

**T.C.  
YALOVA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**ETİK LİDERLİK DAVRANIŞLARININ ÖRGÜTSEL ADALET  
ALGISI İLE İLİŞKİSİ: KOCAELİ İLİNDEKİ EĞİTİM  
KURUMLARINDA YAPILAN BİR ARAŞTIRMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ  
Abdulhalik KÖSE**

**Enstitü Anabilim Dalı: ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ  
Enstitü Bilim Dalı: İNSAN KAYNAKLARI VE ÇALIŞMA İLİŞKİLERİ YÜKSEK  
LİSANS PROGRAMI**

**Tez Danışmanı: Prof. Dr. Ersin KAVİ**

**KASIM 2020**

T.C.  
YALOVA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**ETİK LİDERLİK DAVRANIŞLARININ ÖRGÜTSEL ADALET  
ALGISI İLE İLİŞKİSİ: KOCAELİ İLİNDEKİ EĞİTİM  
KURUMLARINDA YAPILAN BİR ARAŞTIRMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**  
**Abdulhalik KÖSE(187209005)**

**Enstitü Anabilim Dalı: ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ**  
**Enstitü Bilim Dalı: İNSAN KAYNAKLARI VE ÇALIŞMA İLİŞKİLERİ YÜKSEK  
LİSANS PROGRAMI**

**Bu tez 06 / 11/ 2020 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından oybirliği/oyçokluğu ile kabul edilmiştir.**

|                                          | Adı SOYADI               | Kanaati                                   |                                   |                              | İmza |
|------------------------------------------|--------------------------|-------------------------------------------|-----------------------------------|------------------------------|------|
| <b>Jüri Başkanı</b><br><i>(Danışman)</i> | Prof. Dr. Ersin KAVİ     | <input checked="" type="checkbox"/> Kabul | <input type="checkbox"/> Düzeltme | <input type="checkbox"/> Ret |      |
| <b>Jüri Üyesi</b>                        | Prof. Dr. Hacı Yunus TAŞ | <input checked="" type="checkbox"/> Kabul | <input type="checkbox"/> Düzeltme | <input type="checkbox"/> Ret |      |
| <b>Jüri Üyesi</b>                        | Doç. Dr. Ekrem ERDOĞAN   | <input checked="" type="checkbox"/> Kabul | <input type="checkbox"/> Düzeltme | <input type="checkbox"/> Ret |      |

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**YÜKSEK LİSANS İNTİHAL YAZILIM RAPORU**  
**BEYAN BELGESİ**

**Tez Başlığı:** Etik Liderlik Davranışlarının Örgütsel Adalet Algısı İle İlişkisi: Kocaeli İlindeki Eğitim Kurumlarında Yapılan Bir Araştırma

Yukarıda başlığı belirtilen tez çalışmamın toplam 158 sayfalık kısmına ilişkin aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan ve 23/10/2020 tarihinde aşağıda ismi yazılı araştırma görevlisi tarafından şahsıma iletilen turnitin intihal tespit programı raporuna göre tezimin benzerlik oranı % 8'dir.

Uygulanan filtrelemeler:

1. Kaynakça hariç,
2. Alıntılar dâhil,
3. 5 kelimeden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç.

Bu bilgiler doğrultusunda tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespiti halinde doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Gereğini saygılarımla arz ederim.

Adı SOYADI : Abdulhalik KÖSE

Öğrenci Numarası : 187209005

Ana Bilim Dalı : Sosyal Bilimler

Programı : İnsan Kaynakları ve Çalışma İlişkileri

Türü : ( ) Proje (X) Yüksek Lisans Tezi ( ) Doktora Tezi

Danışman

Prof. Dr. Ersin KAVİ

.....10.2020

## ÖNSÖZ

Tez çalışmamızın konusunu özellikle önemsiyorum. Bir eğitimci olarak İnsan Kaynakları Yönetimi ve Çalışma İlişkileri alanında Yüksek Lisans yapmak; “Etik Liderlik Davranışlarının Örgütsel Adalet Algısı İle İlişkisi: Kocaeli İlindeki Eğitim Kurumlarında Yapılan Bir Araştırma” konusunu seçmek ve eğitimcilerin katılımıyla araştırma yürütmek; bunların bana hem mesleki hem de akademik gelişim anlamında büyük katkılar sağladığını düşünüyorum. Bu konuda güven veren birikimiyle beni yönlendiren ve desteklerini esirgemeyen danışman hocam Sayın Prof. Dr. Ersin KAVİ’ye, Yüksek Lisans eğitimim boyunca gelişimime çok önemli katkıları bulunan kıymetli hocalarım Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü Başkanı Sayın Prof. Dr. Elif YÜKSEL OKTAY ve Sayın Prof. Dr. Hacı Yunus TAŞ’a saygıyla sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Hayatlarını çocuklarına adayan birer şefkat ve fedakarlık abidesi ve önlerinde saygıyla eğildiğim annem Bediha KÖSE ve babam Yusuf KÖSE’ye; varlıklarıyla büyük ailemize anlam katan canım yedi kardeşime (Talihe, Hamit, Beril, Sabri, Mehmet Şükrü, Ahmet Yaşar, Güçlü); toparlayıcılığıyla her zaman yanımda olan sevgili eşim ve aynı zamanda meslektaşım Tülin KÖSE’ye; sevecenlikleri ve cıvıltılarıyla hayatımı renklendiren ve bana evlat sevgisi yaşatan tatlı kızlarım Zeynep Nehir ve Berra Irmak’a minnettar olduğumu belirtmek isterim...

**Abdulhalik KÖSE**

**23/10/2020**

## İÇİNDEKİLER

|                          |     |
|--------------------------|-----|
| BEYAN BELGESİ.....       | i   |
| ÖNSÖZ .....              | ii  |
| İÇİNDEKİLER .....        | iii |
| KISALTMALAR LİSTESİ..... | vi  |
| TABLolar LİSTESİ.....    | vii |
| ŞEKİLLER LİSTESİ.....    | ix  |
| ÖZET .....               | x   |
| SUMMARY .....            | xi  |
| GİRİŞ .....              | 1   |

## BÖLÜM 1: KURAMSAL ÇERÇEVE

|                                                            |    |
|------------------------------------------------------------|----|
| 1.1. Liderlik Kavramı ve Etik Liderlik .....               | 5  |
| 1.1.1. Liderlik Kavramı .....                              | 5  |
| 1.1.2. Lider ve Yönetici Karşılaştırması .....             | 8  |
| 1.1.3. Liderliğin Güç Kaynakları .....                     | 11 |
| 1.1.4. Liderlik Stilleri .....                             | 12 |
| 1.1.4.1. Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik .....       | 12 |
| 1.1.4.2. Sürdürmeli (Transikasyonel) Liderlik .....        | 16 |
| 1.1.4.3. Serbestlik Tanıyan Liderlik .....                 | 18 |
| 1.1.5. Liderlik Kuramları .....                            | 18 |
| 1.1.5.1. Özellik Kuramı .....                              | 19 |
| 1.1.5.2. Davranışsallık Kuramı .....                       | 21 |
| 1.1.5.3. Durumsallık Kuramı .....                          | 21 |
| 1.1.6. Çağdaş Liderlik Kuramları .....                     | 23 |
| 1.1.6.1. Vizyoner Liderlik .....                           | 23 |
| 1.1.6.2. Süper Liderlik .....                              | 24 |
| 1.1.6.3. Demokratik Liderlik .....                         | 25 |
| 1.1.6.4. Otokratik Liderlik .....                          | 25 |
| 1.1.6.5. Kültürel Liderlik .....                           | 25 |
| 1.1.6.6. Öğretimsel Liderlik .....                         | 26 |
| 1.1.6.7. Etik (Moral) Liderlik .....                       | 27 |
| 1.2. Etik Liderliğin Gelişmesini Etkileyen Faktörler ..... | 29 |
| 1.2.1. Küreselleşme Faktörü .....                          | 30 |
| 1.2.2. Bilgi Toplumu Faktörü .....                         | 31 |
| 1.2.3. Kurumsal Yönetişim Faktörü .....                    | 32 |
| 1.2.4. Vekalet Teorisi Faktörü .....                       | 33 |
| 1.3. Etik İlkeler ve Yönetim .....                         | 34 |
| 1.4. Etik Liderlik Kuramları .....                         | 36 |
| 1.4.1. Yönetimsel Etik Kuramı .....                        | 36 |
| 1.4.2. Mesleki Etik Kuramı .....                           | 37 |
| 1.4.3. Örgütsel Etik Kuramı .....                          | 38 |
| 1.5. Etik Liderlik Özellikleri .....                       | 39 |

|                                            |    |
|--------------------------------------------|----|
| 1.6. Örgütsel Adalet Kavramı.....          | 43 |
| 1.6.1. Örgütsel Adalet Boyutları.....      | 45 |
| 1.6.1.1. Dağıtımsal Adalet.....            | 46 |
| 1.6.1.2. Prosedürel (Uygulama) Adalet..... | 48 |
| 1.6.1.3. Etkileşimsel Adalet .....         | 50 |
| 1.6.2. Örgütsel Adalet Teorileri.....      | 51 |
| 1.6.2.1. Reaktif-İçerik Teorileri .....    | 51 |
| 1.6.2.2. Proaktif-İçerik Teorileri .....   | 51 |
| 1.6.2.3. Reaktif-Süreç Teorileri.....      | 52 |
| 1.6.2.4. Proaktif-Süreç Teorileri .....    | 52 |

## **BÖLÜM 2: ETİK LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL ADALET**

|                                                                              |    |
|------------------------------------------------------------------------------|----|
| 2.1. Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet İlişkisi .....                         | 54 |
| 2.2. Liderlik Türleri ve Örgütsel Adalet İlişkisi .....                      | 60 |
| 2.2.1. Örgütsel Adalet Açısından Liderliğin Nitelikleri ve Özellikleri.....  | 60 |
| 2.2.2. Liderlik Türleri ve Örgütsel Adalet.....                              | 63 |
| 2.3. Eğitim Kurumları Boyutuyla Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet .....       | 70 |
| 2.3.1. Eğitim ve Etik Liderlik .....                                         | 70 |
| 2.3.2. Eğitim ve Örgütsel Adalet .....                                       | 74 |
| 2.3.3. Eğitim Kurumlarında Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet Olgusu.....      | 76 |
| 2.4. Etik Liderlik Uygulamalarının Örgütsel Adalet Açısından Sonuçları ..... | 79 |
| 2.5. Konuyla İlgili Yapılan Çalışmalar.....                                  | 84 |
| 2.5.1. Etik Liderlik Çalışmaları .....                                       | 85 |
| 2.5.2. Örgütsel Adalet Çalışmaları .....                                     | 88 |
| 2.5.3. Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet İlişkisine Dair Çalışmalar .....     | 89 |

## **BÖLÜM 3: EĞİTİM KURUMLARINDA YAPILAN BİR ARAŞTIRMA**

|                                                   |     |
|---------------------------------------------------|-----|
| 3.1. Problem Durumu .....                         | 92  |
| 3.2. Araştırmanın Amacı .....                     | 94  |
| 3.3. Araştırmanın Önemi .....                     | 94  |
| 3.4. Araştırmanın Sınırlıkları.....               | 95  |
| 3.5. Araştırmanın Varsayımları .....              | 95  |
| 3.6. Araştırmanın Modeli .....                    | 95  |
| 3.7. Evren ve Örneklem .....                      | 95  |
| 3.8. Verilerin Toplanması.....                    | 96  |
| 3.8.1. Veri Toplama Araçları .....                | 96  |
| 3.8.1.1. Kişisel Bilgi Formu.....                 | 96  |
| 3.8.1.2. Etik Liderlik Ölçeği .....               | 96  |
| 3.8.1.3. Örgütsel Adalet Ölçeği.....              | 96  |
| 3.8.2. Veri Analiz İşlemleri.....                 | 97  |
| 3.9. Araştırmanın Sonuçları.....                  | 98  |
| 3.9.1. Demografik Verilere Yönelik Sonuçlar ..... | 100 |

|                                                                           |            |
|---------------------------------------------------------------------------|------------|
| 3.9.1.1. Etik Liderlik Algısı Değerleri .....                             | 100        |
| 3.9.1.2. Örgütsel Adalet Algısı Değerleri .....                           | 107        |
| 3.9.1.3. Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet Algısı İlişkisi Değerleri ..... | 113        |
| 3.10. Araştırmanın Sonucunun Değerlendirilmesi .....                      | 113        |
| <b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>                                             | <b>121</b> |
| <b>KAYNAKÇA .....</b>                                                     | <b>126</b> |
| <b>Ek- 1. Anket Formu ve Veri Toplama Ölçekleri.....</b>                  | <b>153</b> |
| <b>Ek- 2. Yalova Üniversitesi Etik Kurulu Kararı .....</b>                | <b>158</b> |
| <b>Ek- 3. Kocaeli Valiliği Araştırma İzni.....</b>                        | <b>160</b> |
| <b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>                                                      | <b>163</b> |



## KISALTMALAR LİSTESİ

|                |                                                        |
|----------------|--------------------------------------------------------|
| <b>Akt.</b>    | Aktaran                                                |
| <b>Çev.:</b>   | Çeviren                                                |
| <b>ELÖ:</b>    | Etik Liderlik Ölçeği                                   |
| <b>MEBBİS:</b> | Milli Eğitim Bakanlığı Bilişim Sistemleri              |
| <b>N :</b>     | Katılımcı Sayısı                                       |
| <b>OECD :</b>  | Organisation for Economic Co-operation and Development |
| <b>ÖAÖ:</b>    | Örgütsel Adalet Ölçeği                                 |
| <b>p :</b>     | Anlamlılık Düzeyi                                      |
| <b>P.:</b>     | Sayfa                                                  |
| <b>P.P. :</b>  | Sayfa Aralığı                                          |
| <b>s.:</b>     | Sayfa                                                  |
| <b>Sd:</b>     | Serbestlik Derecesi                                    |
| <b>SPSS :</b>  | Statistical Package for the Social Sciences            |
| <b>ss.:</b>    | Sayfa Sayısı                                           |
| <b>Ss:</b>     | Standart Sapma                                         |
| <b>TDK:</b>    | Türk Dil Kurumu                                        |
| <b>TMMOB:</b>  | Türk Mühendis ve Mimarlar Odası Birliği                |
| <b>TÜSİAD:</b> | Türk Sanayicileri ve İş İnsanları Derneği              |
| <b>Vb.:</b>    | Ve Benzeri                                             |
| <b>Vd.:</b>    | Ve Diğer                                               |
| <b>vs.:</b>    | Vesaire                                                |
| <b>X :</b>     | Ortalama Değer                                         |
| <b>Z :</b>     | z skoru                                                |

## **TABLÖLAR**

|                                                                                                                                                                                     |            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Tablo 1.</b> Yönetici ve Lider Arasındaki Farklar .....                                                                                                                          | <b>10</b>  |
| <b>Tablo 2.</b> İşlemsel ve Dönüşümcü Liderliğin Özelliklerinin Karşılaştırılması .....                                                                                             | <b>15</b>  |
| <b>Tablo 3.</b> Liderlik Kuramlarının Ortaya Çıkışı .....                                                                                                                           | <b>19</b>  |
| <b>Tablo 4.</b> Liderlik Özellikleri.....                                                                                                                                           | <b>20</b>  |
| <b>Tablo 5.</b> Trevino, Hartman ve Brown'ın Etik Lider Boyutları. ....                                                                                                             | <b>41</b>  |
| <b>Tablo 6.</b> Katılımcıların Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet Algısı Puanlarına Ait Normallik Testi Sonuçları .....                                                               | <b>97</b>  |
| <b>Tablo 7.</b> Öğretmenlerin Bazı Sosyo-Demografik Özelliklerine Göre Dağılımları. ....                                                                                            | <b>98</b>  |
| <b>Tablo 8.</b> Katılımcıların Yönetici Etik Liderlik Ölçeğine İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri ile Sorulara Verdikleri Cevapların Ortalama Puanları. ....                        | <b>100</b> |
| <b>Tablo 9.</b> Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Yönetici Etik Liderlik Algıları Ortalama Puanlarının Mann-Whitney U Testi İle Karşılaştırılması. ....                            | <b>102</b> |
| <b>Tablo 10.</b> Katılımcıların Yaşlarına Göre Yönetici Etik Liderlik Algıları Ortalama Puanlarının Kruskal Wallis H Testi İle Karşılaştırılması. ....                              | <b>102</b> |
| <b>Tablo 11.</b> Katılımcıların Yaşlarına Göre Yönetici Etik Liderlik Algıları Ortalama Puanlarının Tamhane's T2 Testi İle Karşılaştırılması .....                                  | <b>103</b> |
| <b>Tablo 12.</b> Katılımcıların Eğitim Düzeylerine Göre Yönetici Etik Liderlik Algıları Ortalama Puanlarının Mann-Whitney U Testi İle Karşılaştırılması. ....                       | <b>103</b> |
| <b>Tablo 13.</b> Katılımcıların Mesleki Kıdemlerine Göre Yönetici Etik Liderlik Algıları Ortalama Puanlarının Kruskal Wallis H Testi İle Karşılaştırılması.....                     | <b>104</b> |
| <b>Tablo 14.</b> Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Yönetici Etik Liderlik Algıları Ortalama Puanlarının Kruskal Wallis H Testi İle Karşılaştırılması.....                      | <b>104</b> |
| <b>Tablo 15.</b> Katılımcıların Bulundukları Okuldaki Görev Sürelerine Göre Yönetici Etik Liderlik Algıları Ortalama Puanlarının Kruskal Wallis H Testi İle Karşılaştırılması. .... | <b>105</b> |
| <b>Tablo 16.</b> Katılımcıların Görev Yaptıkları Okul Türüne Göre Yönetici Etik Liderlik Algıları Ortalama Puanlarının Kruskal Wallis H Testi İle Karşılaştırılması ..              | <b>105</b> |
| <b>Tablo 17.</b> Katılımcıların Görev Yaptıkları Okul Türüne Göre Yönetici Etik Liderlik Algıları Ortalama Puanlarının Tamhane's T2 Testi İle Karşılaştırılması.....                | <b>106</b> |
| <b>Tablo 18.</b> Katılımcıların Yönetici Örgütsel Adalet Ölçeğine İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri ile Sorulara Verdikleri Cevapların Ortalama Puanları.....                      | <b>107</b> |
| <b>Tablo 19.</b> Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Örgütsel Adalet Algıları Ortalama Puanlarının Mann-Whitney U Testi İle Karşılaştırılması. ....                                  | <b>109</b> |
| <b>Tablo 20.</b> Katılımcıların Yaşlarına Göre Örgütsel Adalet Algıları Ortalama Puanlarının Kruskal Wallis H Testi İle Karşılaştırılması.....                                      | <b>109</b> |
| <b>Tablo 21.</b> Katılımcıların Eğitim Düzeylerine Göre Örgütsel Adalet Algıları Ortalama Puanlarının Mann-Whitney U Testi İle Karşılaştırılması. ....                              | <b>110</b> |
| <b>Tablo 22.</b> Katılımcıların Mesleki Kıdemlerine Göre Örgütsel Adalet Ortalama Puanlarının Kruskal Wallis H Testi İle Karşılaştırılması. ....                                    | <b>110</b> |
| <b>Tablo 23.</b> Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Örgütsel Adalet Algıları Ortalama Puanlarının Kruskal Wallis H Testi İle Karşılaştırılması. ....                            | <b>111</b> |
| <b>Tablo 24.</b> Katılımcıların Bulundukları Okuldaki Görev Sürelerine Göre Örgütsel Adalet                                                                                         |            |

|                                                                                                                                                                   |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Algıları Ortalama Puanlarının Kruskal Wallis H Testi İle Karşılaştırılması. .                                                                                     | 111 |
| <b>Tablo 25.</b> Katılımcıların Görev Yaptıkları Okul Türüne Göre Örgütsel Adalet Algıları Ortalama Puanlarının Kruskal Wallis H Testi İle Karşılaştırılması..... | 112 |
| <b>Tablo 26.</b> Katılımcıların Görev Yaptıkları Okul Türüne Göre Örgütsel Adalet Algıları Ortalama Puanlarının Tamhane's T2 Testi İle Karşılaştırılması .....    | 112 |
| <b>Tablo 27.</b> Katılımcıların Etik Liderlik Algısı Puanları İle Örgütsel Adalet Algısı Puanları Arasındaki İlişki.....                                          | 113 |



## ŞEKİLLER

|                                                                                                           |           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Şekil 1.</b> Durumsallık Kuramına Göre Liderlik Davranışına Etki Eden Faktörler .....                  | <b>22</b> |
| <b>Şekil 2.</b> Trevino, Hartman ve Brown Etik Lider Modeli.....                                          | <b>42</b> |
| <b>Şekil 3.</b> Etik Liderlik Davranışı ve Örgütsel Adalet İlişkisi.....                                  | <b>59</b> |
| <b>Şekil 4.</b> Araştırma Yapılan İlçelerdeki 2019-2020 Eğitim-Öğretim Yılı Toplam Öğretmen Sayıları..... | <b>95</b> |



## Yalova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tez Özeti

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Tezin Başlığı:</b> Etik Liderlik Davranışlarının Örgütsel Adalet Algısı İle İlişkisi: Kocaeli İlindeki Eğitim Kurumlarında Yapılan Bir Araştırma                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                  |
| <b>Tezin Yazarı:</b> Abdulhalik KÖSE                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <b>Danışman:</b> Prof.Dr.Ersin KAVİ                                              |
| <b>Kabul Tarihi:</b> 06.11.2020                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | <b>Sayfa Sayısı:</b> xi (ön kısım) + 163 (tez)                                   |
| <b>Anabilim Dalı:</b> Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | <b>Bilim Dalı:</b> İnsan Kaynakları ve Çalışma İlişkileri Yüksek Lisans Programı |
| <p>Araştırmamız, etik liderlik davranışının örgütsel adalet algısı ile ilişkisini ele almaktadır. Çalışmamızın güçlendirilmesi amacıyla; sosyo-demografik öğelerin etik liderlik ve örgütsel adalet algısına dönük ne gibi bir etkililik yaratacağı görülmeye çalışılmıştır. Bu bağlamda; Kocaeli ilindeki Gölcük, Başiskele ve İzmit ilçelerindeki her tür ve kademedeki okullarda, 2019-2020 eğitim-öğretim yılı itibarıyla görev yapan 955 kadın ve 334 erkek, toplam 1289 eğitimci(öğretmen) araştırmamıza alınmıştır. Söz konusu öğretmenlerin, “Etik Liderlik Ölçeği” ile etik liderlik algıları; ”Örgütsel Adalet Ölçeği” ile ise örgütsel adalet algıları saptanmaya çalışılmıştır. İncelememizde bulgularan doneler, SPSS 22.0 veri analiz programıyla istatistiki olarak analiz edilmiştir. Normallik testi ardından alt problem testleri için Pearson Korelasyon Analizi (Momentler Çarpımı Korelasyon Katsayısı), Tamhane’s T2 Analizi, Mann-Whitney U Testi ve Kruskal Wallis H Testi’nden yararlanılmıştır.</p> <p>Çalışmamızda, öğretmenlerin yöneticilerinin etik liderlik davranışlarını algılama düzeylerinin sosyo-demografik özelliklere göre (cinsiyet, yaş grubu, eğitim düzeyi, mesleki kıdem, medeni durum, okulda çalışılan süre ve okul türü değişkenleri) bir farklılık oluşturup oluşturmadığına dair istatistiksel ölçümleri yapılmıştır. Öğretmenlerin algısallıklarına göre yönetici etik liderlik davranışlarının cinsiyet, mesleki kıdem düzeyi ve medeni durum değişkenleri açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği (<math>p&gt;0.05</math>); buna mukabil yaş grupları, eğitim düzeyi, okulda çalışılan süre ve okul türü değişkenlerin ise istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği (<math>p&lt;0.05</math>) saptanmıştır. Sosyo-demografik özelliklere göre ölçümlenen örgütsel adalet algısına bakıldığında; araştırmanın katılımcı öğretmenlerinin, örgütsel adalet algısallıklarının cinsiyet, yaş grupları, mesleki kıdem ve medeni durum değişkenleri açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediğini (<math>p&gt;0.05</math>) bulgulamıştır. Öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının eğitim düzeyi, okulda çalışılan süre ve okul türü değişkenleri açısından ele alındığıdaysa istatistiki olarak anlamlı farklılık gösterdiği (<math>p&lt;0.05</math>) tespit edilmiştir.</p> <p>Genel olarak bakıldığında, öğretmenlerin etik liderlik ve örgütsel adalet algılarının oluşumunda sosyo-demografik özelliklerin önemli bir belirleyiciliğe sahip olduğu saptanmıştır. Ayrıca, yönetici etik liderlik algıları ile örgütsel adalet algıları arasında pozitif, güçlü düzeyde anlamlı bir ilişkinin bulunduğu (<math>r = 0,91</math>, <math>p&lt;0,01</math>) görülmektedir. Araştırmamız bulguları, literatürel birikimle uyumluluk içindedir. Ancak, etik liderlik ve örgütsel adalet kavramlarının algısallıklarının birçok unsuru bünyesinde barındıran son derece karmaşık süreçlerle ilişkili olduğu ve sadece sosyo-demografik özelliklerle kavranamayacağı unutulmamalıdır. Çalışmamızın çizdiği çerçeve, yöneticilerin etik liderlik davranışlarını gösterme yetilerinin, örgütsel adalet algısı üzerinde son derece önemli etkilere sahip olduğu yönündedir.</p> |                                                                                  |
| <b>Anahtar kelimeler:</b> Öğretmenler, Yönetici, Etik, Etik Liderlik, Örgütsel Adalet, Sosyo-Demografik Öğeler                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                  |

## Yalova University Insitute of Social Sciences Master Thesis Summary

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| <b>Thesis Title:</b> The Relationship Between Ethical Leadership Behaviors and Perception of Organizational Justice: A Research on Educational Institutions in Kocaeli                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                           |
| <b>Thesis Author:</b> Abdulhalik KÖSE                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | <b>Advisor:</b> Prof.Dr.Ersin KAVİ                                        |
| <b>Date of Acceptance:</b> 06.11./2020                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <b>Total Number of Pages:</b> xi (pre text) + 163 (mainbody)              |
| <b>Department:</b> Labor Economics and Industrial Relations                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | <b>Field of Study:</b> Master of Human Resources and Industrial Relations |
| <p>This study examines the relationship between ethical leadership behaviors and perception of organizational justice. In order to strengthen the findings of this research, the study attempts to illustrate the impact of sociodemographic factors on ethical leadership and organizational justice. In this regard, a total of 1289 teachers (955 females and 334 males), who have served in all kinds of schools and grades in Gölcük, Başiskele and İzmit districts of Kocaeli since 2019-2020 were studied. Through the application of “Ethical Leadership Scale” the research attempts to determine the participant teachers’ perception of ethical leadership; while the organizational justice scale is used to determine their perception of organizational justice. The data found in this research was analyzed by using SPSS 22.0 statistics program. Following the normality test, Pearson Correlation Analysis (Pearson product-moment correlation coefficient), Tamhane’s T2 Analysis, Mann-Whitney U Test and Kruskal Wallis H Test were utilized for sub-problem tests.</p> <p>In addition, the study measures statistically whether the sociodemographic factors (variables such as gender, age, level of education, professional seniority, marital status, duration of service and types of schools) of the teachers’ executives play a role in their level of perception of ethical leadership behaviour. According to the perceptions of teachers, their executives’ ethical leadership behavior did not show a statistically significant difference based on gender, professional seniority and marital status variables (<math>p &gt; 0.05</math>); while, variables such as age, level of education, duration of service and types of schools were found to be statistically significant (<math>p &lt; 0.05</math>). Regarding the perception of organizational justice measured in accordance with socio-demographic factors; the research found that the participant teachers’ perceptions of organizational justice did not differ statistically based on variables of gender, age groups, professional seniority and marital status (<math>p &gt; 0.05</math>). On the other hand, the research found that the participant teachers’ perceptions of organizational justice, when measured in terms of education level, duration of school and types of schools, differed significantly by statistical means(<math>p &lt; 0.05</math>).</p> <p>In conclusion, the research found that socio-demographic factors have a significant impact on the formation of teachers’ perceptions of ethical leadership and organizational justice. Moreover, the data showed that there is a positive and strongly significant relationship (<math>r = 0.91</math>, <math>p &lt; 0.01</math>) between the executives’ perceptions of ethical leadership and their perceptions of organizational justice. The findings of this research are consistent with the literature. However, it is important to note that the perceptions of the concept of ethical leadership and organizational justice are associated with highly complex processes involving various elements; thus, cannot be grasped fully by merely analyzing socio-demographic factors. Overall, the study illustrates that the executives’ ability to demonstrate ethical leadership behaviour has significant effects on the perception of organizational justice.</p> |                                                                           |
| <b>Keywords:</b> Teachers, Executives, Ethics, Ethical Leadership, Organizational Justice, Socio-Demographic Factors                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                           |

## GİRİŞ

Çağımızın hızlı ve yenilikçi çizgisi, değişim ve dönüşüm olgularını doğurmaktadır. Değişim ve dönüşümün sağlıklı gerçekleştirilmesi ise; etik, etik liderlik davranışı ve örgütsel adalet kavramlarıyla yakından ilişkilidir. Zira, günümüz dünyasında yeniliklerin beraberinde getirdiği yeni kurumsal yapıların yeni ilişki biçimlerini ürettiği bilinmekte, dolayısıyla bazı değerlerin ön plana çıkması kaçınılmaz hale gelmektedir. Bu anlamda etik kavramı özellikle dikkate değer bir öneme sahiptir. İnsanoğlunun ortaya çıkışından bugüne değin etik ve ahlak nosyonları sürekli olarak üzerinde durulan, tartışılan bir alanı ima etmektedir. Ancak, "Etik" kavramının yüzyıllar boyunca tartışılmakla birlikte, özellikle günümüzde ağırlığının ve öneminin arttığı görülmektedir (Toor ve Ofori, 2009:533-547). Bilindiği üzere etik; insani ilişkiler, toplum, kültür, politika, iktisat, hukuk, eğitim, bilim, teknoloji vb. sahalarda kişinin tutum, davranış, hareket ve yargılarında etkinlik sağlayan, hiçbir ferdin dışında kalamayacağı ve kaçınamayacağı prensip ve değerler toplamıdır (TMMOB Elektrik Mühendisleri Odası, 2003:186). Sonuç olarak etik, diğer toplumsal değerler veya bireylerle bağıntılı olarak bir şahsiyetin veya bir bireyin konfigürasyonu ile alakalıdır (Haynes, 2002: 21).

Karmaşılaşan yeni yaşam biçimlerinde bireylerin yol almaları eskisine nazaran zorluklar içermektedir. Genel anlamda toplumsal hayatın, özel anlamda ise iş hayatının devamı noktasında yasal düzenlemeler ve yazılı kurallar bulunmakla birlikte, insan ilişkileri bakımından bu öğeler yeterli bulunmamaktadır. Bunların yanında gelenek- görenek, örf-adet, ahlaksal ve etik kurallar gibi önemli enstrümanlar insani etkileşimi rahatlatmaktadır. Bu bağlamda, örgütsel yapılar güçlü aynı zamanda etik bir liderliği gereksinim duyulmaktadır. Zira, örgütlerin devamlılığının ve üretimsel akışlarının sektöre ugramaması için uymaları gereken en önemli ilke; sahip oldukları cari kaynakların optimum verimlilik ve etkinlik sağlayacak şekilde kullanılmasının sağlanmasıdır (Nixon, 2001:89-94). Örgütsel hedeflerin başarılmasında çok büyük misyon yüklenen liderliğin (Goolamally ve Ahmad, 2014: 123); adalet, doğruluk-dürüstlük, tolerans gibi özelliklere sahip, değerlere ve normlara saygılı aynı zamanda mütevazı, değer veren ve ödüllendirme yapabilen; liyakati önemseyen ve sosyal problemlere duyarlı olan etik değerleri merkezine almış ahlaksal liderlik davranışlarını sergilemesi yaşamsal önemdedir (Plinio, 2009:277-283). Zaten günümüz örgütlerinin, üyelerinin paylaşacağı değerleri ve prensipleri oluşturmayı öncelik olarak belirlediklerini görüyoruz. Ancak, örgütsel kültürün omurgasını oluşturan bu değerlerin, evrensel etik prensipleri odağına alması zorunludur (Çelik, 2000: 58). Küreselleşmenin ve teknolojik gelişmelerin tetiklediği hızlı değişimin, ülkelerin yaşamsal alanlarının başında gelen eğitim süreçlerini etkilememesi düşünülemez. Bu sebeple liderlik, genel yönetim ve kurumsal süreçlerin yanında eğitim sahasında da gereksinim duyulan bir yapıdır (Sılalayı, Ratanaolarn ve Thawisook, 2018: 14). Çağdaş eğitim kurumları, teknolojik hıza ve beraberinde getirdiği yeniliklere uyum göstermek durumundadır. Ayrıca, değişimlerin iş yaşamında büyük öneme sahip liderlerin öne çıktıkları bir süreci başlattıklarını görüyoruz. Kurumsal dönüşümler, değişim geçiren liderlik özellikleri paralelinde gerçekleşmektedir. Bundan dolayı, bütün örgütsel sahalarda lider özellikli yöneticilere gereksinim üst seviyededir (Değirmenci, 2012:25). Eğitim, ülkeler için vazgeçilmez unsurların başında gelir. Toplumların ayakta

kalmaları ve devamı için çağın gereklerine uygun ve kaliteli eğitim şarttır. Eğitim programlarının somutlandığı okulların doğru şekilde yönetilmeleri önemlidir. Bu bağlamda, 21.yüzyıl ile birlikte donanımlı ve becerili liderlik davranışları eğitim için vazgeçilmez olarak kabul edilmiştir. Bu kabulün arkasında, yetkin liderlik uygulamalarının eğitimsel hedeflerin gerçekleştirilmesine ve seviye atlanmasına(öğrenci ve okul gelişimi açısından) büyük katkı vereceğine olan güçlü inanç bulunmaktadır. Ülkelerin büyük çoğunluğu, öğrencilerin ideal eğitim süreçlerine dahil olmalarının, eğitim kurumlarının etkili eğitim liderlerine sahip olmalarıyla mümkün olabileceğini düşünmektedir (Bush, 2008: 1).

Eğitim gibi yaşamsal bir sahanın etik değerler sistemine sahip olması elzemdir. Eğitimde varılmak istenen doğru ve ideal yolu belirlemeye çalışan prensip ve değerler sistemi, eğitim etiği olarak tanımlanmaktadır(Marşap,2006:112). Bu etik yönetim ilkeleri kısaca doğruluk-dürüstlük, tarafsızlık, eşitlik, adalet, saygı, sorumluluk, insan hakları, şeffaflık, kurumsal bağlılık, yasalarla uyumluluk, tasarruf bilinci ve hoşgörü olarak özetlenebilir. Doğal olarak eğitim liderlerinin paydaşlarıyla, bu etik prensipler çerçevesinde bir ilişki biçimi oluşturmaları beklenmektedir (Şentürk, 2011:30-34).

Etik sahanın mihenk taşlarından biri adaletin örgüt ortamında tesisinin sağlanmasıdır. Bunun gerçekleşmemesi halinde; insanların kendi durumlarıyla diğer çalışanların durumlarını kıyaslayan bir algılamının içine girdikleri görülmektedir. Özellikle, günümüz örgütsel ortamlarında saygı, doğruluk, dürüstlük gibi temel etik değerlerin eksikliği, insanları olumsuz olarak etkilemekte ve kendilerini değersiz ve güvensiz hissetmelerine yol açmaktadır. Bu sağlıksız çalışma ortamı verimliliği düşürmekte; ayrıca çalışanların kurumsal amaçlardan koparak farklı yönelimlere kaymalarının önünü açmaktadır. Gerçekçi olmak gerekirse, etik sorunlarla boğuşan örgütlerden verimlilik ve istendik çalışan performansı beklenemez (Yılmaz, 2005:808-814). Bu noktada, eğitim liderlerinin etik liderlik davranışları ve eğitimcilerin örgütsel adalet algıları önemli hale gelmektedir. Bundan dolayı, araştırmamızın bu konuya eğilerek katkı verme hedefi bir sorumluluk duygusundan kaynaklanmaktadır.

Çalışmamızda, toplumların hayatlarında çok önemli bir işlevi yerine getiren eğitim alanında çalışan öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının, yöneticilerinin etik liderlik davranışlarını gösterme yönünden ilişkisi ele alınacaktır. Çalışmamız üç bölümden oluşmaktadır. Birinci.bölümde kuramsal çerçeve çizilmiş; ikinci bölümde etik liderlik ve örgütsel adalet ilişkisiyle birlikte kuramsal çerçeve yapılan araştırmayla bağlantılandırılmak istenmiştir. Bu bölümün, birinci ve üçüncü bölümler arasında, köprü vazifesi görmesi amaçlanmaktadır. Üçüncü bölümde ise öncelikle araştırmanın bulguları ayrıntılı olarak tartışılacak. daha sonra, konunun genel bir toparlaması olarak sonuçlar özetlenecektir. Son olarak, sonuçlar ışığında öneriler yapılacaktır.

## **Çalışmanın Konusu**

Etik ilke ve normların yönetsel süreçlerde etkin kılınması, izleyenlerin adalet algılarına ve kurumla bütünleşmelerine olumlu anlamda katkı sağlamaktadır. Bu noktada çalışmamız, yönetici etik liderlik yönelimlerinin çalışan örgütsel algılarına yansımaları konu olarak ele almaktadır. Her tür ve derecedeki resmi okullarda görev yapan öğretmenlerin yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının onların örgütsel adalet algılamalarında oluşturduğu durumların ne olduğu konusu hedeflenmiş ve belirlenen ölçekler temelinde yapılan anketlerle etik liderlik-örgütsel adalet ilişkisi incelenmiştir.

## **Çalışmanın Önemi**

Günümüz dünyasında örgütsel yönetim şeklinin etik liderlik odaklı olması büyük önem göstermektedir. Bu durum, özellikle eğitim gibi gelecek kuşakları yetiştiren kritik bir sahada faaliyet gösteren eğitim kurumları açısından bir gerekliliktir. Etik ilkeleri öncelleyen ve dolayısıyla çalışan adalet algısı yüksek eğitim kurumlarının eğitim-öğretim noktasındaki değerleri istendik noktada olacaktır. Bu anlamda, etik liderlik davranışının örgütsel adalet algısıyla ilişkisine dair ülkemizdeki araştırmaların sınırlılığı göz önüne alındığında, eğitim sahasında yapılan çalışmamızın gerekli ve önemli olduğu düşünülmektedir.

## **Çalışmanın Amacı**

Amacımız; okul yöneticilerinin gösterdikleri etik liderlik davranışlarının öğretmen adalet algısı ilişkisi yönüyle sosyo-demografik değişkenler bağlamında incelemektir.

## **Çalışmanın Yöntemi**

Çalışmamız uygulamasında; araştırma problemlerinin hem açık ve net olarak anlaşılması hem de daha yüksek oranda popülasyona ulaşılması bağlamında anket yöntemi tercih edilmiştir. Etik liderlik ve örgütsel adalet arasındaki ilişkinin incelenmesi için; iki ya da daha fazla değişken arasında birlikte değişim seviyesini araştıran ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Anketin cevaplandırılması sürecinde herhangi bir yönlendirme yapılmamıştır.

## **Çalışmanın Problemleri**

1. Öğretmenlerin yönetici etik liderlik algısalıkları ile örgütsel adalet algısalıkları arasında bir ilişki var mıdır?
2. Öğretmenlerin yönetici etik liderlik algıları cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
3. Öğretmenlerin yönetici etik liderlik algıları yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
4. Öğretmenlerin yönetici etik liderlik algıları eğitim düzeylerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
5. Öğretmenlerin yönetici etik liderlik algıları mesleki kıdem düzeylerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
6. Öğretmenlerin yönetici etik liderlik algıları medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
7. Öğretmenlerin yönetici etik liderlik algıları bulundukları okuldaki görev sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

8. Öğretmenlerin yönetici etik liderlik algıları görev yaptıkları okul türüne göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
9. Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
10. Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
11. Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları eğitim düzeylerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
12. Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları mesleki kıdem düzeylerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
13. Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
14. Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları bulundukları okuldaki görev sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
15. Öğretmenlerin yönetici etik liderlik algıları görev yaptıkları okul türüne göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

## BÖLÜM 1.

### KURAMSAL ÇERÇEVE

#### 1.1. Liderlik Kavramı ve Etik Liderlik

##### 1.1.1. Liderlik kavramı

Liderlik kavramı, Türkçede “önderlik” olarak karşılığı bulunmakla birlikte, “liderlik” sözcüğünün ulusal literatürde daha fazla kabullenildiği ve kullanıldığı görülmektedir (Şişman, 2002: 2). Liderliğin, insanlık için her zaman ihtiyaç duyulan bir olgu olduğu bilinmektedir. Liderlik kavramı insanlık tarihi kadar eskidir; gerek ilkel toplumlarda gerekse de günümüz toplumlarındaki büyük önemini her zaman korumuştur (Çakar ve Arbak, 2003:83-85). Her araştırmacının farklı bir yönüne dokunduğu liderlik kavramıyla ilgili birçok çalışma bulunmaktadır.

Liderlik yeryüzünde en çok incelen fakat en az anlaşılan olgulardan biridir (Burns, 1978: 3). Örgütsel ve psikolojik araştırmaların uygulandığı en karmaşık ve çok yönlü fenomenlerden biri olarak liderlik terimi 1300'lü yılların başlarında kaydedilmesine rağmen liderlik çalışmalarının bilimsel bir araştırma konusu olarak 1930-1940 yıllarına kadar başlamadığı bildirilmektedir (Laguerre, 2010: 4; Badshah, 2012: 49). İnsanlar arasında uzun bir süredir ilgi duyulan bir konu olan liderliğe yönelik literatürde 350'den fazla tanım yapılmıştır; ancak kavram hâlâ belirsizlikle çevrilidir (George ve Jones, 2000; Akt. Çayak, 2018:10). Bu durumun araştırmacıların kavramı genelde bireysel perspektiflerine ve kendilerini en fazla ilgilendiren yönlerine göre tanımlamış olmalarından kaynaklandığı düşünülmektedir (Yukl, 2010: 19-20). Literatürde sıkça kullanılan liderlik tanımlarından bazıları şöyledir: Üyeler veya grup arasında oluşan etkileşimi liderlik olarak tanımlayan Stogdill; bu anlamda liderliğin, gruptaki bir üyenin, diğer üyeleri motivasyon ya da yetkileri açısından değişime uğratmasıyla gerçekleşebileceğini söylemektedir. Böylece Stogdill, değişim ajanı olan liderleri, eylemleriyle başkalarını diğer insanların eylemlerinden daha fazla etkileyen kişiler olarak konumlandırmaktadır (Stogdill, 1974: 43-44).

Webster, Yeni Dünya Sözlüğü'nde bir grubun takipçilerine rehberlik etmesi veya yol göstermesini, liderlik olarak tanımlamaktadır (Bertocci, 2009: 6). Tannenbaum, Weschler ve Massarik (1961: 24) liderliği, özel bir hedefe ya da hedeflere varmak için esnek kullanıma sahip ve iletişim becerilerinin yardımıyla insanlar arası etkilemenin yönlendirme yoluyla elde edilmesi şeklinde belirtmektedirler. Lider, iş arkadaşlarının üzerinde olumlu etki bırakan kişidir (Çelik, 2007: 5). Lider, gruptakilerin örgütün amaçlarını gerçekleştirmek üzere yönlendirme işlevini üstlenen kişidir (Kırel, 1996:185). Örgüttekilerin potansiyellerini keşfetmelerini sağlayarak yetkinliklerini geliştiren figür, liderdir (Başaran, 1982:118). Gibson, Ivancevich ve Donnelly (2000: 272) liderliğin, bireyleri zorlayıcı olmayan bir motivasyon yoluyla hedeflere ulaştırma çabası olduğunu söylemektedirler. House, Hanges, Javidan, Dorfman ve Gupta (2004: 56) için liderlik, örgütteki bir üyenin, diğer üyeleri örgütlerinin başarısı ve gelişimi için etkileyerek motive etmesi ve yetkilendirmesi yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Bendell ve Little (2015:15) ise liderliğin, insan gruplarının kahir ekseriyetinin önemseddiği ve ayrıca

memnun olduğu; elde etmek için başka yollarının olmadığı şeylere ulaşmalarına destek olma etkisini içeren herhangi bir davranış olduğunu söylemişlerdir. Yukl (2010: 26) için liderlik, diğer bireyleri neyin nasıl yapılması gerektiği noktasında anlayarak değer vermek ve hedef paylaşımı suretiyle harekete geçerek bireysel ve grup etkinliklerini kolaylaştırma çabalarıdır.

Katz ve Kahn'a göre lider, özellikleri sayesinde üyeleri harekete geçirebilen ve gücünü kurumsallıktan alan kişidir. Hedeflere ulaşma süreçlerinde takipçileri sürükleyebilen kişiyi, George ve Jones, lider olarak tanımlamaktadır. G. R. Sullivan ve M. V. Harper'ın liderlik tanımında; geçmişten bugüne taşınan değerler, kriz dönemleri ve hedeflerin çevrelediği ortamda öncelikle grup olabilmeyi başarak, rasyonel ve öngörölmüş hareketlerle organizasyonun ayakta durmasını sağlamak, en önemli özellikler olarak sıralanmıştır. Chance'de, izleyenlerin, hedefler doğrultusunda, etkileşimini sağlamak başroldedir. Goleman ise liderin, izleyenlerini etkileyebilen, onları ufuk açıcı ve yeni düşünceler üretmeleri için teşvik eden ve yeniliklere rehberlik ederek örgütteki problemleri çözebilen, niteliklere sahip olması gerektiğini söylemiştir. Kısacası liderlik tanımlamalarının hemfikir oldukları husus, diğer üyeleri kendisiyle birlikte sürükleyebilme yeteneğine sahip olmak, şeklinde özetlenebilir (Tıkır, 2005:29-30).

Yapılan tanımlamaların, liderin özellikle toplumsal devinim ve örgütsel etkililik açısından kritik bir öneme sahip olduğu, görüşünde birleştikleri görölmektedir (Antonakis, Cianciolo ve Sternberg, 2004: 5). Yine liderlik tanımlarının genelinde, başka bireyleri etkileyebilme yeteneğinin liderlik için elzem olduğu vurgusu mevcuttur. Gerçekten de liderliğin odağında etkileyebilmeyi de aşan, başkalarına örgütsel hedefleri gerçekleştirmeleri için gerekli motivasyonu sağlamak ve yetkilendirme yapmak bulunmaktadır (Jogulu ve Wood, 2006: 237). Liderler sıklıkla paylaşılan bir vizyona ilham veren, fikir birliği oluşturan, yön veren ve örgüt veya topluluk amaçlarına ulaşmak için ihtiyaç duyulan takipçiler arasında gerçekleşen inanç ve eylem değışikliklerini teşvik ederler. Liderlerin yön tayin eden, fikir birliği sağlayan, ortak vizyonun ilham kaynağı olma yanında, örgütsel amaçların gerektirdiği üyeler arasındaki inanç ve yönelim değışikliklerini olumlu yönde etkileme özellikleri bulunmaktadır. Liderler yapılacak hamlenin başarıya ulaşması için gerekliklerin tayini noktasında yetkinliğe sahiptirler. Başkalarını vizyon oluşturma süreçlerine katarak; hedefleri destekleyerek etkinlik yapma ve geliştirme süreçlerini başarma yeteneğine sahiptirler (Ferdig, 2007: 30).

Liderlerle izleyenlerini ayıran en önemli özellikler: Liderlerin izleyenlerinden daha iddialı, sorumluluk almaya hazır, dürüst ve şeffaf, karar almada kendine güvenen ve ikna kabiliyeti yüksek olmanın yanında; alanlarında gereken bilgi ve becerilere sahip olduklarından örgütsel hedeflere ulaşmada kullanılacak mekanizmaların seçimi ve örgütsel mükemmellik için isabetli karar alabilme becerilerini taşımalarıdır (Dessler, 1998: 122).

Liderlik, genel anlamda bir toplulukta yer alan bireylerin birbiriyle olan ilişkilerini, bireylerin örgüt içi durumlar karşısındaki bakış açısını, hedeflerini, iş tanımını, iş performansını belirleyen ve bir düzen çerçevesinde işlerin yürütölmesini sağlayan unsurdur. Literatürde liderlik kavramı belli başlıklar altında toplanmıştır.

Temel anlamda liderlik, bir organizasyonun belirli bir düzen içerisinde işlemesi için özellikle üyelerin birbiriyle ilişkileri, amaç ve hedefleri, üyelerin durumlara yönelik bakış açıları, görev tanımları ve çalışma verimlilikleri gibi parametreleri önceleyerek bir zemine oturtan faktördür (Sağır, 2011:16). Liderliğin etkinlik sağladığı alandaki ana unsurlar; lider, izleyen, ortam ve amaçtan oluşmaktadır. Söz konusu parametreler aşağıda detaylandırılmıştır (Erkutlu, 2014):

**Amaç:** Ortaklaşan hedef ve amaçlar etrafında kenetlenen fertlerin aidiyet duygusuyla birlikte hareket ederek grup olabilmeleridir.

**Lider:** Grup içinde nevi şahsına münhasır özellikleriyle diğer üyeler üzerinde etkili olan üye.

**İzleyenler:** Gruptaki lideri takip edenlerdir.

**Ortam:** Ancak liderlik becerilerinin yarattığı, pozitif örgüt ikliminde, takipçilerin ortak amaçlar doğrultusunda çalışmaları sağlanabilir.

Liderlik eğitim, endüstri ve askeri düzenlemeler ile sosyal hareketlilikteki etkisiyle önemli bir çalışma ve araştırma alanıdır (Bass, 2008:25). Bütün örgüt türlerinde, etkili liderlik ve liderlik davranışının gelişimi başat bir konu durumundadır (Day, Fleenor, Atwater, Sturm ve McKee, 2014: 63). Çünkü, örgütün ciddi krizlerde ayakta kalabilmesi liderin örgütü doğru yönlendirmesine bağlantılandırılmıştır. Ancak; beklenen liderlik, krizin nedeni veya ona cevap vermekte yetersiz kalmış uygulamaları tekrar etme riski taşıdıklarından, daha önce görülen liderlik başarılarının tekrarından ziyade, yeni liderlik özellikleri taşınmalıdır (Probert ve Turnbull James, 2011: 4).

Liderliğe dair sayısız kategorizasyon yapılmıştır. Liderlik belli başlı 12 kategoride sınıflanabilir: 1- Grup çalışmalarının merkezidir, 2- Bir ikna mekanizmasıdır, 3- Etkileşimden doğan etkidir, 4-Bir kişilik olayıdır, 5-Etkinliğini icra etmedir, 6-Yapının startını vermektir, 7-Güç ilişkisidir, 8-Uyumluluk çabasıdır, 9-Bir fiil ya da davranıştır,10- Bir hedef ve performans enstrümanıdır, 11- Takdir kullanma tesiriyle sınırlanmıştır, 12-Bütün unsurların birleşimidir ( Bass, 1990a: 11). Liderlik, yöneticilerden beklenen doğru şeylerin doğru olarak icra edilmesidir (Mullins, 1999: 233-255). Burada doğru olanı yapmak ile olanı doğru yapmak olmak üzere iki veçhe bulunmaktadır. Lider etkililiği ve yönetim verimliliği söz konusu olduğunda etkililik ile verimlilik arasında fonksiyonel bir ilişkinin varlığı önerilebilir ( Osseo-Asare, Longbottom ve Murphy, 2005: 151).

Eğitimin hedeflerinin gerçekleştirilmesi konusu ise eğitim kurumları zaviyesinden bakıldığından yönetimin ana amacıdır. Eğitim amaçlarının eğitim kurumunun ve onun topluluğunca kabul edilmesi koşuluyla, bu amaçları gerçekleştirmek, yönetimi hayati derecede önemli kılmaktadır. Tersine sadece dış girişimlere odaklanmış yöneticileri bekleyen ise “yönetici” olma tehlikesi ile karşı karşıya kalmaktır (Bush, 2008: 2). 21.yy başlarından itibaren eğitim liderliğinin önemsenmeye başlanmasının nedeni, okul ve öğrenci dönütleri açısından liderlik kalitesinin yarattığı farka olan inançtır. Bu kabulün sonucunda öğrencilere sağlanabilecek en iyi eğitimi verebilecek okulların yetkin ve

kaliteli yöneticilere ve eğitim liderlerine sahip olmaları gerektiği, dünyadaki ülkelerin çoğunda bir realiteye dönüşmüştür (Bush, 2008: 1).

Liderliğe dair yüzyılı aşkın bir teorik çalışma ve araştırma tarihi bulunmasına karşın lider ve liderlik gelişimi konularının yetkin akademik teori ve araştırmalara konu olmasının tarihi gerçekten çok kısadır. Lider geliştirme ile liderlik gelişiminin arasındaki farklılık, birincisinin bireysel olarak liderin geliştirilmesine odaklanması, ikincisinin ise birden fazla kişiyi (liderler ve izleyenleri ya da kendi kendine yönetilen bir çalışma grubundaki akranları vb.) çevreleyen bir gelişim sürecini odağına almasıdır. Bu nedenledir ki, bireysel lider geliştirme ve liderlik süreçlerinin etkin şekilde geliştirilmesi, motivasyon sağlamak için hangi liderlik kuramının seçilmesi gerektiğinden daha önemlidir (Day, Fleenor, Atwater, Sturm ve McKee, 2014: 63). Liderliğin ele alınması literatürel olarak, iki veçhede dayandırılmıştır: Resmi (formel) liderlik ve gayri resmi (informel) liderlik. Formel liderler kendilerine tanınan yetkileri sayesinde örgüt çalışanları üzerinde etki oluştururken; informal liderler ise kendilerine tanınan bir yetki olmadan kişisel özelliklerinden (yetenek, beceri, dostluk vb.) dolayı etkindirler (George ve Jones, 2012: 339).

#### **1.1.2. Lider ve yönetici karşılaştırması**

Liderlik ve yöneticilik kavramları sıklıkla karıştırılmaktadır. İki kavramın birçok noktada farklılık gösterdiği bilinmektedir. Başarılı bir yöneticinin etkili liderlik göstermesi gerekse de bunun tek başına bir anlamı yoktur. Başarılı bir yönetici aynı zamanda iyi bir lider olmalıdır; ancak iyi bir liderin başarılı bir yönetici olmak zorunluluğu yoktur (Çelik ve Sünbül, 2008:50-51). Yani iyi yöneticilik için liderlik elzem iken, iyi liderliğin tek başına yöneticiliği simgelemesi söz konusu değildir.

Liderlik ile yöneticilik arasında farklılıkları ortaya koyan birçok bilimsel metin bulunmaktadır. Liderlik bir değişim eylemi iken, yönetimin bakışı ise koruma ile sınırlıdır. İyi bir yönetimde genellikle liderlik becerilerinin kullanıldığı ve değişimden ziyade bir bakımın yapıldığı görülmektedir (Cuban, 1988: 20). Örgütsel değerlerin yönlendirilerek etkili ve verimli kullanılması yoluyla hedeflere ulaşmak, yönetimin en başat işlevidir (Sapre, 2002: 102). Lider ve yönetici farklılıkları şöyle özetlenebilir: Yönetici, başkalarını görevlendirir ve yetkesini konumundan alarak kurallar koyar, grup üyelerini denetler, mevcut hedefler çerçevesinde kısa süreli düşünceler üretirken; lider, içindeki örgüt üyeleri tarafından doğal bir şekilde seçilir ve gücünü etkileme ve başarılı iletişim kurabilme gibi becerilerinden alarak yarattığı hedefler doğrultusunda kurallardan bağımsız yenilikçi ve uzun süreli düşünceler üreterek yol alır (Erdem ve Dikici, 2009:202-203). Görüldüğü üzere liderlikle yöneticilik kavramları birbirinden oldukça farklı anlamlarla yüklüdür ve sıklıkla karıştırılması gerçekten çok ilginçtir.

Liderlik kavramının doğuşundan bu yana, ele alınış biçimi, her araştırmacı için farklı bir anlamda olmuştur. Ne var ki, liderlik kavramı için temel oluşturan ortak özellikler bulunmaktadır. Liderlik rastgele birey kümelerinden ortaklaşan bir grup teşkil etmek ve onları hedefler varmak için etkilemek suretiyle örgütün yürüyüşünü başarılı bir şekilde yönetmektir. Kriz zamanlarında izleyenlerini olumlu anlamda motive etmek ve paniği engellemektir. Bu üyeler arasında pozitif duygu ve düşüncelerin yayılmasını

gerçekleştirebilme becerisiyle alakalıdır (Eroğlu, 2012: 37-39). Genellikle yönetici ve liderlik tanımlamaları arasında ayırım yapılmamaktadır; gerçekte ise lider ve yönetici tanımlarındaki farklılıkların benzerliklere göre daha fazla olduğu dikkat çekmektedir. Liderin kişisel nitelikleriyle izleyenlerini etkilediği; yöneticinin ise önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirmek için görev verilmiş çalışan olduğu bir realitedir. Örgütün istendik başarıyı yakalayabilmesi için lider tipinin yönetici tipine oranla başarılı olma şansı daha yüksektir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998:173- 174).

Liderlik kavramının orjini, “Lead” sözünden mülhem rehberlik yapmak, durağan olmamak, devinim içinde olmak gibi anlamlar içermektedir. Buna karşın yönetim kavramının “Manege” orjinli ve yönetici anlamını taşıdığını daha çok tanımlı işlerin yürütülmesine aracılık etmeyi içerdiğini görmekteyiz (Akyar, 2013:317). Yönetici dendiğinde akla lider gelmezken; lider dendiğinde ise çoğunlukla akla yönetici gelmektedir. Yadsınmaması gereken bir durum ise neredeyse yöneticilerin tamamının lider olmak arzularıdır. Liderlik ile yöneticilik çoğunlukla karıştırılsa da liderliğin grup üyelerini etkilemesi, ufuk çizmesi ve öğretici rolü ön plana çıkarken; yöneticinin daha çok tanımlı görev çerçevesinde çalışanları görevlendirme işlevini icra ettiğini görürüz (Mankan, 2013:41).

Lider ve yöneticinin ayrıştığı durumlar aşağıdaki Tablo-1 de sistemleştirilmiştir (Akdemir, 2008:72).

**Tablo 1. Yönetici ve Lider Arasındaki Farklar**

| <b>Yönetici Özellikleri</b>                                          | <b>Lider Özellikleri</b>                                                                                                     |
|----------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Sisteme ve yapıya aynı değerde yoğunlaşırlar.                        | Yoğunlaşma sadece yapıya yöneliktir.                                                                                         |
| Önemsenen sorular: "Nasıl?" ve "Ne Zaman?".                          | Önemsenen sorular: "Ne?" ve "Niçin?".                                                                                        |
| Küçük hedeflere yönelik vizyon oluşturulmuştur.                      | Büyük ve güçlü hedeflere yönelik vizyon oluşturulmuştur.                                                                     |
| Örgüt üyelerini pasifleştirme yönelimi vardır.                       | Örgüt üyeleri dinamizmleri artırılarak aktifleştirilirler.                                                                   |
| Yönetim kademesi çalışan olarak görülür.                             | Yönetim kademesi aynı grubun paydaşı olarak görülür.                                                                         |
| Küçük riskler hariç, riskten kaçınma eğilimi vardır.                 | Gerçek bir farklılık oluşacağı kanaatine varıldığında büyük risklerden kaçınılmaz.                                           |
| Hareket eğilimi statüko çerçevesiyle sınırlıdır.                     | Gerektiğinde statükoya karşı direnç gösterme ve meydan okuma vardır.                                                         |
| Hiyerarşik direktif ve önerilere sıkı sıkıya bağlılık vardır.        | Sorunların ve ihtiyaçların tespitini eylem planı oluşumundan önce tahmin etme ve geleceği kurgulama perspektifi gelişmiştir. |
| İletişim grup içiyle sınırlandırılır.                                | İletişim halkası mümkün olduğunca genişletilmeye çalışılır.                                                                  |
| Elitist davranış sergilerler ve mesafeli olmaya özen gösterirler.    | Demokratik tavırlar içinde ölçülü ve gereklilik içeren bir mesafe bulunmaktadır.                                             |
| Mevcut kurgunun geliştirilmesine yönelik çaba bulunmaktadır.         | Yeni bir kurgu için radikal kararlar almaktan imtina edilmez.                                                                |
| Örgüt dahilinde etkilenme enstrümanları daha ağırlıklıdır.           | Örgüt dahilinde etkileme enstrümanları daha ağırlıklıdır.                                                                    |
| Belirlenmiş amaçların üst düzey hedeflerini başarmak için çalışılır. | Amaçların ve hedeflerin tayin edicisidirler.                                                                                 |
| Dominant yapılarıyla olaylarda tayin edicidirler.                    | Olayları kendileri belirlerler.                                                                                              |
| Muhafazakar yapılarıyla gelişime odaklanmışlardır.                   | Kopyalama becerileri yaratıcılıkla desteklenmiştir.                                                                          |
| Taklitçilerdir.                                                      | Yaratıcılardır.                                                                                                              |

Kaynak: Akdemir, A. (2008). Vizyon Yönetimi (1.Baskı), Ekin Yayınevi, Bursa, s.72

Kotter'e göre, lider ve yönetici kavramları ayrı anlamlarına rağmen bir bütünün parçaları olmalarından dolayı, birbirilerinden ayrı düşünülemeyecek, birer tamamlayıcıdır. Unutulmaması gereken nokta, yöneticinin statükonun devamına; liderin ise izleyenleri bilinçlendirerek yönlendirmeye odaklandıkları gerçeğidir (Korkmaz, 2012:3-9). Liderlik kavramı, hakkındaki araştırma ve çalışmaların süreklilik gösterdiği bir kavramdır. Yöneticilik ile liderliğin tanımsal olarak birçok yerde birbirinin yerine kullanıldığı bir gerçektir. Fakat liderliğin daha ziyade bir kişilik özelliği, bir davranış biçimi ya da makama dair bir nitelik olarak ele alındığı söylenebilir (Can,1997: 34).

Kuşkusuz liderliğe dair sayısız tanımlama yapılmaktadır. Bu tanımlamalardan her biri liderliğin değişik veçhelerine vurgu yapmaktadır. Bütün yönleriyle değerlendirildiğinde liderliğin, toplumsal ve örgütsel açıdan bir ihtiyacın karşılığı olduğu görülür. Drucker (2003: 119) ; "Yöneticilik, işleri doğru yapmaktır, liderlik ise doğru olanı yapmaktır." demektedir. Liderin doğru olanı, yöneticinin ise planlananı gerçekleştiren

olduğu ayrımı vurgulanmaktadır. Liderlerin en temel görevi, organizasyonun hedeflerini oluşturarak çalışanların bu doğrultuda, gerçekleştirci rolüyle, geleceğe hazırlanmasıdır. Lider stratejik aklı kullanarak politika üretirken, yönetici hazır politikalarla yetinir (Çelik, 2007: 2).

### **1.1.3. Liderliğin güç kaynakları**

Birinin istenmeyen eylemleri insanlara kabul ettirebilme yetisi, güç olarak tanımlanabilir (Karip, 2013:190). Liderler için gücün, tıpkı insanlara öncül olma, onları yönlendirme ve kontrolünde tutma gibi olmazsa olmaz bir nitelik olduğu muhakkaktır. Liderin gücünü yönelttiği mecra hayati mahiyettedir; çünkü gücün iyi ve kötü olmak üzere iki veçhesi bulunmaktadır (Yiğit, 2002:1-15). Gücün icrası ancak başkaları varsa mümkün olur. Lider, etrafında başka insanların olması durumunda gücünü kullanabilir. Yani tek başına biri için, lider veya güç sahibidir, denemez (Bakan ve Doğan, 2013:9-13). Yılmaz'a göre; liderliğin herhangi bir sahada kişileri etkilemesi şeklinde tanımlı yapıldığında, bu etkinin güç sayesinde olduğu kabul edilmelidir. Liderin kendine özgü nitelikleriyle kişileri etkilemesini güç olarak tanımlamaktadır. Liderin, insanları etkileyen güç kaynakları şu şekilde özetlenebilir: (Yılmaz, 2011: 34-38):

1. Yasal Güç (Biçimsel Güç): Konumun kişiye sağladığı güçtür. Yasal gücün temelinde, seçim ya da atamanın belirttiği konumlanmanın resmi yetkilenmeyle donanması bulunmaktadır. Astın görevi üstün talimatlarına riayet etmektir (Güner, 2002:19). Yöneticiye resmi olarak verilmiş yetkidir. Bu, yöneticinin statüsüyle elde edilmiştir. Astlar, hiyerarşik gücün gereklerine uyma zorunluluğu duyar. Aslında, yasal güç aynı zamanda otoriterlik barındırır. Statünün belirleyicisi olduğu yasal gücün diğer tanımlaması ise pozisyon gücüdür (Yılmaz, 2011: 34-38): Makamın olanak verdiği kurumsal yetkilerin kullanılması şeklinde gerçekleşir.

2. Zorlayıcı Güç: Grup üyelerinin, kusurlu davranışları halinde lider tarafından cezalandırılmayı içselleştirdikleri durumu ifade eder. Zorlayıcı güç, maddi ve manevi yaptırımları içerir: İşten ayırma, fiziksel şiddet, tenzili rütbe, maaş artışını durdurma, davranışları cezalandırma vb. etkili birer uygulama sayılabilir. Zorlayıcı güç, ödüllendirme gücünün tam tersi bir mantığı içerir. Daha çok, liderin astının yanlışını cezalandırabilme hakkını sistemize eder (Bakan ve Doğan, 2013:9). Liderin, korkutma temelinde, insanları kalıba sokmak üzere maddi ve manevi güçleri devreye sokarak baskılaması, zorlayıcı gücün en tipik özelliğidir. Çağımızdaki hukuki değerler, sendikal örgütlenme ve demokratik bakış açısının yaygınlaşması gibi etkenlerin varlığı, zorlayıcı gücün kullanımını zorlaştırmaktadır (Yılmaz, 2011: 34-38).

3. Karizmatik Güç: Karizmatik güç, bir anlamda güvenin, sevginin ve saygının yarattığı iklimin adıdır. Bu iklim, yöneticinin albenisinin temelidir. Gerçekte bu değerlerin sağlanması liderin kişiliği sayesinde. Liderin nitelikleri, çalışanların umutları, arzuları ve esinlenmelerini diri tutar. Liderin yarattığı bu duygusal sinerji, onun çalışanlar üzerinde gönüllü bir etki oluşturmaya ve örgütü rahatça yönetmesine yol açar. Burada zorlayıcı bir güçten bahsedilemez (Yılmaz, 2011: 34-38). Liderin davranışları, duruşu, hitap şekli ve fiziksel yapısı karizmatik gücün belirleyici öğeleridir. Çalışanlarda, bu güçten dolayı, liderden etkilenme ve ona hayranlık duyma duyguları oluşur. Etkilenme,

Çalışanların verilen görevleri yapma istenlerini artırmaktadır. Dolayısıyla rgt amaçları etrafında kenetlenmiş bir kitle oluşur (Koçel, 2013:695-696).

4. Uzmanlık Gücü: Tamamen liderin deneyiminin, kabiliyetinin ve bilgisinin etkisiyle ilişkili bir g türüdür. Uzmanlık gücü, kişi sel bilgi ve deneyimle olan bağına rağmen kişi nin etkinlik sahasıyla sınırlıdır. Uzmanlık gücüne sahip lider, zgr ifade ortamı yaratır ve ifade edilen fikirlerin hayata geçirilmesine destek olur. Bu g, örgütteki farklı fikirlere rağmen, liderin fikirlerinin doğru olarak kabul edilmesini sağlar (Yılmaz, 2011: 34-38). Aslında kişileri etkileyebilmek bakımından, uzmanlık gücünün en işlevsel güç olduğu söylenebilir. Liderin kendi alanına yetenek, bilgi ve becerileri sayesinde kurduğu hakimiyeti ifade eder (Keser, 2006:149).

5. Ödüllendirme Gücü: Biçimsel ve biçimsel olmayan iki kullanım formuyla, odağında ödüllendirmenin olduğu g durumudur. Prim verme, ücrette artış, terfi sistemi gibi uygulamalar formel dl; takdir etme, değer verme, övgü vb. ise informal dln enstrmanlarıdır (Yılmaz, 2011: 34-38). dln tatmin derecesi liderin hakimiyet gücünün ağırlığını belirler (Güner, 2002:19).

Sadece dllendirmeyle kişileri mobilize etmeye çalışan lider, sınırlı bir etkiyle yetinmek zorundadır. Liderin ceza ve ödül enstrümanlarını terk etmesi halinde, insanlar üzerindeki etkisinin azalacağı bir realitedir. nemli olan ise yığınların lideri gönüllü olarak izlemesidir. Böylesi bir durumu sağlayan insanların lidere duyduğu saygı ve sevgidir. Bunun karizma ve uzmanlığın yarattığı glerle alakası vardır. Kitlelerin liderden etkilenerak gönüllü izleyen olması, ideal olanı temsil etmektedir (Ergun, 2013: 99). şimdiye kadar üzerinde durulan güç kaynakları, liderlerin toplulukları ortak amaçlar ve hedefler etrafında harekete geçirmek üzere kullandıkları etkili birer araçtır. Ancak burada nirengi noktası, söz konusu g kaynaklarını doğru yer, zaman ve dozajda kullanabilme becerisini sergileyebilmektir.

#### **1.1.4. Liderlik stilleri**

Liderlik süreci, birçok gücün etkileşimi ve bütünleşmesinden istenç, bağlılık, gnlllk, inanç gibi boyutların ortaya çıkışı ve bunun grubun amaçlarına yneltilmesidir (Erçetin, 1993: 3). Liderlik, izleyenlerde var olan ama tam olarak işlevini bulamamış bilgi ve yeteneğin, yine gruptakilerin muğlak kalmış ortaklaşma ve istenlerinin hedefe çevrilmesi suretiyle, grubun hedeflerine yneltilmesidir (Celep, 2004: 56). Liderlik sürecinin temeli lider ve izleyenleridir. İzleyen, liderine bağlı ve ona göre pasif olmakla birlikte; günümüz bakış açısında karşılıklı etkileşim mevzubahistir (elik, 2005:224).

Liderlik tarzlarından dönüşümcü liderlik ve sürdürümcü liderlik, üzerinde en fazla durulan liderlik çeşitleridir; bunlara bir de serbestlik tanıyan liderlik modelini eklemek gerekir.

##### **1.1.4.1. Dönüşümcü (transformatiyonel) liderlik**

Orijinal kavramı "Transformational Leadership" olan dönüşümcü liderlik, dilimizde genel olarak; harekete geçiren, değiştiren, değişimci, dönüşümcü, dönüştürücü, dönüşümsel liderlik kavramlarıyla literatüre geçmiştir (Yılmaz ve Akdemir, 2005: 10). Dönüşümcü liderlik kavramı diğerlerine göre daha kapsayıcı olması nedeniyle tercih

edilmektedir. Takipçilerinin duygu, düşünce, değer ve beklentilerini göz önüne almayan; sadece bireyleri grup amaçları doğrultusunda mobilize etmeye odaklı liderlik, eksik bir vizyona sahip demektir (Karip, 1998:443-465). Dönüşümcü liderlik uygulamaları değişime uyum beklentilerine denk düşerken, arkaik liderlik stillerinin bu olguya cevap veremedikleri görülmektedir. Örgütün aniden ortaya çıkan ve etki yaratan değişim ihtiyacı, ancak dönüşümcü liderlik vizyonu ile gerçekleşebilir. Çağımızda, domestik denetime dayalı uyumcu liderliğin dar bakışını aşan öğrenmenin önünü açan ve yenilikçi lider performansı geçerlidir. Bu noktada, örgütün değer gelişiminin dönüşümcü liderliği tahkim eden özellikte olması oldukça önemlidir (Çelik, 1998: 423).

Dawston tarafından yapılan “İsyen Liderliği” (1973) adlı çalışmada, dönüşümcü liderlik kavramının literatüre geçirildiği ve bu kavramın 1978’de James McGregor Burns’ un elinde sistemleştirildiği görülmektedir. James McGregor Burns’un, ünlü sosyolog Max Weber tarafından ortaya atılan siyasal liderlik konusunda ekonomik ve ekonomik olmayan otoritenin kaynağı yaklaşımından ilham alarak davranışçı ve dönüşümcü liderlik ayrımını yapması, dikkat çekicidir (Şirin, 2008: 70). Dönüşümcü liderlik, izleyenlerinin temel amaç ve hedefleri odağa alan vizyonlarının ve bilgi birikimlerinin gelişimlerine katkı sağlar; onların ilgi duydukları alanlara yönelmelerini, grubun selameti açısından, teşvik eder ve bu anlamda kalite üreten bir liderlik başarısı gösterir (Kılınçarslan, 2013: 24-25).

Cemaloğlu ve Kılınç (2012: 134) bu konuya dair bazı tanımlamaları bir araya getirmiştir; Jung ve Jammarino’ya göre dönüşümcü liderlik, izleyenlerin ihtiyaçlarını önemsemek, kişisel gelişimlerine olanak sağlamak, kendine güveni sağlamak, ortak ideal çevresinde kenetlenmek ve topluluğu ulaşılabilecek amaçlar doğrultusunda harekete geçirmek işlevleri açısından oldukça önemlidir. Currie ve Lockett’in (2007: 291) dönüşümsel liderliğe bakışları, örgüt çalışanlarının gereksinimlerini önceleyen vizyonları, farklı düşünüş ve görüşleri ve örnek karakter ortaya koyma becerisiyle takipçilerine ortak amaç noktasında etki edebilen lider birey tanımı çerçevesindedir. Ayrıca Harms ve Crede’nin (2010: 15) tanımında dönüşümcü lider, takipçilerini kişisel gelişimleri için yönlendiren, bilgi kaynaklarına ulaşma ve hedeflere varma konularında güdüleyen bireydir (Cemaloğlu ve Kılınç, 2012:134).

Dönüşümcü liderlik tanımları analiz edildiğinde; dönüşümcü liderliğin liderin saygın, cesur ve güven veren kişiliğinin takipçilerine inanç, davranış ve düşünce anlamında etki eden; örgütü değişimin gereklerine göre yönlendiren ve nihayetinde çizilmiş hedeflere ulaşmak için destek sağlayan süreç olduğu görülmektedir (Özalp ve Öcal, 2000: 211). Yöneticilerin etkili icra yapmalarında, dönüşümcü liderliğin çok büyük etkisi bulunmaktadır. Ayrıca liderin özellikleri ve çalışanlarla kurduğu ilişki sistematığı, grup üyelerinin grupta kalış durumlarını dolayısıyla üretime katılım süresinde belirleyicidir denebilir (Korkmaz, 2006: 205). Transformasyonel liderlikte lider ve izleyenleri, grup menfaatini kendi bireysel çıkarlarının önünde tutarlar. Sonrasında en önemli düstur, izleyenlerin gereksinimleri ve beklentilerine duyarlı olan; onların liderlik özelliklerini güçlendiren, motivasyonlarını diri tutan ve arzulanan yönlendirmeyi yapabilen lider performansıdır (House ve Aditya, 1997: 409-473). Shamir, House ve Arthur (1993: 577)

ise dönüşümcü liderin, düşünen kişilik yapısından çok hissedilen kişiliğe yakın olduğunu ve bunun onun duygusal ve sosyal yönünün ağırlığını oluşturduğunu söylemektedir. Buradan dönüşümcü liderlerin izleyenlerinin motivasyonlarını sağlamak için duygularına hitap ettikleri ve hedeflere yönlendirdikleri sonucu çıkarılabilir. Olumlu bakış açısına sahiptirler.

