



T.C

Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi

Eğitim Bilimleri Enstitüsü

Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği Anabilim Dalı

**BEDEN EĞİTİMİ ÖĞRETMENLERİNİN ÇALIŞMA
ORTAMLARINDAKİ ÖRGÜTSEL ADALET DÜZEYİNİN ETİK
LİDERLİK DAVRANIŞLARINA ETKİSİ
(KIRIKKALE İL ÖRNEĞİ)**

Hüseyin ÇİÇEK

Yüksek Lisans Tezi

**Tez Danışmanı
Yrd. Doç. Dr. Barbaros Serdar ERDOĞAN**

Burdur, 2014

T.C
Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi
Eğitim Bilimleri Enstitüsü
Beden Eğitimi Ve Spor Öğretmenliği Anabilim Dalı

BEDEN EĞİTİMİ ÖĞRETMENLERİNİN ÇALIŞMA
ORTAMLARINDAKİ ÖRGÜTSEL ADALET DÜZEYİNİN ETİK
LİDERLİK DAVRANIŞLARINA ETKİSİ
(KIRIKKALE İL ÖRNEĞİ)

Yüksek Lisans Tezi

Hüseyin ÇİÇEK

Tez Danışmanı
Yrd. Doç. Dr. Barbaros Serdar ERDOĞAN

Burdur, 2014

KABUL ve ONAY SAYFASI

 <p>MAKÜ EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ</p>	<p>YÜKSEK LİSANS JÜRİ ONAY FORMU</p>
---	---

M.A.K.Ü. Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun2014 tarih ve ... / .. sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından2014 tarihinde tez savunma sınavı yapılan Hüseyin ÇİÇEK'in "Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Çalışma Ortamlarındaki Örgütsel Adalet Düzeyinin Etik Liderlik Davranışlarına Etkisi (Kırıkkale İl Örneği)" konulu tez çalışması Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı'nda YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

JÜRİ

ÜYE (TEZ DANIŞMANI) : Yrd.Doç.Dr. Barbaros Serdar ERDOĞAN

ÜYE:

ÜYE:

ONAY

M.A.K.Ü Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun
...../...../..... tarih ve/..... sayılı kararı.

İMZA / MÜHÜR

BİLDİRİM SAYFASI

Hazırladığım tezin/raporun tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin kâğıt ve elektronik kopyalarının Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

Tezimin/Raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.

Tezim/Raporum sadece Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi yerleşkelerinden erişime açılabilir.

Tezimin/Raporumun 2 yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin/raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.

Tarih /İmza

HÜSEYİN ÇİÇEK

ÖZET

Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Çalışma Ortamlarındaki Örgütsel Adalet Düzeyinin Etik Liderlik Davranışlarına Etkisi (Kırıkkale İl Örneği)

Hüseyin ÇIÇEK

Bu araştırma, Kırıkkale ilinde 2013-2014 eğitim öğretim yılında görev yapan Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenlerinin çalışma ortamlarındaki örgütsel adalet düzeyinin etik liderlik düzeylerini nasıl algıladıklarını belirlemek ve yöneticilerin etik liderlik davranışlarının kurumlarındaki örgütsel adalet algısına ve öğretmen motivasyonuna ne düzeyde etki ettiğini ortaya çıkarmaktır. Bu amaçla Kırıkkale ilinde görev yapan toplam 120 beden eğitimi öğretmeninden 105 öğretmene ulaşılarak araştırmaya katılmaları sağlanmıştır.

Araştırmada veri toplamak amacıyla anket tekniği kullanılmıştır. Ankette öğretmenlerin demografik bilgilerini içeren bir bilgi formu, örgütsel adalet ölçeğini oluşturan 20 soruluk bir form ve etik liderlik ölçeğini oluşturan 44 soruluk bir form kullanılmıştır.

Araştırmanın genel amacı çerçevesinde cevapları aranan alt problemlere yönelik olarak toplanan veriler doğrudan bilgisayara girilmiş, veriler üzerinden gerekli istatistiksel çözümler için SPSS 13.0 (The Statistical Packet for The Social Sciences) paket programı kullanılmıştır.

Beden eğitimi öğretmenlerinin örgütsel adalet ve etik liderlik algılarının düzeylerinin belirlenmesinde frekans (f), aritmetik ortalama, standart sapma (SS) hesaplamaları yapılmıştır. Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile etik liderlik algıları arasında anlamlı bir ilişki bulunup bulunmadığını belirlemek amacıyla Korelasyon analizi yapılmıştır. Öğretmenlerin örgütsel adalet ve etik liderlik algılarının demografik değişkenlere göre anlamlı fark gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla Bağımsız Gruplar arası T Testi ve Tek Yönlü Anova Testi uygulanmıştır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel adalet algılarını ölçmek üzere, Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen Örgütsel Adalet Ölçeği'nden (Justice Scale) yararlanılmıştır. Örgütsel Adalet Ölçeği, adil dağıtım algısını ölçmek üzere bir boyut, adil işlem algısını ölçmek üzere iki temel boyuttan oluşmaktadır.

Elde edilen bilgilere göre, araştırmaya katılan öğretmenlerin dörtte üçü erkeklerden oluşmaktadır. Eğitim durumları çok büyük oranda lisans düzeyindedir. Yine yaklaşık beşte dördü yöneticilik yapmamıştır. Bu demografik durumları genel olarak değerlendirdiğimizde beden eğitimi öğretmenlerinin lisansüstü eğitime ve okul yöneticiliğine çok rağbet etmediklerini görüyoruz. Okullarda görev dağılımı, ücret ve ödüllendirme gibi konularda yeterince adil bir dağıtım uygulanmamaktadır yönünde görüş belirtmişlerdir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Adalet, Etik Liderlik, Beden Eğitimi Öğretmeni.

ABSTRACT

Influence of Organizational Justice Level of Physical Education Teachers in Work Environments on the Ethical Leadership Behaviors (Kırıkkale Province Example)

Hüseyin Çiçek

The aim of this research is to determine how the Physical Education and Sports Teachers who work in Kırıkkale at the 2013-2014 school year perceive the organizational justice level in work environments and leadership and to reveal to what extent the ethical leadership behaviors of managers affect the organizational justice perception and teacher motivation. For this reason, 105 of the 120 physical education teachers were reached and they participated in this research.

Questionnaire technique was used in order to obtain data for the research. There is an information form which includes the demographic background of the teachers, 20-question form which includes the organizational justice scale and 44-question form which includes the ethical leadership scale in the questionnaire.

The data which was acquired in line with the sub problems of which answers were looked for within the general aim of the research was entered into computer and SPSS 13.0 (The Statistical Packet for The Social Sciences) packet program was used for the required statistical analysis over the data.

Calculations of frequency (f), arithmetic average and standard deviation (SS) were made for determining the levels of organizational justice and ethical leadership perceptions of the physical education teachers. Correlation analysis was made to indicate whether there is a meaningful relationship between the organizational justice perception and ethical leadership perception of the teachers. T Test and One Way Anova Test were implemented between the independent groups in order to see whether the organizational justice and ethical leadership perceptions of the teachers differ according to the demographic variances.

Organizational Justice Scale (Justice Scale) which was developed by Niehoff and Moorman (1993) was used in order to measure the organizational justice perception of the teacher who participated in the research. Organizational Justice Scale includes one aspect to determine the fair distribution perception and two main aspects to measure fair procedure perception.

According to the information that has been obtained, three out of four of the teachers who participated in the research are males. Most of the teachers have a bachelor degree when it comes to their educational background. In addition, four out of five of them have not undertaken any administrative duties. When this demographic situations are analyzed in general, it can be seen that physical education teachers do not prefer doing a master degree or having a responsibility as a school administrator. Their general opinion is that there is not a sufficiently fair distribution in terms of rewarding, salary and work distribution.

Key Words: Organizational Justice, Ethical Leadership, Physical Education Teacher.

TEŞEKKÜR

Yüksek Lisans Eğitimime başlamamda öncülük eden bilgi birikimiyle ve yönlendirmeleriyle katkıda bulunan Doç.Dr. Kadir PEPE'ye öncelikle teşekkür ederim.

Danışman hocam ve kardeşim yüksek lisans eğitimim sırasında maddi ve manevi desteklerini esirgemeyen kıymetli hocam Yrd.Doç.Dr Barbaros Serdar ERDOĞAN'a teşekkür ederim.

Tezin hazırlığından sonuçlanıncaya kadar herbir kelimesinde paragrafında emeği olan çalışmamı bilimsel temeller ışığında temellendiren hocam Yrd.Doç.Dr. Gökhan ACAR' a minnetimi ifade eder kalbi şükranlarımı sunarım.

Kırıkkale İl Milli Eğitim Müdürlüğüne ve Kırıkkalede görev yapan tüm Beden Eğitimi Öğretmeni arkadaşlarıma katkılarından dolayı teşekkür ederim.

Sevgili eşim ve oğluma, manevi hiçbir yardımı esirgemediğim yanımda oldukları için tüm kalbimle teşekkür ederim.

Hüseyin ÇİÇEK

İÇİNDEKİLER

KABUL ve ONAY SAYFASI	i
BİLDİRİM.....	ii
ÖZET.....	iii
ABSTRACT	v
TEŞEKKÜR.....	vi
İÇİNDEKİLER.....	vii
SİMGELER VE KISALTMALAR.....	ix
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	x
TABLolar DİZİNİ.....	xi

BÖLÜM I

GİRİŞ.....	1
1.1. Problem	2
1.1.1. Problem Alt Cümleleri.....	2
1.2. Araştırmanın Önemi	2
1.3. Araştırmanın Sayıtlılar.....	3
1.4. Araştırmanın Sınırlılıklar	3
1.5. Tanımlar	3

BÖLÜM II

KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....	4
2.1 Kavramsal Çerçeve.....	4
2.1.1. Adalet Kavramı.....	4
2.1.2. Örgütsel Adalet.....	5
2.1.3. Örgütsel Adaletin Boyutları	6
2.1.3.1 Dağıtım Adaleti	7
2.1.3.1.1 Adams eşitlik teorisi.....	8
2.1.3.1.2 Leventhall Adalet yargı teorisi	8
2.1.3.2 Prosedür Adaleti (Uygulama Adaleti)	9
2.1.3.3 Etkileşim Adaleti	9
2.1.4 Örgütsel Adalet Teorileri	10
2.1.4.1. Reaktif içerik kuramı (Tepkisel İçerik)	11
2.1.4.2. Proaktif içerik kuramı (Önlemsel İçerik).....	12
2.1.4.3. Reaktif Süreç kuramı (Tepkisel Süreç).....	12

2.1.4.4. Proaktif Süreç kuramı (Önlemsel Süreç).....	13
2.1.5. Etik Liderlik Davranışı ve Örgütsel Adalet İlişkisi	14
2.2 ETİK LİDERLİK.....	15
2.2.1. Etik Kavramı	15
2.2.2. Etik Liderlik.....	15
2.2.3. Eğitimde Etik Liderliğin Önemi.....	17

BÖLÜM III

YÖNTEM	20
3.1. Araştırma Modeli.....	20
3.2. Araştırmanın Çalışma Grubu	20
3.3. Veri Toplama Araçları	20
3.4. Veri Toplaması.....	23
3.5. Verilerin Analizi	23

BÖLÜM IV

BULGULAR VE YORUM	25
--------------------------------	-----------

BÖLÜM V

SONUÇ VE ÖNERİLER	46
--------------------------------	-----------

KAYNAKÇA	48
-----------------------	-----------

EKLER	55
--------------------	-----------

EK: 1 Anketler	55
-----------------------------	-----------

EK: 2 Kırıkkale Valiliği İl Millî Eğitim Müdürlüğü Enstitü ve Valilik Makamı	
---	--

Yazışmaları ve Olurları	60
-------------------------------	----

EK: 3 Eğitim Bilimleri Enstitüsü Üst Yazısı.....	64
---	-----------

ÖZGEÇMİŞ	66
-----------------------	-----------

SİMGELER VE KISALTMALAR

- % : Yüzde
- \bar{X} : Aritmetik Ortalama
- Akt. : Aktaran
- ELÖ : Etik Liderlik Ölçeği
- Çev. : Çeviren
- Diğ. : Diğerleri
- DA : Dağıtımsal adalet
- EA : Etkileşimsel Adalet
- DavE : Davranışsal Etik
- İE : İletişimsel Etik
- İkIE : İklimsel Etik
- KE : Karar Vermede Etik
- Ed : Editör
- F : F Değeri (Anova Testinde Varyans Değeri)
- f : Frekans
- N : Denek Sayısı
- p : Anlamlılık Düzeyi
- pp : Page Paper (Sayfa numarası)
- s. : Sayfa
- Ss : Standart Sapma
- Sd : Serbestlik Derecesi
- SPSS : Statistical Package for the Social Sciences
- t : T Değeri (t-testi Değeri)

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil No	Şekil Adı	Sayfa No
Şekil 1:	Etik Liderlik Davranışı ve Örgütsel Adalet İlişkisi.....	14
Şekil 2:	Etik Liderlik, Etik Davranış İçin Örgütsel İklim, Güven, Uzun Dönemli başarı.	16

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo No	Tablo Adı	Sayfa No
Tablo 1:	Reaktif – proaktif boyutlar ve süreç-içerik boyut.....	11
Tablo 2:	Katılımcıların Yaş Durumları İle İlgili Bulgular.....	25
Tablo 3:	Katılımcıların Cinsiyetleri İlgili Bulgular.....	25
Tablo 4:	Katılımcıların Eğitim Durumları İlgili Bulgular	25
Tablo 5:	Katılımcıların Katılımcıların Hizmet Süreleri İle İlgili Bulgular	26
Tablo 6:	Katılımcıların Yöneticilik Yapıp Yapmadıkları İle İlgili Bulgular	26
Tablo 7:	Katılımcıların Yöneticilik Yapanların Yöneticilik Süreleri İle İlgili Bulgular	26
Tablo 8:	Katılımcıların Lisanslı Spor Yapıp Yapmamaları İle İlgili Bulgular	27
Tablo 9:	Katılımcıların Adil Dağıtım Boyutunda Örgütsel Adalet Algıları İle İlgili Bulgular	27
Tablo 10:	Katılımcıların Adil İşlem Boyutunda Örgütsel Adalet Algıları İle İlgili Bulgular	28
Tablo 11:	Katılımcıların Adil Etkileşim Boyutunda Örgütsel Adalet Algıları İle İlgili Bulgular	29
Tablo 12:	Katılımcıların İletişimsel Etik Boyutunda Etik Liderlik Algıları İle İlgili Bulgular	30
Tablo 13:	Katılımcıların İklimsel Etik Boyutunda Etik Liderlik Algıları Algıları İlgili Bulgular	31
Tablo 14:	Katılımcıların Karar Vermede Etik Boyutunda Etik Liderlik Algıları İle İlgili Bulgular	31
Tablo 15:	Katılımcıların Davranışsal Etik Boyutunda Etik Liderlik Algıları İle İlgili Bulgular	32
Tablo 16:	Katılımcıların Örgütsel Adalet - Etik Liderlik Arasındaki Korelasyon İle İlgili Bulgular	33
Tablo 17:	Katılımcıların Örgütsel Adalet – İletişimsel Etik Arasındaki Korelasyon İle İlgili Bulgular	34
Tablo 18:	Katılımcıların Örgütsel Adalet – İklimsel Etik Arasındaki Korelasyon	

İle İlgili Bulgular	34
Tablo 19: Katılımcıların Örgütsel Adalet - Karar Vermede Etik Arasındaki Korelasyon İle İlgili Bulgular	34
Tablo 20: Katılımcıların Örgütsel Adalet – Davranışsal Etik Arasındaki Korelasyon İle İlgili Bulgular	34
Tablo 21: Katılımcıların Yaşlarına Göre Örgütsel Adalet Ve Etik Liderlik Davranışlarına İlişkin Algılarının Değerlendirmesi İle İlgili Bulgular	35
Tablo 22: Katılımcıların Yaşlarına Göre Etik Liderlik Algılarının Değerlendirmesi İle İlgili Bulgular	37
Tablo 23: Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Örgütsel Adalet Ve Etik Liderlik Davranışlarına İlişkin Algıları İle İlgili Bulgular	38
Tablo 24: Eğitim Durumlarına Göre Örgütsel Adalet Ve Etik Liderlik Davranışlarına İlişkin Algıları İlgili Bulgular	39
Tablo 25: Katılımcıların Hizmet Sürelerine Göre Örgütsel Adalet Ve Etik Liderlik Davranışlarına İlişkin Algılarının Değerlendirmesi	41
Tablo 26: Katılımcıların Hizmet Sürelerine Göre Etik Liderlik Algılarının Değerlendirmesi İle İlgili Bulgular	43

BÖLÜM I

GİRİŞ

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 (Uğurlu, 2009).

Örgütsel adalet konusunda Avrupa'da ve Amerika'da 30 yıldır çalışmaların yapıldığı bilinmektedir. Ülkemizde de 2000 yılından itibaren çalışılmaya başlanmıştır. Örgütsel adalet konusunda ilk önceleri dağıtım adaleti üzerinde durulmuştur. Örgütsel adalet iş durumlarının, bir şirket veya kurum yöneticilerinin, adil olup olmadığına ilişkin çalışanların değerlendirmesi olarak ifade edilir. Motivasyon ise insanı harekete geçiren ve hareketlerinin yönlerini belirleyen, onların düşünceleri, umutları, inançları, kısaca; arzu, ihtiyaç ve korkularıdır. Örgütlerin en fazla verimi elde edebilmesi için motivasyon ile başarı arasında olumlu bir ilişki yatmaktadır; yani motivasyon başarıyı yüksek derecede artırmaktadır (Eren, 2000).

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).

