

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

**Öğretmen Algılarına Göre Etik Liderlik İle Örgütsel Adalet
Arasındaki İlişki**

Mehmet BATUR

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Danışman: Yrd. Doç.Dr. Hüseyin Fazlı ERGÜL

GAZİANTEP

Ocak-2015

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

**Öğretmen Algılarına Göre Etik Liderlik İle Örgütsel Adalet
Arasındaki İlişki**

Mehmet BATUR

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Danışman: Yrd. Doç.Dr. Hüseyin Fazlı ERGÜL

GAZİANTEP

Ocak-2015

T.C.
ZİRVE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE
GAZİANTEP

Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Eğitim Yönetimi Denetimi Planlaması ve Ekonomisi Programı Yüksek Lisans öğrencisi Mehmet BATUR tarafından hazırlanan Öğretmen Algılarına göre Etik Liderlik ile Örgütsel Adalet arasındaki İlişki başlıklı tez, 08/01/2015 tarihinde yapılan savunma sonucunda aşağıda isimleri bulunan jüri üyelerince kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Fatih TÖREMEN
Ana Bilim Dalı Başkanı

<u>Unvanı, Adı ve Soyadı</u> :	<u>Kurumu</u> :	<u>İmzası:</u>
(Başkan) Yrd. Doç Dr.Cemal AKÜZÜM	Dicle Üniversitesi	
Üye Yrd. Doç Dr.Hüseyin Fazlı ERGÜL	Dicle Üniversitesi	
Üye Yrd. Doç Dr. Fatih YILMAZ	Dicle Üniversitesi	

Doç. Dr. Abdullah DEMİR
Enstitü Müdürü

KİŞİSEL KABUL

Yüksek lisans tezi olarak hazırladığım “Öğretmen Algılarına göre Etik Liderlik ile Örgütsel Adalet arasındaki İlişki” adlı çalışmamı, ilmi, ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazdığımı ve faydalandığım eserlerin kaynakçada gösterildiğinden ibaret olduğunu ve bunlara atıf yaparak yararlandığımı belirtir ve bunu şeref ve haysiyetimle doğrularım.

Ocak-2015

Mehmet BATUR

ÖNSÖZ

Eğitim örgütlerinin en önemli hedeflerinden biri, toplumun geleceğine en iyi şekilde yön verebilmektir. Bu bağlamda, eğitim sistemimizde nitelikli öğretmen sayısının artırılması, öğretmenlerin örgütsel adalet algılarını etkileyen faktörlerin belirlenmesi ve örgütsel bağlılık düzeylerinin yükseltilebilmesi için gerekli olan koşulların sağlanması gerekmektedir. Bu bağlamda yöneticilerin gösterecekleri etik liderlik davranışlarının büyük öneme sahip olacağı düşünülmektedir.

Çalışmamın Öğretmen algılarına göre etik olan liderin örgütsel adaleti sağlama düzeylerinin, günümüz şartlarında okul müdürlerinin daha çok liderlik rolünü üstlendiği bir yönetsel yaklaşımda, yararlı bir kaynak olarak okul müdürlerinin yararlanacağı düşünüyorum.

Bu çalışmanın planlanıp uygulanması ve değerlendirilmesinde şüphesiz birçok kişinin emek ve katkısı olmuştur. Öncelikle çalışmam süresince her türlü yardım ve fedakârlığı sağlayan, bilgi ve tecrübesi ile çalışmama ışık tutan değerli hocam Yrd. Doç.Dr. Hüseyin Fazlı ERGÜL' e,

Tez ile ilgili problemlerimde bana vakit ayıran ve desteğini esirgemeyen, yüksek lisans eğitimimde emeği geçmiş tüm saygıdeğer hocalarıma teşekkürü bir borç bilirim.

Tezimin hazırlanması aşamasında beni cesaretlendiren değerli arkadaşlarım Cahit GÖLGE,Recep SÜSLÜ'ye,

Çalışmalarım sırasında yanımda olan ve kendilerini ihmal ettiğimde bunu anlayışla karşılayan aileme; benden desteğini esirgemeyen değerli meslektaşlarıma çok teşekkür ederim.

ÖZET

Mehmet BATUR

Zirve Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi, 87 sayfa, Ocak, 2015

Tez Danışmanı: Yrd. Doç Dr.Hüseyin Fazlı ERGÜL

Örgütlerin hedeflerini gerçekleştirebilmeleri her şeyden önce iş görenleri arasında sağlayacağı adalete bağlıdır. Adalet, kişiler arasında birliktelik ve uyumu sağlayan en önemli unsurlardan biri olarak algılanmaktadır. Örgütsel adalet davranışlarının gösterilmesi ise yöneticilerin etik liderlik davranışları ile yakından olduğu düşünülmektedir. Bu araştırmanın amacı, Batman ili resmi ilköğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinin etik liderlik davranışları ile örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Bu amaç doğrultusunda betimsel-ilişkisel tarama modeli kullanılarak 2013-2014 eğitim-öğretim yılında Batman ili merkezindeki Milli Eğitim Bakanlığına bağlı resmi okullarda görev yapan 232 öğretmenin görüşüne başvurulmuştur.

Araştırmada veriler Etik Liderlik Ölçeği ve Örgütsel Adalet Ölçeği veri toplama araçları olarak kullanılmıştır. Elde edilen bulgular SPSS 17 istatistik analiz programı kullanılarak analiz edilmiştir. Veriler, analiz edilirken yüzde frekans istatistikleri, Pearson korelasyonu, t testi ve ANOVA tekniklerinden faydalanılmıştır.

Elde edilen bulgularına göre Batman ilinde görev yapan öğretmenlerin etik liderlik ve örgütsel adalet algılarının yüksek seviyede olduğu görülmüştür. Ayrıca, etik liderlik alt boyutları ile örgütsel adalet algılarının alt boyutları arasında anlamlı ve yüksek seviyede ilişki olduğu görülmüştür. Gerçekleştirilen fark testleri göstermiştir ki örgütsel adalet ve etik liderlik algıları ile katılımcı öğretmenlerin cinsiyeti arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Ayrıca, Örgütsel adalet ölçeğinin adil etkileşim alt boyutu kurumda çalışılan süreden etkilenmektedir. Son olarak,

öğretmenlerin çalıştıkları kademe türünün etik liderlik algılarını anlamlı seviyede etkilediğın görülmüştür. Daha sonra edilen bu bulgular ilgili literatür ışığında tartışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Etik Liderlik, Örgütsel Adalet, Batman ili



ABSTRACT

Mehmet BATUR

Zirve University, Graduate School of Social Science

Department of Educational Sciences

Master Thesis, 87 pages, January 2015,

Supervisor: Yrd. Doç Dr.Hüseyin Fazlı ERGÜL

For an institution, to be able to achieve its goals, the organizational justice perception among the workers is a foregoing issue. It is believed that to exhibit organizational justice behaviors is also highly related to ethical leadership behaviors among the workers. Within that respect, the aim of the study is to investigate the relationship between ethical leadership behaviors and organizational justice perceptions of the teachers working in the City of Batman. For his aim, descriptive-correlational screening model was used. The study was conducted in 2013-2014 education year in schools owned by Ministry of National Education in Batman city center with 232 teachers. T

The data was collected by using Ethical Leadership Scale and Organizational Justice scale. The data was analyzed by using SPSS 17 statistical analysis program. When analyzing the data, percentage and frequency statistics, Pearson correlation, t test and ANOVA was used as statistical techniques.

Based on the findings, it was found that the teachers working in the city of Batman have high level of ethical leadership behavior and organizational justice perceptions. Additionally, it was found that there is a strong correlation between ethical leadership and organizational justice perceptions of the participants. The conducted difference tests showed that the gender has a significant effect of both ethical leadership behavior and organizational justice perceptions of the participants. Additionally, fair interaction subscale of organizational justice scale was found to be affected by the working experience. Finally, it was found that, the educational level

of the teachers had a significant effect on ethical behavior perceptions of the teachers. Those findings later were discussed in the light of the current literature.

Keywords: Organizational Justice, Ethical Leadership, Batman city



İÇİNDEKİLER

ONAY	I
KİŞİSEL KABUL	II
ÖNSÖZ	III
ÖZET	VI
ABSTRACT	VI
İÇİNDEKİLER	VIII
TABLolar LİSTESİ	X

BÖLÜM I: GİRİŞ

1.1. Problem Durumu	1
1.2.Çalışmanın Amacı	3
1.3.Çalışmanın Önemi	4
1.4.Varsayımlar	4
1.5.Sınırlılıklar	5

BÖLÜM II: İLGİLİ ALAN YAZIN VE KONU İLE İLGİLİ YAPILMIŞ ÇALIŞMALAR

2.1. Örgütsel Adalet	6
2.1.1. Örgütsel Adalet Kavramı	6
2.1.2. Örgütsel Adalet Alt Boyutları	8
2.1.3. Örgütsel Adalet İle İlgili Kuramsal Yaklaşımlar	14
2.1.4. Örgütsel Adalet İle İlgili Yapılmış Çalışmalar	17
2.2. Etik Liderlik	24
2.2.1. Liderlik Kavramı	24
2.2.2. Etik Kavramı	26
2.2.3. Etik Liderlik Kavramı	28
2.2.4. Etik Liderlik Özellikleri	32
2.2.5. Etik Liderlerin Eğitim Kurumlarına Getirdiği Faydalar	34
2.2.6. Etik Liderlik İle İlgili Çalışmalar	37

BÖLÜM III. YÖNTEM

3.1. Araştırma Deseni	41
-----------------------	----

3.2. Evren ve Örneklem	41
3.3. Veri Toplama Araçları	41
3.4. Verilerin Toplanması	43
3.5. Verilerin Çözümlemesi	44

BÖLÜM IV: BULGULAR

4.1. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Demografik Özellikleri	45
4.2. Araştırmaya katılan öğretmenlerin Örgütsel Adalet Düzeylerinin İncelenmesi	50
4.3. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Etik Liderlik Düzeylerinin İncelenmesi	50
4.4. Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkinin İncelenmesi	51
4.5. Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları ve Etik Liderlik Düzeylerinin Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi.	52

BÖLÜM V: SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1. Sonuç	57
5.2. Öneriler	61
5.2.1. Araştırmacılara Yönelik Öneriler	61
5.2.2. Uygulayıcılara Yönelik Öneriler	62

KAYNAKÇA	63
-----------------	----

EKLER	65
--------------	----

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Cinsiyete Göre Dağılımları	45
Tablo 2: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Yaş Aralıklarına Göre Dağılımları	45
Tablo 3: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımları	46
Tablo 4: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Medeni Durumlarına Göre Dağılımları	46
Tablo 5: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Çocuk Sahibi Olma Durumlarına Göre Dağılımları	47
Tablo 6: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Buldukları Kurumda Çalışma Süreleri	47
Tablo 7: Öğretmenlerin Buldukları Kademeye Göre Dağılımları	48
Tablo 8: Öğretmenlerin Branşlara Göre Dağılımları	48
Tablo 9: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Düzeyleri	49
Tablo 10: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Etik Liderlik Düzeyleri	49
Tablo 11: Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet Alt Boyutları Arasındaki İlişkiler	50
Tablo 12: Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları ve Etik Liderlik Düzeylerinin Cinsiyetlerine Göre İncelenmesi	51
Tablo 13: Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları ve Etik Liderlik Düzeylerinin Yaşa Göre İncelenmesi	52
Tablo 14: Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları ve Etik Liderlik Düzeylerinin Kurumda Çalışma Sürelerine Göre İncelenmesi	53
Tablo 15: Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları ve Etik Liderlik Düzeylerinin Çalışılan Kademeye Göre İncelenmesi	54
Tablo 16: Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları ve Etik Liderlik Düzeylerinin Branşa Göre İncelenmesi	55

BÖLÜM I

GİRİŞ

1.1.Problem Durumu

Toplumların ve o toplumları oluşturan bireylerin yaşam tarzlarını ve bu tarzları oluşturan ahlaki değerlerin neler olduğunu, topluluğun önemi her ne olursa olsun yönetme ve yürütme görevini gerçekleştiren kişinin; rolünü gerçekleştirdiği süreç boyunca ahlaki kurallara ne ölçüde bağlı kaldığını ve nihai olarak; topluluğun fert bazında ve genel olarak bu davranışlardan nasıl ve ölçüde etkilendiğini belirlemek önemlidir. Söz konusu topluluk bir örgüt olduğunda ise bu istek bir zorunluluk olmaktadır.

Toplumunu oluşturan unsurları ve bu unsurlar arasındaki ilişkilerin bilincinde olması gereken yönetici, kendisine yeni eğitim paradigması ise verilen liderlik rolünü iyi kullanma durumundadır. Aynı zamanda yönetici liderliğin önemli bir parçası olan etik değerler temelli ilişkiler ve eylemlerin öneminin de bilincinde olmalıdır.

Etik liderin örgüt içerisinde kendisine olan güveni sağlamlaştırmasının en önemli yollarından bazıları, aldığı kararlardaki isabet, doğruluk ve adaletli olmasıdır. Bu yönde yaptığı uygulamalar kendisini izleyenler üzerinde önemli etkiler yaratacaktır. Verdiği kararların etik açıdan doğru olduğuna inanılan lider; doğruluk, dürüstlük ve sadakat gibi sosyal değerlerin gelişmesine önemli katkılar sağlayarak kurum çalışanlarının örgüte bağlılıklarını artıracak ve aidiyet duygularını geliştirecektir (Yaman, 2010, s.11).

Adalet, insanlık tarihi kadar eski ve bir o kadar da önemli bir kavramdır. Bu kavram insanlık tarihi boyunca bilim adamlarının odak noktası olmayı başarmıştır. Adalet kavramı üzerine yapılan çalışmalar Aristo ve Platon'a kadar uzanmaktadır. Özdevecioğlu (2003, s.77)'na göre, bu teoriye dayalı olarak, örgütlerde çalışan kişiler, kendi çalışmalarını sonucu elde ettiği edinimlerle, başka örgütlerde benzer durumdakilerin elde ettiği edinimleriyle karşılaştırırlar.

Araştırmacılar tarafından yıllardan beri incelenen adalet konusunun çalışanlar için en azından iki nedenden dolayı önemli olduğu ifade edilebilir: Birincisi; adalet, çalışanlara kişisel kazançlarını maksimize etme imkânı verir. Bu yüzden çalışanlar, uzun vadeli kazançlarını artırmak için kısa vadeli kazançlarını önemsemeyebilirler. Bu görüş “kişisel çıkar modeli” veya “araçsal model” olarak bilinir. Adalet, zaman içinde çalışanların kişisel çıkarlarını maksimize eden araç olarak görülür yani bu durumda istenen kazanımların adil paylaşımı gerçekleşebilir. İkincisi ise, adalet önemlidir, çünkü sembolik bir değer taşır. Çalışanın itibarına karşılık gelen saygıya işaret eder ve grupta kadının ya da erkeğin statüsünü güçlendirir. Böylece kadının ya da erkeğin şahsi değer anlayışına katkıda bulunur. Bu görüş ise daha çok psikolojik açıklamalar sunar ve “grup değeri modeli” ya da “ilişkisel model” olarak bilinir (İçerli, 2010).

İnsanların günlük hayatlarında adalet algılarını değerlendirdikleri ortamlardan biri, zamanlarının büyük bir bölümünü geçirdikleri işyerleridir. Çalışanlar, aldıkları ücretin ne kadar adil olduğunu, yöneticilerin kendilerine adil davranıp davranmadığını ya da işyerinde verilen ödüllerin adaletli bir şekilde dağıtılıp, dağıtılmadığı konusunda kendilerine sorular sorarlar ve bu konudaki algıları sebebiyle çevrelerine karşı bazı davranış kalıpları geliştirirler (Irak, 2004).

Greenberg (1990) bir örgütte adaletin sağlanması için, karar verecek kişilerin tarafsız, çalışanlara verilecek ücret, ödül, ikramiye ve sağlanacak diğer katkıların belirlenmesine temel oluşturacak ilke ve kriterlerin, bilgi toplama, iletişim, başvuru, değerlendirme ve kontrol mekanizmasının açık bir şekilde belirlenmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Bunun yanı sıra değerlendirme konumunda bulunan kişilerin, yetkilerini kötüye kullanmalarını engelleyecek güvencelerin ve alınan kararların denetlenmesine ve düzeltilmesine ilişkin mekanizmanın oluşturulması gerekmektedir.

Örgütlerde liderler, emir verme hakkı ve itaat ettirme gücüne sahip kişiler oldukları, kısaca örgütsel iradeyi kullanma hak ve yetkisine sahip oldukları için, çalışanların örgütsel iklimi ve psikolojiyi algılamalarında belirleyici bir konumdadırlar. Eğitim sistemimizin temel taşı olan okul örgütünün müdürü konumundaki okul müdürleri atama yolu ile göreve gelmektedirler. Lidere özgü özellikleri gösterdikçe de müdürlük rolünün yerini liderlik almaktadır (Tutar, 2010).

Örgütsel adalet, çalışanların işle ilgili duygu ve düşünceleri ile birlikte elde ettikleri edinimleri kıyaslamaları sonucunda ortaya çıkan duruma dayalı olarak şekillenerek, iş yerlerine yönelik besledikleri adalet algılarının bütünüdür (Karaeminoğulları, 2006). Örgütsel adalet, çalışanların tutum ve davranışlarını etkilemesi ve birçok örgütsel sonuca yol açar. Çalışanların örgütsel adalet algıları, onların davranışları ve işe karşı tutumları konusunda bilgi sahibi olmada önemli bir araçtır.

Okul müdürleri okul örgütünün lideri olabilmek için lidere özgü bazı özelliklere sahip olmak zorundadırlar. Eğitimde etik değerler konusu yeni yüz yılın başlangıcında eğitim yönetimi alanında temel öncelik taşıyan alanlardan birisi durumuna gelmiştir. Demokrasiye giderek daha fazla önem veren ve küreselleşen bir dünyada, okul müdürlerinin yapacakları çalışmaların demokratik değerlere aykırı düşmesi ve evrensel etik ilkelerden uzak olması düşünülemez (Gümüseli, 2001).

Okullarda yönetsel eylem ve işlemlerde bulunan okul müdürlerinin başarısı, okul yönetimi sürecinde etik ilkeleri kendine rehber edinmesine bağlıdır. Örgütlerde liderlerin etik davranışları ve bu konuda takipçilerine rehber olmaları beklenir. Bu bağlamda ilköğretim okulu müdürlerinin etik liderlik davranışı düzeylerinin incelendiği bir çalışmanın yapılmasının Türk Milli Eğitimine katkı sağlayacağı düşünülmüştür.

Örgüt çalışanları etik duyarlılığı kendilerinden önce liderden görme beklentisi içindedirler. Etiğe bağlılık, kurumsal kültürü güçlendirme anlamında, örgüt çalışanlarından önce, müdürlerce hayata geçirilmelidir. Liderin rol davranışları, izlediği strateji ve yöntemler örgütte görevlerin yerine getirilmesinin ve uyumun sağlanmasının yanında izleyicilerin değerlerini, inançlarını ve davranışlarını etkiler. Liderin ortaya koyduğu davranışlar ve izlediği stratejiler, çalışanlar tarafından etik açıdan doğru biçimde algılandığı zaman anlamlı olur (Aslantaş ve Dursun, 2008).

Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları sergiledikleri eğitim kurumlarında yönetim kalitesinin, firma performansının, örgütün etkinliğinin ve verimliliğinin ve çalışanların örgütsel adalet algılarının artmasının önünün açıldığı bilinmektedir.

1.2.Çalışmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, Batman ili resmi ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin etik liderlik davranışları ile örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Bu genel amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır.

- Araştırmaya katılan öğretmenlerin Etik Liderlik Davranışlarını algılayışları ne düzeydedir?
- Araştırmaya katılan öğretmenlerin Örgütsel Adalet algıları ne düzeydedir?
- Araştırmaya katılan öğretmenlerin Etik Liderlik Davranışlarını algılayışları ile Örgütsel Adalet algıları arasında anlamlı bir ilişki bulunmakta mıdır?
- Araştırmaya katılan öğretmenlerin Etik Liderlik Davranışlarını algılayışları ile Örgütsel Adalet algıları demografik özelliklerinden etkilenmekte midir?

1.3.Çalışmanın Önemi

Eğitim yönetimi alanında yapılan araştırmalar incelendiğinde etik liderlik konusu ile ilgili yapılmış birçok araştırmanın var olduğu görülmektedir. Bu çalışmalarda etik liderlik kavramı çok çeşitli yönlerden ele alınmıştır. Bu araştırma ile Batman ilindeki ilköğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinin etik liderlik davranışı gösterme düzeylerinin öğretmen görüşleri bağlamında incelenerek öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile arasındaki ilişkinin incelenerek ortaya konulması amaçlanmıştır. Araştırma sonucunda ilköğretim okulu müdürlerinin etik liderlik düzeyleri konusundaki mevcut durumu değerlendirilerek örgütsel adalet algıları ile arasında bir ilişkinin olup olmadığı ortaya konulmuş olacaktır. Ayrıca çalışmada okul müdürlerinin etik liderlik düzeyleri ve örgütsel adalet algılarına ilişkin öğretmen görüşleri çeşitli yönlerden incelenmiştir. Okul müdürlerinin etik davranışları ve örgütsel adalet algıları ile ilgili bu araştırma, etik davranışlarını sorgulamaya ve ilköğretim okullarındaki müdürlerin etik davranışları konusunda okulda görev yapan öğretmenlerin görüşlerini belirlemeye çalışması sebebiyle önem taşımaktadır. Bu bulguların okul müdürü yetiştirme programlarına ışık tutacağı beklenmektedir. Ulaşılabilecek verilerin, okul müdürlerinin sergiledikleri etik liderlik davranış düzeyleri konusunda farklı bir bakış açısı kazandıracağı umulmaktadır.

1.4.Sayıtlar

Bu çalışmada aşağıdaki sayıtlardan hareket edilmiştir.

- İlköğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinin etik liderlik davranışı gösterme düzeyleriyle ilgili öğretmen görüşlerinin araştırmada yer alan sorulara ilköğretim okulu öğretmenlerinin verecekleri cevaplarla ölçülebileceği kabul edilmiştir.
- İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin ölçme aracında yer alan sorulara samimi ve içten yanıtlar verdikleri kabul edilmiştir.

1.5.Sınırlılıklar

Araştırma 2013 – 2014 eğitim öğretim yılında Batman ili sınırları içinde yer alan kamu ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerle ve okul müdürleri ile sınırlıdır. Bakanlık müfettişleri ve eğitim denetmenleri ile bakanlık merkez teşkilatında görev yapan personel kapsam dışında bırakılmıştır. Araştırmada veri toplama aracı olarak ölçek kullanılmıştır. Bu tip araçların niteliğinden doğan sınırlılıklar bu araştırma içinde geçerlidir.

BÖLÜM II

İLGİLİ ALAN YAZIN VE KONU İLE İLGİLİ YAPILMIŞ ÇALIŞMALAR

2.1. Örgütsel Adalet

2.1.1. Örgütsel Adalet Kavramı

Tarih boyunca, çalışanlar kendilerine adil ve etik olarak davranılmasını sağlamak amacıyla sendika ve dernek ismi altında çeşitli örgütler kurarak mücadelelerini sürdürmüşlerdir. Bununla, adillikten ve adaletten uzak ağır iş koşullarını herkese duyurmuşlardır. Günümüzde, örgütsel adalet kavramı ve çalışanlara yönelik davranma yeni bir anlam yüklenmeye başlamış olup, daha merkezi ve hayati bir konu halini almıştır (Robinson, 2004, s. 9).

Son yıllarda geliştirilen organizasyon teorilerinin bireylerarası etkileşim ve bu etkileşimden kaynaklanan sorunlar üzerinde yoğunlaştığı gözlenmektedir. Bu bağlamda, “sosyal adalet” kavramının da organizasyonlara uyarlandığı ve örgüt içindeki ilişkilere bağlı olarak ortaya çıkan kazanımların adil dağılımını ifade eden “örgütsel adalet” kavramının geliştirildiği görülmektedir (İşbaşı, 2000).

Örgütsel adalet “bireylerin örgütteki adalet sezgilerini” ifade etmektedir. Bu tanımdan da anlaşılacağı üzere, örgütsel adalet bireysel bir kavramdır (Karaman, 2009, s.6). Örgüt içinde düzeni sağlamayı amaçlayan kuralların oluşturmak istediği düzen, herhangi bir düzen değildir. Kuralların görünüşteki amacı düzen sağlamak olsa da gerçek amacı adaleti gerçekleştirmektir. Örgütsel kurallar asıl gücünü, yaptırımların etkili olması ya da tavizsiz uygulanmasından değil, adalete uygunluğundan alır. Çalışanların çoğu tarafından adil bulunmayan kurallar yaptırımı ne olursa olsun sıklıkla ihlal edilir (Altinkurt, 2010, s.279).

Örgütsel adalet; yöneticilerin örgüt ve çalışanlarla ilgili karar ve uygulamalarının, çalışanlar tarafından olumlu şekilde algılanması olarak tanımlanabilir. Başka bir ifadeyle örgütsel adalet; örgüt içerisinde ücretlerin, ödüllerin, cezaların ve terfilerin nasıl yapılacağı, bu tür kararların nasıl alındığı ya da alınan bu kararların çalışanlara nasıl söylendiğinin, iş görenlerce, algılanma biçimi olarak tanımlanabilir (İçerli, 2010, s.69).

Bir başka açıdan, örgütsel adalet kavramı, doğrudan işyeri ile ilgili olarak iş görenlerin algıladıkları adaletin örgüt içerisinde rolünün ne olduğunu tanımlamak için kullanılır. Örgütsel adalet, iş görenlerin örgüt içerisinde adaletin var olduğu inancını taşımaları sonucunda ortaya koydukları işin, örgütün diğer çıktıklarına etkisinin neler olabileceği konusuna odaklanmıştır (Pillai ve diğ., 1999, s.898).

Geniş bir tanımla örgütsel adalet, bireyin örgütündeki uygulamalarla ilgili olarak adalet algılamasıdır. Çalışanlar, kendi örgütlerinde kendileri ile başkalarını karşılaştırır. Kuralların herkese eşit uygulanmasını, eşit işe eşit ücret ödenmesini, izinlerde eşit haklara sahip olmayı, bir takım sosyal imkânlardan kendisinin de diğerleriyle eşit şekilde yararlanmasını bekler. Ancak, adalet algılamasının odak noktası sadece çıktılar ve bu çıktılardan karşılaştırılması değildir. Örgütteki kurallar, bu kuralların uygulanış biçimi ve bireyler arasındaki etkileşim de adalet algılamasının odağında bulunmaktadır (Özdevecioğlu, 2003).

Örgütsel adalet algısı bireyseldir ancak; algılama sadece bireysel açıdan değil, kültürler, medeniyetler ve yıllar arasında da farklılıklar göstermektedir (Greenberg, 1990, s.399). Dolayısıyla örgütsel adalet kavramı birçok değişkene bağlı olsa da, örgüt içinde çalışanların iş yerinde ne kadar adil olarak davranıldığı konusundaki algılarını, bireylerin çalışmakta oldukları örgütlerde kendilerine adil davranılıp davranılmadığını belirlemede kullandıkları yolları ve adaletin işle ilişkili değişkenleri (örgüte bağlılık, iş tatmini vs.) nasıl etkilediğini içeren bir kavramdır (Tan, 2006, s.4).

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 (Çakmak, 2005).

Bir işyerinde çalışanların adalet algısına sahip olması, çalışanların kişisel ve iş tatminleri, örgüte bağlılıkları ve örgütün etkin bir şekilde işleyebilmesi açısından önemli bir kavramdır. Bireyler bağlı oldukları örgütün hedeflerini gerçekleştirmek için sundukları çalışmaları ve gayretlerinin karşılığının verilmesini (ücret, imkân sunumu ve statü vs.), bu kazanımların objektif olarak ve hak ettikleri şekilde dağıtılmasını isterler. İşte bu dağıtıma “Örgütsel Adalet” denir (Doğan, 2008, s.23).

Yapılan bu tanımlar ışığında örgütsel adalet; yöneticilerin örgüt ve çalışanlarla ilgili karar ve uygulamalarının, çalışanlar tarafından olumlu şekilde algılanması olarak tanımlanabilir. Başka bir ifadeyle örgütsel adalet; örgüt içerisinde ücretlerin, ödüllerin, cezaların ve terfilerin nasıl yapılacağı, bu tür kararların nasıl alındığı ya da alınan bu kararların çalışanlara nasıl söylendiğinin, çalışanlarca, algılanma biçimi olarak tanımlanabilir (İçerli, 2010).

Aile, okul, iş yeri ve sosyal çevre insanın adalet arayışı içinde olduğu yerlerdir. Buradan hareketle incelenen örgütsel adalet araştırmaları, iş yerinde kendilerine ve diğerlerine adil davranıldığını düşünen çalışanların yüksek derecede örgütsel bağımlılık ve verimlilik gösterdiklerini; iş doyumlarının, yönetime duydukları güvenin, çalışma isteklerinin ve performanslarının arttığı anlaşılmıştır (Yılmaz ve Sevinç, 2004, s.3).

2.1.2. Örgütsel Adalet Alt Boyutları

Son yapılan araştırmalara göre de işlemsel adalet çok yönlüdür ve biçimsel işlemler, (işlemlerin ne kadar adil olduğu) ve etkileşimsel adaleti (işlemlerin yürütülme şekli) içerir (Moorman, 1991). Sonuç olarak dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet birbiriyle ilgili, ancak farklı yapılarıdır (Cohen, Charash ve Spector, 2001).

Dağıtımsal Adalet

Adams'ın eşitlik kuramı, “dağıtımsal adalet” kavramını meydana getirmiştir. Dağıtımsal adalet kısaca, çalışanların ücret, terfi gibi edinimlerin dağıtımıyla ilgili yönetimsel kararların adilliği ile ilgilidir (Eren, 2011, s. 576). 1975'ten önce, adaletle ilgili yapılan çalışmalar öncelikle dağıtımsal adaleti ile ilgili çalışmalardı. Bu araştırmaların çoğu, 1965 yılında Adams tarafından yapılan çalışmayı örnek almışlardır. Adams bu

çalışmasında adilliği değerlendirmek için bir sosyal değişim teorisi çatısını ortaya koymuştur. Adams'a göre kişilerin endişe duydukları şeyler mutlak sonuçlar değildi, sonuçların adil olup olmadığıydı (Bakhshi, 2009, s.146).

Dağıtım adaleti, temelini sosyal adalet konusundan alan bir kavramdır. Buna göre dağıtım adaleti, bir toplumda ekonomik ve diğer bölüşebilir nitelikteki kaynakların toplum üyeleri arasında herkesin yeteneği ve toplumdaki statusüne uygun olarak dağıtılması olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel açıdan ise dağıtım adaleti kaynakların örgüt üyeleri arasında paylaşımı ve bu paylaşımın sonuçlarının örgüt üyeleri tarafından algılanan adaleti anlamına gelmektedir. Bu anlamı ile dağıtım adaleti örgütlerde adaletin başlangıç noktası olarak kabul edilebilir (Çakmak, 2005).

Bireyler örgütte elde ettikleri sonuçları adaletli veya adaletsiz olarak algılayabilirler. Kendi elde ettikleri ile başkalarının elde ettikleri arasında karşılaştırma yaparlar. Bunun sonucunda kendilerine haksızlık edildiğini düşünebilir, bu yönde tutum ve davranışlarını değiştirebilirler. Dağıtımsal adalette esas olan, bireylerin, dağıtılan kaynaklardan en adil şekilde pay aldığını düşünmesidir (Özdevecioğlu, 2003, s.78).

Bu adalet türünün temeli eşitlik teorisine dayansa da bütünüyle teoriyle aynı değildir. Moorman, dağıtımsal adaletin belirlenmesi için iki ifadeden tatmin olmanın adillığe etki edeceği kanaatindedir. Birincisi “ücret düzeyim adildir” ve ikincisi “sorumluluklarım dikkate alınırsa adil bir şekilde ödüllendiriliyorum”. Bu olumlu adaletsizliğin yakalanmasında dağıtım adaleti ölçümlerinin olası yetersizliğini göstermektedir. Dağıtım adaleti edinim doyumunu adaletten daha çok yansıtmaktadır. Dağıtımsal adaletin mevcut ölçümleriyle objektif olmayarak yüksek dağıtımlar adil olarak algılanabilmektedir (Kılıç, 2010, s. 24).

Dağıtımsal adalet, oransal payları belirli standartlarda belirli fonksiyonel kurallara ve hükümlere göre tanımlanan kişilere kaynakların paylaşılmasıdır. Bireyler elde ettikleri sonuçları (gelir, prim, terfi, sosyal haklar gibi) adaletli veya adaletsiz olarak algılayabilir. Kendi elde ettikleri ile başkalarının elde ettikleri arasında karşılaştırma yaparlar. Bunun sonucunda kendilerine haksızlık edildiğini düşünebilirler. Bu düşünce onların tutumlarını etkiler ve bireylerin davranışları tutumları yönünde değişebilir.

Dağıtımsal adalette esas olan, bireylerin, dağıtılan kaynaklardan adil şekilde pay aldığını düşünmesidir (Titrek, 2009).

Dağıtımsal adalette, bireyin adalet algılamasının odağında elde ettiği sonuçlar bulunmaktadır. Örgüt içinde bireyler, işyerlerindeki kazanç ve kayıplarını, sahip oldukları eğitim, tecrübe, çalışma süreleri, işyerinde yaşadıkları stres ve gösterdikleri çaba ile karşılaştırdıklarında, kendilerine adil davranılıp davranılmadığına ilişkin bir algılama geliştirirler. Bunun sonucunda kendilerine haksızlık edildiğini düşünebilirler. Örgütlerde bireyler dağıtımsal adaletsizlik algıarlarsa, bu onların performanslarına, işletmede kalma veya ayrılma kararlarına yansır. Kaynakların adil dağıtımı yanında ödül ve cezanın hak edene verilmesi de dağıtımsal adaletin algılanmasında önemlidir (Özdevecioğlu, 2004, s.185 – 186).

İnsanlar dağıtımsal adaleti değerlendirirken, edimlerin ahlaki ve etik olarak uygun olup olmadığına dikkat ederler. Bu değerlendirme, görüldüğünden daha fazla karmaşıktır. Çünkü nesnel doğruluk payı çok azdır. Dağıtımsal adalet, referans standartlarla değerlendirilir ve iş doyumunu vb. hakkındaki karara ulaşılır. Birey karşılaştırma standartlarına göre değerlendirmeksizin, kendi aldıklarının ne olduğunu tam olarak belirleyemez (Yıldırım, 2007, s. 257).

Bu yaklaşım dağıtım sistemini, ilişki içindeki katılımcıların amaçlarının bir işlevi olarak görmektedir. Bu açıdan bakıldığında amaçlanan sosyal uyum ve bütünlüğün korunması olduğunda ödüllerin eşit dağıtımı önem kazanırken, amaç performans artışı olduğunda sonuçların adil paylaşımına olanak veren sistemler (performansa dayalı ücret sistemi gibi) önem kazanmaktadır. Yani belirli amaçların gerçekleştirilmesi belirli adalet ilkeleri çerçevesinde olmaktadır (Greenberg, 1990)

Bireyler elde ettikleri sonuçları (gelir, prim, terfi, sosyal haklar gibi) adaletli veya adaletsiz olarak algılayabilir. Kendi elde ettikleri ile başkalarının elde ettikleri arasında karşılaştırma yaparlar. Bunun sonucunda kendilerine haksızlık edildiğini düşünebilirler. Bu düşünce onların tutumlarını etkiler ve bireylerin davranışları tutumları yönünde değişebilir. Dağıtımsal adalette esas olan, bireylerin, dağıtılan kaynaklardan adil şekilde pay aldığını düşünmesidir (Özdevecioğlu, 2003, s. 78). İşgörenler, dağıtımsal adaleti

değerlendirirken temel olarak değişik referanslar alabilirler ancak en önemli referans sosyal karşılaştırmalardır (Polat, 2007, s. 15).

İşlemsel Adalet

İşlemsel adalet, kararların alınmasında ve uygulanmasında kullanılan araçların yani işlemlerin adilliğine ilişkin en önemli kavramların başında gelmektedir. Bir işlem, adil edinimlerin elde edilmesini sağladığı sürece yastır. Başka bir deyişle, kararların adilliğini konu edinen dağıtım adaletinin tersine işlemsel adalet, bu kararlara sebep olan süreçleri incelemektedir. Kısacası, örgütlerdeki adalete ilişkin dağıtımsal bir yaklaşım, çalışanların ödeme kararlarına gösterdikleri tepkiye odaklanırken, işlemlere dayalı bir yaklaşım, çalışanların bu kararların alınış biçimine gösterdikleri tepkiler üzerinde yoğunlaşmaktadır (Eker, 2006, s. 17).

Çalışanların işlemsel adalet algısına etki eden üç temel faktör; karar alma sürecinin tarafsızlığı, karar alma yetkisine sahip olanlara duyulan güven, ilişkiler sisteminin saygı, güven, iyi niyet ve yardımlaşma düşüncesine dayalı olmasıdır. (Greenberg, 1990, s.409-411)

Kararların alınmasında kullanılan politika ve prosedürlerin adilliği konusu üzerinde yoğunlaşan bu bakış, teorisyenleri prosedür adaleti kavramına ulaştırmıştır. J. Thibaut ve W. Laurens Walker'ın Prosedür Adaleti Teorisi ve Gerald S. Leventhal ve arkadaşlarının Dağıtım Tercihi Teorisi, prosedür adaletinin kavramsallaştırılması amacıyla geliştirilen teorilere örnektir (İşbaşı, 2000).

Göz ardı edilen, kararların alınmasında kullanılan en önemli araçların yani işlemlerin adilliğine ilişkin bir kavram olan işlemsel adalet boyutudur. İşlemsel adalet, sonuçların dağıtılmasında kullanılan yöntemlerin adil olarak algılanmasıyla ilgilidir (Yelboğa, 2012, s. 172). İşlemsel adaletin çalışanların tutum ve davranışları üzerindeki etkilerini açıklayan bir araştırmaya göre, adil işlemlerin ve adil davranmanın değeriyle, sonuçlarının dağılımının daha adil olacağı muhtemeldir. Bunun yanında, işlemsel adaletin rolü adalet dağılımını artırmaktır (Niehoff, 1993, s.534).

İşlemsel adalet nesnel veya öznel durumlarla ilgili olabilir. Nesnel işlemsel adalet fiili veya maddi adalet ile öznel işlemsel adalet de nesnel işlemlerin algılanışı veya nesnel bir işlemin adalet yargısını artırabilme kapasitesi ile ilgilidir. İşlemsel adalet alanındaki araştırmaların çoğu nesnel ve öznel adalet arasındaki ilişki çok fazla incelenmediğinden, öznel işlemsel adalet ve onun etkileri üzerinde olmuştur (Eker, 2006, s. 20).

Thibaut ve Walker'a (1975) göre, işlemsel adaletin iki alt boyutu vardır: Bunlardan birincisi, karar alma sürecinde kullanılan yöntemler ve uygulamaların yapısal özellikleriyle ilgilidir. Yasal işlemler olarak da adlandırılan bu boyut, kararlar alınmadan önce çalışanlara söz hakkı verilmesini, fikir ve görüşlerinin dinlenmesini kapsar. İkinci boyut ise, karar alma sürecinde kullanılan politika ve uygulamaların karar alıcılar tarafından uygulanma şekli ile ilgilidir.

Bir örgüt sisteminde güdülenmiş kişiler önceden belirlenmiş hedeflere ulaştıklarında, adil bir şekilde ödüllendirileceğini beklediği zaman bu önceden belirlenmiş hedefler doğrultusunda çalışacaklardır. Ortada bir ödülün söz konusu olduğu herhangi bir örgüt sisteminin adaleti, iki temel bileşen ile yakından ilgilidir. Bunlardan ilki olan dağıtımsal adalet, bireyin kendisinin ve diğerlerinin harcadığı çaba miktarı ile alınan ödülleri karşılaştırması sonucu ortaya çıkan ödülle ilgili algısı iken; ikincisi olan işlemsel adalet, bireyin ödül dağılımını etkileyen kararların alındığı yöntemlerden algıladığı adalettir (Çakmak ve Erçek, 2007, s.541).

İşlemsel adaletin iki alt boyutu vardır. Bunlar; Karar alma sürecinde kullanılan süreç ve uygulamaların "yapısal" özelliğiyle ilgilidir (structural elements). İşverenlerin karar almadan önce çalışanlara söz hakkı vermesi, süreci kontrol hakkı tanınması, kararlar alınırken bilgilerin eksiksiz ve doğru olarak toplanması, alınan kararların çalışanlara tarafsız uygulanmasıdır. Bilgilendirmeye ilişkin adalet algısıdır (Informational justice). Alınan kararlardan etkilenen çalışanlara yeterli ve gerekçeli olarak açıklama yapılması, açıklama isteme hakkının saklı tutulmasıdır (Atalay, 2005, s. 16).

Prosedürel adalet daha küresel bir boyut ve daha geniş bir anlam (örgütsel boyutta) taşırken, dağıtımcı adalet daha çok ücret gibi bireysel boyuttaki çıktılarla ilişkilidir. Dağıtımcı adaleti de belirlemesi açısından prosedürel adaletin örgüt yönetimi ve başarısındaki önemi son derece büyüktür (Doğan, 2004).

İşlemsel adaleti uygulayan yöneticiler, yönetsel kararlardan etkilenen insanların karar verme sürecine onaylarından ve sürecin tarafsız olarak uygulandığından emin olurlar. Onay, insanların bilgilendirildikleri ve var olan sistemi seçme özgürlüğüne sahip oldukları anlamına gelir (İşcan ve Naktiyok, 2004, s.187).

Etkileşimsel Adalet

Etkileşim adalet, örgütsel uygulamaların insani yanıyla ilgilidir. Çalışanlar, örgütlerine dair adalet algılarını oluştururken, sadece dağıtıma ilişkin nihai kararlardan ve bu kararlar verilirken kullanılan prosedürlerin neler olduğundan etkilenmezler. Aynı zamanda çalışma ortamındaki beşeri ilişkiler de, çalışanların algılarına ve tutumlarına yön verir. Bireyler alınan kararlar uygulanırken, kendilerine nasıl davranıldığına ve yeterli açıklamanın yapılıp yapılmamasına da dikkat ederler. Çalışanların, prosedürlerin uygulanması aşamasında, karar verici konumundakiler ile aralarındaki ilişkilerin, yani, karşılaştıkları kişilerarası davranışın kalitesine ilişkin algıları etkileşim adaletini oluşturur (Baştürk, 2009).

Etkileşimsel adalet algısı, çalışanlar ve örgütsel prosedürleri uygulamakla yükümlü olan yöneticiler arasındaki haberleşme sürecinden etkilenmektedir. Bu iletişim sürecinde önemli olan; saygı, dürüstlük ve nezaket gibi unsurlardır. Bu unsurlar, kişilerin adalet algılarını önemli ölçüde etkilemektedir. Bir işgörenin etkileşimsel adaleti düşük olarak algılaması, yöneticisine veya buna neden olan birime karşı olumsuz tepkiler göstermesine yol açmaktadır (Polat, 2005, s.26-27).

Alınan kararların niçin alındığı, hangi sebeplere dayandığının açıklanması ve bu amaçla çalışanlarla dostane ve dürüst bir iletişim kurulması, işlemsel adalete yönelik algılamaları olumlu yönde etkilemektedir. Örneğin, bir işgören avans talebinin reddedilmesini, uygun olmayan ekonomik şartlara ve kaynakların yetersizliğine dayanan mantıklı bir açıklama yapıldığında adil bir karar olarak algılayabilmektedir (İşbaşı, 2000, s. 53).

