

T.C.
İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı

**İLKÖĞRETİM OKULU ÖĞRETMENLERİNİN
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DÜZEYLERİNE
YÖNETİCİLERİNİN ETİK LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL
ADALET DAVRANIŞLARININ ETKİSİ**

(HATAY İLİ ÖRNEĞİ)

Celal Teyyar UĞURLU

Yard. Doç. Dr. Mehmet ÜSTÜNER

DOKTORA TEZİ

(Malatya, Ekim 2009)

KABUL VE ONAY

Celal Teyyar UĞURLU tarafından hazırlanan “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Yöneticilerinin Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet Davranışlarının Etkisi” (Hatay İli Örneği) başlıklı bu çalışma, 05.10.2009 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Battal ASLAN (Başkan)



Prof. Dr. Mualla Bilgin AKSU



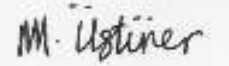
Yrd. Doç. Dr. Necdet KONAN



Yrd. Doç. Dr. Mehmet ARI



Yrd. Doç. Dr. Mehmet ÜSTÜNER (Danışman)



Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

ONAY

Prof. Dr. Mehmet TIKICI

Enstitü Müdürü

Doktora tezi olarak sunduğum “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Yöneticilerinin Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet Davranışlarının Etkisi” (Hatay İli Örneği) adlı çalışmamın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım yapıtların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu bunlara gönderme yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

... /10/ 2009

Celal Teyyar UĞURLU

ÖNSÖZ

Eğitimin amaçlı bir girişim olması, eğitim ortamlarındaki ilişki ve düzenlemelerin bilimsel verilere dayalı olarak ele alınmasını gerektirir. Öğretmenler, okulların amaçlarına ulaşmasındaki en önemli araçlardan bir tanesidir. Öğrencilerle, ailelerle ve çevreyle ilişki ağını kuran öğretmenlerin okul yönetiminin tutum ve davranışlarından etkilenmemesi düşünülemez. Öğretmenlerin okullarıyla, görevleriyle, öğrencileriyle ve velileriyle daha sıkı bağlar kurmalarında okul yöneticilerinin tutum ve davranışları önemli bir rol oynar. Bu anlamda bu çalışmada öğretmenlerin okullarında görevlerini yerine getirmede, yönetici etik liderlik davranışı, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık değişkenlerinin katkısı irdelenmeye çalışılmıştır.

Doktora tez çalışma sürecinde bana inanan, beni yüreklendiren ve güdüleyen değerli danışman hocam Yard. Doç. Dr. Mehmet ÜSTÜNER'e; tez izleme jürimde yer alarak bana yön veren Prof.Dr.Battal ASLAN'a ve Yrd.Doç.Dr. Mehmet ARI'ya, lisans, yüksek lisans ve doktora öğrenimim boyunca yetişmemde emekleri geçen Prof. Dr. Mustafa AYDIN'a, Prof. Dr. Mualla AKSU'ya, ve Doç. Dr. Burhanettin DÖNMEZ'e sonsuz teşekkür ediyorum. Akademik hayatımın her aşamasında beni güdüleyen ve yardımlarını esirgemeyen Yard. Doç. Dr. Necdet KONAN'a, Yard. Doç. Dr. Mahire ASLAN'a ve Doç. Dr. Erdal TOPRAKÇI'ya teşekkür ediyorum.

Doktora tez sürecinde bilgisi, deneyimleri ve en önemlisi dostluğu ile her konuda yardımını gördüğüm arkadaşım Yrd.Doç.Dr.Soner POLAT'a ve sevgili eşi, arkadaşım Nursel KOÇ POLAT'a teşekkürlerimi sunuyorum.

Tezimin ölçeklerinin uygulanma izinlerinin alınmasında yardımlarını gördüğüm Hatay İl Milli Eğitim Müdürlüğü çalışanlarına ve ölçeklerin dağıtılması toplanması ve veri girişlerinin yapılmasında yardımlarını esirgemeyen İlköğretim Müfettişi arkadaşlarıma teşekkür ediyorum.

Doktora öğrenimim boyunca sürekli beni destekleyen, çocuklarım Celal Anıl ve Onur İlke'nin eğitimini çoğu zaman tek başına üstlenen eşim Kelime UĞURLU'ya ve bu süreçte zaman zaman ilgi ve sevgilerini eksilttiğim oğullarıma teşekkür ediyorum.

**“İLKÖĞRETİM OKULU ÖĞRETMENLERİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK
DÜZEYLERİNE YÖNETİCİLERİNİN ETİK LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL
ADALET DAVRANIŞLARININ ETKİSİ”**

(Hatay İli Örneği)

Celal Teyyar UĞURLU

İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı

Doktora Tezi: Ekim-2009

Danışman: Yard.Doç.Dr. Mehmet ÜSTÜNER

ÖZET VE ANAHTAR KELİMELELER

Örgütlerde insan ögesi örgütün etkililiği ve verimliliği için önemlidir. Her örgüt daha çok dirik, sağlıklı, verimli ve yeterli olmak ister. Örgütsel değişim içinde örgütler yeni oluşumlara karşı yeniden bir oluş içinde olmak isterler. Örgütsel değişimin uygulayıcısı olarak yöneticiler yönetsel iş ve eylemlerin odağında yer alırlar. Her yönetici davranışı etkilediği, harekete geçirdiği etkenlerle örgütünün dirikliğine, yenileşmesine, verimliliğine, yeterliliğine ve daha birçok özelliğine hükmeder. Örgütsel davranış birçok davranışı etkilemektedir. Örgütte yönetici etik liderlik davranışı, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık örgütsel davranışın etkilediği değişkenlerdir. Birbirlerini etkileyen bu üç kavram örgütlerin amaçlarını gerçekleştirmesi açısından önem taşımaktadır. Okulun çıktılarını bir şekilde etkilediği düşünülen birer kavram olarak etik liderlik, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık, okulun amaçlarına ulaşmasında önemli değişkenler olarak kabul edilebilir. Bu araştırmanın amacı ilköğretim okulu öğretmenlerinin bu üç değişkene ilişkin algı düzeylerini saptayarak aralarındaki ilişkiyi ortaya koymaktır.

Araştırmanın örneklemini için, Hatay'daki her ilçede öğretmen sayısı 10'un üzerinde olan okullar tercih edilmiştir. Böylece 12 ilçede bulunan 635 ilköğretim okulundaki toplam 9004 öğretmen çalışma evrenini oluşturmaktadır.

Örneklem büyüklüğünü belirlemede, büyüklüğü belli olan evren için hazırlanmış aşağıdaki örneklem büyüklüğü saptama formülü kullanılmıştır. Araştırmanın örneklemini için 0.05 anlamlılık düzeyinde ve $d = \pm 0.03$

örnekleme hatası ile öğretmenlerin farklı cinsiyet, yaş, kıdem, branş, okuldaki öğretmen sayısı, okuldaki hizmet süresi bakımlarından evrenin farklı görüş ve düşüncelere sahip olduğu yani heterojen olduğu düşünülerek $n = N \cdot t^2 \cdot p \cdot q / d^2 (N-1) + t^2 \cdot p \cdot q$ şeklindeki formülden yararlanılmıştır (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004).

Örneklem sayısını 12 ilçedeki 42 okula dağıtmak için tabaka ağırlığı saptanmıştır. Örneklem sayısı olarak belirlenen 954 öğretmen, evrendeki öğretmen sayısına bölünerek bulunmuştur. (Tabaka ağırlığı = $954 / 9004 = 0,1059$) Bu formüle dayalı olarak ilçe tabaka ağırlığı yaklaşık 0,1059 bulunmuştur. Böylece çalışma evrenin yaklaşık %10'u alınarak örneklem büyüklüğü olan 954 kişi dengeli bir şekilde ilçe tabakalarına dağıtılmıştır. İlçe tabakalarındaki öğretmen sayısının yaklaşık 0,10'u alınarak örneklem çalışma evrenini temsil etmesi sağlanmıştır. Örneklem sayısına ulaşabilmek için uygulanan ölçek sayısı örneklem sayısından yaklaşık %30 fazla tutulmuştur.

Araştırmanın verileri "etik liderlik davranışı ölçeği", "örgütsel adalet ölçeği", ve "örgütsel bağlılık" ölçeği ile toplanmıştır. Verilerin çözümlenmesinde aritmetik ortalama, t testi, Mann Whitney U testi, Kruskal Wallish testi, varyans analizi, korelasyon katsayısı, basit ve çoklu regresyon analizi kullanılmıştır.

Sonuç olarak, yönetici etik liderlik davranışı, okulların örgütsel adalet doğasına etki ederek öğretmenlerin okulları ile olan ilişkilerinde örgütsel bağlılık yaratmaktadır. Örgütsel adalet yönetici etik liderlik davranışı ile örgütsel bağlılık arasında önemli bir yordayıcı değişken olarak kabul edilmektedir. Öğretmenlerin bağlılıklarının temelinde yöneticilerinin etik liderlik davranışları esnasında örgütsel adaleti sağlamaları yatmaktadır.

Okulda herkes için aynı uygulama kurallarının oluşturulması, sadakat, eşitlik, adalet, doğruluk, dürüstlük ve erdem gibi değerlerin ön plana çıkarılması, yöneticilerin etik ve adaletli davranışlar sergileyecekleri okul kültürü ve iklimi yaratılması için hizmet içi eğitim çalışmalarına yer verilmesi önerilebilir.

Anahtar kelimeler: Liderlik, etik liderlik, örgütsel adalet, örgütsel bağlılık.

**EFFECTS OF ADMINISTRATORS' ETHICAL LEADERSHIP AND
ORGANIZATIONAL JUSTICE BEHAVIOR ON PRIMARY SCHOOL
TEACHERS' ORGANIZATIONAL COMMITMENT LEVEL**

Celal Teyyar UĞURLU

Ph.D. Dissertation

The Department of Educational Sciences Inonu University,

Graduate School of Social Sciences

Inonu University, Malatya, Turkey: Oktoberr-2009

Advisor: Assistant Professor Mehmet ÜSTÜNER

ABSTRACT AND KEY WORDS

In organizations human element is important for the productivity and effectiveness of the organization. Every organization wants to be more energetic, healthier, more productive and more adequate. When organizations face changes every organization wants to cope with these changes. As the practitioners of the organizational change, the administrators take place in the spot of the actions and operations. Each administrator commands energy, reformation, adequacy and many other features of the organization with the attitudes he effects and the factors he puts into action. Organizational attitude affects many attitudes. In organization administrator's moral attitude, organizational justice and organizational commitment are the variables which are affected by the organizational attitude. These three concepts that affect each other are important from the point view of the organizations to realize their aims. These three concepts, "moral leadership", "organizational justice" and "organizational commitment" which are thought to effect outputs of the school in a way, are considered as important variables to fulfill the aims of the school. The aim of this study is to reveal the relationship between these variables by setting perception levels of these variables.

To determine the sample of this research in schools that have more than ten teachers from each district in Hatay were preferred. As a result, 9004 teachers from 635 primary schools of 12 districts comprise the

population of the study. In determining the sample the size, the following Formula is used; For the sample of this research with 0,05 expressiveness level and $d = \pm 0,03$ sample mistake by considering that the universe of study has different view and opinion that means it is heterogeneous from the point view of teachers' gender, age, seniority, branch, number of teachers in schools and the period of service the sample was calculated according to the Formula taking place below (Yazıcıoğlu and Erdogan, 2004).
$$n = \frac{Nt^2pq}{d^2(N-1) + t^2pq}$$

In order to distribute the number of samples to 42 schools in 12 districts layer weight was set. Nine hundred and fifty four teachers who were determined as the sample were found by being divided by the number of teachers in the population. Layer weight = $954/9004 = 0.1059$ according to this Formula district rank density is found about 0,1059. As a result, the sample consisting of 954 people that are set by taking % 10 of the population were distributed to district rank in a balanced way. By taking the 0,10 of the number of teachers in the district ranks the sample was provided to represent the population of the study.

The data of the research was added to “ethical leadership attitude scale”, “organizational justice perception scale” and “organizational commitment scale”. Arithmetic average, *t*-test, Mann Whitney U test, Kruskal Wallis test, Variance Analysis, Correlation Coefficient, simple and multiple regression analysis were used in analysis of data.

The results revealed that administrative ethical leadership attitude creates organizational commitment in teachers for their relationships with their schools by effecting organizational justice nature of the schools. Organizational justice is accepted as an important guide variable between administrative ethical leadership attitude and organizational commitment. At the basic of the commitment of teachers the administrators are to show their administrative ethical leadership attitude by guaranteeing organizational justice. The formation of the same application rules for everybody in schools, excelling values such as faithfulness, equality, justice, rightness, honesty, virtue, creation of school culture and climate where administrators behave in

a ethical and fair way and giving place to education during service can be offered.

Key words: Leadership, ethical leadership, organizational justice, organizational commitment.

**“İLKÖĞRETİM OKULU ÖĞRETMENLERİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK
DÜZEYLERİNE YÖNETİCİLERİNİN ETİK LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL
ADALET DAVRANIŞLARININ ETKİSİ”**

(Hatay İli Örneği)

Celal Teyyar UĞURLU

İÇİNDEKİLER	Sayfa
Onay sayfası	
Onur Sözü	1
Önsöz.....	2
Özet ve Anahtar Kelimeler	3
Abstract ve Keywords.....	5
İçindekiler	8
Tablolar	12
Modeller	14
Şekiller	15
Kısaltmalar	16

BÖLÜM I

GİRİŞ

1.1. Problem Durumu	17
1.2. Araştırmanın Önemi	22
1.3. Araştırmanın Problem Cümlesi.....	23
1.4. Araştırmanın Alt Problemleri.....	23
1.5. Sayıltı	24
1.6. Sınırlılıklar	25
1.7. Araştırmanın Kavram Tanımları	25

BÖLÜM II

ALANYAZIN TARAMASI VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

2.1. LİDERLİK	26
2.1.1. Lider ve Liderlik Kavramı	26
2.1.2. Liderlik ve Yöneticilik	28
2.1.3. Yeni Liderlik Yaklaşımları	29
2.1.3.1. Dönüşümcü Liderlik	29
2.1.3.2. Öğretimsel Liderlik.....	30
2.1.3.3. Kültürel Liderlik	31
2.1.3.4. Süper Liderlik	32
2.1.3.5. Vizyoner Liderlik	32

2.1.3.6. Etik Liderlik	32
2.2. ETİK ve ETİK LİDERLİK.....	33
2.2.1. Etik Kavramı	33
2.2.2. Eğitim ve Etik.....	40
2.2.3. Kültür, Değer ve Etik İlişkisi	45
2.2.4. Örgüt ve Etik.....	48
2.2.5. Etik Liderlik	49
2.2.5.1. Okul Yönetiminde Etik Liderlik	55
2.2.5.2. Sınıf Yönetiminde Etik Liderlik	62
2.2.6. Etik Liderlik Boyutları	63
2.2.6.1. İletişimsel Etik.....	63
2.2.6.2. Karar Vermede Etik	64
2.2.6.3. İklimsel Etik	66
2.2.6.4. Davranışsal Etik	67
2.2.7. Etik Liderlik Davranışının Öncelleri ve Çıktıları.....	67
2.2.7.1. Etik Liderlik Öncelleri.....	67
2.2.7.2. Etik Liderlik Çıktıları.....	67
2.3. ÖRGÜTSEL ADALET.....	69
2.3.1. Örgüt Kültürü ve Adalet Kavramı.....	69
2.3.2. Örgütsel Adalet.....	72
2.3.3. Örgütsel Adaletin Boyutları.....	77
2.3.3.1. Dağıtımsal Adalet	79
2.3.3.2. İşlemsel Adalet	83
2.3.3.3. Etkileşimsel Adalet	86
2.3.4. Örgütsel Adaletin Öncelleri ve Çıktıları.....	87
2.3.4.1. Örgütsel Adaletin Öncelleri.....	88
2.3.4.2. Örgütsel Adaletin Çıktıları.....	88
2.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK.....	91
2.4.1. Bağlılık Kavramı	91
2.4.2. Örgütsel Bağlılık	92
2.4.3. Örgütsel Bağlılık Sınıflandırmaları.....	97
2.4.3.1. Kanter Sınıflandırması.....	98
2.4.3.2. Etzioni Sınıflandırması.....	98
2.4.3.3. Wiener Sınıflaması	99
2.4.3.4. O'Reilly ve Chatman Sınıflaması.....	99
2.4.3.5. Penley ve Gould Sınıflaması	99
2.4.3.6. Katz ve Kahn Sınıflaması	100
2.4.3.7. Buchanan II Sınıflaması	100
2.4.3.8. Mowday Sınıflaması	100
2.4.3.9. Becker'in Yan Bahis Kuramı.....	100
2.4.3.10. Salancik Sınıflaması	101
2.4.3.11. Allan ve Mayer Sınıflaması.....	101
2.4.3.11.1. Duygusal Bağlılık.....	102
2.4.3.11.2. Devam Bağlılığı	104
2.4.3.11.3. Normatif bağlılık.....	105
2.4.3.12. Örgütsel Bağlılık Öncelleri ve Çıktıları	106
2.4.3.12.1. Örgütsel Bağlılık Öncelleri	106

2.4.3.12.2. Örgütsel Bağlılık Çıktıları	106
2.5. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR ve KURAMSAL MODELLER.....	109
2.5.1. Kontrol Degiskenleri Etik Liderlik Davranışı, Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi.....	109
2.5.2. Etik Liderlik Davranışı Örgütsel Adalet İlişkisi.....	111
2.5.3. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi	113
2.5.4. Etik Liderlik Davranışı ve Örgütsel bağlılık İlişkisi.....	114
2.5.5. Örgütsel Adaletin Etik Liderlik Davranışı ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Ara Yordayıcı Etkisi.....	118

BÖLÜM III

YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Yöntemi.....	119
3.1.1. Araştırmanın Deseni.....	119
3.1.2. Evren	119
3.1.3. Örneklem.....	119
3.1.4. Veri Toplama Araçları.....	122
3.1.5. Veri Toplama Araçlarının Uygulanması ve Toplanması	125
3.1.6. Verilerin Analizi.....	126

BÖLÜM IV

BULGULAR VE YORUM

4.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum.....	129
4.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum	146
4.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum	147
4.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum	154
4.5. Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum	160
4.6. Altıncı Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum	167

BÖLÜM V

SONUÇ TARTIŞMA VE ÖNERİLER

5.1. Sonuç ve Tartışma	169
5.1.1. Öğretmenlerin Yönetici Etik Liderlik Algılarına İlişkin Sonuçlar ve Tartışma	169
5.1.2. Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algılarına İlişkin Sonuçlar ve Tartışma	171
5.1.3. Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Algılarına İlişki Sonuçlar ve Tartışma	172
5.1.4. Yönetici Etik Liderlik Davranışı, Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Düzeyi İlişkisi Algısına İlişkin Sonuçlar ve Tartışma	173

5.1.5. Yönetici Etik Liderlik Davranışının Örgütsel Adaleti	
Açıklamasına İlişkin Sonuç ve Tartışma	173
5.1.6. Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılığı Açıklamasına İlişkin Sonuç ve Tartışma	179
5.1.7. Yönetici Etik Liderlik Davranışının Örgütsel Bağlılığı Açıklamasına İlişkin Sonuç ve Tartışma	184
5.1.8. Örgütsel Adaletin Yönetici Etik Liderlik Ve Örgütsel Bağlılık Davranışı Arasındaki Ara Yordayıcı Etkisine İlişkin Sonuç ve Tartışma	187
5.2. Öneriler	188
5.2.1. Uygulayıcılara Öneriler	188
5.2.2. Araştırmacılara Öneriler	191
KAYNAKÇA.....	192
EKLER	
Ek 1. Araştırma Ölçekleri.....	215
Ek 2. Araştırma İzni Onay Yazısı	219
Ek 3. Araştırma İzni Onay Yazısı	220
Ek 4. Ortaöğretim Öğretmenleri Örgütsel Adalet Algısı Ölçeği Kullanma İzin Yazısı.....	221
Ek 5. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Kullanma İzin Yazısı	222
Ek 6. Etik Liderlik Ölçeği Kullanma İzin Yazısı	223
ÖZGEÇMİŞ	224

TABLÖLAR DİZELGESİ

Tablo	sayfa
1. Etik Liderlik Davranışının Öncelleri.....	68
2. Etik Liderlik Davranışının Çıktıları	68
3. Örgütsel Adalet Öncelleri	89
4. Örgütsel Adalet Çıktıları	90
5. Örgütsel Bağlılık Öncelleri	107
6. Örgütsel Bağlılık Çıktıları.....	108
7. Hatay'daki ilköğretim okulları ve bu okullarda çalışan öğretmen sayıları.....	119
8. Örneklem seçilen ilçelerdeki okul ve öğretmen sayıları.....	121
9. Ölçeklere ilişkin soru adetleri ve Cronbach's Alpha katsayıları.....	122
10. Ölçeklerin dağıtım dönüş ve işleme bilgileri	126
11. Araştırmada kullanılan değişkenler ve isimleri	128
12.Öğretmenlerin cinsiyet, yaş, kıdem, branş, son çalıştıkları okuldaki çalışma süreleri ve okullarındaki öğretmen sayılarına ilişkin frekans ve yüzde dağılımları	130
13. Yönetici etik liderlik davranışı, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık ve alt boyutlarına ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri	131
14. Cinsiyet değişkenine göre yönetici etik liderlik davranışı, örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve bunların alt boyutlarına ilişkin aritmetik ortalama ve t testi sonuçları	132
15. Yaş değişkenine göre yönetici etik liderlik davranışı örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık ve bunların alt boyutlarına ilişkin ilişkin aritmetik ortalama ve ANOVA testi sonuçları	135
16. Yaş değişkenine göre karar vermede etik alt boyutuna ilişkin Kruskal Wallis Sonucu	136
17.Yaş değişkenine göre duygusal bağlılık alt boyutuna ilişkin Kruskal Wallis Sonucu	137
18. Kıdem değişkenine göre yönetici etik liderlik davranışı örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık ve bunların alt boyutlarına ilişkin ilişkin aritmetik ortalama ve ANOVA testi sonuçları	138
19. Kıdem değişkenine göre karar vermede etik alt boyutuna ilişkin Kruskal Wallis test sonucu	139
20. Kıdem değişkenine göre duygusal bağlılık alt boyutuna ilişkin Kruskal Wallis test sonucu	140
21. Okuldaki hizmet süresi değişkenine göre yönetici etik liderlik davranışı örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve bunların alt boyutlarına ilişkin aritmetik ortalama ve ANOVA testi sonuçları	140
22. Öğretmenlerin branşlarına göre örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve bunların alt boyutlarına ilişkin aritmetik ortalama ve t testi sonuçları	142
23. Öğretmenlerin branşlarına göre yönetici etik liderlik ve alt boyutlarına ilişkin Mann Whitney testi sonuçları.....	143
24.Okuldaki öğretmen sayısı değişkenine göre yönetici etik liderlik	

davranışı ve bunların alt boyutlarına ilişkin aritmetik ortalama ve ANOVA testi sonuçları	144
25. Kişisel ve örgütsel değişkenler ile yönetici etik liderlik davranışı, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki	146
26. Yönetici etik liderlik davranışı, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılığın alt boyutları arasındaki ilişki	147
27. Yönetici etik liderlik davranışının örgütsel adaleti yordamasına ilişkin basit regresyon analizi sonuçları	148
28. Yönetici etik liderlik davranışının alt boyutlarının örgütsel adaleti yordamasına ilişkin çoklu regresyon analizi sonuçları	149
29. Yönetici etik liderlik davranışının örgütsel adaletin alt boyutlarından dağıtımsal adaleti yordamasına ilişkin çoklu regresyon analizi sonuçları	151
30. Yönetici etik liderlik davranışının örgütsel adaletin alt boyutlarından işlemsel adaleti yordamasına ilişkin çoklu regresyon analizi sonuçları ..	152
31. Yönetici etik liderlik davranışının örgütsel adaletin alt boyutlarından etkileşimsel adaleti yordamasına ilişkin çoklu regresyon analizi sonuçları	154
32. Örgütsel adaletin örgütsel bağlılık davranışını yordamasına ilişkin basit regresyon analizi sonuçları	155
33. Örgütsel adaletin alt boyutlarının örgütsel bağlılık davranışının yordamasına ilişkin çoklu regresyon analizi sonuçları	156
34. Örgütsel adaletin alt boyutlarının örgütsel bağlılık alt boyutlarından duygusal bağlılık davranışını yordamasına ilişkin çoklu regresyon analizi sonuçları	158
35. Örgütsel adaletin alt boyutlarının örgütsel bağlılık davranışı alt boyutlarından devam bağlılığı boyutunu yordamasına ilişkin çoklu regresyon analizi sonuçları	159
36. Örgütsel adaletin alt boyutlarının örgütsel bağlılık davranışı alt boyutlarından normatif bağlılığı boyutunu yordamasına ilişkin çoklu regresyon analizi sonuçları	160
37. Yönetici etik liderlik davranışının örgütsel adaleti yordamasına ilişkin basit regresyon analizi sonuçları	161
38. Yönetici etik liderlik davranışının alt boyutlarının örgütsel bağlılığı yordamasına ilişkin çoklu regresyon analizi sonuçları	162
39. Yönetici etik liderlik davranışının örgütsel bağlılık alt boyutlarından duygusal bağlılığı yordamasına ilişkin çoklu regresyon analizi sonuçları	164
40. Yönetici etik liderlik davranışının örgütsel bağlılık alt boyutlarından devam bağlılığı yordamasına ilişkin çoklu regresyon analizi sonuçları...	165
41. Yönetici etik liderlik davranışının örgütsel bağlılığın alt boyutlarından normatif bağlılığı yordamasına ilişkin çoklu regresyon analizi sonuçları ..	166
42. Örgütsel adaletin örgütsel bağlılık davranışı üzerine ara yordayıcı etkisi	167

MODELLER DİZELGESİ

Model	sayfa
1. Etik Davranış Modeli	54
2. İşlemsel Adaletin Dört Bileseni Modeli	85
3. Liao ve Tai'nin Hipotez Modeli	87
4. Kontrol Değişkenleri Yönetici Etik Liderlik Davranışı, Örgütsel Adalet, Örgütsel Bağlılık Değişkenleri İlişkisi	110
5. Etik Liderlik Davranışı ve Örgütsel Adalet İlişkisi.....	112
6. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi	114
7. Etik Liderlik Davranışı ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi	116
8. Araştırma Ana Modeli.....	118

ŞEKİLLER DİZELGESİ

Şekil	sayfa
1. Potter'ın Etik Üçgeni: Çok Boyutlu Etik Karar Verme Çerçevesi	36
2. Yönetici Etik Liderlik Davranışı ile Örgütsel Adalet İlişkisi	174
3.Yönetici Etik Liderlik Davranışı Alt Boyutları ile Örgütsel Adalet İlişkisi...	176
4. Yönetici Etik Liderlik Davranışı Alt Boyutları ile Örgütsel Adalet Alt Boyutları İlişkisi	178
5. Örgütsel Adalet ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi	180
6. Örgütsel Adalet Alt Boyutları ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi	182
7. Örgütsel Adalet Alt Boyutları ile Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları İlişkisi..	183
8. Yönetici Etik Liderlik Davranışı ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi.....	185
9. Yönetici Etik Liderlik Davranışı Alt Boyutları ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi.....	186
10.Yönetici Etik Liderlik Alt Boyutları ile Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutları İlişkisi	187
11. Örgütsel Adaletin Yönetici Etik Liderlik İle Örgütsel Bağlılık Davranışı Arasındaki Ara Yordayıcılık İlişkisi	188

KISALTMALAR DİZELGESİ

MEM : Milli Eğitim Müdürlüğü

TÜSİAD : Türkiye Sanayici İş Adamları Derneği

Diğer. : Diğerleri.

ELÖ : Etik Liderlik Ölçeği

DA : Dağıtımsal adalet

İA : İşlemsel Adalet

EA : Etkileşimsel Adalet

İE : İletişimsel Etik

İkİE : İklimsel Etik

KE : Karar Vermede Etik

DavE : Davranışsal Etik

NB : Normatif Bağlılık

DeB : Devam Bağlılığı

DuB : Duygusal Bağlılık

BÖLÜM I

Giriş

Bu bölümde, araştırmaya ilişkin problem durumu, araştırmmanın önemi, problem cümlesi, alt problemler, sayılılar, sınırlılıklar ve tanımlar yer almaktadır.

1.1. Problem Durumu

İnsanların birlikte yaşama gerekliliği, onların yaşamı paylaşırken güç birliği içinde olmalarını gerektirir. Amaca ulaşmak için örgütlü bireyler olarak çalışmak ve örgütün birbirini etkileyen değişkenlerinin farkında olmak gerekir. İnsan ögesi ile ilgili olan birçok değişken birbirinin önceli ve çıktısı durumundadır. Örgüt iş göreni olarak herkes söylediği sözlerden, yaptığı işlerden, kullandığı araçlardan sorumlu olarak bir diğerinin tutum ve davranışını etkilemektedir. Aydın (1994,13)'a göre; ortak çabayı gerektiren bir amacın gerçekleştirilmesi, birden fazla bireyin güç ve eylemlerinin birleştirilmesini, bütünleştirilmesini zorunlu kılmaktadır. İş birliği olmadan toplumsal yaşam olmaz.

Örgütlenmiş bir insan grubunun, bir takım amaçlarla birtakım işleri sürekli olarak gerçekleştirme çabası olan her yerde yönetim söz konusudur (Kaya, 1993, 31). Ortak amaç için ortak çabaları işbirliği içinde bütünleştirme kaygısındaki insanlar yönetime ihtiyaç duyarlar.

Yönetim genel anlamda belli bir amacın gerçekleştirilmesi için bireylerin iş birliği yapmalarıdır. Bu anlamda yönetim, örgütün işlerliğini sağlayacak her türlü yönetsel etkinlikleri yani kaynakların bir araya getirilmesini, eşgüdüm sağlanmasını, izlenecek yöntemleri ve denetimi içine alır (Gözübüyük, 1996, 1). Yönetimsel eylemlerin insanlığın tarihi ile başladığı söylenebilir. Ancak eğitimin yönetimi, diğer yönetim örgütlerinden ayrılır. Eğitim, bir toplumu yeniden yaratma iddiasını taşır. Bu nedenle amaçlarının kendine özgünlüğü kaçınılmazdır. Aydın (1996, 9)'a göre; yeni kuşakların toplum üyeliğine hazırlanma işi rastlantısal olamaz. Çağdaş toplumlar, eğitim gereksinmesini eğitim sistemleri ile kontrol altına alırlar.

Örgüt olarak eğitim kurumları amaçlarına ulaşmada işgörenlerinin çabalarını eşgüdümlemek durumundadır. Eğitim, ayrıcalıklı olarak, her insanı hangi örgüt içinde olursa olsun kuşatır. Sağlıklı bir ortamda, sağlıklı bir birey olarak yetişmesine imkan sunar. Eğitim her örgüt için gereklidir. Bu anlamda eğitim yönetimi de kendine özgü kavram, tanım ve sayıtlılarıyla sistemleri etkiler ve yönlendirir. Eğitim örgütlerini anlamada ve yönetmede, gözlem, deney ve verilerle eğitim olguları ele alınır işlenir. Eğitim ortamlarından elde edilen bilgiler kavramlaştırılır, tanımlanır, karşılıklı ilişkiler ağı olarak genelleştirilir. Eğitim örgütlerinin uygulama alanına aktarılan bu bilgiler yine uygulamadan alınan dönütlerle bilgi birikimine katkıda bulunur. Sosyal sistemler olarak eğitim örgütleri, sürekli değişen yapılar olma özelliğini göstermektedirler. Eğitim yönetimi çerçevesinde eğitim örgütlerinin dirik örgütler olarak yaşayabilmesi örgütsel davranış kavram ve kuram bilgisine sahip olmayı gerektirir. Örgütsel davranış kavram ve kuramları eğitim örgütlerinin amaçlarını anlamak, açıklamak ve yönetmek için işe koşulabilir.

Çevresel koşulların bazıları yavaş bazıları hızlı değişir. Bazıları geliştirici bazıları gerileticidir. Bugünün çevresi içinde örgütler, hem iç hem de dış ilişkilerinde başarılı olmak zorundadırlar (Balay, 2003,18). Ortak amaçlar doğrultusunda çabalarının esgüdümlendiği sosyal bir sistem olarak tanımlanan örgütler (Aydın, 1994) başarılı olmak için örgütsel değişmelere uyum sağlamak durumundadırlar. Robbins (1994)'in işteki insanın incelenmesi olarak ele aldığı örgütsel davranış, insanların örgütler içindeki hareketlerini ve tutumlarını sistematik olarak inceler.

Judith'e göre; örgütsel davranışın değişkenleri olan, öğrenme, personel geliştirme, kültür, stres, algı, yenileşme, iş düzenlemesi, çatışma, güç, liderlik, iletişim, karar verme, grup oluşturma, güdüleme, kişilik (Özdemir, 1997) gibi değişkenlerin yanında günümüzde örgütsel davranışın ilgilendiği konular içinde yönetici etik davranışı (Aydın, 2001) örgütsel adalet (Polat, 2007) ve örgütsel bağlılık (Tok, 2007) konularının da yer aldığını görmek mümkündür. Örgütsel davranış değişkenleri olarak okullarda yönetici etik davranışı, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık kavramlarının okul örgütünün işgören davranışını etkilediği söylenebilir. Bu değişkenlerin okul

örgütü içerisinde ele alınması okulların işgören davranışlarının anlaşılmasını sağlayarak sorunların çözümüne katkı sağlayabilir. Başaran (1991, 34)'a göre, nasıl ki insanlar yaşamlarını davranışlarına borçlu iseler, örgütlerde, yaşamlarını üyelerinin davranışlarına borçludurlar. Davranışlarıyla ürün üreten insanlar örgütün yaşamasını sağlarlar. Örgütsel davranış, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için üyelerinin yaptıkları etkinliklerden oluşur.

Bir örgütteki insanlararası ilişkiler iş görenlerin birbiriyle etkileşimini sağlar. İnsanlararası etkileşim, önemli bir çevre etkeni olarak işgörenlerin örgütsel davranışını biçimlendirir. Örgütsel davranış ise örgütsel amaçları gerçekleştirmenin temelidir (Başaran, 1998, 12). Yöneticinin etik liderlik davranışı, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık gibi örgütsel davranış değişkenleri arasındaki ilişkiler eğitim örgütleri olarak okullarda insan ilişkilerinin anlaşılmasına katkı sağlayabilir.

Etik, öncelleri ve sonuçlarıyla birçok kavramdan etkilendiği gibi birçok kavramı da etkiler. Monod (Akt.Changeux, 2002), insanı insan yapanın ne olduğunu sorarak, bir yandan kültür bir yandan genomdur, der. Ancak kültürün sınırlarının ne olduğunu sorgular. İnsanın düşünme işlevi ve onun olası kıldığı şey kültürel evrendir. İnsanlar akıllı olduğu ve dolayısıyla eylemlerinin anlamını ve kapsamını bildiği için sorumlu varlıklardır. Bu da insanın hem kültürel hem de kalıtımın bir ürünü olduğunu açıklar. Hatta Wison, (Akt.Changeux, 2002) “genler kültürü dizginde tutar” diyerek genlerin kültürel gerçekliği ifade etmede önemli olduğunu vurgular. Etik, insanda toplumsal yaşam kurallarının bir parçasıdır. Etik insanla birlikte yaşama hizmet eder. Ahlak etkeni olarak insan, değerler koyar. Sartre, “Değerler dünyaya insanla gelir”, der. Gerçekte, mutlak ve evrensel olarak geçerli tek bir ahlak değil, insanlar ve koşullarla birlikte değişen gelenekler ve etik yasalar vardır (Changeux, 2002). İnsanlarla birlikte gelişen bir kavram olarak etik, ilişki gerektirir. Kuçuradi (2006)'ye göre; etik ilişki, belirli bütünlükte bir kişinin belirli bütünlükte başka bir kişiyle yüzyüze geldiği, değer sorunlarının söz konusu olduğu ilişkisidir. Etik ilişki olay içindedir. Bir kişi bir ilişkiyi, başka insanların ve başka bir etkenin oluşturduğu bir olay ya da olaylar örgüsü içinde kurar ve bu ilişkiyi yaşar. Etik ilişki içinde kişinin özellikleri olarak etik

kişi değerleri; zeka, dikkatli bakabilme, hızlı ve gl bağlantı kurabilme gibi yeteneklerdir. Buradaki etik ilişi değerleri ise; sevgi, saygı, minnet, gven gibi yaşantılar içerir. Haynes (2002: 17) etik kavramını “ne yapmalıyım?” ya da “bu doğru olur mu?” diye soran herkesle ilgili grr. Etik, başkaları hakkında ahlaki yargılarda bulunan, başka insanların eylemlerini öven ya da kınayan herkesle ilgilidir. Etik, eğitimde özel bir önem taşır. nk öğretmenler ve yöneticiler, hem ahlaki sorunlarla kuşatılmıştır hem de şu anda ğrencilerinin, yani gelecek kuşağın eğitiminin ve ahlaki iyiliğinin sorumluluğu her zamankinden çok onlardadır.

İş görenlerini etkileme konumunda bulunan liderler etik davranışlarıyla örnektirler. Farklı liderlik tanımlarından da anlaşılacağı gibi liderler insanları etkilemek, güdülemek, ikna etmek, moral birliği sağlamak, grup üyelerinin isteklerini karşılamak, ortak bir amacı başarmak, başlatmak gibi özellikleri içermektedir (Erçetin,1998).

İmmagrent (Akt.Erçetin, 1998), liderliği tanımlamanın zorluğuna dikkat çekerek, kavramsal bir model geliştirmiştir. Bu kavramsal modele göre, liderliğin başlatıcı değişkenleri olarak; değerler, etik ve kültürü belirtmiştir.

Etik davranışların, ilişkilerin kültürel ortamlarda var olduğu düşünüldüğünde, yönetici etik davranışlarının okul kültüründen etkilendiği söylenebilir. elik (1999)’e göre; eğitim alanında çalışan okul yöneticilerinin çoğu doğru değerler ve etik kurallar ile donandığını düşünürler. Ancak zamanla benimsedikleri değerler ve etik kurallar aşınır ve doğru yoldan saparlar. Bireysel ve okul düzeyindeki birçok sorunun nedeni etik davranışların yetersizliğine dayanmaktadır (elik, 1999). Yöneticilerin, okullarını yönetirken gösterdikleri davranışlar etik olma ya da olmama özelliklerine göre okul iş görenleri tarafından algılanarak bir değer görür. Bu değerler ncelini kültürden alarak çıktısını bir başka değişkene bırakır. Etik davranışların çıktılarından biri olan “adalet” okul kültürü içerisinde kendilerine etik davranılan işgörenlerin adalet algılarını etkiler. İşgörenlerin maruz kaldıkları etik davranışlar iş ortamının adalet algısını ve adalet algısı da örgüte bağlılık algısını etkiler.

Örgütsel adalet (Özmen, Abraş ve Özer, 2007) bireyin örgütündeki uygulamalar sonucu ile ilgili algıladığı adalettir. (Eker, 2006; Greenberg, 1996,). Çalışanlar, kendi örgütlerinde kendileri ile başkalarını karşılaştırır. Kuralların herkese eşit uygulanmasını, eşit işe eşit ücret ödenmesini, izinlerde eşit haklara sahip olmayı, birtakım sosyal imkanlardan eşit şekilde yararlanmayı bekler. Ancak, adalet algılamasının odak noktası sadece çıktılar ve bu çıktıların karşılaştırılması değildir. Örgütteki kurallar, bu kuralların uygulanış biçimi ve bireyler arasındaki etkileşim de adalet algılamasının odağında bulunmaktadır (Özdevecioğlu, 2003) ve liderlikle adalet arasında bir ilişki (Pillai, Terry ve Ethlyn, 1999) vardır. Yönetici davranışlarının etik olma niteliği örgütsel adalet ile de ilişkilidir. Yöneticilerin etik davranışları örgütlerini daha adaletli algılamalarına neden olabilir. Kuralların uygulanışında görevli yöneticiler davranışlarıyla adaletin yerleşmesinden sorumlu tutulabilirler.

Örgütlerin içerisinde kalma isteğinin belirleyicisi denebilecek bağlılık duygusunun oluşumunda sorumluluk örgüt yönetimine düşmektedir. Çünkü örgüt yönetimine ve örgüt politika ve yöntemlerinin adilliğine duyulan güven iş gören bağlılığında önemli bir rol oynamaktadır (Sabuncuoğlu, 2007; Schappe, 1996). Örgütsel bağlılık, iş görenin çalıştığı örgüte karşı hissettiği bağın gücünü ifade etmektedir. Örgütsel bağlılık duygusunun, örgütsel performansı pozitif yönde etkilediğine inanılmakta, bu çerçevede, örgütsel bağlılığın işe geç gelme, devamsızlık ve işten ayrılma gibi istenmeyen sonuçları azalttığı, ileri sürülmektedir (Bayram, 2005). Örgütsel bağlılığın artırılmasında iş görenlerin adalet algısının belirleyici olduğu (Doğan, 2002) ve yönetici etik davranışlarının örgütsel adaleti; örgütsel adaletin de örgütsel bağlılığı etkilediği görülmektedir. Bu üç değişken arasındaki ilişki örgütsel çıktıların niteliğinde önemli değişimler yaratabilmektedir. Sonuç olarak örgütsel bağlılık iş görenlerin işte verimliliği artırmanın ya da örgütü amaçlarına ulaştırmanın aracı olmaktadır. Okulların giderek toplumsal dönüşüm çabalarında önemli bir yerinin olması, okul işgörenleri olarak öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının yükseltilmesini gerektirebilir. Bu nedenle

yöneticilerin etik davranışlarının örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık üzerine etkisi araştırılarak okulların bu eksenli sorunlarını anlamaya ve çözme çabalarına ışık tutulabilir.

1.2. Araştırmanın Önemi

Örgütlerde insan ögesi örgütün etkililiği ve verimliliği için önemlidir. Her örgüt daha çok dirik, sağlıklı, verimli ve yeterli olmak ister. Örgütsel değişim içinde örgütler yeni oluşumlara karşı yeniden bir oluş içinde olmak isterler. Örgütsel değişimin uygulayıcısı olarak yöneticiler yönetsel iş ve eylemlerin odağında yer alırlar. Her yönetici davranışı etkilediği, harekete geçirdiği etkenlerle örgütünün dirikliğine, yenileşmesine, verimliliğine, yeterliğine ve daha birçok özelliğine hükmeder. Örgütsel davranış birçok davranışı etkilemektedir. Örgütte yönetici etik davranışı, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık örgütsel davranışın etkilediği değişkenlerdir.

Örgütün amaçlarına ulaşabilmesinde bu üç kavramın etkisinin açıklanması örgüt yöneticilerine yol gösterebilir. Yönetici etik liderlik davranışının etkilendiği kavramlar ve etik davranışların etkilediği kavramlar örgütün etkili yönetimine fayda sağlayabilir. Günümüzde etik davranışların giderek daha bir önem kazanması ve çıktı olarak adalet ve bağlılık olguları örgüt iş görenlerinin yönetiminde yöneticiye yol gösterir. Eğitim örgütlerinde yönetici etik davranışları öğretmenlerin adalet algılarını etkileyerek okula bağlılıklarını etkileyebilir. Bu nedenle etik, adalet ve bağlılık kavramlarının okul iş görenleri olarak yönetici ve öğretmenlere tanıtılması okul yönetiminde yeni duyarlılıkları uyandırabileceği düşünülmektedir.

Araştırma, yönetici etik liderlik davranışı, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık davranışlarının girdi ve çıktılarını kuramsal ve araştırmalara dayalı olarak ortaya koyması açısından önem taşımaktadır. Söz konusu etik liderlik, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık işletme örgütlerinde çalışıldığı gibi eğitim örgütlerinde de çalışılabilir. Etik liderlik, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık hizmet örgütü olarak okulların doğasını açıklamada önemli kavramlar olarak kabul edilebilir. Toplumun büyük bir kesimi bir şekilde eğitim ile ilgilidir. Kaldı

ki her insan bütün yaşamı boyunca gerek örgün gerek yaygın eğitimin zorunlu bir parçası olmak durumundadır. Okulun çıktılarını bir şekilde etkilediği düşünülen bu üç kavram okulun amaçlarına ulaşmasında önemli değişkenler olarak kabul edilebilir.

1.3. Problem Cümlesi

İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin, yöneticilerinin gösterdikleri etik liderlik davranışlarına ilişkin algıları ile örgütsel adalet ve örgütsel bağlılığa ilişkin algıları arasındaki ilişki ve yordama düzeyi nedir?

1.4. Alt Problemler

1. Öğretmenlerin, yönetici etik liderlik davranışı, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılığa ilişkin algıları a-cinsiyet b-yaş c-kıdem d-son çalıştığı okuldaki hizmet süresi e-branş ve f-okuldaki öğretmen sayısı değişkenlerine göre farklılık göstermekte midir?
2. Öğretmenlerin algılarına göre, yönetici etik liderlik davranışı, örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve bunların alt boyutlarının birbirleri ile ilişkisi var mıdır?
3. Öğretmenlerin, yönetici etik liderlik davranışı algı düzeyi, örgütsel adalet algı düzeyinin ne kadarını açıklamaktadır?
 - a) Öğretmenlerin, iletişimsel etik, karar vermede etik, iklimsel etik, davranışsal etik algı düzeyi, dağıtımsal adalet algı düzeyinin ne kadarını açıklamaktadır?
 - b) Öğretmenlerin, iletişimsel etik, karar vermede etik, iklimsel etik, davranışsal etik algı düzeyi, işlemsel adalet algı düzeyinin ne kadarını açıklamaktadır?
 - c) Öğretmenlerin, iletişimsel etik, karar vermede etik, iklimsel etik, davranışsal etik algı düzeyi, etkileşimsel adalet algı düzeyinin ne kadarını açıklamaktadır?
4. Öğretmenlerin, okullarına ilişkin örgütsel adalet algı düzeyi, örgütsel bağlılık algı düzeyinin ne kadarını açıklamaktadır?

- a) Öğretmenlerin, okullarına ilişkin dağıtımsal adalet, işlemisel adalet ve etkileşimsel adalet algı düzeyi, duygusal bağlılık algı düzeyinin ne kadarını açıklamaktadır?
 - b) Öğretmenlerin, okullarına ilişkin dağıtımsal adalet, işlemisel adalet ve etkileşimsel adalet algı düzeyi, devam bağlılığı algı düzeyinin ne kadarını açıklamaktadır?
 - c) Öğretmenlerin, okullarına ilişkin dağıtımsal adalet, işlemisel adalet ve etkileşimsel adalet algı düzeyi, normatif bağlılık algı düzeyinin ne kadarını açıklamaktadır?
5. Öğretmenlerin, yönetici etik liderlik davranışı algı düzeyi, örgütsel bağlılık algı düzeyinin ne kadarını açıklamaktadır?
- a) Öğretmenlerin, iletişimsel etik, karar vermede etik, iklimsel etik, davranışsal etik algı düzeyi, duygusal bağlılık algı düzeyinin ne kadarını açıklamaktadır?
 - b) Öğretmenlerin, iletişimsel etik, karar vermede etik, iklimsel etik, davranışsal etik algı düzeyi, devam bağlılığı algı düzeyinin ne kadarını açıklamaktadır?
 - c) Öğretmenlerin, iletişimsel etik, karar vermede etik, iklimsel etik, davranışsal algı düzeyi, normatif bağlılık algı düzeyinin ne kadarını açıklamaktadır?
6. Örgütsel adalet, yönetici etik liderlik davranışı ile örgütsel bağlılık arasında ara yordayıcı mıdır?

1.5. Sayıtlılar

Bu araştırmada aşağıdaki sayıtlılardan hareket edilmiştir.

1. Araştırmada, öğretmenler, yöneticilerinin etik liderlik davranışları, okullarına ilişkin adalet algıları ve okullarına ilişkin bağlılık düzeylerini ifade ederken gerçek durumu yansıtmışlardır.

2. Okul yöneticilerinin etik liderlik ya da örgütsel adaletle ilişkin davranışlarının gözlenebilmesi ancak yöneticilerin bu alanlara giren davranışları göstermeleriyle olanaklıdır. Yöneticilerin bu alanda tanımlanan davranışları gösterebilmeleri ise onların daha fazla öğretmenle birlikte

alışıyor olmalarını gerektirebilir.

3. Yöneticinin etik davranışı; iletişimsel etik, karar vermede etik, iklimsel etik ve davranışsal etik şeklinde üç alt boyutta incelenebilir.

4. Örgütsel adalet; dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet şeklinde üç alt boyutta incelenebilir.

5. Örgütsel bağlılık; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık şeklinde üç alt boyutta incelenebilir.

1.6. Sınırlılıklar

a) Araştırma, Hatay ili sınırları içerisinde merkez ilçe ile birlikte toplam 12 ilçeden alınan örnekleme göre ilköğretim okullarında 2007-2008 öğretim yılında çalışan öğretmenlerin algılarıyla sınırlıdır.

b) Değişkenler kuramsal kısmında açıklanan yönetici etik liderlik, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık boyutlarıyla sınırlıdır.

c) Araştırma, değişkenleri ölçmek için geliştirilen ölçeklerle toplanan bilgilerle sınırlandırılmıştır.

1.7. Araştırmanın Kavram Tanımları

Bu bölümde, araştırmada kullanılan anahtar kavramların tanımları ile birlikte araştırmada sıkça kullanılacak öteki kavramlar aşağıda verilmiştir.

Okul: İlköğretim düzeyinde eğitim-öğretim veren kamu okullarıdır.

Öğretmen: İlköğretim düzeyinde eğitim-öğretim veren kamu okullarında görevli öğretmenlerdir.

Okul yöneticisi: İlköğretim düzeyinde eğitim-öğretim veren kamu okullarının yöneticileridir (müdür ve müdür yardımcıları).

Etik : Etik ideal ve soyut olana işaret ederek, ahlak kurallarının ve değerlerin incelenmesi anlamını taşır (Aydın, 2001)

Örgütsel Adalet: Örgütsel adalet, çalışanların kendilerine adil davranılıp davranılmadığı ile ilgili durumları ifade eder (Greenberg, 1990; Moorman, 1991).

Örgütsel Bağlılık: örgüt ile birey arasındaki psikolojik sözleşmenin örgüte yansımasıdır.

BÖLÜM II

ALANYAZIN TARAMASI VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

2.1. LİDERLİK

2.1.1. Lider ve Liderlik Kavramı

Bir toplumun içinde dünyaya gelen her insan birlikte yaşadığı diğer insanlarla ilişkiye geçmek zorundadır. Her toplumsal ilişki belli kurallara uyma davranışını gerektirir. Toplumsal ilişkilerin özeğinde yer alan davranış düzenlemelerini insanların ihtiyaçları belirler. Yaşamın akışı içerisinde kural, ilke, değer, ilişki düzeyi, kültür, norm ahlak gibi kavramlar insan doğasının yönetilmesinde yararlanılan kavramlardır. İnsan, örgütlenmiş bir yapı içerisinde yaşarken yöneten ve yönetilen ilişkileri ile karşı karşıya gelir. Bu noktada insanların birbirleri ile olan ilişkilerini düzenlemede ve yönlendirmede “liderlik” eylemi gerekir.

Lider, liderlik eylemini gerçekleştirmekle sorumlu olan kişi olarak, izleyenleri başarılı kılma, yönlendirme gibi işlevlere sahiptir. Liderlik davranışını belirleyen bazı unsurlar, yetenekler, beceriler, ilgiler, kişisel tarz, aile, değerler, amaçlar ve kariyer geliştirme olarak sınıflanmaktadır (Harsham ve Harsham, 2008).

Lider, başkalarını belli bir amaç doğrultusunda davranmaya yönelten peşinden sürükleyen, etkileyici kişidir. Bir grup insanın kendi kişisel ve grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere çalışanlarını emirleri doğrultusunda davranmaya yönelten kişidir. Ortak hedef belirleyebilmek için gruptaki herkesin fikirlerini, isteklerini ortak bir noktada buluşturabilmek için lider gereklidir (Dangaç, 2006) Lider, yönetme ve yönlendirme rolünü oynarken geniş bir özellikler setine sahip olmalıdır.

Farklı liderlik tanımlarında, liderliğin insan ya da insanların yönetilmesini ve yönlendirmesini açıklayan ifadeler yer almaktadır (Erçetin,1998):

Cooley’e göre, Liderlik sosyal hareketlerin özeğinde olabilmektir.

Munford’a göre, Liderlik sosyal hareketlerin kontrol edilmesi sürecinde grupta bir kişinin ön plana çıkmasıdır.

Blacmar'a göre, liderlik, tüm grubun gücünü kendi çabalarında ortaya koyabilmektir.

Chapin'e göre, liderlik, grubun işbirliğine özel bir anlam verebilmektir.

Knootz ve O'Donnell'e göre, liderlik ortak bir amacı başarmak için insanları etkilemektir.

Moore'e göre, liderlik, insanları istenilen biçimde hareket ettirme yeteneğidir (Kaya,1993).

Urwick'e göre, liderlik, insanların niteliğidir (Kaya,1993).

Liderlik, amaçlara ulaşmak için bir grubu etkileyebilme yeteneğidir (Robins,1994).

Genel olarak bakıldığında grubu etkileme, yönetme, amaca yönelme ve yöneltme gibi anlamlar çıkarmak mümkündür. Tarihsel süreç içerisinde liderlik eylemlerinin, yönetim davranışı olarak yerini felsefi düşünceler içerisinde de görebiliriz.

Batı düşüncesinde liderliğin akademik orijini, Plato'nun çalışmalarına kadar uzanır. Özellikle onun "Devlet ve Cumhuriyet" isimli eserleri liderliğe ilişkin bilgiler içermektedir (Morrell&Hortley, 2006). Takala (Knights ve O'Leary, 2006)'ya göre, Plato'nun liderlikle ilgili olarak altını çizdiği nokta, sağduyu, cesaret, ılımlılık ve adalet duygularının liderlikle yakından ilgili olduğudur.

Çoğu liderlik araştırmaları, liderin davranış ve etkinlik sonuçları ile ilişkilendirilir. Lider olmak liderlerin sadece kendi davranışları ile sınırlı değildir (Felfe ve Petersen, 2007). Liderlik, rasyonellikten öte duygusal boyutu ağır basan bir kavramdır. Diğer insanları etkilemeyi, onlara şevk ve heyecan vermeyi, yüreklendirmeyi, yön göstermeyi ve rehberlik etmeyi ifade eder (Şişman ve Turan, 2001).

Liderlik eylemlerini tanımlamada kullanılan dört öge örgüt, liderlik rolü, konum ve birey (Harsham&Harsham, 2008) dir. Lider, örgütü yönetme, yönlendirme görevini üstlenen birey olarak belli rol davranışları ile örgüt içerisinde etkileme mekanizmasını oluşturur. Katz ve Kahn (1998) örgütsel önderliğin temelini, örgütün günlük emirleriyle mekanik uyumdan daha ötede etki yönünden bir fazlalık gerektirdiğini ifade eder.

Örgütte bir kişinin sahip olduğu konumu, teknik nitelikleri, uzmanlığı onun etki kaynakları olarak söz ve eylemlerinin kabul edilme sıklığını artırır. Etki ağını genişleten unsurların fazlalığı liderin liderlik davranışlarının belirleyicisi olabilmektedir. Okul müdürü etkili bir lider olarak görev yapmak istiyorsa, sıradan mekanik bir okul yönetim anlayışının ötesinde teknik ve insancıl yeterliklere sahip olarak okulu yönetmelidir. Biçimsel olarak okul örgütünü yasal mevzuata uygun olarak yönetmek etkili bir liderlik davranışı olarak adlandırılmaz.

2.1.2. Liderlik ve Yöneticilik

Bir kurumun, örgütün ya da okulun en tepesinde bulunan kişi için lider ya da yönetici ifadesi kullanılabilir. Karar verme organının başı, değişimin başlatıcısı olarak lider ya da yöneticinin aynı işe farklı yaklaşımları onların birbirlerinden ayrılan özelliklerini ortaya koyar.

Çelik (1999)'in Lunenburg ve Ornstein'den aktardığına göre; etkili liderler sadece karar vermezler. Örgüte çok geniş bir açıdan bakarlar ve çok büyük etki oluştururlar. Liderler günlük sorunları çözmeden daha çok stratejik düşünceleri denerler ve grubu bir vizyon etrafında birleştirmeye çalışırlar. Yöneticiler daha arzu edilen sonuca ulaşmak için, örgütsel yapı ve süreci biçimlendirmeye çalışırlar.

Yöneticilik bir meslektir ve işletmelerin kurulmasıyla ortaya çıkmıştır. Liderlik, bir davranış biçimidir. Yöneticilik, daha çok örgütü temsil etme, grup çabasını eşgüdümleme ve amaçlar doğrultusunda iş göreni yöneltme eylemidir. Liderlik ise, iş görenlerini etkili ve verimli bir şekilde çalıştırabilme, onları gönül gücüyle etkileyebilme yeteneğidir (Özgen, 2003)

Erdoğan, lider ile yönetici arasındaki farklılıkları şöyle özetlemektedir (Çelik, 1999, 2,3).

1. Lider, grup üyelerince izlenen kişidir. Lider grup üyelerinin tamamı ya da çoğunluğu tarafından izlenen kişidir. Yöneticinin ise tüm grup üyelerinde izlenmesi gerekmez.

2. Lider, grup üyelerinin duygusal olarak da kabul ettiği kişidir. Zaleznik'e göre yönetici rasyonel karar veren ve soran kişidir. Lider ise grup beklentilerini karşılayan kişidir.

3. Yönetici örgütsel amaçları gerçekleştirmeye çalışır. Liderin ilgi alanı ise izleyenlerin ihtiyaçlarının karşılanmasıdır.

Liderlik ile ilgili araştırmalar liderlik ve yöneticilik kavramları arasındaki farklılıkları belirlemiştir. Bennis (Eraslan, 2004)'e göre; yöneticilik, uygulamaya koymak, işleri yürütmek, yönetim ve sorumluluğu üstlenmektir. Liderlik ise, etkilemek, tutulacak yolu ve yönü seçmek, davranış ve görüşleri yönlendirmektir. Yöneticiler işleri doğru yaparlar, liderler ise doğru işleri yaparlar.

Kotter (Eraslan, 2004)'a göre; liderlik ve yöneticilik iki ayrı ve tamamlayıcı eylem sistemidir. Her birinin kendine özgü yanları vardır. Yöneticilik, karmaşıklıkla başa çıkmaya ilişkin iken liderlik değişimle başa çıkmayla ilgilenir.

2.1.3. Yeni Liderlik Yaklaşımları

Tarihsel süreç içerisinde "liderlik" farklı kuramlar çerçevesinde tartışılmıştır. Özellik kuramı, davranışsal kuramlar ve durumsal kuramlar olarak adlandırılan bu kuramların yanında yeni liderlik yaklaşımları olarak ifade edilebilecek bakış açıları literatüre girmiştir. Farklı kaynaklarda değişik adlar altında sınıflanan bu liderlik yaklaşımları şu şekilde sıralanabilir: Dönüşümcü liderlik, Öğretimsel liderlik, Kültürel liderlik, Süper liderlik, Vizyoner liderlik, Etik liderlik.

2.1.3.1. Dönüşümcü Liderlik

Liderlik davranışlarının değişime odaklanması ve değişimi gerçekleştirmek için liderlerin göstereceği davranışların hızı dönüşümcü liderliğin ayırt edici yanını ortaya koymaktadır. Çelik (1999)'e göre; Dönüşümcü liderler geleneksel bürokside girişimciliğe ve kendini geliştirmeye uygun bir iklim oluştururlar ve yüksek düzeyde enerjiye sahiptirler. Norris vd. (Çelik, 1999)'e göre, dönüşümcü liderler, ikna etme yeteneklerini kullanarak

insanların belli kurallara uymalarını sağlayacak koşulları oluştururlar. Kendilerine izleyenlere karşı gerçek bir saygı, dikkat ve ilgi gösterirler.

Dönüşümcü liderler, özgürlük, adalet, eşitlik, barış, insancıl olma gibi moral değerleri ve idealleri kendini izleyenlere çekici kılarak bilinç geliştirmeye çalışırlar. Dönüşümcü liderlik, karizma ve idealleştirilmiş etki, motivasyon ve bireysel ilgi olarak tanımlanabilmektedir (Altun, 2003).

2.1.3.2. Öğretimsel Liderlik

Öğretimsel liderlik, bir yönetim uzmanı olmayı gerektirmektedir. Öğretimsel liderliğin alanı oldukça geniştir. Bunlar okul yöneticisinin sınıftaki öğretimsel etkililiği sağlamada kullandığı kararlar, stratejiler, yöntemler ve felsefelerden oluşur. Okul müdürü yönetici olarak gemiyi düzgün götürmeye çalışırken, öğretimsel lider öğretim ve öğrenme üzerine odaklanmaktadır (Çelik, 1999).

Okul yöneticilerinin etkili okul yaratmak için ortaya koydukları çaba, öğretimsel lider olarak algılanmaları sonucunu doğurmuştur. Öğretimsel lider olarak bir okul müdürünün bilgi ve görgüsünün öğretmenden fazla olması gerekmektedir. Yol göstericiliği ve bilgiyi yönetme sorumluluğu okul müdürünün sorumluluğundadır. Gümüşeli (1996)'ye göre, okul müdürleri üstlendikleri görevlerin yoğunluğu ve bürokratik engeller yüzünden bu sorumluluğu yeteri kadar yerine getirememektedirler. Smith ve Andrew (Çelik, 1999) okul yöneticisinin öğretimsel liderlik davranışlarını şu şekilde sıralamaktadırlar:

1. Program ve öğretimdeki öncelikli konuları belirleme,
2. Okulun hedeflerinin gerçekleşmesine kendini adanma,
3. Okulun amaçlarını gerçekleştirebilmesi için gerekli kaynakları sağlama ve kullanma yeterliğine sahip olma,
4. Öğretmenler, öğrenciler, veliler ve toplumun beklentilerini karşılayacak olumlu bir iklim oluşturma,
5. Doğrudan öğretim politikasını geliştirme,

6. Sürekli olarak öğrencileri okul başarısını artırma doğrultusunda geliştirme ve öğretmen etkililiğini sağlama,
7. Uzun vadede okul için açık bir vizyon geliştirme,
8. Okul karar verme sürecinde ilgili birimlerin görüşlerine başvurma,
9. Etkili materyal sağlama ve kullanma, öğretmenlere destek olma ve zaman ayırma,
10. Zamanı etkili bir şekilde yönetme, düzen ve disiplin oluşturma,

Görüldüğü gibi, bir okul yöneticisi yöneticilik görevinin yanında öğretimsel liderlik rolünü oynamada akademik yeterlik, yönetim becerisi, iletişim becerisi, politika belirleme gibi değişik rolleri üstlenmesi gerekmektedir.

2.1.3.3. Kültürel Liderlik

Tierney ve Browning (akt.Yıldırım, 2001)'e göre, kültürel liderlik, liderin, örgütün misyon, amaç ve hedeflerinin oluşturulması, personelin sorumluluklarını, rollerini net olarak anlaması, bir toplum duygusunun oluşturulması ve sürdürülmesinde personele yardım etmesi, örgütteki bireyler tarafından paylaşılan, ideolojiler, inançlar, değerler ve normlarla çalışanların etkilenmesi görevini üstlenen kişidir.

Okul müdürü, okulun kendine özgü değer, norm ve özelliklerinin yaratıcısı konumunda olduğunu bilerek okulun kültür mimarıdır. Farklılaşan değer yargılarının, inançların, sorumlulukların kesiştiği mekan olarak okul, müdürünün etki alanında şekillenmeyi bekler. Öğretmen, öğrenci, veli ve okulun sosyal çevresi ile kurulan ilişki biçimi okul kültürünün şekillenmesinde ayırt edici bir öneme sahiptir. Okul kurulları okul kültürünün yaşamsal araçlarıdır. Toplam kalite ekipleri, sosyal kulüpler, veli toplantıları, öğretmenler kurulu toplantıları, zümre öğretmenler kurulu toplantıları ile ilgili çalışmaların niteliği okul kültürünün niteliğini de etkiler.

2.1.3.4. Süper Liderlik

Kendi kendine liderlik kavramı, bireylerin düşünce ve eylemleriyle kendilerini etkileme ve kontrol etme davranışı olarak açıklanabilir. Kendi kendine liderlik başarılı bir girişimcilik davranışının özünü oluşturur.

Süperliderlik biçiminde herkes kendi enerjisini kendi liderlik biçiminden almaktadır. Kendi yeteneklerini belirleme ve en üst seviyede geliştirme süperliderlik biçiminin özelliğidir (Çelik,1999). Kendi kendine lider kendi çıkırını açan liderdir. Kendisi için gösterdiği değişim ve yenilenme çabasını her izleyeni için de gösterir. Kendisini yöneten ve girişimcilik özelliğiyle izleyenlerini etkileyen özellikler setine sahip olma süperliderleri açıklamaktadır.

2.1.3.5. Vizyoner Liderlik

Vizyoner lider, geleceği okuma konusunda diğerlerinden farklı bir görme gücüne sahip olan kişidir. Değişen olayları ve gelişmeleri herkesten önce görebilmek ve öneriler sunabilmek için öncelikli bir görme gücüne sahip olmak gerekir. Aynı olaya farklı bir göz ile bakabilme becerisini göstermek, vizyoner lideri diğerlerinin bir adım önüne geçirir. Bazen önce atılan bir adım diğerleriyle araya çok büyük farklar koyabilir. Wallace (akt.Çelik, 1999)'a göre, vizyoner lider, örgütsel ortamda iş görenler için bir ilham kaynağı olur, örgütün dışında bireylerle ilgilenir. Örgütün eğilimlerini belirleyerek örgütsel değişmeyi gerçekleştirir. Gürbüz (2001)'e göre vizyoner liderlik ise, üyelerin güven duyduğu izinden gittiği liderlerdir. Vizyoner liderler çevresindekilerin gelişmesi için çalışan ve fedakarlık gösteren kişidir.