İnsanların zihnini meşgul eden en eski kavramlardan biride liderliktir. Araştırmacılar tarafından üzerinde tartışılan ve açıklık kazandırılmaya çalışılan önemli bir konudur. Liderliğe ilişkin çalışmaların sayısında zaman geçtikçe artış gözlemlenmektedir. Çalışanların liderlerden beklentileri değişmiştir. Bu noktada liderliğin ahlaki ve etik boyutlarının tartışıldığı, anlam üzerine yoğunlaşan liderlik yaklaşımları gündeme gelmektedir. Geleneksel ahlaki değerlerin yerini, ne olursa olsun başarıya anlayışı almıştır. Genel anlamda ortaya çıkan bu ahlaki problem, tüm alanlarda yozlaşmaya sebep olmuştur. Çağımız örgütlerinde insanlar, dürüstlük, doğruluk, saygınlık gibi etik değerlerin olmadığı ve bu etik değersizliğin doğurduğu güvensiz ortamda çalışmaktadırlar. Örgütlerde bu durum verimsizliğe sebep olmakta, çalışanların kuruluş amaçlarını unutarak daha değişik amaçlara hizmet etmelerine sebep

olmaktadır. Etik problemin yaşandığı kurumlarda verimin alınması ve çalışanların üstün performans göstermesi çok zordur (Yılmaz, 2005).

Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışının, beden eğitimi öğretmenlerinin örgütsel adalet algısı ile motivasyonu arasındaki ilişkisi araştırmamızın problemini oluşturmaktadır. Yerli literatürde etik liderlik, örgütsel adalet ve örgütsel motivasyonla ilgili eğitim alanında yapılan çalışmalar yeterli olarak görülse de, etik liderliğin örgütsel adalet algısı ve motivasyona etkisine yönelik çalışmalar yok denecek azdır. Örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin eğitim alanında uygulanmamış olması nedeniyle bu alanda bir boşluğun olduğu söylenebilir.

1.1. *Problem*

Görev yaptıkları okullarında görev yapan beden eğitimi öğretmenlerinin örgütsel adalet ile etik liderlik davranışları arasındaki ilişki ve yordama düzeyi nedir?

1.1.1 *Alt Problemler*

Problem cümlesi bilimsel olarak şu alt problemler çerçevesinde değerlendirilmiştir.

Bu araştırmada aşağıdaki sorulara cevap aranacaktır:

- Beden Eğitimi öğretmenlerinin okullarındaki örgütsel adalet anlayışı ile ilgili algıları ne düzeydedir?
- Beden Eğitimi öğretmenlerinin okullarındaki yöneticilerin etik liderlik davranışlarıyla ilgili algıları ne düzeydedir?
- Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının düzeyi ile okullardaki örgütsel adalet düzeyi arasında anlamlı bir ilişki bulunmakta mıdır?
- Beden Eğitimi öğretmenlerinin, okul yöneticilerinin örgütsel adalet düzeyleri ve etik liderlik davranışlarının düzeyi ile ilgili algıları onların demografik özelliklerine göre anlamlı farklar göstermekte midir?

1.2. *Araştırmanın Önemi*

Bu araştırmanın amacı beden eğitimi öğretmenlerinin görev yaptıkları okullardaki yöneticilerin etik liderlik davranışlarını ve örgütsel adalet düzeylerini nasıl algıladıklarını belirlemek ve yöneticilerin etik liderlik davranışlarının kurumlarındaki örgütsel adalet algısına ve öğretmen motivasyonuna ne düzeyde etki ettiğini ortaya çıkarmaktır.

1.3. Araştırmanın Sayılıları

- Örneklem grubu evreni temsil etme niteliğindedir.
- Araştırmaya katılan öğretmenler, veri toplama araçlarını içtenlikle cevaplamışlardır.

1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

- Araştırma, 2013–2014 eğitim öğretim yılı verileriyle sınırlıdır.
- Araştırma, yöneticilerin etik liderlik davranışlarını ve okullarda örgütsel adaletin algılama ve motivasyon düzeyini belirlemeye yönelik ölçekle ile sınırlıdır.
- Araştırmanın sadece 2 değişkeni ele alması kapsam açısından sınırlıdır.

1.5. Tanımlar

Adalet : Herkese keline uygun düşeni, kendi hakkı olanı vermesidir.

Örgütsel Adalet : Örgütsel kaynakların (ödül, ceza) dağıtımının, bu dağıtım kararlarını belirlemede kullanılan prosedürlerin ve bu prosedürlerin yürütülmesi sırasında gerçekleşen kişiler arası davranışların nasıl olması gerektiği ile ilgili kurallar ve sosyal normlar bütünü olarak izah edilmektedir.

Etik: İnsanların kurduğu bireysel ve toplumsal ilişkilerin temelini oluşturan değerleri, normları, kuralları, doğru-yanlış ya da iyi kötü ahlaksal açıdan araştıran bir felsefe disiplindir.

Etik Liderlik: Etik liderlik, liderin etik karar vermesi, etik değerleri sistem yapısına dâhil etmesi ve davranışlarını etik değerlerle ilişkilendirerek ifade etmesidir

BÖLÜM II

KURAMSAL ÇERÇEVE ve İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Araştırmanın bu bölümünde araştırma konusu ile ilgili kaynak ve literatür taranarak konunun ilgili kısımları genelden özele doğru sıralanmıştır. Elde edilen bilgi ve bulgular bir araya getirilerek kavramsal çerçeve oluşturulmuştur.

2.1. Kuramsal Çerçeve

2.1.1. Adalet Kavramı

Adalet kelimesi Arapça bir kelime olup, "Adl" kelimesinden türemiştir. Sözlük anlamı ise, hak sahibine hakkını vermektir. İyilik, doğruluk, hak, hukuk ve eşitlik gibi değer yargılarını içeren adalet ya da tek tüze, uyumluluk, düzgünlük ve bir düzenin dogruluğu anlamlarına da gelebilen geniş kapsamlı bir kavramdır (Çakır, 2006).

Adalet kavramı insanlık tarihi boyunca üzerinde en fazla durulan, hakkında sayısız teoriler üretilen ve aynı zamanda ahlaksal ve politik anlamda insanlığın ulaşacağı ideal bir durumu gösteren ve tanımlanması en güç olan kavramların başında gelmektedir. Bu kavram aynı zamanda felsefe tarihinin önemli kavramlarından biridir. (Topakkaya, 2008: 27-46)

Adalet kavramı toplum dışı bir olgu değildir. Değer yargılarının, içinde bulunulan koşullara ve yaşam düzeyine bağlı olarak değişkenlik göstermesi; ister medeniyet seviyesi çok yüksek olsun, isterse medeniyet seviyesi çok düşük olsun toplumsal ilişkilerin mevcut olduğu her ortamda arzulanan, özlem duyulan ve aynı zamanda evrensel bir talep olarak karşımıza çıkan adaletin, kavram olarak genel-geçer bir tanımına ulaşılmasının önünde önemli bir engel teşkil etmekte ve salt bir anlam yükleyememe problemini ortaya çıkarmaktadır. Bu da adalet anlayışlarının farklılaşmasını ortaya çıkarmaktadır. Buna göre toplum dışı bir olgu olmayan adalet hem etik hem de hukuksal değer yargılarıyla içerik kazanır ve anlamı belirler (Çeçen, 1993:152).

Adalet doğruluk, dürüstlük, eşitlik, hak, hak yemezik, hakkaniyet ölçülerine uyma, meşruluk, tarafsızlık, insaniyet, iyilik gibi anlamlara gelir. Türkiye Cumhuriyeti Anayasası adaleti; hak ve hukuka uygunluk, hakkı gözetme,

doğruluk, olarak: "Devletin temel amaç ve görevleri kişinin temel hak ve hürriyetlerini sosyal hukuk devleti ve adalet ilkeleriyle bağdaşmayacak surette sınırlayan siyasal, ekonomik ve sosyal engelleri kaldırmaya çalışmaktır." şeklinde tanımlamaktadır (Töremen ve Tan 2010: 58-70).

2.1.2. Örgütsel Adalet

Örgütsel adalet kavramı, ilk önce örgüt ortamında ödül ve cezanın dağıtılıp dağıtılmaması ile açıklanmaya çalışılmış; sonra buna kuralların ve işlemlerin eşit uygulanıp uygulanmaması eklenmiş en son olarak ise örgüt ortamında insan ilişkilerinin ve etkileşimlerinin adil olup olmaması eklenerek açıklanmaya çalışılmıştır. Buradan hareketle örgütsel adalet, işgörenlerin örgüt ortamında ödül ve cezaların, kuralların, işlemlerin, iletişim ve etkileşimlerin adil yapılp yapılmadığına ilişkin algılarıdır (Polat, 2007).

Örgütsel adalet, liderliğin yeni paradigması olarak dikkatleri üzerine çekmeye başlamıştır. Liderlik, örgütsel 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).

Adalet olgusu, sosyal bilimlerin ilgi alanına giren ve pek çok farklı bakış açısından incelenmiş bir konudur. Özellikle de filozofların uzun yıllar boyu ilgisini çekmiştir. Son yıllarda geliştirilen örgütsel kuramların kişiler arası etkileşim ve bu etkileşimden kaynaklanan sorunlar üzerinde yoğunlaştığı gözlemlenmektedir. Bu bağlamda "sosyal adalet" kavramının da örgütlere uyarlandığı ve örgüt içindeki ilişkilere bağlı olarak ortaya çıkan kazanımların adil dağıtımını ifade eden "örgütsel adalet" kavramının geliştirildiği görülmektedir (İşbaşı, 2000).

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).

Örgütsel adalet kavramı, işgörenlerin kendi çıktıklarına ilişkin bireysel değerlendirme dereceleriyle, adaletin örgüt içerisinde paylaştırılması ve karar vericilerin çıktıkların paylaştırılmasında doğru süreçleri izlemesini içermektedir (Taylor, 1989: 85-89).

Diğer taraftan, örgütsel adalet kavramı, işyeri ile doğrudan ilgili olarak işgörenlerin algıladıkları adaletin örgüt içerisinde rolünün ne olduğunu tanımlamak için kullanılır. Örgütsel adalet, özellikle işgörenlerin işlerinde kendilerine adil davranılıp davranılmadığına ilişkin algısını nelerin oluşturduğuna ve bunun diğer örgütsel sonuçları etkileyip etkilemediğine odaklanır (Alexander ve Ruderman, 1987: 177-198).

Örgütsel adalet kavramı yazında genel olarak ikiye ayrılmaktadır: prosedür adaleti ve dağıtım adaleti. Prosedür adaleti örgüt içerisindeki prosedürler ve uygulamalardan algılanan adaleti temsil ederken, dağıtım adaleti örgütsel prosedürlerin sonuçlarından algılanan adaleti tanımlamaktadır (Greenberg, 1990).

Örgütsel adalet, örgütlerde adaletin etkisini ortaya çıkarmaya yönelik olarak kullanılan bir terimdir. Daha belirgin bir ifade ile örgütsel adalet, örgüt içinde çalışanların iş yerinde ne kadar adil olarak davranıldığı konusundaki algılarını ve bu algının örgütler açısından diğer sonuçları (örgüte bağlılık, iş tatmini vs.) nasıl etkilediğini içeren bir kavramdır. Bir işyerinde çalışanların adalet algısına sahip olması, çalışanların kişisel ve iş tatminleri ve de örgütün etkin bir şekilde işleyebilmesi açısından önemlidir (Töremen ve Tan, 2010: 58-70).

Örgütsel adalet literatürü, iş yerinde adalet algısının başlıca iki boyuttan oluştuğunu belirtmektedir. Bunlar: Alınan ödüllere ilişkin adalet ve uygulamaya ilişkin adalettir. Bu, çalışanların sadece aldıkları ödülleri karar verme süreçlerine bakmaksızın ne derece adil olarak algıladıklarını ifade etmektedir (Konovsky, 2000).

2.1.3. Örgütsel Adaletin Boyutları

Örgütsel Adalet algısı, sosyal bilimcilerin dikkatini çektiğinden beri birçok bilimsel araştırmaya konu olmuştur. Örgütsel işleyişte adil ve hakkaniyetli muamele, işgören açısından öncelikli bir ilgi konusudur. Örgütsel adaletle ilgili araştırmalar, çalışanların sıklıkla adillikle ilgili konuları kendileri, amirleri ve örgütleri arasındaki çatışmaların kaynağı olarak tanımladıklarını göstermiştir. (Anderson ve Shiness, 2003).

Yerli ve yabancı literatürde ağırlıklı olarak örgütsel adaleti, dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adaleti olmak üzere birbirinden bağımsız üç türde ele almaktadır. Psikolojide adalet ile ilgili çalışmaların Adams'ın Eşitlik Teorisini temel alan dağıtım adaletine odaklandığı görülmektedir. Dağıtım adaleti kazanımların adillliğini incelemiştir. Daha sonra dağıtım adaletini temel alan çalışmaların kişilerin adaletsizliğe verdikleri tepkilerini açıklamada ve tahmin etmede yetersiz kalması, araştırmacıları prosedür adaletini incelemeye yöneltmiştir (Cohen ve Spector, 2001: 279).

Bununla birlikte yazında etkileşim adaletinin ayrı bir kavram mı yoksa prosedür adaletinin sosyal yönünü mü oluşturduğu konusunda tartışma vardır. Bazı araştırmacılar (Tyler ve Blader, 2000) etkileşim adaletini prosedür adaletinin bir alt birleşeni olduğunu savunurken, bazıları da (Bies, 2001) örgütsel adaletin ayrı bir boyutu olduğunu iddia etmektedir (Gürbüz 2007).

Prosedür adaletinin ortaya çıkmasından sonra, araştırmaların daha da genişletilmesi sonucunda etkileşim adaleti ortaya çıkmıştır. Etkileşim adaleti, organizasyonların kişilerarası tarafına odaklanmıştır. Kişilerarası davranış ve iletişimin adillliğini incelemiştir. Adaletin bu boyutu, prosedürlerin uygulanması sırasında kişiler arası davranışların algılanan adaleti olarak tanımlanmaktadır (Cohen ve Spector, 2001: 279).

2.1.3.1 Dağıtım Adaleti

Dağıtım adaleti kavramı Adams'ın Eşitlik Teorisine dayanmaktadır. Adams'ın Eşitlik Teorisi, bireyin kazanımlarını diğer bireylerin kazanımlarıyla karşılaştırıp, bunlar arasında adillik olup olmadığını incelemesidir. Eğer birey bir eşitsizlik algırsa bunu gidermek için bir takım davranışlara yönelir. Adams'ın Eşitlik Teorisi, Dağıtım Adaletinin başlangıcı olarak kabul edilmektedir. Dağıtım Adaleti'nin ikinci boyutu ise, Leventhal'in Adalet Yargı Modelidir. Bu model ise adaletin yalnızca kazanımlardaki eşitliğe bağlı olmadığını söyler ve adalet algılarını belirlemede eşitlik, hakkaniyet, ihtiyaç gibi farklı kuralların rollerini inceler (Çakmak, 2005:22-23).

Dağıtımsal adalet, diğerlerinin girdi-çıkı 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).

2.1.3.1.1 Adams Eşitlik Teorisi

Adams (1965) eşitlik teorisini, taraflardan birinin diğerine sağladığı herhangi bir şey karşılığında bir şeyler almasıyla ilgili olan “sosyal mübadele” (social exchange) kapsamında geniş bir açıdan ele almıştır. Çalışanlar da işverenleriyle böyle bir mübadele ilişkisine sahiptirler. Çalışanlar mübadeleye, eşitlik terminolojisinde çalışanın katkıları olarak adlandırılan zaman ve çabalarını koyarlar, bunun karşılığında işveren ücret gibi kazanımları sağlar. Adams’ın burada sorguladığı; (a) bu tür mübadeleleri çalışanların ne zaman ve neden adil ya da adaletsiz olarak algıladığı (eşitsizlik algısının öncülleri), (b) adaletsiz davranış hisseden bir çalışanın ne yaptığıdır (eşitsizlik algısının sonuçları) (Yürür,2005).

Adams’ın teorisine göre, bireyler çabaları doğrultusunda kazanım elde etmeyi beklerler. Daha sonrada bu kazanımlarını seçtikleri kişilerin çaba ve kazanımlarıyla karşılaştırıp bir eşitlik bulmaya çalışırlar. Kazanım adaletiyle ilgili bu teori örgütlerdeki hırs, düşmanlık, kin ve ihtirasların ortaya koyduğu olumsuz etkilerin azaltılması yönünden önemlidir (Topaloğlu, 2010).

2.1.3.1.2 Leventhal Adalet Yargı Teorisi

Dağıtım adaleti kavramının diğer alt boyutu Leventhal’in Adalet Yargı Modeli’dir. Adams bireylerin kazanım haklarının adillliğini hakkaniyet ölçütüyle değerlendirdiğinden bahsederken, Leventhal Adams’ın tersine hakkaniyet ölçütünün tek başına yeterli olmadığından bahseder. Leventhal dağıtım adaletini üç boyutta inceler. Bunlar hakkaniyet, eşitlik ve ihtiyaçtır (Çakmak, 2005:28).

Bu iki modeli kapsayan dağıtım adaleti örgütsel adaleti açıklamak konusunda yeterli değildir. Örgütlerde dağıtımdaki adaleti sağlamak oldukça zor olabilir. Bunun yanında bireyler için sadece kazanımlarının adil olması yeterli değildir. Bireyler kazanımların belirlenmesinde kullanılan prosedürlerin de adil olmasını beklerler. Bu nedenle örgütsel adaletin ikinci boyutu olan uygulama adaleti ortaya çıkmıştır (Topaloğlu, 2010)

2.1.3.2 *Prosedür Adaleti (Uygulama Adaleti)*

Prosedür Adaleti kavramı, adalet literatürüne ilk kez Thibaut ve Walker'ın çalışmalarıyla girmiştir (Yıldırım, 2003:256).