Dönüşümcü liderliğin, davranışsal anlamda, ana ilkeleri aşağıda özetlenmiştir (Erçetin (2000: 59);

- 1 . Belirgin ve çekici vizyon oluşturma,
- 2 . Vizyonunun başarıya ulaştırılması amacıyla strateji oluşturma,
- 3 . Vizyonun nakledilmesi ve yaygınlaştırılması,
- 4 . Vizyonun başarısına yönelik iyimser ve güven verici iklim oluşturma,
- 5 . Vizyonunun başarılması notasında iç ve dış paydaşlara güven duyulduğunu hissettirme,
- 6 . Sağlanan her başarıyı güven iklimi için işlevselleştirmek,
- 7 . Başarıları kutlayarak paylaşmak,
- 8 . Simgesel ve dramatik aksiyonları kritik değerlerin vurgulanması amacıyla kullanmak,
- 9 . İyi örneklerin yaygınlaştırılması için rol modeli sistemini geliştirmek,
10. Eskimiş kültürel biçimleri eleyerek yenilerini devreye sokmak,
11. Seremoni, tören gibi araçları değişime yardımcı olması açısından işlevselleştirmek,
12. Dönüşümcü lider demek paydaşlarını değiştirme gücüne sahip lider demektir. Bu anlamda dönüşümcü liderlerin çevresel durumlara tepkisel davranmak yerine yeni bir çevre oluşturmak vizyonuna sahip oldukları söylenebilir.

Leithwood (1992: 9–10) dönüşümcü liderliğin üç temel amacından bahsetmektedir. Dönüşümcü liderliğin ana amaçları şunlardır:

1. Eğitimcilerin problem çözme yetkinliklerini geliştirme,
2. Eğitimcileri, mesleki yeterliklerini geliştirmeye teşvik etme,
3. Bir yandan çalışanların gelişimleri desteklenirken, diğer yandan okul kültürünün işbirliğine açık ve mesleki kültüre dayalı hale getirmek (Leithwood, 1992: 9–10).

Dolayısıyla modern okulların en ihtiyaç duyduğu liderlik formu dönüştürücü liderliktir denebilir (Leithwood ve Jantzi, 1997:313).

Dikkate değer bir perspektif sunan Bass'ın (1990b: 22) Transformasyonel Liderlik tanımına dair toparlaması aşağıdadır:

1. Ülküleştirilmiş Etki (Karizma): Saygı ve güvene dayalı bir övünç duygusu oluşturur; vizyon ve misyon veririler.
2. Şahsileştirilmiş Düşünüş: Birebir ilgiden herkes nasibini alır; yol göstericidir.
3. Esin Veren Motivasyon: Hedeflere dönük odaklanmada simgeler işlevseldir; sade bir dille kritik amaçların anlatımı ve büyük beklentilerin vurgulanması önemlidir.
4. Entelektüel Uyarılma: Akıl ve mantık kullanımının yanında sorunlara odaklanmayı özendirir.

Bilindiği üzere; McGregor'un X ve Y Teorisi ile dönüştürücü ve işlemsel liderlikler arasında paralellikler bulunmaktadır. Bu durum, aynı zamanda iyi bir mukayese edilebilirlik fırsatını yaratmaktadır. Olumsuz davranışların cezaya tabi tutulduğu ve grup üyelerinin motivasyonunun teşviklerle konsolide edildiği X Kuramı, işlemsel liderliğin korku ve sonuç odaklı yönetme tarzıyla paralellikler gösterir. Y Kuramı, yöneticinin çalışanları isteklendirme çabasını öne çıkardığından Dönüştürücü Liderlik ile örtüşür. Burada lider, grup açısından olabilecek en verimli üyeyi seçer öncelikle; sonra onların gereksinimlerine karşı hassas, destekleyici, gelişimlerini teşvik edici ve karşılıklı güveni tesis edici bir rol sergiler. Buna karşılık çalışanlar motivasyon kaynağı olarak lideri görür, liderine güven duyar ve saygı gösterir ( Odumeru ve Ogbonna, 2013: 358).

İki liderlik tarzını karşılaştıran Tablo 2. aşağıdadır ( Odumeru ve Ogbonna, 2013: 358):

**Tablo 2. İşlemsel ve Dönüştürücü Liderliğin Özelliklerinin Karşılaştırılması**

| <b>İşlemsel (Transaksyonel)</b>                                                                                                                                                                                     | <b>Dönüştürücü (Transformasyonel)</b>                                                                                                                                                           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Duyarlı lider profili vardır.                                                                                                                                                                                       | Proaktif lider profili vardır.                                                                                                                                                                  |
| Örgütün belirlediği kültür dairesinde kalır.                                                                                                                                                                        | Örgüt kültürünü değiştirecek yenilikler yapar.                                                                                                                                                  |
| Hedeflere ulaşma yolunda, liderin belirleyici olduğu ödül-cezalar kullanılır.                                                                                                                                       | Hedeflere ulaşma yolunda büyük idealler ve etik değerler kullanılır.                                                                                                                            |
| Motivasyon, grup üyelerinin kişisel ilgilerini önceleyen bir yaklaşımla sağlanır.<br>İstisnai durumlarla yönetim:<br>Mevcut durumu muhafaza etme;<br>Çalışan verimliliğini yükseltmek için doğru uygulamalar yapma. | Motivasyonun ana damarı grup çıkarları etrafında birleşmektir.<br>Bireyselleştirilmiş değerlendirme:<br>Bütün düşünceler, davranışlar ve dayanışma ele alınırken; her bir birey sürece katılır. |
|                                                                                                                                                                                                                     | Entelektüel uyarım: Yeni ve özgün-yaratıcı fikirlerin özendirilmesi suretiyle problem çözümü kolaylaştırılır.                                                                                   |

Kaynak: Odumeru, J. A., & Ogbonna, I. G. (2013). 2(2), 359.

Burns, iktidar(güç) ve liderliğe bakıldığında temel farklılıklar görüleceği; izleyenlerinin ilgi alanlarına duyarlı ve motivasyonları için çabalayan, mevcut durumu geliştirici ve amaçların başarılması konusunda onlardan yararlanabilen bir liderliğin mümkün olabileceğini belirtmiştir. Burns, yaptığı araştırmada dönüşümsel (transformasyonel) ve işlemsel (transaksyonel) olmak üzere iki liderlik tipi ortaya koymuş; ortaya konan gücün istendik seviyede olabilmesinin, izleyenlerin birbirine bağımlılıkları nispetinde olacağı savını öne sürmüştür. (Anderson, 2017: 35). Burns'ün dönüşümcü liderliğe bakışı ise liderin, izleyenlerinin giderilmeyi bekleyen sosyal gereksinimlerini önemsemesinden dolayı onlardaki içsel motivasyonu güçlendiren etkisi üzerinde odaklanmaktadır. Bu gerçekten hareketle dönüşümcü liderin, izleyenlerine yeni pencereler açan yeni vizyon ve misyonlarıyla onları yeni bir kimlikte buluşturduğu, eskimiş düzeni sorgulayarak farklı yöntemleri keşfetmeye ve beklentileri karşılayacak başarıları yakalamaya teşvik ettiği görülür (Tideman, Arts ve Zandee, 2013: 26).

Sürdürülebilir liderlik stili yenilikçi damarıyla, geçmiş liderlik stilleriyle arasına mesafe koymaktadır. Sürdürülebilir liderlik stili bu yönüyle, günümüzde sıkça yapılan literatürel tartışmaların ele aldığı insanı temel alan, kaynak odaklı ve yeni bir anlayışa sahip liderlik modelinin gerekliliğine denk düşen bir konumlanma içindedir (Sılalayı, Ratanaolarn ve Thawisook, 2018: 13).

#### **1.1.4.2. Sürdürmeli (transikasyonel) liderlik**

Liderlik teorileri, 1970'lerin sonu ve 1980'lerin başından itibaren, liderin liderlik tarzı ve izleyicinin spesifik perspektifleri ile takipçileri ve liderler arasındaki ilişkinin değişimi üzerinde daha da yoğunlaşan tartışmalar yaşanmış; uygulamalara dair birçok değişim yaşanmaya başlanmıştır (Khan, Nawaz ve Khan, 2016: 3). Transaksyonel (işlemsel) liderlik kuramını, lider ve izleyicilerin karşılıklı bir etkileşim içinde olduklarını yalnızca liderin tek taraflı etkisi üzerinden gidilemeyeceği savı, üzerinde kurmuştur. İşlemsel liderlikteki lider etkinlik düzeyi ile izleyenlerle olan ilişkilerin özelliklerini ele alan bazı araştırmacılar, bu noktada paradoksal durumlar tespit etmişlerdir (Khan, Nawaz ve Khan, 2016: 3). Transikasyonel (Sürdürmeli) liderliğin, ön plana çıkardığı ve maksimize etmeye çalıştığı değerler; çalışanların mesleki doygunlukları, faydalılık, sağlık ve üretkenliktir (Başaran, 2000: 83). Bu bağlamda Transaksyonel (İşlemsel) Lider, süreç odaklıdır; geleceğe dönük vizyonları eksiktir (Odumeru ve Ogbonna, 2013: 358) Transaksyonel (işlemsel) liderlik, izleyenlerle liderin birbirleriyle yaptıkları maddi veya maddi olmayan arzulara dair anlaşmaya, dayanmaktadır. İzleyenlerin kişisel gelişimine yönelik gereksinimlerin kulak arkası edildiği, liderin hak edildiğini düşündüğü ödülü hak edene verdiği kısır bir anlayışın varlığı hüküm sürmektedir (Burns, 1978:46 ; Öztıp, 2008: 19-21).

Bass'ın (1990b: 22) dört temel gruba ayırdığı transaksyonel (işlemsel) liderlik özellikleri aşağıdaki gibidir:

Koşullu ödüllendirme: Başarıyı getiren yüksek performansı ödüllendirme sistemi.

İstisnalarla yönetim (aktif): Önce standartlar ve kurallarda aşınmaları tespit etme; sonra düzeltmeye dayalı önlem süreci.

İstisnalarla yönetim (pasif): Müdahale etmenin tek sebebi hedefte oluşan sapmadır.

Müdahale Etmeme: Karar almaktan imtina eden, sorumluluktan kaçma durumu.

Bu özellikleri kısaca ayrıntılandırırsak;

Koşullu Ödüllendirme; lider tarafından ortaya konan hedeflere ulaşılması halinde yapılacak ödüllendirme yine liderce yapılacak şeffaf bilgilendirme ile devreye sokulur. İzleyenlerle liderin pozitif pekiştireç noktasında bir anlaşma vardır. Liderlik, oluşturulmuş hedeflerin realize olmasına dönük ideal ödüllendirmeyi, grup üyelerinin performansını gözeterek olması gereken desteklemeyi, hedeflere ulaşılması yolunda bütün paydaşlara görev ve sorumluluklarını bildirmeyi icra ederek görevini yerine getirir. Yalnız eksik bırakılmaması gereken bir yön ise ödüllendirmenin gerekçelendirilmesi ve verimlilik için elzem bireysel ihtiyaçların karşılanması sorumluluğudur (Karip, 1998: 448) Burada liderin, isteklerini yerine getirmek koşuluyla izleyenleriyle grup amaçlarının başarılması için izlenecek yöntem üzerine yapılan bir akit söz konusudur (Buluç, 2009:5-34).

İstisnai Durumlarla Yönetim; istisnalarla yönetimin merkezinde, yöneticinin sürecin en başında çerçeveyi belirlemesi ve sorun oluşana kadar herhangi bir müdahalede bulunma gereğini duymaması davranışı, bulunmaktadır. Liderin, sadece sorun ortaya çıktığında harekete geçtiği bir anlayıştır. İstisna yönetiminde, aktif ve pasif uygulamalar şeklinde bir ayrım vardır. Liderin çalışanları mercek altına aldığı ve geri bildirimde bulunduğu ve düzeltme yaptığı durum aktif yönetim; liderin sorun oluşmadan harekete geçmediği durum ise pasif yönetim olarak adlandırılır (Buluç, 2009:5-34). Kusurlara odaklanan bakış açısı, izleyenlerde kaygı ve baskı oluşturur. Ayrıca sadece dış denetime olan inanç, içsel motivasyonunu sağlamış ve sorumluluk bilinci gelişmiş çalışanlar için mutsuzluk kaynağıdır. Özellikleri itibarıyla İstisnalarla Yönetim Modeli, çağdaş yönetim anlayışlarının dışında kalmıştır (Kul, 2010: 33). İşleyiş açısından süreç olumlu ise lider müdahale etmez. Bu da iletişimsel sıkıntının varlığını ve sadece mevcut düzenin korunduğunun göstergesi olduğunu belirtmektedir (Şirin, 2008: 54).

Odumeru ve Ogbonna'nın (2013: 358) işlemsel liderlik niteliklerine dair tespitleri şu şekildedir; koşullu ödüllerin (övgü vb.), hedeflemenin istendik şekilde (seviye ve zaman açısından) başarılmasında veya çalışmanın değişik periyotlarında işin temposunun iyi durumda tutulması amacıyla verilmesi esastır. Koşullu cezalar (erteleme vb.) ise hedeflemenin gerçekleştirilemediği, nicel ve nitel olarak üretim performansının düşmesi gibi durumlarda verilir. İstisna ile aktif yönetim ve istisna harici pasif yönetim olmak üzere iki şekilde istisna yönetimi icra edilmektedir. İstisna ile aktif yönetim şeklinde, bütün çalışanların performanslarının her merhalesi lider tarafından takip edilir; gerekli görülen durumlarda yapılacak uyarılarla grup üyelerinin iş görme tarzlarında değişiklikler yaptırılır. İstisnalar harici pasif yönetimde daha çok sorunun oluşması beklenir; düzenleme ancak ondan sonra yapılır. Transaksiyonel (işlemsel) liderlik stili daha ziyade alt düzeydeki yönetimsel süreçlerde kullanılırken, üst düzey süreçlerin yönetim stili dönüşümcü liderliğe de bir anlamda temel teşkil etmektedir.

#### **1.1.4.3. Serbestlik tanıyan liderlik**

Serbestlik tanıyan liderlerin, konumları gereği var olan yetkilerini kullanmadıkları, izleyenlerini serbest ve yalnız bıraktıkları, dolayısıyla izleyenlerinin kendilerine tanınan imkânlarla çalışmalarını (amaç, program vb.) bekledikleri görülür (Eren, 2001:474-480). Ancak, liderin örgütte oluşturduğu bu özgür ortam, örgütsel kaosun ve lider otoritesinin ortadan kaldırılmasının nedeni olabilir (Şirin, 2008: 56).

Öte yandan; “liberal liderlik eğer etkin uygulanırsa işgörenlerin bireysel beceri ve özelliklerinden olabilecek en yüksek oranda fayda sağlanabileceğini” söyleyen Sağır’ın (2013: 198) bu fikri yabana atılamaz. Böyle bir bakış açısının yani serbestliğin imkânlarının, hedefe odaklanma yönünden, çalışan motivasyonunu yukarı çekme olasılığı yüksektir. Bu olgunun bir başka artısı ise grup üyelerinin kendilerini geliştirme ve bireysel becerilerini sunma ortamı yakalamış olmalarıdır.

Serbestlik (Laissez-faire) tanıyan liderlik: Etkisiz, duyarsız ve silik lider tipolojisinin somutlandığı liderlik stilidir. Liderin süreçlerin dışında ve sahada pek görünmeyen yönelimi, onu sözde lider kılar. Etkileşimin olmadığı son derece yavaş (en yavaş stil) olduğu bir liderlik biçimidir. İhtiyaca cevap veremeyen, üstelik sorumluluk duygusundan yoksun ve karar vermekten imtina eden yapılarıyla lider tanımlamasına uyup uymadıkları tartışma konusudur (Buluç, 2009:5-34 ).

#### **1.1.5. Liderlik kuramları**

Özellikle endüstri devriminin gerçeklikleri, liderlik konusunda literatürde birçok araştırmanın derinleştirilmesine neden olmuş, liderliğin hangi özellikleri taşıması gerektiği ve hangi durumlarda liderlikten bahsedilemeyeceği soruları ön plana çıkmıştır. Kişilerin istedik amaç ve hedefleri başarmaları noktasında etkilenmesi, yönlendirilmesi ve motivasyonlarının sağlanması liderliğin yetkinliğini ölçen unsurlardır. Liderlik fonksiyonları icra edilirken kullanılabilecek güç kaynakları; bunların işlevini bulacağı durumların (yer ve zaman) tayin edilme şekli gibi temel veçheler araştırılırken, Durumsallık Yaklaşımlarının literatürdeki yerini aldığı görülmüştür (Serinkan, 2008:179-205). Liderlikle ilgili 20. Yüzyıl ile başlayan sırasıyla özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşım, durumsallık yaklaşımı ve yeni yaklaşımlar olmak üzere dört ana yoldan geçen kuramsal çerçeve; günümüzdeki liderlik kuramlarının entelektüel arka planını oluşturmaktadır (Çakar ve Arbak, 2003:83-85).

Literatürel bir özet yapıldığında lideri, örgütün yaşamsal stratejilerini oluşturmak amacıyla kendilerinde bulunan birikimleri (bilgi-beceri, vizyon, deneyim, cesaret vb.) olabilecek en optimum yerde ve zamanda doğru kararlara dönüştürebilen, aldığı kararların gereğini kararlılıkla takip eden; bunların yanında iç ve dış fırsat ve risklere karşı tedbirli güçlü bir teşkilatık hüviyete ve aynı zamanda köklü bir kurumsal kültüre sahip örgütleri hayata geçirebilen birey olarak tanımlayabiliriz (Gül, 2003: 5). Yukarıdaki tanımın liderliğin çok katmanlı yapısını ortaya koyduğu gerçeğini göz önüne alarak konunun detaylandırılması ve açıklığa kavuşturulması için liderlik teorilerine genel bir bakış atmak faydalı olacaktır. Liderlere has evrensel bireysel özelliklerinin odakta olduğu, genel kabule şayan liderlik kuramından, davranışçı ve durumsal kuramlara geçiş

1945 yılından sonra gerçekleşmiştir; bu, lidere has kişilik kuramının tahtını davranışçı ve durumsal kuramlara bırakması anlamına gelmektedir. Liderlik kuramları kronolojik olarak Brayman'ın(1990) Tablo-3'ünde sistemleştirilmiştir.

**Tablo 3. Liderlik Kuramlarının Ortaya Çıkışı**

| Yıllar          | Liderlik Kuramı  | Kuramın Ana Düşüncesi                                                  |
|-----------------|------------------|------------------------------------------------------------------------|
| 1940'lara kadar | Özellik kuramı   | Liderlik özellikleri doğuştan gelmektedir.                             |
| 1940-1960       | Davranışçı kuram | Nasıl davranışlar sergilendiği konusu liderliğin etkinliğini belirler. |
| 1960-1980       | Durumsal Kuram   | Durumu göre esnek davranabilen lider etki sağlar.                      |
| 1980'ler        | Yeni Yaklaşımlar | Lider öncelikle vizyoner olmalıdır.                                    |

Kaynak: Brayman (1990, Akt. Topçu, 1999: 56).

Tablo 3'de görüldüğü üzere, liderlik kuramları 1900'lü yıllardan günümüze dek uzanan çizgide birçok düşünsel evrim geçirmişlerdi. Liderliğin doğuştan geldiğini savlayan kuramla başlayan süreçteki evrilmenin, önce liderlik davranışının öne çıktığı lider ile devam ettiği, sonrasında cari şartların önemli olduğu durumların önemli hale geldiği ve nihayetinde günümüzde vizyoner lider olmanın aynı zamanda işlevsel olduğu düşüncesine vardığı görülmektedir.

#### **1.1.5.1. Özellik kuramı**

Özellik Kuramı: Özellikler kuramının gelişimine bakıldığında, Sanayi Devriminin çocuğudur diyebiliriz. Buharlı makinanın icadıyla, yönetim kelimesi bilimsel araştırmaların konusu olmuştur. Sanayi Devriminde iş bölümü, uzmanlaşma, hiyerarşi, kalıplaşmış kurallar ve yöntemler ile standartlaşma uygulamaları adeta kutsanmış düsturlardı ve bu açıdan özellikler kuramının gelişim bulduğu ortamın bilinmesi önemlidir. Özellikler kuramında liderin kişisel özellikleri ile bu özellikleri taşımayan diğer insanların farklılıkları temel konudur. Liderlerin özellikleri üç yönden temellendirilir; fiziki albeni, kişilik ve kabiliyet. Fiziksel albeni ve kişiliğin ayrıntısında; yakışıklılık (güzellik), boy-pos, yaş, hırslı olma, hitabet, beğenilen olma gibi özellikler vardır. Bunun yanında yeteneği belirleyen karizma, esneklik, analitik düşünme, iletişim becerisi, iş görme yetisi vb. özelliklerin de unutulmaması gerekir (Gül, 2003: 7). Liderlik anlayışlarının öncüsü özellikler yaklaşımıdır. Bu yaklaşımda esas olan şey doğuştan gelen liderlik kavramıdır. Lider, bu özellikleriyle diğer insanlardan farklı olmalıdır. Zira, lideri izleyenlerinden ayıran tek unsur doğuştan getirdiği özellikleridir (Tengilimoğlu ve Yiğit, 2005:375-378).

Özellikler kuramının, liderliğin doğuştan gelen fiziksel ve zihinsel özelliklere dayanan ve başka insanlarda bulunmayan bu özelliklere sahip kişinin (diğer insanlara güven veren) lider kabul edildiğini savunan bir düşünsel yapısı bulunmaktadır. Liderlerin sonradan kazanılamayan özelliklerine dair oldukça karmaşık bir tasnif yapılmıştır: Bir yandan liderin yakışıklılığı, yaşı, boyu, kilosu, sağlığı vb. fiziki ve kişisel özellikleri öne çıkarılırken; diğer yandan ise güven verme, risk alabilme, zekilik, hitabet, sosyal ilişki yeteneği, sosyal medyadaki yetkinlik, sadakat ve cesaret gibi bireysel konumlanma durumları tartışmaların ana eksenine oturtulmuştur (Eren, 2012:441). Görüldüğü üzere

yalnızca lider ve özelliklerinin ele alındığı ve diğer bileşenlerin dikkate alınmadığı bir düşünsel durum söz konusudur; bu durumun, liderliğin kuramsal yönü üzerinde düşünenler tarafından birçok platformda eleştiri konusu yapılması gayet doğaldır. Ayrıca, başarılı birçok liderin, özellikler kuramında zikredilen fiziksel özelliğe sahip olmadığı da bir gerçektir.

Tablo 4.'de başarı sağlamış liderlere dair nitelikleri özetleyen temel özellikler ve beceriler bulunmaktadır.

**Tablo 4. Liderlik Özellikleri**

| Özellikler                                                                                  | Beceriler                                |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|
| Değişik pozisyonlara uyum gösterebilme                                                      | Zeki olma                                |
| Dirençli olabilme, direnebilme                                                              | İnandırıcılıkta yetenekli olma           |
| Aktif olma                                                                                  | Sosyal yönü güçlü olma                   |
| Sadakatli olma                                                                              | Geniş beceriye sahip olma                |
| Azimli olma                                                                                 | Yönetme yetisine sahip olma              |
| Kreatif olma                                                                                | Diplomasiye yatkın ve ızan sahibi olma   |
| Sorumluluk sahibi olma                                                                      | İyi bir hitabete sahip olma              |
| İşbirliği temelinde faaliyette bulunma                                                      | Örgütsel görevlerin bilgisine vakıf olma |
| Sosyal çevrede değişiklik yapma                                                             |                                          |
| Bilgisel birikime sahip olma                                                                |                                          |
| Girişken olma                                                                               |                                          |
| Başarıyı merkeze alan hırslılık                                                             |                                          |
| Stresle başa çıkabilme<br>Etkileyicilik (İzleyenler Üzerinde)<br>noktasında devinimsel olma |                                          |

Kaynak: Hersey ve Blanchard, 1996: 86'dan, Akt. Topçu, 1999:87

Tablo 4.'de özetlenen liderlik özelliklerinin liderlerde farklı biçimlerde görüldüğü söylenebilir. Bu kuramın yaptığı genellemelerin bütün liderlerde bulunduğuna yönelik savı ve bu özelliklerin erkeklere atfedilmesi izaha muhtaçtır ve eleştirilere davetiye çıkarmaktadır. Yine, çalışanları neden sonuç bağlamında arka plana atan bakış açısının problemli olduğunu eklememiz lazım (Topçu, 1999: 88). Açıkça görülmektedir ki, özellikler kuramı birçok veçheden kifayetsiz durumdadır; bu nedenle kuramsal arayışlar hiçbir zaman bitmemiştir. Özellikler kuramında lider enerji dolu, yargılayabilen, kreatif, dürüst, beğenilen, başarıya odaklı, açık sözlü gibi özelliklerde olmalıdır. Ne var ki, araştırmalar, bu özelliklerin her liderde bulunmadığını üstelik grupta lider pozisyonunda olmayıp bu özelliklere sahip çalışanlar olduğunu ispatlamıştır. Bu kuramda başarılı bir liderin yetiştirilmesine dair herhangi bir done mevcut değildir. (Bakan ve Büyükbeşe, 2010:73-75). Zaten bu tür izaha muhtaç nokta nedeniyle davranışsal yaklaşım doğmuştur.

#### **1.1.5.2. Davranışsallık kuramı**

Davranışsallık Kuramı: Liderin sergilediği davranışlar merkezdedir; dolayısıyla liderliğin etkinlikleri, işgörenlerin hedefler karşısındaki pozisyon alımlarını belirlemektedir. Davranışçı Kuramın, Özellikler Kuramına karşı öne sürdüğü en önemli düşünce; lider davranışları tarzının tespiti halinde, kişilerin bu tespitler ışığında eğitime tabi tutularak bu davranış tarzını edinebileceği önermesidir (Topçu, 1999:89). Davranışsal yaklaşım Harvard Üniversitesi Araştırmaları, X ve Y Yaklaşımları, Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırması, Ohio Devlet Üniversitesi Liderlik Modeli Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi Modeli, Rensis Likert'in Sistem 4 Modeli ve Yukl'un Liderlik Davranış Modelleri davranışsal kuramın teorik temellerine dair en önemli araştırmalardır (Bakan ve Büyükebe, 2010:73-75). Bireyi önemseyen lider ve girişimci lider olmak üzere iki davranış şekline dikkat çeken Rensis Likert' e göre; bireyi önemseyen lider, ödül-ceza boyutunu sıkı denetimle destekleyerek çalışan performansına odaklanmakta; girişimci lider ise çalışan memnuniyeti dolayısıyla mutluluğu ve grup tatminini önemseyen davranışlar uygulamaktadır (Özdemir vd., 2007:78-80). Davranışsal yaklaşım lider etkililiğini tecrübe, yetki devrini uygulama şekli, faaliyet alanı, karar verme tarzı ve iletişim becerisi gibi özelliklere göre ölçmektedir (Çelik ve Sünbül, 2008:50-51).

Davranışsal yaklaşım, lider mükemmeliyetini kişiliğinden ziyade izleyenlerine karşı davranışları ve etkileşimi tayin etmektedir; zira bu kuram, liderlik davranışları merkeze alan bir süreçtir. İzleyenlerle kurulan etkileşim, kararların alınma şekli, paylaşımcı yetki tanzimi, çatışmalara karşı pozisyon alım, hedef başarma sürecindeki duruş davranışları liderliğin kalibresini belirleyen başlıca unsurlardır (Bakan ve Doğan, 2013:13). Durumsallık yaklaşımının, davranışsal yaklaşımın liderin ve izleyenlerinin etraflarında cereyan eden değişimlere karşı nasıl bir konumlanmada bulunacağı sorusunu yanıtlanamamasından dolayı, geliştirildiği bilinmektedir. Yani davranışçı ekol, birçok konuda doyurucu düşüncelerine rağmen, bir eksikliği gidermek üzere durumsallık yaklaşımının belirmesine ve kendisine katkı vermesine zemin hazırlamıştır.

#### **1.1.5.3. Durumsallık kuramı**

1960-1980 yılları arasında etkili olan durumsallık yaklaşımı, liderlik rolünün zamansal ve pozisyonsal boyutlara bakarak yol aldığını değerlendirmektedir. Durumsallık kuramında, lider uygulamalarında birçok durumsal parametrenin etkisinin bulunduğu varsayımı vardır. Burada lider yönelimi, organizasyon düzlemi, takipçiler, ortak amaçlar ve liderin kişisel özelliklerinin birlikte idrak edilmesiyle oluşur. Kısacası, lider eylemini etkileyen ve etkileşen durumlar; gruptaki izleyenler, amaç ve hedeflerin yapısı ve uygulamaların yapılacağı düzlem olarak belirtilebilir (Balekoğlu, 1992:30-32). Durumsal Teori, Özellikler ve Davranışsal Liderlik yaklaşımlarına çok önemli destek sağlamış ve eksikliklerinin giderilmesi çalışmalarında azımsanmayacak bir paya sahip olmuştur. Durumsal Teorinin geliştirilmesinin temel nedeni; diğer liderlik teorilerinde görülen en optimum davranışın, bireysel, fiziki ve zihinsel özelliklerin ne olduğu sorularının cevaplandırılması hususunda yaşanan yetersizliklerdir (Gül, 2003: 10). Durumsal liderlik yaklaşımının altını çizdiği olgu, liderlik davranışlarının kendisine yol bulduğu şartlardır. Bu teorinin esnekliği, her şart altında aynı liderliğin uygulanması gerektiğini savunanların

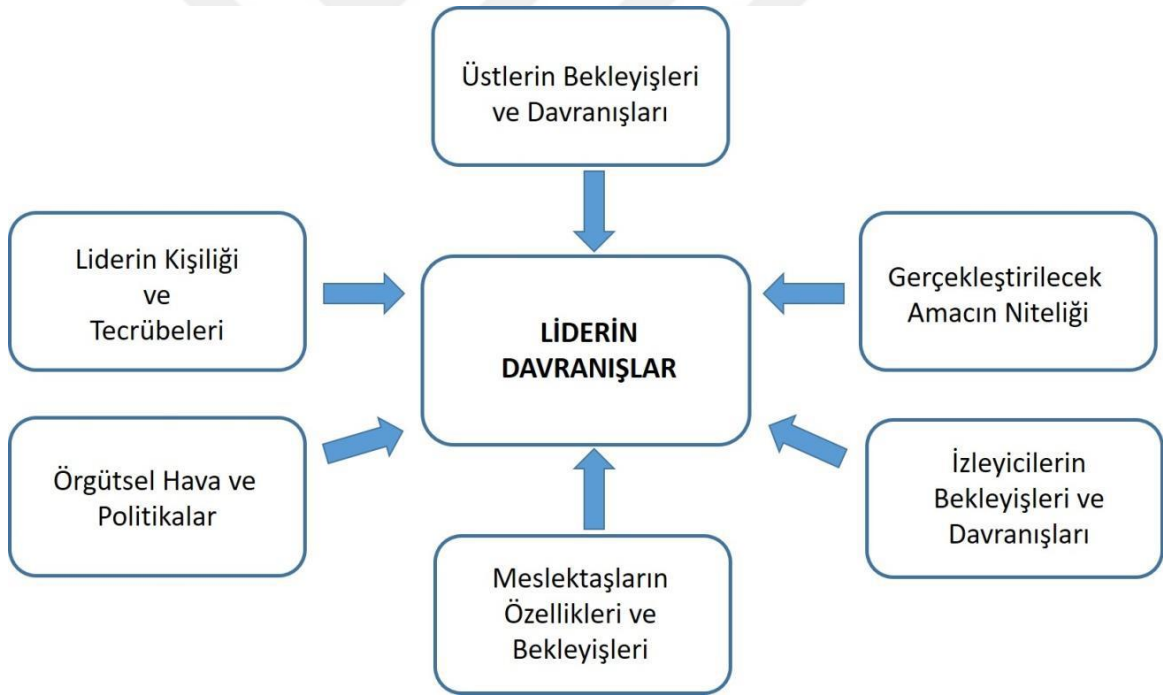
aksine, her yeni durumun farklı bir liderlik biçimini uygulamayı gerekli kıldığını söylemesidir. Durumsallığın kabullerinden biri de deneyimin ya da eğitimin liderliği geliştirebileceği önermesidir (Erkutlu, 2014; Akt. Kandemir, 2018:5).

Durumsallık yaklaşımında liderlerin davranışlarını etkileyen başlıca etmenler şunlardır (Koçel, 2011: 48-51);

1. Ortaya konan hedefin mahiyeti,
2. Takipçilerin beklentileri ve yetenekleri,
3. Lider tarafından oluşturulan örgütün nitel durumu,
4. Lider ve takipçilerin deneyim ve bilgi birikimleri.

Çevresel bileşenlerin rolünü hesaba katarak liderliği açıklamaya çalışan durumsal kurama göre; bireysel özellikler, lider ve takipçilerinin tecrübeleri, liderden beklentiler ve izleyenlerin yetenekleri, yaşanan organizasyonun yapısı ve nihayetinde örgütsel vizyonun niteliği gibi faktörler liderliğin yetkinliğini belirlemektedir (Zel, 2006:108-120).

**Şekil- 1. Durumsallık Kuramına Göre Liderlik Davranışına Etki Eden Faktörler**



**Kaynak: (Koçel, 2011:48-51)**

Durumsal Liderlikte özgün olan yön, lider yöneliminin ve özelliklerinin bir çerçeveye oturtulmasının yanında bu durumların hangi koşullarda hayat bulacağına dair fikir üretimidir. Durumsallık düşüncesi, başarı ve etkinlik sağlayacak liderin, liderlik davranışını hangi durum ve şartlar altında göstereceği sorunsalına dayanmaktadır. Liderlik davranışının tespiti yapılan durum ve şartlara karşı göstereceği senkron, onun başarısında kilit rol oynamaktadır. Durumsal yaklaşımın bu veçhesi, en iyi liderlik davranış biçiminin tek ve değişmez olduğunu savlayan davranışsal teori karşısındaki özgünlüğünü perçinlemektedir (Gül, 2003: 11). Davranışsal yaklaşımın şartlar ne olursa

olsun aynı liderlik davranışının gösterilmesi gerektiği savunusuna karşı yapılan en temel itiraz, durumsal teorinin her durum ve şartta farklı liderlik tarzlarının uygulanması gerektiği düşüncesidir.

#### **1.1.6. Çağdaş liderlik kuramları**

Günümüzde, örgütlerin içinde bulunduğu çevresel etmenlerin, onların yapıları dolayısıyla hedeflemelerini farklı boyutlara taşıyabilecek kudrette olduğunu göstermektedir. Örgütsel devrimin çevreyle karşılıklı etkileşime girerek, hem değiştiren hem de değişen rollerinde olması, varoluşsal anlamda bir gerekliliktir (Celep, 2004:51-56). Böyle bir bakışın ortaya çıkardığı liderlik kuramları, yeni liderlik yaklaşımları olarak adlandırılmış ve 1980 yılından sonra birlikte gelişimleri hızlanmıştır. Bu liderlik kuramlarının transformasyonel liderlik, kültürel liderlik, moral liderlik, süper liderlik, öğrenen liderlik, vizyoner liderlik ve öğretimsel liderlik şeklinde tasnif edilerek araştırıldığı görülmektedir (Çelik, 2007: 4). Bu bağlamda, öğretimsel, dönüşümsel, kültürel, vizyoner liderlik stilleri önemli yeni liderlik kuramlarındandır (Çelik, 2013:5-16). Çağımızdaki eğitim lideri tipolojisinin, öncelikle bilgisel donanım ve çok boyutlu perspektife sahip olması elzemdir (Bursalıoğlu, 2000:64-70). Bu ise okul müdürlerinin farklı liderlik stillerini uygulayabilmelerine bağlıdır. Liderliğin gelişimini liderin ve izleyenlerin kişisel özelliklerine, yapılan çalışmanın yapısına, çalışanların ihtiyaçları ve iş doyumuna bağlayan sosyal bilimciler; her iş, durum ve kişiye ait lider yaklaşımına karşı ise, duruma ve işgörene uyarlı değişimci bir liderlik stili önermişlerdir (Özden, 2008: 123).

##### **1.1.6.1. Vizyoner liderlik**

Vizyon terimsel olarak görünüm, vizyon oluşturma ise geleceğe dair öngörü ortaya koyabilmek, yani amaçları ortaya koymak anlamlarına gelmektedir. Sorun alanlarına geniş açıdan bakabilmek becerisi, geleceğe doğru isabetli tahminleri yapmaya ve organizasyonun gerçekçi amaçlarla yol almasına olanak sağlayacak durumları yaratmak, vizyon geliştirme yetisiyle ilgilidir (Şimşek, 1998:368). Vizyon, bugünden hedefi konulmuş geleceğin düşünmesidir, örgütteki bütün bileşenlerin tasavvur edilerek bir çerçeveye oturtulmasıdır. Vizyon sahibi liderlik davranışıyla, organizasyondaki izleyenleri etkilemek suretiyle ortak hedefler etrafında hareketlendirmek ve geleceğe dair örgüt fotoğrafını çekebilmektir (Özden, 2008: 80). Vizyon sahibi liderliğin, izleyenlerini geleceğe dair tasavvur oluşturarak ortak amaçlar etrafında motive eden, varılmak istenen hedefi gösteren ve nasıl ulaşılabileceği bilgi ve dirayetine sahip olan, çalışanların önünü açarak onların yeniliklere ve yeni deneyimlere kanallize olabilecekleri ortamı hazırlayan ve risk almaktan kaçınmayan liderlik davranışlarını temel aldığı belirtilmektedir (Serinkan, 2008:179-205). Vizyonu olan organizasyonların öğrenmeye açık ve değişimlere uyumlu bir yapıyı başarıyla kurdukları görülmektedir (Nanus, 1992:20-25). Şu bir gerçektir ki, pek çok bireyin çalıştığı yerle, yaşadığı toplumla ilgili değerleri, düşleri, istençleri vardır. Mühim olan bu arzuların sistemli bir şekilde iletilmesi, paylaşılması ve buradan ortak hedefin üretilmesidir; aksi halde her şey düşünsel ve düşsel alanda kalarak akamete uğrar (Erçetin,2000:87-116).

Vizyoner liderlik davranışını gösterenler, öncelikle izleyenlerine ortak hayaller kurdururlar; büyük fotoğrafı sunarlar, hangi yollarla gidileceğini söylemeden kitlenin

hangi noktaya yol aldığını belirtirler, çalışanların hedef başarısı için tercih edecekleri yöntem, teknik ve sınamalarına özgürlük tanır. Ortak amaçların çevrelediği adanmışlık ortamında örgütteki her şeye karşı bir duygusal bağ ve çalışma şevki aşırlar. Örgütün misyonu, amaçları ve değerlerini inançla içselleştiren çalışanlar, kurumlarıyla gurur duyup, onu sahiplenirler. Vizyoner lider empati kurmayı bildiklerinden esin kaynağı olurlar. İlham verici olmalarının nedeni, insanların hislerini ve yönelimlerini sezgileriyle anlamalarıdır; bundan dolayı esin verici vizyon belirleme başarısı gösterirler. Ana hatlarıyla ele alınan tüm bu özelliklerin her birinin değişik bir duygusal zekâ türüne dayandığından hareketle, vizyoner liderlerin sahip oldukları geniş duygusal zekâ yelpazesi sayesinde, örgütte organizasyonel bir senkronizasyon ve bütünleşme oluşturdıkları görülmektedir (Barutçugil, 2006: 126). Vizyoner liderlerin yol gösterici rehber rolü hayatidir. Bu yüzden vizyon sahibi liderlik örgütler için vazgeçilmez önemdedir. Zira liderlik, ancak lider ve izleyenlerinin gidilecek yönü bilmeleriyle somutlanabilir. Liderliğin varılacak hedeflerin taşıyıcısı olduğu unutulmamalıdır (Bender, 2006: 110; Blanchard ve Stoner, 2004:21-28). Böylece vizyoner liderin, gidilecek yolu görebilen, bu yolda yürüyen ve izleyenlerine yol açabilen kişi olma misyonu ortaya çıkmaktadır. Yolu görebilmek: Görülebilecek yol başarılması düşünülen hedeflerin doğru şekilde oluşturulmasıdır. Yolda yürüme: Liderin, görünen yolu yani hedefleri başarma noktasındaki inancını ve kararlılığını ifade eder. Yol olmak: İzleyenlerine iletilen vizyon ışığında kılavuzluk etmek ve onların bu yolda yürümeyi içselleştirmelerini gerçekleştirmektir. Bu anlamda vizyon sahibi liderin düşünce ve sezgisi, izleyenler açısından yol olur (Çelik, 2013:5-20).

#### **1.1.6.2. Süper liderlik**

Süper liderlik, izleyenlerin yetkilendirilerek görevlendirildiği müstesna yetkenin aktarımına dayanır. Kendi kendine yetebilen lider profilini aşan özellikleriyle, süper kavramıyla tanımlanmıştır (Müller vd., 2013: 805). Her kişinin kendi lideri olduğu önermesiyle özetlenebilecek süper liderlik yaklaşımı, 1990'lı yıllarla birlikte gündeme gelmiştir. Kişisel olgunlaşmanın hiyerarşiden daha önemli olduğu bu liderlik stili, öz denetime sahip astların kendi kişisel gelişimlerini gerçekleştirmelerini önceller. Süper liderlik, ekip çalışmasına eğilimli, kademeli olarak yetkilerini kendi kendini yönetebilen takımlara devreden, çalışma denetimi ve sorumluluğu ile kendi stillerini belirlemeleri hususlarında grup üyelerine kolaylık sağlayan bir çalıştırıcıdan daha fazla serbestlik veren ve izleyenlerin gelişimlerini kuvvetlendiren liderlik davranışlarını sergilemektedir (Erdoğan, 2002: 45).

Süper liderlik teorisinin yeni liderlik yaklaşımlarına göre çok daha özgün olduğu ve kökten bir perspektif değişikliği getirdiği ifade edilebilir. Zira, diğer liderlik kuramlarının tamamının temel kabulü, liderin izleyenlerini etkileyen rolünde olmasıdır. Oysa süper liderliğin bu duruma itiraz ettiği; her insanın kendi kendisinin lideri olması gerektiğini savunduğunu görüyoruz. Eski ve yeni liderlik kuramlarının hepsinde lider, izleyenleri etkileyen kişi olarak kabul edilmiştir. Burada, “beni izle” bakış açısı yerine, liderliğin kişisel bir sorumluluk olduğu vurgusu vardır. (Çelik, 2007: 78).

#### **1.1.6.3. Demokratik liderlik**

Demokratik liderlik davranışında, lider ve izleyenleri arasında karşılıklı güvenin tesis edildiği dostane bir ilişki kurulmuştur; çalışanları rencide edici tutumlar yerine dostça yaklaşım bulunmakta ve ceza odaklı yöntemler kullanılmamaktadır. Demokratik liderlik, kriz anlarında örgüt ortamındaki pesimist havayı olumlu bir iklime dönüştürmek ve izleyenleri, ortak duygu yaratarak, organizasyonun başarısı için yöneltmek ve krizi yönetme hususlarında beceri sahibidir. Sayılan bu özellikler nedeniyle, teorisyenlere göre, örgütlerin hedeflerine ulaşması ve başarılarını konsolide edebilmeleri için en ideal liderlik türü, demokratik liderlik yaklaşımıdır. Bu anlamda demokratik liderler, kriz anını bir yandan kendi örgütü için, bir yandan da tüm çalışanlar açısından fırsat olarak görüp buna göre yönetim sergilerler (Başaran, 2004:303-321).

Demokratik liderlin özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Kılınç, 2008:70).

1. Demokratik lider tarafından yönetilen kurumlarda kişisel motivasyon yüksektir.
2. Demokratik liderler karar verme sürecinde çalışanların bilgisi ve düşüncesine değer verir, gerekirse de bunları kullanırlar.
3. Demokratik liderlerin olduğu örgütte grubun amaçlarına bağlılık söz konusudur.
4. Demokratik liderler tarafından yönetilen organizasyonlarda karşılıklı iletişim söz konusudur.

#### **1.1.6.4. Otokratik liderlik**

Otokratik liderlik davranışında, katı hiyerarşiye dayanan merkezilik temelinde yönetim gösterilir; bütün otorite ve sorumluluk tek elde toplanmıştır (Barlı, 2008:374). Otokratik liderlikte, paylaşımcılıktan uzak gücün tek elde toplandığı, izleyenlerin ödül-ceza, zorlayıcılık ve yasal güç gibi enstrümanlarla yönlendirilmeye çalışıldığı bir davranış tarzı benimsenmektedir. İzleyenlerin profili; ailesel, toplumsal ve eğitimsel sahalarda katı geleneksel yapının hüküm sürdüğü bir ortamda yetişen ve son sözü büyüklerine bırakan edilgen yapıdaki insanlardan oluşmaktadır. Bu anlamda Türkiye’de, toplumsal dinamiklerin ve hayat şartlarının, otokratik liderliğin benimsenmesine zemin hazırladığı rahatlıkla söylenebilir. İzleyenlerde, otokratik liderin her şeyi bildiği, sorunları çözememe gibi bir durumun söz konusu olamayacağı inancı hakimdir. Yani her şeye hakim ve yanılmaz bir yetke algısı yerleşmiştir (Sargut, 2001:60). Otokratik lider tipolojisi; muhalif fikirlere tahammülsüz, katı kalıplar ve baskıcı davranışlara dayanır, diktatöryel yönelimlidir (Yeo, 2006: 65).

#### **1.1.6.5. Kültürel liderlik**

Toplumlara bütünleyen bütün değerlerler kültür kavramını belirlemektedir. Ayrıca kültürü; insan topluluklarının ortaklaşarak bellediği gelenek-görenekler, simgeler, değerler, düzgüler, kaideler ve inançların toplamı olarak belirtebiliriz (Öztahtalı, 2002: 573-574). Kültürel Liderlik açısından, örgütsel kültürün güçlendirilerek korunması ortak amacın başarılması noktasında çok önemlidir. Bu liderlik tipinde, kültürel değişimin rehberliği ve kültürel öğelerin temsilciliği gibi kritik liderlik davranışları misyon edinilmiştir (Çelik, 2000:214). Kültürel liderlik kuramının liderlik teorilerine katkısının

iki değerli boyutta temellendiği görülmektedir. Lider tarafından yapılandırılan örgütsel kültürün, lider başarısını büyük oranda belirlediği olgusu birinci boyutu; liderin örgütsel kültürü yönetme tarzı ise ikinci boyutu oluşturur. Demek ki, organizasyonel kurum kültürünün güçlü bir şekilde oluşturulması liderin etkinliği için her ne kadar hayati boyuttaysa da, bu tek başına yeterli değildir; oluşturulan bu örgüt kültürünün ele alınma yani yönetilme şekli de en az birinci boyut kadar önemli konumdadır. Ayrıca, kültürel liderlik davranışının son derece önemli bir üretim davranışı olduğu ve basit ilişkisel süreçlerle karıştırılmaması gerektiği kabul edilmelidir (Çelik, 2007: 51).

Kültürel liderlik özelliklerine dair çok önemli tespitler bulunmaktadır: Kültürel liderliğin misyonu, organizasyonunu ayakta tutan değerlerin, normların öncelikle lider tarafından benimsenmesi ve izleyenlere benimsetilmesi ve bunun yanında örgütsel kültürün, içinde bulunulan çevrenin kültürüyle bütünleştirilmesi sürecidir (Erdoğan, 2000:117). Kültürel liderlik açısından, liderliğe anlam katan kültürel çevrenin anlamlılığı ile beraber, liderinde bu çevreye bir anlam katabilmesidir. Dolayısıyla kültürel lider mevcut kültüre sahip çıkılması, korunması, devamının sağlanması ve yeni bir kültürün ortaya çıkmasını sağlamakla görevlidir (Toprakçı, 2002:67) Bu liderlik yaklaşımında, bilginin durmaksızın değişim yaşadığı kabulü bulunduğundan, örgütsel değer ve normlar da değişime tabi tutulur. Kültürel liderlik davranışı, kalp ile aklın (duygu ve düşünce) senkronizasyonunu sağlamayı gerektirir (Çelik, 2013:5-20).

#### **1.1.6.6. Öğretimsel liderlik**

1970'lerde başarılı olmuş okullarda yapılan çalışmalar, öğretimsel liderliği bilinir kılmıştır. Okul yöneticilerinin yönetim tarzları, etkin eğitim kurumlarının baz alındığı araştırmalarda ana değişkenlerden biri olarak belirlenmiştir. Bu anlamda öğretim liderinin, etkili okul yöneticisi olduğu kabul edilmektedir (CSE, 1985; Akt. Balcı, 1993:12). Öğretim lideri, okul başarısının en önemli değişkenlerinden biridir. Eğitimde yeni yapılanma perspektifi gereğince, batılı ülkelerde 1970'lerde başarılı olmuş eğitim kurumları etüt edildiğinde; eğitim-öğretim faaliyetlerinin belirlenen hedefleri gerçekleştirmesinin ve etkili olmasının doğrudan öğretimsel liderlik başarısıyla ilgili olduğu saptanmıştır. Literatür öğretimsel liderliği, okul yöneticilerinin eğitim örgütündeki kadroyu ve durumları, hedeflere ulaşma sürecinde, etkilemek için kullandıkları güç ve davranış olarak değerlendirmiş; araştırmalar, okul liderinin eğitim-öğretim programı, eğitimci, öğrenci, öğrenme-öğretme proseslerini çalışmalarının odağına almasının başarılı olmasına yol açtığını vurgulamıştır (Şişman, 2004: 54). Günümüzde oldukça revaçta bir liderlik stili olan öğretimsel liderlik, birçok tartışmanın ve araştırmanın konusu olmaya devam ediyor. Öğrenme ve öğretmeyi merkeze alan bir liderlik sahası olan öğretimsel liderlik kavramı, Murphy ve Hallinger'e göre; eğitim kurumlarına özel bir liderlik tarzı olması hasebiyle eğitim başarısı, öğretim planları ve öğelerini çalışma alanında toplamıştır (Bakan ve Doğan, 2013: 399-400). Öğretim lideri olabilmesi için okul yöneticilerinin, makam odalarındaki çakılı durumlarını terk ederek okulun her alanında (sınıf, koridor vb.) mobilize olmaları gerekir. Okul yöneticisi, öğretim sürecine odaklanmalı ve yeni bir anlayışla liderlik yapmalıdır (Özdemir ve Sezgin, 2002:266-282).

Öğretim programları, öğrenci ve öğretmenlerin ana unsurları olduğu eğitim ve öğretim süreçleri ele alındığında, öğretimsel liderin derinleştiği tek konunun öğretme ve öğrenme olduğu ve bu olgunun onun en özgün yanını oluşturduğu görülür (Gümüşeli, 1996: 9). Öğretim liderliğini dört ana boyutta sistemleştiren Smith ve Andrews'ın (1989; Akt. Çelik, 2007:41-78) tasnifi şöyledir:

1.Kaynak Sağlayan: Okul yöneticisi, örgütünün vizyonu çerçevesinde hedeflerin başarması için lüzumlu kaynakları bulan, bu kaynakları bütünleştirerek yapılandıran liderdir.

2.Öğretimsel Kaynak: Okul yöneticisi bizzat öğretimsel kaynaktır; sınıflardaki öğrenme ortamının iyileştirme, planlanmış periyotlarda izleyenlerini değerlendirme, öğretim olanaklarını geliştirme konularına odaklanır.

3.İletişimci: Eğitim yöneticisi okulun iletişim kaynağıdır. Kurumunda etkin bir iletişim ortamı oluşturarak eğitim programlarının ve etkinliklerin düzenli ve verimli olmasını sağlar. Öğretimsel lider olarak iletişim becerilerine dayanarak; gerek okulun etkileşimde olduğu çevrenin faktörlerini kavrama (tanımak ve dinlemek), gerekse de kurum içi bağlantıları anlamlandırma yeteneğini sergiler.

4.Görünür Kişi: Okul yöneticisi, başta sınıflar ve koridorlar olmak üzere okulun her ortamında öğretmen ve öğrencilerle etkileşir. Öğretimsel lider, görünür kişi kimliğinin gereği görünür kıldığı davranışlarıyla kurumsal değerlerin güçlendirilmesine vesile olur.

#### **1.1.6.7. Etik (Moral) liderlik**

“Etik” kavramı, başta sosyal ilişkilerin temellenmesi olmak üzere hayatın bütün alanlarında varlığını hissettiren büyük bir ağırlığa sahiptir. Dolayısıyla, etik kavramının ele alınması, etik liderlik konusunun anlaşılması açısından önemlidir.

“Ethos” sözcüğü Grekçe, “mos” sözcüğü ise Latince'den gelmektedir; kökenlerini belirttiğimiz “etik” ve “moral” sözcükleri ile “ahlak” sözcüğü, nüanslar dikkate alınmadığında, aynı anlamda kullanılmaktadır. Etik ve moral kelimeleri özetle; gelenek, görenek, mizaç, huy, alışkanlık, yerleşmiş duygusallık, karakter gibi anlamlar içermektedir. Söz konusu sözcüklerin etimolojik durumlarından ziyade, felsefik kullanımlarına göre ayrıştıkları bilinmektedir (Özlem, 2004: 23). Yunan dilinde ethos (karakter anlamlı) sözcüğü daha sonra ethics (etik) kavramına dönüşmüştür. Etik nosyonu, ahlaki kaide ve değerleri araştırır, ima ettiği evren soyut ve ülküsel olana odaklanmaktadır. İnsanlık durumunun bütün eylem ve hareketlerinin özünü incelemektedir. Dolayısıyla ahlak kurallarıyla mukayese edildiğinde, etiğin daha spesifik ve daha felsefik olduğu gerçeğine ulaşırız (Aydın, 2002: 5). Karakter anlamına gelen etik (ethos), etimolojik olarak Yunan dilinden gelmektedir. Kim hangi değeri içselleştirmektedir; diğer kişilere karşı yükümlükleri ve davranış şekli nasıl olmalıdır, bu temel soruların muhatabı etik veya karakterdir (Yüksel, 2005: 49). Bu zaviyeden bakıldığında etik, bireyler arası ilişkiler ile etik öğelerin çerçevesini çizer; bireylerin birbirleriyle olan sorumluluk durumlarını önemser ve böylelikle ahlaki elekten geçen söz konusu olgulardan kalanların etik daireye girdiğini değerlendirir. Başka bir pencereden

yorumlarsak etik, insanlık tarihi boyunca Uzak Doğu Felsefesinden Antik Yunan'a, Tek Tanrılı Dinlerden Aydınlanma'ya değin üzerinde kafa yorulmuş bir kavramdır ve bu anlamda etik, dünyanın dört bir yanında zamansal süreçte felsefik disiplinler arasında başat bir alan işgal etmeyi sürdürmüşdür (Arap ve Yılmaz, 2005: 1). İnsanlık tarihinin başlangıcından bugüne, dünyanın neredeyse her coğrafyasında, çok değişik kültürlerle sahip toplumlarda etik arayışın var olduğu bir vakıadır (Kuçuradi, 2009:44-46). Genel anlamda etik, ahlaki anlamda iyi-kötü ve doğru-yanlış davranışların boyutlarını ve gerekçelerini, ilişkilerde belirleyici değerleri sistemli bir incelemeye tabi tutan felsefi ekoldür (İşgüden ve Çabuk, 2006:59-86).

Endüstri toplumundan bilgi toplumuna geçiş yapan günümüz küresel dünyasında, her şey hızla değişime uğrarken, liderlik teorileri de bu gerçeklikten nasibini almıştır. Artık bilgi çağının gerekliliklerine uygun, değişimi yakalayabilen ve izleyenlerine öncülük edecek yeni tarz bir lider tipolojisine ihtiyaç duyulmaktadır. Yeni liderliğin etik değerleri özümsemiş olması gereği, etik liderlik davranışını ön plana çıkarmıştır (Çelik, 2007: 90). Etik liderlik, etkileşime dayalı bütün ortamlarda etik değer ve prensiplerin hakim olduğu ilişki biçimlerini oluşturup devam ettiren ve önceleyen bir perspektifin teorisidir (Erdoğan, 2002: 48).

Harvey, etik liderlik çalışmalarından elde ettiği bulgular ışığında, etik liderliğin 10 (On) ana özelliğe sahip olduğunu belirtmiştir (Harvey, 2004: 23);

1. Etik liderler, etik standartlar oluşturur ve bunlarla birlikte ortak değerleri sürekli gündemde tutarak; anlaşılmasını ve içselleştirilmelerini takip ederler.
2. Etik lider; izleyicilerine, etiğe dayalı duygularını geliştirmek amacıyla sorumluluk yükler ve onların etik değerlere uygun davranışlar içinde olmalarını beklerler.
3. Etik liderlik, rol model olma misyonuna koşut, izleyicilerinden dürüstlük noktasında beklenti içinde bulunma hakkına sahiptir.
4. Etik liderlerin, bütün hareketleri etik kurallar çerçevesindedir. Karar verirken etik prensipler ve takipçileri dikkate alırlar.
5. Etik liderlik davranışı, oluşturulan yöntem ve ilkeler ile pratiklerin tutarlılığı konusunda özenlidir.
6. Bu liderlik tarzı, takipçilerine güven verip gelişimlerine enerji harcayarak, doğruları içselleştirme becerisini sergilemelerine yardımcı olurlar.
7. Etik liderler, izleyicilerinin ve paydaşlarının fikirlerine, duygularına ve reaksiyonlarına duyarlıdırlar.
8. Etik lider; değer, prensip ve kaidelerin zamanla özümsenebileceği gerçeğine uygun olarak, ilgili sahalarda küçük dokunuşlarda bulunur.
9. Etik liderlik, kurumsal misyon-vizyon ve etik değerler çerçevesinde oluşturulan liyakate dayalı çalışan alımı ve terfi sistemini esas alır.
10. Etik liderlik davranışı, rehberlik eden öncü yönüyle hareketi başlatan, motive eden ve ötekileştirmeyen-suçlamayan bir etik düsturu gözetir.

Çağdaş liderlik teorileri içerisinde, gittikçe popülerleşen bir yaklaşım haline gelmiş olan etik liderlik; durumsal ve özellik kuramlarıyla paralellikler göstermektedir. Etik liderliğin olmazsa olmazı etik değerleri içselleştirmiş olmasıdır; bu veçhesiyle özellikler teorisine

yakın durmaktadır. Burada altı çizilmesi gereken durum, liderlik özelliklerinden yalnızca etik boyutun öne çıkmış olmasıdır. Kuvvetli bir kurum kültürünün yanında etik değer ve ilkeleri özümsemiş izleyenlerin varlığı, etik liderliğin kendisini uygulayabilmesinin temel şartlarıdır. Dolayısıyla, kurum kültürünün niteliği etik liderlik davranışının etkinliğini belirlemektedir (Çelik, 2007: 98).

## **1.2. Etik Liderliğin Gelişmesini Etkileyen Faktörler**

Sistem Teorisinin ortaya çıkışı, iç bakışa kurgulanmış örgütlerin, yeni bir bakış açısıyla dış çevreyle etkileşime yönelmelerini beraberinde getirmiştir. 20. yüzyılın sonlarına doğru başlayan vekalet teorisi, küreselleşme, bilişim teknolojilerindeki ivme, kurumsal yönetim ile şirket sorunları gibi gelişmelerle hız kazanan değişimler, yönetim alanında paradigma değişimini beraberinde getirmiştir. Özellikle para piyasaları ve politik serbestleşme alanları 1980'lerde ön plana çıkmış; 1990'lardaki teknolojik ve bilgi toplumuna geçiş gelişmeleriyle birlikte küreselleşme olgusu hayatımıza girmiştir. Söz konusu yıllarda, soğuk savaş dönemindeki iki kutuplu dünyanın ortadan kalkması sadece siyasi tarih anlamında değil, birçok alanda kritik değişimlere kapı aralamıştır. Bu süreçte, küreselleşmenin de ortaya çıkışıyla şirketlerin çok uluslu yapıya evrilmesinin önü açılmıştır. Küreselleşme, enformasyon ve iletişim teknolojileri gelişimindeki ön görülemez yükseliş vb. etmenler, örgütlerin yapılanmalarını esnek olmaya, klasik hiyerarşik dikenlikten daha sade ve yatay bir örgütsel yapıya geçmeye yöneltmiştir (Cos, 1997:24). Ayrıca, küreselleşme bilgiyi en önemli ekonomik değer haline sokarak; bilginin işletmelerin en önemli üretim etkeni olmasını getirmiş ve böylece bilgi ekonomisi konsepti dünyada muazzam bir bilgi birikimi ve dolaşım ağı oluşturmuştur (Gidense, 1999:60-72).

İletişim ve bilgi teknolojileri gelişimi, hem sermayenin hareketlenerek yayılması ve ulusal sermaye hacminin genişlemesini hem de küresel çapta finans sektörü bağımlılığını beraberinde getirmiştir. Yeni düzende, örgütsel kararlar, tüm paydaşları etkilediğinden; sermayenin küresel niteliği ve yönetim anlayışlarındaki etik dışı süreçler, global etkileri olan buhranları tetiklemektedir (Turan, 2011:1-11). Bundan dolayı adalet, şeffaflık, sorumluluk, hesap verilebilirlik vb. etik değerlerin, şirketlerin yönetiminde etkin kılınması ve paydaşlarla bu temelde ilişki geliştirilmesi gerekmektedir. Örneğin günümüzde şirketlerin hisse senedi arzının artması, üstelik yönetim ile şirket sahipliğinin birbirinden ayrılmış olmasından dolayı; hissedarların şirket yönetimi üzerindeki denetimi zorlaşmıştır; bu gerçeklik yönetimlerle paydaşların yeni ilişki biçimlerinde belirleyici durumdadır. Çok uluslu şirketlerin yaygınlaşmasıyla, farklı kültüre, farklı yaş gruplarına ve farklı yaşam tarzına sahip çalışanların bir arada olmasını gerektirmiş; bu durum, insan kaynağının örgütlerin en önemli üretim faktörü olduğu olgusu ile birlikte değerlendirilmiş; evrensel etik prensiplerin ve değerlerin yönetime hakim olmasının gerekliliği noktasında fikir birliği oluşmuştur.

### 1.2.1. Küreselleşme faktörü

Bilgi teknolojisi devriminin siyasal, ekonomik, kültürel, toplumsal sahada baş döndürücü değişimleri beraberinde getirerek, neredeyse tamamen yeni bir dünya sistemine geçiş yapması, küreselleşme olgusunu oluşturmuştur. Bu olgu birçok alanın yeniden tanımlanmasını zorunlu hale getirmiştir. Teknoloji ile bilginin kritik üretim faktörü olarak kabul edilmesi, üretim ve verimliliğin yeni tanımları gereğidir. Böyledir ki, günümüz örgütlerini yerin ve zamanın belirleyici olmadığı, küresel çapta işleyişin bağlantıladığı bir sistemin birer parçası haline getirmiştir (Robertson, 1992:8-22).

Uluslararası nitelik kazanan hizmet ve üretim sektörleri ile sermaye mobilizasyonu, beynelmilel işletmelerin ve dolaysız sermaye yatırımlarının ulusal ekonomileri baskılamasına zemin hazırlamıştır (Arıboğan,1996:179). Ulusal ekonomiler, sermaye hareketlerindeki serbestleşme trendine ayak uydurabilmek için, dış dünyaya yüzlerini döndürmüşlerdir. İşletmeler ise; ayakta kalabilmek için, başta yapısal ve teknolojik dönüşümler olmak üzere, birçok önlem almışlardır. Ekonomi, işletme gibi sahalarda, küreselleşme çok önemli bir konu olarak, incelenmektedir. Bazı araştırmacılar, küreselleşmeyi tek tip bir dünyaya geçiş olarak tanımlarken; bazıları da bu kavramı bilginin, iletişimin teknolojiyle yayılması sonucu, insanların zaman ve mesafeye bağımlı olmadan birbirine yaklaşması şeklinde değerlendirmiştir (Düren, 2002:49-52).

Küreselleşme bilginin, sermayenin, üretimin, hizmetin sınır ve engel tanımaksızın dolaşımının ve dolayısıyla dünya ekonomisindeki entegrasyonunun taşıyıcısıdır. Üç temel boyut küreselleşme olgusunu ortaya çıkarmıştır (Turan, 2011:1-11): Birinci boyut, dünyadaki sistemin enformasyon ve telekomünikasyon teknolojilerindeki ivme sayesinde bütünleşmesi; ikinci boyut, gelişmekte olan ülkelere gelişmiş ülkelerin yönelttikleri yatırımlardır. Özellikle sermaye piyasaları, küreselleşmeden en fazla nasibini almış ekonomik değişkendir. Kıta Avrupası, 2. Dünya Savaşı ertesinde denizaşırı yatırımlarını sürdürme noktasında darboğaza girmiştir. Bunun etkisiyle ABD etkili bir ekonomik aktör olarak belirmiştir. 1929 ekonomik krizi Amerika Birleşik Devleti'nin, dünya ekonomisine verdiği finansal desteği durdurmasına neden olmuştur. Böylece likidite sorunu piyasaları kavurmaya başlamış; çözüm olarak, 1.ve 2.Dünya Savaşlarının tahrip ettiği uluslararası para piyasalarının ve dengesini yitiren dünya ticaretinin yeniden yapılandırılarak canlandırılması amacıyla, Brettonn Woods anlaşması yürürlüğe konmuştur (Drucker, 1993:19-20; Akbay,2011:1-18). Brettonn Woods anlaşması, ABD dolarına endeksli, uluslararası bir para sistemini öngörmüşse de, sistem işlememiştir. Bu noktada IMF (Uluslararası Para Fonu) ve Dünya Bankası devreye sokulmuş; bugünkü finans sisteminin temelleri atılmıştır (Kazgan,1997:24-25). Küreselleşmenin etkilediği ekonomik ve finansal boyutların yanına üçüncü boyut olarak, sosyal alanı eklemek gerekir. Çünkü; küreselleşme olgusu, dünya vatandaşlığı kavramını gündeme getiren ve etnik olsun, kültürel olsun her tür farklılığı öteleyen, zenginlik temelinde değerlendiren bir bilincin taşıyıcısı durumundadır.

K. Ohmae, küresel sistemi anlamak bakımından başvurulacak başlıca düşünürlerden biridir; o, globalist ekonominin 4 ana itici motor sayesinde ayakta kaldığını savunmaktadır. Bunlar (Düren, 2002:53-54):

1. Neoliberal öğretinin yayılmasına koşut sermaye piyasası hareketliliğinin sınırları aşan etkinliği,
2. Küresel endüstrileşmenin yakaladığı ivme; çokuluslu şirketlerin yeni pazarlara açılması,
3. Enformatik teknolojilerde yapılan devrim ile dünyada hızlı bir entegrasyon sürecinin başlaması sonucu, birbirinden farklı ve uzak coğrafyalarda eşzamanlı operasyonel hareketlerin yapılabilmesi,
4. Enformatik teknolojilerin küresel çapta bilgi akışını sağlamasıyla, daha bilinçli ve daha farklı taleplere sahip tüketici popülasyonunu büyük oranda artırmış; işletmeler üretim odaklılıktan tüketici odaklı konsepte geçiş yapmıştır.

Globalleşen dünyanın farklılaşan insan isteklerine cevap verebilme mecburiyeti, şirketlerin dönüşümlerini küresel gerekliliklere göre ayarlamalarını; icraatlarını geniş coğrafyalara yaymalarını ve nihayetinde değişik kültürel yapıları yönetmek durumunda kalmalarını zorunlu kılmıştır (Düren, 2007:85-107). Yönetim ve liderlik davranışını, yaygınlaşan küresel yönelimle birlikte, çok kültürlü insan kaynağını yönetmekle karşı karşıya bırakmış; bu gerçeklik, evrensel değerlere dayalı etik liderlik gerekliliği düşüncesine yöneltmiştir (Düren, 1999:33 ). Çokuluslu şirketlerin sınır tanımayan pazar arayışları ile girift rekabet koşullarının zorluğu, kültürel çeşitliliği yönetebilmeyi önemli kılmıştır. Zira, küreselleşmenin bir parçası durumundaki kültürel çeşitliliğe sahip beşeri sermayenin yönetimi anlamında örgütlerin; vizyon, hedef, yönetim süreçleri ile iletişim ve işbirliğinin sağlanması ve dolayısıyla kurum kültürünün oluşturulmasında evrensel etik boyutu merkez almaları bir gereksinimdir.

### **1.2.2. Bilgi toplumu faktörü**

Bugün bilgi, örgütlerin (işletmelerin) en önemli başarı faktörü kabul edilmektedir. Bilginin akışına bağlı olarak değer kazanma özelliği yönetsel sürece yeni bir perspektif getirmiştir. En önemli kaynak konumuna yükselen bilgi, Peter Drucker'a göre; ekonomik ve toplumsal sistemi dönüşüme zorlayan en büyük etkidir (Drucker, 2011:228). Böylelikle, bilginin toplumsal ve ekonomik yarar sağlayan niteliği ön plana çıkmıştır. Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki hızlı değişimin bilgi ekonomisinin zeminini hazırladığını biliyoruz. Bu realite, tüketici talebi merkezli esnek bir üretim yapısı doğurmuştur. Tüketici tercihlerine karşı duyarlı ve reaksiyoner bir hizmet ve üretim sunumu gelişmektedir (Drucker, 1993:156).

Bilgi ekonomisinin etkinliğinin artmasıyla sermaye, toprak ve emek faktörlerinin üretimdeki ağırlıkları azalmaktadır. Bilgi toplumuna geçiş, başlıca geleneksel üretim faktörlerine bakışı değiştirmiştir. Artık yönetim süreçleri, ana belirleyici olan bilgiyle mümkün olmaktadır(Drucker, 1992:118-120). Kalifiye iş gücünün varlığı; başta yeni bilgi üretimi olmak üzere, yaratıcılık içeren üretime katkı anlamında, örgütlerin rekabet şartlarını lehlerine çevirecektir. Organizasyonel yapılar, sürekli bir yenileşme prosesi getiren bilgi ekonomisi olgusu karşısında, öğrenen ve bilgiyi işlevselleştiren örgütselliğe dönüşmektedir. (Drucker, 1993:156).

Sanayi ötesi dünyayı; emek ve sermaye yoğun ekonomik dünyayı geride bırakan, bilgi yoğun hizmet kollarına yönelen ve insan kaynağı faktörünü öne çıkaran değişkenler

simgelemektedir. Böylelikle, en temel özelliği değişim olan yeni paradigmanın liderlik etme yaklaşımlarına yansımaları bulunmaktadır; bu yaklaşım liderin, yeni bilgi üretiminin merkezinde bulunan izleyenlerini, üretim proseslerini ve ilişki ağını evrensel etik değerler dairesinde hedeflere yönlendirecek beceriyi sergilemesini öngörmektedir (Drucker, 1992:178-179). Gelişmiş ve bilgiye dayalı ekonomik model, hedefini anamalinın bilgiye dönüşümü şeklinde belirleyerek; bunun başarılmasının ve yeni sosyal değer-norm oluşumunun taşıyıcısı bilgi işçilerinin yönetilmesinin, evrensel etik yasayı özümsemiş bir liderlik davranışına gereksinim duyduğunun altını çizmiştir.

### **1.2.3. Kurumsal yönetim faktörü**

Şirket yönetimlerindeki yetersizlikleri gidermek ve şirketlerde kurumsal sürdürülebilirliği sağlamak üzere, kurumsal yönetim kavramı üzerinde durulmaktadır. Kurumsal Yönetişimin son dönemde popülerleşmesinin nedeni (Atamer, 2006:9); ortak yönetsel süreçlerin başarısızlıkları, suistimallerde yaşanan artışlar, gelişen ekonomiler ve finans çevrelerindeki kriz, ayrıca gelişmiş ekonomilerde özel teşebbüsün dominant hale gelmesine koşut ülkeler arası ekonomik bağıllık realitesinin ortaya çıkması ve nihayetinde zorlu rekabet koşullarıdır (Şehirli, 1999:2).

Kurumsal yönetim kavramı, globalist pazar ekonomisinin sermaye hareketlerini artırmasına bağlı olarak, bundan etkilenen ülkelerde bir ihtiyaca binaen ortaya çıkmıştır. Yeni trendin, şirketleri iç ve dış bütün paydaşların beklentilerini yararları doğrultusunda dengelemeye itmektedir. Kurumsal yönetişimin, bilimsel kaynaklarda oldukça farklı tanımları bulunmakla birlikte, genel anlamda kurumsal yönetim; şirket yöneticilerinin ve etkin hissedarlarının, şirket dışı yatırımcıların haklarını domine etmelerini önleyecek sistemin kurulması ve işlerlik kazanması, şeklinde tanımlanmaktadır (La Porta, 1999:428). Bu bağlamda kurumsal yönetim uygulamasının; örgüt kararlarının gerçekleştiren kural vb. mekanizmalar ile iç-dış paydaşlar, yönetici ve yönetim kurulunun sorumluluk ve haklarını belirleyen etkin ve yöneltici bir dizge işlevini yerine getirdiği değerlendirilmektedir (OECD, 1999:34-40).

Zorlu rekabet koşulları son dönemde iş hayatında şirket skandalları, finans krizleri gibi olumsuzluklar yaşanmaktadır. Örgütlerin bu ve benzeri olumsuzlukları öncelikle önleme, yaşanması halinde bunları aşacak bir sistemi devreye sokmaları kurumsal yönetişimin şeffaflık, sorumluluk ve hesap verilebilirlik esaslarına dayanarak mümkün olmaktadır. Bu noktada, kurumsal yönetişimin lider tarafından benimsenmiş olması gerekir. Konunun bir bölümü örgütlerin yönetsel uygulamalarında şeffaflığı ilke edinmelerini kapsarken; öte yandan yetkeye sahip yönetim veya liderlerin bu gücü ne yönde kullandıkları sorusu oldukça kritik mahiyettedir. Globalleşen dünyada şirketlerin rekabete cevap vermelerini her gün daha fazla zorlaştırırken, bunun paralelinde örgütsel esneklik artmakta ve yöneticilerin yetki sahaları genişlemektedir. Böylece, yönetici ve liderlerin, hem fiillerini hem de bunların sonuçlarını üstlenmeleri oldukça önemlidir (Baş, 2020:1-3).

