



# EDUCATIONE

## Ortaokul Öğretmenlerinin Okul Kültürü ve Yönetici Desteği Algıları ile Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişki: Alanya İlçesi Örneği

The Relationship Between Lower Secondary School Teachers' Perceptions of School Culture and Administrative Support and Perception of Organizational Justice: Alanya District Example



### Yazar Bilgisi/ Author Information

Özlem GÖÇER

Öğretmen, Millî Eğitim Bakanlığı, Antalya /Türkiye, [ozlemin07@gmail.com](mailto:ozlemin07@gmail.com)

Kamile DEMİR

Sorumlu Yazar, Prof. Dr., Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi, Antalya/ Türkiye, [kamile.demir@alanya.edu.tr](mailto:kamile.demir@alanya.edu.tr)

### Makale Bilgisi/ Article Info

Makale Türü/ Article Type : Araştırma Makalesi / Research Article  
Geliş Tarihi/ Received : 10.05.2022  
Kabul Tarihi /Accepted : 13.10.2022  
Yayın Tarihi/Published : 19.10.2022

### Atıf / Cite

Göçer, Ö. ve Demir, K. (2022). Ortaokul öğretmenlerinin okul kültürü ve yönetici desteği algıları ile örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki: Alanya ilçesi örneği. *EDUCATIONE*, 1(2), 235-258.

## Özet

Bu araştırmada ortaokul öğretmenlerinin okul kültürü ve yönetici desteği algıları ile örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırmada nicel araştırma yöntemlerinden ilişki tarama yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın örneklemini Alanya ilçesinde devlet ortaokullarında çalışmakta olan 280 öğretmeninden oluşmaktadır. Veri toplama aracı olarak Örgütsel Adalet Algısı Ölçeği, Okul Kültürü Envanteri ve Algılanan Yönetici Desteği Ölçeği kullanılmıştır. Verilerin analizinde pearson korelasyon katsayısı ve hiyerarşik regresyon analizi testleri kullanılmıştır. Ortaokul öğretmenlerinin okul kültürü, yönetici desteği ve örgütsel adaletin alt boyutları algıları arasındaki korelasyonel ilişkiler incelendiğinde ortaokul öğretmenlerinin algıladıkları örgütsel adaletin tüm alt boyutları, algıladıkları yönetici desteği ve algıladıkları okul kültürünün tüm alt boyutları arasında pozitif anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Araştırma değişkenlerine ait hiyerarşik regresyon analizi sonuçlarına göre algılanan yönetici desteği ve okul kültürünün alt boyutlarından iş birliğine dayalı liderliğin öğretmenlerin dağıtımsal ve işlemsel adalet algılarının anlamlı bir yordayıcısı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ortaokul öğretmenlerinin yönetici desteği algıları ile okul kültürünün alt boyutlarından iş birliğine dayalı liderlik ve ortak amaçlar algıları ise öğretmenlerin etkileşimsel adalet algılarının anlamlı bir yordayıcısıdır.

**Anahtar Kelimeler:** Ortaokul Öğretmenleri, Okul Kültürü, Yönetici Desteği, Örgütsel Adalet

## Abstract

In this study, it was tried to determine the relationship between secondary school teachers' perceptions of school culture and administrator support and their perceptions of organizational justice. Relational survey method, one of the quantitative research methods, was used in the research. The sample consists of 280 teachers working in public secondary schools in Alanya district. Organizational Justice Perception Scale, School Culture Inventory and Perceived Manager Support Scale were used as data collection tools. Pearson correlation coefficient and hierarchical regression analysis tests were used in the analysis of the data. When the correlational relations between secondary school teachers' perceptions of school culture, administrator support and sub-dimensions of organizational justice were examined, positive significant relationships were found between all sub-dimensions of organizational justice perceived by secondary school teachers, perceived administrator support and all sub-dimensions of perceived school culture. According to the results of the hierarchical regression analysis of the research variables, it was concluded that perceived administrator support and cooperative leadership, one of the sub-dimensions of school culture, were a significant predictor of teachers' perceptions of distributive and procedural justice. Secondary school teachers' perceptions of administrator support and cooperative leadership and common goals, which are sub-dimensions of school culture, are significant predictors of teachers' perceptions of interactional justice.

**Keywords:** Lower Secondary School Teachers, School Culture, Administrative Support, Organizational Justice

## EXTENDED ABSTRACT

### Introduction

One of the biggest problems in today's world is the effectiveness and efficiency of schools, which are much more interactive with social processes compared to other organizations. The effectiveness and efficiency of schools, whose aim is to raise individuals equipped to meet the needs of society, concerns many fields from economy to health, from sports to art. Although it is known that all components of the school, such as administrators, teachers, students, parents, school environment, and the applied program, must function in a healthy and harmonious manner in order for the education and training processes to continue effectively, it can be said that one of the most important and indispensable elements of the school is the teacher. Teachers are expected to express themselves comfortably, to carry out guidance activities effectively, to produce new ideas and to work as a team. The psychological environment that the school provides for teachers is very important when it comes to these skills. Considering these reasons, organizational justice, administrator support and school culture perceived by teachers about the schools they work in become very important.

The aim of this study is to determine the relationship between the perceptions of school culture and administrator support and the perception of organizational justice of secondary school teachers working in the Alanya district of Antalya province.

### Method

Relational survey method was used in this study, which aims to determine the relationship between secondary school teachers' perceptions of school culture and administrator support and their perceptions of organizational justice. In this research, since it would not be possible to reach the whole universe, a sample of 280 people selected from the universe was studied. In this study, the "Organizational Justice Scale" and the "School Culture Inventory" and the "Perceived Administrator Support Scale" was used to determine the perceptions of lower secondary school teachers. SPSS IBM 22 package program was used to analyze the data.

### Findings

According to the research findings, positive, medium and high-level correlational relations were found between the perceptions of secondary school teachers about all sub-dimensions of organizational justice, their perceptions of all sub-dimensions of organizational culture and their perceptions of administrator support. According to the findings obtained in the study, perceived administrator support and the perception of cooperative leadership, one of the sub-dimensions of school culture, are significant predictors of middle school teachers' perception of distributive justice. According to the findings obtained in the study, perceived administrator support and the perception of cooperative leadership, one of the sub-dimensions of school culture, are significant predictors of middle school teachers' perception of procedural justice. According to the findings obtained in the study, perceived administrator support and the perception of cooperative leadership and common goals, which are sub-dimensions of school culture, are significant predictors of middle school teachers' perception of interactional justice.

## Results and Discussion

When the relations between secondary school teachers' perceptions of distributive justice and the sub-dimensions of school culture are examined, it is positive in all sub-dimensions and high in cooperative leadership and common goals sub-dimensions; In the sub-dimensions of teacher collaboration, professional development, colleague support and joint learning, moderately significant relationships were found. In other words, as the level of perception regarding the sub-dimensions of school culture increases, the level of perception of distributive justice also increases. When the relations between the procedural justice perceptions of secondary school teachers and the sub-dimensions of school culture are examined, it is high in cooperative leadership, teacher cooperation, common goals and professional development sub-dimensions, with all sub-dimensions being positive; In the sub-dimensions of colleague support and common learning, moderately significant relationships were found. According to the results obtained, as the level of perception regarding the sub-dimensions of school culture increases, the level of perception of procedural justice also increases. When the relationships between secondary school teachers' perceptions of interactional justice and the sub-dimensions of school culture are examined, it is positive in all sub-dimensions, and high in cooperative leadership, common goals and professional development sub-dimensions; On the other hand, a moderate relationship was found in the sub-dimensions of teacher collaboration, colleague support and joint learning. According to this result reached in the research, as the perception level of teachers regarding the sub-dimensions of school culture increases, the level of interactional justice perception also increases.

According to the results obtained, the perception of administrator support has a significant effect on teachers' perceptions of distributive justice. As teachers perceive that they receive support from their administrators, they perceive the distribution of any organizational resource or task among teachers as more equitable. When the sub-dimensions of school culture were included in the model, it was determined that only cooperative leadership, one of the sub-dimensions of school culture, was a significant predictor of the perception of distributive justice.

The results show that at the first model the perception of administrator support has a significant effect on teachers' procedural justice perceptions. In the second model, including the sub-dimensions of school culture, it was determined that only cooperative leadership, one of the sub-dimensions of school culture, was a significant predictor of procedural justice. This contribution shows that the cooperative leadership sub-dimension has a significant effect on procedural justice.