2.1.3.6. Etik Liderlik

Etik liderlik “karakter” (Sarros, Cooper, Hortica, 2006) odaklıdır ve doğruluk temel prensiptir. Greenfield, moral güce dayanarak astlarını etkilemeye yönelik bir liderlik biçimi olarak tanımlamaktadır (akt: Çelik, 1999: 88). Etik liderlik ile ilgili kuramsal çerçeve daha geniş olarak aşağıda aktarılmıştır.

2.2. ETİK VE ETİK LİDERLİK

2.2.1. Etik Kavramı

“Etik” Yunanca “ethos” sözcüğünden, “ahlak” ise Latince “moral” sözcüğünden gelmektedir. Her iki sözcükte gelenek, görenek ve alışkanlık anlamlarında kullanılmaktadır. Bu sözcüklerin kullanım alanlarına bakıldığında farklılıklar görülür. Etik ideal ve soyut olana işaret ederek, ahlak kurallarının ve değerlerin incelenmesi anlamını taşır. Etik ile ahlakın aynı olmamasının nedeni, etiğin ahlak felsefesi olmasındandır. Ahlak bir disiplin olarak etiğin günlük yaşam pratiğine yansıyan kurallar demetidir (Aydın, 2001: 5,6). Pieper (1999)’e göre, etik bir ahlaki eylem kuramıdır, bunu bilgi adına değil eylem adına gerçekleştirir. Etik, kuram oluşturma amacıyla geliştirilmiş bir kuram; entellektüel bir doyuma hizmet eden zihinsel bir çalışma değil, düşünce ve eylem ilişkisidir.

Toplumsal değişim her gün beraberinde yeni sorunları birlikte getirirken, bu sorunlara çözüm yolları olacak yeni yasal düzenlemeler de beraberinde gelmektedir. Birlikte yaşayan insanlar, belli bir düzenin parçası olmak zorundadır. Yazılı kurallar toplumsal davranışların belirleyicileri olarak önce düşünsel olarak var olurlar. Daha sonra doğru yanlış değerlendirmesinden geçerek insanların hayatında bir yer bulurlar. Bu değerlendirmeler herhangi bir düşüncenin sorgulaması sonucunda ulaşılan ortak değerler yaratır. Clarkburn (2002)’e göre, etik kişisel yaşamı yansıtır. Daha büyük çerçevede insanın içinde bulunduğu toplum yapısı kendi etik kurallarını da oluşturur. Bagnall (2002) ise, etik değerleri, kültür bağlamında ele alır ve etik kabullerin öğrenilmiş olduğunu ifade eder. Etik eylemin karakteristiklerini; karşının inanç çerçevesine saygı ve kabul etme, kültürel oluşum ve değerlerin farkında olma, hoşgörü ve tolerans, empatik davranabilme, anlayışı olarak nitelendirir.

Toplumun düzenini sağlayan kurallar arasında, din, görgü, ahlak ve hukuk kuralları yer alır. Bunlar, toplum yaşantısının bir düzen içerisinde sürdürülmesine hizmet ederler. Kurallar kişileri belli davranışlara zorlamaz.

Bu kurallar bir yandan bireylerin özgürlüklerini kullanmalarına ortam hazırlar, bir yandan da onların özgürlüklerini kısıtlar. Her düzenlemede bir kısıtlamadan söz edilebilir. Toplumu düzenleyen kurallardan olan ahlak kuralları, toplumda iyi kötü olarak nitelendirilen söz ve eylemlerdir. Ahlak, bir toplumda iyilik ve kötülük hakkında oluşan değer yargılarına göre yapılması ya da yapılmaması gereken davranışlara ilişkin kurallar bütünüdür. Ahlak kuralları öznel ve nesnel olarak ikiye ayrılır. Öznel ahlak kuralları bireyin kendisine olan davranışlarını, nesnel ahlak kuralları ise bireyin toplum ve diğer bireylere karşı olan davranışlarını düzenler (Gözübüyük, 1993:2). İnsan yaşamında ahlaktan kaçamaz, o her yerde daima vardır (Kansanen, 2003)

İnsanların belli bir düzen içerisinde yaşaması, belli kuralların olmasını gerektirir. Bu kurallar toplumdan topluma, coğrafyaya hatta iklime göre değişiklikler yaratabilir. Hukuk kurallarının yanında gelenek, görenek, alışkanlıklar da toplumsal yaşam ilişkilerini düzenler.

Etik ve ahlak kavramları anlamlarının birbirine yakınlığı ve çoğunlukla birlikte anılıyor olmaları nedeniyle, biri diğerinin anlamsal eşiti veya benzeri olarak kullanılmaktadır (Selsam, 1995; Aksoy, 1998; Pieper, 1999; Changeux, 2000; Aydın, 2001; Haynes, 2002; Özarslan, 2006; Bayram, 2005). Türk Dil Kurumu (2006) etik sözcüğünün karşılığı olarak “töre bilim”, “ahlak”, “ahlakla ilgili” terimlerini vermektedir. Aynı kaynak, ahlak sözcüğünü ise “bir toplum içinde kişilerin uymak zorunda oldukları davranış biçimleri ve kuralları” ve “iyi nitelikler, güzel huylar” olarak ele almaktadır. Ahlak sözcüğü, Arapça hulk’un (yaradılış) çoğuludur. Erdemir’e (1996:3) göre, bu bakımdan bu sözcük üç anlam için kullanılabilir:

- 1) Bir kişinin ahlakı, yani yaradılışı,
- 2) Moral değerler,
- 3) Toplumsal yaşama kuralları.

İnternet’te yayın yapan bir ansiklopedi (Wikipedia, 2006) ise etik sözcüğünü şöyle tanımlamaktadır: Etik, iyilik, adalet, güzellik ve yeterlik gibi değerleri konu olarak ele alıp inceleyen felsefenin dört dalından biri olan ve ahlakın doğasını anlamaya ve neyin doğru neyin yanlış olduğunu tanımlaya çalışan aksiyolojidir (değerler kuramıdır). Aristoteles’e göre, “etik, erdem,

tutkular ve eylemlerle ilgilenir; her ikisinde de aşırılık, eksiklik ve denge vardır” (Srathern, 1998b, 56). Hilav (1985, 189) ise etiği, “ahlak bilimi yada ahlak felsefesi; ahlaksal davranış kurallarının incelenmesi ve belirlenmesi, ahlakın özünün araştırılması” olarak ele almaktadır.

Etik, ahlaki davranış, eylem ve yargıları ilgilendiren bir konu olarak felsefe ve bilimin önemli bir parçası ve sistematik bir çalışma alanı olmuştur. Ahlak, yanlış-doğru, iyi-kötü, erdem ve kusur ile davranışları ve davranışların sonuçlarını değerlendirme ile ilgilidir. Ahlakın etkisi, yaptırımı, zorlayıcı gücü, insanın vicdanıdır (Aydın, 2001, 4-5).

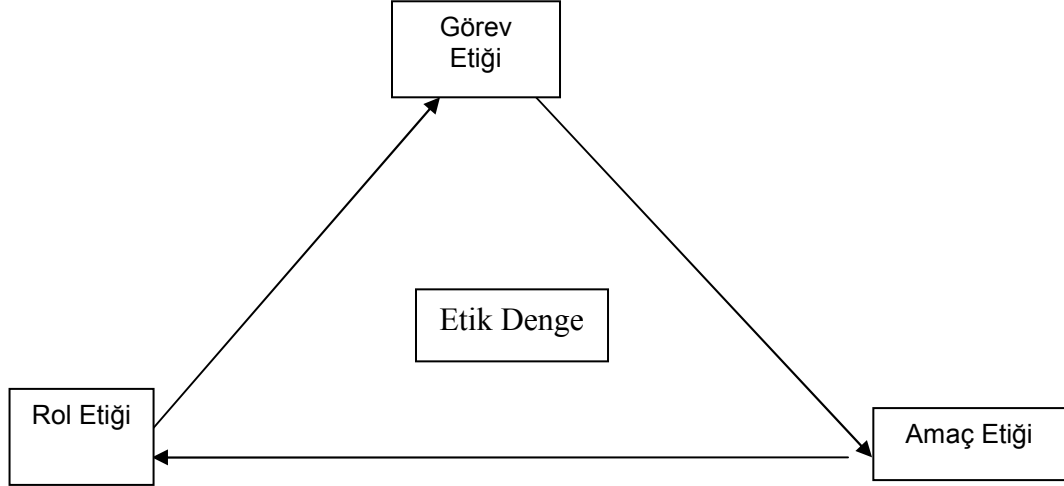
Pieper’e (1999, 32) göre, “etiğin konusunu ahlak ve ahlakilik oluşturur. Etiğin yönelttiği sorular, doğrudan tekil eylemlere ilişkin olmadıkları için; yani belirli bir somut, münferit, özel durumla ilgilenmedikleri için ahlak sorunlarından ayrılır”.

Kohlberg, etik düşüncenin gelişimini, kişisel gelişimin bir boyutu olarak ele almıştır. Etik gelişim, farklı ve sıralı evrelerle gerçekleşmektedir. Her evrede, diğer evrelerde edinilen deneyimlere dayalı olarak, karşılaşılan sorunlar farklı akıl yürütmelerle çözülmektedir (Tamminen ve Leskinen, 1996). Nietzsche de “Aslında ahlaki olgular yoktur, sadece olguların ahlaki yorumu diye bir şey vardır.” derken (Strathern, 1998a: 42), belki de insanın içinde bulunduğu aşamalı duruma göre ahlaki kararlarını oluşturduğunu yani, akıl yürütme yoluna gittiğini belirtiyordu. Öyleyse etik, bireyin bir durum karşısında akıl yürütmesi ve kendi kararını oluşturabilmesi olarak da açıklanabilir.

Peterson ve Potter’da etik kavramını (Şekil 1) kural etiği, rol etiği ve amaç etiği arasında bir denge durumu olarak ele almıştır. Potter görevlerin, rollerin ve amaçların kişinin eylemlerine rehberlik ettiğini belirtmektedir. Kişi, yaşam içinde sorunlarla karşılaşp karar verdikçe, davranış, eylem ya da uygulama örüntüsü ortaya çıkar. Genellikle bu örüntü refleks ve düşüncelerin bileşkesidir. Kişi, görev, rol ve amaçları birleşmesinden oluşan bir örüntü geliştirirken, bir etik konudan diğerine hareket eder. Kurallar, görevler ve amaçlar arasındaki bu hareket, akışkan, dinamik ve karar veren tarafından

içinde bulunduğu duruma bağlı olarak dengelenmektedir (Peterson ve Potter, 2004, 117).

Şekil 1: Potter'ın Etik Üçgeni: Çok Boyutlu Etik Karar Verme Çerçevesi



Kaynak: Peterson ve Potter, 2004.

Ancak etik kurallar, informal işleyişini karmaşıklaştıran toplum yapısı içerisinde formal bir yapıya büründürmüştür. Zaman içerisinde mesleki etik, örgütsel etik, yönetsel etik gibi alt kavramlar olarak çeşitlenmiştir.

Etik davranışının nedenlerini insan olmanın gereği olgusunun sonucunda kültür, değerler ve normlarda aramak mümkündür. Bir toplumun yapıp ettiği her şeyi bu üç kavram çerçevesinde düşünülebilir. Bireyler arası ilişkilerde ya da birey toplum, toplum toplum ilişkilerinde bu kavramların görünmeyen bir mekanizma gibi kendiliğinden insan eylemlerinin amacını, sürecini ve sonucunu belirlediği görülür. Eylemler, bazen kınama bazen azarlama bazen küsme, dışlama hatta bazen öldürmelere varan yaptırımlarla karşılık bulabilir.

Etik değerler toplumların genel kültürü ile ilişkiliyken bir yandan da insanlığın genel kültürü ile ilişkili görülüyor. İnsanlar daha güvenilir bir ortam yaratmak istiyorlar. Her toplum kendi kendineliği içerisinde oluşturduğu etik kurallarını yaşatmak, yaymak ve uygulamak konusunda farklılıklar gösterir. Ancak örgütlü kurumların böyle bir esnekliği ve farklılığı olamaz. Oluşturulan

kuralları uygulamak ve uyulmasını istemek hukuksal bir düzen içerisinde mümkündür. Bu nedenle her örgüt, kurum kısaca formal birlikler kendi etik kurul ve kurallarını oluştururlar.

Günümüzde toplumlar gün geçtikçe daha çok hukuksal temele dayalı ilişkiler ağını benimseme konusunda daha duyarlı olmuşlardır. Her insan etrafını saran ve girmek zorunda olduğu formal ve informal örgütlenmeler içerisinde kendisini ifade etmek zorunda kalmaktadır. Bu zorunlu ilişkiler ağı daha çok korunmayı, haksızlığa uğramamayı, değer görmeyi gerektirmektedir. Toplumsal davranışın güvencesi olarak etik ilkeler insanın olduğu her yerde var olmak zorundadır.

Toplumsal yaşayışın bir sonucu olarak; İnsan Hakları Evrensel Beyannamesinin 1.maddesinde; “Bütün insanlar özgür, onur ve haklar bakımından eşit doğarlar. Akıl ve vicdana sahiptirler, birbirlerine karşı kardeşlik anlayışıyla davranmalıdırlar” denilmektedir. İnsanların yaşama haklarını güvence altına almaları için evrensel değer ve normlar yaratmaya ihtiyaç duymuşlar ve bunu yasal bir sözleşmeyle kabul etmişlerdir. Aynı beyannamenin eğitim ile ilgili maddesinde ise; “Herkes eğitim hakkına sahiptir. Eğitim, en azından ilk ve temel eğitim aşamasında parasızdır. İlköğretim zorunludur. Teknik ve mesleki eğitim herkese açıktır. Yüksek öğretim, yeteneklerine göre herkese tam bir eşitlikle açık olmalıdır.

Eğitim insan kişiliğini tam geliştirmeye ve insan haklarıyla temel özgürlüklere saygıyı güçlendirmeye yönelik olmalıdır. Eğitim, bütün uluslar, ırklar ve dinsel topluluklar arasında anlayış, hoşgörü ve dostluğu özendirmeli ve Birleşmiş Milletlerin barışı koruma yolundaki çalışmalarını geliştirmelidir. Çocuklara verilecek eğitimin türünü seçmek, öncelikle ana ve babanın hakkıdır.” Bu maddelerde ifade edilen özellikleri Anayasamızda da görmek mümkündür. Bu şekilde insanların eğitim hakkı eşitlik ilkesi temelinde güvence altına alınmıştır. Anayasamızın 24.maddesinde, Herkes, vicdani, dini inanç ve kanaat hürriyetine sahiptir” ifadesi ve 42.maddesinde “Kimse, eğitim ve öğrenim hakkından yoksun bırakılamaz” ifadesi, insanların temel hakkı olan eğitim hakkını vurgulanmıştır. İnsanlık onuru açısından bu ilkelerin evrensel etik eğitim ilkeleri olarak kabul edebiliriz. Herhangi bir devletin

vatandaşları arasında ayrımcılık yapacak düzenlemelerde bulunması düşünülemez.

Bir başka kurum, Uludağ Üniversitesi Tıp Fakültesi Etik Kurulu, amacını şöyle ifade ediyor: Araştırmalarda hasta ve denek haklarının korunması açısından, uyulacak kuralları, araştırma izin ve onay başvurularının incelenmesi, değerlendirilmesi ve karara bağlanması ile ilgili usul ve esasları belirlemek. Kendi çalışma alanında hizmetinin etik ilkelerini belirleyerek, çalışanlarının belli doğrultuda çalışmasını, kurallara uymasını uygun buluyor (www.tip.uludag.edu.tr). Bunun gibi daha birçok örgütlenmenin kendi etik ilkelerini oluşturduğunu görmek mümkündür. Tusiad, Devlette Etik Altyapı, çalışma dizisi kapsamında hazırlanan “Devlette Etikten Etik Devlete: Kamu Yönetiminde Etik” başlıklı rapora göre; Kamu yönetiminde etik, siyasette etik ve yargıda etik konularını ele almıştır. Görüldüğü gibi kamu yönetiminde etik, eğitim kurumlarını da içine alan geniş bir yapıdadır. Kamu çalışanlarının etik değerleri kamu adına kamu gücünü kullanmalarından gelir. Bu nedenle sahip olmaları gereken kişisel etik özellikler, diğer vatandaşlara nazaran üstün olmalıdır (Tüsiad, 2005). Etik davranışlar konusunda kamu çalışanlarını sıradan vatandaştan ayrı tutan Tusiad’ın açıklamasında da görüldüğü gibi günümüzde her örgütlü oluşum hizmet verdiği veya mal sattığı hedef kitlesine belli standartlarda davranmak zorundadır.

Uluslararası etik davranış ilkeleri şu şekilde ifade edilmektedir: Tarafsızlık, hukukilik, dürüstlük, bütünlük, liyakat, nesnellik, sadakat, liderlik, saydamlık, hesap verebilirlik, profesyonellik, eşitlik, süreklilik, saygınlık ve güven (Tüsiad, 2005). Rushworth (2004) ise etik değerleri; dürüstlük, sorumluluk, saygı, açıklık ve merhamet-şefkat olarak sıralamıştır. Bu ilkeler incelendiğinde; etik ilkelerin içselleştirilip davranışa dönüştürülmesinde, hizmet öncesi eğitimin niteliğinden hizmet içi eğitim niteliğine ve kişisel bütünlükten karakter eğitime kadar birçok alanda yetkin bir birey olma özelliklerinin ön plana çıktığını görmekteyiz. Her kurum, kişiliğinde bu ilkeleri kazanmış ve bu ilkelere uygun davranışlar gösterecek çalışanı yetiştirmek zorundadır. Hizmet anlayışının gerekleri arasında evrensel etik ilkelerin yer alması bugün daha çok aranılır olmuştur. Yolsuzluk indeksinde Uluslararası

Saydamlık Örgütünün raporuna göre Türkiye'nin 159 ülke içerisinde 65.sırada olması da özellikle ülkemiz açısından "etik" değerlerin yaşamın her alanında hayata geçirilmesini gerekli kılmıştır. Kant'ın ifade ettiği gibi (Alptekin, 2005) yasalar karşısında insan, başkalarının hakkına tecavüz ettiği zaman suçludur. Etiksel olarak ise bunu aklından geçirdiği anda bile suçludur.

Birçok farklı örgütlenmede, oluşturulan etik kulüpleri, belli bir alan ile ilgili etik ilkelerini belirleyerek, çalışanlarında insanlık onur ve haysiyetine yakışır, eşit ve ahlaki davranmalarını istemiştir.

Örgütsel, sosyal ve profesyonel yaşamın her alanında etik sorunlar bulunmaktadır. Wiston, mesleki etik eğitim ile ilgili olarak, araştırmalar üzerinde yapılan meta-analizleri sonucunda, etik sorunların algılanmasındaki değişimi ve bilişsel olarak geliştirilmesini etik programlar aracılığıyla gerçekleştirilebileceğini öne sürmektedir. 2007 yılından geriye son on yılda mesleklerle ilgili 36 yayının gözden geçirilmesi sonucunda; etik eğitim, etikle eğitim, ahlaki eğitim, karakter eğitimi ve karakter geliştirme kavramlarının etik liderlik ile ilgili olduğunu ortaya koymuştur (Wiston, 2007). Hardy (2002) tarafından 693 araştırmanın incelenmesi sonucunda da yaygın olarak ortaya çıkan sorunlar şu şekilde sıralanmaktadır:

- 1.Fakülte- öğrenci ilişkisi
- 2.Yetişkin eğitimi
3. Kurum risk yönetimi
4. Teknoloji ve uzaktan eğitim
5. Etik felsefesi ve yüksek eğitim

Etik ve ahlak kavramları arasında anlam farklılıkları olsa da, bu iç içe geçmişlikleri nedeniyle çoğunlukla birbirleriyle aynı anlamda kullanılmaktadır. Ama ahlak uygulamadaki kurallarla ilgilenirken, etik bu kuralların nedenlerini, ortaya çıkışlarını ve uygulanışlarını inceleyen ve ahlak kurallarını kapsayan bir felsefe alanıdır. Bu belirgin farklılığa rağmen, çoğu araştırmacı bu iki sözcüğü birbirinin yerine kullanabilmektedir. Bu araştırma kapsamında da, etik ve ahlak kavramları aynı anlamda kullanılmıştır.

Day (2003) örgütsel yönetimin önemli bir değişkeni olarak etik değerleri görür. Etik davranışlar düşüncesi örgütün değişik boyutlarında rol oynar. Etik kavramı, insanların birbirleri ile olan ilişkilerinin amacını ve sonucunu ortaya koyar. Okullarda öğretmenlerin etik kavramı ile tanışmaları toplumun çok büyük bir kesimini içine alan eğitim müşterilerinin değişen beklentileridir. Aynı zamanda öğretmenlerin de değişen beklentileri onların okullarıyla olan bağlarının niteliğini belirlemektedir. Etik kavramının hayatımıza girmesiyle çeşitlenen sorunlar eğitim ve etik kavramına yeniden bakışı zorlamaktadır.

2.2.2. Eğitim ve Etik

Amacı, “iyi insan yetiştirmek” olan eğitim ve “iyi/kötü” kavramlarına yoğunlaşan etik olgularının yollarının kesişmesi kaçınılmazdır. Hatta bu buluşmada, birbirlerini tamamlayan yanlarını fark etmeleri doğaldır. Bu buluşma için “mutlu insan yetiştirmek” ifadesinden uzak durduğunu söyleyen De Ruyter (2004: 377-378), bu bağlamda, mutluluğun hedonist (hazcı) ve ben merkezci (ego-centered) bir yanı olduğunu, bu ifade yerine “insan gelişmesini” tercih ettiğini belirtmektedir.

Takala (1997)’ya göre “Yunan filozof Plato, ideal bir şehir (polis) hayatını düzenlemek için, ilk sistemli politik ve yönetsel modeli öne süren düşünürdü”. Böyle bir kentin amacı ise, insanları iyi olmak için eğitmektir.

Pieper’e (1999: 116) göre, “Ahlakilik ve eğitim/yetiştirme birbirlerini karşılıklı tamamladıkları için etîğin pedagojiye özel bir yakınlığı vardır: İnsan doğası gereği ahlaki bir varlık değildir, ahlaki olarak eğitilmesi gerekir”.

Ahlak ve etik üzerinde çalışan öncülerden Sokrates, sürekli olarak neyin dindarlık, neyin dinsizlik, neyin güzel, neyin kızılası, neyin adil ve haksız olduğunu, ağırbaşlılık ve çılgınlığın, cesaret ve korkaklığın nereden kaynaklandığını, bir devletin, devlet adamının, hükümet ve hükümdarın nasıl olması gerektiği ve kendi fikrine göre bilgili bir insanı iyi yürekli ve asil yaptığına inandığı daha pek çok şeyden söz etmek istemiştir (Strathern, 1998c,6). Hilav (1985,38)’a göre, “Sokrates, kendisinden önceki düşünürlerin aksine, dış gerçekle ve doğayla değil, insanla ve ahlak sorunuyla ilgilendi...

ahlaksal yaşamın (erdem) ne olduğunu araştırırken hiçbir şey bilmediğini söyleyerek işe başlıyordu”. Sokrates’le başlayan ve öğrencisi Platon ve onun öğrencisi Aristoteles’le sürdürülen, insanın ahlaki değerlerini sistemli bir biçimde sorgulama süreci, günümüzde de devam etmektedir. Belki de bu yüzden, insan hala “ne yazabileceğini bilememek” noktasında olabilmektedir.

Plato ve Aristoteles tarafından, eğitim ve etik birbirlerinden ayrılamaz olarak düşünüldüğünden beri, etik sorunlar eğitim konularının kalbinde yer almaktadır (Erben, 2000, 379). Platon ve ondan sonra gelen David Hume, Immanuel Kant, Dewey, Friedrich Schiller, R.S. Peters gibi bir çok filozof, eğitimin, iynin ne olduğunu açıklayarak ahlaklı vatandaşlar yetiştirmenin etkili bir yolu olduğunu düşünmüşlerdir (Law ve Ho, 2004; Wilson, 2002).

Ahlakilik ile eğitim, bu doğrultuda da etik ile pedagoji arasındaki ilişki her zaman hem felsefe hem de pedagojinin sürekli olarak yoğunlaştıkları konulardır. Kant bu durumu “İnsan yalnızca eğitim yoluyla insan olur. Eğitim onu nasıl şekillendirdiyse, o odur sadece ... İyi eğitim, adeta dünyadaki tüm iyiliklerin kaynağıdır” diyerek ele almaktadır (Pieper, 1999, 118).

O halde eğitim ve etik arasındaki ilişkiyi, karşılıklı bir ilişki olarak değerlendirebiliriz. Etik, eğitim ortamında en sağlıklı biçimde gelişirken, eğitimin, etik kurallar olmadan amacına ulaşması pek olası görünmemektedir.

Milli Eğitim Mevzuatımızda değişik şekillerde etik ilkeler ile ilgili metin, sözleşme, kanun, yönetmelik bulmak mümkündür. Etik alt yapının unsurları olarak adlandırılan aşağıda sıralanan özellikler, Milli Eğitim Mevzuatında yer alan düzenlemelerle karşılaştırıldığında “etik” ilkelerin hem genel değerini anlamada hem de Milli Eğitim Mevzuatı içindeki yerini anlamada bize yardımcı olacaktır.

Etik Alt Yapının Unsurları;

Siyasi irade, etkili bir yasal altyapı, etkin hesap verme mekanizmaları, uygulanabilir davranış kuralları, mesleki sosyalleşme mekanizmaları, kamu yönetiminde uygun çalışma koşulları, etik konularda eşgüdümü sağlayan kuruluşların varlığı, kamu görevlilerini denetleyen etkin bir sivil toplum örgütü (Tüsiad, 2005) şeklinde sıralanmaktadır.

Milli Eğitim Mevzuatında etik yapılanma sürecine bu unsurlar çerçevesinde baktığımızda: 5176 sayı ve 25.05.2004 tarihli Kanun ile Kamu Görevlileri Etik Kurulu kurulması kararlaştırılmıştır. Bu Kanunun amaç ve kapsam başlığı altında yer verilen 1.maddesi; “Bu Kanunun amacı, kamu görevlilerinin uymaları gereken saydamlık, tarafsızlık, dürüstlük, hesap verebilirlik, kamu yararını gözetme gibi etik davranış ilkeleri belirlemek ve uygulamayı gözetmek üzere Kamu Görevlileri Etik Kurulunun kuruluş, görev ve çalışma usul ve esaslarının belirlenmesidir.” şeklinde düzenlenmiştir. Kamu Görevlileri Etik Davranış İlkeleri ile Başvuru Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik 1. maddesinde amacını şu şekilde ifade etmektedir (TBMM, 2004)

“Kamuda etik kültürünü yerleştirmek, kamu görevlilerinin görevlerini yürütürken uymaları gereken etik davranış ilkelerini belirlemek, bu ilkelere uygun davranış göstermeleri açısından onlara yardımcı olmak ve görevlerin yerine getirilmesinde adalet, dürüstlük, saydamlık ve tarafsızlık ilkelerine zarar veren ve toplumda güvensizlik yaratan durumları ortadan kaldırmak suretiyle kamu yönetimine halkın güvenini artırmak, toplumu kamu görevlilerinden beklemeye hakkı olduğu davranışlar konusunda bilgilendirmek ve Kurula başvuru usul ve esaslarını düzenlemektir.” denilmektedir (TBMM, 2004).

Yönetmelik amacını belirlerken özellikle adalet, dürüstlük, saydamlık ve tarafsızlık konularında kamu görevlilerinin özenli ve hassas davranışlarına dikkat çekmektedir. Günümüzde gittikçe karmaşıklaşan iş ağı ve ilişkileri, her çalışanın karşısında hizmet alma konumunda bulunan kişileri anlaması ve insan olmanın gereği olarak ilişki düzeyini formal bir zeminde adalet, dürüstlük, saydamlık ve tarafsızlık ilkelerine uygun olarak yürütmesi artık daha bir zorunluluk göstermektedir.

Milli Eğitim Teşkilatının Türkiye’de en fazla kamu çalışanına sahip olması ve hizmet verdiği kitle açısından Türkiye’nin neredeyse tüm nüfusuna hitap etmesi, Milli Eğitim çalışanlarının etik ilkeler konusunda üzerine düşen görevi artırmaktadır. Hal böyle olunca, sınıf ortamında benzersiz bir ilişki ağıyla öğrencilerine, velilere ve daha üst bir hizmet olarak uzun erimde

topluma hizmette ayrıcalıklı bir görev üstlenen öğretmenlerin etik davranışları yansıtmada sorumlulukları yadsınamaz. İnsan olma üst kimliği ile davranma zorunluluğunu sergilemek her öğretmenin görevidir. Bu durum yasal olarak zorunlu olduğu gibi, insani bir zorunluluk olarak ta kabul edilir.

Etik davranış ilkeleri başlığı altında yer verilen ilkelerin hemen hemen hepsi ile öğretmen davranışları ile bir şekilde bağlantısını kurmak ve Milli Eğitim Mevzuatı içerisinde değişik kanun, yönetmelik ve yönerge esasları arasında bu ilkelerin anlam ve önemine gönderme yapmak mümkündür. 1739 sayılı Milli Eğitim Temel Kanununun 43 maddesi öğretmenlik mesleği ile ilgili olup, öğretmenlerin Türk Milli Eğitiminin amaçlarına ve temel ilkelerine uygun olarak görevlerini yapma sorumluluğunu yüklemiştir (TBMM, 1973). 657 sayılı Devlet Memurları Kanununda ödevler ve sorumluluklar, yasaklar, disiplin başlıkları altında öğretmenleri de kapsayacak şekilde devlet memurlarının davranış kalıpları belirlenmiştir (TBMM, 1965). 4357 sayılı İlkokul Öğretmenlerinin Terfi ve Cezalandırılmalarına ilişkin Kanun (TBMM, 1943) ile 1702 sayılı İlk ve Orta Tedrisat Muallimlerinin Terfi ve Tecziyeleri hakkında Kanun hükümleri de öğretmenler belli davranışları gösterdiğinde alacakları cezaları belirleyerek Milli Eğitim öğretmenlerinin belli davranış kalıplarına uygun davranış göstermelerini belirleyerek etik değerlere hizmet etmiştir (TBMM, 1930). Bu kanunlarla birlikte Okul Müdürlerinin görev tanımlarının yapılmış olması, sonuçta bir öğretmen olarak yine belli rol davranışlarını göstermesi istenmektedir.

Etik ilkeler oluşturma olgusu, dünyada giderek gerekli olan bir duruma dönüşmektedir. Çoğu ülkede, farklı alanlarda etik kurullar oluşturulmaktadır. Ülkemizde de benzer girişimler başlamıştır. Örneğin, 5176 sayı ve 25.05.2004 tarihli Kanun ile Kamu Görevlileri Etik Kurulu kurulması karara bağlanmıştır (MEB, 2005). Bu Kanunda vurgulanan ve devlet memuru olarak görev yapmakta olan eğitimcileri de ilgilendiren etik davranış ilkeleri, başlıklar halinde, şunlardır:

- 1.Görevin yerine getirilmesinde kamu hizmeti bilinci
- 2.Halka hizmet bilinci
- 3.Hizmet standartlarına uyma

- 4.Amaç ve misyona bağlılık
- 5.Dürüstlük ve tarafsızlık
- 6.Saygınlık ve güven
- 7.Nezaket ve saygı
- 8.Yetkili makamlara bildirim
- 9.Çıkar çatışmasından kaçınma
10. Görev ve yetkilerin menfaat sağlamak amacıyla kullanılmaması
11. Hediye alma ve menfaat sağlama yasağı
12. Kamu malları ve kaynaklarının kullanımı
13. Savurganlıktan kaçınma
14. Bağlayıcı açıklamalar ve gerçek dışı beyan
15. Bilgi verme, saydamlık ve katılımcılık
16. Yöneticilerin hesap verme sorumluluğu
17. Eski kamu görevlileriyle ilişkiler
18. Mal bildiriminde bulunma.

Ülkemiz Milli Eğitim Mevzuatında (MEB, 2005) da bazı davranış biçimleri yasalaştırılmıştır. Yukarıda değinilen 10/6/1930 tarih ve 1702 sayılı “İlk ve Orta Tedrisat Muallimlerinin Terfi ve Tecziyeleri Hakkında Kanun” ile öğretmenlerin alacakları cezalar ve cezaya neden olacak unsurlar açıklanırken, bir anlamda mesleki etik kuralları da belirlenmiştir denilebilir (TBMM, 1930).

Bu kanunun 20. maddesine göre, “ihtar ve tevbih” cezası verilecek hareketler şunlardır:

1. Talimatname ve emirler mucibince yapılması lazım olan vazifelerin ifasında kusur etmek;
2. Mektep dahil ve haricinde muallimlik vakarına uymayacak hareketlerde bulunmak;
3. Arkadaşlarına ve talebesine karşı kaba muamelede bulunmak ve kaba lisan kullanmak;
4. Amirlerine karşı hürmetsiz tavır göstermek;
5. Talebenin vazifelerini tashih etmemek;
6. Yoklama ve imtihan evrakını idareye vaktinde teslim etmemek;

7. Vazifeye geç gelmek veya vazifeden erken çıkmak.

24. maddenin 1. fıkrasında ise “Sarhoş olarak mektebe gelmek” derece indirilmesi gerektiren bir suç unsuru olarak ele alınmaktadır. Aynı Kanunun 27. maddesi ise öğretmeninin meslekten ihraç ile cezalandırılmasını öngörmektedir. Bu cezanın alınması için görülmesi gereken davranışlar şunlardır:

1. Gerek talebeye karşı ve gerek hariçte muallimlik sıfat ile telif edilmeyen iffetsizliği sabit olan,

2. Talebeyi vekaletin ve mektebin amirleri ve muallim ve memurları aleyhine itaatsızlığa teşvik eden,

3. Müdür baş muallim ve muallimlerle ilk tedrisat müfettişlerinden talebesine kopya verenler meslekten atılırlar.

Yukarıda verilen maddelerde yer alan ceza gerektiren davranışlar, aynı zamanda bir eğitimci için evrensel ölçekte önerilebilecek etik ilkelere dönüştürülebilir. Örneğin, dünyanın hiçbir yerinde, öğrenciyle ilişkilerinde eğitimciye sınır getirmeyen yada eğitimcinin okul içi davranışlarına öneriler getirmeyen etik ilkeler oluşturulamaz.

2.2.3. Kültür, Değer ve Etik İlişkisi

Etik, insanda toplumsal yaşam kurallarının bir parçasıdır. Bir canlı türünün hayatta kalmasını ve uyarlanma uygunluklarını en iyi biçimde sağlayabilmek için yaşam tarzlarını düzenleme biçimi etiğin işlevidir. Etik, yaşama hizmet eder. Gerçekte tutumlarımız, toplumlarımız, kültürümüz ve etiğimiz, tümü hayatta kalma gereklerini karşılamak için, sahip olduğumuz ya da yaratmış olduğumuz bir yanıttır (Changeux, 2002).

İnsan, akıllı olduğu ve dolayısıyla eylemlerinin anlamını ve kapsamını bildiği için eylem ve davranışlarını seçmesine izin veren özgür bir iradeye sahip olduğu ölçüde, özgür bir varlıktır. Bu nedenle güç ilişkilerine dayanan doğal ilişkilerin yerine, yasayla belirlenmiş ve akılla benimsetilmiş ilişkileri koyar. Bir içgüdünün doğal ve gözü kapalı otomatizmlerine boyun eğmez. Kimi kez tutkulara kimi kez de toplumun yapılarına ya da bilinçaltına ya da diğer etmenlere yüklenen farklı değerler nedeniyle, kimi zaman hatalı bile

olsa, insan özgürce karar verebilir. İnsanın doğal dünyasına eklenen kültürün dünyasıdır (Changeux, 2002). İnsan, kültürel dünyasının sınırlarını değerler koyarak çizer. Etik, değerler koyar. Değerler dünyaya insanla gelir. Kültürel yaşamın temelinde insanın ürettiği değer yargıları vardır. Her değer etik bir anlam içerir. Toplumsal yaşayışın düzeni, ilişki biçimi etik değerlerin sınırları içerisinde gelişir.

Ancak, belli bir görecelik anlayışıyla bakılırsa, davranışlarımızı belirlemeye hizmet eden etik normlarının, mutlak temeli olmadığı görülür. Gerçekte mutlak ve evrensel olarak geçerli tek bir ahlak değil, insanlar ve koşullarla birlikte değişen gelenekler ve etik yasalar var gibi görünüyor. İnsanlar arası ilişkileri düzenlemede bir araç olan etik yasalar, kültürel bir giysi olmaktadır (Changeux, 2002). Etik davranışın değer ve kültürden beslendiği açıktır. Her etik davranışın içinde bulunduğu kültürel ortamın değerlerini yansıttığını söylemek mümkündür.

Etik eylem, kültürel farklılıkların farkında olma, farklı inançlara saygı, empatik davranma gibi sonuçlar doğurur (Bagnall, 2002). Rest'e göre ise; ahlaki davranışlar en az dört öğeden oluşur (Myyry ve Helkama, 2002)

1. Ahlaki duyarlılık (olayları, durumu açıklama)
2. Ahlaki yargılama (doğru ve yanlış değerlendirmesinde bulunma)
3. Ahlaki motivasyon (ahlaki değerlerle diğer değerlerin ilişkisini kurma)
4. Ahlaki karakter (cesaretli ve ısrarcı olma, beceri sahibi olma)

Geçmişte yapılan araştırmalar daha çok ahlaki yargılama üzerine odaklanmışken bugün ahlaki duyarlılık ahlaki yargılamanın önüne geçmiştir. Ahlaki duyarlılık, bizim eylemlerimizin diğer insanları nasıl etkilediğini belirler. Tarafların birbirlerinin farkında oluşları ile ilgilenir. Ahlaki duyarlılık, empatik davranabilme ve rol oynama yeterliliğini gerektirir. Bir eylemin diğeri üzerindeki etkisini anlamak için diğeri gibi düşünebilmek gerekir. Schwartz, insanların yaşamlarında rehber ilkeler olarak değerleri görür. Schwartz, 11 değer tipi belirlemiştir. Bu değer tipleri moral duyarlık ile diğer değerler arasında bağ kurar. Bu değerler ve ilgili oldukları alt kavramlar şunlardır (Myyry ve Helkama, 2002).

1. Güç (sosyal prestij, sağlık, otorite)
2. Başarı (kişisel başarı, yetenek, hırs, etki)
3. Haz (Yaşamdan zevk alma, memnuniyet)
4. Kendi kendini yönetme (bağımsız düşünme ve hareket etme, özgürlük, yaratıcılık)
5. Evrensellik (doğa ve insan sağlığını koruma, anlama, sosyal adalet, dünya barışı, doğayla bütünleşme)
6. İyilik severlik (dürüstlük, sorumluluk, sadakat, bağışlayıcılık)
7. Gelenekçilik (saygı, bağlılık, alçakgönüllülük, bir fikir veya inancın gelenek ve değerlerini kabul etme)
8. Uygun davranış (hareketleri kısıtlamak, kibarlık,, kendini disipline etme,yaşlı ve ebeveynlere hürmet etme)
9. Güvenlik (topluma uyma, aile güvenliği, ulusal güvenlik)
10. Olgunluk (içsel uyum, olgun yaşam, yaşamın anlamı, yaşamın anlamını arama)
11. Uyarma (heyecan, yaşama meydan okuma)

Etik davranışların temelinde yer alan ve öncelleri diye tanımlayabileceğimiz değerler, etik davranışın ne olabileceğini belirler. Davranışların ortaya konulmasında değerler yol gösterici olur. Peterson ve Potter (2004)'a göre, kurallar, amaçlar ve roller kişinin eylemlerini belirler. Kural, rol ve amaçlar arasındaki bağ, karar verici tarafından dengeleştirilir.

Liderlik ile kültür arasındaki ilgi, etik liderlik davranışını anlamaya yardımcı olur. Ancak tamamen kültür, etik liderlik davranışını açıklamak için yeter şart olarak görülemez. Kültür, etik liderlik davranışları etkileme kaynakları sunar. Kültür liderlerin etik davranış örüntülerinin ötesinde bir yerdedir (Harsham&Harsham, 2008). Her insan içinde bulunduğu kültürün bir parçası olarak ait olduğu değerlerle etik davranışlarını biçimlendirir. Etik, kültür ve değer çıktısı olarak örgütün aktif bir unsurudur ve liderin, yönetsel davranışlarının özeğindedir.

2.2.4. Örgüt ve Etik

Örgüte işgören olarak gelen insanlar, kültürleriyle birlikte gelirler. Bu kültür iş görenlerin örgütsel davranışlarının oluşmasını etkiler ve örgütsel ortamda da kendilerine özgü kültür geliştirirler. Yönetim, örgütün yaşaması için örgüt kültürünün yaşamasına yardım etmek durumundadır. Değerler, kültürel öğeler olarak ifade edilir. Kültürün değerleri toplumun kurumlarınca yaratılır (Başaran, 1991). Örgüt ortamında işgörenler, yüzyüze geldikleri sorunlarla baş etmek zorunda kalırlar. Yönetim etkinlikleri, işgörenlerin eylemlerini yönlendirmede, sorunlarını çözmede iş görenlere yardımcı olurlar. İşgörenlerin karşılaştıkları etik sorunların çözülmesi yöneticilerin örgüt yönetimini yönlendirir. Otorite olarak yöneticiler örgütlerinde olumlu ve örnek olabilecek davranışlar göstermelidirler.

Yöneticinin etik anlayışı, örgütsel karar ve eylemlerini büyük ölçüde etkilemektedir (Aydın, 2001). Aydın (2001)'in Stoner ve Wankel'den aktardığına göre; yöneticinin etik anlayışları aşağıdaki sonuçları ortaya koymaktadır:

1. Yöneticilerin temel amacı, örgütsel etkililiği sağlamaktır.
2. Kazancın en üst düzeye çıkarılması ya da yatırımcıların çıkarının artırılması, yönetsel etkinliklerin en önemli amacı değildir.
3. Müşterilerin katılımı önemlidir.
4. Dürüstlük, bütün düzeylerdeki yöneticiler için önemli bir özelliktir.
5. Eşler, etik ikilemlerle mücadelede yöneticilerin en önemli yardımcılarıdır.
6. Örgütsel standartlara uyum konusunda iş görenlere baskı yapılmalıdır.
7. Etik ikilemlerle başa çıkmada bütün yöneticiler başkalarının öğütlerine gereksinim duyarlar.

Örgütsel eylemlerin istendik ve işlevsel akışı yöneticilerin etik davranışlarından etkilenmektedir. Day (2003) etik düşüncenin örgütsel saygınlığı değişik şekillerde etkilediğini ifade etmektedir. Bu sınıflamaya göre; Risk yönetimi: İyi tanımlanmış değerler kötü yönetimin etkilerini azaltır.

İşletim: İyi düzenlenmiş etik eylemler işlevsel örgütler yaratır. Etkileşim, bağlılık, yenileşme ilişkisi içerisinde örgüt üyelerini güçlendirir.

Pazar konumu: Örgüt kimliği ve ünvanının sağlam etik bir biçime sahip oluşu, üyelerine güven kazandırır.

Sosyal konum: Değerler, kanunlara saygılı, ilerici bir meslek duruşu oluşturur.

Yöneticilerin, kaynakların dağıtımına ilişkin davranışları ve dağıtım oranlamaları, eşitlik, adalet ve dürüstlük sorunlarını beraberinde getirir ki bu sorunlar etik davranışın doğasını yansıtır (Kadak, 2000). Yöneticiler bugün ve gelecekte yüzyüze gelecekleri sorunları adaletli dağıtım davranışları ile aşabilirler. Örgütlerin etik davranış ağı ile kuşatılması yöneticilerin ya da liderlerin adaletli davranışlarının sonucu ile mümkün olabilir.

2.2.5. Etik Liderlik

İnsanları etkilemede liderlik davranışları işe koşulurken liderin göstereceği davranışların değeri, onu izleyenlerin eylemlerinin niteliğini belirler. Liderin, liderlik davranışını sergilerken davranışlarının iyi kötü, doğru yanlış olarak ifade edilen değerinin ahlaki bir yanı vardır. Valaquez, etik davranış, ahlak üzerine çalışma, Chryssides ve Kaler (Morrell ve Hortley, 2006) iyi kötü, doğru yanlış, erdemli kusurlunun ne olup olmadığı, Morrell, kendimizi ve başkalarını değerlendirme ölçütleri olarak ifade ederler (Morrell ve Hortley, 2006). Bir işin başlangıç ve sonucu arasındaki ilişkide etik bir değer vardır (Svensson ve Wood, 2008).

Çelik (1999)'in Sergiovanni'den aktardığına göre; Etik liderlik, moral güce dayanarak astlarını etkilemeye yönelik bir liderlik biçimidir (Çelik, 1999:88). Günümüzde değişen insan ilişkileri liderlik davranışının içeriğine ilişkin yeni kavramlar eklemiştir.

Etik sorunlar (Brown, Trevino ve Herrison, 2005; Brown& Trevino, 2006; Brown, E.M., 2007; Mulki, Jaramillo ve Locander, 2008) sağlık ve çevre sorunları, kirlenme, enerji kaynaklarının azalması, terörizm, savaşlar, varlığımızı tehdit eden insan kaynaklı hastalıklar, etik davranış kavramını

gündeme taşımıştır. Özellikle, Enron, Parlement, Irish bank, WorldCom gibi şirketlerdeki skandallar akademisyenlerin, halkın ve hükümetlerin “etik” kavramına olan ilgilerini artırmıştır. Özellikle iş ahlakı ve etik liderlik sorunu konusunda daha çok yasal davranışları gündeme getirmiştir. Etik ve liderlik arasındaki ilişki hem yönetsel olarak hem de akademik araştırmalar sonucunda ortak bir yükseliş olduğunu ortaya koymuştur (Knights ve O’Leay; 2006). İş dünyasındaki olaylar, etik liderlikte ilgili eylemlerin pratikte daha zor olduğunu ortaya koymaktadır. En önemlisi olarak da iş liderlerinin fakir bir karaktere sahip oluşlarıdır. Açıkça liderlerin karakterleri onların performanslarını etkilemektedir. Çoğu yönetim bilimci, güçlü ilkelere ve karaktere sahip olmanın etkili liderlikte rol oynadığını ifade etmektedirler. Bir kaptan iyi bir kaptan olmanın ötesinde mürettebatı yönetecek ve motive edecek bilgiye de sahip olmalıdır (Brown, 2007). Birçok iş sektöründe, izleyenlerin güven duygusuna sahip olmalarının yolu olarak “adalet” önemli bir öge olarak kabul edilebilir. Adalet ögesi etik davranabilen liderlerin önemli araçlarından biridir.

Etik liderlik “karakter” (Sarros, Cooper, Hortica, 2006) odaklıdır ve doğruluk temel prensiptir. Liderlikle ilgili birçok araştırma, liderlikte alçakgönüllülük ve uysallığı liderlikte gerekli bir erdem olarak görürler. Morrison, doğruluk kavramını karakterin temel formu olarak görür ve evrensel liderlik anlayışı için liderlerin, iyilik ve güveni inşa etmede doğru ve dürüst olmaları gerektiğini vurgular (Knights ve O’Leay; 2006). Temel olarak etik liderlik, diğerlerinin itibarı ve haklarına saygı davranışını içerir. Etik liderlik altı anahtar kavram ile açıklanmaktadır (Resick, Hanges, Dicson ve Mitchelson, 2006).

1. Karakter ve dürüstlük

Karakter, “erdem, istek ve niyetlerin” örüntüsü olarak etik ve ahlakın temelidir. Bass, liderlerin karakterinin alçakgönüllülük, sadakat, cömertlik, erdem, affedicilik eylemlerinde ortaya çıktığını ifade eder. Further, Bass ve Steidlmeier, karakteri bütün durumlarda erdeme bağlılık isteği olarak tanımlarlar. Yine dürüstlük de karakterin önemli bir unsuru olarak görülür ve

izleyenlerde güven yaratma aracı olarak kabul edilir (Resick, Hanges, Dicson ve Mitchelson, 2006).

2. Etiksel farkındalık

Ahlaki sorunlarla ilgili duygu ve algı kapasitesidir. Diğerleri üzerinde anlamlı bir etki yaratacak seçimler yapmak etiksel farkındalık göstergesidir. Liderler etiksel farkındalığı, a) grupların toplam iyiliği b) uzun dönemli ilgi ve bakış c) anlam ve amaçların etkisi d) paydaşların ilgi ve algısı temelinde göstermeye çalışarak, unsurları yaşatırlar (Resick, Hanges, Dicson ve Mitchelson, 2006). Liderler, izleyenlerin eylem ve söylemlerinin farkında olduğu sürece liderlik davranışlarının kabulü kolaylaşır.

3. Toplum ve oryantasyon

Etik liderler, “iyilik” temelinde iş görürler. Eylemlerinin diğerleri üzerindeki etkisi onlar için önemlidir. İlgilerini grupların toplumsal ilgisi üzerine hizmet edecek şekilde yoğunlaştırarak ve sosyal güçlerini kullanarak insanları etkilerler (Resick, Hanges, Dicson ve Mitchelson, 2006). İzleyenlerin, sosyal ortamlara uyma davranışlarını yönetmede, toplumsal değer ve normları izleyenlere aktarmada liderler grupların sosyal ihtiyaçlarını gidermelidir. Browns (2007)’a göre; etik liderlik, moral kişiliktir. Onlar dürüst, güvenilir ve adaletlidirler. Toplumu iyiye götürmede insanlar hakkında kaygılanırlar. Moral yöneticiler etik ve etik olmayan davranışlarıyla izleyenlerini etkilerler. Uyguladıkları disiplin ve ödüllerle rol modeli olurlar. Çoğuna göre, etik liderler doğru şeyleri yapan moral kişiliklerdir.

4. Motivasyon

Etik liderler, gruplarının ilgisini harekete geçirerek taraftarlarını motive ederler. Etik liderler, liderler ve izleyenleri arasında duygusal ve entellektüel bağlılık kurarlar. Etik liderler, uyarıcı, ilham verici ve vizyoner bir bakış açısıyla iş görürler (Resick, Hanges, Dicson ve Mitchelson, 2006).

5. Cesaret ve yetkilendirme

Etik liderler, izleyenlerini cesaretlendirir ve yetkilendirirler. Öyle ki izleyenler kendilerini kişisel bir yarış içinde bulabilirler. Kendilerini değerlendirmek için, diğerlerini özenle takip ederler. Etik liderler, izleyenlerini saygı ve özdeşleşme duygusu içinde motive ederler. Sonuç olarak, etik

liderler izleyenlerinin kendilerine güven duymaları ve kendi yetkilerinin farkına varmaları için izleyenlerini yetkilendirirler. Etik yetkilendirme stratejisi, izleyenlerin algısının önemli bir öncelidir (Resick, Hanges, Dicson ve Mitchelson, 2006). Etik liderler, yetki aktarır ancak sorumluluklarını aktarmazlar (Brown, 2007) örgütün içine düştüğü problemlerin sorumluluğundan yetkisini aktaran bir lider kurtulamaz. Etik liderler doğru şeyleri yapma konusunda izleyenlerini cesaretlendirmelidirler.

6. Etiksel sorumluluk yönetimi

Etik liderlik, izleyenler için etik yol göstericilik beklentisi ve standartlarını yaratmayı gerektirir. Etik liderler, etik standartlar oluştururlar. Etik liderliğin bu yanı erdem etiği, deontolojik etik, faydacı etik gibi birçok etik teorisi ile yakından ilişkilidir. Erdem etiği, etik liderliğin dürüstlük ve karakter boyutu ile ilgilidir. Deontolojik etik bir kişinin veya eylemin doğası gereği olan etikdir. Faydacı etik ise, teleolojik etik teori tipidir. İnsanların çoğu için önemli olan şey iyidir (Resick, Hanges, Dicson ve Mitchelson, 2006).

Harvey (Turhan, 2007, 13) etik liderlikle ilgili on temel özellik sıralamaktadır.

1. Etik liderler ortak değerleri, etik standartları düzenli biçimde dile getirir ve bunların anlaşılmasını, benimsenmesini sağlarlar.

2. Etik liderler, insanlara sorumluluk verirler. Bu liderler kendilerini ve diğer insanları etik değerlere uygun davranma konusunda sorumlu tutarlar.

3. Etik liderler, başkalarına örnek olarak başkalarından da dürüst davranmalarını beklemeye hakları vardır.

4. Bu liderler karar alma aşamasında diğerlerini ve rehber ilkelerini gözetirler. Yaptıkları her işte etik değerlerini ortaya koyarlar.

5. Etik liderler, politika ve uygulamaların uyum içinde olmasına özen gösterirler.

6. Etik liderler insanların doğru inanışları iyi davranışlara dönüştürmek açısından gerekli güveni ve becerileri kazanmalarına yardımcı olmak amacıyla zaman ve kaynak ayırırlar.

7. Etik liderler meslektaşlarının, çalışanlarının, müşterilerinin ve kendi etki alanları içindeki diğer herkesin duygularına, görüşlerine ve tepkilerine dikkat ederler.

8. Etik liderler pek çok alanda çok sayıda küçük iyileştirmeler gerçekleştirirler. Etik kurallara ve değerlere uyum sağlanması bir birikimin sonucudur.

9. Etik liderler şirkete insan alır ve yükseltme konusunda karar verirken kriter olarak misyonlarını, vizyonlarını ve değerlerini kullanırlar.

10. Etik liderler, izleyenleri, yakınmak, birilerini suçlamak ya da başkalarını beklemek yerine, öne çıkıp etik konusunda yol gösterici olmak yönünde motive ederler.

Brown ve Trevino (2006, 598) etik liderlik, izleyen davranışları ve örgütsel koşullara ilişkin onaltı adet önerme sunmuşlardır.

1. Etik rol model olma, etik liderlikle olumlu yönde ilişkilidir.
2. Etik davranışı destekleyecek bir ortam etik liderlikle olumlu yönde ilişkilidir.
3. Moral güç, etik ortam ve etik liderlik arasındaki ilişkiyi güçlendirir.
4. Anlaşılabilirlik, etik liderlikle olumlu yönde ilişkilidir.
5. Vicdanlılık, etik liderlikle olumlu yönde ilişkilidir.
6. Sinirlilik, korku ve kuruntu etik liderlikle olumsuz yönde ilişkilidir.
7. Gücü başkalarının yararına kullanma, güç ihtiyacı ve etik liderlik arasındaki ilişkiyi güçlendirir.
8. Baskı etik liderlikle olumsuz yönde ilişkilidir.
9. Liderin moral muhakeme düzeyinin yüksek olması, etik liderlikle olumlu yönde ilişkilidir.
10. Liderin verdiği kararlarda moral yargılamayı kullanması, moral muhakeme ve etik liderlik arasındaki ilişkiyi yükseltir.
11. İç kontrol mekanizmasını kullanan liderler, dış kontrol mekanizmasını kullanan liderlere göre daha güçlü etik liderlik özellikleri gösterirler.
12. Öz değerlendirme, sosyal bağlam ve etik liderlik arasındaki ilişkiyi uyumlulaştırır.

13. Etik liderlik, izleyenlerin etik karar vermesi ile olumlu yönde ilişkilidir.

14. Etik liderlik, sosyal davranış ile olumlu yönde ilişkilidir.

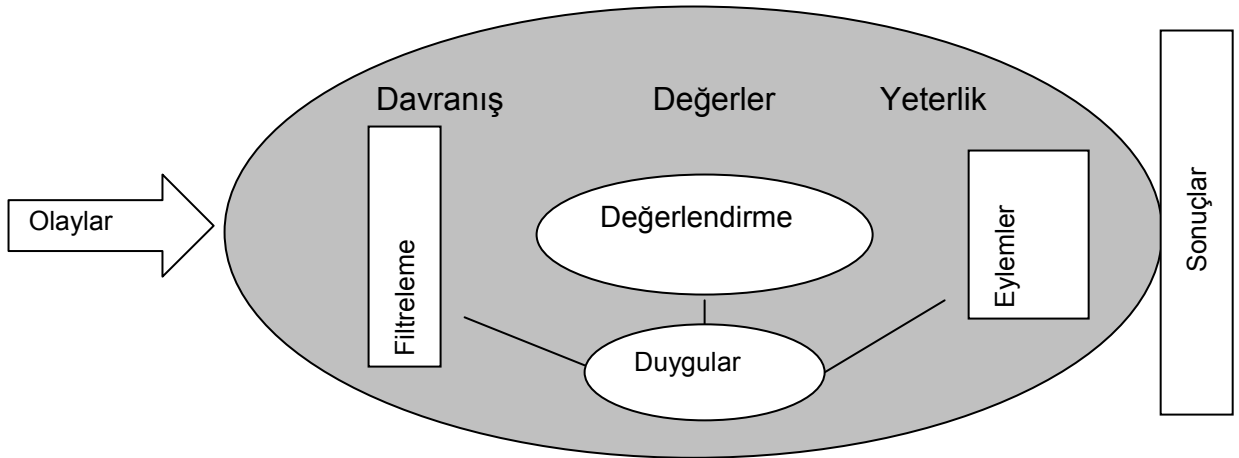
15. Etik liderlik, izleyenlerin anti-sosyal davranışlarıyla olumsuz yönde ilişkilidir.

16. Etik liderlik, izleyenlerin iş doyumu, motivasyonu ve örgütsel bağlılığı ile olumlu yönde ilişkilidir.

McCrudy ve David'e göre, ahlaki ya da etik bir yaşam insanın varoluşsal bir zorunluluğudur. Tüm dinler, felsefi öğretiler, ideolojiler insanlar için iyi, güzel ve doğru ilkeler doğrultusunda düşünmeyi ve yaşamayı öngörürler. İnsanlar, yaşamlarının tüm boyutlarında iyi, güzel ve doğru kavramların biçimlendirdiği bir kişilik doğrultusunda yaşamak durumundadırlar. Ancak, etik değerlerle örülmüş bir kişiliğe tam olarak sahip olmayan bireyler bulundukları örgüt ortamında çeşitli sınırlamalara rağmen etik dışı davranabilmektedirler (akt.Değirmenci, 2007). Etik liderlik kavramının toplumsal yaşamın birçok alanında insanların davranış biçimlerini şekillendirdiği görülmektedir. Öyleki Woods (2006) demokrasi pratiğini, etik, karar süreci, mantıksal sonuç ve sağaltım ile ilişkilendirir.

Etik davranışı ile ilgili görülen birçok kavram ilişkisel bir davranış modeli ile Harsham ve Harsham (2008) tarafından şekillendirilmiştir :

Model 1 Etik Davranış Modeli



Bu davranış modelinin uygulayıcısı olarak liderler etik davranış kalıplarına uyduklarında sonuçların kalitesini artırmaktadırlar. Harsham&Harsham (2008) liderliğin doğasını anlamada etik davranışı anahtar olarak kabul eder. Yönetimler etik düşüncelerle ilgili araştırmalar için günden güne daha çok para harcamaktadırlar. Etik sorunların olduğu yerin yanında örgütlerin liderleri bulunur. Etik liderliğin geliştirilmesi için eğitim gereklidir.

Etik liderlik, doğruluk dürüstlük gibi özelliklerden öte daha çok değerlere ağırlık veren ruhsal liderlik kavramını ön plana çıkarmaktadır (King, 2006). Moral liderlik kavramı olarak bir çok yerde karşımıza çıkan kavramdaki ahlaki içerik, etik liderliğin ruhsal yanı olarak kabul edilebilir. Liderlerin duygu dünyası içerisindeki doğru, yanlış, sadakatli, erdemli vb.değerler etik liderlerin değerlerinin bir parçası olarak görülebilmektedir.

2.2.5.1. Okul Yönetiminde Etik Liderlik

Eğitim liderlerinin etik yolculuğu, binlerce yıllık birikimlerden etkilenecek geçen yüz yılın başlarında, Taylorizmden etkilenen bilimsel yönetim süreci içinde, iyi ürün elde etmeye çabalayan iş adamı etiği olarak başlamış ve uzun yıllar, genel olarak, bu şekilde devam etmiştir (Begley ve Stefkovich, 2004, 132).

Eğitim yönetiminde etik ve değerler üzerine çalışmalar son dönemlerde artış eğilimi göstermektedir. Başlangıçta evrensel hümanizm etkisinde olan eğitim yönetiminde, 1950'lere kadar var olan etik konuları, çocuklara mükemmeliyetçi bir anlayışla yaklaştırmaya çalışmıştır. 1950'lerden sonra ise, daha çok kurama dayalı bir yaklaşım da benimsenmeye başlanmış ve vaka çalışmaları da uygulanmıştır. Campbell, Willower, Hodgkinson, Sargent, Belisle, Culbertson, Jacobson ve Reller gibi araştırmacılar etik konusuna, moral tercihlerin ve kuralların doğasına eleştirel bir bakış açısıyla eğilimlerdir. Feminist araştırmalar, Marksist felsefenin yeniden ele alınması, eleştirel kuram, postmodernizm gibi gelişmeler, eğitim yönetimi alanında etik ve değerler sistemine farklı yaklaşımların ortaya çıkmasına neden olmuştur.

Kuram alanındaki bu farklı yaklaşımlar uygulamada da etki yaratmakta, eğitim liderlerine ve oluşan ahlak kurallarına yeni yorumlar eklemektedir. Günümüz eğitim yönetiminde, etik ve değerlerin genel görünümü, çabuk ve sık değişen (kalaydoskopik–kaleidoscopic) bir olguya dönüşmüştür. Alanda felsefe temelli bir çok bakış açısı ortaya çıkmaktadır (Willower ve Forsyth, 1999, 12-15).

Dempster ve Berry'de (2003, 458-462) günümüz okul liderleri için değişen ve etik üzerinde etkisi olan durumlara işaret etmektedirler. Bu değişen durumlar şunlardır: Irkçılık ve kökten dincilik, cinsiyet eşitsizliği, cinsel taciz ve şiddet, cinsiyete yaklaşımda farklılıklar, aile yapısı (boşanmış, tek ebeveynli, hemcinslerden oluşan vb.) çocukların suistimali, bozulan sağlık dengeleri (obezite, aids vb.), bilgi ve iletişim teknolojileri, okul yönetiminde yenilikler.

Furman (2004, 215) eğitimci topluluk açısından etiği, hem okuldaki iş yaşantılarında hem de günlük yaşantılarında eğitimcilerin uymak durumunda oldukları ahlaki sorumluluk olarak değerlendirmektedir. Gutek'e (2001, 3) göre "Eğitimciler genelde, gençlerde değerler yaratmaya ve onları belirli istendik davranışlar oluşturmada cesaretlendirmeye çalışmaktadırlar". Maxcy (1999), eğitimcilerin etik değerlerini iki kaynaktan aldıklarını belirtmektedir: Kişisel deneyim ve okulun örgütsel kültürü. Maxcy aynı zamanda eğitim liderliği ve etik için de üç yaklaşım olduğunu vurgulamaktadır. Bunlar; liderlik için etik, liderlikte etik ve liderin etiği olarak verilmiştir. Birincisi, standartlar ve kurallar seti oluşturan etik kuramlarının, okul liderliğine uygulanmasını kapsamaktadır. İkincisi, eğitim liderinin karakterine yoğunlaşmaktadır. Daha çok bilimsel yönetim etkisinde kalan bu yaklaşım, etik çalışarak, makine metaforu, öğrenilebileceği varsayımı üzerine kurgulanmış ve okul kültürünü göz ardı etmiştir. Üçüncü yaklaşım ise, etik liderin içsel bir özelliği olarak değerlendirmekte ve böyle bir liderliğinde durumsal olduğunu öngörmektedir.

Tüm bu yaklaşım ve değerlendirmelerden elde edeceğimiz sonuç ise, eğitimde liderlik ve etik kavramlarının iç içe geçtiği ve liderliğin deneyim ve kültürle şekillendiği düşüncesidir.

Starrat ve Sergiovanni tarafından yayınlanan “Supervision: A Redefinition” adlı kitap, güvenilir gerçek bir öğrenme için ahlak, değer ve etik liderliğin önemini vurgular. Daha önceki çalışmalarında ise, Drama of Leadership (1993) ve Building an Ethical School (1994) adlı çalışmalar yeni çalışmalara ışık tutarak, okul ve eğitimsel liderlik çalışmaları, okul içinde bağlılık kültürü yaratma, topluluk eğitimi, öğrenme dinamikleri, moral, etik ve dağıtımçı liderlik eylemleri gibi kavramları açıklayarak aralarında anlamsal ilişkilerin varlığını ortaya koymuştur (Burford, 2004).

Şimşek (Değirmenci, 2007) yöneticilerin işgörenlere karşı etik sorumluluklarını şöyle belirtmektedir;

- ✓ Çalışma Hakkına Saygı Gösterme Sorumluluğu
- ✓ Adil Ücret Ödeme Sorumluluğu
- ✓ Çalışanların Özgür Konuşma Hakkını Sağlama Sorumluluğu
- ✓ İşçilerin Dernek (Sendika) Kurma ve Grev Yapma Hakkına Engel Olmama Sorumluluğu
- ✓ Özel Hayatın Gizliliği Hakkına Saygılı Olma Sorumluluğu
- ✓ Güvenli ve Sağlıklı Koşullar Yaratma ve Çalışma Hayatının Kalitesini Yükseltme Sorumluluğu
- ✓ Çalışanlar Arasında Ayrımcılık Yapmama ve Cinsel Tacizden Sakınma Sorumluluğu
- ✓ Çalışanların Kararlara Katılma Hakkını Sağlama Sorumluluğu.

Okul liderlerinin, okullarındaki öğretim kalitesini artırmada okuldaki etik ikliminin etkisi son yıllarda önemli bir etken olarak kabul edilmiştir. Okul müdürlerinden beklenti ve sorumlulukların artmasıyla okuldaki etik iklim yansıtan davranışları da ayrı bir önem kazanmıştır. Özellikle, bireysel akibetler, sosyal adalet ve eşitlik, okul ihtiyaçlarının çeşitliliği, okul liderlerinin okuldaki etik iklimini (Dempster ve Berry, 2003) yönetme sorumluluklarını artırmıştır. Sosyal adalet ve eşitlik beklentisinin yükselmesi, lider olarak okul yöneticilerinin etik davranışlar göstermelerini gerekli kılmaktadır.