Yönetimin örgüt adına yaptığı tasarrufların yasalara ve kurumsal kural-prosedürlere uygunluk durumu, bağlayıcılık taşımaktadır. Bunun yanında lider; izleyenlerin eylemlerine karşı, yasal ve kurumsal prosedür-kurallar yönünden, denetim ve yönetim

fonksiyonları gereği sorumluluk taşımaktadır (Demirbaş ve Uyar, 2006:20). Küreselleşme, bilgi toplumu, bilgi ekonomisi, tüketici yönelimleri, kurumsal yönetim vb. olgular etik liderlik kuramının literatürdeki yerini sağlamlaştırmıştır. Özellikle farklı kuşak ve etnik grupların yönetimini gerektiren günümüz iş dünyası geleneksel yönetsel becerilerin yanı sıra bir tutkal görevi görece bağlayıcı evrensel değer ve ilkelere gereksinim duyduğu düşünülmektedir. Bu çerçevede geleneksel ve modern liderlik yaklaşımlarında bir alt boyut olarak ifade edilen etik değerlerin aslında etkili yönetimin esası olduğu düşüncesinden hareketle etik liderlik kavramı literatüre kazandırılmıştır.

#### **1.2.4. Vekâlet teorisi faktörü**

Ekonomistlerin bireyler arası veya gruplar arası risk dağılım prensiplerini belirleme çalışmaları, vekâlet teorisinin kaynağını oluşturmuştur. Bu teorinin, Pozitivist Vekâlet Teorisi(Positivist Agency Theory) ve Asil-Vekil Araştırması(Principal Agent Research) olarak iki ana kol oluşturduğu değerlendirilmektedir. Bunlardan Pozitivist Vekâlet Teorisi (Positivist Agency Theory), vekâlet veren ile vekil arasındaki anlaşmazlık nedenleri ve vekillik edenin örgüte karşı geliştirdiği davranış-tutumları araştırmaktadır. Asil-Vekil Araştırmasının (Principal Agent Research) ise örgütte asil ve vekil olarak iki tarafın tanımlanmasını ve bunların arasındaki ilişkilerin incelenmesini ön plana aldığı görülmektedir. Asil-vekil ayırımı; işveren-çalışan, avukat- müvekkil, tedarikçi-müşteri gibi sınıflamalarla formülize edilmektedir (Eisenhardt, 1989: 58-60).

Söz konusu ilişkinin esası; şirket hissedarları veya yönetim kurulundan oluşan asilin (principal), hedeflerin başarılması yolunda vekilin (agent) bilgi birikimi ve becerilerinden yararlanmak üzere, vekile yetki ve sorumluluk vermesidir. Vekâlet ilişkisi, iki tarafın çıkarlarının nasıl korunacağı hususunda denge gözetmeyi gerektirmektedir. Vekilden beklenen davranış; asilin çıkarlarını korumak iken, beri taraftan vekilin çıkarlarının da gözetilmesine ihtiyaç vardır. Bu realitenin göz ardı edilmesi çatışmaları beraberinde getirmektedir. Yapılması gereken en doğru uygulama öncelikle vekilin hukukunun korunmasıdır. Vekâlet ilişkisinde tek sorun alanı, çıkarların karşılıklı korunması olayı değildir. Belirsizliklerin varlığı, vekâlet ilişkisinde belirleyicidir. Özellikle iki belirsizlik alanı üzerinde durulmasını gerektirmektedir; birincisi “bilgi asimetrisi” olarak tanımlanan asilin işe dair bilgi akışı ile vekilin yaptığı eylem ve kararlardan emin olamaması haliyken; ikinci belirsizlik alanı ise vekilin aldığı kararlar, yaptığı etkinliklerin sonuçlarına yönelik bir belirsizlik yaşamasıdır (Sharma, 1997:758-798). Literatürde, vekâlet anlaşmasını zorlaştıran belirsizlerin sebepleri dört başlık altında değerlendirilmiştir (Menteş, 2008:30-33; McColgan, 2001:6-8):

1- Ahlaki Risk Temelli Vekâlet Sorunları: Vekillik sözleşmesinin konuyu yeterince kavrayacak nitelikte olmaması ve vekilin yaşadığı belirsizlikten kaynaklı ahlaki risk hali; vekilin yaptığı yönetim davranışının doğurduğu kar ve zarardan belli oranda sorumlu tutulması, dolayısıyla maddi bir yansımaya muhatap olmasıdır. Vekil bu tür belirsizliklerde, daha çok hakim olduğu yatırım alanlarına odaklanmakta ve konumunu kaybetmemek adına, çıkarını azami seviyede tutacak projeleri tercih etmektedir (Vishny,1989:123-129).

2- Dağıtılmamış Kar Temelli Vekâlet Sorunları: Dağıtılmamış kar sorunları, örgütün büyümesi ve vekil (yönetici) maaş-prim dengesindeki paradoksu ifade etmektedir. Bu konuyu irdeleyen birçok çalışma vardır. Çalışmalardaki genel tespit; vekilin (yönetici) bütün enerjisini şirketi büyütmek için kullanmak suretiyle, dağıtılmadığından biriken karlardan dolayı büyüyen şirket sayesinde, kendi maaşını ve kişisel saygınlığını artırmayı amaçladığı şeklindedir (Jensen, 1986:323-329).

3- Zaman Ufku Temelli Vekâlet Sorunları: Zaman ufku temelli sorunların, tarafların sadece kendi çıkarına odaklanmasından kaynaklandığı gözlemlenmektedir. Daha ziyade, vekiller (yönetici) ile asil olan yatırımcıların nakit hareketlerinden çıkan çıkar çatışmaları sorunudur. Burada asil olan hissedarların şirketin total yatırımlarındaki karı, buna mukabil vekilin (yönetici) yalnızca kendi dönemindeki nakit hareketlerini ön planda tutması, çatışma yaratmaktadır. Sorunu büyüten nokta, vekilin (yönetici) daha çok kısa süreli ve kar marjı yüksek yatırımları tercih etmesidir (McColgan, 2001:6-8).

4- İdari Risk Karşıtlığı Vekâlet Sorunları: İdari risk karşıtlığı temelli vekâlet sorunları, hissedarlar (asil) ile vekilleri (yöneticiler) arasındaki gerçekleştirilecek yatırımlar konusunda anlaşamamalarından kaynaklanır. Yine her iki tarafın kendi çıkarını maksimize etmeye çalışması çatışma sebebidir. Yatırımcıların (pay sahipleri) maliyeti düşük yatırımları fırsat olarak sunmasına mukabil, bu durumun vekillerin(yöneticiler) işine gelmemesi sonucu çözümsüz kalması halinde, çatışma çıkmaktadır. Çünkü yöneticinin getirisi çalıştığı şirketin verimlilik düzeyiyle (karlılık) birebir ilişkilidir ve bundan dolayı yatırımların ele alınış biçimi (risk analizi vb.), tarafların önceliklerinin tazyiki altındadır (McColgan, 2001:6-8).

### **1.3. Etik İlkeler ve Yönetim**

Etik yönetim, insani iletişim ve bağlantıların odağına etik prensip ve değerleri ören, devamını sağlayan ve bunları hissettiren hareketlerin tümünü kapsar (Erdoğan, 2002:48-49). Etik kavramının tarihte ilk olarak politik sahada uç verdiği ve yönetici elitin ahlaki durumlarına eğildiğini müşahade ediyoruz (Ateş ve Oral, 2003: 58). Bundan ötürü geçmişten bugüne etiğin, politik ve yönetim alanlarının ayrılmaz bir parçası olduğu; yöneten ve yönetilenlerin ahlaki yönelimlerini araştırdığı ve ölçü koymaya çalıştığı söylenebilir.

Liderlerin, örgütsel hedeflerin başarılmaları sürecinde izleyenleri etkileyerek yönlendirmedeki fonksiyonları çokça tartışılmış, yaşamsal nitelikte olduğu değerlendirilmiştir. Son derece kritik bir işleve sahip liderliğin, kendisinde topladığı yetkisel gücü ne yönde kullandığı veya kullanacağı sorusu, kurumsal işleyiş bakımından can alıcıdır. Günümüzde iş yaşamında yaşanan skandallardaki artış, projektörleri bu alana çevirmiş; etik değerlerin önemi gereken ilgiyi görmeye başlayarak evrensel etik prensipleri liderlik yaklaşımlarının odağına yerleştiren düşünsel zemin güçlenmiştir. Bu bağlamda yapılan çalışmaların, sosyal bilim temelli yaklaşım ve normatif yaklaşım şeklinde iki grup altında toplandığı görülmektedir (Brown ve Mitchell, 2010:583-616).

Normatif yaklaşım, liderlik davranışının ne olması gerektiği sorusunun altını çizer ve normatif süreçlerle etik liderliği değerlendirir. Normatif öğreti araştırmaları, belirli standart ve normlarla, etik liderlik davranış ve fiillerini karşılaştırır. Liderin davranış şekillerinin olması gereken, ideal durumlarıyla felsefik zeminde ilgilenir (Brown ve Mitchell, 2010:583-616). Liderliğin etik kaygılarından kaynaklanan doğru ve yanlış ile iyi ve kötü nosyonları; normatif çalışmanın ana problematığıdır (Bass ve Steidlmeier, 1999:181).

Sosyal bilim temelli yaklaşım, sosyoloji, örgütsel davranış, psikoloji alanlarıyla etkileşim halindedir; seçmeci yönü ağır basmaktadır. Etik liderliğe bütünsel bakış açısıyla yönelen sosyal bilim temelli öğreti, etkileşimsel bir süzgeçle normatif çalışmalara izleyici boyutunu katarak; daha geniş perspektif ve açıklayıcılık getirmiştir (Trevino ve Brown, 2006:596). Bu yaklaşımı temel alan ve en çok atıf yapılan etik liderlik tanımı; yönetim anlayışı olarak, davranış ve bireyler arası ilişkilerini normatif çerçevede yürüten, astlarına ahlakılığı özendiren ve onlarla çift yönlü iletişim sürdüren liderlik davranışını etik liderlik olarak nitelendirmektedir. Bu tanım, Brown, Trevino ve Harrison tarafından geliştirilmiştir (Trevino, Brown ve Harrison, 2005:117-134). Söz konusu araştırma adalet, dürüstlük, doğruluk davranışlarını merkeze yerleştiren ve doğru olana eğilen yönelimi etik liderlik olarak değerlendirmektedir (Walumbwa vd., 2011:102).

Brown, Trevino ve Harrison'ın etik liderlik tanımında “liderin normatif uygunluk çerçevesinde davranışlar sergilemesi”, lider davranışının dürüstlük, güvenilirlik, tarafsızlık, adalet gibi özellikleri vurgulayarak liderin güvenilir bir rol model olmasını ifade etmektedir. Tanımın diğer boyutu ise liderin izleyici davranışlarını etkilemesi üzerine temellendirilmiştir. Böylece etik lider sadece etik davranışlar sergilemekle kalmamakta; aynı zamanda iletişim araçları kullanarak bu davranışların izleyiciler tarafından benimsenmesini de sağlamaktadır. Pekiştirme veya güçlendirmeye dayanan bu davranış, etik standartlar çerçevesinde faaliyetlerini şekillendiren izleyicilerin ödüllendirilmesi ve uymayanların cezalandırması esasına dayanmaktadır (Walumbwa vd., 2011:100-104). Etik liderlik için en özgün yan, gücünü moral değerler zemininde bulmasıdır. Nitelikli bir organizasyon için liderin, etik değerler ve kaideleri örgüt kültürünün oluşumunda işlevselleştirmek, öte yandan bu değerlerin izleyenlerce benimsenmesi noktasında rol model olma mecburiyeti vardır. Ahlaki liderliğin ana ilkeleri; adalet, doğruluk, dürüstlük, kaide ve değerlere uyum, tolerans, tevazu, liyakate dayalı çalışma, sosyal meselelere hassasiyet gösterme, ortaya konan değerleri önemseme ve ödüllendirme vb. etik değer hususlarıdır; bu özelliklerin çevrelediği liderlik davranışını göstermek son derece kıymetlidir (Plinio, 2009:277-283).

Yine bu araştırmada etik liderliğin; “ahlaksal yönetici” ve “ahlaksal insan” olarak formüle edilen iki tamamlayıcısı belirtilmektedir (Trevino, Hartman ve Brown, 2000:128-142). Etik liderlik, her şeyden önce yanlışlara karşı kesin tavır almalı ve yanlışın zemin bulmasını engellemelidir. Yanlışla varılacak bir yer yoktur. Bu böyledir ki, kanunsuzluklara, ahlaki olmayana, kurumsal hedeflerin amacından saptırılma eylemlerine karşı kalkan olan kişi; etik liderdir. Etik liderlik duruşunun kararlılığı, izleyenleri etkilemekte ve süreç içinde onların etik davranışı benimsemelerine zemin hazırlamaktadır

(Yılmaz, 2006:28-31). Liderin bireysel hareketleri, insanlar arası ilişki biçimi, iletişim ve karar verme becerileri parametrelerine dayanan ve araştırmacılar tarafından oluşturulan “Etik Liderlik Ölçeği” ile etik liderlik olgusu, ölçme ve değerlendirmeye alınmaktadır. Böylece etik liderlik davranışının kavramsallaştırılma süreci somut parametreler ışığında standartlaştırılmaktadır (Trevino ve Brown, 2006:595). Bu çalışmanın etik liderlik tanımında, lider ve izleyenlerin karşılıklı etkileşimiyle etik değerlerin transferi ve örgütsel kültür haline getirilmesinin; etik liderlik davranışında adalet, doğruluk, sorumluluk, eşitlik, şeffaflık gibi evrensel değerlerin merkez alınması halinde gerçekleştirilebileceği vurgulanmaktadır (Trevino, Brown, Harrison, 2005:117-139). Etiğin amacı, adaletli bir ortamda bütün bireylerin toplumsal yaşamları, kendileri ve başkaları için yaşanabilir bir hayat dileme isteğidir (Usta, 2011: 43). Zira etik, ideal toplum için düşünce üretimi şeklidir (Usta, 2010: 164). Etik kavramının iki ana amacı bulunmaktadır: İlki insan davranışlarını ortaya çıkaran ve sınırlayan durumları ve iyi insan olmanın prensiplerini incelemek ve sistemleştirmektir (Tutara, Altınöz ve Çakıroğlu, 2011: 1379).

#### **1.4. Etik Liderlik Kuramları**

Özellikle politik ve idari kurumların başını çektiği etik yoksunluk yani ahlaki yozlaşma ve aşınma hali, birçok alanda baş göstermektedir (Kılavuz, 2002:255). Etik değerler üzerinde yükselmiş etik kaideler, kişileri birbirlerine karşı ve toplumu kişisel çıkarını ön plana alan kişiye karşı koruyarak, düzeni oluşturur ve sürmesini garantiler (İşgüden ve Çabuk, 2006: 63). Liderlik davranışını önemli yapan; kurumsal izleyenleri etkileyen kararların alınması ve bu kararların örgütün iç ve dış paydaşlarının önceliklerine dair bir denge sağlama işlevidir. Bu nedenle, yönetsel kararların temelinde bulunan etik kuralların incelenmesi ve liderlerin karar süreçlerine kılavuzluk edecek evrensel etik kural ve standartların oluşturulması bir gerekliliktir. Göreceliliğin yadsınmasını ve yönetsel etkinlik-verimlilik anlamında, yönetim davranışlarına etik prensiplerin hakim olması çok değerlidir (Robbins ve Coulter, 2012:130-132).

Etik kuralların tavizsiz yürütümü, karşılıklı olarak tarafların hukukunu korur; bireyin özgürce hareketi hem kendi çıkarına yöneliktir, hem de başkalarının haklarını taciz edecek tarzın uzağındadır. Hak ihlaline duvar olan ve karşılıklı saygıyı tesis eden olgu, etik kurallardır. Yönetsel ve siyasal kurumlar, bu olgu üzerine oturtulduklarında kendilerini etik değerleri ölçü alma zorunluluğunda hissederler. Bu açıdan Yönetsel Etik, Mesleki Etik ve Örgütsel Etik kavramları önem kazanmaktadır.

##### **1.4.1. Yönetsel etik**

Yönetsel kararların objektif, tutarlı, gerçekçi olması yönünden yöneticilerin eylemlerine ışık tutarken; bütün bireylerin yararını gözeten aksiyonların tercih edilmesinin yanısıra bunların adil, eşit, nesnel, sevgi, saygı, şeffaf, demokrasi, sorum, tolerans gibi evrensel değerlerle donanmasını; kişisel mevcudiyet ve bütünlüğe saygıyı getiren tutumsal ilkeler, yönetsel etiğin konusudur (Pehlivan, 2001: 75).

Toplumsal faktörlerden kültür, normlar ve inançlar ile kişisel değerler skalası gibi olgular, bireysel hareketlerin standartlara uygunluğunda ölçü görevi görerek etik davranış oluşumunda belirleyici roledirler (Aydın, 2012:4-10; Özgener, 2004:52). Değer

kavramı, bireyin inançları çerçevesinde olaylara ve varlıklara yükledikleri anlamdır. Bireysel değerler bütünü, yönetsel etiğin yapıcı faktörlerinden biri olduğu değerlendirilmektedir. Bu bağlamda bireyin değer tercihi, etik sorunların çözümlemesi ve değerlendirilmesi sürecinde yol göstermektedir (Aydın, 2012:4-10). İnsanların inşa ettikleri maddi ve manevi değerlerin tümü, şeklindeki tanımlama; kültür kavramının en sade ifadesi olarak kabul edilmektedir (Robbins ve Judge, 2013:520). Çalışanların birlikte benimseyerek eylemlerine rehber yaptıkları kurallar dizgesinin davranışlarda somutlanması, etik değerleri ortaklaşılan değerlere dönüştürmektedir. Ayrıca kültür, karar vermede etkin faktörlerin tamamına etki ederek, örgütsel karar mekanizmasını yapılandırmaktadır (Özgener,2004:39-52). Görülmektedir ki, yönetsel etik; etik öğretinin en kritik sorularından biri olan, iyi ve kötünün ne olması gerektiği, sorunsalına odaklanmış davranışların sergilenmesi ve liderin izleyenleri ve faaliyeti iyi ve kötünün süzgecinden geçirmesi neticesinde (Dağdelen, 2005:1); örgüt çalışanlarının ahlaksal tercihleri hedefleyerek ahlaki kararlar almalarını amaçlamaktadır (Sayılı ve Kızıldağ, 2007: 233).

Yönetsel etiği etkileyen olgulardan biri de, sosyal normlardır. Kolektif prensiplerin oluşturduğu toplumsal normlar; grup içi ilişkilerde düzenleyici rollerinin yanı sıra, bireysel eylemlere de rehberlik etmektedir. Yönetsel davranış ve karar alma sürecinde; yöneticinin değer yargıları ile toplumsal kültür ve normlar belirleyicidir. Ayrıca, yaşanan ülkedeki yasal yapı ve örgütün içinde bulunduğu sektörel gerçekliklerin yönetsel etik şekillenmesindeki rolünü hatırlamak gerekir (Aydın, 2012:4-10). Yönetsel etiğin kamu boyutu; daha çok idari iş görenlerin davranışlarını ve etik düzenlemeleri içermektedir. Böylece, kamu idarecilerinin yönetsel kararlarını çevreleyen etik standartların oluşturulması, bunların analizi ve uygulanması ile yönetsel kararlarda profesyonel anlamda bireysel sorumluluk bilinci gösterilmesini belirlemektedir (Sayılı ve Kızıldağ, 2007: 233)

#### **1.4.2. Mesleki etik**

Mesleki etik: Muayyen bir mesleki topluluk tarafından, o mesleki grubun temel amacını özet olarak kurgulanıp titizlikle muhafaza edilen; her üyesini bağlayan, üyelerin mesleki yeterliliklerini diri tutmaya çalışan, kişisel eğilimlerin aşırılığını törpüleyen, rekabetin şartlarını belirleyen, mesleki etiğe duyarsız, yetersiz ve ilkesiz üyeleri refüze eden, mesleki ideallerin devamlılığını teminat altına alma hedefindeki mesleki ilkeler evrenidir (Pehlivan, 2001: 75).

Mesleki hareketlerde, doğru ve yanlış ile haklı ve haksız ölçütünü inanç temelli değerlendiren prensip ve kurallar sistemi; mesleki etik olarak değerlendirilmektedir (Selimoğlu, 1997: 146). Kurumsal ve dinamik yapılarıyla örgütlerin çevresel ve toplumsal etkileri bulunmakta; etkileşimli ilişkinin varlığı etik değerleri gündeme getirmektedir. Bugün, etik kuralların ve prensiplerin kamu sektörü olsun özel sektör olsun örgütlerin ve uluslararası anlaşmaların kodlarına girdiği, hatta yazılı olarak ifade edildiği bir dönemdeyiz. Ayrıca toplumsal birer değer ifade eden ama yazılı olmayan ahlaki ve etik kuralların ihlali sosyal duyarlılığa takılarak müeyyidelere dönüşmekte, örgütlerin imaj kaybı yaşamasına yol açmaktadır. Yaşanan negatif süreçlerden deneyimlenen

meslek etiği yaklaşımının öncelikleri; örgüt üyelerine iyi ve kötü ile doğru ve yanlışın analizinden süzölmüş görev ve sorumluluk sınırlarının çizilmesi ve bu değerleri paylaşan çalışanlarla hedeflerin başarılmasının sistemini kurmaktır. Etik ilke ve değerlerin örgötsel devininin kılavuzluğunu yaptığı sistematik; meslek etiğini tanımlamaktadır (Kırel,2000:24). Bu anlamda, kişilerin iş görürken haksız kazancı dışlayan, diğer insanlara saygılı, dürüst, doğru davranışı gösteren ve etik kalmayı düstur edinen bir yapıyı korumaları şarttır (Aktan vd., 2004: 9). Mesleki olarak sergilenecek davranışlarda doğru ve yanlış ile haklı ve haksızın ne olduğu konusundaki inançların sistemize edildiği prensip ve kurallar, mesleki etik alanını temsil etmektedir. Mesleki etik, bireysel ve kurumsal etik yönelimlerle etkileşim içindedir. Bu gerçeklikten dolayı, tartışmaya açık yönleri bulunan tarafların paradoksal çatışma durumlarından ve etik sapmaların olduğu ortamlardan mesleki etik negatif olarak etkilenmektedir (İşgüden ve Çabuk, 2006:63).

İş yaşamındaki rüşvet, çevreye verilen zarar, ürün güvenliği sorunları, gerçeğe dayalı olmayan reklam gibi olumsuzlukların 1970'lerin son yıllarında pik yapması, etik değerleri ön plana çıkartmış, 1980 yılından sonra, evrensel etik prensiplerin sistemleştirilmesi noktasında uluslararası düzeyde kurumsal destek yoğunlaşmıştır. Örneğın, söz konusu yıllarda iş etiği ve etik kurullarının işlevselliğinin temel kriterlerini oluşturduğu Fortune 500 listesi, işletmeler için büyük bir prestij göstergesi olarak kabul edilmiştir (Bektaş ve Köseoğlu, 2008:145-158).

Milenyumla birlikte küreselleşmenin ekonomik hayatta yeni bir düzlem oluşturması, şirketlerin uzun dönemde ayakta kalma stratejilerini dönüştürmüştür. Artık, işletmenin ekonomik öncelikleriyle iç ve dış paydaşların talepleri arasında dengeyi bulacak yönetimsel süreçlerin gerektiği bir dönem söz konusudur. Öte yandan, son dönemde iş dünyasındaki skandal artışı iş etiğini ön planda tutmaktadır(Arslan ve Berkman,2009:68-70).

### **1.4.3. Örgötsel etik**

Örgötsel Etik: Örgüt, amaçlar doğrultusunda belirlenmiş hedefleri başarmak için gönüllölük esasına dayalı koordinasyon içinde çalışanlardan oluşan ve toplumsal ihtiyaçların kendi alanlarını kapsayan kısmını karşılamak üzere kurulan açık bir sosyal modeldir. İşte bu sistemin doğru yürütölmesinde, örgötsel etik ilkelerinin sunduğu büyük bir düşünsel katkı bulunmaktadır (Başaran, 2000: 3). Örgötsel etiğın, örgütün iç ve dış çevresinde meydana gelen problemlerin çözümünde çalışanların ve kurumsal devamlılığın ihtiyaç duyduğu sistematığe cevap verdiği görölmektedir. Bu bağlamda; örgötsel kültürü etkilemekte, izleyici davranışlarının kurallarını tayin etmekte ve etik ilkelere uyum noktasında çalışanların uyumluluğunu teşvik etmektedir. Örgüt etiğini oturtmuş organizasyonların, çalışanların etik standartları benimsemesi ve uygulamasını kolaylaştırdığı görölmektedir (Saylı ve Kızıldağ, 2007: 236). Örgötsel etik kavramı, örgötsel değerler evrenini kurgulayarak genel yürütümü sözlü ve yazılı olarak düzenler. Örgüt içi izleyici davranışlarını kurallara bağlar ve kurumsal işleyişin yönünü çizer. Neyin yapılıp neyin yapılmayacağıının çerçevesini belirler. Örgötsel etik, örgötsel paradoksları ahlaksal bağlamda ele alarak, etik ilke ve değerler içinde çözüme kavuşturan

bir alandır. Böylelikle, örgüt izleyenlerinin içselleştirdiği örgüte ait etik prensip ve kuralların karar alma ve uygulamalara yansıdığı bir iklime ulaşılır(Gül, 2006: 67).

Her kişinin bir etik zihniyeti vardır; bu zihniyetin bireylerin algılarına yansiyarak kurumsal eylemleri ve kararları güçlü bir şekilde etkilemesinden dolayı, evrensel etik prensip ve değerlerin örgütlerde kurumsallık ve yasaya kazanması çok değerlidir. Başka bir ifade şekliyle söylersek; etik prensiplerin örgütlerin özelinde yeniden ele alınması gereklidir. Bunun gündeme alınmaması halinde, amaçların belirlenmesi ve ulaşılması sürecinde büyük paradoksların yanı sıra çatışmaların da ortaya çıkması kaçınılmazdır (Sayılı ve Kızıldağ, 2007: 233). Bir örgütte çatışma başlıklarının bulunması; kurumsal sürdürülebilirlik açısından, kuşkusuz çürütücü etkiler bırakacaktır. Açıkça görülmektedir ki, örgütsel etik; yasal olarak izleyenlerin standart davranışlar göstermesine ortam oluşturarak, örgütsel gereklikleri gerçekleştirmeyi ve çeşitli sosyal sorumlulukları yüklenmesini temel alan prensipler sistemidir (Aydın, 2012:4). Örgütler amaçları ve düzenekleri gereğince iç ve dış paydaşlarına karşı, saygı temelinde, bir sorumluluk duymaktadırlar (Gül ve Gökçe, 2008: 381).

### 1.5. Etik Liderlik Özellikleri

Etik liderlik, ilişki biçimini etik değer ve prensipler dairesi içinde tutarak devam ettirmeyi önceleyen bir liderlik tarzıdır (Erdoğan, 2002:48). Adalet, güvenilirlik, değer verme, bütünleştiricilik, açıklık, dürüstlük gibi kişisel özelliklere sahip etik liderin izleyenlerine rol model olduğu bilinmektedir; ancak sadece bu özellikleriyle değil, ödül-ceza sistematığıyla de etik davranışların benimsenmesini sağlayan yönüyle, sosyal öğrenme kuramını esas almaktadır; bu iki boyut, etik liderliği diğer liderlik kuramlarından ayıran ve özgünleştiren niteliktedir (Mayer vd., 2009: 2). (Miao vd., 2012; Akt. Bahçeci, 2014:20-21) etik liderliğin 4 temel prensibi bulunduğunu öne sürmektedir:

1. Kurumda rol model olarak bulunarak, etik değer ve ilkelere dayalı davranış şekilleriyle izleyenlerinde güven duygusu yaratırlar.
2. Kurumsal ortamda, etik değerleri esas alan mesajların net, şeffaf, anlaşılır ve yaygınlaşmalı bir söylemle kendini hissettirmesini sağlar; izleyenlerden geri bildirim alma kanallarını açık tutar.
3. Ortaya koyduğu açık ve anlaşılır etik standartların uygulanması bağlamında, ödül ve ceza sistemi oluşturur.
4. Etik kurallar dairesinde karar verirler; kararlarının veriliş prosesinin izleyenler açısından şeffaf olarak izlenmesine imkân sağlarlar.

Bu gerçeklikten hareketle düşünürlerin, sosyal öğrenme öğretisi merkezli bir etik liderlik kritiği yaptıkları görülmektedir. Peki, sosyal öğrenme öğretisi nasıl bir işlev üstlenmektedir? Bu teori; bireylerin, açıkça belirtilmiş etik sınırlar çerçevesinde davranış geliştirmeyi, ödül ve ceza sistemiyle, kolayca öğrendiklerini ve örnek alınan etik değerlerin katkıları ile etik sapmaların yaptırımları ışığında bilinçlendiklerini, savlamaktadır (Brown vd., 2005: 10). Burada, liderin rol modelliği, çok önemli bir işlevdedir. Gözleme, taklide ve kişileştirmeye dayalı “Rol Modelleme Olgusu”; sofistike bir psikolojik kıyaslama prosesi olduğundan, izleyenleri beklenen etik davranışlar ile ceza

ve ödölün hangi durumlarda uygulanacağı hususlarında bilinçlendiren bir eğitim sürecini kapsamaktadır (Brown vd., 2005: 10). Bireylerin güvenilen, inanılan ve cazibesi bulunan rol modelleri öykünerek izledikleri ve davranışlarını taklit etmeye çalıştıkları bir gerçektir (Mayer vd., 2012: 6).

Etik liderliğin niteliklerine dair literatürde yapılan özgün çalışmalardan biri, etik liderliği 6 ana özellikle açıklamaya çalışan, Resick ve diğerlerinin çalışmasıdır. Şimdi bu boyutlara bakalım (Resick vd., 2006:345-359);

1-Karakterli ve Dürüst Olmak: Karakter olgusu etiğin ve ahlakın ana hattını belirler. Çünkü kişinin değerlerinin, yöneliminin ve maksadının yansımasıdır (Petrick ve Quinn, 1997:51). Etik liderliğin her şart altında etik davranabilme erdeminin altında; sadakat, alçak gönüllülük, fazilet, tutarlılık gibi hususların gerçekten özümsemesi yatmaktadır (Bass ve Steidlmeier, 1999:181 ). Bu bağlamda dürüstlük kavramının, karakterin güçlü dış tazyikler altında bile değersel bütünlüğünü korumasını sağlayan en hayati yönünü belirginleştirdiğini ve ona değer kattığını ifade edebiliriz.

2-Etik Farkındalık: Etik farkındalık, yöneticinin özel anlamda başkalarını etkileyen kararlarda, genel olarak ise alacağı bütün kararlarda ahlaksallığı pusula edinmesini belirtmektedir (Petrick ve Quinn, 1997:89). Etik farkındalığın anlaşılması, sadece verilen kararların ya da yapılan eylemlerin sonuçlarına odaklanmak değil; bununla birlikte sonuçlara varma süreçlerinde araçsallaştıran yöntemlerin ahlakiliğini temin etmeye de bağlıdır. Bu anlamda, etik liderin izleyenlerine karşı yönelimi; öncelikle amacı gerçekleştirmede kullanılan prosedür ve sonuçların, devamında ise kısa ve uzun vadeli amaçların başarılmasının ve son olarak iç-dış bütün paydaşların menfaatlerinin sağlanmasının etiksel farkındalığın süzgecinden geçirilmesini başaran bir liderlik sergilemektir (Trevino, Hartman ve Brown, 2000:131-137).

3-Toplum/Birey Odaklılık: Etik liderin, yetkesini himayesindeki grubun çıkarları doğrultusunda kullanması, öte yandan kişisel çıkarını bunun ardına itmesi doğru olan davranıştır. Kurumsal gereklilik ve bireye verilmesi gereken değer bu şekilde gerçekleştirilebilir (Trevino, Brown ve Hartman, 2003:5-37).

4-Motivasyon: Lider ile takipçileri arasında etkileşimsel bir ilişkinin varlığı; etik lider ve ekibinin karşılıklı bir duygusal bağ içerisinde olmalarını beraberinde getirir. Bu bağın motivasyonel işlevi söz konusudur. Bilindiği üzere, dönüşümsel liderlik öğretisinde ilham verici lider olgusu bulunmaktaydı; bu liderlik tarzının başka bir versiyonu olarak ortaya atılan motivasyon, liderin örgütsel vizyona ulaşma noktasında grup üyelerini yöneltmesi olarak tanımlanmaktadır (Gini, 1997:325-343).

5-Güçlendirme: Etik liderliğin misyonunda bulunan, kurumsal ve bireysel yarar temelinde, izleyenlerin en önemli değer olarak kabul edilmesi ve kişisel gelişimlerini sürdürmeleri için teşvik edilmeleri ve uygun ortamın oluşturulması süreçleri, güçlendirme olarak ifade edilmektedir. Kendini geliştirme fırsatını yakalayan bireylerde, aidiyet ve yetkinlik duygularının geliştiği değerlendirilmektedir (Gini, 1997:325-343).

6-Etik Sorumluluk Yönetimi: Bu bileşen ise etik liderliğe, yönetsel anlamda işlemsel lider niteliklerinin sergilenerek organizasyonun içinde etik standartların oluşturulması ve bu

çerçevede üyelere, etik değerlere dayalı beklentinin ne olduğu konusunda açık bir iletide bulunulması, sorumluluğunu yüklemektedir (Resick vd., 2006:315-359).

Etik liderlik kuramının öğretisel temelini incelemenin ardından değişik veçheleriyle detaylandırılması, bu liderlik yaklaşımının bütün katmanlarıyla anlaşılmasının kapılarını açacaktır. Trevino, Hartman ve Brown'ın (2000:131-137) çalışması bu açıdan fayda verecektir. Söz konusu çalışmada; etik ve ahlak kavramları arasında bir ayrıma gidilmemiş, etik liderlik davranışının bütünlüklü ve etik/ahlaksal insan ve etik/ahlaksal lider olmak üzere iki temel boyutta ele aldıkları görülmektedir.

Tablo 5.'de açıklanan etik/ahlaksal insan boyutu; liderin kişisel özelliklerini, davranışlarını ve karar alma sistematiğini vurgulamaktadır. Diğer boyut olan etik/ahlaksal liderlik; liderin fiilleriyle rol model olarak izleyenlere rehberlik etme ve etik prensipler ve değerleri örgütsel devrimin merkezine almayı açıklamaktadır. Yine, etik prensiplerin ve standartların ışığında çalışanların etik davranışlarının ödüllendirilerek teşvik edilmesi ve etik ihlallerin ise cezaya tabi tutularak etik sınırların içine çekilmesi bu boyutun içinde değerlendirilmektedir.

**Tablo 5. Trevino, Hartman ve Brown'ın Etik Lider Boyutları**

| <b>Etik/Ahlaki İnsan</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | <b>Etik/Ahlaki Yönetici</b>                                                                                                                                  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Özellikler</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Dürüstlük</li><li>• Tamamiyet</li><li>• Güvenilirlik</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                     | <ul style="list-style-type: none"><li>• Etik değerlerin (Etik liderlik davranışlarının) Rol Modelleme yöntemiyle örgütsel değerlere dönüştürülmesi</li></ul> |
| <b>Davranışlar</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Şeffaflık</li><li>• Etik değer odaklı davranışların uygulanması</li><li>• İnsan merkezli bakış</li><li>• İşin doğrusunu icra etmek</li><li>• Doğru işi yapmak<ul style="list-style-type: none"><li>- Birey Odaklılık</li><li>- Açıklık (Şeffaflık)</li><li>- Etik değer odaklı davranışların uygulanması</li><li>- Sergilemek</li></ul></li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Etik değerlerin örgütte benimsetilmesi amacıyla, etkili bir ödül- ceza sisteminin oluşturulması</li></ul>            |
| <b>Karar Verme</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Etik değerlerin içselleştirilmesi</li><li>• Eşitlik/tarafsızlık</li><li>• Topluma karşı hassasiyet</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                      | <ul style="list-style-type: none"><li>• İzleyenlere, etik değer ve kuralların transfer edilmesi</li></ul>                                                    |

Kaynak: Linda K. Trevino, L. P. Hartman, Michael E. Brown, 2000:131.

Etik/ahlaksal insan boyutunun lider özelliklerini dürüstlük, tamamiyet ve inandırıcılık olarak belirtirken; öte yandan etik liderlik davranışlarını da, karar alma sürecinde nesnellikten ayrılmayan özgeci duruş ile ifade etmiştir (Trevino, Hartman ve Brown, 2000:131-137). Yanı sıra, etik değerlerin omurgasını oluşturduğu davranışların sergilenmesi ve açıklık prensibinin uygulanması sonucunda örgütsel güven ortamının sağlanması, söz konusu boyutun kapsamındadır. Etik liderliğin; özgeci, açık, ahlaksal olgunluk sahibi olma, eylemsellikte doğru olana yönelme gibi önemli davranış boyutları bulunmaktadır. Ahlaksal değerleri içselleştirmek, sosyal hususlara hassasiyet, nesnel

yaklaşım gibi olguların liderin karar alma sürecinin kılavuzları olduğu düşünülmektedir(Trevino, Hartman ve Brown, 2000:131-137).

Etik liderliği, iki boyutta inceleyen Trevino, Hartman ve Brown'un, bu boyutları 4 değişik liderlik davranışıyla temellendirdikleri görülmektedir(Trevino, Hartman ve Brown, 2000:131-137). Şekil 2'de yer verilen bu davranışlar riyakâr lider, etik olmayan lider, etik açıdan nötr ve etik liderdir.

**Şekil 2. Trevino, Hartman ve Brown Etik Lider Modeli**

| Güçlü<br><b>Ahlaki</b><br>Zayıf | Riyakar Lider      | Etik Lider                                    |
|---------------------------------|--------------------|-----------------------------------------------|
|                                 | Etik Olmayan Lider | Etik Açıdan Nötr Davranış<br>Sergileyen Lider |
|                                 | Zayıf              | <b>Ahlaki İnsan</b> Güçlü                     |

Kaynak: Linda K. Trevino, L. P. Hartman, Michael E. Brown, 2000 : 137.

**Etik Olmayan Lider Tipolojisi:** Etik olmayan liderlik, insani boyutu çok önemsemeyen ve finansal performansı ön plana alan bir bakış açısı geliştirmiştir. Liderin elindeki gücü, izleyenleri tamamen kendisine bağımlı yapacak şekilde, iyi niyetle bağdaşmayan bir tarzda kullanmaktadır. Öte yandan, konumsal haklarının peşinde koşarak, sorumluluklarını unutan eğilimleri; etik dışı liderlik durumlarının bir başka yönüdür. Bu bağlamda, etik sapmalara meyilli liderlik davranışının; etik/ahlaksal insan ve etik/ahlaksal lider boyutlarının düşük profilde kalmasından dolayı, özellikle finansal sonuçlara odaklı başarının elde edilmesinde, manipülasyonlara başvuracak bir hareket tarzını geliştirdiği görülmektedir.

**Riyakâr(İki yüzlü) Lider:** Bu liderlik yaklaşımı, etik değer ve ilkelerin üzerinde söylemsel anlamda fazlasıyla durmakla birlikte; liderlik davranışı ve karar alma süreçlerinde etik değerleri dışarda bırakan yaklaşımlar içerisindedir. Böylece, lider ile çalışanlar arasında güvenin tesis edilmediği bir iklim oluşmaktadır. Etik değerlere dayanan davranışların sergilenmemesi, etik liderlikten sapmayı ve dolayısıyla sorun alanlarının artmasını tetiklemektedir.

**Nötr (Tarafsız) Liderlik:** İzleyenleri karar alma süreçlerinin dışında bırakan ve kişisel çıkarını her şeyin üstünde tutan lider tipolojisidir. Etik değerlere nötr mesafede durmalarının nedeni; bütün paydaşların (iç ve dış paydaşlar) çıkarlarına karşı duyarsız davranarak, bütün enerjilerini finansal başarıya harcamak; böylece, kendi menfaatlerine odaklanmaktır.

**Etik Lider:** İdeal etik lider, etik/ahlaksal insan ve etik/ahlaksal özelliklerinin ikisini de kendisinde barındıran liderlik davranışını temsil eder. Özellikle dürüstlük, adalet, tarafsızlık, güvenilirlik vb. etik değerleri içselleştirerek karar alma süreçlerine yansıtan liderlik, etik liderliği sembolize etmektedir. Böylelikle bu liderlik yaklaşımında, sahip olunan güç kaynaklarının etik farkındalığa yol açarak, örgütsel iklimin etik kurallara dayanmasını sağladığı düşünülmektedir. Aslında etik liderin rolü, ahlaki değerleri çocuklarıyla açıkça konuşup, onların sosyal anlamda ahlaklı birer birey olmaları için

çalayan ebeveynlerin rolüyle örtüşmektedir; etik lider, örgütünde aynı şeyi izleyenlerine karşı uygular (De Hoogh vd., 2008:19-32). Ne var ki, liderin özel yaşamında etik tavsiyelerine mugayir davranışlarda bulunması, çalışanlarda etik sapmaları tetikler (Palmer, 2009: 529). Bu gibi durumlarda, yönetici "hipokratik" lider algısını yaratır; yani, etik değerleri sadece söylemsel düzeyde tutarak durumu idare etmeye çalışan, söylem-davranış ilişkisi paradoksal olan zayıf bir etik liderlik tipolojisi yansıtılmaktadır (Palmer, 2009:88). King'in ifadesiyle, önemli olan tutarlılıktır; zira izleyenler söylemden ziyade eyleme değer verirler; bu davranış şekli liderlik bütünlüğünü sakatlamaktadır (Monahan, 2012: 4).

Özetle; örgütsel sadakat, iş doyumuna sahip olma, problemlerin yönetimle paylaşılması arzusunda artış, iş performansını geliştirme noktasında yüksek çaba, bireylere yönelik değer verme davranışı, izleyenlerde kurum kültürünün etik boyutunun idraki, çalışma istek ve azmi ile yardımlaşma eğiliminde artış, izleyenlerde işe karşı sorumluluk bilincinin (görevin öneminin anlaşılması) gelişmesi ve konumsal özerklik algısının duyumsanması ile örgütsel ve kişisel konuma dair ileriye doğru iyimserlik vb. davranışların yönetsel süreçlerde etik davranışlarla desteklenmesi, izleyenlere güçlü bir etik liderlik hissini kazandırmaktadır ( Nelson, 2011: 2).

Örgütlerde istenmeyen davranışların önüne geçilmesi; yöneticilerin, izleyenleri fiktisel tartışmalara dahil edip belli ölçülerde yetkilendirmesinin yanında, hakkaniyetli ödül-ceza uygulamalarıyla adaleti sağlamasına bağlıdır. Rol modelleme olgusunu kullanan liderin çalışanları etkilemesi; üyelerin birbirlerine ve örgütlerine karşı bağlılıklarını artırır ve dolayısıyla rekabeti öteleyen bir işbirliği ikliminin meydana gelmesine ortam yaratır (De Hoogh vd., 2008:19-32).

## **1.6. Örgütsel Adalet Kavramı**

TDK Sözlüğünde adalet; "Herkes kendine uygun düşeni, kendi hakkı olanı verme." ve "Hak ve hukuka uygunluk, hakkı gözetme, doğruluk, türe." şeklinde tanımlanmıştır (TDK, 2011). Adalet kavramının, felsefenin tarihsel sürecinin en önemli kavramlarından biri olduğunu söylersek abartmış olmayız. Sayılamayacak kadar çok teoremin konusu olan; ahlaki ve siyasi olarak ideal olanı irdeleyen, son derece sofistike bir nosyondur (Topakkaya, 2008: 27-46). Doğruluk, dürüstlük, meşruluk, iyilik, hak, hakkaniyetlik, eşitlik, tarafsızlık, insanlık, haksızlık yapmama gibi kavramlar adalet kavramının kapsayıcılığı içerisinde değerlendirilmiştir (Tan, 2006: 14).

Sosyal bilimlerin önemli bir alanı olan adalet olgusu, sayısız veçheden araştırılmış ve doğal olarak filozofinin her zaman ilgisini çekmiştir. Günümüzde örgütsel öğretilerin, bireyler arası etkileşimden doğan problematiğe dair istekli bir çalışma içerisinde olmalarının haklı sebepleri bulunmaktadır. Çünkü, örgütsel etkileşimin ürettiği değerlerin adaletle paylaşımı sorununu aşmak üzere; "sosyal adalet" kavramının örgütsel karşılığı olan "örgütsel adalet" kavramına yoğunlaşmak bir zorunluluk durumunu ifade etmektedir (İşbaşı, 2001: 60). Örgütsel adalet nosyonunun temelini, sosyal adaletle ilgili geliştirilen Adams'ın "Eşitlik Teorisi" ile Crozby'nin "Görelî Yoksunluk Teorisi" oluşturmaktadır. Adams, işgörenler ile kurumları arasındaki sosyal mübadele ilişkisi gereğince, örgüte sağladıkları faydayla örgütten elde ettikleri kazanımları devamlı surette

karşılaştırdıkları ve aynı zamanda iş arkadaşlarıyla kendi durumlarını mukayese ettiklerini belirtmektedir. Bu kıyaslamaların sonucunda, adil davranışlara muhatap olup olmadıklarının muhasebesini yapan çalışanlar; işyerlerine ve arkadaşlarına karşı tutum ve davranışlar geliştirmektedirler (Altıntaş, 2006: 21). Böylece çalışanın kurumunu, işini, şartlarını ve yönetsel işlerliği kendi adalet algısı süzgecinden geçirerek, örgütsel işleyiş ve sisteme yönelik bir duruş sergilediği değerlendirilmektedir (Özdevcioğlu, 2003: 78). Örgütsel adaletin, örgütsel işleyişte adil davranışlara yönelik çalışan algılamaları olduğu söylenebilir (Campbell ve Finch, 2004: 179).

Çalışanların, en eski dönemlerden günümüze dek, etik değerlerin en önemlilerinden birisi adalet kavramı için mücadele verdikleri bir gerçektir. Endüstriyel dönemin başlangıcına koşut; sendika, dernek vb. yoluyla örgütlenerek hak-adalet arayışlarını yüksek perdeden dile getirme olanakları yaratmışlardır. Adaletin sağlanması ve insani iş koşullarının oluşturulması her dönem olduğu gibi bugünde gündemdeki yerini korumaktadır. Özellikle günümüzde, örgütsel adalet kavramı kazandığı düşünsel ağırlıkla işgörenler ve örgütler açısından hayati bir önem kazanmıştır (Robinson, 2004: 9). Bu bakımdan, toplumsal olsun örgütsel olsun rüşvet, adam kayırmacılık, sübjektif tutumlar gibi rahatsızlık nedeni boyutlara set çekmek, olması halinde ise önlem almak için kurumsal bir adalet sistemi kurmak şarttır (Gürbüz, 2007). İşgörenlerin örgütsel işler, paylaşım ve uygulamalara yönelik algılamaları, örgütsel adalet kavramının içeriğini oluşturmaktadır (Altinkurt ve Yılmaz, 2010:163-484).

Örgütsel adalet, literatürel tespite göre toplumsal bir kavramdır. Buradan hareketle Greenberg ve Cropanzano, adil olanın tanımını; bir davranışın toplumsal çoğunluğun nezdinde adil olarak kabul edilmesi kriterine bağlamıştır. Böylelikle örgütsel adaletin, örgütsel etkinlikler ve işbirliği esasına dayalı devinimler noktasındaki merkezi konumu anlaşılabilir (Greenberg, 1997:9-22). Örgütsel adalet kavramı, iş ortamında adalet dayalı davranışlarla ilgili çalışanların düşünceleri ve düşüncelerin diğer örgütsel bileşenlere ne gibi etkilerde bulunduğunu araştırır (Moorman, 1991:845-855).

Literatürde, prosedür adaleti ve dağıtım adaleti olmak üzere iki ana eksene oturtulan örgütsel adalet kavramının, bu anlamda daha iyi anlaşılması için, ayrıntılandırılması faydalı olacaktır. Örgütteki işlem (prosedür) ve yürütümlerin yarattığı algı prosedür adaleti; bu prosedürlerin sonuçlarının oluşturduğu adalet algısı ise dağıtım adaleti olarak değerlendirilmektedir (Greenberg, 1990:132). Örgütlerdeki adalet iklimi düzeyinin belirlenmesi, örgütsel adalet olgusuyla mümkündür. Yani, örgütsel işleyişte işgörelere karşı davranışların adil olma derecesinin onlardaki algısı ve bu algının başta iş tatmini, kurumuna bağlılık hissetme, verimlilik gibi örgütsel sonuçlarının ne olacağı konularının düşünsel alanı örgütsel adaletin kaynağını oluşturmaktadır. Adaletin hakim olduğu bir örgütte; işgörelerde adalet algısı oluşur. Böylece, iş tatmini, kişisel doyum, örgütsel bağlılık vb. olumlu sonuçlar; sorunların minimize edilmesinin yanında örgütsel başarının da önünü açacaktır (Töremen ve Tan, 2010: 58-70). Kurum dahili adaletin, alınan ödüllere dair adalet ve uygulamaya dair adalet olarak iki vechesinin olduğu literatürel sahada kabul görmüştür. Kurum içinde işgörelere verimlilikleri göz önüne alınarak verilen ödüllerin hangi ölçütlerle belirlendiği ve ödül dağılım süreçlerinin ne kadar adil

işletildiğinin işgörenlerdeki algısı, uygulamaya dair adalet; işgörenlerin karar verme süreçlerini yadsıyarak sadece aldıkları ödüllerin ne ölçüde adil olduğu algısı ise alınan ödüllere dair adalet olarak tanımlanmaktadır (Konovsky, 2000: 489-511).

Örgütsel adaletin algılama temelli bir olgu olduğu daha önce açıklanmıştı. Bu bağlamda, çalışanlara karşı örgüt dahili davranışların samimiyeti, adalet algısı açısından, son derece belirleyicidir. Göz boyamaya dönük, doğallıktan uzak yönelimlerin bir kıymeti harbiyesi yoktur. Yasal olarak zaten var olan ödül, ikramiye vs. verilmesinin; işgörenlerce örgütsel adalet anlamında bir değerlendirmeye tabi tutulmadığını görüyoruz (Tan, 2006: 28). Eğer bireyde, örgütsel adalet algısı oluşmuşsa; kendisinde örgütüne karşı bağın güçlenmesi ve olumlu tutumların geliştirilmesi kolaylaşmaktadır. “Ücretim çok düşük”, ”muadillerime göre neden daha az ücrete sahibim” vb. düşüncelerin adaletsizlik algısı yarattığı bireylerde, başta ”çalışan hırsızlığı” olmak üzere birçok problemli hareket ortaya çıkmaktadır (Beugre, 2002:1092). Örgütsel adalet kavramı, ilkel çağlardan günümüze sosyal hayatın gereği olan toplu yaşamın sürdürülebilir olması noktasında, en önemli bileşenlerden biridir. Adalet kavramının içini dolduran hak, hukuk, doğruluk, dürüstlük, eşitlik gibi sosyal değerler, algısal anlamda yaygın ve etkin bir yelpaze oluşturmaktadır. Bu olgu, örgüt ortamlarında kurumsal ortaklaşma, bileşenlerin senkronizasyonu ve hedeflerin başarılması gibi kritik süreçlere çok etkili olmaktadır (Ayık vd., 2014: 233-252). Örgütsel adalet seviyesinin; işgücü devir hızı, kişisel beklentilerle örgütsel hedeflerin örtüştürülmesi, çalışan performansı, iş ve işyerine bağlılık, özveri konularında belirleyiciliği çok yüksektir. Örgütsel algı düzeyi yüksek çalışanların, örgütsel amaçları sahiplendikleri, özverili ve verimli çalıştıkları, faaliyetlere gönüllü katılımlarının arttığı gözlemlenmektedir. Örgütsel adalet algısı düşük olduğunda ise, çalışanın örgütüyle özdeşleşmesinde ve duygusal bağ kurmasında sıkıntılar oluşmaktadır. Böylelikle çalışanların kurumlarından ayrılma eğilimi artmakta, işgücü devir hızı yükselmekte ve dolayısıyla örgütsel rantabilite düşmektedir (Örücü ve Özafşarlıoğlu, 2013: 335-358).

Örgütsel adalet boyutlarının; örgütsel işleyişin pratikleri, ödül sistemi (terfi, ücret, prim vd.) ile çalışanlar arası etkileşimin niteliğine göre şekillendiği değerlendirilmektedir. Bu anlamda, örgütsel adaletin niteliklerinin değişik proseslerden süzülmesi anlaşılmaktadır (Gülbüz ve Sani-Mert, 2009: 117 139). Örgütsel adalet boyutları, birbirleriyle adaletin tesisi ve algılanması noktasında anlamlı bir ilişki kurmaktadır. Ancak, her boyutun özgün nitelikleri bağlamında bağımsız olarak ele alınmaları doğal kabul edilmelidir (Zhao vd., 2012: 645-656). Kısaca belirtmek gerekirse; örgütsel adalet, örgüt dahilinde adaletin tesisi, çalışanların kazanımlarına dönük değerlendirme yapmaları ve yöneticilerin örgütsel kazanımları doğru bir şekilde bölüştürmeleri proseslerinin bileşimidir (Taylor, 1989: 85-89).

#### **1.6.1. Örgütsel adalet boyutları**

Literatürde, örgütsel adalet algısının iki boyutlu olduğu belirtilmiştir. Boyutlar, ödüllerin alınmasına ilişkin dağıtım adaleti ile uygulamayı baz alan prosedür adaleti şeklinde açıklanmıştır (Pillai vd., 1999:897-933). Sonraki çalışmalar ise örgütsel adaleti, üç alt boyutlu olarak anlamlandırılmıştır: Dağıtımsal adalet, prosedür adaleti ve etkileşim adaleti (Luo, 2007:644-664). Çalışmamızda bu üç boyut temel alınmakla birlikte,

literatürde yer alan Düzeltici Adalet boyutuna, bağımsız olarak değinmek yerine, yakın ilintisi göz önüne alınarak Dağıtımsal Adalet boyutu içinde yer verilecektir.

#### **1.6.1.1. Dağıtımsal adalet**

İnsani farklılıklar, aynı olaylara karşı bireylerin farklı tepkiler göstermesini beraberinde getirmektedir. Aynı olgu iş hayatında da geçerliliğini sürdürmekte; bu anlamda bazı işgörenlerin eşitlikten uzak ve adil olmayan uygulamalara karşı tepkisellikleri daha büyük olmaktadır. Örgütsel ödüllendirmenin eşitliğine yönelik duyarlılık, dağıtımsal adalet davranışının konusudur (Robinson, 2004: 171). Dağıtım adaleti, objektif ve ahlaksal kriterler baz alınarak özellikleri benzeşim gösteren kişilere emsal şekilde davranılması ve değişik yapıda bulunanlara ise yapıları gözetilerek davranış gösterilmesi durumudur (Foley vd.,2002: 473). Toplumsal ve örgütsel açıdan dağıtımsal adalet; ödül ve ceza, ücret, terfi, fırsat, statü, rol, hizmet, mal, işlev gibi bütün değerlerin eşit bölüşümünü hedefleyen hususların tamamını kapsamaktadır. Bu konuların yani değerlerin eşit paylaşımı, en küçük sosyal gruptan toplumun tamamına kadar, her tür sosyal sistemin gündeminde olan evrensel bir sorunsaldır (Cohen, 1987: 20).

Dağıtımsal adaletin yönetsel yönelimi, işgören veriminin kıstas alındığı, adaletli ödül ve ceza uygulamalarının yapılmasına dayanır. Çalışanların örgütsel hedeflerle bütünleşme derecelerine göre ödül ve ceza sistemi çalıştırılır (Colquitt ve Chertkoff, 2002: 595). Maaş, ödül, çalışanlara yönelik sosyal yardımlar, ücret zamları gibi çıktıların adaletle dağıtımı, örgütsel anlamda dağıtım adaletini tesis etmek demektir. Şunun altını çizmek gerekir ki, dağıtımsal adaletin ana kaynağında Adams bulunmaktadır. Adams'ın hakkaniyet öğretisinin işlenmesiyle vücut bulan Eşitlik Teorisi ile Leventhal'ın Adalet Yargı Modeli çalışması, Dağıtımsal Adalet yaklaşımının temelindeki iki boyutu simgelemektedir (Graham, 2009:8). Ancak, dağıtım adaleti ile eşitlik teorisi arasında paralellik bulunmakla birlikte, ikisinin farklılıkları bulunmaktadır. Dağıtımsal adaletin, ücret seviyesinin adaleti ve sorumluluklar baz alındığında adil ödüllendirmenin sağlanması, durumlarından tatmin olunması halinde algısal düzeye varacağını belirten Moorman; burada adaletten ziyade dağıtımın önemsendiğinin ve ölçümlemedeki yetersizliğin altını çizmektedir. Bu bağlamda, bu adalet anlayışında nesnellikten uzak ödül dağıtımının adil algılanma olasılığı bulunmaktadır (Erdoğan, 2002; Akt. Kılıç, 2010 : 24).

Eşitlik Teorisi (Adams) ile Adalet Yargı Modelinin (Leventhal) kazanımların paylaşılması eşitliğine eğilen düşünsel biçimleriyle, Dağıtımsal Adalet yaklaşımını kavramsallaştırmışlardır (Greenberg, 1990:397). Dağıtımsal adalet yaklaşımının referans teorileri olarak kabul edilen Adams'ın Eşitlik Teorisi ile Leventhal'ın Adalet Yargı Teorisi'ni ele almak(Graham, 2009:8), konunun detaylandırılması ve anlaşılması için destek sağlayacaktır. Aşağıda bu iki önemli teorinin temel yönleri belirtilmektedir:

##### **a) Eşitlik Teorisi (Adams)**

Adams'ın Eşitlik teorisi örgütsel adalet ile ilgili üzerinde durulan temel teorilerden biridir. Adams A.B.D'nin General Electric işletmesinde güdüleme konusunda bazı araştırma ve deneylerde bulunmuştur. Adams'ın bu teorisine göre bireyler çabaları ve

bu çabaları karşısında elde ettikleri kazanımlar ile benzer iş durumundaki diğer kişilerin çaba - kazanım durumlarını karşılaştırır (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 1995: 330-331). Adams'ın öğretisi, bireylerin kazanımlarını tartarken önce verdikleri katkıya göre beklenti içine girdiklerini, ardından kazanım-katkı oranı kurgulayarak kaynak kabul ettikleri kişi veya grupların kazanım-katkı niceliğiyle kıyaslayıp ondan sonra adalet algısı oluşturduklarını savunmaktadır. İşte, en çok katkıyı verenin en fazla faydayı sağlaması gerektiğini açıklayan, hakkaniyet (equity) kavramı, bu düşünsel altyapıdan doğmuştur. Ne var ki, literatürel çalışmalar hakkaniyet (equity) kavramı yanında başka kural ve prensiplerin de bireylerin değerlendirme evreninde bulunduklarını bulgulamıştır (Çakmak, 2005:22-23).

#### b) Adalet Yargı Teorisi (Leventhall)

Adams'ın Eşitlik Teorisiyle birlikte dağıtımsal adaletin bir diğer önemli boyutunu ise Leventhal'ın Adalet Yargı Modeli oluşturmaktadır. Leventhal'ın getirdiği gelişim; Adams'ın çalışanların hakkaniyet ölçüsüyle kazanımlarını değerlendirdiklerine dair savına karşı yaptığı itiraz ile olmuştur. Leventhal, hakkaniyet ölçütünün tek başına yetersiz kaldığını, ancak hakkaniyet, eşitlik ve ihtiyaç parametrelerinin birlikte uygulanmasının, dağıtım adaletini realize ettiğini belirtmiştir. Genel bir değerlendirme yapıldığında; Eşitlik Teorisiyle dağıtım adaleti ilişkisi bireysel sonuçlar üzerinden ilerlerken, buna karşın Adalet Yargı Modeli sonuçları değerlendiren bireyi öne alarak, örgüte sağlanan yarara göre bir dağıtım olumlu algıların anahtarı olarak görmektedir (Gülbüz, 2007; Akt. Acar, 2011: 36). Bu noktada Greenberg, Adalet Yargı Modeline göre, değerlerin paylaşımını sağlayan ölçütlerin durumsal bir farklılık temelinde işlediğini belirtmiştir (Çakmak, 2005:28-29). Eğer grup içi uyum üst seviyedeysen, bireysel katkı oranlarına bakılmaksızın yapılan eşit paylaşımın sorun olarak algılanmadığı, birçok araştırmada tespit edilmiştir. Adalet Yargı Modeli, Adams'ın hakkaniyet ölçüsünün kişi kazanımlarının dağıtımında adaleti sağlayan tek değişken olduğu konusundaki savına karşı çıkarak; değişik şartların farklı paylaşım durumlarını beraberinde getirdiğini ve bunun bireylerin benimsemeleri noktasında herhangi bir problem yaratmadığını vurgulamaktadır. Leventhal'ın hakkaniyet, eşitlik ve ihtiyaç şeklinde modellediği dağıtım kuralları, bireylerin durumsallığa uyarlanabilen algısal yapılarından süzölmüştür (Chan; 2000; Akt. Çakmak, 2005:28-31).

Bu gerçeklikten hareketle oluşturulan, eşitlik (equity), eşit paylaşım (equality) ve ihtiyaç normunun ana nitelikleri aşağıda belirtilmiştir:

1. Eşitlik (Equity) Kuralı: Örgütsel pay etmenin, çalışan katkısı ölçüsünde olması olgusudur. Örneğin daha fazla mesai yapan işgören, mesai yapmayana göre daha fazla ücret almalıdır. Eğer örgütsel bütün koşullar eşitse, daha fazla mesai yapanın daha çok ücret alması adil olarak değerlendirilmektedir.
2. Eşit Paylaşım (Equality) Kuralı: Örgüt dahilinde, kişisel özellik farklılıklarının etkin olmadığı bir fırsat eşitliğinin sağlanmasını ifade eder. Örneğin, kurumda boşalan bir kadroya, vasıfları eşit olmasına rağmen, adaylar arasından kadınları dışlayarak erkek adaya alan açan yönetsel cinsiyetçi tutum; kadın adaylarda eşitlik kuralının çiğnendiği algısını yaratacaktır.

3. İhtiyaç Kuralı: Burada ön plana alınan konu, dağıtımsal mekanizmanın ihtiyaçlara duyarlı olmasıdır. Yani, ihtiyacı fazla olanın daha çok ücret alması düşünülmektedir. Eğer analogi yaparsak; bir kurumdaki üç çocuklu bir çalışanla bekâr çalışanın aynı ücreti almaması gerektiğini, çocuklu çalışanın ücretinin daha fazla olması gerektiğini belirtmeliyiz. Bu ortamda eşit ücretleme, çocuk sahibi işgörenin, örgütünde ihtiyaç kuralının ihlal edildiği algısını pekiştirecektir ((Organ, 1988;Aktaran: Gürbüz ve Sani-Mert, 2009:117-139).

Özetlersek; dağıtımsal adalet yaklaşımında paylaşımın uygulanması şekli, önemli bir tartışma konusudur. Bu konuda Adams(1965), eşitlik-hakkaniyet (equity) prensibini yani bireylerin ihtiyaç durumları göz önüne alınmaksızın eşit bir paylaşımın yapılmasını savunurken; Deustch ve Leventhal (1980:90-131) ikilisi, eşitlik(equality) ve gereksinimler(needs) prensiplerinin birlikte işin içine katılmasından yanadır. Gereksinimler prensibi, ödüllendirmede kişilerin ihtiyaçlarının gözetilerek pay edilmesini gerekli görür (Çolak ve Erdost, 2004:51-89). İşgörenlerin, kurumlarıyla yaşadıkları “Sosyal Mübadele “ olgusunun bir veçhesi sayılabilecek “Ekonomik Mübadele” davranışıyla; kendisi ve başkalarına dair gelirlerin düzeyini kıyaslayarak adalet algısı oluşturmaları, dağıtımsal adaletin genel anlamda çözümlemesi sayılmaktadır (Titrek, 2009: 551-573).

Düzeltilici Adalet (rectificatory justice): Bu kavrama ise, önemli bir nüansı içermesi ve dağıtım adaleti ilişkisi nedeniyle, kısaca değinilecektir: Düzeltilici adaletin ortaya çıkışı Filozof Aristo’nun dönemine denk gelecek kadar kadimdir. Aristoteles, düzeltilici adalet kavramını, diğer adalet kavramlarından bağımsız olarak ele almıştır. Aristoteles’in, düzeltilici adalet ile dağıtımsal adaletin birbirinden ayrılarak değerlendirilmesi gerektiği tespiti, oldukça ilgi çekicidir (Topakkaya, 2009:628-633). Hangi veçheden bakılırsa bakılsın; örgütsel anlamda dağıtım adaletinin sağlanması güç bir iştir. Zira, bireysel yönelim sadece kazanımların adaletine yönelik bir algısallık içinde değildir. Birçok faktörden etkilenmektedirler. Örneğin, kazanım kriterlerini belirleyen işlemler de adaletli olmalıdır. Bütün değişkenler masaya yatırıldığında Adalet Yargı Teorisi ve Eşitsizlik Teorisinin zeminini kurduğu dağıtımsal adaletin, örgütsel adaleti yeterince açıklayamadığı görülmektedir. Her eksiklik yeni bir düşünceyi doğurduğundan, örgütsel adaletin bir diğer boyutu olan uygulama adaletinin ihtiyaca binaen literatürdeki yerini aldığını söyleyebiliriz (Topaloğlu, 2010; Akt. Acar,2011:37).

#### **1.6.1.2. Prosedürel (uygulama) adalet**

Özellikle 1960-1970’li yıllarda, dağıtım adaleti yaklaşımı büyük kabul görmüştür. 1980’li yıllarla birlikte, bireyler için değerli tek ölçütün kazanımlar olamayacağı anlaşıldığından; bu kazanımların belirlenme işlemlerindeki adalet vurgusu öne çıkmıştır. Böylece işlemsel/prosedür adaleti kavramı literatüre girmiştir (Greenberg, 1990: 401). Dağıtımın uygulanma prosesine odaklı adalet algısı, prosedürel adaletin özüdür (Altıntaş, 2006:23). Dağıtımsal adaletin sadece sonucu baz alan değerlendirme ölçütündeki yetersizlik; sonuçların elde edilmesi prosesindeki işlemlerin değerlendirildiği işlemsel/prosedürel adalet nosyonunu geliştirilmiştir (Nowakowski ve Conlon, 2005:6). İşlemsel adalet kavramının odağında, dağıtım kararlarının alınma şekli yer almaktadır. Başka bir şekilde

ifade edersek, paylaşımın yapıldığı karar alma sürecindeki metotların, prosedürlerin, politikaların adaletlilik düzeyi prosedürel adalet anlayışını tanımlamaktadır (Doğan, 2002:71-78; Özdevecioğlu, 2003: 77-96; Judge ve Colquitt, 2004:395-404). İşgörenlerin bireysel çıkarları yanında, dağıtımsal karar verme prosesindeki yöntemler de adalet algılamalarını etkilemektedir (Poole, 2007:725-748; Uğurlu, 2009:174-178; Uğurlu ve Üstünel, 2011:434-448). Bu gerçeklik nedeniyle işlemsel/prosedürel adalet, dağıtım adaletinin eksik tarafını geliştirmiştir, denebilir. İşlem adaletinin olumlu algısalılığı; yönetsel sürecin objektif ve adil karar verebilmesine bağlıdır. Çalışanın, kurumsal vizyonun çizdiği ortak amaçlara ulaşılmasında sarf ettiği çabanın karşılığı olan kazancının hangi kriterlere dayanılarak belirlendiğini sorguladığı durum, prosedürel adaletin ana sorunsalıdır (Altinkurt, 2010: 282).

Leventhal'in (1980) prosedürel/işlemsel adaleti sağlayan kurallar bütünü aşağıda sunulmuştur:

1. Tutarlılık: Standartlara dayalı, değişmez (zaman, kişi ve yer anlamında) ve kararlı prosedürler uygulanmalıdır.
2. Önyargısızlık: Bireysel çıkarları ve önyargıları öteleyen işlemsel süreçler olmalıdır.
3. Doğruluk: Yeterliliği ve geçerliliği yüksek bilgilere dayalı işlemsel proses yürütülmelidir.
4. Kurallara Uygunluk: Daha önceden oluşturulmuş standartlar çerçevesinde yürütüm yapılmalıdır.
5. Temsil Edilebilirlik: Alınan kararlar ve uygulanan prosedürler, çalışanların genelini temsil edebilmelidir.
6. Etik Değerlere Uygunluk: Prosedürel süreç, evrensel etik değer ve ilkelerle uyumlu olmalıdır (Çolak ve Erdost, 2004:51-84).

Prosedürel adalet, karar verilirken yapılan uygulamaların çalışanlarda bıraktığı algısal adaletin mahiyetini değerlendirir (Luo, 2007:644-664). Bu bağlamda Greenberg'in incelemesi oldukça ufuk açııcıdır: Prosedür adaleti bize, işgören projeksiyonunun, kazanımların mahiyetinin yanında karar prosesinin adil ölçüt ve uygulamalara göre oluşup oluşmadığına çevrildiğini göstermektedir (Altinkurt, 2010: 282). Beugre (2002: 1091-1104) ise ödül sistemindeki karar verme uygulamalarında adaletin sağlanmasını, prosedür adaletinin özü olarak ifade etmektedir. Prosedür adaletinin altını çizdiği konu; çalışanların mümkün oldukça örgütsel karar alma mekanizmasına dahil edilmesi ve kararların alınması sırasında objektif, dürüst, ön yargısız, adil değişkenlerin etkinliğine dair algısal durumlardır (Moon vd., 2008: 85). Örgütlerde, paylaşımsal kararların ikna ediciliği, bu kararların adil olarak benimsenmelerinin yolunu açmaktadır (İçerli, 2010:67-92). Bu realiteyi göz önünde bulunduran ve insanların kurduğu ilişki biçimlerine bakan Bies ve Moag'un işlemsel- prosedürel adaleti dört boyuta oturttuğu görülmektedir (Coetzee ve Vermeulen, 2003: 21).

1. Doğru Sözlülük: Bireylerin aldatılmaktan hoşlanmadığı ve açık sözlü-dürüst hareketlerden güven aldığı bilinmektedir. Dolayısıyla çalışma ortamında; aldatmaktan uzak, doğru ve sahici bilgilendirmeye dayalı davranışlar hâkim olmalıdır.
2. Saygı Görmek: Saygı görmek bütün insanların beklentisidir. Örgütlerin üyelerini tahkir eden yakışsız yaklaşımlara prim vermemesi gerekir. Çalışanların saygılı ve nazik davranışlara muhatap olduğu ve kendilerini değerli hissettiği bir iklim yaratılmalıdır.
3. Uygun ve İsbetli Sorular: Kişilere yöneltilecek soruların uygunluk ve yerindelik kriterlerini taşıması gerekir. Ayrıca sorularda önyargı, itham vb. ifadeler bulunmamalıdır
4. Açıklamanın Değeri: Adaletin tesisi noktasında yapılacak doğru ve yeterli açıklamaların değeri çok büyüktür. Zira, doğru ve doyurucu açıklamalardan adil sonuçların, yanlış ve eksik açıklamalardan ise adaletsiz sonuçların doğduğu birçok olay bulunmaktadır. Doğru açıklamaların bazı adaletsizleri düzeltirken, bazılarının da önüne geçtiği bilinmektedir.

#### **1.6.1.3. Etkileşimsel adalet**

Uzun bir süre örgütsel adalet algısı iki boyutlu olarak düşünülmüş; yapılan araştırmalar başka bir niteliğin adalet algısına etkisini bulgulamasıyla birlikte, etkileşimsel adalet boyutu literatüre girmiştir. Etkileşim adaleti, sosyal açıdan süreçleri ele almaktadır (Luo, 2007:644-664). Yani etkileşimsel adaletin, başta prosedürel/işlemsel adalet başlığı altında değerlendirildiği bilinmektedir. Konunun literatürel anlamda derinleştirilmesinden sonra, bağımsız ve yeni bir adalet kuramı olarak kabul edilmiştir (Folger ve Cropanzano, 1998:32-38). Etkileşim adaleti bireylerarası etkileşimin boyutlarına odaklanarak, yeni bir perspektif oluşturmuştur. Böylece, dağıtım adaleti ve prosedür adaleti ile birlikte müstakil bir üçüncü adalet yaklaşımı olarak ortaya çıkmıştır (Folger ve Cropanzano, 1998:32-38). Ancak, Greenberg' e (1990: 411) göre; etkileşimsel adaleti, işlemsel adaleti tamamlayan bir parça olarak kabul etmek daha doğru bir yaklaşımdır.

Proseslerin icrası sırasında bireyler arası iletişimin davranışsal niteliği, adalet algısında belirleyici durumdadır. Bu bağlam etkileşimsel adaleti kavramlaştırmaktadır (Yürür, 2008: 298). Kişiler arası etkileşimin özelliği, etkileşim adaletinin temelidir (Folger ve Cropanzano,1998:32-38). İşlemsel yürütüm sonrası bireyler arası etkileşimin niteliği (kalitesi), etkileşimsel adalet kavramının araştırma alanıdır. Bu alanın en kritik dört bileşeni; doğruluk, nezaket, neden ve saygı olarak değerlendirilmiştir (Arslantaş ve Pekdemir, 2007: 267). Bu nedenle, etkileşimsel adalet, prosedürel dizgenin insani tarafını irdelemektedir. Yöneticiler ile izleyenleri arasındaki iletişimin kalitesi yani adilliği etkileşim adalet kavramının özüdür. Çünkü; paylaşım, iş bölümü gibi konularda karar verici pozisyonda olan yönetim ile kurulan temasın şekli, çalışanların algısal seviyelerini direkt etkilemektedir (Işık vd., 2012:254-365). Etkileşim adaleti, bir anlamda, alınan kararların izleyenlere ulaştırılma yönteminin yarattığı algısallıktır (Özdevecioğlu, 2003:77-96).

Örgütsel karar işleyişinin, çalışanlara aktarım şekli ya da nasıl aktarılacağı konusundaki adalet algılaması; etkileşimsel adaletin belirleyicisidir. Bu açıdan, örgütteki bireysel etkileşim adaleti algısı, yöneticinin adil olma durumuna dair önemli bir göstergedir (Moorman,1991: 319). Yine Moorman'un (1991:319) saptayışıyla, çalışanların yöneticilerin adaletine kanaat getirmeleri durumunda, proseslere takılmadıkları, bunun sonucunda etkileşim adaleti algısallıklarının yüksek olacağı düşünülmektedir. Başka türlü ifade edersek; etkileşim adaleti, yönetsel erkin işgörenlere dönük duyarlılığı, saygısı, değer vermesi, empatisi, kararları açıklıkla ve doğru şekilde iletmesi, iyi bir dinleyici olması değişkenlerinin yarattığı adalet duygusunu simgeler (Colquitt ve Greenberg, 2003; Akt. Demirbilek,2018:63). Burada söz konusu edilen husus, yöneticinin örgütsel işleyişin her periyodunda etkileşim kurdukları çalışana karşı kibar, saygılı, nazik ve adil davranmasının gerekli olduğudur (Williams vd., 2002:33-34). Etkileşimsel adalet algısının, çalışanın alınan kararların aktarılmasında kendisi ile diğerleri arasında nasıl bir etkileşimle bilgilendirme yapıldığını karşılaştırdıktan sonra, düşük çıkması durumunda; yönetici konumunda olanlara bağlılık azalırken kuruma karşı bağlılıkta herhangi bir değişim meydana gelmemektedir (Cohen-Charash ve Spector, 2001:278-321). Yani çalışanların yönetsel konumdakilere yönelik negatif konumlanışlarının altında etkileşimsel adalet algısındaki kırılmalar rol oynamaktadır (Özdevecioğlu 2003:79).