When the effect of secondary school teachers' perceptions of administrator support and perceptions of school culture on their perceptions of procedural justice was examined, it was determined that the perception of administrator support was a significant predictor of the perception of interactional justice in the first model. In the second model, with the addition of school culture sub-dimensions, it was concluded that cooperative leadership and common goals, which are sub-dimensions of school culture, are significant predictors of interactional justice. Teachers' perceptions of interactional justice may increase when school administrators work in cooperation with teachers, include them in decision-making, support teachers in taking risks and try innovations in the instructional sense, and when teachers share the school's mission.

## GİRİŞ

Bugünün dünyasında yaşanan en büyük problemlerden birisi diğer örgütlere nazaran toplumsal süreçlerle çok daha etkileşimde olan okulların etkililiği ve verimliliğidir. Amacı toplumun ihtiyaçlarına cevap verebilecek donanımda bireyler yetiştirmek olan okulların etkili ve verimli olabilmesi ekonomiden sağlığa, spordan sanata birçok alanı ilgilendirmektedir. Eğitim öğretim süreçlerinin etkili bir biçimde devam edebilmesinde okulun yönetici, öğretmen, öğrenci, veli, okul çevresi, uygulanan program gibi bütün bileşenlerinin sağlıklı ve uyumlu şekilde işleminin gerektiği bilinmekle birlikte, okulun en önemli ve vazgeçilemez unsurlarından birisinin öğretmen olduğu söylenebilir. Öğretmenlerden kendini rahatça ifade edebilmesi, etkili şekilde rehberlik faaliyetleri yürütmesi yeni fikirler üretmesi ve ekip çalışması gibi beceriler beklenmektedir. Bu becerileri söz konusu olduğunda okulun öğretmenlere sağladığı psikolojik ortam oldukça önemlidir (Şenel ve Buluç, 2016). Bu sebepler göz önünde bulundurulduğunda öğretmenlerin çalıştıkları okullar ile ilgili algıladıkları örgütsel adalet, yönetici desteği ve okul kültürü oldukça önem kazanmaktadır.

Örgütsel adalet kavramı çalışanların örgütteki eşitlik ve adalet algularından, etkileşimler ve işlemlerden, kazançların paylaşımı ve paylaşımına ilişkin kararlardan, sosyal haklar ve görevlerin dağıtım biçimlerinden ortaya çıkan bir kavramdır. Örgütsel adalet “*örgüt ile iş görenler arasındaki sosyal ve ekonomik alışverişin adil olması*” olarak tanımlanmıştır (Beugre, 1998, aktaran, Cansoy ve Polatcan, 2018).

Bir örgütte ödüllendirme, cezalandırma, ücretlendirme, terfi uygulamalarına dair kararların nasıl alındığı; bu kararların çalışanlarla paylaşım şekli, bu süreçlerde uygulamaların nasıl olduğu, üyelerin yatay ve dikey düzlemde kendilerine nasıl davranıldığına ilişkin algıları örgütsel adalet kavramı ile ilişkilendirilmektedir (İçerli, 2009). Örgütsel etkinliklerin adil olarak algılanması örgütün amaçlarına ulaşması bakımından oldukça büyük önem arz etmektedir (Demirkaya ve Kandemir, 2014). Bu bağlamda örgütsel adaletin üç önemli boyutu ortaya çıkmaktadır. Bunlardan dağıtımsal adalet Stacey Adams’ın Eşitlik Teorisi içinde yer alır ve bu teoriye göre eşit işin eşit sonuç getirmesi beklenir. Dağıtımsal adaleti benimseyen yöneticiler üyenin performansına göre eşit bir şekilde ödüllerin ve cezaların dağıtımını yaparlar. Çalışanlar örgüte yaptıkları katkı ya da örgütsel amaçlardan uzaklaşmaları oranında ödüllendirilir veya cezalandırılır (Çöp, 2008).

Kaynakların nasıl dağıtılacağını belirleyen süreçler kuşkusuz yapılan dağıtımla ilgili adil ya da adaletsiz olarak algılanması üzerinde etkilidir. Hatta bazen kaynakların

nasıl dağıtılacağını belirleyen süreçler dağıtımın kendisinden daha önemli olabilmektedir. Bu nedenle bu süreç ve prosedürlerle ilgilenen işlemsel adalet kavramı ortaya çıkmıştır (Akyel, 2017). İşlemsel adalet dağıtımın nasıl yapılacağına karar verme süreçlerinde işe koşulan kural ve yönetmeliklerin adil olduğu algısıdır. Yöntemin adil olduğu algısına sahip olan üyeler kaynakların dağıtımını da adil algılamaya eğilimi içinde olmaktadır. Bu durum da örgüte karşı olumlu tutum ve davranışlar geliştirmelerini sağlamaktadır (Töremen ve Tan, 2010).

Etkileşimsel adalet yöneticilerin astlarına saygı duyması, onlara değer vermesi, astların ihtiyaçları ile ilgilenmesi gerekliliğini ortaya koymaktadır (Gençer, 2017). Yöneticilerin örgütsel etkinliklerle ilgili işlemleri uygularken çalışanlara saygı göstermesi ve onlara değer vermesi gereklidir. Aksi takdirde çalışanlar etkileşim adaletsizliği sebebiyle yöneticilere karşı reaksiyon gösterebilirler (Çankır ve Yener, 2017).

Kültür terimi, okul liderlerinin okullarının yazılı olmayan kurallarını ve geleneklerini, normlarını ve beklentilerini daha iyi anlamalarına yardımcı olmak için daha doğru ve sezgisel bir yol sağlayacaktır. Resmi olmayan bu kalıp insanların davranış biçimleri, nasıl giyindikleri, ne hakkında konuştukları, öğretmenlerin işleri ve öğrencileri hakkında ne düşündükleri gibi her şeye etki etmektedir (Deal ve Peterson, 2009). Okulun bulunduğu seviyenin daha ilerilere taşınabilmesi için okul kültürünün yönetilmesi oldukça önemlidir. Alanyazındaki çalışmalar okul kültürünün okulun değişim ve gelişim potansiyelinin artırılmasında, karmaşık insan ilişkilerinin sağlıklı bir biçimde yönetilmesinde liderliğin ve dolayısıyla okul kültürü yönetiminin önemi ortaya koymuştur (Prosser, 1999). Bir okulun kültürüne şekil vermek ve onu geliştirmek için uzun bir süreye ve emeğe ihtiyaç vardır. Bu yüzden, etkili bir okul lideri okulun misyonunu, vizyonunu, kültürel unsurlarını iyi bir şekilde analiz etmeli, anlamalı ve geliştirmeye çalışmalıdır. Olumlu ve güçlü bir okul kültürü oluşturmak amacıyla saygı, iş birliği, iletişim, nezaket ve motivasyon kavramlarına odaklanılmalıdır (Berk, 2020). Böyle bir okul kültürü öğretmenlerin örgütsel adaletle ilişkin algıları da şekillendirebilecektir.

Yönetici desteği bir örgütteki yöneticilerin, çalışanların örgüte sağladıkları katkıya ve çalışanların refahına ilişkin ilgilerini içeren bir kavramdır. Yönetici desteği genel anlamda işgörenin birinci derecedeki yöneticisinin gösterdiği destek olarak belirtilmektedir (Arslan, 2016). Bu kavram işgörenin hiyerarşik anlamda ilk derecedeki yöneticisi ile arasındaki pozitif iş ilişkilerinin oluşturulmasını temel alır. Adaletli, çalışanlarının başarıları ile gurur duyan, çalışanların verimlilikleri için

gereksinimlerini iyi bir şekilde tespit edip bu gereksinimleri gideren yöneticiler üzerine kuruludur (Korkut, 2019). Destekleyici yönetici Bhanthumnavin (2003) tarafından iş görenlerin verimliliğinin artırılması için onların gereksinimleri ile ilgilenen ve bu gereksinimlerin giderilmesinde çözümler bulan kişi olarak tanımlanmıştır. Örgüt içerisinde yöneticiler ödüllendirme-cezalandırma, yetki devretme, çalışanlara rehberlik etme gibi pek çok sorumluluğa sahiptirler. Bu anlamda çalışanlar örgüt içerisindeki çalışmalarının başarı-başarısızlık dönütlerini yöneticilerden alırlar. Çalışanlar yöneticilerinden yeterli desteği görürlerse örgütteki görevlerinde daha etkin olurken, işe ve örgüte karşı da olumlu bir tutum geliştireceklerdir (Yabacı, 2020). Yöneticisi ya da örgütü tarafından desteklenen üye işine motive olarak performansını artırmaktadır ve devamsızlık, işten ayrılma gibi davranışlarda azalma gözlenmektedir (Başlar, 2020).