Aydın (2001, 163)’ın Kaiser’den aktardığına göre; Amerika’da 1973’te Okul İşletme Görevlileri Derneği, Amerikan Personel Yöneticileri Derneği ve

Ulusal Kadın Eğitim Yöneticileri Konseyi yöneticiler için aşağıdaki etik ilkeleri kabul etmiştir;

- ✓ Bütün karar ve eylemlerinde öğrencilerin iyiliğini temel değer olarak kabul ederler.
- ✓ Mesleki sorumluluklarını doğruluk ve dürüstlikle yerine getirirler.
- ✓ Bütün bireylerin yurttaşlık ve insan haklarını gerektiği gibi korur ve desteklerler.
- ✓ Bölge, eyalet ve ulusal yasalara uygun davranır ve doğrudan ya da dolaylı olarak devleti yıkıcı ve bozucu örgütlere katılmaz ve desteklemezler.
- ✓ Eğitim kurulunun eğitim siyasaları ile yönetsel kural ve düzenlemelerini uygularlar.
- ✓ Eğitim amaçları ile tutarlı olmayan yasa ve siyasi düzenlemelerin düzeltilmesi için mesleki konumlarını kullanmaktan kaçınırlar.
- ✓ Politik, toplumsal, ekonomik veya diğer tür kazançlar sağlamak için mesleki konumlarını kullanmaktan kaçınırlar.
- ✓ Yalnızca uygun kurumlardan alınmış akademik derece veya mesleki sertifikaları kabul ederler.
- ✓ Mesleki etkililiklerini artırmak için sürekli araştırma ve mesleki gelişme sağlamanın yollarını ararlar.
- ✓ Bütün anlaşmalara, sona erinceye kadar ya da sona erdirilinceye kadar uygun davranırlar.

Üniversite Havacılık Eğitim Programının kapsamı olarak yapılan bir araştırmada etiği öğrenme ihtiyacı, araştırmaya katılanların % 98 tarafından gerekli olarak değerlendirilmiştir (Oderman, 2003).

Hoy ve Miskel'e (1998, 149) göre meslek sahiplerinin, bilinçli yada bilinç dışı özümseme ile kendi doğasının bir parçası haline getirdiği ahlak kuralları vardır. Hoy ve Miskel'in belirttiği bu noktadan yola çıkarak, eğitimcilerin de ahlak kuralları yada etik ilkeleri oluşturdukları, bunu içselleştirdikleri söylenebilir. Bu süreci doğuran ve destekleyen ise,

eğitimcinin bireysel deneyimleri ve bulunduğu eğitimsel çevrenin değer yargılarıdır denilebilir.

Bu çevre, zaman içinde kültürünün içine sinmiş olan etik değerlerini, ilkeler haline dönüştürmektedir. Örneğin, Amerikan Okul Yöneticileri Birliği, bir eğitim yöneticisinin etik kurallarını şöyle sıralamaktadır (Haynes, 2002, 68).

1. Bütün kararlarda ve eylemlerde öğrencilerin iyiliğini temel alır,
2. Mesleki sorumluluklarını dürüstlük ve bütünlükle yerine getirir,
3. Gerekenin yapılması ilkesini destekler ve bütün bireylerin vatandaşlık ve insan haklarını korur,
4. Mesleki gizliliği her zaman korur,
5. Eğitim yönetim kurulunun politikalarını, idari kurallarını ve yönetmeliklerini uygular ve eğitim hedefleriyle tutarlı olmayan yasaları, politikaları ve düzenlemeleri düzeltmek için gereken önlemleri alarak hiç kimsenin dezavantajlı duruma düşmemesini sağlar,
6. Görünürdeki haksızlıkların ve etik olmayan uygulamaların üstesinden gelmek için gereken önlemleri alır,
7. Konumunu, politik, toplumsal, dini, ekonomik ya da başka türlü bir nüfuzla kişisel çıkar sağlamak için kullanmaktan kaçınır,
8. Standartları korur, araştırma ve sürekli mesleki gelişme yoluyla mesleğin etkililiğini artırma yolları arar,

Benzer biçimde, Batı Avustralya Devlet Okulu Öğretmenleri Sendikası da etik kurallar belirlemiştir (Haynes, 2002, 160-161). Bu kurallardan bazıları şunlardır: Üyeler (öğretmenler);

1. Öğretmenlik mesleğinin standardının yükseltilmesine destek olmalı ve yardım etmelidirler,
2. Kendi lehlerine olacak biçimde, kendilerini başkalarının yanında diğer öğretmenlerle karşılaştırmamalıdır,
3. Bir başka öğretmenin mesleki ününü ya da geleceğini, doğrudan ya da dolaylı olarak, yanlışlıkla, kötü niyetle ya da dikkatsizlik sonucu zedelememeli ya da zedeleme girişiminde bulunmamalıdır,
4. Halka yalnızca nesnel ve dürüst bir biçimde açıklama yapmalıdır,

5. Kendilerinin ve okullarındaki öğrencilerin yurttaşlık haklarını korumaya gayret etmelidir,
6. Öğrencilerini, olası en yüksek akademik, toplumsal, ahlaki ve fiziksel başarıya ulaşmalarını sağlamak için yönlendirmelidir,
7. Öğrencilerle adil, saygılı ve makul biçimde ilgilenmelidir,
8. Etik kurallara bağlı kalarak diğer tüm üyelere örnek olmalıdır.

Avustralya Eğitim Yüksekokulu oluşturduğu etik kurallarda şu noktaları önemsemektedir (Haynes, 2002, 243-245):

1. Öğretmenler farkında olmalıdır ki eğitim beşikten mezara kadar sürer ve bu nedenle, verdikleri öğretim, öğrencilerinin bilgi ve beceri açısından gelecekte ulaşmalarını bekledikleri kişisel gelişim ve büyümeyle tutarlı olmalıdır.
2. Öğretmenler, öğrenimdeki ilerlemeleri, öğretim kuramlarıyla stratejilerini yakından izlemek ve değişen toplumsal gereksinimlerle geniş kültürel bakış açılarının farkında olmakla yükümlüdürler.
3. Öğrettiklerinden ve öğrencilerle ilişki kurma biçimlerinden sorumludurlar.
4. Öğrencilerinin bireyselliğine saygı göstermeli ve aynı zamanda öğrencilerinde olgunluğu ve sorumluluğu geliştirmeye çalışmalıdırlar.
5. Öğretmenler, öğrencileriyle ilişkilerini ve öğrencilerinin kendilerine güvenini karşılıklı saygı ilkesine dayandırmalıdırlar. Öğrencilerini istismar etmemeli ve onlara yanıt verirken gereksiz bir yanlılık göstermemelidirler. Öğrencinin eşsizliğine saygı göstermelidirler.
6. İşbirlikçi olmalıdırlar.
7. Farklılıkları göz ardı etmemeli; konum, cinsiyet, ırk, renk, ulus, dini ya da politik inanç farkı gözetmeksizin saygı göstermeli ve diğer insanlarda da bu saygıyı geliştirmeye çalışmalıdır.

Ülkemizde de eğitimciler için benzer davranış kuralları önerilmiştir. Örneğin, Bursalıoğlu (2000, 179-228), “Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış” adlı kitabının bir bölümünde okul yöneticisinin davranışını şöyle özetlemektedir:

1. Eğitimde fırsat eşitliğinin tanınması,

2. Eğitim konusunda halkın aydınlatılması,
3. Mantık ve pratik zeka yöntemlerinin kullanılması,
4. Karar sürecine katılma olanağının verilmesi,
5. Grup çalışmalarından yararlanılması,
6. İş, insan ve ortamın bütünleştirilmesi
7. Örgüt değişmelerinin amaçlı yapılması,
8. İki yönlü bir iletişim kurulması.

Benzer biçimde, Oğuzkan (1988) da öğretmenlik için üç temel yön belirlemiş ve alt davranış biçimleri önermiştir:

A- Türk Toplumunun Aydın Bir Üyesi Olarak Öğretmen

1. Çağdaş Türk kültürünü etkileyen değerleri tanıma,
2. Toplumumuza özgü önemli gelişmelerin nedenlerini kavrama,
3. Demokratik düzenin özelliklerini anlama,
4. Çevresel sorunlarla ilgilenme ve etkinliklere katılma,
5. Kişilikte bütünlüğe erişme.

B- Dünya Topluluğunun Uyanık Bir Üyesi Olarak Öğretmen

1. Başka kültürleri anlama ve değerlendirme,
2. Dünya sorunları ve uluslar arası kurumlar üzerine bilgi edinme,
3. Yeni bir çağ yaratan temel etmenleri anlama.

C- Mesleğinin Yeterli Bir Üyesi Olarak Öğretmen

1. Ergenin büyüme ve davranış özelliklerini bilme,
2. Bilgiden verimli bir biçimde yararlanma yollarını bilme,
3. Öğretimde ölçme ve değerlendirmenin işlevini bilme,
4. Eğitimde rehberliğin temel işlevini anlama,
5. Yönetici ve meslektaşlarla uyumlu çalışma,
6. Mesleğe bağlılık.

Bursaloğlu ve Oğuzkan tarafından önerilen bu davranış örüntüleri ve Nami (1934) tarafından yazılan “Muallimin Meslek Ahlakı” adlı eser, bir anlamda etik düşünceler olarak değerlendirilebilir. Çünkü, bu eserleri derinlemesine incelediğimizde, yurt dışında oluşturulan ve örnekleri yukarıda verilen etik ilkelerle bir çok açıdan benzeştiklerini görebiliriz. Ayrıca, bu etik ilkelerin evrensel boyuta taşınmakta olduğu da ifade edilebilir.

Okullar içerisindeki çeşitlilik (ırk, din, renk) okulların insan hakları bağlamında etik liderlik davranışlarını günümüzde giderek daha fazla ön plana çıkarmaktadır. (Rude, Paulucci-Whitcomb ve Comerford, 2005). Okul yönetimleri toplumda arzu edilen değer ve normları okula taşımak durumundadırlar. Okul içerisinde yer alan çeşitli kaynaklardan gelen öğrencilerin farklı değerlere sahip olduğu gerçeğinden hareketle yönetici davranışlarının adilliği, eşitliği daha fazla önem kazanmaktadır.

2.2.5.2. Sınıf Yönetiminde Etik Liderlik

Olumlu bir öğrenme ortamının sağlanması için uygun bir okul ve sınıf çevresinin oluşturulması gerekir. En üstte eğitimin amacı sonra öğrenme davranışına etki eden aracı değişkenler ve sınıf ortamının değişkenleri bir bütün olarak okulun işlevlerini öğrencilere yansıtmaktadır.

Sınıf yönetimi ile ilgili kaynaklarda öğretmenin, sınıf içi ilişki biçimine yönelik düzenlemelerin yöneticisi (Başar, 1994; Toprakçı, 2002) olarak liderlik rolünü üstlendiği görülmektedir. Öğrencilerin davranışlarının istendik özellikler setini yansıtmaları için öğretmenin etik kişiliği sınıf yönetiminde önem kazanır. Zor bir görev olarak sınıf yönetimi öğretmenin söz ve eylemlerini biçimlendirir. Berman ve McLaughlin (Balcı, 2002)'in 300 okul bölgesini içeren yenileşme çalışmalarında, yöneticilerin aktif olarak desteklediği projelerin başarılı olduğu bulunmuştur. Bu yazarlar yöneticilerin söylediklerinin değil de yaptıklarının, bir yeniliğin ciddiye alınıp alınmayacağını belirlediğini vurgulamışlardır.

Etkili okul yöneticisinin etkililik ölçütlerinden biri olarak öğrenci başarısı görülmektedir. Gretchko ve Roger tarafından yapılan araştırmada öğrenci başarısı yükselen okulda okul yöneticisi;

1. Düzenli olarak zamanını sınıflarda geçirmekte,
2. Program ve öğretim konularına çok ilgi göstermekte,
3. Personeliyle birlikte kendisini öğretimi geliştirmeye adanmakta,
4. Okulda disiplini etkin şekilde sürdürmekte,

5. Öğretmen performansını ve amaçlarını değerlendirici bir sistem geliştirme, gibi davranışları göstermektedir (Balcı, 2002). Okul faaliyetleri

içerisinde “görünen adam” rolünü üstlenen ve okul değerlerini yüceltmeye çalışan bir okul müdürü adaletli tutum ve davranışlarıyla okulu bir arada tutan bir değer yaratabilir. Kant (Greenberg&Bies, 1992) adaleti, bütün etik düşüncelerin kritik bir ögesi olarak kabul eder. Okul ilişkilerinde etik tutum ve davranışlar, öğretmen, öğrenci, diğer okul çalışanları, veli, okul sosyal çevresinde yer alan ve okulu etkileyen kurum ve kuruluşları örgüt amaçlarına odaklar ve inandırır. Haughey (2007) Öğrenci, öğretmen ve kurumu arasındaki etik ilişki biçimine işaret eder. Bu ilişkide liderlik davranışının etik özellikler içermesi gerektiğini vurgular.

2.2.6. Etik Liderlik Boyutları

Etik liderliğin ne olduğunu anlama çabaları onu boyutları bazında incelemeyi gerektirir. Yılmaz (2006) tarafından etik liderlik becerileri olarak adlandırılan bu boyutlar; iletişimsel etik, iklimsel etik, karar vermede etik ve davranışsal etik şeklinde ifade edilmiştir.

2.2.6.1. İletişimsel etik

Örgütler belli amaçları gerçekleştirmek için kurulur, belirledikleri amaçları gerçekleştirmek için etkili bir iletişim ağına ihtiyaç duyarlar ve yaşayabilmek için etkin bir iletişim politikası oluşturmaları gerekir. Diğer bir yanda ise, etkin bir yönetim iyi bir iletişim sürecine dayanmaktadır (Demir, 2003). Yönetim sorumlusu olarak yöneticinin, iletişim süreci içerisindeki etik ilişki biçimi, örgüt ortamının güçlü birleştiricisi olarak değer görür. Yöneticinin, örgüt amaçlarına ulaşmak için iletişim ağlarını güçlendirmesi gerekir. Yönetici iletişim ağlarını bütün örgüt çalışanlarına açarak ve ifadelerini anlaşılır kılıp izleyenlerini etkileyebilir. Yöneticilerin kullandıkları söylemin çalışan için ortak değer olarak kabul görmesi gerekir.

İletişim, anlama, duyma ve duyurma, düşünme ve düşündürme, bilgi alma ve bilgi verme işidir. Bir örgüt, iletişim sorunlarına gereken önemi vermezse, örgütte hem yöneten-yönetilen ilişkisi, hem de iş görenler arası ilişkiler bozulur (Aşıkoğlu, 1986, 4).

Bir başka ifadeyle, iletişim, bilgi üretme, aktarma ve anlamlandırma sürecidir. İki sistem arasındaki bilgi alışverişinin gerçekleşmesi için iletişim gereklidir (Dökmen, 2003). İnsan etkinliklerinin ve ilişkilerinin tümü iletişimle ilgilidir (Zıllıoğlu, 1996). Kendisine bir çok anlam yüklenebilecek olan iletişim, yönetici için “etkilemek” kavramı ile ilişkilendirildiğinde, yöneticinin sözlerini seçerek kullanması, özenli davranması gerektiği sonucuna ulaşılabilir. Dökmen (1994) iletişimin etik yanı ile ilgili olarak, bireylerin iletişimlerinde zamanlama ve tarz seçimine dikkat etmeleri gerektiğine işaret ederek, yanlış üslup ve gafların olumsuz sonuçlar doğuracağını vurgular. Bireyler, dinleme eylemini dürüst ve anlayışla yapmalıdır. Bazen sessiz kalmak çeşitli zararlar doğurması muhtemel ciddi sonuçlar doğurabilir.

İletişim sürecinde bilgi aktarımının doğruluk, dürüstlük, adillik özelliklerine uyulmalıdır. Liderler, söz konusu değerlerle iletişim kurduklarında örgütte güven ortamını inşa ederler. Liderlerine güvenen çalışanların örgütlerine bağlılıklarının artacağı varsayılır.

2.2.6.2. Karar vermede etik

Örgütte, karar sürecinde rasyonellik önemli kabul edilmektedir. Yönetim eylemlerinde karar süreci yönetsel eylemlerin önemli bir ayağı olarak kabul edilmiştir (Bursalıoğlu, 1997). Karar verme gereksinimi tüm örgütlerde vardır ve tüm örgüt üyeleri nitelikli karar verme durumundadır. Bunun için nitelikli bir karar vermek şu temel ilkelere dayandırılmalıdır (Aydın, 1994):

1. Kararlar hazır olan bilgi ve olgular ışığı altında verilmelidir.
2. Karar davranışı, genel amaçlar tarafından yönlendirilmelidir.
3. Alınan kararlardan etkilenen kimselerin kararlarda söz sahibi olmaları gerekir.

Karar verme davranışını gösterecek yöneticinin izleyenleri üzerinde güven duygusunu kuracak adaletli, dürüst, eşitlikçi davranışlar göstermesi beklenir. Her şeyden önce alınacak kararın örgüt ve çalışanları için “etik” olup olmadığı düşünülmelidir. Karar sürecinde tartışmalar, seçenekler ve sonuca ilişkin değerlendirmelerin etik temele sahip olması doğru bir kararın alınması için gereklidir.

Etiksel etkinin temelinde altı ilke bulunmaktadır ve bu ilkeler karar verme sürecindeki referans noktalarını oluşturur. Liderlerin bilmesi gereken etik ilkeler şöyle sıralanmaktadır (Çelik, 1999, 91-92).

1. Yüksek etiksel şifreli değerler ve inançlar, davranışları ve konuşma biçimini etkiler.
2. Etiksel gelişmenin cesaretlendirilmesi, ileri düzeyde tartışma ve çatışmaların daha özgür bir ortamda oluşmasını sağlar.
3. Lider, örgütteki informal grupların varlığına gerek duymadan etiksel davranışların doğruluğunu öğrenebilir.
4. Lider, etiksel olmayan davranışların gelişmesini önleyebilir.
5. Lider, etiksel olmayan davranışlar üzerinde asla ısrar etmez ve bu davranışları uygulamaya çalışmaz.
6. Etik ilkeleri liderin yaşamında sürekli başvurması gereken rehber ilkelerdir.

Karar verme sürecinin yöneticisinin sahip olması gereken etik değerler örgütün moral düzeyinin belirleyicisi olabilmektedir. Etik sorumlulukları olan yöneticiler karar verme sürecini yönetirken örgütün ve çalışanların yararını dengeleyebilmelidirler. Özellikle okul liderleri, okulların sürekli değişen insan ögesi ve amaçlarının değerlere dayalı olması nedeniyle karar alma sürecini işletirken daha bir özenli davranışlar içinde olmalıdır. Etik davranışlar ise karar sürecinin sağlıklı işlemesi için gerekli koşullardan bir tanesidir.

Eğitim yöneticileri karar verici, örgütleyici ve liderdirler. Okul yöneticileri yönetim görevlerini yerine getirirken etik öğeler onların davranışlarına yön verir. Bir yönetici, kararların adil olup olmadığı ve adil alınıp alınmadığı sorusuyla her zaman karşılaşmaktadır. Bu nedenle yöneticiler, kaynakları adil ve eşit dağıtmak durumdadırlar. Öğrencileri disipline ederken cezalar adil olmalıdır. Kısaca yönetici adil, eşit, dürüst, insancıl uygulamaları yönetim eylemlerinin başlatıcısı olarak görmelidir (Strike, Haller ve Soltis, 2005).

2.2.6.3. İklımsel etik

Okullar insanların düşün ve eylem dünyalarını dönüştürmede örgütlü kurumlar olarak iş görürler. Okulun odağındaki öğrenciler, okulun planlı öğretim faaliyetleri içerisinde kendini bulur. Öğretim faaliyetlerinden sorumlu olarak yöneticiler, öğretmenler, öğrenciler, veliler okulun heyecanlı, öğrenen, araştıran, paylaşan bir kurum olmasına hizmet ederler. Okulda öğrenme öğretim faaliyetleri için adanmış olma okul ikliminin özelliklerini olumlulaştırır. Başarılı okullarda iklim önemli değişkenlerden biri olarak kabul edilebilir.

Çocukların eğitiminde aile-okul-toplum iş birliği öğrenci başarısının temel ögesi olarak kabul edilebilir. Aile, okul ve öğretmenler öğrencilerin başarılarını olumlu yönde etkilerler (Swick ve diğerleri, 1997). Güven, saygı, karşılıklı olarak yerine getirilecek görevler, diğerlerini önemseme okul başarısı üzerinde güçlü bir etki yapar (Hanna, 1998). Araştırmalar okul başarısı ile okuldaki antisosyal öğrenci davranışları arasında yüksek bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Okullardaki suç ve şiddet düzeyinin düşüklüğü okulun akademik düzeyinin belirleyicisi olmakta, akademik performans antisosyal davranışları azaltmada önemli bir etken olarak görülmektedir (McEvoy ve Walker, 2000). Okul başarısı öğrencilerin sağlıklı bir okul ikliminde eğitim görmeleri ile düzeltilebilir. Okul akademik faaliyetleri içerisinde yer alan sosyal çalışmalar öğrencilerin enerjilerini istenilen amaçlara yönlendirmede etkili olabilir. Okul yöneticileri olumlu okul iklimini kurmada çalışanlarına karşı davranışlarında etik standartlarını oluşturmalıdır.

Okulda yöneticiler, öğretmen, öğrenci, veli ve okul sosyal çevresine karşı anlayışlı, sevecen, dürüst olma gibi kişisel özelliklerin yanında geleceğe yönelik ortak amaçlar oluşturma, farklı düşüncelere eşit uzaklıkta durma, bireylerin kendilerini ifade etmelerine imkan tanıma, adaletli bir ödül dağıtma düzeni kurma gibi davranışlara da sahip olarak okulun iklimini olumlulaştırabilir. Olumlu bir iklime sahip okulun üyesi olarak çalışanların, okullarını daha adaletli algıladıkları ve sonucunda okullarına yüksek bağlılık duygusu ile bağlandıkları beklenir.

2.2.6.4. Davranışsal etik

Bir etik ilişkide, bu ilişkiyi yaşayanlar -kişiler- o ilişki gibi bağımsız olarak vardır. Bu kişiler gerçek kişidir ve belli bir bütünlükleri vardır. Kişilerin kendilerine ait değer dünyaları olduğu gibi ilişkide bulundukları kişilerin de bir değer dünyaları vardır. Etik ilişki olaylar zinciri içinde kişilerin eylemleriyle yer alır. Nerede bir insan insanlarla ilgili bir şey yapıyorsa, orada bir etik ilişkinin söz konusu olduğunu, yapılanın doğrudan doğruya ya da dolaylı olarak değer sorunlarıyla ilgili olduğu düşünülür (Kuçuradi, 2006) Yöneticilerin davranışlarının değerini hesaplayarak harekete geçmeleri gerekir. Davranışların karşıdaki kişi üzerinde bırakacağı etki, etik ilişki biçiminin şekillenmesinde etkilidir. Yöneticinin etik davranışlarının temelindeki değer yargıları kişinin aynı zamanda kişilik özelliklerini de yansıtabilir. Doğruluk, dürüstlük, açık sözlülük, nezaket, cömertlik, fedakarlık gibi özellikler yöneticilerin etik davranışlarına kaynaklık ederler. Yöneticilerin liderlik davranışlarında etik değerlerin yansımaları görülür. Bu manada yöneticilerin dürüstlük ve açıklık davranışları onları güçlü kılar.

2.2.7. Etik Liderlik Davranışının Öncelleri ve Çıktıları

Etik liderliğin etkilendiği ve etkilediği kavramlar aşağıda önceller ve çıktılar olarak ifade edilmiştir.

2.2.7.1. Etik Liderlik Öncelleri

Etik liderlik, örgütsel kültür, ahlak, değer, güven, doğruluk, normlar, inanç, sevgi, hoşgörü, tarafsızlık, örf, adet, vicdan gibi değişkenlerden etkilenerek etik liderlik davranışını etkiler.

2.2.7.2. Etik Liderlik Çıktıları

Etik liderlik davranışı, uygulandığı ortamda adalet, örgütsel güven, örgütsel bağlılık, dürüstlük, saygı, şefkatli olma, sorumluluk duygusuna sahip olma davranışlarına neden olarak örgüt çalışanlarını olumlu yönde etkileyebilmektedir.

Tablo 1. Etik Liderlik Davranışının Öncelleri

Önceller	Yapılan araştırmalar
Örgütsel kültür	Erçetin, 1998;
Adalet	Greenberg&Bies, 1992; Brown, 2004; Bates, 2006;
Ahlak	Changeux, 2000;
Güven	Yılmaz, 2006; Yılmaz, 2004; Day, 2003; Resick, vd. 2006; Zhu, May ve Avolio, 2004;
Normlar	Changeux, J.P., 2000;
Yasalar	Resicks vd. 2006;
Vicdan	Changeux, J.P., 2000;
İyilik ve kötülük	Myry ve Helkama, 2002; Brown, E.M., 2007; Knights ve O'Leay, 2006; Kentsu, 2007;
Değer	Erçetin, 1998;
Kültür	Harsham&Harsham, 2008;

Tablo 2. Etik Liderlik Davranışının Çıktıları

Çıktılar	Yapılan araştırmalar
Adalet	Dempster ve Berry, 2003; Turhan, 2007; Aydın, 2001; Aydın, 2006; Epitropaki, 2003; Değirmenci, 2007; Pillai, 2007; Brown, 2004; bates, 2006;
Hoşgörü	Aydın, 2001; Aydın, 2006; Bagnall, 2002;
Örgütsel bağlılık	Gül, 2003; Burford, 2004; Brown, 2007;
Ödev ve sorumluluk	Brown, 2007;
Eşitlik	Aydın, 2006; Brown, 2004; Hackman, Olive, Nodyne ve Deborah, 1999;
Karar verme	Brown ve Trevino, 2006;
Tarafsızlık	Kentsu, 2007;
Erdem	Morrell&Hortley, 2006; Knights&O'Leay, 2006;
Güven	Yılmaz, 2006; Brown, 2007; Brown ve Trevino, 2006;
Vicdanlılık	Brown, 2007;
Motivasyon	Brown, 2007; Harsham&Harsham, 2008;
Demokrasi	Philp, 2006;
Karakter	Sarros, Cooper, Hortica, 2006;
Örgütsel vatandaşlık	Baker, Hunt ve Andrews, 2006;

2.3. ÖRGÜTSEL ADALET

2.3.1. Örgüt Kültürü ve Adalet Kavramı

İnsanların bir arada yaşamak zorunda oluşları, onların toplumsal bir varlık olması gerçeğinden gelir. Toplumsal bir varlık olarak insan diğer insanlarla ilişkilerini sürdürürken işbirliği yapmak ihtiyacı duyar. İnsanların birbirleri ile ilişkileri sonucu oluşan klikler, gruplar zamanla amaçlı örgütler haline gelir. İnsan artık belli amaçlarını gerçekleştirmek için diğer insanlarla, örgütlerle ilişki içerisinde olmak, işbirliği yapmak durumundadır.

Aydın (1994, 13)'a göre, insanlar bireysel güçlerini aşan amaçlarını gerçekleştirmek için iş birliği yaparlar. Ortak çabayı gerektiren bir amacın gerçekleştirilmesi, birden fazla bireyin güç ve eylemlerinin birleştirilmesini, bütünleştirilmesini zorunlu kılmaktadır. Örgüt bireylere birçok şeyi başarma yeteneği kazandırır. Örgüt, örgütlenmiş etkinlikleri zorunlu kılan amaçların gerçekleştirilmesini olanaklı kılar. Örgüt, bireysel yetenekleri artıran bir araçtır. Bursalıoğlu (1998, 15)'na göre ise, üyeleri arasındaki ilişkilerin bir örgüsüdür. Örgüt, üyeleri tarafından kurulan bir koalisyon olarak görülebilir. Bu koalisyonun koşulları, uzlaşma uyma ve kontroldür. Planlı biçimde koordine edilmiş güçler topluluğu da örgütü meydana getirir. Schein (1978, 9)'da örgüt fikrinin insanların bütün ihtiyaç ve dileklerinin tek başına karşılanamayacağından doğduğunu vurgular. Böylece, örgüt kavramının dayandığı temel fikirlerden birini, karşılıklı yardımda bulunmak ve ortak amaçları gerçekleştirmek üzere çabaların eşgüdümü olarak tanımlar.

Belli amaçları gerçekleştirmek için bir araya gelen insanlar örgütlü olmanın gereği olarak, planlı, amaçlı davranışlar içinde bulunmaktadır. İnsanların örgüt içindeki davranışları niçin, nasıl, ne zaman, nerede gibi soruların kısıkacındadır. İnsan bu sorulara cevap arayarak örgütsel davranışın çerçevesini belirleyebilir. Belirlenecek çerçeve örgütün amaçları ile ilgilidir ve amaçlara ulaşmayı hedefler. Örgüt, işleyen geri dönüt ile de yeni davranışlarını oluşturur ve ya değiştirir. Örgütsel davranış (Robbins,1994) insanların örgütler içindeki hareketlerinin ve tutumlarının sistematik olarak incelenmesidir. Örgütsel davranış özel olarak örgüt içinde

yer alan davranışlarla ilgilenir. Kültür nasıl tarif edilirse edilsin çok dayanıklı ve kalıcıdır (Drucker, 1998, 200).

Schein kültürü, bir grubun içsel bütünleşme ve dışsal uyumla ilgili problemleri yönetmeyi öğrenirken, keşfettiği ya da geliştirdiği, yeterince iyi işlediği ve geçerliliği olduğunu varsaydığı, bu nedenle yeni üyelerine de aynı tür durumlar karşısında benzer düşünce ve tavırları oluşturmaları için öğretilen sayıltıların bir örüntüsü olarak tanımlamaktadır (Akt: Olkun,1996: 567).

Örgütsel kültürün; örgütü diğer örgütlerden ayıran, örgüt üyeleri tarafından paylaşılan bir anlamlar sistemini ifade ettiği alanyazında konusunda geniş bir fikir birliği vardır. Örgütsel kültür, örgüt üyelerinin paylaştığı anlamlar sistemidir. Bu bağlamda kültürün özellikleri yedi başlıkta ifade edilebilir. Bunlar: Kişisel özerklik, yapı, destek, kimlik, performans-ödül, çatışma toleransı, risk toleransıdır (Robbins, 1994, 299,300).

Örgütlerin daha verimli, sağlıklı bir işleyişe kavuşturulmaları için örgütsel kültür üzerinde durulması gereklidir. Örgütte çalışanların davranışlarını değiştirmek için birçok örgüt değişkeninden yararlanılır. Bunlar: Öğrenme, algı, çatışma, kişilik, kimlik, performans, güdüleme, karar verme, liderlik, iklim, sağlık, kaygı, kültür vb. dir. Robbins'e göre; örgütsel kültür bir örgütü diğer örgütten ayıran, örgüt üyeleri tarafından paylaşılan anlamlar bütünlüğünü anlatır. Paylaşılan anlamlar örgütün değer verdiği ana özellikler dizisidir. Örgütsel kültür örgüt üyelerinin örgütlerinde nasıl davranacağını belirler (Akt:Çelik, 1997, 2). 1970'lerde okul iklimi kavramı okul etkililiği için kullanılırken, 1980'lerde okul kültürü kavramı okulun özelliklerini tanımlamada kullanılmaya başlamıştır. Kültür ve iklim okul veya örgütün özelliklerini tanımlamada faydalıdır. Kültür ve iklim kavramları bazen birbirlerinin yerine kullanılmışlardır. 1990'larda kültür ve iklim kavramlarının benzer ve farklı yanları tartışılmaya başlamıştır. Owens (Houtte, 2005), bu iki kavramdan iklimi, örgüt üyelerinin örgütsel iklimi nasıl algıladıklarının değerlendirilmesi olarak tanımlarken, kültürü örgüt üyelerinin düşünce ve inançları olarak tanımlar. Kültür, değer, inanç ve anlam ile ilgilenirken; iklim değer inanç ve anlamların algılanması ile ilgilenir. İklim örgüt üyelerinin meslektaşlarını nasıl

algıladıkları temeline dayalı iken kültür örgüt üyelerinin değer ve inançlarının ne olduğu ile ilgilenir (Houtte, 2005; Griffith, 1999)

Örgütler amaçlarını gerçekleştirmede sahip oldukları insan ögesinin davranış niteliğini ciddiye alırlar. Ancak, her örgüt amaçlarına uygun çalışanı seçerken kendi kültürel yapısına uygun çalışanları seçemeyebilir. Örgütler çalışma yaşamı içerisinde üyelerini değişikliğe uğratarak, kendine benzeterek ondan daha çok fayda görmek ister. Örgüt ve çalışan arasındaki karşılıklı ilişki sadece örgütün çalışanından kendisiyle uyumlu, kendi inanç, değer ve normlarına bağlı çalışanlar isteyemez aynı zamanda örgütte çalışanlarına karşı gösterdiği davranışlarında yol gösterici ve yardımcı olmalıdır. Öyle ki örgütün üyeleri arasındaki ilişki biçiminin adil oluşu çalışanların örgütle olan ilişki biçiminin niteliğini artırır. Çalışanların, çalışma yaşamı kalitesinin artırılmasında temel bir ihtiyaç olarak adalet, ödül ve cezaya ilişkin etki mekanizmasının doğru kullanımıyla anlam kazanır. Robins (1998)'in de örgütsel kültür sınıflaması içerisinde yer verdiği performans –ödül bağı adalet kavramına gönderme yapmaktadır.

Örgüt yönetimine ve örgütte izlenen politika ve yöntemlerin adilliğine duyulan güven işgören bağlılığında belirleyici rol oynamaktadır. Ancak etkin bir iletişim sisteminin olmadığı örgütlerde dedikodu ve fısıltı mekanizmasının devreye girdiği, ayrıca bireylerin yeterince bilgi sahibi olmadıkları şeyleri değerlendirirken çoğu zaman önyargı ile hareket ettikleri ve olumsuz tutumlar geliştirebildikleri gerçeği örgütlerde güven ve adalet hissinin tesisinde sorunlar yaratabilmektedir (Doğan, 2002, 71). Adaletsiz davranışlar adaletli davranışlara göre çalışanların daha çok dikkatini çekmektedirler. Bu nedenle çalışanlar için temel ihtiyaç olarak adalet toplumsal düzende ilgi konusu olmaktadır. Gürpınar (2006)' a göre, liderlik ve yöneticilik örgütsel adaletin tipik bir anahtarıdır. Liderler adaleti temin etmekle görevlidirler.

Örgütsel adalet, iş yaşamında iş görenlerin kendilerine karşı gösterilen eylemlerde adaletli olup olunmadığı ile ilgilidir. Adalet algısı, iş görenlerin işten ayrılma niyeti, saldırganlık davranışları, iş doyumu (Yıldırım, 2002, Eker, 2006, Sabuncuoğlu, 2007) gibi özellikleri etkilemektedir. Kültürel

oryantasyonlarla ilgili araştırmalar göstermiştir ki adalet ilkelerinin belirleyicisi olarak kültür önemlidir (Murpy vd., 2006). Örgütsel kültür ise liderlerin adaletli davranışları üzerine kurulup geliştirilmelidir.

2.3.2. Örgütsel Adalet

Örgüt etkililiği ve yeterliğinin n koşullarından biri olarak kabul edilebilecek olan adalet kavramı örgüt iş görenlerinin dağıtım sorunlarıyla ilgilenmektedir. Her iş görenin örgütüne bağlılığını artıracak olan ‐adil dağıtım‑ yönetsel eylemlerin çalışma konuları arasında yerini almıştır. Lider, pozisyonu gereği etkili yöneticilik davranışlarını adil yönetim ilkeleri ile destekleyerek daha başarılı bir örgüt kültürü yaratabilir. Her lider kendini adil davranışlar sergilemek zorunda hissedebilir.

Örgütsel adalet, çalışanların kendilerine adil davranılıp davranılmadığı ile ilgili durumları ifade eder. Çalışanlar zerindeki örgüt davranışı ne kadar adil olmaktadır? (Greenberg, 1990; Moorman, 1991) sorusuna cevap arar. Örgütsel adalet örgüt içindeki çalışan davranışlarının birçoğundan etkilenir. Çalışanların birbirleriyle ve yönetici ya da lider konumunda bulunan amirleriyle olan ilişkileri adalet davranışının sınırlarını belirlemektedir.

Örgütsel adalet, liderliğin yeni paradigması olarak dikkatleri üzerine çekmeye başlamıştır. Liderlik, rgtsel adalet ve bireysel sonuçlarıyla ilgilidir. Çok kültürlü iş örgütlerini yönetmede, kültür içinde adalet ve liderlik arasındaki ilişki ile ilgili henüz çok az bilgi bulunmaktadır (Pillai, vd. 1999). Günümüzde giderek daha çok kendini hissettiren yönetim sorunları, adil bir örgüt ortamının örgütler için yaşamsal bir önemini ortaya koymaktadır. Örgüt içerisinde adil olan ve olmayan davranışlar örgüt yönetiminin etkililiğini belirleyebilmektedir.

Adalet ile ilgili alışmalar (Frankfurt, 1997; Jacob, 2006; Clark, 2006; Saunders ve Thornhill, 2004; Skarlicki ve Folger, 1997) adaletin ekonomik, eğitim, sosyal, politik ortamlarda insanlar arasındaki ilişkilerin odağına yerleşmiş olduğunu göstermektedir. Schilfgaarde (2008) yasaların, yaşamsal adaletin davranışlarına ilişkin gerçeklerden bağımsız olamayacağına dikkat çeker. İnsanlararası ilişkilerin sınırlarını belirleyen ve nasıl davranılması

gerektiği hususunda kurallar koyan yasalar, toplumsal yaşam içerisinde gelişen olayların döngüsünden etkilenerak ortaya çıkar. Chan (2000) bu durumu adaletin sosyal psikoloji içerisinde yer aldığıının bir göstergesi olarak kabul eder.

Adaletin sosyal söylem ve felsefesi uzun bir geçmişe sahiptir. Örgütsel adalet teorisinin orjini, Weber'in "İdeal Tip Bürokrasi"sinin nesnellik ve açıklık ilkesi ile ilişkilendirilerek açıklanır. Yine Fayol'un Yönetim İlkeleri Teorisi, başarılı bir örgütün niteliğini eşitlik (iyilik ve dürüstlük) ile ilişkilendirir. Taylor'un yönetim sisteminde ise, "adil bir ödeme için adil bir çalışma günü" sloganı örgütsel adalet kavramını açıklamda kullanılmaktadır. Araştırmalar, örgütsel adaleti geniş teorik sistem içerisinde örgütsel yaşamın temel ögesi olarak kabul edildiğini ortaya koymaktadır (Woodilla&Forray, 2008). Cropanzano (Greenberg, 2001) tarafından ortaya atılan adaletle ilgili üç soru işyerinde adaleti egemen kılmak, geliştirmek için Ne, Niçin, Nasıl anahtar sözcükleriyle başlayan sorulara cevap aramıştır. Bu soruları şöyle ifade etmiştir. 1. Örgütsel adalet nedir? 2. İnsanlar adalet hakkında niçin kaygılanırlar? 3. İnsanların adalet algıları nasıldır? Bu anahtar kavramlı sorular, adalet bakışını anlamaya ve adaletin gelecekteki durumunu değerlendirmeye yardımcı olması açısından önemli sorular olarak kabul edilebilir.

Adalet kavramı araştırmacılar tarafından 1940'lı yıllarda keşfedilmeye başlamıştır. İlk olarak I.Dünya Savaşı sırasında askerlerin ordu hayatına uyumlarıyla ilgili araştırmalarda, ordunun inzibat ve hava birliklerinde yapılan terfilere ilişkin sonuçlarında çalışanların doyum düzeylerinin farklılığı dikkat çekmiştir. Hava birliğindeki terfilerin hızlı ve düzenli olmasına karşılık inzibat birliğinde terfiler yavaş olmaktadır. Ancak terfilerin daha düzenli ve hızlı olduğu hava birliklerinde iş doyumunun beklenenin aksine daha düşük olduğu bulunmuştur. Arkadaşlarının kendilerine göre daha hızlı terfi aldığını gördüğünde diğer çalışanlar bu durum karşılığında kaygılanmışlardır. Bu çalışmayla birlikte bireylerin sahip olduklarını, diğer insanların sahip olduklarıyla karşılaştırarak adalet algılarını oluşturdukları düşünülmüştür

(Irak, 2004). Çalışanların eşitlik algılarına ilişkin bu farklılıklar onların adalet duygularını etkilemiştir.

Stouffer ve arkadaşlarının ortaya attığı Görelî Yoksunluk Kuramı belirli ödül dağıtım biçimlerinin çalışanlar tarafından adil dağıtıma ilişkin karşılaştırmalarının yapılmasıdır. Görelî Yoksunluk Kuramına bir alternatif olarak ortaya çıkan Folger'in Adalet Kuramı ise, "İnsanlar örgütsel adalet algılarını nasıl oluştururlar? Sorusuna cevap aramaktadır. Bu kurama göre kişi farklı bir seçenek hayal etmedikçe görelî yoksunluk yaşayamaz, bireyler ancak aleyhte karşılaştırmalar yaptıklarında görelî yoksunluk yaşayabilirler (Irak, 2004).

Adalet, 1960 ve 1970'li yıllarda psikolojik eşitlik teorisi adı altında irdelenmeye başlanmıştır. Bazı psikologlar gerçekte adaletin temel ilkesi olarak eşitlik ilkesini görmektedirler. Bu ilke ne ekonomik ne de sosyal ilişkileri yönetir. Eşitlik ilkesi iki insan arasındaki ilişki üzerine kurulmuştur. Bireylerin adil ve dürüst davranışları ve birinin diğerinden adil ve dürüst davranması, bireye ödül ve ceza getirir. Eşitlik teorisi insanın bencil olduğunu varsayarak, her insanın kendisi için en yüksek faydayı sağlama isteği ile hareket edeceğini varsayar. Bu istek bireylerin davranışlarını yönetir (Wagstaff, 1999). Bireylerin beklentileri kendilerine sağlanan imkanlardan daha düşük olursa diğerlerinin elde ettikleri kazanımlarla kendi kazanımlarını karşılaştırarak değerlerini geliştirirler. Yüksek değerli sonuçlar her zaman alçak değerli sonuçlardan daha çok pozitif etki uyandırır (Seta, Seta ve Erber, 1993).

Özdevecioğlu (2003, 78)'nin Luthans'tan aktardığına göre de, örgütsel adaletle ilgili çalışmalar, Adams'ın Eşitlik Teorisi'ne dayanmaktadır. Eşitlik teorisinde, kişilerin iş başarısı ve tatmin olma derecesi çalıştığı ortamla ilgili olarak algıladığı eşitlik ya da eşitsizlikle ilgilidir. Greenberg (Özdevecioğlu, 2003, 78) bu teoriye göre örgütlerde çalışan bireylerin kendi çalışmalarını sonucu elde ettiği kazanımlarla, başka örgütlerde çalışanların benzer durumlarda elde ettiği kazanımları karşılaştırır. Bu karşılaştırma sonunda işletmesiyle, yöneticileriyle ve işiyle ilgili tutumlar geliştirir. Burada, bireyin

örgütündeki adaletle ilgili algılaması vardır. Örgütsel adalet, bireyin örgütündeki uygulamalarla ilgili olarak adalet algılamasıdır.

Adams, bu kuramında iki değişkenden sözeder; yatırımlar (inputs) ve sonuçlar (outputs). Yatırımlar; eğitim düzeyi, deneyim, performans gibi çalışanların örgüte yaptığı katkılardır. Sonuçlar ise kişinin yatırımlar karşılığında elde ettiği ücret, terfi, tanınma, sorumluluk gibi kazançlardır. Bireyler, örgüte ne verdiklerine bağlı olarak elde edecekleri sonuçlara ilişkin çeşitli beklentilere sahip olurlar. Kişi yüksek performansla sahip olduğunu düşünüyorsa, yüksek bir ücret beklentisine de sahip olabilir (Irak, 2004).

Eşitlik ve adalet kavramlarının zorluğu, dağıtım ile ilgili problemlerin kendisini göstermesinde saklıdır (Gaertner ve Schwettmann, 2007). Paylaşılan kaynakların dürüstçe eşit paylaşılmasına odaklanma (Ambrose, 2002; DeLisi, DeLisi, Gulik, 2008; Bos, vd. 2008; Wiest, Higgins ve Frost, 2007) adaletin insanların arasında inşa edilmesi çabasıyla ilgilidir. İnsanlar arasındaki paylaşımı yapacak olan otorite olarak lider, göstereceği liderlik eylemleri ile örgütünde sosyal adaletin gerçekleşmesine hizmet edebilir. Sağlıklı bir dağıtım düzeni kurmak ve işletmek liderlerin örgüt etkililiğine olan etkisini yükseltecektir. İnsan davranışlarının dürüst oluşu ya da olmayışı insanların kararlarını etkiler. Kararlar ise, insanların tavır ve davranışlarını etkilemenin temelidir. Kaynakların insanlar arasındaki eşit dağıtımı herkesi mutlu eder. Kaynaklar sadece maddi kaynaklar olarak değil, Frankurt (1997)'un ifadesiyle, sosyal yardım eşitliği, fırsat eşitliği, ilgi eşitliği, hak eşitliği, düşünce eşitliği gibi eşitlikleri de içermelidir.

Örgütsel adalet araştırmalarının popülaritesi son otuz yılda artmıştır. Adaletle olan bu ilginin çoğu, örgütler içerisinde iş görenlerin işle ilgili kendilerinin haklarının dağıtımına ilişkin dürüstlük algısının giderek artmasıyla ilişkilidir. İş görenler, yöneticilerinin kendilerine ilişkin dürüstlük beklentisi, onların örgütsel bağlılık, işgören etkililiği, vatandaşlık davranışı, iş performansını etkileme davranışlarını etkilemektedir. Bu kavramlar örgütsel adaletin hem önceli hem de sonucu olarak örgütsel adaleti etkilemektedir (Johnson, Selenta, Lord, 2006). Politik, güvenlik, örgütsel otoriteler gibi değişik otoritelerin yaptığı adaletli davranışa, insanların verdikleri tepkiler

arasında pozitif bir ilişki olduğu bulunmuştur (Bos, 2002). Bir örgütün çalışanları hakkındaki kararlar o örgütteki adalet düzeyinin belirlenmesinde bir ölçüttür. Çalışanların tutum ve davranışları iş memnuniyeti, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık, işten ayrılma niyeti gibi durumları etkilemektedir (Tekleab, Takeuchi ve Taylor, 2005; Bos, 2001).

Örgütsel adaletin ilişkili olduğu kavramların neler olduğuna ilişkin Colquit, Conlon, Weson, Porter ve Ng, tarafından yapılan ve 1976-2001 yılları arasında yayınlanan 183 makalenin meta analitik çözümlemesinde ve yine Cohen-Charash ve Spector, tarafından yapılan 1979-2001 yılları yılları arasında yayınlanan 153 makalenin meta analitik çözümlemesinde örgütsel adalet ile onun değişik sonuçları olarak kabul edilen, işten ayrılma niyeti, iş memnuniyeti ve performans arasında ilişki bulunmuştur. Meta analizi yapılan araştırmaların bir çoğu aynı makalelere dayanmaktadır. Colquit vd. dört faktör modeline göre adaleti kavramlaştırırken, Cohen-Charash ve Spector, üç faktör modelini (etkileşimsel adaleti kişilerarası adalet ve bilgisel adalet olarak ayırmışlardır) kullanmışlardır (Nowakowski ve Conlon, 2005, 8).

Son zamanlarda sosyal adaletin tanımlanmasında ve kavramsallaştırılmasında eğitim liderliğine başvurulduğu görülmektedir (West, 2006, McKanzie vd. 2008; Saiti, 2007). Sosyal adalet liderliği, saygı, endişe, empati üzerine kurulan bir süreçtir (Theoharis, 2007) ve son çeyrek yüzyılda okullarda adalet, eşitlik ve yetkilendirme kavramları (Kraft, 2007) daha çok konuşulmaya başlamıştır. Adaletin kurgusu liderlik davranışı ile desteklenerek hayata geçirilmek istenmektedir. Adaletin en temel araçları olarak eşitlik liderlerin etkileme aracı olarak, gücünü daha da önemsetmektedir. Simpson ve Kaminski (2003) örgütsel eylemlerin bütünleştirilmesi süreci içerisinde, örgütsel adaletin örgütsel bağlılık ve iş memnuniyetini etkilediğini ifade etmişlerdir. Örgütsel ödüllerin dağıtılması sürecinin yöneticisi olan liderler, örgüte bağlılığı artıran adalet dağıtımını hakkaniyet ve eşitlik kurallarına uygun olarak yapmak durumundadırlar. Constantino, vd. (2007)'e göre, sosyal adalet, temel hak ve eşitlikleri arar. Sosyal adalet toplumda gücün eşit dağıtılması ile ilgilenirken ırk, etnik yapı,

sosyo ekonomik düzey, dinsel aidiyet ve yetenekler gibi özelliklerden etkilenir.

Okullarda öğretmenler ve öğrenciler adalet ile ilgilenirler. Her öğrenci öğretmenleri tarafından kendilerine adaletli davranılmasını ister. Öğretmenler ise kendilerinin adaletli olduklarını düşünürler. Adaletin öğrenciler üzerine dağıtımında gösterilen özen ve adil tutum davranışı, öğrencilerin okula olan güvenlerini artırarak daha az sapkın davranışlara yöneldiklerini, daha başarılı olduklarını, daha az stres yaratan durumlarla karşılaşmalarını sağlamıştır (Dalbert, Schneidewind, Saalbach, 2007). Sosyal Adalet Liderliğinin hakim olduğu okullarda öğrenci davranışlarının başarısı öğrencilerin zenginliği, sahip oldukları ırk, sosyo ekonomik düzey, dil ve kültürel geçmişleriyle değil sosyal adaletin okullarda yaşatılmasıyla ilişkilendirilmiştir (Theoharis, 2007). Okul yöneticisi, etik liderlik davranışları ile sosyal adaletin inşasında önemli bir rol oynar. Okul yöneticisi, çalışanlarının/öğretmenlerinin güdülenmelerinde, kendilerini daha iyi hissetmelerinde, örgüt üyeleriyle paylaşımlarını artıran ilişkiler kurmalarında kilit rol oynar. Sosyal adaletin adil dağıtımı sağlıklı örgütsel ilişkiler kurarak eşit fırsatlar yaratır. Correia ve Dalbert (2007)'e göre, Adil Dünya Teorisi, genel anlamda ve okul düzeyinde temel adil oluş inancına hizmet eder. Adil Dünya Teorisine göre insanlar, günlük yaşamlarını umut ve güven içinde yaşamak isterler. İnsanların birbirlerine karşı dürüst davranışları ve ödüllerin adil dağıtımı karşılıklı güven ortamını güçlendirir. İnsanlar için yüksek adalet inancı daha az stres ve daha az tehdit anlamına gelir (Correia ve Dalbert, 2007). Okulların Adil Dünya Teorisi içerisindeki yeri, okul çalışanlarının adaletli davranış isteklerinin niteliğini değiştirmede öncülük edebilir.

2.3.3. Örgütsel Adaletin Boyutları

Araştırmaların ortaya koyduğu kanıtlar göstermiştir ki, adaletli davranışlar örgüt üyelerini değişik yollardan etkileyip (Yang, Peng, Mossholder, 2004; Colquitt, vd. 2006; Umphress, vd. 2003) örgütsel eylemlerin yasallığını artırarak sömürüyü azaltmaktadır. Adil dünya inancı ile iyilik arasındaki ilişki (Correia, Dalbert, 2007) adaletli davranışları etkileyerek

gelecekteki olayların önceden tahmin ve kontrol edilebilirliğini artırır. Böylece çalışma yaşamının belirsizliğini azaltırlar. Sonuç olarak adaletli davranış, çalışma yaşamına daha çok anlam getirerek etik bağlılık yaratırlar (Colquitt, vd. 2006). Adalet, insanlar için temel bir öneme sahiptir ve insanlar işlerinde geçirdikleri zamanı adaletli algıladıklarında daha canlı ve motive olmuş olurlar. Adalet, örgüt çalışanlarına nasıl davranılması gerektiğini belirler. İnsanlar dürüstçe olmayan bir davranış hissettikleri zaman örgütlerine bağlılıkları, iş performansları ve iş arkadaşlarına karşı yardımları azalır (Ambrose, 2002). Ödül ve cezanın pozitif ve negatif dağıtımı çalışanlar arasındaki yarışın niteliğini değiştirebilir (Griffith ve Sell, 1988). Örgüt çalışanları daha adil bir örgütsel ödül sistemi ve örgütsel çevre algıladıklarında daha olumlu duygular içinde bulunurlar. Bu duygu örgüt üyelerinin bütünleşmesine aracılık edebilir. Özellikle örgütsel adaletin öncelleri olarak iş memnuniyeti ve örgütsel bağlılık adaletli davranışlardan etkilenir (Simpson ve Kaminski, 2007)

Yöneticinin çalışanlara verdiği ödül ve cezanın miktarı ve verme şekli, çalışanların birbirleriyle olan ilişkilerinde yöneticilerin çalışanlara ilişkin tutumları, tavır ve davranışları örgütsel adaletin değişik boyutlanmasını gerektirmiştir.

Örgütsel ilişkiler adalet davranışını değişik şekillerde boyutlandırmaktadır. Araştırmacılar, örgütsel adaleti, dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet olarak boyutlandırmışlardır (Colquitt, 2006; Ambrose, 2002; Cohen ve Charsh, 2001; Ammbrose, vd. 2007; Colquit, vd. 2001; Murphy, vd.2006; Erdoğan, 2002; Fields, Porg ve Chiu, 2000). Ancak üç boyutlu bu sınıflamadan önce, adalet İki Faktör Modeli olarak işlemsel adalet ile dağıtımsal adalet olarak boyutlandırılmıştır. Tyler ve Lind, iki faktör modelini destekleyerek bu iki etkenden dağıtıcı adaleti, özel olaylar üzerine davranışın güçlü etkisini vurgulama; işlemsel adaleti, örgütsel sistem ile ilgili davranışların etkilenmesi davranışını vurgulama diye ifade etmişlerdir. Folger ve Knowsky ise, dağıtıcı adaleti ödemelerde memnuniyet ile ilgili olarak görürken, işlemsel adaleti örgütsel bağlılık ve güven ile ilişkilendirmektedir (Ambrose, vd. 2007). İşlemsel adalet, performansların değerlendirilmesinde süreçlerin adilliğinden söz eder. İşlemsel adaletin

önemini iki teori açıklamaktadır. Birinci teori, Thibuat ve Walker tarafından ortaya konulan Kontrol Teorisidir. Kontrol Teorisine göre, bireyler kendilerini mutlu eden şeyleri kontrol etme isteklerine sahiptirler. Bu bağlamda adalet süreci bireylerin sonuçlar üzerindeki kontrolüne imkan sağlar. İkinci olarak Lind ve Tyler tarafından öne süren Grup-Değer Modeli Teorisidir. Teoriye göre, bireylerin içinde bulundukları gruplarının değerli olması gerçeğine dayanır. Grup üyeleri değerlidir. (Erdoğan, 2002).

Adalet, genellikle iki boyutlu olarak ön plana çıkarılmıştır. Bu adalet boyutları dağıtıcı adalet ve işlemsel adalettir (Orpen, 2001). Dağıtıcı adalet amaçların ve sonuçların adilliği ile ilgilenirken, işlemsel adalet bu sonuçlara ulaşmada kullanılan anlamlar ve süreçlerle ilgilenmektedir. Bazı yazarlar, işlemsel adaleti ikiye ayırarak a) yapısal öğelere ağırlık veren adalet anlayışı b) etkileşimsel öğelere ağırlık veren adalet anlayışı sınıflamasına gitmişlerdir. Yapısal etmenler etkileşimin formal içeriğini ön plana çıkarırken, etkileşimsel etkenler bireyin davranışını etkileyen olaylarla ilgilenmektedir. Ancak, böyle bir ayrıma gidilmesinin yanı sıra Bies ve Moag adaletin üçüncü bir boyutu olarak etkileşimsel adaleti kabul etmektedirler (Collie, Bradley ve Sparks, 2002).

Başlangıçta işlemsel adalet ile etkileşimsel adalet birlikte düşünülürken, son zamanlarda adalet ile ilgili bu iki kavram birbirinden ayrı değerlendirilmeye başlanmıştır. Moorman (Erdoğan, 2002) etkileşimsel adalet ile işlemsel adaleti ayırır. Yönetici davranışı ancak, etkileşimsel adaleti etkileyebilir işlemsel adaleti etkileyemez. İşlemsel adalet örgütün adaleti iken etkileşimsel adalet yöneticinin adaleti olarak kabul edilir.

2.3.3.1. Dağıtımsal Adalet

Psikoloji literatüründe dağıtımsal adalet sosyal psikolojinin çalışma konuları içerisinde yerini alan ilk adalet ögesi olmuştur. Bu adalet ögesi/ formu Adams'ın Eşitlik Teorisine dayanmaktadır. Adams'a göre insanların sonuçlara ve katkılara ilişkin algıladıkları oran, adalet kavramı ile açıklanır. Ancak, eşitlik işlemsel olarak birden fazla anlama gelebilir ve eşitlik adil bir sonucun ne olacağına ilişkin başvurulacak tek bir standart değildir. Örneğin;

adalet, eşitlik ve gereksinim örgütlerde farklı durumlarda uygulanabilir. Maaş düzenlemesinin geçmiş performansa göre düzenlenmesi (adalet), yeni bir binada boş ofis seçiminde hiyerarşik sıraya dikkat edilmesi (adaletin değişik bir biçimi) (Nowakowski ve Conlon, 2005, 5) adalet uygulamalarının örgüt düzeyindeki yansımalarıdır.

Askerler üzerinde yapılan araştırmalarda inzibat birlikleri ile hava birliklerinin terfilere ilişkin tepkileri arasındaki farklılıklar sonucunda Stouffer ve arkadaşları (Irak, 2004) görelî yoksunluk (relative deprivation) kavramını ortaya çıkarmışlardır. Bu düşünceye göre çalışanların bazı referans standartlarla yaptıkları karşılaştırmalar onların adalet duygularını etkilemektedir. Diğerlerinin aldığı ödülle kendi ödülünü karşılaştırma durumunda hissedilen yoksunluk, alınma çalışanların değişik tepkiler geliştirmelerine neden olabilmektedir.

Dağıtımsal adalet ile ilgili olarak diğer bir model olan Folger'ın "Bilişsel Dayanaklar" (referent cognitions) Kuramı" dır (Irak, 2004). Bu kurama göre; farklı bir seçenek hayal edilmedikçe görelî yoksunluk yaşanmaz. Çalışanlar duragan bir yapı içerisinde var olan eşitsizliklere alışır. Ancak farklı beklentiler, hayaller ve karşılaştırmalar örgüte dinamik bir yön kazandırır.

İnsanların sonuçlara ilişkin tepkilerini anlamının yolu olarak sosyal değişimin doğasından yararlanılır (Woodilla& Forray, 2008; Schminke, Ambrose ve Noel, 1997). Dağıtımsal adalet, diğerlerinin girdi-çıktı dengesini kendi durumuyla kıyaslayarak adil bir işletim mekanizmasının olup olmadığına bakar. Bireyler eşitsizlik içeren bir durum algıladıklarında güçleri, etkileri azalır. Dağıtımsal adalet eşitsizliğin bütün biçimlerini yönetemez. Öyle ki insanlar, kendilerinin hak ettiklerinden fazlasını aldıklarında eşitsizliği hoşgörürler. Hak ettiklerinden daha azını aldıklarında ise eşitsizlik hoşlarına gitmez (Erdoğan, 2002). Örgüt yönetimi, aldığı kararlarda, çalışanlarına karşı gösterdikleri adaletli ve adaletsiz davranışlar, çalışanlarda öfke, kızgınlık ve haklarının çiğnendiği duygusu yaratabilir. Adam's, dağıtıcı adalet normlarını bozan eşitsizlik, algılanan sonuçların adaletsizliği ile ilgili olarak şu soruları ortaya atar:

1. Dağıtıcı adalet normlarının algılanan sonuçları nelerdir?

2. Adaletsizlik insanlarda memnuniyetsizlik yaratır mı?

3. Adaletsizlik değiş tokuşunun başka ne gibi sonuçları vardır? Bu sorulara göre, adaletsizlik davranışı temelde insalarda memnuniyetsizlik yaratmaktadır. Dağıtıcı adaleti bozma, suç işleyen kişiye uygulanacak cezaları yükseltmektedir. Ancak, Adams ve Organ'ın(Skarlicki ve Folger, 1997) araştırmalarında adaletsizliğin iş memnuniyetsizliği yaratmanın ötesinde örgütsel vatandaşlık davranışını olumsuz yönde etkilediği sonucuna varmışlardır (Skarlicki ve Folger, 1997)

Örgütte elde edilenlerin, örgütün kazançlarının nasıl dağıtılacağı ile ilgili üç kural dağıtımsal adaleti açıklamada kullanılır (Greenberg, 1987). Dağıtıcı adalet bir örgütte dağıtılan ödüllerin dürüstçe dağıtımı ile ilgilenir.

a) Hakkaniyet Kuralı: İsgörenlerin gösterdikleri çaba karşılığında aldıkları ödeme ya da kazancı ifade eder..

b) Eşitlik Kuralı: Herkes aynı koşullarda aynı amacı elde etmek için eşit şansa sahiptir.

c) İhtiyaç Kuralı: Daha çok ihtiyaçları olanların gözetildiği bir dağıtım sürecidir. Okullarda Şartlı Nakit Tarnsferi ödemeleri bu duruma örnek olarak gösterilebilir.

Dağıtıcı adaletle ilgili birçok araştırma göstermiştir ki eşitlik normu temelinde dağıtılan ödüller çalışanların üretim çabalarının artırılmasını sağlar. Taraflar eşit koşullarda çalışıyorlarsa doğal olarak eşit fayda elde etmek isterler. Örneğin, erkeklerle aynı beceri ve yetenek gerektiren bir iş için ödeme düzeyi kadın ve erkek ayrımı yapılmadan eşit olarak düzenlenmiş olmalıdır. Ancak, araştırma sonuçları, kadının dağıtımsal adaletle ilişkin haklarının ve değerinin erkeklere göre daha düşük değerlendirildiğini ortaya koymuştur. Kadınların yaptığı iş daha değersiz ve göze görünmez olarak algılanmaktadır. Kadın ve erkeklerin örgütsel adaletteki yerlerinin farklı olduğu tartışılmaktadır. Erkeklerle aynı beceri ve yeteneklere sahip olsa da kadınlar adaletli dağıtımdan payını alamamaktadırlar (Simpson ve Kaminski, 2003).

Dağıtıcı adalet örgütün dağıtıma ilişkin sonuçları hakkındaki açıklık ve dürüstlük algısıyla ilgilenir. Kaynağını eşitlik teorisinden alan dağıtımsal adalet, girdilerin eşit dağıtılması sonucunda (güç, zaman, bilişsel kaynaklar vb.) elde edilen sonuçların (ödeme, performans, profesyonel gelişme vb.) adilliğine olan inanç arasındaki ilişki oranı çalışanların diğerleri ile kendilerini karşılaştırmalarına neden olur (Saunders ve Thornhill, 2004; Cropanzano, vd. 2001). Dağıtıma ilişkin değerlendirmeler, diğerlerinin elde ettiği kazanımların karşılaştırılması sonucundaki memnuniyet ya da kabul davranışını etkiler. Bu tür karşılaştırmalar genelleştirilebilir. Sadece örgüt içinde değil örgüt dışındaki arkadaş çevresi ile de yapılabilir. Sonuçlar, çalışanların örgütleri ile olan bağlılık, güven ve güvensizlik duygularını etkiler. Fields, Pang ve Chiu (2000) yaptıkları araştırma sonucunda dağıtımsal adaletin işte kalma niyeti ve iş memnuniyeti ile daha güçlü bir bağ yarattığını bulmuşlardır. Pillai, Williams ve Tan (Skarlicki, 2001) işlemsel adalet ile dağıtımsal adalet arasındaki ilişkiyi test eden araştırmalarında, Almanya, Hindistan ve Çin'deki katılımcılar arasında yöneticiye güven, iş memnuniyeti ve örgütsel bağlılık ile ilgili elde edilen verilerin benzer olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Schminke, Ambrose ve Noel (1997) genel olarak dağıtımsal adalet ile ilgili araştırmalarda, adalete ilişkin beklentilerin tutum ve davranışları etkilediğini ileri sürmüşlerdir. Özellikle çalışanların karar verme davranışları içerisinde yer almaları onların adalet algılarını yükseltmektedir. Schminke, Ambrose ve Noel (1997)'a göre; adalet ile etik davranış, örgütsel süreç ve sonuçlara ilişkin rollerin yerine getirilmesinde adalet ile paralel yol almaktadırlar. Bu nedenle, etik davranış adalete ilişkin temel alt yapıyı oluşturmakta önemli bir araç olarak kabul edilebilir.

Adalet içeren bir süreç ve adaletli bir sonuca fırsatlar sağlayan düzenlemelerin adaletsiz bir sonuç doğurmayacağı düşüncesi, dağıtımsal adalet düşüncesinin özünü oluşturduğu söylenebilir. Çalışanların girdi ve çıktılar dengesine ilişkin algılarını etkileyecek olan karşılaştırmalı oranlar her örgüt sistemi ve yöneticileri tarafından dikkatle yönetilmelidir.