### **1.6.2. Örgütsel adalet teorileri**

Greenberg'in (1987:2) taksonomisi, adalet kavramı kategorizasyon çalışmalarında, literatürel katkı anlamında önemli bir referans kaynağıdır. Taksonimi başlıca iki boyuta dayanmaktadır: Reaktif-proaktif (tepkici-önleyici) boyut ve process- content (süreç-içerik) boyut. Reaktif-proaktif boyut ile process- content boyut müstakil olarak ele alınmakla birlikte, birleştirmeler yapılarak dört farklı teorik yapı oluşturulmuştur. Greenberg'in taksonomisinden doğan teoriler; reaktif-içerik teorileri, proaktif-içerik teorileri, reaktif-süreç teorileri, proaktif süreç teorileri olarak belirlenmiştir. Ancak adalet kavramının kapsayıcılığı ve insanoğlu için değişmez hayatiliği göz önüne alındığında, söz konusu dört teoriyi aşan bir genişliği ve dinamizmi barındırdığı değerlendirilebilir.

#### **1.6.2.1. Reaktif-içerik teorileri**

Reaktif-içerik teorileri, adaletten sapmış örgüt içi proseslere karşı ortaya konan çalışan reaksiyonlarını incelemektedir. Reaktif-içerik teorilerinin başlıca çalışmaları; "Eşitlik Teorisi"(Adams- 1965), "Göreceli Mahrumiyet Teorisi" (Crosby-1976), "Dağıtım Adaleti Teorisi" ( Homans-1961), "Eşitlik Teorisi" (Walster ve Berscheid-1973) olarak kabul edilmektedir. Bütün reaktif-içerik teorilerinde var olan ortak düstur; işgörenlerin örgütsel ortamda cereyan eden adil olmayan davranışlar karşısında olumsuz düşüncelerini yüksek sesle dile getirmeleri, yani reaksiyon göstermeleri olarak belirtilebilir (Greenberg, 1987: 11).

#### **1.6.2.2. Proaktif-içerik teorileri**

Bilindiği üzere, reaktif içerik teorileri örgütsel uygulama ve dağıtımların adilliğine göre çalışanların reaksiyonlarına eğilmektedir. Buna karşın proaktif içerik teorileri, adaletli uygulama ve dağıtımların kurgulanması sürecinde, çalışanların adil paylaşımlardan pay

almak için çaba harcamalarını incelemektedir. Leventhal'e (1976) ait Adalet Yargı Kuramı, proaktif içerik teorilerinin kavramsallaştırılmasının kaynağını oluşturmaktadır. Adalet Yargı Kuramı, insanların adaletli bir paylaşımı şekillendirmek amacıyla, etkin davranışlar sergilediğini öne sürmektedir. Adaletli dağıtımsal proses, verilen katkılar ölçüsünde kazanım sağlayan eşitlik prensibine dayanmaktadır. Uzun dönemli perspektiften bakıldığında; bu mantıktaki adil dağıtım sisteminin bütün tarafların kazanımlarını maksimize eden yapıda olduğu anlaşılmaktadır. Örneklersek; sosyal adalet temelinde yapılan adil dağıtım şekli, eşitlik kuralını esas alabilir. Burada, hak edenler arasında eşitlik kuralı uyarınca, yapılan katkılar göz önüne alınmaksızın eşit bir pay etme durumu uygulanabilir (Greenberg, 1987: 13).

Bu bağlamda, Lerner'in "Adalet Güdüsü Kuramı", proaktif- içerik teorileri içinde özgün bir yere sahiptir. Çalışan algıları üzerindeki büyük etkisi nedeniyle, adalet kavramının altını öncelikle çizen bu kurama göre; kurumsal ödül paylaşımının belirli bir sistematığe göre yapılması gerekmektedir. Ödül dağıtım kuralları şu şekilde sistemleştirilmiştir:

Eşitlik: Ödül dağıtımı, üyelerin kurumsal katkıları dikkate alınarak yapılmalıdır.

Rekabet: Ödül dağıtımı, üyelerin performanslarını dikkate alacak şekilde olmalıdır. Denklik: Ödül dağıtımı, eşitlik prensibine göre olmalıdır.

Marksizm: Ödül dağıtımı, ihtiyaçlara göre ayarlanmalıdır (Akt. İçerli, 2010:67-92).

#### **1.6.2.3. Reaktif-süreç teorileri**

Laurens Walker ve John Thiabut' un, mahkemelerdeki süreçleri araştırarak oluşturdukları Prosedürel Adalet Teorisi, reaktif süreç teorilerinin ana kaynağıdır. Çalışanların, karar verilme süreçlerine yönelik adalet algılanmalarına odaklanan reaktif süreç kuramları, Walker ve Thibaut'un teorik çalışmalarının izinden gitmektedirler ( Çelik, 2011:31). Reaktif süreç kuramlarının temeli hukuka dayanmaktadır. Reaktif içerik kuramları ile reaktif süreç kuramları benzer özellikleri bulunmasına rağmen, aralarında farklılıklar barındırmaktadır. Reaktif içerik teorileri kararların adil sonuçlar üretip üretmediğine eğilirken, reaktif süreç teorilerinin ise karar verme proseslerinin adaletini araştırdığı görülmektedir (Söyük, 2007: 34-42). Kazanımların dağıtımındaki adil olmayan durumlara karşı geliştirilen tepkileri konu edinen reaktif içerik teorileri, hukuki zemininden dolayı hukuk nosyonu ile ilişkilidir. Yargısal sahada alınan kararların, toplumsal düzlemde kabul edilmesinde; hukuk kavramına dair yapılan araştırmalara göre, yargısal kararların alınışındaki proseslerin çok belirleyici olduğunu ifade edebiliriz (Greenberg, 1987: 13-14).

#### **1.6.2.4. Proaktif-süreç teorileri**

Proaktif süreç kuramlarının araştırma sahası, dağıtımsal metotlardır. Bu teorilerin, adil dağıtım yapılırken kullanılan yöntemlerin ne olması gerektiği, yani yöntem tercihlerini ele aldıkları görülmektedir. Bu noktada, Leventhal, Karuza ve Fry' nin (1980) "Dağıtım Tercihi Teorisi", proaktif süreç teorileri içinde oldukça önemli bir yer tutmaktadır (Serinkan ve Erdiş, 2014). Proaktif-süreç teorileri içinde adeta prototip işlevde bulunan "Dağıtım Tercihi Teorisi" (Leventhal vd., 1980: 167-218); en temel yargıları içermesi nedeniyle, geneli temsil edebilir düzeydedir. Özel anlamda, örgütlerdeki ödül sistemi

uygulamalarını standart bir modelleme yoluyla geliştirme iddiasındadır. “Dağıtım Tercihi Teorisi”, dağıtıma dair kararlardan ziyade kararların proseslerine tatbik edilebilmesinden dolayı, proaktif süreç teorisi olarak değerlendirilmektedir.

“Dağıtım Tercihi Teorisi” nin tercih edilmesinde etken olan faktörler şöyledir;

1. Taraflara (çalışan ve karar verici) tercih hakkı vermek,
2. Belirlenmiş kuralların tutarlı olması,
3. Doğru bilgiyi referans alması,
4. Karar yetkesinin kurgulanmasında belirleyici olma,
5. Önyargılara dayalı uygulamaları engelleme (çalışanların korunması),
6. Çalışan itirazlarının dikkate alınmasını sağlama,
7. Gerektiğinde işlemlerin revize edilmesine olanak sağlama,
8. Genel kabul görmüş etik standartlar (Greenberg, 1987:14-15).

## BÖLÜM 2.

### ETİK LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL ADALET

#### 2.1. Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet

Adalet tanımının detaylandırılması, örgütsel adalet kavramının anlaşılması açısından önemlidir. Aynı şekilde, etik ve etik yönetim kavramlarının adalet kavramıyla kurduğu güçlü ilişkinin kavranması, adalet tanımlamasının tam anlamıyla bilinmesini gerektirmektedir. Adalet, örgütsel adalet ve etik liderlik arasında kurulacak doğru ve anlaşılır bağ, etik liderlik ve örgütsel adalet ilişkisinin temellendirdiği çalışmaların hedeflenen yere konumlandırılması noktasında kilit anlama sahiptir. Bundan dolayı, adaletin ve etiğin ne olduğu ve neden kritik bir ilişki içerisinde bulunduğu sorularının irdelenmesi gerekmektedir. Böylece, etik liderlik davranışı ve örgütsel adalet bağlantısallığının etkilediği alanın genişliğinin ve sonuçlarının açıklığa kavuşturulması kolaylaşacaktır.

Adalet, bir hak verme eylemidir; burada insanlara ya da kitlelere adil ve dürüstçe veya tersi şekilde davranış gösterilebileceği sorunsalı üzerinde durulmaktadır. Kişiler veya kitlelerin hakları vardır. Bu bağlamda, bireyler ya da insan grupları belli haklara sahiptir. Menfaatler, para ve hizmetler gibi maddi haklarla birlikte, psikolojik tarafı ağır basan saygı, bağlılık, saygınlık vb. toplumsal haklar da bulunmaktadır. Hakların adaletli dağıtılması ya da dağıtılmaması insanoğlunu etkileyen en temel noktada durmaktadır (Rebore, 2001: 228; Akt. Tan, 2006:14-16). Adaletin insanlık onuru ve özgürlükleri ile hak, menfaat ve düşüncelerinin teminat altında tutulmasında rolü büyüktür (Karaeminoğulları, 2003: 6-8). Bireylerin adalet algısı doğrudan haklarla ilintilenmekte; kendilerine karşı yapılan davranışları, hak edip etmemek perspektifinden tartmaktadırlar. İnsanlık tarihi bir anlamda adaleti sağlama mücadelesidir. Örneğin Hamurabi Kanunları başta olmak üzere bilinen ilk yazılı kaynakların çoğunda ve hatta neredeyse bütün kültürlerin masal ve efsanelerinde toplumsal adalet, hakça paylaşım, insani ilişkiler gibi adaleti ilgilendiren hususların işlendiği bir gerçektir. İnsanın adaletle dair algılaması çocukluğundan itibaren başlar ve bireyin adaletli davranış beklentisi kişiliğinin ayrılmaz bir parçasıdır (Çakmak, 2005: 19). İnsan fitratında hak ve adalet anlayışı vardır. Bireyler kendilerini bilmeye başladıkları andan itibaren yetiştikleri kültürel tandanslara bağlı olarak adalet duygularının farkına varırlar. Bilinmesi gereken şey kültürel nüansların hak anlayışını oluştururken, adalet anlayışının sadece kültürlerdeki öncelik sıralamalarına göre bir farklılık gösterdiği olgusudur.

Adalet; diğer bireylerin eksiklikleri ve kusurlarından yararlanmamak, hatalarının farkında olmak, insanlara karşı hakkaniyetli davranmak, gerektiğinde konum ve kanılarını revize etmek, haklı olana taraf olmaktır (Özkalıp ve Kirel, 2001: 584). İnsanlardaki öznel bakış açısı, yaşadıkları durumları yorumlarken, aynı şeyleri yaşayanlara karşı duyumsadıklarından daha farklı yorumda bulunmalarına neden olmaktadır. Yani insanlar; adaletsiz bir olayla muhatap olduklarında, aynı adaletsizliğin diğer muhataplarından daha çok mağdur oldukları kanısını taşırlar. Bu yüzden, adaletli olmanın kişisel çıkarları için diğer insanlarda hasar yaratmamak olduğunu anlamak gerekir. Bütün bireylerin sivil alanda eşit özgürlüklere sahip olması ve fırsat eşitliği olmak üzere iki temel prensibin

varlığı çok önemlidir ve bunlara saygı, adaletin sağlanmasını kolaylaştıracaktır (Rawls, 1985:92-303).

Adalet kavramı, evrensel bir talebi ifade eden toplumsal bir olgudur; anlamını hukukun ve etiğin değerleriyle temellendirir (Çeçen, 1995:152). Evrensellik vurgusu anlamında; eşit haklar, sosyal gerçeklik, bireylerin eşit dağıtımını sağlamaya dayalı davranışlarını ve çalışanlar arasında kaynakların adil dağıtımını esas alan düşünsel boyutuyla 1948 tarihli Birleşmiş Milletlerin İnsan Hakları Evrensel Bildirgesi; dünya çapında bireysel hak ve özgürlüklerin teminat altına almasını amaçlayan sosyal adalet merkezli önemli bir metindir (Tan, 2006:14-16). Yine, Türkiye Cumhuriyeti Anayasası başlangıç bölümündeki, “Her Türk vatandaşının bu Anayasadaki temel hak ve hürriyetlerden eşitlik ve sosyal adalet gereklerince yararlanarak millî kültür, medeniyet ve hukuk düzeni içinde onurlu bir hayat sürdürme ve maddî ve manevî varlığını bu yönde geliştirme hak ve yetkisine doğuştan sahip olduğu...” vurgusu önemlidir.

Kısaca tanımlarsak; adalet herkese hakkını vermek demektir. Bireyin hakkını nesnel anlamda belirlemek kolay değildir. Bunun bir ölçüsünün olması gerekir. Örneğin; yetenek, statü, ihtiyaç, çalışma gibi kıstaslar belirlenebilir (Kılıçaslan, 2010: 9). Bireylerin adaletin sağlanabildiği örgütsel yapılarda, örgütle ve çalışanlarla sıcak bağlar kurduğu; adaletsizlik durumlarında ise uzaklaşma eğiliminde olduğu görülmektedir. Adalet davranışı, geleceğe dair öngörülebilirlik ve problemlerin azaltılması noktasında olumlu katkı sunmaktadır (Söyük, 2007: 6). Bu açıdan adalet, herkesi kapsayan objektif bir hak verme, hak tanıma durumunun iyi niyet ve samimi istem içinde uygulanması kararlılığıdır (Eroğlu, 2009: 8). Örgütsel adalet kavramının oluşum süreci birçok düşünsel aşamadan geçmiş ve hala üzerinde fikir üretilen dinamik bir alan olma özelliğini korumaktadır. Özetlersek, örgütsel adalet kavramı başlangıçta ödül-ceza uygulamalarına eğilmiş; bunun yanına örgütsel kural ve proseslerin eşitlik temelinde tatbik edilmediği sorunsalıyla düşünsel alan genişletilmiş ve nihayet kurumsal düzlemde bireysel veya grupsal ilişki ve etkileşimlerin adaletli olup olmamasına odaklanmıştır. Bütün gelişim süreci değerlendirildiğinde örgütsel adalet, örgütsel zeminde cereyan eden ödül-ceza sisteminin, işlerin, kuralların, iletişimin, etkileşimin adalet gözetilerek uygulanıp uygulanmadığına yönelik çalışan algılarından oluşmaktadır, şeklinde tanımlanabilir (Polat, 2007; Akt. Açıköz,2009:49).

Kurulmaya çalışılan kuramsal zemini güçlendirmek amacıyla, konunun bir diğer yönünü temsil eden etik kavramına ana hatlarıyla değinilmesi gerekmektedir. Öz olarak belirtmek gerekirse etik; ahlaki anlamda iyi-kötü ve doğru-yanlış davranışların boyutlarını ve gerekçelerini, insani ilişkilerde belirleyici değerleri sistemli bir incelemeye tabi tutan felsefi ekoldür, denebilir (İşgüden ve Çabuk, 2006:59-86).

Etik kavramına dair birçok yaklaşım bulunmaktadır. Söz konusu yaklaşımların belli başlıları aşağıda sıralanmıştır (SCU, 2006’ den aktaran, Özmen ve Güngör, 2008: 140);

- 1.Yararcı Yaklaşım, etik durumlarla karşı karşıya gelenlerin maksimum fayda sağlamasını odağına alır.

2. İyilik ve Adaleti Temel Alan Yaklaşımı, etik hareketten etkilenen bütün bireylere eşit davranışı esas alır. Eşitsizliğin olduğu durumlarda, etiksel gereksesi bulunmalıdır.
3. Haklara Dayalı Yaklaşımı, bireylerin hayatlarını idame ettirmeleri sürecinde ahlaki haklarına vurgu yapar.
4. Değer Yaklaşımı, hoşgörü, cesaret, dürüstlük, adalet gibi insanlığa yaşamsal katkı sağlayan değerlerin etik davranışla uyumluluğunu savunur.
5. Herkesin İyiliğini Gözetken Yaklaşımı, toplumun bütün katmanlarını etkileyen eğitim, sağlık, adalet gibi sahalarda herkesin faydasını gözetmektedir.

Hayatın içinde bir tarafta etik davranış ilkeleri varken; karşısında da etik dışı davranışların konumlandığını biliyoruz. Etik davranış ilkeleri; insan hakları, hukukun üstünlüğü, hak ve özgürlükler, adalet, doğruluk, tarafsızlık, eşitlik, vefa, sevgi, saygı, demokrasi, sorumluluk, idarelilik, güvene dayalı ilişki biçimi, emeğe saygı, kanunsuzluğa karşı durma gibi olumlu değerler tarafından örneklenirken; sömürü, kör inanç davranışı, önyargı, rüşvet, taciz (bedensel, cinsel, ruhsal), yolsuzluk, iş yaşamına siyaset karıştırma, yordakçılık, mobbing, özensizlik, eziyet, dedikodu, ayrımcılık, iltimas, egoistlik, şiddet, saldırganlık, küfür, aşağılama, ırkçılık, zimmet, görevin ve yetkinin suistimali, fanatıklık gibi olumsuzluklar ise etik dışı davranışlar olarak yorumlanmaktadır (Çekmecelioğlu, 2006: 295-310 ; Uygur, 2009: 295-310).

Etikğin amacı, adaletli bir ortamda bütün bireylerin toplumsal yaşamları, kendileri ve başkaları için yaşanabilir bir hayat dileme isteğidir (Usta, 2011: 43). Zira etik, ideal toplum için düşünce üretimi şeklidir (Usta, 2010: 164). Etik kavramının iki ana amacı bulunmaktadır: İlki insan davranışlarını ortaya çıkaran ve sınırlayan durumları ve iyi insan olmanın prensiplerini incelemek ve sistemleştirmektir (Tutara, Altınöz ve Çakıroğlu, 2011: 1379). Etik lider, kurumunda değişik özellikteki bireylere etki eden, örgütünü ayakta tutan bir kurumsal kültür meydana getiren pozisyonunda olmalıdır (Zhu, 2008: 63, Zhu, May ve Avolio, 2004: 16).

Düşünebilme yetisine sahip olmak ve olaylar arasında neden-sonuç ilişkisi kurabilmek, insanoğlunun en önemli özelliklerindendir. İnsanın mukayese etme ve bunun sonucunda sonuçlara varabilme yeteneği, yaşamında karşılaştığı olaylara ve durumlara adalet çerçevesinde bakmasına neden olmaktadır. Kısacası, insanlar adil davranışlar beklemektedirler (Dağlı vd., 2013:2). Bu olgunun lider ve adalet ilişkisini belirlemek bakımından büyük etkisi bulunmaktadır.

Liderlik kavramı üzerinde sayısız görüş ortaya atılmıştır. Üzerinde uzlaşa sağlanan başat yargılardan biri, liderlik davranışının izleyenler üzerinde algısal bir etki olduğu, kabulüdür (Yukl, 1989:251-289). Liderliğin, zaman ve yer parametrelerinden etkilenen sofistike bir dizgenin ürünü olan görevler bütünü olduğu bilinmektedir. Bu anlamda liderliğin, geleneksel bakışın güç ve yetkeye dayalı paradigmasını aşan ve izleyenleri etkileyebilme üzerine kurgulanan bir anlayıştan beslendiği görülmektedir. Liderliğin bu özellikleridir ki, onu izleyenler, örgütler, toplum ve sosyal gruplar için çok önemli ve vazgeçilmez kılmaktadır (Abay, 2019:9). Dolayısıyla, liderlik davranışının örgütsel

değerlere katkısı yadsınamaz. Bu nedenle, yöneticilerin liderlik tarzlarının gerek örgütsel gerek bireysel başarımlar için kritik anlam taşıdığı söylenebilir (Kara, 2017:1).

Liderlik davranışı ve örgütsel adalet kavramını betimlemek anlamında, Kapuçin maymunları deneyi iyi bir örnektir. Birbirlerini gören kafeslere konan Kapuçin maymunlarına aynı davranışlar yaptırılıyor. Ancak, söylenen davranışı yerine getiren maymunlardan birine salatalık diğerine ise üzüm ödül olarak veriliyor. “Aynı Görev Farklı Ödül” olarak formüle edilen uygulamanın, salatalık verilen maymunun üzüm beklentisi içinde söyleneni birkaç defa yerine getirdikten sonra beklentisinin karşılanmaması nedeniyle kendisine verilen salatalığı fırlatması ve agresif hareketlerle kafesine vurmasıyla sonladığı görülüyor. Motivasyon kuramlarından Beklenti Teorisi kapsamında ele alınabilecek deney, adaletsizlik (eşitsizlik) algısının sonuçlarını göstermek açısından oldukça öğreticidir (Brosnan ve Wall, 2003:297-299).

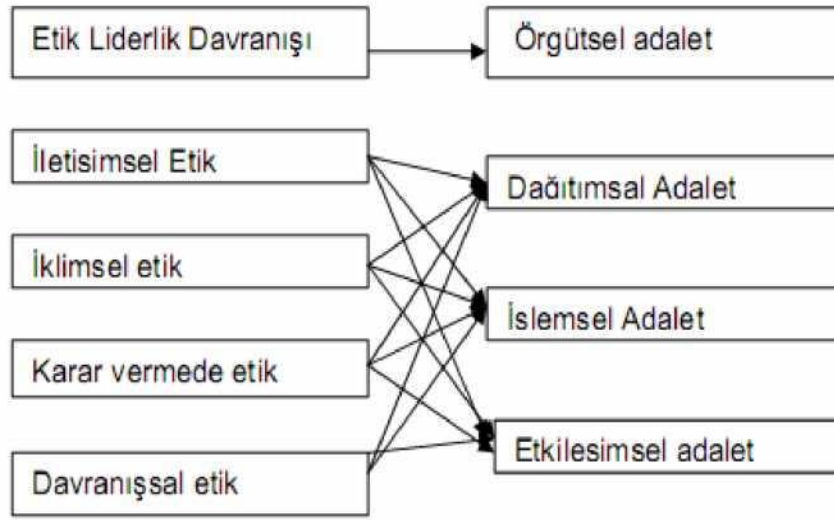
Görüldüğü üzere, adalet ve dolayısıyla örgütsel adaletin liderlik davranışıyla ayrılmaz bir bağlantısı olduğu bulunmaktadır. Örgütsel adaletin, özellikle konumuz gereği etik liderlik tarzıyla ilişkisi aşağıda ayrıntılı olarak işlenecektir. Zira, adalet ve etik kavramlarına yönelik ilginin, bilim dünyasında, en eski çağlardan günümüze eksilmeden devam ettiği görülmektedir. Bu kavramlar, başta Aristo ve Platon olmak üzere birçok filozof tarafından ele alınmıştır. Örneğin “adalet” kavramı, Aristo için “bütün erdemlerin toplamı”, Kant için “insan hak ve sorumluluklarının akılcı dengesi” ve J. Rawls için ise “toplumsal organizasyonların ilk erdemi” anlamını taşımaktadır (Lefkowitz, 2003: 387-390). Yapılan saptamalar, örgütsel adaletin etik yönünün altını çizmektedir. Bu bağlamda, yönetimin etik boyutu önemli bir konudur. Yönetimin etik boyutunu öne çıkaran temel faktör ise; yönetim sürecinde, örgütsel görev paylaşımı ve hak-sorumluluk dengesinin adaletli olmasını kalıcı olarak tesis etmektir. Bu gerçeklik, liderlik rolünün etik süzgeçten geçirilmesinin ve evrensel prensiplere dayandırılmasının zorunluluğunu hatırlatmaktadır (Aydın, 2001; Akt. Uğurlu, 2009: 112).

Adil davranışlarda bulunabilmek etik liderlik bağlamında elzem özelliklerden biridir; zira etik değerler içinde adalet başat kavramlardan biridir (Yıldırım, 2010:109). Pillai vd.,’ne (1999:763-779) göre, örgütsel adalet ile liderlik davranışı arasından ayrılmaz bir bağ bulunmaktadır. Yine, etik liderin adalet davranışını sergilemesinin etkileşim adaletiyle olan paralelliğinden hareketle Mayer vd., (2012:151-171); etik liderlik davranışı ve örgütsel adalet ilişkisinin varlığına vurgu yapmıştır. Etik liderin, izleyenleri tarafından dikkatle takip edilen ve rol modellemesiyle etkilenen başlıca davranışları; verdiği kararlar, uyguladığı ödül-ceza işlemleri, adalet davranışına yönelik tutumları olarak sıralanabilir (Arslantaş ve Dursun, 2008:111-128). Ahlâk felsefecilerinden adalete dayalı etik yaklaşımını temel alanlar, toplumun geneli bir davranış durumundan yarar görse bile, bazı kesimler bu durumdan adalet anlamında zarar görüyorsa, söz konusu davranışın yok sayıldığını iddia etmektedirler (Kirel, 2000:39). Etik liderliğin, çalışanları etkileyen yönelimlerinin başında, adalete yapacakları vurgu ve buna uygun düşen davranış tutarlılığıdır. Eğer çalışanlar, liderliğin davranışlarını adalet kavramı çerçevesinde algılıyorsa örgütsel ortaklaşmanın sağlanmasında ivme yakalanabilir (Uğurlu, 2009:188).

Etik liderlik davranışı ve örgütsel adalet arasındaki ilişkiler, literatürel çalışmalar tarafından ortaya konan bir gerçekliktir. Çalışanların yönetsel süreçlerden dolayı yöneticilerine verdikleri desteklerde, adalet davranışlarına özellikle dikkat ettikleri görülmüştür (Tyler,1986: 309). Bu anlamda, liderlik davranışının adil olmasının kritik bir kıstas olduğu ortaya konulmaktadır. Yöneticilerin en önemli misyonlarından biri, örgütsel ortamda adalete dayalı bir kültürün çalışanlarca algılanmasının sağlanmasıdır (Trevino vd., 2003: 5-37). Çünkü, adalet tesis etmeye çalışan liderlik davranışı, etik liderlik algısını güçlendiren bir etki yaratmaktadır. İşgörenlerin yönetsel kararlara vereceği destek, liderin güvenilir, adaletli ve düşünceli olmasıyla yakından ilişkilidir (Dirks ve Ferrin, 2002: 611-628). Ayrıca çalışanlardaki bu olumlu tutumların, daha yüksek performans ve iş verimini beraberinde getireceği değerlendirilmektedir (Brown vd., 2005: 117-134). Değişik mesleki toplulukları kapsayan çalışan algılarına dayanan literatürel çalışmanın çıktıları bu görüşü teyit etmektedir. Etik liderliğin örgütsel adalet algısı üzerinde etkin olduğunu bulgulayan araştırmalardan bazıları şunlardır: Yıldırım (2010) tarafından gerçekleştirilen öğretmen algıları incelemesi, Yeşiltaş vd., (2012) yürüttüğü ve dört ve beş yıldızlı otel işgörenlerine dair çalışma, Çıraklı vd, (2014) gerçekleştirdiği ve hastane işgörenleriyle yapılan araştırma, Akatay vd., (2016) yürüttüğü ve emniyet çalışanlarıyla yapılan araştırma, Gül ve İnce (2014) tarafından üniversite idari personeline yönelik araştırma, Aykanat ve Yıldırım (2012) tarafından üniversitelerde çalışan idari personellere dair inceleme ve Kugun vd., (2013) sanayi kuruluşlarında çalışan işçilerle yaptığı çalışma sayılabilir.

Yönetsel süreçlerde etiğin ne kadar önemli olduğu sorusu, evrensel ve kadim bir sorudur. Yönetimin, örgüt faaliyetleri gereği tanımlanan sorumluluk ve görevler ile hakların adil dağıtımını sağlaması zorunludur. Bu düşünsel yaklaşımın gereği ise, etik liderlik davranışının belirlenmesinde etkili başlıca evrensel etik prensiplerin sistemleştirilmesini sağlamaktır. Bu realiteden hareketle, etik liderin bütünlüklü olarak içselleştirmesi uygun görülen evrensel etik prensipler; adalet, sorumluluk, doğruluk, dürüstlük, şeffaflık, demokrasi, insan hakları, hukukun üstünlüğü, saygı ve sevgi, objektiflik, eşitlik, tolerans, empati, hümanizm, sadakat, tutumluluk, emeğin hakkını verme, pozitif içerikli insan ilişkileri, hak ve özgürlükler olarak özetlenmiştir (Aydın, 2001; Akt. Acar, 2011: 52). Coppett ve Staples' e göre; çerçevelendirilmiş durumlarda tarafların adalete dayalı veya doğru standartta sahip etkileşim, etik davranışı tanımlar. Etik yönetselliğin, etik prensip ve değerleri özümsemesi ve kararlılıkla bağını koruması icap eder. Etik liderin adalet, etik standartlar ve doğruluk rehberliğinde başarı hedefini oluşturması ve bu ilkeler zemininde faaliyetleri planlaması önemlidir (Özdemir, 2003:151-168).

Şekil 3.: Etik Liderlik Davranışı ve Örgütsel Adalet İlişkisi



Şekil-3.’ ten anlaşılabacağı üzere, etik liderlik davranışı ve örgütsel adalet arasında çok sıkı bir bağ ve ilişkiler süreci bulunmaktadır (Uğurlu, 2009:179).

Eğitim kurumları bakımından irdelersek; yöneticinin davranışlarının, çalışanlar tarafından etik süzgeçten geçirilerek algılandığı ve yönetsel yönelimlerin bu açıdan değer bulduğu görülmektedir. Söz konusu değerler, referans olarak kültürü almakta ve sonuçlar üretmektedir. Burada üretilen sonuçların en önemlilerinden birinin “adalet” algısı olduğu; buradan hareketle eğitim yöneticilerinin yönelimlerinin etik olup olmadığının, kurum kültürü bağlamında çalışanların adalet algıları üzerinde etkileri bulunduğu unutulmamalıdır (Uğurlu ve Üstüner, 2011: 434-448). Yine yapılan betimsel araştırma çıktılarından da (Ayık vd., 2014:233-252) örgütsel adaletin, eğitim yöneticilerinin liderlik davranışlarından etkilendiği bulgulası, bu önermeyi güçlendirmektedir. Anlaşılmaktadır ki, etik prensip ve kuralların okul ortamında işlevselleştirilmesi, eğitimin hayati fonksiyonlarını destekleyecek değerlerin oluşturulmasının yolunu açmaktadır (Gülcan vd., 2012:123-142).

Örgütsel adalet nitelikleri kılavuzluğunda ilerleyen etik liderin izleyenlerine karşı adaletli, objektif ve yansız tutum ve davranışlar içinde olmaları gerekmektedir. Etik liderlik davranışlarındaki adalet vurgusunun; çalışanların adalet algılamalarının yansıması olan örgütsel bağlılık, iş memnuniyeti gibi tutumlar ile performans artışı vb. kurumsal verileri etkileyen çok güçlü belirleyiciliği bulunmaktadır (Zhu, vd., 2004:16-26). Etik liderliğin izleyiciler tarafından adaletli olarak algılanan karar alma, karar sürecinde adaleti ve prensipleri temel alan davranışları örgütsel adalet kavramıyla örtüşmektedir (Brown, vd., 2005:97-134). Öte yandan, prosedür adaletinde izleyenleri karar proseslerine katarak adalet algılarına hitap eden davranışları da bu anlamda ele almak gerekir (Zhu, vd., 2004:16-26). Ayrıca, etik liderin izleyicilere gösterdiği saygılı, eşit ve dürüst

davranışların, etik liderlik ile örgütsel adalet bağıını ortaya koyduğunu eklemek gerekir (Arslantaş ve Dursun, 2008:111-128).

## **2.2. Liderlik Türleri ve Örgütsel Adalet İlişkisi**

Liderlik kavramının sayısız tanımı yapılmıştır. Ancak, söz konusu tanımların farklılıklarına rağmen birleştikleri bazı ortak kabulleri bulunmaktadır Örgütsel adalet ile liderliğin ve sonrasında liderlik tarzlarının ilişkisinin anlaşılması; hemfikir olunan liderlik özelliklerinin ve niteliklerinin bilinmesiyle mümkündür. Liderlik türleri ve örgütsel adalet bağlantısalılığı bakımından önce liderlik nitelikleri ve özellikleri, ardından liderlik tarzları ve örgütsel adalet konularına değinilmiştir.

### **2.2.1. Örgütsel adalet açısından liderliğin nitelikleri ve özellikleri**

Liderliğin ne olduğu önemli bir konudur. Adalet olgusunun liderlik için çok büyük anlamı vardır. Sayılan liderlik özellikleri ve niteliklerinin neredeyse tümünün adalet, ahlak ve etik ilkelerle yakın ilişkili olduğu bilinmektedir.

Kişinin izleyenlerinden kişilik ve zihniyet olarak farklı olması, onun lider olmasının ön koşuludur. Ayrıca sahip olunan yüksek iletişim becerilerinin, iletişimi önemseyen izleyenlerini toparlayacak ve istedik yöne yöneltecek şekilde kullanılması, liderliğin olmazsa olmaz şartlarından biridir. Örgüt üyelerinin kurumsal hedeflere varılması noktasında motivasyonu ve yönlendirilmesi etkinlikleri yanında; iç ve dış paydaşlarla kurulacak sorumluluğa dayalı ilişki ve kurumsal vizyonun oluşturulması, etik liderliğin unutulmaması gereken başlıca rolleridir. Karar alma sürecinde liderde bulunan niteliklerin yanı sıra; şartların, kültürün ve mekanın belirleyiciliği bulunmaktadır. Liderlerin kişisel nitelikleri, liderlik çalışmalarının başlangıcından günümüze uzanan uzun çizgide (özellikler teorisinden çağdaş liderlik teorilerine kadar), başat bir konu konumundadır (Mayer, Kuenzi ve Greenbaum, 2010:7-16). Liderin alanına bilgi ve uzmanlık yönleriyle hakim olması ve bu anlamda kendisine olan güvenini göstermesi hem izleyenlerinin hedeflenen başarıması hem de liderliğin anlamını bulması noktasında çok önemlidir (Bingöl, 1990: 90-91).

Liderlerin, toplulukları etkileyen başlıca özellikleri aşağıda sıralanmıştır (Hatipoğlu, 2003: 96–97):

1. Saygı: Lider başarısının ilk anahtarı kendisine duyduğu saygıdır.
2. Kişilik: Liderin kişiliği dürüstlük, doğru söz, adalet ve şeref gibi sağlam hasletler üzerine bina edilmelidir.
3. Zekâ: Liderin izleyenlerine oranla daha zeki olması önemlidir. Zira doğru iletişim kurabilme ve detaylı düşünebilme yeteneği zekânın ürünüdür.
4. Eğitim: Liderin, çalıştığı alanın eğitimine sahip olması bir gerekliliktir.
5. Öz güven: Kendine güveni olmayan liderlik yapamaz. Ne var ki, kibirli bir kendini beğenmişlik izleyenlerde soğukluk yaratır.
6. Uyumluluk: Liderin, izleyenlerine karşı soğuk ve uzak davranışlardan imtina etmesi; onlarla ahenkli ve paylaşımcı birliktelik içinde olması önemlidir.

7. İstenç: Liderin, işlere karşı aşırı hırsla kapılmaksızın, dengeli bir istenç içinde bulunması faydalıdır.
8. İnanç: Başarının ilk şartı inanmaktır. Liderin buradaki misyonu, öncelikle kendini daha sonra ise izleyenlerini inandırmaktır.
9. Cesaret: Liderin cesareti öncü olması ve gruptakileri özendirmesiyle somutlaşır. Cesaretin başlayışın istenci olduğu unutulmamalıdır.
10. Başarıya Dönüklük: Liderin daha iyiye eğiliminin süreklilik göstermesidir.
11. Karizma: Liderde bulunan bilgi ve zekânın etkileyici yönde kullanılarak izleyenleri sürüklemesi gerekir.
12. Enerji ve Dayanıklılık: Liderin gerek zihni gerek bedeni hazır bulunuşluluğu süreklilik arz etmelidir.
13. Sezgi ve Kestirebilme: Liderlik şartlarında biri, sezgi ve tahmin yönünden istidatlı olmak; dolayısıyla geleceğe dair tehdit ve fırsatların farkına varmaktır. Bu yeteneğini kullanan lider, sezgisel kestirimleri hedeflemelerle bütünleştirebilme başarısı gösterir.
14. Sorumluluk: Liderlik bir sorumluluk olayıdır; liderin hedeflere ulaşması için, bu olgunun farkında olması gerekir.

Ayrıca uyumluluk, dışadönüklük, deneyime açıklık, sorumluluk ve duygusal denge (nörotizm) niteliklerini içeren, Goldberg ve arkadaşlarının Beş Faktör Kişilik Kuramı, bilimsel kaynakların vazgeçilmez başvurularından biridir (Robbins, Stephen ve Judge, 2013: 138-139);

Uyumluluk: Uyumlu kişiliğin temelinde paylaşım, hoşgörü, güven vermek ve arkadaşlığı önemsemek bulunmaktadır. Uyumlu kişiliğe sahip liderlerin, izleyenlerine karşı motive edici, gereksinimlerine duyarlı ve üst düzey iletişim kurmayı bilen özellikleri bulunmaktadır.

1. Dışadönüklük: Yüksek enerjili, girgin ve sosyal becerisi bulunan kişiler, dışadönük kişiliğe sahip olarak kabul edilmektedir. Bu kişilik yapısı, çalışanlarla sağlıklı ve güçlü iletişim kurarlar.
2. Deneyime Açıklık: Bir örgütte yaratıcı kişiler her zaman el üstünde tutulurlar. Yaratıcı kişilerin kendilerine özgü fikirlerinin olması, entelektüel yönüyle sanata ilgi duyması vb. özellikler deneyime açıklık açısından oldukça önemlidir. Tam tersi pozisyonda konumlanmış geleneksel kişilerin statükocu ve yeniliklere mesafeli oldukları bir gerçektir.
3. Sorumluluk: İşine saygı duyarak planlı hareket etmek, başarı odaklı ve sorumluluğunun farkında olmak sorumluluk sahibi bireyin özellikleridir.
4. Duygusal Denge (Nörotizm): Duygularının farkında olabilmenin boyutudur. Zira kişinin stresi yönetebilme becerisi hayati bir konudur. Kararlı ve pozitif duygusal yapının kişiliği kendine güvenli ve sakin kıldığını; kararsız ve negatif duygusalıktaysa pesimist, agresif ve endişeli kişilik yapısının oluştuğunu

görmekteyiz. Dolayısıyla stresi yönetip yönetememe durumu çok temel bir sorudur.

Öte yandan, liderlik davranışı açısından sahip olunan en değerli özellikleri, Thomas Cronin şu şekilde belirlemiştir: Adalet, kendine güven, cesaret, motivasyon yaratma, dürüstlük, iletişim becerisi (ilişki kurucu ve iyi dinleyici), enerjik olma, riskten kaçınmama, moral aşılayabilme, kendini geliştirme çabası, dengelilikle (gücün ve otoritenin dengesi) birlikte amaç ve hedefleri gerçekleştirmek için gereken yoğunlaşmayı sağlamaktır. Kimi bilim insanları, liderliğin doğuştan geldiğini; var olan ana liderlik özelliklerinin sonradan kazanılamayacağını belirtmişlerdir. Onlara göre, söz konusu özellikler çok az kişide bulunur ve liderin aynı zamanda karizma sahibi olması gerekir (Bennis ve Nanus, 1985'dan, Akt. Karapostal, 2014: 25). Beş Faktör Kişilik Kuramının sorumluluk, uyumluluk ve duygusal denge boyutları ile etik liderlik davranışının etkinliği açısından yakın bir bağlantı bulunmaktadır (Trevino ve Brown, 2006: 598). Çalışması Brown ve Trevino'nun belirttiklerinin paralelinde sonuçlara varan Walumbwa ve Schaubroeck (2009:1253-1278), duygusal denge boyutuna değinmemekle birlikte, uyumluluk ve sorumluluğun etik liderlik tanımının temel taşlarından olduğunu vurgulamışlardır. Etik liderlik davranışları alt boyutlarının Beş Faktör Kişilik Kuramının boyutlarıyla bağlantısını araştıran geniş kapsamlı çalışmanın sahipleri Karianne Kalshoven, Annabel De Hoogh ve Deanne Den Hartog'a göre (Kalshoven, Hoogh ve Hartog, 2013:12); uyumluluk ve sorumluluk boyutlarının etik liderlik davranışıyla ilişkisi diğer boyutlardan daha öndedir.

Beş Faktör Kişilik Kuramının etik liderlik davranışına çok büyük etkisi olmakla birlikte, kaynaklarda bunun dışında çalışan odaklılık, ahlaki zihinsel gelişim ve güvenilirlik özelliklerinin etkileri de vurgulanmıştır (Kalshoven, Hoogh ve Hartog, 2011:350). Ahlaki Gelişim Kuramının ahlaki zihinsel gelişim kavramı, ahlaki dilemmanın gerek çocuklarda gerekse yetişkin bireylerde ne gibi davranışlara yol açtığının analizini yapmak üzere Kohlenberg tarafından literatüre kazandırılmıştır. Ahlaki gelişimin 3 katmanlı bir çizgide ele alınması gerektiğini savunan Kohlenberg (Kohlberg ve Hersh, 1997:45-72); bunu gelenekten önce, geleneksel ve gelenekten sonra olarak sistemleştirmiştir. Gelenekten önce seviyesi 2 merhaleye ayrılmaktadır; ilk merhale olan bağımlılıkta doğruluğun, kuralların ve yetkenin sorgulanmadan kabul edilmesinin kişinin cezadan ve maddi kayıptan korkmasından dolayı gerçekleştiğini ele almaktadır. İkinci merhale olarak belirtilen bireycilik ve çıkarıcı yaklaşımın nedeni, kişinin doğru ihtiyaçlar için doğru davranışta bulunmasının, kendi isteklerini karşılama insiyaki olduğu vurgulanmaktadır. Ahlaki Gelişim Kuramı ikinci seviyesi geleneksel merhale, sosyal normları odağına alan ahlaki irdeleme ve yargılama kavramlarıyla ilerletilmektedir. Kişinin çıkarıcı eğiliminden uzaklaşarak karşıdakilerin beklentilerini dikkate değer bulan ve uzlaşıya kapı aralayan davranışları görülmektedir. Bu aşamada özellikle sosyal yapının devamı, özgecilik ve güvenilirlik davranışları ön plana çıkmaktadır. Vicdani bakış ve özümseven toplumsal değerlerin biçimlendirdiği bir kişisel ahlak söz konusudur. Üçüncü ve son seviye olarak gelenek sonrasında ise ilkelerin önemsendiği doğru davranışın, insan haklarının, toplumsal değerlerin temel bulduğu ifade edilebilir. Burada yasalara saygıyı vurgulayan, ancak; yasal düzenlemelerin toplumsal gereklilik ve toplumsal yarar çerçevesinde olması

önemsenmektedir (Moller,2009:79-97; Söderhamn vd., 2011: 170). Etik liderlik gelişimini ele alan araştırmalarda en çok vurgulanan özellik, değer merkezli bakış açısını içselleştirmiş ve ahlaki donanıma sahip etik lider olgusudur (Mayer, Aquino ve Greenbaum, 2012:151-171).

Bandura'nın Sosyal Öğrenme Teorisi'ne (1971) göre, liderin vardığı sonuçları dış güçlere bağlaması Dış Denetim (Kontrol) Merkezi; bu sonuçları liderin kendisinin yaptıklarıyla bağdaştırması ise İç Denetim (Kontrol) Merkezi olarak tanımlanmaktadır İç kontrol merkezini içselleştiren liderlerin etik liderlik özelliğine sahip oldukları olgusu, birçok araştırma tarafından teyit edilmiştir (Trevino ve Brown, 2006: 605).

Etik ve ahlak odaklı ilkelerden kaynaklı adalet, öz eleştiri, güvenilirlik, objektiflik, tarafsızlık, empati, cesaret, vizyon gibi değerler liderliğin vazgeçilmez özellikleri olarak sayılmaktadır. Bu yüzden, adaletli olarak algılanmayan bir yöneticinin lider olarak kabul görmesi çok zordur.

### **2.2.2. Liderlik türleri ve örgütsel adalet**

Çalışanlarda hareketlilik yaratmak, sorunlarını çözmek, verimliliklerindeki düşüklüğü yükseltmek; liderin izleyenlerinin motivasyonlarını sağlamaları için gereken üç kritik işlevdir. Örgütün başarması gereken bir hedefe sahip olması olgusu, liderlikle ilgili literatür çalışmalarının odak noktasında yer almaktadır. Öte yandan liderlerin vizyoner olma, hedef oluşturma, yönetme, aldığı kararları hayata geçirme, iletişim becerisi yüksek ve pozitif ilişkiler kurabilme vb. eş temel özelliklere sahip olmaları gerektiği ifade edilebilir. Etik liderliğin özellikle adalet kavramıyla ve dolayısıyla örgütsel adalet ile yan yana hatta ayrılmaz bir şekilde ve sıklıkla zikredilmesi doğru bir tercih olarak durmaktadır. Çünkü, yapılan araştırmaların bu gerçekliği teyit ettiği görülmektedir. Ne var ki, adalet nosyonunun insanlık için taşıdığı derin ve yaşamsal anlam göz önüne alındığında, sadece etik liderlik ile değil, bütün liderlik stilleriyle ilişkili olduğu söylenebilir. Bu realiteden hareketle, liderlik türleri ve örgütsel adalet ilişkisine değinilecektir. Bu liderlik stillerinin özellikle eğitimsel yöneticilik boyutuyla birlikte ele alınması konunun amacına destek sağlayacağı düşünülmektedir.

Liderlik kavramının pek çok bakış açısıyla ele alındığı ve liderliğin değişik katmanlarda analizinin yapıldığı bir gerçektir. Bu anlamda liderlik irdelemesinin sadece yönetim bilimiyle sınırlandırılması doğru değildir; liderlik kavramı, aynı zamanda siyaset, felsefe ve sosyoloji bilimlerinin araştırma alanına girmektedir (Şişman, 2002:178). Liderlik tanımlamalarının kesişim alanı, liderliğin grup üzerindeki etkisi üzerindedir; bu bakış açısının parametreleri olarak lider tutumu, rol durumları, grup algısı, karşılıklı etki modeli, kişisel özellikler, grup üyeleri üzerindeki etki, iş bölümü, amaç ve hedefler ile kurumsal kültürün kapsama alanı olarak genelleştirilebilir. Bütün tanımların işaret ettiği yer etkinin kullanılma şeklidir; başka bir deyişle liderin etki sürecindeki amaç ve etkinliklerde yarattığı özgünlüktür (Yukl, 1994: 317).

Liderlik kavramı, birçok özelliğin bir araya gelmesiyle oluşur. Bunlarla ilgili değişik görüşler olmakla birlikte, araştırmaların üzerinde uzlaştığı bazı özellikler bulunmaktadır. Etkili liderlik davranışının gerçekleştirilmesi bakımından liderin;

1. Adaletli,
2. Güvenilir,
3. Bilimsel süreçlere dayanan,
4. Dinlemeyi bilen,
5. Özeleştiriyeye açık,
6. Sorunlara çözüm odaklı yaklaşan,
7. Kriz yönetmeyi bilen,
8. İzleyenlerine değer veren ve onlara değer katan (ekip üyelerinin gelişimlerini destekleyerek potansiyellerini ortaya çıkarır),
9. İzleyicilerine zaman ayıran, onlara sevincini ve üzüntüsünü anlatan,
10. İzleyenlerle birlikte olmayı seven,
11. Gerektiğinde grup üyelerini koruyan,
12. Örgütünü başarıya götürebilen,
13. Başarıyı bütün bileşenlere mal ederek ortaklaştıran,
14. İnsanlara güvenen; özelliklere sahip olması gerektiği değerlendirilmektedir(Özden, 2002:98).

Kuşkusuz, yukarıda uzlaşılan liderlik özelliklerine, başka özellikler de eklenebilir. Alanyazında, bu konuda çok farklı listelemelerin yapıldığı bilinmektedir. Ancak, liderlik özelliklerine odaklanmış araştırmaların neredeyse tamamında liderliği oluşturan faktörlerin başına “Adaletli Olmak” özelliği yazılmaktadır. Adil olarak algılanmayan bir yöneticinin lider olarak kabul edilmesi mümkün değildir. Bu bağlamda, örgütsel adalet algısının, hangi liderlik tarzında olursa olsun etkililik anlamında çok belirleyici bir işlevi ima ettiği rahatlıkla söylenebilir. Ayrıca, diğer liderlik özelliklerinin adalet kavramının kapsayıcılığı içinde olduğu görülmektedir. Yani liderde bulunması gereken başat özelliklerin, adalet kavramıyla ilişkisi bulunmaktadır. Yalnız unutulmaması gereken husus; adaletli olmanın tek başına bir anlam ifade etmediği, adaletin etkin yönetsel enstrümanlarla birlikte yoğrulması gerektiği gerçeğidir. Başarılı yönetsel becerilerin adil davranışlar temelinde desteklenmesi, örgütsel ortamda çalışanların ve paydaşların örgütsel adalet algılamalarında pozitif etki yaratmaktadır.

Yönetme becerisi, örgüt içerisinde bir anlamda virtüözlük yapmaktır. Adalet, yetkinlik, iyilik vb. niteliklerle anlam bulan virtüözlük kavramı, ahlaksal fenomenoloji içinde değer bulmaktadır. Doğal olarak “adalet” nosyonu ahlaksal zeminin içinde yer almaktadır(Gül ve İnce, 2014: 127-150). Ahlaksal değerlerden olan adaletin içselleştirilmesi, liderlik becerisiyle ilişkilidir. Bu durumun başarılması, liderin nesnel ve tutarlı davranışlarına bağlıdır. İzleyenlerine karşı iyi bir rol model tipolojisi oluşturmak, liderliğin örnek olabilme misyonunu oluşturur. Örgütsel kültürün yerleşmesi için adil, objektif ve tutarlı liderliğe ihtiyaç bulunmaktadır (Öktem, 2013; Akt. Yücel ve Palabıyık, 2016: 219).

Daha önce önemli görülen birçok liderlik stili ele alınmıştı. Bu bölümde, söz konusu liderlik tarzlarına kavramsal olarak değinilmesi ve örgütsel adalet ilişkisine dair irdelemeler yapılmasının konunun açıklığa kavuşturulması açısından önemli olduğu söylenebilir:

Transformasyonel(Dönüşümcü) liderlerin, kendilerinin ve izleyenlerinin bilinen kişisel ve örgütsel hedeflerini uzun süreli bir perspektife dayandırmaya çalıştığı; kısa süreli kişisel çıkara dayalı davranışları ise dışladıkları görülmektedir. Böylelikle dönüşümcü liderliğin ve iş sürdürülebilirliğinin, paylaşımcı değerlerin merkeze alındığı bir sürecin sonucunda, iç ve dış paydaşların gereksinimlerine dönük başarı yakalama hedefi ön plana çıkar. Entelektüel açıdan dönüşümsel liderliğin işlevi, organizasyonların sürdürülebilirliğine daha doğrusu bunun nasıl olabileceğine yönelik cevap bulma arayışıdır (Tideman, 2016: 205).Transformasyonel liderlikten yana olanlar, ancak geleceğe odaklanmış liderlerin cazip aynı zamanda belirgin vizyonları oluşturabileceğini, geleceği kurgularken geçmişin sistemlerinden uzak durulması gerektiğini ileri sürmüşlerdir. Ayrıca transformasyonel liderlerin yoğunlaşmaları gereken hususları; sistemleri değiştirirken yenilerini kurgulamak, çalışanları geliştirmek, uzun süreli hedefler ve vizyon oluşturmak için enerji harcamak olarak ifade etmişlerdir (Khan, Nawaz ve Khan, 2016: 6). Bu nedenle, dönüşümcü liderlik davranışında, izleyen motivasyonu önemli bir unsurdur. Örgüt üyelerinin örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesindeki kritik rolü hatırlatılmaktadır (Tutar vd., 2009: 1385)

Literatürel çalışmaların, büyük çoğunluğunda, liderlik davranışlarının örgütsel adalet algısını etkilediğine yönelik bulgulara ulaştığı görülmektedir. Dönüşümcü liderliğin izleyenlere esin vererek mobilize eden yönünün örgütsel adalet algısını etkilediğini aynı paralelde tespit eden yurtiçi ve yurt dışı incelemeler bulunmaktadır. Dönüşümcü liderlik davranışı, vizyon yaratan bir sürükleyicilik başarısına ulaştığında, adalet algısını pozitif anlama evirmektedir (Arslantaş ve Pekdemir, 2007: 261-286). Zira burada, izleyenlerle kurulan sağlıklı iletişimle birlikte, onları doğru anlama ve doğru konumlandırma becerisi devreye girmektedir. İzleyenlerin istek ve ihtiyaçlarının farklılıkları göz önüne alınarak değerlendirilmesi adaletli davranmayı birlikte getirmektedir. Böylece, bireylerin kendilerini ifade etme imkânı bulmuş ve değerli görmelerinin önü açılmış olur. Bunun kurumsallığa katkısı, yönetsel süreçleri adil olarak algılayan ve geliştirilen çalışanların oluşturacağı kolektif başarıdır(Greenberg ve Baron, 2000; Akt. Oğuz, 2011:45-65). Yöneticilerin, dönüşümcü liderliğin planlama, uygulama ve denetim süreçlerinde oluşturacağı katılımcı, şeffaf ve dönüt sağlayıcı bir işlevsellik içinde bulunması, adil yönetsel iklimi pekiştirecektir. Bu da prosedürel adalet algısının olumlu olmasına neden olacaktır(Korsgaard vd., 1995:60-84). Öte yandan yetkin işlemlerin geliştiği dönüşümcü liderlik, özellikle paydaşlarla kurulan sıkı bağlara ve eğitim kurumunun kendi işleyişini yeniden kurgulamasına öncülük eder (Printy, Marks ve Bowers, 2010: 504-529). Ayrıca öğretmenlerin, dönüşümsel liderlik uygulamalarından olumlu etkilendiği ve örgütsel adalet algılarının yükseldiği söylenebilir(Oğuz, 2011:45-65). Yine bu noktada, dönüşümcü liderin ilkesel noktada kararlı davranış içerisinde bulunmasının, izleyenlerin örgütsel algılarını desteklediğini belirtmek gerekir(Wang, 2007; Akt. Tanrıverdi ve Paşaoğlu, 2014: 365).

Transaksiyonel (işlemsel) liderlik, lider ile izleyenlerinin mutabık kaldıkları hedeflere ulaşılmasından dolayı verilen koşullu ödüllendirmeye dayalı, iki taraf arasında pozitif ve hareketli bir değişimi içeren süreci ifade eder (Bass ve Avolio, 1994; Akt. Çayak, 2018: 44). Lider, icabında verdiği ödülü geri çekebilir veya olumsuz geri bildirimlerde bulunabilir (Okçu, 2011: 89). Şirin'in (2008: 54) deyimiyle, sürdürücü liderlik kavramı, yöneticinin cari süreci ödül-ceza döngüsünde sürdürme isteği ve işi önceleyen bakış açısından doğmuştur. Sürdürmeli liderliğin temelinde, izleyenlerin çalışmaları mukabilince kazanacakları edimlerin belirlenmesi vardır. Burada, yönetici-izleyen ilişkisi, çalışma ortamıyla sınırlıdır. Ayrıca, liderin itaate dayalı ilişki yönelimi belirgindir (Terzi ve Çelik, 2016: 87-98). Olumlu sürdürmeli liderlik davranışının örgütsel planlama ve organizasyon dönemlerinde, objektif davranarak ayrımcılığı öteleme, olması gereken ödüllendirmeyi gerçekleştirme, sapmaları tespit ve dönütleme gibi enstrümanları kullanarak dağıtımsal adalet algısına katkı verecekleri değerlendirilmektedir (Gefen vd., 2008: 507-512). Ne var ki, çalışanların ilerleme-gelişme arzularına karşı gösterilmeyen duyarlılık ve dar bakışa sahip ödüllendirme sistemi (Öztop, 2008: 20-21) düşünüldüğünde; eğitim kurumlarındaki eğitimcilerin örgütsel adalet algılarını desteksiz bırakacağı düşünülebilir.

Etkileşimsel lider, örgütsel amaçlarla kişisel beklentileri örtüştüren ve bu sayede hedeflere ulaşmayı önceleyen bakış açısına sahiptir. Bütün ilişki ağı bu gerçeklik üzerinden yürür (Watson, 2009: 300). Etkileşimsel liderlerin, adil bir ödül-ceza sistemi uygulaması, izleyenlerin yeni fikirlerini değerlendirmesi gibi özellikler, izleyen adalet algısalılığına olumlu yansımaktadır (Altıntaş, 2006: 30). Bu nedenle, lider-izleyen ilişkisinin gelişimsel bir çizgi yakalaması durumunda, kurumsal ve bireysel devrimin başarılı olacağı değerlendirilebilir. Bu bağlamda, öğretmen veriminin ve buna paralel olarak öğrenci akademik seviyesinin yükseltilmesi için, doğru etkileşimsel liderlik davranışına ihtiyaç duyulmaktadır.

Demokratik lider, izleyenleriyle birlikte ortaklaşan bir grubun üyeleri olarak davranan, hiyerarşiyi mümkün oldukça az hissettiren ve destekleyici ilişkileri ön plana alan bir yönelimi temsil etmektedir (Newstorm ve Davis, 1993: 227). Demokratik lider, insan ilişkilerine büyük önem vererek çalışanları sürekli destekler ve onları motive eder. Karar alım sürecine onları dahil eder, astları üzerinde baskı kurmadıkları için belirlenmiş amaç doğrultusunda ilerler, hem yetkileri hem de çalışanları onlara destek olur (Güney, 1997: 213).

Otokratik liderlik davranışı, bütün karar mekanizmalarının kontrol edilmesine dayanır. Örgütsel politikaların belirlenmesi, uygulanması ve değiştirilmesi liderin tasarrufundadır. Kurumsun kural ve yürütümünün tek belirleyicisi olan otokratik lider, diğer üyelerin tam bir itaat içinde olmalarını beklemektedir (Çelik ve Sünbül, 2008: 49-66). Bu yüzden, hiçbir planlama ve politika oluşumunda izleyenlerin söz hakkı bulunmamaktadır. Otokratik lider, kusursuz bir itaat beklentisi içindedir. Bu lider tipolojisinin başarısı, zekâsına ve güçlü bir kişiliğe sahip olmasına bağlıdır. Ancak böyle bir durumda, izleyenlerde saygınlık ve bağlılık oluşturabilir (Şafaklı, 2005:134).

Serbestlik veren (lassaiz-faire) liderlik tarzı, sorumluluktan kaçınan ve tamamen izleyenlere bağımlı olan bir karakteristiği temsil etmektedir. Bu liderlik stilinde; yönetsel erkin görünür olmadığı, çalışanların örgütsel süreçlerde geniş bir serbestlik alanı buldukları görülmektedir (Tengilimoğlu, 2005: 1-16).

Demokratik liderliğin uygulandığı okullarda, öğretmenlerin örgütsel adalet algılarını olumlu olarak etkilediği görülmektedir. Otokratik liderliğin yanı sıra ilgisiz liderlik davranışlarının ise öğretmen adalet algısallıklarında negatif etki oluşturduğu tespit edilmektedir. Liderlik tarzlarının örgütsel adalet ile anlamlı bir bağlantısallığı bulunmaktadır. Çünkü, yönetsel süreçte gösterilen liderlik stilleri izleyenlerin adalet algılarını birebir etkilemektedir (Arabacı, 2019: 74-75).

Vizyoner liderliğin geleceğe projeksiyon tutan yönüyle belirsiz alanları azalttığı ve bu noktada örgüt üyelerini rahatlattığı bilinmektedir. Vizyoner liderlik özelliklerinden en önemlisi örgütün ve çalışanların önlerini aydınlatabilme başarısıdır. İçinde bulunulan organizasyonun geleceğine dair güvenilir ve açık bilgilerle donanmış üyelerin örgütsel adalet algıları artmaktadır. Geleceği kestirebilme imkânı adalet duygusunu beslemektedir (Wang, 2007; Zhang, 2013; Akt. Tanrıverdi ve Paşaoğlu, 2014: 365). Vizyoner liderler, problemlerin sezgisel fakat geniş perspektifle değerlendirilmesini tercih ederler. Birçok bileşeni hesaba katan gözlemler yapmayı sevdikleri, ayrıca verdikleri kararların kesinlik taşımasını önemsedikleri bilinmektedir. Vizyoner tipte liderler, amaçladıkları vizyona karşı tam bir sadakat içinde olmalarından dolayı, izleyenlerini doyurucu bir rehberlikle yönlendirirler. Bu liderlik stilinde, izleyenleri doğru anlamak anlamında, güçlü bir empatik beceri sergilenmektedir. İzleyenlerine ilham verebilen liderliğin en önemli yetilerinden biri de, onları doğru anlama sezgisini ortaya koyabilmektir. Bakış açılarını anlama kabiliyeti olan empatiyi kullanma yetisidir (Yurdakul, 2007:33). Yarın bulunmak istediğimiz yerin bugünden kurgulanması anlamına gelen vizyon; sosyal değişimlere uyum sağlamak yeteneğini diri tutmak anlamında uzun vadeli düşünmeyi merkezine alır. Başka bir deyişle, organizasyonun gelecek hedeflerinin başarılabilmesi için gerçekçi hayallerin kurulması durumu, vizyon olarak tanımlanabilir (Özdemir, 2000: 38).

Vizyoner okul yöneticilerinin, yenilik getirecek çok boyutlu bakış açısına sahip olması, gerek karşılaşılabilecek olayların gerekse de gelişmelerin yorumlanması bakımından diğer yöneticilere göre olumlu anlamda farklılık ortaya koyacakları düşünülmektedir. Zira vizyoner liderin farkı, değişik zaviyeden bakabilen ve geleceği okuyabilen yetide olmasıdır (Durukan, 2006:277-278). Vizyoner okul yöneticisinin, geleceğe projeksiyon yöneltebilen pozisyonda olması elzemdir. Bunun yolu ise, eğitim sahasındaki değişim ve dönüşümleri takip etmek ve bunların analiz etmek suretiyle okulun vizyonunu oluşturabilmekten geçer. Önünü görebilen ve etkin olan eğitim kurumlarının anahtarı vizyoner liderliktir (Özden, 1999:122-125). Bir vizyona sahip okullarda, çalışanların kurumlarına karşı heyecan ve bağlılık içinde oldukları görülmektedir. Vizyon, yönetici ve öğretmenlere enerji aşılayarak okulun geleceğini aydınlatır ve böylece okulun uzun vadeli bir perspektif oluşturmasını sağlar (Erdoğan, 2002: 48).

Kültürel liderlik bir yandan mevcut örgütsel yapının muhafazası ve gelişimi için çabalarırken; diğer yandan kültürel öğelere verdiği değere binaen, yeni geleneklerin yerleşmesi anlamında kurumuna yeni değerler, normlar ve simgeler katar (Aksu, 2003:492). Böylece, kültürel dinamizm sayesinde bireyler yeni perspektifler kazanırlar ve hayata-durumlara farklı bakış açılarıyla bakmayı öğrenirler. Kaçınılmaz olan değişime ayak uydurabilmenin anahtarı bu gerçeklikte gizlidir (Şimşek, 1997: 89). Kültürel liderlik özelliklerini içselleştirmiş ve uygulamasını gerçekleştirebilmiş liderlerin kararlarının, sundukları değer ve düşüncelerin izleyenler tarafından benimsenmesi kolay gerçekleşir ve böylece örgütsel başarıya daha rahat ulaşılmış olur.

Eğitim yöneticiliği ile kültürel liderliğin ayrılmaz bir ilişki ağı mevcuttur; bu açıdan konuyu tanımlayan birçok araştırmacı bulunmaktadır. Kültürel eğitim lideri, okulundaki öğretmen, öğrenci ve paydaşlarına gelişkin bir kültürel ortam oluşturmak; kültürel yapının güçlü yönlerini korumak ve zayıf yönlerini ise okula yeni simgeler, değerler, ananeler katarak güçlü hale getirmek için çalışan liderdir (Çelik, 2003:89-109). Okul liderinin, çok kültürlü günümüz dünyasının gerisinde kalmayan bir örgüt kültürü oluşturma mecburiyeti vardır. Kültürel liderin misyonu; sadece bilgi aktarımına dayalı bir sistemin devamını sağlamakla kalmamalı, küresel değerlerin de aktarıldığı bir okulun varlığı başta veliler olmak üzere bütün paydaşlara hissettirilmelidir (Çelik, 2013:5-20). Kültürel lider, hem örgütünün kültürel yapısından, hem de içinde bulunduğu toplumsal kültürden etkilenmektedir. Okulların kültürü taşıma ve aynı zamanda değişimini etkileme işlevini yerine getirmelerinden dolayı, okul yöneticilerinin kültürel liderlik davranışı göstermeleri son derece önemlidir (Tahaoğlu ve Gedikoğlu, 2009:274-278). Kültürel okul lideri; okul başarısını artırma, okul kültürünü geliştirerek öğretmenlerin bu kültürü içselleştirmelerini sağlama hususlarında kritik role sahiptir. Okul kültürünün iş doyumuna, öğretmenlerin okulu benimsemesi ve okula bağlılık duyma noktalarında işlevi büyüktür. Bu anlamda liderin, güçlü ve yarar sağlayan bir okul kültürü oluşturmaya çalışması gerekmektedir. Toplumsal ve eğitimsel yararı gözetenek, çabasının büyük bölümünü başarıya ulaşma yolunda ananeler ve grup normları için kullanan okul yöneticisi, kültürel liderlik davranışını gösteriyor demektir (Çelik, 1997a:2-3).

Süper liderlik, kişisel yeterliliği ve olgunlaşmayı dikey ve katı hiyerarşik kalıpların önüne koyar. Kişisel gelişimin kanallarını açarak oluşan birikimin sergilenme imkanlarını teşvik eder. Bu liderlik tarzının en dikkat çeken yönü; takipçilerin özgüvene dayalı bir bağımsızlaşma sürecini içermesidir. Yani lidere olan bağımlılık minimize edilmiştir. Süper liderlikte, lider ve takipçileri liderlik davranışını paylaşan bir işlevsellik sergilemektedir (Çırpan,1999: 8). Kendini ifade edebilmekten daha fazlasını vadetmiş olan süper liderlik anlayışı, adalet ve sorumluluk boyutlarıyla değerlendirilmelidir. Zira, burada adil uygulamaların sorumluluğu tek başına lidere yüklenemez. İzleyenlere sağlanan geniş manevra alanıyla birlikte, örgütsel adaletin algısal seviyesinin sorumluluğu bütün bileşenlerce omuzlanan bir olguya dönüşmektedir. Bu gerçeklik, çalışanların özdenetime sahip ve yaptıklarının bilincinde olmalarına yardım eder. Aynı zamanda kurumsal kültürün dönütü önemseyen, sorumluluk paylaşımını içselleştiren ve saygıya dayalı ilişkileri temel alan bir yolda ilerlemesinin kolaylaştığı söylenebilir.

Öğretimsel liderlik davranışı, öğretmenlerin kullanılmamış potansiyellerini keşfederek eğitim kurumunun eğitsel hedefleri doğrultusunda kullanma maharetini gösterir. Dinamik eğitim süreçlerinin yeniden yapılandırılması süreçlerinde oldukça kritik pozisyonda bulunan öğretimsel liderlik; tıpkı iş yaşamında olduğu üzere okul başarısı üzerinde etkin birçok bileşenin doğru yönetilmesini sağlar (Kılınç, 2008:70-71). De Bevois'ın (1984) saptayışına göre, Okul müdürünün öğretimsel liderlik rolü; öğretmenlerin iletişimini sağlam temellere oturtmak, öğrenme süreçlerine kaynak yaratmak, okulun eğitimsel hedeflerini ileriye taşımak ve eğitimcilerin denetleme-değerlendirme sistemini oluşturmak şeklinde özetlenebilir (Çelik, 2000:43). Sosyal değerler ve beklentilerin farkında olmak; bağlı bulunulan eğitim sisteminin analizini yapabilmek, eğitim yöneticisini öğretimsel lider haline getirir (Akdağ, 2002:1-7). Eğitim kurumu yöneticisi, her şeyden önce eğitim ve öğretimin verimini artırmalıdır. Bürokratik işlemlere odaklanmak yerine, okul yöneticisinin yapması gereken; temel alan olarak eğitim ve öğretim etkinliklerini öğrenci gelişimini konsolide edecek şekilde düzenlemek için vakit harcamalıdır. Eğitim yöneticisinden, öğretmenler ve öğrencilere yol gösteren, aynı zamanda okul etkinlik alanlarında görünür olacak bir liderlik davranışı beklenmektedir. Çünkü; eğitim kurumlarının başarısı, öğretimsel liderliğin etkin olmasına bağlıdır (Doğan, 2005; Akt. Kete, 2015:34).

Öğretimsel liderliğin, eğitimin kurumsal işleyişinde vazgeçilmez bir işlevi bulunmaktadır. Eğitimsel süreçlerin kalitesi, öğrenci akademik ve davranışsal gelişimi, eğitimcilerle etkileşim ve nihayetinde eğitim-öğretim başarısı gibi temel konular, öğretimsel liderliğin doğru ve kaliteli uygulamaları ile değer bulmaktadır. Öğretimsel liderlik davranışları bu anlamda öğretmen adalet algısını doğrudan etkilemektedir. Örgütsel adalet algıları olumlu öğretmen ve paydaşların verimlilikleri, kurumsal başarıyı arttıran ve sürükleyen bir öneme sahiptir.

Liderlik tarzlarının örgütsel başarının sağlanması anlamında çok değerli katkıları bulunmaktadır. Hangi kurumsal yapıda hangi liderlik stiline uygulanacağı ve bunun zamanlamasının nasıl olacağı hususları yönetsel becerilerle ilgilidir. Zira, ideal olan durum kurumsal konsolidasyon için gerektiğinde bütün liderlik stillerinden yararlanabilme yetkinliğini sergileyebilmektir. Örgütlerin en önemli unsuru olarak kabul edilen insan kaynaklarının kendilerini ifade edebilecekleri ve gelişebilecekleri bir örgütsel yapıda daha başarılı performans gösterdikleri bilinmektedir. Bunun ise izleyenlerin adalet algılamasının yönüyle bağlantılı olduğu açıktır.

Liderlik stilleri ile örgütsel adalet algısalılıkları arasında kayda değer bir ilişki mevcuttur. Otokratik liderlik sergileyen bir yöneticinin üyeler üzerinde adil algı yaratması zordur. Örneklemek gerekirse; işlemsel liderlik, serbestlik tanıyan liderlik ya da etkileşimsel liderlik tarzlarını benimseyen yöneticilere dönük örgütsel adalet algılamaları olumlu olabileceği gibi olumsuz olma olasılığı da bulunmaktadır. Bu bağlamda; işlemsel liderliğin çalışan gelişimini göz ardı eden ve dar ödüllendirmeye dayalı kurgusalılığı, serbestlik tanıyan liderliğin izleyenlere tanıdığı ölçüsüz hareket alanının yarattığı yönetsel boşluk, etkileşimsel liderliğin kişisel beklentilerle örgütsel beklentilerin örtüşürülememesi ve ödül-ceza sisteminde oluşabilecek açık durumlar gibi

dezavantajlarının ortaya çıkması durumunda izleyen adalet algısallıklarında zedelenmelerin olması kaçınılmazdır. Yöneticinin felsefesini sadece bir liderlik stili üzerinde kurması durumunda, söz konusu stilin negatif yönlerinden dolayı riskler yaşanacaktır. Bilindiği üzere ideal kabul edilen liderlik stillerinin de zayıf yönleri bulunmaktadır. Önemli olan, yöneticinin gerektiğinde bütün liderlik stillerinin olumlu yönlerinden yararlanabilecek birikime ve esnekliğe sahip olmasıdır. Ancak bu durumda örgütsel adalet algısı yüksek izleyenlerin çalıştığı başarılı organizasyonel yapılar oluşturulabilir. Eğitim kurumlarının kritik işlevi göz önüne alındığında, öğretmenlerin adil bir kurumda çalıştıklarını duyumsamaları çok kıymetlidir. Bu gerçeklikten hareketle, eğitim liderinin, liderlik davranışı anlamında birikimli, esnek ve paylaşımcı bir yönelimi temsil etmesi gerekmektedir.

### **2.3. Eğitim Kurumları Boyutuyla Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet**

Örgütlerin ayakta kalabilmesi ve devamlılığa sahip olması kurumsallıklarının sağlam olmasına bağlıdır. Kurumsal yapının yürütümü için ise, insan kaynaklarının kalifiye olmasına ve doğru yönetilmesine ihtiyaç vardır. Dolayısıyla örgütsel yapıların temel taşı durumundaki çalışanların etik pencereye dayalı ve adil bir şekilde yönetilmeleri; kurumların ve izleyenlerin amaçlarının örtüşmesine kapı aralayacaktır. Böyle bir durumda hem bireysel tatmin hem de kurumsal başarı gerçekleştirilme olanağının bulunacağı söylenebilir.

Çalışmamızın, okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının öğretmen adalet algısına etkisini incelemeyi hedeflemesi, konuya değişik açılardan ve geniş bir perspektifle eğilmeyi gerektirmektedir. Yönetimsel verimin etik prensipler ve adalet algısallıklarıyla ilişkisinin, sonuç itibarıyla eğitim kurumlarına yansımaları olmaktadır. Bu anlamda, örgütsel adalet algısı pozitif ve kendini gerçekleştirme imkânı bulmuş öğretmenlerin varlığı, güçlü eğitim-öğretim uygulamalarının teminatıdır denebilir. Çalışmamızın amaçladığı yetkinliğe kavuşması noktasında; Eğitim ve Etik Liderlik, Eğitim ve Örgütsel Adalet ve Etkili Eğitim Kurumları alt başlıklarıyla desteklenmiş eğitim kurumları boyutunun tartışılmasının önemli olduğu düşünülmektedir.