Örgütsel etkinliklerin adil olarak algılanması örgütün amaçlarına ulaşması bakımından son derece önemlidir. Öğretmenlerin içinde bulunduğu okul kültürü ve yönetici desteği algılarının örgütsel adalet algıları üzerinde etkili olması olasıdır. Alanyazın incelendiğinde etkili bir eğitim öğretim ortamı yaratmakta oldukça büyük bir pay sahibi olduğu görülen “okul kültürü” ve “yönetici desteğinin” ve “örgütsel adalet” ile ilişkisinin bir arada araştırıldığı bir çalışmanın var olmadığı görülmektedir. Bu çalışma alanyazındaki bu boşluğu dolduracağı düşünülmektedir.

Bu araştırmanın amacı Antalya ilinin Alanya ilçesinde görev yapan ortaokul öğretmenlerinin okul kültürü ve yönetici desteği algıları ile örgütsel adalet algısı arasındaki ilişkiyi saptamaktır. Bu genel amaç doğrultusunda aşağıdaki problemler belirlenmiştir:

1. Ortaokul öğretmenlerinin okul kültürü, yönetici desteği ve örgütsel adalet algıları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
2. Ortaokul öğretmenlerinin okul kültürü ve yönetici desteği algıları, örgütsel adalet algısının
  - a) dağıtımsal adalet alt boyutunun
  - b) işlemsel adalet alt boyutunun
  - c) etkileşimsel adalet alt boyutunun anlamlı bir yordayıcısı mıdır?

## YÖNTEM

### Araştırmanın Modeli

Ortaokul öğretmenlerinin okul kültürü ve yönetici desteği algıları ile örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlayan bu çalışmada ilişkisel tarama yöntemi kullanılmıştır. İlişkisel tarama modelleri iki veya daha fazla değişken arasında beraber değişimin varlığını ve/veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelleridir (Karasar, 2012, s. 81).

### Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın evrenini 2020-2021 eğitim öğretim yılında Antalya ilinin Alanya ilçesindeki 66 resmi ortaokulda çalışmakta olan 1069 ortaokul öğretmeni oluşturmaktadır. Bu çalışmada evrenin tamamına ulaşmak mümkün olmayacağı için evrenden kolay ulaşılabilir örnekleme yöntemi ile seçilen 280 kişilik bir örneklem ile çalışılmıştır. Kolay ulaşılabilir örneklemede araştırmacı, hali hazırda var olan öğeler içerisinde yeterli sayıda öğeyi örneklem olarak belirler. (Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz, ve Demirel, 2018, s.83). Bu araştırmanın örnekleme belirlenirken Tablo 1.'den faydalanılmıştır(Aksoy, 2016, s. 96):

**Tablo 1.** 0,95 güvenirlilik ve 0,05 örneklem hatası için çeşitli örneklem büyüklükleri ve temsil edebilecekleri evren büyüklüğü

Evren Büyüklüğü	100	500	750	1000	2500	5000	10000	25000	50000	100000	1000000
Örneklem Sayısı	80	217	254	278	333	357	370	378	381	383	384

Kaynak: (Aksoy, 2016, s. 96)

Tablo 1. incelendiğinde 1000 kişilik bir evren için 278 kişilik bir örneklemin temsil yeterliliği bulunduğu görülmektedir. Bu bağlamda bu araştırmanın evrenini oluşturan 1069 ortaokul öğretmeni için 280 kişilik bir örneklemin evreni temsil yeterliliğinin bulunduğu söylenebilir. Katılımcıların bazı demografik özelliklerine göre dağılımları Tablo 2.'de verilmiştir:



**Tablo 2.** Katılımcıların bazı demografik özelliklerine göre dağılımları

Demografik özellikler		N	%
<b>Cinsiyet</b>			
	Kadın	135	48,2
	Erkek	145	51,8
<b>Eğitim Düzeyi</b>			
	Lisans	251	89,6
	Yüksek Lisans	29	10,4
<b>Mesleki Deneyim</b>			
	0-6 yıl	32	11,4
	7-12 yıl	97	34,6
	13-18 yıl	80	28,6
	19 ve üzeri yıl	71	25,4
<b>Okuldaki Süresi</b>	<b>Görev</b>		
	0-2 yıl	85	30,4
	3-4 yıl	66	23,6
	5-6 yıl	68	24,3
	7 ve üzeri yıl	61	21,8
<b>Branş</b>			
	Sözel	197	70,3
	Sayısal	73	29,7
<b>Toplam</b>		<b>280</b>	<b>100</b>

Katılımcıların 135'inin (%48,2) kadın, 145'inin (%51,8) erkektir. Öğretmenlerin 251'inin (%89,6) lisans mezunu, 29'unun (%10,4) yüksek lisans mezunudur. Katılımcı öğretmenlerin 32'si (%11,4) 0-6 yıl, 97'si (%34,6) 7-12 yıl, 80'i (%28,6) 13-18 yıl, 71'i (%25,4) ise 19 yıl ve üzeri mesleki deneyime sahiptir. Katılımcıların 85'i 0-2 yıldır, 85'inin (%30,4) 0-2 yıl, 66'sının (%23,6) 3-4 yıl, 68'inin (%24,3) 5-6 yıl, 61'inin (%21,8) 7 yıl ve üzerinde halihazırda buldukları okulda görev yapmaktadır. Katılımcı öğretmenlerin 197'si (%70,3) sözel, 73'ü (%29,7) sayısal branşta çalışmaktadır.

### Veri Toplama Araçları

Bu araştırmada kullanılan veri toplama aracı 4 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm cinsiyet, eğitim düzeyi, mesleki deneyim, çalışılan okuldaki görev süresi ve branş ile ilgili bilgilerin yer aldığı kişisel bilgiler bölümüdür. İkinci bölüm Örgütsel Adalet Algısı Ölçeği, üçüncü bölüm Okul Kültürü Ölçeği, dördüncü bölüm ise Algılanan Yönetici Desteği Ölçeğinden oluşmaktadır.

### Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları Ölçeği

Bu araştırmada ortaokul öğretmenlerinin örgütsel adalet algılarının belirlenmesi için Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen ve Polat (2007) tarafından Türkçeye uyarlanan "Örgütsel Adalet Ölçeği" kullanılmıştır. Bu ölçek dağıtımsal, işlemsel ve

etkileşimsel adalet olmak üzere üç alt boyuttan ve toplam 19 maddeden oluşmaktadır. Maddelerden 6'sı dağıtımsal adaleti, 9'u işlemsel adaleti, 4'ü de etkileşimsel adaleti ölçmek üzere hazırlanmıştır. Ölçek beşli Likert tipinde olup “Kesinlikle katılmıyorum, Katılmıyorum, Kararsızım, Katılıyorum, Tamamen Katılıyorum” ifadeleri yer almaktadır.

Polat (2007) Örgütsel Adalet Ölçeği'nin alt boyutlarına ilişkin Cronbach Alpha katsayılarının 0,89 ve üzerinde olduğunu belirlemiştir. Örgütsel Adalet Ölçeği'nin bu çalışmada gerçekleştirilen güvenilirlik çalışmalarında Cronbach's Alpha Katsayıları dağıtımsal adalet boyutu için 0,92; işlemsel adalet boyutu için 0,96; etkileşimsel adalet boyutu için 0,93; ölçme aracının tamamında ise 0,97 olarak bulunmuştur.