(Leventhal, Karuza ve Fry'ın 1980) çalışmaları prosedürel adalet kavramını yönetimsel, örgütsel, eğitsel ve politik bağlamlar gibi yasal olmayan bağlamlara da genişleterek katkı sağladıkları tespit edilmiştir. Ayrıca Leventhal'ın prosedürel adalet yargıları teorisi, adil olarak algılanabilmesi için bir prosedürün sağlaması gereken altı kritere odaklanmıştır. Buna göre, adil bir prosedür: (1) adil olmalıdır, (2) tarafsız olmalıdır, (3) kesin olmalıdır, (4) düzeltilebilir olmalıdır, (5) ilgili bütün tarafların çıkarlarını temsil edebilmelidir ve (6) kişisel etik ve ahlâk standartlarına uygun olmalıdır (Dae-seok, 2004).

Başka bir deyişle prosedür adaleti, kazanımları belirlemede kullanılan yöntemler, araçlar ve süreçlerin algılanan adaletidir. Buna göre prosedür adaleti kavramı ile çalışanların örgütsel kararlarının adaletini tayin ederken, sadece bu kararların ne olduğu ile ilgilenmedikleri aynı zamanda bu kararları belirleyen prosedürle ilgilendiklerini savunmaktadır. Prosedür adaleti, örgütlerde dağıtım adaletinin açıklayamadığı durumları ifade edebilmektedir (Çakmak, 2005:31).

2.1.3.3 *Etkileşim Adaleti*

Bies ve Moag'ın çalışmaları ile literature 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).

(Bies ve Moag 1986) tarafından örgütlerde dağıtım ve prosedürler meydana gelirken kişilerin gördüğü kişilerarası muamele olarak tanımlanıp (Graham, 2009) geliştirilen etkileşim adaleti, prosedürlerin yürütülmesinde yöneticilerin çalışanlara karşı dürüst olmalarını, değer vermelerini, saygı duymalarını ve çalışanları bilgilendirmelerini ifade eder. (Arslantaş, ve Dursun, 2008) Barling ve Michelle etkileşim adaletini, karar alındığında bunun bireylere nasıl söylendiği veya söyleneceği ile ilgili adalet algılaması olarak tanımlamışlardır. (Barling ve Michelle, 1993: 649-656).

Etkileşimsel adalet bireylerin örgütsel prosedürlerin uygulanışı sırasında gördükleri kişisel muamele ile ilgili algılamalarına odaklanır. Etkileşimsel adaletle ilgili

algılamalar açısından merkezî öneme sahip iki unsur, kaynak tahsisatı ile ilgili kararların altında yatan sebeplerin bu tahsisatlardan etkilenen taraflara açık, doğru ve yeterli bir biçimde açıklanıp açıklanmadığı ve bu kararların uygulanmasından sorumlu olan kişilerin etkilenen bireylere haysiyet ve saygı çerçevesi içerisinde muamele edip etmedikleridir (Dae-Seok, 2004).

(Folger ve Bies, 1989) ise etkileşim adaletini, örgütlerde karar alma prosedürlerinin yürütülmesinde adaletin sağlanmasına yönelik yönetsel sorumluluklar olarak ifade etmişlerdir.

2.1.4 Örgütsel Adalet Teorileri

Örgütsel adaletin ortaya çıkışı ve bu konudaki kuramsal yaklaşımlar Greenberg (1987) tarafından bir sınıflandırmaya tabi tutularak ele alınmaktadır. Tezin bu bölümünde örgütsel adalet teorileri bu sınıflandırma içerisinde ele alınacaktır.(Yürür, 2005)

Örgütsel adalet ile ilişkili kuramsal yaklaşımlar reaktif içerik, proaktif içerik, reaktif süreç ve proaktif süreç kuramlar şeklinde dörde ayrılmaktadır. reaktif içerik ve proaktif içerik kuramlarının tanımlandığı bölümlerde sözü edilen pek çok kuram (eşitlik Kuramı, Göreli Yoksunluk Kuramı, Adalet Yargı Kuramı) kazanımların adil veya adil olmayan biçimde dağıtılması konusuna odaklanmaları nedeniyle, örgütsel adalet boyutlarından biri olan olan dağıtım adaleti kuramını işaret etmektedir. Süreç odaklı yaklaşımlar ise çeşitli kazanımların (örgütlerde ücret ve tanınma gibi) tanımlanmasına odaklanır. Örgütsel kararların verilmesi ve bunların uygulanmasında kullanılan süreçlerin adilliği ile ilgilenir. (Eker, 2006)

Reaktif – proaktif boyutlar ve süreç-içerik boyutları birbirinden bağımsızdır. Ancak iki farklı boyut birleştirilebilir. Greenberg şöyle örneklendirmiştir (Greenberg,1987).

Tablo 1 : Reaktif – proaktif boyutlar ve süreç-içerik boyutları

Reaktif-Proaktif Boyutu	İçerik-Süreç Boyutu	
	İçerik	Süreç
Reaktif	Reaktif-İçerik Teorileri Örnek: Eşitlik Teorisi (Adams,1965)	Reaktif-Süreç Teorileri Örnek: Prosedür Adaleti Teorisi (Thibaut ve Walker,1975)
Proaktif	Proaktif-İçerik Teorileri Örnek: Adalet Yargı Teorisi (Leventhal,1976,1980)	Proaktif-Süreç Teorileri Örnek: Dağıtım Tercih Teorisi (Leventhal,Karuzza&Fry,1980)

Kaynak: (Greenberg, 1987: 10).

2.1.4.1. Reaktif İçerik Kuramı (Tepkisel İçerik)

Tepkisel İçerik Kuramı, işgörenin adil olmayan uygulamalara karşı ortaya koyduğu tepkilere odaklanan adalet ile ilgili kavramsal yaklaşımlardır. Örgütsel adaletle ilgili en çok bilinen kuramlar bu kategoriye girmektedir. (Homans, 1961)'in Dağıtım Adaleti Kuramı, (Adams, 1965) 'in Eşitlik Kuramı ve (Walster, 1973) 'in geliştirdiği Eşitlik Kuramı bunlara örnektir (Yürür, 2005).

Eşitlik kuramının başlıca yapısal öğeleri girdiler ve çıktılardır. Girdiler kişinin örgüte olan katkılarını, çıktılar ise kişinin mubadele sonucunda aldığı ödülleri, maaşı veya öz başarıyı ifade etmektedir ve işgörenler örgüte sağladıkları katkı ile örgütün kendilerine sağladığı katkıyı oransal olarak karşılaştırmaktadırlar. Buna göre örgüt içinde eşitlikte işgören kişi ve diğer işgören kişi olmak üzere iki tarafın varlığı söz konusudur. Karşılaştırmalar sonucunda oranlar eşit değilse, oranı yüksek olan grubun suçluluk duyduğu ve hak ettiğinden fazla kazandığı, oranı düşük grubun ise öfke duyduğu ve hak ettiğinden az kazandığı varsayılır (Gürpınar, 2007).

Diğer bir reaktif-içerik teorisi ise, (Crosby, 1976)'nin Görelî Yoksunluk Teorisidir (Relative Deprivation Theory). Teoriye göre bireyler aldıkları ödüllerin, karşılaştırma yaptıkları diğerlerinin aldıkları ödülünden daha az olduğunu tespit ettiklerinde yoksunluk hissi yaşamaktadırlar (Martin,1981; Crosby,1984). Görelî Yoksunluk Teorisi, alt kademe çalışanların, örgütün üst kademeleriyle kendileri arasındaki karşılaştırmalarıyla ilgilidir. Bu farklı sınıflar arası karşılaştırma ise adaletsizlik duygusuna neden olmaktadır. Bu anlamda Teori, Eşitlik Teorisinden ayrılmaktadır. Eşitlik Teorisinde bireyin karşılaştırma yaptığı diğer kişi kendisiyle benzer düzeydeki bir kişiyken, Görelî Yoksunluk Teorisinde,

dezavantajlı durumda olan bireyin kendisinden üst düzeydeki kişilerle ilgili yaptığı karşılaştırma söz konusudur (Cowherd ve Levine, 1992: 303-304).

2.1.4.2. Proaktif İçerik Kuramı (Önlemsel İçerik)

Önlemsel içerik olarak ta ifade edilen bu kuram, adil uygulama ve adil davranışların yaratılmasına ilişkin çabaları incelemektedir ve kazanımların adil ve adil olmayan dağılımına, çalışanların gösterdikleri tepkileri konu alan reaktif-içerik teorilerinin tersine proaktif içerik teorileri çalışanların, kazanımların dağılımındaki adaleti sağlama çabaları üzerine odaklanmaktadır (Yürür, 2005).

Vurguladıkları görüşlerde bazı farklılıklar olmasına karşın , yukarıda sözü geçen her iki teori de kişilerin çeşitli koşullar altında ödülleri nasıl dağıtacağına ilişkin benzer önermeler yapmaktadırlar. Ödül dağıtım kararları ile ilgili olduklarından her iki teori de proaktif-içerik teorileri kapsamında nitelendirilmektedirler (Greenberg, 1987).

Reaktif-içerik teorileri ve proaktif içerik teorileri, kazanımların dağıtılması konusundaki adil uygulamalara çalışanların tepkileri ve çalışanların kazanımların dağıtımında adaleti sağlama çabalarını ele aldıklarından, dağıtım adaletini açıklayıcı teoriler olarak düşünülebilirler (Chan, 2000: 72).

2.1.4.3. Reaktif Süreç Kuramı (Tepkisel Süreç)

John Thibaut ve Laurens Walker'ın yasal prosedürler üzerine yapılan araştırmalardan etkilenerken, anlaşmazlıkların çözümüne ilişkin prosedürlere gösterilen tepkileri inceledikleri araştırma, proaktif-içerik teorilerinin araştırıldığı ve uygulandığı 1970'lerin başına rastlamaktadır. Bu araştırmaya göre hukuk alanındaki prosedürlerin adaletine ilişkin kuramlarında üç ayrı taraf ve iki ayrı aşama tanımlamışlardır. Bunlar, anlaşmazlığa düşen iki taraf, aracı rolünü üstlenen bir taraf ile anlaşmazlığın çözümünde kullanılan delillerin ortaya konduğu süreç aşaması ve anlaşmazlığın çözümünde delillerin kullanıldığı karar aşamasıdır. Thibaut ve Walker, anlaşmazlığın çözümünde kullanılan delillerin seçimi ve derlenmesi aşamasının kontrolünü süreç kontrolü, anlaşmazlığın çözümünü belirlemeyi gerektiren karar aşamasının kontrolünü de karar kontrolü şeklinde adlandırmışlardır. Buna göre, hukuki olaylarda verilen hükümlerin olumlu olup olmamasına bakılmaksızın, kullanılan işlemler süreç kontrolünün içerdiği sürece alınan kararlar algılanmaktadır (Eker, 2006).

2.1.4.4. Proaktif Süreç kuramı (Önlemsel Süreç)

Adalet teorileri sınıflandırması içinde tanımlanan teoriler arasında en az bilinenleri bu kategoride yer almaktadır. Bu kategorideki yaygın teorik görüşü temsil eden Leventhal, Karuza ve Fry'ın (1980) "Dağıtım Tercihi Teorisi"dir (Allocation Preference Theory). Leventhal'ın adalet yargı teorisinin geliştirilmiş modelidir ve dağıtım davranışına genel bir model oluşturmaya çalışmaktadır. Teori, dağıtım kararlarından çok prosedürlerle ilgili kararlara uygulandığından, proaktif-süreç teorileri kategorisinde yer almaktadır. Anlaşmazlığın çözümünde kullanılan prosedürleri inceleyen reaktif-süreç teorilerinin tersine proaktif-süreç teorileri "dağıtım prosedürleri"ne odaklanmıştır. Bu teoriler kişilerin adaleti sağlamak için hangi prosedürleri kullanması gerektiği konusuna odaklanmışlardır (Greenberg, 1987).

- İşgörenlere karar verenleri seçme olanağı sağlamak,
- Tutarlı kurallara dayanmak,
- Doğru bilgiye dayalı olmak,
- Karar verme gücünün yapısını tanımlıyor olmak,
- İşgörenleri önyargıya karşı koruyor olmak,
- İşgörenlerin bilgi almasını sağlamak,
- Prosedürlerde değişiklik yapma olanağı tanımak ve
- Yaygın olan ahlaki ve etik standartlara dayalı olmak

Dağıtım tercihi kuramına göre, dağıtıcıya adil bir uygulama gerçekleştirme olanağı tanıyan dağıtım yöntemlerinin tercih edilme oranları daha yüksektir. Buna göre, kişilere karar verecek kişiyi seçme fırsatı tanıyan, tutarlı kurallara dayana, eksiksiz ve doğru bilgileri temel alan, karar alma gücünün yapısını tanımlayan, kişileri önyargılara karşı koruyan, kişilere bilgi alma hakkı veren, yöntemlerin yapısında değişiklik yapılmasını olanaklı kılan ve kabul görmüş etik kurallara uyan yöntemler kullanılmalıdır. (Eker, 2006).

Yukarıda açıklanan reaktif ve proaktif süreç teorileri kapsamında ele alınan teoriler, örgütte kararların verilmesinde kullanılan prosedürlere çalışanların tepkileri ve bu prosedürlerde adaleti sağlama yönündeki çabalarını konu aldıkları için prosedür adaletini açıklayıcı teoriler olarak ele alınabilirler (Yürür, 2005).

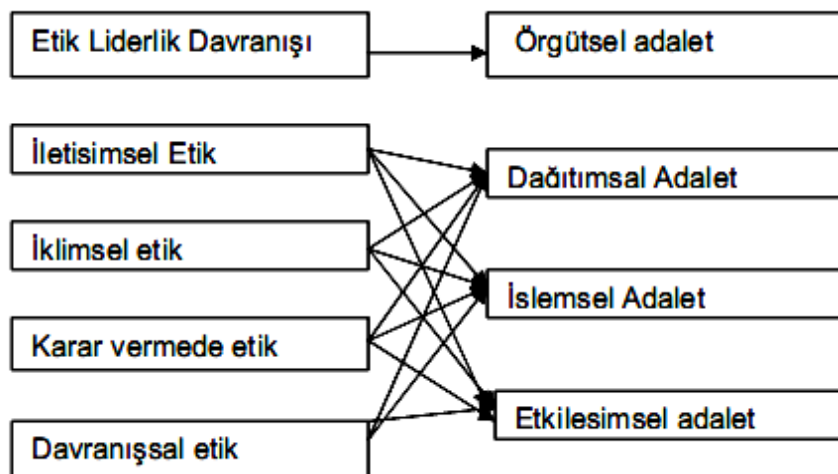
2.1.5. Etik Liderlik Davranışı ve Örgütsel Adalet İlişkisi

Etik liderlik davranışları, adalet üzerine odaklandığında işgörenlerin davranışları bundan etkilenir. İşgörenlerin, liderlik davranışlarına yüklediği anlamların adaletli olup olmaması örgütün ortak amaçlarına ulaşmasına yardımcı olabilir (Uğurlu, 2009).

Örgütsel adalet davranışları ve ekstra rol davranışları lidere duyulan güven (Konovsky ve Pugh, 1994: 656-669; Podsakoff vd. 2000: 513-563; Dirks ve Ferrin 2002: 611-628) ve liderin adil davranması (Pillai vd., 1999: 763-779) ile ilgilidir. (Arslantaş ve Dursun, 2008: 111-127)

Ayrıca yönetimde etik neden önemlidir? sorusuna cevap verirken bir yerde: “Yönetim süreci sürekli olarak, örgütte yapılması gereken görevlerin adil olarak paylaşılmasını, hakların ve sorumlulukların adil olarak paylaşımını” gerektirir, diyerek, liderin etik davranışlarının evrensel kabul gören ilkelere göre belirlenmesi gerektiğine işaret etmiştir ve bir bütün olarak, 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 (Aydın,2001).

Şekil 1: Etik Liderlik Davranışı ve Örgütsel Adalet İlişkisi (Uğurlu, 2009).



2.2. Etik Liderlik

2.2.1. Etik Kavramı

“Etik” Yunanca “ethos” sozcüğünden, “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).

Etik kelimesinin insan yaşamının her alanında kullanıldığını görmek mümkündür. İnsanın ömrünün büyük bir bölümünün geçtiği çalışma hayatında da etik konusunun kapsamına giren birçok olay yaşanmaktadır. Bu olayların bazıları yöneticileri doğrudan ilgilendirdiği gibi bazıları ise çalışanların karşılaştıkları olayların kendilerine ulaşması neticesinde dolaylı olarak yöneticilerin karşısına çıkmaktadır. Çünkü çalışanlar, çözemedikleri etik sorunlarla karşılaştıklarında kendilerine yol gösterecek bir rehber ararlar. Bu rehber ise genellikle üst yönetimde yer alan bir yönetici ya da çalışanın en yakınındaki bir şef olabilmektedir (Özdemir, 2003:151-168).

Türkçe’de “ethic” sözcüğüne karşılık olarak, Arapça “huy”, “mizaç”, “karakter” anlamına gelen ve “hulk” sözcüğünden türeyen “ahlâk” sözcüğü de kullanılmaktadır (Cevizci, 2002:3) Bununla birlikte Türkçede, etik hem sıfat, hem de isim olarak kullanılabilir. Sıfat olarak kullanıldığında, bir tavrın, bir davranışın kurallara uygunluk derecesini gösterirken; isim olarak kullanıldığında bir bilim dalını, bir disiplini anlatmaktadır (Keleş ve Hamamcı, 2002:232-233).