#### **2.3.1. Eğitim ve etik liderlik**

Eğitim ve etik kavramları birbirleriyle yakın ilişki içindedir. Etik değerlerin taşınmasında ve içselleştirilmesinde, eğitim vazgeçilmez konumdur. Eğitimin kurumsallaştığı okullarda, etik değerlere ve prensiplere dayalı bir yönetim anlayışının hakim olması elzemdir. Zira, etik ilkelerin uzağında yönetilen eğitim kurumlarında yetişen öğrencilerde etik paradigmanın yerleşmesi güç olacaktır. Gerek eğitim kurumlarının büyük işlevi, gerekse de eğitimin tutarlılık ve sorumluluk içinde yürütümüne olan gereksinim; okullardaki yönetsel süreçlerin merkezine etik liderlik davranışlarını yerleştirmektedir.

Bilindiği üzere, okulların misyonları bakımından liderliğin kalbine etik liderlik yaklaşımı oturtulmaktadır. Eğitim yönetimi, etik evrenin ayrılmaz bir parçasıdır. Liderlerde bulunan etik değerleri, amaçları ve inançları sembolize eden bilincinin ve kalbinin, bütünselliğinden uzaklaştığını düşündüğümüzde, eylemlerinin izleyiciler tarafından anlamlandırılması zorlaşacaktır. Yapılan analogiden de anlaşıldığı üzere; etik sistemin

eğitim yönetimindeki anlamının derinliği, gelecek jenerasyonların etik değerleri ve eğitimsel kazanımları edinmelerinin okul, eğitimciler ve okul müdürleri aracılığıyla gerçekleştirilmesi yüzündedir (Gülcan, Kılınç ve Çepni, 2012:123-142). Bilindiği gibi, etik liderliğin ana düsturlarından biri, grupsal çıkarları kendi çıkarlarının önüne koymaktır; etik lider kendi çıkarına odaklanmaz. Etik liderler, etik kuralların egemen olduğu örgütsel işleyişte, paydaşlarla saygı temelinde adilane bir ilişki kurarken; aynı zamanda çalışanları karar alma proseslerine katarak kurumsal adaleti tesis ederler. Grup üyelerinin karar alma süreçlerine dahil edilmesi, onların kişisel gelişimlerine, sorumluluk duygularına ve verimliliklerine olumlu anlamda yansımaktadır (Zhu vd., 2004:16-26).

Eğitim yöneticilerinin etik liderlik davranışlarına dair, yurt içi ve yurt dışında yapılmış, çok sayıda bilimsel çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmalardan bazılarının elde ettikleri sonuçları sistemleştirdikleri görülmektedir. Bunlardan üç tanesinin tespitleri aşağıda belirtilmiştir:

Çelik (2007: 102), okul yöneticilerinin, etik liderlik anlamında 3 önemli mesuliyete haiz olduklarını vurgulamaktadır;

1. Kendisine karşı sorumluluk,
2. Kurumuna karşı sorumluluk,
3. Yaşadığı topluma karşı sorumluluk.

Eğitim yöneticisinin evrensel etik kurallara uygun tutarlı davranışlarda bulunmaları ve popülist yaklaşımlardan uzak durmaları gerekir. Bu anlamda okul yöneticilerinin taşıdıkları etik prensipler bulunmaktadır. Sevedekilim (2009:6), eğitimci etik liderdeki özellikleri şu şekilde özetlemektedir;

1. Eğitim yöneticisi, etik değerlere dayanan eğitim felsefesine duyarlı bir vizyon oluşturmalıdır;
2. Eğitim yöneticisinin liderliği, kendini sürekli hissettiren bir etik liderlik davranışını temel almalıdır;
3. Eğitim yöneticisi, objektif, dürüst, tarafsız ve ayrımcılığa karşı duran bir pozisyona sahip olmalıdır;
4. Eğitim yöneticisi, bulunduğu kurumda etkin ve verimli bir öğretim ortamının hazırlayıcısı ve sürdürücüsü olmalıdır;
5. Eğitim yöneticisinden; öğretmen, öğrenci ve toplumsal bileşenler arasındaki haklar noktasında, adalete dayalı denge kuran bir liderlik davranışı sergilemesi beklenmektedir.

Amerika'daki Okul İşletme Görevlileri Derneği ve Ulusal Kadın Eğitim Yöneticileri Konseyi ve Amerikan Personel Yöneticileri Derneği'nin yol göstericilik anlamında kayda değer derinlikte olan ve yurt dışı çalışmalar içinde sıklıkla referans alınan çalışmaları özellikle zikredilmesi gereken önemdedir. Amerika'daki Okul İşletme Görevlileri

Derneği, Ulusal Kadın Eğitim Yöneticileri Konseyi ve Amerikan Personel Yöneticileri Derneği'nin, 1973 yılında yöneticilere yönelik, etik ilkeler belirlemişlerdir; eğitim yöneticileri için kabul edilen etik prensipler aşağıdadır (Pehlivan, 2001: 67):

1. Öğrencilerin iyiliğini esas alan karar ve davranışlarda bulunurlar.
2. Doğruluk ve dürüstlük çalışmalarının merkezinde yer alır; sorumluluklarını bu yönde yerine getirirler.
3. Çevrelerinde yer alan bütün insanların insan hakları ve yurttaşlık haklarını destekler ve korurlar.
4. Devlet için zararlı bölücü-yıkıcı örgütleri hiçbir suretle desteklemez; bölge, eyalet, ulusal yasalara saygılıdır.
5. Kurumlarında, eğitim kurulu politikalarını ve ilgili yönetim kural ve düzenlemelerini esas alırlar.
6. Mesleki konumlarını, eğitimi ilgilendirmeyen yasal ve siyasal düzenlemelerin revizyonu vb. konulara karıştırmaktan kaçınırlar.
7. Mesleki konumlarını, her türlü sosyal, ekonomik, sosyal vb. alanlarda menfaat sağlamak amacıyla kullanmazlar
8. Akredite olmuş kurumların verdiği akademik derece veya mesleki sertifikalar dışında hiçbir belgeyi kabul etmezler.
9. Araştırmacı ve mesleki anlamda kendilerini geliştirici vizyona sahiptirler.
10. Etik değerler uyarınca, yaptıkları bütün anlaşmalara sonuna kadar sadık kalırlar.

Ele alınan üç çalışma; etik liderliğin çerçevesini etik liderlik özellikleri, eğitim liderinin konumlandırılışı, paydaşlarla kurulacak ilişki, sorumluluklar, mesleki yeterlilik, vizyon ve adalet gibi etik prensip ve kurallara dayalı olarak çizmektedir. Bu bileşenlerin detaylandırılması ve daha geniş veçhelerden anlamlandırılması amacıyla daha farklı görüşlerin zenginleştirmelerinden yararlanmanın önemli olduğu değerlendirilmektedir.

Toplumsal hayatın süreklilik gösteren gelişimsel çizgisi, hem sosyal hem de mesleki dönüşümlere kapı aralarken, liderleri etiksel sorunsallarla baş başa bırakmaktadır. Bu gerçeklik eğitim liderine, yönetsel zeminde yürürlükteki politika ve yasaların yanı sıra mesleki etiğin gereklerini yerine getirmesi noktasında ödev yüklemektedir (Taymaz, 2007: 23). Okul yöneticisinin, okulunda oluşturacağı etik iklimde dayalı kurumsal kültür; öğretmen ve öğrencileri olumlu anlamda dönüştürecek; bu iklimde eğitim gören öğrencilerin gelecekte etik davranışlar göstermelerinin temelleri atılacaktır. Öğrencilerin başta sorumluluk, adalet, görev bilinci, güvenilirlik, dürüstlük gibi omurgasal etik değerlerle donanmaları; etik kodlarını oturtmuş eğitim kurumları sayesinde gerçekleşebilir (Turhan, 2007:34-52).

Eğitim yöneticisi, kurumsal ortamda isabetli kararlar verebilmeli, sorun alanlarını tespit ederek tatmin edici çözümlere ulaşabilmeli ve en önemlisi mevcut insan kaynaklarından maksimum verimi alabilmelidir. Bunun yanı sıra, okulda adalet, tarafsızlığa ve saygıya dayalı bir iklim yaratarak; kurumsal handikapların aşılmasıyla amaçların başarılmasının

mimarlığını yapan etik liderlik davranışına sahip olmak gerekir (Yılmaz, 2006:35-42). Eğitim alanının, birçok alanla kıyas kabul etmeyecek şekilde etik tartışmalar yapmak ve etik kodlarını sistemleştirmek mecburiyeti bulunmaktadır. Eğitimi ister makro isterse mikro anlamda irdeleyelim; ulusal düzeyde insanların eğitimini üstlenmek gibi son derece kadersel bir fonksiyonu yerine getirdiğinden, faaliyetlerini yürüten örgütler, eğitimciler ve eğitim sistemlerinin etik değerler evrenine dayanmak zorunluluğu aşîkârdır. Ayrıca, eğitimin etik prensip ve değerlerin başlıca tartışma sahalarından biri olma nedenleri içerisinde, faaliyetleri itibariyle ciddi kaynak gerektiren ve kritik politikalar oluşturmanın alanı olması olguları da sayılmalıdır (Aydın, 2003:86-94).

Ne zaman kaynakların adil dağılımı ve haklar mevzubahis olursa, yönetim ve etik kavramları ilişkisi gündeme gelmektedir. Bireyler etik anlamda liderlerinden; saygı, sevgi, hoşgörü, adalet, objektiflik, demokrasi, eşitlik, dürüstlük, sorumluluk, tutumluluk, vefalılık, uygunluk, şeffaflık vb. etik değerlere sahip olmalarını istemektedir. Zikredilen etik değerleri, aynı şekilde okul müdürlerinden bekleyenler ise; öğretmen, çalışan, öğrenci, veli ve okul ile ilişkili öteki paydaşların oluşturduğu izleyenler kitlesidir (Helvacı, 2010:391-410).

Eğitim kurumlarındaki etik iklimi belirleyen en kritik değişkenlerden biri, eğitim liderinin etik kuralları izleyenleriyle açıkça paylaşmasıdır. Eğitim yöneticisinin etik liderlik yapabilmesi, öncelikle etik değerler sistemini toplumsal değerlerle uyumlu olacak şekilde belirlemek ve söz konusu değerleri bütün üyelerle paylaşmakla mümkündür (Sevedekilim,2009:6). Eğitim yöneticisinin okul ortamındaki duruşu, algısal anlamda oldukça belirleyicidir. Öğretmenlerin, liderin retoriğine ve bunu yansıtılarına yükledikleri anlam büyüktür. Zira eğitim liderinin düşünce aktarımında sarf ettiği sözcükler ve tonlama biçimi, öğretmenler tarafından yöneticilerinin etik yönelimini belirten birer sembol olarak değerlendirilmektedir (Rebore, 2001:65-67). Bu yüzden, okuldaki öğretmen ve yönetici davranışlarının durumu, etik prensiplerin eğitim yönetimindeki yansıması olarak kabul edilmektedir. Normal atama prosedürü ile göreve gelen okul müdürü, resmi yetkisinden güç alan yönetici olarak değerlendirilir. Ne zaman ki öğretmenler, öğrenciler, çalışanlar, veliler ve dış paydaşlar tarafından kabul görür ve tam anlamıyla onaylanırsa lider konumuna yükselmiş demektir (Bursalıoğlu, 1999:66).

Eğitim kurumlarındaki yöneticilerin etik liderlik çabası, bazı durumlarda algısal sorunlar yaratmaktadır. Zira, eğitim liderinin içselleştirdiği etik değer ve kuralların, sosyal alanda gelişmelerin sürüklediği bir aşınma yaşaması sonucu, toplumsal kabul dairesinin dışına atılması durumu oluşabilir (Çelik, 2007:102-118). Eğitim alanının bu dinamik yapısı, etik değere dayalı işleyiş ihtiyacını sürekli diri tutacaktır. Etik liderlik davranışının, eğitim örgütünün sadece öğrencilere değil, öğretmenlere, velilere, paydaşlara ve toplumsal dönüşüme de etkisini hesaplaması gerekir. Okulun çevresini dönüştürücü misyonunu göz ardı etmeyen ve etik evrenden beslenen liderlik davranışları sergileyen yöneticiler, eğitim lideri olarak değerlendirilmektedir.

### 2.3.2. Eğitim ve örgütsel adalet

Bütün kurumsal yapılar, işleyiş ve uygulamalarında adalete öncelik vermelidir. Adaletin eksik algılandığı örgütlerin senkronizasyonun bozulduğu ve olumsuzlukların yaşandığı bir gerçektir. Eğitim örgütleri özelinde bakıldığında; adaletin öğretmen, öğrenci ve veliler tarafından algılanma şeklinin eğitim-öğretim amaçlarına ulaşma yolunda majör etkisi bulunmaktadır. Okullardaki prosedürel ve eğitimsel süreçler ile iç-dış paydaş ve çevresel ilişkilerde adaletin içselleştirilmesi şarttır. Kısacası adil uygulamalar görünür kılınmalıdır.

Bir kurumda adaletin varlığı tek başına yeterli değildir. Bunun aynı zamanda algılanmış olması gerekir. Adaletin sürekli vurgulanması, tutarlılık içinde uygulanması ve özellikle iletişim kanallarına yansması önemlidir. Çünkü, bireysel farklılıklara ve durumlara uyarlı özenli iletişim de adaletin bir parçasıdır. Bu nedenle örgütsel adaletin eğitim ile ilişkisi, örgütsel adalet boyutları çerçevesinde anlaşılmalıdır. Dağıtım adaleti, prosedürel adalet, etkileşimsel adalet ve düzeltici adalet boyutlarını eğitim örgütü perspektifinden düşünebilmek, daha yetkin eğitim liderliğinin gereğidir.

Okul liderleri, olması gereken iklimi başlatarak okullarının atılımı için iyileştirme yapar ve kapasite yaratacak şartların oluşumunun devamını sağlarlar. Liderin okul gelişiminde incelemesi gereken şey öğretmenlerin ve öğrencilerin eğitim ortamını yaratmak için ivdirgen görevi üstlenmektir. Böylece öğrenme ve iyileştirmenin gereği olarak okul içi kapasiteyi yaratmayı zorunlu kılar. Çünkü, “kapasite yaratan” okulların değişim etkinliğini yaparak gelişim sağlamaları diğerlerine göre daha yüksek ihtimallidir (Harris ve Lambert, 2003: 3). Bu gelişimin, örgütsel adaletin kökleşmesiyle istendik seviyeye ulaşan kurumsal iklimle bağını kurabilen vizyon gösterilebilmesi; eğitim-örgütsel adalet senkronizasyonunu oluşturacaktır. Böylelikle örgütsel adalet boyutları, yönetsel yönelimle somutlanabilir. Burada bu boyutların eğitimsel liderlik eksenli ilişkilerine değinilecektir:

Dağıtım adaletinin temeli, örgütsel kaynakların çalışanlara adil bir terazide paylaşılması paylaştırılmadığının araştırılmasıdır (Altıntaş, 2006:22). Örgütün bütün değerlerinin (iç ve dış kaynaklar) işgörelere dağıtım prosesi, dağıtımsal adaletin sorunsalıdır (Williams, Richard ve Zainuba, 2002:33-34). Düzeltici adalet Cottingham’ a göre (1992); kişinin başkalarının edimleri nedeniyle zarar görmesi ya da adaletsizliğe muhatap olması halinde; söz konusu olumsuzlukların telafi edilmesi amacıyla yapılan düzeltici uygulamalardır (Aydın, 2012: 65). Bu açıdan bakıldığında, dağıtıcı adaletin karşılayamadığı veya yetersiz kaldığı durumların onarımında, düzeltici adaletin bir gereklilik olarak ortaya çıktığı görülmektedir. Zaten Cottingham’ın (1992) düşüncesi de, dağıtıcı adaletin arızalarının düzeltici adaletin kaynağı olduğu yönündedir (Aydın, 2012: 65).

Prosedür adaleti, öz olarak yürütüm adaletidir. Örgütsel üretim değerlerinin dağıtımındaki bütün aşamaları dikkate almaktadır. İşgören verimliliğine verilen kazanımların kriterlerinin belirlenme tarzı, dağıtımsal kararların alınma ve uygulanma süreçlerinin hepsinin çalışanlarca adaletli algılanma seviyesi, işlemsel adalet kavramını açıklamaktadır (Folger, 1987:143-159; Konovsky, 2000:489-511). Bu adalet boyutu, kararların prosedür ve yürütüm bileşenlerine eğilmektedir. İzleyicilerin değer verilerek

karar alma süreçlerine dahil edilmeleri, prosedür adalete dönük algılarını pozitif anlamda etkilemektedir (Greenberg, 1990:11-157; Moorman, 1991:845-855).

Etkileşimsel adalet ise işlemsel adaletin veçhelerinden insani ilişkiler yönünü temsil eder. Kararları alan yetkenin, bu kararları iletimleri, empoze edişleri ve nihayetinde uygulamaları sürecinde adil davranış gösterme düzeyleri etkileşim adaletinin konusudur (Niehoff ve Moorman, 1993:527-556). Etkileşimsel adalet, yöneticilerin işgörenlere karşı davranışlarının yarattığı etkinin toplamıdır. Davranışların içindeki saygı gösterme, değer verme, empatik olma, dinleme kalitesi, kararlara dair doğru ve yeterli iletinin yapılması ve insani durumlara karşı duyarlılık gibi bileşenlerin izleyenlerde oluşturduğu adalet algısı, etkileşim adaletidir (Greenberg, 1990:399-432; Moorman, 1991:845-855; Skarlicki ve Folger, 1997:434-443).

Dağıtım adaletinde; gelir, prim, terfi, sosyal haklar ve sosyal maaş, kar, bütçenin nispi dağılımı ve büro ortamının dizaynı vb. örgüt ve birey avantaj faktörlerinin, örgütsel paylaşımına dönük çalışan adalet algılaması en önemli dönüt niteliğindedir (Poole, 2007:724-748). Alexander ve Rudarman' a (1987:177-198) göre; kurumsal ortamlarda negatif dağıtım adaleti algısının örgütsel işleyişe sorun anlamında yansıması olmaktadır. Zira, bu menfi algı; çalışanların verimliliklerini olumsuz etkilemekte, iş arkadaşlarıyla işbirliklerini zafiyete uğratmakta ve iş yapma performanslarında belirgin bir düşüşe neden olmaktadır (Akt. Karadal, Demirel ve Doğan, 2009: 1371). Öğretmenler açısından dağıtımsal adalete bakarsak; öncelikle somut ve nesnel kriterlere uygun ödüllendirme standartı oluşturmak ve sonrasında etkin bir ödül-ceza sistemini uygulamak; öğretmen/çalışan dağıtımsal adalet algısının pozitif yapacaktır (Yıldırım, 2008: 663-690). Yapılan araştırmalarda, okul yöneticilerinin özellikle öğretmenler arası eşitlikçi iş paylaşımı, öğretmen çalışma sürelerinin adilane planlanması, öğretmenlerin gerektiğinde takdir edilmesi ve okul maddi değerlerinin üniteler arası adil bölüşümüne eğilmelerini gereklilik olarak ortaya koymuştur. Öğretmenlerin örgütsel adalet algılarıyla eğitim yöneticilerinin davranış ve tutumlarının, doğrusal bir ilişki içinde olduğu görülmektedir (Aydın ve Karaman-Kepenekçi, 2008: 497- 513). Bu anlamda, öğretmen veya çalışanların iş doyumu, örgütsel güven ve bağlılık ile örgütsel yetkenin değerlendirilmesine dair tutum ve davranışlarıyla dağıtım adaleti birebir bir bağlantısallık durumundadır (Colquitt vd., 2001:425-451).

Aynı zamanda örgütsel değerlerin bölüşüm kararlarının alınma ve uygulanma süreçlerine öğretmenlerin dahil edilmesi açısından prosedürel/işlemsel adaletin; okulda kurulan iletişim biçiminin derecesi etkileşimsel adaletin uygulanma kalitesiyle alakalıdır. Sadece ödüllendirmenin adilliği değil, bunlara yönelik kararların alınışı ve gerçekleştirilmesi ile öğretmenlere/çalışanlara karşı gösterilen tutum-davranış ve kullanılan dil, örgütsel adaletin eğitim örgütlerindeki algısallığını belirlemektedir. Eğitim liderinin etik ve adalet ilişkisini yönetim tarzının odağına alması durumunda, istedik değerlerle buluşmuş ve etkinlik gösteren eğitim kurumlarının hayat bulacağı değerlendirilmektedir.

Adalet, eşitlik, dürüstlük, özgürlük ve tarafsızlık gibi etiğin temel dayanağı sayılan değerlerin, özellikle eğitim kurumlarında, liderlik davranışı olarak somutlanması bir ihtiyaç ve gerekliliktir. Bunun hayat bulması, eğitim liderinin etik prensiplerin ördüğü bir

değerler evrenine sahip olması ve bu değerleri uygulayacak kararlılığı göstermesi önemlidir (Czaja ve Lowe, 2003: 93). Okulun, öğrencilere erdemli insan olmak ve olumlu kişisel değerlerle donanmayı kazandırmak gibi hayati bir işlevi vardır. Bu realitenin başarılması, okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarına sahip olmalarına bağlıdır. Çünkü, klasik anlamda okullara yüklenen, öğrencilerin yeni bilgi ve becerileri edinmesi misyonu aşılmıştır. Bunun yanında, öğrencilerin etik değerler içinde gelişim gösterecekleri ortamların oluşturulması ve desteklenmesi gerekir (Çelik, 2007:102-118). Örgütsel adalet anlamında pozitif ivme yakalamış okulun öğretmen eğilimi, genel anlamda kurumsal gelişimin desteklenmesi yönündedir. Böyle bir örgütsel iklimde yetişen öğrencilerin etik ve adalet kavramlarıyla yakınlık içinde olacağı muhakkaktır.

### **2.3.3. Eğitim kurumlarında etik liderlik ve örgütsel adalet olgusu**

Etkili okula giden yol, etik değerlerin ve örgütsel adaletin önemini kavramış liderlik davranışının özümsemesiyle oluşur. Eğitimde etkin ve ideali temsil eden özelliklerin somutlanması, eğitim politikaları ve eğitim programlarının uygulanmasına dayanır. Ancak, eğitim örgütleri yürütümü sırasında sergilenecek yönetim tarzı eğitimin kalitesini belirlemektedir. Eğitim politikaları ve eğitim programlarının kalitesini ortaya çıkaracak başat unsur, eğitimin en önemli ögesi öğretmenlerin birikimlerini gösterebilecekleri ortamları bulabilmelerine bağlıdır. Bu noktada, etik liderlik davranışı becerilerini gösteren eğitim yöneticileri devreye girmektedir. Öğretmenlerin potansiyellerini kullanmalarının ve kendilerini geliştirmelerinin önünü açan etik liderlik davranışının etkili eğitim örgütü bakımından işlevi büyüktür. Konumuz gereği, etkin okulun etik liderlik ve adalet ilişkisi açısından değerlendirmesinin yararlı olacağı düşünülmektedir.

Müdürün etkinliği, okulun temel kaynaklarını idare etmek ve istedik eğitim vizyon ve misyonunu başarıya ulaştırmaktan geçmektedir. Akademik olarak yakalanan başarının, okul müdürünün lider özelliğiyle doğrudan ilişkili olduğu, birçok araştırmada ispatlanmıştır. Bir okulu üstün kılmak ve sürdürülebilir liderlik yaratmak için bir okul liderinin veya müdürünün doğasında olması gereken beş önemli nitelik vardır. Bu özellikler; dürüstlük, ileri görüşlülük, ilham vericilik, yetkinlik ve öz yeterlidir. Bir okul müdürünün veya okul liderinin dürüst, ilham veren, olgun, ileri görüşlü ve liyakatli olmak gibi beş önemli niteliği kendinde barındırması halinde bir eğitim kurumunda yüksek kaliteyi ve sürdürülebilir liderliği sağlayabilir (Goolamally ve Ahmad, 2014: 123). Yılmaz ise (2006:34-37); eğitim liderinin sırasıyla kendine, toplumuna ve örgütüne yani izleyenlerine karşı sorumluluklarının farkında olması gerektiğini ifade etmiştir. Böylece, örgütsel kaosu önüne geçen, belirsizlik alanlarını azaltan, kurum dahili çatışmaları fırsata çeviren bir etik liderliğin gerçekleştirilebileceğini eklemiştir. Bu bağlamda, etik eğitim lideri; örgütünde özgün etik kodları kurgulayarak, rol modellemesi tavrıyla, izleyenlerine söz konusu değerleri benimsetebilen beceriyi sergileyebilmelidir.

Evrensel etik prensiplerin okulun kültürel kodlarına yerleştirilmesi, okulun eğitimcileri, öğrencileri, velileri ve diğer paydaşlarının etik kuralları içselleştirmelerini kolaylaştırır. Ancak, etik prensip ve değerler okulun norm ve değerleriyle buluştuğunda etik bir örgütsellikten bahsedilebilir ve bu noktada etiksel eğitim liderinin, etik değerleri sürekli vurgulamasının paydaşlar nezdinde yankısı olabilir (Çelik, 2007:106). Eğitim liderlerinin;

okul ortamında etkinliklerin icrasında ölçülülük ve davranışsal sınırların çizilmesinde etkili olması, kurguladığı sistematik içinde problemlere çözüm bulması, dürüst yaklaşımlarla mesleki hareketleri yürütmesi, bireysel çıkar (özellikle ekonomik anlamda) ilişkilerine girmemesi, siyasi ve dini sahalarda menfaate dayalı yönelimi sergilememesi ve kurumsal kararların uygulamasında kararlılık içinde bulunması, etik kuralların realize edilmesi açısından, değerlidir. Bunun yanı sıra okul ortamında güvene dayalı ilişkinin hakim olduğu ortaklaşma, adalet, saygı, tarafsızlık gibi değerlerin incelenmesi önemlidir (Yılmaz, 2006: 34-41).

Doğaldır ki, eğitimciliğin toplumsal algısı göz önüne alındığında; diğer meslek grupları için tolere edilen hareketlerin, bu meslek grubu için hoş karşılanamayabileceği görülmektedir. Bu bağlamda öğretmenlerin, diğer meslek erbablarına nazaran yaşam stilleri, giyimleri, özel hayatları bakımından daha özenli davranışları gerekmektedir. Bu bilinçle hareket etmek zorunda olan öğretmen ve eğitim yöneticilerinin; mesleki ve evrensel etik kurallara dayalı eğitim hizmeti sunmaları çok önemlidir (Kıranlı ve İlğan, 2008:150-162). Demokratik iklimde, etik değerler dinamik bir seyir izler; etik kuralların özümsemesi ve tekrardan oluşturulması, çevrenin devamlı projeksiyon altında tutulması ve değiştirilmesi aksiyonlarına bu açıdan bakılmalıdır. Söz konusu aksiyonların realizasyonu, hukuksal düzenin desteği ve okul müdürünün etik evrendeki davranışlarıyla mümkün olabilir. Eğitim yöneticisinin yaşadığı toplumsal çevrenin sosyal olaylarını anlamlandırabilme becerisi çok kritik konumdadır. Zira, sosyal her olay bir değişimin habercisidir. Eğitim yöneticisinin başarısı, paydaşlara zikredilen değişimlerin gereklilikleri yönünde güdüleme yapılmasına ve onların duygularının bu değişimden etkilenme derecesinin anlaşılabilmesiyle doğru orantılıdır (Bursalıoğlu, 2010:137).

Okul yöneticileri, okullarda belirli hedefler çerçevesinde; başta eğitim kadrosu ve eğitim öğeleri olmak üzere birçok bileşeni etkileyen, yönlendiren, koordine ve organize eden; gerektiğinde denetleyici rol üstlenen son derece niteliksel görevler yürütmektedir (Gürsel, 2003: 85). Bu gerçeklikten dolayı, okul yöneticileri mesleğin gereği olan donanımları kendisinde toplamalıdır. Eğitim kurumlarında liderlik yapacak yönetici, okul müdürüdür. Bilindiği üzere okullar, toplumun neredeyse her kesimiyle ilişki içinde bulunan sofistike örgütlerdir. Ülkelerin geleceklerindeki kritik yapıları ve beklentilerin (okuldan beklentisi olan toplumsal bileşen sayısı oldukça fazladır) merkezinde konumlanışlarıyla okullar, yönetsel süreçlerinin zorluğuyla yüksek becerili yöneticileri gereksinmektedirler. Eğitim liderinin etik liderlik becerisine sahip olması, bu zorlu zeminde; doğruyu yanlıştan ve iyiyi kötüden ayırt edebilme yetisini geliştirmektedir (Kınay, 2006; Akt. Kılınç,2010:28). Eğitim alanında etik sorunsalı her zaman varlığını hissettirmektedir. Bu olguda, eğitim kurumlarının geniş bir paydaş yelpazesinin olması, eğitimin özgün niteliklerinin fazlalığı etkilidir. Karmaşık bir sahada karar vermek durumunda bulunan eğitim yöneticisinin, etik kuralları özümsemesi gerekir. Böylece, eğitim kurumunu yöneten etik liderlik davranışına sahip etik liderin, haklı-haksız, doğru-yanlış, iyi-kötü ayırımını standartlaştıran bir değerler modelini kurgulayan ve tutarlılık bileşeni gereği, söz konusu sistemin değerlerini davranışa dönüştüren yönelimde olması elzemdir (Gündüz ve Korkmaz, 2011:123-153).

Okullara dair çalışmaların merkezinde olan öğretim liderliği eğitim süreçlerine özgü bir liderliktir. Eğitim kurumlarının amaç ve hedeflerinin eğitimciler ile öğrencilere berrak bir tarzda aktarılması okul müdürünü öğretimsel liderlik boyutuna taşıyan ilk basamaktır; bunun yanında öğretim etkinliğine dönük optimal eğitim ortamının oluşturulması, makam odasına bağımlı olmaktansa sınıf ve eğitim ortamlarında görünür olmak, eğitim programlarını bütünlüklü kılmak, eğitim-öğretim verimliliğini destekleyen araç-gereç temin etmek, yapılan okul faaliyetlerinin tamamını eğitim-öğretim süreçlerinin başarısına yönelik gerçekleştirmek gibi kritik davranışlar öğretimsel liderliğin temel davranışlarıdır (Çelik, 2007: 41). Eğitim kurumunun etkinliğini belirleyen ana parametreler; vizyon, eğitim programları, okul yöneticileri, eğitim kadrosu, öğrenciler, veliler, kurum kültürü, eğitim-öğretim ortamı olarak sıralanabilir. Günümüzde sosyal bilinç düzeyinin artmasıyla birlikte, velilerin okul ile olan ilişkisinin dolayısıyla beklentisinin yeniden ele alınması ihtiyacı doğmuştur. Artık okullardan, öğrencilerin daha üst seviyede bilgi ve beceriyi edinmeleri, çağa uygun yetiştirilmeleri talep edilmektedir. Kaliteli ve etkin eğitim kurumunun, iç ve dış etmenleri geliştirerek, bunları çağımızın gerekleriyle uyumlulaştırma becerileri sergilemesi beklenmektedir (Can vd., 2013; Akt. Kete, 2015:34-35). 1983 yılında Purkey ve Smith tarafından oldukça kapsamlı olarak yapılan etkili okul araştırması önemli saptamalarda bulunmuştur. Öğretimsel liderlik ve akademik başarının önemsenmesi, vurgulanması ve görünür hale gelmesi etkili okulların ana parametreleri arasında sayılmıştır. Burada, okulun kültürel kodlayışındaki öğrencilere yönelik akademik başarı inancının öğretmenlerce içselleştirilmesi ve çıtası yukarda ama realist belirlemelerle desteklenmiş hedeflere ulaşma çabası, akademik markaj olarak tanımlanmaktadır. Okulda etkililik, öğretimsel liderlik ekseninde eksiksiz görev bilinciyle hareket eden eğitimsel bileşenlerin, öğrencilerin başarısına dair gelişimsel karaktere sahip öğrenmeye duydukları büyük inanç olarak belirtilmektedir (Hoy ve Hannum, 1997: 294). Okul liderinin en elzem misyonu öğretim süreçleridir; bundan dolayı okul etkinliklerinin tamamı öğretme-öğrenme süreçlerine katkı verecek şekilde gerçekleştirilmelidir. Bunlara ek olarak; öğretim liderliğini etkin kılacak uygulamalardan biri de yetki paylaşımı yoluyla astları aktifleştirmektir (Balcı, 1988:21-30).

Her şeyden önce vizyoner olan ve bu vizyonunu iç ve dış paydaşlara aktarmayı gerçekleştirebilen okul yöneticisi, öğretimsel lider olarak görülmektedir. Öğretimsel lider, alanının bilgisine sahiptir ve bu birikimini izleyenleriyle paylaşarak rehberlik eder. Okul öğretim liderinin, eğitim- öğretim stratejilerinin takipçilere transfer edilmesi, kendisinin ve eğitimcilerin kişisel gelişiminin diri tutulması ve iletişime açıklık noktasında sorumluluk alması gerekir. Öte yandan, eğitim faaliyetleri içerisindeki öğretmen ve öğrencilerin her faaliyetini izlemek ve değerlendirmeye tabi tutmak oldukça önemlidir (Özden, 2008: 76). Öğretim lideri, öğretmen kadrosunun kalitesini değerlendirebilmelidir. Öğretmenlerin, eğitimsel amaçları özümsemeleri ve bunları uygulama alanına taşıyabilmeleri, yönetimleriyle kuracakları uyuma bağlıdır.

Eğitim kurumlarında çalışan öğretmenlerin adalet algılamalarının muhatapları; kendi okulları ve Milli Eğitim Bakanlığı'dır. Örgütsel adalet algılaması düşük düzeydeki öğretmenlerin dedikodu yapmak, okuldan uzaklaşma hissi yaşamak, başta yönetsel uygulamalar olmak üzere şikâyetçi olmak, işlerini yavaşlatmak gibi tutum ve

davranışlarda bulundukları saptanmıştır (Aydın ve Karaman-Kepenekçi, 2008:497-513). Okullarına katkılarını kazanımlarıyla karşılaştıran öğretmenlerin adaletsizlik algısına sahip olmaları halinde; iş doyumunu ve tatmini, bağlılık hususlarında negatif etkilendikleri görülmektedir. Bu bağlamda, psikolojik öğelerin ön plana çıkacağı bir gerçektir (Hoy ve Tarter, 2004:250-259). Bundan dolayı, işgören algılarının ölçülmesi suretiyle, örgütsel adaletin düzeyi incelenmektedir (Poole, 2007:725-748). Çünkü, eğitim-öğretim etkinliklerinin yürütümü son tahlilde öğretmenler üzerinden yapılmaktadır. Eğitim örgütlerinin yükünün öğretmenlerin omuzunda olduğu bilinmelidir. Eğitim liderinin bu realiteden yola çıkarak, etik ve öğretimsel öğeleri gözetken ve dönütlere dayalı bir yönetim davranışını, temel alması gerekir. Adalet duygusu negatifleşmiş öğretmenlerle eğitim faaliyetlerinin istendik noktaya ulaşamadığı bilinmektedir.

Bilindiği üzere, örgütsel hedeflerin hızlı ve etkin olarak gerçekleştirilmesinde, etik liderlik davranışlarının çalışanlarca adil olarak algılanmasının, rolü büyüktür (Yıldırım, 2010, Akt. Çıraklı vd., 2014:54). Çünkü, etik lider birbirinden son derece farklı özellikteki kişileri etkileyerek, örgütün bütünlüğünü sağlayan kurum kültürünü oluşturan kişidir (Zhu, 2008: 63, Zhu, May ve Avolio, 2004: 16). Okul yöneticileri, kaynak paylaşımından sorumlu olmalarından dolayı, yapacakları adaletli ya da adaletsiz uygulamalarıyla, örgütsel ortamın katılımcı ve ortaklaşmaya dayalı olup olmayacağına belirleyicidirler. Eğitim yöneticileri ile öğretmenlerin, okulların misyon ve vizyonlarının çizdiği hedeflere ulaşma yolunda işbirliği içinde olmaları gerektiği (Aytaç, 2003:1-15) gerçeği, okul ortamlarındaki örgütsel adalet algısının eğitimin istendik kaliteye ulaşmasındaki kritik rolünü hatırlatmaktadır. Eğitim sisteminin en önemli öznesi öğretmenlerin, adalet algılarındaki olumsuzluğun eğitim çıktılarına yansması olumsuz olacaktır. Bilindiği üzere, adil olmayan uygulamalar, çalışan devinimi ve motivasyonunu baltalayarak gelişimi sekteye uğratır. Yani adaletsizlik, gerek kurumsal gerek kişisel gelişim süreçleri üzerinde yıkıcı etkilere sahiptir (Chegini, 2009:173). Ayrıca araştırmacılar, algılanan adaletin, izleyenlerin tutum ve davranışlarına yansıdığını ve bu anlamda örgütsel yönelimin anlaşılması ve analizi konusunda önemli doneler verdiğini düşünmektedir (Irak, 2004:26).

Okullara, icra ettikleri kritik işlevlerinden dolayı, tarih boyunca ve neredeyse bütün coğrafyalarda büyük önem atfedilmiştir. Bu konumlandırılış, günümüzde de önemini korumaktadır. Bilindiği üzere, okulların misyonlarını yerine getirebilmelerinde yönetsel yetkinliğe gereksinim duyulmaktadır. Eğitim yöneticisinin etkin bir hareketlilik içinde bulunması; etik ilkeleri ve adaleti görünür kılması, eğitimsel bileşenler arasında sinerji yaratmaktadır. Oluşturulan sinerjinin etkili eğitim örgütünün anahtarı olduğu söylenebilir. Aynı sosyo-ekonomik çevrede bulunan okullar arasında meydana gelen kalite farkları ve yönetimleri değişen okullarda ortaya çıkan olumlu veya olumsuz durumlar, bu olguyu desteklemektedir.

#### **2.4. Etik Liderlik Uygulamalarının Örgütsel Adalet Açısından Sonuçları**

Yusuf Has Hacib'in Türkçe'nin en temel eserlerinden olan Kutadgu Bilig adlı kitabında, liderin kararlarını "adil olmak" prensibine göre alması gerektiği öğütlenirken; kitabın dört ana karakterinden biri olan Küntogdı'nın hukuku ve adaleti temsil eden hükümdar

rolünde olması oldukça dikkat çekicidir. Bu gerçekliğin ifadesi, bugün olumsuzluklar üzerinden kendini yeniden inşa etmektedir. Çünkü; günümüzde yaygınlaşan etik sapmalara dayalı skandallar, etik kurallar ve örgütsel adalet kavramlarının önemini artırmıştır (Brown ve Treviño, 2006a:595-616). Liderlik etik davranışının, izleyenler üzerinde etki yaratarak benzer yönelimleri örgüt ortamında yaydığı; buna karşın etik dışılıklara kayıtsız kalması durumunda ise organizasyonda etiksel olmayan tutum ve davranışlara zemin hazırladığı düşünülmektedir. Etik değerleri öteleyen davranışların, örgütün sürdürülebilirliği için tehdit unsuru olduğu kabul edilmektedir. Sabotaj, işi rölantiye alma, yolsuzluk gibi yönelimlerin yaygınlığı, işletmelere devasa rakamlara mal olmaktadır. Zikredilen negatif davranışların zemin bulmasının örgütsel adaleti zedelediği; etik liderlik davranışının devreye girmesiyle birlikte ise adalet algısının olumluya evrildiği bilinmektedir. Çalışanların birbirleriyle ve örgütleriyle güçlü bağ kurmaları, yönetsel sürecin etik davranış ve stratejileri sergilemesiyle mümkündür (Arslantaş ve Dursun, 2008:121).

Daha önce belirtilen etik sapmaların gittikçe yaygınlaşması olgusunun, beraberinde örgütsel çatışma, sinizm, kayıtsızlık, sabotaj ve yolsuzluk gibi olumsuz davranışları örgüt ortamına taşıdığı (Brown ve Treviño, 2006:595-616); bu durumun güven erozyonuyla koşut sürdürülebilirlik krizi yarattığı değerlendirilmektedir.

Bu konulara değinmek, etik liderliğin örgütsel adalet etkisi bakımından aydınlatıcı olacaktır. Örgütlerdeki çatışmanın birçok nedeni bulunmaktadır. Çalışanlar arasındaki farklı değer yargıları, amaçlar noktasındaki değişik düşünceler, problemlere dair algı farklılıkları ve anlayışlardaki değişik yönelimler çatışmaları tetiklemektedir. Bunların yanı sıra, farklı isteklere sahip olma, statü-güç-çıkarlar konusunda uyumsuzluk ile kaynak dağıtım süreçlerindeki görüş ve beklentiler de çatışmaların nedenleri arasındadır (Atay,2001:21). Bu anlamda, örgüt ortamında çatışmanın var olma ihtimalini her zaman akılda tutmak gerekir. Örgütsel çatışma, iki ve daha fazla kişi ya da grubun örgüt değerleri vb. kaynakları aynı dönemde kullanma yönelimi ile kişiler ve grupların çıkarlarının çatışması olarak tanımlanmaktadır (Barutçugil, 2002:115). Çatışmanın; fikir jimnastiği, yeni ve değişik düşünceler ile farklı seçenekleri doğurduğu gerçeği göz önüne alındığı zaman, kurumlara güç katan yönleri bulunduğu da rahatlıkla söylenebilir (Başaran, 2004:303). Ne var ki, böyle olumlu bir sonucun elde edilmesi, etik liderlik davranışı ve yönetsel başarıyla mümkündür.

Etik liderlik ve örgütsel adalet bağının bir yönü de örgütsel sinizm kavramıyla ilişkilidir. Sinizm, yeni bir kavram olarak algılsa da, geçmişi çok eski dönemlere dayanan ve birçok alanla ilintisi bulunan yapısıyla; özellikle sosyoloji, felsefe, din, yönetim ve psikoloji gibi sosyal bilim dallarının araştırma konularından biridir. Sinizm kavramının, genellikle kötümser, şüpheli, güvensiz, kuşkucu, inançsız, pesimist ve olumsuz kelimeleriyle yan yana kullanıldığı görülmektedir. Ancak, daha çok olumsuz eleştiri, hata araştırmacı ve beğenmeyen vb. yıkıcı anlamlara daha yakın durduğu söylenebilir (Erdost vd., 2007:514-524). Sosyal sinizmden tamamen farklı zeminiyle örgütsel sinizm, iş tatminsizliği, güvensizlik, yabancılaşma, şüphencilik, örgütsel bağ vb. veçheleriyle kendine özgü ve oldukça dikkat çekici bir alandır (Dean vd., 1998:341-352; Stanley,

Meyer ve Topolnytsky, 2005:429-459). Yapılan araştırmalar; örgütsel sinizmin, yaygınlığını gün geçtikçe artırarak örgütlerin sürekliliği için güçlü bir tehdit faktörü olduğunu bulgulamıştır (James, 2005; Akt. Erdost vd., 2007:1).

Örgütsel sinizme dair literatürel araştırmalar, dört ana boyut belirlenmiş ve;

1. Bireysel veya kişilik özellik merkezlilik,
2. İş ( meslek) merkezlilik,
3. Örgüt merkezlilik,
4. Örgütsel gelişim ve değişim merkezlilik, şeklinde sıralanmıştır (Cole, Bruch ve Vogel, 2006:463-484).

Örgütlere yöneltilen olumsuzluk düzeyi yüksek negatif duygular ve eleştirel reaksiyonlar; örgütsel sinizm olarak tanımlanmaktadır (Abraham, 2000: 269). Sinizm eğilimli çalışanlardaki ortak duygu, örgütsel ödöl uygulamalarının mağduru oldukları algısıdır (Anderson ve Bateman, 1997: 451). Örgütü olumsuz algıların kaynağı olarak göröl, buna karşılık negatif tutumlar oluşturulması tanımlaması yapılan örgütsel sinizmin bilişsel, duyuşsal ve davranış niyeti olmak üzere üç yönü bulunmaktadır. Davranış niyeti boyutunda, örgüte karşı yüksek perdeden eleştiriler yapılmakta; aşağılayıcı, kötüleyici davranışlar sergilenmektedir. İzleyenlerin, başta adalet olmak üzere, doğruluk, samimiyet ve eşitliğin örgütsel ortamda bulunmadığı; bireysel çıkarların karar verilmesinde etkili olduğu kanısının bulunması, bilişsel boyut olarak değerlendirilmektedir. Duygusal boyutta ise izleyenlerin kurumlarına yönelttikleri endişe, kızgınlık, nefret, utanç gibi son derece dışlayıcı tutum ve duygular yer almaktadır (Dean, Brandes ve Dharwadkar, 1998:341-352). Örgütlerde sinizmi doğuran birçok faktör sayılabilir. Bu faktörlerin içinde; doğru olmayan yönetsel süreçler (özellikle değişim dönemleri), bireysel ve örgütsel beklentilere duyarsızlık, sofistike örgütsel yapı, iletişim yetersizliği, yüksek rekabetle uyumsuz terfi olanakları, gittikçe artan rol yükü ve aşırı stres, sosyal desteğin azlığı, karar verme süreçlerine yeterince dahil olamama, işten çıkarmalar ve psikolojik sözleşmenin dikkate alınmaması gibi başlıklar ön plana çıkmaktadır (Reichers vd., 1997:11; Turan, 2011:1-11).

Unutulmaması gereken nokta; kurumsal işleyişte, bütün kademeleri kapsayacak şekilde, etik hareketlerin ödölendirilmesine mukabil, etik sapmaların da süratle ve adaletle yaptırıma tabi tutulması gereğidir (Brown ve Trevino, 2004: 9). Bunun tersi bir yönetsel yaklaşım, yaptırım görmeyen davranışlardan dolayı çalışanların adalet duygularını zedeleyerek, örgütsel kurallara karşı direnç geliştirmelerine neden olacaktır (Appelbaum, 2007: 595). Etik lidere geleneksel anlamda doğru, dürüst ve güvenilir özellikler yüklenirken, ayrıca şeffaf ve anlayış sahibi olduğu da değerlendirilmektedir. Kısacası etik liderlik davranışı; etik standartları yapılandırarak, iç ve dış paydaşların bu değerleri içselleştirmesini sağlayan etkileşimsel ilişkileri içeren liderlik tarzını, benimsemektedir (Trevino vd., 2003:5-37).

Bu açıdan, yönetsel süreçlerin en önemli bileşeni liderin, öncelikle izleyenlere etik değer ve prensipleri net bir şekilde açıklaması; rol model olarak, görünür ve tutarlı biçimde etik davranışlar sergilemesi; onların sorumluluklarını vurgulayacak ödöl-ceza sistemini

kurması zorunludur (Mayer vd., 2012: 6). Etik liderliğin gerçekleştirilmesine temel olan boyutların bu bağlamda hatırlanması değerlidir (Yidong ve Xinxin, 2012; Akt. Yağmur, 2013:13-14):

1. Etik liderin karar alma süreçlerinde, davranışsal olarak gösterdiği vizyon, değer ve ahlaki inançlar,
2. Ödül ve ceza mekanizmasının, kurumsal anlamda etik değer ve prensiplerin özümsemesi ile performans yükseltilmesine yönelik kurgusallığı,
3. İletişimde şeffaflık, samimiyet ve güven unsurlarının varlığı,
4. Paydaşların istek ve tercihleri ile izleyenlerin özgünlüklerine yönelik saygı gösteren davranışlar; ayrıca çalışanların gelişimlerini teşvik ve destek,
5. Nesnel kriterlere dayalı olarak izleyenlerin iş özelliklerinin tespiti.

Etik liderlik davranışının pozitif etkileri oldukça fazladır; aksine bir hareket tarzının ise izleyenlerin aksiyonlarını, etik anlamda, olumsuz bir mecraya çekeceği söylenebilir (Nelson, 2011: 2). Bunun yanı sıra, çalışanların geliştirilmesi, somut etik standartların ortaya konması, standartlardan sapmaları önleyecek bir denetleme sistemi oluşturulması ve yeni hedeflemelerin, grup üyelerinin katılımıyla, tartışılarak belirlenmesi (geri dönütlere dayalı bir mekanizmayla), yine etik liderliğin önemli etkinliklerindendir (Hansen , 2011: 6). Bilinmelidir ki, etik liderliğin tam anlamıyla davranışa dönüşmemesi adaleti zedelemektedir. Bu durum iki veçheden olumsuzluk üretir; birincisi izleyenlerde adalet algısının düşmesinden dolayı meydana gelen sapmalar; ikincisi bu sapmalara karşı alınan tedbirler sonucunda verilecek cezalardır. Doğru olmayan yönetim tarzından doğan olumsuzlukların bizzat bunun sorumlusu tarafından cezalandırılması sürecinin örgütü zedeleyeceği açıktır. Bu durumun oluşmaması için, liderin yönetsel süreçleri sıklıkla değerlendirmeye tabi tutmasının yararlı olacağı düşünülmektedir.

Kişilerin durumlara karşı geliştirdikleri tutum ve davranışların anlamlandırılması noktasında kritik bir işlevi yerine getirdikleri düşünülen örgütsel adalet teorileri açısından konuya bakılması önemlidir. Bu bağlamda, reaktif ve proaktif adalet teorilerinin ne anlama geldiği ve ne gibi sonuçları doğurduğu, etik ve adalet ilişkisi bakımından öğreticidir. Bilindiği üzere, reaktif içerik-reaktif süreç ve proaktif içerik-proaktif süreç şeklinde ayrıntılandırılan söz konusu teoriler, örgütsel adalet algısallığının somutlaşmasını ele almaktadır. Teorilerin ana hatlarıyla irdelenmesinin etik liderlik davranışlarının adalet algısıyla kurduğu ilişkinin anlamlandırılması konusunda katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir.

Reaktif İçerik Kuramları, örgütsel uygulamaların adaletine yönelik tepkisel durumları ele alır. Crosby'nin "Görelî Yoksunluk Kuramı", Homans'ın (1961) "Dağıtım Adaleti Kuramı" ve Adams'ın (1965) "Eşitlik Kuramı" reaktif-içerik teorileri içinde öne çıkmaktadır. Söz konusu teorilerin birleştikleri nokta; işgörenlerin kurumsal adaletsizliklere gösterdikleri negatif tepkiselliklerinin yanında, oluşan adaletsiz durumların düzeltilmesi için çaba harcadıkları konusudur. Reaktif içerik kuramları tanımlamasının yapılmasının nedeni, bu teorilerin kurumsal adaletsizliğe neden olan

kaynak ve ödöl dağıtımına dair işğörenlerin ortaya koydukları olumsuz reaksiyonları temel almalarıdır (Greenberg, 1987a:9-22).

Reaktif-süreç teorilerinin, bireylerin karar alma proseslerinde kontrol olanağının olduğu prosedürlerden, kontrol olanağı bulamadıkları prosedürlere nazaran daha tatminkâr olacakları savı, söz konusu teorisinin en önemli öngörüsüdür. Anlaşmazlığın çözümüne yönelik delillerin seçiminin ve gelişiminin kontrol edilme imkânı (gücü) süreç kontrolü olarak tanımlanmaktadır. Karar kontrolü ise, çatışmanın çözümünü sağlamada yararlanılan karar basamağının kontrol edilmesi gücü, olarak ifade edilmektedir. Bu teorisinin hukuki süreçlerle yakın bağı bulunmaktadır. Hukuksal durumları inceleyen bilim insanları, hukuksal karar almada yararlanılan yöntemlerin, toplumsal onaydan geçerek benimsenmesinin, algısal anlamda ciddi katkılarının olacağını belirtmişlerdir. Bu paradigmadaki teoriler içinde, Thibaut ve Walker tarafında geliştirilen “İşlemsel Adalet Teorisi” çok önemlidir. “İşlemsel Adalet Teorisi”; anlaşmazlığa düşen sanık ve tanık ile bu anlaşmazlığı çözmeye çalışan yargıcın yanı sıra, sorunun giderilmesi için delillerin sunulması ve karar verme basamağının olduğu bir düzeni kurgulamaktadır. Aslında bu kuram, örgütsel kararların alınmasında araçsallaştırılan süreçlerin hepsine karşı geliştirilen kişisel reaksiyonların ne yönde olduklarına odaklanmaktadır. Bu durum, reaktif – süreç teorisi olmanın niteliğinden kaynaklanmaktadır. (Greenberg, 1987: 14).

Proaktif-içerik teorileri, kaynakların dağıtımının planlanması ve prosesi süreçlerine izleyenlerce müdahil olma durumunu ifade etmektedir. İzleyenlerin, adil pay alma isteklerini, aktif davranışlarla destekleme durumu söz konusudur. Burada, verimlilik odaklı bir kazanım elde etme isteği vardır. Bu bağlamda, yapılan bilimsel incelemelerde; ücret, terfi, ödöl, prim vd. kazanımlardan hak eden çalışanların katkıları oranında yararlandırıldığı uygulamaların çalışanların adalet algılarına olumlu yansıdığı tespit edilmiştir. (Greenberg, 1987: 13-14)

Proaktif-süreç teorilerine göre; Dağıtım işlemlerinin seçimi yapılırken, paylaşım işini yürütenlerin adaleti tesis etmesine yüksek katkı sağlayan işlemler tercih edilmektedir. Bu anlamda, “Dağıtım Tercihi Teorisi”, pro-aktif süreç teorilerini en iyi açıklayan kuram olarak kabul edilmektedir. Burada çalışanlar açısından bazı işlem şekillerinin, amaçlara ulaşılması noktasında değişik seviyelerde katkı sağladığı beklentisi olduğunu; amacın gerçekleştirilmesine en fazla yardımcı olan prosedürün ise daha fazla tercih edildiği vurgulanmaktadır (Greenberg, 1987:14-15).

Adalet teorileri değerlendirildiğinde; çalışanların, adaletten sapmış prosedür ve uygulamalara karşı aldıkları önlemlerin Reaktif Teori kapsamında olduğu ve reaktif teorisi adaletsizliğe karşı koyulan reaksiyonları incelediği; Proaktif Teorilerin ise çalışanların adaleti bizzat sağlamak üzere gösterdikleri davranışları ele aldıkları görülmektedir (İçerli, 2010: 71). Burada izleyen algısının son derece farklı bileşenlerden etkilendiği ve gösterdikleri tepkilerin karmaşık süreçleri içerdikleri söylenebilir. Örgüt ortamında yaşanan karar alma, paylaşım, iletişim şekli, kurumsal iklim gibi önemli parametrelerin örgüt üyelerinin adalet algısını belirlediği ve adil olmayan yönelimlerin çalışanları arayışlara ittiği bir gerçektir. İzleyenlerce gösterilen reaksiyonların etik liderlik davranışlarıyla güçlü ilişkisi, yönetsel uygulamalar için neden-sonuç bağlamında

kritiktir. Çalışan beklentilerini ve benliklerini değerli bulmayan uygulamaların negatif sonuçlar doğurdukları bilinmektedir.

Yapılan değerlendirmeler genel bir çerçevede toparlandığında; etik liderlik yaklaşımının oldukça farklı değişkenlere sahip olduğu ve etik tarzlarını etkilediği gerçeğine ulaşılır. Aynı şekilde, söz konusu değişkenlerin adalet türlerini de etkilediği bilinmektedir (Brown ve Treviño, 2006a:616). Çalışanların örgütsel üretim sonuçlarından adil bir pay bekledikleri ve bu düşünceyle kendi kazanımlarıyla muadillerinin kazanımlarını kıyasladıkları görülmekle birlikte; çalışanların sadece kazanımları önemsemedikleri, bunun yanında örgütsel işleyiş, karar süreçleri ve kişiler arası etkileşiminde adalet algılarını etkilediği görülmektedir (Işık vd., 2012:254-265). Örneğin; çalışanların fikirlerine değer verilmesi ve dinlenmesi, adil, dengeli ve çalışan yararını gözetken kararların alınması gibi değişkenleri içeren etik liderlik davranışının, etkileşimsel adalet boyutuyla aynı dalga boyunda oldukları görülmektedir (Mayer vd., 2012: 157). Etik liderlerin, izleyenlere karşı adaletli, objektif, yanlı olmayan tutum ve davranışlar sergilemeleri doğal kabul edilmelidir. Çalışanların adaletin varlığını algılamaları; iş doyumunu ve bağlılık ile örgütsel performans üzerinde doğrudan etki yaratmaktadır (Zhu, vd., 2004:16-26). Zira, öncü ve rehber rolüyle etik liderlik, örgütlerde işbirliğini önceleyen bir davranış tarzıyla etik değer ve prensiplerin benimsetilmesi ve kurum kültürü oluşturularak izleyenlerin kurumsal bağlarının güçlendirilmesi; ayrıca yönetim proseslerinin önemli bir tarafında yer alan gücün kullanımı ve paylaşımı gibi örgütler için yaşamsal fonksiyonlarda bulunmaktadır. Gücün kullanımı ve paylaşımı başlığını; etik liderin yetkesinin dürüstlük, doğruluk, tarafsızlık vb. değerlerin etrafında örgütsel bilincin ahlaki olana yöneltilmesi ve paydaşların menfaatleriyle örgüt menfaatleri arasında denge kurulmasında köprü görevi görmesi şeklinde detaylandırabiliriz (denHartog ve De Hoogh, 2009:201). Etik liderliğin, kurumsal amaçların gerçekleştirilmesi için izleyenlerinin yeteneklerinden azami derecede istifade etmek ve potansiyellerini kullanmalarını sağlamak amacıyla rehberlik etmek, rol model profili çizmek ve ödüllendirme dahil özendirici enstrümanları kullanarak bütün çalışanları başarı sürecinin aktörü yapmak sorumluluğu bulunmaktadır (Yıldırım, 2010; Akt. Küçüksüleymenoğlu ve Çelik, 2014:10).

Özetle; örgütsel yapıya adaletin tesis edildiği ve evrensel etiğin benimsetildiği etik liderlik tarzında; liderin bir yandan etik değerleri özendirirken diğer yandan da bu değerlerden sapmaları cezalandırdığı bir sistemin öngörüldüğü açıktır. Akıl ile mutluluğa ulaşmaya çalışmak ve yaşamı mutlulukla sanatlaştırmak arayışı, etiğin en büyük ereğidir (Usta, 2010: 164).

## **2.5. Konuyla İlgili Yapılan Araştırmalar**

Çalışmamızın temelini oluşturan amaç; etik değerlerin örgütsel adalet algısına etkisi olarak belirlenmiştir. Yani, etik liderlik davranışının izleyenlerin örgütsel adalet algılarına yansımaları sorunsalı ele alınmıştır. Bu bakımdan; öncelikle etik liderlik ve örgütsel adalet konularında yapılan araştırmalar ayrı ayrı başlıklar altında tasnif edilerek çalışmamıza aktarılacaktır. Daha sonra ise, konunun daha iyi anlaşılmasına katkı sağlayacağı düşünülen, etik liderlik ve örgütsel adalet ilişkisine dair çalışmalar ele alınacaktır.

### 2.5.1. Etik liderlik çalışmaları

Burada öncelikle ülkemizde yapılmış araştırmalar ele alınacaktır. Aydın'ın (2002) araştırmasının amacı; eğitim liderlerinin hangi etik değerlere sahip olacakları ve mevcut davranışlarının bu etik değerlerle uyumunun ne seviyede olduğu sorunsalıdır. Okul yöneticisinde bulunması gereken temel etik prensipler; sorumluluk, demokrasi, hoşgörü, saygı, doğruluk, adalet şeklinde sıralanarak, bunlara bağlı 79 etik alt başlık tespit edilmiştir. Araştırmanın sonucunda, lise müdürlerinin belirtilen etik prensiplerinden kimilerine tam uyumlu davranış göstermedikleri kanısına ulaşılmıştır.

Çengelci (2014) gerçekleştirdiği çalışmada, anaokullarında görev yapan öğretmenlerin okul yöneticilerine yönelik etik liderlik davranışı algısal düzeyini ele almıştır. Araştırmanın popülasyonu, 80 okul yöneticisi ve 120 okul öncesi öğretmeninden oluşturulmuştur. Burada, okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları uygulama seviyelerinin, öğretmen algılarına göre yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Cinsiyet, eğitim düzeyi, medeni hal değişkenleri açısından, okul yöneticilerinin liderlik davranışı sergileme düzeylerinin anlamlı bir farklılık yaratmadığı görülse de; kişi yaş değişkeninde okul yöneticilerinin etik liderlik davranışı gösterme düzeylerinin anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Özellikle 46 ve üzeri yaş aralığındaki okul yöneticilerinin, toplumsal sorumluluk konusunda etik rollerini icra etme noktasında, 26-35 yaş aralığındaki yöneticilere oranla daha parlak durumda oldukları bulgulanmıştır. Ayrıca, sosyo-demografik ve okul türü parametreleri uyarınca, öğretmenlerin etik liderlik algılarında farklılık anlamında kayda değer ölçümleme yapılmamıştır.

Tombak ve Bakan'ın (2014) yaptığı çalışma ilköğretim okul yöneticilerinin etik liderlik davranışının seviyesine dair bir hedef koyulmuştur. Etik Liderlik Ölçeği baz alınarak, Muğla ili genelinde ilköğretim okullarında çalışan 316 öğretmen ile çalışılarak, etik liderlik algıları masaya yatırılmıştır. İncelemede; okul yöneticilerinin etik liderlik davranışı gösterme seviyeleri vasat üstü olarak bulgulanmıştır. Karar alma etik alt niteliği, en parlak etik liderlik davranışı gösterilen alan olarak öne çıkmıştır.

Helvacı (2010) yaptığı incelemede çarpıcı sonuçlar elde etmiştir: Araştırmaya katılan öğretmenlere göre; okul müdürleri kurumsal karar alma süreçlerinde yüksek seviyede, etik iklimin oluşturulması ve davranışlarda sergilenmesi ile sağlıklı iletişim anlamında ise orta seviyede etik davranışlar göstermektedir. Ayrıca, yüksek düzey etik davranışlar olarak; merhametli olmak ve eğitimciler arasında iç barışı sağlamak davranışları ön plana çıkmıştır. Ancak, öz eleştiri, kritik hareketler karşısında cesaret, hataları kabullenme, dini duygulardan çıkar sağlama, bireylere yaptıkları yararlı işlerden dolayı minnet duygusu besleme olgularında; okul yöneticilerinin etik davranış sergileme yönelimleri en düşük düzeydedir.

Kılınç (2010) ise, etik liderlik alt niteliklerinden karar alma süreçlerinde etik, iletişimsel etik, davranışsal etik ve örgütte etik iklimi başlıklarına odaklanmıştır. Seçilen popülasyon, ilköğretim okulu öğretmen ve yöneticileridir. Öğretmen algılarına göre; okul yöneticileri, belirtilen etik alt konularda orta düzeyde bir etik liderlik göstermektedirler.

Ortaöğretim ve mesleki ve teknik öğretim liselerinde bulunan yöneticilerin, öğretmenlerin “sosyal adalet” algıları üzerindeki etkisini araştıran Turhan (2007); okul müdürlerinin etik liderlik davranışlarının seviyesi ile öğretmenlerin çalıştıkları okulda “sosyal adalet” algılama seviyelerinin arasında güçlü bir doğrusal ilişki ortaya koymuştur. Okul yöneticisi etik yönelimini yüksek düzeyde tuttuğu zaman, birlikte çalıştıkları öğretmenlerin de aynı düzeyde sosyal adaletin varlığına dair görüşleri olumlu olmaktadır. Yalnız, okul yöneticilerinin tarafsız davranma algıları öğretmenlerden ayrılmaktadır. Eğitim yöneticilerinin, izleyenlerinin tümüne tam bir eşitlik içinde davrandıkları iddiasına karşılık, öğretmenler aynı görüşü paylaşmamaktadır. Bunun yanı sıra, okul müdürlerinin etik prensiplere uyma ve uygulama anlamında kendilerini eksiksiz olarak nitelerken; öğretmenlerin ise müdürlerini bu anlamda düşük profilli kabul ettikleri anlaşılmıştır.

Eroğlu ve Yılmaz (2015) ortaklığında gerçekleştirilen araştırmanın amacı; işletmelerde etik liderlik davranışının çalışanların örgüt iklimi algıları üzerindeki etkileridir. İstanbul’daki bir tekstil firmasında çalışan 166 işgören, incelemeye katılmıştır. Bulgular; işgörenlerin etik liderlik davranışları ve örgüt iklimi arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki algıladıkları yönündedir.

Gültekin (2008), ilköğretim okullarında görev yapan müdürlerin etik liderlik düzeyinin öğretmenlerdeki etkilerini konu alan incelemesinde; okul yöneticilerinin örgütsel karar alma, iletişimsel ve davranışsal etik boyutlarında iyi düzeyde iken; iklimsel etik boyutunda yeterli seviyede etik algı yarattıkları bulgulanmıştır. Söz konusu araştırma okuldaki öğretmen sayısı, mesleki kıdem, cinsiyet, öğrenim durumu parametrelerinin; ilköğretim okulu yöneticilerinin etik davranış gösterme düzeyleri üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığını göstermiştir.

İlköğretim okulu yöneticilerinin etik liderlik davranışına ilişkin öğretmen görüşleri adlı Baştuğ (2009) araştırmasının sonuçları, ilköğretim okulu müdürlerinin etik liderlik noktasında iyi bir sınav verdiğini bulgulanmıştır. Ele alınan 4 alt etik değişkenin, öğretmenlerce değerlendirilmesi neticesinde; okul yöneticilerinin vasat üstü puanlar aldıkları ve özellikle, bu dört boyut arasında, iletişimsel etik boyutunda en yüksek seviyede etik davranış gösterdikleri belirlenmiştir. Yine bu araştırmada; zemine koyulan dört etik alt boyut açısından, resmi ve özel ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin cinsiyet, branş ve öğrenim durumlarının, yöneticilerinin etik liderlik gösterme durumlarına yönelik algılarında değişiklik oluşturmadığı sonucuna varılmıştır.

Yıldırım’ın (2001) “Okul Yöneticilerinin Kültürel Liderlik Rollerinin Öğretmenlerin İş Doyumuna ve Meslek Ahlakına Etkisi” araştırmasında; okul müdürlerinin kültürel anlamda liderlik görevlerinin öğretmen iş doyumunu ve mesleki ahlak veçhelerine dönük bağın irdelenmesini, ana amaç olarak belirlemiştir. Araştırmanın vardığı nokta; öğretmenlerin mesleki ahlak ve iş doyum algıları ile eğitim liderinin kültürel liderlik davranışı arasında olumlu ve anlamlı bir bağlantısallık bulgusu olmuştur.

Şahin (2015), Uşak il merkezindeki okullarda görev yapan 185 öğretmenin katılımıyla gerçekleştirilen araştırmasında öğretmenlerin etik liderlik algıları ile örgütsel bağlılık düzeylerinin bağlantısallığını incelemeyi hedeflemiştir. Araştırma bulguları öğretmenlerin etik liderlik algıları ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında pozitif yönlü anlamlı bir

ilişkinin varlığına işaret etmiştir. Yani eğitim yöneticilerinin etik liderlik davranışları gösterme düzeyleri arttıkça öğretmenlerin de örgütsel bağlılık düzeylerinin arttığı anlaşılmıştır.

Gülcan, Kılınç ve Çepni (2012) ortak incelemesi; eğitim yöneticilerinin, genellikle iklimsel etik, iletişimsel etik, karar alma etiği ve davranışsal etik değişkenleri konusunda başarılı etiksel davranışlar gösterdikleri bulgulanmıştır. Öte yandan, aynı araştırmanın bir diğer tespitine göre ise öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre, okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları gösterme düzeyleri açısından algılarının anlamlı bir farklılığı ortaya koymadığı anlaşılmıştır. Fakat mezun olunan okul parametresi, sadece davranışsal etik boyutu itibarıyla ele alındığında, eğitim fakültesinden mezun öğretmenlerin, diğer fakültelerden mezun öğretmenlere göre daha olumlu bir farklılaşma ortaya koyduklarını göstermiştir.

Celep ve diğerlerinin (2004: 21) araştırması; eğitim kurumlarındaki iş etiği yaklaşımını, öğretmenlerin eğitim kurumu, meslek, meslektaş ve işe bağlılık seviyelerini anlamak üzere öğretmen algılarındaki etkisine göre, yorumlamak üzere kurgulanmıştır. Kocaeli'nin merkez İzmit ilçesindeki 28 ilköğretim ve ortaöğretim kurumlarında çalışan 600 öğretmene Miller, Woehr ve Hudspeth (2002) tarafından oluşturulan Çok Boyutlu İş Etiği Profili Ölçeği "Multidimensional Work Ethic Profile" (MWEP) ve Celep'in (2000) bulduğu "Çok Boyutlu Örgütsel Adanmışlık Ölçeği" kullanılmıştır. Söz konusu çalışmada, öğretmenlerin iş etiği anlayışlarının ve örgütsel bağlılık (adanmışlık) seviyelerinin, yaş ve eğitim değişkenlerine göre farklılık gösterdiği belirlenmiştir.

Ülkemizde olduğu kadar dünyada da, eğitim kurumlarındaki yönetsel süreçlerin etik boyutu, üzerinde sayısız araştırma yapılmıştır. Bu araştırmalardan bir kaçını ele alacağız.

Eğitim yönetimi sahasında sosyal adalete ile ilgili yapılan araştırmalarla ilgili çalışan McCabe ve McCarthy (2005); sosyal adalet konusunda okul yöneticilerinin geliştirilmesine dair girişimi olan üniversiteler ile diğer eğitim kurumlarının başarı düzeylerine yönelmiştir. Çalışmalarında; adalet, eşitlik, sorumluluk, saygı ve moral değerler ile eğitim liderliğinde sosyal adalet boyutunun ilintisi ortaya konmuştur. Bu bağlamda, eğitim liderliğinin yetiştirilmesi sürecinde "vicdan" kavramına özel vurgu yapılmasının; sosyal adalet sorunlarının önüne geçmek açısından önemli olduğu belirtilmiştir.

Hoff ve arkadaşları (2006) oldukça kapsamlı bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Burada, okullardaki çeşitlilik ve sosyal adalet sorunları ile okul liderlerini yetiştiren mevcut eğitim programlarının bu olgulara ne ölçüde yanıt verebildiğine odaklanılmıştır. Yani, söz konusu eğitim programlarının bu çeşitlilikleri yönetebilecek eğitim liderlerini yetiştirebilme düzeylerinin belirlenmesine uğraşılmıştır. Araştırma sonucunda; dünyadaki okulların kahir ekseriyetinde çeşitlilik düzeylerinin ve sosyal adalet problemlerinde artış bulunmasına rağmen, yürürlükteki okul yöneticileri yetiştirme programlarının, bu noktada ihtiyaç duyulan etkin etik liderlik tarzını yetiştirmekte başarılı olamadığı bulgulanmıştır. Etik liderlik davranışına sahip eğitim liderlerinin bulunduğu okullarda adalet, saygı, şefkat, dürüstlük, sorumluluk, tarafsızlık, hoşgörü gibi etik değerlerin oluşturduğu iklimin çalışanlar üzerinde sayısız pozitif etki yaratacağı değerlendirilmektedir

### 2.5.2. Örgütsel adalet çalışmaları

Deniz vd., (2016) tarafından yapılan çalışmada; İstanbul, Yalova, Kocaeli illerindeki resmi ve özel sağlık örgütlerinde görevli 306 sağlık çalışanının katılımıyla örgütsel adalet algısı, sosyodemografik değişkenler temelinde ele alınmıştır. Özel sağlık örgütleri çalışanlarının resmi olanlara oranla daha yüksek örgütsel adalet algısına sahip oldukları bulgulanarak, sağlık çalışanlarının, görev yaptıkları sağlık kuruluşu türü değişkenine göre anlamlı farklılıklara sahip oldukları tespiti yapılmıştır. Ayrıca, yaş, cinsiyet, eğitim ve gelir düzeyi değişkenleri noktasında (sosyo-demografik değişken) da örgütsel adalet algılarında istatistiki verilerce, önemli farklılıklar bulgulanmıştır.

Yıldız'ın (2013) popülasyonunu Bolu il merkezindeki ilköğretim okullarında görevli 171 sınıf öğretmeninden oluşturduğu ve öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişkiyi araştırmayı amaçladığı çalışmada; sınıf öğretmenlerinin örgütsel adalet ve örgütsel güven düzeylerinin orta düzeyde olduğu bulgulanmıştır. Yine, öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile örgütsel güven seviyeleri arasında, değişkenler arasındaki korelasyon bazlı analizde, istatistiki anlam ifade eden olumlu yönde bir ilişkinin varlığı saptanmıştır.

Poole tarafından gerçekleştirilen araştırmada, örgütlerdeki karar süreçleriyle örgütsel adalet ilişkisi sorgulanmıştır. Özellikle örgütsel adaletin ele alındığı çalışmada, verilen kararların adil olup olmadığı konusunda çalışanların, bütün örgütsel alanlarda bir sorgulama ve değerlendirme içinde oldukları bulgulanmıştır (Poole, 2007:741).

Örücü ve Özafşarlıoğlu'nun (2013) araştırmasında, çalışanların işten ayrılma yönelimlerinin örgütsel adalet algısı bağıntısı irdelenmiştir. Tekstil sektöründeki toplam 100 çalışanın katıldığı çalışmada; örgütsel adaletin prosedürel/ işlemsel, dağıtımsal ve etkileşimsel adalet boyutları ile işten ayrılma yönelimi ilişkisi incelenmiştir. Bulgular işgörenlerin örgütsel adalet algıları ile işten ayrılma yönelimleri arasında negatif anlamlı bir ilişki yönünde olmuştur. Böylece işgören örgütsel adalet düzeyinin artışına paralel olarak işten ayrılma yöneliminin azaldığı görülmüştür. Ayrıca, çalışanların eğitim düzeyi ve aylık gelir düzeyleri (sosyo-demografik değişken) açısından örgütsel adalet algılarının istatistiksel açıdan anlamlı farklılık gösterdiği anlaşılmıştır.

Judge ve Colquitt'in gerçekleştirdiği çalışmada, örgütsel adalet ile stres arasında bir ilişkinin olup olmadığının ortaya konması amaçlanmıştır. İncelemede örgütsel adalet ve stres arasında bir ilişkinin varlığı, istatistiksel veriler ışığında bulgulanmıştır. Oldukça kayda değer bulunan sonuç ise, prosedürel/işlemsel adalet boyutunun stres ile çok yoğun bir ilişki içinde olmasının tespit edilmesidir (Judge ve Colquitt, 2004:395).

İşcan ve Sayın (2010) yaptıkları çalışmanın amacı; örgütsel adalet ile örgütsel güven ve iş tatmini arasındaki ilişkinin yönü olarak belirlenmiştir. Araştırmaya 245 özel sektör çalışanı alınmıştır. Çalışanların örgütsel adalet algıları ile örgütsel güven ve iş tatmin düzeyleri arasındaki ilişkinin istatistiki anlamlılık taşıdığı, araştırmanın sonucuna yansımıştır.