Örnek büyüklüğünün faktör analizi için uygun olup olmadığına ilişkin yapılan Kaiser-Meyer-Olkin(KMO) testi sonucunda KMO=.961 olarak hesaplanmıştır. Büyüköztürk ve diğerlerine (2018) göre KMO değeri .60'tan büyükse örneklem faktör analizi için yeterli büyüklüktedir. Faktör analizi uygulamasında varimax yöntemi seçilerek değişkenlerin yapısını aynı kalması sağlanmıştır. ÖAA ölçeğinin bu araştırmada elde edilen verilerle yapılan faktör analizi sonucunda Tablo 3.'te görüldüğü gibi üç faktör belirlenmiş ve bu faktörler toplam varyansın %77,308'ini açıklamaktadır.

**Tablo 3.** ÖAA ölçeğine ilişkin faktör analizi sonuçları

Bileşenler	Başlangıç Özdeğerleri			Döndürülmüş Kareli Yüklerin Toplamı		
	Toplam	Varyans%	Kümülatif%	Toplam	Varyans%	Kümülatif%
1	12,725	66,975	66,975	5,392	28,379	28,379
2	1,094	5,761	72,735	5,227	27,511	55,889
3	,869	4,573	77,308	4,070	21,419	77,308

Ayrıca ölçekteki her bir maddenin yük değerinin de .50'nin üzerinde olduğu hesaplanmıştır.

### **Okul Kültürü Envanteri**

Bu araştırmada ortaokul öğretmenlerinin okul kültürü algısı düzeyini belirlemek amacıyla Gruenert ve Valentine (1998) tarafından geliştirilen ve Ayık (2007) tarafından Türkçeye uyarlanan “Okul Kültürü Envanteri” ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçek iş birliğine dayalı liderlik, öğretmen iş birliği, mesleki gelişim, ortak amaçlar, meslektaş desteği ve ortak öğrenme boyutları ile toplam 35 maddeden oluşmaktadır. Ölçek beşli Likert tipindedir ve ölçekte “Hiç katılmıyorum, Az katılıyorum, Orta derece katılıyorum, Çok katılıyorum, Tam katılıyorum” ifadeleri yer almaktadır.

Ayık (2007) tarafından Okul Kültürü Envanteri'nin alt boyutlarına ait Cronbach Alpha Katsayılarının 0,625 ile 0,897 arasında olduğu belirlenmiştir. Okul Kültürü Envanteri'nin bu çalışmada gerçekleştirilen güvenilirlik çalışmalarında Cronbach's

Alpha Katsayıları iş birliğine dayalı liderlik boyutu için 0,95; öğretmen iş birliği boyutu için 0,83; mesleki gelişme boyutu için 0,82; ortak amaçlar boyutu için 0,89; meslektaş desteği boyutu için 0,87 ve ortak öğrenme boyutu için 0,78; ölçme aracının bütününde ise 0,94 olarak bulunmuştur.

Örnek büyüklüğünün faktör analizi için uygun olup olmadığına ilişkin yapılan Kaiser-Meyer-Olkin(KMO) testi sonucunda KMO=.964 olarak hesaplanmıştır. Faktör analizi uygulamasında varimax yöntemi seçilerek değişkenlerin yapısını aynı kalması sağlanmıştır. OKE ölçeği için yapılan faktör analizi sonucunda altı faktör belirlenmiş ve Tablo 4.'te görüldüğü gibi bu faktörler toplam varyansın %72,385'ini açıklamaktadır.

**Tablo 4.** OKE ölçeğine ilişkin faktör analizi sonuçları

Bileşenler	Başlangıç Özdeğerleri			Döndürülmüş Kareli Yüklerin Toplamı		
	Toplam	Varyans%	Kümülatif%	Toplam	Varyans%	Kümülatif%
1	18,902	54,005	54,005	7,580	21,657	21,657
2	1,955	5,584	59,590	4,898	13,996	35,652
3	1,349	3,854	63,444	4,237	12,104	47,757
4	1,221	3,488	66,932	3,876	11,075	58,832
5	1,045	2,985	69,916	2,471	7,060	65,892
6	,864	2,469	72,385	2,273	6,494	72,385

Faktör analizi sonucunda ölçekteki her bir maddenin yük değerinin de .50'nin üzerinde olduğu hesaplanmıştır.

### *Algılanan Yönetici Desteği Ölçeği*

Bu araştırmada ortaokul öğretmenlerinin yönetici desteği algılarının belirlenmesi amacıyla Kottke ve Sharafinski (1998) tarafından geliştirilen ve Özdemir (2010) tarafından Türkçeye uyarlanan “*Algılanan Yönetici Desteği Ölçeği*” kullanılmıştır. Bu ölçek tek boyutludur ve toplam 14 maddeden oluşmaktadır. Katılımcılar maddeye katılım düzeylerine göre 1'den (Kesinlikle katılmıyorum) 5'e (Kesinlikle katılıyorum) kadar bir ifadeyi seçmişlerdir. Bu ölçeğin Cronbach Alpha Katsayısının 0,96 olduğu ve faktör yüklerinin 0,58 ile 0,90 arasında değiştiği belirlenmiştir (Özdemir, 2010). Algılanan Yönetici Desteği Ölçeği'nin bu çalışmada gerçekleştirilen güvenilirlik çalışmalarında Cronbach Alpha Katsayı 0,94 olarak bulunmuştur.

Örnek büyüklüğünün faktör analizi için uygun olup olmadığına ilişkin yapılan Kaiser-Meyer-Olkin(KMO) testi sonucunda KMO=.97 olarak hesaplanmıştır. Faktör analizi uygulamasında varimax yöntemi seçilerek değişkenlerin yapısını aynı kalması sağlanmıştır. AYD ölçeği için yapılan faktör analizi sonucunda tek faktör belirlenmiş ve bu faktör Tablo 5.'te görüldüğü gibi toplam varyansın %76,781'ini açıklamaktadır.

**Tablo 5.** AYD ölçeğine ilişkin faktör analizi sonuçları

Bileşenler	Başlangıç Özdeğerleri			Döndürülmüş Kareli Yüklerin Toplamı		
	Toplam	Varyans%	Kümülatif%	Toplam	Varyans%	Kümülatif%
1	10,749	76,781	76,781	10,749	76,781	76,781

Ayrıca ölçekteki her bir maddenin yük değerinin de .50'nin üzerinde olduğu hesaplanmıştır.

### Verilerin Analizi

Verilerin analiz edilmesi için SPSS IBM 22 paket programı kullanılmıştır. İlk olarak öğretmenlerden elde edilen veriler SPSS programına aktarılmış ve öğretmenlerin her bir ölçek ve alt boyutlarından aldıkları puanların çarpıklık katsayıları kontrol edilmiştir. Çarpıklık katsayılarının -1 ve +1 arasında değiştiği görülmüştür. Ayrıca değişkenlerin varyans homojenliklerinin kontrol edilmesi için uygulanan Levene testi sonuçları .05'ten büyük olduğu görülmüştür (Akgül ve Çevik, 2003, s. 72; Büyüköztürk vd., 2018, s. 39). Algılanan yönetici desteği, okul kültürü algısı ve örgütsel adalet algısı değişkenleri arasındaki ilişkiler korelasyon ve hiyerarşik regresyon katsayıları hesaplanarak incelenmiştir. Analizlerde ,05 anlamlılık düzeyi esas alınmıştır.

Değişkenler arasında çoklu bağlantılılık sorunu olup olmadığını ortaya koymak için varyans büyütme faktörü (variance inflation factor-VIF) incelenmiştir. VIF değerlerinin 10'dan yüksek olması değişkenler arasında çoklu bağlantılılık sorunu olduğunu göstermektedir (Büyüköztürk vd, s. 100). İnceleme sonucu elde edilen VIF değerlerinin model 1'de algılanan yönetici desteği için 1,000; model 2'de algılanan yönetici desteği için 2,874, iş birliğine dayalı liderlik için 6,149, öğretmen iş birliği için 4,617, mesleki gelişim için 6,578, Ortak amaçlar için 6, 758, meslektaş desteği için 3,539 ve ortak öğrenme için 2,414 olarak hesaplanmıştır. Değişkenlere ilişkin VIF değerleri 10'un altında olduğundan değişkenler arasında çoklu bağlantılılık sorunu bulunmadığı söylenebilir. Ayrıca değişkenlere ait tolerans değerlerine bakıldığında değerlerin .10'dan büyük oldukları görülmüştür. Can' a (2019) göre tolerans değerlerinin .10'dan büyük olması değişkenler arasında çoklu bağlantılılık sorunu bulunmadığını göstermektedir.