Çalışanın etkileşim adaleti algısı, örgütteki yöneticilerin bireylere yaptıkları açıklamalar ve çalışanlara karşı olan davranışlarından etkilenmektedir. Kendisini

yakından ilgilendiren ve etkileyen süreçlerle ilgili kişiye bilgi verilmesi belirsizliği azaltarak kişinin adalet algısını arttırmaktadır. Kararlarla ilgili açıklamaların yazılı değil de sözlü yapıldığı durumlarda bireylerin örgütsel adalet algıları daha yüksek olmaktadır. Çünkü birey bu şekilde kendisine değer verildiği hissine kapılmakta ve yöneticisine daha çok hak vermektedir (Söyük, 2007).

Folger ve Cropanzano'ya (1998) göre de, etkileşimsel adalet boyutunun iki alt boyutu bulunmaktadır. Bunlardan ilki “kişiler arası duyarlılık”, ikincisi ise “açıklama yapma” ya da “sosyal sorumluluk” boyutudur. Kişiler arası duyarlılık, kararın uygulanmasından sorumlu olan bireylerin, karardan etkilenen bireylere nazik ve saygılı davranıp davranmamasıyla ilgilidir. İkinci boyut olan açıklama yapma veya sosyal sorumluluk ise dağıtım kararının altında yatan mantığın, kararın etkilediği bireylere açık ve yeterli olarak anlatılması ve açıklanmasıyla ilgilidir. Bireyler istenmeyen bir sonuçla karşılaştıklarında kendilerine yöneticileri tarafından yeterli açıklama yapılırsa örgüte ve yöneticilerine karşı daha toleranslı davranabilmektedir.

2.1.3. Örgütsel Adalet İle İlgili Kuramsal Yaklaşımlar

Reaktif İçerik Teoriler

Bu teoriler, çalışanların örgüt içindeki kaynakların ve ödüllerin dağıtımı konusunda adil olmayan uygulamalara karşı gösterdikleri tepkilerin kavramsallaştırılmaya çalışıldığı teorilerdir. Homans'ın (1961) Dağıtım Adaleti Kuramı, Adams'ın (1965) Eşitlik Teorisi, Walster'in geliştirdiği eşitlik teorisi versiyonları ve Crosby'nin (1976) Görelî Yoksunluk Kuramları bunlardandır (Eroğlu, 2009).

Homans (1961) dağıtımda eşitliğin adalet değil adaletsizlik yarattığını, dağıtımda denkliğin gerçekleştirilmesi ile adaletin sağlandığını ileri sürmektedir. Buna göre dağıtım denkliğinin kazanç, yatırım ve karın hesaplanması ve karşılaştırılması yoluyla belirlenebileceğini ifade etmektedir (Çakır, 2006 s.35).

Eşitlik teorisinin belirli yönlerine cevap olarak geliştirilen birkaç sosyolojik teoride, sosyal karşılaştırmalara dayalı oldukları için reaktif- içerik teorileri arasında sayılabilir. Berger tarafından ortaya atılan “Statü Değer Teorisi”, Adams'ın eşitlik

teorisinin bir versiyonudur. Bu yaklaşıma göre, bireyin eşitsizlik hissi ve eşitsizliğe karşı tepkisi, belirli bir kişiyle yaptığı karşılaştırmadan değil, daha genel olarak diğerleriyle (mesela bir meslek grubu) yapmış olduğu karşılaştırmadan kaynaklanmaktadır. Jasso'nun (1980) dağıtım adalet teorisinde bireyin adalet değerlendirmelerinde dışsal karşılaştırmaları tümü göz ardı edilmiş ve adalet, bireyin gerçekte elde ettikleriyle "adil paylaşım"a ilişkin inançlarının karşılaştırılması sonucu oluşan bir algı olarak tanımlanmıştır (Yürür, 2005).

Adams, adaleti değerlendirmek için sosyal mübadele kuramını kullanmıştır. Bir kazanımın adil olup olmadığının bir iş görenin örgüte olan katkılarıyla (eğitim, deneyim, zeka) kazanımları oranının hesaplanması ve bu oranın bir başka iş gören ile karşılaştırılması yoluyla anlaşılabilirliğini belirtmiştir (Colquitt vd., 2001, s.426). Adams, adalete ilişkin algılamaları eşitlik denklemi adını verdiği bir eşitlikle açıklamaya çalışmıştır. Bu formül aşağıdaki gibidir (Özen, 2002, s.109).

$$\text{Kişinin Kazanımı} / \text{Kişinin Katkısı} = \text{Diğer Kişinin Kazanımı} / \text{Diğer Kişinin Katkısı}$$

Proaktif İçerik Teoriler

Proaktif-içerik teoriler, çalışanların kazanımların dağıtımında adil uygulamaların yaratılmasına ilişkin çabaları üzerine odaklanmaktadır. Bu teorinin temelleri, Leventhal'in Adalet Yargı Teorisi ile ortaya çıkmıştır (Greenberg, 1987, s.12). Bu kategoride yer alan teorilerin teorik temelleri Leventhal (1976, 1980) tarafından ortaya atılmıştır. Leventhal kişilerin bazen ödüllerin adil dağılımı için aktif bir şekilde çaba gösterdiklerini ifade etmektedir. Burada ödüllerin adil dağılımı, alınan ödüllerle çalışanın katkılarının orantılı olmasıdır. Çünkü bu, uzun vadede tüm taraflar için en kazançlı durumdur. Gerçekte pek çok araştırma, kaynakların çoğunlukla alıcılar arasında eşit bir şekilde paylaştırıldığını göstermektedir (Yürür, 2005).

Bu kategoride yer alan diğer bir teori Lerner'in Adalet Güdüsü Teorisidir. Lerner, Leventhal'in adalet arayışlarının kâr maksimizasyonu için araç olarak kullanılabileceği fikrini reddetmiş ve bunu mistik bir hayal olarak yorumlamıştır. Ona göre, dağıtım uygulamaları, eşit temelli paylaşım ilkesinden farklı olarak dört farklı ilkeye

dayandırılabilir. Teoriye göre, dağıtım uygulamaları, orantılı eşitlik olasılığının ötesinde bir konudur ve dört ilke ile açıklanabilir (Yürür, 2005, s.118);

- rekabet; dağıtım bireylerin performansına bağlı olması ile ilgilidir,
- eşitlik; dağıtımların eşitliği ile ilgilidir,
- eşit paylaşım; dağıtımların görece katkılara göre yapılması ile ilgilidir,
- Marksist adalet; dağıtımların bireylerin ihtiyaçlarına göre yapılması ile ilgili olan ilkedir (Greenberg, 1987).

Reaktif Süreç Teorileri

Reaktif-süreç teorilerinde örgütlerde kaynak ve ödüllerin dağıtımına yönelik tepkiler incelenmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003, s.55). Hukuki olaylarda verilen hükümlerin olumlu olup olmamasına bakılmaksızın, kullanılan prosedürler süreç kontrolünü içerdiği sürece alınan kararlar adil olarak algılanmaktadır (Greenberg, 1987, 14).

Thibaut ve Walker'ın (1975) geliştirdikleri "Prosedür Adaleti Teorisi" (Procedural Justice Theory), kişilerin karar almaya yardımcı prosedürlere ilgili tepkilerini vurgulanması nedeniyle reaktif süreç kuramları kategorisinde yer almaktadır. Organizasyon teorisyenleri Thibaut ve Walker'ın ortaya attıkları bu teoriyi 1980'li yıllardan itibaren organizasyon bağlamında incelemeye ve geliştirmeye çalışmışlardır (İşbaşı, 2000).

Thibaut ve Walker, bu teoride üç farklı taraf ve iki farklı aşama tanımlamışlardır. Bunlar; anlaşmazlığa düşen iki taraf aracı olan taraf delillerin ortaya sürüldüğü süreç aşaması ve anlaşmazlığın çözümünde delillerin kullanıldığı karar aşamasıdır (Greenberg, 1987, s.14).

Proaktif Süreç Teorileri

Bu kategorideki yaygın teorik görüş, Leventhal, Karuzave Fry'n (1980) Dağıtım Tercih Teorisi ile ortaya atılmıştır. Köklerini Leventhal'ın Adalet Yargı Teorisi'nden

alan bu görüş dağıtım davranışının genel bir modelini sunmaya çalışmıştır. Teori, dağıtım kararlarından çok, yaygın olarak prosedürlerle ilgili kararlara uygulandığından proaktif süreç teorileri kategorisinde yer almıştır. Taraflar arasındaki anlaşmazlıkları çözmeye yönelik yöntemleri vurgulayan reaktif süreç kuramlarının tersine, proaktif süreç kuramları dağıtım yöntemleri ile ilgilidir. Bu sınıfta yer alan kuramlar, adil uygulamaların gerçekleştirilebilmesi için hangi yöntemlerin kullanılması gerektiğine yanıt aramaya çalışmaktadırlar (İşbaşı, 2000).

2.1.4. Örgütsel Adalet İle İlgili Yapılmış Çalışmalar

Folger ve Konovsky (1989) tarafından yapılan bir araştırmada, dağıtımsal ve işlemsel adaletin her ikisinin de iş doyumuyla ilişkili olduğu bulunmuştur. Bu çalışma dağıtımsal adalet ve işlemsel adaletin iş doyumuyla olan ilişkilerinin farklı olduğunu açıklığa kavuşturmuştur. Buna göre, dağıtımsal adalet ücret tatmini ile daha çok ilişkililikten, işlemsel adalet de güven ve bağlılıkla daha çok ilişkilidir. Bu sonuçlar Tyler, Rasinski ve McGraw (1985) tarafından yapılan ilk çalışmaların bulgularıyla uyumludur. Daha sonra Martin ve Bennett (1996) tarafından yapılan bir araştırmada, işlemsel adalet ve dağıtımsal adaletin ücret, yarar, performans değerlendirme ve iş çevresi gibi iş doyumunu değişkenlerine anlamlı etkilerinin olduğu bulunmuştur. Bu çalışma göstermiştir ki, işlemsel adalet örgütsel bağlılıkla ilişkisi olan doyumsuzluğun etkilerini artırmaktadır (Wasti, 2001).

Hoy ve Tarter (2004), “Okullarda Örgütsel Adalet: Güven Olmadan Adalet Olmaz (Organizational Justice in Schools: No Justice without Trust)” adlı çalışmalarında, okullarda örgütsel adaleti sadece öğretmenlerin iş arkadaşları ve idarecileriyle olan ilişkileri bağlamında ele almışlardır. Bu çalışmada, örgütsel adalet ve güven kavramlarının birbirleriyle çok yakından ilişkili olduğunu, güvenin adaleti adaletin de güveni doğurduğunu tespit etmişlerdir. Bu araştırmaya göre güven ile örgütsel adalet arasındaki ilişkinin öğretmen – idareci ilişkilerinde öğretmen – öğretmen ilişkilerine nazaran daha güçlü olduğu tespit edilmiş ve sonuç olarak örgütsel adaletin okulda öğretmenler arasında bir güven ve memnuniyet atmosferi oluşturduğu belirtilmiştir (Akt. Açıkgöz, 2009, s.89-90).

Atalay (2005) “Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Adalet” adlı çalışmasında; okullardaki adalet yaşantılarının öğretmenlerin vatandaşlık davranışları üzerinde nasıl etkili olduğunu ölçmeye çalışmıştır. Bu çalışmada, öğretmenler üzerinde okulların, yaşamış oldukları adalet yaşantılarının vatandaşlık davranışlarını göstermelerinde doğrudan bir etkiye sahip olmadıkları görülmüştür. Bu çalışmanın sonuçlarına göre, ilk bakışta örgütsel adaletin, öğretmenlerin vatandaşlık davranışları üzerinde etkili olmadığı görülmekteyse de örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkileyen diğer faktörler üzerinde doğrudan etkiye sahip olduğu görülmektedir. Sonuç olarak örgütsel adalet faktörünün, örgütsel vatandaşlık davranışının ortaya çıkmasında dolaylı etkiye sahip olduğu anlaşılmıştır.

Tan’ın (2006) “İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Konusundaki Algıları” isimli Elazığ ilinde görev yapan öğretmenler üzerinde öğretmenlerin örgütsel adalet algılarını incelemek amacıyla yaptığı çalışmada; kadın öğretmenlerin ücret dağıtımındaki adalet algılarının erkek öğretmenlere göre daha yüksek olduğunu ve bu farkın istatistiksel olarak da anlamlı bulunduğu görülmüştür.

Selekler (2007) “Öğretmenlerde Örgütsel Adalet ve Psikolojik Sözleşme İhlal Algısı” isimli çalışmasında; eğitim örgütlerinin çalışanları olan öğretmenlerin iş hayatlarındaki örgütsel adalet algıları ile psikolojik sözleşme ihlal algılarının ilişkisini ve güç mesafesi algısının bu ilişkiye etkisini tespit etmeye çalışmıştır. Kocaeli’nde 2004-2005 eğitim-öğretim yılında, toplam 16 ilk ve orta öğretim okulunda çalışan 430 öğretmen üzerinde yapılan çalışmada cinsiyet, yaş ve bransa göre öğretmenlerin güç mesafesi, işlemsel ve etkileşimsel adalet ve psikolojik sözleşme ihlal algılarında bir fark bulunamamıştır. Öğretmenlerin güç mesafesi algıları ile işlemsel ve etkileşimsel adalet algıları arasında pozitif bir ilişki bulunurken, idari ve örgütsel psikolojik sözleşme ihlal algıları arasında negatif bir ilişki saptanmıştır. Yapılan çalışmada, etkileşimsel adaletin psikolojik sözleşme ihlal algısı ile ilişkisi ölçüldüğünde ise, idareye duyulan psikolojik sözleşme ihlal algısı arasında negatif bir ilişki saptanmış, fakat örgütsel psikolojik sözleşme ihlal algısı ile arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Sonuç olarak, öğretmenlerin güç mesafesinin yüksek olması halinde yöneticiyi ve eğitim örgütünü sorgulama eğilimleri ile psikolojik sözleşme ihlal algıları azalmaktadır. Öğretmenlerin,

işlemsel ve etkileşimsel adalet algıları nedeniyle yaşadıkları psikolojik sözleşme ihlalinin yöneticilere yüklediği ve aynı şeyi örgütleri için daha az hissettikleri anlaşılmıştır.

Cömert, Demirtaş, Üstüner ve Özer (2008) tarafından “Lise Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları” isimli yapılan araştırmanın amacı, liselerde çalışan öğretmenlerin iş ortamlarını ne düzeyde adil olarak algıladıklarını, onların görüşlerinin doğrultusunda belirtilmesidir. Öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının, cinsiyet, branş, kıdem, değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediği tanımlanmaktadır. Araştırmaya toplam 218 lise öğretmeni katılmıştır. Araştırmadan elde edilen bulgular öğretmenlerin örgütsel adalete ilişkin görüşlerinin, cinsiyet ve branş değişkenlerine göre anlamlı biçimde farklılaşmadığı; kıdem değişkenine göre ise anlamlı biçimde farklılaştığı bulunmuştur. Özellikle kıdem yılı en fazla olan (21 ve üstü) öğretmenlerin örgütsel adalet algısının diğer kıdem yılına sahip öğretmenlerden çok daha yüksek düzeyde olduğu saptanmıştır.

Doğan (2008) “İlköğretim Kurumlarında Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi” isimli araştırmada ilköğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının örgütsel bağlılık üzerine etkisinin olup olmadığının tespit edilmesini amaçlamıştır. Araştırma Elazığ ili dâhilinde çeşitli ilçe ve köylerde görev yapan 306 öğretmen üzerinde uygulanmıştır. Yapılan analizler sonucunda elde edilen verilere göre örgütsel adalet boyutlarının örgütsel bağlılık boyutları üzerine etkisinin olduğu görülmüştür. Örgütsel adalet boyutlarından işlemsel adaletin duygusal bağlılık üzerinde pozitif yönde en fazla etkiye sahip olduğu bulunmuştur. Örgütsel adalet boyutlarının normatif bağlılık üzerine etkisi incelendiğinde, işlemsel adaletin normatif bağlılık üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Etkileşimsel adalet boyutunun normatif bağlılık üzerindeki etkisi ise istatistiksel olarak önemli bulunmamıştır. Araştırmadaki bir diğer sonuç ise dağıtımsal adalet boyutunun normatif bağlılık üzerindeki negatif etkisi olmuştur.

Aydın ve Kepenekçi (2008)’nin ‘Türkiye’deki İlköğretim Okul Müdürlerinin Örgütsel Adalet Hakkındaki Düşünceleri’ (Principals’ opinions of organisational justice in elementary schools in Turkey) adlı nitel araştırmalarında okul müdürlerinin ödüllendirme, performans değerlendirme, sınıflardaki öğrenci sayısı ve ders programları konularında adaletli dağıtımlar yaptığı sonucuna ulaşmışlardır. Öğretmenler okul

müdürlerinin adaletsiz olduklarını gördüklerinde okul müdürlerine karşı mesafeli davrandıkları tespit edilmiştir.

Polat ve Celp (2008) ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet, örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışları değişkenlerine ilişkin algı düzeylerini saptamak amacıyla bir çalışma gerçekleştirmişler. Araştırma sonucunda öğretmenlerin örgütsel adalet, güven ve örgütsel vatandaşlık davranış algılarının yüksek düzeyde olduğu; örgütsel adalet, örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının ve bütün alt boyutlarının birbiri ile olumlu ilişkide bulunduğu görülmüştür. Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarını göstermelerinde örgütsel adalet ve örgütsel güven önemli bir etkiye sahip olduğu vurgulanmıştır. Öğretmenlerin örgütsel adaletin üç alt boyutunun üçünde de düzeyi “yüksek” algılandığı görülmüştür.

Çapraz (2009), ‘Ortaöğretim Kurumu Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları ile İş Doyum Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi’ adlı çalışmada eğitim kurumlarındaki özellikle karar verme süreçlerinde çalışanlar için adaletin önemli olduğu belirtilmiştir. Yöneticilerin tüm iş uygulamalarında, çalışanlar arasında adalet duygusunun oluşmasına yol açacak bir davranış tarzının benimsenmesi sonucuna ulaşılmıştır.

Yılmaz ve arkadaşları (2009) tarafından yapılan “Organizational Citizenship and Organizational Justice in Turkish Primary Schools (Türkiye’deki İlköğretim Okullarında Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Adalet)” isimli araştırma Türkiye’deki ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık ile örgütsel adalet algılarını ve bunlara arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacı ile yapılmıştır. Araştırmanın örneklemini Ankara’da devlet ilköğretim okullarında görev yapan 424 öğretmen oluşturmuştur. Araştırmanın sonucunda bu öğretmenlerin örgütsel adalet ve vatandaşlık ile ilgili olumlu algılamaları olduğu görülmüştür. Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık ve örgütsel adalet algılamaları arasında orta derecede pozitif ilişki olduğu tespit edilmiştir (Laçinoğlu, 2010).

Titrek (2009) “Okul Türüne Göre Okullardaki Örgütsel Adalet Düzeyi” adlı bir araştırma yapmıştır. Araştırmanın amacı Türkiye’nin değişik bölgelerindeki okullarda örgütsel adalet düzeyini okul türü ve il değişkenleri açısından ortaya koymaktır. Çalışma

Türkiye'nin yedi değişik ilinden seçilen 1016 çalışandan oluşmuştur. Çıkan sonuçlara göre, hem yönetici boyutunda hem de çalışanlar arası boyutlarında örgütsel adalet düzeyinin kısmen düzeyinde olumlu algılandığı; okul türünün önemli bir değişken olduğu ve ilköğretim okullarının genel liselerden; genel liselerin de meslek liselerinden daha olumlu pozitif bir örgütsel adalet algısına sahip olduğu belirlenmiştir. Ayrıca örgütsel adalet algısında şehir değişkeninin de etkili olduğu sonucuna varılmıştır. Batı bölgelerinde yer alan şehirlerdeki okullarda örgütsel adalet algı düzeyleri doğudaki okullardan daha olumlu olduğu tespit edilmiştir.

Zainalipour ve diğerleri (2010), Bandar Abbas Ortaokullarındaki Öğretmenlerin Örgütsel Adalet ve İş Doyumu Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma'(A study of relationship between organizational justice and job satisfaction among teachers in Bandar Abbas middle school) adlı 120 öğretmene uyguladıkları çalışmalarında örgütsel adalet ile iş doyumunu arasında pozitif yönde ilişki olduğunu saptamışlardır. Araştırma bulgularına göre örgütsel adaletin alt boyutları olan etkileşimsel adalet ile dağıtımsal adaletin, iş doyumunun alt boyutları olan denetim, çalışma arkadaşları, ücret ve terfi boyutları ile pozitif yönde ilişkileri olduğu tespit edilmiştir. İş doyumunun alt boyutu olan işin kendisi ile herhangi bir ilişki bulunamamıştır. Örgütsel adaletin alt boyutu olan işlemsel adalet ile iş doyumunun tüm alt boyutları arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur.

Altinkurt ve Yılmaz (2010)'ın yaptıkları 'Değerlere Göre Yönetim ve Örgütsel Adalet İlişkisinin Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerinin Algılarına Göre İncelenmesi' adlı çalışmada öğretmenlerin örgütsel adalet ve değerlere göre yönetim ile ilgili olumlu görüşlere sahip olduğu belirtilmiştir. Katılımcıların örgütsel adalet ve değerlere göre yönetime ilişkin görüşü cinsiyet ve kıdeme göre değişmemekte; branş ve okul türüne göre değişmekte olduğu saptanmıştır. Okulları değerlere göre yönetme ve örgütsel adalet arasında anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Kazancı (2010) "İlköğretim Okullarındaki Yöneticilerin Liderlik Stilleri İle Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişki Düzeyi" isimli çalışmasında ilköğretim kurumları yöneticilerinin sahip oldukları dönüşümcü ve etkileşimci liderlik becerilerinin düzeylerini, öğretmenlerin algıladıkları yöneticilerin ve çalışanların sahip olduğu örgütsel adalet becerilerinin düzeylerini belirlemektir. Sakarya ili merkez ilçelerinde 2009-2010 eğitim-öğretim yılında resmi ilköğretim okullarında görev yapan

410 öğretmen üzerinde yapılan çalışmanın sonucunda okul yöneticilerinin kendilerine dair dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olma algıları öğretmenlerin algılarına göre daha yüksek düzeyde olduğu sonucuna varılmıştır. Okul yöneticilerinin örgütsel adalet becerileriyle ilgili sonuçlara göre ise öğretmenlerin yöneticileri genel anlamda “yüksek” düzeyde adaletli olarak algıladıkları sonucuna varılmıştır.