2.3.3.2. İşlemsel Adalet

Örgütsel adalet ile ilgili araştırmalar başlangıçta dağıtımsal adalet ile ilgiliydi. Ancak çalışanların ödüle ulaşmada ödül dağıtımını etkileyen süreçleri göz ardı edemeyecekleri ortaya çıkmıştır. 1970'lerde teorisyenler hem ödüllerle hem de ödüllerin dağıtım sürecinde olup biten süreç ile ilgilenmeye başlamışlardır. Bu durum karar vermede kullanılan politikaların adilliğini "işlemsel adalet" kavramı olarak tanımlamıştır. Böylece araştırmalar dağıtımsal adaletten işlemsel adaletle kaymaya başlamış (Gürpınar, 2006) ve işlemsel adalet dağıtımsal adaletin tamamlayıcısı olarak ortaya çıkmıştır. 1990'lara kadar adalet üzerine yapılan araştırmalar örgütlerde yasal süreçlere odaklanmaktan, örgüt içerisinde çeşitlenen daha farklı süreçlere yönelmeye başlamıştır. Öyle ki örgütlerde disiplin süreçlerinin ötesinde ücretlerle ilgili süreçler, performans değerlendirme süreçleri, işçilerin işte tutulma ve ayrılma süreçleri işlemsel adalet kavramı içerisinde ele alınmaya başlamıştır (Nowakowski ve Conlon, 2005, 6).

Thibaut ve Walker, işlemsel adaleti tartışarak, işlemsel adaleti örgütsel süreç içerisinde davranışların adilliği olarak açıklamışlardır. İşlemsel adalette tutarlı davranışlar, önyargılı olmama, doğruluk, dürüstlük ve etik davranışlar ön plana çıkartılmaktadır (Woodilla ve Forray, 2008; Gürpınar, 2006; Nowakowski ve Conlon, 2005). İşlemsel adalet, sadece elde edilen sonuçlar üzerinde değil, sonuçlar elde edilirken kullanılan yöntemleri, yani süreç üzerinde sahip olunan kontrolü de göz önüne almaktadır. İşlemsel adalet, sonuçların dağıtılmasında kullanılan yöntemlerin adil olarak algılanmasıyla ilgilidir. Yani çalışanlar, elde ettikleri sonuçlar oluşurken kullanılan yöntemlerin ne kadar adil olduğunu da değerlendirirler. Nowakowski ve Conlon (2005, 5) işlemsel adaleti kararlara ulaşmadaki süreçlerin adilliği olarak tanımlarlar. Cahn (2000) adil olmayan karar verme sürecinin negatif sonuçlar doğurarak düşük iş performansı, yüksek işten ayrılma niyeti, düşük örgütsel bağlılık gibi sonuçlar doğuracağını ileri sürmektedir.

Leventhal (Irak, 2004; Gürpınar, 2006) da Adaleti Yargılama Modeli'ni ileri sürerek sistemin adil olması gerektiğini vurgulamaktadır. Yüksek

performansın yakalanması sistemin adil olması ile mümkündür. Sonuçların kontrolünden çok süreçlerin kontrolü işlemsel adaleti açıklamda kullanılmalıdır (Irak, 2004; Gürpınar, 2006).

Davranış ve tutumlar işlemsel adalet iklimini etkilemektedir. Greenberg (Gürpınar, 2006) tarafından örgütlere uyarlanan işlemsel adalet, örgütlerde iş memnuniyeti, iş performansı ile örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık arasında yakın ilişkiler olduğunu ifade etmektedir.

Liao ve Ropp, işlemsel adalet iklimi ile bireysel memnuniyet arasında bir ilişki olduğunu bulmuşlardır. Naumann ve Bennet de benzer olarak işlemsel adalet ikliminin bireylerin adalet algılarını açıkladığı bulgusuna ulaşmışlardır. Mossholder vd. ve Naumann ve Bennet de yine bağlılık ile adalet algısı arasında ilişki olduğunu ifade etmişlerdir (Walumbua, Wu ve Orwa, 2006).

Blader ve Tyler (2003) işlemsel adaletini dört bileşenden oluşan bir yapı olarak düşünmüşlerdir. Blader ve Tyler'ın "İşlemsel Adaletin Dört Bileşeni Modeli", bireylerin işlemlerine ilişkin adillik değerlendirmesini iki boyut ile ele almaktadırlar.

İşlemsel adalette boyutlarına göre, kararların alınma şekli ve çalışanlarının davranışlarının kalitesi ile adaletin kaynakları olarak ele alınan kurallar ve yönetici davranışları dörtlü bir gözenekle formüle edilmiştir. Karar verme süreçlerinin kalitesi, yönetici davranışları ve örgütün kuralları tarafından etkilenir. Çalışanlar ile ilgili olarak alınan kararlar ve gösterilen davranışlar örgütünün formal kuralları ve yönetici davranışları etkisi altındadır. Örgüt içi süreçleri etkileyen unsurlar işgörenlerin örgütleriyle olan ilişkilerinin sınırlarını belirlemektedir. Her çalışan örgütünün kendisiyle ilgili karar ve davranışlarına, algıladığı niteliği ölçüsünde tepkide bulunur.

Model 2 İşlemsel Adaletin Dört Bileşeni Modeli

	ADALETİN KAYNAKLARI	
İŞLEMSEL ADALETİN ELEMANLARI	Kurallar (Formal)	Yönetici Davranışları (İnformel)
Karar Verme Süreçlerinin Kalitesi	Karar verme süreçlerinin formal kalitesi	Karar verme süreçlerinin informal kalitesi
Davranışların Kalitesi	Davranışların formal kalitesi	Davranışların informal kalitesi

Blender ve Tyler, 2003, 117.

Lind (akt.Irak, 2004) işlemsel adalet ile ilgili olarak “Kestirme Adalet Kuramı”nı ortaya atmıştır. (Fairness Heuristic Theory) Bu kuram iki model ile açıklanır. Bunlar İlişkisel Model (Relational Model) ve Grup Değeri Modeli’dir (Group Value Model). İlişkisel Model’e göre, insanlar otoritenin kendilerine karşı nasıl davrandığını sorgularlar. Grup Değeri Modeli’nde ise bireyler gruplarla uzun dönemli bir ilişkilerinin olmasına değer verirler ve buna bağlı olarak da grup dayanışmasını sağlayacak kuralları önemserler (Irak, 2004).

İşlemsel adaletle ilgili diğer bir yaklaşım da Tyler’in (1989) Kendilik İlgisi Modeli’dir (Self Interest Model). Bu kuram işlemsel adalet etkilerinin neden oluştuğuna yönelik açıklama getirmektedir. Buna göre bireyler, kendileriyle ilgili olan sonuçlara önem verdikleri için, süreçler üzerinde kontrol sahibi olmayı önemsemektedirler (Irak, 2004).

Brocker ve Wiesenfield; Levethal, Karuza ve Fry (Anderson, 2003, 230; Gürpınar, 2006; Nowakowski ve Conlon, 2005, 5) işlemsel adaletin yerine getirilmesi sürecinde dikkat edilmesi gereken işlemleri şu şekilde sıralamaktadırlar 1) Tutarlı olmak, 2) Önyargısız olma ve davranmak, 3) Doğru bilgiye dayalı olarak hareket etmek, 4) Herkesi bilgilendirmek, 5) Doğru karar verme fırsatları sunmak, 6) Ahlaki ve etik standartlara dayanmak (Anderson, 2003, 230; Gürpınar, 2006; Nowakowski ve Conlon, 2005, 5). Bu durum işlemsel adalet algısının daha global ve örgütsel davranışlarla ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır. İşlemsel adalet güçlü bir performans, örgütsel

bağlılık, örgütsel vatandaşlık, örgüte devam belirleyicisi olarak kabul edilmektedir (Witt, Kocmar ve Andrews, 2001).

2.3.3.3. Etkileşimsel Adalet

Bies ve Moag'ın çalışmaları ile literatüre giren etkileşimsel adalet, kişilerarası davranışın (saygı, kibarlık) bireylerin adalet duygularını etkilediğini varsayar. Bir sonuca ilişkin saygı ve kibar davranışlarla sağlanan bilginin önemi, yapılan açıklamanın niteliği adalet algısını etkilemektedir (Woodilla ve Forray, 2008). Davranışların niteliği, etkiye maruz kalan bireylerin örgütlerine ve liderlerine olan ilgi, bağlılık, güven gibi farklı duygularını etkileyebilmektedir.

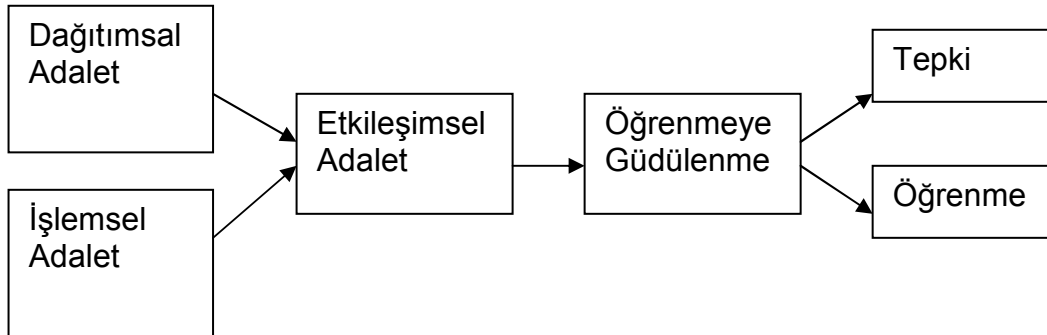
Etkileşimsel adalet kişilerarası davranışın boyutu ile adalet duygusuna katkıda bulunan önemli bir öge olarak kabul edilir. Ancak, etkileşimsel adaletin daha çok işlemsel adaletin bir parçası olup olmadığı ve kişilerarası davranışlarında etkileşimsel adalet kavramı içinde değerlendirilip değerlendirilmeyeceği tartışılmaktadır (Greenberg, 2001) Örgütsel adalet teorisi uygulamaları süreç ve sonuçları bakımından farklı durumlar yaratmıştır. Aynı şirkette görünüşte aynı adalet süreci (performans değerlendirme süreci) farklı işçi tepkilerine yol açmıştır. Bu süreç etkileşimsel adalet olarak kavramlaştırılmıştır. Ancak, bazı bilim adamları etkileşimsel adaleti “Kişilerarası Adalet” ve “Bilgisel Adalet” olarak ikiye ayırmışlardır. Kişilerarası adalet, otorite tarafından insanlara uzanan ya da gönderilen kibarlık, saygı ve duyarlılık odaklı davranışlardır. Bilgisel adalet ise, karar vericilerin bilgi ve açıklamalarına odaklanmaktadır. Bilgi zaman, uygunluk, makulluk, doğruluk, iyimserlik içermelidir (Nowakowski ve Conlon, 2005: 8) Etkileşimsel adalet, bir ilişkinin, bir olayın gerçekleştirilme süreci içerisinde algılanan kişilerarası davranışın adilliyidir. Kişilerarası iletişimin bir kriteri olarak doğruluk, dürüstlük ve saygı önemli bir değer olarak kabul edilir (Erdoğan, 2002).

Lind ve Tyler (akt. Irak, 2004) etkileşimsel adaletin, işlemsel adaletin bir parçası olduğunu, işlemsel adalet kararlarının hem işlemlerin yapısını hem de davranışlarının kalitesini içerdiğini; Mikula ve arkadaşları, ise

etkileşimsel adaleti hem ayrı bir kavram olarak hem de işlemsel adaletin altında sınıflandırılması gerektiğini; Greenberg ise bu konuyla ilgili yaptığı bir sınıflandırma sonucunda, etkileşimsel adaletin, işlemsel adaletin kişilerarası yönü olarak anlaşılması gerektiğini belirtmiştir (akt: Irak, 2004). Etkileşimsel adalet hem dağıtımsal adaletin hem de işlemsel adaletin sosyal bir ögesi olarak kabul edilir. İşlemsel adalet ile etkileşimsel adaletin birbirinden ayrılmamasının nedeni, işlemsel adaletin karar verme sürecini içermesi ve karar sürecinde kişilerarası davranışın anahtar rolünü oynamasıdır. Bu durum işlemsel adalet ile etkileşimsel adaletin yüksek düzeyde bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır (Byrne, 1999).

Dağıtımsal adalet ve işlemsel adalet etkileşimsel adaletin önceli olarak değerlendirilir. Aynı zamanda da etkileşimsel adalet dağıtımsal adalet ile işlemsel adalet arasında aracılık görevi üstlenmektedir (Liao ve Tai, 2006)

Model 3 Liao ve Tai'nin Hipotez Modeli



Dağıtımsal adalet ve ya işlemsel adaletin genellikle özsaygı ve gurur ile pozitif ilişkili olduğu, öfke, saldırganlık ve olumsuz soysal davranışlarla negatif ilişkili olduğu ifade edilmektedir. Adaletsizlik algısı çalışanlarda negatif bir duygu yaratmaktadır (Liao ve Tai, 2006). Bu hipotez ile de ifade edildiği gibi, etkileşimsel adalet diğer iki değişken arasında köprü vazifesiyle aslında her iki adalet değişkeninden de etkilenmektedir.

Bies ve Moag'a göre; etkileşimsel adalet kişilerarası davranışın niteliğinin değerlendirilmesidir. Araştırmalar, dağıtıcı adalet ve işlemsel

adaletin çalışanların etkileşimsel adalet algılamalarından etkilendiğini ortaya koymuştur. Simons ve Roberson da, işlemsel adalet ile etkileşimsel adalet arasındaki ilişkinin varlığı ilişkili olarak çalışanların algısı temelinde yüksek bir ilişkinin varlığını ortaya koymuş ve üç adalet tipi arasında da ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır (akt: Liao ve Tai, 2006).

2.3.4. Örgütsel Adaletin Öncelleri ve Çıktıları

Örgütsel adaletin etkilendiği ve etkilediği kavramlar aşağıda önceller ve çıktılar olarak ifade edilmiştir.

2.3.4.1. Örgütsel Adaletin Öncelleri

Örgütsel adalet, bağlılık, örgütsel kültür, örgüt etik değerleri, ödül sistemi, eşitlik algısı, liderlik, örgütsel vatandaşlık, saygı, örgütsel davranış örgütsel adalet algısının oluşmasında, önemli etkiye sahip değişkenlerdir.

2.3.4.2. Örgütsel Adaletin Çıktıları

Örgütsel adaletin çıktıları olarak, bağlılık, güven, iş doyumu, motivasyon, örgütsel vatandaşlık davranışı, işte kalma ve ayrılma niyeti, moral, sosyal değişim, dürüstlük, saygı, huzur örgütsel adaletin etkilediği değişkenlerdir.

Tablo 3. Örgütsel Adaletin Öncelleri

Önceller	Yapılan araştırmalar
Örgütsel kültür	Houte, 2005; Griffith, 1999; Çelik, 1997;
Bağlılık	Murphy vd. 2006; Orpen, 1993; Johnson, Selenta, Lord, 2006; Ambrose, 2002; Yang, Peng, Mossholder, 2004; Walumbua, Wu ve Orwa, 2006; Tekleab, Takeuchi, veTaylor, 2005; Fields, Pang ve Chiu, 2000; Nowakowski ve Conlon, 2005; Rifai, 2005;
Örgüt etik değerleri	Ambrose, 2002;
Ödül sistemi	Robins, 1998;
Eşitlik	Gaertner&Schwettmann, 2007; Murphy, 2006; Wagstaff, 1999; Bos, vd. 2008; Frankfurt, 1997; Seta, Seta ve Erber, 1993; Jackson, 1995; Greenberg, 1990a;
Liderlik	Pillai, R. vd.1999;
Örgütsel Vatandaşlık	Johnson, Selenta, Lord, 2006; Yang, Peng, Mossholder, 2004; Skarlicki ve Folger, 1997; Tekleab, Takeuchi, veTaylor, 2005; Nowakowski ve Conlon, 2005; Rifai, 2005;
Saygı	Johnson, Selenta, Lord, 2006; Yang, Peng, Mossholder, 2004; Liao ve Tai, 2006;
Örgütsel davranış	Ambrose, Hess ve Ganesen, 2007; Rifai, 2005;
Politik bilinç	Woodilla ve Forray, 2008;

Tablo 4. Örgütsel Adaletin Çıktıları

Çıktılar	Yapılan araştırmalar
Bağlılık	Murphy vd. 2006; Ambrose, 2002; Erdoğan, 2002; Skarlicki ve Folger, 1997; Walumbua, Wu ve Orwa, 2006; Tekleab, Takeuchi, veTaylor, 2005; Fields, Pang ve Chiu, 2000; Nowakowski ve Conlon, 2005; Gürpınar, 2006; Gürpınar, 2006;
Güven	Wong, Ngo, Wong, 2006; Correia ve Dalbert, 2007; Erdoğan, 2002; Saunders&Thornhill, 2004; Nowakowski ve Conlon, 2005;
İş doyumu	Ambrose, 2002; Ambrose, Hess ve Ganesen, 2007; Knowsky and Cropanzano, 1991;
Motivasyon	Thrupp, M. Ve Lupton, R. 2006; Ambrose, 2002;
Örgütsel vatandaşlık	Johnson, Selenta, Lord, 2006; Skarlicki ve Folger, 1997; Tekleab, Takeuchi ve Taylor, 2005; Rifai, 2005; Nowakowski ve Conlon, 2005;
İşten ayrılma niyeti	Ambrose, 2002; Tekleab, Takeuchi, veTaylor, 2005; Fields, Pang ve Chiu, 2000; Nowakowski ve Conlon, 2005; Gürpınar, 2006;
Moral	Ambrose, 2002;
Sosyal değişim	West, A. 2006; Tekleab, Takeuchi ve Taylor, 2005;
Dürüstlük	DeLisi, Delisi, Gulik, 2008; Yang, Peng ve Mossholder, 2004;
Saygı	Johnson, Selenta ve Lord, 2006; Yang, Peng, Mossholder, 2004;
Huzur	Tangirala ve Ramanujam, 2008;
Örgütsel Kimlik	Olkkonen ve Lipponen, 2006;
İş memnuniyeti	Skarlicki ve Folger, 1997; Walumbua, Wu ve Orwa, 2006; Fields, Pang ve Chiu, 2000; Nowakowski ve Conlon, 2005; Rifai, 2005; Warner, Reynolds ve Roman, 2005;
İklim	Yang, Peng ve Mossholder, 2004; Walumbua, Wu ve Orwa, 2006;
Lide üye değişimi	Nowakowski ve Conlon, 2005;
Örgütsel özdeşleşme	Lipponen, Olkkonen ve Moilkonen (2004);

2.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

2.4.1. Bağlılık Kavramı

Türkçe sözlükte; Bağlı olma durumu, sevgi saygı ile yakınlık duyma ve gösterme durumu, sadakat (TDK, 1981) olarak tanımlanan bağlılık, odak sözcükler olarak sevgi ve saygıyı ön plana çıkarmaktadır. Başaran (1998, 219) insanların iç ve dış çevre ile huzurunu bozmayacak bir etkileşim içinde olmasını uyum olarak ifade eder. İnsanın kendisi ve çevresi ile uyumu o'nun bağlılığının göstergesi olarak kabul edilebilir. İnsanlar arasında güçlü etkileşim bağı tarafların bir arada bulunma isteklerini artırabilmektedir. İnsanların bir arada bulunma sıklıklarını artırmak onlarda birbirlerine karşı psikolojik gereklilik yaratabilecektir. Söz konusu psikolojik gereklilik insanlar arasında psikolojik sözleşmeye dönüşerek güçlü duygusal bağlanmalar yaratabilecektir. Böylece amaçlara aynı duygu yoğunluğuyla birlikte çalışan insanların çabasıyla daha kolay ulaşılabilecektir.

Bağlı olmak, bir duygu, düşünce ve eylem olarak amaca yönelmiş olmak anlamına gelebilir. Aynı amacın öznesi olan bireylerin bir arada bulunmalarının verdiği sinerji yüksek olacaktır. Bağlılık düzeyini artıracak duygu ve eylemler örgüt çevresinde önemsemesi gereken bir durumdur. Tang, Robertson ve Lane (2008) bu nedenle örgüt yöneticilerini “bağlılık” durumları yaratmada örgütsel ortamdaki performansı etkileyen kritik bir öge olarak kabul ederler. Yönetimsel eylem, örgütün üyeler arasındaki bağlılığı inşa etmede ayrıcalıklı bir role sahiptir. Thatcha ve George (2004) adil bir fiyatla satılan bir ürünün alıcıların satın alma davranışlarında yaratacağı memnuniyet sonrası, o iş yerine ya da satış noktasına bağlanacakları hipotezini ileri sürmektedirler.

Beğenilen ve istenilen tutum ve davranış şekilleri, iş ortamı düzenlemeleri, ürün fiyatları, kişilerarası ilişki biçimi, nezaket, ilgi, güven vb. durumlar bireylerin bağlılık davranışlarını yönlendirip yükseltebilmektedir.

Bağlılık ile ilgili alanyazında çoğunlukla kullanılan kavramlar; örgütsel bağlılık, öğretmen bağlılığı, profesyonel bağlılık, iş memnuniyeti, motivasyon, söz verme, örgütsel sadakat (Leithwood, Menzies ve Jontzi, 1994) şeklinde

ifade edilebilir. Bağlılık, tutum ve davranış kavramları temele alınarak değerlendirilir. Bağlılığa tutumsal bakış, bilişsel bir terim olarak bireyin örgütüne karşı olan algısını ifade ederken, davranışsal bakış bireylerin örgüt içerisindeki somut davranışlarına odaklanır (Lee, 2000). Yönetim tarihi içerisinde Fayol'un yönetim ilkelerine (planlama, örgütlenme, emir verme, eşgüdümleme ve kontrol) göre, örgütün ilgisi çalışanların davranışlarına odaklanır. Bağlılık çalışanların işlerini önemsemeleri sonucunda oluşur. İş sahiplenme örgütsel sonuçlardan bir tanesidir. Weber ise, doğrudan bağlılık terimini kullanmasa da, örgütlerin bürokratik yapısını etkilemede ve örgütlerin amaçlarına ulaşmada örgütsel bağlılık kavramının izlerini önemser. Weber, formal kuralları, hiyerarşik bürokrasi içerisinde kariyer yapısını, adil ödül dağıtım sistemini bağlılık için gerekli unsurlar olarak görür (Swales, 2002).

2.4.2. Örgütsel Bağlılık

Örgütsel davranış alanı içerisindeki insanın incelenmesi, insanın davranış ve tutumlarının neler olduğunu sorgulamaktır. Her davranış ve tutum bir örgüt içerisinde çalışanların örgütlere ilişkin algı düzeylerini ortaya koyar. Ancak örgüt içerisindeki çalışanların örgütte bulunmak isteme nedenlerini artıracak ve örgütün diğer çalışanlarını, örgüt yöneticilerini daha çok benimseme davranışı içerisinde bulunmasına neden olacak bağlar gereklidir. Robbins (1994, 2) örgütsel davranış, insanların örgütler içindeki hareketlerinin sistematik olarak incelenmesi, olarak tanımlar. Bağlılık da örgütsel davranış alanı içerisinde bir kavram olarak tartışılabilir.

Lee, ise bağlılığı; örgütlerde çalışanların iş ve davranış ilişkilerini anlama ve açıklama (Lee, 2000) olarak tanımlar. Örgütsel bağlılığın bir çok tanımında örgüt ve birey arasındaki özdeşleşme ifade edilir. Bu tanımlardan bazıları şunlardır.

Steer, “örgüt ile birey arasındaki ilişki” olarak tanımlar (Lee, 2000, 49,50).

Mowday vd; “ Bir örgüte çalışanın pasif bağlılığının ötesinde, bireyleri eyleme geçiren karşılıklar, tepkiler” dir (Lee, 2000, 49,50).

Porter, Steers, Mowday ve Bouliar, örgütsel bağlılık ile üç faktörü ilişkilendirerek bağlılığı tanımlar (Lee, 2000, 49,50) Bunlar:

1. Örgütün amaç ve değerlerine güçlü bağlılık,
2. Örgüt için gücünü harcamaya gönüllü olma,
3. Örgütün sürekli üyesi olmaya güçlü bir istek duyma,

Becker'a göre; "Bağlılık, kişinin bazı yan bahislere girerek tutarlı bir davranış dizisini o davranışlarla doğrudan ilgili olmayan çıkarlarıyla birleştirmesidir."(akt: İlsev, 1997, 5).

Ritzerve Trice'a göre; Örgütün kişiye göre anlamlılık düzeyine dayanan psikolojik bir olgudur (akt: İlsev, 1997, 5).

Bu tanımlardan hareketle, insan davranışı örgütlerde çalışanların örgüt ile olan ilişkilerinin niteliğini etkilediği söylenebilir. Bir ön kabul olarak, birbirlerini seven ve bir arada çalışmaktan hoşlanan kişilerin daha mutlu, başarılı, daha az kaygılı olduklarını düşünülebilir. Örgütün daha başarılı olması için örgüt üyelerini bir arada tutan, aynı amaca güdüleyen yöneticilere ihtiyaç vardır. Örgüt çalışanlarının daha çok çalışmasından öte daha isteyerek, seyerek çalışması, örgüte uzun süreli ve nitelikli katkıyı artırabilir.

Örgütsel bağlılık ile ilgili tanımların ortak noktası, örgütün amaçlarını daha çok benimseyip örgüt ile bütünleşme olarak ifade edilebilir. Bu bütünleşme sonucunda örgüt ve çalışanları arasında oluşan bağ, örgütün ürettiği mal ya da hizmetin değerine katkıyı artırmaktadır. Örgütsel bağlılık, aslında örgüt ile birey arasındaki psikolojik sözleşmenin örgüte yansması olarak da düşünülebilir. Örgüt üye ilişkisi içerisinde çalışanı örgütte tutan etkenler psikolojik sözleşmenin içeriğinde gizlidir.

Barnard'a göre (akt.Aydın, 1994) formal örgüt "iki ya da daha fazla kişinin bilinçli olarak eşgüdümlemiş etkinlikleri sistemidir". Barnard, bir örgütün var olabilmesi için üç öge üzerinde durur. Bunlar: 1) Birbirleriyle iletişimde bulunabilecek bireyler, 2) amacın gerçekleştirilmesine katkıda bulunma isteği, 3) gerçekleştirilmesi gereken ortak bir 'amaç' tır (Aydın, 1994, 14). Belli amaçları gerçekleştirmek için bir arada bulunan insanların aralarındaki bağlılık örgütün varlığını devam ettirmesi için gereklidir. Birbirlerinin farkında olan, değer veren ve değer gören insanların örgütleri ile bağlılıklarının derecesinin yüksek olacağı beklenir. Aydın'a (1984, 30) göre,

bireyler örgüte soyut varlıklar olarak değil, bir grubun parçası olarak tepkide bulunurlar. Bireylerin bağlı oldukları gruplar onların en önemli çevreleridir.

Davranış bilimcilerin de üzerinde durdukları örgüt yapısı ve bireyler arasındaki ilişkinin (Tekin, 2002; Memiş, 2002) niteliği örgüt içerisinde bireylerin bağlılık düzeyinin de göstergesidir. Aydın (1993, 123) sağlıklı bir bireyin açık bir kimlik duygusuna sahip olması gerekliliğinden hareketle, örgüt üyelerinin kendilerini örgütün üyeliğine içten kaptırmaları, örgütte kalmak istemeleri duygusunu ve onların ortak çabaya katkıda bulunma isteklerini artıracaklarını vurgular. Balcı'nın ifade ettiği, personelin yeterli nitelik ve nicelikte üretim için güdülenmesi (akt. Kolamaz, 2007) ancak örgütsel bağlılığın yüksek niteliğine bağlanabilir. Neticede denebilir ki, örgütün gücü örgüt üyelerinin örgüte bağlılıkları ile doğru orantılıdır.

Örgütsel bağlılık, bireylerin örgütsel amaç ve değerleri kabul etme, örgütsel amaçları başarmak için hevesli olma, örgüt üyeliğini sürdürmede güçlü bir arzu duyma gibi anlamlara sahiptir (Hunt & Morgan, 1994; Chang ve Chelladurai, 2003). Örgüt ile birey arasındaki bağı güçlü kılabilecek kişi olarak yönetici üyeleri için doğru şeyler yaparsa, bilmelidir ki, örgüt çalışanları örgütlerine daha yüksek duygularla bağlanacaklardır. Örgüt ile örgüt çalışanları arasındaki bağı niteliği örgütsel bağlılığın etkililik boyutu ile açıklanmaktadır. Yöneticiler de örgütlerine bir değer ile bağlandıklarında daha az sinirli, daha çok aidiyet duygusu içerisinde ve örgütüne karşı daha pozitif duygular içerisinde olurlar (Straiter, 2005). Mowday ve arkadaşları; örgütsel bağlılığı "çalışanların örgüt amaç ve değerlerine yüksek düzeyde inanması ve kabul etmesi, örgüt amaçları için gayret gösterme isteği; örgütte kalmak ve örgüt üyeliğini sürdürmek için duydukları güçlü bir arzu" duyması şeklinde tanımlamaktadırlar. Grusky de örgütsel bağlılığı, "bireyin örgüte olan bağının gücü" olarak tanımlamıştır (akt: Boylu, Pelit ve Güçer, 2007, 56).

Angle ve Perry, iş memnuniyetini bağlılığın belirleyicisi olarak görürken, bu durumu bireyler ve örgüt arasındaki kaynakların değişimi olarak açıklar. Lum vd. ise, örgütsel bağlılık, işçi ve örgüt arasındaki örgüte ait özel öğelerle iş memnuniyeti ilişkisine dikkat çeker (Rifai, 2005). İş memnuniyeti daha çok işçilerin işlerine karşı tutum ve davranışları ile ilgilenirken,

örgütsel bağlılık işçilerin örgütlerine karşı tutum ve bağlılıkları ile ilgilenir (Cici, 1997, 24). Örgütsel bağlılık, örgütsel güven (Ganesan ve Hess, 1997) örgütsel vatandaşlık (Chang ve Chelladurai, 2003) gibi değişkenlerle sıkı bir ilişki içerisinde. Davranışlar örgütler için yapılan özverileri içerir. Örgüt çalışanları herhangi bir ödül veya ceza etkisi altında kalmadan örgüt için kendini ortaya koyar. Davranışların örgüt amaçlarına dönüklüğü kendiliğinden üyelerin örgütsel bağlılık davranışlarını kuvvetlendirebilir.

Bağlılık ile güven arasında (Mishra ve Mishra, 2005) yüksek bir ilişki olduğu vurgulanmaktadır. Güven sosyal değişim için önemli bir öge iken bağlılık iki şeyi birbirine bağlayan yakınlaştıran bir öge olarak kabul edilir. Söz konusu bağlılık çalışan ve örgütü arasındaki bağlılıktır. Güven örgüte bağlılığın bir aracı değişkeni iken, bir başka değişken olarak ise psikolojik sözleşmeden sözedilir.

Psikolojik sözleşme, “değişim modeli” kavramı temelinde Barnard tarafından ilk olarak ortaya atılmış, Mark ve Simon tarafından geliştirilmiştir. Psikolojik sözleşme örgüt ile birey arasında yüksek öznellik içeren bir ilişki biçimidir. Örgütün bireye sağladığı yararlar karşılıklıdır. Bireyler zorunlu olarak örgüt normlarına uyma davranışı gösterirler. Örgüt ve birey arasında karşılıklı sosyal değişim döngüsü psikolojik sözleşme gereği işler (Thompson ve Heron, 2005). Psikolojik sözleşmesi yüksek örgüt ve bireyler etkili bağlılık davranışı göstermektedirler. İçselleştirilen amaç ve değerler bireyin örgüte bağlılığını yükseltir.

Örgütsel bağlılık ile ilgili olarak tartışılan bir başka kavram ise, “işte kalma niyeti” dir. Mueller vd.’a göre; Örgüt çalışanı kendisi için örgütte kalmanın faydasını değerlendirerek, örgütte kalıp kalmamaya karar verir. Bu durum çalışanların örgütsel sadakat davranışları ile ilişkilendirilmez. İşte kalma niyeti, sadakattan öte işin çalışan için ne değer ifade ettiği ile ilgilenir (Kavi, 1998, 8).

Örgütsel bağlılık ile ilgili bugüne kadar yapılan araştırmaların nedenleri Özmen ve arkadaşları tarafından şöyle sıralanmaktadır (Boylu, Pelit ve Güçer, 2007, 57).

1. Örgüte bağlılığın, arzu edilen çalışma davranışı ile ilişkisi,

2. Örgüte bağlılığın işten ayrılma nedeni olarak, iş doyumundan daha etkili olduğunun araştırmalarla görülmesi,

3. Örgütsel bağlılığı yüksek olan kişilerin, düşük olanlara göre daha iyi performans göstermeleri,

4. Örgütsel bağlılığın, kurumsal etkililiğin yararlı bir göstergesi olması,

5. Örgütsel bağlılığın, fedakârlık ve dürüstlük gibi örgüt vatandaşlığı davranışlarının bir ifadesi olarak dikkat çekmesidir.

Yukarıda sıralanan nedenlerin de açıkladığı üzere, örgütsel bağlılık örgütün farklı boyutlarına hükmeden, örgütü ve bireylerini ayrı ayrı etkileyen, etkili, yeterli ve verimli bir örgüt çatısının kurulmasına imkan veren bir öge olarak kabul edilebilir. Cici (1997)'nin Koch ve Steers den aktardığına göre, örgütsel bağlılık örgütsel yaşamın önemli bir anlamını ifade eder. Yönetim ise bu yapı ile ilgilenir (Cici, 1997, 19). Çalışanlar arasında daha az bağlılık davranışları gösterenlere göre daha çok bağlılık davranışları gösterenlerin performanslarının daha yüksek olduğunu ifade edilmektedir. Örgütlerine yüksek bağlılık ile bağlanan çalışanlar güvenli bir iş gücü ile örgütlerinin gelişmesine yardımcı olurlar (Cici, 1997, 19,20). Lambert, Berton ve Hogan (1999)'a göre, örgütsel bağlılık, örgütün bütünü ile olan çalışanın bağlılığıdır. Yani, çalışanın işin kendisine, iş grubuna veya işe karşı bir olumlu duygu değil örgüte karşı olumlu duygu içerisinde olmasıdır. Örgütsel bağlılığın önemi çalışan ile örgütü arasındaki ilişkinin karmaşıklığında gizlidir (Lambert, Hogan ve Griffin, 2007).

Dubinsky ve Mattson; Dubinsky ve Hartley (Boshoff ve Mels, 1995) yaptıkları araştırmada, rol çatışması ile çalışanların iş sonuçları arasında bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Bunlar rol çatışmasının örgütsel bağlılığı düşürdüğüne işaret etmektedirler. Buna benzer bir başka ilişkiyi ise, rol belirsizliği ile örgütsel bağlılık arasında bulmuşlardır. Yani çalışanların rollerinin iyi tanımlanmamış olması onların örgütleri ile olan bağlılık ilişkisini negatif olarak etkilemektedir. DeCoit ve Summeres ve Long Hartley (Boshoff ve Mels, 1995) ise, çalışanların karara katılması ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır. Yine Morris ve Sherman Hartley (Boshoff ve Mels, 1995) liderin rol davranışlarının ve yapıyı kurma

davranışlarının çalışanın örgütsel bağlılığına olumlu etkide bulunduğu tespitinde bulunmuşlardır. Meyer ve Harscovitch (2001) bir örgüte bağlanmanın davranışsal sonuçları olarak devamsızlığın azalması, işten ayrılma niyetinde gerileme, performansın gelişmesi, örgütsel vatandaşlık davranışının yükselmesi gibi sonuçları olacağına işaret etmektedirler.

2.4.3. Örgütsel Bağlılık Sınıflandırmaları

Örgütün farklı boyutlarına etki eden ve değişik kavramlarla bağlılık arasında kurulan ilişkiler örgütsel bağlılığın değişik boyutlandırılması sonucunu doğurmuştur. Mowday, Porter ve Steers (1982) ve Van Breukelen (1996) örgütsel bağlılığı tutumsal ve davranışsal olarak iki şekilde sınıflamışlardır. Tutumsal bağlılık, örgüt ile çalışan arasındaki ilişki biçimi, çalışanın örgüte karşı duygularını, özdeşleşmesini, örgüte katılımının gücünü ifade eder. Örgüt çalışanları için önemlidir ve örgütü amacına ulaştırmak için çalışanların içten güdülenmişlikleri söz konusudur. Tutumsal bağlılık örgütün değer ve amaçlarıyla çalışanın değer ve amaçlarının örtüşmesi temeli üzerine kuruludur. Davranışsal yaklaşım ise, çalışanın kendi davranışları sonucu örgüte bağlanma, örgüte karşı tutum ve davranış biçimidir. Kişinin örgütteki geçmiş yaşantıları onun örgüte bağlı kalma nedenlerini yaratır (akt: İlsev, 1997, 28,29; Tok, 2007, 22,23; Boylu, Pelit ve Güçer, 2007). Newton ve Shore, bu bağlılık sınıflamasını araçsal/hesapçı ve normatif/moral bağlılık olarak ifade etmişlerdir (Balay, 2000). Bağlılık sınıflamaları tutumsal ve davranışsal başlıklar altında toplanabilse de farklı bağlılık sınıflamaları bu ayrımın kesintisizliğini ortadan kaldırmaktadır. Bu çalışma Allen ve Meyer sınıflamasına dayandırılmıştır. Allen ve Meyer örgütsel bağlılığı üç boyutta sınıflandırmıştır. Bu sınıflamaya göre (Kavi, 1998, 8); Duygusal bağlılık (affective) örgüt çalışanlarının örgütleri ile duygusal ilişkilerini, örgüt ile özdeşleşmesini; devam bağlılığı, örgüt çalışanlarının örgütten ayrılmaları ile kalmaları arasındaki farkın kendileri için anlamını; normatif bağlılık ise; örgütte kalma zorunluluğunu ifade etmektedir. Bu bağlılık sınıflamalarının yanı sıra değişik sınıflandırmalar da yapılmıştır. Ancak daha çok üzerinde durulacak ve araştırmanın dayanağı olarak

kullanılacak olan sınıflandırma Meyer ve Allen tarafından yapılan sınıflandırmadır.

2.4.3.1. Kanter Sınıflandırması

Kanter, bağlılığı *sosyal sistem* ve *kişilik sistemi* üzerine kurar. Sosyal sistemlerde, kişilerin bağlılıkları üç temel alandan oluşur. Bunlar, sosyal kontrol, grup birliği ve sistemin devamlılığıdır. Kişilik sistemi ise, bilişsel, duygusal ve normatif yönlerden oluşur. Ancak Kanter, bu iki sisteme yönelik bağlılığı üç şekilde ifade etmektedir: Devama yönelik bağlılık, Kenetlenme bağlılığı, Kontrol bağlılığı. Devama yönelik bağlılık, çalışanın örgütünde kalma ve devamlılığını sürdürmesi ve kendini örgüte adanmasıdır. Kentlenme bağlılığı, çalışanın iş arkadaşlarına ve grubuna olan bağlılığı ve gruba duygusal yönelimini içerir. Kontrol bağlılığı, örgüt üyelerinin sosyal gruplarını takip ederek örgütün norm ve değerlerini içselleştirme davranışıdır (Swales, 2002, 157; İlsev, 1997, 10).

2.4.3.2 Etzioni'nin Sınıflandırması

Etzioni, örgüt yapısının temel öğelerinden biri olarak uyumu görür. Uyum için kuvvet ve ilişki türleri arasındaki bağa dikkat çeker. Zora, faydaya ve değere dayalı başlıca üç tür kuvvet sonucunda örgüt ile çalışan arasında soğukluk (yabancılaşma), hesaplılık ve bağlılık (moral) durumları gelişir. Örgüt üyeleri örgütsel değer ve normları içselleştirdikleri zaman örgüte moral bağlılıkları gerçekleşir. Soğukluk, çalışanın örgütüne yabancılaşması sonucunu doğurur. Hapishane veya askeri bir örgütün üyesi olma durumunda üyelerin içinde bulunabilecekleri bir durumdur. Hesaplılık, örgüt ve çalışan arasında karşılıklı ılımlı bir ilişki oluşturur. Bağlılık ise, örgüt ile çalışanlar arasında sıkı ve olumlu bir ilişkiyi ifade eder (Swales, 2002, 157; Bursalioğlu, 1997, 44). Penley ve Gould, Etzioni'nin "örgütsel ilgi" kavramsallaştırması temelinde, bağlılığı moral, yabancılaşma ve hesapçı bağlılık olarak sınıflandırmıştır. Moral bağlılık türü Meyer ve Allen'ın "duygusal bağlılık" türü ve Angle ve Perry'nin "değer bağlılığı" ile ilişkilendirilmiştir. Hesapçı bağlılık, O'Relly ve Chatman tarafından tanımlanan "Uyma" kavramı ile ilişkilendirilmektedir. Yabancılaşma ise, Allan

ve Meyer ve Jaros vd. tarafından tanımlanan devam bağlılığı boyutu ile ilişkilendirilmektedir (Meyer ve Herscovitch, 2001)

2.4.3.3. Wiener'in Sınıflaması

Newton ve Shore (1992, 27)'un Wiener'den aktardığına göre; Wiener, sınıflamasını araçsal güdüleme (araçsal bağlılık) ve örgütsel bağlılık (normatif bağlılık) olarak tanımlar. Araçsal güdüleme, hesapçı, yararcı, kendini düşünen, çıkarıcı bir tür bağlılık ilişkisidir. Örgütsel bağlılık (normatif-moral bağlılık) değerlere dayanan bir bağlılık şeklidir. Örgüt ile çalışan arasında içselleştirilmiş bağlar kurar.

Örgütün amaç ve değerleri, örgütün iyiliği örgüte bağlanmak için yeterlidir. Kısaca örgütsel özdeşleşme süreci ile örgüte bağlılık gerçekleşir (akt: İlsev, 1997, 16).

2.4.3.4. O'Reilly ve Chatman'ın Sınıflaması

O'Reilly ve Chatman, örgütsel bağlılığı, çalışanın örgütüyle olan psikolojik bağlılığı olarak ele alır. Çalışan ile örgütü arasındaki psikolojik bağın gelişmesini sağlayan şey ise çalışanın örgütü ile özdeşleşmesidir. O'Reilly ve Chatman, örgüte bağlılığı üç boyutta ele almaktadır. Bunlar: Uyum, özdeşleşme ve içselleştirmedir. Uyum, bireylerin tutum ve davranışları ile dış ödüllere ulaşmasıdır. Çalışanlar, örgütlerine olan uyumlarını artırmak için örgütün ödülleri elde etme, cezalarını uzaklaştırma davranışları içerisinde bulunurlar. Özdeşleşme, örgüt çalışanlarının diğer çalışanlarla yakın ilişkiler kurma temeline dayanır. Çalışan ait olduğu örgütün üyesi olmaktan gurur duyar. İçselleştirme boyutunda ise çalışan örgütün bir parçasıdır (Balay, 2000, 18; İlsev, 1997, 13; Boylu, Swailes, 2002; Pelit ve Güçer, 2007; Lee, 2000; Meyer ve Herscovitch, 2001).

2.4.3.5. Penley ve Gould Sınıflaması

Penley ve Gould'un sınıflaması, Etzioni'nin modelindeki örgüte katılma şekillerini temel alarak, ahlaki bağlılık, çıkarıcı bağlılık ve yabancılaştırma sınıflamasını yapar. Ahlaki bağlılık, örgütün amaçlarını kabul etme ve onlarla özdeşleşme; çıkarıcı bağlılık, çalışanların katkıları karşılığında ödüller elde etme; yabancılaştırma ise, çalışanın örgüt üzerinde bir etkisi, kontrolü olmadığı hissine dayanır. Çalışanın alternatiflerinin eksikliği çalışanın örgütü

ile yabancılaşmasına ve mecburen örgütünde kalmaya devam etmesine neden olur (İlsev, 1997, 19).

2.4.3.6. Katz ve Kahn'nın Sınıflaması

Bir örgüt içerisinde çalışanların rollerini yerine getirmelerine neden nedir? sorusu, örgüt ve çalışan bağlılığının iç ödüllerle ya da bazı dış ve araçsal ödüllerin varlığı ile açıklanır. İç ödüller, sistemin anlamsal devresini, dış ödüller ise sistemin araçsal devresine karşılık gelmektedir. Çalışanlar örgütlerinin üretim sürecini içselleştirdiğinde anlamsal bağlılık söz konusu iken, aldığı para için ya da çalışma arkadaşlarından hoşlandığı için örgüte bağlılık duyuyorsa araçsal bir bağlılık söz konusudur (Katz ve Kahn, 1977, 129).

2.4.3.7. Buchanan II Sınıflaması

Buchanan II (akt: Balay, 2000, 19; akt: Özbenli, 1999, 20) bağlılığı örgütün amaç ve değerlerine adanma ve örgütün iyiliği için örgüte bağlılık duyma olarak tanımlar. Buchanan II bağlılığı üç aşamada değerlendirir. Özdeşleşme, çalışanın örgüt amaç ve değerlerini kendisinin amaç ve değerleri olarak benimsemesi; sarılma, çalışanın iş rolünün gerektirdiği eylemlere psikolojik olarak bağlanması, sadakat ise, çalışanın örgütü için duygusal hisler besleme ve ona içten bağlanma derecesidir.

2.4.3.8. Mowday'in Sınıflaması

Mowday, tutum olarak bağlılık ve davranış olarak bağlılık sınıflamasını yapmıştır. Tutumsal bağlılık, çalışanın örgütsel amaçlarla özdeşleşmesi iken, davranışsal bağlılık, çalışanın davranışsal faaliyetlere bağlılığıdır. Davranışsal bağlılık, çalışanı örgüte bağlayan maddi düzenlemelerle ilgilidir. Tutumsal bağlılık ise çalışanın örgüte dönük olumlu eğilimleri ve örgüt ile özdeşleşmesi ile ilgilenmektedir (Balay, 2000).

2.4.3.9. Becker'in Yan Bahis Kuramı

Becker'e göre bağlılık, çalışanın bazı yan bahislere girerek tutarlı bir davranış dizisini o davranışlarla ilgisi olmayan çıkarları ile birleştirmesidir. Çalışanın belli bir şekilde davrandığı sürece elde edeceği faydayı göz önüne alarak aynı davranışları sürdürme eğilimi içinde olmasıdır. Tutarlı davranmak, çalışanların amaçlarına ulaşması için yeğlenir. Bu durumda çalışan alternatif davranışlarda bulunmaktan kaçınır. A davranışını göstermeme konusunda bir

söz vermişseniz, B davranışını gösterme durumunuzda A davranışınız ile ilgili kararınız bozulacaksa B davranışını göstermekten vazgeçersiniz (akt: İlsev, 1997, 29). Öğretmenlerin çalıştıkları okulda okula geç gelme, derslere geç girme ya da öğrencilere sert davranmama konusunda kendi kendisine verdiği sözler, uzun zaman dilimi içerisinde okul itibarını ve öğretmenlik itibarını etkileyeceğinden kendisi ile ilgili girdiği bahislerde daha dikkatli olacak ve örgütsel bağlılığını yükseltecektir.

2.4.3.10. Salancik'in Sınıflaması

Salancik, örgütsel bağlılığın davranışsal ve tutumsal parçalarından söz etmektedir. Tutum ve davranış arasındaki denge, çelişkilerden arınıklık çalışan ile örgüt uyumunu yükseltmektedir. Tutum ve davranışlar arasındaki tutarsızlık gerilimi artıracaktır. Gerilimi azaltmak için çalışan tutum ve davranışları arasında değişikliğe gidebilecektir. Beğenmediği bir örgütte sırf parası için çalışan bir kişi bu durumdan kurtulmak için örgütüne karşı tutumunu değiştirmek zorunda kalacaktır. (İlsev, 1997; Balay, 2000).

2.4.3.11. Allen ve Meyer Sınıflaması

Allen ve Meyer örgütsel bağlılığı üç alt başlıkta ele almaktadır. Bunlar: Duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılıktır.

Örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık ögeleri olarak sınıflandırılmaktadır. Duygusal bağlılık, kişisel özellikler ve iş deneyimini; Devam bağlılığı, kişisel özellikler, alternatifler ve yatırımları; Normatif bağlılık, kişisel özellikler, sosyalleşme deneyimleri ve örgütsel yatırımları öncel olarak kabul etmektedir. Üç bağlılık türü, işte kalma niyeti, örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışan sağlığı ve performansı örgütsel bağlılığın etkilediği sonuçlar olarak kabul edilmektedir. Örgütsel bağlılık türleri olarak duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık işten ayrılma niyeti ile negatif ilişkili iken örgütsel vatandaşlık davranışı, performans, çalışan sağlığı değişkenleri ile pozitif ilişki içerisinde (Meyer, vd. 2002). Meyer ve Allen'ın üç öge modeline ilişkin (duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık) benzer sonuçlar, duygusal bağlılık ile -0.17, normatif bağlılık ile -0.16, devam bağlılığı ile -0.10 negatif ilişkili sonuçlar bulunmuştur (Vanderberghe ve Tremblay, 2008). Duygusal örgütsel bağlılık, iş bağlılığı ve

iş memnuniyeti arasında da bazı araştırmacılarca pozitif ilişki bulunmuşken (Meyer vd. 2002) bazı yazarlar karışık sonuçlar elde etmişlerdir. Knoop, iş memnuniyeti ve iş bağlılığı arasında herhangi bir korelasyon bulamamıştır. İş memnuniyeti ve örgütsel bağlılık arasında ise anlamlı bir ilişki bulmuştur. Elliott ve Hall, örgütsel bağlılığın iş memnuniyetini etkilediğini, ancak iş bağlılığını etkilemediğini araştırması sonucunda ortaya koymuştur. Brown ise, iş bağlılığının hem örgütsel bağlılığı hem de iş memnuniyetini etkilediği sonucuna ulaşmıştır (Reid, vd. 2008). Allen ve Meyer'in örgütsel bağlılık sınıflandırması, örgütsel bağlılık değişkenlerinin etkilediği ve etkilendiği değişkenler olarak etik liderlik ve örgütsel adalet ile ilişkileri bu araştırma kapsamı içerisinde değerlendirilecektir.

2.4.3.11.1 Duygusal Bağlılık

Duygusal bağlılık, çalışanın örgütle özdeşleşmesi ve örgüt ile arasında özel bir bağ olduğu hissine ulaşmasıdır. Bu bağlılık türünde çalışan kendisini örgütün önemli bir parçası olarak görerek örgütünü yüceltir. Allen ve Meyer (1990) duygusal bağlılığı, davranışsal araştırmalar sonucunda tanımlamıştır. Bu bağlılık çeşidi, örgüt ile birey arasındaki psikolojik anlaşma temeline dayandırılmıştır. Duygusal bağlılık örgüte bireyin bağlılığının gücüdür. Örgütler çalışanlarına iyi davrandıklarında onların örgütleri ile olan ilişkileri, bağlılıkları yükselir. Örgütlerde duygusal bağlılığın geliştirilmesi, çalışanların örgütlerinden beklentilerinin karşılanması düzeyi ve amaçlarını gerçekleştirmelerine izin verilmesi imkanları ile doğru orantılı olarak gelişir. Mathieu ve Zajac'ın meta analizi çalışmalarında, örgüt çalışanları kendilerinde beklenen davranışların neler olduğunu bilmediklerinde ya da örgütün değerleriyle bağdaşmayan şekilde davranmaları istenildiğinde örgüt ile olan bağlılıklarının azaldığı görülmüştür (Rifai, 2005). Denilebilir ki; duygusal bağlılığın gelişmesi çalışanların örgütleriyle uyumlu çalışmalarına, örgütlerin çalışan beklentilerine cevap vermesine ve çalışanların örgütleriyle özdeşleşmesine bağlıdır.

Güçlü bağlılık çalışanların stres ve düşük morallerini yükseltme yollarından biridir. Örgütsel değişme süreci içerisinde karşı karşıya kalınan mutsuzluk duygusu güçlü duygusal bağlılık yapısı ile aşılabılır. Wanous ve

diğerler (akt.Rifai, 2005) duygusal bağıllık ile çalışan beklentileri arasında ortalama $r=.39$ korelasyon ilişkisi olduğunu bulmuşlardır.

O'Reilly and Chatman, duygusal bağıllık ile örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmasında, örgütsel bağıllığın duygusal bağıllık boyutu ile örgütsel vatandaşlık boyutu arasında ilişki olduğunu bulmuştur. Çalışmada duygusal bağıllığın öğeleri olarak, içselleştirme ve özdeşleşme örgütsel vatandaşlık davranışının öncelleri olarak kabul edilmiştir. Meanwhile, William and Anderson (Rifai, 2005) ise iş memnuniyeti ve örgütsel bağıllık ile örgütsel vatandaşlık davranışını ilişkilendirmiştir. Buna göre, örgütün yararı için örgütsel vatandaşlık davranışı ve bireyin yararı için örgütsel vatandaşlık davranışı sınıflamasına gidilmiştir. Sonuç olarak iş memnuniyeti ile hem bireyler için örgütsel vatandaşlık davranışı hem de örgüt için örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir (Rifai, 2005).

Meyer ve arkadaşlarının yapmış olduğu bir başka araştırmada ise, örgütsel bağıllığın üç boyutu duygusal, devam ve normatif bağıllık ile örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişki araştırılmıştır. Duygusal bağıllık ile normatif bağıllığın vatandaşlık davranışı ile anlamlı bir ilişkisi bulunmuşken, devam bağıllığı ile vatandaşlık davranışı arasında benzer bir ilişki bulunamamıştır. Morrison, bunun nedenini çalışanların farklı rol davranışları içerisinde bulunmalarına bağlamaktadır (Rifai, 2005).

Porter, Steers, Mowday, & Boulian'e (Straiter, 2005) göre, duygusal bağıllık ve örgütsel güven arasındaki ilişki, yöneticilerin örgüt üyeleri için doğru eylemlerde bulunmalarının sonucunda örgüt çalışanlarının yöneticilerine güven duyarak örgütlerine bağlanmaları sonucunu doğurur. Örgüt çalışanları yönetici davranışlarını olumlu algıladığı sürece büyük bir aitlik hissine sahip olur. Further, Kallenberg and Berg; Oliver; ve Steers'in öne sürdükleri gibi, örgütsel bağıllığın duygusal bağıllık boyutu örgüt ile çalışanı arasındaki ilişkinin niteliği ve doğasını yansıtır (Straiter, 2005).

Bir yönetici çalışanına bir değer olarak yaklaşır ve davranırsa o çalışanın örgütü ile olan bağıllığını artırır. Çalışanın yöneticisinin davranışlarına paralel olarak stresi azalır ve örgütüne karşı aitlik duygusu

yükselir (Straiter, 2005). Algılanan örgütsel desteğin, örgütsel bağlılık ve iş memnuniyetini etkilediği, algılanan örgütsel desteğin işten ayrılma niyeti ile ilişkili olduğu ifade edilmektedir. Sosyal değişim teorisi, karşılıklılık normları ve algılanan örgütsel destek örgüte karşı zorunluluk duygusu ve duygusal bağlılık yaratmaktadır (Allan, Shore ve Griffeth, 2002, 100). Allan vd.(2002) yapmış oldukları araştırmada da örgüt çalışanlarının algıladıkları örgütsel desteğin çalışan örgütsel bağlılığı ile iş performansı arasında aracılık görevini üstlendiği sonucuna ulaşmışlardır. Buna benzer sonuçları Rikkette's (Trimble, 2006)'in araştırması sonucunda da görmek mümkündür. Bu araştırmaya göre, duygusal örgütsel bağlılık ile performans arasında $r=.20$ düzeyinde pozitif bir ilişki bulunmuştur.

Duygusal bağlılık, çalışanların yöneticilerinin adaletsiz davranışları sonucundan etkilenmektedir. Duygusal bağlılık farklı araştırmalarda iş memnuniyeti, örgütsel vatandaşlık davranışı, iş performansı gibi örgütsel değişkenleri etkilemek ve etkilenmek durumundadır.

2.4.3.11.2. Devam Bağlılığı

Çalışanın kendisini örgütünde kalmaya zorunlu hissetmesidir. Örgütten ayrılmanın maliyeti çalışan için yüksek ise çalışan örgütünde kalmaya devam eder. Bu bağlılık ödül-maliyet analizi yapılarak örgütte kalmaya devam etme davranışı göstermeyi zorunlu kılmaktadır. Çalışan kendisini örgütünün bir parçası olarak gördüğü zaman örgüt onun için büyük bir anlam ifade etmeye başlar. Balay (2000, 21) rasyonel bağlılık olarak da adlandırılan bu tür bağlılıkta, eğer örgütten ayrılmanın maliyeti yüksekse örgüt üyeliğinin sürdürülmesinin devam edeceğini ifade eder.

Çalışanı örgütte kalmaya zorlayan nedenlerin bulunması, örgüte bağlılık yaratır. Bağlılığı sağlayan unsur, zorunluluktur. Kaybedilecek kar ya da fayda örgütten ayrılma davranışını basıtırabilmektedir. Zaman içinde elde edilen kazanımların kaybedilmesinin yaratacağı endişe çalışan bağlılığını artırmaktadır.

Hem duygusal bağlılık hem de devam bağlılığı çalışan ve örgüt arasındaki ilişkiyi yansıtmalarına rağmen aralarındaki ilişkinin doğası birbirinden farklıdır. Örgütlerine güçlü bir duygusal bağlılık ile bağlanan

Çalışanların rgtlerinde kalma (devam bağlılığı) davranışını gösterme davranışları daha yüksek olur. Devam bağlılığı ekonomik değişim temelinde kendini gösterir (Chang ve Chelladurai, 2003; Gonzalez ve Guillen, 2008). Çalışanlar örgütlerine ne kadar çok yatırım yapmışlarsa örgütlerinden ayrılmaları o kadar zor olmaktadır.

2.4.3.11.3. Normatif Bağlılık

Örgüte bağlılık, çalışanların herhangi bir fayda ya da ödüle bağlı olarak gerçekleşmez. Çalışanların rgtleri ile olan bağlılıkları, öğrendikleri sadakat ve erdem ile ilgili değerler gereğidir.

Normatif bağlılık türü zorunluluk içermektedir (Swales, 2002). Normatif bağlılık sosyalleşme eylemleri sonucunda ahlaki bir zorunluluk olarak örgütlere karşı çalışanların sadakat ve borçluluk duyguları taşımalarıdır (Vanderberghe ve Tremblay, 2008). Ancak alışanlar kişisel yararları için değil yaptıkları davranışları doğru ve ahlaklı buldukları için örgütlerinde kalma davranışı gösterirler. Çalışanlar örgütlerine karşı kendilerini sorumlu ve yükümlü hissederler. Normatif bağlılıktaki zorunluluk devam bağlılığındaki gibi çıkara bağlı değil erdem ve ahlaka bağlıdır (Gl, 2003, 45). Örgütün amaçları ile özdeşleşme, kabul etme ve bu bağlamda moral bağlılık duyma davranışını göstermedir. Duygusal bağlılıktan farklı olarak psikolojik sözleşme gerektirmez ancak moral bağlılık gerektirir (Gonzalez ve Guillen, 2008).

Örgütsel bağlılık türlerinin (duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık) birbirini etkilediği ve etkilendiği ncel ve ıktıları birbirinden farklıdır. Her ge çalışanların örgütlerinde kalma niyet ve kararlarını etkiler. Güçlü bir duygusal, devam ve normatif bağlılık çalışanların örgütlerinde kalma davranışlarını etkilemektedir (Jaros, 1995). Somers (1995) duygusal, normatif ve devam bağlılığı arasındaki ilişkiye bakarak işten ayrılma ve işte kalma niyetlerini etkilemede duygusal bağlılık ve normatif bağlılığı anlamlı bir ncel olarak tanımlarken, devam bağlılığını anlamlı bir ncel olarak görmemiştir.

Farklı araştırma sonuçlarında örgütsel bağlılığın öncel ve çıktılarının farklılaştığı görülse de, örgütsel bağlılığın etkilediği ve etkilendiği değişkenler büyük benzerlikler göstermektedir.

2.4.3.12. Örgütsel Bağlılığın Öncelleri ve Çıktıları

Örgütsel bağlılığın etkilendiği ve etkilediği kavramlar aşağıda önceller ve çıktılar olarak ifade edilmiştir.

2.4.3.12.1 Örgütsel Bağlılığın Öncelleri

Örgütsel bağlılığın öncelleri olarak; güven, adalet, iş doyumu, iş memnuniyeti, etkililik, motivasyon, örgütsel özdeşleşme, psikolojik sözleşme, yönetime katılma, görev özerkliği, arkadaş bağlılığı örgütsel bağlılık algısının oluşmasında, önemli etkiye sahip değişkenlerdir.

2.4.3.12.2. Örgütsel Bağlılığın Çıktıları

Örgütsel bağlılığın çıktıları olarak; performans, stres, iş doyumsuzluğu, devamsızlık, iş gücü devri, işten ayrılma niyeti, verimlilik, iş doyumu, örgütsel uyum, örgütsel vatandaşlık, sosyal ilişki, sadakat, iş ile ilişkili güç örgütsel bağlılığın etkilediği değişkenlerdir.

Tablo 5. Örgütsel Bağlılığın Öncelleri

Önceller	Yapılan araştırmalar
Güven	Straiter, 2005; Thatcha ve George, 2004; Ganesan ve Hess, 1997; Kavi, 1998;
Adalet	Yıldırım, 2002; Rifai, 2005; Gürpınar,
İş doyumu	Efeoğlu, 2006; Erol, 1998;
İş memnuniyeti	Rifai, 2005; Straiter, 2005; Thatcha ve George, 2004; Leithwood, K., Menzies ve T. Jontzi, D, 1994; Cici, 1997; Allen, Shore ve Griffeth, 2003; Meyer vd, 2002; Ogaard, Marnburg ve Larsen, 2008; Reid, vd. 2008; Moynihan ve Pandey, 2007; Huang ve Hsiao, 2007;
Etkililik	Thatcha ve George, 2004;
Motivasyon	Leithwood, K., Menzies ve T. Jontzi, D, 1994; Farrell, 2003; Moynihan ve Pandey, 2007;
Örgütsel özdeşleşme	Leithwood, K., Menzies ve T. Jontzi, D, 1994; Thompson& Heron, 2005; Kavi, 1998;
Psikolojik sözleşme	Thompson& Heron, 2005; Rosseau, 1989;
Yönetime katılım	Kavi, 1998;
Görev özerkliği	Kavi, 1998; Dee, Henkın ve Singleton, 2006;
Arkadaş bağlılığı	Kavi, 1998;
Örgütsel vatandaşlık	Rifai, 2005; Chang ve Chelladurai, 2003;
Karara katılma	Boshooft ve Mels; 1995;
Lider davranışı	Boshooft ve Mels; 1995; Dale ve Fox, 2008;
Örgütsel destek algısı	Allen, Shore ve Griffeth, 2003; Lee ve Peccei, 2007; Bar-Haim, 2007;
Örgütsel sorumluluk	Meyer vd, 2002;
Yönetici saygısı	Dale ve Fox, 2008;
İş deneyimi	Meyer vd, 2002;
Sosyalleşme	Meyer vd, 2002; Vanderberghe ve Tremblay, 2008;
Rol gerilimi	Dale ve Fox, 2008;
İletişime açıklık	Dee, Henkın ve Singleton, 2006;
Algılanan örgütsel güç	Bar-Haim, 2007; Carlson, 2005;
Rol stresi	Dale ve Fox, 2008;
Etik değerler	Hunt, Wood ve Chonco, 1989; Carlson, 2005;

Tablo 6. Örgütsel Bağlılığın Çıktıları

Çıktılar	Yapılan araştırmalar
Performans	Tang, Robertson ve Lane, 2008; Leithwood, K., Menzies ve T. Jontzi, D, 1994; Meyer ve Herscovitch, 2001; Meyer vd, 2002; Ogaard, Marnburg ve Larsen, 2008;
Stres	Efeoğlu, 2006;
İş doyumsuzluğu	Efeoğlu, 2006;
Devamsızlık	Vatansever, 1994; Hunt ve Morgan, 1994; Gonzalez ve Guillen, 2008;
İş gücü devri	Vatansever, 1994;
İşten ayrılma niyeti	Farrell, 2003; Cici, 1997; Jaros, 1995; Somers, 1995; Allan vd. 2002; Allen, Shore ve Griffeth, 2003; Meyer vd, 2002; Vanderberghe ve Tremblay, 2008; Gonzalez ve Guillen, 2008;
Verimlilik	Straiter, 2005;
İş doyumu	Meyer vd, 2002;
Örgütsel uyum	Bursalıoğlu, 1997;
Örgütsel vatandaşlık	Straiter, 2005; Chang ve Chelladurai, 2003; Gonzalez ve Guillen, 2008; Farrell, 2003; Bar-Haim, 2007;
Sosyal ilişki	Thatcha ve George, 2004;
Sadakat	Cici, 1997;
İş ile ilişkili güç	Cici, 1997;
Çalışan sağlığı	Meyer vd, 2002;
İş memnuniyeti	Ogaard, Marnburg ve Larsen, 2008; Reid, vd. 2008; Moynihan ve Pandey, 2007;
Amaçlara yönelme	Gonzalez ve Guillen, 2008;
İşbirliği	Gonzalez ve Guillen, 2008;

2.5. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR VE KURAMSAL MODELLER

Bu bölümde, yurtiçi ve yurtdışında yapılan araştırmalar ve alanyazından hareketle araştırmanın değişkenlerinin birbiri ile ilişkisi ortaya konulmuş, bu kuramsal ve uygulamalı bilgilerin sonuçlarından yola çıkarak araştırmanın ana ve alt modelleri oluşturulmuştur.