### BULGULAR

Bu çalışmada amaç ortaokul öğretmenlerinin okul kültürü ve yönetici desteği algıları ile örgütsel adalet algısı arasındaki ilişkiyi saptamaktır. Bu amaç doğrultusunda

öncelikle okul kültürü, yönetici desteği ve örgütsel adalet algı düzeylerinin arasındaki ilişkileri gösteren korelasyonlar hesaplanmıştır. Daha sonra ortaokul öğretmenlerinin yönetici desteği ve okul kültürü algılarının örgütsel adalet algılarının anlamlı bir yordayıcısı olup olmadıklarını sınamak amacıyla hiyerarşik regresyon analizi kullanılmıştır.

### Araştırmanın 1. Alt Problemine İlişkin Bulgular

Ortaokul öğretmenlerinin okul kültürü, yönetici desteği ve örgütsel adalet algı düzeyleri arasındaki korelasyon Tablo 6.'da gösterilmiştir.

**Tablo 6.** Öğretmenlerin okul kültürü ve yönetici desteği ile örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkiler

	DA	İA	EA	İDL	Öİ	OA	MG	MD	OÖ	AYD
DA	1									
İA	,839**	1								
EA	,752**	,860**	1							
İDL	,718**	,838**	,768**	1						
Öİ	,561**	,657**	,581**	,804**	1					
OA	,608**	,700**	,684**	,859**	,811**	1				
MG	,569**	,646**	,611**	,816**	,841**	,890**	1			
MD	,509**	,558**	,529**	,729**	,804**	,776**	,812**	1		
OÖ	,497**	,535**	,500**	,684**	,705**	,732**	,726**	,669**	1	
AYD	,714**	,827**	,818**	,805**	,656**	,699**	,652**	,565**	,572**	1

\*\* p<0,01

AYD: Algılanan yönetici desteği, İDL: İş birliğine dayalı liderlik, Öİ: Öğretmen iş birliği, MG: Mesleki gelişim, OA: Ortak amaçlar, MD: Meslektaş desteği, OÖ: Ortak öğrenme.

Tablo 6.'da öğretmenlerin dağıtımsal adalet algıları, okul kültürünün alt boyutları yönünden incelendiğinde öğretmenlerin dağıtımsal adalet algıları ile iş birliğine dayalı liderlik arasında pozitif yönlü yüksek düzeyde ( $r=0,718$ ,  $p<0,01$ ), öğretmen iş birliği arasında pozitif yönlü orta düzeyde ( $r=0,561$ ,  $p<0,01$ ), ortak amaçlar ile pozitif yönlü yüksek düzeyde ( $r=0,608$ ,  $p<0,01$ ), mesleki gelişim ile pozitif yönlü orta düzeyde ( $r=0,569$ ,  $p<0,01$ ), meslektaş desteği ile pozitif yönlü orta düzeyde ( $r=0,509$ ,  $p<0,01$ ), ortak öğrenme ile pozitif yönlü orta düzeyde ( $r=0,497$ ,  $p<0,01$ ) bir ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca öğretmenlerin dağıtımsal adalet algıları ile algılanan yönetici desteği düzeyleri arasında pozitif yönlü yüksek düzeyde ( $r=0,714$ ,  $p<0,01$ ) bir ilişki tespit edilmiştir.

Tablo 6.'da öğretmenlerin işlemsel adalet algıları, okul kültürünün alt boyutları açısından değerlendirildiğinde öğretmenlerin işlemsel adalet algıları ile iş birliğine dayalı liderlik arasında pozitif yönlü yüksek düzeyde ( $r=0,838$ ,  $p<0,01$ ), öğretmen iş birliği arasında pozitif yönlü yüksek düzeyde ( $r=0,657$ ,  $p<0,01$ ), ortak amaçlar arasında

pozitif yönlü yüksek düzeyde ( $r=0,700$ ,  $p<0,01$ ), mesleki gelişim arasında pozitif yönlü yüksek düzeyde ( $r=0,646$ ,  $p<0,01$ ), meslektaş desteği arasında pozitif yönlü orta düzeyde ( $r=0,558$ ,  $p<0,01$ ), ortak öğrenme arasında ise pozitif yönlü ve orta düzeyde ( $r=0,535$ ,  $p<0,01$ ) bir ilişki belirlenmiştir. Ayrıca öğretmenlerin işlemsel adalet algıları ile algılanan yönetici desteği düzeyleri arasında pozitif yönlü ve yüksek düzeyde ( $r=0,827$ ,  $p<0,01$ ) bir ilişki tespit edilmiştir.

Tablo 6.'da öğretmenlerin etkileşimsel adalet algıları, okul kültürünün alt boyutları açısından değerlendirildiğinde öğretmenlerin etkileşimsel adalet algıları ile iş birliğine dayalı liderlik arasında pozitif yönlü yüksek düzeyde ( $r=0,768$ ,  $p<0,01$ ), öğretmen iş birliği arasında pozitif yönlü orta düzeyde ( $r=0,581$ ,  $p<0,01$ ), ortak amaçlar arasında pozitif yönlü yüksek düzeyde ( $r=0,684$ ,  $p<0,01$ ), mesleki gelişim arasında pozitif yönlü yüksek düzeyde ( $r=0,611$ ,  $p<0,01$ ), meslektaş desteği arasında pozitif yönlü orta düzeyde ( $r=0,529$ ,  $p<0,01$ ), ortak öğrenme arasında ise pozitif yönlü orta düzeyde ( $r=0,500$ ,  $p<0,01$ ) bir ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca öğretmenlerin etkileşimsel adalet algıları ile algılanan yönetici desteği düzeyleri arasında pozitif yönlü ve yüksek düzeyde ( $r=0,818$ ,  $p<0,01$ ) bir ilişki tespit edilmiştir.

## Araştırmanın 2. Alt Problemine İlişkin Bulgular

Ortaokul öğretmenlerinin yönetici desteği ve okul kültürü algılarının öğretmenlerin dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet algılarını yordama durumları ayrı ayrı incelenmiştir. Ortaokul öğretmenlerinin yönetici desteği ve okul kültürü algılarının öğretmenlerin dağıtımsal adalet algısının anlamlı bir yordayıcısı olup olmadıklarını belirlemek amacıyla hiyerarşik regresyon analizi kullanılmıştır. Analizde ilk adımda algılanan yönetici desteği, iki adımda ise algılanan yönetici desteği ve okul kültürü alt boyutları alınmıştır. Algılanan yönetici desteği ve okul kültürü alt boyutlarının dağıtımsal adalet algısı ile ilişkisini sınamak için yapılan hiyerarşik regresyon analizi sonuçları Tablo 7.'de verilmiştir:

**Tablo 7.** Dağıtımsal adalet algısının yordayıcılarına ilişkin hiyerarşik regresyon analizi

Model	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Yord. Std. Hatası
1	,714	,510	,508	4,03564
2	,755	,570	,559	3,82391

Aşama I=  $R^2=,510$ ;  $F(289,435)=,714$ ;  $p<0,01$

Aşama II=  $R^2=,570$ ;  $F(51,431)=,755$ ;  $p<0,01$

Tablo 7.'de görüldüğü gibi birinci modelde ortaokul öğretmenlerinin algılanan yönetici desteği algıları dağıtımsal adalet algılarındaki toplam varyansın %51'ini

açıklamaktadır ( $R=,714$ ,  $R^2=,510$ ). İkinci regresyon modelinde algılanan yönetici desteği ile okul kültürünün alt boyutları da modele eklenmiş ve bu değişkenin eklenmesiyle açıklanan toplam varyans %51'den %57'ye çıkmıştır ( $R=,755$ ,  $R^2=,570$ ). Diğer bir ifade ile okul kültürü değişkeninin toplam varyansa %6'lık bir katkısı olduğu görülmektedir. Algılanan yönetici desteği ve örgüt kültürünün alt boyutlarına ilişkin beta değerleri ise Tablo 8.'de verilmiştir.