Altinkurt ve Yılmaz (2010) Kütahya il merkezindeki ortaöğretim okullarında görev yapan 258 öğretmen üzerinde yaptıkları çalışma ile okul yöneticilerinin okullarını değerlere göre yönetme ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkiyi irdelemeye çalışmışlar ve sonucunda aşağıdaki bulguları elde etmişlerdir. Elde edilen bulgulara göre öğretmenlerin örgütsel adalet ile ilgili olumlu görüşlere sahip oldukları belirtilmiştir. Katılımcıların örgütsel adaletle ilgili yönetime ilişkin görüşü cinsiyet ve kıdeme göre değişmediği, branş ve okul türüne göre ise değiştiği tespit edilmiştir. Ortaöğretim okullarında okul yöneticilerinin okullarını değerlere göre yönetme durumları öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının anlamlı bir destekçisi olduğu ve bu iki görüş arasında orta düzeyde, aynı yönde ve anlamlı bir ilişkinin varlığı ifade edilmiştir.

DeConinck'in (2010) algılanan örgütsel destek, algılanan yönetici desteği ve çalışanların hem örgüte hem de yöneticiye olan güvenleri üzerine örgütsel adaletin etkisini araştırdığı çalışması da daha önceki araştırmaları destekler nitelikte olmakla birlikte etkileşim adaletinin yönetici desteği ve yöneticiye duyulan güven ile işlem adaletinin ise örgütsel destek ve örgüte duyulan güven ile birebir ilişkide olduğu bulunmuştur. Dağıtım adaletinin ise yönetici desteği ile birlikte örgütsel güveni dolaylı olarak etkilerken yöneticiye olan güven üzerinde doğrudan bir etkisi bulunmaktadır. Bunun yanında örgütsel destek ile birlikte olduğunda ise hem yöneticiye olan güveni hem de örgütsel güveni doğrudan değil de dolaylı olarak etkilemektedir (Akt.Toplu, 2010, s.44).

Fatimah, Amiraa ve Halim (2011), “İş Doymu, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkiler” isimli araştırmada araştırmacılar, iş doymununun örgüt kurmada önemli faktörlerle ilişkili olduğunu bulduklarından beri, iş doymu örgütsel psikoloji de ve endüstri de en çok araştırılan çalışma kavramı halini aldığını belirtmektedirler. Dolayısıyla bu çalışmanın birinci amacı Malezya Selangor'da lise öğretmenleri arasında iş doymu ile birlikte örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel

adalet arasındaki ilişkiyi incelemek olmuştur. İkinci amaç olarak, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel adalet boyutlarının iş doyumunu üzerindeki etkileri tanımlanmaktadır. En son olarak, bu araştırma örgütsel adalet ve iş doyumunu arasındaki ilişkiyle ilgili örgütsel vatandaşlık davranışının ılımlı (yatıştırıcı) etkisini araştırmaktadır. Katılımcılar Selangor'daki sekiz okuldan tesadüfî olarak 200 lise öğretmeninden seçilmiştir. Sonuçlar, örgütsel adalet ve iş doyumunu, örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş doyumunu arasında anlamlı ilişkilerin olduğunu göstermiştir. Örgütsel vatandaşlık davranışı iki değişken arasında bir moderatörlük görevi yaptığı yerlerde, örgütsel adaletin iş doyumunu ile birlikte anlamlı bir pozitif ilişkiye sahip olduğu saptanmıştır.

Oğuz (2011), “İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları ile Yöneticilerin Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki” isimli araştırmasında, katılımcıların görüşlerinin cinsiyet, eğitim durumu ve kıdem değişkenlerine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini araştırmıştır. Tarama modelindeki araştırmanın çalışma grubu Samsun il merkezinde görev yapan ve araştırmaya katılmaya gönüllü olan 200 ilköğretim okulu öğretmeninden oluştuğu belirtilmektedir. Elde edilen bulgulara göre, katılımcıların okullarında örgütsel adalet algıları ile ilgili olarak olumlu görüşlere sahip oldukları görülmüştür. Katılımcıların algıları cinsiyet ve eğitim durumu değişkenlerine göre değişirken, kıdeme göre değişmediği açıkça görülmüştür.

Aslam, Shumalia, Sadaqat, Bilal ve İntizar (2012), “Öğretmenler Arasında İş Doyumunun Bir Yordayıcısı Olarak Örgütsel Adalet” isimli araştırmalarında, örgütsel adaletin iş doyumunu üzerinde olumlu etkisi olduğunu saptamışlardır. İşgörenler işverenlerini dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel örgütsel adalet boyutlarında adil bulurlarsa, buna bağlı olarak maaşları, gelecekteki fırsatları, çalışma programları, iş arkadaşları ve üstleriyle ilişkileri yönünden daha tatmin olacakları anlamını ifade ettiklerini belirtmişler. Sonuçlar, yaptıkları işlerin ürünlerini (sonuçlarını) ve ödülleri yeterli bulan çalışanların, yaptıkları işlerin sonuçlarını ve ödülleri yetersiz bulan işgörelere göre daha tatminkâr olduklarını kanıtlamıştır. İşgörenler ödülleri yetersiz bulurlarsa, buldukları örgütten ayrılmaya karar verebileceklerini ima ettiklerini belirtmişlerdir. Örgütsel adalet ve iş doyumunu arasında olumlu ve çok önemli bir ilişki olduğu ortaya konulmuştur. Bu örgütsel adaletin iş doyumunu beraberinde getirdiği anlamına geldiğini vurgulamışlardır. Buldukları şirketlerde örgütsel adaletin olduğuna

inanan çalışanlar daha memnun ve tatminkâr oldukları ifade edilmiştir. Bu yüzden, iş doyumunu gibi olumlu düşünce ve davranışları arttırmak ve örgütsel adalet sistemini geliştirmek için çaba gösterilmesi gerektiği vurgulanmıştır. Böylece adalet sisteminden memnun olan ve çalışkan çalışanlar daha çok çaba gösterecekleri algısı ortaya konulmuştur. Bulgular, örgütsel adaletin iş doyumunu üzerinde çok önemli ve olumlu bir etkisi olduğunu ortaya koymuştur.

2.2. Etik Liderlik

2.2.1. Liderlik Kavramı

Liderlik Türkçe ifade ile önderlik olarak ifade edilebilir. Önderlik kelimesi, manası itibari ile aslında liderin tam olarak konumlandığı yeri madden ve manen ifade etmektedir. Liderlik bireysel ya da toplumsal ihtiyaçları karşılama da bir fonksiyon olarak değerlendirilmektedir.

Liderlik ile ilgili ilk bilimsel anlamda çalışmalar Taylor ve Fayol'un ABD'de, Max Weber'in (1864-1920) Almanya'da yönetim üzerine yaptığı araştırmalar ışığında 1920'li yıllarda niteliksel teorinin incelenmesi ile başlamıştır. Liderlik, tarihsel süreç içerisinde genellikle üç teori ile ele alınmıştır. Bunlar niteliksel, davranışçı ve durumsal yaklaşımlardır. 1980'li yıllardan sonra ise karizmatik, vizyoner, dönüşümcü yaklaşımlar gibi yeni yaklaşımlarla liderlik incelenmektedir (Bass, 1990, s.459).

Liderlik, geçtiğimiz yüzyıl içerisinde yoğun bilimsel çalışmaların yapıldığı, hem kuramcılarının hem de uygulayıcıların çözümlenmek için uğraşı verdikleri önemli konuların başında gelmektedir. 1950'lerden itibaren ayrı bir alan olarak gelişme gösteren yönetim bilimi alanında liderlikle ilgili bugüne kadar pek çok çalışma yapılmıştır. Liderlik, gösterilen bunca ilgiye, yapılan araştırmalara karşın hâlâ tam olarak anlaşılabilen bir kavram olarak incelenmeye devam etmektedir. Buna rağmen, genel olarak liderlik tanımlarının; amaçların gerçekleştirilmesi, çok yönlü etkileşimlerin varlığı, lidere atfedilen bir kısım özellikler gibi bazı ortak noktalar içerdiği söylenebilir (Şentürk ve Sağnak, 2010).

Liderlik grup amaçlarını başarmak için grup eylemlerine yön verme ve diğerlerini etkileme sürecidir. Liderlik belirsizliklerin azaltılması anlamında kullanıldığında örgüt içi bir davranıştır denilebilir. 60'tan fazla ülkenin katıldığı bir örneklem kullanılarak yapılan GLOBE çalışması liderliği; "bireylerin etkileme, motive etme ve üyesi oldukları organizasyonun başarısına ve etkinliğine katkıda bulunmayı sağlama kabiliyeti' olarak tanımlar (Bryman, 1992).

Liderlik kavramı ile ilgili tanımlara baktığımızda tanımların liderliği belli özelliklerini kullanarak açıkladığını görmekteyiz. Liderlik; önderlik ve liderin görevi şeklinde tanımlanmaktadır (<http://www.tdk.gov.tr>). Liderlik, yapılan çeşitli çalışmalarda farklı şekillerde tanımlanmaktadır. Liderlik, başka kişileri etkileyebilme gücüdür. Diğer bir ifade ile liderlik, örgütün hedeflerine ulaşabilmek için diğer insanların istekli katılımını sağlayan sosyal etki sürecidir (Keskinilince, 2007).

Keith Davis "liderliği, insanları belirli amaçlara yöneltmeye ikna yeteneği, lideri de grup üyelerini bir araya toplayan ve onları grup amaçlarına güdeleyen insan" olarak tanımlamaktadır. Kotter'e göre ise liderlik, örgüt için uzak görüşlülük ve stratejik istikamet belirleme, vizyonun çalışanlara ve müşterilere aktarılması, çalışanlara ilham verilmesi, onların aynı hedefe odaklanmalarının sağlanması ve vizyonu gerçekleştirmeye yönelik örgütlenmenin ortaya çıkması olarak tanımlanmaktadır (Davis, 1984, s.136).

Lider birlikte olduğu bireylerin istek ve ihtiyaçlarını zamanında sezip, bunları örgüt hedefleri doğrultusunda etkileyerek örgütleyip yönlendiren kişidir. Örgütün ulaşmak istediği amaçları doğrultusunda insani ve teknik bilgi ve becerisini kullanarak yönettiği kişileri etkileme ve yönlendirme gücüdür. Liderlik, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu hedefleri hayata geçirmek için onları harekete geçirme, bilgi ve yeteneklerinin toplamıdır (Eren, 1998).

Liderlik, belirli amaçlar doğrultusunda insanların hareket ve davranışlarını etkileme sanatı olarak genel kabul görür (Şahin, ve diğ 2004). Bu bağlamda liderliği, belirli şartlar altında grubun amaçlarını gerçekleştirmek için başkalarının faaliyetlerini etkileme ve yönlendirme süreci olarak tanımlamak mümkündür. Liderlik tanımlamalarında artık bir görüş olması da herkesin üzerinde anlaştığı iki boyut söz

konusudur: İnsanları harekete geçirme ve etkileyebilme ve üyeleri eğitme onlara rehberlik etme.

Yönettiği örgüt açısından etkin bir liderin net olarak doğru şeyler yapması gereklidir. Etkin bir lider astlarını yüksek seviyede kendisine bağlayabilen kişidir. Astlarına ilham verip onların çalışma isteklerini motive etmek, örgütte farklı fikirlerin ortaya çıkması için gerekli ortamı yaratmak ve gelişime açık olmayı sağlamak ancak etkin bir liderin başarabileceği bir süreçtir (Karahan, 2008).

Lider elindeki kaynakları etkin kullanarak örgütsel hedeflere ulaşma amacını taşır. Bu kaynaklar içerisinde insan gücü en önemli yeri tutar. Başarılı işletme yönetimi, doğru işte doğru insanları çalıştırmaktan, çabalarını es zamanlı kılmaktan ve enerjilerini açığa çıkarıp iş önceliklerinin doğru oluşturulmasını sağlamaktan geçer (Church, 1998).

Bazı tanımlar liderlik kavramı yerine önderlik kavramını kullanmış ve önderliği, grup tarafından hissedilen ancak açıklığa kavuşmamış olan ortak düşünce ve arzuları, benimsenir bir amaç biçiminde ortaya koyan ve örgüt üyelerinin gizli güçlerini, bilgi ve becerilerini planlanan hedefler doğrultusunda etkinliğe geçirme gücü olarak nitelendirmektedir. Önderlik; birey, etkileme ve hedefler olmak üzere üç kavram üzerine kurulmuştur (Baştuğ, 2009).

Liderlik, küreselleşen dünyada karmaşıklaşan ekonomik ve siyasi ilişkiler sebebiyle giderek zorlaşan bir işlemdir. Liderlik bazı kişilik özelliklerini gerektirmekle birlikte, sadece doğuştan gelen özelliklerden kaynaklanan bir vasıf değildir. Değişen dünya ile birlikte, liderlerin faaliyetlerine konu olan örgütlerde çalışan insanların sayıları, yaşam tarzları, tutumları önceki yıllara göre farklılaşmıştır. Bu değişim, liderlerin, yönlendirdikleri kitlelerle iletişimlerini, yeni yöntem ve güncel bilgilerle geliştirmelerini zorunlu kılmaktadır (Black and Porter, 2000).

2.2.2. Etik Kavramı

Etik, Aristoteles tarafından kavramsallaştırılmıştır. Aristoteles bu yönüyle, felsefenin bir dalı olarak etiğin kurucusu olarak kabul edilmektedir (Aksoy,1997, s.26).

Aristoteles'in yazılarının sınıflandırılması sırasında ahlak hakkında felsefi araştırmalarına verilen etik adı, o günden bu yana kullanılmaktadır (Özlem, 1997, s.336).

İngilizcede Ethics, "ahlak ilmi, ahlakîyet" anlamına gelirken, morality, "ahlak ilmi"nin yanında "ahlak doğruluğu, törellik" anlamında da kullanılmaktadır (Redhouse İngilizce Türkçe Sözlüğü, 1991). "Ethos" sözcüğünden gelen "etik" "ahlak kuramı" ya da "teorik ahlak" diye olarak da tanımlanmaktadır (Pekşen 2011, s.1).

Etik geçmiş ve günümüzle ilgili doğru ve yanlış ölçütlerin anlatımıdır. İnsanların töresel ya da ahlaksal ilişkilerini, davranış biçimlerini ve görüşlerini inceleyen bir felsefe dalıdır. Kişinin davranışlarına temel olan ahlak ilkelerinin tamamıdır. Başka bir tanımla etik, kişilere işlerin nasıl yapılacağını belirlemede yardımcı olan yol gösterici değerler, ilkeler ve standartlardır. Etik, aynı zamanda bir süreçtir. Bu süreçte karar verirken ve verilen kararları uygularken, belirli değerlere bağlı kalınarak hareket edilir (Çınar ve Kazancı, 2010).

Özdemir (2008, s.182)'e göre etik, insana ne yapması ya da ne yapmaması gerektiğini öneren bir dizi değerler bütünüdür. Bu değerleri ödevler, erdemler, ilkeler ve toplumun çıkarları olarak dört başlık altında inceleyebiliriz. Ödev, kişinin üstlendiği rolden beklenen davranışlardır. Erdem, iyi bir insanı tanımlayan özelliklerdir. İlke, davranışları biçimlendiren temel doğrulardır. Toplumun çıkarı ise toplumun yararına olan her türlü eylemdir.

Etik, ahlaki davranış, eylem ve yargıları ilgilendiren bir konu olarak felsefe ve bilimin önemli bir parçası ve sistematik bir çalışma alanı olmuştur. Etik, insanların kurduğu bireysel ve toplumsal ilişkilerin temelini oluşturan değerleri, normları, kuralları, doğru- yanlış ya da iyi- kötü gibi ahlaksal açıdan araştıran bir felsefe disiplini (Pehlivan, 2001, s. 4-6).

Etik yönetim, bireylerin alınan kararlara saygılı olmalarını istemek kadar onların kararlarına da saygılı olmayı gerektirmektedir. Bazı durumlarda meslekler seçilirken bazen de bazı sorumluluklar, en baştan kabul edilerek o mesleğe ilişkin etik kararlar verilmiş demektir. Örneğin, öğretmenlik mesleğini ele alacak olursak bu mesleği tercih eden birisi için, bazı mesleklerde normal kabul edilebilecek bazı tavırlar ve alınan kararlar normal karşılanmayabilir. Eğitim çalışanları diğer meslek çalışanlarından farklı

olarak; giyim tarzı, özel hayatı, yaşam tarzı ile ilgili bazı isteklerinden fedakârlıkta bulunmak zorunda kalabilmektedirler. Eğitim çalışanları ve müdürler bu durumun bilincinde olmalı, vatandaşa sundukları hizmetleri yerine getirirken mesleki etik ilkelere uygun bir şekilde davranış sergilemelidirler (Kıranlı ve İlğan, 2008).

Etik, “birey ve grupların davranışlarını düzenleyen ilkeler veya standartlar topluluğudur”. Bir diğer tanıma göre etik, “neyin doğru neyin yanlış olduğunu öğrenmek ve doğru olanı yapmayı içerir” (Uzkesici 2007, s. 162). Etik, neyin iyi ve doğru, neyin kötü ve yanlış olduğunu irdeleyen ve soruşturan, kişi hayatının amacının ne olması gerektiği üzerinde duran, ahlaklı ve erdemli bir yaşam tarzının hangi unsurları içinde barındırdığını konu edinen bir felsefe dalı olarak tanımlanabilir (Cevizci 2008, s. 5).

Eğitim yönetiminin kendine özgü yapısı ve özellikleri etik problemlerle karşılaşılma sıklığını artırmaktadır. Bu nedenle eğitim örgütünün lideri karmaşık bir ortamda kararlarını almak zorunda kalmaktadır. Bu karmaşık ortamda doğru kararları verebilmek için, eğitim örgütlerinin liderleri etik liderlik davranışlarına sahip olmalıdır. Çünkü etik liderler, doğruyu ve yanlış, iyiyi ve kötüyü, haklıyı ve haksızı ayıran bir değerler sistemi geliştiren ve bunları hayatında uygulayan liderdir (Turhan, 2007).

2.2.3. Etik Liderlik Kavramı

Örgütlerde kaliteye odaklı bir örgüt yapısı oluşturmak için liderlerin, kurum kültürünün yaratılmasında destekleyici etik kuralları ve değerleri oluşturma ve bunları yaşama geçirme sürecinde çalışanlarına örnek olması gerekir (Kalder, 2000, s. 2).

Etik değerler insanlık tarihi boyunca değişmeyen ve herkesçe yüceltilen değerlerdir. Tarihi süreçte etik değerler, bir arada hayat sürmenin, doğru işler yapmanın, kaliteli bir kişi olmanın ve diğer insanları etkilemenin en başarılı aracı olmuştur (Yılmaz, 2006).

Etik liderlik, liderin etik davranışlarının yanında liderin, hem ahlaki hem de etik karakterini kapsayacak şekilde tanımlanır. Dolayısıyla etik liderlik “karakter” ve “doğruluk” odaklıdır. Temel olarak etik liderlik, izleyicilerin itibari ve haklarına saygı davranışını sergilemeyi gerektirir. Etik lider, açık sözlü olup maksadını ifade ederek,

bulunduğu kurumun sinerjik olmasını, kurumun büyüyerek yaşam alanını genişletmesini ve kurumun uzun vadede canlılık arz etmesini sağlayan kişidir (Yıldırım, 2010, s. 41).

Josephson'a (2001) göre etik liderlik, liderlik becerisi ile etik değerlerin dengesidir. Etik liderlik izleyenlerin karakterlerine, inançlarına bakılmaksızın onları oldukları gibi kabul edebilmektir. Etik liderlik, etik kararlar verme, sürece etik değerleri katma ve etik bir sistem oluşturmak olarak tanımlanabilir (Akt. Yılmaz, 2006, s.29).

Liderlerin, doğruluk, dürüstlük, adalet, hoşgörü, değerlere ve kurallara saygı; alçak gönüllülük, takdir etme ve ödüllendirme; toplumsal sorunlara karşı duyarlılık, liyakata önem verme gibi etik değerler temelli özelliklerin olduğu ahlaki liderlik davranışları göstermesi çok önemlidir (Aktan, 1999, s. 99).

Değer ve ilkeleri örgütte yaygın hale getirmede en başarılı olan liderler; bunları tutum, tavır ve davranışlarıyla dile getirmekten çekinmeyenlerdir. Etik ilke ve değerlerin örgütün yönetiminde hâkim kılınması, yönetsel bir sorumluluktur. Etik kuralların, yönetim işlerinin yürütüldüğü her aşamada örgütün liderleri ve liderin takipçileri açısından önemle dikkate alınması zaruridir. Bu ise etik liderlikle mümkün olmaktadır (Uğurlu, 2009).