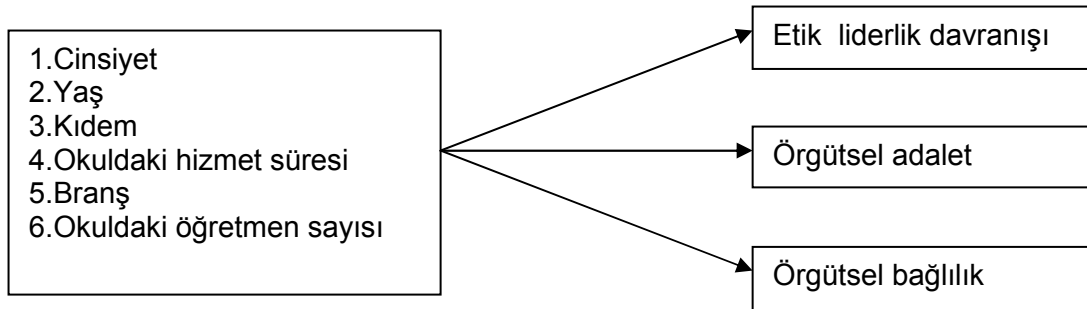
2.5.1. Kontrol Değişkenleri ile Etik Liderlik Davranışı, Örgütsel Adalet, Örgütsel Bağlılık Değişkenleri İlişkisi

Küçükkaraduman (2006) tarafından yapılan araştırmada; öğretmenlerin, yöneticilerin etik ilkelere ilişkin algılarının cinsiyete göre, hoşgörü, adalet ve sorumluluk boyutlarında erkek öğretmenler lehine anlamlı bir farklılaşma yattığı; dürüstlük, demokrasi ve saygı alt boyutlarında bir farklılığın oluşmadığı tespit edilmiştir. Kıdemlerine göre; 21 yıl ve üstü kıdeme sahip öğretmenlerin müdürlerini etik ilkeleri yansıtmada konusunda daha yüksek ortalamalarla değerlendirdikleri, 56 yaş ve üzeri öğretmenlerin okul müdürlerini hemen hemen bütün etik ilkelerde diğer yaş grubu öğretmenlere göre daha yüksek ortalamalarda, 21-25 yaş grubu öğretmenler ise okul müdürlerini diğer yaş grubu öğretmenlere göre genel olarak daha düşük ortalamalarda değerlendirdikleri gözlemlenmektedir. Turhan (2007) tarafından yapılan araştırmada ise; cinsiyet, okul türü, mesleki kıdem ve branş değişkenlerine ilişkin özelliklerin öğretmen ve yöneticilerin etik liderlik algısını değişik boyutlarda zaman zaman etkilediği bulunmuştur. Kentsu (2007)'nin "Okul Yöneticilerinin Kişisel Özelliklerinin Örgütsel Etik Üzerine Etkisi" adlı araştırmasında da örgütsel etik değerler hoşgörü, adalet, dürüstlük ve sorumluluk boyutlarında değerlendirilmiş ve öğretmenler (müdür ve müdür yardımcıları) örgütsel etik değerleri cinsiyet değişkenine göre, hoşgörü, adalet ve sorumluluk boyutlarında erkekler lehine anlamlı bir farklılaşma yaratırken, yaş, kıdem ve görev değişkenlerine göre, bütün boyutlarda anlamlı bir fark yaratmamışlardır. Kişisel değişkenlerden cinsiyet ile etik değerler arasında bir ilişkinin bulunduğu bu araştırma sonucunda görülmektedir.

Cohen-Charash ve Spector (2001), örgütsel adaletle ilgili yaptıkları 190 araştırmanın meta-analizinde adalet algısının bir iş görenin, örgütten aldığı sonuçlardan, örgütsel uygulamalardan ve algılayanın kişisel özelliklerinden yaş, cinsiyet, ırk, eğitim, görev süresi ve maaşa göre etkilendiğini saptamışlardır. Polat (2007) örgütsel adalet araştırmasında da benzer sonuçlara ulaşmıştır.

Örgütsel bağlılığın yaş, gelir ve eğitim değişkenleri ile pozitif ilişkili olduğu yani bu değişkenlerden etkilendiği Hunt, Wood ve Chonce (1989)'un pazar sektöründe yapmış olduğu araştırmada ortaya konmuştur. Örgütsel bağlılık ile ilgili olarak, Boylu ve diğerleri (2007) tarafından yapılan araştırmada demografik özelliklerden cinsiyete, medeni duruma, yaşa göre örgütsel bağlılık etkilenmezken, akademisyenlerin ünvanlarına göre çalıştıkları birime yönelik duygusal ve normatif örgütsel bağlılıklarının etkilendiği bulgularına ulaşılmıştır. Sarıdede (2004) örgütsel bağlılık ile ilgili yaptığı araştırmasında benzer sonuçlar bulmuştur. Steers'e göre (Trimble, 2006) ise yaş örgütsel bağlılığın anlamlı bir önceli olarak kabul edilmektedir. Benzer araştırmalarda da (Hawkins, 1998) bağlılık ile kontrol değişkenleri olarak ele alınan yaş, cinsiyet, iş yerindeki çalışma süresi gibi değişkenlerin ilişkisi bulunmuştur. Bütün bu bulgular kişisel ve örgütsel değişkenlerin etik liderlik davranışı, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık değişkenlerini etkilediğini işaret etmektedir. Bu bulgular ışığında aşağıdaki model geliştirilmiştir.

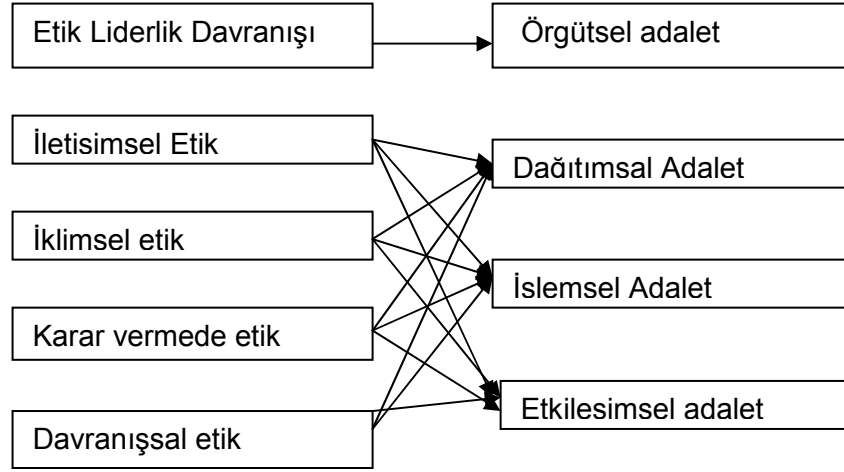
**Model 4 Kontrol Değişkenleri Yönetici Etik Liderlik Davranışı,
Örgütsel Adalet, Örgütsel Bağlılık Değişkenleri İlişkisi**



2.5.2. Etik Liderlik Davranışı ve Örgütsel Adalet İlişkisi

Adalet temelli etiği kullanan ahlâk felsefecileri, yalnızca davranışların sonuçlarının faydacı sonuçları önemsemeyip etkisiz hale getireceğini ileri sürmektedirler. Adalet temelli etik yaklaşımı savunanlar, toplumun büyük bir kısmı bir davranıştan fayda elde etse de, bazı üyeler adaletsiz bir sonuçla karşılaşacaklarsa, bu durumda davranışı genellikle dikkate almazlar (Bayram, 2005). Etik liderlik davranışları, adalet üzerine odaklandığında işgörenlerin davranışları bundan etkilenir. İşgörenlerin, liderlik davranışlarına yüklediği anlamların adaletli olup olmaması örgütün ortak amaçlarına ulaşmasına yardımcı olabilir. Aydın (2001) Yönetimde etik neden önemlidir? sorusuna cevap verirken bir yerde: “Yönetim süreci sürekli olarak, örgütte yapılması gereken görevlerin adil olarak paylaştırılmasını, hakların ve sorumlulukların adil olarak paylaşımını” gerektirir, diyerek, liderin etik davranışlarının evrensel kabul gören ilkelere göre belirlenmesi gerektiğine işaret etmiştir. Coppett ve Staples, etik davranışı, belirli bir durumda taraflar arasındaki etkileşimin adil ya da doğru standartları ile ilgili (akt. Özdemir, 2003) olarak ifade eder. Etik yönetim, etik ilkelere ve kurallara bağlılığı sıkı sıkıya takip eder. Etik yöneticiler başarıyı amaçlarken, adalet, dürüstlük ve etik standartlar içerisinde iş yapmayı araştırırlar (Özdemir, 2003). Lamberton ve Minor, etiğin adalet, eşitlik ve ödül kavramlarına önemli bir yer verdiğini ifade ederler (Aydın, 2006). Bir bütün olarak, Aydın (2001) yöneticinin uyması gereken etik ilkeleri; adalet, eşitlik, dürüstlük, doğruluk, tarafsızlık, sorumluluk, insan hakları, hümanizm, bağlılık, hukukun üstünlüğü, sevgi, hoşgörü, laiklik, saygı, tutumluluk, demokrasi, olumlu insan ilişkileri, açıklık, hak ve özgürlükler, emeğin hakkını verme, yasa dışı emirlere karşı direnme, şeklinde sınıflandırmıştır. Pillai ve diğerleri (1999)’ne göre, liderlik ve örgütsel adalet arasında bir ilişki vardır. Liderliğin etkileri, iş memnuniyeti, örgütsel bağlılık gibi bireysel sonuçlar doğurur. Bu bulgular ışığında aşağıdaki model geliştirilmiştir.

Model 5 Etik Liderlik Davranışı ve Örgütsel Adalet İlişkisi



2.5.3. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Örgütsel adalet, 1950 ve 60'larda temelini “eşitlik” ve “adil dağıtım” dan alır. Kişiler arasındaki yardım, bağış, ödeme durumlarının eşit olmaması memnuniyetsizlik yaratır. Eşitsizlik durumu çalışanların davranışlarını ve algılayışlarını olumsuz etkiler. Performans düzeylerini düşürür. Eşitlik teorisine göre, daha az ücret alanlar daha az üretir ve daha az memnundurlar (Greenberg, 1987). Adil dağıtımın olmadığı bir örgütte örgütsel bağlılık düşük, adil dağıtımın olduğu örgütlerde ise örgütsel bağlılığın yüksek olacağını söyleyebiliriz.

Pillai ve diğer.(1999)'e göre, liderlik: iş memnuniyeti, örgütsel bağlılık gibi bireysel sonuçlar doğurur. Örgütsel adalet, doğruluğun işyerindeki rolü ya da haklılığın korunmasında otoritenin işlevidir. Örgütsel adaletin iki alt alanı dağıtımsal adalet ve işlemsel adalettir. Dağıtımsal adalet, çalışanların karşılaştıkları sonuçların ya da ödüllerin hakkaniyeti, işlemsel adalet ise ödül dağıtımına ilişkin yöntemlerin hakkaniyetidir. Lider adaleti örgütsel bağlılığı etkilemektedir.

Bağlılık, bireylerin ne olduğunun ve ne olmak istediğinin açık bir göstergesidir. Bireyler, bir karar aldıktan sonra, tutumlarını bu kararla paralel bir davranış tarzı ortaya koyacak bir biçimde değiştirir ve bu karara bağlanırlar (İşcan ve Naktiyok, 2004). Bireylerin aldıkları kararlar veya

bireyler için alınan kararlar adil ise bireylerin bağıllık duygularının daha da artacağı varsayılabilir.

Lambert, Hogan ve Griffin (2007) tarafından yapılan “Çalışanların İş Stresi, İş Memnuniyeti ve Örgütsel Bağıllıklarının İşlemsel Adalet ve Dağıtıcı Adalet Üzerine Etkisi” adını taşıyan araştırmada, örgütsel adaletin iki boyutu olan dağıtıcı adalet ve işlemsel adaletin iş stresi ve örgütsel bağıllık ile negatif ilişkili olduğu, ancak sadece işlemsel adaletin iş memnuniyeti ile pozitif bir ilişki içerisinde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çalışanların örgütleri ile özdeşleşmeleri, iş stresi, iş memnuniyeti ve örgütsel bağıllık düzeyleri, örgütsel adalet alt boyutları olan dağıtımsal adalet ve işlemsel adalet ile ilişkilendirilmiştir. İş stresinin iş performansını azalttığı ve düşük iş memnuniyetinin örgütsel adaletten etkilendiği tespit edilmiştir.

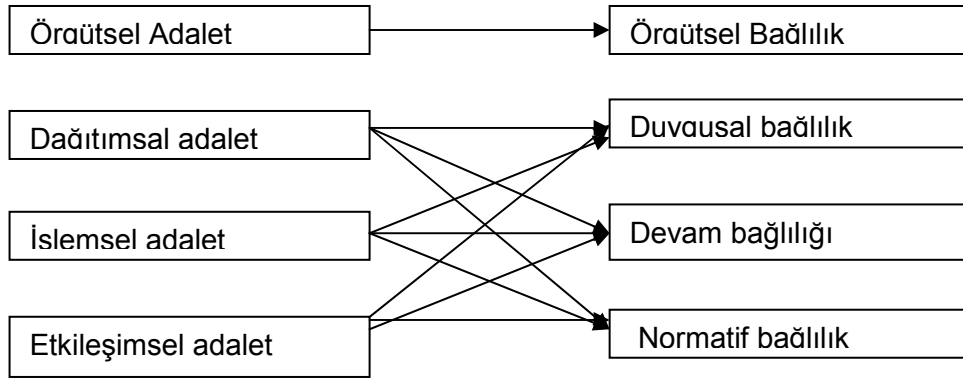
Moynihan ve Pandey (2007) tarafından yapılan “İş Motivasyonunu Etkileyen Bulgular: İş Memnuniyeti, İş Bağıllığı ve Örgütsel Bağıllık Karşılaştırması” adını taşıyan araştırmada; İş özellikleri ile örgütsel değişkenlerin (iş bağıllığı, örgütsel bağıllık ve iş memnuniyeti) iş motivasyonu üzerindeki etkisinin araştırılması sonucunda; Yöneticilerin, iş bağıllığı üzerine az, ancak iş memnuniyeti üzerine daha yüksek düzeyde etkide bulundukları sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca iş motivasyonunu, rol açıklığı, iş tanımları, yükselme fırsatları, grup kültürü gibi değişkenlerin olumlu yönde etkilediği görülmüştür.

Örgütün, çalışanlarına karşı göstermiş olduğu adil davranış düzeyi çalışanların örgütlerine daha yüksek bir bağıllık duygusu içerisine girmesine neden olurken, örgütün çalışanlarına karşı adil olmayan davranışlar göstermesi ise onların işlerini bırakmalarına ve örgütsel bağıllıklarının azalmasına neden olur (Bos, 2001). Adaletli davranışlar örgütsel bağıllığı açıklamada, çalışan ve örgüt arasındaki ilişkinin gücünü artırmada önemli etken olarak kabul edilebilir.

Adil davranış, gelecekte ortaya çıkabilecek sonuçların önceden kestirilmesini sağlayabilir. Çalışma yaşamındaki günden güne değişen belirsizlikleri ortadan kaldırarak ahlaki ve etik bağıllık düzeyini artırır (Colquit ve diğer. 2006). Benzer çalışmalarda da örgütsel adaletin örgütsel bağıllık ile

ilişkili olduğu, örgütsel adaletin örgütsel bağlılığı açıkladığı sonuçlarına ulaşılmıştır (Baker, Hunt ve Andrews, 2006; Rifai, 2005; Lee, 2000; Thompson ve Heron, 2005; Lambert, Hogan ve Griffen, 2007). Çalışanlara karşı gösterilen adaletli davranışlar, çalışanlar üzerinde olumlu etkiler bırakarak onların örgütsel bağlılıklarını, çalışma ortamlarındaki iş arkadaşları ile uyumlarını etkiler. Bu bulgular ışığında aşağıdaki model geliştirilmiştir

Model 6 Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi



2.5.4. Etik Liderlik Davranışı ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Liderlik davranışı olarak liderin saygısı, nezaketi ve girişimcilik gücü rol gerilimini, rol gerilimi de örgütsel bağlılık değişkenini etkilemektedir. Farklı liderlik stilleri çalışanların motivasyonlarını ve iş performanslarını etkilemektedir. Liderlik stillerinden dönüşümcü ve sürdürümcü liderlik stilleri çalışanların psikolojik durumlarını pozitif yönde etkilemektedir. Liderlerin girişimcilik özellikleri ve nezaketli davranışları çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini pozitif yönde etkilemektedir (Dale ve Fox, 2008). Hunt, Wood ve Lawrence (1989, 85) da, etik değerler ile örgütsel bağlılık arasındaki pozitif ilişkiye dikkat çekmektedirler.

Carlson (2005) etik iklim ile duygusal bağlılık arasında ilişki olduğu sonucuna ulaştığı araştırmasında, etik iklim örgütsel bağlılık alt boyutlarından duygusal bağlılık boyutunun % 37'sini açıklamaktadır. Lider dürüstlüğü ise duygusal bağlılığın % 24'ünü açıklamaktadır.

Yalçın (2005) tarafından yapılan araştırmada, “Örgütsel Bağlılık Ölçeği”nin alt ölçeklerinden alınan puanların aritmetik ortalamaları; “Duygusal Bağlılık” $\bar{x}=24,33$ puan, “Devamlılık Bağlılığı” $\bar{x}=17,94$ puan, “Normatif Bağlılık” $\bar{x}= 20,22$ puan olarak bulunmuştur. Herbir alt ölçekten alınabilecek maksimum puan 30, minimum puan ise 6’dır. Bu durumda yalnızca devam bağlılığının orta puan olan 18 puanın hemen altında olduğu, diğerlerinin orta puanın üstünde olduğu görülmektedir. Liderlik Davranışlarını Betimleme Ölçeği puanı ve “Örgütsel Bağlılık Ölçeği”nin toplam puanları arasında ise istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmuştur ($r =,278$; $p < .001$).

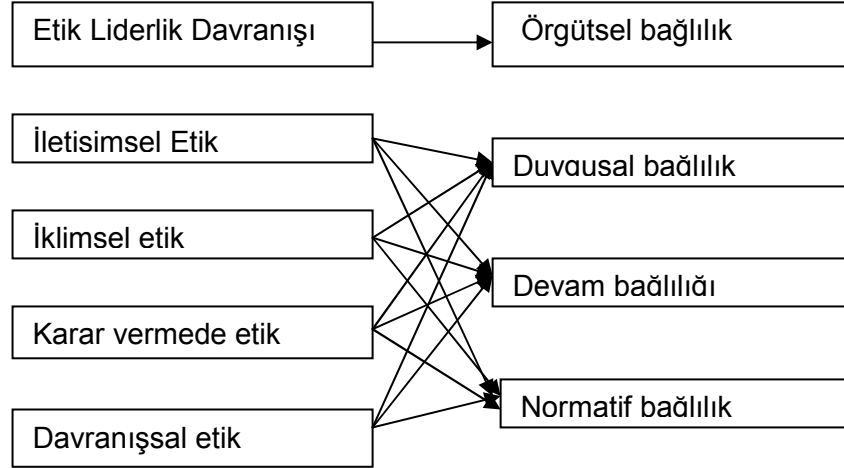
Hunt, Wood ve Chonco (1989, 85) örgüt etik değerlerinin örgütsel bağlılığı yordaması ile ilgili araştırmasında, örgütsel bağlılığın örgüt etik değerlerin güçlü bir önceli ($p < .01$, $R^2= .17$) olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Addae ve Parboteeah (2006) tarafından yapılan “Örgütsel Bilgi, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti” adını taşıyan araştırmada, örgütsel bilginin duygusal bağlılık ve işten ayrılma niyetine doğrudan etkide bulunduğu, duygusal bağlılığın iş memnuniyeti ve örgütsel bilgi arasında aracılık rolü oynadığı sonuçlarına ulaşılmıştır. Örgütsel bilgi ve duygusal bağlılık arasındaki ilişki ($\beta=.37$ $R^2= .14$ $p<.001$) ve örgütsel bilgi ile iş memnuniyeti arasındaki ilişki anlamlıdır ($\beta= .37$ $R^2= .14$ $p<.001$). Örgütsel bilgi ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki de anlamlıdır ($\beta= .35$ $R^2= .12$ $p<.001$) işten ayrılma niyeti ve duygusal bağlılık arasında ise negatif bir ilişki bulunmaktadır. ($\beta= -.57$ $R^2= .27$ $p<.001$).

Dee, Henkin ve Singleton (2006) tarafından yapılan “Şehir Okullarında Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı ve Takım Yapısının Etkisi” adını taşıyan araştırmada, okulların örgütsel yapılarının yeniden dizayn edilmesinde, öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının yükseltilmesininin gerekli olduğu vurgusu yapılmıştır. Öğretmen bağlılığının önceli olarak; takım çalışması başlığı altında öğretim takımı, program takımı, yönetim takımı ve okul-çevre ilişkisi takımlarının aracı değişken olan öğretmen yetki gücü, öğretmenin iletişime açıklığı ve öğretmen özerkliğinin örgütsel bağlılığı etkilediğini ortaya koyan modeli test etmiştir. Modelin testinde kontrol değişkenleri olarak, eğitim düzeyi, yaş, mesleki kıdem ve şuanki çalıştığı okuldaki hizmet süresi

alınmıştır. Çalışma sonucunda öğretim takımlarının öğretmen bağlılığı ile doğrudan ilişkili iken, program takımları, yönetim takımları ve okul-çevre ilişki takımları dolaylı olarak öğretmen bağlılığını açıkladığı sonucuna ulaşılmıştır.

Model 7 Etik Liderlik Davranışı ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi



Lee ve Peccei (2007) tarafından yapılan “Algılanan Örgütsel Destek ve Duygusal Örgütsel Bağlılık: İş Güvensizliği Bağlamında Örgüte Saygı Duymanın Aracılık Rolü” adını taşıyan araştırmada; Algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide, “iş güvensizliği bağlamında örgüte saygı duyma” aracı değişken olarak test edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, örgüte saygı duymanın algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasında aracılık rolü oynadığı sonucuna ulaşılmıştır. Araştırma bulgularına göre; 1) Algılanan örgütsel destek ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide örgüte saygı davranışı anlamlı bir aracı değişken olarak görülmüştür. Algılanan örgütsel destek örgüte saygı duyma davranışını etkilemektedir. 2) Örgüte saygı duyma davranışı anlamlı bir aracı iken, algılanan örgütsel destekte doğrudan örgütsel bağlılığı etkilemektedir. 3) Algılanan iş güvensizliğinin, algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir etkiye sahip olmadığı görülmüştür. İş güvensizliği, bağlılık ile örgütsel destek arasındaki ilişkiyi bozmamaktadır. 4) Hem örgütsel bağlılık hem de örgüte saygı duyma davranışı iş güvensizliği arasında negatif

bir ilişki vardır. 5) Örgütsel bağlılık, örgüte saygı duyma ve algılanan örgütsel destek arasındaki ilişki sağlam ve pozitif yönlüdür.

Bar-Haim (2007) tarafından yapılan “Algılanan İş Alternatifleri ve Algılanan Örgütsel Güç İlişkisi İçerisinde Örgütsel Bağlılığı Yeniden Düşünme” adını taşıyan araştırmada; Örgütsel bağlılık bağımlı değişken, algılanan örgütsel güç ve algılanan iş alternatifleri bağımsız değişken olarak ele alınıp örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi test edilmiştir. Bu duruma göre, algılanan örgütsel güç ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki varken, algılanan iş alternatifleri ile örgütsel bağlılık arasında negatif bir ilişki bulunmuştur. Algılanan örgütsel güç ile algılanan örgütsel destek birlikte örgütsel bağlılığın % 12’sini açıklamaktadırlar. $R=(.37)$ Adjusted $R^2= .125$.

Dale ve Fox (2008) tarafından yapılan “Liderlik Stili ve Örgütsel Bağlılık: Rol Stresinin Aracılık Etkisi” adını taşıyan araştırmada: Örgütsel bağlılık üzerinde iki liderlik stilinin rol stresi aracılığı ile etkisi test edilmiştir. Liderin girişimcilik yapısı ile lider saygınlığı örgütsel bağlılık üzerinde etkili olup olmadığı araştırılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre; Lider girişimciliği ve lider saygınlığı örgütsel bağlılık ile pozitif ilişkilidir. Cinsiyet, yaş, örgütte çalışılan süre, şuanki pozisyonda çalışılan süre gibi kontrol değişkenleri ve lider girişimciliği değişkenlerinin örgütsel bağlılık üzerinde toplam varyansın % 3’ünü ($F= 4.34$ $p<.01$) açıklamaktadır. Regrasyon katsayısına göre, ($\beta=.17$ $P<.05$) lider girişimciliği örgütsel bağlılığı yordamaktadır. Kontrol değişkenleri ve lider saygınlığı örgütsel bağlılıktaki toplam varyansın % 16’sını açıklamaktadır. ($F=9.00$ $p<.01$). Regrasyon analizi sonucuna göre ise, ($\beta=.42$ $P<.01$) lider saygınlığı örgütsel bağlılığı yordamaktadır. Lider saygınlığı rol stresi aracılığında örgütsel bağlılık üzerinde aracılık etkisi varken ($\beta=.21$ $P<.05$), lider girişimcilik stili ile örgütsel bağlılık arasında rol stresinin aracılık etkisi bulunmamaktadır ($\beta=.17$ $P<.05$). Benzer araştırmalarda da (Baker, Hunt ve Andrews, 2006; Cohen, 2007) etik değerlerin örgütsel bağlılığı etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

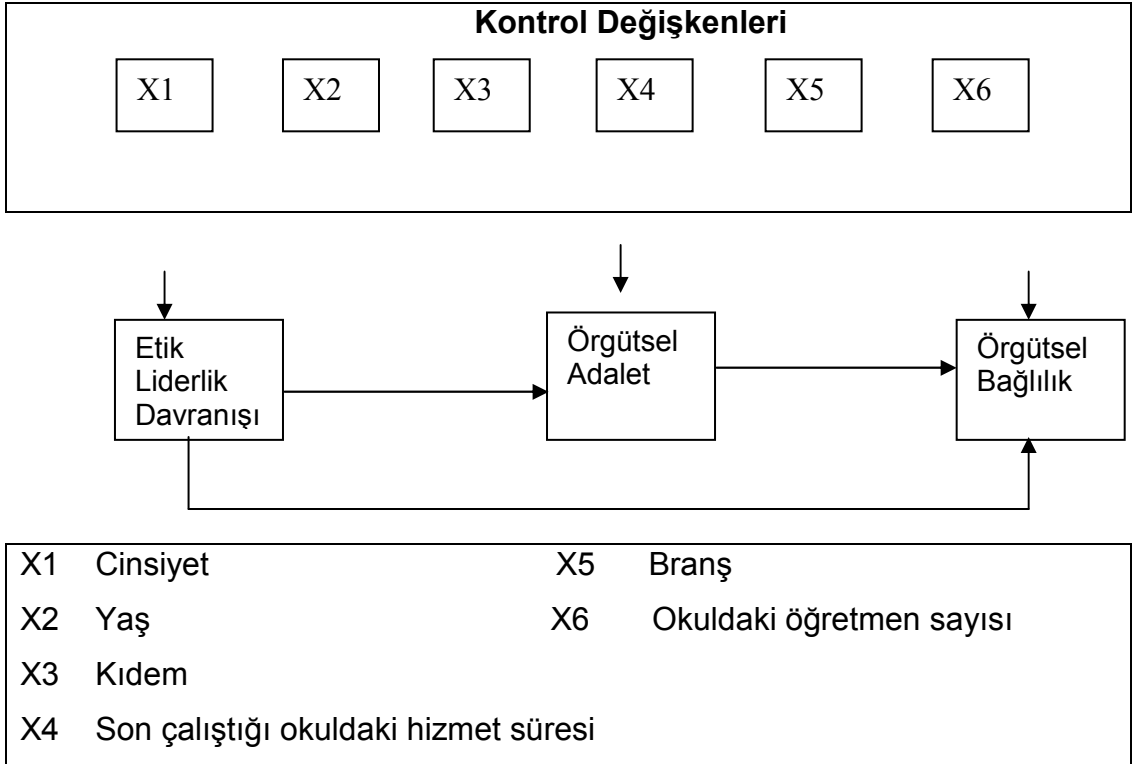
Liderin çalışanlarını örgütsel karara katma davranışı adil olduğunda örgüt çalışanlarının örgütsel bağlılıkları, iş performansları, güvenleri ve

örgütsel vatandaşlık davranışları bundan etkilenmektedir. Adaletin sürekli olarak örgütsel tutum ve davranışları etkilediği düşünülmektedir.

2.5.5. Örgütsel Adaletin, Etik Liderlik Davranışı ve Örgütsel Bağlılık Düzeyi Üzerine Ara Yordayıcılık İlişkisi

Etik liderliğin örgütsel adalet üzerindeki etkisi ile örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki (Turhan, 2007; Şeren, 2006; Yıldırım, 2006) yapılan araştırmalar sonucunda test edilmiştir. Bu durum örgütsel adaletin etik liderlik davranışı ile örgütsel bağlılık arasında örgütsel adaletin ara değişken olduğunu ortaya koymaktadır. Yapılan araştırma sonucunda aşağıdaki model ortaya konulmuştur.

Model 8 Araştırma Ana Modeli



BÖLÜM III

YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın deseni, çalışma evreni, örnekleme, veri toplama araçları, veri toplama araçlarının dağıtılması, toplanması ve verilerin nasıl analiz edileceğine ilişkin bilgiler verilmiştir.

3.1. Araştırmanın Yöntemi

3.1.1. Araştırmanın Deseni

Bu araştırma ilköğretim okulu öğretmenlerinin yöneticilerinin etik liderlik davranış algıları, örgütsel adalet algıları ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkiyi saptamaya yönelik olduğundan betimsel nitelikte ilişkisel tarama modelindedir.

3.1.2. Araştırmanın Evreni

Araştırmanın evrenini 2007-2008 eğitim öğretim yılında Hatay'daki tüm ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Tablo 7'de Hatay MEM 2007-2008 istatistik verilerine göre ilköğretim okullarının sayısı ve bu okullarda çalışan öğretmen sayısı verilmiştir. Toplam 635 ilköğretim okulundaki 9004 öğretmen araştırmanın evrenini oluşturmaktadır.

Tablo 7. Hatay'daki ilköğretim okulları ve bu okullarda çalışan öğretmen sayıları

	Toplam	Bay	Bayan
Öğretmen Sayısı	9004	4907	4097
Okul sayısı	635		

3.1.3. Örneklem

Bu araştırma örnekleme için, Hatay'daki her ilçede öğretmen sayısı 10'un üzerinde olan okullar tercih edilmiştir. Böylece 12 ilçede bulunan 635 ilköğretim okulundaki toplam 9004 öğretmen çalışma evrenini oluşturmaktadır.

Buna göre çalışma evrenine bağlı olarak 12 ilçeden toplam 954 öğretmen örneklem olarak alınmıştır. Örneklem sayısına ulaşabilmek için

uygulanan ölçek sayısı örneklem sayısından yaklaşık % 30 daha fazla tutulmuştur.

Örneklem büyüklüğünü belirlemede büyüklüğü belli olan evren için hazırlanmış aşağıdaki örneklem büyüklüğü saptama formülü ile belirlenmiştir. Bu araştırma örneklemini için 0.05 anlamlılık düzeyinde ve $d = \pm 0.03$ örnekleme hatası ile öğretmenlerin farklı cinsiyet, yaş, kıdem, branş, okuldaki öğretmen sayısı, okuldaki hizmet süresi bakımlarından evrenin farklı görüş ve düşüncelere sahip olduğu yani heterojen olduğu düşünülerek $p=0,5$ $q=0,5$ alınarak aşağıdaki formüle göre örneklem hesaplanmıştır (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004).

$$n = \frac{N t^2 p q}{d^2 (N-1) + t^2 p q}$$

$N=9004$	
$p=0.50$	
$q=0.50$	
$t=1.96$	
$d=0.03$	

n = Örneklem alınacak birey sayısı
 N = Evrendeki birey sayısı
 p = incelenen olayın görülme sıklığı (olasılığı)
 q = incelenen olayın görülmeyiş sıklığı (1-p)
 t = Z sayısı (istenilen güven aralığında)
 d = Katlanılabilir hata oranı

$$n = \frac{N t^2 p q}{d^2 (N-1) + t^2 p q} = \frac{9004 \times (1.96)^2 \times 0.50 \times 0.50}{(0.03)^2 \times (9004-1) + (1.96)^2 \times 0.50 \times 0.50} = \frac{8653,204}{9,0685} = 954$$

Örneklem sayısını 12 ilçedeki 42 okula dağıtmak için tabaka ağırlığı saptanmıştır.

Tabaka ağırlığı şu formülle bulunmuştur:

Tabaka ağırlığı: Örneklem büyüklüğü / Evren büyüklüğü

$$\text{Tabaka ağırlığı} = 954 / 9004 = 0,1059$$

Bu formüle dayalı olarak ilçe tabaka ağırlığı yaklaşık 0,1059 bulunmuştur. Böylece çalışma evrenin yaklaşık %10'u alınarak örneklem büyüklüğü olan 954 kişi dengeli bir şekilde tabakalara dağıtılmıştır. İlçe tabakalarındaki öğretmen sayısının yaklaşık 0,10'u alınarak örneklemin çalışma evrenini temsil etmesi sağlanmıştır.

Tablo 8. Örneklem seçilen ilçelerdeki okul ve öğretmen sayıları

İlçeler	Okul Sayısı	Öğretmen Sayısı			Örneklem Giren Öğretmen Sayısı
		Bay	Bayan	Toplam	
Antakya	151	1395	1501	2896	306
Altınözü	39	275	189	464	49
Belen	18	97	79	176	19
Dört Yol	46	577	391	968	103
Erzin	17	128	95	223	24
Hassa	47	276	111	387	41
İskenderun	95	848	917	1765	186
Kırıkhan	63	433	208	641	68
Kumlu	15	68	36	104	12
Reyhanlı	52	319	206	525	56
Samandağ	62	391	307	698	74
Yayladağ	30	100	57	157	16
12 ilçe toplamı	635	4907	4097	9004	954

Arastırma, çalışma evrenine baglı olarak Hatay İlinin ilçelerindeki okullardan seçilen öğretmenlerin görüşlerine dayalı olarak yapılmıştır. Her ilçede 15 okula karşılık bir okul gelecek şekilde toplam 42 okulda uygulama yapılmıştır. Okulların öğretmen sayılarının 10 ve üzerinde olması sağlanmıştır. Okullar belirlenirken her ilçe merkezindeki okulların niteliği hakkında bilgi sahibi olan bölge ilköğretim müfettişlerinin görüşleri alınarak öğretmen sayısı 10 ve üzerinde olan okullar tercih edilmiştir. Tabaka olarak kabul edilen 12 ilçe merkezindeki 42 okulda çalışan toplam 1509 öğretmene öğretmen sayıları dikkate alınarak oranlı bir şekilde 1238 ölçme aracı dağıtılmış ve bu ölçme araçlarının 1112 tanesi deri dönmüştür. İnceleme sonucunda 953 ölçek değerlendirmeye alınmıştır (Tablo 10).

3.1.4. Veri Toplama Araçları

Araştırmada üç değişken olduğundan veri toplama aracı olarak üç farklı ölçme aracı (Ek:1) kullanılmıştır. Likert tipli veri toplama aracında maddeler 1-5 aralığında derecelendirilmiştir.

Tablo (9)'da ölçeklere ilişkin soru sayıları ve güvenirlik katsayıları verilmiştir. Uygulanmadan elde edilen verilere dayalı yapılan güvenirlik hesabından elde edilen Cronbach's Alpha katsayıları incelendiğinde (tablo 9) ölçekler genel olarak ve alt boyutlar bağlamında kabul gören .70'in (Büyüköztürk, 2007) üstünde katsayıya sahiptir.

Tablo 9. Ölçeklere İlişkin Soru Adetleri ve Cronbach's Alpha Katsayıları

Değişken	Soru sayısı	Alpha katsayısı
İleşimsel etik	15	.98
İklimsel etik	11	.93
Karar vermede etik	9	.89
Davranışsal etik	9	.89
Etik Liderlik	44	.98
Dağıtımsal adalet	6	.92
İşlemsel adalet	9	.95
Etkileşimsel adalet	4	.92
Örgütsel adalet	19	.97
Duygusal bağlılık	6	.86
Devam Bağlılığı	3	.73
Normatif Bağlılık	2	.78
Örgütsel Bağlılık	11	.72

Yılmaz (2006) tarafından geliştirilen "Etik Liderlik Ölçeği (ELÖ)" 4 faktör olarak bulmuştur. Dört faktör tarafından açıklanan toplam varyans %61,139'dür. Birinci faktör varyansın %21,525'ini (özdeğer:8,302), ikinci faktör %14,208'ünü (özdeğer:5,480), üçüncü faktör %14,638'ini (özdeğer:4,165), dördüncü faktör ise %10,798'ünü (özdeğer:5,646) açıkladığını belirtmiştir. Etik Liderlik Ölçeğinin (ELÖ) güvenirliğini belirlemek

için öncelikle Cronbach Alpha katsayısını kullanmıştır. Aynı zamanda Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısını hem ölçeğin tümü hem de alt boyutlar için ayrı ayrı hesaplamış ve güvenilirliğin bir ölçütü olarak belirlenmiştir. Ölçeğin toplam güvenilirlik katsayısı .97 bulunmuştur. Dört alt boyutun kendi içlerinde hesaplanan güvenilirlik katsayıları; iletişimsel etik .95; iklimsel etik .92; karar vermede etik .94 ve davranışsal etik alt boyutu ise .90 olarak bulunmuştur. Ölçeğin tüm boyutlarında, 44 maddenin madde-test korelasyonu (Itemtotal) 0,676 ile 0,863 arasında değişmektedir. Aynı şekilde, tüm cümlelerin madde-kalan korelasyonu ise 0,588 ile 0,825 arasında değerler almıştır. Ölçeğin her bir maddesine ait bu iki korelasyon katsayısı, ölçeğin bütünü ve alt boyutlarındaki iç tutarlılığın bir göstergesi olarak ifade edilmiştir.

Araştırmacı tarafından yapılan uygulama sonucunda etik liderlik ölçeğine yapılan güvenilirlik analizinde ölçeğin tamamı için güvenilirlik Cronbach's Alpha katsayısı .98 çıkmıştır. Alt boyutları için güvenilirlik katsayıları ise iletişimsel etik .98, iklimsel etik .93 ve karar vermede etik boyutunda .89 davranışsal etik .89 olarak bulunmuştur.

Öğretmenlerin okullarına ilişkin adalet algıları Niehoff ve Moorman (1996) tarafından geliştirilen “örgütsel adalet ölçeği” ile ölçülmüştür. Niehoff ve Moorman (1996)'ın geliştirdiği örgütsel adalet ölçeğinin, Polat (2007) tarafından Türk kültürüne uyarlaması yapılmıştır. Ölçek Polat (2007) tarafından yapılan “Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları, Örgütsel Güven Düzeyleri ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki” adlı doktora çalışmasında kullanılmıştır. Polat (2007) ölçeğin geçerliğini test etmek için üç yola başvurmuştur. Ölçeklerin orijinali İngilizce olduğundan ve eğitim dışı örgütler için yapıldığından Türkçeye farklı üç kişi tarafından çevrilmiş, bunlar karşılaştırılmış ve en anlaşılır çeviri alınarak, eğitim örgütlerine uyarlanmıştır. Uyarlama yapılırken, farklı ölçeklerde Türkçeye çevrilerek, bunlarla karşılaştırılarak ölçeğin ölçüt-bağımlı geçerliliği de yapılmıştır. Ölçeklerin, kapsam geçerliğini değerlendirmek için uzmanlardan görüş alınmış, üç uzman kişinin eleştirileri ışığında ölçek yeniden düzenlenmiştir.

Ölçeğin Polat (2007) tarafından yapılan deneme uygulaması sonucunda örgütsel adalet ölçeğinin güvenirlik katsayısı .85 çıkmıştır. Yapılan faktör analizinde hiçbir maddenin faktör yükü .45 altında çıkmadığından deneme ölçeğindeki tüm maddeler asıl ölçeğe alınmıştır. Uygulama sonucunda örgütsel adalet ölçeğine yapılan güvenirlik analizinde, ölçeğin tamamı için güvenirlik Cronbach's Alpha katsayısı .96 çıkmıştır. Örgütsel adaletin alt boyutları için güvenirlik katsayıları ise dağıtimsal adalet boyutu için .89, işlemsel adalet boyutu için .95 ve etkileşimsel adalet boyutunda .90 olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin uygulama sonrasında yapılan faktör analizinde, ölçeğin aslında olduğu gibi maddeler üç boyutlu olarak sınıflanmıştır. Her bir maddenin faktör yükü .45'in üstünde çıktığından tüm maddeler ölçeğe alınmıştır. Ölçeğin orijinalinde karara katılma ile ilgili maddeler etkileşimsel adalet boyutunda yer alırken, bu çalışmada işlemsel adalet boyutunda yer almıştır. Bu durum, Türkiye kamu örgütlerinin ve okulların bürokratik yapısı, karara katılma sürecindeki maddelerin işlemsel adalette yer almasında etkili olmuş olabileceğini düşündürmektedir. Faktör analizi sonucunda üç faktörlü ölçeğin 6 maddesi dağıtimsal adaleti, 9' u işlemsel adaleti ve 4'ü de etkileşimsel adaleti ölçmektedir.

Araştırmacı tarafından yapılan uygulama sonucunda; örgütsel adalet ölçeğine yapılan güvenirlik analizinde ölçeğin tamamı için güvenirlik Cronbach's Alpha katsayısı .97 çıkmıştır. Alt boyutları için güvenirlik katsayıları ise dağıtimsal adalet .95, işlemsel adalet .95 ve etkileşimsel adalet boyutunda .92 olarak bulunmuştur.

Örgütsel bağlılık, Meyer, Allen ve Smith (1993) tarafından geliştirilen 18 maddelik örgütsel bağlılık ölçeği ile ölçülmüştür. Wasti (Saridede, 2004) Meyer ve Allen (1993) 'ın üç boyutlu bağlılık ölçeğinin Türk çalışanlarına uygunluğunu analiz etmeye yönelik çalışmasında örgütsel bağlılık boyutlarının (duygusal, devam, normatif) alfa değerlerini sırasıyla 0.79; 0.58; 0.75 tespit etmiştir. Saridede (2004) "Eğitim örgütlerinde örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyetine etkisi" adlı yüksek lisans tezi için yapmış olduğu çalışmada, alfa değerleri Duygusal Bağlılık .84, Devam Bağlılığı .60, Normatif Bağlılık .50 olarak bulunmuştur. Saridede (2004) 18 maddelik

ölçeğin 11 maddesini değerlendirmeye alarak istatistiki işlemleri yapmıştır.

Örgütsel bağlılık ölçeğinin bu araştırma için yapılan uygulama sonucunda güvenirlik katsayısı .72 çıkmıştır. Alt boyutlar için güvenirlik katsayıları duygusal bağlılık .86, devam bağlılığı .73 normatif bağlılığı .78 olarak bulunmuştur. Ölçeğe ilişkin maddeler alt boyutlara göre şöyle sıralanmaktadır. Duygusal boyut: Mesleğimin geri kalan kısmını bu kurumda geçirmekten çok mutluluk duyacağım, bu kurum benim için çok büyük kişisel anlam taşıyor, bu kurumda kendimi 'ailenin bir parçası' gibi hissetmiyorum, bu kuruma karşı 'duygusal bağlılık' hissetmiyorum, kurumuma karşı güçlü bir 'aitlik' duygusu hissetmiyorum, bu kurumun problemlerini sanki benim kendi problemlerimmiş gibi hissediyorum. Devam bağlılığı boyutu: Şu anda kurumumdan ayrılmaya karar versem hayatımdaki pek çok şey aksardı, bu kurumu bıraktığımda ortaya çıkacak birkaç olumsuzluktan biri de mevcut iş olanaklarımın azlığıdır, şu anda bu kurumda çalışmaya devam etmek benim için bir istek olduğu kadar bir gereklilik de. Normatif bağlılık boyutu: Bu kurumu şu an için bırakamam, çünkü kendimi buradakilere mecbur hissediyorum, şu an bu kurumu bıraksam suçluluk duyardım.

3.1.5. Verilerin Toplama Araçlarının Uygulanması ve Toplanması

Tablo 10'da araştırma ölçeklerin dağıtımı, dönüşü ve islenmesi ile ilgili bilgiler verilmektedir.

Tablo 10. Ölçeklerin Dağıtım Dönüş ve İşlenme Bilgileri

İlçeler	Seçilen Okullardaki Öğretmen Sayıları	Gönderilen	Dönen	Dönüş Oranı %	İşlenen	İşlenme Oranı %
Antakya	504	396	330	85	306	92
Altınözü	66	64	60	93	49	82
Belen	28	25	24	96	19	79
Dört Yol	172	134	126	94	103	82
Erzin	31	31	29	93	24	82
Hassa	56	53	50	94	41	82
İskenderun	254	242	218	90	186	85
Kırıkhan	144	88	82	93	68	83
Kumlu	19	14	14	100	11	79
Reyhanlı	109	73	70	95	56	80
Samandağ	95	96	87	90	74	85
Yayladağ	31	22	22	100	16	73
Toplam	1509	1238	1112	94	953	82

3.1.6. Verilerin Analizi

Araştırmada öğretmenlerin okullarında yönetici etik liderlik davranışı, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık davranışı ve bunların alt boyutlarına ait değişkenlere ilişkin algı düzeylerini saptamak için aritmetik ortalamaya bakılmıştır. Aritmetik ortalamalar yorumlanırken aralıklar 1.00-1.79 “oldukça düşük”, 1.80-2.59 “düşük”, 2.60-3.39 “orta”, 3.40-4.19 “yüksek”, 4.20-5.00 aralığı ise “oldukça yüksek” olarak değerlendirilmiştir. Algı düzeylerinin kişisel ve örgütsel özelliğe göre değişip değişmediğini test etmek için, t testi, Mann Whitney U testi, tek yönlü varyans analizi, Kruskal Wallish testi yapılmıştır. Cinsiyet ve branş değişkenleri açısından deneklerin ölçek maddelerine verdikleri yanıtlar arasında anlamlı bir fark olup olmadığını test etmek için “Independent Samples T test” yapılmıştır. Dağılımın homojen olup olmadığını test eden Levene’nin Varyansların Homojenliği Testi (Levene’s Test for Equality of Variances) sonucu, varyansların homojen çıkmadığı boyutlar için Mann Whitney-U testi yapılmıştır. Yaş, kıdem, son çalıştığı okuldaki hizmet

süresi, okuldaki öğretmen sayısı değişkenleri açısından deneklerin ölçek maddelerine verdikleri yanıtlar arasında anlamlı bir fark olup olmadığını test etmek amacıyla önce varyansların homojenliğine bakılmış, varyansların homojen olduğu boyutlarda parametrik testlerden tek yönlü varyans (ANOVA), homojen olmadığı boyutlarda ise non-parametrik testlerden Kruskal Wallish testi yapılmıştır. Kruskal Wallis testi sonucunda “p” değerinin anlamlı çıkması sonucu, gruplar arasındaki farklılığın hangi grup ya da gruplardan kaynaklandığının belirlenmesi için değişkenlerin alt bölümleri ikili gruplara ayrılmış ve bu gruplar için Mann-Whitney U testi yapılmıştır. Değerlendirmede anlamlılık düzeyi .05 olarak benimsenmiştir.

Araştırmada her bir ölçeğe ilişkin değişkenler korelasyon analizine tabi tutulmuş ve değişkenler arasındaki ilişkiler ortaya konulmuştur. Korelasyon katsayılarının + yada – olması ilişkinin yönünü belirlemede kullanılmıştır. Araştırma modelindeki değişkenlerin birbirlerini ne kadar etkilediğini, açıkladığını test etmek için basit ve çoklu regresyon analizleri yapılmıştır. Regresyon analizinin amaçları dört noktada açıklanabilir (Büyüköztürk, 2007).

1. Bağımlı değişken ile bağımsız değişken ya da değişkenler arasındaki ilişkiyi regresyon eşitliği ile açıklamak.

2. Regresyon modelinin bilinmeyen parametreleri tahmin edildiğinde, bağımsız değişken ya da değişkenlerin bilinen değerleri için bağımlı değişkenin alacağı değeri tahmin etmek.

3. Bağımsız değişkenin ya da değişkenlerin bağımlı değişkende gözlenen değişmelerin ne kadarını açıkladıklarını, determinasyon katsayısı ile belirlemek.

4. Bağımsız değişken ya da değişkenlerin bağımlı değişkeni anlamlı bir şekilde yordayıp yordamadıklarını; birden fazla bağımsız değişken var ise bunların değişken üzerindeki göreceli önemliliklerini saptamak.

Değişkenler, deneysel araştırmalarda, bağımlı değişken (Y) bağımsız değişken (X); olarak tanımlanırken; tarama çalışmalarında ise bağımlı değişken, ölçüt ya da yordanan değişken (Y) ve yordayıcı değişken (X) olarak isimlendirilir.

Yordayıcı, ara yordayıcı ve yordanan değişkenlerin yer aldığı modelleri test etmek için çoklu regresyon analizleri yapılmaktadır. Bunun için; (Akt. Polat, 2006)

1. Yordayıcı değişkenlerin ara yordayıcı değişkenler üzerindeki etkisini araştıran çoklu regresyon modelleri kurmak,
2. Ara yordayıcı değişkenlerin, yordanan değişkenler üzerindeki etkisini test edecek çoklu regresyon modelleri kurmak,
3. Yordayıcı değişkenlerin yordanan değişkenler üzerindeki etkisini araştıran çoklu regresyon modelleri kurmak,
4. Ara yordayıcı değişkenleri de yordayıcı değişkenlere ekleyerek hem yordayıcı değişkenlerin hem de ara yordayıcı değişkenlerin, yordanan değişkenler üzerindeki etkisini test edecek, çoklu regresyon modelleri kurmak,

Araştırmanın değişkenleri geliştirilen modellerden hareketle aşağıdaki gibi isimlendirilmiştir.

Tablo 11. Araştırmada Kullanılan Değişkenler ve İsimleri

Bağımsız değişkenler	Yordayıcı değişkenler	Ara yordayıcı değişkenler	Yordanan değişken
Cinsiyet	Etik liderlik davranışı	Örgütsel adalet	Örgütsel bağlılık
Yaş	İletişimsel etik	Dağıtımsal adalet	Duygusal bağlılık
Kıdem	İklimsel etik	İşlemsel adalet	Devam bağlılığı
Son çalıştığı okuldaki hizmet süresi	Karar vermede etik	Etkileşimsel adalet	Normatif bağlılık
Branş	Davranışsal etik		
Okuldaki öğretmen sayısı			

BÖLÜM IV

BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde araştırmanın problem ve alt problem cümlelerinde yer alan sorular için toplanan verilere dayalı olarak elde edilen bulgular ve bu bulgulara ilişkin yorumlar yer almaktadır.

4.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

Bu bölümde birinci alt probleme ilişkin bulgular verilmeden önce, kişisel ve kurumsal özelliklere ilişkin bulgular verilmiştir.

Tablo (12)'de veri toplama araçlarını yanıtlayan öğretmenler ele alınan kişisel özelliklere göre dağılımına bakıldığında; Araştırmada görüşüne başvurulmuş öğretmenlerin 472'si % 49,5'si kadın iken 481'i %50,5'i erkektir.

Öğretmenlerin yaş dağılımının 21 ile 60 yaş arasında ve yaş ortalamasının 37 olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin 337'si (%35,40) 32 yaş ve altı grubunda, 301'inin (%31,60) 33-40 yaş grubunda, 315'inin (%33,00) ise 41 yaş ve üstü yaş grubunda yer almaktadır.

Öğretmenlerin kıdemi, 1-41 yıl arasında değişmektedir. Öğretmenlerin ortalama kıdemi ise 14 yıldır. Katılımcıların 345'i (%36,2) 8 yıl ve altı kıdem grubunda, 283'ü (%29,7) 9-16 yıl ve 325'i (%34,1) 17 yıl ve üstü kıdem grubunda bulunmaktadır.

Öğretmenlerin okuldaki hizmet süreleri incelendiğinde; öğretmenlerin okuldaki hizmet sürelerinin en az 1 yıl en çok 26 yıl arasında değiştiği görülmüş ortalama hizmet süresi ise 5 yıldır. Öğretmenlerin 252'si (%26,4) 2 yıldan az çalışmış, 397'si (%41,7) 3-5 yıl, 304'ü ise (%31,9) 6 ve üstü yıldan daha fazla süredir aynı okulda görev yapmaktadır.

Öğretmenlerin branşlarına bakıldığında 532 kişinin (%55,8) sınıf öğretmenliği ve okul öncesi branşında çalıştığı, 421 kişinin (%44,2) ise okuldaki diğer branşlar arasında dağıldığı görülmektedir.

Tablo 12. Öğretmenlerin Cinsiyet, Yaş, Kıdem, Branş, Son Çalıştıkları Okuldaki Hizmet Süreleri ve Okullarındaki Öğretmen Sayılarına İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları

	DEĞİŞKENLER	f	%	En az	En çok	$\bar{x}$
Cinsiyet	Kadın	472	49,5			
	Erkek	481	50,5			
	Toplam	953	100			
Yaş	32 yaş ve altı	337	35,4			
	33-40 yaş	301	31,6	21	60	37
	41 yaş ve üstü	315	33,0			
	Toplam	953	100			
Kıdem	10 yıl ve altı	345	34,5			
	11-20 yıl	283	28,3	1	41	14
	21 yıl ve üstü	325	34,1			
	Toplam	953	100			
Son okuldaki hizmet	2 yıl ve altı	252	26,4			
	3-5 yıl	397	41,7	1	26	5
	6 yıl ve üstü	304	31,9			
	Toplam	953	100			
Branş	Sınıf ve Okul Öncesi	532	55,8			
	Diğer branşlar	421	44,2			
	Toplam	953	100			
Okuldaki öğretmen sayısı	27 öğretmenden az	324	34,0			
	28-40 öğretmen	302	31,7	10	90	38
	41 öğretmenden fazla	327	34,3			
	Toplam	953	100			
	TOPLAM	953				

Okulda çalışan öğretmen sayılarına bakıldığında ise; öğretmen sayısı 27 öğretmenden az olan okulda 324 öğretmen (% 33,9), öğretmen sayısı 28-40 arasında olan okulda çalışan öğretmen sayısı 302 (% 31,6), öğretmen sayısı 41 öğretmenden fazla olan okuldaki öğretmen sayısı ise 327 (% 34,3)'dir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin büyük bir çoğunluğu kalabalık denebilecek öğretmen sayısına sahip okullarda çalışmaktadırlar. Bu durumun okulların yönetim anlayışlarını etkilediği düşünülmektedir.

Tablo 13. Yönetici Etik Liderlik Davranışı, Örgütsel Adalet, Örgütsel Bağlılık ve Alt Boyutlarına İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Değişkenler	$\bar{x}$	SS
İletişimsel etik	4,30	0,68
Karar vermede etik	4,43	0,62
İklimsel etik	4,25	0,70
Davranışsal etik	4,31	0,68
Yönetici etik liderlik davranışı	4,31	0,65
Dağıtımsal adalet	4,24	0,76
İşlemsel adalet	4,22	0,76
Etkileşimsel adalet	4,38	0,70
Örgütsel adalet	4,26	0,70
Duygusal bağlılık	3,74	1,22
Devam bağlılığı	3,84	0,96
Normatif bağlılık	3,55	0,96
Örgütsel bağlılık	3,69	0,68

Tablo (13)'da Yönetici etik liderlik ve alt boyutlarına ilişkin aritmetik ortalamalar ve standart sapmalar verilmiştir. Genel olarak öğretmenlerin yöneticilerine ilişkin etik liderlik algıları ($\bar{x}=4,31$) “oldukça yüksek” düzeydedir. Tablo 13 incelendiğinde öğretmenlerin yönetici etik liderlik davranışının dört alt boyutunda da “oldukça yüksek” düzeyde algılandığı görülmektedir. Ancak öğretmenlerin karar vermede etik davranışı ($\bar{x}=4,43$) algısı, iletişimsel etik ($\bar{x}=4,30$), iklimsel etik ($\bar{x}=4,25$) ve davranışsal etik ($\bar{x}=4,31$) algılarına göre daha yüksektir. Bu durum okullarda öğretmenler kurulu, zümre öğretmenler kurulu ve şube öğretmenler kurulu toplantılarının yasal olarak yapılma zorunluluğu bulunması ve yönetmelik gereği uyulması gereken toplantı kurallarının bulunmasının karar vermede etik davranış algısını etkilediği söylenebilir.

Tablo (13)'de örgütsel adalet ve alt boyutlarına ilişkin aritmetik ortalamalar ve standart sapmalar verilmiştir. Öğretmenlerin okullarına ilişkin örgütsel adalet algısı ($\bar{x}=4,26$) ortalama ile “oldukça yüksek” düzeydedir. Tablo 13 de öğretmenlerin örgütsel adalet algısını üç alt boyutunu da “yüksek” düzeyde algıladığı görülmektedir. Ancak öğretmenlerin dağıtımsal

adalet ($\bar{x}=4,24$) algısı, işlemsel adalet algısı ($\bar{x}=4,22$) ve etkileşimsel adalet ($\bar{x}=4,38$) algıları arasında karşılaştırma sonucunda küçük bir farklılıkla etkileşimsel adalet algısının daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu durum okullarda öğretmenler kurulu, zümre öğretmenler kurulu ve şube öğretmenler kurulu toplantılarının yasal olarak yapılma zorunluluğu ile ilişkilendirilebilir. Öğretmenlerin karar alma eylemlerinde yöneticiler tarafından önemseniyor olduğu düşünülmektedir. Yönetmelik gereği uyulması gereken toplantı kurallarının bulunmasının karar vermede etik liderlik davranış algısını etkilediği söylenebilir.

Öğretmenlerin örgütsel bağlılık davranışı algısı ($\bar{x}=3,69$), ile yönetici etik liderlik davranışı ve örgütsel adalet algılarının gerisinde kalmıştır. Boyutlara ilişkin algı düzeylerindeki aritmetik ortalamalar duygusal bağlılık ($\bar{x}=3,74$) devam bağlılığı ($\bar{x}=3,84$), normatif bağlılık ($\bar{x}=3,55$) “yüksek” şeklinde sıralanmaktadır. Öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarında devam bağlılığının yüksek çıkması öğretmenlerin okulla olan ilişkilerinin “zorunlu bağlılık” ile ilişkilendirilebilir. Devam bağlılığı puanlarının yüksek çıkması öğretmenlerin okullarına karşı bağlılıklarının zorunluluk içermediği, içselleştirildiği şeklinde yorumlanabilir.

Araştırmanın birinci alt problemi, “Öğretmenlerin yönetici etik liderlik davranışı, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılığa ilişkin algıları a-cinsiyet b-yaş c-kıdem d-son çalıştığı okuldaki hizmet süresi e-branş ve f-okuldaki öğretmen sayısı değişkenlerine göre farklılık göstermekte midir?” şeklinde belirlenmişti. Buna göre öğretmenlerin yöneticilerinin etik liderlik davranışları, örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve bunların alt boyutlarına ilişkin algılarının **cinsiyet** değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine ilişkin analiz sonuçları aşağıda yer almaktadır.

Cinsiyet: Bu amaçla cinsiyet değişkenine göre kadın ve erkekler arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını tespit etmek için t testi yapılmıştır.

Tablo 14. Cinsiyet değişkenine göre yönetici etik liderlik davranışı, örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve bunların alt boyutlarına ilişkin aritmetik ortalama ve t testi sonuçları

Değişkenler	Cinsiyet	n	$\bar{x}$	SS	t	p
Etik Liderlik	Kadın	472	4,31	0,64	-,085	,944
	Erkek	481	4,31	0,66		
İletişimsel etik	Kadın	472	4,30	0,66	-,252	,935
	Erkek	481	4,30	0,69		
Karar vermede etik	Kadın	472	4,43	0,62	-,083	,952
	Erkek	481	4,43	0,62		
İklimsel etik	Kadın	472	4,24	0,69	-,527	,602
	Erkek	481	4,26	0,71		
Davranışsal etik	Kadın	472	4,32	0,65	,658	,658
	Erkek	481	4,29	0,71		
Örgütsel adalet	Kadın	472	4,26	0,68	-,028	,977
	Erkek	481	4,26	0,72		
Dağıtımsal adalet	Kadın	472	4,24	0,73	,068	,946
	Erkek	481	4,24	0,79		
İşlemsel adalet	Kadın	472	4,22	0,75	-,077	,938
	Erkek	481	4,22	0,77		
Etkileşimsel adalet	Kadın	472	4,37	0,69	-,431	,666
	Erkek	481	4,39	0,72		
Örgütsel bağlılık	Kadın	472	3,68	0,68	-,064	,520
	Erkek	481	3,71	0,72		
Duygusal bağlılık	Kadın	472	3,85	0,73	2,640	,008
	Erkek	481	3,64	0,79		
Devam bağlılığı	Kadın	472	3,85	0,75	,249	,803
	Erkek	481	3,83	0,77		
Normatif bağlılık	Kadın	472	3,43	0,69	-3,869	,000
	Erkek	481	3,67	0,72		

* P<.05 SD:951

Tablo 14’de görüldüğü gibi yönetici etik liderlik davranışı, örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve alt boyutlarına ilişkin cinsiyet, değişkenine göre sonuçlara yer verilmiştir.

Öğretmenlerin yönetici etik liderlik davranışı algısının cinsiyete göre değişip değişmediğini test etmek için yapılan t testinde ($t=-,085$, $p<.05$) anlamlı bir farklılaşma görülmemiştir. Hatta erkek öğretmenler ($\bar{x}=4,31$) ile kadın öğretmenler ($\bar{x}=4,31$) ortalama ile büyük bir algılama benzerliği göstermişlerdir. Alt boyut karşılaştırmalarına bakıldığında ise, iletişimsel etik, karar vermede etik, iklimsel etik ve davranışsal etik boyutlarının aynı ya da çok yakın değerlere sahip oldukları görülmektedir. Yöneticilerin etik davranışlarının farklı cinsler için anlamlı bir farklılık oluşturmamasının

yanında aritmetik ortalamaların aynı değere sahip olması cinsiyetin etik davranışları değerlendirmede etki sahibi olmadığına işaret sayılabilir. Bu durumdan etik davranışların evrensel içerik taşıdığı sonucuna ulaşılabilir.

Öğretmenlerin örgütsel adalet algısının cinsiyete göre değişip değişmediğini test etmek için yapılan t testinde ($t=-,028$, $p<.05$) anlamlı bir farklılaşma görülmemiştir. Hatta erkek öğretmenler ($\bar{x}=4,26$) ile kadın öğretmenler ($\bar{x}=4,26$) ortalama ile büyük bir algılama benzerliği göstermişlerdir. Alt boyut karşılaştırmalarına bakıldığında ise, dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet boyutlarında kadın ve erkek değerlendirmelerinin birbirlerine yakın ya da eşit olduğu görülmektedir.

Öğretmenlerin örgütsel bağlılık algılarının cinsiyete göre değişip değişmediğini test etmek için yapılan t testinde de ($t=-,064$, $p<.05$) anlamlı bir farklılaşma görülmemiştir. Örgütsel bağlılığın alt boyutlarından duygusal bağlılık ($t=2,640$ $p<.05$) ve normatif bağlılık ($t=-3,869$ $p<.05$) boyutlarında erkek ve kadın öğretmen algılamaları arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Kadınların daha duygusal olduğu yönündeki yaygın kanı burada da kendini göstermektedir. Normatif bağlılık alt boyutunda ise, kadın öğretmenler ($\bar{x}=3,43$) erkek öğretmenler ($\bar{x}=3,67$) ortalama ile anlamlı bir farklılaşma göstermişlerdir. Erkek öğretmenlerin okul normlarını önemsemeleri erkeklerin daha kuralcı özellikleri yansıtmaları açısından anlamlı bulunmuştur.

Yaş: Öğretmenlerin etik liderlik davranışları, örgütsel adalet, örgütsel bağlılık düzeyi ve bunların alt boyutlarına ilişkin algılarının **yaş** değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine ilişkin analiz sonuçları aşağıda yer almaktadır.

Tablo 15. Yaş değişkenine göre yönetici etik liderlik davranışı, örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve bunların alt boyutlarına ilişkin aritmetik ortalama ve ANOVA testi sonuçları

Değişken	Yaş grubu	n	$\bar{x}$	SS	KT	SD	F	P
Etik Liderlik	32 yaş ve altı	337	4,28	0,60	Gruplar arası	0,93	2	1,092 ,336
	33-40 yaş	301	4,35	0,62	Gruplar içi	404,69	950	
	41 yaş ve üstü	315	4,30	0,72	Toplam	405,62	952	
	Toplam	953	4,31	0,65				
İletişimsel etik	32 yaş ve altı	337	4,26	0,65	Gruplar arası	1,12	2	1,144 ,319
	33-40 yaş	301	4,35	0,63	Gruplar içi	465,21	950	
	41 yaş ve üstü	315	4,29	0,75	Toplam	466,43	952	
	Toplam	953	4,30	0,68				
İklimsel etik	32 yaş ve altı	337	4,20	0,65	Gruplar arası	1,21	2	1,229 ,293
	33-40 yaş	301	4,29	0,70	Gruplar içi	470,10	950	
	41 yaş ve üstü	315	4,27	0,75	Toplam	471,32	952	
	Toplam	953	4,25	0,70				
Davranışsal etik	32 yaş ve altı	337	4,28	0,66	Gruplar arası	1,23	2	1,309 ,271
	33-40 yaş	301	4,36	0,63	Gruplar içi	446,30	950	
	41 yaş ve üstü	315	4,29	0,75	Toplam	447,53	952	
	Toplam	953	4,31	0,68				
Örgütsel adalet	32 yaş ve altı	337	4,22	0,71	Gruplar arası	1,01	2	1,009 ,365
	33-40 yaş	301	4,30	0,68	Gruplar içi	476,89	950	
	41 yaş ve üstü	315	4,26	0,72	Toplam	477,90	952	
	Toplam	953	4,26	0,70				
Dağıtımsal Adalet	32 yaş ve altı	337	4,21	0,77	Gruplar arası	0,71	2	0,604 ,547
	33-40 yaş	301	4,28	0,73	Gruplar içi	559,19	950	
	41 yaş ve üstü	315	4,23	0,79	Toplam	559,90	952	
	Toplam	953	4,24	0,76				
İşlemsel adalet	32 yaş ve altı	337	4,17	0,75	Gruplar arası	1,27	2	1 ,087 ,338
	33-40 yaş	301	4,26	0,75	Gruplar içi	555,05	950	
	41 yaş ve üstü	315	4,24	0,78	Toplam	556,32	952	
	Toplam	953	4,22	0,76				
Etkileşimsel adalet	32 yaş ve altı	337	4,33	0,72	Gruplar arası	1,36	952	1,356 ,258
	33-40 yaş	301	4,42	0,67	Gruplar içi	477,87	2	
	41 yaş ve üstü	315	4,37	0,72	Toplam	479,24	950	
	Toplam	953	4,38	0,70				
Örgütsel Bağlılık	32 yaş ve altı	337	3,62a	0,68	Gruplar arası	2,97	2	3,225 ,040
	33-40 yaş	301	3,72	0,68	Gruplar içi	437,46	950	
	41 yaş ve üstü	315	3,75a	0,66	Toplam	440,43	952	
	Toplam	953	3,69	0,68				
Devam bağlılığı	32 yaş ve altı	337	3,46b	0,95	Gruplar arası	6,05	2	3 ,252 ,039
	33-40 yaş	301	3,51	0,95	Gruplar içi	884,97	950	
	41 yaş ve üstü	315	3,69b	0,98	Toplam	891,03	952	
	Toplam	953	3,55	0,96				
Normatif bağlılık	32 yaş ve altı	337	3,46c	0,93	Gruplar arası	9,41	2	5,141 ,006
	33-40 yaş	301	3,51d	0,94	Gruplar içi	869,64	950	
	41 yaş ve üstü	315	3,69c	0,98	Toplam	879,05	952	
	Toplam	953	3,55	0,96				

* Sütundaki aynı harfin bulunduğu grupların görüşleri arasında anlamlı fark var.