**Tablo 8.** Değişkenlerin beta katsayıları ve anlamlılık düzeyleri

Model	Yordayıcılar	B	Std. Hata	$\beta$	t	p
1	(Sabit)	7,306	,894		8,170	,000
	AYD	,286	,017	,714	17,013	,000
2	(Sabit)	4,918	1,154		4,263	,000
	AYD	,156	,027	,390	5,783	,000
	İDL	,283	,061	,461	4,678	,000
	Öİ	-,083	,126	-,056	-,659	,510
	MG	-,037	,157	-,024	-,238	,812
	OA	-,040	,144	-,028	-,275	,784
	MD	,045	,126	,027	,358	,721
OÖ	,033	,112	,018	,294	,769	

Tablo 8. incelendiğinde algılanan yönetici desteği değişkenine ait beta değerinin pozitif olduğu ( $\beta=,390$ ,  $p<0,01$ ) görülmektedir. Okul kültürünün alt boyutlarından iş birliğine dayalı liderliğin beta değeri ( $\beta=,461$ ,  $p<0,01$ ) de pozitiftir. Okul kültürünün öğretmen iş birliği, mesleki gelişim, ortak amaçlar, meslektaş desteği ve ortak öğrenme boyutları dağıtımsal adaletin anlamlı bir yordayıcısı değildir.

Algılanan yönetici desteği ve okul kültürü alt boyutlarının işlemsel adalet algısına etkisini sınamak için yapılan hiyerarşik regresyon analizi sonuçları Tablo 9.'da verilmiştir:

**Tablo 9.** İşlemsel adalet algısının yordayıcılarına ilişkin hiyerarşik regresyon analizi

Model	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Yord. Std. Hatası
1	,827	,683	,682	4,63970
2	,881	,775	,770	3,95135

Aşama I=  $R^2=,683$ ;  $F(600,301)=,827$ ;  $p<0,01$

Aşama II=  $R^2=,775$ ,  $F(134,138)=,881$ ;  $p<0,01$

Tablo 9.'da görüldüğü gibi birinci modelde ortaokul öğretmenlerinin algılanan yönetici desteği algıları işlemsel adalet algılarındaki toplam varyansın %68'ini açıklamaktadır ( $R=,827$ ,  $R^2=,683$ ). İkinci regresyon modelinde algılanan yönetici desteği ile okul kültürünün alt boyutları da modele eklenmiş ve bu değişkenin

eklenmesiyle açıklanan toplam varyans %68'den % 78'e çıkmıştır ( $R=,881$ ,  $R^2=,775$ ). Diğer bir ifade ile okul kültürü değişkeninin toplam varyansa %10'luk bir katkısı olduğu görülmektedir. Algılanan yönetici desteği ve örgüt kültürünün alt boyutlarına ilişkin beta değerleri ise Tablo 10.'da verilmiştir.

**Tablo 10.** Değişkenlerin beta katsayıları ve anlamlılık düzeyleri

Model	Yordayıcılar	B	Std. Hata	$\beta$	t	p
1	(Sabit)	8,139	1,028		7,916	,000
	AYD	,473	,019	,827	24,501	,000
2	(Sabit)	5,053	1,192		4,239	,000
	AYD	,246	,028	,430	8,822	,000
	İDL	,522	,063	,595	8,345	,000
	Öİ	,079	,130	,037	,606	,545
	MG	-,127	,162	-,058	-,782	,435
	OA	,010	,149	,005	,068	,946
	MD	-,152	,131	-,063	-1,162	,246
	OÖ	-,166	,116	-,064	-1,434	,153

Tablo 10. incelendiğinde algılanan yönetici desteği değişkenine ait beta değerinin pozitif olduğu ( $\beta=,430$ ,  $p<0,01$ ) görülmektedir. Okul kültürünün alt boyutlarından iş birliğine dayalı liderliğin beta değerinin ( $\beta=,595$ ,  $p<0,01$ ) de pozitiftir. Okul kültürünün öğretmen iş birliği, mesleki gelişim, ortak amaçlar, meslektaş desteği ve ortak öğrenme boyutları işlemsel adaletin anlamlı bir yordayıcısı değildir.

Algılanan yönetici desteği ve okul kültürü alt boyutlarının etkileşimsel adalet algısına etkisini sınamak için yapılan hiyerarşik regresyon analizi sonuçları Tablo 11.'de verilmiştir:

**Tablo 11.** Etkileşimsel adalet algısının yordayıcılarına ilişkin hiyerarşik regresyon analizi

Model	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Yord. Std. Hatası
1	,818	,669	,667	2,04
2	,846	,716	,709	1,91

Aşama I=  $R^2=,669$ ;  $F(560,807)=,818$ ;  $p<0,01$

Aşama II=  $R^2=,716$ ,  $F(97,876)=,846$ ;  $p<0,01$

Tablo 11.'de görüldüğü gibi birinci modelde ortaokul öğretmenlerinin algılanan yönetici desteği algıları etkileşimsel adalet algılarındaki toplam varyansın %67'sini açıklamaktadır ( $R=,818$ ,  $R^2=,669$ ). İkinci regresyon modelinde algılanan yönetici desteği ile okul kültürünün alt boyutları da modele eklenmiş ve bu değişkenin eklenmesiyle açıklanan toplam varyans %67'den % 72'ye çıkmıştır ( $R=,846$ ,  $R^2=,716$ ). Diğer bir ifade ile okul kültürü değişkeninin toplam varyansa %5'lik bir katkısı olduğu



görülmektedir. Algılanan yönetici desteği ve örgüt kültürünün alt boyutlarına ilişkin beta değerleri ise Tablo 12.'de verilmiştir.

**Tablo 12.** Değişkenlerin beta katsayıları ve anlamlılık düzeyleri

Model	Yordayıcılar	B	Std. Hata	$\beta$	t	p
1	(Sabit)	5,317	,454		11,710	,000
	AYD	,202	,009	,818	23,681	,000
2	(Sabit)	4,468	,579		7,721	,000
	AYD	,141	,014	,570	10,406	,000
	İDL	,122	,030	,321	4,001	,000
	Öİ	-,121	,063	-,133	-1,912	,057
	MG	-,051	,079	-,054	-,648	,518
	OA	,185	,072	,215	2,554	,011
	MD	,007	,063	,007	,117	,907
	OÖ	-,083	,056	-,075	-1,483	,139

Tablo 12. incelendiğinde AYD değişkenine ait beta değerinin ( $\beta=,570$ ,  $p<0,01$ ) pozitif olduğu görülmektedir. Okul kültürünün alt boyutlarından iş birliğine dayalı liderliğin beta değerinin ( $\beta=,595$ ,  $p<0,01$ ) ve ortak amaçların beta değerinin ( $\beta=,185$ ,  $p<0,01$ ) de pozitif olduğu görülmektedir. Okul kültürünün öğretmen iş birliği, mesleki gelişim, meslektaş desteği ve ortak öğrenme boyutları etkileşimsel adaletin anlamlı bir yordayıcısı değildir.

## SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bu araştırmanın ortaokul öğretmenlerinin okul kültürü ve yönetici desteği algıları ile örgütsel adalet algısı arasındaki ilişkiyi saptama amacı doğrultusunda, elde edilen sonuçlara göre ortaokul öğretmenlerinin dağıtımsal adalet algıları ile okul kültürünün alt boyutları arasındaki ilişkiler incelendiğinde tüm alt boyutlarla pozitif yönlü olmak üzere iş birliğine dayalı liderlik ve ortak amaçlar alt boyutlarında yüksek; öğretmen iş birliği, mesleki gelişim, meslektaş desteği ve ortak öğrenme alt boyutlarında orta düzeyde anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Başka bir ifade ile okul kültürünün alt boyutlarına ilişkin algı düzeyi arttıkça dağıtımsal adalet algısı düzeyi de artmaktadır. Kara (2020) tarafından 400 tekstil işçisi ile yürütülen bir çalışmada da örgüt kültürünün alt boyutları ve dağıtımsal adalet algısı arasında pozitif yönlü orta düzeyde ilişkiler tespit edilmiştir. İki araştırmanın sonuçları birbirini desteklemektedir. Ortaokul öğretmenlerinin işlemsel adalet algıları ile okul kültürünün alt boyutları arasındaki ilişkiler incelendiğinde tüm alt boyutlarla pozitif yönlü olmak üzere iş birliğine dayalı liderlik, öğretmen iş birliği, ortak amaçlar ve mesleki gelişim alt boyutlarında yüksek; meslektaş desteği ve ortak öğrenme alt