Etik liderliğin genellikle yumuşak liderlik olduğu düşünülür. Ancak etik lider olmak demek, her durum için gerekli olan miktarda otoriteyi kullanmaktır. Aşağıdaki beş davranış içinde etik lideri otorite kullanırken düşünmek faydalı olacaktır. Bu davranışlar (Yıldırım 2010, ss. 47-48);

- *İlham verme*: Diğer örgüt üyelerinin de örgütsel amaçları gerçekleştirmede tüm yeteneklerini kullanmalarını sağlamak için örnekler ortaya koymaktır.
- *Kolaylaştırma*: Mümkün olan bütün kapasiteleri ile örgüte katkıda bulunmaları için örgüt üyelerine gerekli olan yerlerde yol göstermektir.
- *İkna*: Diğer üyelerin örgütsel amaçların gerçekleştirilmesine katkıda bulunmalarını sağlamak için çekici sebepler ortaya koymaktır.
- *Değiştirme*: Örgütsel amaçların gerçekleştirilmesine katkıda bulunmak için özendiriciler bulmaktır.
- *Zorlama*: Örgütsel amaçları gerçekleştirmek için diğer üyeleri zorlamaktır.

Etik liderlik, önceden belirlenen amaçlara ulaşma sürecinde mevcut yasalar v politikalar kadar, etik ilkelere de uygun davranışların sergilendiği bir liderlik türüdür Etik liderliğin en belirgin özelliği liderin güç kaynağının moral güce dayanmasıdır (Topuzoğlu, 2009, s.14).

Etik liderlik, sorumluluk bilincine dayanan, paylaşmayı içinde bulunduran ahlaki bir bağlılığı gerekli kılan bir liderlik yaklaşımıdır. Etik liderlik he düzeydeki örgüt üyelerini korumak ve onlara saygı duymayı gerektirmektedir. Etik liderlik örgütte yüksek etik standartlar oluşturma sürecini de içine almaktadır (Kılınç, 2010).

Şimşek'e göre (1999), liderin çalışanlara karşı, çalışma hakkına saygı gösterme, adil ücret ödeme, çalışanların özgür konuşma hakkını sağlama, işçilerin dernek (sendika) kurma ve grev yapma hakkına engel olmama, özel hayatın gizliliği hakkına saygılı olma, güvenli ve sağlıklı koşullar yaratma ve çalışma hayatının kalitesini yükseltme, çalışanlar arasında ayrımcılık yapmama ve cinsel tacizden sakınma, çalışanların kararlara katılma hakkını sağlama gibi etik sorumluluğu vardır.

Etik liderlik çalışmaları genellikle, iyi kavramı ile liderliği daha etkili hale getirmeyi amaçlar. Buna dayalı olarak teorisyenler etik liderliği tanımlarken, çeşitli etik değer sayılacak davranış ve karakteristik özelliklerden yola çıkmışlardır. Bu karakter özellikleri ve davranışları ile bunları ifade eden teorisyenler aşağıdaki tabloda verilmiştir (Morgan, 2002'den akt. Yılmaz, 2006, s.28).

Lider, insanlarla kuracağı iletişimle, diğer insanlardaki etik gelişimine yardımcı olur. Bunun için de şunları yapar (Sayılı ve Kızıldağ, ss. 234) Lider;

- Sınırlarınızı bilir. Sizi ilgilendirmeyen bir durumda karşınızdaki insana çözüm yolları bulmaya onu bu zor durumdan kurtarmaya çalışır.
- Yargılayıcı olmaz. Karşınızdaki insanı yargılamak yerine onu anlamaya çalışır.
- İnsanların ahlâki inanışlarını berraklaştırmaları için yardımcı olur. Ahlaki inanışlar arasındaki çelişkiden doğan ikilem ve çatışmaları karşınızdaki insanın anlamasına ve çözüm bulmasına çalışır.

- Karşınızdaki insana şükran duygusunu geliştirmesi konusunda yardımcı olur. Kişinin şükran duygusu içinde olması o kişinin etik değerleri daha iyi anlamlandırmasını sağlar.
- Başkalarının da onu geliştirmelerine izin verir. Her zaman için başkalarına öğüt verip onları geliştirmek yerine onların da onu geliştirmelerine izin verir.
- Özellikle liderler, beraber olduğu insanların haklarını koruyarak onların var olan potansiyelin ortaya çıkmasını sağlayacak ortamın oluşması için etik bir sorumluluğa sahiptir. Lider çevresine karşı dürüst olmalı, adil davranmalı ve insanların potansiyellerinin ortaya çıkması için kendilerine fırsat tanınmalıdır.
- Karşınızdaki insanın da bir vicdanı olduğunu unutmaz. Başka bir insanın yerine karar vermek yerine onun vicdanının sesini dinlemesine yardımcı olarak seçim yapmasını sağlar.
- Karşınızdaki insanın söylemek istediklerini dinlemek için zaman ayırır. Başka insanların konuşmasına izin verir ve onu saygıyla dinler. Onların yerine karar vermek yerine, kendi fikirlerini dile getirir.
- Beden diline dikkat eder. Jest ve mimikler konunun ve insanların ne kadar önemli olduğunu gösterir.
- Geleceğe yönelik bir perspektiften söz eder. Karşısındaki insanın verdiği kararların geleceğini nasıl etkileyeceğini gösterir.
- Sevecen ve sevgi dolu bir ilgi gösterir. Karşınızdaki insana ilgilenir. Onun gelişmesine yardımcı olurken her türlü özeni gösterir.

Dürüstlük etik liderliğin önemli bir bileşenidir. Dürüstlüğün üç temel yapıtaşı vardır. Bunlar; öz-bilgisi, samimiyet ve olgunluktur. Lider, öz-bilgisi ile kendini iyi tanımalıdır. Kendini tanımadıkça, kuvvet ve zaaflarının farkına varmadıkça, neyi niçin istediğini bilmedikçe kendine karşı dürüst olması çok zordur. Samimiyet, liderin düşünce ve eylemlerinde tutarlı olması, ilkelerine bağlılığı ve içtenliğidir. Diğer unsur olan olgunluk ise, liderin başkalarıyla çalışması, onlardan öğrenmesi ve dosdoğru olması demektir (Bennis, 1995, s.4).

Etik lider içinde bulunduğu örgütün amaçlarını gerçekleştirecek en uygun bireyleri bulmak (bu bireyler seçilirken etik ve karakterin, kriter olması gerekir) ve bu bireyleri geliştirmek için olağanüstü bir çaba gösterir (Yıldırım 2010, s. 47). Carlson ve

Perrewe'ye göre etiksel lider, işgörenlerin etiksel davranışlarını değerlendirmeyi liderlik becerilerine ek olarak bulundurur; bu becerilerin etiksel davranışlarla bütünleştirilmesini sağlar. Salt liderlik davranışları göstermekle etkili lider olunamayacağı; liderin vizyonu formüle etmesi ve uygulaması açısından göstereceği davranışlara inanmış olması muhakkaktır. Bazı davranışlar, liderlik için ön koşul niteliği taşıyan davranışlardır. Muhtemelen bu davranışları gösteren lider daha arzu edilebilir sonuçlara ulaşır. Etiksel yönelimli örgütlerde lider, güçlü bir etiksel yönelim gösterir (Akt. Çelik, 2007, s. 91).

2.2.4. Etik Liderlik Özellikleri

Liderler, insanların becerilerini geliştirmelerinde ve çabalarını yönlendirmelerinde, onlara yol gösterecek net bir geleceği tanımlama yeteneğine sahip olmalıdır. Liderler gelecekteki pazarları ve stratejik fırsatları göz önünde tutarak konuları ele almalı ve sorunlara çözüm bulmalı, gelecekteki riskleri ve gelişim potansiyellerini kestirebilmeli, potansiyel başarısızlık maliyetlerini iyi değerlendirerek seçim yapmalı ve bu doğrultuda işgörenleri yönlendirebilmelidir. Liderler yaratıcı olmakla birlikte, örgüt içinde yaratıcı fikirlerin ortaya çıkmasını teşvik edici bir anlayış taşımalı; işgörenlerin, işte kendilerini özgür hissetmelerini, yaratıcı olmalarını, alışılmış kalıpların dışında düşünmelerini sağlamalı ve desteklemelidir. Güvenilir ve dürüst lider, işletme kültürüne ve ahlaki değerlere önem vermeli, verdiği sözleri yerine getirmeli, sorumluluk üstlenmeli, astlar-üst ilişkilerinde ve işgörenler arasında yüksek bir güven yaratmalıdır (Dulewicz and Higgs, 1999).

Liderlik özelliklerini kısaca üç başlıkta toplamak mümkündür (Eraslan 2006, s. 1);

- *Entelektüel Özellikler*: Düşünebilme, genel kültür, mantıklı olma, analiz sentez, sezgi gücü, hayal kurabilme, muhakeme yapabilme gibi özelliklerdir.
- *Karakter Özellikleri*: Uyum, dikkat, ihtiyat, girişkenlik, hafıza gücü, dinamiklik, kararlılık, düzenlilik, yöntemli çalışma, çabukluk, ciddilik gibi özelliklerdir.

- *Sosyal Özellikler*: Dış görünüm, gruba hitap edebilme ve onu anlayabilme, iş disiplini, işbirliği, kendini ayarlayabilme gibi özelliklerdir.

Lider insanlara karşı duyarlı olmalı, sadece kendini düşünmemelidir. Liderler ne kadar çok duyarlı olursa, o kadar mutlu, cesur ve korkusuz olur. Çünkü gerçek lider, hislerine, vücutlarına, yeteneklerine, kendi doğalarına ve huylarına güvenir. Başkalarına, başarıya ve hayata inanır (Blumenthal, 2000, s. 117).

Etik değerlere saygılı bir lider, çalışanların etiksel davranışlarını değerlendirmeye kilit bir faktör olarak önem verir. Sadece liderlik becerilerine sahip olmak etik liderlik için yeterli değildir. Bu özelliklerin etiksel davranışlarla bütünleştirilmesi gerekmektedir (Aydın, 2010).

Yapılan araştırmalar, işletmeyi geleceğe taşıyan liderlerin üç önemli özelliğini ortaya koymaktadır. Liderliğin değişmez üç önemli özelliği aşağıda belirtilmiştir: (Torrington 1989, s.233)

Müşteri Odaklıdır: Lider, zamanının önemli bir kısmını müşterilerle ilgili konulara ayırır. Örgütün varoluş amacının müşteriye en iyi hizmeti sunmak olduğunu çok iyi bilir. İşletmeyi kârlı kılmanın sadece tasarruf, iyileştirme ya da kalite çalışmalarına bağlı olmadığını, müşteri memnuniyetinin ileride kazanç artışı şeklinde geri döneceğine inanır. Bugün vizyoner bir lider, örgüt içinde, müşterilerin bir numaralı temsilcisi konumundadır. Önüne gelen her proje için, "Bu proje hayata geçerse ne kadar kazanırız?" diye sormak yerine, "Bu iş, uzun vadede işletmemize ve müşterilerimize ne kazandıracak?" diye sorar. Başarılı bir lider, müşteri yaklaşımları konusunda şöyle der: "Müşteri odaklı olmak için, organizasyonun içindeki her toplantıda, her görüşmede müşterinin orada bulunduğunu hissetmek gerekir."

Eğitimi Sürekli Hale Getirir: Lider, hayatı boyunca öğrenmeye, yeni fikirlere ve insanların görüşlerine açık kişidir. Okul hayatı çok gerilerde kalsa bile, alanıyla ilgili akademik konuları takip etmeyi sürdürür. Mesleki deneyimlerini artıracak seminer ve konferansları yakından takip eder. Lider olmayı beceremeyen kimi yöneticiler ise eğitim sürecinin okul hayatı ile birlikte sona erdiğini düşünür.

Etkin Personel Ekolünü Benimser: Lider, etkin personel yaratmak için önce çalışanlara yatırım yapar. Ardından yeterli performansa sahip olanları, kritik yönetim noktalarına yerleştirir. Bu atamalarda görevlerin kişinin geçmiş deneyimleri ile örtüşmesine dikkat eder. Hiç pazarlama ya da satış departmanında çalışmamış başarılı bir personeli, bu bölümlerden birine yönetici olarak getirmez. Personelin, kendi mesleki birikimleri doğrultusunda kariyer planı çizmesini ister.

Etik lider şu özelliklere sahip olmalıdır (Helvacı, 2010):

- Değerleri ve etik bilinci oluşturmak
- İnsanlara sorumluluk vermek
- Başkalarına örnek olmak
- Değerler çerçevesinde karar vermek
- Politika ve uygulamaların uyum içinde olmasına özen göstermek.
- Değerler ve etik konusunda eğitim vermek.
- Algılara dikkat etmek
- İstikrarlı ve hızlanan bir değişime odaklanmak
- Etik değerlere sahip insanları işe almak ve yükseltmek
- Sürekli değişim içinde bulunan bir çağda yaşanıldığından bu prensiplerde değişimlere uygun olarak güncellenmelidir.

Howard (2005), etik liderin dört temel özelliği olması gerektiğini dile getirmiştir. Bunlardan birincisi liderin tüm yaşamında dürüst ve namuslu olmasıdır. İkincisi, geleceğe dönük güzel idealleri olmasıdır. Üçüncüsü, çevresindeki insanlara umut aşılması ve iyimser davranmasıdır. En son olarak ise, çevresindeki insanlara neşe saçmasıdır.

2.2.5. Etik Liderlerin Eğitim Kurumlarına Getirdiği Faydalar

Okul yönetiminin kendine has yapısı etik sorunlarla karşılaşılma olasılığını artırmaktadır. Bu nedenle okul yöneticisi karmaşık bir ortamda ani kararlar vermek zorunda kalabilmektedir. Bu karmaşık ortamda doğru kararları verebilmek için, okul yöneticilerinin etik liderlik becerilerine sahip olması bir zorunluluk haline gelmektedir.

Çünkü etik lider, doğruyu ve yanlış, iyiyi ve kötüyü, haklıyı ve haksızı ayıran ve değerler sistemi geliştiren bir lider olmalıdır (Turhan, 2007, s.41).

Liderler, işletmeye kültüründen ve süreçlerinden miras kalan etik değerlere ilave olarak, bu konuda kendileri rol modeli olabilecekleri gibi, işletmede etik kodlar, etik komiteler, etiğe uygun performans değerlendirme yöntemleri, oryantasyon programları ile ödüllendirme ve terfi politikaları oluşturarak, etik ilkelerle yönetilen ve organizasyonel ahlaki gelişimin üst noktasında yer alan bir işletme meydana getirebilirler (Özdemir 2003, s. 166).

Etik ile yönetim kavramları arasındaki ilişki, haklar ve kaynakların dağılımı söz konusu olduğunda ortaya çıkmaktadır. İnsanlar kendilerini yönetenlerden, etik müdürlük alanında adalet, eşitlik, dürüstlük, tarafsızlık, saygı, sorumluluk, sevgi, bağlılık, uygunluk, hoşgörü, tutumluluk, demokrasi ve açıklık gibi birtakım ilkelere uygun davranılmasını beklerler. Okul müdürlerinin takipçileri olan okul çalışanları, öğrenciler, öğrenci velileri ve okulun diğer paydaşları da yukarıda saydığımız etik davranış ilkelerini ondan beklerler (Helvacı, 2010).

Dünyada okul yöneticilerine ilişkin genel kabul görmüş etik ilkeler bulunmaktadır. Aynı zamanda etik bir lider olması beklenen okul yöneticilerinin en temel sorumluluklarından biri de mesleğinin etik ilkelerine uymaktır. Okul yöneticisinin davranışları, meslek için belirlenmiş etik kodlara uymalıdır (Turhan, 2007, s.45).

Yapılan araştırmalar liderlerin davranış biçiminin ya da sorunları çözme yaklaşımının genelde diğer çalışanlar tarafından benimsendiğini göstermektedir. Onlardan, kabul görmüş değer yargılarını, işletme içinde uygulamaları ve öncü olmaları beklenir. Ayrıca tutum ve davranışlarında açık olmaları, taahhütlerini eksiksiz ve zamanında yerine getirmeleri, aktif rol üstlenmeleri yöneticilerden beklenen diğer özelliklerdir (Özgeren, 2004, s.88).

Okul yöneticileri etik ikilemleri günlük olarak yaşamaktadırlar. Okul yöneticileri topluma, işgörenlere ve öğrencilere karşı ahlaki yükümlülüklerle sahip olmak durumundadırlar. Çoğunlukla neyin doğru, neyin yanlış veya ne yapılması gerekir, hangi görüş açısı ahlaki olarak uygundur sorularına kesin yanıt vermekte güçlük çekmektedirler (Celep, Doyuran, Sarıdere ve Değirmenci, 2004)

Liderler kendi kişisel çıkarları için çalışanları ve örgütü kullanabilirler (Calebrase, 1998). Kişisel hırs ve isteklerini tatmin etmeye çalışan liderde, bir zaman sonra örgütte kurumsal amaçların önemli olmadığı fikri uyanacaktır. Lider tüm çalışanları kendi amaçları peşinde koşmaya sevk ettirecektir. Etik lider ise bu etik probleme yer vermeyen ve kurumsal amaçları etik çerçevede gerçekleştirmeye çalışan kişidir.

Okul müdürlerinin davranış kalitesini yükseltmek için 1966'da Amerikan Okul Yöneticileri Derneği Etik Komitesi, okul müdürleri için bazı etik ilkeler belirlemiştir. Bunlardan bazıları: mesleki onur ve saygınlığın korunması, herkesin eğitim hakkını kullanmasına katkıda bulunulması, kamuoyunun güveninin kazanılması, görev dahilindeki önerilen kişisel kazançların reddedilmesi, halka doğru ve dürüst bilgi verilmesi gibi ilkelerdir (Aydın, 2006, s.91).

Okulları yönetme sıradan bir iş sayılamaz. Uygulamada kafa, kalp ve eli birlikte çalıştırmanın zorunlu oluşu, okulun misyonu, eşsiz doğası ve kapalı yapılmış karmaşık bağlamı, etik bir yönetimi mecburi hale getirmektedir. Okul müdürünün işi, okulu objektif çıktılar sağlayan sıradan bir örgüt gibi çalışması yerine bir toplum haline getirmektir. Eğitim kurumları bazı hedefleri başarmak için oluşturulan araçlar olarak görüldüğü takdirde onlara, doğru işler yapmaktan çok işleri doğru yapan bürokratik bir örgüt niteliği kazandırılmış olur (Turhan, 2007).

Yüksek etik standartlara sahip örgütlerde çalışanlar, etik standartlara bağlı olarak özgüven geliştirirler, bu özgüven örgüte bağlılığa sebep olur, dolayısıyla örgütün verimliliği artar. Bu durum iş sonuçlarının gelişmesine etki eder. Aynı zamanda örgütün; daha vizyoner ve güçlü yapısı, yüksek etik değerlere sahip donanımlı çalışanlarıyla daha büyük hedefleri gerçekleştirme eğilimlerini güçlendirmektedir (Sayılı ve Kızıldağ, s. 236).

Okul müdürlerinden görevlerini yerine getirirken mevcut yasalar ve politikalar kadar mesleki etik ilkelere de uymaları beklenir. Eğitimde etik değerler meselesi yeni yüzyılın başlangıcından itibaren eğitim yönetimi alanında temel öncelik taşıyan alanlardan birisi haline gelmiştir. Demokrasiye giderek daha fazla önem veren ve globelleşen bir dünyada, okul müdürlerinin yapacakları çalışmaların demokratik değerlerle ters düşmesi ve evrensel etik değerlerden uzak kalması düşünülemez (Gümüşeli, 2001).

Başarılı organizasyonların en belirgin özelliklerinden biri, tutarlı ve paylaşılmış değerler platformuyla çalışan iş görenlere sahip olmalarıdır. Değerler arasında bir uyumsuzluk olduğunda ve liderlerin tutarsızlıklarından dolayı şirketler sıkıntı çekebilmektedirler. Bu nedenle paylaşılmış bir değerler platformu sayesinde karar verme süreci etkin hale getirilerek, zaman döngüleri azaltılarak, takım çalışması ve iş birliği teşvik edilerek verimlilik artışı sağlanabilir (Kaynak, 1989, s.83).

Bir okul müdürü, eğitim ortamındaki etik havanın kurulmasında en önemli belirleyicidir. Etik bir örgüt havası, yalnızca bir ilkeler dizisi ya da yasalarla değil, eylemlerin sorumlulukla örüldüğü, dikkatli bir tutumla sağlanabilir. Okul müdürünün aldığı tüm kararlar, okulun etik havasını oluşturur. Eğer okul müdürü, eğitim ortamında vasıfsız bir eğitim yapılmasına göz yumuyorsa, bu durum, toplumun ve öğrencilerin aldatıldığı bir havanın kabul edildiği anlamına gelir (Gülcan, Kılınç, Çepni, 2012).

Etik liderlik, etik olgunluk açısından da önemlidir. Etik olgunluk, doğru ve yanlış hakkında karar verme yeteneği ve karar alma sürecinde etik değerlerle doğru seçim yapabilmektir. Etik olgunluk, kişinin iş ve özel hayatında etik boyutunu geliştirmesi ve izleyenlere örnek olmasıdır. Liderlerin başarılı olmaları için, etik yönden olgun olmaları gerekir. Etik olgunluktan yoksun bir lider, örgütün başarısızlığının sonuçlarına katlanmak zorunda kalacaktır (Duffield ve McCuen, 2000).

2.2.6. Etik Liderlik İle İlgili Çalışmalar

Leithwood ve Riehl (2003, s.9) tarafından yapılan başarılı okul liderleri ile ilgili araştırmada lider, okulun amaçlarını başarmak için insanları etkileyen, onlarla birlikte çalışan ve çeşitli rollerle meşgul olan kişiler olarak tanımlanmaktadır. Lider, yöneticinin yapmış olduğu işleri yapmasına rağmen, liderleri yöneticilerden ayıran en önemli fark, liderin başkalarını etkileme gücüne sahip olmasıdır (Akt. Gül, 2009, s.76).

Yılmaz (2006) okullardaki örgütsel güven düzeyi ile yöneticilerin etik liderlik özellikleri ve bazı değişkenler açısından incelenmesi konulu bir araştırma yapmıştır. Yılmaz bu araştırmasında okullardaki örgütsel güven düzeyinin yöneticilerin etik liderlik özelliklerini anlamlı bir şekilde açıkladığı sonucuna ulaşmıştır.