Titrek'in (2009) gerçekleştirdiği oldukça kapsamlı araştırmada amaç; Türkiye'deki okulların yerleşim yeri ile okul türü değişkenleri açısından örgütsel adalet düzeylerinin analizi olarak belirlenmiştir. Yedi değişik ildeki okullarda görev yapan 1016 öğretmenin dâhil edildiği ve tarama modelinin seçildiği bir çalışma yapılmıştır. Araştırmada, hem öğretmenlerin kendi aralarındaki ilişkileri hem de öğretmen ve yöneticileri arasındaki ilişkilerde algılanan örgütsel adalet düzeyinin “kısmen” düzeyinde olduğu görülmüştür. Çalışmada okul türünün örgütsel adalet algısı üzerinde kayda değer bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda, ilköğretim okullarında genel liselere oranla, genel liselerde de meslek liselerine oranla örgütsel adalet algısının daha yüksek olduğu bulgulanmıştır. Araştırmanın önemli bir başka bulgusu ise yerleşim yeri değişkenine göre okullardaki örgütsel adalet algısının anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği yönündedir. Türkiye'nin batı bölgelerinde ve büyükşehirlerde bulunan okullardaki örgütsel adalet algısının doğu bölgelerindeki okullara nazaran daha yüksek olduğu istatistiksel anlamda ortaya konmuştur.

Bankalarda çalışan işgörenlerin dahil edildiği bir çalışmada, örgütsel çıktılar hakkında önemli bulgular elde edilmiştir. Dağıtımsal adalet ve prosedürel/işlemsel adalet boyutlarının, örgütsel sonuçlar ilişkisi ve anlamlı etkisi ortaya konmuştur. Bu aynı zamanda, kurumsal çıktıların tahmini konusunda dağıtımsal adalet ve prosedürel/işlemsel adaletin, dikkate alınabilecek kritik birer değişken olduğunu göstermektedir. Bu olgunun birçok araştırma tarafından teyit edildiğini biliyoruz (Greenberg, 1987a,b).

### **2.5.3. Etik liderlik ve örgütsel adalet ilişkisine dair çalışmalar**

Yapılan çalışmalarda; eğitim yöneticilerinin etik liderlik davranışları ve eğitimcilerin örgütsel adalet algıları bağıntısının yüksek seviyelerde bulunduğu bulgularına ulaşılmıştır. Eğitim yöneticilerinin, kendilerine dair yargıları; etik ve doğru değerler ile donanmış oldukları algısıdır. Ne var ki, etik kural ve doğru değerlerden geçen süreç içerisinde bazı aşınma ve sapmaların olduğu, zaman zaman gözlemlenmiştir. Bu bağlamda, okul dahilinde ve bireysel anlamda var olan problemlerin çoğu, etik liderlik yoksunluğu kaynaklıdır (Çelik, 1999) Yöneticilerin, okullarını yönetirken gösterdikleri davranışlar etik olma ya da olmama özelliklerine göre okul işgörenleri tarafından algılanarak bir değer görür. Bu değerler öncelini kültürden alarak çıktısını bir başka değişkene bırakır. Etik davranışların çıktılarından biri olan “adalet” okul kültürü içerisinde kendilerine etik davranılan işgörenlerin adalet algılarını etkiler. Liderlik davranışının adalet, doğruluk, ahlakilik, iyi niyet temelinde olmasının gereği ele alınmıştır. Yöneticilerin, bu değerlere dayanarak izleyenlere karşı rol model olurlar.

Akatay vd, (2016) yaptıkları araştırmada; yöneticilerin etik liderlik davranışı ile örgütsel adalet arasındaki ilişki ve seçilen bileşenlerin seviyelerinin etik liderlik uygulamalarıyla örtüşme durumları masaya yatırılmıştır. Çanakkale ilindeki 322 emniyet personelinin popülasyonunu oluşturduğu inceleme; emniyet mensuplarının algıladığı etik liderlik ile örgütsel adalet arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulgulanmıştır.

Mesleki ve genel lise eğitim yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının, öğretmenlerin sosyal adalet algılarını ne şekilde etkilediğine eğilen Turhan (2007: 215); okul yöneticilerinin etik liderlik sergileme becerileriyle, öğretmenlerin okuldaki

sosyal/örgütsel adalet algılama seviyesi arasında yüksek bağlantısallık bulgulanmıştır. Kısacası, eğitim yöneticilerinin etik davranışları uygulama performansı ile eğitimcilerin adalet algısı doğrusal ilişki içerisinde.

Çiçek'in (2014) gerçekleştirdiği çalışmanın amacı; beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin iş yerlerindeki örgütsel adalete dair algılarıyla etik liderlik algısı bağlantısına yöneliktir. Kırıkkale ilindeki okullarda görevli 105 beden eğitimi ve spor öğretmeni, araştırmaya dâhil edilmiştir. Bulgular, yöneticiler tarafından sergilenen etik liderlik davranışları ve örgütsel adalet algıları ilişkisinde, beden eğitimi öğretmenleri açısından bazı sorun alanlarının olduğu yönündendir. Özellikle görev dağılımı, ücretlendirme ve ödüllendirme konularında yöneticilerin adaletli davranma algılanmasının olumsuz olduğu görülmüştür. Yine araştırmada, beden eğitimi öğretmenlerinin etik liderlik davranışına dönük algıları ile örgütsel adalet ilişkisinin, istatistiki veriler ışığında, anlamlı olduğu tespit edilmiştir.

Çıraklı vd., (2014) incelemesinde amaçlanan, sağlık çalışanlarının örgütsel adalet algılarına yönelik yönetici etik liderlik davranışları etkisinin tespit etmektir. Yozgat ilindeki devlet hastanesi 204 sağlık çalışanlarıyla araştırma yürütülmüştür. Söz konusu sağlık alanı çalışanlarının örgütsel adalet algılarına dönük çalışmaya zemin olarak; Örgütsel Adalet Ölçeği kullanılırken, ölçeğin parametreleri ise dağıtımsal adalet, etkileşimsel adalet, prosedür adaleti olmak üzere üç alt boyuttur. Yine sağlık çalışanlarının etik liderlik algılarının bulgulanması amacıyla, iklimsel etik, iletişimsel etik, davranışsal etik, karar verme etiğini temel alan Etik Liderlik Ölçeğinden yararlanılmıştır. Etik Liderlik Ölçeği etik liderlik alt boyutları ile Örgütsel Adalet Ölçeği örgütsel adalet alt boyutları arasındaki bağlantısallığın anlamlı olduğu, araştırmanın sonucunda ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda, etik liderlik alt boyutları tarafından; etkileşimsel adalete dair varyansın %57,1'i, dağıtımsal adalete dair varyansın %43'ü prosedür adaletine dair varyansın da %47,7'sinin açıklandığı değerlendirilmiştir.

Küçükkaraduman'nın(2006), gerçekleştirdiği araştırma; öğretmenlerin okul yöneticilerine karşı adalet algılarının olumlandığı görülmektedir. Çalışmanın evreni, adaletle ilişkili 18 prensibin analizi edilmesi üzerine kurgulanmıştır.

Kugun vd, (2013), işgörenlerin etik liderlik düzeyi algılamaları ile örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkinin incelenmesini analiz etmeye çalıştıkları incelemelerinde; özel sektör çalışanlarından 240 kişi, araştırmanın popülasyonu olarak belirlenmiştir. Yapısal Eşitlik Modeli baz alınarak, araştırma bulguları değerlendirilmeye çalışılmıştır. Araştırmanın analizinde; yöneticilerin etik liderlik davranışı gösterme derecelerinin örgütsel adalet alt boyutlarından dağıtımsal adalet, prosedürel/işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu bulgulanmıştır.

Aykanat ve Yıldırım'ın (2012) araştırmasında üniversitedeki idari çalışanların etik liderlik algıları ile örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkinin yönünün tespit edilmesi hedeflenmiştir. Ardahan Üniversitesi'ndeki 70 idari çalışan, incelemeye dâhil edilmiştir. Sonuç olarak; etik liderlik algısı ve örgütsel adalet algısı arasında güçlü ve doğrusal bir ilişkinin varlığı ortaya konmuştur. İncelemenin özellikle etik liderlik alt boyutlarından

olan karar verme etik alt boyutu ve örgütsel adalet alt boyutlarından etkileşimsel adalet alt boyutunun çok güçlü ve anlamlı bir ilişkinin bulgusuna erişilmiştir.

Uğurlu (2009:174-176) araştırmasında; örgütsel adalet boyutlarını etkileyen yöneticilerin etik liderlik alt boyutları konusunu ele almıştır. Bu kapsamlı çalışmada; dağıtım adaletinin anlaşılması hususunda iklimsel etik öğretisinin yeterli cevabı veremediği anlaşılmıştır. Yine aynı şekilde, etkileşimsel adaletin açıklanması noktasında davranışsal etik boyutunun yetersizliği söz konusudur. Ancak, yukarıdaki örtüşmeme durumları dışında kalan bütün diğer boyutlar arasındaki ilişki durumu, örgütsel adaleti açıklayabilecek örtüşmeyi sağlamaktadır. Öğretmenlerin kurumlarına yönelik psikolojik algılarıyla okullarının kendilerinde yarattığı izlenim konusu iklimsel etik niteliğinin kapsamında değerlendirilmektedir. Okulun total işleyişine dair öğretmen algılarının sadece yöneticilerin yönelimleri çerçevesine sığdırılamayacağı gerçeği doğrultusunda değerlendirildiğinde, iklimsel etiğin dağıtım adalet boyutunu açıklayamaması kabul edilebilir. Bilindiği üzere dağıtımsal adalet kavramı, daha çok kurumsal ödül-ceza sisteminin adil olup olmamasıyla ilgilidir. Bu anlamda, iklimsel etiğin dağıtımsal adalet boyutuyla birebir bir ilişkiye sahip olmadığı hatırlanmalıdır. Ayrıca, davranışsal etiğin de etkileşimsel etkileşimsel etiği açıklamayı başaramadığını eklemek gerekir.

Etik liderlik ve örgütsel adalet algıları bağlantısının incelenmesini yapan Yıldırım (2010); Karaman ilindeki okullarda görev yapan 153 öğretmeni araştırmaya katmıştır. Araştırmada öğretmen etik liderlik algıları ile örgütsel adalet algılarının anlamlı ve pozitif yöndeki ilişkisi bulgulanmasına rağmen; regresyon analizlerinin alt boyutlar arasındaki ilişkilere dair farklı sonuçlar ürettiği görülmüştür. Buradan, etkileşimsel adalet ve etik liderlik algısı arasındaki bağlantısallığın anlamlı olmadığı anlaşılmıştır. Fakat bunun yanında, iklimsel, iletişimsel ve davranışsal etik alt boyutları ile etkileşimsel adalet alt boyutunun son derece anlamlı, güçlü ve pozitif yönde bir bağlantısallık içinde bulunduğu değerlendirilmiştir. Ayrıca, iklimsel etik ile dağıtımsal adaletin de anlamlı bir bağlantısallık sağladığı tespit edilmiştir.

## BÖLÜM 3.

### EĞİTİM KURUMLARINDA YAPILAN BİR ARAŞTIRMA

Bu bölümde, öncelikle araştırmanın bulguları ayrıntılı olarak tartışılacaktır. Daha sonra, konunun genel bir toparlaması olarak sonuçlar özetlenecek ve sonuçlar ışığında öneriler yapılacaktır

#### 3.1. Problem Durumu

Hayatın bütün sahalarında, eğer bir organizasyon söz konusuysa, yönetim ve liderlik süreçleri gündeme gelmektedir. Bu gerçeklik, liderlik araştırmalarını hatırı sayılır bir külliyata kavuşturmuştur. Liderlik kavramı, liderlik stilleri, liderlik özellikleri ve nitelikleri, liderlik güç kaynakları vb. yönlerden liderlik olgusu incelenmiştir. Ne var ki, uzun geçmişli bütün bu çabaların, liderliğin bir bütün olarak nasıl olması gerektiği konusunda bir görüş birliğini oluşturamadığı görülmektedir. Liderlik tanımlamaları sayısının fazlalığı, bu olguyu desteklemektedir.

Globalist dünya kavramının hayatımıza girmesiyle birlikte; güçlü, etkin ve etik liderliğin evrensel tanımına dair çalışmalarda artış yaşanmıştır. Öte yandan, etik liderlik konusunun, literatüre bakıldığında, yeni bir konu olarak karşımıza çıktığını hatırlamakta yarar vardır. Bundan dolayı, etik liderlik davranışlarını ele alan yönetici yönelimlerine yönelik deneysel çalışmaların yeterli nicelik ve nitelikte olmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Eğitim alanında ise etik liderlik çalışmalarının çok daha kısıtlı olduğu görülmektedir. Liderlik kavramının kritik işlevi düşünüldüğünde; liderliğin aksiyoner ve manevi bağlamda ne olup olmadığı konularında incelenmesinin önemi ortaya çıkmaktadır.

Etik liderlik davranışlarına genel bir bakış atıldığında; etik liderin adil davranışlar göstermesi en önemli özelliklerinden birisi olarak kabul edilmektedir. Örgütsel hedeflere ulaşılmasında, etik liderlik davranışlarının çalışanlarca adil olarak algılanmasının, rolü büyüktür. Çünkü etik liderlik, çok farklı özellikler taşıyan izleyenleri, örgütün bütünlüğüne dahil eden bir işlevi yerine getirmektedir. Okullarda sergilenen liderliğin toparlayıcı, etik ve adil olması zorunluluğu aşikârdır. Kurum kültürünü konsolide etmekten sorumlu olan eğitim yöneticisinin, etik değerlerden uzaklaşması ve bunun sonucunda adaletten uzaklaşması, problemleri beraberinde getirmektedir. Son derece önemli olan bu konuyla ilgili literatürel derinliğin tatmin edici olduğu söylenemez. Zira, yazınsal birikim incelendiğinde, ülkemizdeki örgütsel adalet algısına yönelik araştırmaların yurt dışı çalışmaları paralelinde artış eğiliminde olmakla birlikte, henüz yeterli düzeye ulaşamadığı görülmektedir.

Yukarıda yapılan değerlendirmeler bütünlüklü olarak ele alındığında, eğitim liderlerinin etik liderlik davranışlarının örgütsel adalet bağlantısının son derece önemli olduğu değerlendirilebilir. Gerçekten de iş ortamı, bireylerin zamanlarının çoğunu geçirmeleri nedeniyle, günlük hayata yönelik adalet algısallıklarını gözden geçirdikleri yerlerin başında gelmektedir. Yönetici davranışları, birçok sonuç doğurmaktadır. Bunların başında adalet duygusunda meydana gelen değişimler gelmektedir. Ancak, eğitim liderlerinin etik liderlikleri birçok veçheden ilişkileri incelenmekle birlikte, literatürel anlamda eğitim yöneticilerinin ortaya koydukları etik liderlik davranışlarının

öğretmenlerin örgütsel adalet algıları üzerindeki etkilerinin incelendiği araştırmaların sınırlı sayıda olduğu değerlendirilmektedir. Oysa yapılan birçok araştırma; okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasında anlamlı bir ilişkinin var olduğunu tespit etmiştir.

Bu realite, günümüzde büyük bir eksikliği ima etmektedir. Eğitim kurumlarımızın, insan haklarına saygılı olma, fırsat eşitliği, sosyal adaletin gerçekleştirilmesi gibi hususlar ile toplumsal ilişkilerde adil bir konseptin oluşturulması ve benimsenmesi çabasında önemli işlevleri bulunmaktadır. Eğitim liderliğinin temel fonksiyonlarından biri, okulların bu işlevini diri tutmaktır. Eğitim, eğitimci ve eğitimin yönetim süreçlerinin evrensel bir sistematik içinde değerlendirilmesi gerekmektedir. Bilinmelidir ki, eğitim kutsallık atfedilen bir alandır. Bu sahada görev yapan öğretmen ve yöneticiler; adalet, dürüstlük, doğruluk, eşitlik, tarafsızlık, sevgi ve saygıyı içeren etik prensiplere dayanan mesleki davranışlar sergilerler. Aynı zamanda hukuka saygılıdırlar ve vicdani duyarlılık taşırlar. Bu özellikler, toplumsal algıda, eğitim liderlerini ve öğretmenleri saygın ve güvenilir olarak konumlandırmaktadır. Görüldüğü üzere, eğitim kurumlarındaki etik liderlik uygulamalarının eğitimcilerin örgütsel adalet algılarını nasıl etkilediği sorusu evrensel bir konu olarak karşımızda durmaktadır. Araştırmamızın ana hedefi bu soruya tatmin edici yanıtlar bulmaya yöneliktir.

Hipotez:

Öğretmenlerin yöneticilerine dair etik liderlik davranışları algıları ve örgütsel adalet algılamaları arasında bağlantısallık mevcuttur.

Hipotezler:

1- Öğretmen algısallıkları dikkate alındığında yöneticilerinin etik liderlik davranışları seviyeleri farklılık göstermektedir.

- a) Öğretmenlerin yönetici etik liderlik algıları cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
- b) Öğretmenlerin yönetici etik liderlik algıları yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
- c) Öğretmenlerin yönetici etik liderlik algıları eğitim düzeylerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
- d) Öğretmenlerin yönetici etik liderlik algıları mesleki kıdem düzeylerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
- e) Öğretmenlerin yönetici etik liderlik algıları medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
- f) Öğretmenlerin yönetici etik liderlik algıları bulundukları okuldaki görev sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
- g) Öğretmenlerin yönetici etik liderlik algıları görev yaptıkları okul türüne göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

2-Öğretmen algısallıkları dikkate alındığında okullardaki örgütsel adalet seviyesi farklılık göstermektedir.

- a) Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
- b) Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
- c) Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları eğitim düzeylerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
- ç) Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları mesleki kıdem düzeylerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
- d) Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
- e) Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları bulundukları okuldaki görev sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
- f) Öğretmenlerin yönetici etik liderlik algıları görev yaptıkları okul türüne göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

### **3.2. Araştırmanın Amacı**

Çalışmamızın genel amacı; eğitim yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının eğitimcilerin (öğretmenlerin) örgütsel adalet algıları açısından irdelenmek ve demografik değişkenlerin öğretmen etik liderlik ve örgütsel adalet algılarına yansımalarını incelemektir.

### **3.3. Araştırmanın Önemi**

Yetişmiş kalifiye insan kaynakları, ülkelerin en önemli sermayesi kabul edilmektedir. Bunun ise eğitim kalitesi ve eğitim sistemiyle ilişkisi olduğu açık bir gerçektir. İnsanların çağın gereklerine uygun ve etkili eğitim süreçlerinden geçirilmeleri etkin eğitim kurumları yoluyla gerçekleştirilebilmektedir. Bu bağlamda, eğitimcilerin ve eğitim liderlerinin donanımları, toplumların gelecek kuşaklarının şekillenmesinde kritik role sahiptir.

Eğitim liderinin sahip olduğu özellikler, eğitim süreçlerinin sağlıklı yürütülmesinde belirleyici konumdadır. Çünkü, eğitim liderlerinin, başta etik liderlik davranışları olmak üzere sergileyecekleri liderlik tarzı, öğretmenleri, öğrencileri ve iç-dış paydaşları etkilemekte; eğitim çıktılarının kalitesine yön vermektedir. Bu nedenle, eğitim liderliği bağlamında yapılacak araştırmaların önemi yadsınamaz.

Literatürde eğitim liderleri davranışlarıyla öğretmen davranış ve tutumları ile örgütsel yönelimlerin ilişkisine yönelik araştırmalar bulunmakla birlikte, yeterli düzeyde olduğu söylenemez. Özellikle ülkemizde, bu konunun yeni bir alan olarak incelemelerde yer bulduğu göz önüne alındığında; konunun derinleştirilmesi bir gereklilik olarak karşımıza çıkmaktadır. Öte yandan, etik liderlik davranışlarının örgütsel adalet algısı üzerindeki etkisinin irdelendiği çalışmalar, ülkemizde bir elin parmağını geçmemektedir. Bu konuya

dair var olan ihtiyacın giderilmesi noktasında, çalışmamızın katkı sunacağı düşünülmektedir. Böylece, etik liderlik davranışların öğretmen adalet algılarına yansımalarının bilimsel veriler ışığında ortaya konmasının; eğitimciler ve eğitim yöneticilerinin yetiştirilme süreçlerine, hatta eğitim politikalarının belirlenmesine destek olacağı umulmaktadır.

### 3.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

1. Çalışmamız, 2019-2020 eğitim-öğretim yılı, Kocaeli iline bağlı Gölcük, Başiskele ve İzmit (Merkez ilçe) ilçelerinde bulunan her tür ve derecedeki resmi okullarda görev yapan öğretmen görüşleriyle sınırlıdır.
2. Çalışmamız, uygulanan ankete araştırmaya dahil edilen öğretmenlerin verdiği yanıtlar ve araştırmacının yararlandığı kaynaklardan süzdüğü donelerle sınırlıdır.

### 3.5. Araştırmanın Varsayımları

1. Araştırmamıza dahil edilen öğretmenler, anket sorularını cevaplarken içtenlikli davranışlar göstermişlerdir.
2. Araştırmamızın amaçlarıyla veri elde etme aracımızın yeterliliği örtüşmektedir.

### 3.6. Araştırmanın Modeli

İlişkisel Tarama Modeli, çalışmamızda tercih edilmiştir. İki veya daha fazla değişken arasındaki birlikte değişim düzeyini incelemeyi temel alan ilişkisel tarama modellerinin (Karasar, 2007:81) sağladığı imkânlar ölçüsünde; etik liderlik davranışı ile örgütsel adalet algısı arasındaki bağlantısallık araştırılmaya çalışılmıştır. Ayrıca, söz konusu model ile ölçeğin alt nitelikleri bağlantısallığının irdelenmesi hedeflenmiştir.

### 3.7. Evren ve Örneklem

Çalışmamıza temel olan evren, Kocaeli ilinde bulunan her tür ve kademedeki okullarda görev yapan öğretmenlerden seçilmiştir. Örneklem grubu ise Kocaeli ilindeki sosyolojik ve eğitimsel kurumsallığı nüfus, okul türü çeşitliliği ve öğrenci-öğretmen niceliği ile temsil ettiği düşünülen Gölcük, Başiskele ve İzmit (Merkez ilçe) ilçelerinde bulunan her tür ve kademedeki okullarda görev yapan öğretmenlerden (rastgele seçim yapılarak) oluşturulmuştur. Şekil 4. 'de görüldüğü üzere araştırma yapılan sahayı oluşturan Gölcük, Başiskele ve İzmit ilçelerinde resmi her tür ve derecedeki resmi okulların toplam öğretmen sayısı 6.250' dir. Bu popülasyondan 1289 öğretmen araştırmamıza dahil edilmiştir.

**Şekil 4. Araştırma Yapılan İlçelerdeki 2019-2020 Eğitim-Öğretim Yılı  
Toplam Öğretmen Sayıları**

| ÖĞRETMEN | GÖLCÜK | BAŞİSKELE | İZMİT | GENEL TOPLAM |
|----------|--------|-----------|-------|--------------|
| KADIN    | 1.145  | 706       | 2.423 | 4.274        |
| ERKEK    | 428    | 329       | 1.219 | 1.976        |
| TOPLAM:  | 1.573  | 1.035     | 3.642 | 6.250        |

Kaynak: MEBBİS Verileri

Araştırma evreninde 955'i kadın, 334'ü erkek olmak üzere toplam 1289 öğretmen bulunmaktadır. Başlangıçta, araştırma yapılacak ilçelerdeki toplam öğretmen popülasyonunun %10'luk kısmıyla araştırmanın yapılması kararı alınmış; ancak daha sonra daha sağlıklı veri elde edebilmek amacıyla toplam 1289 kişilik bir popülasyon incelememize dahil edilmiştir. Bu da toplam öğretmen sayısının % 20,6' nın araştırmamıza dahil edildiği anlamına gelmektedir.

### **3.8. Verilerin Toplanması**

Kişisel bilgi formu, etik liderlik ölçeği ve örgütsel adalet ölçeğinden oluşan veri toplama anketimiz, dijital ortamda (Google Form) oluşturulan link <https://forms.gle/UAeSjdAzRxbZP5EMA> üzerinden ve katılımcı öğretmenlerin gönüllülüğü esasına göre doldurulmuştur. Anketin içeriğine yönelik anlaşılma sorunlarının giderilmesi amacıyla, araştırmacıya ulaşılma ve soru sorabilme kanalları oluşturulmuştur. Anketin nihayetlendirilmesinden sonra, hata ve eksiklik bulunan formlar analiz dışında bırakılmıştır.

#### **3.8.1. Veri toplama araçları**

##### **3.8.1.1. Kişisel bilgi formu**

Çalışmamıza dahil olan öğretmenlerin yaş, mesleki, kıdem, cinsiyet, görev yapılan okul türü, medeni durum, eğitim düzeyi ve okul türü değişkenlerine göre demografik profillerinin ortaya konması için Kişisel Bilgi Formundan yararlanılacaktır.

##### **3.8.1.2. Etik liderlik ölçeği (ELÖ)**

Çalışmamıza dahil olan öğretmenlerin etik liderlik davranışlarına dair algısallıklarının belirlenmesi amacıyla; Etik Liderlik Ölçeğinden (ELÖ) yararlanılacaktır. Yararlanılan Etik Liderlik Ölçeği, Yılmaz'ın (2005) çalışmaları sonucu geliştirilmiştir. Ölçek maddelerine verilen cevapların; tamamen katılıyorum (5), katılıyorum (4), fikrim yok (3), katılmıyorum (2) ve kesinlikle katılmıyorum (1) formatıyla derecelendirildiği 5'li Likert tip ölçeklendirmesi, kullanılan Etik Liderlik Ölçeğinin formatını oluşturmaktadır. ELÖ, davranışsal etik, iklimsel etik, iletişimsel etik, karar verici etik olmak üzere 4 alt nitelik barındırmaktadır (Turan, 2015; Akt. Yoldaş,2018: 51- 52). Etik Liderlik Ölçeği Güvenirlik Katsayılarının Yılmaz(2006) tarafından geliştirilmesi çalışmalarında; Cronbach Alpha Katsayısı(iç tutarlılık katsayısı) gerek ölçeğin tümü ve gerekse ölçeğin alt boyutları için ayrı ayrı tespit edilmiştir. Ölçeğin total güvenirlik katsayısı(iç tutarlılık katsayısı).97 olarak belirlenmiştir. Alt boyutların geçerlikleri (güvenirlik katsayıları) ise şöyledir: İletişimsel etik boyutu katsayısı.95; iklimsel etik boyutu katsayısı.92; karar vermede etik boyutu katsayısı.94 ve davranışsal etik boyutu katsayısı .90 olarak test edilmiştir (Yılmaz, 2006; Akt. Çınar, 2019:25).

##### **3.8.1.3. Örgütsel adalet ölçeği (ÖAÖ)**

Öğretmenlerin kurumlarına dair örgütsel adalet algısallıklarının bulgulanması için, Örgütsel Adalet Ölçeği'nden (ÖAÖ) yararlanılacaktır. Araştırmamızda kullanılacak, Örgütsel Adalet Ölçeği (ÖAÖ), Niehoff ve Moorman'nın (1993) çalışmalarıyla geliştirilerek literatüre kazandırılmış ve Yıldırım (2002) tarafından Türkçe'ye

adaptasyonu sağlanmış olup, 5'li likert tiptedir. Ölçekteki yanıtlanma; kesinlikle katılmıyorum (1), katılmıyorum (2), kısmen katılıyorum (3), katılıyorum (4) ve tamamen katılıyorum (5) formatında kurgulanmıştır. Ölçeğimiz, dağıtım adaleti, prosedürel (işlemsel) adalet, etkileşimsel adalet olmak üzere üç alt boyuttan oluşmaktadır. Örgütsel Adalet Ölçeği'nde (ÖAÖ) hazırlanmış 20 maddenin alt nitelikler arasındaki dağılımı; dağıtım adaleti: 5 madde, prosedürel (işlemsel) adalet: 6 madde ve etkileşimsel adalet: 9 madde şeklindedir (Yıldız, 2015; Akt. Yoldaş, 2018:52). Alt boyutlara ait alınabilecek minimum ve maksimum puanlama eşikleri; etkileşimsel adalet: 9-45 puan, prosedürel (işlemsel) adalet: 6-30 puan ve dağıtım adaleti: 5-25 puan olarak belirlenmiştir. Araştırmamıza dahil olmuş bireylerin aldıkları puanlarla adalet algısı arasında doğru orantı bulunmaktadır (Yıldırım, 2002; Akt. Yoldaş, 2018). Örgütsel Adalet Ölçeği güvenilirlik katsayılarının, (Yıldırım, 2002) tarafından alt boyut belirlemesi; dağıtım adaleti alt boyutu için .38, prosedürel (işlemsel) adalet alt boyutu için .62 ve etkileşimsel adalet alt boyutu için ise .68 şeklindedir (Yıldırım, 2002; Akt. Yoldaş, 2018:52 ).

### 3.8.2. Veri analiz işlemleri

Çalışmamızda kullanılan ölçeklerle ilgili, Yalova Üniversitesi Etik Kurul kararına (Ek:2) binaen, Kocaeli İl Milli Eğitim Müdürlüğü kanalıyla yapılan araştırma izni başvurusu sonucu alınan Kocaeli Valiliği izninden sonra (Ek:3) araştırmaya başlanılmıştır.

Araştırmamızda, 1289 katılımcının anket verileri analize tabi tutulmuştur. Anketten sağlanan doneler SPSS versiyon 22.0 paket programına aktarılarak analiz edilmiştir. Öğretmen Veri Sonuçları analizine Normallik testiyle başlanmıştır. Kullanılan istatistiki metotların çoğunluğu normallik varsayımına dayanır. Bazı testler donelerin normal dağılım göstermesi durumunda kullanılırken, bazıları da normal olmayan dağılım durumlarına uyarlıdır. Bundan dolayı analiz yapılmadan önce donelerin normal dağılım gösterip göstermedikleri test edilmelidir. Normal dağılım, doğadaki her tür verinin normal dağılım göstermesi esasına dayanır. Örneklemek gerekirse; insanların boy uzunlukları göstermektedir. Çünkü, ortalama boy uzunluğu sayısı çok sayıdayken (geneli belirleyen sayıda), çok küçük ya da büyük değerler az sayıda ve ortalamadan uzaklaştıkça azalmaktadır. Çalışmamızın Normallik testi sonuçları aşağıdaki tabloda görülmektedir.

**Tablo 6. Katılımcıların Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet Algısı Puanlarına Ait Normallik Testi Sonuçları**

|                    | <b>Etik Liderlik</b> | <b>Örgütsel Adalet Algısı</b> |
|--------------------|----------------------|-------------------------------|
| N                  | 1289                 | 1289                          |
| $\bar{x}$          | 191,14               | 86,67                         |
| S                  | 37,06                | 18,06                         |
| Median             | 207                  | 96                            |
| Minimum            | 44                   | 20                            |
| Maksimum           | 220                  | 100                           |
| Kolmogorov-Smirnov | 0,218                | 0,230                         |
| P                  | ,000                 | ,000                          |
| Çarpıklık          | -1,73                | 1,60                          |
| Basıklık           | 2,78                 | 2,14                          |

Kolmogorov-Smirnov testi sonuçlarına göre katılımcıların her iki ölçekten elde ettikleri puanlar da normal dağılım göstermemektedir ( $p<0,05$ ). Bu yüzden bu araştırmanın verileri analiz edilirken non-parametrik yöntemler kullanılacaktır. Bu araştırmanın verileri Mann-Whitney U testi ve Kruskal Wallis H testi kullanılarak analiz edilecektir.

### 3.9. Araştırmanın Sonuçları

Burada öncelikle, öğretmenlerin bazı sosyo-demografik özelliklerine göre dağılım durumları, daha sonra ise etik liderlik algıları ile örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkilere yönelik demografik bulgular verilmiştir. Araştırmamız anket çalışmasından elde edilen istatistiki veriler ve yorumları aşağıda belirtilmiştir.

**Tablo 7. Öğretmenlerin Bazı Sosyo-Demografik Özelliklerine Göre Dağılımları (N=1289)**

| Değişken                |                            | Frekans | Yüzde |
|-------------------------|----------------------------|---------|-------|
| Cinsiyet                | Kadın                      | 955     | 74,1  |
|                         | Erkek                      | 334     | 25,9  |
| Eğitim Düzeyi           | Fakülte/Lisans             | 1137    | 88,2  |
|                         | Lisansüstü                 | 152     | 11,8  |
| Yaş                     | 18-24                      | 32      | 2,5   |
|                         | 25-30                      | 158     | 12,3  |
|                         | 31-35                      | 226     | 17,5  |
|                         | 36-40                      | 308     | 23,9  |
|                         | 41-45                      | 228     | 17,7  |
|                         | 46+                        | 337     | 26,1  |
| Kıdem                   | 1-5 yıl                    | 184     | 14,3  |
|                         | 6-10 yıl                   | 206     | 16,0  |
|                         | 11-15 yıl                  | 279     | 21,6  |
|                         | 16-20 yıl                  | 223     | 17,3  |
|                         | 21 yıl ve üzeri            | 397     | 30,8  |
| Medeni Durum            | Evli                       | 1064    | 82,6  |
|                         | Bekar                      | 169     | 13,1  |
|                         | Boşanmış                   | 56      | 4,3   |
| Okuldaki Görev Süresi   | 1 yıldan az                | 249     | 19,3  |
|                         | 1-3 yıl                    | 317     | 24,6  |
|                         | 4-6 yıl                    | 307     | 23,8  |
|                         | 7-9 yıl                    | 209     | 16,2  |
|                         | 10 yıl ve üzeri            | 207     | 16,1  |
| Görev Yapılan Okul Türü | Okul Öncesi                | 80      | 6,2   |
|                         | İlkokul                    | 505     | 39,2  |
|                         | Ortaokul                   | 296     | 23,0  |
|                         | Anadolu Lisesi/Fen Lisesi  | 179     | 13,9  |
|                         | Mesleki ve Teknik Lise     | 148     | 11,5  |
|                         | Özel Eğitim Uygulama Okulu | 81      | 6,3   |

Tablo 7. incelendiğinde %74,1 ile katılımcıların yaklaşık dörtte üçünün kadınlardan, %25,9 ile de yaklaşık dörtte birinin erkeklerden oluştuğu görülmektedir. Katılımcıların eğitim düzeyleri incelendiğinde %88,2 oranla en büyük grubun lisans mezunu olduğu görülmüştür. Katılımcıların %11,8'i ise lisansüstü eğitim almıştır. Yaşları bakımından en

fazla katılımcı %26,1 ile 46 yaş ve üzeri, en az sayıda ise %2,5 ile 18-24 yaş aralığında birey bulunmaktadır. Katılımcıların %12,3'ü 25-30 yaş aralığında, %14,5'i 31-35 yaş aralığında, %23,9'u 36-40 yaş aralığında, %17,7'si ise 41-45 yaş aralığında bulunmaktadır. Kıdemleri bakımından katılımcıların %30,8 ile en çok 21 yıl ve üzeri kıdemli oldukları görülmektedir. Katılımcıların %14,3'ünün 1-5 yıl arası, %16'sının 6-10 yıl arası, %21,6'sının 11-15 yıl arası, %17,3'ünün ise 16-20 yıl arası mesleki deneyime sahip olduğu görülmektedir. Medeni durumları bakımından katılımcıların %82,6 ile büyük çoğunluğunun evli, %13,1'inin bekâr, %4,3'ünün ise boşanmış olduğu görülmektedir. Şu anda görev yaptıkları okulda çalışma süreleri bakımından katılımcıların %19,3'ünün 1 yıldan daha az süredir, %24,6'sının 1-3 yıl arası, %23,8'inin 4-6 yıl arası, %16,2'sinin 7-9 yıl arası, %16,1'inin ise 10 yıldan daha fazla süredir aynı kurumda çalıştıkları belirlenmiştir. Katılımcıların görev yaptıkları okul türüne bakıldığında %6,2'sinin okul öncesi, %39,2'sinin ilkokul, %23'ünün ortaokul, %13,9'unun Anadolu/Fen Lisesi, %11,5'inin mesleki ve teknik lise, %6,3'ünün ise özel eğitim uygulama okullarında görev aldığı belirlenmiştir.

### 3.9.1. Demografik verilere yönelik sonuçlar

#### 3.9.1.1. Etik liderlik algısı değerleri

**Tablo 8. Katılımcıların Yönetici Etik Liderlik Ölçeğine İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri ile Sorulara Verdikleri Cevapların Ortalama Puanları**

|                                                                              | Kesinlikle Katılmıyorum |     | Katılmıyorum |     | Kararsızım |      | Katılıyorum |      | Kesinlikle Katılıyorum |      | Ortalama  | Standart Sapma |
|------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|-----|--------------|-----|------------|------|-------------|------|------------------------|------|-----------|----------------|
|                                                                              | N                       | %   | N            | %   | N          | %    | N           | %    | N                      | %    | $\bar{x}$ | Ss             |
| 1. Hatalarını kabul eder.                                                    | 50                      | 3,9 | 62           | 4,8 | 220        | 17,1 | 371         | 28,8 | 586                    | 45,5 | 4,07      | 1,07           |
| 2. Bencil davranışlar sergilemez.                                            | 70                      | 5,4 | 74           | 5,7 | 168        | 13,0 | 278         | 21,6 | 699                    | 54,2 | 4,13      | 1,17           |
| 3. Öğretmenlere adaletli davranır.                                           | 51                      | 4,0 | 57           | 4,4 | 149        | 11,6 | 329         | 25,5 | 703                    | 54,5 | 4,22      | 1,07           |
| 4. Tartışmalara yapıcı ve anlayışlı katılır.                                 | 56                      | 4,3 | 59           | 4,6 | 139        | 10,8 | 321         | 24,9 | 714                    | 55,4 | 4,22      | 1,08           |
| 5. Sabırlıdır.                                                               | 37                      | 2,9 | 59           | 4,6 | 154        | 11,9 | 311         | 24,1 | 728                    | 56,5 | 4,26      | 1,02           |
| 6. Alçak gönüllüdür.                                                         | 38                      | 2,9 | 33           | 2,6 | 147        | 11,4 | 269         | 20,9 | 802                    | 62,2 | 4,36      | 0,98           |
| 7. İnsanlara eşit davranır.                                                  | 54                      | 4,2 | 51           | 4,0 | 163        | 12,6 | 300         | 23,3 | 721                    | 55,9 | 4,22      | 1,08           |
| 8. Tüm öğretmenlere sevgiyle davranır.                                       | 57                      | 4,4 | 49           | 3,8 | 144        | 11,2 | 293         | 22,7 | 746                    | 57,9 | 4,25      | 1,08           |
| 9. Öğretmenlere şefkatle yaklaşır.                                           | 47                      | 3,6 | 62           | 4,8 | 138        | 10,7 | 322         | 25,0 | 720                    | 55,9 | 4,24      | 1,06           |
| 10. Etrafındaki insanlara saygı gösterir.                                    | 33                      | 2,6 | 41           | 3,2 | 74         | 5,7  | 194         | 15,2 | 181                    | 37,2 | 4,42      | 0,96           |
| 11. Öğretmenler arasında arabozucu değildir.                                 | 46                      | 3,6 | 24           | 1,9 | 73         | 5,7  | 214         | 16,6 | 932                    | 72,3 | 4,52      | 0,95           |
| 12. Merhametlidir.                                                           | 35                      | 2,7 | 31           | 2,4 | 108        | 8,4  | 248         | 19,2 | 867                    | 67,3 | 4,45      | 0,94           |
| 13. Öğretmenlere içten davranır.                                             | 46                      | 3,6 | 40           | 3,1 | 139        | 10,8 | 278         | 21,6 | 786                    | 61,0 | 4,33      | 1,02           |
| 14. Öğretmenleri, sahip oldukları kişisel özelliklerinden dolayı yargılamaz. | 36                      | 3,0 | 29           | 2,0 | 122        | 9,5  | 270         | 20,9 | 829                    | 64,3 | 4,41      | 0,96           |
| 15. Yapılan hizmetlerden dolayı insanlara minnet duygusu besler.             | 46                      | 3,6 | 44           | 3,4 | 180        | 14,0 | 299         | 23,2 | 720                    | 55,9 | 4,24      | 1,04           |
| 16. Öğretmenleri teşvik eder.                                                | 37                      | 2,9 | 38           | 2,9 | 124        | 9,6  | 305         | 23,7 | 785                    | 60,9 | 4,36      | 0,97           |
| 17. Kendi düşüncelerini, sevgiyi temel alan yaklaşımla yaymaya çalışır.      | 47                      | 3,6 | 47           | 3,6 | 167        | 13,0 | 316         | 24,5 | 712                    | 55,2 | 4,24      | 1,04           |
| 18. Geleceğe dönük somut hedefler koyar.                                     | 35                      | 2,7 | 43           | 3,3 | 173        | 13,4 | 318         | 24,7 | 720                    | 55,9 | 4,27      | 0,99           |
| 19. Kendi işlerini sorumluluk duygusu içerisinde yapar.                      | 21                      | 1,6 | 30           | 2,3 | 84         | 6,5  | 274         | 21,3 | 880                    | 68,3 | 4,52      | 0,84           |
| 20. Öğretmenlerin yaratıcılığının ortaya çıkması için uygun ortam hazırlar.  | 50                      | 3,9 | 52           | 4,0 | 167        | 13,0 | 327         | 25,4 | 693                    | 53,8 | 4,21      | 1,06           |
| 21. Öğrenme konusunda isteklidir.                                            | 38                      | 2,9 | 39           | 3,0 | 121        | 9,4  | 284         | 22,0 | 807                    | 62,6 | 4,38      | 0,97           |
| 22. Öğretmenlerin farklı düşünebileceğini kabul eder.                        | 57                      | 4,4 | 48           | 3,7 | 146        | 11,3 | 306         | 23,7 | 732                    | 56,8 | 4,24      | 1,08           |

**Tablo 8. Katılımcıların Yönetici Etik Liderlik Ölçeğine İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri ile Sorulara Verdikleri Cevapların Ortalama Puanları Devamı**

|                                                                       | Kesinlikle Katılmıyorum |     | Katılmıyorum |     | Kararsızım |      | Katlıyorum |      | Kesinlikle Katlıyorum |      | Ortalama  | Standart Sapma |
|-----------------------------------------------------------------------|-------------------------|-----|--------------|-----|------------|------|------------|------|-----------------------|------|-----------|----------------|
|                                                                       | N                       | %   | N            | %   | N          | %    | N          | %    | N                     | %    | $\bar{x}$ | Ss             |
| 23. Öğretmenlerin başarısını adaletili bir şekilde ödüllendirir.      | 56                      | 4,3 | 44           | 3,4 | 206        | 16,0 | 316        | 24,5 | 667                   | 51,7 | 4,15      | 1,08           |
| 24. Okulun kurallarını doğru bir şekilde oluşturur.                   | 41                      | 3,2 | 38           | 2,9 | 148        | 11,5 | 330        | 25,6 | 732                   | 56,8 | 4,29      | 0,99           |
| 25. Tartışmalar için özgür ortamlar yaratır.                          | 64                      | 5,0 | 62           | 4,8 | 175        | 13,6 | 332        | 25,8 | 656                   | 50,9 | 4,12      | 1,12           |
| 26. Meslek etkinliğini artırmaya yönelik çaba içerisindedir.          | 40                      | 3,1 | 41           | 3,2 | 159        | 12,3 | 275        | 21,3 | 774                   | 60,0 | 4,32      | 1,01           |
| 27. Çözümler üretmede sistemli yaklaşıp.                              | 46                      | 3,6 | 55           | 4,3 | 156        | 12,1 | 344        | 26,7 | 688                   | 53,4 | 4,22      | 1,04           |
| 28. Politik konularda kazanç sağlamaya yönelik çalışmalarda bulunmaz. | 44                      | 3,4 | 46           | 3,6 | 128        | 9,9  | 235        | 18,2 | 836                   | 64,9 | 4,37      | 1,02           |
| 29. Dini konularda fayda amaçlı faaliyetlerde bulunmaz.               | 88                      | 6,8 | 41           | 3,2 | 163        | 12,6 | 194        | 15,1 | 803                   | 62,3 | 4,22      | 1,20           |
| 30. Ekonomik alanda kişisel kazanç sağlayıcı faaliyetlerde bulunmaz.  | 37                      | 2,9 | 20           | 1,6 | 81         | 6,3  | 167        | 13,0 | 984                   | 76,3 | 4,58      | 0,89           |
| 31. Mesleki sorumluluklarını dürüstlük duygusu içinde yapar.          | 23                      | 1,8 | 25           | 1,9 | 97         | 7,5  | 201        | 15,6 | 943                   | 73,2 | 4,56      | 0,85           |
| 32. Okulda ortak alınan kararları etkili biçimde uygular.             | 26                      | 2,0 | 31           | 2,4 | 122        | 9,5  | 265        | 20,6 | 845                   | 65,6 | 4,45      | 0,90           |
| 33. Okulda yapılan işlerde ölçüyü belirler.                           | 29                      | 2,2 | 42           | 3,3 | 125        | 9,7  | 288        | 22,3 | 805                   | 62,5 | 4,39      | 0,94           |
| 34. Kötü sayılabilecek alışkanlıklara sahip değildir.                 | 18                      | 1,4 | 25           | 1,9 | 75         | 5,8  | 209        | 16,2 | 962                   | 74,6 | 4,60      | 0,79           |
| 35. Davranışlarının sınırlarını bilir.                                | 36                      | 2,8 | 35           | 2,7 | 107        | 8,3  | 265        | 20,6 | 846                   | 65,6 | 4,43      | 0,95           |
| 36. Kendi kendini değerlendirebilir.                                  | 51                      | 4,0 | 41           | 3,2 | 138        | 10,7 | 320        | 24,8 | 739                   | 57,3 | 4,28      | 1,04           |
| 37. Doğru sözlüdür.                                                   | 37                      | 2,9 | 27           | 2,1 | 97         | 7,5  | 229        | 17,8 | 899                   | 69,7 | 4,49      | 0,93           |
| 38. Dürüst davranır.                                                  | 34                      | 2,6 | 30           | 2,3 | 98         | 7,6  | 235        | 18,2 | 892                   | 69,2 | 4,49      | 0,92           |
| 39. Olaylar karşısında cesaretli davranır.                            | 49                      | 3,8 | 59           | 4,6 | 138        | 10,7 | 280        | 21,7 | 763                   | 59,2 | 4,27      | 1,07           |
| 40. Tüm koşullarda gerçeği söyler.                                    | 38                      | 2,9 | 35           | 2,7 | 140        | 10,9 | 290        | 22,5 | 786                   | 61,0 | 4,35      | 0,98           |
| 41. İfadeleri gerçeğe yakındır.                                       | 35                      | 2,7 | 24           | 1,9 | 119        | 9,2  | 287        | 22,3 | 824                   | 63,9 | 4,42      | 0,93           |
| 42. Faaliyetleri gerçeklik ilkesine göre yapar.                       | 35                      | 2,7 | 29           | 2,2 | 127        | 9,5  | 279        | 21,6 | 824                   | 63,9 | 4,41      | 0,94           |
| 43. Bireysel hakları korur.                                           | 42                      | 3,3 | 48           | 3,7 | 122        | 9,5  | 260        | 20,2 | 817                   | 63,4 | 4,36      | 1,01           |
| 44. İçinde bulunduğu toplumun değerlerine saygı gösterir.             | 19                      | 1,5 | 18           | 1,4 | 82         | 6,4  | 226        | 17,5 | 944                   | 73,2 | 4,59      | 0,79           |
| Toplam                                                                |                         |     |              |     |            |      |            |      |                       |      | 4,34      | 0,84           |

Tablo 8. verileri incelendiğinde, araştırmamıza dahil edilen öğretmenlerin etik liderlik algısı ortalama değerinin 5’li Likert ölçeğine göre 4.34 olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre; araştırmamıza katılan öğretmenlerin etik liderlik algısallığının yüksek seviyede olduğu söylenebilir.

Öğretmenlerin yönetici etik liderlik algılarının sosyo-demografik değişkenlere göre elde edilen puanları aşağıda verilmiştir:

1. Öğretmenlerin yönetici etik liderlik algıları cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

Araştırmanın alt sorusuna yanıt vermek amacıyla Mann-Whitney U testi yapılmıştır. Analiz sonucu Tablo 9’da verilmiştir.

**Tablo 9. Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Yönetici Etik Liderlik Algıları Ortalama Puanlarının Mann-Whitney U Testi İle Karşılaştırılması**

| Grup  | n   | $\bar{x}$ | Sd   | Z      | p     |
|-------|-----|-----------|------|--------|-------|
| Kadın | 955 | 4,71      | 0,57 | -1,017 | 0,309 |
| Erkek | 334 | 4,31      | 0,82 |        |       |

Tablo 9. incelendiğinde, katılımcıların yönetici etik liderlik algısı puan ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık göstermediği görülmektedir ( $z = -1,017$ ,  $p > 0,05$ ). Buna göre katılımcılarda cinsiyetin yönetici etik liderlik algısı ortalama puanları açısından etkili olmadığı söylenebilir.

2. Öğretmenlerin yönetici etik liderlik algıları yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

Araştırmanın alt sorusuna yanıt vermek amacıyla Kruskal Wallis testi yapılmıştır. Analiz sonucu Tablo 10.’da verilmiştir.

**Tablo 10. Katılımcıların Yaşlarına Göre Yönetici Etik Liderlik Algıları Ortalama Puanlarının Kruskal Wallis H Testi İle Karşılaştırılması**

| Yaş         | n   | $\bar{x}$ | Sd   | Ki kare | p     |
|-------------|-----|-----------|------|---------|-------|
| 18-24       | 32  | 4,71      | 0,57 | 14,82   | 0,011 |
| 25-30       | 158 | 4,31      | 0,82 |         |       |
| 31-35       | 226 | 4,37      | 0,84 |         |       |
| 36-40       | 308 | 4,31      | 0,84 |         |       |
| 41-45       | 228 | 4,33      | 0,90 |         |       |
| 46 ve üzeri | 337 | 4,33      | 0,82 |         |       |

**Tablo 11. Katılımcıların Yaşlarına Göre Yönetici Etik Liderlik Algıları Ortalama Puanlarının Tamhane's T2 Testi İle Karşılaştırılması**

| Etik Liderlik | Yaş         | n   | $\bar{x}$ | S.d  | Ortalama Farklılık | p     | Anlamlı Fark |
|---------------|-------------|-----|-----------|------|--------------------|-------|--------------|
| 18-24         | 25-30       | 158 | 4,31      | 0,82 | 0,397              | 0,024 | A-B          |
|               | 31-35       | 226 | 4,37      | 0,84 | 0,341              | 0,068 | -            |
|               | 36-40       | 308 | 4,31      | 0,84 | 0,402              | 0,012 | A-D          |
|               | 41-45       | 228 | 4,33      | 0,90 | 0,378              | 0,031 | A-E          |
|               | 46 ve üzeri | 337 | 4,33      | 0,82 | 0,380              | 0,019 | A-F          |

A=18-24 yaş B=25-30 yaş C=31-35 yaş D=36-40 yaş E=41-45 yaş F=46 ve üzeri

Tablo 10. incelendiğinde katılımcıların yönetici etik liderlik algısı puan ortalamalarının yaş gruplarına göre anlamlı farklılık gösterdiği bulunmuştur. ( $p<0,05$ ). Bu bulguya göre daha genç ya da daha yaşlı öğretmenler benzer yönetici etik liderlik algısına sahip değildir. Bir başka ifadeyle, öğretmenlerin yaşları yönetici etik liderlik algısı düzeylerini etkilemektedir. Tablo 11.'de farkın hangi ortalamalar arasında olduğunu belirlemek için çoklu karşılaştırma testlerinden "Tamhane T2" testi uygulanmış ve yaşları 18-24 arası olan katılımcıların, yaşları "25-30", "36-40", "41-45" ve "46 ve üzeri" olan katılımcıların etik liderlik algısına göre anlamlı düzeyde farklılaştığı bulunmuştur ( $p<0,05$ ). Buna göre öğretmenlerin yaşlarının yönetici etik liderlik algılarını etkileyen bir faktör olarak değerlendirilebilir. Öğretmenlerin yaş gruplarının ortalama puanlarına bakıldığında; 18-24 yaş arası katılımcıların yönetici etik liderlik algılarının diğer yaş gruplarına göre daha yüksek olduğu söylenebilir.

3. Öğretmenlerin yönetici etik liderlik algıları eğitim düzeylerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

Araştırmanın alt sorusuna yanıt vermek amacıyla Mann-Whitney U testi yapılmıştır. Analiz sonucu Tablo 12'de verilmiştir.

**Tablo 12. Katılımcıların Eğitim Düzeylerine Göre Yönetici Etik Liderlik Algıları Ortalama Puanlarının Mann-Whitney U Testi İle Karşılaştırılması**

| Grup       | n    | $\bar{x}$ | Sd   | Z     | p    |
|------------|------|-----------|------|-------|------|
| Lisans     | 1137 | 4,37      | 0,81 | -3,53 | ,000 |
| Lisansüstü | 152  | 4,10      | 1,00 |       |      |

Tablo 12. incelendiğinde, katılımcıların yönetici etik liderlik algısı puan ortalamalarının eğitim düzeylerine göre anlamlı farklılık gösterdiği belirlenmiştir. ( $z= -3,53$ ,  $p<0,05$ ). Buna göre katılımcıların eğitim düzeylerinin yönetici etik liderlik algısı ortalama puanları açısından etkili olduğu söylenebilir.

4. Öğretmenlerin yönetici etik liderlik algıları mesleki kıdem düzeylerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

Araştırmanın alt sorusuna yanıt vermek amacıyla Kruskal Wallis Analizi yapılmıştır. Analiz sonucu Tablo 13'te verilmiştir.

**Tablo 13. Katılımcıların Mesleki Kıdemlerine Göre Yönetici Etik Liderlik Algıları Ortalama Puanlarının Kruskal Wallis H Testi İle Karşılaştırılması**

| Kıdem           | n   | $\bar{x}$ | Sd   | Ki kare | p     |
|-----------------|-----|-----------|------|---------|-------|
| 1-5 yıl         | 184 | 4,45      | 0,81 | 7,18    | 0,127 |
| 6-10 yıl        | 206 | 4,37      | 0,77 |         |       |
| 11-15 yıl       | 279 | 4,24      | 0,93 |         |       |
| 16-20 yıl       | 223 | 4,33      | 0,85 |         |       |
| 21 yıl ve üzeri | 397 | 4,35      | 0,81 |         |       |

Tablo 13. incelendiğinde katılımcıların yönetici etik liderlik algı ortalama puanlarının mesleki kıdem düzeyine göre anlamlı farklılık göstermediği görülmüştür. ( $p>0,05$ ). Bu bulguya göre mesleki deneyimleri az ve çok olan katılımcılar benzer yönetici etik liderlik algısına sahiptir denilebilir. Bir başka ifadeyle, öğretmenlerin mesleki kıdem düzeyleri yönetici etik liderlik algısı düzeylerini etkilememektedir.

5. Öğretmenlerin yönetici etik liderlik algıları medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

Araştırmanın alt sorusuna yanıt vermek amacıyla Kruskal Wallis Analizi yapılmıştır. Analiz sonucu Tablo 14'te verilmiştir.

**Tablo 14. Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Yönetici Etik Liderlik Algıları Ortalama Puanlarının Kruskal Wallis H Testi İle Karşılaştırılması**

| Grup     | n    | $\bar{x}$ | Sd   | Ki kare | p    |
|----------|------|-----------|------|---------|------|
| Evli     | 1064 | 4,34      | 0,83 | 1,15    | 0,56 |
| Bekar    | 169  | 4,36      | 0,84 |         |      |
| Boşanmış | 56   | 4,28      | 0,94 |         |      |

Tablo 14. incelendiğinde katılımcıların yönetici etik liderlik algı ortalama puanlarının medeni durumlarına göre anlamlı farklılık göstermediği görülmüştür. ( $p>0,05$ ). Bu bulguya göre medeni durumları farklı olan katılımcılar benzer yönetici etik liderlik algısına sahiptir denilebilir. Bir başka ifadeyle, öğretmenlerin medeni durumları yönetici etik liderlik algısı düzeylerini etkilememektedir.

6. Öğretmenlerin yönetici etik liderlik algıları bulundukları okuldaki görev sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

Araştırmanın alt sorusuna yanıt vermek amacıyla Kruskal Wallis Analizi yapılmıştır. Analiz sonucu Tablo 15’te verilmiştir.

**Tablo 15. Katılımcıların Bulundukları Okuldaki Görev Sürelerine Göre Yönetici Etik Liderlik Algıları Ortalama Puanlarının Kruskal Wallis H Testi İle Karşılaştırılması**

| Grup            | n   | $\bar{x}$ | Sd   | Ki kare | p    |
|-----------------|-----|-----------|------|---------|------|
| 1 yıldan az     | 249 | 4,47      | 0,82 | 22,62   | ,000 |
| 1-3 yıl         | 317 | 4,26      | 0,95 |         |      |
| 4-6 yıl         | 307 | 4,31      | 0,84 |         |      |
| 7-9 yıl         | 209 | 4,35      | 0,81 |         |      |
| 10 yıl ve üzeri | 207 | 4,35      | 0,67 |         |      |

Tablo 15. incelendiğinde katılımcıların yönetici etik liderlik algı ortalama puanlarının bulundukları okuldaki görev sürelerine göre anlamlı farklılık gösterdiği bulunmuştur. ( $p<0,05$ ). Bu bulguya göre aynı kurumda az ya da fazla yıldır çalışan öğretmenler benzer yönetici etik liderlik algısına sahip değildir. Bir başka ifadeyle, öğretmenlerin aynı kurumda çalışma süreleri yönetici etik liderlik algısı düzeylerini etkilemektedir. Farkın hangi ortalamalar arasında olduğunu belirlemek için çoklu karşılaştırma testlerinden “Tamhane T2” testi uygulanmış ve değişkenlerin birbiri arasında farklılaşmadığı görülmüştür. Buna göre aynı kurumda daha uzun yıldır çalışanların etik liderlik algısı ortalamaları birbirine göre daha yüksektir ya da daha düşüktür diyemeyiz. Burada, 1 yıldan daha az çalışanların etik liderlik algısalığının daha yüksek olduğu görülmektedir.

7. Öğretmenlerin yönetici etik liderlik algıları görev yaptıkları okul türüne göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

Araştırmanın alt sorusuna yanıt vermek amacıyla Kruskal Wallis Analizi yapılmıştır. Analiz sonucu Tablo 16’da verilmiştir.

**Tablo 16. Katılımcıların Görev Yaptıkları Okul Türüne Göre Yönetici Etik Liderlik Algıları Ortalama Puanlarının Kruskal Wallis H Testi İle Karşılaştırılması**

| Grup                       | n   | $\bar{x}$ | Sd   | Ki kare | p    |
|----------------------------|-----|-----------|------|---------|------|
| Okul Öncesi                | 80  | 4,21      | 1,01 | 46,91   | ,000 |
| İlkokul                    | 505 | 4,48      | 0,75 |         |      |
| Ortaokul                   | 296 | 4,32      | 0,82 |         |      |
| Anadolu/Fen Lisesi         | 179 | 4,08      | 0,92 |         |      |
| Mesleki ve Teknik Lise     | 148 | 4,35      | 0,70 |         |      |
| Özel Eğitim Uygulama Okulu | 81  | 4,21      | 1,08 |         |      |

**Tablo 17. Katılımcıların Görev Yaptıkları Okul Türüne Göre Yönetici Etik Liderlik Algıları Ortalama Puanlarının Tamhane's T2 Testi İle Karşılaştırılması**

| Etik Liderlik | Okul Türü                  | n   | $\bar{x}$ | S.d  | Ortalama Farklılık | p     | Anlamlı Fark |
|---------------|----------------------------|-----|-----------|------|--------------------|-------|--------------|
| İlkokul       | Okul Öncesi                | 80  | 4,21      | 1,01 | 0,267              | 0,328 | -            |
|               | Ortaokul                   | 296 | 4,32      | 0,82 | 0,156              | 0,111 | -            |
|               | Anadolu/Fen Lisesi         | 179 | 4,08      | 0,92 | 0,404              | 0,000 | B-D          |
|               | Mesleki ve Teknik Lise     | 148 | 4,35      | 0,70 | 0,130              | 0,558 | -            |
|               | Özel Eğitim Uygulama Okulu | 81  | 4,21      | 1,08 | 0,269              | 0,404 | -            |

A=Okul Öncesi B=İlkokul C=Ortaokul D= Anadolu/Fen Lisesi E= Mesleki ve Teknik Lise F= Özel Eğitim Uygulama Okulu

Tablo 16. incelendiğinde katılımcıların yönetici etik liderlik algı ortalama puanlarının görev yaptıkları okul türüne göre anlamlı farklılık gösterdiği bulunmuştur. ( $p<0,05$ ). Bu bulguya göre farklı türlerde okullarda görev yapan öğretmenler benzer yönetici etik liderlik algısına sahip değildir. Bir başka ifadeyle, öğretmenlerin görev yaptıkları okul türleri yönetici etik liderlik algısı düzeylerini etkilemektedir. Tablo 17.'de farkın hangi ortalamalar arasında olduğunu belirlemek için çoklu karşılaştırma testlerinden “Tamhane T2” testi uygulanmış ve çalıştıkları kurum türü “İlkokul” olan katılımcıların, çalıştıkları kurum türü “Anadolu/Fen Lisesi” olan katılımcıların etik liderlik algısına göre anlamlı düzeyde farklılaştığı bulunmuştur ( $p<0,05$ ). Buna göre İlkokulda görev yapan öğretmenlerin yönetici etik liderlik algılarının Anadolu/Fen Lisesi’nde görev yapan öğretmenlere göre daha yüksek olduğu söylenebilir.

### 3.9.1.2. Örgütsel adalet algısı değerleri

**Tablo 18. Katılımcıların Yönetici Örgütsel Adalet Ölçeğine İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri ile Sorulara Verdikleri Cevapların Ortalama Puanları**

|                                                                                                                                                                                                             | Kesinlikle Katılmıyorum |     | Katılmıyorum |     | Kararsızım |      | Katılıyorum |      | Kesinlikle Katılıyorum |      | Ortalama  | Standart Sapma |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|-----|--------------|-----|------------|------|-------------|------|------------------------|------|-----------|----------------|
|                                                                                                                                                                                                             | N                       | %   | N            | %   | N          | %    | N           | %    | N                      | %    | $\bar{x}$ | Ss             |
| 1. Okul yöneticilerimizin ders saatlerimizin ayarlanmasını (sabah grubu- öğle grubu) adil bir şekilde yaptıklarını düşünüyorum.                                                                             | 47                      | 3,6 | 27           | 2,1 | 117        | 9,1  | 231         | 17,9 | 967                    | 67,3 | 4,43      | 0,99           |
| 2. Okul yöneticilerimizin öğretim yılı başında okul için de yapılacak çalışmalarla (belirli gün ve haftalar, gösteriler vb.) ilgili görev dağılımını zümre öğretmenleri arasında adil olarak dağıtmaktadır. | 29                      | 2,2 | 34           | 2,6 | 109        | 8,5  | 225         | 19,8 | 862                    | 66,9 | 4,64      | 0,92           |
| 3. Okul dışı işlerin (bölge zümre toplantıları, okul öncesi eğitim şenliklerinde görev alma vb.) öğretmenlere eşit dağıtıldığını düşünüyorum.                                                               | 28                      | 2,2 | 26           | 2,0 | 126        | 9,8  | 252         | 19,6 | 857                    | 66,5 | 4,46      | 0,90           |
| 4. Okulda öğretmenlere verilen ödüllerin adil dağıtıldığını düşünüyorum.                                                                                                                                    | 66                      | 5,1 | 44           | 3,4 | 200        | 15,5 | 268         | 20,8 | 711                    | 55,2 | 4,17      | 1,12           |
| 5. Okul yöneticilerimizin öğretmenlere eşit sorumluluk yüklediğini düşünüyorum.                                                                                                                             | 55                      | 4,3 | 49           | 3,8 | 205        | 15,9 | 292         | 22,7 | 688                    | 53,4 | 4,17      | 1,09           |
| 6. Okul yöneticilerimiz, işimizle ilgili kararları tarafsız bir şekilde verir.                                                                                                                              | 48                      | 3,7 | 50           | 3,9 | 156        | 12,1 | 298         | 23,1 | 737                    | 57,2 | 4,26      | 1,05           |
| 7. Okul yöneticilerimiz bizi ilgilendiren konularda ayırım yapmadan tüm öğretmenlerin görüşlerini almaya çalışır.                                                                                           | 50                      | 3,9 | 53           | 4,1 | 153        | 11,9 | 289         | 22,4 | 744                    | 57,7 | 4,26      | 1,06           |
| 8. Okul yöneticilerimiz okul ile ilgili kararlar vermeden önce tüm öğretmenlerden tam ve doğru bilgi toplar.                                                                                                | 55                      | 4,3 | 70           | 5,4 | 158        | 12,3 | 292         | 22,7 | 714                    | 55,4 | 4,19      | 1,11           |
| 9. Okul yöneticilerimiz aldıkları kararlarla ilgili açıklama yapar ve ek bilgiler verir.                                                                                                                    | 48                      | 3,7 | 53           | 4,1 | 124        | 9,6  | 298         | 23,1 | 766                    | 59,4 | 4,30      | 1,04           |
| 10. Okul yöneticilerimiz yasa, tüzük, yönetmelik, genelge vb. mevzuat hükümlerini tüm öğretmenlere yansız ve tutarlı bir şekilde uygular.                                                                   | 35                      | 2,7 | 41           | 3,2 | 122        | 9,5  | 258         | 20,0 | 833                    | 64,6 | 4,40      | 0,97           |

**Tablo 18. Katılımcıların Yönetici Örgütsel Adalet Ölçeğine İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri ile Sorulara Verdikleri Cevapların Ortalama Puanları Devamı**

|                                                                                                                          | Kesinlikle Katılmıyorum |     | Katılmıyorum |     | Kararsızım |      | Katılıyorum |      | Kesinlikle Katılıyorum |      | Ortalama  | Standart Sapma |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|-----|--------------|-----|------------|------|-------------|------|------------------------|------|-----------|----------------|
|                                                                                                                          | N                       | %   | N            | %   | N          | %    | N           | %    | N                      | %    | $\bar{x}$ | Ss             |
| 11. Okul yöneticilerimizin aldıkları kararların ayırım yapmaksızın tüm öğretmenler tarafından sorgulanmasına izin verir. | 69                      | 5,4 | 49           | 3,8 | 168        | 13,0 | 281         | 21,8 | 722                    | 56,0 | 4,19      | 1,34           |
| 12. Okul yöneticilerimiz işle ilgili kararlar verirken öğretmenlere karşı nazik ve anlayışlı davranır.                   | 49                      | 3,8 | 41           | 3,2 | 133        | 10,3 | 251         | 19,5 | 815                    | 63,2 | 4,35      | 1,04           |
| 13. Okul yöneticilerimiz işle ilgili karar verirken öğretmenlere karşı saygılı ve onurlu davranır.                       | 36                      | 2,8 | 33           | 2,6 | 126        | 9,8  | 252         | 19,6 | 842                    | 65,3 | 4,42      | 0,96           |
| 14. Okul yöneticilerimiz işle ilgili karar verirken öğretmenlerin kişisel ihtiyaçlarına karşı duyarlıdır.                | 45                      | 3,5 | 34           | 2,6 | 147        | 11,4 | 266         | 20,6 | 797                    | 61,8 | 4,34      | 1,01           |
| 15. Okul yöneticilerimiz işle ilgili karar verirken bana samimi ve dürüst bir şekilde yaklaşır.                          | 45                      | 3,5 | 33           | 2,6 | 137        | 10,6 | 247         | 19,2 | 827                    | 64,2 | 4,37      | 1,01           |
| 16. Okul yöneticilerimiz bizimle ilgili kararlar verirken yasal haklarımızı göz önünde bulundurur.                       | 23                      | 1,8 | 38           | 2,9 | 112        | 8,7  | 255         | 19,8 | 861                    | 66,8 | 4,46      | 0,90           |
| 17. Okul yöneticilerimiz işimizle ilgili kararların içeriğini ve uygulamalarını her birimizde konuşur.                   | 48                      | 3,7 | 46           | 3,6 | 144        | 11,2 | 292         | 22,7 | 759                    | 58,9 | 4,29      | 1,04           |
| 18. Okul yöneticilerimiz verdiği kararlarla ilgili bilgileri isteyen tüm öğretmenlere ayırım yapmaksızın eksiksiz sunar. | 36                      | 2,8 | 40           | 3,1 | 144        | 11,2 | 260         | 20,2 | 809                    | 62,8 | 4,37      | 0,98           |
| 19. Okul yöneticilerimiz işimizle ilgili kararlara ilişkin mantıklı açıklamalar yapar.                                   | 40                      | 3,1 | 40           | 3,1 | 145        | 11,2 | 260         | 20,2 | 804                    | 62,4 | 4,35      | 1,00           |
| 20. Okul yöneticilerimiz okulla ilgili verdikleri tüm kararları gizlemeden herkese çok açık bir şekilde açıklar.         | 37                      | 2,9 | 43           | 3,3 | 127        | 9,9  | 289         | 22,4 | 793                    | 61,5 | 4,36      | 0,98           |
| Toplam                                                                                                                   |                         |     |              |     |            |      |             |      |                        |      | 4,33      | 0,90           |

Tablo 18. verileri incelendiğinde, araştırmamıza dahil edilen öğretmenlerin örgütsel adalet algısı ortalama değerinin 5'li Likert ölçeğine göre 4.33 olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre; araştırmamıza katılan öğretmenlerin örgütsel adalet algısalılığının yüksek seviyede olduğu söylenebilir.

Öğretmenlerin yönetici örgütsel adalet algılarının sosyo-demografik değişkenlere göre elde edilen puanları aşağıda verilmiştir:

1. Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

Araştırmanın alt sorusuna yanıt vermek amacıyla Mann-Whitney U testi yapılmıştır. Analiz sonucu Tablo 19.'da verilmiştir.

**Tablo 19. Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Örgütsel Adalet Algıları Ortalama Puanlarının Mann-Whitney U Testi İle Karşılaştırılması**

| Grup  | n   | $\bar{x}$ | Sd   | Z     | p     |
|-------|-----|-----------|------|-------|-------|
| Kadın | 955 | 4,31      | 0,91 | -1,67 | 0,093 |
| Erkek | 334 | 4,39      | 0,85 |       |       |

Tablo 19. incelendiğinde, katılımcıların örgütsel adalet algısı puan ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık göstermediği görülmektedir ( $z = -1,67$ ,  $p > 0,05$ ). Buna göre katılımcılarda cinsiyetin örgütsel adalet algısı ortalama puanları açısından etkili olmadığı söylenebilir.

2. Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

Araştırmanın alt sorusuna yanıt vermek amacıyla Kruskal Wallis testi yapılmıştır. Analiz sonucu Tablo 20'de verilmiştir.

**Tablo 20. Katılımcıların Yaşlarına Göre Örgütsel Adalet Algıları Ortalama Puanlarının Kruskal Wallis H Testi İle Karşılaştırılması**

| Yaş         | n   | $\bar{x}$ | Sd   | Ki kare | p     |
|-------------|-----|-----------|------|---------|-------|
| 18-24       | 32  | 4,62      | 0,72 | 7,55    | 0,183 |
| 25-30       | 158 | 4,26      | 0,92 |         |       |
| 31-35       | 226 | 4,35      | 0,90 |         |       |
| 36-40       | 308 | 4,31      | 0,91 |         |       |
| 41-45       | 228 | 4,34      | 0,96 |         |       |
| 46 ve üzeri | 337 | 4,33      | 0,85 |         |       |

Tablo 20. incelendiğinde katılımcıların örgütsel adalet algı ortalama puanlarının yaş gruplarına göre anlamlı farklılık göstermediği bulunmuştur. ( $p > 0,05$ ). Bu bulguya göre daha genç ya da daha yaşlı öğretmenler benzer örgütsel adalet algısına sahiptir. Bir başka ifadeyle, öğretmenlerin yaşları örgütsel adalet algısı düzeylerini etkilememektedir.

3. Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları eğitim düzeylerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

Araştırmanın alt sorusuna yanıt vermek amacıyla Mann-Whitney U testi yapılmıştır. Analiz sonucu Tablo 21’de verilmiştir.

**Tablo 21. Katılımcıların Eğitim Düzeylerine Göre Örgütsel Adalet Algıları Ortalama Puanlarının Mann-Whitney U Testi İle Karşılaştırılması**

| Grup       | n    | $\bar{x}$ | Sd   | Z     | p    |
|------------|------|-----------|------|-------|------|
| Lisans     | 1137 | 4,36      | 0,87 | -3,48 | ,000 |
| Lisansüstü | 152  | 4,07      | 1,07 |       |      |

Tablo 21. incelendiğinde, katılımcıların örgütsel adalet algısı puan ortalamalarının eğitim düzeylerine göre anlamlı farklılık gösterdiği belirlenmiştir. ( $z = -3,48$ ,  $p < 0,05$ ). Buna göre katılımcıların eğitim düzeylerinin örgütsel adalet algısı ortalama puanları açısından etkili olduğu söylenebilir.

4. Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları mesleki kıdem düzeylerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

Araştırmanın alt sorusuna yanıt vermek amacıyla Kruskal Wallis Analizi yapılmıştır. Analiz sonucu Tablo 22’de verilmiştir.

**Tablo 22. Katılımcıların Mesleki Kıdemlerine Göre Örgütsel Adalet Ortalama Puanlarının Kruskal Wallis H Testi İle Karşılaştırılması**

| Kıdem           | n   | $\bar{x}$ | Sd   | Ki kare | p     |
|-----------------|-----|-----------|------|---------|-------|
| 1-5 yıl         | 184 | 4,39      | 0,92 | 4,59    | 0,331 |
| 6-10 yıl        | 206 | 4,35      | 0,79 |         |       |
| 11-15 yıl       | 279 | 4,25      | 1,00 |         |       |
| 16-20 yıl       | 223 | 4,35      | 0,89 |         |       |
| 21 yıl ve üzeri | 397 | 4,34      | 0,87 |         |       |

Tablo 22. incelendiğinde katılımcıların örgütsel adalet algı ortalama puanlarının mesleki kıdem düzeyine göre anlamlı farklılık göstermediği görülmüştür. ( $p > 0,05$ ). Bu bulguya göre mesleki deneyimleri az ve çok olan katılımcılar benzer örgütsel adalet algısına sahiptir denilebilir. Bir başka ifadeyle, öğretmenlerin mesleki kıdem düzeyleri örgütsel adalet algısı düzeylerini etkilememektedir.

5. Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

Araştırmanın alt sorusuna yanıt vermek amacıyla Kruskal Wallis Analizi yapılmıştır. Analiz sonucu Tablo 23.’te verilmiştir.