boyutlarında ise orta düzeyde anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre okul kültürünün alt boyutlarına ilişkin algı düzeyi arttıkça işlemsel adalet algısı düzeyi de artmaktadır. Uludağ, Aktaş ve Özgüt (2019) tarafından 406 akademik personel ile yürütülen bir araştırmada da örgüt kültürünün tüm alt boyutları ile işlemsel adalet algısı arasında pozitif yönlü orta düzeyde ilişkiler tespit edilmiştir. Ortaokul öğretmenlerinin etkileşimsel adalet algıları ile okul kültürünün alt boyutları arasındaki ilişkiler incelendiğinde tüm alt boyutlarla pozitif olmak üzere iş birliğine dayalı liderlik, ortak amaçlar ve mesleki gelişim alt boyutlarında yüksek; öğretmen iş birliği, meslektaş desteği ve ortak öğrenme alt boyutlarında ise orta düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir. Araştırmada ulaşılan bu sonuca göre öğretmenlerin okul kültürünün alt boyutlarına ilişkin algı düzeyi arttıkça etkileşimsel adalet algı düzeyleri de artmaktadır. Tan (2019) tarafından 392 kamu çalışanı ile yürütülen bir araştırmada da örgüt kültürünün alt boyutları ile etkileşimsel adalet arasında pozitif yönlü orta düzeyde ilişkiler tespit edilmiştir. Söz konusu araştırmanın sonucu bu araştırmanın sonucunu destekler niteliktedir.

Ortaokul öğretmenlerinin yönetici desteği algıları ile okul kültürü algılarının dağıtımsal adalet algıları üzerine etkisi incelendiğinde ilk modelde yönetici desteği algısının dağıtımsal adalet algısının anlamlı bir yordayıcısı olduğu ve tek başına dağıtımsal adalete ilişkin varyansın %51'ini açıkladığı sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen bu sonuca göre yönetici desteği algısı öğretmenlerin dağıtımsal adalet algıları üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Öğretmenler yöneticilerinden destek gördüklerini algıladıkça her türlü örgütsel kaynak veya görevin öğretmenler arasındaki dağıtımını da daha adil olarak algılamaktadır. Bir okulda yöneticiler birer birey olmalarının yanı sıra okulun temsilcisidir. Yöneticilerin öğretmenlerle yakın ilişkileri öğretmenlerin örgütünü benimsemesine ve örgütün işleyişini daha adil algılamalarını sağlayacaktır (Yargül ve Kazak, 2020). Ergül (2019) tarafından 517 öğretmen ile yürütülen bir araştırmada da benzer şekilde örgütsel destek algısının öğretmenlerin dağıtımsal adalet algılarının anlamlı bir yordayıcısı olduğu ve dağıtımsal adalete ilişkin toplam varyansın %38'ini açıkladığı sonucuna ulaşılmıştır. Cohen-Charash ve Spector (2001) tarafından yürütülen ve 190 araştırmanın meta-analizini yaptıkları çalışmalarında da dağıtımsal adaletin çalışanların yönetime, örgüte ve yöneticiye güven algılarıyla ilişkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Dolayısıyla çalışanlar yöneticilerine güvendikçe ve desteklerini hissettikçe örgütteki dağıtımları daha adil algılıyor olabilirler. Modele okul kültürünün alt boyutları da dahil edildiğinde okul kültürünün alt boyutlarından sadece iş birliğine dayalı liderliğin dağıtımsal adalet algısının anlamlı bir yordayıcısı olduğu ve açıklanan varyansın %51'den %57'ye çıktığı

belirlenmiştir. Başka bir ifade ile iş birliğine dayalı liderlik açıklanan varyansa %6'lık bir katkı yapmıştır. Okul kültürünün alt boyutlarından öğretmen iş birliği, mesleki gelişim, ortak amaçlar, meslektaş desteği ve ortak öğrenme ise dağıtımsal adaletin anlamlı bir yordayıcısı değildir. Bu sonuçlardan hareketle iş birliğine dayalı liderlik alt boyutunun, okul kültürünün öğretmenlerin dağıtımsal adalet algısı üzerindeki etkisinde kilit nokta olduğu söylenebilir. Yöneticilerin öğretmenleri karar verme sürecine katmaları, öğretmenlerin birlikte çalışmasını kolaylaştırmaları, öğretmenleri güncel konular hakkında bilgilendirmeleri, öğretmenleri politika oluşturma sürecine dahil etmeleri, öğretmenleri fikirlerini paylaşmak için cesaretlendirmeleri, yeni fikir ve teknikleri deneyen öğretmenleri ödüllendirmeleri, kısacası öğretmenlerle devamlı bir iş birliği içerisinde bulunmaları öğretmenlerin dağıtımsal adalet algısına olumlu yönde etki ediyor olabilir.

Ortaokul öğretmenlerinin yönetici desteği algıları ile okul kültürü algılarının işlemsel adalet algıları üzerine etkisi incelendiğinde, ilk modelde yönetici desteği algısının işlemsel adalet algısının anlamlı bir yordayıcısı olduğu ve tek başına işlemsel adaletle ilişkin varyansın %68'ini açıkladığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç yönetici desteği algısının öğretmenlerin işlemsel adalet algıları üzerinde oldukça önemli bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Benzer şekilde Önderoğlu (2010) tarafından 360 banka çalışanıyla yürütülen bir araştırmada da örgütsel destek algısının işlemsel adalet algısını anlamlı bir şekilde yordadığı sonucuna ulaşılmıştır. Ergül (2019) tarafından yürütülen bir diğer araştırmada da benzer şekilde yönetici desteği algısının öğretmenlerin işlemsel adalet algılarının anlamlı bir yordayıcısı olduğu ve işlemsel adaletle ilişkin toplam varyansın %43'ünü açıkladığı sonucuna ulaşılmıştır.

İkinci modelde okul kültürünün alt boyutlarının da dahil edilmesiyle açıklanan varyans %78'e çıkmış ve okul kültürünün alt boyutlarından sadece iş birliğine dayalı liderliğin işlemsel adaletin anlamlı bir yordayıcısı olduğu belirlenmiştir. Başka bir ifade ile iş birliğine dayalı liderlik alt boyutu açıklanan varyansa %10'luk bir katkı yapmıştır. Bu katkı iş birliğine dayalı liderlik alt boyutunun işlemsel adalet üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Okul kültürünün alt boyutlarından öğretmen iş birliği, mesleki gelişim, ortak amaçlar, meslektaş desteği ve ortak öğrenme ise işlemsel adaletin anlamlı bir yordayıcısı değildir. Thibaut ve Walker (1975) üyelere kazanımları ile ilgili konularda kendilerini ifade etme olanağı sunan süreçlerin işlemsel adalet algısını artıracaklarını öne sürmüş ve bu etkiyi "*süreç kontrolü*" olarak tanımlamıştır (aktaran, Titrek, 2009). Folger (1987) ise bu etkiyi "*söz hakkı etkisi*" olarak adlandırmıştır. Söz hakkı etkisi kişilerin kazançlı çıkıp çıkmadıklarına bakmadan kendi çıkarlarını savunabilme hakkının verildiği süreçleri, verilmeyen süreçlere göre

daha adaletli olarak algılamalarına yol açan önemli bir etmendir (aktaran, Kılıçaslan, 2010). Elde edilen sonuçlar göz önüne alındığında yöneticiler okullarında kuvvetli bir iş birliği ortamı oluşturduklarında, öğretmenleri takdir edip sorunlarıyla ilgilendiklerinde, kritik karar ve politika oluşturma süreçlerinde söz hakkı tanıdıklarında öğretmenlerin işlemsel algı düzeylerinin yüksek olacağı söylenebilir.

Ortaokul öğretmenlerinin yönetici desteği algıları ile okul kültürü algılarının etkileşimsel adalet algıları üzerine etkisi incelendiğinde ilk modelde yönetici desteği algısının etkileşimsel adalet algısının anlamlı bir yordayıcısı olduğu ve tek başına etkileşimsel adaletle ilişkin varyansın %67'sini açıkladığı sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen bu sonuca göre öğretmenlerin algıladıkları yönetici desteği düzeyi etkileşimsel adalet üzerinde oldukça önemli bir etkiye sahiptir. Öğretmenlerin yöneticilerinden gördükleri destek ve ilgi, okuldaki kişiler arası etkileşimi adil olarak algılamalarında etkili olmaktadır. Ergül (2019) tarafından yürütülen bir çalışmada da benzer şekilde örgütsel destek algısının öğretmenlerin etkileşimsel adalet algısına ilişkin toplam varyansın %41'ini açıkladığı sonucuna ulaşılmıştır.