2.2.2. Etik Liderlik

İnsanları etkilemede liderlik davranışları ise koşulların 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 davranışı, 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).

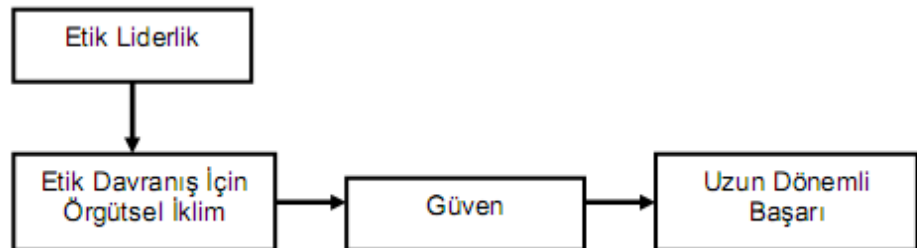
Etik liderlik uzun zamandır akademik çalışmalarda bir ilgi konusu olmasına rağmen, konuyla ilgili özenli ve teori-temelli sosyal bilimsel çalışmalar göreceli olarak yeni ve araştırmacılar için büyük potansiyele sahip olan bir konudur. (Brown, ve Trevino, 2006: 595-616). Etik liderlik özellikle iş hayatında yaşanan etik krizlere tepki olarak daha fazla anılır olmuştur, fakat etik liderliği tam anlamıyla açıklayan bir tanım bulunamamıştır. Freeman ve Stewart'a göre, çoğu yönetici etik liderliği, liderlerin iyi karaktere sahip olma durumu olarak savunmaktadır (Freeman ve Stewart, 2008).

Örgütsel açıdan etik değerler, liderlik ve güven; yöneticilerin toplumsal, küresel ve örgütsel değişim içinde karşılaştıkları önemli konularıdır. Etik ahlaksal açıdan bakıldığında iyi bir davranışın sahip olduğu ilkelerin ve değerlerin ne olduğunu, mutluluk ve refah açısından bakıldığında da iyi bir hayatın ne olduğunu açıklamakta ve üst düzey yöneticilerin ahlaki kararlar almasında yardımcı olmaktadır (Fry ve Slocum, 2008:86-96).

Hitt (1990)'e göre, etik ve liderlik iç içe kavramlardır. Etik bir çevre etkili liderliğe yardım eder ve etkili liderlik ise etik davranmaya yardım eder. Etkili liderlik etik davranışın bir sonucudur ve etik davranış etkili liderliğin bir sonucudur. Bu nedenle lider örgüt içinde insanların davranışlarını yöneten etik ilkeleri ya da normları oluşturmaktan sorumludur. İşte bu sorumluluk örgüt yöneticisinin etik liderlik rolünü yansıtmaktadır. Etkili bir liderlik ve uzun dönemli örgütsel başarı için bu rol kritik bir öneme sahiptir.

Şekil 1 bu durumu özetlemektedir.

Şekil 2: Etik Liderlik, Etik Davranış İçin Örgütsel İklim, Güven, Uzun Dönemli Başarı.
Kaynak: (Hitt, 1990).



Etik liderler sorumluluk sahibi kişilerdir. Çevresindeki kişilerle görüş alışverişinde bulunur. Onlarla sürekli iletişim halindedir. Örgüt içerisinde sürekli üretkenlikten ve sürekli öğrenme ortamlarının oluşturulmasından sorumludur. Etik liderlerin bu

konularda görev ve sorumluluklarını tam anlamıyla yerine getirebilmeleri için birtakım özelliklere sahip olması gerekir. Bu özellikler (Freeman ve Stewart, 2006)

- 1- Örgütün sahip olduğu değerlerini ve amacını temsil eder, çevreye karşı anlaşılmasını sağlar.
- 2- Etik liderler kişisel tatminden çok örgütün başarısına odaklanır.
- 3- Örgüt üyelerinin sürekli gelişimini sağlar.
- 4- Örgütün sahip olduğu etik değerleri örgüt ortamında sürekli paylaşarak canlı kalmasını sağlar.
- 5- Çalışanların ve iletişimde bulunduğu diğer insanların değerlerine her zaman saygı gösterir. Şeklinde sıralanmıştır (Freeman ve Stewart, 2006) ve bu açıdan Etik Liderliği belirli etik değerlere ve ilkelere ön plânda sahip olmaya dayalı olan liderlik yaklaşımı olarak tanımlamıştır. Etik liderliğin gösterilebilmesi için ortamın uygun olması ve lideri izleyenlerin de aynı değerleri ve ilkeleri benimsemesi gerekir (Erdoğan, 2002: 49).

Sonuç olarak, Yöneticilerin, kaynakların dağıtımına ilişkin davranışları ve dağıtım oranlamaları, eşitlik, adalet ve dürüstlük sorunlarını beraberinde getirir ki bu sorunlar etik davranışın doğasını yansıtır (Kadak, 2000).

2.2.3. Eğitimde Etik Liderliğin Önemi

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 (Dempster ve Berry 2003).

Rekabet ortamının hakim olduğu yirmi birinci yüzyılda, verimlilik ve kalite anlayışına göre çalışan eğitim kurumları için liderlik önemli hale gelmiştir. Eğitim kurumlarının amaçlarına ulaşmasında etkili liderlerin rolü büyüktür. Okulda lider olarak görülen kişiler ise öncelikle okul müdürleridir. “Müdür, okulda amaçların yerine getirilebilmesi için işgörenleri örgütleyen, çalışanları yönlendirip, koordine eden ve denetleyen kişidir” (Gürsel, 1997: 77).

Eğitimde etik değerler konusu 21. yüzyılın başlangıcında eğitim yönetimi alanında temel öncelik taşıyan alanlardan birisi durumuna gelmiştir bu açıdan Eğitim yönetiminin özel bir alana uygulanışı olan okul yönetiminde okul içi ve dışı bireylerin, okulun amaçlarına dönük olarak eyleme geçirilmesi için yöneticilerin eğitim yönetiminde olduğu kadar davranış bilimlerinde de yeterli olması gerekir (Bursalıoğlu, 2000: 56).

Okulda, liderler ile birlikte çalışanların yani öğretmenlerin performansı da önemlidir. Son yıllarda yapılan çalışmalar okulda öğretmenlerin performansını yükseltmede iş doyumunu, örgüt kültürü, örgüt yapısı, etik, örgütsel sağlık vb. faktörlerin etkili olduğunu göstermektedir. (Gürsel, 1997). Bu nedenle eğitim yöneticilerinin, görevlerini yerine getirirken, yasa ve politikalar kadar mesleki etik ilkelerine de uygun davranmaları gerekir. (İskele, 2009)

(Aydın, 2002) eğitim yöneticisinin yapması gereken davranışları şu şekilde izah etmiştir.

- Eğitim felsefesine uygun bir vizyon geliştirilmesi
- Güçlü bir etik liderlik uygulanması
- Ayrımcılığın ortadan kaldırılması
- Etkili öğretimin bir ödev olarak görülmesi
- Toplumla ilişkilerin geliştirilmesi
- Bütün grupların hakları arasında denge kurulması
- Herkes tarafından istenen kararın her zaman doğru karar olmadığına bilinmesi
- Kararlarda belirleyici olarak, okulun üyeleri için doğru olanın alınması
- Etik konularda cesaretin, yöneticinin rollerinin ayrılmaz bir parçası haline getirilmesi
- Etik davranış, doğruluk ve ahlaki eylemlerin bütünleşmesi

ABD Okul İşletme Görevlileri Derneği, "Amerikan Personel Yöneticileri Derneği" ve "Ulusal Kadın Eğitim Yöneticileri Konseyi"nin yöneticiler için geliştirmiş olduğu etik kodlar (Aydın, 2002), aktarımına göre şöyledir.

- Bütün karar ve eylemlerinde öğrencilerin iyiliğini temel değer olarak kabul ederler.
- Eğitim kurulunun eğitim politikaları ile yönetsel kural ve düzenlemelerini uygularlar.

- Mesleki sorumluluklarını doğruluk ve dürüstlükle yerine getirirler. Eğitim amaçları il tutarlı olmayan yasa ve düzenlemelerin düzeltilmesi için uygun önlemlerin alınmasının yollarını ararlar.
- Bütün bireylerin yurttaşlık ve insan haklarını gerektirdiği gibi korur ve destekler.
- Yalnızca uygun kurumlardan alınmış akademik derece veya mesleki gelişme sağlamanın yollarını ararlar.
- Yasalara uygun davranır ve doğrudan ya da dolaylı olarak devleti yıkıcı ve bozucu örgütlere katılmaz ve desteklemezler.
- Politik, toplumsal, ekonomik veya diğer tür kazançlar sağlamak için mesleki konumların kullanmaktan kaçınırlar.
- Mesleki etkililiklerini artırmak için sürekli araştırma yaparlar ve mesleki gelişim sağlamanın yollarını ararlar.
- Bütün anlaşmalara, sona erinceye kadar ya da sona erdirilinceye kadar uygun davranır.

Değişen dünyada sadece örgütler değil; örgütleri yöneten insanların beklenti, algı ve inançları da değişmektedir. Dolayısıyla değişen dünyada bu değişimi destekleyecek etik kuralların oluşturulması gerekir. Okul örgütü etik bir kurum olarak çağın ihtiyaçlarına uygun, yeni etik kurallar geliştirmek zorundadır. Aksi takdirde etik değişimi gerçekleştiremeyen bir okul, etik kuralların uygulanması açısından ciddi bir ikilem ve çatışma yaşayacaktır (Özden, 2004).

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 kazmaktadır (Uğurlu 2009).

III. BÖLÜM

YÖNTEM

3.1. Araştırma Modeli

Bu bölümde araştırmanın temel amacına uygun olarak; araştırmanın modeli, araştırma evreni ve örnekleme, veri toplama aracının geliştirilme süreci, veri toplama aracının uygulanması ve verilerin çözümlenmesinde kullanılan istatistiksel yöntem ve teknikler açıklanmıştır.

Araştırma tarama modelindedir. Tarama modelleri, geniş grupları içeren evrenden seçilmiş bir örneklem grubu üzerinde yapılan geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle incelemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır. Araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne, kendi koşulları içinde ve var olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır. Onları, herhangi bir şekilde değiştirme, etkileme çabası gösterilmez.

Bilinmek istenen şey vardır ve oradadır. Önemli olan, onu uygun bir biçimde gözleyip belirleyebilmektir. Durum tespiti için araştırmacı tarafından anket kullanılacaktır. Anket araştırmacı tarafından uygulanacağından uygulama sırasında karşılaşılabilecek sorular cevaplandırılacaktır (Karasar, 1999).

3.2. Araştırmanın Çalışma Grubu

Araştırmanın evrenini 2013-2014 eğitim öğretim yılları arasında Kırıkkale ilinde görev yapan Beden Eğitimi öğretmenleri ve bu öğretmenlerin çalıştıkları okullar oluşturmaktadır. Örneklem grubu ise bu öğretmenler arasından Kırıkkale Merkez ilçede görev yapan Beden Eğitimi öğretmenleridir. Yaklaşık 120 kişi olan bu gruptan 105 kişiye ulaşılarak anket uygulanmıştır.

3.3. Verilerin Toplanma Araçları

Birinci ölçek olarak Örgütsel Adaleti ölçmek üzere, Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen Örgütsel Adalet Ölçeği'nden (Justice Scale) yararlanılmıştır. Örgütsel Adalet Ölçeği, adil dağıtım algısını ölçmek üzere bir boyut, adil işlem algısını ölçmek üzere iki temel boyuttan oluşmaktadır. Adil dağıtım (Distributive Justice), farklı iş sonuçlarının-ücret düzeyi, iş yükü, iş sorumlulukları-adilliyini tayin eden 5 (1.-5. maddeler) maddeden oluşmaktadır. Adil İşlemin

(Procedural) boyutlarından biri formal işlemlerdir. İşyerinde karar alma mekanizmalarını ölçen Adil İşlem Ölçeği (Formal Procedure) 6 (6.-11.maddeler) maddeden oluşmaktadır. Bu maddeler, bilginin yansız ve doğru biçimde toplanmasının sağlanması, çalışanların fikri, sorunların çözümü için üst makamlara başvurma sürecini ölçen maddelerdir. Adil İşlemin boyutlarından bir diğeri adil etkileşimdir. Adil Etkileşim Ölçeği (Interactional Justice) 9 (12.-20. maddeler) maddeden oluşmaktadır Bu maddeler, çalışanların kendi ihtiyaçlarının dikkate alındığını ne kadar hissettiklerini ve iş kararları için yeterli açıklamanın ne kadar yapıldığını ölçmektedir. Örgütsel Adalet Ölçeği toplam 20 maddeden oluşmakta, 5 basamaklı yanıt çizelgesi üzerinden değerlendirilmekte ve her biri örgütsel adaletin bir boyutuna ait olmak üzere üç ayrı toplam puan elde edilmektedir. Alınabilecek en düşük ve en yüksek puanlar adil dağıtım için 5-25, adil işlem için 6-30 ve adil etkileşim için 9-45'tir. Puan arttıkça örgütsel adalet algısı yükselmektedir Örgütsel Adalet Ölçeğinin alt boyutlarının Türkçe formunun Cronbach Alpha katsayıları, Adil Dağıtım.81, Adil İşlem .89 ve Adil Etkileşim .95'tir. Ölçeğin orijinal formu için Cronbach Alpha güvenirlik katsayılarının Adil Dağıtım .74, Adil İşlem .85 ve Adil Etkileşim .92 olduğu bildirilmektedir (Niehoff/ Moorman, 1993). Ölçeğin alt boyutlarına ilişkin test-tekrar test güvenirlik katsayıları şu şekildedir: Adil Dağıtım .44, Adil İşlem .65 ve Adil Etkileşim .73'tür. Geçerlik çalışması için Minnesota Doyum Ölçeği yardımıyla iş doyumuyla örgütsel adalet arasındaki ilişki incelendiğinde ölçeğin alt boyutlarına ilişkin korelasyon katsayılarının Adil Dağıtım için .38, Adil İşlem için .62 ve Adil Etkileşim için .68 olduğu saptanmıştır (Yıldırım, 2002; 2003).

Ölçeklerden ikincisi, (Yılmaz, 2005) tarafından geliştirilen "Etik Liderlik Ölçeğidir (ELÖ)". Ölçek öğretmen görüşlerine göre, okul yöneticilerinin etik liderlik düzeylerini belirlemek için geliştirilmiştir. Etik Liderlik Ölçeği; tamamen katılıyorum (5), katılıyorum (4), fikrim yok (3), katılmıyorum (2), kesinlikle katılmıyorum (1) şeklinde cevaplandırılan ve puanlanan 5'li Likert tipi ölçektir. Yılmaz (2005), Etik Liderlik Ölçeği'nde 4 faktör 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. Yılmaz (2005), Etik Liderlik Ölçeğinin (ELÖ) güvenirliğini kestirmek 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 güvenirliğin bir ölçütü

olarak belirlemiştir. 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 (Yılmaz, 2005). Ölçeğin tüm boyutlarında, 44 maddenin madde-test korelasyonu (Item-total) 0,676 ile 0,863 arasında değişmektedir. Aynı şekilde, tüm cümlelerin madde-kalan korelasyonu ise 0,588 ile 0,825 arasında değer almıştır. Ölçeğin her bir maddesine ait bu iki korelasyon katsayısı, ölçeğin bütünü ve alt boyutlarındaki iç tutarlılığın bir göstergesidir. ELÖ'nin birinci alt boyutu "İletişimsel Etik"; yöneticinin hatalarını kabul etmesinin, bencil davranışlar sergilememesinin, öğretmenlere adaletli davranmasının, tartışmalara yapıcı ve anlayışlı katılmasının, sabırlı ve alçak gönüllü olmasının, insanlara eşit davranmasının, tüm öğretmenlere sevgiyle davranmasının, öğretmenlere şefkatle yaklaşmasının, etrafındaki insanlara saygı göstermesinin, öğretmenler arasında ara bozucu olmamasının, merhametli olmasının, öğretmenlere içten davranmasının, öğretmenleri, sahip oldukları kişisel özelliklerinden dolayı yargılamamasının ve yapılan hizmetlerden dolayı insanlara minnet duygusu beslemesinin ne düzeyde olduğunu belirlemeye çalışmaktadır. Bu alt boyuttan alınabilecek puan 15-75 aralığındadır. Bu alt boyutunun puan toplamının üst sınıra yakın olmasından okul yöneticinin bu davranışları üst düzeyde, bu puanın alt sınıra yakın olmasından ise okul yöneticinin bu davranışları yetersiz düzeyde sergilediği anlaşılmalıdır. ELÖ'nin ikinci alt boyutu "İklimsel Etik"; yöneticinin öğretmenleri teşvik etmesinin, kendi düşüncelerini, sevgiyi temel alan yaklaşımla yaymaya çalışmasının, geleceğe dönük somut hedefler koymasının, kendi işlerini sorumluluk duygusu içinde yapmasının, öğretmenlerin yaratıcılığın ortaya çıkması için uygun ortam hazırlamasının, öğrenme konusunda istekliliğinin, öğretmenlerin farklı düşünebileceğini kabul etmesinin, öğretmenlerin başarısını, adaletli bir şekilde ödüllendirmesinin, okulun kurallarını doğru bir şekilde oluşturmasının, tartışmalar için özgür ortamlar yaratmasının, mesleki etkinliğini artırmaya yönelik çaba içerisinde olmasının ne düzeyde olduğunu belirlemeye çalışmaktadır. Bu alt boyuttan alınabilecek puan 11-55 aralığındadır. Bu alt boyutunun puan toplamının üst sınıra yakın olmasından okul yöneticinin bu davranışları üst düzeyde sergilediği, bu puanın alt sınıra yakın olmasından ise okul yöneticinin bu davranışları yetersiz düzeyde sergilediği anlaşılmalıdır. ELÖ'nin üçüncü alt boyutu örgütsel "Karar Vermede Etik"; okul yöneticisinin çözümler üretmede sistemli yaklaşmasının, politik konularda kazanç sağlamaya yönelik çalışmalar yapmasının, dini konularda fayda amaçlı faaliyetlerde bulunmamasının, ekonomik alanda kişisel kazanç sağlayıcı faaliyetlerde bulunmamasının, mesleki

sorumluluklarını dürüstlük duygusu içerisinde yapmasının, okulda ortak alınan kararları, etkili biçimde uygulamasının, okulda yapılan işlerde ölçüyü belirlemesinin, kötü sayılabilecek alışkanlıklara sahip olmamasının ve davranışlarının sınırlarını bilmesinin ne düzeyde olduğunu belirlemeye çalışmaktadır. Bu alt boyuttan alınabilecek puan 9-45 aralığındadır. Bu alt boyutunun puan toplamının üst sınıra yakın olmasından okul yöneticinin bu davranışları üst düzeyde, bu puanın alt sınıra yakın olmasından ise okul yöneticinin bu davranışları yetersiz düzeyde sergilediği anlaşılmalıdır. ELÖ'nin dördüncü alt boyutu "Davranışsal Etik"; kendi kendini değerlendirebilmesinin, doğru sözlülüğünün, dürüstlüğünün, yalan söylememesinin, cesaretliliğinin, gerçekçiliğinin, ussal davranmasının, bireysel hakları korumasının, içinde bulunduğu toplumun değerlerine saygı göstermesinin ne düzeyde olduğunu belirlemeye çalışmaktadır. Bu alt boyuttan alınabilecek puan 9-45 aralığındadır. Bu alt boyutunun puan toplamının üst sınıra yakın olmasından okul yöneticinin bu davranışları üst düzeyde sergilediği, bu puanın alt sınıra yakın olmasından ise okul yöneticinin bu davranışları yetersiz düzeyde sergilediği anlaşılmalıdır.