Öğretmenlerin yönetici etik liderlik davranışı algısının yaşa göre değişip değişmediğini test etmek için yapılan ANOVA testinde gruplar arasında anlamlı bir farklılaşma görülmemiştir. Etik liderlik toplam aritmetik ortalama değerinin ($\bar{x}=4,31$) olduğu görülmektedir. (Tablo:15). Alt boyut karşılaştırmalarına bakıldığında ise, iletişimsel etik, iklimsel etik ve davranışsal etik boyutlarının aynı ya da çok yakın değerlere sahip oldukları görülmektedir. Yöneticilerin etik davranışlarının algılanma biçimi daha küçük yaştaki öğretmenlerle daha büyük yaştaki öğretmenler arasında anlamlı bir farklılaşma yaratmamıştır. Özellikle ilk bakışta bürokratik sosyalleşme gereği daha yaşlı öğretmenlerin etik davranış algılarında bir zayıflama olabileceği düşünülse de araştırma sonuçlarının bu durumu yansıtmadığı görülmektedir (Tablo:15).

Tablo 16. Yaş değişkenine göre karar vermede etik alt boyutuna ilişkin Kruskal Wallis sonucu

	n	Sıra Ort.	sd	χ^2	p	Anlamlı Fark
32 yaş ve altı	337	456,35	2	3,21	0,20	---
33-40 yaş	301	492,82	2			
41 yaş ve üstü	315	483,98				
Toplam	953					

Karar vermede etik boyutunda ise, Levene'nin Varyansların Homojenliği Testi (Levene's Test for Equality of Variances) sonucu homojen çıkmadığı için Kruskal Wallis testi yapılmış ve [$\chi^2 (2)=3,21$ $p<.05$] yaş grupları arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir.

Örgütsel adalet algısının yaşa göre değişip değişmediğini test etmek için yapılan ANOVA testinde gruplar arasında anlamlı bir farklılaşma görülmemiştir. Örgütsel adalet toplam aritmetik ortalama değerinin ($\bar{x}=4,26$) olduğu görülmektedir (Tablo:15). Alt boyut karşılaştırmalarına bakıldığında ise, dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet boyutlarının aynı ya da çok yakın değerlere sahip olmakla birlikte etkileşimsel adalet boyutu aritmetik ortalamasının daha yüksek olduğu görülmektedir.

Örgütsel bağlılık algısının yaşa göre değişip değişmediğini test etmek için yapılan ANOVA testinde örgütsel bağlılık toplamında anlamlı bir farklılaşma görülmüştür ($F=3,225$, $p<.05$). Örgütsel bağlılık alt boyutları devam bağlılığı ($F= 3,252$, $p<.05$), ve normatif bağlılık ($F= 5,141$, $p<.01$) değişkenlerinde öğretmenlerin yaşa göre örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı farklılaşmalar yaratmaktadır. Örgütsel bağlılık ve alt boyutlarında 32 yaş ve altı öğretmenlerle 41 yaş ve üstü öğretmenler, 33-40 yaş öğretmenlerle 41 yaş ve üstü öğretmenlerin görüşleri arasında farklılaşmalar görülmektedir. Öğretmenlerin yaşları arttıkça öğretmenlerin okula bağlılıklarında bir artma olmaktadır. Bu durum öğretmenlerin meslekleri ile özdeşleştikleri ve iş değişikliği alternatifinin azaldığı şeklinde açıklanabilir.

Tablo 17. Yaş değişkenine göre duygusal bağlılık alt boyutuna ilişkin Kruskal Wallis sonucu

	n	Sıra Ort.	sd	χ^2	p	Anlamlı Fark
32 yaş ve altı	337	466,78	2	1,85	0,39	---
33-40 yaş	301	494,28				
41 yaş ve üstü	315	471,42				
Toplam	953					

Duygusal bağlılık boyutunda ise, Levene'nin Varyansların Homojenliği Testi (Levene's Test for Equality of Variances) sonucu homojen çıkmadığı için Kruskal Wallis testi yapılmış ve [$\chi^2 (2)=1,856$ $p<.05$] yaş grupları arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir.

Kıdem: Yöneticilerinin etik liderlik davranışları, örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve bunların alt boyutlarına ilişkin algılarının **kıdem** değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine ilişkin analiz sonuçları aşağıda yer almaktadır.

Tablo 18. Kıdem değişkenine göre yönetici etik liderlik davranışı örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve bunların alt boyutlarına ilişkin ilişkin aritmetik ortalama ve ANOVA testi sonuçları

Değişkenler	Kıdem grubu	n	$\bar{x}$	ss	KT	SD	F	P
Etik Liderlik	8 yıl ve altı	345	4,32	0,58	Gruplar arası	0,13	2	,155
	9-16 yıl	283	4,30	0,64	Gruplar içi	405,49	950	,856
	17 yıl ve üstü	325	4,30	0,72	Toplam	405,62	952	
	Toplam	953	4,31	0,65				
İletişimsel etik	8 yıl ve altı	345	4,31	0,63	Gruplar arası	6,70	2	,072
	9-16 yıl	283	4,30	0,65	Gruplar içi	442,59	950	,931
	17 yıl ve üstü	325	4,29	0,75	Toplam	442,66	952	
	Toplam	953	4,30	0,68				
İklimsel etik	8 yıl ve altı	345	4,27	0,61	Gruplar arası	0,59	950	,604
	9-16 yıl	283	4,21	0,72	Gruplar içi	470,72	952	,547
	17 yıl ve üstü	325	4,26	0,76	Toplam	471,32	2	
	Toplam	953	4,25	0,70				
Davranışsal etik	8 yıl ve altı	345	4,32	0,64	Gruplar arası	0,70	950	,074
	9-16 yıl	283	4,31	0,66	Gruplar içi	447,46	952	,929
	17 yıl ve üstü	325	4,30	0,74	Toplam	447,53	2	
	Toplam	953	4,31	0,68				
Örgütsel adalet	8 yıl ve altı	345	4,27	0,67	Gruplar arası	0,54	2	,537
	9-16 yıl	283	4,22	0,73	Gruplar içi	477,36	950	,585
	17 yıl ve üstü	325	4,28	0,72	Toplam	477,90	952	
	Toplam	953	4,26	0,70				
Dağıtımsal Adalet	8 yıl ve altı	345	4,26	0,73	Gruplar arası	0,36	2	,306
	9-16 yıl	283	4,21	0,77	Gruplar içi	559,54	950	,736
	17 yıl ve üstü	325	4,24	0,78	Toplam	559,90	952	
	Toplam	953	4,24	0,76				
İşlemsel adalet	8 yıl ve altı	345	4,23	0,72	Gruplar arası	1,02	950	,876
	9-16 yıl	283	4,17	0,80	Gruplar içi	555,30	952	,417
	17 yıl ve üstü	325	4,25	0,77	Toplam	556,32	2	
	Toplam	953	4,22	0,76				
Etkileşimsel adalet	8 yıl ve altı	345	4,39	0,69	Gruplar arası	0,20	950	,201
	9-16 yıl	283	4,35	0,71	Gruplar içi	479,03	952	,818
	17 yıl ve üstü	325	4,38	0,72	Toplam	479,24	2	
	Toplam	953	4,38	0,70				
Örgütsel Bağlılık	8 yıl ve altı	345	3,66	0,69	Gruplar arası	0,97	2	1,058
	9-16 yıl	283	3,68	0,69	Gruplar içi	439,46	950	,348
	17 yıl ve üstü	325	3,74	0,65	Toplam	440,43	952	
	Toplam	953	3,69	0,68				
Devam bağlılığı	8 yıl ve altı	345	3,76	0,98	Gruplar arası	4,89	950	2,624
	9-16 yıl	283	3,82	0,93	Gruplar içi	886,14	952	,073
	17 yıl ve üstü	325	3,93	0,97	Toplam	891,03	2	
	Toplam	953	3,84	0,96				
Normatif bağlılık	8 yıl ve altı	345	3,48a	0,91	Gruplar arası	5,69	950	3,098
	9-16 yıl	283	3,51	0,98	Gruplar içi	873,35	952	,046
	17 yıl ve üstü	325	3,66a	0,98	Toplam	879,05	2	
	Toplam	953	3,55	0,96				

* Sütundaki aynı harfin bulunduğu grupların görüşleri arasında anlamlı fark var. $p < .05$

Yönetici etik liderlik algısının kıdeme göre değişip değişmediğini kontrol etmek için yapılan ANOVA testinde kıdem grubu görüşlerinin farklılaşmadığı

görülmüştür. Etik liderlik toplam aritmetik ortalama değerinin ($\bar{x}=4,31$) olduğu, görülmektedir.

Karar Vermede etik alt boyutunda Levene'nin Varyansların Homojenliği Testi (Levene's Test for Equality of Variances) sonucu homojen çıkmadığı için Kruskal Wallis testi yapılmıştır.

Tablo 19. Kıdem değişkenine göre karar vermede etik alt boyutuna ilişkin Kruskal Wallis sonucu

	n	Sıra Ort.	sd	χ^2	p	Anlamlı Fark
8 yıl ve altı	345	479,45	2	0,13	0,93	---
9-16 yıl	283	472,09	2			
17 yıl ve üstü	325	478,67				
Toplam	953					

Kıdem grupları arasında [$\chi^2 (2)=0,13$ $p<.05$] anlamlı bir farklılık görülmemiştir.

Öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının kıdeme göre değişip değişmediğini kontrol etmek için yapılan ANOVA testinde kıdem grubu görüşlerinin farklılaşmadığı görülmüştür. Örgütsel adalet toplam aritmetik ortalama değerinin ($\bar{x}=4,26$) olduğu görülmektedir. Cinsiyet ve yaş değişkenlerinde olduğu gibi kıdem değişkeninde de etkileşimsel adalet alt boyunda ortalamaların yüksek çıkması okullarda kişilerarası ilişkilerin ön planda tutulduğu ve okul çalışanlarının birbirleri ile olan ilişkilerinin önemsendiğini göstermektedir.(tablo: 18)

Öğretmenlerin örgütsel bağlılık algılarının kıdeme göre değişip değişmediğini kontrol etmek için yapılan ANOVA testinde kıdem grubu görüşlerinin toplam örgütsel bağlılık ölçümlerinde farklılaşmadığı görülmüştür. Ancak örgütsel bağlılık alt boyutlarından normatif bağlılık boyutunda ($F= 3,098$, $p<.05$) anlamlı farklılaşma olduğu görülmüştür. Normatif bağlılık alt boyutunda 8 yıl ve altı kıdem grubundaki öğretmenlerle 17 yıl ve üstü kıdem grubundaki algılamalarında anlamlı farklılaşma görülmektedir. Normatif bağlılık boyutunda öğretmenlerin kıdemleri yükseldikçe örgütsel bağlılıkları da artmaktadır.

Duygusal Bağlılık alt boyutunda Levene'nin Varyansların Homojenliği Testi (Levene's Test for Equality of Variances) sonucu homojen çıkmadığı için Kruskal Wallis testi yapılmıştır.

Tablo 20. Kıdem değişkenine göre duygusal bağlılık alt boyutuna ilişkin Kruskal Wallis sonucu

	n	Sıra Ort.	sd	χ^2	p	Anlamlı Fark
8 yıl ve altı	345	488,01	2	1,45	0,48	---
9-16 yıl	282	479,44	2			
17 yıl ve üstü	325	463,19				
Toplam	953					

Kıdem grupları arasında [$\chi^2 (2)=1,45$ $p<.05$] anlamlı bir farklılık görülmemiştir.

Okuldaki hizmet süresi: Öğretmenlerin, yönetici etik liderlik davranışları, örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve bunların alt boyutlarına ilişkin algılarının **okuldaki hizmet süresi** değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine ilişkin analiz sonuçları aşağıda yer almaktadır.

Tablo 21. Okuldaki hizmet süresi değişkenine göre yönetici etik liderlik davranışı, örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve bunların alt boyutlarına ilişkin aritmetik ortalama ve ANOVA testi sonuçları

Değişkenler	Hizmet süresi	n	$\bar{x}$	SS	KT	SD	F	P
Etik Liderlik	2 yıl ve altı	252	4,35	0,59	Gruplar arası	0,58	2	0,684 ,505
	3-5 yıl	397	4,30	0,68	Gruplar içi	405,04	950	
	6 yıl ve üstü	304	4,28	0,65	Toplam	405,62	952	
	Toplam	953	4,31	0,65				
İletişimsel etik	2 yıl ve altı	252	4,34	0,62	Gruplar arası	0,85	2	0,886 ,421
	3-5 yıl	397	4,27	0,74	Gruplar içi	465,58	950	
	6 yıl ve üstü	304	4,27	0,68	Toplam	466,43	952	
	Toplam	953	4,29	0,69				
Karar vermede etik	2 yıl ve altı	252	4,45	0,57	Gruplar arası	0,26	2	0,342 ,710
	3-5 yıl	397	4,43	0,65	Gruplar içi	371,11	950	
	6 yıl ve üstü	304	4,41	0,61	Toplam	371,37	952	
	Toplam	953	4,43	0,62				
İklimsel etik	2 yıl ve altı	252	4,27	0,65	Gruplar arası	0,72	2	0,732 ,481
	3-5 yıl	397	4,27	0,71	Gruplar içi	470,60	950	
	6 yıl ve üstü	304	4,21	0,72	Toplam	471,32	952	
	Toplam	953	4,25	0,70				
Davranışsal etik	2 yıl ve altı	252	4,36	0,64	Gruplar arası	1,14	2	1,175 ,309
	3-5 yıl	397	4,30	0,70	Gruplar içi	446,43	950	
	6 yıl ve üstü	304	4,28	0,68	Toplam	447,53	952	
	Toplam	953	4,31	0,68				

Tablo 21'in devamı

Örgütsel Adalet	2 yıl ve altı	252	4,25	0,72	Gruplar arası	8,79	2	0,087	,916
	3-5 yıl	397	4,27	0,72	Gruplar içi	477,82	950		
	6 yıl ve üstü	304	4,25	0,67	Toplam	477,90	952		
	Toplam	953	4,26	0,70					
Dağıtımsal Adalet	2 yıl ve altı	252	4,25	0,78	Gruplar arası	6,72	2	0,057	,945
	3-5 yıl	397	4,23	0,78	Gruplar içi	559,83	950		
	6 yıl ve üstü	304	4,24	0,72	Toplam	559,90	952		
	Toplam	953	4,20	0,76					
İşlemsel adalet	2 yıl ve altı	252	4,24	0,78	Gruplar arası	0,26	2	0,230	,795
	3-5 yıl	397	4,21	0,76	Gruplar içi	556,06	950		
	6 yıl ve üstü	304	4,22	0,74	Toplam	556,32	952		
	Toplam	953	4,43	0,76					
Etkileşimsel adalet	2 yıl ve altı	252	4,37	0,71	Gruplar arası	0,39	2	0,395	,674
	3-5 yıl	397	4,40	0,72	Gruplar içi	478,84	950		
	6 yıl ve üstü	304	4,35	0,68	Toplam	479,24	952		
	Toplam	953	4,38	0,70					
Örgütsel Bağlılık	2 yıl ve altı	252	3,65	0,69	Gruplar arası	,66	2	0,714	,490
	3-5 yıl	397	3,70	0,69	Gruplar içi	439,77	950		
	6 yıl ve üstü	304	3,72	0,65	Toplam	440,43	952		
	Toplam	953	3,69	0,68					
Duygusal bağlılık	2 yıl ve altı	252	3,62	1,24	Gruplar arası	5,47	2	1,827	,162
	3-5 yıl	397	3,76	1,21	Gruplar içi	1423,18	950		
	6 yıl ve üstü	304	3,81	1,21	Toplam	1428,65	952		
	Toplam	953	3,74	1,22					
Devam bağlılığı	2 yıl ve altı	252	3,90	0,93	Gruplar arası	1,35	2	0,726	,484
	3-5 yıl	397	3,81	0,98	Gruplar içi	889,67	950		
	6 yıl ve üstü	304	3,82	0,96	Toplam	891,03	952		
	Toplam	953	3,84	0,96					
Normatif Bağlılık	2 yıl ve altı	252	3,50	0,95	Gruplar arası	1,09	2	0,594	,552
	3-5 yıl	397	3,56	0,94	Gruplar içi	877,95	950		
	6 yıl ve üstü	304	3,58	0,99	Toplam	879,05	952		
	Toplam	953	3,55	0,96					

Öğretmenlerin, okuldaki hizmet sürelerinin yönetici etik liderlik algısını etkileyip etkilemediğini kontrol etmek için yapılan ANOVA testinde okuldaki hizmet süresinin yönetici etik liderlik algısını etkilemediği görülmüştür. Ancak yine cinsiyet, yaş, kıdem ve branş değişkenlerinde olduğu karar vermede etik davranışının diğer boyutlara göre daha yüksek aritmetik ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. (Tablo:21)

Öğretmenlerin, çalıştıkları okuldaki hizmet sürelerinin örgütsel adalet algısını etkileyip etkilemediğini kontrol etmek için yapılan ANOVA testinde

okuldaki hizmet süresinin örgütsel adalet algısını etkilemediği görülmüştür. (Tablo:21)

Öğretmenlerin, çalıştıkları okuldaki hizmet sürelerinin örgütsel bağlılık algısını etkileyip etkilemediğini kontrol etmek için yapılan ANOVA testinde okuldaki hizmet süresinin örgütsel bağlılık algısını etkilemediği görülmüştür. Daha uzun süre çalışan bir okuldaki örgütsel bağlılığın daha yüksek olması beklense de, bu araştırma sonucunda okuldaki hizmet süresi grupları arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir.

Branş: Yöneticilerinin etik liderlik davranışları, örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve bunların alt boyutlarına ilişkin algılarının **branş** değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine ilişkin analiz sonuçları aşağıda yer almaktadır.

Tablo 22. Öğretmenlerin çalışma branşlarına göre örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve bunların alt boyutlarına ilişkin aritmetik ortalama ve t testi sonuçları

Değişkenler	Branş	n	$\bar{x}$	SS	t	p
Örgütsel adalet	Sınıf	532	4,24	0,73	-,850	,395
	Diğer	421	4,28	0,67		
Dağıtımsal adalet	Sınıf	532	4,22	0,78	-1,031	,303
	Diğer	421	4,27	0,74		
İşlemsel adalet	Sınıf	532	4,21	0,78	-,467	,640
	Diğer	421	4,24	0,73		
Etkileşimsel adalet	Sınıf	532	4,35	0,72	-1,228	,220
	Diğer	421	4,41	0,68		
Örgütsel bağlılık	Sınıf	532	3,69	0,69	-,529	,597
	Diğer	421	3,71	0,66		
Duygusal bağlılık	Sınıf	532	3,70	0,70	-1,089	,277
	Diğer	421	3,79	0,79		
Devam bağlılığı	Sınıf	532	3,87	0,87	1,096	,273
	Diğer	421	3,80	0,80		
Normatif bağlılık	Sınıf	532	3,53	0,53	-,729	,470
	Diğer	421	3,58	0,58		

* P<.05 SD: 951

Tablo 23. Öğretmenlerin çalışma branşlarına göre yönetici etik liderlik davranışı ve alt boyutlarına ilişkin Mann-Whitney Testi sonuçları

Değişkenler	Branş	n	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	p
Etik Liderlik	Sınıf	532	469,91	249990,50	108212,5	,36
	Diğer	421	485,96	204590,50		
İletişimsel etik	Sınıf	532	476,39	253449,50	111662,5	,93
	Diğer	421	477,77	201140,50		
Karar vermede etik	Sınıf	532	468,37	249170,50	107392,5	,27
	Diğer	421	487,91	205410,50		
İklimsel etik	Sınıf	532	472,07	251141,50	109363,5	,53
	Diğer	421	483,23	203439,50		
Davranışsal etik	Sınıf	532	470,53	250322,50	108544,5	,41
	Diğer	421	485,17	204258,50		

Yönetici etik liderlik davranışlarının sınıf öğretmeni ve okul öncesi öğretmeni değişkenini içeren “sınıf” değişkeni ile okuldaki diğer branşların tümünü içine alan “diğer” değişkenlerinin karşılaştırması için Levene’nin Varyansların Homojenliği Testi (Levene’s Test for Equality of Variances) sonucu homojen çıkmadığı için etik liderlik ve alt boyutları için Mann-Whitney testi yapılmıştır. Mann Whitney testi sonucunda branşlara göre öğretmen görüşleri arasında anlamlı bir farklılaşma görülmemiştir.

Örgütsel adalet algısının branşlara göre karşılaştırması için yapılan t testi sonucunda anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Ancak sınıf öğretmenlerinin (sınıf ve okul öncesi öğretmenleri) diğer öğretmenlere göre örgütsel adalet algılarının daha düşük ortamlara sahip oldukları görülmektedir.

Örgütsel bağlılık algısının branşlara göre karşılaştırması için yapılan t testi sonucunda da anlamlı bir farklılık görülmemiştir.

Okuldaki öğretmen sayısı: Yöneticilerinin etik liderlik davranışları, örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve bunların alt boyutlarına ilişkin algılarının **okuldaki öğretmen sayısı** değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine ilişkin analiz sonuçları aşağıda yer almaktadır.

Tablo 24. Okuldaki öğretmen sayısı değişkenine göre yönetici etik liderlik davranışı, örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve bunların alt boyutlarına ilişkin aritmetik ortalama ve ANOVA testi sonuçları

Değişkenler	Öğretmen sayısı grubu	n	$\bar{x}$	SS		KT	SD	F	P
Etik Liderlik	27 öğretmenden az	324	4,32	0,64	Gruplar arası	0,32	2	0,384	,681
	28-40 öğretmen	302	4,33	0,66	Gruplar içi	405,30	950		
	41 öğretmenden fazla	327	4,28	0,65	Toplam	405,62	952		
	Toplam	953	4,31	0,65					
İletişimsel etik	27 öğretmenden az	324	4,30	0,68	Gruplar arası	0,44	2	0,757	,634
	28-40 öğretmen	302	4,32	0,70	Gruplar içi	465,98	950		
	41 öğretmenden fazla	327	4,26	0,69	Toplam	466,43	952		
	Toplam	953	4,29	0,69					
Karar vermede etik	27 öğretmenden az	324	4,46	0,57	Gruplar arası	0,98	2	1,256	,285
	28-40 öğretmen	302	4,44	0,61	Gruplar içi	370,40	950		
	41 öğretmenden fazla	327	4,39	0,67	Toplam	371,37	952		
	Toplam	953	4,43	0,62					
İklimsel etik	27 öğretmenden az	324	4,26	0,70	Gruplar arası	0,16	2	0,164	,849
	28-40 öğretmen	302	4,26	0,72	Gruplar içi	471,16	950		
	41 öğretmenden fazla	327	4,23	0,67	Toplam	471,32	952		
	Toplam	953	4,25	0,70					
Davranışsal etik	27 öğretmenden az	324	4,31	0,69	Gruplar arası	0,32	2	0,345	,708
	28-40 öğretmen	302	4,33	0,67	Gruplar içi	447,21	950		
	41 öğretmenden fazla	327	4,29	0,68	Toplam	447,53	952		
	Toplam	953	4,31	0,68					
Örgütsel Adalet	27 öğretmenden az	324	4,32	0,70	Gruplar arası	1,89	2	1,874	,154
	28-40 öğretmen	302	4,25	0,71	Gruplar içi	476,02	950		
	41 öğretmenden fazla	327	4,21	0,70	Toplam	477,90	952		
	Toplam	953	4,26	0,70					
Dağıtımsal Adalet	27 öğretmenden az	324	4,32a	0,71	Gruplar arası	4,12	2	3,524	,030*
	28-40 öğretmen	302	4,22	0,79	Gruplar içi	555,78	950		
	41 öğretmenden fazla	327	4,17a	0,79	Toplam	559,90	952		
	Toplam	953	4,24	0,76					
İşlemsel adalet	27 öğretmenden az	324	4,27	0,75	Gruplar arası	1,66	2	1,426	,241
	28-40 öğretmen	302	4,22	0,76	Gruplar içi	554,66	950		
	41 öğretmenden fazla	327	4,17	0,77	Toplam	556,32	952		
	Toplam	953	4,22	0,76					

Tablo 24'ün devamı

Etkileşimsel adalet	27 öğretmenden az	324	4,40	0,73	Gruplar arası	0,33	2	0,328	,720
	28-40 öğretmen	302	4,37	0,71	Gruplar içi	478,91	950		
	41 öğretmenden fazla	327	4,35	0,68	Toplam	479,24	952		
	Toplam	953	4,38	0,70					
Örgütsel Bağlılık	27 öğretmenden az	324	3,69	0,72	Gruplar arası	1,10	2	1,193	,304
	28-40 öğretmen	302	3,65	0,66	Gruplar içi	439,33	950		
	41 öğretmenden fazla	327	3,73	0,64	Toplam	440,43	952		
	Toplam	953	3,69	0,68					
Duygusal Bağlılık	27 öğretmenden az	324	3,73	1,18	Gruplar arası	7,08	2	2,367	,094
	28-40 öğretmen	302	3,63	1,29	Gruplar içi	1421,56	950		
	41 öğretmenden fazla	327	3,85	1,19	Toplam	1428,65	952		
	Toplam	953	3,74	1,22					
Devam Bağlılığı	27 öğretmenden az	324	3,82	0,96	Gruplar arası	,20	2	,111	,895
	28-40 öğretmen	302	3,85	0,99	Gruplar içi	890,82	950		
	41 öğretmenden fazla	327	3,85	0,94	Toplam	891,03	952		
	Toplam	953	3,84	0,96					
Normatif Bağlılık	27 öğretmenden az	324	3,57	1,00	Gruplar arası	,56	2	,307	,736
	28-40 öğretmen	302	3,51	0,95	Gruplar içi	878,48	950		
	41 öğretmenden fazla	327	3,57	0,92	Toplam	879,05	952		
	Toplam	953	3,55	0,96					

* Sütundaki aynı harfin bulunduğu grupların görüşleri arasında anlamlı fark var. $p < .05$

Öğretmenlerin çalıştıkları okuldaki öğretmen sayısının yönetici etik liderlik algısını etkileyip etkilemediğini kontrol etmek için yapılan ANOVA testinde okuldaki öğretmen sayısının yönetici etik liderlik algısını etkilemediği görülmüştür.

Öğretmenlerin çalıştıkları okuldaki öğretmen sayısının örgütsel adalet algısını etkileyip etkilemediğini kontrol etmek için yapılan ANOVA testinde okuldaki öğretmen sayısının örgütsel adalet algısını “dağıtımsal adalet” dışında etkilemediği görülmüştür. Dağıtımsal adalet boyutunda ise, 27 ve daha az öğretmene sahip okuldaki öğretmenler yöneticilerin dağıtımsal adalete uygun davranışlar sergilediklerini ortaya koymuşlardır.

Öğretmenlerin çalıştıkları okuldaki öğretmen sayısının örgütsel bağlılık algısını etkileyip etkilemediğini kontrol etmek için yapılan ANOVA testinde okuldaki öğretmen sayısının örgütsel bağlılık algısını etkilemediği görülmüştür.

Araştırmada, öğretmen sayısı 10'un altında olan okullarda ölçek uygulanmamıştır. Bu nedenle her okulun belli bir okul kültürüne sahip olduğu düşünülebilir. Okulların öğretmen sayılarının farklılaşması öğretmenlerin, etik liderlik, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık algılarında farklılık yaratmamıştır. Bu durum her okulda, öğretmenlerin okullarından ve yöneticilerinden beklentilerinin benzer olması ile açıklanabilir.

4.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

İkinci alt problem “Öğretmenlerin algılarına göre, yönetici etik liderlik davranışı, örgütsel adalet, örgütsel bağlılık düzeyi ve bunların alt boyutlarının birbirleri ile ilişkisi var mıdır? şeklinde belirlenmişti. Buna göre öğretmenlerin yöneticilerinin etik liderlik davranışları, örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve bunların alt boyutlarının birbirleri ile olan ilişkilerine ilişkin analiz sonuçları aşağıda yer almaktadır.

Tablo 25. Kişisel ve Örgütsel Değişkenler ile Yönetici Etik Liderlik Davranışı, Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Değişkenlerine İlişkin Korelasyon Değerleri

Değişkenler	1. Cin.	2. Yaş	3.Kıdem	4. OHS	5. Br.	6. OÖS	7. EL	8. ÖA
1.Cinsiyet								
2.Yaş		,162**						
3.Kıdem		,093**	,847**					
4.Okuldaki hizmet süresi		-,016	,463**	,465**				
5.Branş		,054	-,104**	-,139	-,031			
6.Okuldaki öğretmen sayısı		-,016	,298**	,314**	,211**	-,041		
7. Etik liderlik		,001	,017	-,017	-,037	-,038	-,021	
8. Örgütsel adalet		-,001	,027	,002	-,001	-,042	-,062	,830**
9. Örgütsel bağlılık		,018	,078*	,045	,038	-,002	,025	,371**

* Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlı

** Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlı

Tablo 26. Yönetici Etik Liderlik Davranışı, Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Değişkenlerinin Alt Boyutlarına İlişkin Korelasyon Değerleri

Değişkenler	1.İletE	2.KaE	3.İkE	4.DavE	5.DaA	6.İşA	7.EtA	8.DuB	9.DeB
1. İletişimsel etik (İletE)									
2. Karar vermede etik (KE)	,841**								
3. İklimsel etik (İkE)	,873**	,802**							
4.Davranışsal etik (DavE)	,928**	,833**	847**						
5.Dağıtımsal adalet (DA)	,729**	,679**	,660**	725**					
6.İşlemel adalet (İA)	,781**	,738**	,747**	,777**	827**				
7.Etkileşimsel adalet (EA)	,767**	,698**	,722**	,719**	,747**	840**			
8.Duygusal bağlılık	,156**	,159*	,152**	,159**	,139**	,164**	194**		
9.Devam bağlılığı	,207**	,207**	,204**	,214**	,238**	,244**	,251**	-0,25	
10.Normatif bağlılık	,318**	,306**	,352**	,301**	,318**	,369**	,318**	,074*	359**

* Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlı

** Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlı

Yönetici Etik Liderlik Davranışı, Örgütsel Adalet, Örgütsel Bağlılık Davranışı değişkenleri arasındaki korelasyon katsayıları incelendiğinde her üç değişkenin de birbiriyle olumlu ilişkide olduğu görülmektedir. Yönetici etik liderlik davranışı ile örgütsel adalet yüksek bir ilişki ($r=0,83$, $p<.01$), yönetici etik liderlik davranışı ile örgütsel bağlılık davranışı ($r=0,37$, $p<.01$) ve örgütsel adaletle örgütsel bağlılık davranışı ($r=0,40$, $p<.01$) algısı arasında orta düzeyde bir ilişki görülmektedir. Kişisel ve örgütsel değişkenler ile Yönetici Etik Liderlik Davranışı, Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Değişkenleri arasında ilişki bulunmamıştır. Ancak örgütsel ve kişisel değişkenlerin kendi içerisinde farklı düzeylerde ilişki içerisinde oldukları görülmektedir.

Yönetici etik liderlik davranışı, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık davranışı değişkenlerinin alt boyutlarının birbirleri ile olan ilişkisine yönelik korelasyon katsayılarına bakıldığında, yönetici etik liderlik davranışı, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık davranışı alt boyutlarının “*duygusal bağlılık ile devam bağlılığı*” arasındaki ilişki dışında hepsinin birbiri ile ilişkili olduğu görülmüştür. Duygusal bağlılık ile devam bağlılığının arasında bir ilişki olmaması anlamlıdır. Çünkü, biri zorunluluktan kaynaklanan bir bağlılık durumu iken diğeri gönüllülük esasına dayanan bir bağlılık durumudur.

4.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

Üçüncü alt problem “Öğretmenlerin, yönetici etik liderlik davranışı algı düzeyi, örgütsel adalet algı düzeyinin ne kadarını açıklamaktadır?

- a) Öğretmenlerin, iletişimsel etik, karar vermede etik, iklimsel etik ve davranışsal etik algı düzeyi, dağıtımsal adalet algı düzeyinin ne kadarını açıklamaktadır?
- b) Öğretmenlerin, iletişimsel etik, karar vermede etik, iklimsel etik, ve davranışsal etik algı düzeyi, işlemsel adalet algı düzeyinin ne kadarını açıklamaktadır?
- c) Öğretmenlerin, iletişimsel etik, karar vermede etik, iklimsel etik, ve davranışsal etik algı düzeyi, etkileşimsel adalet algı düzeyinin ne kadarını açıklamaktadır? Şeklinde belirlenmişti.

Buna göre öğretmenlerin görüşlerine ilişkin analiz sonuçları aşağıda yer almaktadır.

Tablo 27. Yönetici Etik Liderlik Davranışının Örgütsel Adaleti Yordamasına İlişkin Basit Regresyon Analizi Sonuçları

Model 1	Yordanan Değişken; Örgütsel Adalet					
Yordayıcı Değişken	B	ShB	β	T	P	R
Sabit	,379	,086		4,429	,000	
Yönetici Etik Liderlik Davranışı	,901	,020	,830	47,138	,000	,830
R= 0,830	R ² =0,689					
F(1,951)=2102,351	P=.000					

Yönetici etik liderlik davranışı, örgütsel adaleti yordamasına yönelik regresyon analizi sonuçlarına göre, korelasyon katsayısı incelendiğinde yönetici etik liderlik davranışı ile örgütsel adalet arasında olumlu bir ilişki ($r=83$) olduğu görülmektedir.

Tablo 27'deki verilere göre, yönetici etik liderlik davranışı örgütsel adaletin yordayıcısıdır ($R=0,830$, $R^2=0,689$, $p<.00$). Yönetici etik liderlik davranışı örgütsel adaletin yaklaşık %68'sini açıklamaktadır (tablo 27).

Tablo 28. Yönetici Etik Liderlik Davranışının Alt Boyutlarının Örgütsel Adaleti Yordamasına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Model 2	Yordanan Değişken: Örgütsel Adalet						
Yordayıcı Değişken	B	ShB	β	T	p	İkili r	Kısmi r
Sabit	,331	,093		3,555	,000		
İletişimsel etik	,343	,056	,338	6,083	,000	,810	,194
Karar vermede etik	,212	,040	,187	5,232	,000	,756	,168
İklimsel etik	,135	,039	,134	3,436	,001	,759	,111
Davranışsal etik	,221	,053	,213	4,178	,000	,796	,134
R= 0,829	R ² =0,687						
F(3,949)=519,439	p=.000						

Yönetici etik liderlik davranışının alt boyutlarının örgütsel adaleti yordamasına ilişkin analiz sonuçlarında bakıldığında, yordayıcı değişkenler iletişimsel etik, karar vermede etik, iklimsel etik, davranışsal etik alt boyutları yordanan değişken olan örgütsel adalet arasında ikili ve kısmi korelasyonlara göre, iletişimsel etik ile örgütsel adalet arasında olumlu ve yüksek bir ilişkinin ($r=0,81$) olduğu, fakat diğer üç değişkenin yordanan değişkene etkisi kontrol edildiğinde ilişkinin olumlu ve düşük düzeyde olduğu ($r=0,19$) görülmektedir. Karar vermede etik davranışı ile örgütsel adalet arasında olumlu ve yüksek düzeyde bir ilişki gözlenmektedir ($r=0,75$). Ancak diğer üç yönetici etik liderlik boyutunun etkisi çıkarıldığında bu ilişkinin düşük düzeyde olduğu görülmektedir ($r=0,16$). İklimsel etik ile örgütsel adalet arasında yüksek düzeyde olumlu bir ilişki vardır ($r=0,76$). Ancak diğer adalet türlerinin etkisi kontrol altına alındığında ilişkinin düşük olduğu görülmektedir ($r=0,13$). Davranışsal etik ile örgütsel adalet arasında da ($r=0,80$) yüksek bir ilişkinin olduğu ancak diğer etik liderlik boyutları kontrol altına alındığında ilişkinin ($r=0,13$) düşük olduğu görülmektedir.

Yönetici etik liderlik davranışının bütün boyutlarının örgütsel adaletin önemli bir yordayıcısı olduğu tablo 28'in incelemesinden anlaşılmaktadır ($R=0,829$, $R^2=0,687$, $p<.01$). Yönetici etik liderlik davranışının dört alt boyutu iletişimsel etik, karar vermede etik, iklimsel etik ve davranışsal etik, örgütsel

adaletin yaklaşık %69'unu açıklamaktadır. Yordayıcı değişkenler olarak iletişimse etik ($\beta=0,338$), davranışsal etik ($\beta=0,213$), karar vermede etik ($\beta=0,187$) ve iklimsel etik ($\beta=0,134$) önem sıralamasına sahiptirler. İlişkinin anlamlılığı için t değerlerine bakıldığında yönetici etik liderlik davranışının dört alt boyutunun da örgütsel adaleti anlamlı bir şekilde açıklamada etkili olduğu görülmektedir.

a) Yönetici Etik Liderlik Davranışı Boyutları ile Dağıtımsal Adalet İlişkisi

Yönetici etik liderlik davranışının alt boyutlarının örgütsel adalet alt boyutu olan dağıtımsal adaleti yordamasına yönelik regresyon analizi tablo 29'da görüldüğü gibidir.

Yordayıcı değişken yönetici etik liderlik davranışının alt boyutlarının yordanan değişken örgütsel adalet alt boyutu olan dağıtımsal adalet ile arasındaki ikili korelasyonlara bakıldığında her dört yordayıcı değişkenin de dağıtımsal adaletle olumlu ve yüksek düzeyde ilişkide olduğu görülmektedir. Tek tek yönetici etik liderlik alt boyutlarının iletişimse etik ($r=0,72$) karar vermede etik ($r=0,68$) iklimsel etik ($r=0,66$) davranışsal etik ($r=0,73$) değişkenlerinin dağıtımsal adalet ile ilişkilerinin iletişimse etik ve davranışsal etik değişkenlerinde daha yüksek olduğu görülmektedir. Ancak her bir değişkenin etkisi kontrol edilerek yapılan analizde ise, iletişimse etik ($r=0,15$) ve davranışsal etik ($r=0,15$) karar vermede etik ($r=0,13$) ile dağıtımsal adalet olumlu fakat düşük bir ilişki içinde olduğu, iklimsel etik ($r=0,04$) ile ise ilişkisiz olduğu görülmektedir.

Tablo 29. Yönetici Etik Liderlik Davranışının Örgütsel Adaletin Alt Boyutlarından Dağıtımsal Adaleti Yordamasına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Model 3	Yordanan Değişken: Dağıtımsal adalet						
Yordayıcı değişkenler	B	ShB	β	T	P	İkili r	Kısmi r
Sabit	,422	,120		3,527	,000		
İletişimsel etik	,348	,073	,318	4,798	,000	,729	,154
Karar vermede etik	,214	,052	,174	4,110	,000	,679	,132
İklimsel etik	,007	,050	,006	,133	,894	,660	,004
Davranışsal etik	,313	,068	,280	4,601	,000	,725	,148
R= 0,746	R ² =0,557						
F(3,949)=297,489	p=.000						

Yönetici etik liderlik davranışı boyutlarının tamamına birlikte bakıldığında dağıtımsal adaleti açıklamada önemli bir etkiye sahip oldukları görülecektir ($R=0,746$, $R^2=0,557$, $p<.01$). Yönetici etik liderlik davranışının alt boyutları iletişimsel etik, karar vermede etik, iklimsel etik ve davranışsal etik dağıtımsal adaletin yaklaşık %56'sını açıklamaktadır. Yönetici etik liderlik davranışı alt boyutlarının dağıtımsal adaleti açıklamadaki regresyon analizinin “t” değerleri incelendiğinde dört alt değişkenden iletişimsel etik, karar vermede ile davranışsal etik davranışlarının dağıtımsal adaleti açıklamada anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Ancak, iklimsel etik alt boyutunun dağıtımsal adaleti açıklamada anlamlı bir etkiye sahip olmadığı görülmektedir. İletişimsel etik ($\beta=0,318$) ve davranışsal etik ($\beta=0,280$) boyutunun örgütsel adaleti açıklamadaki rolü karar vermede etik ($\beta=0,174$) ve iklimsel etik ($\beta=0,006$) boyutlarının dağıtımsal adaleti açıklamadaki rolüne göre daha fazladır (tablo 29).

b) Yönetici Etik Liderlik Davranışı Boyutları ile İşlemsel Adalet İlişkisi

Yönetici etik liderlik davranışının alt boyutlarının örgütsel adalet alt boyutu olan işlemsel adaleti yordamasına yönelik regresyon analizi tablo 30'da gösterilmiştir.

Yordayıcı değişken yönetici etik liderlik davranışının alt boyutlarının yordanan değişken örgütsel adalet alt boyutu olan işlemsel adalet ile arasındaki ikili korelasyonlara bakıldığında her dört yordayıcı değişkenin de işlemsel adaletle olumlu ve yüksek düzeyde ilişkide olduğu görülmektedir. Tek tek yönetici etik liderlik alt boyutlarına bakıldığında, iletişimsel etik ($r=0,78$) karar vermede etik ($r=0,74$) iklimsel etik ($r=0,75$) davranışsal etik ($r=0,78$) değerlerine sahip olduğu görülmektedir. Ancak her bir değişkenin etkisi kontrol edilerek yapılan analizde ise, kısmi korelasyon değerleri iletişimsel etik boyutunda ($r=0,13$) işlemsel adalet ile düşük düzeyde ilişkili olduğu görülürken, karar vermede etik ($r=0,16$) ile olumlu fakat düşük bir ilişki, iklimsel etik ($r=0,14$) ile ise olumlu ve düşük düzeyde davranışsal etik ($r=0,15$) düzeyinde ise düşük düzeyde ilişkili olduğu görülmektedir.

Tablo 30. Yönetici Etik Liderlik Davranışının Örgütsel Adaletin Alt Boyutlarından İşlemsel Adaleti Yordamasına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Model 4	Yordanan Değişken: İşlemsel adalet						
Yordayıcı değişkenler	B	ShB	β	T	P	İkili r	Kısmi r
Sabit	,073	,106		,687	,492		
İletişimsel etik	,251	,064	,230	3,910	,000	,781	,126
Karar vermede etik	,230	,046	,188	4,995	,000	,738	,160
İklimsel etik	,196	,045	,181	4,394	,000	,747	,141
Davranışsal etik	,283	,060	,253	4,696	,000	,777	,151
R= 0,806	R ² =0,650						
F(3,949)=440,441	p=.000						

Yönetici etik liderlik davranış boyutlarının tamamına birlikte bakıldığında işlemsel adaleti açıklamada önemli bir etkiye sahip oldukları görülecektir ($R=0,806$, $R^2=0,650$, $p<.01$). Yönetici etik liderlik davranışının alt boyutları iletişimsel etik, karar vermede etik, iklimsel etik ve davranışsal etik alt boyutları işlemsel adaletin yaklaşık %65'ini açıklamaktadır. Yönetici etik liderlik davranış alt boyutlarının işlemsel adaleti açıklamadaki regresyon analizinin “t” değerleri incelendiğinde dört alt değişkenden iletişimsel etik, karar vermede etik, iklimsel etik ve davranışsal etik davranışlarının işlemsel adaleti açıklamada anlamlı bir yordayıcı olduğu görülmektedir. Standardize

edilmiş regresyon katsayısına (β) göre; yordayıcı değişkenlerin işlemisel adalet üzerine görelî önem sırası; davranışsal etik ($\beta=0,253$), iletişimisel etik ($\beta=0,230$), karar vermede etik ($\beta=0,188$), ve iklimsel etik ($\beta=0,181$) şeklindedir.

c) Yönetici Etik Liderlik Davranışı Boyutları ile Etkileşimsel Adalet İlişkisi

Yönetici etik liderlik davranışının alt boyutlarının örgütsel adalet alt boyutu olan etkileşimsel adaleti yordamasına yönelik regresyon analizi tablo 31’de gösterilmiştir.

Yordayıcı değişken yönetici etik liderlik davranışının alt boyutlarının yordanan değişken örgütsel adalet alt boyutu olan etkileşimsel adalet ile arasındaki ikili korelasyonlara bakıldığında her dört yordayıcı değişkenin de etkileşimsel adaletle olumlu ve yüksek düzeyde ilişkide olduğu görülmektedir. Yönetici etik liderlik davranışı alt boyutlarının, ikili korelasyonları incelendiğinde; iletişimisel etik ($r=0,77$), karar vermede etik ($r=0,70$), iklimsel etik ($r=0,72$) davranışsal etik ($r=0,72$), değişkenlerinin etkileşimsel adalet ile ilişkilerinde yüksek ilişkili içinde olduğu görülmektedir. Ancak her bir değişkenin etkisi kontrol edilerek yapılan analizde ise, kısmi korelasyon değerleri incelendiğinde, iletişimisel etik boyutunun ($r=0,27$) etkileşimsel adalet ile düşük düzeyde ilişkili olduğu görülürken, karar vermede etik ($r=0,12$) ile olumlu fakat düşük bir ilişki, iklimsel etik ($r=0,14$) ile ise olumlu ve düşük düzeyde ilişkili olduğu ve davranışsal etik ($r=0,03$) ile etkileşimsel adalet arasında ilişki olmadığı görülmektedir.

Tablo 31. Yönetici Etik Liderlik Davranışının Örgütsel Adaletin Alt Boyutlarından Etkileşimsel Adaleti Yordamasına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Model 5	Yordanan Değişken: Etkileşimsel adalet						
Yordayıcı değişkenler	B	ShB	β	T	P	İkili r	Kısmi r
Sabit	,773	,105		7,394	,000		
İletişimsel etik	,540	,063	,533	8,541	,000	,767	,267
Karar vermede etik	,166	,045	,146	3,648	,000	,698	,118
İklimsel etik	,188	,044	,186	4,264	,000	,722	,137
Davranışsal etik	-,057	,059	-,056	-,969	,333	,719	-,031
R= 0,778	R ² =0,605						
F(3,949)=363,539	p=.000						

Yönetici etik liderlik davranışı boyutlarının tamamına birlikte bakıldığında etkileşimsel adaleti açıklamada önemli bir etkiye sahip oldukları görülecektir (R=0,778, R²=0,605, p<.01). Yönetici etik liderlik davranışının alt boyutları iletişimsel etik, karar vermede etik, iklimsel etik ve davranışsal etik alt boyutları etkileşimsel adaletin yaklaşık % 61'ini açıklamaktadır. Yönetici etik liderlik davranışı alt boyutlarının etkileşimsel adaleti açıklamadaki regresyon analizinin “t” değerleri incelendiğinde dört alt değişkenden iletişimsel etik, karar vermede etik ve iklimsel etik davranışlarının etkileşimsel adaleti açıklamada anlamlı bir yordayıcı olduğu görülmektedir. Ancak davranışsal etik boyutunun etkileşimsel adalet boyutunu yordamadığı görülmektedir. Standardize edilmiş regresyon katsayısına (β) göre, yordayıcı değişkenlerin etkileşimsel adalet üzerine göreceli önem sırası; iletişimsel etik (β =0,533), iklimsel etik (β =0,146), karar vermede etik (β =0,186) ve davranışsal etik (β =-0,056) şeklindedir.

4.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

Dördüncü alt problem “Öğretmenlerin, okullarına ilişkin örgütsel adalet algı düzeyi, örgütsel bağlılık davranışı algı düzeyinin ne kadarını açıklamaktadır?

- a) Öğretmenlerin, okullarına ilişkin dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet algı düzeyi, duygusal bağlılık algı düzeyinin ne kadarını açıklamaktadır?

b) Öğretmenlerin, okullarına ilişkin dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet algı düzeyi, devam bağlılığı algı düzeyinin ne kadarını açıklamaktadır?

c) Öğretmenlerin, okullarına ilişkin dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet algı düzeyi, normatif bağlılık algı düzeyinin ne kadarını açıklamaktadır? Şeklinde belirlenmişti.

Buna göre öğretmenlerin görüşlerine ilişkin analiz sonuçları aşağıda yer almaktadır.

Tablo 32’de, örgütsel adaletin, örgütsel bağlılık davranışını yordamasına yönelik regresyon analizi sonuçları gösterilmiştir.

Tablo 32. Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılık Davranışını Yordamasına İlişkin Basit Regresyon Analizi Sonuçları

Model 6	Yordanan Değişken: Örgütsel Bağlılık Davranışı					
Yordayıcı Değişken	B	ShB	β	T	P	R
Sabit	2,023	,123		16,479	,000	
Örgütsel adalet	,393	,028	,409	13,840	,000	,409
R= 0,409	R ² =0,168					
F(1,951)=191,538	p=.000					

Yordayıcı değişken olan örgütsel adalet ile yordanan değişken örgütsel bağlılık davranışı arasındaki korelasyon katsayısı değerlerine bakıldığında, örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık davranışı arasında orta düzeyde olumlu bir ilişkinin ($r=0,40$) olduğu görülmektedir.

Örgütsel adalet, örgütsel bağlılık davranışının önemli bir yordayıcısıdır ($R=0,409$, $R^2=0,168$, $p<.01$). Örgütsel adalet, örgütsel bağlılık davranışının yaklaşık %17’sini açıklamaktadır (tablo 32).

Tablo 33. Örgütsel Adaletin Alt Boyutlarının Örgütsel Bağlılık Davranışının Yordamasına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Model 7	Yordanan Değişken: Örgütsel Bağlılık Davranışı						
Yordayıcı Değişken	B	ShB	β	T	P	İkili r	Kısmi r
Sabit	1,975	0,129		15,341	,000		
Dağıtimsal adalet	4,263	0,047	0,048	0,902	,367	,356	,029
İşlemsel adalet	0,190	0,058	0,213	3,269	,001	,401	,106
Etkileşimsel adalet	0,169	0,053	0,176	3,189	,001	,392	,103
R= 0,415	R ² =0,172						
F(3,949)=65,639	p=.000						

Örgütsel adaletin alt boyutlarının örgütsel bağlılık davranışını yordamasına yönelik regresyon analizi sonuçları tablo 33’de verilmiştir. Yordayıcı değişken örgütsel adaletin alt boyutları ile yordanan değişken örgütsel bağlılık davranışı arasındaki ikili ve kısmi korelasyonlar incelendiğinde dağıtimsal adalet ile örgütsel bağlılık davranışı arasında orta düzeyde olumlu bir ilişki ($r=0,36$) bulunmaktadır. Diğer değişkenlerin yordanan değişkene etkisi kontrol edildiğinde ilişkinin olmadığı ($r=0,02$) görülmektedir. İşlemsel adalet ile örgütsel bağlılık davranışı arasında olumlu ve orta düzeyde bir ilişki gözlenmektedir ($r=0,40$). Diğer dağıtimsal adalet ile etkileşimsel adalet boyutlarının etkisi çıkarıldığında ise bu ilişkinin düşük düzeyde olduğu görülmektedir ($r=0,10$). Etkileşimsel adalet ile örgütsel bağlılık davranışı arasında olumlu ve orta düzeyde bir ilişki gözlenmektedir ($r=0,39$). Diğer dağıtimsal adalet ile işlemsel adalet boyutlarının etkisi çıkarıldığında ise bu ilişkinin düşük düzeyde olduğu görülmektedir ($r=0,10$). (Tablo 33)

Dağıtimsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet birlikte, öğretmenlerin örgütsel bağlılık puanları ile anlamlı bir ilişki içindedir. Tablo 33’de de görüldüğü gibi, örgütsel adalet boyutlarının tamamı örgütsel bağlılık davranışının yordayıcısıdır ($R=0,415$, $R^2=0,172$, $p<.01$). Örgütsel adaletin alt boyutları dağıtimsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet değişkenleri örgütsel bağlılık davranışının yaklaşık %17’sini açıklamaktadır. Standardize edilmiş regresyon katsayısına göre (β), yordayıcı değişkenler

dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adaletin örgütsel bağlılık davranışı üzerindeki önem sırası; işlemsel adalet ($\beta=0,213$), etkileşimsel adalet ($\beta=0,176$) dağıtımsal adalet ($\beta=0,048$) şeklindedir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin “t” değerlerine bakıldığında örgütsel adaletin alt boyutlarından işlemsel adalet ile etkileşimsel adaletin örgütsel bağlılık davranışını açıklamada anlamlı bir etkiye sahip (yordayıcı) olduğu görülmektedir. Dağıtımsal adalet ise örgütsel bağlılık üzerinde önemli bir etkiye sahip değildir.

a) Örgütsel Adalet Alt Boyutları ile Duygusal Bağlılık İlişkisi

Dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet değişkenlerine göre duygusal bağlılığın yordanmasına ilişkin çoklu regresyon analizi sonuçları Tablo 34’da verilmiştir.

Yordayıcı değişkenlerle bağımlı (yordanan) değişken arasındaki ikili ve kısmi korelasyonlar incelendiğinde, dağıtımsal adalet ile duygusal bağlılık ($r=0,13$) arasında olumlu ve düşük düzeyde bir ilişkinin olduğu, ancak diğer değişkenler kontrol edildiğinde iki değişken arasındaki korelasyonun $r=-0,01$ olarak hesaplandığı görülmektedir. İşlemsel adalet ile duygusal bağlılık arasında $r=0,16$ olumlu ve düşük düzeyde bir ilişki vardır. Ancak diğer iki değişken kontrol edildiğinde bu korelasyonun $r=0,09$ olarak hesaplandığı görülmektedir. Etkileşimsel adalet ile duygusal bağlılık arasında hesaplanan $r= 0,19$ değeri olumlu ve düşük düzeyde bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Diğer iki değişken kontrol edildiğinde ise, $r= 0,10$ yine olumlu ve düşük düzeyde bir ilişki bulunmuştur.

Tablo 34. Örgütsel Adaletin Alt Boyutlarının Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarından Duygusal Bağlılık Davranışını Yordamasına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Model 8	Yordanan Değişken: Duygusal Bağlılık Davranışı						
Yordayıcı Değişken	B	ShB	β	T	P	İkili r	Kısmi r
Sabit	2,298	0,250		9,195	,000		
Dağıtımsal adalet	-3,614	0,092	-0,023	-0,394	,694	,139	-,013
İşlemsel adalet	3,114	0,113	0,019	,276	,783	,164	,009
Etkileşimsel adalet	0,335	0,103	0,194	3,259	,001	,194	,105
R= 0,194	R ² =0,038						
F(3,949)=12,381	p=.000						

Dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet birlikte, öğretmenlerin duygusal bağlılık puanları ile düşük düzeyde ve anlamlı bir ilişki vermektedir (R=0,194 R²=0,038, p<.01). Adı geçen üç değişken birlikte, duygusal bağlılık davranışının % 4'ünü açıklamaktadır.

Standardize edilmiş regresyon katsayısına (β) göre, yordayıcı değişkenlerin duygusal bağlılık üzerine göreceli önem sırası; etkileşimsel adalet, dağıtımsal adalet ve işlemsel adalet şeklindedir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde ise, sadece etkileşimsel adaletin duygusal bağlılık (p<.05), üzerinde önemli (anlamlı) bir yordayıcı olduğu görülmektedir. Dağıtımsal ve işlemsel adalet (p>.05), önemli bir etkiye sahip değildir.

b) Örgütsel Adalet Alt Boyutları ile Devam Bağlılığı İlişkisi

Örgütsel adaletin alt boyutlarının örgütsel bağlılık davranışının devam bağlılığı boyutunu yordamasına ilişkin çoklu regresyon analizi sonuçları tablo 35'de verilmiştir. Tablo 35 incelendiğinde örgütsel adalet alt boyutları dağıtımsal adalet (r=0,23), işlemsel adalet (r=0,24) ve etkileşimsel adalet (r=0,25) değişkenleri devam bağlılığı değişkeni ile olumlu fakat düşük düzeyde ilişkilidir. Kısmi korelasyon katsayıları incelendiğinde ise dağıtımsal adalet (r=0,05), işlemsel adalet (r=0,02) ve etkileşimsel adalet (r=0,07) ile ilişkisiz olduğu görülmektedir.

Tablo 35. Örgütsel Adaletin Alt Boyutlarının Örgütsel Bağlılık Davranışı Alt Boyutlarından Devam Bağlılığı Boyutunu Yordamasına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Model 9	Yordanan Değişken: Devam Bağlılığı Davranışı						
Yordayıcı Değişken	B	ShB	β	T	P	İkili r	Kısmi r
Sabit	2,244	0,194		11,563	,000		
Dağıtımsal adalet	,115	0,071	0,091	1,609	,108	,238	,052
İşlemsel adalet	6,378	0,088	0,050	,728	,467	,244	,024
Etkileşimsel adalet	0,192	0,080	0,141	2,408	,016	,252	,078
R= 0,264	R ² =0,069						
F(3,949)=23,604	p=.000						

Örgütsel adaletin alt boyutlarının tamamı örgütsel bağlılık davranışının devam bağlılığı boyutunun yordayıcısıdır ($R=0,264$, $R^2=0,069$, $p<.01$). Örgütsel adaletin alt boyutları olan dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet, devam bağlılığı davranışının yaklaşık % 7'sini açıklamaktadır. Standardize edilmiş regresyon katsayısına (β) göre, yordayıcı değişkenlerin devam bağlılığı üzerine göreceli önem sırası; etkileşimsel adalet ($\beta=0,141$), dağıtımsal adalet ($\beta=0,050$), ve işlemsel adalettir ($\beta=0,091$). Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde ise, sadece etkileşimsel adaletin devam bağlılığı ($p<.05$), üzerinde önemli (anlamlı) bir yordayıcı olduğu görülmektedir. Dağıtımsal ve işlemsel adalet ($p>.05$), önemli bir etkiye sahip değildir (tablo 35).

c) Örgütsel Adalet Boyutları ile Normatif Bağlılık İlişkisi

Örgütsel adalet alt boyutlarının örgütsel bağlılık alt boyutu olan normatif bağlılık davranışını yordamasına yönelik regresyon analizi tablo 36'da gösterilmiştir. Yordayıcı değişken örgütsel adalet alt boyutlarının yordanan değişken örgütsel bağlılık alt boyutu olan normatif bağlılık ile arasındaki ikili korelasyonlara bakıldığında her üç yordayıcı değişkenin de normatif bağlılık ile olumlu ve orta düzeyde ilişkide olduğu görülmektedir dağıtımsal adalet ($r=0,31$) ve etkileşimsel adalet ($r=0,36$) işlemsel adalet ($r=0,31$). Ancak her bir değişkenin etkisi kontrol edilerek yapılan analizde

ise, kısmi korelasyon değerleri incelendiğinde, dağıtımsal adalet ($r=0,02$) ve etkileşimsel adalet ($r=0,01$) ile normatif bağlılığın ilişkili olmadığı görülmektedir. Ancak, işlemsel adalet ($r=0,15$) ile olumlu ve düşük düzeyde bir ilişki bulunmuştur.

Tablo 36. Örgütsel Adaletin Alt Boyutlarının Örgütsel Bağlılık Davranışı Alt Boyutlarından Normatif Bağlılığı Boyutunu Yordamasına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Model 10	Yordanan Değişken: Normatif Bağlılık Davranışı						
Yordayıcı Değişken	B	ShB	β	T	P	İkili r	Kısmi r
Sabit	1,530	0,186		8,242	,000		
Dağıtımsal adalet	4,767	0,068	0,038	,699	,485	,318	,023
İşlemsel adalet	,404	0,084	0,321	4,817	,000	,369	,154
Etkileşimsel adalet	2,675	0,076	0,020	,350	,727	,318	,011
R= 0,370	R ² =0,137						
F(3,949)=50,179	p=.000						

Örgütsel adalet boyutlarının tamamının birlikte normatif bağlılığı açıklamada önemli bir etkiye sahip oldukları görülmektedir ($R=0,370$, $R^2=0,137$, $p<.01$). Örgütsel adalet alt boyutları dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet, normatif bağlılığın yaklaşık %14'ünü açıklamaktadır. Örgütsel adalet alt boyutlarının normatif bağlılığı açıklamadaki regresyon analizinin t değerleri incelendiğinde üç alt değişkenden işlemsel adaletin önemli bir yordayıcısı olduğu ancak dağıtımsal adalet ve etkileşimsel adaletin, normatif bağlılığı açıklamada anlamlı bir yordayıcı olmadığı görülmektedir. Standardize edilmiş regresyon katsayısına (β) göre; yordayıcı değişkenlerin etkileşimsel adalet üzerine göreceli önem sırası; işlemsel adalet ($\beta=0,321$), dağıtımsal adalet ($\beta=0,038$) ve etkileşimsel adalet ($\beta=0,020$) olarak sıralanmaktadır.

4.5. Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

Beşinci alt problem “Öğretmenlerin, yönetici etik liderlik davranışı algı düzeyi, örgütsel bağlılık davranışı algı düzeyinin ne kadarını açıklamaktadır?

- a) Öğretmenlerin, algılarına göre, iletişimsel etik, karar vermede etik, iklimsel etik algı düzeyi, duygusal bağlılık algı düzeyinin ne kadarını açıklamaktadır?
- b) Öğretmenlerin, algılarına göre, iletişimsel etik, karar vermede etik, iklimsel etik algı düzeyi, devam bağlılık algı düzeyinin ne kadarını açıklamaktadır?
- c) Öğretmenlerin, algılarına göre, iletişimsel etik, karar vermede etik, iklimsel etik algı düzeyi, normatif bağlılık algı düzeyinin ne kadarını açıklamaktadır? Şeklinde belirlenmiştir.

Buna göre öğretmenlerin görüşlerine ilişkin analiz sonuçları aşağıda yer almaktadır.

Yönetici etik liderlik davranışının, örgütsel bağlılığı yordamasına yönelik regresyon analizi sonuçlarına göre, korelasyon katsayısı incelendiğinde yönetici etik liderlik davranışı ile örgütsel bağlılık arasında olumlu bir ilişki ($r=0,371$) olduğu tablo 37'nin incelemesinden anlaşılmaktadır.

Tablo 37. Yönetici Etik Liderlik Davranışının Örgütsel Bağlılığı Yordamasına İlişkin Basit Regresyon Analizi Sonuçları

Model 11	Yordanan Değişken; Örgütsel Bağlılık					
Yordayıcı Değişken	B	ShB	β	T	P	R
Sabit	2,030	,137		14,832	,000	
Yönetici Etik Liderlik Davranışı	,387	,031	,371	12,338	,000	,371
R= 0,371	R ² =0,138					
F(1,951)=152,216	P=.000					

Tablo 32'daki verilere göre, yönetici etik liderlik davranışı örgütsel bağlılığın yordayıcısı ($R=0,371$, $R^2=0,138$, $p<.00$) durumundadır. Yönetici etik liderlik davranışı örgütsel bağlılık davranışının yaklaşık %14'ünü açıklamaktadır (tablo 37).

Tablo 38. Yönetici Etik Liderlik Davranışının Alt Boyutlarının Örgütsel Bağlılığı Yordamasına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Model 12	Yordanan Değişken: Örgütsel Bağlılık						
Yordayıcı Değişken	B	ShB	β	T	p	İkili r	Kısmi r
Sabit	1,958	,148		13,270	,000		
İletişimsel etik	,026	,089	,026	,286	,775	,352	,009
Karar vermede etik	,126	,064	,115	1,956	,051	,347	,063
İklimsel etik	,209	,062	,216	3,359	,001	,368	,108
Davranışsal etik	,043	,084	,043	,512	,609	,347	,017
R= 0,379	R ² =0,144						
F(3,949)=39,832	p=.000						

Yönetici etik liderlik davranışının alt boyutlarının örgütsel bağlılığı yordamasına ilişkin analiz sonuçlarının gösterdiğine göre, yordayıcı değişkenler olarak yönetici etik liderlik boyutları iletişimsel etik, karar vermede etik, iklimsel etik ve davranışsal etik ile yordanan değişken olan örgütsel bağlılık arasında ikili ve kısmi korelasyonlara göre, iklimsel etik ile örgütsel bağlılık arasında olumlu ve orta düzeyde bir ilişkinin ($r=0,37$) olduğu, fakat diğer üç değişkenin yordanan değişkene etkisi kontrol edildiğinde ilişkinin olumlu ve düşük düzeyde olduğu ($r=0,10$) görülmektedir. Karar vermede etik davranışı ile örgütsel bağlılık arasında olumlu ve orta düzeyde bir ilişki gözlenmektedir ($r=0,34$). Ancak diğer üç yönetici etik liderlik boyutunun etkisi çıkarıldığında ilişkinin olmadığı görülmektedir ($r=0,06$). İletişimsel etik ile örgütsel bağlılık arasında orta düzeyde olumlu bir ilişki vardır ($r=0,35$). Ancak diğer adalet türlerinin etkisi kontrol altına alındığında bir ilişkinin olmadığı görülmektedir ($r=0,09$). Davranışsal etik, örgütsel bağlılık ilişkisi ($r=0,34$) ile orta düzeyde iken, diğer boyutlar kontrol altına alındığında ($r=0,01$) hemen hemen ilişkisizlik sonucu görülmektedir (tablo 38).