**Tablo 23. Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Örgütsel Adalet Algıları Ortalama Puanlarının Kruskal Wallis H Testi İle Karşılaştırılması**

| Grup     | n    | $\bar{x}$ | Sd   | Ki kare | p     |
|----------|------|-----------|------|---------|-------|
| Evli     | 1064 | 4,33      | 0,90 | 2,14    | 0,343 |
| Bekar    | 169  | 4,37      | 0,89 |         |       |
| Boşanmış | 56   | 4,23      | 0,98 |         |       |

Tablo 23. incelendiğinde katılımcıların örgütsel adalet algı ortalama puanlarının medeni durumlarına göre anlamlı farklılık göstermediği görülmüştür. ( $p>0,05$ ). Bu bulguya göre medeni durumları farklı olan katılımcılar benzer örgütsel adalet algısına sahiptir denilebilir. Bir başka ifadeyle, öğretmenlerin medeni durumları örgütsel adalet algısı düzeylerini etkilememektedir.

6. Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları bulundukları okuldaki görev sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

Araştırmanın alt sorusuna yanıt vermek amacıyla Kruskal Wallis Analizi yapılmıştır. Analiz sonucu Tablo 24’te verilmiştir.

**Tablo 24. Katılımcıların Bulundukları Okuldaki Görev Sürelerine Göre Örgütsel Adalet Algıları Ortalama Puanlarının Kruskal Wallis H Testi İle Karşılaştırılması**

| Grup            | n   | $\bar{x}$ | Sd   | Ki kare | p    |
|-----------------|-----|-----------|------|---------|------|
| 1 yıldan az     | 249 | 4,47      | 0,87 | 20,41   | ,000 |
| 1-3 yıl         | 317 | 4,27      | 0,96 |         |      |
| 4-6 yıl         | 307 | 4,28      | 0,93 |         |      |
| 7-9 yıl         | 209 | 4,33      | 0,87 |         |      |
| 10 yıl ve üzeri | 207 | 4,31      | 0,79 |         |      |

Tablo 24. incelendiğinde katılımcıların örgütsel adalet algı ortalama puanlarının bulundukları okuldaki görev sürelerine göre anlamlı farklılık gösterdiği bulunmuştur. ( $p<0,05$ ). Bu bulguya göre aynı kurumda az ya da fazla yıldır çalışan öğretmenler benzer örgütsel adalet algısına sahip değildir. Bir başka ifadeyle, öğretmenlerin aynı kurumda çalışma süreleri örgütsel adalet algısı düzeylerini etkilemektedir. Farkın hangi ortalamalar arasında olduğunu belirlemek için çoklu karşılaştırma testlerinden “Tamhane T2” testi uygulanmış ve değişkenlerin birbiri arasında farklılaşmadığı görülmüştür. Buna göre aynı kurumda daha uzun yıldır çalışanların örgütsel adalet algıları ortalamaları birbirine göre daha yüksektir ya da daha düşüktür diyemeyiz. Burada, 1 yıldan daha az çalışanların örgütsel adalet algısalığının daha yüksek olduğu görülmektedir.

7. Öğretmenlerin yönetici örgütsel adalet algıları görev yaptıkları okul türüne göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

Araştırmanın alt sorusuna yanıt vermek amacıyla Kruskal Wallis Analizi yapılmıştır. Analiz sonucu Tablo 25’de verilmiştir.

**Tablo 25. Katılımcıların Görev Yaptıkları Okul Türüne Göre Örgütsel Adalet Algıları Ortalama Puanlarının Kruskal Wallis H Testi İle Karşılaştırılması**

| Grup                       | n   | $\bar{x}$ | Sd   | Ki kare | p    |
|----------------------------|-----|-----------|------|---------|------|
| Okul Öncesi                | 80  | 4,26      | 1,04 | 57,61   | ,000 |
| İlkokul                    | 505 | 4,53      | 0,74 |         |      |
| Ortaokul                   | 296 | 4,30      | 0,89 |         |      |
| Anadolu/Fen Lisesi         | 179 | 4,03      | 1,05 |         |      |
| Mesleki ve Teknik Lise     | 148 | 4,17      | 0,84 |         |      |
| Özel Eğitim Uygulama Okulu | 81  | 4,18      | 1,13 |         |      |

**Tablo 26. Katılımcıların Görev Yaptıkları Okul Türüne Göre Örgütsel Adalet Algıları Ortalama Puanlarının Tamhane’s T2 Testi İle Karşılaştırılması**

| Örgütsel Adalet | Okul Türü                  | n   | $\bar{x}$ | S.d  | Ortalama Farklılık | p     | Anlamlı Fark |
|-----------------|----------------------------|-----|-----------|------|--------------------|-------|--------------|
| İlkokul         | Okul Öncesi                | 80  | 4,26      | 1,04 | 0,271              | 0,341 | -            |
|                 | Ortaokul                   | 296 | 4,30      | 0,89 | 0,225              | 0,004 | B-C          |
|                 | Anadolu/Fen Lisesi         | 179 | 4,03      | 1,05 | 0,500              | 0,000 | B-D          |
|                 | Mesleki ve Teknik Lise     | 148 | 4,17      | 0,84 | 0,360              | 0,000 | B-E          |
|                 | Özel Eğitim Uygulama Okulu | 81  | 4,18      | 1,13 | 0,350              | 0,119 | -            |

A=Okul Öncesi B=İlkokul C=Ortaokul D= Anadolu/Fen Lisesi E= Mesleki ve Teknik Lise F= Özel Eğitim Uygulama Okulu

Tablo 25. incelendiğinde katılımcıların örgütsel adalet algı ortalama puanlarının görev yaptıkları okul türüne göre anlamlı farklılık gösterdiği bulunmuştur. ( $p<0,05$ ). Bu bulguya göre farklı türlerde okullarda görev yapan öğretmenler benzer örgütsel adalet algısına sahip değildir. Bir başka ifadeyle, öğretmenlerin görev yaptıkları okul türleri örgütsel adalet algısı düzeylerini etkilemektedir. Tablo 26.’da farkın hangi ortalamalar arasında olduğunu belirlemek için çoklu karşılaştırma testlerinden “Tamhane T2” testi uygulanmış ve görev aldıkları kurum türü “İlkokul” olan katılımcıların, görev aldıkları kurum türü “Ortaokul”, “Anadolu/Fen Lisesi” ve “Meslekli ve Teknik Lise” olan katılımcıların

örgütsel adalet algısına göre anlamlı düzeyde farklılaştığı bulunmuştur ( $p<0,05$ ). Buna göre İlkokulda görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının Ortaokul, Anadolu/Fen Lisesi ve Mesleki ve Teknik Liselerde görev yapan öğretmenlere göre daha yüksek olduğu söylenebilir.

### 3.9.1.3. Etik liderlik ve örgütsel adalet algısı ilişkisi değerleri

Öğretmenlerin yönetici etik liderlik algıları ile örgütsel adalet algıları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

Araştırmanın temel sorusuna yanıt vermek amacıyla Pearson momentler çarpımı korelasyon katsayısı hesaplanmıştır ve sonucu Tablo 27’de verilmiştir.

**Tablo 27. Katılımcıların Etik Liderlik Algısı Puanları İle Örgütsel Adalet Algısı Puanları Arasındaki İlişki (n = 269)**

| Değişkenler     | Etik Liderlik | Örgütsel Adalet | p    |
|-----------------|---------------|-----------------|------|
| Etik Liderlik   |               | 0,91**          | ,000 |
| Örgütsel Adalet |               |                 |      |

\*\* : 0,01 düzeyinde anlamlı

Tablo 27’ye göre katılımcıların etik liderlik algısı puanları ile örgütsel adalet algısı puanları arasında pozitif, güçlü düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ( $r = 0,91$ ,  $p<0,01$ ). Etik liderlik algısı puanları ile örgütsel adalet algısı puanları arasındaki ilişkinin % 90 oranında olduğu görülmektedir. Buna göre etik liderlik algısı ölçeğinin ortalama puanları yüksek olan katılımcıların, örgütsel adalet ölçeğinin ortalama puanlarının da yüksek olduğunu; etik liderlik ölçeğinin ortalama puanları düşük olan katılımcıların, örgütsel adalet ölçeğinin ortalama puanlarının da düşük olacağı söylenebilir.

### 3.10. Araştırmanın Sonucunun Değerlendirilmesi

1-Katılımcı öğretmenlerin yöneticilerine yönelik etik liderlik algılarının sosyo-demografik bulguları:

Öğretmenlerin yöneticilerinin, cinsiyet değişkenine göre, etik liderlik algıları araştırmamız verilerine göre anlamlı bir farklılık içermemektedir. Bu noktada; diğer benzer araştırmalardaki McCann ve Holt (2009) ve Yoldaş (2018) tarafından yapılan çalışmaların bulgularıyla bir paralellik bulunmaktadır. Öte yandan, literatüre bakıldığında; cinsiyet değişkenine göre öğretmenlerin/çalışanların yöneticilerinin etik liderliklerine dönük algılarında farklılıklar tespit eden araştırma sayısı az değildir. Bu araştırmaları iki grupta toplayabiliriz. Birinci grupta, cinsiyet değişkenine göre erkek öğretmenlerin yöneticilerinin etik liderlik davranışlarına yönelik algılarını kadın öğretmenlerden daha olumlu bulan Mertler (2015) ve Konak ve Erdem (2015) çalışmaları yer almaktadır. İkinci gruba ise cinsiyet değişkenine göre kadın öğretmenlerin yöneticilerinin etik liderlik davranışlarına yönelik algılarını erkek öğretmenlerden daha olumlu bulan Acar ve Kaya (2012) tarafından yapılan araştırma örnek verilebilir. Araştırmamızda, cinsiyet değişkeni açısından etik liderlik algısında farklılık tespit edilmemesi; eğitim yöneticilerinin oluşturduğu örgütsel ortamın cinsiyetçi yaklaşım

içermediği, bu bağlamda, okullarda işleyiş ve yönetsel süreçlere katılımı ve kurulan iletişimsel dilde eşitlikçi bir yaklaşımın hakim olduğunu düşündürmektedir.

Araştırmamızda, yaş grubu değişkenine göre öğretmenlerin yöneticilerine yönelik etik liderlik algılamalarında farklılık tespit edilmiştir. Bu bulguya göre daha genç ya da daha yaşlı öğretmenler benzer yönetici etik liderlik algısına sahip değildir. Yani, öğretmen yaşlarının yönetici etik liderlik algısı düzeylerini etkilediği ifade edilebilir (Yaş aralıkları “18-24” , “25-30”, “36-40”, “41-45” ve “46 ve üzeri” olarak ele alınan katılımcılardan, “18-24” yaş arası katılımcıların yönetici etik liderlik algılarının diğer yaş gruplarına göre daha yüksek olduğu görülmektedir). Bu sonuç; İskele (2009) ve Uğurlu’nun(2012) araştırmalarında birçok etiksel boyutta yaş gruplarının etik liderlik algılamasını etkilediğini ortaya koyan tespitleriyle bir örtüşme göstermektedir. Ayrıca, Kaplan vd.(2016) tarafından yapılan çalışmada, sadece iklimsel etik alt boyutunda yaş grubunun etkili olduğu verisine ulaşıldığını ve bunun da bulgularımızla uyumlu olduğunu belirtmek gerekir. Literatürde, yaş grubu değişkeninin etik liderlik algılaması açısından farklılık göstermediğine dair tespitleri olan çalışmalar da bulunmaktadır. Akdoğan(2016) ve Karadaş (2014) tarafından yapılan araştırmalar, bu yönde bulgulara sahiptir. Yaş değişkenindeki mesleğe yeni başlayan 18-24 yaş grubunun, etik liderlik algısının daha deneyimli diğer gruplara göre daha pozitif olmasının, oryantasyon sürecini iyi geçirmeleri ve yönetsel süreçleri yeterince değerlendirecek deneyimi tam olarak yaşamadıklarını düşündürmektedir. Öğretmenlerin yaşlarının, yöneticilerinin etik liderlik davranışları algısında belirleyici bir faktör olduğu görülmektedir. Çalışmamız verilerine göre, en düşük yaş grubunun etik liderlik algısının en yüksek düzeyde olmasının nedeni olarak, yönetsel uygulamalar ve sonuçları konusunda, bu grubun, yeterli bilgi ve tecrübeye sahip olmaması gösterilebilir. Ayrıca bu yaş grubundaki öğretmenlere karşı okuldaki tecrübeli öğretmenlerin ve yöneticilerin pozitif yaklaşım sergiledikleri ve bilgi aktarımı konusunda destek oldukları ve bu durumun mevcut kurum kültürüne uyumlarını kolaylaştırdığı söylenebilir. Okulda iletişim vb. nedenlerle oluşabilecek ön yargılara karşı, öğretmenlerin düşünce ve beklentilerine duyarlı bir yönetim anlayışı sergilenmelidir.

Eğitim düzeyi değişkeni baz alınarak yapılan değerlendirmede; araştırmamızda, öğretmenlerin yönetici etik liderlik algıları ile eğitim durumları arasında bir ilişki bulunmuş (Lisans mezunlarının yönetici etik liderlik algılarının, yüksek lisans mezunlarına göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir); yani farklılık elde edilmiştir. Bu anlamda; literatürde öğretmenlerin/çalışanların algıladıkları yönetici etik liderlik davranışlarının eğitim düzeyi değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiğini kayıt altına alan ve bulgularımızla paralellik gösteren; Durgut’un (2020) araştırması ilgi çekmektedir. Ancak, eğitim düzeyi değişkenine göre, öğretmenlerin yönetici etik liderlik algılarının istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediğini bulgulayan literatürel araştırmalar da bulunmaktadır. Bu kategoride; Ertürk (2012) ve Keskin (2016) tarafından yapılan çalışmaları sayabiliriz. Böylece, öğretmenlerin eğitim düzeyi farklılığının etik liderlik algısalılığına da farklılık olarak yansıdığı rahatlıkla ifade edilebilir. Eğitim düzeyi yükseldikçe beklentilerin yükseldiği düşünülebilir. Araştırma bulgularına göre, yüksek Lisans mezunu öğretmenlerin etik liderlik algısının lisans

mezunu öğretmenlere göre düşük düzeyde olmasının; yüksek lisans mezunu öğretmenlerin birikimlerini ve becerilerini okul ortamında sergileme fırsatını tam olarak bulamadıkları ve kişisel gelişimlerine yönelik ihtiyaçlarının okul yönetimi tarafından karşılık görmediğinden kaynaklandığı düşünülmektedir. Bu yüzden eğitim lideri, kendini geliştirmek ve birikimlerini örgütünde farklılık yaratacak şekilde kullanmak isteyen, potansiyeli olan öğretmenlerin önünü açmalı ve destek olmalıdır.

Öğretmenlerin mesleki kıdem değişkeni yönünden etik liderlik algılamalarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulgulanmamıştır. Sezgin-Nartgün ve Mor (2015) tarafından gerçekleştirilen çalışmanın, araştırmamızla aynı yönde sonuçlara vardığını görüyoruz. Öğretmenlerin mesleki kıdem değişkenine göre etik liderlik algılamalarında anlamlı bir farklılık olmaması okul yönetimlerinin bütün öğretmenlere karşı, mesleki kıdemlerini gözlemeksizin tarafsız, objektif ve kapsayıcı bir yaklaşım içinde olduğunu düşündürmektedir. Gerek eğitim alanında yapılan Özdemir vd.(2013) ile sadece iklimsel etik alt boyutuyla ilgi kuran İskele'nin(2009) çalışmaları; gerekse eğitim dışı alanlarda yapılan Tuna ve Yeşiltaş'ın (2013) çalışması, araştırmamızın aksine öğretmenlerin/çalışanların mesleki kıdem değişkeni yönünden, etik liderlik algılamalarında istatistiksel açıdan anlamlı farklılık tespit etmişlerdir. Araştırmamız sonuçlarına bakıldığında, okuldaki faaliyetlere katılımlarda kıdem olgusunun belirleyici olmadığı söylenebilir. Ayrıca, araştırmamızda mesleki kıdem değişkeninin öğretmen etik liderlik algılamasında farklılık oluşturmamasının nedeni olarak, farklı kıdeme sahip öğretmenlere karşı, yöneticilerin ayırım yapmadığı ve etik prensipleri uygulama noktasında birbiriyle örtüşükleri yorumu getirilebilir.

Öğretmenlerin, medeni durum değişkeni açısından, yöneticilerinin etik liderlik algısının istatistiki anlamda farklılık oluşturmadığı tespit edilmiştir. Yılmaz (2019) ise çalışmasında araştırmamız paralelinde sonuç elde edilmiştir. Literatüre bakıldığında, Karagöz'ün (2008) çalışmasında, bekar öğretmenlerin yönetici etik liderlik rollerine dair algılarının evli öğretmenlere nazaran daha yüksek düzeyde bulgalandığı görülmektedir.

Çalışmamızda, okullarda çalışılan süre değişkeni baz alındığında, öğretmenlerin yöneticilerine yönelik etik liderlik algılarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık elde edilmiştir. (Bulundukları okuldaki görev süreleri “1 yıldan az”, “1-3 yıl”, “4-6 yıl”, “7-9 yıl” ve “10 yıl ve üzeri” olarak belirlenen aralıklara göre; bulunduğu okulda “1 yıldan az” görev yapan öğretmenlerin yönetici etik liderlik algılarının diğer öğretmen gruplarına göre daha yüksek olduğu bulgulanmıştır). Bu anlamda, öğretmenlerin görev yaptıkları okullardaki görevde bulunma sürelerinin kısa veya uzun olmasının yönetici etik liderlik algısı üzerinde önemli bir belirleyicilik gösterdiği tespit edilmiştir. Kurumda kalma süresinin artmasıyla birlikte etik liderlik algısının azalması, okuldaki beklentilerin ötelendiği ve olası problemlerin tam anlamıyla çözüme kavuşturulmadığını düşündürmektedir. Geçmişten bugüne taşınan algısal olumsuzluklara karşı, yöneticinin geri dönüte dayalı ve çözüm odaklı etik liderlik davranışına yönelmesini gerektirmektedir. Kurum kültürünü içselleştirecek etkinliklerin algısal düzeyde olumlu sonuçları olacaktır. Küçükkaraduman (2006) tarafından gerçekleştirilen araştırmanın, öğretmenlerin yöneticilerine yönelik etik liderlik algılarında, okullarda çalışılan süre

değişkeni açısından farklılık tespit ettiğini ( 21 yıl ve üstü kıdeme sahip öğretmenlerin yönetici etik liderlik algısının daha kıdemsiz meslektaşlarına göre daha yüksek olduğu) ve araştırmamızla örtüştüğünü söyleyebiliriz. Bu bağlamda, okullarda çalışılan süre değişkenine göre öğretmenlerin yöneticilerine yönelik etik liderlik algılarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulgulamayan Aktay'ın (2010) çalışması ise araştırmamızla zıt sonuçlara sahiptir.

Araştırmamızda, öğretmenlerin yönetici etik liderlik algıları görev yaptıkları okul türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği bulgulanmıştır (Çalıştıkları kurum türü “İlkokul” olan katılımcıların, çalıştıkları kurum türü “Anadolu/Fen Lisesi” olan katılımcıların etik liderlik algısına göre anlamlı düzeyde farklılaşma tespit edilmiştir. Bu noktada, İlkokulda görev yapan öğretmenlerin yönetici etik liderlik algılarının Anadolu/Fen Lisesi'nde görev yapan öğretmenlere göre daha yüksek olduğu görülmektedir). Literatür incelendiğinde; Bahçeci(2014) tarafından gerçekleştirilen çalışmanın, öğretmenlerin yöneticilerinin etik liderlik algılarının okul türlerine göre farklılık gösterdiğini tespit eden sonuçlarının, araştırmamızın bulgularıyla paralellik gösterdiği görülmektedir. Öte yandan, okul türü değişkeni açısından öğretmen etik liderlik algısında anlamlı farklılık bulunmadığını kayıt altına alan Kaya ve Göçen'in (2019) çalışması ise araştırmamızla zıt bulgulara sahiptir. Çalışmamızda, görev yapılan okul türü değişkeninin etik liderlik algılamasına yönelik araştırmalarda farklı sonuçlara ulaşılması, okullardaki öznel şartların öğretmen beklentilerini etkilediğini göstermektedir. İlkokullarda görev yapan sınıf öğretmenlerinin yöneticilerinin de genellikle aynı branşta olmasından dolayı birbirini daha iyi anladıkları söylenebilir. Ayrıca ilkokul öğretmenlerinin tek bir sınıfa girmiş olmaları, ders programlarını kendilerinin ayarlamaları, sınıfları ile ilgili planlamaları ve velilerle ilişkilerini düzenleme hususlarında diğer branşlara oranla daha özgür olmalarının da bu sonuçta etkili olduğu değerlendirilebilir. Zira diğer okul türlerinde görev yapan branş öğretmenlerinin birçok sınıfta ders yapıyor olmaları nedeniyle ders programlarının ayarlanması, nöbet görevleri, etkinlik planlaması ve veli ilişkileri gibi konularda okul yönetimleri ile karşı karşıya gelme olasılığı daha yüksektir. Okul türü değişkeni bulgusu, her okul türünün öznel şartlarını göz önüne alan esnek bir yönetimsel sürecin eksik olduğunu düşündürmektedir. Liderliğin kalıplaşmış, zamana ve şartlara göre duyarlı olmayan uygulamalarının sonuçları sorun olarak ortaya çıkmaktadır. Ayrıca, ilkokul yöneticilerinin etik davranış anlamında daha becerili oldukları şeklinde bir yargıya da varılabilir. Bu durumun ise ilkokul yöneticilerinin genelinin sınıf öğretmeni olmasının mesleki empatiyi arttırdığı, dolayısıyla diğer okul türlerindeki yöneticilerin empati kurma hususunda duyarlılık göstermelerinin önemli olduğunu göstermektedir.

## 2- Katılımcı öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının sosyo-demografik bulguları:

Araştırmamızda cinsiyet değişkeni açısından öğretmenlerin örgütsel adalet algılamalarına bakıldığında; istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmadığı saptanmıştır. Literatür tarandığında, çalışanların örgütsel adalet algıları üzerinde cinsiyet değişkeninin herhangi bir etkiye sahip olmadığını saptayan araştırmalara; Ünlü, Hamedoğlu ve Yaman (2015) ve Turan'ın (2015) gerçekleştirdiği çalışmalar örnek gösterilebilir. Aynı şekilde,

Çalışanların rgtsel adalet algıları üzerinde cinsiyet değişkeninin önemli bir etkiye sahip olduğunu bulgulayan çalışmaları ise Yıldırım (2007) ve Yürür (2008) tarafından yapılan araştırmalar örnekleme­ektir. Burada, Polat ve Celep (2008) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, erkeklerin adalet algılarının kadınlara göre daha yüksek olduğunu; Tan(2008) ve Yıldız'ın (2015) araştırmalarının ise tamamen zıt bulgulara ulaşarak kadınların adalet algılarını erkeklerden daha yüksek olarak tespit ettiğini görüyoruz.

Yaş grubu değişkeni açısından bakıldığında, araştırmamızda öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği saptanmıştır. İmamoğlu'nun (2011) alışma bulguları, araştırmamızı destekler niteliktedir. Literatürde ğretmenler üzerinde yapılan ve yaş grubu değişkeninin örgütsel adaletin yordayıcısı olduğunu bulgulayan çalışmalar ise p (2008) ve Deniz vd. (2016) tarafından gerçekleştirilmiştir.

Çalışmamızda, ğretmenlerin örgütsel adalet algıları eğitim durumu değişkeni açısından değerlendirildiğinde, araştırmamıza dahil edilen öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı farklılık gösterdiği bulgulanmıştır (Lisans mezunlarının örgütsel adalet algılarının, yüksek lisans mezunlarına göre daha yüksek olduğu görülmektedir). Literatürel birikim ele alındığında, örgütsel adalet algılarının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı farklılık gösterdiği sonucuna ulaşan ve çalışmamızla paralellik gösteren araştırmaların sayısı oldukça fazladır. Yazıcıoğlu ve Topaloğlu (2009), Deniz vd. (2016) tarafından yapılan araştırmalarda, örgütsel adalet algılarının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Aynı şekilde, eğitim alanında öğretmenler üzerinde yapılan Yılmaz (2010) ve Yoldaş (2018) alışmalarıyla; farklı sektörlerde çalışanlarla yapılan Aslantaş ve Pekdemir (2007), Demirkaya ve şimşek-Kandemir'in (2014) alışmaları ise, araştırmamız sonuçlarıyla örtüşmeyen sonuçlar elde etmişlerdir. Çalışmamızda, yüksek lisans mezunu öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının lisans mezunu öğretmenlere göre düşük olması durumu; kişisel ve mesleksel gelişime açık öğretmenlerin desteklenmesi ve okul etkinliklerinde faal olarak birikimlerini sergilemelerine olanak sağlanması­ın faydalı olacağını düşündürmektedir.

Mesleki kıdem değişkeni açısından öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının tespiti konusunda araştırmamız sonuçları; öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre adalet algılarının istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği yönünde olmuştur. Literatür ele alındığında; Yoldaş (2018) ve İmamoğlu (2011) tarafından gerçekleştirilen araştırmaların çalışmamızla uyumlu sonuçlara ulaştıkları tespit edilmiştir. Yılmaz ve Taşdan'ın (2009) alışmasının ise araştırmamızla çelişerek, mesleki kıdem değişkenine göre çalışan adalet algılarının istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiğini bulguladıkları görülmektedir.

Medeni durum değişkenine bakıldığında, çalışmamıza dahil edilen öğretmenlerin örgütsel adalet algısının medeni durumlarına göre istatistiksel anlamda farklılık göstermediği bulgulanmıştır. Gerek ğretmen algılarını ele alan araştırmasıyla Turan (2015), gerekse farklı bir sektörde çalışanlar üzerinde yaptıkları çalışmalarıyla rc ve

Özafşarlıoğlu (2013); örgütsel adalet algısının medeni durum değişkenine göre anlamlı farklılık göstermediğini bulgulararak, araştırmamızla uyumlu sonuçlar elde etmişlerdir.

Bulunulan okuldaki görev yapılan süre değişkeni değerlendirildiğinde, araştırmamıza dahil edilen öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının çalışılan okuldaki görev süreleri açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği bulgulanmıştır. (Bulundukları okuldaki görev süreleri “1 yıldan az”, “1-3 yıl”, “4-6 yıl”, “7-9 yıl” ve “10 yıl ve üzeri” olarak belirlenen aralıklar dikkate alındığında; bulunduğu okulda “1 yıldan az” görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet algıları diğer öğretmen gruplarına göre daha yüksek saptanmıştır). Literatürel çalışmalar incelendiğinde, Erkanlı (2009) ve Eker (2006) tarafından gerçekleştirilen araştırmalarda da öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının çalışılan okuldaki görev süreleri açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği sonucu elde edilmiştir. Öte yandan, Yoldaş (2018) tarafından öğretmenler üzerinde yapılan ve öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının çalışılan okuldaki görev süreleri değişkeni açısından farklılık göstermediğini tespit eden çalışmanın, araştırmamızla tezat oluşturduğu görülmektedir. Bu incelemelerin sonuçları, çalışmamızla uyumluluk göstermektedir. Yaptığımız incelemede, öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının çalışılan okuldaki görev süreleri açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermesi, söz konusu öğretmenlerin aynı kurumda çalışma sürelerinin örgütsel adalet algısı düzeylerini etkilediğini; dolayısıyla iyi sistemize edilmiş bir rotasyonun öğretmenlere, yöneticilere ve kurumlara soluk aldıracağı düşüncesini akla getirmektedir. Yine bu sonucun, okuldaki kalınan sürenin yöneticilerle kurulan iletişim şekli ve düzeyi üzerinde etki yarattığı çıkarımını yaptırmaktadır.

Araştırmamızda, öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının görev yaptıkları okul türüne göre istatistiki olarak anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir (Görev aldıkları kurum türü “İlkokul” olan öğretmen katılımcıların, görev aldıkları kurum türü “Ortaokul”, “Anadolu/Fen Lisesi” ve “Meslekli ve Teknik Lise” olan öğretmen katılımcıların örgütsel adalet algısına göre anlamlı düzeyde farklılaştığı tespit edilmiş; bu noktada İlkokulda görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının Ortaokul, Anadolu/Fen Lisesi ve Mesleki ve Teknik Liselerde görev yapan öğretmenlere göre daha yüksek olduğu söylenebilir). Alanyazında, öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının okul türü değişkenine göre anlamlı farklılık gösterdiği bulgulan Şahin (2014) ve Özdemir ve Koçak’a (2017) ait araştırmalar, çalışmamızla aynı sonuca ulaşmışlardır. Demografik değişkenlere göre örgütsel adalet algısını inceleyen İşleyici’nin (2015) ise okul türüne göre öğretmen örgütsel adalet düzeylerinde farklılaşma bulmayarak, araştırmamızdan farklı bir sonuç elde ettiği görülmektedir. Çalışmamızda, okul türüne göre örgütsel adalet algısındaki farklılaşma, etik liderlik algısında da görülmüştür. Burada öğretmenlerin yönetsel süreçlere katılımlarının sağlanarak kendilerini ifade etmeleri, ihtiyaç ve beklentilerinin önemsenmesi ve gelişimlerine yönelik adımların önemli faktörler olduğu söylenebilir. Bu bağlamda, okulun kendine ait yapısının kurum kültürü ve örgütsel ortam açısından önemli nüanslar oluşturacağı kabulü, yöneticilere bu olguyu dikkate alan bir liderlik göstermek konusunda fayda sağlayabileceği yorumu yapılabilir.

### 3-Öğretmenlerin Yöneticilere Yönelik Etik Liderlik Algıları İle Örgütsel Adalet Algıları İlişkisi Bulgusu:

Araştırmamız öğretmenlerin yöneticilerine yönelik etik liderlik algıları ile örgütsel adalet düzeyleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif yönde güçlü bir ilişki bulgulanmıştır. Bu bağlamda, Uğurlu'nun (2009) erdem, eşitlik, adalet, doğruluk, dürüstlük vb. etik değerler temelinde yaptığı çalışma ile Aikman'ın (2003) yöneticilerin etik liderlik yetkinliklerini kurumsal işleyiş açısından en başat parametre olarak saptadığı ve etik liderlik davranışının örgütsel etik çizgiyle bağlantısını vurguladığı çalışma, araştırmamız bulgularıyla birlikte ele alındığında; liderlerin izleyenlerinin yönelimlerini belirlemede çok önemli bir rol oynadıkları gerçeğine ulaşırız. Bu durum, araştırmamızın öğretmenlerin yöneticilerine dönük etik liderlik algılarının artmasının örgütsel adalet algılarını da arttırdığı tespitini desteklemektedir.

Literatür incelendiğinde; ülkemizde ve yurt dışında hem eğitim alanında hem de başka mesleki alanlarda yapılmış olan araştırmalarda, çalışanların algıladıkları etik liderlik davranışlarının örgütsel adalet algısı boyutları üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduklarına dair birçok sonucun rapor edildiği görülmektedir. Araştırmaların, genel anlamda, çalışan etik liderlik algısının örgütsel adalet düzeyini pozitif yönde etkilediği yönünde görüş birliği içinde oldukları söylenebilir. Bu noktada; İnak (2016) ve Büyükyılmaz ve Ay( 2017) tarafından gerçekleştirilen araştırmaların, literatüre katkı sunma yönleriyle, zenginlik sağladıkları ve araştırmamız bulgularıyla örtüştükleri düşünülmektedir.

Yaptığımız çalışmayı genel olarak değerlendirdiğimizde; işlenen konunun, ülkemizdeki araştırılma boyutunda niceliksel bir sınırlılığı ifade ettiği ve var olan açığın giderilmesi hususunda bir değer oluşturduğu düşünülmektedir. Zira, eğitim gibi son derece önemli bir alanda etik liderlik davranışları ile örgütsel adalet ilişkisine dair çalışmaların arttırılması, derinleştirilmesi ve sonuçlar üretilmesi ülkemizin geleceği açısından yararlı olacaktır. Bu durumun, aynı zamanda literatürel birikim ve bilimsel çabalar noktasında da olumlu yansımaları neden olacağı değerlendirilmektedir.

Araştırmamızın, öğretmenlerin sosyo-demografik özelliklerinin yöneticilerinin etik liderlik becerilerini algılama açısından bir farklılık oluşturup oluşturmadığı yönündeki problematiğine bir yanıt aradığı ve öğretmenlere ait sosyo-demografik özelliklerin algılanan yönetici etik liderlik davranışları yönünden, değişkenlerin çoğunda (yaş grupları, eğitim düzeyi, okulda çalışılan süre ve okul türü) belirleyicilik taşıdığı bulgulanmıştır. Yedi değişkenden sadece üçünde (cinsiyet, kıdem, medeni durum) farklılık tespit edilmemiştir. Burada, etik liderlik algısının oluşumunda sosyo-demografik özelliklerin belirleyici bir unsur olduğu söylenebilir. Ancak, bu durum konunun sadece sosyo-demografik özellikler ekseninde anlaşılabileceği anlamı taşımamaktadır. Çünkü, etik liderlik kavramı ve algısalılığı, birçok unsuru bünyesinde barındıran son derece karmaşık süreçlerle somutlanmaktadır. Buradan, etik liderlik davranışı ve oluşturduğu algının kavranması için sosyo-demografik özelliklerin yanında başka faktörlerin de hesaba katılması gerektiği düşüncesine varılabilir. Araştırmamızla uyumlu sonuçları rapor eden çalışmaların yanı sıra tezat bulgulara sahip çalışmaların mevcudiyeti bu gerçekliğin altını

çizmektedir. Ayrıca, ülkemizde yapılan ve öğretmenlerin okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarını genel olarak olumlu algıladıklarını tespit eden birçok araştırmanın bulunduğunu (Yıldırım ve Baştuğ, 2010; Cemaloğlu ve Kılınç, 2012), burada belirtmek gerekmektedir.

Çalışmamızın, öğretmenlerin sosyo-demografik özelliklerinin örgütsel adalet algıları yönünden bazı değişkenlere göre anlamlı farklılık tespit ederken; bazılarında farklılık bulgulamadığı görülmektedir. Cinsiyet, yaş grupları, kıdem, medeni durum değişkenlerinin öğretmenlerin örgütsel adalet algısallığında belirleyicilik taşımadığı; buna mukabil eğitim düzeyi, okulda çalışılan süre ve okul türü değişkenlerinin ise belirleyiciliğe sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Literatürde buna paralel bulgular olduğu gibi bunun tersi tespitlerin de olduğu bilinmektedir. Örgütsel adalet algısında sosyo-demografik özelliklerin yanı sıra başka değişkenlerinde etkili olduğu ileri sürülebilir. Çünkü, yapılan farklı incelemelerin sonuçları, örgütsel adaletin kurumsal ortamdaki birçok düşünce ve davranış üzerinde belirleyici olduğu yönündedir (Beugre ve Baron, 2001: 324).

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışmamızın ana hipotezi; “ Öğretmenlerin yöneticilerine dair etik liderlik davranışları algıları ve örgütsel adalet algılamaları arasında bağlantısallık mevcuttur.” şeklinde oluşturulmuş; yan hipotezler ise “ Öğretmen algısallıkları dikkate alındığında yöneticilerinin etik liderlik davranışları seviyeleri farklılık göstermektedir.” ve “Öğretmen algısallıkları dikkate alındığında okullardaki örgütsel adalet seviyesi farklılık göstermektedir.” olarak belirlenmiştir. Araştırmamızın ana hipotezinin ve alt hipotezlerinin, elde edilen sonuçlar itibariyle gerçekleşme durumlarının değerlendirilmesi, ortaya konan amaç ve hedefler açısından önemlidir. Burada ilk olarak yan hipotezler, daha sonra ise ana hipotez irdelenecektir. Hipotezlerimizin, yapılan incelememiz tespitleri anlamında ne ifade ettiği aşağıda değerlendirilmiştir:

### **1-Öğretmen algısallıkları dikkate alındığında yöneticilerinin etik liderlik davranışları seviyeleri farklılık göstermektedir.**

Öğretmenlerin yöneticilerine yönelik etik liderlik davranışları algıları sosyo-demografik değişkenler açısından incelenmiş ve sonuçları aşağıda özetlenmiştir:

Etik liderlik algısı ve “cinsiyet değişkeni” ilişkisi; öğretmenlerin yöneticilerinin, cinsiyet değişkenine göre, etik liderlik algıları çalışmamız istatistiksel verilerine göre anlamlı bir farklılık içermediği şeklinde somutlanmıştır. Buradan “cinsiyet değişkeni” baz alındığında, öğretmenlerin etik liderlik algılarının belirlenmesinde kayda değer bir belirleyicilik taşımadığı sonucu çıkmaktadır.

Etik liderlik algısı ve “yaş grupları değişkeni” ilişkisi; öğretmenlerin yöneticilerinin etik liderlik algıları yaş grupları yönüyle dikkate alındığında, çalışmamız istatistiksel verilerine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği noktasında rapor edilmiştir. Yaş aralıkları noktasında öğretmen etik liderlik algılarında kayda değer belirleyicilik bulunduğu söylenebilir.

Etik liderlik algısı ve “eğitim düzeyi değişkeni” ilişkisi; öğretmenlerin yöneticilerine dönük etik liderlik algısallığı eğitim düzeyi durumu merkezli ele alındığında, öğretmenlerin yönetici etik liderlik algılarının eğitim düzeyleri bakımından anlamlı farklılık gösterdiği tespitiyle gerçeklik bulmuştur.

Etik liderlik algısı ve “mesleki kıdem değişkeni” ilişkisi; öğretmenlerin yöneticilerine yönelik etik liderlik algısallığı mesleki kıdem faktörü açısından, istatistiki değerlere göre anlamlı farklılık yaratmadığı bulgusuyla sonuçlanmıştır. Bu bağlamda, öğretmenlerin mesleki kıdemlerinin yöneticilerinin etik liderlik algısı üzerinde kayda değer bir belirleyiciliğe sahip olamadığı değerlendirilmiştir.

Etik liderlik algısı ve “medeni durum değişkeni” ilişkisi; öğretmenlerin yöneticilerine dair etik liderlik algısallıkları medeni duruma göre istatistiksel veriler ışığında farklılık oluşturmayacak niteliktedir. Söz konusu puansal veriler, öğretmenlerin evli veya bekâr

olmalarının yönetici etik liderlik algısına dair önemli bir belirleyicilik taşımadığını rapor etmektedir.

Etik liderlik algısı ve “okuldaki görev süresi değişkeni” ilişkisi; öğretmenlerin yöneticilerine dönük etik liderlik algıları çalıştıkları okuldaki görev süresi değişkeni baz alınarak değerlendirildiğinde, öğretmenlerin yönetici etik liderlik algısının, okuldaki görev süresi değişkenine göre anlamlı farklılık oluşturduğu, istatistiksel bulgularla somutlanmıştır. İstatistiki verilerin, okulda görev yapılan süre anlamında, öğretmen etik liderlik algılarında belirleyici olduğu söylenebilir.

Etik liderlik algısı ve “okul türü değişkeni” ilişkisi; öğretmenlerin yöneticilerine dair etik liderlik algıları, görev yapılan okul türü yönüyle dikkate alındığında, çalışmamız istatistiksel verilerine göre anlamlı bir farklılığa işaret etmektedir. Kısacası, öğretmenlerin çalıştıkları okul türünün, yöneticilerine yönelik etik liderlik algısallıklarında belirleyicilik gösterdiği yordanabilir.

Etik liderlik algısı verilerine bakıldığında; araştırmamızda kullanılan 7 sosyo-demografik değişkenden “yaş grupları”, “eğitim düzeyi”, “okuldaki görev süresi” ve “okul türü” değişkenlerinin istatistiksel olarak öğretmenlerin yöneticilerine yönelik etik liderlik algısallıklarında belirleyicilik gösterdiği; “cinsiyet”, “mesleki kıdem” ve “medeni durum” değişkenlerinin ise etik liderlik algısallıklarında belirleyicilik taşımadığı görülmektedir. Ayrıca, araştırmamıza dahil edilen öğretmenlerin etik liderlik algısı ortalama değerinin 5’li Likert ölçeğine göre 4.34 olması; araştırmamıza katılan öğretmenlerin etik liderlik algısallığının yüksek seviyede olduğunu göstermektedir. Bu bağlamda, “ Öğretmen algısallıkları dikkate alındığında yöneticilerinin etik liderlik davranışları seviyeleri farklılık göstermektedir.” alt hipotezinin gerçekleştiği yorumu yapılabilir. Sonuç olarak, araştırmamız bulgularının hipotezimizi desteklediği ifade edilebilir.

## **2-Öğretmen algısallıkları dikkate alındığında okullardaki örgütsel adalet seviyesi farklılık göstermektedir.**

Öğretmenlerin yöneticilerine yönelik örgütsel adalet algıları sosyo-demografik değişkenler açısından incelenmiş ve sonuçları aşağıda özetlenmiştir:

Örgütsel adalet algısı ve “cinsiyet değişkeni” ilişkisinin; öğretmenlerin örgütsel adalet algısı cinsiyete göre değerlendirildiği zaman, istatistiki olarak anlamlı farklılık göstermediği görülmektedir. Çalışmamız bulguları, kadın veya erkek olmanın öğretmenlerin örgütsel adalet algısında belirleyicilik yaratmadığını tespit etmiştir.

Örgütsel adalet algısı ve “yaş grupları değişkeni” ilişkisi; öğretmenlerin örgütsel adalet algıları yaş grupları dikkate alınarak değerlendirildiğinde, anlamlı farklılık bulunmadığı, şeklinde tespit edilmiştir.

Örgütsel adalet algısı ve “eğitim düzeyi değişkeni” ilişkisi; öğretmenlerin örgütsel adalet algıları eğitim düzeyine göre değerlendirildiğinde, istatistiksel olarak anlamlı bir

farklılığın varlığını göstermektedir. Bu bağlamda; araştırmamız bulguları, lisans ya da yüksek lisans eğitimi olmanın örgütsel adalet algısında etkin olduğunu rapor etmiştir.

Örgütsel adalet algısı ve “kıdem değişkeni” ilişkisi; öğretmenlerin örgütsel adalet algıları mesleki kıdem değişkeni dikkate alınarak değerlendirildiğinde, araştırmamız bulgularına göre anlamlı farklılık bulunmadığı şeklinde gerçekleşmiştir.

Örgütsel adalet algısı ve “medeni durum değişkeni” ilişkisi; öğretmenlerin örgütsel adalet algıları medeni durum değişkeni dikkate alınarak değerlendirildiğinde, araştırmamız bulgularına göre anlamlı farklılık bulunmadığı şeklinde gerçekleşmiştir.

Örgütsel adalet algısı ve “okuldaki görev süresi değişkeni” ilişkisi; öğretmenlerin örgütsel adalet algısallıkları görev yaptıkları okuldaki görev süresi dikkate alınarak yorumlandığında, araştırmamız verilerine göre anlamlı farklılık olduğu şeklinde gerçekleşmiştir. Bu bağlamda, çalıştıkları okulda bulundukları sürenin öğretmenlerin örgütsel adalet algılarında belirleyici olduğu sonucunun olduğu görülmektedir.

Örgütsel adalet algısı ve “okul türü değişkeni” ilişkisi; öğretmenlerin örgütsel adalet algıları görev yaptıkları okul türü dikkate alınarak ele alındığında, araştırmamız verilerine göre anlamlı farklılık olduğu şeklinde gerçekleşmiştir. Çalışmamız verilerine göre, öğretmenlerin örgütsel adalet algısında, çalışılan okul türünün belirleyicilik taşıdığı söylenebilir.

Örgütsel adalet verileri ele alındığında; araştırmamızda kullanılan 7 sosyo-demografik değişkenden “eğitim düzeyi”, “okuldaki görev süresi” ve “okul türü” değişkenlerinin istatistiksel olarak öğretmenlerin örgütsel adalet algısallıklarında belirleyicilik gösterdiği; “cinsiyet”, “mesleki kıdem”, “yaş grupları” ve “medeni durum” değişkenlerinin ise örgütsel adalet algısallıklarında belirleyicilik taşımadığı görülmektedir. Ayrıca, araştırmamıza dahil edilen öğretmenlerin etik liderlik algısı ortalama değerinin 5’li Likert ölçeğine göre 4.33 olması; araştırmamıza katılan öğretmenlerin örgütsel adalet algısallığının yüksek düzeyde olduğunu göstermektedir. Bu nedenle, “Öğretmen algısallıkları dikkate alındığında okullardaki örgütsel adalet seviyesi farklılık göstermektedir.” alt hipotezinin gerçekleştiği değerlendirilebilir. Sonuç olarak, araştırma bulgularının hipotezimizi desteklediğini ifade edilebilir.

### **3-Öğretmenlerin yöneticilerine dair etik liderlik davranışları algıları ve örgütsel adalet algılamaları arasında bağlantısallık mevcuttur.**

Sosyo-demografik özelliklere göre; öğretmenlerin yönetici etik liderlik algıları ile örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkinin araştırılması sonucu; katılımcıların etik liderlik algısı puanları ile örgütsel adalet algısı puanları arasında pozitif, güçlü düzeyde anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Öte yandan, öğretmenlerin etik liderlik algısı puanları ile örgütsel adalet algısı puanları arasındaki ilişkinin % 90 oranında olması; “ Öğretmenlerin yöneticilerine dair etik liderlik davranışları algıları ve örgütsel adalet algılamaları arasında bağlantısallık mevcuttur.” şeklindeki araştırmamızın ana hipotezinin gerçeklik

kazandığını göstermektedir. Kısacası, araştırma sonuçlarımızın hipotezimizi desteklediği söylenebilir.

#### **4. Öneriler:**

Araştırmamız bulguları ve literatürel birikim göz önüne alınarak, aşağıdaki önerilerin (uygulayıcılara ve araştırmacılara) katkı vereceği düşünülmektedir.

Araştırmacılara Yönelik Öneriler;

1- Çalışmamızda, katılımcıların etik liderlik algısı ile örgütsel adalet algısı arasında pozitif, güçlü düzeyde anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Bu noktada, etik liderlik ve örgütsel adalet bağıntısına yönelik farklı değişkenlerle farklı araştırmalar yapılabilir.

2- Araştırmamızın öğretmenlerin sosyo-demografik özelliklerinin yöneticilerinin etik liderlik algılarında yaş grupları, eğitim düzeyi, okulda çalışılan süre ve okul türü değişkenleri açısından belirleyicilik taşıdığı, cinsiyet ve kıdem değişkenlerindeyse farklılık taşımadığı; öğretmenlerin sosyo-demografik özelliklerinin örgütsel adalet algıları yönünden cinsiyet, yaş grupları, kıdem, medeni durum değişkenlerinin öğretmenlerin örgütsel adalet algısallığında belirleyicilik taşımadığı, eğitim düzeyi, okulda çalışılan süre ve okul türü değişkenlerinin ise farklılık taşıdığı tespiti, sosyo-demografik değişkenlerin belirleyiciliğini teyit etmektedir. Bu bağlamda, örneğin okul türleri ayrı ayrı araştırılabilir. Bu değişkenlerin verileri ışığında farklılık oluşturanlar spesifik olarak ele alınabilir. Ayrıca, sosyo-demografik değişken çeşitliliği artırılabilir.

3- Şüphesiz, gerek etik liderlik gerekse örgütsel adalet konuları son derece karmaşık süreçlerle algısallık oluşturduğundan, konunun daha iyi kavranması için sosyo-demografik değişkenlerin yanında farklı değişkenlerin kullanıldığı incelemeler yapılabilir.

4- Konu, farklı sosyo-ekonomik ve sosyo-kültürel bölgelerde ele alınabilir.

5- Özel okullar ve resmi okullar ayrı ayrı değerlendirilerek araştırılabilir.

6- Rehabilitasyon merkezleri, çeşitli kurslar vb. alanlarda aynı inceleme tekrarlanabilir.

Uygulayıcılara Yönelik Öneriler;

1- Çalışmamızın, sosyo-demografik değişkenlerin etik liderlik ve örgütsel adalet algısı üzerinde etkili olduğu ve etik liderlik algısı ile örgütsel adalet algısı arasında pozitif, güçlü düzeyde anlamlı bir ilişkiyi bulgularından hareketle; yönetici ve öğretmenlerin etik davranışlarını geliştirecek hizmet içi kurslar ve eğitim programları uygulanabilir.

**2-**Eğitim kurumları başta olmak üzere örgütsel yapılarđa, etik liderlik ve örgütsel adalete yönelik anketlerin belli aralıklarla tekrarlanarak, alınan dönütlr ışığında etik değlerleri temel alan bilinçlendirici ve güçlendirici faaliyetler yapılabilir; bu konuda araştırmalar yapılabilir.

**3-**Öğretmen yetiştiren yükseköğretim kurumlarının ders programlarına etik değler sistemi çerçevesinde etik liderlik ve örgütsel adalet konuları konulabilir.

**4-**Yönetici belirleme ve yetiştirme süreçlerinde, etik değler ve etik liderlik odaklı kriterler oluşturulabilir.

**5-**Yönetici ve öğretmen ilişkisini adalet, doğruluk, dürüstlük, eşitlik, sadakat, erdem, tutumluluk, şeffaflık gibi etik prensipler çerçevesinde sağlam temellere dayandıracak uygulamalar sistemleştirilebilir.



## KAYNAKÇA

- Abay, P. (2019). Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet Algısının Çalışanların Örgütsel Sinizm Davranışlarına Etkisi Üzerine Bir Sağlık Kuruluşunda Uygulama. Doktora Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Abraham, R. (2000). Organizational cynicism: Bases and consequences. Genetic, Social, and General Psychology Monographs. 126, 2
- Acar, G. ve Kaya, M. (2012). Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarına İlişkin Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Görüşleri. Selçuk Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilim Dergisi, 14(1), 95-102.
- Acar, G., Kaya, M. ve Şahin, M. Y. (2012). School Administrators Ethical Leadership Behavior Effects on Physical Education Teachers Organizational Justice Level. Turkish Journal of Sport and Exercise, 14(3), 51-58.
- Acar, G. (2011). Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet ve Motivasyon Düzeyleriyle İlişkisi. Doktora Tezi, T.C. Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Ankara.
- Açıkgöz, A. (2009). Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetim Stilleri İle Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algısı Arasındaki İlişki. (Yüksek Lisans Tezi), T.C. Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Aikman, P.A. (2003). "Towards Ethical Leadership In Health Care", A Major Project Submitted In Partial Fulfillment Of The Requirements For The Degree Of Master Of Arts In Leadership And Training, Royal Roads University April, 2003
- Akatay, A., Kısac, N. Ç. ve Yücekaya, P. (2016). Yöneticilerin Etik Liderlik Davranışlarının, Örgütsel Adalet ve Sinizm Üzerine Etkileri: Çanakkale İl Emniyet Müdürlüğü'nde Bir Araştırma. Yönetim Bilimleri Dergisi, 14(28), 483-509.
- Akatay, A., Yücekaya, P. ve Kısac, N.Ç. (2016). Yöneticilerin Etik Liderlik Davranışlarının, Örgütsel Adalet ve Sinizm Üzerine Etkileri: Çanakkale İl Emniyet Müdürlüğü'nde bir araştırma. Yönetim Bilimleri Dergisi, 14(28), 483-509.
- Akbay, Oktay Salih: Küresel Finansal Krizin Kökenleri Üzerine Bir Değerlendirme, Namık Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, C.VI, No.1, 2011, ss.1-18.
- Akdağ, B. (2002). Öğretim Liderliğinin bir davranış boyutu: Okulun Misyonunu Tanımlama. Eğitim Araştırmaları, (9):1-7
- Akdemir Ali, Vizyon Yönetimi (1.Baskı) ,Ekin Yayınevi, Bursa, 2008, s. 72.
- Akdoğan, S. (2016). Etik Liderlik Davranışlarının Örgütsel Performansa Etkileri Üzerine Bir Araştırma. (Yüksek Lisans Tezi), T.C. İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Aksu, A. (2003) "Kültürel Liderlik", Güz Yayınları.
- Aktan, C. C.(2004). Toplam Ahlak: Temiz Topluma Doğru, İstanbul: Zaman Kitap.
- Aktoy, B. (2010). İlköğretim Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Öğretmen Görüşlerine Göre Değerlendirilmesi. (Yüksek Lisans Tezi), T.C. Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler

- Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı, Şanlıurfa.
- Akyar, A. (2013). Etkili Yönetim ve Yöneticilik-II (3.Baskı), İlya İzmir Yayınevi, İzmir, s. 317.
- Alexander, S. Ruderman, M, (1987). The Role Of Procedural And Distributive Justice İn Organizational Behavior, Social Justice Research, 1:177-198.
- Altınkurt, Y. (2010). Örgütsel Adalet, Hasan Basri Memduhoğlu, Kürşat Yılmaz, (Editörler). Yönetimde Yeni Yaklaşımlar, Ankara, 1. Baskı, Pegem Akademi, s.275-285
- Altınkurt, Y. ve Yılmaz, K. (2010). Değerlere Göre Yönetim ve Örgütsel Adalet İlişkisinin Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerinin Algılarına Göre İncelenmesi. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 16(4), 163-484.
- Altıntaş, F.Ç. (2006). Bireysel Değerlerin Örgütsel Adalet ve Sonuçları İlişkisinde Yönlendirici Etkisi: Akademik Personel Üzerinde Bir Analiz. İşletme Fakültesi Dergisi, 7(2), 19-40
- Anderson, K. L. (2017). School Leadership Preparation: Aspiring Principal Succession. Doctoral dissertation, Grand Canyon University.
- Andersson, L.M. and Bateman, T.S. (1997). Cynicism in the Workplace: Some Causes and Effects, The Journal of Organizational Behavior, No.18, 449-470. Büyüköztürk
- Antonakis, J., Cianciolo, A. T., and Sternberg, R. J. (2004). Leadership: Past, present, and future. The nature of leadership, 3-15.
- Appelbaum, Steven H., Giulio David Iaconi ve Albert Matousek, “Positive and negative deviant workplace behaviors: Causes, impacts, and solutions”, Corporate Governance, C 7, S 5, 2007.
- Arabacı, H. (2019). Liderlik Stilleri Ve Örgütsel Adalet İlişkisi / Balıkesir İli Bandırma İlçesi Örneği, T.C.Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir.
- Arap, İ. ve Yılmaz, L.(2005). “Yeni Kamu Yönetimi Anlayışının “Yeni” Kurumu: Kamu Görevlileri Etik Kurulu”, 2. Siyasette ve Kamu Yönetiminde Etik Sempozyumu’na sunulan bildiri, Sakarya.
- Arıboğan, D. Ü.(1996). Globalleşme Senaryosunun Aktörleri, İstanbul, Der Yayınları.
- Arslan, M., Berkman, Ü. (2009). Dünyada ve Türkiye’de İş Etiği ve Etik Yönetimi”, İstanbul, TÜSİAD Yayını.
- Arslantaş, C. ve Dursun, M. (2008). Etik Liderlik Davranışının Yöneticiye Duyulan Güven ve Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkisinde Etkileşim Adaletinin Dolaylı Rolü. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi , 8(1), 111-128.
- Arslantaş, C.C., Pekdemir, I. (2007). Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İşletme Yönetimi ve Organizasyon Anabilim Dalı, Sosyal Bilimler Dergisi, 1,261-286.
- Atamer, M. (2006). Halka Açık Anonim Şirketlerde Kurumsal Yönetim ve Doğrudan Yabancı Yatırımlar Açısından Değerlendirilmesi, (Uzmanlık Tezi), Ankara.

- Atay, K. (2001). Okul Müdürlerinin Çatışmaları Çözümleme Stratejilerine İlişkin Öğretmen Okul Müdürü ve Denetmen Algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 25, 21-31.
- Ateş, H. ve Oral, B. (2003). Kamu Yönetiminde Etik: Kültürel Temeller ve Örgütsel Ruhçuluk Kuramı Ekseninde Bir Analiz. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5 (1), 55-71.
- Aydın, İ. P. (2002). Yönetmel, Mesleki ve Örgütsel Etik. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Aydın, İ. (2003). Eğitim ve Öğretimde Etik. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Aydın, İ. (2012). Yönetmel Mesleki Ve Örgütsel Etik (5. Baskı). Ankara: Pegem A Yayınları.
- Aydın, İ., and Karaman-Kepenekçi, Y. (2008). Principals'opinions of Organisational Justice in Lementary Schools in Turkey. *Journal of Educational Administration*, 46(4), 497- 513.
- Aydın, İ. P. (2001). "Yönetmel, Mesleki ve Örgütsel Etik", Pegem A Yayınevi, İkinci Baskı, Ankara.
- Aydın, İ.(2013). Eğitim ve Öğretimde Etik, 4. Basım, Ankara, Pegem Akademi.
- Aydın, M. (2005). Eğitim Yönetimi. Ankara: Hatiboğlu Yayınevi, 7. Baskı.
- Aydın, Mehmet: Kant ve Çağdaş İngiliz Felsefesinde Tanrı-Ahlak İlişkisi, Ankara,Ümit Yayıncılık, 1981.
- 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.
- Aykanat, Z. ve Yıldırım, A. (2012). Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Araştırma. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22(2), 260-274
- Aytaç, T. (2003). Okul Vizyonu Nedir? Nasıl Geliştirilir?. C. Elma, K. Demir (Ed.). *Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar (Uygulamalar ve Sorunlar)*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Badshah, S. (2012). Historical study of leadership theories. *Journal of Strategic Human Resource Management*, 1(1), 49.
- Bahçeci, F. (2014). Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Etik Liderlik Davranışları, Öğretmenlerin Karşılaştığı Yıldıma Davranışı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, Yüksek Lisans Tezi, Mevlana Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Konya.
- Bakan, İ. ve Doğan, İ. F.( 2013). Liderlik Güncel Konular ve Yaklaşımlar (1.Baskı), Gazi Yayınevi, Ankara.
- Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T.(2010). Liderlik Türleri ve Güç Kaynaklarına İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi* (2), 73-75.
- Balcı, A. (1988) Etkili Okul. *Eğitim ve Bilim* (70 ),21-30.
- Balcı, A. (1993). Etkili Okul; Kuram, Uygulama ve Araştırma. Ankara: Yavuz Dağıtım.
- Balekoğlu, F.(1992). Liderlik Teorilerindeki Gelişmeler ve Organizasyon Kültürü ile İlişkileri, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

- Bandura, Albert: Social Learning Theory, NY, General Learning Press, 1971
- Barlı, Ö. (2008). “Davranış Bilimleri ve Örgütlerde Davranış”, 3. Baskı, Aktif Yayınevi, Erzurum.
- Barutçugil, İ. (2006). Yönetimin Sanatı. İstanbul: Kariyer Developer Yayınları.
- Barutçugil, İ. (2002). Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi, 1. Baskı, İstanbul: Kariyer Developer.
- Bass, B. (1990a). Bass and Stogdill’s Handbook of Leadership: Theory Research and Administrative Applications, 3. Baskı. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1990b). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. Organizational Dynamics, 18(3), 19-31.
- Bass, B. M., and Avolio, B. J. (1994). Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership. Thousand Oaks, CA: Sage
- Bass, B., Steidlmeier, P.(1999). Ethics, Character, And Authentic Transformational Leadership Behavior”, Leadership Quarterly, V. X, No.2, , p. 181.
- Baş, H.: “Hesap Verme Sorumluluğu ve Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu,” (Çevrimiçi), <http://murattuncel.net/hasanbas.pdf>, (Erişim Tarihi: 02.02.2020).
- Başaran, İ. E. (2004) Yönetimde İnsan İlişkileri 3. Baskı, Nobel Yayınevi, Ankara.
- Başaran, İ. E. (1982). Örgütsel Davranış. Ankara: Ankara Üniversitesi Yayınları
- Başaran, İ. E. (2000). Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü. Bilim Kitap Kırtasiye: Ankara
- Başaran, İ. E.(2004). Yönetimde İnsan İlişkileri: Yönetimsel Davranış.[Homan Relations in Management: Managerial Behaviour] 3.Baskı, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım.
- Başaran, İ. E.(2000) Yönetim, Feryal Matbaası, Ankara.
- Baştuğ, İ. (2009). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarına İlişkin Öğretmen Görüşleri (Konya ili örneği) (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Bektaş, Çetin, Mehmet Ali Köseoğlu: “İş Etiği ve İş Etiğinin Yayılım Süreci”, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C.XIII, No.1, 2008, ss.145-158.
- Bendell, J. & Little, R. (2015). Seeking sustainability leadership. Journal of Corporate Citizenship, Vol. 2015 No. 60, pp. 13-26.
- Bender, P.U. (2006). İçten Liderlik, Hayat Yayıncılık, Çev. İmren Kalyoncu- Fatma Can Akbaş, İstanbul.
- Bertocci, David, I. (2009). Leadership In Organizations: There Is a Difference between
- Beugre, C.D., Baron, R.A. (2001). “Perceptions of Systemic Justice: The Effects of Distributive, Procedural and Interactional Justice” Journal of Applied Social Psychology, 31(2):324-339.
- Beugre, Constant D. (2002). ‘Understanding Organizational Justice and Its Impact on Managing Employees: An African Perspective’, The International Journal of Human Resource Management, 13:7 November, 1091-1104.

- Bingöl, D. (1990). Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler. Atatürk Üniversitesi Yayınları No: 676, 90-91: Erzurum.
- Blanchard, K., Stoner, J. (2004). “The Vision Thing: Without It You’ ll Never Be A World- Class Organization”, Leader to Leader, No.31, Winter, s. 21-28.
- Brosnan, S. F. ve De Waal, F. B. (2003). Monkeys Reject Unequal Pay. Nature, 425(6955), 297-299.
- Brown, M. E. ve Trevino, L. K. (2006). Ethical Leadership: A Review and Future Directions. The Leadership Quarterly , 17, 595-616.
- Brown, M., Trevino, L.K. and Harrison, D.A. (2005). Ethical Leadership: A social learning perspective for construct development and testing. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 97, 117-134.
- Brown, Michael E., Linda K. Trevino ve David A. Harrison.( 2005). “Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing”, Organizational Behavior and Human Decision Process, C 97.
- Brown, Michael E., Marie S. Mitchell: Ethical and Unethical Leadership, Business Ethics Quarterly, V. XX, No.1, 2010, pp. 583-616.
- Brown, Michael E., Linda K. Trevino, David A. Harrison: Ethical Leadership: A Social Learning Perspective For Construct Development And Testing, Organizational Behavior and Human Decision Processes, V. XCVII, No.1, 2005, pp.117-134.
- Buluç B.(2009). ” Sınıf Öğretmenlerinin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki.”, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, 15(57), 5-34.
- Burns, J.M. (1978), Leadership, Harper Torchbooks, New York, NY.
- Bursalıoğlu, Z. (2010). Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış. Ankara: Pegem Yayınları.
- Bursalıoğlu, Z.(1999). Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış. Ankara: Pegem Yayınları.
- Bursalıoğlu, Z.(2000a). Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış. Ankara: PegemA Yayıncılık, 11.Baskı.
- Bush, T. (2008). Leadership and Management Development in Education, London: Sage.
- Büyükyılmaz, O. ve Ay, F. A. (2017). Etik Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisinde Örgütsel Adaletin Aracılık Rolü. Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 10(1), 209-233.
- Campbell, L. ve Finch, E. (2004). “Customer Satisfaction And Organizational Justice”. Facilities 22 (7/8): 178-189.
- Can H., Azizoğlu, Ö. A. ve Aydın, E. M.(2011). Organizasyon ve Yönetim (8.Baskı), Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Can vd. (2013). Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi. Ankara: Pegem Akademi, 2. Baskı.
- Can, H., Akgün, A., ve Kavuncubaşı, T. (1995). Kamu Ve Özel Kesimde Personel Yönetimi. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Can, V. (1997). Okul Kültürü ve Yönetim, Önder Matbaacılık. Ankara.

- Celep, C. (2004). Dönüşümsel Liderlik. Anı Yayıncılık: Ankara.
- Celep, C., Polat, S. ve Elbir, N., Yapıcı, E. (2004). Ortaöğretim Okullarındaki Öğretmenlerin Örgütsel adalet Tutumları. XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı 6-9 Temmuz 2004 Gönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Malatya
- Cemaloğlu, N. ve Kılınç, Ç. A. (2012). Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeyleri Arasındaki İlişki. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı 23, Haziran 2012, 132 – 156
- Cemaloğlu, N. ve Kılınç, A. Ç. (2012). Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışları Gösterme Düzeyleri İle Öğretmenlerin Algıladıkları Örgütsel Güven ve Yıldırma Arasındaki İlişki. Eğitim ve Bilim, 37 (165), 137-151.
- Chegini, M. G. (2009). The Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior. American Journal of Economics and Business Administration 1(2), 173–176.
- Coetzee, M. ve Vermeulen, L. (2003). “When Will Employees Perceive Affirmative Action As Fair?”. Southern African Business Review, 7, 1, 17–24
- Cohen, R.L., (1987). “Distributive Justice: Theory and Research”, Social Justice Research, 1: 19-40.
- Cohen-Charash, Y., and Spector, P. E. (2001). The role of justice in Organizations: A Meta-Analysis. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 86, 278-321.
- Cole, M.S. Brunch, H. and Vogel, B. (2006). Emotion as Mediators of the Relations between Percived Supervision Support and Psychological Hardiness on Employee Cynicism. Journal of Organizational Behavior.
- Colquitt, J. A., and Greenberg, J. (2003). Organizational Justice: A Fair Assessment of the State of the Literature. J. Greenberg içinde, In Organizational Behavior. United States Of America: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Colquitt, J., Conlon, D., Wesson, M., Porter, C., and Ng, K. (2001). Justice at the millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research. Journal of Applied Psychology, 86, 425-445.
- Colquitt, Jason A. (2001); “On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure”, Journal of Applied Psychology, Cilt 86, Sayı 3, s. 386-400
- Colquitt, Jason A. and J.M. Chertkoff. (2002); “Explaining Injustice: The Interactive Effect Of Explanation And Outcome On Fairness Perceptions And Task Motivation”, Journal Of Management, Cilt 28, Sayı 5, s. 591-610.
- Cox, R. “Globalization: Critical Reflections”, A Perspective nn Globalization, Ed. J. H. Millelman, Boulder, Colorado, Lynne Rienner Publishers, 1997, p.24.
- Czaja, M., ve J.,Lowe (2000). Preparing Leaders For Ethical Decisions. The .-L4SA Professor. 24. (1), 7-12.Professor. 24. (1), 7-12.
- Çakar, U. ve Arbak,Y. (2003). Dönüşümcü Liderlik Duygusal Zeka Gerektirir Mi? Yöneticiler Üzerinde Örnek Bir Çalışma. Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 18(2), 83-85.

- Çakmak, K.Ö. (2005). Performans Değerlendirme Sistemlerinde Örgütsel Adalet Algısı ve Bir Örnek Olay Çalışması. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çayak, S. (2018). Okul Müdürlerinin Sürdürülebilir Liderlik Davranışlarının İncelenmesi: Bir Karma Yöntem Araştırması. (Doktora Tezi), T.C. Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı, İstanbul.
- Çekmecelioğlu, H. G. (2006). Örgüt İklimi, Duygusal Bağlılık ve Yaratıcılık Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 20 (2), 295-310.
- Çelik, O.T. (2011).İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Ve Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları ile İş Doyumları Arasındaki İlişki ( Basılmamış Yüksek Lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Çelik, C. ve Sünbül, Ö. (2008). Liderlik Algılamalarında Eğitim ve Cinsiyet Faktörü: Mersin İlinde Bir Alan Araştırması. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 33(3), 49-66.
- Çelik, V. (1997a). Öğretmenlere Göre Okul Yöneticilerinin Kültürel Liderlik Rollerini, Verimlilik Dergisi, sayı: 3, MPM Yayını, Ankara.
- Çelik, V. (2000). Eğitimsel Liderlik, Pegem A Yayıncılık, İkinci Baskı, Ankara.
- Çelik, V. (2000). Eğitimsel Liderlik, Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- Çelik, V. (2003). Eğitimsel Liderlik, Pegem A Yayınları. . Ankara.
- Çelik, V. (2005). Okul Yönetişimi. XIV. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi. (Ss. 116-120). Pamukkale Üniversitesi, Denizli.
- Çelik, V. (2007). Eğitimsel Liderlik, Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- Çelik, V. (2013). Eğitimsel Liderlik, Pegem A Yayınevi, 7.Baskı, Ankara.
- Çelik, V.(1999). Eğitimsel Liderlik. Ankara: Pegem Yayınları.
- Çelik, V. (1998). Eğitimde Dönüşümcü Liderlik. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 6, 423-442.
- Çengelci, E. (2014). Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışları (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Çınar, U. (2019).Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Öğretmen Algılarına Göre İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çıraklı, Ü., Uğurluoğlu, Ö., Şantaş, F. ve Çelik, Y. (2014). Etik Liderlik Davranışlarının Örgütsel Adalet Üzerindeki Etkisi: Hastanede Bir Uygulama. İşletme Bilimi Dergisi, 2(2), 53-69.
- Çırpan, H. (1999). “Lider mi, Yönetici mi?”, Active Yayınları, Haziran-Temmuz, (<https://docplayer.biz.tr/7529880-Lider-mi-yonetici-mi.html>), (Erişim Tarihi: 12.01.2020).
- Çiçek, H. (2014). Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Çalışma Ortamlarındaki Örgütsel Adalet Düzeyinin Etik Liderlik Davranışlarına Etkisi (Kırıkkale İl Örneği), Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Burdur

- Çolak, M., and Erdost, H. E. (2004). Organizational Justice: A Review Of The Literature and Some Suggestions For Future Research. H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 22(2), 51-84.
- Çöp, S. (2008). Türkiye ve Polonya’da Turizm Sektörü Çalışanlarının Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Algılarına İlişkin Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Dağdelen İ.(2005). “Yönetmelik Etik”, Mevzuat Dergisi, Cilt 8, Sayı 90.
- Dağlı, A. vd. (2013). “İlköğretim Okullarında Örgütsel Adalet”, Elektronik Eğitim Bilimleri Dergisi, 2013, Cilt: 2, Sayı: 3, 1-20, s. 2.
- Day, D. V., Fleenor, J. W., Atwater, L. E., Sturm, R. E., and McKee, R. A. (2014). Advances in Leader and Leadership Development: A Review of 25years of Research and Theory. The Leadership Quarterly, 25(1), 63-82.
- De Hoogh, Annabel H. B., Deanne den Hartog.(2009). “Empowering Behaviour And Leader Fairness and Integrity: Studying Perceptions Of Ethical Leader Behaviour From A Levels Of AnalysisPerspective”, European Journal Of Work And Organizational Psychology, V. XVIII, No:2, p. 201. 84
- Dean Jr, J.W., Brandes, P. ve Dharwadkar, R. (1998). Organizational Cynicism. The Academy of Management Review, 2 (23), 341-352.
- Değirmenci, C. H.(2012). 21'nci Yüzyılda Liderlik ve İş Dünyası (1.Baskı), Bilge Karınca, İstanbul.
- Demirbaş, M., Uyar, S.(2006). Kurumsal Yönetim İlkeleri ve Denetim Komitesi, Güncel Akademi Yayıncılık, İstanbul.
- Demirbilek, N. (2018). Okul Müdürlerinin Kayırmacı Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları İle Müdüre Güvene Etkisi. Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Malatya.
- Demirkaya, H. ve Şimşek-Kandemir, A. (2014). Örgütsel Adaletin Boyutları ile Örgütsel Güven Arasındaki İlişkinin Analizine Yönelik Bir İşletme İncelemesi. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 18(2), 263-279.
- Deniz, S., Çimen, M. ve Özsarı, H. (2016). Sağlık Kuruluşu Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algısını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. The Journal of Academic Social Science Studies, 42, 329-343.
- Dessler, G. (1998). Management: Leading People and Organisation in the 21st Century. New Jersey: Prentice Hall.
- Doğan, H. (2002). İşgörenlerin Adalet Algılamalarında Örgüt İçi İletişim ve Prosedürel Bilgilendirmenin Rolü. Ege Akademik Bakış Dergisi, 2(2), 71-78.
- Doğan, S. (2005). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle Kullandıkları Çatışma Çözüm Stratejileri Arasındaki İlişki. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Drucker, P.(2011). Büyük Değişimler Çağında Yönetim, 2. Bs, Çev. Zülfü Dicleli, Optimist Yayınları, İstanbul.

- Drucker, P.(1993). Gelecek İçin Yönetim: 1990'lar ve Sonrası, Çeviren: Fikret Uçcan, Türkiye İş bankası Kültür Yayınları, Ankara.
- Drucker, P.(1992). Yeni Gerçekler, Çev: Birtane Karanakçı, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul.
- Durgut, A.İ.(2020). Etik Liderlik, İşe Adanmışlık ve Yönetimsel Yaratıcılık Arasındaki İlişki: Yapı Malzemeleri Sektöründe Bir Uygulama, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Durukan, (2006). Okul Yöneticisinin Vizyoner Liderlik Rollerini. Ahi Evran Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, (7) 6, 277- 278.
- Düren, Z.(2007). Kültürlerarası Yönetimde Koalisyon Gereği ve Sinerjik Arayışlar, İ.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, V.XXXVI, No.1, ss.85-107.
- Düren, Z.(1999). Küreselleşen İşletmelerde Kültürel Farklılıkların Yönetimi, Yönetim, C.X, No.XXXIII.
- Düren, Z.(2000). 2000'li Yıllarda, Yönetim, Alfa Yayınları, İstanbul.
- Eisenhardt, K. M. (1989) "Agency Theory: An Assessment and Review", Academy of Management Review, 14(1), 57-74.
- Eker, G. (2006). Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Erçetin, Ş.Ş. (1993). Ast-Üst İlişkileri (Okul müdürü ve Öğretmenlerin birbirlerini Etkilemekte Kullandıkları Güçler). Şafak Matbaacılık Ltd.Şti.: Ankara.
- Erçetin, Ş.Ş. (2000). Lider Sarmalında Vizyon. Nobel Yayın ve Dağıtım: Ankara.
- Erçetin, Ş. Ş.(1998). Lider Sarmalında Vizyon. Önder Matbaacılık, Ankara.
- Erdem, O. ve Dikici, M. (2009). Liderlik ve Kurum Kültürü Etkileşimi. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi[29], 202-203.
- Erdoğan, İ. (2000). Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği. Sistem Yayıncılık, 2.Baskı.
- Erdoğan, İ. (2002). Eğitimde Değişim Yönetimi. Pegem Akademi Yayıncılık, Ankara.
- Erdoğan, İ. (2010). Eğitim ve Okul Yönetimi. Alfa Yayınları, İstanbul.
- Erdoğan, V. (2002). Eğitimde Değişim Yönetimi. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Erdost Ebru, H., Karacaoğlu K. ve Reyhanoğlu M. (2007). "Örgütsel Sinizm Kavramı ve İlgili Ölçeklerin Türkiye'deki Bir Firmada Test Edilmesi", 15. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi, Bildiriler Kitabı, Sakarya Üniversitesi, Sakarya, s.514- 524.
- Erdost Ebru, H., Karacaoğlu K. ve Reyhanoğlu M. (2007). "Örgütsel Sinizm Kavramı ve İlgili Ölçeklerin Türkiye'deki Bir Firmada Test Edilmesi", 15. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi, Sakarya.
- Eren, E.(2012). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi 13. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.
- Eren, E. (2001). Yönetim ve Organizasyon. Beta Yayınları: İstanbul.
- Ergun Özler, N. D. (2013). Liderlik Yönetim ve Organizasyon, Özalp, İ. (Ed.). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2944 Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 1900.