3.4. Verilerin Toplanması

Araştırma ile ilgili literatür taranarak, bilgilere yerli ve yabancı kitaplardan, bilimsel dergilerden, konuyla ilgili yapılmış tezlerden, ulusal ve uluslararası sempozyum ve kongrelerdeki bildirimlerden, kavramsal çerçeve oluşturulmaya çalışılmıştır.

Ayrıca araştırmada veri toplama tekniği olarak anket tekniği uygulanmıştır. Öğretmenlerin kişisel bilgi ve özelliklerini içeren bilgi formu ve üç farklı veri toplama aracı kullanılmıştır.

3.5. Verilerin Analizi

Araştırmanın genel amacı çerçevesinde cevapları aranan alt problemlere yönelik olarak toplanan veriler doğrudan bilgisayara girilmiş, veriler üzerinden gerekli istatistiksel çözümler için SPSS 13.0 (The Statistical Packet for The Social Sciences) paket programı kullanılmıştır.

Beden eğitimi öğretmenlerinin örgütsel adalet ve etik liderlik algılarının düzeylerinin belirlenmesinde frekans (f), aritmetik ortalama, standart sapma (SS) hesaplamaları yapılmıştır. Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile etik liderlik algıları arasında anlamlı bir ilişki bulunup bulunmadığını belirlemek amacıyla Korelasyon analizi yapılmıştır. Öğretmenlerin örgütsel adalet ve etik liderlik algılarının demografik

değişkenlere göre anlamlı fark gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla Bağımsız Gruplar arası T Testi ve Tek Yönlü Anova Testi uygulanmıştır.

BÖLÜM IV

BULGULAR VE YORUM **ARAŞTIRMAYA KATILANLARIN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİNE** **İLİŞKİN BULGULAR**

Tablo 2: Katılımcıların Yaş Durumları İle İlgili Bulgular

YAŞ	SAYI	YÜZDE
23-28	16	15,2
29-34	22	21,0
35-40	36	34,3
41 ve üzeri	31	29,5
TOPLAM	105	100,0

Tablo 2’de Araştırmaya katılanların yaş durumlarına bakıldığında toplam % 63,8’inin 35 yaş ve üzerinde olduğu görülmektedir.

Tablo 3: Katılımcıların Cinsiyetleri İle İlgili Bulgular

CİNSİYET	SAYI	YÜZDE
Bay	77	73,3
Bayan	28	26,7
TOPLAM	105	100,0

Tablo 3’de Araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyetlerine bakıldığında yaklaşık dörtte üçünün erkeklerden oluştuğunu görüyoruz. Beden Eğitimi öğretmenliğini daha çok erkeklerin tercih ettiğini söyleyebiliriz.

Tablo 4: Katılımcıların Eğitim Durumları İle İlgili Bulgular

EĞİTİM DURUMU	SAYI	YÜZDE
Lisans	94	89,5
Yüksek Lisans	11	10,5
TOPLAM	105	100,0

Tablo 4’de Araştırmaya katılan öğretmenlerin eğitim durumlarına bakıldığında sadece %10,5 lik bir kısmının yüksek lisans eğitimi aldığını görmekteyiz. Bu durumu, Beden Eğitimi öğretmenlerinin yüksek lisans eğitimine fazla rağbet göstermiyor olması şeklinde açıklanabilir.

Tablo 5: Katılımcıların Hizmet Süreleri İle İlgili Bulgular

HİZMET SÜRESİ	SAYI	YÜZDE
0-1 yıl	11	10,5
2-5 yıl	12	11,4
6-8 yıl	13	12,4
9-11 yıl	11	10,5
12 yıl ve üzeri	58	55,2
TOPLAM	105	100,0

Tablo 5’de Araştırmaya katılan öğretmenlerin hizmet sürelerine bakıldığında, yukarıda belirlenen yaş durumlarıyla da paralel olarak yarıdan fazlasının 10 yıl ve üzerinde hizmetlerinin olduğu görülmektedir.

Tablo 6: Katılımcıların Yöneticilik Yapıp Yapmadıkları İle İlgili Bulgular

YÖNETİCİLİK YAPTI MI?	SAYI	YÜZDE
Evet	26	24,8
Hayır	79	75,2
TOPLAM	105	100,0

Tablo 6’da Araştırmaya katılan öğretmenlerin yöneticilik yapıp yapmadıkları ile ilgili soruya bakıldığında dörtte üçünün daha önce hiç yöneticilik yapmadığını görmekteyiz. Bu sonuca göre Beden Eğitimi öğretmenlerinin yöneticilik yapma konusunda fazla istekli olmadıklarını söylenebilir.

Tablo 7: Katılımcıların Yöneticilik Yapanların Yöneticilik Süreleri İle İlgili Bulgular

YÖNETİCİLİK SÜRESİ	SAYI	YÜZDE
1-2 yıl	16	61,5
3-8 yıl	8	30,8
9 yıl ve üzeri	2	7,7
TOPLAM	26	100,0

Tablo 7’de Araştırmaya katılan öğretmenlerden daha önce yöneticilik yapmış olan 26 kişinin ne kadar süreyle yöneticilik yaptıklarına ilişkin sonuçlara bakıldığında %61,5 gibi önemli bir çoğunluğunun sadece 1-2 yıl yöneticilik yaptığını görmekteyiz. Bu sonuç da Beden Eğitimi öğretmenlerinin yöneticiliğe çok ilgili olmadıkları tespitini desteklemekte olduğu söylenebilir.

Tablo 8: Katılımcıların Lisanslı Spor Yapıp Yapmamaları İle İlgili Bulgular

LİSANSLI SPOR YAPTI MI?	SAYI	YÜZDE
Evet	94	89,5
Hayır	11	10,5
Total	105	100,0

Tablo 8’de Araştırmaya katılan öğretmenlerin lisanslı bir spor yapıp yapmadıklarına ilişkin sayılara bakıldığında %89,5’inin yani yaklaşık 10 kişiden 9’unun lisanslı bir spor yaptığını görülmektedir.

Yukarıda elde edilen demografik verileri genel olarak değerlendirirsek;

Beden Eğitimi öğretmenliği daha çok erkeklerin tercih ettiği bir bölümdür diyebiliriz. Beden Eğitimi öğretmenleri yüksek lisans veya doktora gibi daha üst eğitim kademelerine ve okul yöneticiliği gibi daha üst kariyer basamaklarına fazla ilgi göstermemektedir. Bunun sebebi bu öğretmenlerin büyük çoğunluğunun lisanslı bir spor ile uğraşması ve yaptıkları görevden memnun oldukları şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 9: Katılımcıların Adil Dağıtım Boyutunda Örgütsel Adalet Algıları İle İlgili Bulgular

ADİL DAĞITIM BOYUTU	N	Ortalama	SS
1- Çalışma programımın adil olduğunu düşünüyorum.	105	3,09	1,08
2- Aldığım ücretin adil olduğunu düşünüyorum.	105	2,25	1,12
3- İş yükümün adil olduğunu düşünüyorum.	105	2,77	1,18
4- Dağıtılan ödüllerin (maddi ve manevi) adil olduğunu düşünüyorum.	105	2,28	1,16
5- İş sorumluluklarımın adil olduğunu düşünüyorum.	105	2,84	1,20
GENEL ORTALAMA		2,64	1,15

Tablo 9’da Beden Eğitimi Öğretmenlerinin adil dağıtım boyutu ile ilgili sorulara verdikleri cevapların ortalaması 2,64 ile *KARARSIZIM* düzeyinde ortaya çıkmıştır. Buna göre araştırmaya katılan öğretmenler, okullarındaki görev dağılımı, sorumluluklar ve ödüller konusunda yöneticilerin adil olup olmadığına ilişkin kararsız düzeyde bir fikir sahibidirler. Bu boyuttaki sorulara verilen cevapları tek tek değerlendirecek olursak;

“Çalışma programının adil olduğunu düşünüyorum” sorusu 3,09 ortalama ile en yüksek çıkmıştır. “Aldığım ücretin adil olduğunu düşünüyorum” sorusu 2,25 ortalama ile ve “Dağıtılan ödüllerin adil olduğunu düşünüyorum” sorusu 2,28 ortalama ile *KATILMIYORUM* düzeyinde belirlenmiştir. Ücret ile ilgili sonucun düşük çıkması her ne kadar doğrudan okullardaki yöneticilerle ilgili olmasa da adil dağıtım ortalamasına olumsuz etki yapmıştır. Ödüllendirmenin adil olup olmadığı ile ilgili sonucun düşük çıkması ise, öğretmenlerin kendi okullarındaki ödüllendirme ile ilgili yöneticilerin yeterince adil olmadığını ortaya koyduğu söylenebilir. Bu görüş öğretmenlerin idare ile yeterince yakın olmaması veya ön yargılı olması şeklinde düşünülebileceği gibi, okul yöneticilerinin gerçekten kendilerine yakın olan öğretmenlere karşı ödüllendirmede daha cömert davrandığı şeklinde de yorumlanabilir.

Tablo 10: Katılımcıların Adil İşlem Boyutunda Örgütsel Adalet Algıları İle İlgili Bulgular

ADİL İŞLEM BOYUTU			
	N	Ortalama	SS
6- Okul müdürüm, işimle ilgili kararları verirken tarafsızdır.	105	3,35	1,29
7- İşle ilgili kararları vermeden önce tüm çalışanların tereddütlerini dinler.	105	3,24	1,17
8- İşle ilgili kararları vermek için konuyla ilgili tüm bilgileri toplar.	105	3,15	1,17
9- Okul müdürüm, verilen kararları açıklamak için gerektiğinde ek bilgi sağlar.	105	3,30	1,13
10- İşle ilgili verilen kararlar tutarlı bir şekilde etkilenen tüm çalışanlara uygulanır.	105	3,07	1,20
11- Çalışanların, okul müdürü tarafından verilen kararları itiraz etme ya da onaylama hakları vardır.	105	3,16	1,26
GENEL ORTALAMA		3,21	1,20

Tablo 10’da Beden Eğitimi Öğretmenlerinin adil işlem boyutu ile ilgili sorulara verdikleri cevapların ortalaması 3,21 ile *KARARSIZIM* düzeyinde ortaya çıkmıştır. Buna göre araştırmaya katılan öğretmenler, yöneticilerin okullarındaki işlemleri yürütürken ve karar alma süreçlerinde adil davranıp davranmadıkları ile ilgili genel olarak kararsız görüşte oldukları söylenebilir.

Bu durum okullarda karar alma süreçlerinde farklı yönetici davranışları ve yönetim tarzları uygulanmakta olduğunu göstermektedir. Kırıkkale’de görev yapan okul yöneticilerinin genel olarak yaş ve kıdem düzeyleri yüksektir. Son yıllarda genç yöneticilerin de görev alması ile bu düzey aşağıya doğru inmektedir. Eski yöneticilerin karar alma süreçlerinde daha otoriter oldukları, yeni yöneticilerin bu

konuda daha katılımcı oldukları düşünülürse, adil işlem boyutunda kararsız sonuç çıkması normal olarak değerlendirilebilir.

Tablo 11: Katılımcıların Adil Etkileşim Boyutunda Örgütsel Adalet Algıları İle İlgili Bulgular

ADİL ETKİLEŞİM BOYUTU			
	N	Ortalama	SS
12- İşle ilgili kararları verirken bana karşı ilgili ve naziktir.	105	3,70	1,07
13- İşimle ilgili bir karar verirken bana karşı saygılı ve özenlidir.	105	3,64	1,12
14- Okul müdürüm işimle ilgili kararları verirken benim kişisel ihtiyaçlarıma duyarlıdır.	105	3,36	1,15
15- İşimle ilgili kararları verirken bana samimi bir şekilde yaklaşır.	105	3,59	1,08
16- İşimle ilgili konularda bir çalışan olarak benim haklarıma önem verir.	105	3,47	1,14
17- İşimle ilgili kararların uygulamalarını benimle konuşur.	105	3,50	1,16
18- İşimle ilgili kararların verilme sebeplerini açıklar.	105	3,43	1,14
19- İşimle ilgili kararlar verirken mantıklı izahatlar yapar.	105	3,28	1,16
20- İşimle ilgili verilen kararları açıkça anlatır.	105	3,43	1,18
GENEL ORTALAMA		3,49	1,13

Tablo 11’de Beden Eğitimi Öğretmenlerinin adil etkileşim boyutu ile ilgili sorulara verdikleri cevapların ortalaması 3,49 ile KATILYORUM düzeyinde ortaya çıkmıştır. Buna göre araştırmaya katılan öğretmenler, okullarındaki yöneticilerin çalışanlarla iletişim ve etkileşim ile ilgili genel olarak yeterli düzeyde olduklarını düşünmektedirler. Bu boyutla ilgili ortaya çıkan sonuçları sorular bazında değerlendirecek olursak;

“İşle ilgili kararları verirken bana karşı ilgili ve naziktir” sorusuna verilen cevapların ortalaması 3,70 ile en yüksek çıkmıştır. “Okul müdürüm işimle ilgili kararları verirken benim kişisel ihtiyaçlarıma duyarlıdır” sorusunda 3,36 ortalama ile ve “İşimle ilgili kararlar verilirken mantıklı izahatlar yapar” sorusunda 3,28 ortalama ile kararsız düzeyde sonuç çıkmıştır. Buna göre yöneticiler, çalışanlarına karşı iletişim ve etkileşimde saygı ve sevgi çerçevesinde nazik davranmaktadır, ancak çalışanlarının ihtiyaçlarını anlama ve verilen kararlar hakkında onlara açıklama yapma konularında daha düşük düzeyde oldukları söylenebilir.

Tablo 12: Katılımcıların İletişimsel Etik Boyutunda Etik Liderlik Algıları İle İlgili Bulgular

İLETİŞİMSEL ETİK BOYUTU			
	N	Ortalama	SS
1- Öğretmenleri teşvik eder.	105	3,21	1,19
2- Kendi düşüncelerini, sevgiyi temel alan yaklaşımla yaymaya çalışır.	105	3,26	1,17
3- Geleceğe dönük somut hedefler koyar.	105	3,24	1,09
4- Kendi işlerini sorumluluk duygusu içerisinde yapar.	105	3,66	1,16
5- Kendi kendini değerlendirebilir.	105	3,39	1,20
6- Hatalarını kabul eder.	105	3,15	1,12
7- Bencil davranışlar sergilemez.	105	3,24	1,20
8- Öğretmenlerin yaratıcılığının ortaya çıkması için, uygun ortam hazırlar.	105	3,18	1,25
9- Öğretmenlere adaletli davranır.	105	3,29	1,18
10- Öğrenme konusunda isteklidir.	105	3,29	1,21
11- Çözümler üretmede sistemli yaklaşır.	105	3,31	1,11
12- Öğretmenlerin farklı düşünebileceğini kabul eder.	105	3,44	1,15
13- Tartışmalara yapıcı ve anlayışlı katılır.	105	3,34	1,22
14- Doğru sözlüdür.	105	3,65	1,12
15- Dürüst davranır.	105	3,63	1,12
GENEL ORTALAMA		3,35	1,17

Tablo 12’de Beden Eğitimi Öğretmenlerinin iletişimsel etik boyutu ile ilgili sorulara verdikleri cevapların ortalaması 3,35 ile *KARARSIZIM* düzeyinde ortaya çıkmıştır. Buna göre araştırmaya katılan öğretmenler, okul yöneticilerinin çalışanlarla iletişimi konusunda etik davranıp davranmadıkları hakkında kararsız görüştedirler. Bu durum yine okullardaki yöneticilerin farklı yönetim tarzlarından ve farklı kişisel özelliklerinden kaynaklanmakta olduğu söylenebilir.