Yönetici etik liderlik davranışının iletişimsel etik, karar vermede etik, etkileşimsel etik ve davranışsal etik boyutları birlikte öğretmenlerin örgütsel bağlılığı anlamlı bir şekilde yordamaktadır ($R=0,379$, $R^2=0,144$, $p<.01$). Yönetici etik liderlik davranışının dört alt boyutu iletişimsel etik, karar vermede etik, iklimsel etik ve davranışsal etik örgütsel bağlılığın yaklaşık %14'ünü açıklamaktadır. Standardize edilmiş regresyon katsayısına (β) göre,

yordayıcı değişkenler olarak iklimsel etik ($\beta=0,216$), karar vermede etik ($\beta=0,115$), davranışsal etik ($\beta=0,043$), ve iletişimsel etik ($\beta=0,026$) önem sıralamasına sahiptirler. İlişkinin anlamlılığı için t değerlerine bakıldığında yönetici etik liderlik davranışının iklimsel etik boyutunun örgütsel bağlılığı anlamlı bir şekilde açıklamada etkili olduğu ancak diğer boyutların etkili olmadığı görülmektedir.

a) Yönetici Etik Liderlik Davranışı Boyutları ile Duygusal Bağlılık İlişkisi

Yönetici etik liderlik davranışının alt boyutlarının örgütsel bağlılık alt boyutu olan duygusal bağlılığı yordamasına yönelik regresyon analizi tablo 39'da verilmiştir. Yordayıcı değişken yönetici etik liderlik davranışının alt boyutlarının yordanan değişken örgütsel bağlılık alt boyutu olan duygusal bağlılık arasındaki ikili korelasyonlara bakıldığında her dört yordayıcı değişkenin de duygusal bağlılık ile olumlu fakat düşük düzeyde ilişkili olduğu görülmektedir. Yordayıcı değişkenlerle bağımlı değişken arasındaki ikili korelasyonlar incelendiğinde, iletişimsel etik ($r=0,16$) karar vermede etik ($r=0,16$) iklimsel etik ($r=0,15$) ve davranışsal etik ($r=0,16$) değişkenlerinin duygusal bağlılık ile ilişkilerinin olumlu ancak düşük olduğu görülmektedir. Ancak her bir değişkenin etkisi kontrol edilerek yapılan analizde ise, iletişimsel etik ($r=0,00$), karar vermede etik ($r=0,03$) ve iklimsel etik ($r=0,01$) davranışsal etik ($r=0,02$) ile duygusal bağlılık arasında ilişkisizlik olduğu görülmektedir.

Tablo 39. Yönetici Etik Liderlik Davranışı Alt Boyutlarının Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarından Duygusal Bağlılığı Yordamasına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Model 13	Yordanan Değişken: Duygusal Bağlılık Davranışı						
Yordayıcı değişkenler	B	ShB	β	T	P	İkili r	Kısmi r
Sabit	2,320	,283		8,192	,000		
İletişimsel etik	,010	,171	,005	,056	,956	,156	,002
Karar vermede etik	,146	,123	,074	1,183	,237	,159	,038
İklimsel etik	,064	,119	,037	,535	,593	,152	,017
Davranışsal etik	,108	,161	,061	,673	,501	,159	,022
R= 0,167	R ² =0,028						
F(3,949)=6,784	p=.000						

Yönetici etik liderlik davranışı boyutlarının tamamına birlikte bakıldığında duygusal bağlılık davranışını açıklamada anlamlı bir etkiye sahip oldukları görülecektir ($R=0,167$, $R^2=0,028$, $p<.01$). Yönetici etik liderlik davranışının alt boyutları iletişimsel etik, karar vermede etik, iklimsel etik ve davranışsal etik duygusal bağlılığın yaklaşık %2'sini açıklamaktadır. Ancak, yönetici etik liderlik davranışı alt boyutlarının duygusal bağlılığı açıklamadaki regresyon analizinin t değerleri incelendiğinde dört alt değişkenden hiçbiri duygusal bağlılığı açıklamada anlamlı bir etkiye sahip değildir. Standardize edilmiş regresyon katsayısına (β) bakıldığında, yordayıcı değişkenlerin duygusal bağlılık üzerindeki göreceli önem sırası; karar vermede etik ($\beta=0,074$), davranışsal etik ($\beta=0,061$) iklimsel etik ($\beta=0,037$), iletişimsel etik ($\beta=0,005$) şeklinde sıralanmaktadır (tablo 39).

b) Yönetici Etik Liderlik Davranışı Boyutları ile Devam Bağlılığı İlişkisi

Yönetici etik liderlik davranışının alt boyutlarının örgütsel bağlılık alt boyutu olan devam bağlılığını yordamasına yönelik regresyon analizi tablo 40'de gösterilmiştir. Yordayıcı değişken olan, yönetici etik liderlik davranışının alt boyutlarının yordanan değişken örgütsel bağlılık alt boyutu olan devam bağlılığı arasındaki ikili korelasyonlara bakıldığında, her dört yordayıcı değişkenin de duygusal bağlılık ile olumlu fakat düşük düzeyde ilişkide olduğu görülmektedir. Yönetici etik liderlik alt boyutlarının ikili

korelasyonlarına bakıldığında ise, iletişimsel etik ($r=0,21$) karar vermede etik ($r=0,21$) iklimsel etik ($r=0,20$), davranışsal etik ($r=0,21$) değerlerine sahip olduğu görülmektedir. Ancak her bir değişkenin etkisi kontrol edilerek yapılan analizde ise, kısmi korelasyon değerleri iletişimsel etik boyutunda ($r=-0,00$), karar vermede etik ($r=0,04$), iklimsel etik ($r=0,02$) ve davranışsal etik ($r=0,04$) ile devam bağlılığı arasında ilişkisizlik görülmektedir.

Tablo 40. Yönetici Etik Liderlik Davranışının Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarından Devam Bağlılığı Yordamasına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Model 14	Yordanan Değişken: Devam Bağlılığı						
Yordayıcı değişkenler	B	ShB	β	T	P	İkili r	Kısmi r
Sabit	2,366	,221		10,698	,000		
İletişimsel etik	-,018	,134	-,013	-,134	,894	,207	-,004
Karar vermede etik	,120	,096	,078	1,249	,212	,207	,041
İklimsel etik	,080	,093	,058	,854	,393	,204	,028
Davranışsal etik	,158	,126	,112	1,261	,208	,214	,041
R= 0,222	R ² =0,049						
F(3,949)=12,247	p=.000						

Yönetici etik liderlik davranışı boyutlarının tamamına birlikte bakıldığında devam bağlılığını açıklamada etkiye sahip oldukları görülecektir ($R=0,222$, $R^2=0,049$, $p<.01$). Yönetici etik liderlik davranışının alt boyutları iletişimsel etik, karar vermede etik, iklimsel etik ve davranışsal etik devam bağlılığının yaklaşık %5'ini açıklamaktadır. Yönetici etik liderlik davranışı alt boyutlarının devam bağlılığını açıklamadaki regresyon analizinin t değerleri incelendiğinde dört alt değişkenden iletişimsel etik, karar vermede etik, iklimsel etik ve davranışsal etik davranışlarının devam bağlılığını açıklamada anlamlı bir yordayıcı olmadığı görülmektedir. Standardize edilmiş regresyon katsayısına (β) göre; yordayıcı değişkenlerin devam bağlılığı üzerine göreceli önem sırası; davranışsal etik ($\beta=0,112$), karar vermede etik ($\beta=0,078$), iklimsel etik ($\beta=0,058$) ve iletişimsel etik ($\beta=-0,013$) şeklindedir.

c) Yönetici Etik Liderlik Davranışı Boyutları ile Normatif Bağlılık İlişkisi

Yönetici etik liderlik davranışının alt boyutlarının örgütsel bağlılık alt boyutu olan normatif bağlılığı yordamasına yönelik regresyon analizi tablo 41’de gösterilmiştir. Yordayıcı değişken yönetici etik liderlik davranışının alt boyutlarının yordanan değişken örgütsel bağlılık alt boyutu olan normatif bağlılık ile arasındaki ikili korelasyonlara bakıldığında her dört yordayıcı değişkenin de normatif bağlılık ile olumlu ve orta düzeyde ilişkide olduğu görülmektedir. Yönetici etik liderlik davranışı alt boyutlarının, ikili korelasyonları incelendiğinde; iletişimsel etik ($r=0,31$), karar vermede etik ($r=0,30$), iklimsel etik ($r=0,35$) ve davranışsal etik ($r=0,30$) değişkenlerinin normatif bağlılık ile ilişkilerinde orta düzeyde ilişkili içinde olduğu görülmektedir. Ancak her bir değişkenin etkisi kontrol edilerek yapılan analizde ise, kısmi korelasyon değerleri incelendiğinde, iletişimsel etik ($r=0,01$) ve karar vermede etik ($r=0,04$) boyutlarının normatif bağlılık ile ilişkisiz olduğu iklimsel etik ($r=0,15$) ile olumlu ve düşük düzeyde ilişkili olduğu, davranışsal etik ($r=-0,02$) ile ise yine ilişkinin olmadığı görülmektedir.

Tablo 41. Yönetici Etik Liderlik Davranışının Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutlarından Normatif Bağlılığı Yordamasına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Model 15	Yordanan Değişken: Normatif Bağlılık						
Yordayıcı değişkenler	B	ShB	β	T	P	İkili r	Kısmi r
Sabit	1,381	,211		6,556	,000		
İletişimsel etik	,070	,128	,051	,551	,582	,318	,018
Karar vermede etik	,114	,092	,074	1,250	,212	,306	,041
İklimsel etik	,415	,089	,304	4,672	,000	,352	,150
Davranışsal etik	,093	,120	-,066	-,774	,439	,301	-,025
R= 0,355	R ² =0,126						
F(3,949)=34,217	p=.000						

Yönetici etik liderlik davranışı boyutlarının tamamına birlikte bakıldığında normatif bağlılığı açıklamada etkili oldukları görülecektir ($R=0,355$, $R^2=0,126$, $p<.01$). Yönetici etik liderlik davranışının alt boyutları iletişimsel etik, karar vermede eti, iklimsel etik ve davranışsal etik normatif

bağlılığın yaklaşık %13'ünü açıklamaktadır. Yönetici etik liderlik davranışı alt boyutlarının normatif bağlılığı açıklamadaki regresyon analizinin t değerleri incelendiğinde dört alt değişkenden iletişimsel etik, karar vermede etik ve davranışsal etik boyutlarının normatif bağlılığı açıklamada anlamlı bir yordayıcı olmadıkları görülmektedir. Ancak iklimsel etik boyutunun, normatif bağlılığı açıklamada anlamlı bir yordayıcı olduğu görülmektedir. Standardize edilmiş regresyon katsayısına (β) göre. yordayıcı değişkenlerin normatif bağlılık üzerine göreceli önem sırası; iklimsel etik ($\beta=0,304$), karar vermede etik ($\beta=0,074$) iletişimsel etik ($\beta=0,051$) ve davranışsal etik ($\beta=-0,025$) şeklindedir.

4.6. Altıncı Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

Altıncı alt problem “Örgütsel adalet, yönetici etik liderlik davranışı ile örgütsel bağlılık davranışı arasında ara yordayıcı mıdır?” Şeklinde belirlenmiştir.

Buna göre öğretmenlerin görüşlerine ilişkin analiz sonuçları aşağıda yer almaktadır.

Tablo 42. Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılık Davranışı Üzerine Ara Yordayıcı Etkisi

Yordayıcı Değişken	Model 11 (β)	Model 16 (β)	Ara yordayıcı etkisi
Etik liderlik	,371**	,102*	Kısmi
Örgütsel adalet	--	,325**	--

** $p<0.01$ * $p<0.05$

Bu bölümde örgütsel adaletin, yönetici etik liderlik davranışı ve örgütsel bağlılık arasındaki ara yordayıcı etkileri kontrol edilmiştir.

Örgütsel adaletin, yönetici etik liderlik davranışı ile örgütsel bağlılık davranışı arasındaki ara yordayıcı etkisini test etmek için yapılan hiyerarşik regresyon analizi sonuçları tablo 42’de verilmiştir.

Tablo 42’de görüldüğü gibi örgütsel adaletin örgütsel bağlılık davranışı üzerine ara yordayıcı etkisini test etmek için yapılan hiyerarşik regresyon analizinde yönetici etik liderlik davranışı etkisinin örgütsel adaletle birlikte olduğunda da anlamlı bir şekilde etkisini sürdürdüğü ancak β değerleri

incelendiğinde bir düşünüşün olduğu görülmektedir. Örgütsel adalet, yönetici etik liderlik ile örgütsel bağlılık davranışı arasında “kısmi ara yordayıcı” bir değişkendir. Yönetici etik liderlik davranışı örgütsel bağlılığı doğrudan etkilediği gibi örgütsel adalet aracılığı ile de dolaylı olarak etkilemektedir.

BÖLÜM V

SONUÇ TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bu bölümde, elde edilen bulgular özetlenmiş ve elde edilen bulgular ışığında araştırmacı ve uygulayıcılara öneriler sunulmuştur.

5.1. Sonuç ve Tartışma

5.1.1. Öğretmenlerin Yönetici Etik Liderlik Davranışı Algılarına İlişkin Sonuçlar ve Tartışma

Öğretmenlerin, yönetici etik liderlik davranış algılarının benzer araştırma sonuçları ile tutarlılık gösterdiği görülmektedir (Küçükkaraduman, 2006; Turhan, 2007; Kentsu, 2007). Eğitim kurumlarında yapılan bu araştırmaların benzer sonuçlar göstermesi, eğitim kurumlarının etik davranışları gösterme zorunlulukları ile açıklanabilir. Günümüzde insanlara amaç, değer, erdem, saygı, barış vb. temaların okul çatısı altında verildiği düşünüldüğünde bu benzerliğin tesadüf olmadığı düşünülmektedir.

Bu araştırma sonucunda; öğretmenlerin, yönetici etik liderlik algıları genel olarak ($\bar{x}=4,31$) “oldukça yüksek” düzeydedir. Öğretmenlerin, yönetici etik liderlik davranışının dört alt boyutunu da “ oldukça yüksek” düzeyde algıladığı görülmektedir. Ancak öğretmenlerin karar vermede etik davranışı ($\bar{x}=4,43$) algısı, davranışsal etik ($\bar{x}=4,31$), iletişimsel etik ($\bar{x}=4,30$) ve iklimsel etik ($\bar{x}=4,25$) algılarına göre daha yüksektir. Bu durum okullarda öğretmenlerin yöneticilerinin karara katılma konusunda hassas davradıklarını ortaya koymaktadır. Öğretmenler kurulu, zümre öğretmenler kurulu ve şube öğretmenler kurulu toplantılarının yasal olarak yapılma zorunluluğu bulunması ve yönetmelik gereği uyulması gereken toplantı kuralları karar vermede etik davranış algısını etkilediği söylenebilir.

Küçükkaraduman (2006) tarafından yapılan araştırmada, öğretmenler okul yöneticilerini hoşgörü, adalet, sorumluluk, dürüstlük, demokrasi, saygı etik ilkeler boyutuna göre, $\bar{x}=3,95$ ortalama ile değerlendirmişlerdir. Tüm etik

ilkeler boyutunda branş öğretmenleri sınıf öğretmenlerine göre, okul yöneticilerini daha yüksek ortalamalarla değerlendirmişlerdir. Cinsiyete göre, erkek öğretmenlerin ortalaması bayan öğretmenlerin ortalamasından (saygı boyutu dışında) daha yüksektir. Kıdem değişkenine göre ise, 21 yıl ve üstü kıdeme sahip öğretmenler yöneticilerini daha yüksek ortalamalarla değerlendirmişlerdir. Yaş değişkenine göre de, 56 yaş ve üstü öğretmenler yöneticilerini etik ilkeler boyutunda daha yüksek ortalamalarla değerlendirmişlerdir. 21-25 yaş grubu öğretmenler ise daha düşük ortalamalarla değerlendirmişlerdir. Kentsu (2007) tarafından müdür ve müdür yardımcıları üzerinde yapılan araştırmada ise, etik liderliğin hoşgörü, adalet, dürüstlük ve sorumluluk boyutları cinsiyete göre erkekler lehine farklılaştığı, yaş, kıdem ve görev değişkenine göre anlamlı bir farklılık oluşmadığı görülmüştür. Turhan (2007) ise, etik ilkelere uyma, etik ikilemleri çözme ve etik karar verme, etik bir okul kültürü ve iklimi yaratma, sosyal sorumluluk, hizmete yönelik liderlik, güvene dayalı liderlik, ilke merkezli liderlik boyutları ile ilgili etik liderlik araştırmasında; okul türü değişkeninde genel liselerin yöneticilerini daha etik olarak algıladıkları, ilke merkezli liderlik boyutunda kadınların daha etik algılamalarda bulundukları bunların dışındaki tüm boyutlarda cinsiyet, branş ve kıdem değişkenlerinde öğretmen görüşlerinin farklılaşmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu araştırmada da etik liderlik boyutları olarak ele alınan iletişimsel etik, karar vermede etik, iklimsel etik ve davranışsal etik boyutlarında cinsiyet, yaş, kıdem, okuldaki hizmet süresi, branş ve okuldaki öğretmen sayısı değişkenlerine göre anlamlı farklılaşmaların olmadığı görülmüştür. Ancak branş değişkeninin etik liderlik boyutlarından iklimsel etik boyutunda “diğer”(sınıf öğretmenliği ve okul öncesi branşı dışında kalan branşlar) branşların “sınıf” öğretmeni branşına göre anlamlı bir farklılaşma ortaya koyduğu görülmektedir. Bu araştırmada elde edilen sonuçlar da daha düşük kıdem ve daha düşük yaş grupları ile daha az öğretmen sayısına sahip okullarda öğretmenlerin değerlendirmelerinin anlamlı farklılaşmalar yaratmadığı anlaşılmaktadır. Küçükkaraduman (2006) tarafından yapılan araştırma sonuçlarında ise daha kıdemli ve yaşlı öğretmenler yöneticilerini daha etik algılamışlardır. Genel olarak bakıldığında

kontrol değişkenleri bakımından öğretmenlerin etik liderlik algıları arasında benzerlikler olduğu görülmektedir. Araştırmalarda etik liderlik algısı olumlu olarak değerlendirilmiştir. Bu durum öğretmenlerin etik liderlik davranışları açısından yöneticilerini önemsediklerini ve yeterli bulduklarını göstermektedir.

5.1.2. Öğretmenlerin rgtsel Adalet Algılarına İlişkin Sonuçlar ve Tartışma

Çalışma ortamında algılanan adaletin çalışanların motivasyonlarına olumlu katkıda bulunduğu düşünülmektedir. Bireylerin adalet algılarının yüksek olması kurumun genel olarak etkililik ve verimliliğine yansır. Tan (2006)'ın ilköğretim okullarında öğretmenlerin adalet algısına ilişkin araştırmasında fiziki şartlar, ğretim materyalleri, sicil notla değerlendirme gibi unsurların öğretmenlerin adalet algılarını ciddi bir şekilde etkilediğini ortaya koymaktadır. Cinsiyet değişkenine göre bayan öğretmenlerin örgütsel adaletle ilişkin görüşleri anlamlı bir farklılık yaratmıştır. Kıdem değişkenine göre ise daha az kıdeme sahip öğretmenler örgütsel adaleti daha fazla önemsediklerini ortaya koymuşlardır. Polat (2007) tarafından ortaöğretim öğretmenleri üzerine yapılan araştırmada da, öğretmenlerin adalet algıları, cinsiyet, kıdem, son çalışılan okuldaki hizmet süresi, son çalışılan okuldaki ğretmen sayısı değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık oluşmadığı ancak okul türü ve yaş değişkenlerinde anlamlı farklılaşmaların olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin rgtsel adalet algıları ($\bar{x}=3,66$) ortalama ile yüksek düzeyde algılanmıştır. Doğan (2002) eğitim kurumları dışında iş sektöründe ki araştırmasında örgüt içi iletişim ve prosedürel bilgilendirmenin dağıtıcı adaleti % 65 açıkladığı sonucuna ulaşmıştır. Eker (2006) iş sektöründe yaptığı araştırmada ise, erkeklerin bayanlara göre işlemsel adalet ve dağıtımsal adalet algılarının daha yüksek olduğu ve anlamlı bir şekilde farklılaştığı, yaş değişkenine göre ise 51 yaş ve üzerindeki çalışanların dağıtımsal adalet ve işlemsel adalet algılarının daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu araştırmada ise, örgütsel adalet algısı yüksek çıkmıştır ($\bar{x}=3,95$). Cinsiyet, yaş, kıdem, okuldaki hizmet süresi, branş, okuldaki ğretmen sayısı değişkenlerine göre, örgütsel adalet algısının anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı ancak branş değişkeninde "sınıf"(sınıf ğretmenliği ve

okul öncesi öğretmenliği) branşının “diğer” branşına göre daha düşük ortalamalarla örgütsel adalet algısına sahip oldukları görülmektedir. Yaş değişkenine göre, orta yaş grubunun (33-40 yaş) örgütsel adalet algıları daha yüksektir. Etkileşimsel adalet boyutunda ise, cinsiyet, yaş, branş, kıdem, okuldaki hizmet süresi, okuldaki öğretmen sayısı değişkenlerinin tümünde etkileşimsel adalet algılarının yüksek olduğu görülmüştür. Kişiler arası ilişkilerin ve kurum içi iletişimin ne denli önemsendiğinin bir göstergesi olarak etkileşimsel adalet ortalamalarının yüksek çıktığı düşünülebilir.

5.1.3. Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Algılarına İlişkin Sonuçlar ve Tartışma

Örgütsel bağlılık araştırmalarından elde edilen sonuçlar orta ve üstü düzeyde algılanmaktadır. Erdoğan (2006)’un resmi-özel ilköğretim okullarında müdür ve müdür yardımcıları üzerinde yaptığı araştırmada, özel okul yöneticilerinin örgütsel bağlılıkları devamlılık bağlılığı dışında resmi okullara göre, duygusal bağlılık ve normatif bağlılık boyutlarından daha yüksek çıkmıştır. Cinsiyet, görev, yaş ve branş değişkenlerine göre, resmi ve özel ilköğretim okulu yöneticilerinin örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı farklılıklar oluşmamıştır. Ancak, yaş değişkeninde 41 yaş ve üstü yöneticilerin örgütsel bağlılık algıları daha yüksek çıkmıştır. Yalçın (2005)’in iş sektöründe yaptığı araştırmasında, alınabilecek 18-90 puan aralığına göre, 62,49 puanının örgütsel bağlılık algısının ortanın üstünde bir değere sahip olduğu görülmektedir. Araştırma sonuçlarına göre, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılığa göre daha yüksek algılanmıştır. En düşük bağlılık türü ise devam bağlılığıdır. Bu araştırmada ise, öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına ilişkin bulgular daha önceki araştırmalarla benzer özellikler taşımaktadır. Genel olarak örgütsel bağlılık ($\bar{x}=3,95$) ortalamaya sahipken, devam bağlılığı ($\bar{x}=3,89$) duygusal bağlılık ($\bar{x}=3,75$) ve normatif bağlılık ($\bar{x}=3,55$) ortalamalara sahiptir. Okuldaki hizmet süresi, branş ve okuldaki öğretmen sayısı değişkenlerine göre, öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir farklılaşma görülmemiştir. Yaş değişkeni genel bağlılık değerlendirmesine göre, 32 yaş ve altı öğretmenlerle 41 yaş ve üstü öğretmenler arasında, 41 yaş ve üstü öğretmenler lehine anlamlı bir

farklılaşma vardır. Alt boyutlardan duygusal bağlılıkta anlamlı bir farklılaşma görülmemişken, devam bağlılığı ve normatif bağlılıkta daha yaşlı öğretmenlerin bağlılıklarının arttığı görülmüştür. Resmi iş sektörü olarak görülen öğretmenlikte belli bir yaştan sonra iş değiştirmenin, işletme sektörüne göre daha zor olduğu düşünüldüğünde çıkan sonuçların işletme sektöründe yapılan araştırma sonuçları ile negatif ilişkili olması anlamlıdır.

5.1.4. Yönetici Etik Liderlik Davranışı, Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Düzeyi İlişkisi

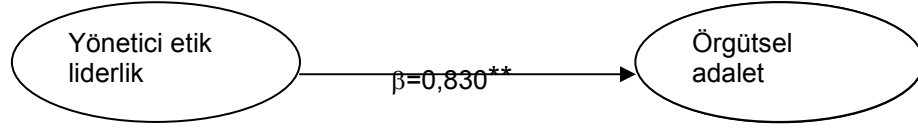
Yönetici etik liderlik davranışı, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık değişkenleri ve alt boyutları aralarında anlamlı ilişkiler mevcuttur (Turhan, 2007; Şeren, 2006; Yıldırım, 2006)

Yönetici etik liderlik davranışı, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık davranışı ve bunların alt boyutları arasında olumlu ilişkili olduğu görülmüştür. Yönetici etik liderlik davranışı, örgütsel adaletin önemli bir yordayıcısı iken, örgütsel adalette örgütsel bağlılığın yordayıcısıdır. Aynı zamanda örgütsel adalet yönetici etik liderlik davranışı ve örgütsel bağlılık arasında ara yordayıcı etkiye sahiptir.

5.1.5. Yönetici Etik Liderlik Davranışının Örgütsel Adaleti Açıklamasına İlişkin Sonuç ve Tartışma

Yönetici Etik Liderlik Davranışı ve Örgütsel Adalet değişkenleri arasında olumlu ilişki olduğu görülmektedir. Yönetici etik liderlik davranışı ile örgütsel adalet arasında yüksek bir ilişki ($r=0,83$, $p<.01$), bulunmuştur. Yönetici etik liderlik davranışının iletişimsel etik, karar vermede etik, iklimsel etik ve davranışsal etik boyutları ile örgütsel adalet arasında da anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Şekil 2. Yönetici Etik Liderlik Davranışı ile Örgütsel Adalet İlişkisi



** p<0.01

Yönetici etik liderlik davranışı ve örgütsel adalet arasındaki ilişkiye göre etik liderlik örgütsel adaletin önemli bir açıklayıcısıdır. Yöneticilerin etik davranışları genel olarak örgütsel adaleti etkilemektedir. Turhan (2007)'in yapmış olduğu araştırmada ise, genel olarak etik liderlik boyutları etik ilkelere uyma ($\bar{x}=4,16$), etik ikilemleri çözme ve etik karar verme ($\bar{x}=4,22$), etik bir okul kültürü ve iklimi oluşturma ($\bar{x}=4,82$), sosyal sorumluluk ($\bar{x}=4,19$), hizmete yönelik liderlik ($\bar{x}=4,21$), güvene dayalı liderlik ($\bar{x}=3,88$), ilke merkezli liderlik boyutlarının ($\bar{x}=4,10$) ifade edilen ortalamalara sahip oldukları görülmüştür. Güvene dayalı liderlik ile etik bir okul kültürü ve iklimi oluşturma boyutları dışında kalan boyutların “katılıyorum” ve “tamamen katılıyorum” düzeyinde algılandığı görülmektedir. Genel olarak bakıldığında etik liderlik davranışı algısının yüksek olduğu söylenebilir. Farklı örgütsel adalet boyutları altında yer alan ve örgütsel adaletle ilişkin yargılar içeren anket maddelerinin yüksek ortalamalarla algılandığı görülmektedir. Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarını gösterme düzeyleri ile öğretmenlerin okullarında sosyal adaletin algılanma düzeyine ilişkin görüşleri arasında yüksek düzeyde bir ilişki bulunmuştur. Yöneticiler etik liderlik davranışlarını ne kadar iyi gösterirlerse, öğretmenlerin sosyal adaletle ilişkin algıları o derece yükselmektedir.

Okulun moral değerleri sosyal adaletle bağlı olarak gelişir. Adalet bir toplumda yaşayanların birbirleriyle ilişkileri sonucunda gelişir ve sosyal adalet içerisinde adalet ve eşitlik kavramları yer alır. Söz konusu adalet ve eşitlikten ise liderler sorumludur (Merson ve Bussey, 2007). Adaletin gerçekleştirilmesinde liderlerin davranış biçimleri aracılık rolü oynar. Güçlü

etiksel liderler sosyal adaletin inşasında görev alırlar. Bu nedenle etik değerler yönetimde önemli bir görev üstlenirler. Mele (2007)'e göre, örgütsel adalet, moral değerlerden ve adaletten uzak düşünülemez.

Küçükkaraduman (2006) tarafından yapılan araştırmada da, adalete ilişkin 18 ilkenin değerlendirilmesi sonucunda $\bar{x}=3,69$ ortalama değeri bulunmuştur. Bu durum öğretmenlerin, okul yöneticilerinin adalete ilişkin davranışlarını olumlu algıladıklarını göstermektedir. Hwang (2001)'a göre, etik, insan hakkı olarak kabul edilir. Okulardaki etik ile sıradan insanların karşı karşıya kalacakları etik değerler birbirinden ayrıdır. Adalet ilkeleri çerçevesinde tüm insanlara aynı davranılması gerekmektedir. Ancak okul içerisinde öğrencilerin öğretmenleri ile olan ilişkilerinde etik tutum ve davranışlar değişir.

Brown (2004)'a göre, yaratıcı okullar için etik ve ahlaki zorunlulukların neler olduğunu anlamak ve bunu talep etmek gerekir. Sosyal adaletin sağlıklı işlemesi ise okul liderlerinin eğitime bağlıdır. Bates (2006)' a göre, sosyal adalet eğitim yönetimi eylemlerinin merkezinde olmalıdır. Eğitimsel süreçlerin kalbi değerler sorunudur. Eğitimde sosyal adalet hem dağıtımsal adaleti hem de işlemsel adaleti gerektirir.

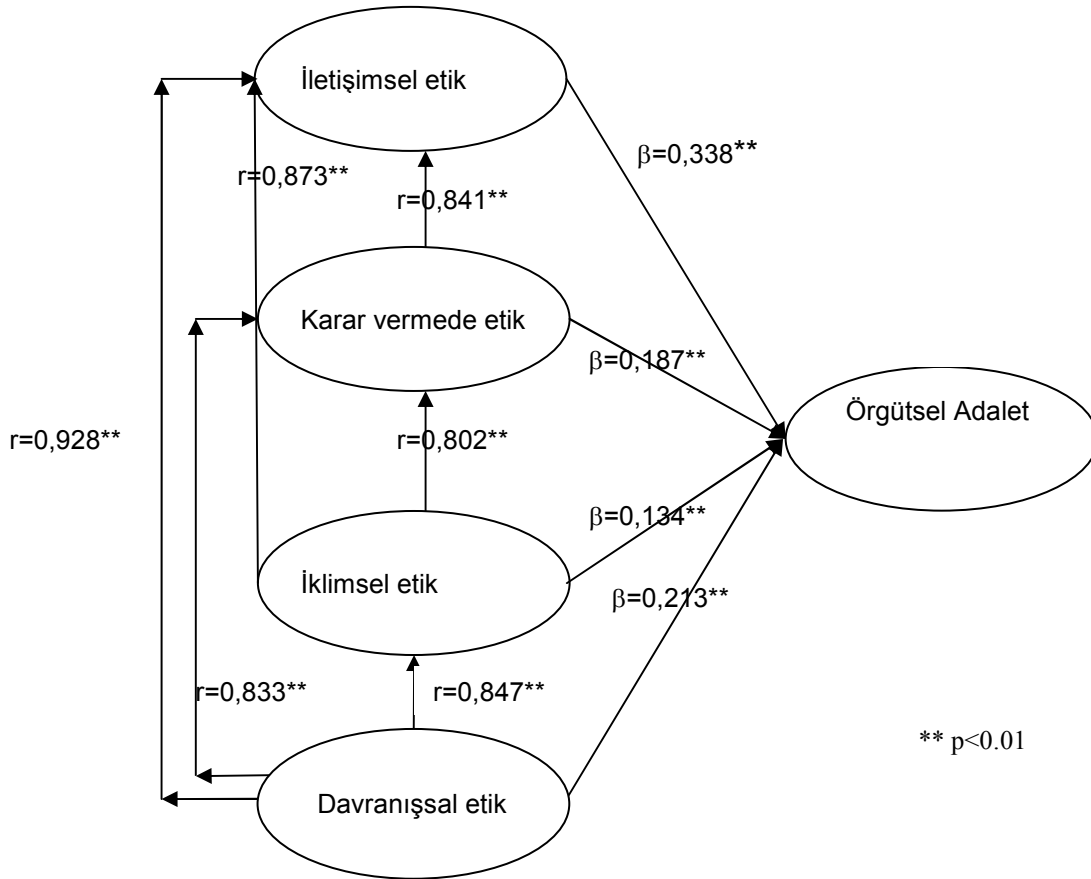
Yönetici etik liderliği, okul iklim ve kültürünün ayrılmaz bir parçası olarak adalet teorisi temelinde iş görür. Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının niteliği okul örgütsel adalet ağının güçlenmesine yardımcı olur. Glenys (2007) okul liderliğinin ahlak, etik ve ruhsal algılamaların güçlenmesi ile geniş bir vizyona ulaşacağına vurgu yapar.

Stefkovich ve Begley (2007) ise, okul liderliğinde etik ve değerler konusu liderlik eylemlerinin kaynağı olarak görür. Problem çözme süreci ve karar verme davranışlarında yöneticiler etik ilkeleri kullanma eğilimi taşırlar. Paylaşılan sosyal adalet üzerine bir ortak fikir oluşturmada etik ilkelere başvurulur.

Liderler iyi, doğru, adil, ahlaklı davranışlar segiledikleri zaman etik davranış gösterdikleri düşünülür. Liderler sözkonusu bu değerlerle çalışanlarına örnek olarak etik davranışlarını sergilerler. Liderlerin oluşturduğu örnek ortam çalışanların birbirleri ile olan ilişkilerinin de

belirleyicisi olur (Zhu, May ve Avolio, 2004). Liderlerin iletişimsel etik, karar vermede etik iklimsel etik ve davranışsal etik boyutlarındaki davranış örnekleri lider davranışlarından biri olarak görebileceğimiz örgütsel adalet ortamını yaratır.

Şekil 3. Yönetici Etik Liderlik Davranışı Alt Boyutları ile Örgütsel Adalet İlişkisi



Yönetici etik liderlik davranışı alt boyutlarının örgütsel adaleti yordamasına ilişkin sonuçlar örgütsel adaleti yüksek düzeyde açıkladığı yönündedir. Turhan (2007)'ın araştırmasında, “etik ikilemleri çözme ve etik karar verme” boyutuna ilişkin öğretmen algılarının ($\bar{x}=4,22$) ortalama ile yüksek algılandığı görülmektedir. Turhan'ın alt etik liderlik alt boyutları olarak sınıflandırdığı, etik ilkelere uyma, etik karar verme, etik okul kültürü ve iklimi

oluşturma, sosyal sorumluluk boyutlarının da sosyal adalet ile ilişkili olduğu bulunmuştur. Bu araştırmada da etik liderlik boyutları örgütsel adaleti anlamlı düzeyde açıklamaktadır.

Etik karar verme sürecinde yöneticilerin altı ilkeye dayalı olarak hareket etmeleri istenir. Bunlar. 1. Etik sorunları tanıma ve araştırma yaklaşımını kullanarak çözümler üretme. 2. Etik ilkeler oluşturma. 3. İletişimde etik sözcükler kullanma. 4. Estetik görsellerden yararlanma. 5. Takım üyelerine empatik davranma. 6. Adil ve eşit davranış sergileme (Patton, 2008). Bu araştırmada, “karar vemedeki etik” boyutunun örgütsel adaleti $p < 0,01$ düzeyinde anlamlılıkla yordadığı görülmektedir. Karar verme davranışında yöneticilerin etik değerleri benimsemeleri karar sürecinin kalitesini artırmaktadır. Patton (2008)’un ortaya koyduğu ilkelerde de etik karar vermenin önemli bir ögesinin eşitlik ve adalet olduğu vurgulanmaktadır. Demster ve Berry (2003)’nin çalışmasında, yöneticilerin ancak % 28’i meslek hayatları boyunca herhangi bir etik karar verme programına katılmışlardır. Katılımcıların, %75’i örgütsel yasa, kural ve prosedürleri konusunda, % 73’ü bir duruma uygun etik özellikleri tanıma, % 68’i kişilerarası beceri, % 66’sı mantıksal düşünme, %55’i empati, % 54’ü etik ilkeler bilgisi konusunda eğitimi gerekli gördüklerini belirtmişlerdir.

Etik karar verme yönetici davranışının önemli bir unsuru olarak kabul edilebilir. Bu araştırmada yönetici etik karar verme davranışının örgütsel adaletin önemli bir açıklayıcısı olması da bu durum ile paralellik göstermektedir. Davidson, Garton ve Joyce (2003) etik karar verme davranışının formal ögesi olarak etik ilkeleri ve etik düşünceleri önemli bir başlangıç olarak kabul ederler. Aynı zamanda etik karar verme disiplinlerarası bir araç olarak kabul edilir.

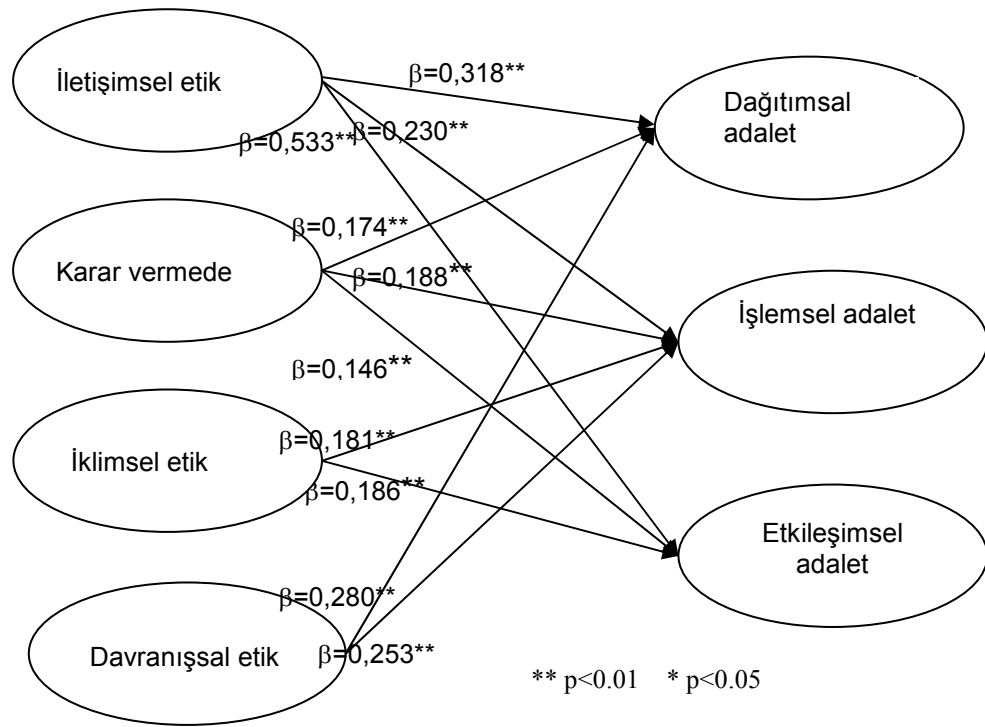
Adaletli davranışların inşasında, etik düşüncenin işe koşulması ve örgüt eylemlerinin odağına etik düşüncenin yerleştirilmesi gerekmektedir. Örgütsel adaleti kurmanın başlangıç değişkeni olarak etik ilke ve düşünceler programlı bir şekilde değerlendirilmelidir.

Bu nedenle, etik öğretimi farklı disiplinlerin başvurduğu ve öğretim programları içerisinde yer verdikleri (Clarkeburn, 2002; Davidson, Garton ve

Joyce, 2003; Scott, 2004; Miner, 2005; Hackman, Olive, Nodyne ve Deborah, 1999) bir öğrenme alanı olarak kabul görmektedir. Etik bütün mesleki ve akademik disiplinlerin bir parçasıdır (Clarkeburn, 2002). Sosyal adalet ve eşitlik bağlamında eğitimsel liderlerin yetişmesi ve davranışlarını güçlendirmeleri beklenir (Brown, 2004). Etik öğrenme problem çözme ve etik karar verme davranışlarına etki ederek adaletin yerleşmesinde ve gelişmesinde katkı sağlamaktadır.

Trevino, Brown ve Hartman (2003)'a göre, çoğu zaman örgütlerde çalışanlar ile yöneticiler yüz yüze gelmezler ancak örgütün sembolik değerleri, iletişim ağları, politikaları ve imajı çalışan ile yönetici etik ilişkisinin kalitesini ve yönünü belirler. Bu araştırmanın temel varsayımı da etik davranışların örgütsel adaleti etkilediği ve açıkladığı temeline dayanmaktadır. Elde edilen sonuçlar yönetici etik liderliğinin örgütsel adaleti açıkladığı yönündedir ($\beta=0,830$ $R^2=0,689$). Yönetici etik liderlik örgütsel adaletin % 69'unu açıklamaktadır.

Şekil 4. Yönetici Etik Liderlik Alt Boyutları ile Örgütsel Adaletin Alt Boyutları İlişkisi

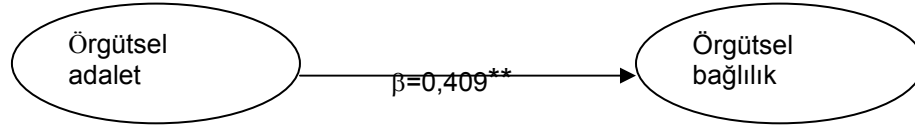


Yönetici etik liderlik alt boyutlarının örgütsel adalet boyutlarına ilişkin etkisine bakıldığında iklimsel etik boyutunun dağıtımsal adaleti açıklamada yetersiz kaldığı görülmektedir. Ayrıca davranışsal etik boyutu da etkileşimsel adalet boyutunu açıklamada yetersiz kalmaktadır. Bu boyutlar dışında kalan tüm boyutlar arasında anlamlı bir ilişki olduğu ve örgütsel adaleti açıkladığı görülmektedir. İklimsel etik boyutunun daha çok öğretmenlerin okullarına ilişkin psikolojik algıları ve okullarının kendileri için ne anlam ifade ettiği ile ilgili olduğu kabul edilebilir. Okulda öğretmenlerin okulun genel ilişki biçimini algılayışı sadece yöneticilerin davranışlarına indirgenemez. Bu nedenle bu araştırma sonucunda iklimsel adaletin dağıtımsal adaleti açıklamaması anlamlı görülebilir. Çünkü dağıtımsal adalet yöneticilerin öğretmenlere ilişkin ödül, ceza gibi dağıtım ile ilgili uygulamalarındaki adilliği ile ilgilidir. Oysa iklimsel etik doğrudan dağıtımsal adalet ile ilişkili değildir. Davranışsal etik boyutu ise etkileşimsel adalet boyutunu açıklamada yetersiz kalmaktadır. Yönetici etik davranışlarının etkileşimsel adaleti açıklamaması beklenen bir durum değildir. Her yönetici davranışının etkileşimsel adalet üzerine olumlu ya da olumsuz etki yapacağı düşünülebilir oysa bu araştırma sonucunda yönetici etik davranışlarının etkileşimsel adaleti açıklamadığı görülmektedir. Bu durum araştırmacı tarafından beklenmeyen bir sonuç olarak görülmektedir.

5.1.6. Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılığı Açıklamasına İlişkin Sonuç ve Tartışma

Örgütsel Adalet ile Örgütsel Bağlılık değişkenleri arasında olumlu ilişki olduğu görülmektedir. Örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında orta düzey bir ilişki ($r=0,40$, $p<.01$), bulunmuştur. Örgütsel adaletin dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet boyutları arasında da anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Yıldırım (2002)'in yaptığı araştırmada, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasında bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Orpan (1993) örgütsel adaletin örgütsel bağlılığı yaklaşık % 17 ($R^2=0,168$) açıkladığı bulgusuna ulaşmıştır.

Şekil 5. Örgütsel Adalet ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi



Sağnak (2005) yaptığı araştırmada, örgütsel değerlerin örgütsel bağlılığı artırdığı yönetici ve öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarında örgütsel değerlerin önemli bir yerinin olduğu, adalet, eşitlik, yaratıcılık, moral bütünlük gibi değerlerin örgütsel bağlılığı etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Eker (2006)'ın yapmış olduğu araştırmada, iş doyumu ve örgütsel adalet boyutları arasındaki ilişki düzeyleri incelendiğinde; dört boyutun da iş doyumu ile orta düzeye yakın olarak ilişkili olduğu görülmektedir. İş doyumunun kişiler arası adalet ile olan ilişkisi ($r = 0,303$) diğer adalet boyutlarına göre yüksek çıkmıştır. Bunu sırasıyla, dağıtım adaleti ($r = 0,260$), bilgisel adalet ($r = 0,259$) ve işlemsel adalet ($r = 0,244$) izlemektedir. Bu araştırmada da örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki ($r=0,40$) orta düzeyde çıkmıştır. Gürpınar (2006) tarafından yapılan araştırma sonuçları da, özellikle dağıtımsal adalet ve işlemsel adaletin örgütsel bağlılığı artırdığı ve aralarında pozitif bir ilişki olduğu yönündedir. Aynı araştırmada örgütsel adalet örgütsel bağlılığın önemli bir önceli olarak görülmüştür. Ambrose, Hees ve Genasen (2007) da, örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık ilişkisini vurgulamaktadırlar. Çalışanlara ne kadar adil davranılırsa çalışanların örgütleri ile olan bağları o kadar artacaktır. İşlemsel adalet ve etkileşimsel adalet örgütsel bağlılık davranışını etkilemektedir. Ancak dağıtımsal adalet örgütte uzun süreli kalmada diğer boyutlara göre daha çok örgütsel bağlılık üzerinde etkiye sahiptir. Araştırmanın işletme örgütlerinde yapılmış olması ve çalışanların iş değiştirme imkanlarının yüksek olması dağıtımsal adaletin örgütsel adalet üzerindeki etkisinin yüksek olması sonucunu doğurmuş olabilir.

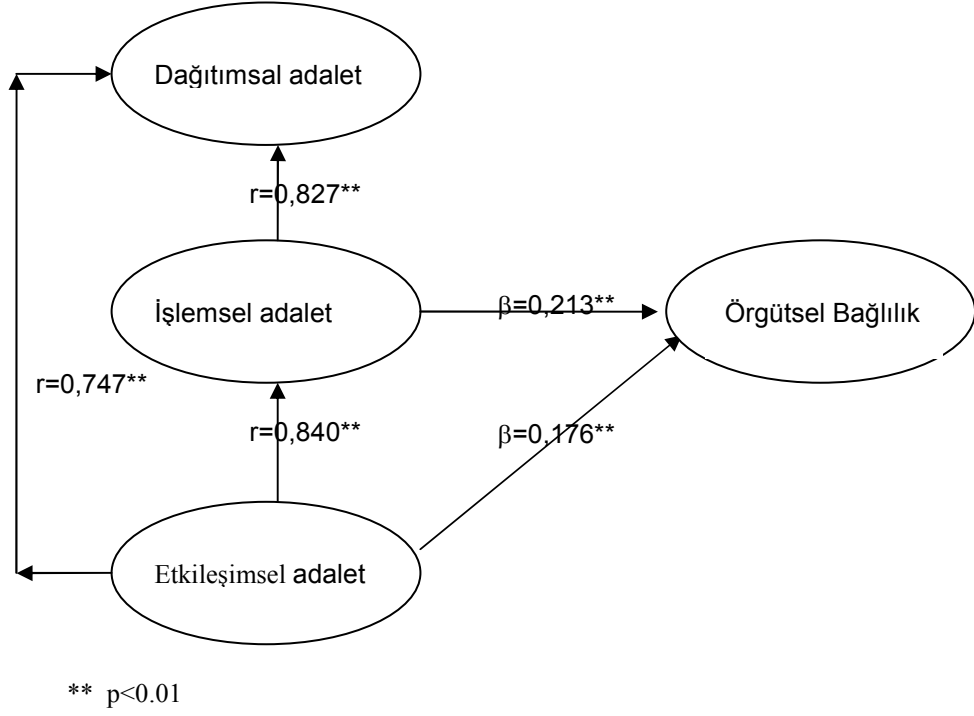
Olkonnen ve Lipponen (2006) dağıtımsal adalet ile işlemsel adalet arasında ($r=.37$), işlemsel adalet ile etkileşimsel adalet arasında ($r=.40$), dağıtımsal adalet ile etkileşimsel adalet arasında ($r=.25$) ilişki olduğunu ortaya koymaktadırlar. Örgütsel adalet boyutlarının örgütsel özdeşleşmeyi açıklamasına ilişkin regresyon sonuçları ise; örgütsel özdeşleşme ile dağıtımsal adalet ($\beta=0,23$ $p<.01$) pozitif ilişkili, işlemsel adalet ile ($\beta=0,34$ $p<.001$) pozitif ilişkili, etkileşimsel adalet ile ilişkisiz bulunmuştur.

Orpan (1993) tarafından yapılan araştırmada ise, işlemsel adalet ile dağıtımsal adalet arasında bir ilişki olduğu ($r=.49$ $p<.001$) görülmüştür. Aynı zamanda işlemsel adalet ile örgütsel bağlılık ilişkisi ($r=.28$ $p<.05$), dağıtımsal adalet ile örgütsel bağlılık ilişkisi ($r=.18$ $p<.05$) düşük düzeyde tespit edilmiştir. Dağıtımsal adalet örgütsel bağlılığın yaklaşık % 29'unu ($R^2=0,288$) açıklarken, dağıtımsal adalet ve işlemsel adalet birlikte örgütsel bağlılığın yaklaşık % 32'sini ($R^2=0,326$) açıklamaktadır.

Bu araştırmada ise, dağıtımsal adaletin örgütsel bağlılığı yordamadığı görülmektedir. Araştırma evreninin öğretmenler olması ve dağıtımsal adaletle ilişkin değişkenlerin daha çok resmi üst birimlerce belirlenmesi dağıtımsal adaletin örgütsel bağlılığı açıklamasına ilişkin sonucu etkilemiş olabilir.

Fields, Porg ve Chiu (2000)'ın yaptığı araştırmada, örgütsel bağlılık ile ilişkili bir kavram olarak düşünülebilecek olan iş memnuniyeti ile dağıtımsal adalet ve işlemsel adalet ilişkisinde; dağıtımsal adaletin iş memnuniyetini ($\beta=0,23$ $p<.05$) yordadığı, işlemsel adaletin iş memnuniyetini ($\beta=0,19$ $p<.05$) yordadığı sonucuna ulaşılmıştır. Yine benzer şekilde, Lee ve Forh (1999)'un yaptığı araştırmada da, işlemsel adalet ($\beta=0,57$ $p<.01$) ile dağıtımsal adaletin ($\beta=0,69$ $p<.01$) iş memnuniyetini açıkladığı görülmektedir.

Şekil 6. Örgütsel Adalet Alt Boyutları ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi

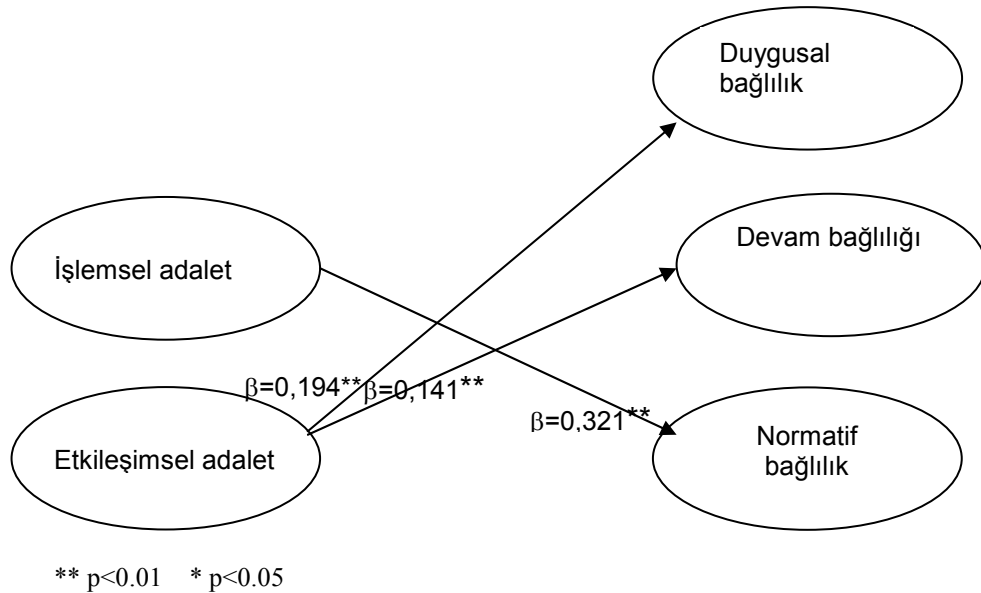


Yıldırım (2002)'in araştırmasında, örgüte bağlılığın adalet alt boyutları ile ilişkili olduğu ve örgütsel bağlılığı yordadığı sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel adalet alt boyutları dağıtımalsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet boyutları ile duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık boyutları arasında ilişki olduğu görülmektedir. Dağıtımalsal adalet ile devam bağlılığı $r= .16$ düzeyinde ilişkili iken, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet ile devam bağlılığı ilişkisi bulunmamaktadır. Dağıtımalsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet ($r=.29$, $r=.25$, $r=.25$) ile normatif bağlılık arasında düşük düzeyde bir ilişki bulunmaktadır. Dağıtımalsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet ($r=.37$, $r=.34$, $r=.37$) ile duygusal bağlılık arasında orta düzeyde bir ilişki bulunmaktadır.

Çalışanların örgütsel adalet algılarının örgütleri olan psikolojik sözleşme düzeylerini etkilemektedir. Çalışanlara doğru, dürüst ve saygılı davranıldığı zaman çalışanların örgütlerine psikolojik bağlılıkları artmaktadır. Yöneticiler ve çalışanlar arasındaki ilişkinin kalitesi (etkileşimsel adalet)

doğrudan çalışanların örgütlerine karşı psikolojik sözleşmelerini güçlendirmektedir. Ya da çalışanlar ödül ve cezaların dağıtımına ilişkin (dağıtımsal adalet) doğru ve adil algılamalar içerisinde olurlarsa (sosyal, duygusal ve ekonomik yararlar) psikolojik bağlılıkları (sözleşmeleri) güçlenmektedir. Çalışanların psikolojik sözleşme düzeyleri ile duygusal bağlılıkları arasındaki ilişkide, psikolojik sözleşme düzeyi örgütsel bağlılığın % 10'unu açıklamaktadır. Etkileşimel adalet ile psikolojik sözleşme ($\beta=0,38$ $p<.001$), işlemsel adalet ile psikolojik sözleşme ($\beta=0,18$ $p<.01$), arasında anlamlı ilişkiler bulunduğu işlemsel adalet ile etkileşimsel adaletin psikolojik sözleşme üzerinde önemli bir yordayıcı olduğu görülmektedir (Thompson ve Heron, 2005). Başka bir örgütsel bağlılık ile ilgili kavram olan, örgütsel özdeşleşme ile adalet ilişkisinde Lipponen, Olkkonen ve Moilkonen (2004)'ün araştırma sonuçları şöyledir. İşlemsel adalet ile etkileşimsel adalet örgütsel özdeşleşmenin önceli olarak görülmektedir. İşlemsel adalet ve etkileşimsel adalet birlikte örgütsel özdeşleşmeyi ($R^2=0,201$) % 20'i açıklarken, etkileşimsel adalet tek başına örgütsel özdeşleşmenin ($R^2=0,370$) % 37'sini açıklamaktadır.

Şekil 7. Örgütsel Adalet Alt Boyutları ile Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları İlişkisi

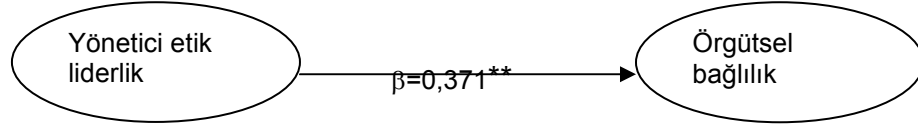


Witt, Kocmar ve Andrews (2001)'in işlemsel adalet ve duygusal bağlılık ilişkisi üzerine yapılan araştırmasında, işlemsel adalet ile duygusal bağlılık ilişkisi $r=.19$ $p<.05$ olarak belirlenmiştir. İşlemsel adalet duygusal bağlılığın % 19'unu ($R^2=0,19$) açıklamaktadır. Bu çalışmada ise işlemsel adalet duygusal bağlılığı açıklamamaktadır. Daha öncede ifade edildiği gibi, çalışma evreninin öğretmenler olması işlemsel adalet ile duygusal bağlılık arasındaki ilişki sonucunu etkilemiş olabilir. Ancak işlemsel adaletin normatif bağlılığı açıklaması ($\beta=0,32$) öğretmenlerin çalıştıkları okulların resmi kurumlar olması nedeniyle adalet süreci işleyişinin mekanik olması ile açıklanabilir. İşlemsel adalet sürecinde yönetici ve öğretmenlerin ilişki biçiminin önceden belirlenmiş yasa ve yönetmeliklere bağlı oluşu öğretmenlerin okullarına olan bağlılıklarının erdem ve ahlak ile ilişkili olmasını sağlamış olabilir. Araştırmada etkileşimsel adalet, duygusal bağlılık ($\beta=0,19$) ile devam bağlılığını ($\beta=0,14$) açıklamaktadırlar. Öğretmenler arası ilişkinin niteliği, yönetici öğretmen ve diğer personelin bir bütün olarak aralarındaki ilişki ağının iyiliği öğretmenlerin okullarına karşı tutum ve davranışlarını olumlu etkilemektedir. Aynı zamanda bu güçlü etkileşim öğretmenlerin okullarına verdikleri yatırım olarak düşünüldüğünde devam bağlılığını yordaması anlamlı olarak görülebilir.

5.1.7. Yönetici Etik Liderlik Davranışının Örgütsel Bağlılığı Açıklamasına İlişkin Sonuç ve Tartışma

Yönetici Etik Liderlik Davranışı ve Örgütsel Bağlılık değişkenleri arasında orta düzeyde olumlu ilişki olduğu görülmektedir. Yönetici etik liderlik davranışı ile örgütsel bağlılık arasında olumlu yönde orta düzeyde bir ilişki ($r=0,37$, $p<.01$) bulunmuştur. Yönetici etik liderlik davranışı bir bütün olarak örgütsel bağlılığın % 14'ünü ($R^2=0,138$) açıklamaktadır.

Şekil 8. Yönetici Etik Liderlik Davranışı ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi



Yönetici etik liderlik alt boyutlarından iletişimsel etik, karar vermede etik ve davranışsal etik örgütsel bağlılığı açıklamazken, iklimsel etik ($\beta=0,214^{**}$) örgütsel bağlılığı yüksek düzeyde açıklamaktadır.

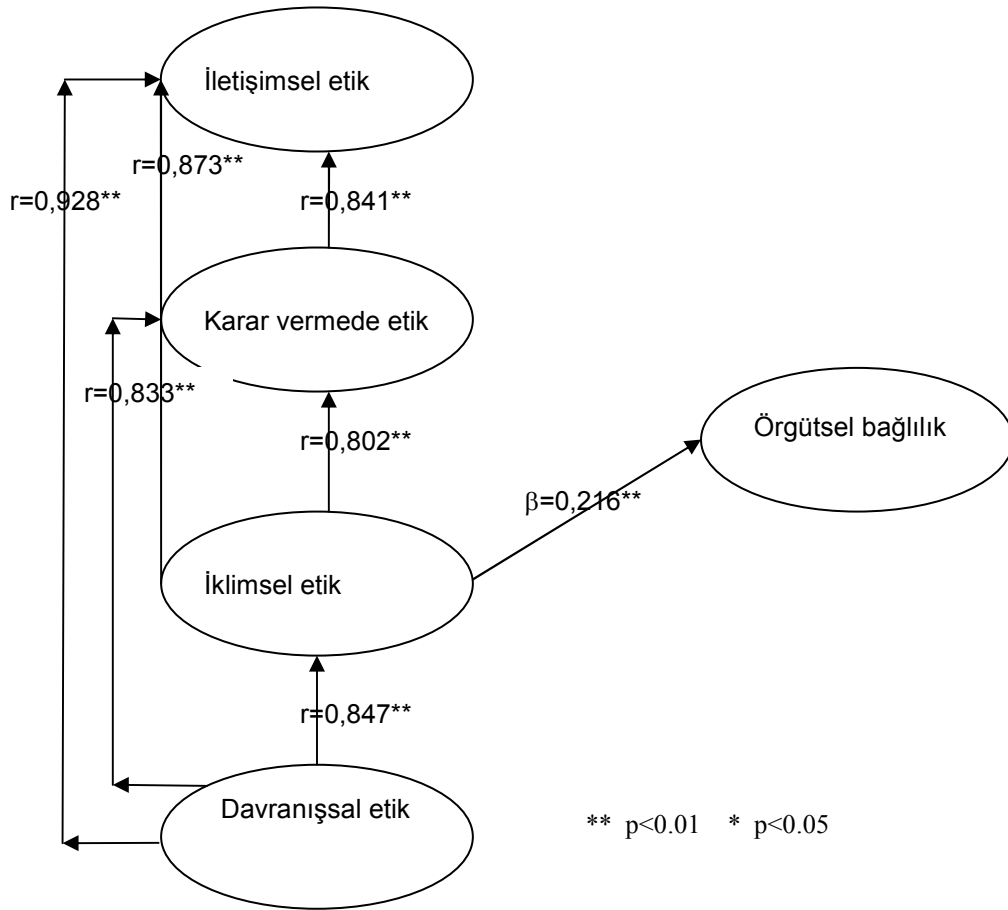
Dale ve Fox (2008) tarafından yapılan araştırma sonuçlarına göre; Lider girişimciliği ve lider saygınlığı örgütsel bağlılık ile pozitif ilişkilidir. Cinsiyet, yaş, örgütte çalışılan süre, şuanki pozisyonda çalışılan süre gibi kontrol değişkenleri ve lider girişimciliği değişkenlerinin örgütsel bağlılık üzerinde toplam varyansın % 3'ünü ($F= 4.34$ $p<.01$) açıklamaktadır. Regrasyon katsayısına göre, ($\beta=.17$ $P<.05$) lider girişimciliği örgütsel bağlılığı yordamaktadır. Kontrol değişkenleri ve lider saygınlığı örgütsel bağlılıktaki toplam varyansın % 16'sını açıklamaktadır. Regrasyon analizi sonucuna göre ise, ($\beta=.42$ $P<.01$) lider saygınlığı örgütsel bağlılığı yordamaktadır.

Hunt, Wood ve Chonco (1989) da, etik değerler ile örgütsel bağlılık ilişkisine dikkat çekmektedirler. Etik değerler ile örgütsel bağlılık arasında pozitif anlamlı bir ilişki vardır. Örgüt etik değerleri örgütsel bağlılığı % 17 açıklayarak ($R^2=0,170$), etik değerlerin örgütsel bağlılığın güçlü bir önceli olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Aynı şekilde Carlson (2005) etik iklim ve örgütsel bağlılık ilişkisini destekleyen bulgulara ulaşmıştır.

Yönetici etik liderlik davranışının örgütsel bağlılık üzerine etkisi bu araştırma üzerinde gözlenirken, Dale ve Fox (2008) ve Hunt, Wood ve Chonco (1989)'nun araştırmalarında lider girişimciliği, saygınlığı ve etik değerlerinde örgütsel bağlılığı anlamlı bir şekilde açıkladığı görülmektedir. Liderler ve etik değerler birlikte düşünüldüğünde bu araştırma sonucunda

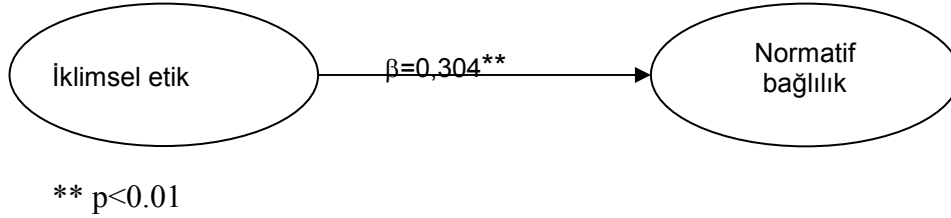
olduğu gibi iklimsel etik ($\beta=0,216^{**}$) boyutunda örgütsel bağlılığın açıklandığı görülmektedir. Öğretmenlerin okullarına ilişkin algıları diğer etik boyutların daha çok okulun ikliminin onları okullarına bağladığının göstergesi olarak düşünülebilir.

Şekil 9. Yönetici Etik Liderlik Davranışı Alt Boyutları ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi



Yönetici etik liderlik davranışı alt boyutlarından sadece iklimsel etik örgütsel bağlılık alt boyutlarından normatif etik davranışını açıklamaktadır. Diğer alt boyutlar arasında anlamlı bir açıklama söz konusu değildir. İklimsel etik örgütsel bağlılığı bir bütün olarak ($\beta=0,216$ $p<.01$) açıklarken, iklimsel etik örgütsel bağlılık boyutlarından sadece normatif bağlılık ($\beta=0,304$ $p<.01$) boyutunu açıklamaktadır.

Şekil 10. Yönetici Etik Liderlik Alt Boyutları ile Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutları İlişkisi



Carlson (2005)'un araştırmasında etik iş iklimi duygusal bağlılık ile ilişkilidir ($r=.611$) ve etik iş iklimi duygusal bağlılığın % 37'sini ($R^2=0,373$) açıklamaktadır.