Kınay (2006), ilköğretim okulu yöneticilerinin yönetsel etik ilkelere bağlılık düzeylerinin öğretmen görüşlerine göre değerlendirilmesi isimli araştırmasını okul yöneticilerinin yönetsel etik ilkelere bağlılık düzeylerinin öğretmenler tarafından nasıl değerlendirildiğini belirlemek amacıyla yapmıştır. Araştırma sonuçlarına göre öğretmenler, okul müdürlerinin adalet, hoşgörü, sorumluluk, dürüstlük, demokrasi, saygı, ilkelerinin tümüne genellikle uygun davrandıklarını düşünmektedir.

Karagöz (2008) yaptığı çalışmada ilköğretim ve ortaöğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinin öğretmenlerce algılanan etik liderlik davranışlarıyla öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Araştırma verileri okul müdürlerinin etik liderliğin iletişimsel etik boyutuna yönelik öğretmen algıları katılıyorum düzeyindedir. Aynı şekilde etik liderlik davranışının davranışsal etik, karar vermede etik ve iklimsel etik boyutlarındaki öğretmen görüşleri de katılıyorum düzeyindedir. Bu araştırma ile öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin orta seviyede bir etik liderlik düzeyine sahip olduğu ortaya konmuştur.

Uğurlu (2009), öğretmenlerin, yöneticilerin etik liderlik özelliklerine ait algılamaları ile örgütsel adalet ve örgütsel bağlılığa ait algıları arasındaki ilişkiyi açıklama düzeyini bulmak amacıyla yaptığı çalışmada, öğretmenlerin, yöneticilerin etik liderlik düzeyini algılama düzeyi oldukça yüksek çıkmıştır. Sonuç olarak bu araştırmada yöneticilerin etik liderlik davranışları ile örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık davranışları arasında olumlu bir ilişki bulunmuştur.

Uğurlu (2009) “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Müdürlerin Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet Davranışlarının Etkisi” adlı çalışmasında; öğretmenlerin etik liderlik algılarının olumlu olduğu görülmüş ve bu durum da öğretmenlerin etik liderlik davranışları açısından müdürlerini önemsediklerini ve yeterli bulduklarını ortaya koymuştur. Çalışma sonucunda okul müdürlerinin etkileşimsel adalet ortalamaları yüksek çıkmıştır. Müdürlerin etik liderlik davranışı, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık davranışı ve bunların alt boyutları arasında olumlu ilişkili olduğu görülmüştür.

Özdemir (2009) araştırmasını, lise müdürlerinin etik liderlik ve sosyal adalet algılarını öğretmen görüşlerine göre incelemek amacıyla yapmıştır. Araştırma sonuçları,

öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin etik ilkelere uyma ve etik ikilemleri çözme boyutları diğer boyutlara göre pozitif yönde olumlu olduğunu göstermiştir.

Evgülü (2009) araştırmasını, Avrupa Birliği ülkelerinde kullanılan etik yönetim ilkelerini incelemek ve okul yöneticileri ile görüşmeler yaparak okul yöneticileri için bir etik ilkeler dizini oluşturmak ve Türkiye’de okul yöneticilerinin kullandığı etik ilkeler ile Avrupa’da kullanılan etik ilkeleri karşılaştırmak amacıyla yapmıştır. Nitel araştırma yöntemi ile yapılan bu araştırma için Gaziantep İlinde tesadüfî örneklem yoluyla belirlenen 50 okul müdürüne önceden hazırlanan ve 22 maddeden oluşan sorular sorulmuştur.

Kılınç (2010)’ın araştırmasında, ilköğretim okulu öğretmenlerinin, okul yöneticilerinin etik liderliğin alt boyutları olan iletişimsel etik, iklimsel etik, davranışsal etik ve karar vermede etik boyutlarındaki davranışları gösterme düzeylerine ilişkin algıları ölçülmüştür. Araştırma sonucunda, öğretmenlerin etik liderliğin tüm alt boyutlarına ilişkin algılarının orta düzeyde olduğu ortaya konmuştur.

Helvacı (2010)’nın “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Etik Liderlik Davranışı Gösterme Düzeyleri” isimli araştırmasında; Uşak İl Millî Eğitim Müdürlüğüne bağlı ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre; okul müdürlerinin etik davranışlar bağlamında; iletişimsel, iklimsel ve davranışsal etik boyutlarında gösterdikleri davranışlar orta düzeyde; örgütsel karar verme boyutunda etik davranışları ise çok düzeyinde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bunun yanında okul müdürlerinin etik davranış bağlamında en yüksek düzeyde gösterdikleri davranışların; öğretmenler arasında arabozucu olmama, merhametli olma gibi davranışlar olduğu görülmektedir. Okul müdürlerinin etik davranış boyutunda gösterdikleri en düşük düzeyde davranışlar ise; hatalarını kabul etme, yapılan hizmetlerden dolayı insanlara minnet duygusu besleme, dinî konularda fayda amaçlı faaliyetlerde bulunmama, olaylar karşısında cesaretli davranma ve kendi kendini değerlendirebilme davranışları olduğu görülmektedir.

Gülcan, Kılınç ve Çepni (2012) “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Etik Liderlik Davranışları Gösterme Düzeylerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi” adlı çalışmalarında; okul müdürlerinin iletişimsel, iklimsel, davranışsal ve karar vermede etik boyutları kapsamına giren davranışları göstermede genel olarak başarılı oldukları tespit

edilmiştir. Bir başka ifadeyle, öğretmenler okul müdürlerinin etik liderlik davranışlarını yeterli düzeyde gösterdiklerine inanmaktadırlar. Araştırma sonuçları öğretmenlerin okul müdürlerinin etik liderlik davranışları gösterme düzeylerine ilişkin algılarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı şekilde farklılaşmadığını göstermektedir. Araştırma sonucunda; mezun olunan okul değişkeni bakımından sadece davranışsal etik boyutunda eğitim fakültesinden mezun olan öğretmenler ile diğer kurumlardan mezun olan öğretmenler arasında, eğitim fakültesinden mezun olan öğretmenler lehine anlamlı bir farklılık ortaya çıkmış, diğer boyutlarda herhangi bir anlamlı farklılığa rastlanmamıştır.



BÖLÜM III

YÖNTEM

3.1. Araştırma Deseni

Bu araştırma betimsel-ilişkisel tarama modelinde bir araştırmadır. Betimsel tarama çalışmaları, mevcut olay ve olguları olduğu gibi araştırmaya ve ortaya koymaya çalışan araştırma türüdür. Bu tür araştırmalarda, ele alınan olaylar ve durumlar mevcut haliyle araştırılmakta, ayrıca başka değişkenlerle ilişkisi incelenerek, “Ne” oldukları betimlenmeye çalışılmaktadır (Karakaya, 2009, s.59) Onları, herhangi bir şekilde değiştirme, etkileme çabası gösterilmez (Karasar, 2007, s.77). Bu bağlamda bu araştırma, ilköğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık algıları ile bu iki kavram arasındaki ilişkiyi olduğu gibi ortaya koymayı amaçladığı için betimsel, bu kavramların bazı değişkenler tarafından nasıl etkilendiğini göstermek bakımından da ilişkisel niteliktedir.

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini 2013-2014 eğitim-öğretim yılında Batman ili merkezindeki Milli Eğitim Bakanlığına bağlı resmi ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmada, zaman ve maliyet kısıtlılığı nedeniyle elverişli örnekleme (convenient sampling) yöntemi kullanılarak veriler toplanmıştır. Elverişli örnekleme araştırmacının örneklem grubunu belirlerken zaman ve maliyet kaygıları ile ulaşması en kolay grubu seçmesidir (Karasar, 2007). Hazırlanan 300 adet form öğretmenlere ulaştırılmış ve gönüllülük esasına göre doldurmaları sağlanmıştır. Geri dönüşü sağlanan ölçek formları içerisinde geçerli görülen 232 tanesi veri çözümleme sürecine dahil edilmiştir.

3.3. Kullanılan Ölçme Araçları

Örgütsel Adalet Ölçeği

Araştırmada yönetici ve öğretmenlerin Örgütsel Adalet algılarını ölçmek üzere, Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen Örgütsel Adalet Ölçeği'nden (Justice Scale) yararlanılmıştır. Örgütsel Adalet Ölçeği, adil dağıtım, adil işlem ve adil etkileşim olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır. Adil dağıtım (Distributive Justice), farklı iş sonuçlarının –ücret düzeyi, iş yükü, iş sorumlulukları– adillliğini 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 (Yıldırım, 2007,s. 264). Örgütsel Adalet ölçeğinin orijinal formu için hesaplanan güvenirlik katsayıları Dağıtımsal Adalet, 81, Adil İşlem, 89 ve Adil Etkileşim için, 95'dir (Niehoff ve Moorman, 1993).

Hali hazırdaki bu çalışma için ayrıca Cronbach alpha değerleri hesaplanmıştır. Buna göre, güvenirlik değerleri Adil Dağıtım alt boyutu için 0.86, Adil İşlem alt boyutu için 0.81, Adil Etkileşim alt boyutu için 0.88 olarak belirlenmiştir. Ayrıca ölçeğinde tamamı için hesaplanan Cronbach alpha değeri ise 0.90 olarak hesaplanmıştır. Bacon(2004)'a göre .7 ve üzerindeki Alpha değerleri kabul edilebilir, 0.8 ve üzeri ise yüksek güvenirlik olduğunu göstermektedir. Buradan hareketle bu çalışmada gözlenen puanların yüksek seviyede güvenirliğe sahip olduğu söylenebilir.

Etik Liderlik Ölçeği

“Etik Liderlik Ölçeği (ELÖ)” Yılmaz (2005) tarafından öğretmen görüşlerine göre, okul yöneticilerinin etik liderlik düzeylerini belirlemek için geliştirilmiştir. 44 maddeden oluşan bu ölçek ; tamamen katılıyorum (5), katılıyorum (4), fikrim yok (3), katılmıyorum (2), kesinlikle katılmıyorum (1) şeklinde cevaplandırılan ve puanlanan 5’li Likert tipindedir. Bu beşli ölçeğin değer farkının (5-1), değer yargısına (5) bölünmesi ile elde edilen 0,80’lik aralıklar maddelerin benimsenme düzeyinin sınırlarını belirlemektedir. Buna göre 1,00-1,80 arasında aritmetik ortalamaya sahip olan maddelerdeki benimsenme düzeyi “Kesinlikle Katılmıyorum”, 1,81-2,60 arasındakiler “Az Katılıyorum”, 2,61-3,40 arasındakiler “Fikrim Yok”, 3,41-4,20 arasındakiler “Katılıyorum” ve 4,21-5.00 arasındakiler “Tamamen katılıyorum” olarak yorumlanmıştır. ELÖ’nin dört alt boyutu bulunmaktadır. Bunlar İletişimsel Etik, İklimsel Etik, Karar Vermede Etik, Davranışsal etik boyutlarıdır.

Bu çalışma kapsamında elde edilen güvenirlik değerleri ise şu şekildedir; İletişimsel Etik alt boyutu için 0.95, İklimsel Etik alt boyutu için 0.92, Karar Vermede Etik alt boyutu için 0.80 ve Davranışsal Etik alt boyutu için 0.93 alpha değeri belirlenmiştir. Son olarak ölçeğin tamamı için hesaplanan Alpha değeri ise 0.98 olarak hesaplanmıştır. Bacon(2004)’a göre .7 ve üzerindeki Alpha değerleri kabul edilebilir, 0.8 ve üzeri ise yüksek güvenirlik olduğunu göstermektedir. Buradan hareketle bu çalışmada gözlenen puanların yüksek seviyede güvenirliğe sahip olduğu söylenebilir.

3.4. Verilerin Toplanması

Araştırmanın verileri, Batman il merkezinde resmi ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerden önceden hazırlanan ölçekler yoluyla toplanmıştır. Ölçeklerin söz konusu ilköğretim okullarında uygulanabilmesi için öncelikle resmi yazışma yolu ile anket uygulama izni talep edilmiştir. Anket uygulama izni alındıktan sonra anket formları çoğaltılmış ve belirlenen bir plan çerçevesinde uygulanmıştır. Anketler her okulda görev yapan öğretmenlere gönüllülük esasına göre uygulanmıştır. Çalışma evrenindeki okullarda görev yapan öğretmenlere 260 anket uygulanmış, kullanılabilir durumdaki 232 anket ise analizlere dâhil edilmiştir.

3.5. Verilerin Çözümlemesi

Veriler SPSS 17. İstatistik paket programı kullanılarak çözümlenmiştir. Verilerin çözümlenmesi sürecinde öncelikli olarak araştırmaya katılan öğretmenlerin demografik özelliklerini betimlemek için yüzde ve frekans istatistiklerinden faydalanılmıştır. Daha sonrasında örgütsel adalet ve etik liderlik ölçeklerinin alt boyutları arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığının incelenmesi için Pearson Momentler Çarpım korelasyon katsayıları hesaplanmıştır. Son olarak araştırmada kullanılan ölçeklerin alt boyut puanlarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı seviyede farklılaşıp farklılaşmadığının belirlenmesi için bağımsız gruplar t testi; yaş, branş, çalışılan kademe, çalışma sürelerine göre anlamlı seviyede farklılaşıp farklılaşmadığının belirlenebilmesi için ise tek yönlü varyans analizi (ANOVA) gerçekleştirilmiştir.

BÖLÜM IV

BULGULAR

Çalışmanın bu bölümünde verilerin çözümlenmesi sonucunda elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Öncelikli olarak araştırmaya katılan öğretmenlerin demografik özelliklerine ait betimleyici istatistiklere yer verilmiştir. Daha sonra ise çalışmanın giriş kısmında yer alan çalışmanın alt amaçları doğrultusunda gerçekleştirilen analiz sonuçlara yer verilmiştir. Elde edilen sonuçlar ayrıca Tablolar halinde özetlenmiştir.

4.1. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Demografik Özellikleri

Tablo 1: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Cinsiyete Göre Dağılımları

		N	%
Cinsiyet	Kadın	88	37,9
	Erkek	144	62,1
	Toplam	232	100

Araştırmaya katılan öğretmenlerin 88'i (%37.9) kadın, 144'ü (%62.1) erkek öğretmenlerden oluşmaktadır.

Tablo 2: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Yaş Aralıklarına Göre Dağılımları

		N	%
Yaş	20-25	33	14,2
	26-35	161	69,4
	36-45	34	14,7
	46-55	4	1,7

Toplam	232	100
--------	-----	-----

Araştırmaya katılan öğretmenlerin 33'ü (%14.2) 20-25 yaş aralığında, 161'i (%69.4) 26-35 yaş aralığında, 34'ü (%14.7) 36-45 yaş aralığında ve 4'ü (1.7) 46-55 yaş aralığında yer almaktadır.

Tablo 3: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımları

		N	%
Eğitim	Üniversite	223	96,1
	Yüksek Lisans	8	3,4
	Doktora	1	0,4
	Toplam	232	100

Araştırmaya katılan öğretmenlerin 223,ü (%96.1) lisans seviyesinde eğitime sahiptir, 8'i (%3.4) yüksek lisans seviyesinde eğitime sahiptir ve son olarak 1'i (%0.4) doktora seviyesinde eğitime sahiptir.

Tablo 4: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Medeni Durumlarına Göre Dağılımları

		N	%
Medeni Durum	Bekâr	69	29,7
	Evli	163	70,3
	Toplam	232	100

Araştırmaya katılan öğretmenlerin 69'u (%29.7) bekar, 163'ü (%70.3) ise evli olduklarını belirtmişlerdir.

Tablo 5: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Çocuk Sahibi Olma Durumlarına Göre Dağılımları

		N	%
Çocuk	Var	117	50,4
	Yok	115	49,6
Toplam		232	100

Araştırmaya katılan öğretmenlerin 117'si (%50.4) çocuk sahibi olduklarını, 115'i (%49.6) ise çocuk sahibi olmadıklarını belirtmişlerdir.

Tablo 6: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Buldukları Kurumda Çalışma Süreleri

		N	%
Kurum Çalışma Süresi	1 Yıldan Az	22	9,5
	1-2 Yıl	71	30,6
	3-5 Yıl	78	33,6
	6-10 Yıl	43	18,5
	11 Yıl ve Üzeri	18	7,8
	Toplam	232	100

Araştırmaya katılan öğretmenlerin 22'si (%9.5) buldukları kurumdaki çalışma sürelerini 1 yıldan az, 71'i (%30.6) 1-2 yıl aralığında, 78'i (%33.6) 3-5 yıl aralığında, 43'ü 6-10 yıl aralığında ve son olarak 18'i (%7.8) 11 yıl ve üzerinde olduğunu belirtmişlerdir.

Tablo 7: Öğretmenlerin Buldukları Kademeye Göre Dağılımları

		N	%
Kademe	Okul Öncesi	17	7,3
	İlköğretim I Kademe	146	62,9
	İlköğretim II Kademe	58	25
	Ortaöğretim	11	4,7
	Toplam	232	100

Araştırmaya katılan öğretmenlerin 17'si (%7.3) okul öncesinde, 146'sı (%62.9) ilköğretim birinci kademe, 58'i (%25) ilköğretim II kademe ve son olarak 11'i (%4.7) ortaöğretim seviyesinde eğitim vermektedirler.

Tablo 8: Öğretmenlerin Branşlara Göre Dağılımları

		N	%
Kademe	Okul Öncesi	19	8,2
	Sınıf	134	57,8
	Branş	79	34,1
	Toplam	232	100

Araştırmaya katılan öğretmenlerin 19'u (%8.2) okul öncesi öğretmeni olarak, 134'ü (%57.8) sınıf öğretmeni olarak ve son olarak 79'u (%34.1) branş öğretmeni olarak çalıştıklarını belirtmişlerdir.

4.2. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Düzeylerinin İncelenmesi

Tablo 9: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Düzeyleri

	Min	Maks	X	SS
Adil Dağıtım	1	5	3,78	0,93
Adil İşlem	1	5	3,51	0,95
Adil Etkileşim	1	5	3,28	0,70

Araştırmaya katılan öğretmenlerin her üç alt boyutta da elde ettikleri puanlara göre örgütsel adalet algılarının yeterli düzeyde olduğu görülmektedir. Görüldüğü üzere her üç alt boyut için de katılımcıların örgütsel adalet algılarının “Katılıyorum” seviyesinde olduğu belirlenmiştir. Bu bulgu öğretmen algılarına göre Batman ilinde bulunan okullarda örgütsel düzeylerinin yüksek olduğunu göstermektedir.

4.3. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Etik Liderlik Düzeylerinin İncelenmesi

Tablo 10: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Etik Liderlik Düzeyleri

	Min	Maks	X	SS
İletişimsel Etik	1	5	3,71	0,84
İklimsel Etik	1	5	3,59	0,79
Karar Vermede Etik	1	5	3,81	0,79
Davranışsal Etik	1	5	3,78	0,83

Öğretmenlerin vermiş oldukları yanıtların betimletici istatistikleri göstermektedir ki her dört alt boyutta da öğretmenler “Katılıyorum” düzeyinde etik

liderlik davranışları göstermektedir. Bu bulgu göstermiştir ki öğretmen algılarına göre Batman ilinde görev yapan yöneticiler etik liderlik davranışlarına sahiptir.

4.4. Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Tablo 11: Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet Alt Boyutları Arasındaki İlişkiler

	Adil Dağıtım	Adil İşlem	Adil Etkileşim
İletişimsel Etik	0,541**	0,704**	0,481**
İklimsel Etik	0,540**	0,717**	0,554**
Karar Vermede Etik	0,480**	0,657**	0,472**
Davranışsal Etik	0,562**	0,696**	0,495**

Etik liderlik ve örgütsel adalet alt boyutları arasındaki ilişkilerin belirlenebilmesi için alt boyutlar arası Pearson Korelasyonları hesaplanmıştır. Tablo 11’de de görüleceği üzere alt boyutların tamamında $p < 0.01$ seviyesinde anlamlı ilişki olduğu görülmüştür. Elde edilen bu bulgu göstermiştir ki örgüt açısından önemli olan örgütsel adalet ve etik liderlik kavramları birbirleri ile yüksek düzeyde ilintilidir ve okullarda eş zamanlı olarak gözlemlenmektedir. Yani etik liderlik davranışlarının gösterilmediği ortamlarda örgütsel adalet algısının varlığından söz edilemez.

4.5. Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları ve Etik Liderlik Düzeylerinin Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi.

Tablo 12: Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları ve Etik Liderlik Düzeylerinin Cinsiyetlerine Göre İncelenmesi

	Cinsiyet	\bar{X}	SS	t	df	p
Örgütsel Adalet						
Adil Dağıtım	Kadın	3,76	1,02	-0,221	230	0,826
	Erkek	3,78	0,88			
Adil İşlem	Kadın	3,23	1,07	-3,507	230	0,001**
	Erkek	3,68	0,84			
Adil Etkileşim	Kadın	3,05	0,77	-3,964	230	0,001**
	Erkek	3,41	0,61			
Etik Liderlik						
İletişimsel Etik	Kadın	3,47	0,93	-3,451	230	0,001**
	Erkek	3,86	0,75			
İklimsel Etik	Kadın	3,38	0,89	-3,085	230	0,002**
	Erkek	3,71	0,69			
Karar Vermede Etik	Kadın	3,67	0,82	-2,21	230	0,028*
	Erkek	3,91	0,76			
Davranışsal Etik	Kadın	3,6	0,92	-2,486	230	0,014*
	Erkek	3,88	0,75			

Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ve etik liderlik alt boyut puanlarının kadın ve erkek öğretmenler arasında anlamlı seviyede farklılaşıp farklılaşmadığının belirlenmesi için t testi gerçekleştirilmiştir. Elde edilen bulgular Tablo 12’de yer almaktadır. Buna göre Adil İşlem ve Adil Etkileşim alt boyut puanları kadın ve erkek öğretmenler arasında anlamlı seviyede farklılaşmaktadır ve bu farklılık erkek öğretmenler lehinedir ($p < 0.01$). Ayrıca Etik Liderlik alt boyut puanlarının tamamının da cinsiyet

değişkenine göre farklı anlamlılık düzeylerinde farklılaştığı ve bu farklılaşmanın erkek öğretmenler lehine olduğu görülmüştür. Görüldüğü üzere kadın öğretmenler genel olarak çalıştıkları okulda etik liderlik davranışlarının daha az olduğuna yönelik algıya sahiptir. Ayrıca, kadın öğretmenler okullarında örgütsel adalet olduğunu erkek öğretmenlere göre anlamlı seviyede daha az düşünmektedirler.