Bu boyuttaki soruların geneli kararsızım düzeyinde olmakla birlikte bazı sorularda daha yüksek değerler görülmektedir. Bunlara göz atacak olursak;

“Kendi işlerini sorumluluk duygusu içerisinde yapar” sorusu için 3,66 ortalama, “Öğretmenlerin farklı düşünebileceğini kabul eder” sorusu için 3,44 ortalama, “Doğru sözlüdür” sorusu için 3,65 ortalama, “Dürüst davranır” sorusu için 3,63 ortalama ile *KATILİYORUM* düzeyinde sonuçlar çıkmıştır. Buna göre; okul yöneticileri çalışanlarıyla iletişimde ve görevlerinin yürütülmesinde doğru sözlü, dürüst ve sorumluluk sahibi olmaya gayret göstermekte oldukları söylenebilir.

Tablo 13: Katılımcıların İklİmsel Etik Boyutunda Etik Liderlik Algıları Algıları İlgili Bulgular

İKLİMSSEL ETİK BOYUTU			
	N	Ortalama	SS
16- Olaylar karşısında cesaretli davranır.	105	3,28	1,24
17- Sabırlıdır.	105	3,45	1,18
18- Öğretmenlerin başarısını, adaletli bir şekilde ödüllendirir.	105	3,13	1,23
19- Alçak gönüllüdür.	105	3,48	1,23
20- Okulun kurallarını doğru bir şekilde oluşturur.	105	3,38	1,19
21- İnsanlara eşit davranır.	105	3,31	1,19
22- Tüm öğretmenlere sevgiyle davranır.	105	3,30	1,12
23- Öğretmenlere şefkatle yaklaşır.	105	3,35	1,14
24- Tüm koşullarda gerçeği söyler.	105	3,30	1,19
25- İfadeleri gerçeğe yakındır.	105	3,51	1,03
26- Faaliyetleri gerçeklik ilkesine göre yapar.	105	3,37	1,07
GENEL ORTALAMA		3,35	1,16

Tablo 13'de Beden Eğitimi Öğretmenlerinin iklimsel etik boyutu ile ilgili sorulara verdikleri cevapların ortalaması 3,35 ile KARARSIZIM düzeyinde ortaya çıkmıştır. Buna göre araştırmaya katılan öğretmenler, okullarındaki yöneticilerin olumlu bir örgüt iklimi oluşturma becerileri konusunda kararsız düzeyde görüş belirtmişlerdir. Bu boyuttaki sonuçlar bir önceki iletişimsel etik konusuyla paralellik göstermektedir. İklİmsel etik boyutundaki soruları ayrı ayrı değerlendirdiğimizde;

“Sabırlıdır” sorusu için 3,45 ortalama, “Alçak gönüllüdür” sorusu için 3,48 ortalama, “İfadeleri gerçeğe yakındır” sorusu için 3,51 ortalama ile KATILİYORUM düzeyinde sonuç çıkmıştır.

Tablo 14: Katılımcıların Karar Vermede Etik Boyutta Etik Liderlik Algıları İle İlgili Bulgular

KARAR VERMEDE ETİK BOYUTU			
	N	Ortalama	SS
27- Etrafındaki insanlara saygı gösterir.	105	3,63	1,13
28- Bireysel hakları korur.	105	3,44	1,17
29- İçinde bulunduğu toplumun değerlerine saygı gösterir.	105	3,71	1,06
30- Politik konularda kazanç sağlamaya yönelik çalışmalarda bulunmaz.	105	3,57	1,13
31- Dini konularda fayda amaçlı faaliyetlerde bulunmaz.	105	3,54	1,09
32- Ekonomik alanda kişisel kazanç sağlayıcı faaliyetlerde davranmaz.	105	3,63	1,16
33- Tartışmalar için özgür ortamlar yaratır.	105	3,31	1,15
34- Mesleki sorumluluklarını dürüstlük duygusu içerisinde yapar.	105	3,57	1,04
35- Okulda ortak alınan kararları, etkili biçimde uygular.	105	3,44	1,12
GENEL ORTALAMA		3,54	1,12

Tablo 14’de Beden Eğitimi Öğretmenlerinin karar vermede etik boyutu ile ilgili sorulara verdikleri cevapların ortalaması 3,54 ile *KATILİYORUM* düzeyinde ortaya çıkmıştır. Buna göre araştırmaya katılan öğretmenler, okullarındaki yöneticilerin karar verme süreçlerinde yeterince etik davrandıklarını düşünmektedirler. Örgütsel adalet ölçeğindeki adil işlem boyutunda işlemlerin yürütülmesi ve kararların alınması ile ilgili genel görüş *KARARSIZ* düzeyde çıkmış iken, karar vermede etik konusundaki görüş *KATILİYORUM* düzeyinde çıkmıştır.

Bu boyuttaki soruların ortalamalarına ayrı ayrı baktığımızda, “Tartışmalar için özgür ortamlar yaratır” sorusunda 3,31 ortalama ile kararsızım düzeyinde bir sonuç görülmektedir. Genel ortalama ve diğer soruların ortalamalarını değerlendirdiğimizde bir sorudaki bu sonuç çok anlamlı gözükmemektedir.

Tablo 15: Katılımcıların Davranışsal Etik Boyutta Etik Liderlik Algıları İle İlgili Bulgular

DAVRANIŞSAL ETİK BOYUTU			
	N	Ortalama	SS
36- Mesleki etkinliğini artırmaya yönelik çaba içerisinde.	105	3,38	1,11
37- Okulda yapılan işlerde ölçüyü belirler.	105	3,44	1,16
38- Kötü sayılabilecek alışkanlıklara sahip değildir.	105	3,84	1,09
39- Öğretmenler arasında arabozucu değildir.	105	3,82	1,07
40- Merhametidir.	105	3,68	1,05
41- Öğretmenlere içten davranır.	105	3,45	1,13
42- Öğretmenleri, sahip oldukları kişisel özelliklerinden dolayı yargılamaz.	105	3,53	1,12
43- Yapılan hizmetlerden dolayı insanlara minnet duygusu besler.	105	3,45	1,08
44- Davranışlarının sınırlarını bilir.	105	3,50	1,13
GENEL ORTALAMA		3,57	1,10

Tablo 15’de Beden Eğitimi Öğretmenlerinin davranışsal etik boyutu ile ilgili sorulara verdikleri cevapların ortalaması 3,57 ile *KATILİYORUM* düzeyinde ortaya çıkmıştır. Buna göre araştırmaya katılan öğretmenler, okullarındaki yöneticilerin davranışsal etik liderlik konusunda oldukça yeterli olduklarını düşünmektedirler. Örgütsel adalet ölçeğindeki adil etkileşim boyutunda da yöneticilerin çalışanlarla etkileşim ve iletişimi hakkındaki görüşleri ile davranışsal etik boyutundaki görüşleri paralellik gösterdiği söylenebilir.

Davranışsal etik boyutundaki sorulardan; “Kötü sayılabilecek alışkanlıkları yoktur” maddesi 3,84 ortalama, “Öğretmenler arasında arabozucu değildir” maddesi 3,82 ortalama ile en yüksek değerler olarak öne çıktığı söylenebilir.

Tablo 16: Katılımcıların Örgütsel Adalet - Etik Liderlik Arasındaki Korelasyon İle İlgili Bulgular

ÖRGÜTSEL ADALET - ETİK LİDERLİK ARASINDAKİ KORELASYON			
		Örgütsel Adalet	Etik Liderlik
Örgütsel Adalet	Pearson Correlation	1	0,882 **
	Sig. (2-tailed)		0,000
	N	105	105
Etik Liderlik	Pearson Correlation	0,882 **	1
	Sig. (2-tailed)	0,000	
	N	105	105

** Korelasyon çift yönlü 0,01 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 16’da Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel adalet ve etik liderlik algıları arasında anlamlı bir ilişki bulunup bulunmadığına dair yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre %88,2 oranında yüksek anlamda bir ilişki olduğu söylenebilir.

Tablo 17: Katılımcıların Örgütsel Adalet – İletişimsel Etik Arasındaki Korelasyon İle İlgili Bulgular

Tablo 18: Katılımcıların Örgütsel Adalet – İklimsel Etik Arasındaki Korelasyon İle İlgili Bulgular

Tablo 19: Katılımcıların Örgütsel Adalet - Karar Vermede Etik Arasındaki Korelasyon İle İlgili Bulgular

Tablo 20: Katılımcıların Örgütsel Adalet – Davranışsal Etik Arasındaki Korelasyon İle İlgili Bulgular

Tablo 17-18-19 ve Tablo 20’nin birbiri arasındaki ilişkinin daha rahat algılanması açısından aşağıdaki gibi birlikte verilmiştir.

17-ÖRGÜTSEL ADALET – İLETİŞİMSEL ETİK
ARASINDAKİ KORELASYON

		Örgütsel Adalet	İletişimsel Etik
Örgütsel Adalet	Pearson Correlation Sig. (2- tailed)	1	0,892 ** 0,000
	N	105	105
İletişimsel etik	Pearson Correlation Sig. (2- tailed)	0,892 ** 0,000	1
	N	105	105

** Korelasyon çift yönlü 0,01 düzeyinde anlamlıdır.

18-ÖRGÜTSEL ADALET – İKLİMSEL ETİK
ARASINDAKİ KORELASYON

		Örgütsel Adalet	İklimsel Etik
Örgütsel Adalet	Pearson Correlation Sig. (2- tailed)	1	0,843 ** 0,000
	N	105	105
İklimsel etik	Pearson Correlation Sig. (2- tailed)	0,843 ** 0,000	1
	N	105	105

** Korelasyon çift yönlü 0,01 düzeyinde anlamlıdır.

19-ÖRGÜTSEL ADALET – KARAR VERMEDE
ETİK ARASINDAKİ KORELASYON

		Örgütsel Adalet	Karar vermede Etik
Örgütsel Adalet	Pearson Correlation Sig. (2- tailed)	1	0,831 ** 0,000
	N	105	105
Karar vermede etik	Pearson Correlation Sig. (2- tailed)	0,831 ** 0,000	1
	N	105	105

** Korelasyon çift yönlü 0,01 düzeyinde anlamlıdır.

20-ÖRGÜTSEL ADALET – DAVRANIŞSAL ETİK
ARASINDAKİ KORELASYON

		Örgütsel Adalet	Davranışsal Etik
Örgütsel Adalet	Pearson Correlation Sig. (2- tailed)	1	0,814 ** 0,000
	N	105	105
Davranışsal etik	Pearson Correlation Sig. (2- tailed)	0,814 ** 0,000	1
	N	105	105

** Korelasyon çift yönlü 0,01 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 17-18-19-20’de Araştırmaya katılanların örgütsel adalet algılarını etik liderlik boyutları ile karşılaştırdığımızda en yüksek korelasyonun iletişimsel etik ile olduğunu (%89,2) görüyoruz. Daha sonra %84,3 ile iklimsel etik, %83,1 ile karar vermede etik, %81,4 ile davranışsal etik gelmekte olduğu söylenebilir.

Tablo 21: Katılımcıların Yaşlarına Göre Örgütsel Adalet Ve Etik Liderlik Davranışlarına İlişkin Algılarının Değerlendirmesi İle İlgili Bulgular

ÖĞRETMENLERİN YAŞLARINA GÖRE ÖRGÜTSEL ADALET ALGILARININ DEĞERLENDİRMESİ						
	YAŞ	N	ORT	SS	p	Fark
1- Çalışma programımın adil olduğunu düşünüyorum.	23-28	16	3,69	0,70	0,031	1 - 4
	29-34	22	3,14	1,17		
	35-40	36	3,06	0,98		
	41 ve üzeri	31	2,77	1,20		
2- Aldığım ücretin adil olduğunu düşünüyorum.	23-28	16	2,81	0,91	0,010	1 - 3
	29-34	22	2,41	1,18		
	35-40	36	1,78	0,80		
	41 ve üzeri	31	2,39	1,33		
3- İş yükümün adil olduğunu düşünüyorum.	23-28	16	3,50	0,82	0,001 0,006	1 - 3 2 - 3
	29-34	22	3,18	1,18		
	35-40	36	2,19	1,12		
	41 ve üzeri	31	2,77	1,12		
4- Dağıtılan ödüllerin (maddi ve manevi) adil olduğunu düşünüyorum.	23-28	16	3,06	1,00	0,011 0,003 0,044	1 - 3 1 - 4 2 - 4
	29-34	22	2,68	1,21		
	35-40	36	2,03	1,13		
	41 ve üzeri	31	1,87	0,99		
5- İş sorumluluklarımın adil olduğunu düşünüyorum.	23-28	16	3,50	0,97	0,005 0,015	1 - 3 2 - 3
	29-34	22	3,27	1,28		
	35-40	36	2,33	1,15		
	41 ve üzeri	31	2,77	1,09		
Örgütsel Adalet Algılarının Genel Ortalamaları	23-28	16	3,52	0,58	0,168	
	29-34	22	3,37	0,87		
	35-40	36	3,07	0,87		
	41 ve üzeri	31	3,05	0,89		

Tablo 21’de Araştırmaya katılan öğretmenlerin yaşlarına göre örgütsel adalet algılarında anlamlı farklar olup olmadığını belirlemek için yapılan tek yönlü anova analizi sonuçlarına göre ilk beş maddede anlamlı farklar bulunmuştur. Anlamlı fark bulunan maddeleri değerlendirdiğimizde;

“Çalışma programının adil olduğunu düşünüyorum” maddesi için genel olarak genç yaş grubundan daha üst yaş gruplarına doğru ortalama azalmaktadır. Yani genç gruptaki öğretmenler okullarındaki örgütsel adalet düzeyini daha yüksek görmektedir. Bu madde için en anlamlı fark 23-28 yaş grubu ile 41 üzeri yaş grubu arasında ortaya çıkmıştır. 23-38 yaş grubu 3,69 ortalama ile *KATILİYORUM* düzeyinde iken 41 üzeri yaş grubu 2,77 ortalama ile *KARARSIZIM* düzeyindedir.

“Aldığım ücretin adil olduğunu düşünüyorum” maddesi için genel olarak genç yaş grubu daha yüksek düzeyde bir örgütsel adalet algısı taşımaktadır. Bu madde için anlamlı fark 23-28 yaş grubu ile 35-40 yaş grubu arasında ortaya çıkmıştır. 23-28 yaş grubu öğretmenler 2,81 ortalama ile *KARARSIZIM* düzeyinde iken 35-40 yaş grubu 1,78 ortalama ile *TAMAMEN KATILMIYORUM* düzeyindedir.

“İş yükümün adil olduğunu düşünüyorum” maddesi için genel olarak genç yaş grubu daha yüksek düzeyde bir örgütsel adalet algısı taşımaktadır. Bu madde için anlamlı fark 23-28 yaş grubu ile 35-40 yaş grubu arasında ve 29-34 yaş grubu ile 35-40 yaş grubu arasında ortaya çıkmıştır. 23-28 yaş grubu öğretmenler 3,50 ortalama ile *KATILMIYORUM* düzeyinde, 29-34 yaş grubu 3,18 ortalama ile *KARARSIZIM* düzeyinde ve 35-40 yaş grubu ise 2,19 ortalama ile *KATILMIYORUM* düzeyindedir.

“Dağıtılan ödüllerin adil olduğunu düşünüyorum” maddesi için genel olarak genç yaş grubu daha yüksek düzeyde bir örgütsel adalet algısına sahiptir. Bu madde için 23-28 yaş grubu 3,06 ortalama ile ve 29-34 yaş grubu 2,68 ortalama ile *KARARSIZIM* düzeyinde iken 35-40 yaş grubu 2,03 ortalama ile ve 41 yaş üzeri grup 1,87 ortalama ile *KATILMIYORUM* düzeyindedir.

“İş sorumluluklarımın adil olduğunu düşünüyorum” maddesi için yine genç yaş grubundaki öğretmenler daha yüksek bir örgütsel adalet algısı taşımaktadır. Bu madde için 23-28 yaş grubu 3,50 ortalama ile *KATILMIYORUM* düzeyindedir. 35-40 yaş grubundaki öğretmenler ise 2,33 ortalama ile *KATILMIYORUM* düzeyindedir. Diğer gruplar ise *KARARSIZIM* düzeyinde yer almaktadır.

Öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının genel ortalamalarının yaş gruplarına göre değerlendirmesi sonucunda anlamlı bir fark gözükmemektedir. Ancak burada yine 23-28 yaş grubunun 3,52 ortalama ile *KATILMIYORUM* düzeyinde görüş belirttikleri görülmüştür.