İkinci modelde okul kültürünün alt boyutlarının da eklenmesiyle açıklanan varyans %72'ye çıkmış ve okul kültürünün alt boyutlarından iş birliğine dayalı liderlik ve ortak amaçların etkileşimsel adaletin anlamlı bir yordayıcısı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Okul kültürünün alt boyutlarından öğretmen iş birliği, mesleki gelişim, meslektaş desteği ve ortak öğrenme ise işlemsel adaletin anlamlı bir yordayıcısı değildir. Okul yöneticileri öğretmenlerle iş birliği içerisinde çalıştıklarında, karar mekanizmalarına dahil ettiklerinde, öğretmenleri öğretimsel anlamda risk almaları ve yenilikler denemeleri konusunda desteklediklerinde ve öğretmenler okulun misyonunu paylaştıklarında öğretmenlerin etkileşimsel adalet algı düzeyleri yükseliyor olabilir.

## ÖNERİLER

Araştırmada öğretmenlerin yönetici desteği algıları ile örgütsel adalet algıları arasında güçlü ilişkiler tespit edilmiştir. Okul yöneticilerinin öğretmenlerin sorunlarıyla ilgilenmesi, düşüncelerini dikkate alması, çabalarına değer vermesi önerilebilir. Okul yöneticilerinin öğretmenlerin okulların hedeflerine ulaşmasında kritik öneme sahip olduğunun farkında olması ve bu değeri öğretmenlere hissettirmesi öğretmenlerin örgütsel adalet algılarını olumlu yönde etkileyebilir.

Araştırmada yönetici desteği ve okul kültürü algısının öğretmenlerin örgütsel adalet algısı üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu bağlamda okul yöneticileri düzenlenecek hizmetiçi eğitimlerle yönetici desteği, okul kültürü ve örgütsel adalet konuları hakkında bilgilendirilmelerinin faydalı olacağı düşünülebilir.

Bu araştırma Alanya ilçesi ile sınırlı tutulmuştur. Araştırma sonuçlarının genellenebilmesi için farklı il ve ilçelerde de uygulanması önerilmektedir. Ayrıca bu araştırmaya okul yöneticileri dahil edilmemiştir. Okul yöneticilerinin de dahil edildiği şekilde daha geniş kapsamlı bir araştırma yapılabilir.

#### **Araştırmacıların Katkı Oranı Beyanı**

Bu çalışma birinci yazarın ikinci yazar danışmanlığında yazdığı yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

## KAYNAKÇA

- Akgül, A. ve Çevik, O. (2003). *İstatistiksel analiz teknikleri*. Emek Ofset.
- Akyel, Y. (2017). *Yönetim bağlamında adalet ve güven*. Pegem Akademi Yayınları.
- Arslan, V. (2016). *Yönetici desteğinin iş memnuniyeti, duygu düzenleme becerisi ve örgütsel performans algısı üzerine aracı etkisi: sağlık sektöründe bir araştırma*[Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Dicle Üniversitesi.
- Ayık, A. (2007). *İlköğretim okullarında oluşturulan okul kültürü ile okulların etkililiği arasındaki ilişki ( Erzurum ili örneği )* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Atatürk Üniversitesi.
- Başlar, Y. (2020). *Çalışanların algılanan yönetici desteğinin duygusal emek üzerindeki etkisinin belirlenmesi: bir araştırma*[Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. İstanbul Arel Üniversitesi.
- Berk, N. (2020). *Öğretmen algılarına göre mesleki ve teknik liselerin okul kültürü*[Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi.
- Bhanthumnavin, D. (2003). Perceived social support from supervisor and group members' psychological and situational characteristics as predictors of subordinate performance in Thai work units. *Human Resource Development Quarterly*, 14(1),74-97.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2018). *Eğitimde Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Pegem Akademi.
- Can, A. (2019). *SPSS ile bilimsel araştırma sürecinde nicel veri analizi*. PEGEM.
- Cansoy, R. & Polatcan, M. (2018). Türkiye'de okullarda örgütsel adalet araştırmaları: ampirik araştırmalara bir bakış. *Turkish Studies*, 13(4), 163-184.
- Cohen-Charash, Y. & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: a meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278-321
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.86.3.425>
- Çankır, B. ve Yener, S. (2017). *İş'te pozitif davranış*. Çizgi Kitabevi.
- Çöp, S. (2008). *Türkiye ve Polonya'da turizm sektörü çalışanlarının örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık algılarına ilişkin bir uygulama*[Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Gazi Üniversitesi.
- Deal, T. E. & Peterson, K. D. (2009). *Shaping school culture pitfalls, paradoxes, and promises*. Jossey Bass A Wiley Imprint.
- Demirkaya, H. ve Kandemir, A. Ş. (2014). Örgütsel adaletin boyutları ile örgütsel güven arasındaki ilişkinin analizine yönelik bir işletme incelemesi. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*,18(2), 263-279. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/ataunisobil/issue/2836/38668>

- Ergül, S. B. (2019). *Ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin algıladıkları örgütsel destek düzeyleri ile örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki*[Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi.
- Gençer, E. Ö. (2017). *Örgütsel adalet algısının örgütsel sinizm üzerine etkisi: devlet üniversiteleri meslek yüksekokullarında bir araştırma*[Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Gazi Üniversitesi.
- İçerli, L. (2009). *Örgüt yapısı ve örgütsel adalet arasındaki ilişkiler*[Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Kara, A. İ. (2020). *Algılanan liderlik tarzları, örgüt kültürü ve örgütsel adaletin işgören performansı ile ilişkisi*[Yayımlanmamış doktora tezi]. Beykent Üniversitesi.
- Karasar, N. (2012). Bilimsel araştırma yöntemi. Nobel Yayınları.
- Kılıçaslan, S. (2010). *Örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilere kuramsal bir yaklaşım*[Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Korkut, N. (2019). *Sağlık çalışanlarının algıladığı yönetici desteğinin duygusal emek üzerindeki etkisi: bir kamu ve bir özel hastanede karşılaştırmalı bir araştırma*[Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Trakya Üniversitesi.
- Önderoğlu, S. (2010). *Örgütsel adalet algısı iş aile çatışması ve algılanan örgütsel destek arasındaki bağlantılar*[Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Ankara Üniversitesi.
- Özdemir, A. (2010). İlköğretim okullarında algılanan yönetici desteğinin ve bireycilik-ortaklaşa davranışçılığın örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi* , 16(1), 93-112. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/kuey/issue/10336/126664>
- Polat, S. (2007). *Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları, örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki*[Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Kocaeli Üniversitesi.
- Prosser, J. (1999). *School culture*. Paul Chapman Publishing.
- Şenel, T. ve Buluç, B. (2016). İlkokullarda okul iklimi ile okul etkililiği arasındaki ilişki. *TÜBAV Journal of Science*, 1-12. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/tubav/issue/24727/261489>
- Tan, İ. (2019). *Örgüt kültürü ve algılanan örgütsel adaletin motivasyona etkisi: Kamu çalışanları örneği*[Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Çankırı Karatekin Üniversitesi.
- Titrek, O. (2009). Okul türüne göre okullardaki örgütsel adalet düzeyi. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 6(2), 551-573.
- Töremen, F. ve Tan, Ç. (2010). Eğitim örgütlerinde adalet: kavramsal bir çözümleme. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, (14), 58-70. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/zgefd/issue/47952/606710>
- Uludağ, O., Aktaş, İ. ve Özgüt, H. Ö. (2019). Eğitim çalışanlarının örgütsel adalet algılarının ve örgüt kültürünün bilgi paylaşımı üzerindeki etkileri: örgüt kültürünün aracı rolü. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* , 34(1),160-181. <https://doi.org/10.16986/HUJE.2018037423>

Yabancı, N. (2020). *Otel işletmelerinde çalışma yaşam kalitesinin iş performansına etkisinde yönetici desteğinin rolü*[Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi.

Yargül, G. ve Kazak, A. (2020). Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel destek algısı. *International Social Sciences Studies Journal*, 69, 3900-3916.