Tablo 13: Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları ve Etik Liderlik Düzeylerinin Yaşa Göre İncelenmesi

		Kareler Top.	df	Kareler Ort.	F	p
Örgütsel Adalet						
Adil Dağıtım	Gruplar A.	0,283	2	0,141	0,16	0,852
	Gruplar İ.	201,9	229	0,882		
	Toplam	202,2	231			
Adil İşlem	Gruplar A.	0,416	2	0,208	0,224	0,799
	Gruplar İ.	212	229	0,926		
	Toplam	212,4	231			
Adil Etkileşim	Gruplar A.	1,265	2	0,632	1,285	0,279
	Gruplar İ.	112,7	229	0,492		
	Toplam	114	231			
Etik Liderlik						
İletişimsel Etik	Gruplar A.	0,194	2	0,097	0,135	0,874
	Gruplar İ.	164,7	229	0,719		
	Toplam	164,9	231			
İklimsel Etik	Gruplar A.	0,268	2	0,134	0,214	0,808
	Gruplar İ.	143,4	229	0,626		
	Toplam	143,7	231			
Karar Vermede Etik	Gruplar A.	0,083	2	0,042	0,065	0,937
	Gruplar İ.	145,3	229	0,634		
	Toplam	145,4	231			
Davranışsal Etik	Gruplar A.	0,991	2	0,496	0,716	0,490
	Gruplar İ.	158,5	229	0,692		
	Toplam	159,5	231			

Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ve etik liderlik alt boyut puanlarının farklı yaş aralıklarındaki (20-25, 26-35, 35+) öğretmenler arasında anlamlı seviyede farklılaşp farklılaşmadığının belirlenmesi için Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) gerçekleştirilmiştir. Elde edilen bulgular Tablo 13’de yer almaktadır. Buna göre alt boyut

puanlarının hiçbirisinde farklı yaş aralıklarında yer alan öğretmenler arasında anlamlı farklılaşma olmadığı görülmüştür.

Tablo 14: Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları ve Etik Liderlik Düzeylerinin Kurumda Çalışma Sürelerine Göre İncelenmesi

		Kareler Top.	df	Kareler Ort.	F	p
Örgütsel Adalet						
Adil Dağıtım	Gruplar A.	3,701	4	0,925	1,058	0,378
	Gruplar İ.	198,5	227	0,874		
	Toplam	202,2	231			
Adil İşlem	Gruplar A.	4,575	4	1,144	1,249	0,291
	Gruplar İ.	207,8	227	0,916		
	Toplam	212,4	231			
Adil Etkileşim	Gruplar A.	4,841	4	1,21	2,518	0,042*
	Gruplar İ.	109,1	227	0,481		
	Toplam	114	231			
Etik Liderlik						
İletişimsel Etik	Gruplar A.	4,401	4	1,1	1,556	0,187
	Gruplar İ.	160,5	227	0,707		
	Toplam	164,9	231			
İklimsel Etik	Gruplar A.	2,197	4	0,549	0,881	0,476
	Gruplar İ.	141,5	227	0,623		
	Toplam	143,7	231			
Karar Vermede Etik	Gruplar A.	1,567	4	0,392	0,619	0,650
	Gruplar İ.	143,8	227	0,633		
	Toplam	145,4	231			
Davranışsal Etik	Gruplar A.	2,587	4	0,647	0,936	0,444
	Gruplar İ.	156,9	227	0,691		
	Toplam	159,5	231			

Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ve etik liderlik alt boyut puanlarının kurumlarında çalışma süreleri değişen öğretmenler arasında anlamlı seviyede farklılaşıp farklılaşmadığının belirlenmesi için ANOVA gerçekleştirilmiştir. Elde edilen bulgular göstermiştir ki Adil etkileşim alt boyut puanları anlamlı seviyede farklılaşmaktadır ($p < 0.05$). Daha sonrasında gerçekleştirilen LSD post-hoc analizlerine göre gözlenen bu farklılaşma 11 yıl ve üzerinde tecrübeye sahip öğretmenler lehinedir ($p < 0.01$).

Tablo 15: Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları ve Etik Liderlik Düzeylerinin Çalışılan Kademeğe Göre İncelenmesi

		Kareler Top.	df	Kareler Ort.	F	p
Örgütsel Adalet						
Adil Dağıtım	Gruplar A.	3,843	3	1,281	1,472	0,223
	Gruplar İ.	198,4	228	0,87		
	Toplam	202,2	231			
Adil İşlem	Gruplar A.	3,558	3	1,186	1,295	0,277
	Gruplar İ.	208,8	228	0,916		
	Toplam	212,4	231			
Adil Etkileşim	Gruplar A.	1,263	3	0,421	0,852	0,467
	Gruplar İ.	112,7	228	0,494		
	Toplam	114	231			
Etik Liderlik						
İletişimsel Etik	Gruplar A.	8,581	3	2,86	4,171	0,007**
	Gruplar İ.	156,4	228	0,686		
	Toplam	164,9	231			
İklimsel Etik	Gruplar A.	8,034	3	2,678	4,502	0,004**
	Gruplar İ.	135,6	228	0,595		
	Toplam	143,7	231			
Karar Vermede Etik	Gruplar A.	5,119	3	1,706	2,774	0,042*
	Gruplar İ.	140,2	228	0,615		
	Toplam	145,4	231			
Davranışsal Etik	Gruplar A.	6,488	3	2,163	3,223	0,023*
	Gruplar İ.	153	228	0,671		
	Toplam	159,5	231			

Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ve etik liderlik alt boyut puanlarının farklı kademelerde çalışan öğretmenler arasında anlamlı seviyede farklılaşıp farklılaşmadığının belirlenmesi için ANOVA gerçekleştirilmiştir. Elde edilen bulgular Tablo 15’de yer almaktadır. Buna göre Etik Liderlik alt boyut puanlarının tamamında farklı kademelerde

çalışan öğretmenlerin puanlarının farklılaştığı görülmüştür. Daha sonrasında gerçekleştirilen LSD post hoc analiz puanları göstermiştir ki ilköğretim I. ve II. Kademede çalışan öğretmenlerin etik liderlik alt boyutlarında elde ettikleri puanlar anaokulu ve orta öğretimde çalışan öğretmenlerin elde ettikleri puanlara göre anlamlı seviyede daha düşüktür ($p<0.01$). Buna göre çalışılan kademenin öğretmenlerin etik liderlik algıları üzerinde anlamlı seviyede etkisinin olduğu söylenebilir.

Tablo 16: Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları ve Etik Liderlik Düzeylerinin Branşa Göre İncelenmesi

		Kareler Top.	df	Kareler Ort.	F	p
Adil Dağıtım	Gruplar A.	0,669	2	0,335	0,38	0,684
	Gruplar İ.	201,5	229	0,88		
	Toplam	202,2	231			
Adil İşlem	Gruplar A.	1,732	2	0,866	0,942	0,391
	Gruplar İ.	210,7	229	0,92		
	Toplam	212,4	231			
Adil Etkileşim	Gruplar A.	0,273	2	0,136	0,275	0,760
	Gruplar İ.	113,7	229	0,496		
	Toplam	114	231			
İletişimsel Etik	Gruplar A.	0,776	2	0,388	0,541	0,583
	Gruplar İ.	164,2	229	0,717		
	Toplam	164,9	231			
İklimsel Etik	Gruplar A.	0,354	2	0,177	0,283	0,754
	Gruplar İ.	143,3	229	0,626		
	Toplam	143,7	231			
Karar Vermede Etik	Gruplar A.	0,266	2	0,133	0,21	0,811
	Gruplar İ.	145,1	229	0,634		
	Toplam	145,4	231			
Davranışsal Etik	Gruplar A.	1,85	2	0,925	1,344	0,263
	Gruplar İ.	157,6	229	0,688		
	Toplam	159,5	231			

Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ve etik liderlik alt boyut puanlarının farklı branşlarda çalışan öğretmenler arasında anlamlı seviyede farklılaşıp farklılaşmadığının belirlenmesi için ANOVA gerçekleştirilmiştir. Elde edilen bulgular Tablo 16'da yer

almaktadır. Elde edilen bulgular göstermiştir ki alt boyut puanları farklı branşlarda çalışan öğretmenler arasında anlamlı seviyede farklılaşmamaktadır. Buna göre, farklı branşlarda yer alan öğretmenler okullarındaki örgütsel adalet seviyesi ve yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile ilgili benzer algılara sahiptirler.



V. BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde öncelikli olarak verilerin çözümlenmesi sonucunda elde edilen bulgular özetlenerek ilgili alan yazın ışığında tartışılmıştır. Daha sonrasında ise bulgulara dayalı olarak gerek araştırmacılara gerekse uygulayıcılara yönelik bir takım öneriler getirilmiştir.

5.1. Sonuçlar

Elde edilen bulgulara göre araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel adalet algıları alt boyutların tamamı için “katılıyorum” seviyesindedir. Elde edilen bu bulgu Batman ilinde görev yapan öğretmenlerin çalıştıkları okullardaki uygulamalara yönelik adalet algılarının olumlu seviyede olduğunu göstermektedir.

Elde edilen bir diğer bulguya göre Batman ilinde görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet algıları alt boyutların tümünde “katılıyorum” seviyesindedir. Birey sosyal hayatın olduğu her yerde adalet aramaktadır ve örgütte yer alan her bir bireye hak ettiği ölçüde davranmak, bireyler arasında her zaman adilliği sağlamak kolay değildir. Bireyler buldukları örgütte adaletsizlik algıladıklarında bu durum onların iş performanslarını ve örgütsel bağlılıklarını olumsuz yönde etkilemektedir. Bu bağlamda Batman ilinde bulunan okulların örgütsel anlamda adaletli davranışların sergilendiği niteliklere sahip eğitim kurumları olduğu söylenebilir.

Polat (2007)’ın gerçekleştirmiş olduğu araştırmada da ($X= 3,91$) genel olarak benzer sonuç çıkmıştır. Bu durumda genel olarak öğretmenlerin okul yöneticilerinin kendilerine saygılı davrandıklarını, karar verirken yasal haklarını göz önüne aldıklarını ve kişisel ihtiyaçlarını göz önünde bulundurduklarına ilişkin yüksek düzeyde adil algılara sahip olduklarını söylemek mümkündür.

Bir diğer çözümlene göstermiştir ki etik liderlik alt boyutlarının tamamı ile örgütsel bağlılık alt boyutlarının tamamı anlamlı bir seviyede ilişki içerisinde. Elde

edilen bu bulgu göstermektedir ki öğretmenler okullarında yöneticiler tarafından yürütülen uygulamaları genellikle etik liderlik bağlamında yeterli olarak görmektedirler. Çalışanlara etik davranışların benimsetilmesi için bu davranışların ilk önce üst yönetimde benimsetilmeye başlanması, orta kademe yöneticilere aktarılması ve örgütün tüm çalışanlarına yayılması gerekmektedir. İş yerlerinde etik bir anlayışın gelişmesinin ve korunmasının garantisi, yöneticilerin yüksek etik standarda sahip olmaları ve çalışanlara olumlu ve örnek davranışlar sergilemeleridir (Aydın 2001, s.40). Elde edilen bu bulgu göstermiştir ki etik liderlik davranışlarının sergilendiği okullarda çalışan öğretmenler arasında örgütsel bağlılık seviyesi de yüksek seviyededir.

Yani eğer okul yöneticileri etik davranışlar sergilerler ise bu davranışlar okullardaki öğretmenlerin örgütsel adalet algıları da olumlu yönde etkilenecektir. Nitekim Niehoff ve Moorman (1993)'a göre örgütsel adalet algıları etik liderlik davranışları ile örgütsel adanmışlık davranışları arasında ara değişken görevi görmektedir ve birbirleri ile yakından ilintili kavramlardır.

Büyük ihtimalle daha etik davranışların sergilendiği ve çalışanlara etik davranışları ile örnek olabilecek liderlerin olduğu eğitim kurumlarında çalışanların örgütsel adalet algıları daha yüksek olacak ve örgütlerine daha bağlı bir şekilde çalışacaklardır. Bu da eğitim kurumunun sürdürülebilir bir başarı elde etmesi ve ilerlemesi açısından önemli olacaktır. Bu nedenle eğitim yöneticilerinin davranışlarını şekillendirirken etik yaklaşımlar içinde olmalı, öğretmenlere karşı olumlu bir rol modeli oluşturmaya çalışmalıdırlar. Ayrıca yöneticiler, etik bir çalışma ortamının oluşturulmasına önem vermeli, örgütte etik bir kültür yaratmaya gayret sarf etmelidirler. Eğitim örgütlerinde çalışanların örgüte bağlılığını arttırmak yönündeki faydasını göz önüne alarak etik liderler seçmeye ve yetiştirmeye çalışmalıdırlar.

Erkeklerin etik liderlik algıları ve örgütsel adalet algılarının genel olarak anlamlı seviyede kadın öğretmenlere göre daha yüksek seviyede olduğu görülmüştür.

11 yıl ve üzerinde tecrübeye sahip öğretmenler okullarında adil etkileşim olduğuna yönelik algıları daha az tecrübeye sahip öğretmenlere göre daha olumlu seviyededir. Aynı kurumda belirli bir süre çalışan personelin hem kurumu daha iyi

tanınması ve hem de kurumda daha iyi tanınarak ona göre davranılması bu sonucun başlıca nedeni olabilir.

Nitekim, elde edilen bu sonuçlar Uğurlu (2009)'nun yapmış olduğu çalışmada elde edilen sonuçlar ve Kazancı (2010)'nın bulguları ile de tutarlılık göstermektedir. Bu durumun yaşla birlikte kıdemine artmasına ve örgütsel kaynaklardan daha fazla ve öncelikli yararlanmanın sonucu olduğu söylenebilir. Ayrıca, bu yaş grubu öğretmenlerin okul yöneticilerinden diğer öğretmenlere göre daha saygılı, daha onurlu, daha nazik bir davranış beklentisi içerisinde olmalarından kaynaklandığı söylenebilir.

Hizmet süresi arttıkça personelin içsel doyum düzeylerinin arttığı görülmüştür. Bunun nedeni ise kişilerin meslek kaygılarının azalması ve deneyimli personele duyulan saygı gösterilebilir. Mevcut görevlerine göre yapılan incelemede yöneticilerin içsel doyumlarının öğretmenlere göre daha yüksek olduğu bulunmuştur. Bunun başlıca sebebi yöneticilerin toplumda daha saygın bir yer edinmeleri olabilir.

İlköğretim I. ve II. seviyede çalışan öğretmenlerin etik liderlik algıları ana okulu ve ortaöğretim seviyesinde çalışan öğretmenlere göre daha olumsuz seviyededir.

5.2. Öneriler

5.2.1. Araştırmacılara Yönelik Öneriler

- Bu çalışma 2014 yılında Batman ilinde yapılmıştır. Bundan 10 yıl sonra çalışmanın yine aynı şehirde tekrarlanması ile zaman içinde elde edilen bulguların değişip değişmediği irdelenebilir. Bu şekilde bir çalışma yapılarak baskın olan etik liderlik davranışlarının zaman içinde değişip değişmediği incelenebilir.
- Araştırma bulgularından faydalanarak, kapsam daha da daraltılıp derinlemesine araştırmalar yapılabilir.
- Gerçekleştirilen bu araştırmanın örnekleme eğitim sektöründe olması sebebiyle bir başka çalışmada araştırmacıların farklı sektörlerde aynı uygulamayı yaparak sektörler arasındaki farklılıkları değerlendirmeleri önerilebilir.

- Etik liderlik davranışları son zamanlarda gittikçe önem kazanmaya başlamış bir konu olmasına rağmen bu kavramın çalışanı ne yönde etkilediğine dair çalışmalar sınırlıdır. Bu çalışmada etik liderlik ile örgütsel adalet arasındaki ilişki incelenmiştir. Bundan sonraki araştırmalarda etik liderliğin örgütsel adalet üzerindeki etkisi yerine örgütsel bağlılık, iş tatmini, yöneticiye duyulan güven, motivasyon, stres, gibi kavramlarla olan ilişkileri incelenebilir.
- Araştırmaya benzer bir çalışma ülkemizin coğrafi, sosyo-ekonomik ve kültürel yapısı dikkate alınarak çeşitli bölgelerde yapıp karşılaştırmalar yapılabilir.
- Gerçekleştirilen bu araştırmada nicel veri toplama tekniklerinden yararlanılmıştır. Bundan sonra gerçekleştirilecek olan çalışmalarda nitel veri toplama tekniklerinden de yararlanılarak karma desenler tercih edilerek konunun daha derinlemesine anlaşılması sağlanabilir.
- Okul müdürlerinin etik liderlik davranışı gösterme düzeylerini öğretmen görüşlerine göre ortaya koymaya çalıştığımız bu çalışmaya ek olarak okul müdürlerinin görüşleri de alınarak karşılaştırılabilir.
- Okul müdürlerinin etik liderlik davranışı gösterme düzeyleri öğrenciler ve veliler üzerinde yapılacak bir çalışma ile de araştırılabilir.
- Yapılacak bir araştırma ile hangi liderlik yaklaşımının öğretmenler üzerinde daha olumlu etki yaptığı tespit edilebilir.

5.2.2. Uygulayıcılara Yönelik Öneriler

- Öğretmenlerin etik liderlik algılarının daha olumlu seviyelere taşınmasının temel yolu okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının daha fazla sıklıkla sergilemelerinden geçmektedir. Bu bağlamda, okulu müdürlerinin etik liderlik davranışlarını gösterme düzeylerinin daha da geliştirilmesi için eğitim bilimlerindeki ve liderlik alanındaki çağdaş yaklaşımlar dikkate alınarak üniversiteler gibi ilgili yerlerle milli eğitim müdürlükleri arasında işbirliği yapıp eğitim programları düzenlenmelidir. Bu programlar, yeni atanacak olan okul müdürlerine göreve başlamadan önce oryantasyon programı şeklinde, görevde olan okul müdürlerine ise hizmet içi eğitim programı şeklinde planlanmalıdır.

Bunun yanında okul müdürleri için etik ilkeler net bir şekilde belirlenerek yasal kapsama alınmalıdır.

- Yapılan analizler sonucu örgütsel adalet boyutlarında kadın katılımcıların örgütsel adalet algıları düşük çıkmıştır. Bu algıları yükseltmek için okullarda alınan kararlarda söz hakkı verilmesi ve kararlara katılmaları yöneticiler tarafından sağlanmalıdır.
- Okul yöneticilerinin öğretmenlerinin birbirleriyle ve yöneticileriyle etkileşimini artıracak etkinlikler düzenlenebilir.
- Öğretmenlere verilen ödül, ek ders ücreti, alınacak derslerin dağılımı, ders dışı görevler ve cezalar, ders programı dağıtımı gibi uygulamalarda hak esasına dayalı bir yönetimde bulunmaları önerilebilir.
- Elde edilen bulgulara göre okul müdürü ile öğretmen arasındaki mesleki ve arkadaşlık ilişkisi öğretmenlerin okul müdürlerinin etik liderlik davranışlarına yönelik görüşlerini olumlu yönde etkilemektedir. Okul müdürlerinin görev yaptığı öğretmenlerle sosyal ve kültürel etkinliklere katılmaları sağlanmalı, öğretmen ve müdür arasındaki ilişki okul dışındaki hayata da taşınmalıdır. Özellikle öğretmen sayısının kalabalık olduğu okullarda okul müdürlerinin buna daha çok özen göstermeleri yerinde olacaktır. Milli eğitim müdürlükleri vasıtasıyla bunu sağlayacak programlar oluşturularak uygulanmalıdır.
- Müdürlerin etik liderlik düzeyleri konusundaki öğretmen görüşlerini olumsuz etkileyen okul müdürü davranışları tespit edilerek okul müdürleri bu konularda eğitim programına tabi tutulmalıdır.
- Yeni göreve başlayan genç öğretmenlere okul ve meslek sevgisi aşılanmalı, çalıştıkları kurumu sahiplenmeleri sağlanarak, örgütsel adalet ve iş doyum algı düzeyleri yükseltilmelidir.
- 9.Yönetici pozisyonunda olan kişiler şeffaflıktan ve adalet algısından korkmamalılar dolayısıyla, yönetimce bu kavramlar benimsenmeli ve işgörenlere yansıtılmalıdır.
- Etik liderlik davranışlarının okul yöneticileri tarafından tam olarak uygulanabilmesi için il, ilçe düzeyinde etik kurullar oluşturulmalıdır. Okul müdürlerinin etik ilkelere uymayan davranışları bu kurullar tarafından izlenmeli ve bu konuda gerekli adımlar atılmalıdır.

- Okul yöneticilerinin okulda görev yapan öğretmenlerle daha rahatça iletişim kurmalarını sağlamak amaçlı eğitim programları düzenlenmelidir.