Tablo 22: Katılımcıların Yaşlarına Göre Etik Liderlik Algılarının Değerlendirmesi İle İlgili Bulgular

ÖĞRETMENLERİN YAŞLARINA GÖRE ETİK LİDERLİK ALGILARININ DEĞERLENDİRMESİ						
	YAŞ	N	ORT	SS	p	Fark
16- Olaylar karşısında cesaretli davranır.	23-28	16	3,38	1,15		
	29-34	22	3,95	0,84	0,034	2 - 3
	35-40	36	3,06	1,29	0,027	2 - 4
	41 ve üzeri	31	3,00	1,34		
43- Yapılan hizmetlerden dolayı insanlara minnet duygusu besler.	23-28	16	3,69	0,60		
	29-34	22	4,05	1,05	0,028	2 - 3
	35-40	36	3,25	1,13	0,011	2 - 4
	41 ve üzeri	31	3,13	1,09		
İletişimsel Etik Boyutu	23-28	16	3,59	0,72		
	29-34	22	3,68	0,94	0,144	
	35-40	36	3,23	0,98		
	41 ve üzeri	31	3,14	1,10		
İklimsel Etik Boyutu	23-28	16	3,58	0,70		
	29-34	22	3,65	0,93	0,222	
	35-40	36	3,22	1,04		
	41 ve üzeri	31	3,17	1,11		
Karar Vermede Etik Boyutu	23-28	16	3,69	0,60		
	29-34	22	3,84	0,88	0,126	
	35-40	36	3,52	0,87		
	41 ve üzeri	31	3,27	1,03		
Davranışsal Etik Boyutu	23-28	16	3,76	0,79		
	29-34	22	3,84	0,84	0,226	
	35-40	36	3,48	0,96		
	41 ve üzeri	31	3,37	0,96		

Tablo 22’de Araştırmaya katılan öğretmenlerin yaşlarına göre etik liderlik algılarında anlamlı farklar olup olmadığını belirlemek için yapılan tek yönlü anova analizi sonuçlarına göre sadece iki maddede anlamlı farklar bulunmuştur. Anlamlı fark bulunan maddeleri değerlendirdiğimizde;

“Olaylar karşısında cesaretli davranır” maddesi için genel olarak 35 yaşın altındaki öğretmenlerin daha yüksek bir örgütsel adalet algısı taşıdıkları görülmektedir. Bu maddede 29-34 yaş grubu öğretmenler 3,95 ortalama ile *KATILİYORUM* düzeyinde iken daha üst yaş grubundaki öğretmenler *KARARSIZIM* düzeyinde görüş belirtmişlerdir.

“Yapılan hizmetlerden dolayı insanlara minnet duygusu besler” maddesi için genel olarak yine 35 yaşın altındaki öğretmenlerin daha yüksek bir örgütsel adalet algısı taşıdıkları görülmektedir. Bu maddede 23-28 yaş grubu 3,69 ortalama, 29-34 yaş grubu ise 4,05 ortalama ile *KATILİYORUM* düzeyindedirler. 35 yaş üzeri gruplar ise *KARARSIZIM* düzeyinde görüş belirtmişlerdir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin iletişimsel etik, iklimsel etik, karar vermede etik ve davranışsal etik boyutlarındaki cevaplarının genel ortalamalarını yine yaşlarına göre değerlendirdiğimizde yaş grupları arasında anlamlı bir fark görülmediği söylenebilir. Ancak genel olarak ortalamalara bakıldığında tüm boyutlarda 35 yaşın altındaki öğretmenlerin okullarındaki etik liderlik algılarının daha yüksek seviyede olduğunu görülmektedir.

Tablo 23: Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Örgütsel Adalet Ve Etik Liderlik Davranışlarına İlişkin Algıları İle İlgili Bulgular

ÖĞRETMENLERİN CİNSİYETLERİNE GÖRE ÖRGÜTSEL ADALET ALGILARININ DEĞERLENDİRMESİ

	CİNSİYET	N	ORT	SS	p
1- Çalışma programımın adil olduğunu düşünüyorum.	Bay	77	2,92	1,11	0,010
	Bayan	28	3,54	0,88	
4- Dağıtılan ödüllerin (maddi ve manevi) adil olduğunu düşünüyorum.	Bay	77	2,12	1,16	0,019
	Bayan	28	2,71	1,08	
Örgütsel Adalet Algılarının Genel Ortalamaları	Bay	77	3,15	0,88	0,338
	Bayan	28	3,33	0,76	

Tablo 23’de Araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyetlerine göre örgütsel adalet algılarında anlamlı farklar olup olmadığını belirlemek için yapılan t testi analiz sonuçlarına göre sadece iki maddede anlamlı farklar bulunmuştur. Anlamlı fark bulunan maddeleri değerlendirdiğimizde;

“Çalışma programının adil olduğunu düşünüyorum” maddesi için erkekler 2,92 ortalama ile *KARARSIZIM* şeklinde görüş belirtmiş iken bayanlar 3,54 ortalama ile *KATILİYORUM* şeklinde görüş belirtmişlerdir. Buna göre bayan öğretmenler okullarındaki çalışma programlarının oluşturulmasında yöneticilerin adil olduğuna erkeklere göre daha fazla inanmakta oldukları söylenebilir.

“Dağıtılan ödüllerin adil olduğunu düşünüyorum” maddesi için erkekler 2,12 ortalama ile *KATILMIYORUM* şeklinde görüş belirtmiş iken bayanlar 2,71 ortalama ile *KARARSIZIM* şeklinde görüş belirtmişlerdir. Buna göre erkekler okullarındaki ödül dağıtımının adil olduğunu düşünmemekte oldukları söylenebilir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile ilgili genel ortalamalarını yine cinsiyetlerine göre değerlendirdiğimizde erkekler 3,15 ortalama, bayanlar 3,33 ortalama ile *KARARSIZ* düzeyde görüş belirtmişlerdir. Genel olarak bakıldığında araştırmaya katılan erkeklerin daha fazla olması ve okullardaki sportif aktivitelere erkek öğretmenlerin daha fazla katılıyor olması onların adil çalışma programı ve ödül beklentilerini artırmakta olduğunu söyleyebiliriz. Buna rağmen erkek ve bayanların örgütsel adalet algıları birbirine yakın çıktığı söylenebilir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyetlere göre etik liderlik algılarında anlamlı fark bulunmamıştır.

Tablo 24: Katılımcıların Eğitimi Durumlarına Göre Örgütsel Adalet Ve Etik Liderlik Davranışlarına İlişkin Algıları İlgili Bulgular

ÖĞRETMENLERİN EĞİTİM DURUMLARINA GÖRE ÖRGÜTSEL ADALET ALGILARININ DEĞERLENDİRMESİ

	EĞİTİM	N	ORT	SS	p
3- İş yükümün adil olduğunu düşünüyorum.	Lisans	94	2,87	1,16	0,010
	Yüksek Lisans	11	1,91	1,04	
5- İş sorumluluklarımın adil olduğunu düşünüyorum.	Lisans	94	2,95	1,19	0,006
	Yüksek Lisans	11	1,91	0,94	
8- İşle ilgili kararları vermek için konuyla ilgili tüm bilgileri toplar.	Lisans	94	3,24	1,17	0,018
	Yüksek Lisans	11	2,36	0,92	
Örgütsel Adalet Algılarının Genel Ortalamaları	Lisans	94	3,24	0,86	0,075
	Yüksek Lisans	11	2,76	0,63	

Tablo 24’de Araştırmaya katılan öğretmenlerin eğitim durumlarına göre örgütsel adalet algılarında anlamlı farklar olup olmadığını belirlemek için yapılan t testi analiz sonuçlarına göre sadece üç maddede anlamlı farklar bulunmuştur. Anlamlı fark bulunan maddeleri değerlendirdiğimizde;

“İş yükümün adil olduğunu düşünüyorum” maddesi için lisans mezunları 2,87 ortalama ile *KARARSIZIM* şeklinde görüş belirtmiş iken yüksek lisans mezunları 1,91 ortalama ile *KATILMIYORUM* şeklinde görüş belirtmişlerdir.

“İş sorumluluklarımın adil olduğunu düşünüyorum” maddesi için lisans mezunları 2,95 ortalama ile *KARARSIZIM* şeklinde görüş belirtmiş iken yüksek lisans mezunları 1,91 ortalama ile *KATILMIYORUM* şeklinde görüş belirtmişlerdir.

“İşle ilgili kararları vermek için konuyla ilgili tüm bilgileri toplar” maddesi için lisans mezunları 3,24 ortalama ile *KARARSIZIM* şeklinde görüş belirtmiş iken yüksek lisans mezunları 2,36 ortalama ile *KATILMIYORUM* şeklinde görüş belirtmişlerdir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile ilgili genel ortalamalarını eğitim durumlarına göre değerlendirdiğimizde lisans mezunu öğretmenler ile yüksek lisans mezunu öğretmenler arasında anlamlı fark çıkmamıştır. Ancak tüm soruları genel olarak değerlendirdiğimizde lisans mezunlarının örgütsel adalet algıları yüksek lisans mezunlarına göre daha yüksek olarak görülmektedir. Bu noktada yüksek lisans mezunu öğretmenlerin örgütsel adalet konusundaki beklentilerinin eğitim durumlarından kaynaklanır şekilde daha fazla olduğunu söyleyebiliriz.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin eğitim durumlarına göre etik liderlik sorularından anlamlı fark bulunmamıştır.

Tablo 25: Katılımcıların Hizmet Sürelerine Göre Örgütsel Adalet Ve Etik Liderlik Davranışlarına İlişkin Algıları İle İlgili Bulgular

ÖĞRETMENLERİN HİZMET SÜRELERİNE GÖRE ÖRGÜTSEL ADALET ALGILARININ DEĞERLENDİRMESİ

	HİZMET SÜRESİ	N	ORT	SS	p	Fark
3- İş yükümün adil olduğunu düşünüyorum.	0-1 yıl	11	3,64	0,81	0,015	1 - 4
	2-5 yıl	12	3,25	1,06		
	6-8 yıl	13	2,77	1,24		
	9-11 yıl	11	2,09	1,30		
	12 yıl ve üzeri	58	2,64	1,13		
4- Dağıtılan ödüllerin (maddi ve manevi) adil olduğunu düşünüyorum.	0-1 yıl	11	3,36	0,81	0,003	1 - 5
	2-5 yıl	12	2,67	0,98		
	6-8 yıl	13	2,38	1,33		
	9-11 yıl	11	2,09	1,14		
	12 yıl ve üzeri	58	2,00	1,11		
5- İş sorumluluklarımın adil olduğunu düşünüyorum.	0-1 yıl	11	3,73	0,79	0,050 0,034	1 - 4 1 - 5
	2-5 yıl	12	3,42	1,16		
	6-8 yıl	13	2,92	1,19		
	9-11 yıl	11	2,36	1,29		
	12 yıl ve üzeri	58	2,62	1,17		
Örgütsel Adalet Algılarının Genel Ortalamaları	0-1 yıl	11	3,66	0,60	0,226	
	2-5 yıl	12	3,16	0,77		
	6-8 yıl	13	3,44	0,68		
	9-11 yıl	11	3,12	0,98		
	12 yıl ve üzeri	58	3,07	0,89		

Tablo 25'de Araştırmaya katılan öğretmenlerin hizmet sürelerine göre örgütsel adalet algılarında anlamlı farklar olup olmadığını belirlemek için yapılan t testi analiz sonuçlarına göre sadece üç maddede anlamlı farklar bulunmuştur. Anlamlı fark bulunan maddeleri değerlendirdiğimizde;

“İş yükümün adil olduğunu düşünüyorum” maddesi için 0-1 yıl hizmeti olanlar ile 9-11 yıl hizmeti olanlar arasında anlamlı fark görülmüştür. Buna göre 0-1 yıl hizmeti olanlar 3,64 ortalama ile *KATILİYORUM* düzeyinde görüş belirtmiş iken 9-11 yıl hizmeti olanlar 2,09 ortalama ile *KATILMIYORUM* şeklinde görüş belirtmişlerdir.

“Dağıtılan ödüllerin adil olduğunu düşünüyorum” maddesi için 0-1 yıl hizmeti olanlar ile 12 yıl ve üzeri hizmeti olanlar arasında anlamlı fark görülmüştür. Buna göre 0-1 yıl hizmeti olanlar 3,36 ortalama ile *KARARSIZIM* düzeyinde görüş belirtmiş iken 12

yıl ve üzeri hizmeti olanlar 2,00 ortalama ile *KATILMIYORUM* düzeyinde görüş belirtmişlerdir.

“İş sorumluluklarımın adil olduğunu düşünüyorum” maddesi için 0-1 yıl hizmeti olanlar ile 9-11 yıl hizmeti olanlar ve 0-1 yıl hizmeti olanlar ile 12 yıl ve üzeri hizmeti olanlar arasında anlamlı farklar bulunmuştur. Buna göre 0-1 yıl hizmeti olanlar 3,73 ortalama ile *KATILYORUM* düzeyinde görüşe sahiptir. 9-11 yıl hizmeti olanlar 2,36 ortalama ile *KATILMIYORUM* düzeyinde, 12 yıl ve üzeri olanlar 2,62 ortalama ile *KARARSIZIM* düzeyinde görüşlere sahiptirler.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin hizmet sürelerine göre örgütsel adalet algılarına genel olarak baktığımızda anlamlı bir fark görülmemektedir. Ancak örgütsel adalet sorularının tümünü değerlendirdiğimizde genellikle hizmet süreleri düşük olan öğretmenlerin okullarındaki örgütsel adalet algılarının daha fazla olduğu söylenebilir. Bu durumun sebebi olarak yeni öğretmenlerin örgütsel adalet beklentileri noktasında mesleklerine ve okullarına tam anlamıyla adapte olmamaları gösterilebilir.

Tablo 26: Katılımcıların Hizmet Sürelerine Göre Etik Liderlik Algılarının Değerlendirmesi İle İlgili Bulgular

ÖĞRETMENLERİN HİZMET SÜRELERİNE GÖRE ETİK LİDERLİK ALGILARININ DEĞERLENDİRMESİ

	HİZMET SÜRESİ	N	ORT	SS	p	Fark
5- Kendi kendini değerlendirebilir.	0-1 yıl	11	3,91	0,54		
	2-5 yıl	12	3,33	1,23	0,048	3 - 4
	6-8 yıl	13	4,31	0,63	0,014	3 - 5
	9-11 yıl	11	3,00	1,41		
	12 yıl ve üzeri	58	3,17	1,23		
8- Öğretmenlerin yaratıcılığının ortaya çıkması için, uygun ortam hazırlar.	0-1 yıl	11	4,00	0,63		
	2-5 yıl	12	2,58	1,24		
	6-8 yıl	13	3,85	1,34	0,040	1 - 2
	9-11 yıl	11	2,64	1,21		
	12 yıl ve üzeri	58	3,10	1,21		
10- Öğrenme konusunda isteklidir.	0-1 yıl	11	4,00	0,63		
	2-5 yıl	12	3,17	1,27	0,042	1 - 4
	6-8 yıl	13	4,31	0,63	0,004	3 - 4
	9-11 yıl	11	2,64	1,29	0,005	3 - 5
	12 yıl ve üzeri	58	3,07	1,21		
11- Çözümler üretmede sistemli yaklaşır.	0-1 yıl	11	3,91	0,70		
	2-5 yıl	12	2,92	1,08	0,033	2 - 3
	6-8 yıl	13	4,15	0,69	0,022	3 - 5
	9-11 yıl	11	3,00	1,34		
	12 yıl ve üzeri	58	3,16	1,11		
22- Tüm öğretmenlere sevgiyle davranır.	0-1 yıl	11	3,91	0,70		
	2-5 yıl	12	3,17	1,03		
	6-8 yıl	13	3,54	1,20	0,033	1 - 4
	9-11 yıl	11	2,55	1,13		
	12 yıl ve üzeri	58	3,29	1,12		

Tablo 26: Katılımcıların Hizmet Sürelerine Göre Etik Liderlik Algılarının Değerlendirmesi İle İlgili Bulguların devamı

İletişimsel Etik Boyutu	0-1 yıl	11	3,90	0,48	0,062
	2-5 yıl	12	3,12	0,94	
	6-8 yıl	13	3,96	0,67	
	9-11 yıl	11	3,08	1,09	
	12 yıl ve üzeri	58	3,21	1,04	
İklimsel Etik Boyutu	0-1 yıl	11	3,84	0,57	0,064
	2-5 yıl	12	3,23	0,86	
	6-8 yıl	13	3,86	0,80	
	9-11 yıl	11	2,92	1,09	
	12 yıl ve üzeri	58	3,25	1,07	
Karar Vermede Etik Boyutu	0-1 yıl	11	3,88	0,54	0,145
	2-5 yıl	12	3,40	0,83	
	6-8 yıl	13	4,02	0,60	
	9-11 yıl	11	3,45	0,99	
	12 yıl ve üzeri	58	3,41	0,97	
Davranışsal Etik Boyutu	0-1 yıl	11	3,96	0,43	0,053
	2-5 yıl	12	3,40	0,93	
	6-8 yıl	13	4,13	0,69	
	9-11 yıl	11	3,30	0,97	
	12 yıl ve üzeri	58	3,45	0,97	

Tablo 26’da Araştırmaya katılan öğretmenlerin hizmet sürelerine göre etik liderlik algılarında anlamlı farklar olup olmadığını belirlemek için yapılan t testi analiz sonuçlarına göre sadece beş maddede anlamlı farklar bulunmuştur. Anlamlı fark bulunan maddeleri değerlendirdiğimizde;

“Kendi kendini değerlendirebilir” maddesi için 6-8 yıl grubu ile 9-11 yıl grubu ve 12 yıl üzeri grup arasında anlamlı fark belirlenmiştir. Buna göre 6-8 yıl hizmeti olanlar 4,31 ortalama ile *TAMAMEN KATILYORUM* düzeyinde görüş belirtmiş iken, 9-11 yıl ile grubu 3,00 ortalama ve 12 yıl üzeri grup 3,17 ortalama ile *KARARSIZIM* düzeyinde görüş belirtmiştir.

“Öğretmenlerin yaratıcılığının ortaya çıkması için uygun ortam hazırlar” maddesi için 0-1 yıl hizmeti olanlar ile 2-5 yıl hizmeti olanlar arasında anlamlı fark çıkmıştır. Buna göre 0-1 yıl hizmeti olanlar 4,00 ortalama ile *KATILYORUM* düzeyinde, 2-5 yıl hizmeti olanlar 2,58 ortalama ile *KATILMIYORUM* düzeyinde görüş belirtmiştir.

“Öğrenme konusunda isteklidir” maddesi için 0-1 yıl grubu ile 9-11 yıl grubu arasında, 6-8 yıl grubu ile 9-11 yıl grubu arasında ve 6-8 yıl grubu ile 12 yıl ve üzeri grup arasında anlamlı farklar belirlenmiştir. 0-1 yıl hizmeti olanlar 4,00 ortalama ile *KATILİYORUM* düzeyinde, 6-8 yıl hizmeti olanlar 4,31 ortalama ile *TAMAMEN KATILİYORUM* düzeyinde görüş belirtmiştir. Buna karşın diğer gruplar *KARARSIZIM* düzeyinde görüş belirtmişlerdir.