- Erkanlı, H. (2009). Örgütsel Adalet ve Kültür İlişkisi: Türkiye’de Faaliyet Gösteren Bazı İşletmelerde Karşılaştırmalı Bir Araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Erkutlu, H. V. (2014). Liderlik, Kuramlar ve Yeni Bakış Açıları, Efil Yayınevi, Ankara.
- Eroğlu, B.(2012). İlköğretim Okullarındaki Yöneticilerin Liderlik Stilleri İle Duygusal Zekâları Arasındaki İlişki. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Eroğlu, Ş. (2009). Örgütsel Adalet Algılaması ve İş Tatmini Hakkında Bir Araştırma (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli
- Eroğlu, K. ve Yılmaz, Ö. (2015). Etik Liderlik Davranışlarının Algılanan Örgüt İklimi Üzerine Etkisine Yönelik Bir Uygulama: İş Yaşamında Yalnızlık Duygusunun Aracılık Etkisi. İşletme Araştırmaları Dergisi, 7(1), 280-308.
- Ertürk, H. (2012). Okul Müdürlerinin Etik Liderlik Davranış Düzeylerinin İncelenmesi (Uşak İli Örneği), Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.
- Ferdig, M. (2007). Sustainability Leadership: Co-creating a Sustainable Future. Journal of Change Management, 7(1), 25-35.
- Foley, Sharon, Kidder, Deborah L., Powell, Gary N. (2002). “The Perceived Glass Ceiling and Justice Perceptions: An Investigation of Hispanic Law Associates”, Journal of Management, Cilt 28, Sayı 4, s. 471-496.
- Folger, R. (1987). Distributive and Procedural Justice in the workplace. Social Justice Research, 1, 143–159.
- Folger, R., and Cropanzano, R. (1998). Organizational Justice and Human Resource Management. London: Sage.
- Gefen, D., Ragowsky, A. & Riding, C. (2008).Leadership and Justice: Increasing non Participating Users’ Assessments of an IT Through Passive Participation, Information & Management, 45(8), 507-512
- George, J. R. and Jones, G. R. (2000). Essentials of Managing Organisational Behaviour. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- George, J.M. and Jones, G.R. (2012). Understanding and Managing Organizational Behavior, 6th. Ed., Prentice-Hall, New Jersey.
- Gibson, J.L., Ivancevich, J. M. & Donnelly Jr. J. H. (2000). Organizations: Behavior, Structure, Processes.10th Edition, Irwin McGraw Hill, Boston.
- Giddens, A.(1999): “The Global Transformations Reader: An Introduction To The Globalization Debate”, The Globalization of Modernity, Ed. D. Held, A. McGrew, Cambridge, UK, Blackwell Publishers, pp. 6072.
- Gini, Al (1997). “Moral Leadersip: An Overview”, Journal of Business Ethics, V. XVI, No:1, p.325-343.
- Goolamally, N. and Ahmad, J. (2014). Attributes of School Leaders Towards Achieving Sustainable Leadership: A Factor Analysis. Journal of Education and Learning, 3(1), 122.

- Graham, H.E.( 2009). Organizational Justice And Stress: An Investigation Of The Justice Salience Hierarchy Using The Four-Factor Model.
- Greenberg, J. (1987). “ Ataxonomy of Organizational Justice Theo Ries ”, Academy of Management Review, Vol.12, No.1, ss. 9-22.
- Greenberg, J. (1987a). “A Taxonomy of Organizational Justice Theories.” Academy of Management Review, (12), 9-22.
- Greenberg, J. (1987b).”Reactions to Procedural Injustice in Payment Distributions: Do the Means Justify the Ends?” Journal of Applied Psychology, 72(1), 55-61
- Greenberg, J. (1990). Looking Fair Versus Being Fair: Managing İmpressions of Organizational Justice. Research in Organizational Behavior, 12(1), 11–157
- Greenberg, J. (1997). “A Taxonomy of Organizational Justice Theories.” Academy of Management Review, (12), 9-22.
- Greenberg, J.(1987). Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow. Journal of Management. Vol.16, No.2.
- Greenberg, Jerald (1990) “Organizational Justice: Yesterday, Today, Tomorrow”, Journal of Management, Cilt 16, s. 399–432.
- Greenberg, J.(1990). “Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow.” Journal of Management. C:16, No:2.
- Gül, H. (2003). Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Gül, H. ve İnce, M. (2014). Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma. Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 7(2), 127-150.
- Gül, H. ve Gökçe, H.(2008).“Örgütsel Etik ve Bileşenleri”, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, C 13, S.1.
- Gül, H. (2006). “Etik Dışı Davranışlar ve Ussallaştırılması: Devlet Hastanelerinde Bir Uygulama”, Selçuk Üniversitesi Karaman İİBF Dergisi, Yıl:9, Sayı:10, s. 65-79
- Gülcan, M.G., Kılınç, A.Ç. ve Çepni, O. (2012). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Etik Liderlik Davranışları Gösterme Düzeylerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi. Türk Eğitim Bilimleri Dergisi, 10(1), 123-142.
- Gültekin, M. (2008). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışı Gösterme Düzeylerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Gümüşeli, A.İ. (1996). İstanbul’daki İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışları (Doçentlik Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Gündüz, H. B. ve Korkmaz, E. (2011). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Dağıtımçı Liderlik Davranışlarını Gösterme Düzeyleri. Kalem Eğitim Ve İnsan Bilimleri Dergisi, 1, 123-153.

- Güner, Ş.(2002). Dönüşümsel Liderliğin Güç Kaynakları ve Silahlı Kuvvetler Organizasyonunun Dönüşümsel Liderliğe Uygunluk Açısından Değerlendirilmesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).
- Güney, S. (1997). “Yönetici ve Yönetilen Açısından Disiplin ve Moral”, 21. Yüzyılda Liderlik.
- Gürbüz, S. (2007).Yöneticilerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının İş Tatmini Ve Algıladıkları Örgütsel Adalet ile İlişkisi. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi; İstanbul.
- Gürbüz, S. ve Sani-Mert, İ. (2009). Örgütsel Adalet Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirlilik Uygulaması: Kamuda Görgül Bir Çalışma. Amme İdaresi Dergisi, 42(3), 117-139.
- Gürsel.M. (2003).Okul Yönetimi. Eğitim Kitabevi, Konya.
- Hansen, D.(2011). “Ethical Leadership: A Multifoci Social Exchange Perspective”, The Journal of Business Inquiry, C 10, S 1.
- Harris, A. and Lambert, L (2003). What is leadership capacity? National college for school leadership. www.ncsl.org.uk/nlc (Erişim Tarihi: 14.12.2019)
- Harvey, E. (2004), “Liderlik ve Etik”, Executive Excellence. Yıl:8, Sayı:87, s. 23.
- Hatipoğlu, C. (2003). 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Yöneticilerin Liderlik Davranışlarına Yönelik Bir Araştırma. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü: 96-97.
- Haynes, F. (2002). Eğitimde Etik, Ayrıntı Yayınları, İstanbul.
- Helvacı, M. A. (2010). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışı Gösterme Düzeyleri. Zeitschrift Für Die Welt Der Türken Der Türken Journal of World of Turks. 1, 391-410.
- Hoff, D. L. and Others. (2006). Preparing Educational Leaders to Embrace the “Public” in Public Schools. Journal of Educational Administration. Vol.44, No.3, pp.239-249.
- Hoogh, Annebel H.B. De ve Deanne N. Den Hartog.(2008). “Ethical and Despotism Leadership, Relationships With Leader's Social Responsibility, Top Management Team Effectiveness And Subordinates' Optimism: A Multi-Method Study”, The Leadership Quarterly, C 19.
- House, R. J., & Aditya, R. N. (1997). The Social Scientific Study of Leadership: Quo Vadis?. Journal of management, 23(3), 409-473.
- House, R., Hanges, P., Javidan, M., Dorfman, P., and Gupta, V. (2004), Culture, Leadership, and Organizations The Globe study of 62 Societies, Sage Publications Inc., Beverly Hills, CA.
- Hoy, W. K., and Tarter, C. J. (2004). Organizational justice in schools: No justice without trust. International Journal of Educational Management, 18(4), 250-259.
- Hoy, W. K., & Hannum, J. W. (1997). Middle school climate: An empirical assessment of organizational health and student achievement. Educational Administration Quarterly, 33(3), 290-311.
- [http://sevedeklim.blogcu.com/moral-liderlik\\_2806296.html](http://sevedeklim.blogcu.com/moral-liderlik_2806296.html)( Erişim Tarihi: 08.04.2020)
- Irak, D. U. (2004). Örgütsel Adalet: Ortaya Çıkışı, Kuramsal Yaklaşımlar ve Bugünkü Durumu. Türkiye Psikologlar Derneği, Türk Psikoloji Yazıları, Cilt:7, Sayı:13.
- Işık, O., Uğurluoğlu, Ö. ve Akbolat, M. (2012). Sağlık Kuruluşlarında Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi. Doğuş Üniversitesi Dergisi, 13(2), 254-265.

- İçerli, L. (2010). Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım. Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi 5(1),ss. 67–92.İzmir.
- İmamoğlu, G. (2011). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri ve Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişki, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- İskele, A. (2009). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Okullardaki Yaratıcı İklim Üzerine Etkisi. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi.
- İşbaşı, J. Ö. (2001).“Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adaletle İlişkin Algılamalarının Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü”,Yönetim Araştırmaları Dergisi, Cilt:1, Sayı:1, ss. 51-73.
- İşcan, Ö.F. ve Sayın, U. (2010). Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 24(4), 195-216.
- İşgüden, B. ve Çabuk, A.(2006). “Meslek Etiği ve Meslek Etiğinin Meslek Yaşamı Üzerindeki Etkileri”, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, C 9, S 16. s. 59-86.
- İşleyici, K. (2015). Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (Zonguldak ili örneği), Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu.
- James, M. S. L. (2005). Antecedents and Consequences Of Cynicism in Organizations: An Examination of the Potential Positive and Negative Effects on School Systems. Unpublished Doctoral Dissertation. The Florida State University, USA.
- Jensen, M. C.(1986). “Agency Costs of Free Cash Flow, Corporate Finance and Takeovers,” American Economic Review, Vol. LXXVI, No: 2, pp. 323–329
- Jogulu, U. D. and Wood, G. J. (2006). The role of leadership theory in raising the profile of women in management. Equal opportunities international, 25(4), 236-250.
- Judge, T. A. ve Colquitt, J. A. (2004). Organizational Justice and Stress: The Mediating Role of Work-Family Conflict. Journal of Applied Psychology, 89(3), 395-404
- Kagan, S. (1998). "Normative Ethics", Boulder, CO: Westview Press
- Kalshoven, K., Annebel H.B. De Hoogh, Deanne N. Den Hartog.(2011). Ethical Leader Behavior and Big Five Factors of Personality, Journal of Business Ethics, V. C, No.1.
- Kalshoven, Karianne, Deanne N. Den Hartog, Annebel H.B. De Hoogh. (2013). Ethical Leadership And Follower Helping And Courtesy: Moral Awareness And Empathic Concern As Moderators”, Applied Psychology: An International Review, V. LXII, No:2.
- Kandemir, M. (2018). Kadın Müdürlerin Dönüşümcü Liderlik Davranışının Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığına Etkisinde Motivasyonun Aracı Rolü. İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü , İstanbul.
- Kaplan, T., Atılgan, D., Aktaş, S. ve Tükel, Y. (2016). Okul Yöneticilerinin Öğretmenler Tarafından Algılanan Etik Liderlik Davranışları. Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi, 180-193.
- Kara, E. (2017). “Adalet Bir Toplum İçin Neden Gerekli?” s.1. <http://www.hukukihaber.net/makale/adalet-bir-toplum-icin-neden-gerekli-dir-h89167.html> (Erişim Tarihi:12.03.2020).

- Karadağ, E., Başaran, A. ve Korkmaz, T. (2009). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Algıladıkları Liderlik Biçimleri ile İş Doyumları Arasındaki İlişki. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 12(21), 32-45.
- Karadal, Himmet, Demirel, Yavuz ve Doğan, İdris (2009). “İşletme Yönetiminde Örgütsel Adalet Tartışmaları: Farklı İşletmeler Üzerine Bir Araştırma”. International Davraz Congress On Social And Economic Issues Shaping The World’s Future: New Global Dialogue, 24-27 Eylül., Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi, 1368-1381.
- Karadağ, F. (2014). Okul Müdürlerinin Öğretmenler Tarafından Algılanan Etik Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Güdülenme Düzeyleri Arasındaki İlişki, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Antalya.
- Karaeminoğulları, A. (2006). “Öğretim Elemanlarının Örgütsel Adalet Algıları ile Sergiledikleri Üretkenliğe Aykırı Davranışlar Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma.” İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Karagöz, A. (2008). İlk ve Ortaöğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretmenler Tarafından Algılanan Etik Liderlik Rollerini İle Öğretmenlerin Örgütsel Adanmışlıkları Arasındaki İlişki (Bursa ili örneği), Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Karapostal, İ. O. (2014). Okul Müdürlerinin Liderlik Biçimleri ile Lise Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Davranışlarının İncelenmesi (İzmir Aliaga İlçesi Örneği) Yüksek Lisans Tezi, Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İzmir.
- Karasar, N. (2011). Araştırmalarda Rapor Hazırlama. 16. Basım. Nobel Yayınevi, Ankara.
- Karip, E.(2013). Çatışma Yönetimi (5.Baskı) , Pegem yayıncılık, Ankara.
- Karip, E. (1998). Dönüşümcü liderlik. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, 4(4), 443-465.
- Kaya, A. ve Göçen, A.(2019). Okul Liderlerinin Etik Liderlik Davranışları Üzerine Bir İnceleme, 6. Uluslararası Bilimsel Araştırmalar Kongresi (1 – 3 Kasım 2019 / Şanlıurfa) (UBAK) Kitabı, Asos Yayınevi, Ankara.
- Kazgan, G.( 1997). Küreselleşme ve Yeni Ekonomik Düzen, İstanbul, Altın Kitaplar.
- Keser, Aşkın.(2006). Çalışma Yaşamında Motivasyon ve İş Tatmini, Alfa Aktüel yayıncılık, Bursa.
- Keskin, S. (2016). Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet İlişkisi: Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, T.C. İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kete, D. (2015). Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri, Öğretmenlerin İş Doyumu ve Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişki, Yüksek Lisans Tezi, Zirve Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Khan, Z. A., Nawaz, A. and Khan, I. (2016). Leadership Theories and Styles: A Literature Review. Leadership, 16
- Kılavuz, Raci, “Yönetimsel Etik ve Halkın Yönetimsel Etik Oluşumuna Etkileri”, C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi, C 26, S 2, 2002.
- Kılıçaslan, S.(2010). Örgütsel Adalet Algısı Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilere Kuramsal Bir Yaklaşım, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. İzmir.

- Kılınç, Kılıçaslan. (2009). Dershane ve İlköğretim Öğretmenlerinin Algılarına Göre Yöneticilerinin Liderlik Stilleri (İstanbul İli Anadolu Yakası Örneği). Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).
- Kılınç, Muzaffer.(2008). İlköğretim Okulu Eğitim Yöneticilerinin Stresle Başa Çıkma Yöntemleriyle Liderlik Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).
- Kılınç, A. Ç. (2010). Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışları Gösterme Düzeyleri ile Öğretmenlerin Yaşadıkları Örgütsel Güven ve Yıldırma Arasındaki İlişki. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı, Ankara.
- Kılınçarslan, Sevilay, (2013). Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (İzmir İli Karabağlar İlçesi Örneği) Yüksek Lisans Tezi, Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Kınay, S. (2006). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yönetimsel Etik İlkelerine Bağlılık Düzeylerinin Öğretmen Görüşlerine Göre Değerlendirilmesi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Kıranlı, S. ve İlğan, A. (2008). Eğitim Örgütlerinde Karar Verme Sürecinde Etik. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi.
- Kırel, Ç. (1996). Örgütlerde Etik Davranışlar, Yönetimi ve Bir Uygulama Çalışması. Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları.
- Kırel, Çiğdem. (2000). Örgütlerde Etik Davranışlar, Yönetimi ve Bir Uygulama Çalışması, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları. No.(Numero) 1211, Eskişehir.
- Koçel, Tamer. (2015). İşletme Yöneticiliği, Beta Yayınları, İstanbul.
- Koçel, Tamer. (2011). Kişilik ve Liderlik 1. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Kohlberg, Lawrence, Richard H. Hersh.(1977). Moral Development: A Review of the Theory, Theory into Practice, V. XVI No.2, pp.45-72.
- Konak, M. ve Erdem, M. (2015). Öğretmenlerin Görüşlerine Göre İlkokul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışları ile Çatışma Yönetme Stratejileri Arasındaki İlişki. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 69-91.
- Konovsky, M. A. (2000). Understanding procedural justice and its impact on business organizations. Journal of Management, 26(3), 489–511
- Korkmaz, Özlem Y.(2012).” Liderlik ve Yönetim: Teori Var Pratik Yok? “,Hemşirelikte Eğitim ve Araştırma Dergisi, 9(1),s 3-9.
- Korkmaz, M. (2006). Okul Yöneticilerinin Kişilik Özellikleri ile Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi. 4(46), 199-226.
- Korsgaard, M.A., Schweiger, D.M. & Sapienza, H.J., (1995). Building Commitment, Attachment, and Trust in Strategic Decision-Making Teams: The Role of Procedural Justice, Academy of Management Journal, 38, 60-84.
- Kuçuradi, İoanna. (2009). Uludağ Konuşmaları, Ankara, Türkiye Felsefe Kurumları Yayınları.

- Kugun, O.A., Aktaş, E. ve Güripek, E. (2013). Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarında Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Rolü. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 16(30), 151-166.
- Kul, M. (2010). Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Yıldıрма (Mobbing) Yaşama Düzeyleri, Örgütsel Bağlılıkları ve İş Doyumu Arasındaki İlişki. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Küçükkaraduman, E. (2006). İlköğretim Okul Müdürlerinin Etik Davranışlarının İncelenmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Küçüksüleymanoğlu, R. ve Çelik, N.( 2014). Ortaöğretim Kurumları Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki, Zeitschrift für die Welt der Türken Journal of World of Turks Vol. 6, No. 3, Bursa.
- Laguerre, J. C. (2010). Can Leadership be Developed by Applying Leadership Theories. An Examination of Three Theory-based Approaches to Leadership Development, (42). Leaders and Managers. Lanham, Md. : University Press of America. Leadership Quarterly, V. XVII, No.1, 2006, pp. 595-616.
- Lefkowitz, J. (2003). Ethics and Values in Industrial-Organizational Psychology (Psychology Press, New Jersey, London).
- Leithwood, K. (1992). The Move Toward Transformational Leadership, Educational Leadership, 49(9), 8–12, ISSN:0013–1789.
- Leithwood, K. ve Jantzi, D. (1997). Explaining Variation in Teachers' Perceptions of Principals' Leadership: A Replication. Journal of Educational Administration, 35 (4), 312–331. ISSN: 0957-8234.
- Leventhal, Gerald S. (1980); What Should Be Done With Equity Theory?, Social Exchange: Advances in Theory and Research, New York.
- Leventhal, GS., Karuza, J., Fry, WR. (1980). Beyond fairness: A theory of allocation preferences. Justice and Social Interaction. 3, 167-218.
- Lieberman, David J. (2008). Herkese Her İstediginizi Yaptırın, Çev: Merve Duygun, Butik Yayıncılık, s.120, İstanbul.
- Luo, Y. (2007). The Independent and Interactive Roles of Procedural, Distributive, and Interactional Justice in Strategic Alliances. Academy of Management Journal, 50(3), 644-664.
- Luo, Y. (2007). The independent and interactive roles of procedural, distributive, and interactional justice in strategic alliances. Academy of Management Journal, 50(3), 644-664.
- Mankan, Esra. (2013). Yönetim ve Organizasyon (3.Baskı). İlya yayınevi, İzmir, s.41.
- Marşap, A. (2010). E-Eğitim Yönetişim Sisteminde Küresel Etik İlkeler. Ab.org.tr/ab06/sunum/112.ppt. ( Erişim tarihi: 20.12.2019)
- Mayer, D. M., Aquino, K., Greenbaum, R. L. ve Kuenzi, M. (2012). Who Displays Ethical Leadership, and Why Does It Matter? An Examination of Antecedents and Consequences of Ethical Leadership. Academy of Management Journal, 55(1), 151171.

- Mayer, David M, Karl Aquino, Rebecca Greenbaum, Maribeth Kuenzi. (2002). Who Displays Ethical Leadership, And Why Does It Matter? An Examination of Antecedents and Consequences of Ethical Leadership”, *Academy of Management Journal*, V. LV, No.1, pp. 151-171.
- Mayer, David M., Maribeth Kuenzi, Rebecca Greenbaum, Mary Bardes ve Rommel Sakvador.(2009). “How Low Does Ethical Leadership Flow? Test of a Trickle-Down Model”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, C 108.
- Mayer, David M., Maribeth Kuenzi, Rebecca L. (2010). Greenbaum:Examining the Link Between Ethical Leadership and Employee Misconduct: The Mediating Role of Ethical Climate”, *Journal of Business Ethics*, V. XCV, No:1, pp. 7-16.
- Mayer, David M., Rebecca Greenbaum, Maribeth Kuenzi ve Karl Aquino. (2012). “Who Displays Ethical Leadership, and Why Does it Matter? An Examination of Antecedents and Consequences of Ethical Leadership”, *Academy of Management Journal*, C 55, S 1.
- McCabe, N. and McCarthy, M. (2005). Educating School Leaders for Social Justice. *Educational Policy*. Vol.19, No.1, pp.201-222.
- McCann, J., Holt, R. (2009). Ethical Leadership and Organizations: An Analysis of Leadership in The Manufacturing Industry Based on The Perceived Leadership Integrity Scale. *Journal of Business Ethics*, 87, 211-220.
- McColgan, Patrick: Agency Theory and Corporate Governance. (2001). A Review of the Literature from a UK Perspective,” University of Strathclyde, Department of Accounting & Finance, May 2001,ss. 6–8, (Çevirimiçi) <http://accfinweb.account.strath.ac.uk/wps/journal.pdf>,( Erişim Tarihi: 17.01.2020).
- Menteş, Ahmet. (2008). “Kurumsal Yönetişim Etkinlik Ölçüm Aracı Olarak Tepe Yöneticisi Değişimi: Türkiye Uygulaması”, yayınlanmamış doktora tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Mertler, B.Z. (2015). Sınıf Öğretmenlerinin Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarına İlişkin Görüşleri, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Miao, Q.; Newman, A.; Yu, J.; Xu, L. (2012), "The Relationship Between Ethical Leadership and Unethical Pro-Organizational Behavior: Linear or Curvilinear Effects?", *Journal of Business Ethics*.
- Moller, S. (2009).Moral Development, Why Care?. Aalborg Universitet, Institut for Kommunikation. Pp.79-97.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?. *Journal of Applied Psychology*, 76, 845–855.
- Mullins, L.J. (1999). *Management and Organisational Behaviour*, 5th ed., London: Financial Times Pitman Publishing.
- Müller, Günter F. – Georgianna, Sibylle – Engel, Karin Schermelleh. (2003). “Super-Leadership and Work Enjoyment: Direct and Moderated Influences”, *Psychological Reports: Employment Psychology & Marketing*, 113, 3, pp. 804-821.

- Nanus, B. (1992). Visionary Leadership. How to Re-Vision the Future. The Futurist. September, 20-25.
- Nelson, Jonathan K. (2011). "Promoting Ethical Behavior in Organizations through Ethical Leadership", <http://merage.uci.edu>, (Erişim Tarihi: 15.12.2019).
- Newstrom, John W. and Davis, Keith, (1993). Organizational Behavior: Human Behavior At Work, 9. Edition, NewYork: McGraw Hill Inc. Sempozyumu-5-6 Haziran, İstanbul: Deniz Harp Okulu.
- Niehoff, B. P. and Moorman, R.H. (1993). Justice As a Mediator of The Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior. Academy of Management Journal, 36(3), 527–556.
- Niehoff, Brain P. ve Robert H. Moorman. (1993). "Justice As a Mediator of The Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior", The Academy of Management Journal, Cilt 36, Sayı 3, s. 527-556.
- Nixon, B. (2001). The big issues – part 1, Industrial and Commercial Training, 33(3), s. 89-94.
- Nowakowski, J., and Conlon, D. (2005). Organizational Justice: Looking Back, Looking Forward. International Journal of Conflict Management, 16(1), 4-29.
- Odumeru, J. A. and Ogbonna, I. G. (2013). Transformational vs. Transactional Leadership Theories: Evidence in Literature. International Review of Management and Business Research, 2(2), 355.
- OECD, OECD Principles of Corporate Governance, Directorate For Financial, Fiscal and Enterprise Affairs, April 1999, (çevirimiçi),(Erişim Tarihi: 02.02.2020.)
- Oğuz, E. (2011). The Relationship between Teachers' Perceptions of Organizational Justice and Administrators' Leadership Styles, Inonu University Journal of The Faculty of Education, April 2011/ Volume. 12, Issue. 1, pp. 45-65.
- Okçu, V. (2011). Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları ve Yıldırma Yaşama Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Organ, D. (1988). Organizational Citizenship Behavior: The Syndrome Good Soldier. Lexington, MA: Lexington Books.
- Osseo-Asare, A. E., Longbottom, D. and Murphy, W. D. (2005). Leadership Best Practices for Sustaining Quality in UK Higher Education From the Perspective of the EFQM Excellence Model. Quality Assurance in Education, 13(2), 148-170.
- Örücü, E. ve Özafşaroğlu, S. (2013). Örgütsel Adaletin Çalışanların İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Güney Afrika Cumhuriyetinde Bir Uygulama. Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 10(23), 335-358.
- Özalp, İ., Öcal H. (2000). Örgütlerde Dönüştürücü (Transformational) Liderlik Yaklaşımı, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 3(4). 207-227.
- Özdemir, E. (2003). "Liderlik Ve Etik", Uludağ Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 12(2): 151-168.
- Özdemir, Gaye, vd. (2007). İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi (1.Baskı), Media Cat Yayınları, İstanbul , s. 78-80.

- Özdemir, M. ve Koçak, S. (2017). Okul Müdürlerinin Sosyal Adalet Liderliği Davranışlarının Öğretmen Görüşlerine Göre İncelenmesi, 12. Uluslararası Eğitim Yönetimi Kongresi 11-13 Mayıs 2017, Bildiri Özetleri Kitabı( Başkent Üniversitesi, Eyed-Der), s.43, Pegem Akademi, Ankara.
- Özdemir S. and F. Sezgin (2002). Etkili Okullar ve Öğretim Liderliği. Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi 3: 266- 282.
- Özdemir, S. (2000). Eğitimde Örgütsel Yenileme. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Özdemir, T.Y., Boydak-Özan, M. ve Yirci, R. (2013). Öğretmen ve Okul Yöneticilerinin Görüşlerine Göre İl/İlçe Milli Eğitim Müdürlükleri Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışları. The Journal of Academic Social Science Studies, 6(3), 509-527.
- Özden, Y. (1999). Eğitimde Yeni Değerler. Pegem Yayıncılık. Ankara.
- Özden, Y. (2002). Eğitimde Yeni Değerler. Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- Özden, Y. (2008). Eğitimde Dönüşüm: Eğitimde Yeni Değerler. PegemA Yayınları. Ankara.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan Örgütsel Adaletin Bireyler Arası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı:21, Temmuz-Aralık: 77-96.
- Özgener, Şevki. (2004). İş Ahlakının Temelleri, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara,
- Özkalp, E., Kirel, Ç. (2001). Örgütsel Davranış. Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- Özlem, D. (2004). Etik-Ahlak Felsefesi. İnkılap Kitapevi, İstanbul.
- Özmen, Fatma ve Ali, Güngör. (2008). “Eğitim Denetiminde Etik”, İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt 9 Sayı 15.
- Öztahtalı, İ. İ.(2002). “Atasözlerinin Halk Kültürü İçerisindeki Yeri ve Bir Durub-ı Emsaldeki Bursa Yöresinde Kullanılan Benzer Arapça Atasözleri”. Bursa Halk Kültürü, I. Bursa Halk Kültürü Sempozyumu (4-6 Nisan 2002) Bildiri Kitabı. Cilt: 2. ss.573-580.
- Öztop, İ.(2008). Liderlik Tarzları ve Örgüt Kültürü Tipleri Arasındaki İlişki Ve Bu İlişkinin Nitel Performans Üzerine Etkileri, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.
- Palmer, Danial. E. (2009). Business leadership: Three levels of ethical analysis”, Journal of Business Ethics, C 88.
- Pehlivan, Đ. (2001). Yönetmel Mesleki Örgütsel Etik. Pegem Yayıncılık. Ankara.
- Petrack, J. A., J. F.Quinn. (1997). Management Ethics: Integrity At Work, CA, Sage Publication.
- Pillai, R., C.A. Schriesheim ve E.S. Williams. (1999). Fairness Perceptions and Trust as Mediators For Transformational and Transactional Leadership: A Two Sample Study, Journal of Manafement, 25(6): 897-933.
- Pillai, R., Scandura, T. A. ve Williams, E. A. (1999). Leadership and Organizational Justice: Similarities and Differences across Cultures. Journal of International Business Studies, 30(4), 763-779.
- Plinio, A. J. (2009). Ethics and Leadership. International Journal of Disclosure and Governance, 6 (4), 277-283.

- Polat, S. (2007). Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları, Örgütsel Güven Düzeyleri ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Polat, S. ve Celep, C. (2008). Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Algıları. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 54, 307-331.
- Poole, W. L. (2007). Organizational Justice As A Framework for Understanding Union - Management Relations in Education. Canadian Journal Of Education, Vol:30, No:3.
- Poole, W. L. (2007). Organizational Justice as A Framework for Understanding Union Management Relations Education. Canadian Journal of Education, 30(3), 725-748.
- Porta, R. (1999). “Investor Protection: Origins, Consequences, Reform,” National Bureau of Economic Research, (çevirimiçi), Working Paper No: 7428, (Erişim Tarihi: 02.02.2020).
- Printy, S. M., Marks, H. M., and Bowers, A. J. (2010). Integrated Leadership: How Principals and Teachers Share Transformational and Instructional Influence. Journal of School Leadership, 19(5), 504-529.
- Probert, J., and Turnbull James, K. (2011). Leadership development: Crisis, opportunities and the leadership concept. Leadership, 7(2), 137-150.
- Purkey, S. & Smith, M. (1983). Effective schools: A review. The Elementary School Journal, 83 (4), 427-452.
- Rawls, John; A Theory of Justice, Oxford University Press, 1985.
- Rebore, R. W.(2001). The Ethics of Educational Leadership, Merrill Prentice Hall, Ohio.
- Reichers Arnon E, Wanous John P. ve Austin James T. (1997).“Understanding and Managing Cynicism About Organizational Change”, Academy of Management Executive, S.11.
- Resick, Christian J.,Paul Hanges, Marcus W. Dickson, Jacqueline K. Mitchelson. (2006). A Cross-cultural Examination of the Endorsement of Ethical Leadership”, Journal of Business Ethics, V. LXIII, No:1, pp. 345-359.
- Robbins, Stephen, Timothy A. Judge. (2013). Örgütsel Davranış, Çev. Ed. İnci Erdem, İstanbul, Nobel Yayıncılık.
- Robbins,S. ve Coulter, M.,Management. (2012). 11th ed., Prentice Hall, pp.130-132, New Jersey,
- Robertson, Roland. (1992). Globalization: Social Theory and Global Culture, London, Sage Publication.
- Robinson, Karen L. (2004). “The Impact of Individual Differences on the Relationship Between Employee Perceptions of Organizational Justice and Organizational Outcome Variables.” A Dissertation Presented to the Faculty of the California School of Organizational Studies, Alliant International University, San Diego, 1-156.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Melek Tüz. (1998). Örgütsel Psikoloji. 3. Basım. Alfa Yayınları.
- Sağır, M. (2013). Eğitim Yönetimi. Niyazi Can (Ed.), Okul Liderliği İçinde (S. 184-213). Pegem Yayınevi: Ankara.

- Sağır, Mahmut. (2011). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretimsel Liderlik Roller ve Karşılaştıkları Sorunlar. Doktora Tezi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi.
- Sargut, Selami. (2001). Kùltürler Arası Farklılaşma ve Yönetim, İmge Yayınevi, İstanbul.
- Sayimer, İdil. (2006). "Halkla İlişkiler Etiğinde Öne Çıkan Modellerin Etik Sistemler Açısından Değerlendirilmesi", Küresel İletişim Dergisi, S 2.
- Saylı, Halil ve Duygu Kızıldağ. (2007). "Yönetimsel Etik ve Yönetimsel Etiğin Oluşmasında İnsan Kaynakları ve Yönetiminin Rolünü Belirlemeye Yönelik Bir Analiz", Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:9, Sayı:1, s. 231-251
- Schleifer, A, A. W. Vishny. (1989). Management Entrenchment: The Case of Manager-Specific Investments, Journal of Financial Economics, Vol. XXV, pp, 123-139.
- Selimoğlu, Seval Kardeş. (1997). "Muhasebe Meslek Ahlakı (Etik) Yaklaşımı", III. Türkiye Muhasebe Denetim Sempozyumu Bildiri Kitabı, İSMMM Yayınları, S 20.
- Serinkan, C. ve Erdiş, Ü.Y. (2014). Dönüşümcü Liderlik Bağlamında Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Adalet. Nobel Yayınları, 1. Baskı, Ankara.
- Serinkan, C. (2008). Liderlik ve Motivasyon, Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar, Nobel Yayınları, Ankara, s. 179-205.
- Sezgin-Nartgün, Ş. ve Mor, D.M. (2015). Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Etik Liderlik ve Psikolojik Dayanıklılık İlişkisi. AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 15(2), 269-290.
- Shamir, B., House, R.J., and Arthur, M.B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership. Organizational Science, 4(4), 577-594.
- Sharma, Anurag. (1997). Professional as Agent: Knowledge Asymmetry in Agency Exchange, Academy of Management Review, V.XII, No.3, pp.758-798.
- Sılalayı, K., Ratanaolarn, T. and Thawisook, M. (2018). A study of confirmatory factor analysis of sustainable leadership for vocational education. The Online Journal of New Horizons in Education, 8(1).
- Skarlicki, D. P., & Folger. R. (1997). Retaliation in The Workplace: The Roles of Distributive, Procedural and Interactional Justice. Journal of Applied Psychology, 82(3), 434-443.
- Söderhamn O, Bjørnstad J, Skisland A, Cliffordson C. ( 2011). Construct Validity of the Moral Development Scale for Professionals. Journal of Multidisciplinary Healthcare. (4).pp. 165-170
- Söyük, S. (2007).Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve İstanbul İlindeki Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Çalışma, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Stanley, D.J., Meyer, J.P. ve Topolnysky, L. (Summer 2005). Employee Cynicism and Resistance To Organizational Change. Journal of Business and Psychology, 19 (4), ss. 429-459.
- Stevenson, C.L. (1963). "Facts and Values", Yale University Press, New Haven, CT.
- Stogdill, R.M. (1974). Handbook of Leadership(1st Ed.). A Survey of The Literature, New York: Free Press.

- Şafaklı, Orhan Veli, (2005), “KKTC’deki Kamu Bankalarında Liderlik Stilleri Üzerine Bir Araştırma”, Doğu Üniversitesi Dergisi, Cilt:6, Sayı:1, s. 132-143.
- Şahin, B. (2015). Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Davranışları İle Okul Müdürlerinin Etik Liderlik Davranışları Arasındaki İlişki (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.
- Şahin, E. (2014). Ortaöğretim Kurumlarında Örgütsel Kimlik, Örgütsel İmaj, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Adalet (Bursa örneği), Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Şehirli, K. (1999). Kurumsal Yönetim Araştırma Raporu (Yeterlik Etüdü), Sermaye Piyasası Kurulu Denetleme Dairesi, Sayı: XIV-4/55-3.
- Şentürk, C. (2011). Eğitim yönetiminde etik liderlik. Bilim ve Aklın Aydınlığında Eğitim, 142, 30-34.
- Şimşek, H. (1997). 21.Yüzyılın Eşiğinde Paradigmalar Savaşı Kaostaki Türkiye, Sistem Yayıncılık: İstanbul.
- Şimşek, M. Ş . (1998). Yönetim 100 ve Organizasyon. Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Şirin, E. F. (2008). Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ve Çatışma Yönetimi Stratejilerinin İncelenmesi. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara
- Şişman, M. (2004). Eğitimde Mükemmellik Arayışı. Pegem A Yayıncılık, Ankara:
- Şişman, M. (2002). Öğretim Liderliği, Pegem Yayınevi: Ankara.
- Şişman, M. (2014). Öğretim Liderliği. Pegem A Yayıncılık, 5. Baskı, Ankara.
- Tahaoğlu, F. ve Gedikoğlu, T. (2009). İlköğretim Okul Müdürlerinin Liderlik Rollerini. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 15 (58), 274-298.
- Tan, Ç.(2006). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Konusundaki Algıları, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ
- Tannenbaum, R., Weschler, I.R. & Massarik, F. (1961), Leadership Organization: A Behavioral Approach, McGraw-Hill, New York, NY.
- Tanrıverdi, H. ve Paşaoğlu, S. (2014). Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Adalet Ve İş Tatmini Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Okul Öncesi Öğretmenleri Üzerinde Bir Araştırma, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi www.esosder.org, Cilt:13 Sayı:50 (274-293).
- Taylor, R. G. (1989). The Role Of Trust In Labor-Management Relations. Organization Development Journal, 7, 85-89.
- Taymaz, H. (2007). İlköğretim ve Ortaöğretim Okul Müdürleri İçin Okul Yönetimi. Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- TDK. (2018). Türk Dil Kurumu. Ağustos 3, 2017 tarihinde <http://www.tdk.gov.tr>. adresinden alınmıştır. (Erişim Tarihi: 28.03.2020)

- Tengilimoğlu, D. (2005). Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14), 1-16.
- Tengilimoğlu, D. ve Yiğit, A. ( 2005). Hastanelerde Liderlik Davranışlarının Personel İş Doyumuna Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Çalışması. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 8(3), 375-378.
- Terzi, A. R. ve Çelik, H. (2016). Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ve Algılanan Örgütsel Destek İlişkisi. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*. 5(2), 87-98.
- Tıkrır, Nida. (2005). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretimsel Liderlik Davranışlarıyla Duygusal Zekâları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı. Gaziantep: Gaziantep Üniversitesi.
- Tideman, S. G. (2016). Gross National Happiness: lessons for sustainability leadership. *South Asian Journal of Global Business Research*, 5(2), 190-213.
- Tideman, S. G. Arts, M. C. and Zandee, D. P. (2013). Sustainable leadership. Towards a workable definition. *The Journal of Corporate Citizenship*, 49, 17-33.
- Timmons, M. (2013). "Moral Theory: Introduction", Lanham, Maryland: The Rowman & Littlefield Publish.
- Titrek, O. (2009). "Okul Türüne Göre Okullardaki Örgütsel Adalet Düzeyi", *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, Cilt:6, Sayı:2, s. 551-573.
- TMMOB Elektrik Mühendisleri Odası Etik Komisyonu. (2003). Etik, Ahlak ve Mesleki Davranış İlkeleri Tartışma Metin Taslağı, 1-86.
- Tombak, N. ve Bakan, H. (2014). İlköğretim Okulu Yöneticilerinde Etik Liderlik: Muğla İli Örneği. *Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 32, 95-121.
- Toor, S. R. ve Ofori, G. (2009). Ethical Leadership: Examining The Relationships With Full Range Leadership Model, Employee Outcomes, And Organizational Culture. *Journal Of Business Ethics*. 90:533–547.
- Topakkaya , A. (2008). Adalet Kavramı Bağlamında Aristoteles-Platon Karşılaştırması *FLSF Dergisi* Sayı 6 27-46.
- Topakkaya, A. (2009). Aristoteles'te Adalet Kavramı. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi (The Journal of International Social Research)*, 2(6), 628-633.
- Topaloğlu, I.G. (2010). "İş Görenlerin Adalet ve Etik Algıları Açısından Örgütsel Güven İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi, Yüksek Lisans Tezi.
- Topçu , E. (1999). Yönetim Düşüncesinin Evriminde Liderliğin Gelişimi ve Dönüşümcü Liderlik ve Bir Uygulama Örneği. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara
- Toprakçı, E. (2002). Sınıf Örgütünün Yönetimi. 1.Baskı, Ütopya Yayınevi: Ankara.
- Töremen, F. ve Tan, Ç. (2010). "Eğitim Örgütlerinde Adalet kavramsal Bir Çözümleme" *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14 , 58-70.
- Treviño L. K., Brown, M., ve Hartman, L. P. (2003). A Qualitative Investigation of Perceived Executive Ethical Leadership: Perceptions From Inside and Outside The Executive Suite. *Human Relations*, 56 (1), 5–37.

- Trevino, Linda Klebe ve Michael E. Brown. (2004). "Managing to be Ethical: Debunking Five Business Ethics Myths" Academy of Management Executive , C 18, S 2.
- Trevino, Linda Klebe, L. P. Hartman, Michael E. Brown. (2000). Moral Person and Moral Manager: How Executives Develop A Reputation For Ethical Leadership, California Management Review, V. XLII, No:4, pp.128-142.
- Trevino, Linda Klebe, Michael Brown, Laura Pincus Hartman. (2003). A Qualitative Investigation Of Perceived Executive Ethical Leadership: Perceptions From Inside And Outside The Executive Suite, Human Relations, V. LVI, No.1, pp.5-37.
- Trevino, Linda Klebe, Michael Brown. (2006). "Ethical Leadership: A Review and Future Directions, The Leadership Quarterly, V. XVII, No.1, pp. 595-616.
- Tuna, M. ve Yeşiltaş, M. (2013). Liderliğin : Etik Liderliğin Otel İşletmelerindeki İşgörenler Tarafından Algılanması. İşletme Araştırmaları Dergisi, 5(3), 184-209.
- Turan, E.D. (2015). Okul Öncesi Eğitimi Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algısı ile İlişkisi (Adıyaman İli Örneği), Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Zirve Üniversitesi Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Gaziantep.
- Turan, Şuayip. (2011). Küreselleşme Sürecinde Örgütsel Değişimi Etkileyen Bir Unsur Olarak Örgütsel Sinizm Ve Karaman İli Kamu Kurumlarında Bir Çalışma. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Karaman.
- Turan, Zübeyir. (2011). "Finansal Piyasalar ve Küreselleşme", Mevzuat Dergisi, C.XIV, No.162, ss.1-11.
- Turhan, M. (2007). Genel ve Mesleki Lise Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Okullardaki Sosyal Adalet Üzerindeki Etkisi. Doktora Tezi. Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Elazığ.
- Tutar, Hasan, Mehmet Altınöz ve Demet Çakıroğlu. (2011). "Is Ethical Leadership and Strategic Leadership a Dilemma? A descriptive Survey", Procedia Social and Behavioral Sciences, S 24.
- Tutar, H., Tuzcuoğlu, F., Argün, Ç. ve Akman, E. (2009). "Dönüşümcü/Etkileşimci Liderliğin Örgütsel Adanmışlık Üzerine Etkisi: Karşılaştırmalı Bir Çalışma", International Davraz Congress on Social and Economic Issues Shaping the World's Future; New Global Dialogue, 14-27, S.1384-1396.
- Türkiye Cumhuriyeti Anayasası Kanun No.: 2709 Kabul Tarihi: 7.11.1982 Başlangıç (Değişik: 23/7/1995-4121/1 md.).
- Udger, T. A. ve Colquitt, J. A. (2004). Organizational Justice and Stress: The Mediating Role of Work-Family Conflict. Journal of Applied Psychology, 89(3), 395-404.
- Uğurlu, C. T. (2009). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Yöneticilerinin Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet Davranışlarının Etkisi: Hatay İli Örneği. Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Malatya.

- Uğurlu, C. T. ve Üstüner, M. (2011). Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Yöneticilerinin Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet Davranışlarının Etkisi. Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 41(41), 434-448, Ankara.
- Uğurlu, C.T. (2012). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Yönetici Etik Liderlik Davranışına İlişkin Algıları. C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi, 36(2), 203-213.
- Usta, Aydın. (2010). “Kamu Görevlisinin Etik Amaç ve Ahlaki Yükümlülüğüne Yönelik Bir Değerlendirme”, Türk İdare Dergisi, S 468.
- Usta, Aydın. (2011). “Kuramdan Uygulamaya Kamu Yönetiminde Etik ve Ahlâk”, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İİBF Dergisi, C 1, S2, Kahramanmaraş.
- Uygur, A. (2009). Örgütsel Bağlılık ve İşe Bağlılık (1. Baskı). Barış Platin Kitabevi, Ankara.
- Ünlü, Y., Hamedoğlu, M. A., ve Yaman, E. (2015). Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları Ve Örgütsel Sessizlik Düzeyleri Arasındaki İlişki. Sakarya University Journal of Education, 5(2), 140-157.
- Walumbwa, Fred O., John Schaubroeck. (2009). Leader Personality Traits and Employee Voice Behavior: Mediating Roles of Ethical LEadership and Work Group Psychological Safety”, Journal of Applied Psychology, V. XCIV, No.5, pp. 1253-1278
- Walumbwa ,Fred O. vd. (2011). “Linking Ethical Leadership to Employee Performance: The Roles Of Leader–Member Exchange, Self-Efficacy, And Organizational Identification”, Organizational Behavior and Human Decision Processes, V. CXV, No.2, p.102.
- Watson, L. (2009). “Leadership’s Influence On Job Satisfaction”, Journal of Radiologic Technology, 80(4): 297-308
- Williams, S., Richard, P., and Zainuba, M. (2002). Justice and Organizational Citizenship Behavior Intentions: Fair Rewards Versus Fair Treatment. Journal of Social Psychology, 142(1), 33-44.
- Yağmur, A. (2013). Etik liderliğin ve Etik İklimin Etik Dışı Davranışlara Etkisi: Ampirik Bir Çalışma. (Yüksek Lisans Tezi), T.C. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Kocaeli.
- Yazıcıoğlu, İ. ve Topaloğlu, I. G. (2009). Örgütsel Adalet ve Bağlılık İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. İşletme Araştırmaları Dergisi, 1(1), 3-16.
- Yeo, Roland K., (2006). “Developing Tomorrow’s Leaders: Why Their Worldviews of Today Matter ?”, Industrial and Comercial Trainning, Vol. 38, pp. 63-69.
- Yeşiltaş, M., Çeken, H. ve Sormaz, Ü. (2012) Etik Liderlik ve Örgütsel Adaletin Örgütsel Sapma Davranışları Üzerindeki Etkisi. Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 28, 18-39.
- Yeşiltaş, M., Çeken, H. ve Sormaz, Ü. (2012). Etik Liderlik ve Örgütsel Adaletin Örgütsel Sapma Davranışları Üzerindeki Etkisi. Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 28, 18-39.
- Yıldırım, A. (2010). Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet İlişkisi Üzerine Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Karaman.

- Yıldırım, A. ve Baştuğ, İ. (2010). Teachers' Views about Ethical Leadership Behaviors of Primary School Directors. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 2, 4109–4114.
- Yıldırım, B. (2001). Okul Yöneticilerinin Kültürel Liderlik Rollerinin Öğretmenlerin Doyumuna ve Meslek Ahlâkına Etkisi (Doktora Tezi). Elazığ F.Ü. Eğitim Bilimleri Enstitüsü (www.yok.gov.tr).
- Yıldırım, F. (2002). Çalışma Yaşamında Örgüte Bağlılık ve Örgütsel Adalet İlişkisi, Yayınlanmamış Doktora Tezi Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Psikoloji (Sosyal Psikoloji) Anabilim Dalı, Ankara.
- Yıldırım, M. C. (2008). İlköğretim Okulu Öğretmen Ve Yöneticilerinin Öğretmenlerin Ödüllendirilmesine İlişkin Görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi [Educational Administration: Theory and Practice]*, 56, 663-690.
- Yıldız, H. (2015). Özel İlkokul ve Ortaokul Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları (Konya/Meram ilçesi örneği), Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Mevlana Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya
- Yılmaz, A. ve Akdemir, S. (2005), Örgütlerde Vizyon ve Yönetimi, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Yılmaz, A. (2011). Türkiye'deki İç Güvenlik Yapılanmasında Değişim İhtiyacı ve Güvenlik Yöneticilerinin Değişime Yönelik Tutum ve Davranışları Üzerine Bir Araştırma. Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Yılmaz, E. (2005). Etik ve Liderlik Ölçeğinin Geçerlilik Ve Güvenirlik Çalışması. (Denizli: ve Filiz Nayır Deniztekin). Varlık Yayınları, İstanbul.
- Yılmaz, E. (2005).” Etik Liderlik Ölçeği’nin Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması”, XIV. Eğitim Bilimleri Kongresi Bildiri Kitabı, Pamukkale Üniversitesi, ss.808-814. Denizli.
- Yılmaz, E. (2006). Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Konya.
- Yılmaz, G. (2019). Etik Liderlik Davranışının Örgütsel Adalet Algısı Üzerine Etkisi: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama. (Yüksek Lisans Tezi), T.C. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı Yönetim ve Çalışma Psikolojisi Bilim Dalı, İstanbul.
- Yılmaz, K. (2010). Devlet Ortaöğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 10(1), 579- 616.
- Yılmaz, K. ve Taşdan, M. (2009). Türk ilköğretim Okullarında Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Adalet. *Eğitim Yönetimi Dergisi*, 47(1), 108-126.
- Yidong, T. and Xinxin, L. (2012), "How Ethical Leadership Influence on Employees Innovative Work Behavior: A Perspective of Intrinsic Motivation", *Journal of Business Ethics*.
- Yiğit, Rana. (2002). “İyi Bir Lider Olmanın Yolları”, Cumhuriyet Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi, S. 25, ss.1-15.
- Yoldaş, A. (2018). Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları Üzerine Etkilerinin İncelenmesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Yukl, G. (1994). *Leadership in Organizations* (3rd ed.). Engle Woods Cliffs, NJ: Prentice Hall.

- Yukl, G. (1989). Managerial Leadership: A Review of Theory and Research. *Journal of Management*, 15(2), 251-289.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations* (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Yurdakul, Rabiş. (2007). Büyükçekmece İlçesi Orta Öğretim Kurumları Yöneticilerinin Liderlik Özelliklerinin Çalışanların Motivasyonlarına Etkisi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Beykent Üniversitesi, , (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul.
- Yusuf Has Hacıp. Kutadgu Bilig, Çev: Ayşegül ÇAKAN, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul. 2015.
- Yücel, İ. ve Palabıyık, N. (2016).Virtüöz Liderlik Ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişki Üzerine Bir Uygulama, Erzincan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (ERZSOSDE) IX-I: 211-230, Erzincan.
- Yüksel, Cüneyt. (2005). “Devlette Etikten Etik Devlete: Kamu Yönetiminde Etik”, Tüsiad Devlette Etik Altyapı Dizisi, S 2.
- Yürür, S. (2008). Örgütsel Adalet ile İş Tatmini Ve Çalışanların Bireysel Özellikleri Arasındaki İlişkilerin Analizine Yönelik Bir Araştırma. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 13(2), 295-312, İsparta.
- Zel, U. (2006). Kişilik ve Liderlik. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Zhao, L., Lu, Y., Zhang, L., Chau, P.Y.K. (2012). Assessing the effects of service Q quality and justice on customer satisfaction and the continuance intention of mobile value-added services: an empirical test of a multidimensional model. *Decision Support Systems*, 52, 645-656.
- Zhang, H. and Agarwal, N.C. (2009). The
- Zhu, W. (2008). The Effect of Leadership on Follower Moral Identity: The Mediating Role of Psychological Empowerment. *Leadership Review*, 8 (2), 62-73.
- Zhu, W., May, D. R. ve Avolio, B. J. (2004). The Impact of Ethical Leadership Behavior on Employee Outcomes: The Roles of Psychological Empowerment and Authenticity. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11(1), 16-26

### Veri Toplama Anketi

Değerli katılımcılar,

Uygulanan bu anket çalışması ile “Etik Liderlik Davranışlarının Örgütsel Adalet Algısı Üzerinde Etkisi: Kocaeli İlindeki Eğitim Kurumlarında Yapılan Bir Araştırma” amaçlanmaktadır. Anket çalışmamızda yer alan maddelere vereceğiniz yanıtlar bilimsel veri olarak kullanılacaktır. Bu nedenle anket maddelerine içten ve samimi cevaplar vermeniz oldukça önemlidir. Anket çalışmamıza katıldığınız için teşekkür ederiz.

Abdulhalik KÖSE

Yalova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tezli Yüksek Lisans Öğrencisi

1. Cinsiyetiniz?

☐ Kadın ☐ Erkek

2. Yaşınız?

☐ 18-24 ☐ 25-30 ☐ 31-35 ☐ 36-40 ☐ 41-45 ☐ 46 ve üzeri

3. Eğitim düzeyiniz?

☐ Fakülte/Yüksekokul ☐ Lisansüstü

4. Mesleki kıdem düzeyiniz?

☐ 1-5 yıl ☐ 6-10 yıl ☐ 11-15 yıl ☐ 16-20 yıl ☐ 21 yıl ve üzeri

5. Medeni durumunuz?

☐ Evli ☐ Bekâr ☐ Boşanmış

6. Bulunduğunuz okuldaki görev süreniz?

☐ 1 yıldan az ☐ 1-3 yıl ☐ 4-6 yıl ☐ 7-9 yıl ☐ 10 yıl ve üzeri

7. Görev yaptığınız okul türü nedir?

☐ Okul Öncesi ☐ İlkokul ☐ Ortaokul ☐ Anadolu Lisesi/Fen Lisesi

☐ Mesleki ve Teknik Lise ☐ Özel Eğitim Uygulama Okulu

## Veri Toplama Anketi

Değerli katılımcılar,

Uygulanan bu anket çalışması ile “Etik Liderlik Davranışlarının Örgütsel Adalet Algısı Üzerinde Etkisi: Kocaeli İlindeki Eğitim Kurumlarında Yapılan Bir Araştırma” amaçlanmaktadır. Anket çalışmamızda yer alan maddelere vereceğiniz yanıtlar bilimsel veri olarak kullanılacaktır. Bu nedenle anket maddelerine içten ve samimi cevaplar vermeniz oldukça önemlidir. Anket çalışmamıza katıldığınız için teşekkür ederiz.

Abdulhalik KÖSE

Yalova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tezli Yüksek Lisans Öğrencisi

1. Cinsiyetiniz?

☐ Kadın ☐ Erkek

2. Yaşınız?

☐ 18-24 ☐ 25-30 ☐ 31-35 ☐ 36-40 ☐ 41-45 ☐ 46 ve üzeri

3. Eğitim düzeyiniz?

☐ Fakülte/Yüksekokul ☐ Lisansüstü

4. Mesleki kıdem düzeyiniz?

☐ 1-5 yıl ☐ 6-10 yıl ☐ 11-15 yıl ☐ 16-20 yıl ☐ 21 yıl ve üzeri

5. Medeni durumunuz?

☐ Evli ☐ Bekâr ☐ Boşanmış

6. Bulunduğunuz okuldaki görev süreniz?

☐ 1 yıldan az ☐ 1-3 yıl ☐ 4-6 yıl ☐ 7-9 yıl ☐ 10 yıl ve üzeri

7. Görev yaptığınız okul türü nedir?

☐ Okul Öncesi ☐ İlkokul ☐ Ortaokul ☐ Anadolu Lisesi/Fen Lisesi

☐ Mesleki ve Teknik Lise ☐ Özel Eğitim Uygulama Okulu

Aşağıda yer alan ölçeklerde size uygun düşen seçenekleri “X” ile işaretleyiniz.

### ETİK LİDERLİK ÖLÇEĞİ

| No | OKULUNUZUN YÖNETİCİSİ;<br>İletişimsel Etik Boyutunda:                    | Kesinlikle<br>Katılmıyorum | Katılmıyorum | Katılmamaya<br>Eğilimliyim | Katılıyorum | Tamamen<br>Katılıyorum |
|----|--------------------------------------------------------------------------|----------------------------|--------------|----------------------------|-------------|------------------------|
| 1  | Hatalarını kabul eder.                                                   |                            |              |                            |             |                        |
| 2  | Bencil davranışlar sergilemez                                            |                            |              |                            |             |                        |
| 3  | Öğretmenlere adaletli davranır.                                          |                            |              |                            |             |                        |
| 4  | Tartışmalara yapıcı ve anlayışlı katılır.                                |                            |              |                            |             |                        |
| 5  | Sabırlıdır.                                                              |                            |              |                            |             |                        |
| 6  | Alçak gönüllüdür.                                                        |                            |              |                            |             |                        |
| 7  | İnsanlara eşit davranır.                                                 |                            |              |                            |             |                        |
| 8  | Tüm öğretmenlere sevgiyle davranır.                                      |                            |              |                            |             |                        |
| 9  | Öğretmenlere şefkatle yaklaşır.                                          |                            |              |                            |             |                        |
| 10 | Etrafındaki insanlara saygı gösterir.                                    |                            |              |                            |             |                        |
| 11 | Öğretmenler arasında ara bozucu değildir.                                |                            |              |                            |             |                        |
| 12 | Merhametlidir.                                                           |                            |              |                            |             |                        |
| 13 | Öğretmenlere içten davranır.                                             |                            |              |                            |             |                        |
| 14 | Öğretmenleri, sahip oldukları kişisel özelliklerinden dolayı yargılamaz. |                            |              |                            |             |                        |
| 15 | Yapılan hizmetlerden dolayı insanlara minnet duygusu besler.             |                            |              |                            |             |                        |
|    | OKULUNUZUN YÖNETİCİSİ;<br>İklimsel Etik Boyutunda:                       | Kesinlikle<br>Katılmıyorum | Katılmıyorum | Katılmamaya<br>Eğilimliyim | Katılıyorum | Tamamen<br>Katılıyorum |
| 16 | Öğretmenleri teşvik eder.                                                |                            |              |                            |             |                        |
| 17 | Kendi düşüncelerini, sevgiyi temel alan yaklaşımla yaymaya çalışır.      |                            |              |                            |             |                        |
| 18 | Geleceğe dönük somut hedefler koyar.                                     |                            |              |                            |             |                        |
| 19 | Kendi işlerini sorumluluk duygusu içerisinde yapar                       |                            |              |                            |             |                        |
| 20 | Öğretmenlerin yaratıcılığının ortaya çıkması için, uygun ortam hazırlar  |                            |              |                            |             |                        |
| 21 | Öğrenme konusunda isteklidir.                                            |                            |              |                            |             |                        |
| 22 | Öğretmenlerin farklı düşünebileceğini kabul eder.                        |                            |              |                            |             |                        |
| 23 | Öğretmenlerin başarısını, adaletli bir şekilde ödüllendirir.             |                            |              |                            |             |                        |
| 24 | Okulun kurallarını doğru bir şekilde oluşturur.                          |                            |              |                            |             |                        |
| 25 | Tartışmalar için özgür ortamlar yaratır.                                 |                            |              |                            |             |                        |
| 26 | Mesleki etkinliğini artırmaya yönelik çaba içerisindedir.                |                            |              |                            |             |                        |

|    | <b>OKULUNUZUN YÖNETİCİSİ;<br/>Örgütsel Karar Verme Sürecinde<br/>Etik Karar Verme Boyutunda:</b> | Kesinlikle<br>Katılmıyorum | Katılmıyorum | Katılmamaya<br>Eğilimliğim | Katılıyorum | Tamamen<br>Katılıyorum |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|--------------|----------------------------|-------------|------------------------|
| 27 | Çözümler üretmede sistemli yaklaşır.                                                             |                            |              |                            |             |                        |
| 28 | Politik konularda kazanç sağlamaya yönelik çalışmalarda bulunmaz.                                |                            |              |                            |             |                        |
| 29 | Dini konularda fayda amaçlı faaliyetlerde bulunmaz.                                              |                            |              |                            |             |                        |
| 30 | Ekonomik alanda kişisel kazanç sağlayıcı faaliyetlerde davranmaz.                                |                            |              |                            |             |                        |
| 31 | Mesleki sorumluluklarını dürüstlük duygusu içerisinde yapar.                                     |                            |              |                            |             |                        |
| 32 | Okulda ortak alınan kararları, etkili biçimde uygular.                                           |                            |              |                            |             |                        |
| 33 | Okulda yapılan işlerde ölçüyü belirler.                                                          |                            |              |                            |             |                        |
| 34 | Kötü sayılabilecek alışkanlıklara sahip değildir.                                                |                            |              |                            |             |                        |
| 35 | Davranışlarının sınırlarını bilir.                                                               |                            |              |                            |             |                        |
|    | <b>OKULUNUZUN YÖNETİCİSİ;<br/>Davranışsal Etik Boyutunda:</b>                                    | Kesinlikle<br>Katılmıyorum | Katılmıyorum | Katılmamaya<br>Eğilimliğim | Katılıyorum | Tamamen<br>Katılıyorum |
| 36 | Kendi kendini değerlendirebilir.                                                                 |                            |              |                            |             |                        |
| 37 | Doğru sözlüdür.                                                                                  |                            |              |                            |             |                        |
| 38 | Dürüst davranır.                                                                                 |                            |              |                            |             |                        |
| 39 | Olaylar karşısında cesaretli davranır.                                                           |                            |              |                            |             |                        |
| 40 | Tüm koşullarda gerçeği söyler.                                                                   |                            |              |                            |             |                        |
| 41 | İfadeleri gerçeğe yakındır.                                                                      |                            |              |                            |             |                        |
| 42 | Faaliyetleri gerçeklik ilkesine göre yapar.                                                      |                            |              |                            |             |                        |
| 43 | Bireysel hakları korur.                                                                          |                            |              |                            |             |                        |
| 44 | İçinde bulunduğu toplumun değerlerine saygı gösterir.                                            |                            |              |                            |             |                        |

**ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI ÖLÇEĞİ**

| No | Aşağıda yer alan seçeneklerden size uygun düşenleri "X" ile işaretleyiniz.                                                                                                                          | Kesimlikle katılmıyorum | Katılmıyorum | Kısmen katılmıyorum | Katılıyorum | Tamamen katılıyorum |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|--------------|---------------------|-------------|---------------------|
| 1  | Okul yöneticilerimizin ders saatlerimizin ayarlamasını (sabah gurubu –öğle gurubu) adil bir şekilde yaptıklarını düşünüyorum.                                                                       |                         |              |                     |             |                     |
| 2  | Okul yöneticilerimiz öğretim yılı başında okul için de yapılacak çalışmalarla(belirli gün ve haftalar,gösteriler..vb) ilgili görev dağılımını zümre öğretmenleri arasında adil olarak dağıtmaktadır |                         |              |                     |             |                     |
| 3  | Okul dışı işlerin(bölge zümre toplantıları, okul öncesi eğitim şenliklerinde görev alma... vb) öğretmenlere eşit dağıtıldığını düşünüyorum.                                                         |                         |              |                     |             |                     |
| 4  | Okulda öğretmenlere verilen ödüllerin adil dağıtıldığını düşünüyorum.                                                                                                                               |                         |              |                     |             |                     |
| 5  | Okul yöneticilerimizin öğretmenlere eşit sorumluluk yüklediğini düşünüyorum.                                                                                                                        |                         |              |                     |             |                     |
| 6  | Okul yöneticilerimiz, işimizle ilgili kararları tarafsız bir şekilde verir.                                                                                                                         |                         |              |                     |             |                     |
| 7  | Okul yöneticilerimiz bizi ilgilendiren konularda ayırım yapmadan tüm öğretmenlerin görüşlerini almaya çalışır.                                                                                      |                         |              |                     |             |                     |
| 8  | Okul yöneticilerimiz okulla ilgili kararlar vermeden önce tüm öğretmenlerden tam ve doğru bilgi toplar.                                                                                             |                         |              |                     |             |                     |
| 9  | Okul yöneticilerimiz aldıkları kararlarla ilgili açıklama yapar ve ek bilgiler verir.                                                                                                               |                         |              |                     |             |                     |
| 10 | Okul yöneticilerimiz yasa, tüzük, yönetmelik, genelge vb. mevzuat hükümlerini tüm öğretmenlere yansız ve tutarlı bir şekilde uygular.                                                               |                         |              |                     |             |                     |
| 11 | Okul yöneticilerimiz aldıkları kararların ayırım yapılmaksızın tüm öğretmenler tarafından sorgulanmasına izin verir.                                                                                |                         |              |                     |             |                     |
| 12 | Okul yöneticilerimiz işle ilgili kararlar verirken öğretmenlere karşı nazik ve anlayışlı davranır.                                                                                                  |                         |              |                     |             |                     |
| 13 | Okul yöneticilerimiz işle ilgili kararlar verirken öğretmenlere karşı saygılı ve onurlu davranır.                                                                                                   |                         |              |                     |             |                     |
| 14 | Okul yöneticilerimiz işle ilgili kararları verirken öğretmenlerin kişisel ihtiyaçlarına karşı duyarlıdır.                                                                                           |                         |              |                     |             |                     |
| 15 | Okul yöneticilerimiz işle ilgili kararlar verirken bana samimi ve dürüst bir şekilde yaklaşır.                                                                                                      |                         |              |                     |             |                     |
| 16 | Okul yöneticilerimiz bizimle ilgili kararlar verirken yasal haklarımızı göz önünde bulundurur.                                                                                                      |                         |              |                     |             |                     |
| 17 | Okul yöneticilerimiz işimizle ilgili kararların içeriğini ve uygulamalarını her birimizle konuşur.                                                                                                  |                         |              |                     |             |                     |
| 18 | Okul yöneticilerimiz verdiği kararlarla ilgili bilgileri, isteyen tüm öğretmenlere ayırım yapmaksızın eksiksiz sunar.                                                                               |                         |              |                     |             |                     |
| 19 | Okul yöneticilerimiz işimizle ilgili verdiği kararlara ilişkin mantıklı açıklamalar yapar.                                                                                                          |                         |              |                     |             |                     |
| 20 | Okul yöneticilerimiz okulla ilgili verdikleri tüm kararları gizlemeden herkese çok açık bir şekilde açıklar.                                                                                        |                         |              |                     |             |                     |



T.C.  
YALOVA ÜNİVERSİTESİ  
Etik Kurul Başkanlığı

Sayı : 93772138-05  
Konu : Anket Soruları İzni

14/02/2020

Sayın Abdulhalik KÖSE

Yalova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi ve Çalışma İlişkileri Alanında Yüksek Lisans öğrencisi olarak yürütmekte olduğunuz “Etik Liderlik Davranışlarının Örgütsel Adalet Algısı Üzerinde Etkisi: Kocaeli İlindeki Eğitim Kurumlarında Yapılan bir Araştırma” adlı yüksek lisans tez çalışması kapsamında yapacağınız anket soruları ve başvuru formu, Yalova Üniversitesi Sosyal Bilimler Araştırma Etik Kurulu tarafından değerlendirilmiş ve çalışma etik açıdan uygun bulunmuştur.

  
Prof. Dr. Mustafa ÖZTAŞ  
Etik Kurul Başkanı

Ek 1: Sosyal Bilimler Araştırma Etik Kurulu Başvuru Formu  
Ek 2: Anket Soruları

**T.C. YALOVA ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ARAŞTIRMA ETİK KURUL  
RAPORU**

T. C. Yalova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkiler ABD İnsan Kaynakları ve Çalışma İlişkileri Alanında yüksek lisans talebesi Abdülhalik Köse yürütücülüğünü yaptığı "Etik Liderlik Davranışlarının Örgütsel Adalet Algısı Üzerinde Etkisi: Kocaeli İlindeki Eğitim Kurumlarında Yapılan Bir Araştırma " başlıklı çalışması ve ekte yer alan mülakat soruları 05.02.2020 tarihinde yapılan toplantı sonucu başvuru formunda yer alan sorulara verilen cevaplar da göz önüne alınarak Yalova Üniversitesi Sosyal Bilimler Araştırma Etik Kurulu tarafından :

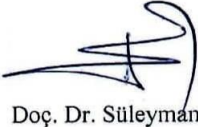
(X) Çalışma etik açıdan uygun bulunmuştur.

( ) Çalışmanın etik açıdan geliştirilmesi gerekmektedir.

( ) Çalışma etik açıdan uygun bulunmamıştır.

Prof. Dr. Eriş YÜKSEL OKTAY

(Başkan)



Doç. Dr. Süleyman BERK

Üye



Prof. Dr. Senay YÜRÜR

Üye



Prof. Dr. Kaya BAYRAKTAR

Üye



Prof. Dr. Hacı Yunus TAŞ

Üye



Doç. Dr. Recep MAKAS

Üye



Dr. Öğr. Üyesi Hyas AKYÜZOĞLU

Üye



Dr. Öğr. Üyesi Salim SANCAKLI

Üye



T.C.  
KOCAELİ VALİLİĞİ  
İl Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 99332089-605.01-E.6911986  
Konu: Araştırma İzni  
(Abdulhalik KÖSE)

12.05.2020

DAĞITIM YERLERİNE

Yalova Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı İnsan Kaynakları ve Çalışma İlişkileri Yüksek Lisans öğrencisi Abdulhalik KÖSE'nin "Etik Liderlik Davranışlarının Örgütsel Adalet Algısı Üzerindeki Etkisi" konulu araştırma çalışmasını İlçeniz okullarında uygulama talebinin uygun görüldüğüne ilişkin, 12/05/2020 tarih ve 6897563 sayılı Valilik Onayı ekte gönderilmiş olup söz konusu anket çalışmasının İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü'nün sorumluluğunda yapılması hususunda;

Gereğini rica ederim.

Mustafa DOĞAN  
Müdür a.  
Müdür Yardımcısı

Ek:Valilik Onayı

Dağıtım:  
Başiskele İlçe Milli Eğitim Müdürlüğüne  
Gölcük İlçe Milli Eğitim Müdürlüğüne  
İzmit İlçe Milli Eğitim Müdürlüğüne



Körfez Mah. Ankara Karayolu Cad. No:129 Valilik Binası B Blok Kat:3  
Elektronik Ağ: [www.kocaelimem.meb.gov.tr](http://www.kocaelimem.meb.gov.tr)  
e-posta: [stratejigelistirme41@meb.gov.tr](mailto:stratejigelistirme41@meb.gov.tr)

Bilgi için: İbrahim TURAN - V.H.K.İ.  
Tel: (0 262) 300 58 71  
Faks: (0262) 321 15 54

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden cd10-4285-34cb-b417-d6f7 kodu ile teyit edilebilir.



T.C.  
KOCAELİ VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 99332089-605.01-E.6897563  
Konu: Araştırma İzni  
(Abdulhalik KÖSE)

12/05/2020

VALİLİK MAKAMINA

İlgi: Yalova Üniversitesinin 18/03/2020 tarih ve 9999 sayılı yazısı.

Yalova Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı İnsan Kaynakları ve Çalışma İlişkileri Yüksek Lisans öğrencisi Abdulhalik KÖSE'nin "Etik Liderlik Davranışlarının Örgütsel Adalet Algısı Üzerindeki Etkisi" konulu araştırma çalışmasını İlimiz Başiskele, Gölcük ve İzmit İlçeleri okullarında uygulama talebi, Üniversitenin ilgi yazıları ile bildirilmektedir.

Adı geçen söz konusu çalışmasına esas olmak üzere, ekte sunulan çalışmayı İlimiz Başiskele, Gölcük ve İzmit İlçeleri okullarında uygulama talebi komisyonumuzca uygun görülmüş olup, İlçe Millî Eğitim Müdürlükleri ve Okul Müdürlüklerinin denetim ve gözetiminde gönüllülük esasına dayalı olarak çalışmayı yapmaları Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde olurlarınıza arz ederim.

Fehmi Rasim ÇELİK  
Millî Eğitim Müdürü

OLUR  
12/05/2020

Osman EKŞİ  
Vali a.  
Vali Yardımcısı



Körfez Mah. Ankara Karayolu Cad. No:129 Valilik Binası B Blok Kat:3  
Elektronik Ağ: www.kocaelimem.meb.gov.tr  
e-posta: stratejigelistirme41@meb.gov.tr

Bilgi için: İbrahim TURAN - V.H.K.İ.  
Tel: (0262) 300 58 71  
Faks: (0262) 321 15 54

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 425e-2e8c-3fe4-b487-dc04 kodu ile teyit edilebilir.

T.C.  
MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIĞI  
Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı

ARAŞTIRMA DEĞERLENDİRME FORMU

| ARAŞTIRMA SAHİBİNİN                           |                                                                                                                               |
|-----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Adı Soyadı                                    | Abdülhalik KÖSE                                                                                                               |
| Kurumu / Üniversitesi                         | Yalova Univ.                                                                                                                  |
| Araştırma yapılacak iller                     | Kocaeli                                                                                                                       |
| Araştırma yapılacak eğitim kurumu ve kademesi | Gölcük, Başiskele, İzmit ilaaher öğretmenleri                                                                                 |
| Araştırmanın konusu                           | Etik Kurallara Dairanaylaanın Öğretmel Adalet Algu, İlerideki Etik Kocaeli ilindeki Eğitim Kurumlarında Yapılan Bir araştırma |
| Üniversite / Kurum onayı                      | Var / Yok                                                                                                                     |
| Araştırma/proje/ödev/tez önerisi              | Tez                                                                                                                           |
| Veri toplama araçları                         | Anket                                                                                                                         |
| Görüş istenilecek Birim/Birimler              |                                                                                                                               |
| KOMİSYON GÖRÜŞÜ                               |                                                                                                                               |
| <p>Uygun</p>                                  |                                                                                                                               |
| Komisyon kararı                               | Oybirliği / Oyçokluğu ile alınmıştır.                                                                                         |
| Muhallif üyenin Adı ve Soyadı:                | Gerekçesi:                                                                                                                    |

KOMİSYON

11.05/2020  
Komisyon Başkanı  
Mustafa DOĞAN  
İzmir Eğitim Müdür Yardımcısı

11.05/2020  
Üye  
Musta Dayazlı

11.05/2020  
Y. Üye  
E. Dayazlı  
Elif Dayazlı

## ÖZGEÇMİŞ

Erzurum’da doğdu. İlköğretim ve lise öğrenimini babasının memuriyeti dolayısıyla değişik illerde tamamladı. Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Ekonometri Bölümünden mezun oldu. 1997 yılında Milli Eğitim Bakanlığı bünyesinde öğretmenliğe başladı. Sınıf Öğretmenliği ve Okul Müdürlüğü görevlerinde bulundu. Halen Kocaeli ili Gölcük ilçesinde Milli Eğitim Şube Müdürü olarak görev yapmaktadır. 2016 yılından itibaren de Yalova Üniversitesi İnsan Kaynakları ve Çalışma İlişkileri yüksek lisans programına devam etmektedir.

Sayın KÖSE evli olup Zeynep Nehir ve Berra Irmak adlarında iki kızı vardır.

Tarih: 23/10/2020