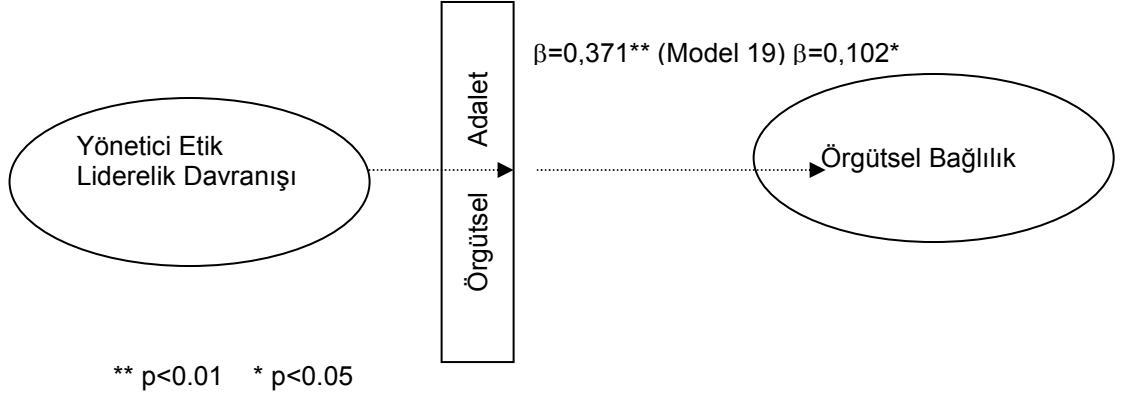
Etik davranış, tutum, değer ve ilişki biçimi gibi etik ile ilgili durumlar çalışanların örgütleri ile olan ilişkilerinin önemli bir önceli, açıklayıcısı olarak kabul edilmektedir. Bu araştırmada iklimsel etik ile normatif bağlılık arasındaki ilişkide olduğu gibi, etik iklim örgütsel bağlılığı açıklayan konumdur. Öğretmenlerin okullarının ilişki düzeyine ilişkin algıları, okulları ile ilgili kabul düzeyleri okula bağlılıklarını artırmaktadır. Ahlaki bağlılık türü olarak kabul edilen normatif bağlılığın iklimsel adaletten etkilenmesi, okulun örgüt iklimi ile okulda uzun süreli çalışma, kendini okula karşı borçlu hissetme davranışının örtüştüğünü göstermektedir.

5.1.8. Örgütsel Adaletin Yönetici Etik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Davranışı Arasındaki Ara Yordayıcı Etkisine İlişkin Sonuç ve Tartışma

Örgütsel adalet yönetici etik liderlik davranışı ile örgütsel bağlılık davranışı arasında kısmi ara yordayıcı bir değişkendir.

Örgütsel adalet, yönetici etik liderlik davranışı ile örgütsel bağlılık arasında önemli bir ögedir. Yöneticilerin etik davranışları örgütsel adalete etki ederek çalışanların örgütlerine karşı bağlılıklarının artmasına neden olmaktadır.

Şekil 11. Örgütsel Adaletin Yönetici Etik Liderlik Davranışı ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki Ara Yordayıcılık İlişkisi



Pillai ve diğer.(1999)'e göre, lider adaletinin iş memnuniyeti ve örgütsel bağlılık gibi bireysel sonuçlar doğurduğunu ortaya koymuşlardır. Adalet aracı değişkeni, lider davranışını etkileyerek örgütsel bağlılığı artırmaktadır. Bos (2001) ise örgütün çalışanlarına karşı gösterdiği adil olmayan davranışların çalışanların örgütsel bağlılıklarını azalttığını vurgulamaktadır. Bu sonuç, adaletin bağlılık üzerindeki gücünü açıklamaktadır.

5.2. Öneriler

Bu bölümde araştırmanın bulguları ve alanyazından elde edilen bilgilerden hareket edilerek uygulamacı ve araştırmacılara önerilerde bulunmuştur.

5.2.1. Uygulayıcılara Öneriler:

1. Araştırma sonucunda okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarını “oldukça yüksek” düzeyde algıladıkları görülmektedir. Bu nedenle etik davranışları güçlendirmek ve yaygınlaştırmak için;

a) Öğretmenlerle birlikte okul etik değerlerinin oluşturulması,

- b) Okul yöneticileri ve öğretmenlerin birlikte etik davranış programlarını takip etmelerinin sağlanarak, yöneticilerin etik liderlik davranışları daha da güçlendirilmelidir.

2. Araştırma sonucunda öğretmenlerin örgütsel adalet ile ilgili algıları “oldukça yüksek” çıkmıştır. Yöneticilerin adaletli davranışlarının sürekli tutmak için yöneticilere şu öneriler sunulabilir.

- a) Sadakat, eşitlik, adalet, doğruluk, dürüstlük, erdem gibi değerlerin ön plana çıkarıldığı bir okul kültürü ve iklimi yaratılmasına çalışılması,
- b) Okul yöneticileri ve öğretmenler arasında iki yönlü iletişim kanallarının oluşturulması,
- c) Okul yöneticilerinin öğretmenlerin çatışma yaratan davranışları karşısında tarafsızlığını koruması ve çatışmanın doğal karşılanması,

3. Araştırma sonucunda öğretmenlerin örgütsel bağlılık algıları “yüksek” çıkmıştır. Bu nedenle yöneticilere şu öneriler sunulabilir.

- a) Örgütsel bağlılığın yükseltilmesinde adalet önemli bir değişken olduğundan yöneticilerin etik liderlik davranışları ve adaletle yönelik tutumlarının hizmetiçi eğitim programlarıyla güçlendirilmesi,
- b) Yaş değişkenine göre daha genç öğretmenlerin devam bağlılıkları ve normatif bağlılıklarının güçlendirilmesi için okul ile özdeşleşmelerini sağlayacak ve okulla bağlılıklarını artıracak sosyal düzenlemelere yer verilmesi,

4. Yönetici etik liderlik davranışı ile örgütsel adalet arasındaki ilişki yüksek çıkmıştır. Bu nedenle,

- a) Okul yöneticilerine bu kavramlara ilişkin kuramsal ve uygulamaya yönelik bilgilerin verilmesi, bu kavramların öneminin kavranması ve uygun davranışlar sergilenmesi açısından önemlidir.
- b) Yönetici etik liderlik alt boyutlarından iklimsel etik daha düşük algılandığından; okulda sosyal organizasyonlara ağırlık

verilmeli, okul aile işbirliği çalışmalarının güçlendirilmeli, öğretmenler arası dayanışma günleri ve toplantılarının yapılmalıdır.

- c) Davranışsal etik ile etkileşimsel adalet arasındaki ilişkinin olmaması, yönetici davranışlarının öğretmenler arasındaki sosyal bağların gücünü artırmada üzerine düşen sorumlulukları da artırmaktadır. Bu nedenle, yöneticiler, söz ve eylemleriyle okulda izleyenlerine eşit, adil davranışlar sergilemelidirler.
- d) İklimsel etik davranışının dağıtımsal adalet ile ilişkili bir sonuca ulaşıldığından, okul çalışanlarının okulları ile olan psikolojik bağlılıklarını artıracak, aralarındaki ilişkileri güçlendirecek sosyal düzenlemelere, etkinliklere yer verilmelidir.

5. Örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu nedenle,

- a) İşlemsel adalet örgütsel bağlılığı artırdığından, okul içinde verilecek ödül ve cezaların objektif kurallar çerçevesinde belirlenmesi,
- b) Etkileşimsel adaletin duygusal bağlılık ve devam bağlılığı üzerindeki etkisini daha da artırmak için, çalışanların sosyal birlikteliklerini artıracak öğretmenler odası düzenlemesi, kermes, seminer, kokteyl gibi etkinliklere yer verilmesi,

6. Yönetici etik liderlik davranışı ile örgütsel bağlılık arasında orta düzey bir ilişki bulunmuştur. Bu nedenle,

- a) İklimsel etik davranışının normatif bağlılığı artırdığından, çalışanların aralarındaki ilişkileri güçlendiren, okuluna değer veren ve okulda bulunmaktan hoşlanan çalışanların sayısını artırmak için yöneticilerin bireylere yönelik yapıcı ve kabul edici tutum ve davranışlarının güçlendirilmesi,

5.2.2. Araştırmacılara Öneriler:

1. Araştırmada yer verilen etik liderlik, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık değişkenleri arasındaki ilişki, ortaöğretim ve okul öncesi eğitim kurumlarında da araştırılabilir.

2. Etik liderlik davranışının örgütsel güven, iş memnuniyeti, özdeşleşme gibi değişkenlerle ilişkisi araştırılabilir.

3. Yönetici etik liderlik davranışı, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki, özel okullarla devlet okullarının karşılaştırılması şeklinde yapılabilir.

4. Farklı ülkelerdeki etik liderlik ve örgütsel adalet; etik liderlik ve örgütsel bağlılık ilişkileri karşılaştırmalı olarak araştırılabilir.

5. Araştırma örenklem grubuna benzer okullar ve ya öğretmenlerle Etik Liderlik Davranışı, Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık değişkenlerinin çıktıklarına ulaşıp ulaşılmadığı araştırılabilir.

6. Okul yöneticilerinin etik liderlik, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılığa ilişkin davranışları nitel bir çalışma ile araştırılabilir.

KAYNAKÇA

- Addae, M.H., Parboteeah, K.P. (2006) Organizational information, organizational commitment and intention to quit: A study of Trinidad and Tobago. *International Journal of Cross Cultural*, 6 (3) 343–359.
- Aksoy, A.H. (1998) *Eğitim Denetiminde Etik*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi, Malatya.
- Allen, N. J., Meyer, J.P. (1990). The Measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63 (1)1-18.
- Allen, D.G., Shore, L.M., Griffeth, R.W. (2002) *The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process*. *Journal of Management*, 29 (1) 99-118.
- Altun, A.S. (2003) İlköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü liderliğe verdikleri önem ve uygulama düzeyleri, *İlköğretim Online*, 2(1)10-17. erişim: 28.01.2008 www.ilkogretimonline.com
- Alptekin, Y. (2005) *Eğitim İçin İnternet, İnternet İçin Eğitim: Elektronik İletişim Ve Etik*. erişim:11.12.2007, www.inet.tr.org.tr
- Ambrose, M.L. (2002) Contemporary justice research: a new look at familiar questions, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, (89) 803–812.
- Ambrose, M., Hess, R.L., ve Ganesen, S. (2007) The relationship between justice and attitudes: an examination of justice effects on event and system-related attitudes, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, (103)21–36
- Aşıkoğlu, M. (1986) *İşgören yönetiminde iletişim ve şişe cam endüstrisinde bir uygulama örneği*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Aydın, İ.(2001) *Yönetmelik mesleki ve örgütsel etik*. Ankara:Pegem yayıncılık.
- Aydın, İ.(2006) *Eğitim ve öğretimde etik*. Ankara:Pegem yayıncılık.
- Aydın, M. (1994) *Eğitim yönetimi*. Ankara: Hatiboğlu Yayınevi.
- Aydın, M.(1996) *Eğitim sosyolojisi ders notları*, Malatya.
- Aydın, M. (1993) *Çağdaş eğitim denetimi*. Pegem yayıncılık, Ankara.

- Bagnall, R. G.(2002) The Contingent University: An Ethical Critique. *Educational Philosophy and Theory*, (34) 1.
- Baker, T.C., Hunt, T.G., Andrews, M.C. (2006) Promoting ethical behavior and organizational citizenship behaviors: the influence of corporate ethical values. *Journal Of Business Research*, (59) 849–857.
- Balay, R. (2000) *Özel ve resmi liselerde yönetici ve öğretmenlerin örgütsel bağlılığı*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü.
- Balay, R. (2003) *Örgüt ve çevre ilişkisi, yönetimde çağdaş yaklaşımlar uygulamalar ve sorunlar*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Balcı, A. (2002) *Etkili okul, okul geliştirme, kuram uygulama araştırma*. Pegem Yayınları, Ankara.
- Bar-Haim, A. (2007) Rethinking organizational commitment in relation to perceived organizational power and perceived employment alternatives. *International Journal of Cross Cultural*, 7 (2) 203–217.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Başar, H. (1994) *Sınıf yönetimi*. Pegem Yayınları: Ankara.
- Başaran, İ.E.(1992) *Yönetimde insan ilişkileri yönetsel davranış*, Ankara:Gül Yayınevi.
- Başaran,İ.E. (1998) *Yönetimde insan ilişkileri yönetsel davranış*, Ankara: Aydan Web Tesisleri.
- Başaran, İ.E. (1991) *Örgütsel davranış*. Ankara: Gül yayınevi.
- Bates, R. (2006) Educational administration and social justice. *Education, Citizenship and Social Justice*, 1,141.
- Bayram, L.(2005) Yönetimde yeni bir paradigma: örgütsel bağlılık. *Sayıştay Dergisi*, 59, 135-139.
- Bayram, S. (2005) İşletme etiği ve çalışanların şirketlerinde mevcut olan etik uygulamalara ilişkin algılarının ölçümüne yönelik bir araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi, Bursa.

- Begley, P.T. ve Stefkovich, J.A. (2003) Introduction: education, ethics and the cult of efficiency. *journal of educational administration*, 42(2) 132-136.
- Blader, S.L., Tyler, T.R. (2003) What constitutes fairness in work settings? a four-component model of procedural justice. *Human Resource Management Review*, (13)117-125.
- Bos, K. (2001) Fundamental research by means of laboratory experiments is essential for a better understanding of organizational justice. *Journal of Vocational Behavior*, (58) 254–259.
- Bos, K. (2002) Assimilation and contrast in organizational justice: The role of primed mindsets in the psychology of the fair process effect. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89, 866–880.
- Bos, K., Ham, J., Lind, E.A., Simonis, M., Essen, W.J., Rijpkema, M. (2008) Justice and the human alarm system: the impact of exclamation points and flashing lights on the justice judgment process, *Journal of Experimental Social Psychology*, 44, 201–219.
- Boshoff, C., Mels, G. (1995) A causal model to evaluate the relationships among supervision, role stress, organizational commitment and internal service quality, *European Journal of Marketing*, 29 (2) 23-42.
- Boylu, Y., Pelit, E., Güçer, E. (2007) Akademisyenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri üzerine bir araştırma, *Ege Akademik Bakış*, 44 (511) 53-74.
- Brown, K.M. (2004) Leadership for social justice and equity: weaving a transformative framework and pedagogy. *Educational Administration Quarterly*, 40 (1) 77-108.
- Brown, M.E. (2007) Misconceptions of ethical leadership: How to avoid potential pitfall, *Organizational Dynamics*, 36(2)140-155.
- Brown, M.E., Trevino, L.K. (2006) Ethical leadership: A review and future directions, *The Leadership Quarterly*, 17, 595–616.
- Brown, M.E., Trevino, L.K., Herrison, D. A., (2005) Ethical leadership: a social learning perspective for construct development and testing,

Organizational Behavior and Human Decision Processes, 97, 117–134.

- Burford, C.T. (2004) Centering educational administration: cultivating meaning, community, responsibility by robert j. starratt. mahwah, n.j.: lawrence 2003, Erlbaumassociates publishers. *American Journal of Education*, Book Review.
- Bursalioğlu, Z. (1997) *Eğitim yönetiminde teori ve uygulama*. Pegem Yayıncılık, Ankara.
- Bursalioğlu, Z.(2000) *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. (11.Baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Bursalioğlu, Z. (1998) *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Büyüköztürk, Ş. (2007) *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı, istatistik, araştırma deseni spss uygulamaları ve yorum*. (8.Baskı) Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Byrne, Z.S. (1999) How do procedural and interactional justice influence multiple levels of organizational outcomes? Presented as a panel presentation for the fourteenth annual conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology in Atlanta.
- Byrne, Z.B., Rupp, D.E., Eurich, T. (2003) *Effects of Discrete Emotions on Distributive, Procedural, and Interactional Justice*. Poster at the 18th Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology. April 11-13, 2003, Orlando, Florida.
- Carlson, S.C. (2005) *Ethical leadership: Influences of ethical climate, perceived organizational support, and perceived leader integrity*. Unpublished doctorate thesis, Nova Southeastern University.
- Chan, M. (2000) Organizational justice theories and landmark cases. *The International Journal of Organizational Analysis*, 8 (1) 68-88.
- Chang, K., Chelladurai, P. (2003) Comparison of part-time workers and full-time workers: commitment and citizenship behaviors in korean sport organization. *Journal of Sport Management*, 17, 394-416.

- Changeux, J.P.(2000) *Etiğin doğal kökenleri*. (N.Acar, Çev.). İstanbul: Mavi Ada Yayınevi.
- Changeux, J.P.(2002) *Etiğin doğal temelleri*. (N.Acar, Çev.) Ankara: Doruk Yayınları.
- Cici, E. (1997) *Job satisfaction and organizational commitment as predictors of behavioral intentions*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Clark, J.A. (2006) Social justice, education and schooling. *Some Philosophical Issues*, 54 (3) 272-287.
- Clarkeburn, H. (2002) The aims and practice of ethics education in an undergraduate curriculum: Reasons for choosing a skills approach. *Journal of Further and Higher Education*, 26, 4.
- Clarkburn, H.(2002) The aims and practise of ethics educationin in an undergraduate curriculumreasons for choosing a skills approach. *Journal of Higher Education*, 26, 4-11.
- Cohen, A. (2007) Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review* 17, 336–354.
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86, 278–321.
- Colquitt, J.A., Scott, B.A., Judge, T.A., Show, J.C. (2006) Justice and personality:using integrative theories to derive moderators of justice evects, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 100, 110–127.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86, 425–445.
- Collie, T., Bradley. G., Beverley A.S. (2002) Fair process revisited: differential effects of interactional and procedural justice in the presence of social

- comparison information. *Journal of Experimental Social Psychology*, 38, 545–555
- Correia, I., Dalbert, C. (2007) Belief in a just world, justice concerns, and well-being at portuguese schools, *European Journal of Psychology of Education*, 4, 421-437
- Constantino, M.G., Hage, S.M., Kindaichi, M.M., Bryant, R.M. (2007) Social justice and multicultural issues: implications for the practice and training of counselors and counseling psychologists, *Journal of Counseling & Development*, 85, 24-29.
- Cropanzano, R., Byrne, Z., Bobocel, D.R., Rupp, D.E. (2001) Moral virtues, fairness heuristics, social entities, and other denizens of organizational justice, *Journal of Vocational Behavior*, 58, 164–209.
- Çelik, V. (1999) *Eğitimsel liderlik*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Çelik, V. (1997) *Okul kültürü ve yönetimi*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Çoşkun, C.A. *Toplam ahlak felsefesi*. (3 Şubat 2008) 3 Şubat 2008, www.canaktan.org
- Dalbert, C., Schneidewind, U., Saalbach, A. (2007) Justice judgments concerning grading in school. *Contemporary Educational Psychology*, 32, 420–433.
- Dale, K., Fox, M.L. (2008) Leadership style and organizational commitment: mediating effect of role stress. *Journal Of Managerial Issues*, 20 (1) 109-130.
- Dangaç, G. (2006) *Liderlik ve yöneticilik*. 14 Şubat 2008, www.kisiselbasari.com/makale
- Davidson, G., Garton, A.F., ve Joyce, M. (2003) Survey of ethics education in Australian university schools and departments of psychology. *Australian Psychologist*, 38 (3) 216-222.
- Day, B.A. (2003) Ethics in environmental communication and education, *Applied Environmental Education and Communication*, 2, 71–72.
- D’Intino, R., Goldsby, M.G., Houghton, M.G., Neck, C.P. (2007) Self leadership: A process for entrepreneurial success, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13 (4) 105-119.

- Dee, J.R., Henkin, A.B., Singleton, C.A. (2006) Organizational commitment of teachers in urban school's: Examining the effects of team structures. *Urban Education*, 41, (6) 603-627.
- Değirmenci, T. (2007) *Etik Liderlik*. 21 Şubat 2008, www.genbilim.com/index.php
- Demster, N., Berry, V. (2003) Blindfolded in a minefield: principals' ethical decision-making, *Cambridge Journal of Education*, 33 (3) 457-477.
- Demir, K. (2003) Örgütlerde iletişim yönetimi. *Yönetimde çağdaş yaklaşımlar uygulamalar ve sorunlar*, (2.Baskı) içinde (135-161) Ankara: Anı Yayıncılık.
- De Ruyter, D.J.(2004) Pottering in the garden? On human flourishing and education. *British Journal of Educational Studies*. 52 (4)377-389.
- Dewey, J.(1995) *Eğitimde Ahlak İlkeleri*. (A.F. Oğuzkan, Çev.) Ankara.
- Doğan, H. (2002) İşgörenlerin adalet algılamalarında örgüt içi iletişim ve prosedürel bilgilendirmenin rolü, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 2 (2) 71-78
- Dökmen, Ü. (2003) *İletişim çatışmaları ve empati*. (22. Basım). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Drucker, P.(1996) *Gelecek için yönetim*. (F.Üçcan, Çev.) Türkiye İş Bankası Yayınları.
- Efeoğlu, İ.E. (2006) *İş-aile yaşam çatışmasının iş stresi, iş doyumu ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri: ilaç sektöründe bir araştırma*, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi, Adana.
- Eker, G. (2006) *Örgütsel adalet algısı boyutları ve iş doyumu üzerindeki etkileri*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Epitropaki, O. (2003) Transformational leadership, psychological contract breach and organizational identification, *Academy of Management Best Conference Paper*, Greece.
- Eraslan, L. (2004) Liderlik olgusunun tarihsel evrimi, temel kavramlar ve yeni liderlik paradigmasının analizi, *Milli Eğitim Dergisi*, 162.
- Erçetin, Ş.Ş.(1998) *Lider Sarmalında Vizyon*. Ankara: Önder Matbaacılık.

- Erdoğan, B. (2002) Antecedents and consequences of justice perceptions in performance appraisals, *Human Resource Management Review*, 12, 555–578.
- Erdemir, A.D.(1996) *Tıbbi deontoloji ve genel tıp tarihi*. Bursa/İstanbul: Güneş ve Nobel Tıp Kitabevleri.
- Erol, V. (1998) *İş tatmini ve örgütsel bağlılık*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Etik, (b.t.) 20.12.2007 www.tip.uludağ.edu.tr
- Farrell, M.A. (2003) The effect of downsizing on market orientation: The mediating roles of trust and commitment, *The Effect Of Downsizing On Market Orientation*, 11, 55-74.
- Felfe, J., Petersen, L.E. (2007) Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16 (1) 1-24.
- Fields, D., Pang, M., Chiu, C. (2000) Distributive and procedural justice as predictors of employee outcomes in Hong Kong, *Journal of Organizational Behavior*, 21 (5) 547-562.
- Frankfurt, H. (1997) Equality and respect, *Social Research*, 64 (1) 1-15.
- Furman, G.C.(2004) The ethic of community. *Journal of Educational Administration*. 42 (2) 215-235.
- Gaertner, W., Schwettmann, L.(2007) Equity, responsibility and the culturel dimension, *Economia*, 74, 627-649.
- Glenys, W. (2007) The ‘bigger feeling’ the importance of spiritual experience in educational leadership. *Educational Management Administration & Leadership*,35(1)135-155.
- Gonzalez ve Guillen, (2008) Organizational commitment: A proposal for a wider ethical conceptualization of ‘normative commitment’. *Journal of Business Ethics* , 78, 401–414
- Gözübüyük, Ş.(1996) Yönetim hukuku. (9.Baskı). Ankara: Turhan Yayınevi.
- Gözübüyük, Ş. (1993) Hukuka giriş ve hukukun temel kavramları. Ankara:Turhan Kitabevi Yayınları.
- Greenberg, J.(1996) *The quest for justice on the job, essays and experiments. thousand oaks*, Ca. Sage Publication.

- Greenberg, J. (1987) A taxonomy of organizational justice theories, *The Academy of Management Review*, 12 (1) 9-22.
- Greenberg, J. (2001) Setting the justice agenda: seven unanswered questions about “what, why, and how. *Journal of Vocational Behavior*, (58) 210–219.
- Greenberg, J. (1990a) Looking fair versus being fair: managing impressions of organizational justice, *Research in Organizational Behavior*, 12 (1) 111-157.
- Greenberg, J. (1990b) Organizational justice: yesterday, today and tomorrow. *Journal Of Management*, 16 (2) 399-432.
- Greenberg, J., Bies, R.J. (1992) Establishing the role of empirical studies of organizational justice in philosophical inquiries into business ethics, *Journal of Business Ethia*, (11) 433-444.
- Griffith, W.I., Sell, J. (1988) The effects of competition on allocators’ preferences for contributive and retributive justice rules, *European Journal of Social Psychology*, 18, 443-455.
- Gutok, G.L.(2001) Eğitime felsefi ve ideolojik yaklaşımlar. (2.Baskı). (N. Kale,Çev.). Ankara: Ütopya Yayınevi.
- Gül, H. (2003) *Karizmatik liderlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi üzerine bir araştırma*, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Gebze İleri teknoloji Enstitüsü, Gebze.
- Gümüşeli, A.İ. (1996) Okul Müdürlerinin Öğretim Liderliğini Sınırlayan Etkenler, *Eğitim Yönetimi Dergisi*, 2.
- Gündüz, Mustafa.(2005) Meslek ve ahlak: öğretmenlik mesleğinin ahlakı olabilir mi? Eğitim Araştırmaları Dergisi. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Gürbüz, F. (2001) *Yeni liderlik yaklaşımları ve eğitim yönetimi açısından doğurgular.*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gürpınar, G. (2006) *An empirical study of relationships among organizational justice, organizational commitment, leader-member exchange, and turnover intention*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.

- Hackman, M.Z., Olive, T.E., Nodyne, G., Deborah, B. (1999) Ethical consideration in the development of the interdisciplinary leadership studies program. *The Journal of Leadership Studies*, 6, 1/2.
- Hanna, J.W. (1998) School climate: changing fear to fun. *Contemporary Education*, 69, 2.
- Hanesan, S., Hess, R. (1997) Dimensions and levels of trust: implications for commitment to a relationship. *Marketing Letters*, 8 (4) 439–448.
- Hardy, D.E. (2002) Ethical considerations affecting teaching in community colleges: an abundance of feelings and limited facts. *Community College Journal of Research and Practice*, 26, 383–399.
- Harsham, C.L., Harsham, E.F. (2008) The gordian knot of ethics: understanding leadership effectiveness and ethical behavior, *Journal of Business Ethics*, 78, 175–192.
- Haughey, D.J. (2007) Ethical relationships between instructor, learner and institution. *Open Learning*, 22(2) 139-147.
- Haynes, F. (2002) *Eğitimde etik*. (S. K.Akbaş, Çev.). İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Hilav, S.(1985) *Felsefe el kitabı*. (4.Baskı). İstanbul: Gerçek Yayınevi.
- Huang, T., Hsiao, W. (2007) The causal relationship between job satisfaction and organizational commitment. *Social behavior and personality*, 35 (9) 1265-1276.
- Hunt, S.D., Wood, V.R., Chonco, L.B. (1989) Corporate ethical values and organizational commitment in marketing. *Journal of Marketing*, 53 (3) 79-90.
- Houtte, M.V. (2005). Climate or culture? a plea for conceptual clarity in school effectiveness research, *School Effectiveness and School Improvement*, 16 (1) 71-89.
- Hoy, W.K. ve Miskel, C.G. (1987) *Educational Administration: Theory, Research and Practice*. (3.Baskı). New York: Random House.
- Hunt, S.D., Morgan, R.M. (1994) Organizational commitment: one of many commitments or key mediating construct? *The Academy of Management Journal*, 37 (6) 1568-1587.

- Hwang, K.K. (2001) Introducing human rights education in the Confucian society of Taiwan: its implications for ethical leadership in education. *Int. J. Leadership In Education*, 4 (4) 321-332.
- Irak, D.Y. (2004) Örgütsel adalet: Ortaya çıkışı, kuramsal yaklaşımlar ve bugünkü durumu, *Türk Psikoloji Yazıları*, 7 (13) 25-43.
- İlsev, A. (1997) *Örgütsel bağlılık: Hizmet sektöründe bir araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- İşcan, Ö.F., Naktiyok, A. (2004) *Çalışanların örgütsel bağdaşımalarının belirleyicileri olarak örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet algıları*. A.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, 59(1)181-201.
- Jackson, A.P. (1995) Perspectives on equity and justice in social work. *Social Work*, 40(1)136.
- Jacob, W.J. (2006) Social justice in chinese higher education. *Regional Issues Of Equity And Access*, 52, 149-169.
- Johnson, R.E., Selenta, C., Lord, R.G. (2006) When organizational justice and the self-concept meet: consequences for the organization and its members. *Organizational Behavior And Human Decision Processes*, 99, 175–201.
- Jaros, S. J. (1995) An assessment of Meyer and Allen's (1991) Three-Component Model of organizational commitment and turnover intentions. *Journal of Vocational Behavior*, 51, 319–337.
- Kadak, A.C. (2000) Intergenerational risk decision making: a practical example. *Risk Analysis*, 20 (6) 883-894.
- Kansanen, P. (2003) Pedagogical ethics in educational research. *Educational Research and Evaluation*, 9 (1) 9-23
- Katz, D., Kahn, R.L. (1977) *Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi*. (H. Can, Y. Bayar, Çev.), Ankara: TODAİ Yayınları.
- Kaya, Y.K. (1993) *Eğitim Yönetimi Kuram ve Türkiye'deki Uygulama*, Ankara: Set Ofset Matbaacılık.
- Kavi, A. (1998) *Relationship between organizational commitment and organizational-professional conflict: the case electrical engineers in*

- Turkey, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ortadoğu Teknik Üniversitesi, Ankara.
- Kentsu, J. (2007) *Okul yöneticilerinin kişilik özelliklerinin örgütsel etik üzerine etkisi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- King, M.T. (2006) *Ethical leadership: A case study exploring pedagogy and practical application*. Unpublished doctorate thesis, San Francisco University.
- Knights, D., O'Leary M. (2006) Leadership, Ethics and Responsibility to The Other, *Educational Research and Evaluation*, 67,125-137.
- Kolamaz, C. (2007) *Destekleyici ve geliştirici liderlik yaklaşımlarının örgütsel bağlılığa etkisi (Ankara İli Çubuk İlçesi örneği)*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Konovsky , M.A., Cropanzano, R. (1991) Perceived fairness of employee drug testing as a predictor of employee attitudes and job performance, *Journal Of Applied Psychology*, 76(5) 698-707.
- Kraft, M. (2007) Toward a school-wide model of teaching for social justice: an examination of the best practices of two small public schools. *Equity & Excellence in Education*, 40, 77–86.
- Kuçuradi, İ. (2006) *Etik*. Ankara: Meteksan.
- Küçükkaraduman, E.(2006) *İlköğretim okul müdürlerinin etik davranışlarının incelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Lambert, E., Barton, S., & Hogan, N. (1999). The missing link between job satisfaction and correctional staff behavior: The issue of organizational commitment. *American Journal of Criminal Justice*, 24, 95-116.
- Lambert, E., Hogan, N., Griffin, M. (2007) The impact of distributive and procedural justice on correctional staff job stress, job satisfaction, and organizational commitment. *Journal of Criminal Justice*, 35, 644–656.
- Laio, W.C., Tai, W.T. (2006) Organizational justice, motivation to learn, and training outcomes, *Social Behavior And Personality*, 34 (5) 545-556.
- Law, W.W., ve Ho, W.C.(2004) Values education in hong kong school music

- education. a sociological critique. *British Journal of Educational Studies*, 52 (1) 65-82.
- Lee, H.R. (2000) *An empirical study of organizational justice as a mediator of the relationships among leader-member exchange and job satisfaction, organizational commitment, and turnover intentions in the lodging industry*, Doctora of Philoshophy, Blacksburg, Virginia.
- Lee, C., Forh, J.L. (1999) The effects of gender in organizational justice perception, *Journal of Organizational Behavior*, 20 (1) 133-143.
- Lee, J., Peccei, R. (2007) Perceived organizational support and affective commitment: The mediating role of organization-based self-esteem in the context of job insecurity. *Journal of Organizational Behavior*, 28, 661–685.
- Leithwood, K., Menzies ve T. Jontzi, D. (1994) Earning teachers' commitment to curriculum reform. *Peabody Journal of Education*, 69 (4) 38-61.
- Lipponen, J., Olkkonen, M.E., Moilkonen, M. (2004) Perceived procedural justice and employee responses to an organizational merger. *European Journal Of Work And Organizational Psychology*, 13 (3) 391-413.
- MEB. (1930) *İlk ve orta tedrisat muallimlerinin terfi ve tecziyeleri hakkında kanun*. 20 Ocak 2008 <http://mevzuat.meb.gov.tr/html/230.html>.
- MEB. (2004) *Kanun ile kamu görevlileri etik kurulu kurulması ve bazı kanunlarda değişiklik yapılması hakkındaki kanun*. 20 Ocak 2008 <http://mevzuat.meb.gov.tr/html/230.html>
- Mele, D. (2007) Integrating ethics into management. *Journal of Business Ethics*, 78, 291-297.
- Memiş, M. (2002) *Proje takımlarını güçlendirmenin iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerine etkisi ve bir uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze.
- Merson, S., Bussey, L. (2007) Educational leadership for social justice: enhancing the ethical dimension of educational leadership. *Cothocic Education*, 11, 2.

- Meyer, P.M., Herscovitch, L. (2001) Commitment in the workplace toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11, 299-326.
- Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch, L., Topolnytsky, L. (2002) Affective, continuance, and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences, *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.
- Maxcy, S. J. (1999) Leadership, ethics and good schools. *Journal of Philosophy and History of Education*. 49. 20 Ocak 2008 http://members.aol.com/_ht_a/jophe99/maxcy.htm
- McEvoy, A.& Walker, R. (2000) Antisocial behavior, academic failure, and school climate: a critical review. *Journal of Emotional Behavioral Disorders*, Fall, 8,3
- McGillicuddy-DeLisi, A.V., DeLisi, R., Gulik, K.V. (2008) The effects of grade level, context, and familytype on male and female adolescents distrubitive justice reasoning. *Educational Research and Evoluation*, 31, 107-124.
- McKanzie, K.B., Christman, D. E., Hernandez, F., Fierro, L. (2008) From the Field: A Proposal for Educating Leaders for Social Justice, *Journal of Organizational Behavior* 44(1)111-138.
- Miner, M.H. (2005) Ethics education: Further reasons why a grounding in ethical theory is essential. Comment on Davidson, Garton, and Joyce (2003). *Australian Psychologist*, March, 40 (1) 54-56.
- Mishra, A.K., Mishra, K.E. (2005) *Trust from near and far: organizational commitment and turnover in franchise-based organizations*, paper presented at the academy of management annual meetings, 9 August, Hawaii, USA.
- Morrell, K., Hortley, J. (2006) Ethics in leadership: the case of local politicians. *Local Gowernmwnt Studies*, 32 (1) 55-70.
- Moorman, R. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal Of Applied Psychology*, 76(6) 845-855.

- Moynihan, D.P., Pandey, S.K. (2007) Finding workable levers over work motivation: Comparing job satisfaction, job involvement, and organizational commitment, *Administration & Society*, 39, 7, 803-832.
- Mulki, J.P., Jaramillo, J.F., Locander, W.B., (2008) Effect of ethical climate on turnover intention: linking attitudinal and stress theory, *Journal of Business Ethics*, 78, 559–574
- Murphy, C., Ramamoorthy, N., Flood, P.C., MacCurtain, S. (2006) Organizational justice perceptions and employee attitudes among Irish blue collar employees: an empirical test of the main and moderating roles of individualism/collectivism. *Educational Research and Evaluation*, 17(3) 328-343.
- Nami, K. (1934) Muallimin meslek ahlakı. İstanbul: İstanbul Devlet Matbaası.
- Nowakowski, J.M., Conlon, D.E. (2005) Organizational justice: looking back, looking forward. *The International Journal of Conflict Management*, 16 (1) 4-29.
- Oderman, D.B. (2003) Ethics education in university aviation management programs in the US: part two b—statistical analysis of current practice. *Journal of Air Transportation*, 8(2) 105-128.
- Ogaard, T., Marnburg, E., Larsen, S. (2008) Perceptions of organizational structure in the hospitality industry: Consequences for commitment, job satisfaction and perceived performance. *Tourism Management*, 29, 661-671.
- Olkkonen, M.E., Lipponen, J. (2006) Relationships between organizational justice, identification with organization and work unit, and group-related outcomes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 100, 202–215.
- Oğuzkan, F. (1998) *Öğretmenliğin üç yönü*. (6. Baskı). Ankara: Kadioğlu Matbaası.
- Olkun, S. (1996) Örgütsel değişimin yönetimi. *Eğitim Yönetimi Dergisi* 2 (4) 565-574.
- Orpen, C. (1993) The effect of organizational commitment on the relationship between procedural and distributive justice. *The Journal Of Social*

- Psychology*, 134 (1) 135-136.
- Özarslan, E. (2006) *Sosyal sorumluluk projelerinin desteklenmesinde etik değerlerin rolü üzerine karşılaştırmalı bir araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Özbenli, Ş. (1999) *The impact of job satisfaction and organizational commitment on intention to turnover and job performance*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Özdemir, S.(1997) *Okul kültürü ve yönetimi*. Ankara: Pegem yayıncılık.
- Özdemir, E. (2003) Liderlik ve etik. *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22 (2) 151-168.
- Özdevecioğlu, M. (2003) Algılanan örgütsel adaletin bireylerarası saldırgan davranışlar üzerindeki etkilerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21, 77-96.
- Özgen, E. (2003) İletişim ve liderlik. *İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi*, 18, 99-119.
- Özmen, Ö.N.T.; Abraş, Y.; Özer, P.S. (2007) Adalet verilen değerin adalet algıları üzerindeki etkisinin sorgulanmasına ilişkin bir araştırma, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 7 (1) 17–33.
- Patton, M.C. (2008) Principles for Principals: Using the Realms of Meaning to Practice Ethical Leadership – National Recommendations. *National Forum Of Applied Educational Research Journal*, 21, 3.
- Peterson, M., Potter, R.L. (2004) A proposal for a code of ethics for nurse practitioners. *Journal Of The American Academy of Nurse Practitioners*, 16 (3) 116-124.
- Polat, S.(2007)*Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları, örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli.
- Pillai, R.; Teri, A. S.; Ethlyn, A.W. (1999) Lidership and organizational justice, similarities and differences across cultures. *Journal of İnternational Business Studies*, 30 (4) 763-779.
- Pieper, A.(1999) *Etiğe giriş*. (V. Atayman, G. Sezer, Çev.) İstanbul:

Ayrıntı Yayınları.

- Peterson, M., ve Potter, R.L.(2004) A proposal for a code of ethics for nurse practitioners. *Journal of the American Academy of Nurse Pratitioners*. 16 (3) 116-124.
- Reid, M.F., Riemenschneider, C.K., Allen, M.W., Armstrong, D.J. (2008) Organizational commitment, job involvement, and job satisfactioninformation technology employees in state government: A study of affective. *The American Review of Public Administration*, 38 (1) 41-61.
- Resick, J.R., Hanges, P.J., Dicson, M.W., Mitchelson, J.K. (2006) A cross-cultural examination of the endorsement of ethical leadership. *Journal of Business Ethics*, 63, 345–359.
- Rifai, H.A. (2005) A test of the relationshipsamong perceptions of justice, job satisfaction, affective commitment and organizational citizenship behavior. *Gadjah Mada International Journal of Business*, 7 (2) 131-154.
- Robbins, S.(1994) *Örgütsel davranışın temelleri*, (S. A. Öztürk, Çev.) Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Rosseau, D. M. (1989) Psychological and implicit contracts in organizations, *Employee Rights and Responsibilities Journal*, 2, 121–139.
- Rude, H.A., Paulucci-Whitcomb, P.E., Comerford, S. (2005) Ethical leadership: supporting human rights and diversity in rural communities, *Rural Special Education Quarterly*, 24(4).
- Rushworth, M.Kidder. (2004) Needed: An İnformation Ethic, İnstitute for Global Ethic, Volume:7 Number:11
- Sabuncuoğlu, E.T. (2007) Eğitim, örgütsel bağlılık ve isten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin incelenmesi, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 7 (2) 621-636.
- Sağnak, M. (2005) The value congruence levels of principals and teachers at primary schools. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 5 (1) 221-228.

- Saiti, A. (2007) School leadership and educational equality: analysis of Greek secondary school data, *School Leadership and Management*, 27 (1) 65-78.
- Sarıdede, U. (2004) *Eğitim örgütlerinde örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyetine etkisi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli.
- Sarros, J.C., Cooper, B.K., Hortica, A.M., (2006) Leadership and character, *Leadership&Organization Development Journal*, 27 (8) 682-699.
- Saunders, M. N. K., & Thornhill, A. (2004). Trust and mistrust in organizations: an exploration using an organizational justice framework, *European Journal Of Work And Organizational Psychology*, 13 (4), 493–515.
- Seta, J.J., Seta, C.E., ve Erber, M.W. (1993) The role of cost in generating expectations and value: a personal equity-comparison theory analysis. *Baıic And Applied Soıial Psychology*, 14(1) 103-119.
- Schappe, S. P. (1996) Bridging the gapbetween procedural knowledge and positive employee attitudes. *Group & Organization Management*, 21 (3) 337-364.
- Schilfgaarde, P.V.(2008) Law-linked justice and existence-linked justice. *Ratio Juris*, 21(1) 125–149.
- Schein, E.H. (1978) *Örgüt psikolojisi*. (M.Tosun,Çev.) Ankara: TODAİ Yayınları.
- Schminke, M., Ambrose, M.L., Noel, T.W. (1997) The effect of ethical frameworks on perceptions of organizational justice. *The Academy of Management Journal*, 40, 5.
- Scoot, P. (2004) Ethical and moral dimensions for higher education and science in europe. *Higher Education in Europe*, 29, 4.
- Selsam, H. (1995) *Etik: Yeni değerler ve özgürlük*. (Y. Demirekler, Çev.) Ankara: Yaba Yayınları.
- Simpson, P., Kaminski, M. (2003) Organizing women and justice perceptions gender, organizational justice perceptions, and union organizing, Conference, Cornell University, Nov. 21-23.

- Simpson, P., Kaminski, M. (2007) Gender, organizational justice perceptions, and union organizing. *Employ Respons Rights*, 19, 57–72.
- Skarlicki, D.P., Folger, R. (1997) Retaliation in the workplace: the roles of distributive, prosedural and interactional justice, *Journal of Applied Psychology*, 82 (3) 434-443.
- Skarlicki, D.P. (2001) Cross-culturel perspectives of organizational justice. *The International Journal of Conflict Management*, 12 (4) 292-294.
- Somers, M. J. (1995). Organizational commitment, turnover, and absenteeism: An examination of direct and interaction effects. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 49–58.
- Stefkovich, J., Begley, P.T. (2007) Ethical school leadership defining the best interests of students. *Educational Management Administration & Leadership*, 35 (2) 205-224.
- Straiter, K.L. (2005) The effects of supervisors' trust of subordinates and their organization on job satisfaction and organizational commitment. *International Journal of Leadership Studies*, 1 (1) 86-101.
- Strathern, P. (1998a) *90 dakikada Nietzsche*. (3.Baskı). (R. Aslan-M Ukşul, Çev.). İstanbul: Gendaş A.Ş.
- Strathern, P. (1998b) *90 dakikada Aristoteles*. (2.Baskı). (M.Ukşul, Çev.). İstanbul: Gendaş A.Ş.
- Strathern, P.(1998c) *90 dakikada Sokrates*. (2.Baskı). (M. Ukşul, Çev.). İstanbul: Gendaş A.Ş.
- Strike, K.A., Haller, E.J., ve Soltis, J.F. (2005) *The ethics of school administration*. (3nd. Ed.) Published by Teachers College Pres, 1234 Amsterdam Avenue, New York.
- Svensson, G., Wood, G. (2008) A model of business ethics. *Journal of Busines Ethics*, 77, 303-322.
- Swales, S. (2002) Organizational commitment: a critique of the construct and measures, *International Journal of Managemet Reviews*, 4 (2) 155-178.

- Swick, K.J., Grafwallner, R., Cockey,M., Roach, J., Davidson, S., Mayor, M., Gardner, N. (1997) On Board Early: Building Strong Family-School Relations, *Early Childhood Education Journal*, 24, 4.
- Şişman, M.,Turan, S. (2001) *Eğitimde toplam kalite yönetim*. Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- Takala, T.(1997) Plato and charisma. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 2, 1, 20 Ocak 2008 <http://ejbo.jyu.fi/>
- Tamminen, R. Ve Leskinen, M.(1996) Level of ethics, ethical frustration and accountant discretionary practises. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 1, 1, 20 ocak 2008 <http://ejbo.jyu.fi/>
- Tan, Ç. (2006) İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet konusundaki algıları, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi, Elazığ.
- Tang, S.Y., Robertson, P.J., Lane, C.E. (2008) Organizational types, commitment, and managerial actions. *Public Productivity & Management Review*, 19 (3) 289-312.
- Tangirala, S., Ramanujam, R. (2008) Employee silence on critical work issues: the cross level effects of procedural justice climate. *Personel Psychology*, 61, 37-68.
- TBMM (2004) Kamu Görevlileri Etik Kurulu Kanunu (Kanun no: 5176, Kabul tarihi: 25.05.2004) Resmi Gazete. 29.6.1930 /1532. <http://mevzuat.meb.gov.tr/html/20.html>
- TBMM (1973) Milli Eğitim Temel Kanunu. (Kanun no: 1739, Kabul tarihi: 14.6.1973) Resmi Gazete. 24.6.1973/14574. <http://mevzuat.meb.gov.tr/html/88.html>
- TBMM (1965) Devlet Memurları Kanunu (Kanun no:657, kabul tarihi: 14.07.1965) Resmi Gazete. 23.07.1965/12056. <http://mevzuat.meb.gov.tr/html/88.html>
- TBMM (1943) İlkokul Öğretmenlerinin Terfi ve Cezalandırılmalarına ilişkin Kanun (kanun no: 4357, Kabul tarihi: 13.01.1943) Resmi Gazete. 19.01.1943/5308. <http://mevzuat.meb.gov.tr/html/88.html>

- TBMM (1930) İlk ve Orta Tedrisat Muallimlerinin Terfi ve Tecziyeleri Hakkında Kanun. (Kanun no: 1702, Kabul tarihi: 10.6.1930) Resmi Gazete. 29.6.1930 /1532. <http://mevzuat.meb.gov.tr/html/20.html>
- Tekleab, A., Takeuchi, R., and Taylor, M.S. (2005) Extending the chain of relationships among organizational justice, social exchange, and employee reactions: the role of contract violations. *Academy of Management Journal*, 48(1) 146–157.
- Tekin, A. (2002) *İşletmelerde örgütsel bağlılık ve bir karşılaştırma (Türkiye-Pakistan) örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Thatcha, J.B., George, J.F. (2004) Commitment, trust, and social involvement: an exploratory study of antecedents to web shopper loyalty. *Journal Of Organizational Computing And Electronic Commerce*, 14 (4) 243–268.
- Theoharis.G. (2007) Social justice educational leaders and resistance: toward a theory of social justice leadership. *Int. J. of Human Resource Management*, 43 (2) 221-258.
- Thompson, M., Heron, P. (2005) The difference a manager can make: organizational justice and knowledge worker commitment, *Int. J. of Human Resource Management*, 16 (3) 383–404.
- Thrupp, M., Lupton, R. (2006) Taking school contexts more seriously: the social justice challenge. *British Journal of Educational Studies*, 54 (3) 308–328.
- Tok, N.T.(2007) *İlköğretim müfettişlerinin iş doyumu ve örgütsel bağlılıkları*. Ankara: Cem Ofset Matbaacılık.
- Toprakçı, E. (2002) *Sınıf örgütünün yönetimi*. Ütopya Yayınevi, Ankara.
- Trevino, L.K., Brown, M., 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.
- Trimble, E.D.(2006) Organizational commitment, job satisfaction, and turnover intention of missionaries. *Journal of Psychology and Theology*, 34 (4) 349-360.

- Turhan, M. (2007) *Genel ve mesleki lise yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının okullardaki sosyal adalet üzerindeki etkisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Fırat Üniversitesi, Elazığ.
- Tüsiad Basın Bülteni, (2005) 17 Kasım 2005, www.tusiad.com.
- TDK. (1981) *Türkçe sözlük*. Türk Dil Kurumu Yayınları, Ankara.
- TDK. “*Güncel Türkçe sözlük*”. 10 Ocak 2008 <http://www.tdk.gov.tr>.
- Uludağ Üniversitesi Tıp Fakültesi Etik Kurulu, (2007) (10.10.2007), www.tip.uludağ.edu.tr
- Umphress, E.E., Labianca, G., Kass, E., Schholten, L. (2003) The role of instrumental and expressive social ties in employees’ perceptions of organizational justice. *Organization Science*, 14 (6) 738–753.
- Vanderberghe, C., Trembley, M. (2008) The role of pay satisfaction and organizational commitment in turnover intentions: a two-sample study. *J Bus Psychol*, 22, 275-286.
- Vatansever, Ç. (1994) *İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarına yönelik tutumların örgüte bağlılığa etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Yang, J., Peng, T.K., Mossholder, K.W. (2004) Procedural justice climate and group power distance orientation: a case of cross-level effects. *Academy of Management Best Conference Paper* 2004 OB: E1.
- Yılmaz, E. (2006) *Okullardaki örgütsel güven düzeyinin okul yöneticilerinin etik liderlik özellikleri ve bazı değişkenler açısından incelenmesi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Yılmaz, K. (2004) Okul yöneticilerinin destekleyici liderlik davranışları ile okullardaki güven arasındaki ilişki konusunda ilköğretim okulu öğretmenlerinin görüşleri, *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8, 21-29.
- Yalçın, S. (2005) *İşletmelerde liderlik davranışının örgütsel bağlılığa etkisi: bir tekstil firması örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kadir Has Üniversitesi, İstanbul.
- Yazıcıoğlu, Y., Erdoğan, S. (2004) *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*.

Detay Yayıncılık, Ankara.

- Yıldırım, B. (2001) *Okul yöneticilerinin kültürel liderlik rollerinin öğretmenlerin iş doyumuna ve meslek ahlakına etkisi*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Fırat Üniversitesi, Elazığ.
- Yıldırım, F. (2002) *Çalışma yaşamında örgüte bağlılık ve örgütsel adalet ilişkisi*, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Zhu, W., May, D.R., Aolio, B.J. (2004) The impact of ethical roles of psychological empowerment and authenticity. *Journal of Leadership Organizational Studies*, 11 (1).
- Zıllıoğlu, M. (1996) İletişim nedir? (2. Baskı). İstanbul: Cem Yayınevi.
- Wagstaff, G. F. (1999) Equity, justice and altruism? *Altruism, Narcissism, Comity*, 1-31.
- Walumbua, F.O., Wu, C., ve Orwa, B. (2006) Leadership, procedural justice climate, work attitudes, and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Best Conference Paper* OB:C1.
- Warner, J.C., Reynolds, J., Roman, P. (2005) Organizational Justice and Job Satisfaction: A Test of Three Competing Models, *Social Justice Research*, 18, 4.
- Wong, Y., Ngo, H., Wong, C. (2006) Perceived organizational justice, trust, and ocb: a study of chinese workers in joint ventures and state-owned enterprises, *Journal of World Business*, 41, 344–355.
- West, A. (2006) School choice, equity and social justice: the case for more control. *British Journal of Educational Studies*, 54 (1) 15–33.
- Wiest, L.R., Higgins, H.S., Frost, J.H. (2007) Quantitative literacy for social justice. *Equity & Excellence in Education*, 40, 47–55.
- Willower, D.J., ve Forsyth, P.B.(1999) *A brief history of scholarship on educational administration. Handbook of research on educational administration*. (Eds: Murphy, J. ve Louis K.S.), ss.1-24.
- Wilson, J. (2002) Is education a good thing? *British Journal of Educational Studies*. 50 (3) 327-338.
- Wikipedia. *The free encyclopedia*. 20 Ocak 2008 <http://en.wikipedia.org>.

- Wiston, M.D. (2007) Ethical leadership and ethical decision making: a meta-analysis of research related to ethics education, *Library & Information Science Research*, 29, 230–251.
- Witt, L.A., Kocmar, K.M., ve Andrews, M.C. (2001) The interactive effects of procedural justice and exchange ideology on supervisor-rated commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 22 (5) 505-515.
- Woodilla, J., Forray, J.M. (2008) Justice and the political in organizational life: A narrative inquiry, *Journal of Management Inquiry*, 17, 4.
- Woods, P.A.(2006) A democracy of all learners: Ethical rationality and the affective roots of democratic leadership. *School Leadership and Management*, 26 (4) 321-337.

EKLER

Ek 1

Araştırma Ölçeği

Sayın Meslektaşım,

Bu araştırmanın amacı, eğitim örgütlerindeki öğretmen algılarına dayalı olarak etik liderlik, örgütsel adalet, örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkiyi saptamaktır.

Araştırma İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yöneticiliği ve Deneticiliği (EYD) Bilim Dalı doktora programı çerçevesinde yürütülmektedir.

Araştırmanın amacı, etik liderlik davranışı, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık düzeyi açısından okulların hangi özelliklere sahip olduğunu belirlemektir.

Araştırma ölçeği dört bölümden oluşmaktadır. Her yargıya ilişkin gerçek düşüncenize uyan derecelendirme seçeneğini işaretlemeniz, okullarımızdaki davranışı düzeyini ve bunlar arasındaki ilişkiyi belirlemede önemli ipuçları verecek ve bu veriler okulların geliştirilmesine ilişkin çalışmalara ışık tutabilecektir.

Anketteki her soruyu işaretlemeniz ve ankete **İSİM YAZMAMANIZ** önemle rica olunur.

Araştırmaya katkılarınızdan dolayı şimdiden içtenlikle teşekkür ederim.

Celal Teyyar UĞURLU

Araştırma Yöneticisi

Tel: 0 505 7714434

celalteyyar@yahoo.com

BÖLÜM I

Bu bölümde kişisel durumunuza ilişkin sorular bulunmaktadır. Her soruda durumunuza uyan seçeneği lütfen işaretleyiniz. ✍

1. Cinsiyetiniz? a)K b) E
2. Yaşınız (lütfen yazınız) ? :
3. Kıdeminiz?
4. Bu okuldaki hizmet süreniz? (yıl olarak)
5. Branşınız?
6. Çalıştığınız okuldaki toplam öğretmen sayısı kaçtır?.....

Aşağıdaki derecelendirme ölçeğine uygun olarak her madde ilişkin düşüncenizi en iyi yansıtan seçeneği işaretleyiniz.

- (1) Kesinlikle Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Biraz Katılıyorum, (4) Katılıyorum, (5) Tamamen Katılıyorum.

	II. BÖLÜM ETİK LİDERLİK DAVRANIŞI ÖLÇEĞİ Yöneticimiz	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Biraz Katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
		1	2	3	4	5
1	Öğretmenleri teşvik eder.					
2	Kendi düşüncelerini, sevgiyi temel alan yaklaşımla yaymaya çalışır.					
3	Geleceğe dönük somut hedefler koyar.					

4	Kendi işlerini sorumluluk duygusu içerisinde yapar					
5	Kendi kendini değerlendirebilir.					
6	Hatalarını kabul eder.					
7	Bencil davranışlar sergilemez.					
8	Öğretmenlerin yaratıcılığının ortaya çıkması için, uygun ortam hazırlar.					
9	Öğretmenlere adaletli davranır.					
10	Öğrenme konusunda isteklidir.					
11	Çözümler üretmede sistemli yaklaşır.					
12	Öğretmenlerin farklı düşünebileceğini kabul eder.					
13	Tartışmalara yapıcı ve anlayışlı katılır.					
14	Doğru sözlüdür.					
15	Dürüst davranır.					
16	Olaylar karşısında cesaretli davranır.					
17	Sabırlıdır.					
18	Öğretmenlerin başarısını, adaletli bir şekilde ödüllendirir.					
19	Alçak gönüllüdür.					
20	Okulun kurallarını doğru bir şekilde oluşturur.					
21	İnsanlara eşit davranır.					
22	Tüm öğretmenlere sevgiyle davranır.					
23	Öğretmenlere şefkatle yaklaşır					
24	Tüm koşullarda gerçeği söyler.					
25	İfadeleri gerçeğe yakındır.					
26	Faaliyetleri gerçeklik ilkesine göre yapar.					
27	Etrafındaki insanlara saygı gösterir.					
28	Bireysel hakları korur.					
29	İçinde bulunduğu toplumun değerlerine saygı gösterir.					
30	Politik konularda kazanç sağlamaya yönelik çalışmalarda bulunmaz.					
31	Dini konularda fayda amaçlı faaliyetlerde bulunmaz.					
32	Ekonomik alanda kişisel kazanç sağlayıcı faaliyetlerde davranmaz.					
33	Tartışmalar için özgür ortamlar yaratır.					
34	Mesleki sorumluluklarını dürüstlük duygusu içerisinde yapar.					
35	Okulda ortak alınan kararları, etkili biçimde uygular.					
36	Mesleki etkinliğini artırmaya yönelik çaba içerisinde.					
37	Okulda yapılan işlerde ölçüyü belirler.					
38	Kötü sayılabilecek alışkanlıklara sahip değildir.					
39	Öğretmenler arasında ara bozucu değildir.					
40	Merhametlidir.					
41	Öğretmenlere içten davranır.					
42	Öğretmenleri, sahip oldukları kişisel özelliklerinden dolayı yargılamaz.					
43	Yapılan hizmetlerden dolayı insanlara minnet duygusu besler.					
44	Davranışlarının sınırlarını bilir					

	III. BÖLÜM ÖRGÜTSEL ADALET ÖLÇEĞİ	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Biraz Katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
		1	2	3	4	5
1	Okul yöneticilerimizin ders programlarımızı adil bir şekilde yaptıklarını düşünüyorum.					
2	Okul yöneticilerimiz, öğretim yılı başında dersleri branş arkadaşlarıma (zümre öğretmenlerine) adil olarak dağıtmaktadır.					
3	Okuldaki ders dışı işlerin 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 kararları tüm öğretmenlere açıklar; eğer öğretmenler isterse, bu kararın gerekçelerini açıklar.					
10	Okul yöneticilerimiz yasa, tüzük, yönetmelik, genelge vb gibi 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, tüm öğretmenlere nazik davranır.					
13	Okul yöneticilerimiz okuldaki öğretmenlerin her birine onurlu ve saygılı davranır.					
14	Okul yöneticilerimiz okuldaki bütün öğretmenlerin kişisel ihtiyaçlarına karşı duyarlı davranır.					
15	Okul yöneticilerimiz bizimle ilgili kararlar verirken yasal haklarımızı göz önünde bulundurur.					
16	Okul yöneticilerimiz isimizle ilgili verdikleri kararları uygulamadan önce, nasıl sonuçlanacağını her birimizle ayrı ayrı tartışır.					
17	Okul yöneticilerimiz verdiği kararlarla ilgili bilgileri, isteyen tüm öğretmenlere ayırım yapmaksızın, eksiksiz sunar.					
18	Okul yöneticilerimiz isimizle ilgili verdiği kararları tek tek tüm öğretmenlere mantıklı biçimde açıklar.					
19	Okul yöneticilerimiz okulla ilgili verdikleri tüm kararları gizlemeden herkese çok açık bir şekilde açıklar.					

	IV. BÖLÜM ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Biraz Katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
		1	2	3	4	5
1	Mesleğimin geri kalan kısmını bu okulda geçirmekten çok mutluluk duyarıdm.					
2	Bu okulun problemlerini sanki benim kendi problemlerimmiş gibi hissediyorum.					
3	Okuluma karşı güçlü bir 'aitlik' duygusu hissetmiyorum.					
4	Bu okula karşı 'duygusal bağlılık' hissetmiyorum.					
5	Bu okulda kendimi 'ailenin bir parçası' gibi <u>hissetmiyorum</u> .					
6	Bu okul benim için çok büyük kişisel anlam ifade ediyor.					
7	Şu anda bu okulda çalışmaya devam etmek benim için bir istek olduğu kadar bir gereklilik de.					
8	Şu anda okulumdan (işimden) ayrılmaya karar versem, hayatımdaki pek çok aksardı.					
9	Bu okuldaki görevimi bıraktığımda ortaya çıkacak birkaç olumsuzluktan biri de mevcut iş olanaklarımın azlığıdır.					
10	Şu an bu okuldaki görevimi bıraksam suçluluk duyardım.					
11	Bu okuldaki görevimi şu an için bırakamazdım, çünkü kendimi buradakilere karşı mecbur hissediyorum					

Ek:2

HATAY VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : H.08.4.NEM.4.31.00-00/Projeleri 30

Konu : Araştırma İzin Onay İsteği

15315

26 MAYIS 2008

VALİLİK MAKAMINA

İlg: Malatya İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümünden
16/03/2008 tarihli ve bile sayılı yazısı

İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü öğrencisi Celal Tayyar UÇURLU'nun danışmanı Yard.Doç Dr. Mehmet ÜSTÜNER yönetiminde yapmakta olduğu " Öğretmenlerin Yönetici Etik Liderlik Davranış Algıları, Örgütsel Adalet Algıları ile Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki" konulu Doktora Tezinin uygulanacağı Samandağ ve Yayladağı ilçelerindeki 6 ilköğretim okulunda 02/05/2008-21/05/2008 tarihleri arasında araştırma yapabilmesi isteğiyle ilgili başvurusu Müdürlüğümüz komisyonunca incelenmiş ve söz konusu başvurusuna "Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Okul ve Kurumlarda Yapılacak Araştırma ve Araştırma Destekleri Yönelik İzin ve Uygulama Yönergesine" uygun olarak yapılmış olduğundan araştırma tezinin uygulanması Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamularınıza da uygun görüldüğü takdirde; Olururuzca arz ederim.

OLUR
6.05/2008
İsmail KARA
Vali a.
Vali Yardımcısı

Nazım BOZDOĞAN
Müdür V.

Ek:3

HATAY VALİLİĞİ
İl Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı : B.08.4.MEM.4.31.00-00/Projeler/ 25 13786

24 NİS 2008

Konu : Araştırma İzin Onay İsteği

VALİLİK MAKAMINA

İlgi: Malatya İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümünün
18/03/2008 tarihli ve bila sayılı yazısı

İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü öğrencisi Celal Tayyar UĞURLU'nun danışmanı Yard.Doç Dr. Mehmet ÜSTÜNER yönetiminde yapmakta olduğu " Öğretmenlerin Yönetici Etik Liderlik Davranış Algıları, Örgütsel Adalet Algıları İle Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki" konulu Doktora Tezinin uygulanacağı Antakya, Belen, Dört Yol, Erzin, Hassa, İskenderun, Kırıkhan, Kumlu, Reyhanlı ilçelerindeki toplam 36 ilköğretim okulunda 02/05/2008-21/05/2008 tarihleri arasında araştırma yapabilmesi isteğiyle ilgili başvurusu Müdürlüğümüz komisyonunca incelenmiş ve söz konusu başvurunun "Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Okul ve Kurumlarda Yapılacak Araştırma ve Araştırma Desteğine Yönelik İzin ve Uygulama Yönergesine" uygun olarak yapılmış olduğundan araştırma tezinin uygulanması Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde; Olurlarınıza arz ederim.

Nazmi BOZOĞLAN
Müdür V

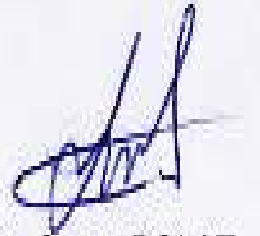
OLUR
.../04/2008

Dr. Yalçın YILMAZ
Vali a.
Vali Yardımcısı

İLGİLİ MAKAMA

Doktora tezimde veri toplama aracı olarak kullandığım ve tarafımdan Niehoff ve Moorman (1993) ölçeğine dayalı olarak geliştirilen “Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algısı Ölçeği” ni Celal Teyyar UĞURLU’nun araştırmasında tezime atıf yapılarak kullanmasında sakınca yoktur.

14.03.2008



Dr. Soner POLAT

Adres:

Kocaeli Üniv. Eğitim Fakültesi

Ek: 5

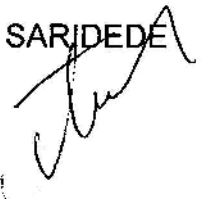
İLGİLİ MAKAMA

Yüksek lisans tezimde veri toplama aracı olarak kullandığım ve tarafımdan Meyer, Allen ve Smith (1993) ölçeğine dayalı olarak geliştirilen “**Örgütsel bağlılık Ölçeği**” ni Celal Teyyar UĞURLU’nun araştırmasında tezime atıf yapılarak kullanmasında sakınca yoktur.

14.03.2008

Adres:

Kocaeli Ün. Eğitim Fakültesi

Ufuk SARIDEDE


Ek: 6

.....İL MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜ'NE

Tarafımdan geliştirilen "Etik Liderlik Ölçeği"nin, Celal Teyyar UĞURLU tarafından yürütölün çalışmada kullanılmasında herhangi bir sakınca yoktur. Bilgilerinize arz ederim.



Dr. Ercan YILMAZ

Adres
Selçuk Üniversitesi
Eğitim Faköltesi
Meram / KONYA
Tel: 0 505 499 78 11

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı	:Celal Teyyar UĞURLU
E-posta	:celalteyyar@yahoo.com
Doğum Tarihi	:20/01/1971
Tel	:0 505 7714434
Adres	:Milli Eğitim Müdürlüğü İlköğretim Müfettişliği Antakya/Hatay

Eğitim Durumu Bilgileri

Yüksek Lisans Tezi	:İnönü Üniversitesi SBE Eğitim Bilimleri Eğitim Yönetimi ve Denetimi (1998–2000)
Yüksek Lisans Tez Adı	:Atatürk'ün Eğitimsel Liderliği
Yüksek Lisans Tez Danışmanı	:Yard.Doç.Dr.Necdet KONAN
Lisans	: İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Yöneticiliği ve Deneticiliği (1994–1998)
Ön Lisans	: Atatürk Üniversitesi Erzincan Eğitim Yüksek Okulu (1988–1990)
Lise	:İstanbul Bakırköy Kocasınan Lisesi (1987)
İlköğretim	:Malatya Merkez Atatürk İlköğretim Okulu (1984)