“Çözümler üretmede sistemli yaklaşır” maddesi için 2-5 yıl grubu ile 6-8 yıl grubu arasında ve 6-8 yıl grubu ile 12 yıl üzeri grup arasında anlamlı farklar belirlenmiştir. Buna göre 6-8 yıl grubu öğretmenler 4,15 ortalama ile *KATILİYORUM* düzeyinde görüş belirtmiş iken diğer gruplar *KARARSIZIM* düzeyinde görüş belirtmiştir.

“Tüm öğretmenlere sevgiyle davranır” maddesi için 0-1 yıl hizmet grubu ile 9-11 yıl hizmet grubu arasında anlamlı fark görülmüştür. Buna göre 0-1 yıl hizmeti bulunanlar 3,91 ortalama ile *KATILİYORUM* düzeyinde iken, 9-11 yıl hizmeti bulunanlar 2,55 ortalama ile *KATILMIYORUM* düzeyinde görüş belirtmişlerdir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin hizmet sürelerine göre etik liderlik algılarında anlamlı fark olup olmadığını etik liderlik boyutlarına göre baktığımızda gruplar arasında anlamlı bir fark belirlenmemiştir. Ancak ortalamaları genel olarak değerlendirirsek genellikle 0-1 yıl hizmeti olanlar ile 6-8 yıl hizmeti olanların etik liderlik algıları diğer gruplara göre daha yüksek görülmektedir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin; daha önce yöneticilik yapıp yapmadıklarına göre örgütsel adalet ve etik liderlik davranışlarına ilişkin algıları, yöneticilik yapanların yöneticilik sürelerine göre örgütsel adalet ve etik liderlik davranışlarına ilişkin algıları ve herhangi bir branşta lisanslı spor yapıp yapmadıklarına göre örgütsel adalet ve etik liderlik davranışlarına ilişkin algıları arasında anlamlı farklar bulunmamıştır.

BÖLÜM V

SONUÇ ve ÖNERİLER

- Araştırmaya katılan öğretmenlerin dörtte üçü erkeklerden oluşmaktadır. Eğitim durumları çok büyük oranda lisans düzeyindedir. Yine yaklaşık beşte dördü yöneticilik yapmamıştır. Son olarak her on kişiden dokuzu lisanslı bir spor yapmıştır. Bu demografik durumları genel olarak değerlendirdiğimizde beden eğitimi öğretmenlerinin lisansüstü eğitime ve okul yöneticiliğine çok rağbet etmediklerini tespit edilmiştir. Bu veriler ışığında Beden Eğitimi Öğretmenlerini yüksek lisans eğitimi almaları ve kurumlarında yöneticilik görevi üstlenmelerine yönelik teşviklerde bulunulmalı.
- Beden Eğitimi öğretmenleri okullarındaki örgütsel adalet düzeyini genel olarak orta düzeyde görmektedirler. Boyutlara göre değerlendirdiğimizde örgütsel adalet düzeyi en düşük adil dağıtım boyutunda kendini göstermektedir. Bu boyuta göre okullarda görev dağılımı, ücret ve ödüllendirme gibi konularda yeterince adil bir dağıtım uygulanmamaktadır. Bu bağlama adaletin sağlanması adına sendikal örgütlenme teşvik edilmelidir.
- Örgütsel adalet algılarının en yüksek olduğu boyut ise adil etkileşim boyutudur. Bu boyuta göre okul yöneticileri okullarındaki öğretmenler ile etkileşim ve iletişimde bulunma yönünden beden eğitimi öğretmenleri tarafından yeterli bulunmuşlardır.
- Beden Eğitimi öğretmenleri okullarındaki etik liderlik düzeyini orta düzeyde görmektedirler. Boyutlara göre değerlendirdiğimizde beden eğitimi öğretmenleri iletişimsel etik ve iklimsel etik düzeyleri bakımından yöneticilerini orta düzeyde görmektedirler. Karar vermede etik ve davranışsal etik boyutlarında ise okul yöneticilerini yeterli görmektedirler. Buna göre okul yöneticileri karar verme süreçlerinde ve çalışanlarla olan ilişkilerinde yeterli düzeydedirler, denilebilir.
- Araştırmanın bir başka alt problemi olan örgütsel adalet ve etik liderlik arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığına bakıldığında yüksek bir düzeyde pozitif ilişki olduğu görülmüştür. Buna göre okullardaki yöneticilerin etik liderlik davranışları gösteriyor olmaları örgütsel adalet algısına olumlu etki yapmaktadır.
- Araştırmanın son alt problemi olan demografik değişkenlere göre örgütsel adalet ve etik liderlik algılarının fark gösterip göstermediğini değerlendirirsek; genellikle yaş ve hizmet süresi değişkenlerinde çıkan sonuçların birbirini desteklediğini

söyleyebiliriz. Buna göre yaş ve hizmet süresi bakımından daha düşük olan öğretmenlerin okullarındaki örgütsel adalet ve etik liderlik algıları daha yüksektir.

- Cinsiyete göre örgütsel adalet ve etik liderlik algılarına bakıldığında erkek ve bayan öğretmenler arasında önemli görülebilecek bir farklılık ortaya çıkmamıştır.
- Eğitim durumlarına göre örgütsel adalet algılarında lisans mezunu öğretmenlerin daha yüksek bir algıya sahip oldukları görülmüş olup, etik liderlik algılarında ise her iki grup arasında önemli bir farklılık ortaya çıkmamıştır.

KAYNAKÇA

Alexander, S. Ruderman, M, (1987). "The Role Of Procedural And Distributive Justice İn Organizational Behavior", *Social Justice Research*, 1:177-198.

Altıntaş, F. Ç. (2007). "Örgüt Yapısının Örgütsel Politika Ve İşlem Adaleti Üzerine Etkisinin Yapısal Denklem Modellemesi Yardımıyla Analizi". *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7, 2, 151–168.

Anderson, D. M. Ve Shiness, K.J. (2003). "Gender Equity İn The Context Of Organizational Justice:A Closer Look Reoccurring İssue İn The Field", *Journal Of Leisure Research*, 35(2), 228-247.

Arjoon, S. (2000). "Virtue Theory As A Dynamic Theory Of Business", *Journal Of Business Ethics*, Vol. 28, İss. 2, 159-178.

Arslantaş C.C, Dursun M. (2008). "Etik Liderlik Davranışının Yöneticiye Duyulan Güven Ve Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkisinde Etkileşim Adaletinin Dolaylı Rolü", *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 8 (1). 111-127.

Atayman, V. (2006). *Etik*. İstanbul: Donkişot Yayınları.

Aydın, İ.(2001) *Yönetmel mesleki ve örgütsel etik*. Ankara: Pegem Yayıncılık.

Aydın, İ. P. (2002). *Yönetmel, mesleki ve Örgütsel Etik*, Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Aykt, S. (2007). "Örgütsel Adalet, Birey Örgüt Uyumu İle Çalışanların İşle İlgili Tutumları (Pendik İlçesi Örneği)", Ankara: Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Balkır, G.(2005). İşverenin Yönetim Hakkının Kullanılmasında Etik Sınırlar, 2.Siyasette ve Yönetimde Etik Sempozyumu Bildirisi, 197-209.

Barling, J. ve Michelle, P. (1993). İnteractional Formal And Distributive Justice İn The Workplace; An Exploratory Study. *The Journal Of Psychology*. 127 (6). 649-656.

Begley, P.T. ve Stefkovich, J.A. (2003) "Introduction: education, ethics and the cult of efficiency", *journal of educational administration*, 42(2) 132- 136.

Bies, R.J. ve Moag, J.S. (1986). Interactional Justice: Communication Criteria For Fairness. *Research On Negotiation In Organization*, 1, 43-55.

Bolat, T. ve Seymen, O. A. (2003). "Örgütlerde İş Etiği Ve Kariyer Yönetimi İlişkisi: Normatif Etik Boyutuyla Bir Değerlendirme", *Yönetim Dergisi*, C.13, S.45. A, 3 -19.

Brown, M.E. ve Treviño, L.K. (2006). "The Leadership Quarterly Ethical Leadership", *A Review And Future Directions* 17 , 595–616

Bursalıoğlu, Z. (2000). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı Ve Davranış*, Ankara: Pegem A Yayınları.

Chan, M. (2000). "Organizational Justice Theories And Landmark Cases", *The International Journal Of Organizational Analysis*, Vol. 8, No. 1, S. 72.

Coetzee, M. ve Vermeulen, L. (2003). "When Will Employees Perceive Affirmative Action As Fair?". *Southern African Business Review*, 7, 1, 17–24.

Cohen - Charash, Y. ve Spector, P. E. (2001). "The Role Of Justice In Organizations:

A Meta – Analysis". *Organizational Behavior And Human Decision Process*, 86, 2, 278–321.

Çakır Ö.(2006) *Ücret Adaletinin İş Davranışları Üzerindeki Etkileri*, Kamu İşletmeleri İşverenler Sendikası, Ankara: Başbakanlık Basımevi.

Çakmak, K.Ö. (2005). "Performans Değerlendirme Sistemlerinde Örgütsel Adalet Algısı ve Bir Örnek Olay Çalışması." *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Çam, S. (2005). *İş Ahlakı ve Toplumsal Sorumluluk.*" *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi Örnek Olay Çalışması*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Çeçen, A. (1995), *İnsan Hakları*, Ankara:Gündoğan Yayınları.

Dae-Seok, K. (2004). *The Impact Of Organizational Justice And Leader-Member Exchange Quality On Motivation To Participate In Training: Centered On The Mediating Effect Of Employees Perceived Benefits Of Training.*

Demster, N., Berry, V. (2003) Blindfolded in a minefield: principals' ethical decision-making, *Cambridge Journal of Education*, 33 (3) 457-477.

Dinçer, Ö. (1998). Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

Doğan, H. (2002) İsgorenlerin adalet algılamalarında örgüt içi iletişim ve prosedural bilgilendirmenin rolü, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 2 (2) 71-78

Eker, G. (2006) Örgütsel adalet algısı boyutları ve iş doyumunu üzerindeki etkileri. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Erdoğan, B. (2002) Antecedents and consequences of justice perceptions in performance appraisals, *Human Resource Management Review*, 12, 555–578.

Erdoğan, İ. (2002) .Eğitimde Değişim Yönetimi. Ankara: Pegama Yayıncılık.

Freeman, R. E. ve Stewart, L.(2006). http://www.darden.virginia.edu/corporate_ethics/pdf/ethical_leadership.pdf.

Fry L. ve Slocum J. (2008). "Maximizing The Triple Bottom Line Through Spiritual Leadership", *Organizational Dynamics*, 37(1): 86–96.

Gözübüyük, W.(1996) Yönetim hukuku. (9.Baskı). Ankara: Turhan Yayınevi.

Graham, H.E.(2009). Organizational Justice And Stress: An Investigation Of The Justice Salience Hierarchy Using The Four-Factor Model.

Greenberg, J. (1987). "A Taxonomy Of Organizational Justice Theories", *Academy Of Management Review*, Vol: 16, Sayı: 2, 9- 22.

Greenberg, J. (1990). "Organizational Justice: Yesterday, Today, And Tomorrow", *Journal Of Management*,16, 399-413.

Gürbüz, S. (2007). "Yöneticilerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının İş Tatmini ve Algıladıkları Örgütsel Adalet İle İlişkisi", Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Gürpınar, G. ve Yahyagil M.Y. (2007). "Örgütsel Adalet, Lider-Üye Değişimi ve Örgüte Bağlılık Kavramları Arasındaki İlişki. XV. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi", Sakarya: 25-27 Mayıs.

Gürsel, M.(1997) .Okul Yönetimi. Konya: Mikro Yayınları.

Harvey, E. (2004) . Leadership And Ethics. Executive Excellence, 8 (87).

Hitt, W. D. (1990).Ethics And Leadership: Putting Theory Into Practice. America: Batelle Memorial Institute.

İçerli, L. (2010). Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım. Girişimcilik Ve Kalkınma Dergisi: 5(1). 67-92.

İskele, A. (2009). İlköğretim okulu yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının okullardaki yaratıcı iklim üzerine etkisi. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Antalya: Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

İşbaşı, J. Ö. (2000). Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adaletle İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışın Oluşumundaki Rolü, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Antalya: Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kadak, A.C. (2000) İntergenerational risk decision making: a pratical example. Risk Analysis, 20 (6) 883-894.

Karasar, N. (1999). Bilisel Araştırma Yöntemi. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım

Keleş, R. ve Hamamcı, C.(2002). Çevre Bilim, Ankara: İmge Kitapevi.

Kılınç, İ. (2000) "İş Etiği Kapsamında Otel Yöneticilerinin Çalışanlara Karşı Etik Sorumluluklarının İzmir'de Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Öğrenimi Gören Öğrencilerin Bakış Açılan İle Değerlendirilmesi", D.E.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, C.2, S.3, 94-120.

Kıranlı, S. İlğan, A. (2007). Eğitim Örgütlerinde Karar Verme Sürecinde Etik. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi Yıl 8 Sayı 14 Sy 150-162.

Koçel, T. (2001). İşletme Yöneticiliği. İstanbul:Beta Basım Yayın.

Konowsky, M.A. (2000). Understanding Procedural Justice And Its Impact On Business Organizations. *Journal Of Management*, 26 (6), 489-511.

Marşap, A. (2006). "E-Eğitim Yönetişim Sisteminde Küresel Etik İlkeler", IV.Akademik Bilişim 2006 Bilgi Teknolojileri Kongresi Bildiri Kitabı,Denizli: Pamukkale Üniversitesi.

Morrell, K., Hortley, J. (2006) Ethics in leadership: the case of local politicians. *Local Gowermment Studies*, 32 (1) 55-70.

Özdemir, E. (2003). "Liderlik Ve Etik", Uludağ Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 12(2): 151-168

Özden, Y. (2004). Eğitim Ve Okul Yöneticiliği El Kitabı.Ankara Pegem Yayıncılık.

Özgener, Ş. (2009). İş Ahlakının Temelleri: Yönetmel Bir Yaklaşım, 2. Basım, İstanbul: Nobel Yayınları.

Pillai, R., Schriesheim, C.A. ve Williams, E.S. (1999). "Fairness Perceptions And Trust As Mediators For Transformational And Transactional Leadership, A Two-Sample Study." *Journal Of Management* 25:897-933.

Polat, S. (2007). "Orta Öğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları, Örgütsel Güven Düzeyleri İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişkileri", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Poyraz K., Kara H. ve Çetin S A. (2009). Örgütsel Adalet Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisine Yönelik Bir Araştırma. Süleyman Dem. ÜN S.B.E.D 1 (9).

Pillai, R.; Teri, A. S.; Ethlyn, A.W. (1999) Leadership and organizational justice, similarities and differences across cultures. *Journal of International Business Studies*, 30 (4) 763-779.

Söyük, S. (2007). Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerine Etkisi ve İstanbul İlindeki Özele Hastanelerde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Çalışma. Doktora Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Şimşek, B. (1999) . “Yöneticilerin Çalışanlara Karşı Etik Sorumlulukları”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, C.1, S.3, 69-86.

Taylor, R. G. (1989). The Role Of Trust In Labor-Management Relations. Organization Development Journal, 7, 85-89.

Topakkaya, A. (2008). Adalet Kavramı Bağlamında Aristoteles-Platon Karşılaştırması FLSF Dergisi Sayı 6 27-46.

Topaloğlu, I. G. 2010: İşgörenlerin Adalet ve Etik Algılar Açısından Örgütsel Güven İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Töremen, F. ve Tan, Ç. (2010). “Eğitim Örgütlerinde Adalet kavramsal Bir Çözümleme” Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi, 14 , 58-70.

Turhan, M. (2007). “Genel Ve Mesleki Lise Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Okullardaki Sosyal Adalet Üzerindeki Etkisi”, Doktora Tezi. Elazığ: Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Uğurlu,C.T.(2009). “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Yöneticilerinin Etik Liderlik Ve Örgütsel Adalet Davranışlarının Etkisi (Hatay İli Örneği)”Doktora Tezi, Malatya: İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Ve Denetimi Bilim Dalı.

Yaylacı, A. F. (1999). İlköğretim Okullarında Ailenin Okula Katılımı (Ankara İli Örneği) . Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yazıcıoğlu İ. ve Topaloğlu I.G. (2009). Örgütsel Adalet Ve Bağlılık İlişkisi, Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. İşletme Araştırmaları Dergisi. 1 (1). 3-16

Yıldırım, F. (2003). “Çalışma Yaşamında Örgüte Bağlılık İle Örgütsel Adalet, Örgüt Temelli Özsaygı Ve Bazı Kişisel Ve Örgütsel Değişkenlerin İlişkisi”. Mülkiye Dergisi, 27, 239, 371–402.

Yılmaz, K. (2008). Eğitim Yönetiminde Değerler. Ankara: Pegema Yayıncılık.

Yürür, Ş. (2005). "Ödüllendirme Sistemi İle Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkilerin Analizi Ve Bir Uygulama", Doktora Tezi, Bursa: Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı.

Zhu W., May D.ve Avolio, B. (2004). "The Impact Of Ethical Leadership Behavior On Employee Outcomes: The Roles Of Psychological Empowerment And Authenticity", *Journal Of Leadership And Organizational Studies*, 11(1):16-26.

Woodilla, J., Forray, J.M. (2008) Justice and the political in organizational life: Anarrative inquiry, *Journal of Management Inquiry*, 17, 4.