KAYNAKÇA

- Aksoy, H. (1997). *Eğitim Denetiminde Etik Boyut*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Malatya.
- Aktan, C. C. (1999). *Ahlaki Yeniden Yapılanma ve Toplam Ahlakla Doğru*, İstanbul: Arı Düşünce ve Toplumsal Gelişim Derneği.
- Altinkurt, Y. (2010). Örgütsel Adalet. Memduhoğlu, H. B. ve Yılmaz, K. (Eds.). *Yönetimde Yeni Yaklaşımlar*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Altinkurt, Y. ve Yılmaz. Y. (2010). Değerlere Göre Yönetim ve Örgütsel Adalet İlişkisinin Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerinin Algularına Göre İncelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*. c.16.s.4: 463-485.
- Arslantaş, C.C. ve Dursun, M. (2008). Etik Liderlik Davranışının Yöneticiye Duyulan Güven Ve Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkisinde Etkileşim Adaletinin Dolaylı Rolü. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (1), 111-128.
- Aslam,R., Shumaila,S., Sadaqat, S., Bilal, H. ve Intizar, M. (2012), *Organizational Justice As A Predictor Of Job Satisfaction Organizational Justice As A Predictor Of Job Satisfaction Among Teachers - A Case Study On University Of The Punjab,Lahore*.
- Atalay, İ. (2005). ‘Örgütsel Adalet ve Örgütsel Vatandaşlık’ Yüksek Lisans Tezi. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aydın, İ. (2010). *Yönetmel, mesleki ve örgütsel etik* (4. Baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Aydın, M. (2007). *Eğitim Yönetimi* (8. Baskı). Ankara: Hatipoğlu Basım ve Yayıncılık.
- Bacon, D.R. (2004). The contributions of reliability and pretests to effective assessment. *Practical Assessment, Research & Evaluation*, 9(3).
- Bakhshi, A. (2009).Organizational Justice Perceptions As Predictor Of Job Satisfaction and Organization Commitment, *International Journal of Business and Management*, 4 (9), 146-149.

- Baştuğ, İ. (2009). *İlköğretim okulu yöneticilerinin etik liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen görüşleri*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı, Konya.
- Baştürk, F. F. (2009). *Ücret tatmini ile ücret yönetiminde örgütsel adalet algısı arasındaki ilişki ve bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Bennis, W. (1995). *Lider Olmanın Temel İlkeleri*, Stratejik Yönetim ve Liderlik (Çev. Mustafa Özel), İstanbul: İz Yayıncılık.
- Black, J.S.; Porter, L.W. (2000) *Management: Meeting New Challenges*, Prentice-Hall, New Jersey.
- Blumenthal, E. (2000). *İçsel Özgürlüğe Giden Yol*, İstanbul: Form Yayıncılık.
- Bryman, Alan.(1992). *Charisma & Leadership in Organization*. Sage Publications.
- Büyüköztürk, Ş. (2004). *Sosyal Bilimler için Veri Analizi El Kitabı: İstatistik, Araştırma Deseni*, SPSS Uygulamaları ve Yorum. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Calabrese. R. L. (1988). Ethical Leadership: A Prerequisite For Effective Schools. *Sassp Bulletin*. December 7\ (512), pp. 1-4.
- Celep, C., Doyuran, Ş., Sarıdere, U. ve Değitmeni, T. (2004). Eğitim örgütlerinde çok boyutlu iş etiği ve örgütsel adanmışlık. *XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı*. İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Malatya.
- Church, Allan H.(1998) .The Relationship Between Individual PersonalityOrientation And Executive Leadership Behaviour. *Journal Of Occupational & Organizational Psychology*. Jun98. Vol.71.
- Cohen-Charash, Y. ve Spector P. E. (2001). The Role of Justice In Organizations: A Meta Analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86, 278-321.
- Colquitt, A. Jason. (2001). On The Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure. *Journal of Applied Psychology*. vol. 86: 386-400.

- Cömert, M., Demirtaş, H., Üstüner, M. ve Özer, N. (2008). Lise öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları, *Eğitim Bilimleri ve Uygulama*, 7 (13), 3-22.
- Çakır, Ö. (2001). *İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Çakmak, K. Ö. (2005). *Performans Değerlendirme Sistemlerinde Örgütsel Adalet Algısı ve Bir Örnek Olay Çalışması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çapraz, H. (2009). 'Ortaöğretim Kurumu Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları ile İş Doyum Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi'. Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çelik, V. (2007). *Eğitimsel Liderlik*, Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Dawis, K. (1984). *İşletmede İnsan Davranışı*. (Çev. Kemal Tosun ve Diğerleri). İstanbul: İ. Ü. İşletme Fakültesi Enstitüsü Yayını, 2. Baskı.
- Doğan, A. (2008). *İlköğretim Kurumlarında Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi (Elazığ İli Örneği)*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi, Elazığ.
- Doğan, H. (2004). *İşgörenlerin adalet algulamalarında örgüt içi iletişim ve prosedürel bilgilendirmenin rolü*. Ege Üniversitesi Akademik Bakış Dergisi, 2(2), 69-76.
- Duffield, J. F. and R.H., McCuen. (2000). Ethical Maturity And Successful Leadership, *Journal Of Professional Issue in Engineering Education and Practise*.
- Dulewicz, S.V.D. & Higgs, M.J. 1999, 'Can Emotional Intelligence be measured and developed?', *Leadership and Organisation Development*; 20 (5), pp. 242-252.
- Eker, G. (2006). *Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri*, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. İzmir.
- Eren, E. (1998). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*, 12. Baskı, İstanbul: Beta Yayınevi.

- Eren, E. (2011). *Yönetim ve Organizasyon “Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar”* (10. baskı), İstanbul, Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Eroğlu, F. (2004). *Davranış bilimleri*. İstanbul: Beta.
- Evgülü, S.İ. (2009). *Avrupa Birliği Ülkelerinde Ve Türkiye’de İlköğretim Okul Yöneticileri İçin Geçerli Olan Etik İlkelerinin Karşılaştırılması*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Fatimah,O. Amiraa, A. M. and Halim, F. W. (2011), The Relationships between Organizational Justice, Organizational Citizenship Behavior and Job Satisfaction *Pertanika J. Soc. Sci. & Hum.* 19 (S): 115 - 121 Universiti, Putra Malaysia Press
- Folger, R., & Cropanzano, R. (1991). Procedural justice and worker motivation. In R. Steers and L. Porter (Eds.), *Motivation and work behavior*(pp. 131–143).New York: McGraw–Hill.
- Folger, R., & Konovsky, M. A. (1989). Effect of procedural and distributive justice on reactions to pay raise a decisions. *Academy of Management Journal*, 32, 115–130.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 99–432.
- Gül, İ. (2009). *Okul Yöneticilerinin Liderlik Yaklaşımlarının Okul-Çevre İlişkileri Üzerinde Etkisinin Değerlendirilmesi*, Yayınlanmış Doktora Tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Gümüseli, A. İ. (2001). Çağdaş okul müdürünün liderlik alanları. *Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*. 28, 531-548.
- Helvacı, M. A. (2010). İlköğretim okulu yöneticilerinin etik liderlik davranışı gösterme düzeyleri. *Zeitschrift für die welt der türken der türken journal of world of turks*. 1, 391-410.
- Howard, J. (2005). Liderlik ve Etik, *Executive Excellence Dergisi*. Haziran, s.6.

- Irak, D. U. (2004). Örgütsel adalet: Ortaya çıkışı, kuramsal yaklaşımlar ve bugünkü durumu. *Türk Psikoloji Yazıları*, 7(13), 25–43.
- İçerli, L. (2010). Örgütsel adalet: Kuramsal bir yaklaşım. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5(1), 67–92
- İnayet, A. Ve Karaman-Kepekçi Y. (2008). Principals' opinions of organisational justice in elementary schools in Turkey. *Journal of Educational Administration*. vol. 46. no. 4: 497 – 513.
- İşbaşı, J.Ö.(2000). *Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adaletle İlişkin Algılamalarının Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü, Bir Turizm Örgütünde Uygulama*, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- İşcan, Ö. F. ve Naktiyok, A. (2004). *Çalışanların Örgütsel Bağdaşmalarının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Alguları*. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 59 (1), 182-201.
- Kalder Puan Kitabı*, (2000). İstanbul: Kalder Yayınları.
- Karaeminoğulları, A.(2006). “*Öğretim Elemanlarının Örgütsel Adalet Alguları ile Sergiledikleri Üretkenliğe Aykırı Davranışlar Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma.*” Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İstanbul.
- Karagöz, A. (2008). *İlk ve ortaöğretim okulu yöneticilerinin öğretmenler tarafından algılanan etik liderlik rolleri ile öğretmenlerin örgütsel adanmışlıkları arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Yedi Tepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Karahan, A. (2008). Hastanelerde liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Sosyal bilimler dergisi*, 1, 145-162.
- Karaman, P. (2009). *Örgütsel Adalet Algısı ile Tükenmişlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Öğretmenler Üzerinde Bir Uygulama*. Yayınlanmamış

Yüksek Lisans Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Karasar, N. (2007). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Ankara: Nobel Yayıncılık.

Kaynak, T. (1989). Beşeri İlişkiler Açısından Yönetim ve Verimlilik. *Yönetim Dergisi*. İ.Ü. sayı: 2, İstanbul.

Kazancı, N. (2010). 'İlköğretim Okullarındaki Yöneticilerin Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Alguları Arasındaki İlişki Düzeyi'. Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Keskinkılınç, K., Can, N., Sarıtaş, M., Keskinlınç, S. B., Dilaver, H. H., Helvacı, M. A., Yücel, F. H., (2007). *Türk Eğitim Sistemi Ve Okul Yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Kılıç, S.(2010). *Performans Değerlendirmesinin Adalet Algısı Ve İş Tatminiyle İlişkisi*, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.

Kılınç, A. Ç. (2010). *Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışları Gösterme Düzeyleri İle Öğretmenlerin Yaşadıkları Örgütsel Güven Ve Yıldırma Arasındaki İlişki*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı, Ankara.

Kınay, S. (2006). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yönetmelik Etik İlkelerine Bağlılık Düzeylerinin Öğretmen Görüşlerine Göre Değerlendirilmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Kıranlı, S. ve İlğan, A. (2008). Eğitim örgütlerinde karar verme sürecinde etik. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi.

Levental, G. S. (1980). What should be done with equity theory? K.J. Gerjen, M.S. Greenberg (Eds.), *Social Exchange: Advances in Theory and Resarch*, New York, Plenum Press.

- Martin, C., & Bennett, L. N. (1996). The Role of justice judgments in explaining the relationship between job satisfaction and organizational commitment. *Group & Organization Management*, 21(1).
- Moorman, R. H. (1991). Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?. *Journal of Applied Psychology*, 76 (6), 845-855.
- Niehoff, B. P. ve Moorman, R. H. (1993) Justice As A Mediator of the Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior. *Academy of Management Journal*, 36 (3), 527-556.
- Oğuz, E. (2011), Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları ile Yöneticilerin Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki, *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(1), 45-65.
- Özdemir, M. (2009). *Lise Öğretmenlerinin Etik Liderlik Ve Sosyal Adalet Algıları Arasındaki İlişki, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi*, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (21), 77-96.
- Özdevecioğlu, M. (2004). Duygusal Olaylar Teorisi Çerçevesinde Pozitif ve Negatif Duygusallığın Algılanan Örgütsel Adalet Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 59 (3), 182-202.
- Özen, J. 2002. Adalet Kuramlarının Gelişimi ve Örgütsel Adalet Türleri. *Hukuk Felsefesi ve Sosyolojisi Arşivi*. Haziran, s.5: 107-117.
- Pehlivan, İ. (2001). *Yönetmel Mesleki ve Örgütsel Etik*, Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Pillai, Rajnandini, Chester A. Schriesheim, Eric S. Williams. 1999. Fairness Perceptions and Trust as Mediators for Transformational and Transactional Leadership: A Two-Sample Study. *Journal of Management*. vol. 25. no. 6: 897-933.

- Polat, S. ve Celep, C. (2008). Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Algıları. *Kuramda ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 54, 307-331.
- Polat, S.(2007). *Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları, Örgütsel Güven Düzeyleri ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki*, Yayınlanmamış doktora tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Robinson, Karen L. (2004). “The Impact of Individual Differences on the Relationship Between Employee Perceptions of Organizational Justice and Organizational Outcome Variables.” *A Dissertation Presented to the Faculty of the California School of Organizational Studies, Alliant International University, San Diego*, 1-156.
- Selekler, O. Z. (2007). ‘*Öğretmenlerde Örgütsel Adalet ve Psikolojik Sözleşme İhlal Algısı*’. Yüksek Lisans Tezi’. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Kocaeli.
- Söyük, S. (2007). *Örgütsel adaletin iş tatmini üzerindeki etkisi ve İstanbul ilindeki özel hastanelerde çalışan hemşirelere yönelik bir çalışma*. Yayınlanmamış doktora tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Şahin, L. (2008). İşletmelerde İş Ahlakı Uygulamaları İçin Genel Çerçeve. *İş Ahlakı Dergisi*. 1(2). 54-66. İGİAD, İstanbul.
- Şentürk, C. & Sağnak, M. (2010). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Davranışları İle Okul İklimi Arasındaki İlişki. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*. 1,123-142.
- Şimşek, Y. ve Altinkurt, Y. (2009). Okul Müdürlerinin Etik Liderlik. Uygulamalarına İlişkin Öğretmen Görüşleri, *I. Uluslararası Türkiye Eğitim Araştırmaları Kongresi*. 1-3 Mayıs 2009 Çanakkale.
- Tan, Ç. (2006). *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Konusundaki Algıları*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.

- Thibaut, J. W., & L. Walker, (1975). *Procedural Justice: A Psychological Analysis*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Titrek, O. (2009). Okul türüne göre okullardaki örgütsel adalet düzeyi. *Uluslar Arası İnsan Bilimleri Dergisi*, 6 (2), 551–573.
- Topuzoğlu, A.P. (2009). *Demografik Özellikler Açısından Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Torrington, D., Jane W., and Kirsty J. (1989). *Effective Management: People and Organisation*. Prentice Hall International Ltd. Great Britain.
- Turhan, M. (2007). *Genel Ve Mesleki Lise Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Okullardaki Sosyal Adalet Üzerindeki Etkisi*. Yayınlanmamış doktora tezi, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Elazığ.
- Tutar, I. (2010). *Etik Liderlik Ve Yöneticilerin Etik Sorumluluklarının Değerlendirilmesi Üzerine Bir Araştırma*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Uğurlu, T. (2009). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Yöneticilerinin Etik Liderlik Ve Örgütsel Adalet Davranışlarının Etkisi*, Yayınlanmış Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Wasti, A. (2001). Örgütsel adalet kavramı ve tercüme bir ölçeğin Türkçede geçerlik ve güvenilirlik analizi. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 27.
- Yaman, A., Ç. (2010), *Denetçinin Yeni Rolü; Etik Liderlik, Denetim*.
- Yelboğa, A.(2012). Örgütsel Adalet İle İş Doyumu İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma, *Ege Akademik Bakış*, 12 (2), 171-182.
- Yıldırım, F.(2002). *Çalışma Yaşamında Örgüte Bağlılık ve Örgütsel Adalet İlişkisi*, Yayınlanmamış doktora tezi Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Psikoloji (Sosyal Psikoloji) Anabilim Dalı, Ankara.

- Yıldırım, F.(2007). İş Doyumu İle Örgütsel Adalet İlişkisi, *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 62(1), 253-278.
- Yılmaz, E. (2005). Etik ve Liderlik, (Editör: A. Murat Sünbül) *Öğretmenin Dünyası* Ankara: Mikro Basım-Yayın-Dağıtım, 39-52.
- Yılmaz, E. (2006). *Okullardaki örgütsel güven düzeyinin okul yöneticilerinin etik liderlik özellikleri ve bazı değişkenler açısından incelenmesi*. Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Yılmaz, G. (2004). '*İnsan Kaynakları Uygulamalarına İlişkin Örgütsel Adalet Algısının Çalışanların Tutum ve Davranışları Üzerindeki Etkisi*'. Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yürür, Ş. (2005). *Ödüllendirme sistemleri ile örgütsel adalet arasındaki ilişkilerin analizi ve bir uygulama*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Uludağ Üniversitesi, Bursa.

EK 1: ARAŞTIRMADA KULLANILAN ÖLÇEKLER

Bu araştırma, Batman ilinde yer alan devlet okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ve etik liderlik düzeyleri arasındaki ilişkiyi araştırmayı amaçlamaktadır. Katkılarınızla gerçekleşecek bu çalışmanın Türk Milli Eğitiminin geliştirilmesi çalışmalarına katkı sağlaması beklenmektedir. Anketle toplanacak veriler kesinlikle amacı dışında kullanılmayacak, hiç bir kişi veya kuruma verilmeyecektir. Vereceğiniz cevaplar tek tek değil tüm grup içinde değerlendirilecektir. Bu yüzden isim yazmanıza gerek yoktur. Bu araştırmanın amacına ulaşması, büyük ölçüde sizin ankette yer alan soruları içtenlikle cevaplamanıza bağlıdır. Anketi doldurmak için ayıracağınız zaman ve katkılarınız için şimdiden teşekkür ederim.

Mehmet BATUR

Vali Zeki Şanal İlkokulu

Müdür Yardımcısı

Aşağıda yer alan ifadelerden/sorulardan sizi tanımlayan seçeneği yanında bulunan kutucuğa X işareti ile belirtiniz.

1. Cinsiyetiniz Kadın () Erkek ()
2. Yaşınız 20-25 () 26-35 () 36-45 () 46-55 () 56 ve üzeri ()
3. Eğitiminiz: Üniversite () Y. Lisans () Doktora ()
4. Medeni durumunuz Bekâr () Evli () Diğer ()
5. Çocuğunuz var mı? Evet () Hayır ()
6. Kaç yıldır bu kurumda çalışıyorsunuz? 1 yıldan az () 1- 2 yıl () 3-5 yıl () 6-10 yıl () 11 yıl ve üzeri ()
7. Bulduğunuz kademe nedir? Okul Öncesi () İlköğretim I Kademe () İlköğretim I Kademe () Ortaöğretim ()
8. Branşınız? Okul Öncesi () Sınıf Öğretmeni () Branş Öğretmeni ()

Aşağıda yer alan ifadeleri kendinizi yansıtacak şekilde işaretleyiniz.

1 Tamamen Katılmıyorum, 2 Katılmıyorum, 3 Kararsızım, 4 Katılıyorum, 5 Tamamen Katılıyorum

		1	2	3	4	5
1	Okuldaki çalışma programım adildir.	()	()	()	()	()
2	Bir bütün olarak değerlendirildiğinde, işyerimden elde ettiğim kazanımların adil olduğunu düşünüyorum.	()	()	()	()	()
3	İş sorumluluklarımın adil olduğu kanısındayım.	()	()	()	()	()
4	Çalışma programımızla ilgili kararlar okul yönetimi tarafından objektif bir şekilde alınmaktadır.	()	()	()	()	()
5	Okul yönetimi, işle ilgili kararlar alınmadan önce bütün çalışanların görüşlerini alır.	()	()	()	()	()
6	Okul müdürünün yaptığı denetimler adil bir şekilde yapılmaktadır.	()	()	()	()	()
7	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim, bir çalışan olarak haklarımı gözetirler.	()	()	()	()	()
8	Okulumun benimsediği misyon ve vizyon benim çalışma azmimi arttırmaktadır.	()	()	()	()	()
9	Okulumuzun daha başarılı olması için sık sık toplantılar yapılmaktadır.	()	()	()	()	()
10	Okulumda ekip çalışması yapabilmek için uygun zemin sağlanmaktadır.	()	()	()	()	()
11	Okul yönetimi ile çalışanlar arasında genel bir adalet anlayışı yoktur.	()	()	()	()	()
12	Öretmenleri teşvik eder.	()	()	()	()	()
13	Kendi düşüncelerini, seviyi temel alan yaklaşımla yaymaya çalışır.	()	()	()	()	()
14	Geleceğe dönük somut hedefler koyar.	()	()	()	()	()
15	Kendi işlerini sorumluluk duygusu içerisinde yapar	()	()	()	()	()
16	Kendi kendini değerlendirebilir.	()	()	()	()	()
17	Hatalarını kabul eder.	()	()	()	()	()
18	Bencil davranışlar sergilemez.	()	()	()	()	()
19	Öğretmenlerin yaratıcılığının ortaya çıkması için, uygun ortam hazırlar	()	()	()	()	()
20	Öğretmenlere adaletli davranır.	()	()	()	()	()
21	Öğremne konusunda isteklidir.	()	()	()	()	()
22	Çözümler üretmede sistemli yaklaşır.	()	()	()	()	()
23	Öğretmenlerin farklı düşünebileceğini kabul eder.	()	()	()	()	()
24	Tartışmalara yapıcı ve anlayışla katılır.	()	()	()	()	()
25	Doğru sözlüdür.	()	()	()	()	()
26	Dürüst davranır.	()	()	()	()	()
27	Olaylar karşısında cesaretli davranır.	()	()	()	()	()
28	Sabırlıdır.	()	()	()	()	()
29	Öretmenlerin başarısını, adaletli bir şekilde ödüllendirir.	()	()	()	()	()
30	Alçak gönüllüdür.	()	()	()	()	()
31	Okulun kurallarını doğru bir şekilde oluşturur.	()	()	()	()	()
32	İnsanlara eşit davranır.	()	()	()	()	()
33	Tüm öğretmenlere sevgiyle davranır.	()	()	()	()	()

34	Öğretmenlere şevkatle yaklaşır.	()	()	()	()	()
35	Tüm koşullarda gerçeği söyler.	()	()	()	()	()
36	İfadeleri gerçeğe yakındır.	()	()	()	()	()
37	Faaliyetleri gerçeklik ilkesine göre yapar.	()	()	()	()	()
38	Etrafındaki insanlara saygı gösterir.	()	()	()	()	()
39	Bireysel hakları korur.	()	()	()	()	()
40	İçinde bulunduğu toplumun değerlerine saygı gösterir.	()	()	()	()	()
41	Politik konularda kazanç salamaya yönelik çalışmalarda bulunmaz.	()	()	()	()	()
42	Dini konularda fayda amaçlı faaliyetlerde bulunmaz.	()	()	()	()	()
43	Ekonomik alanda kişisel kazanç sağlayıcı faaliyetlerde bulunmaz.	()	()	()	()	()
44	Tartışmalar için özgür ortamlar yaratır.	()	()	()	()	()
45	Mesleki sorumluluklarını dürüstlük duygusu içerisinde yapar.	()	()	()	()	()
46	Okulda ortak alınan kararları, etkili bir biçimde uygular.	()	()	()	()	()
47	Mesleki etkinliğini artırmaya yönelik çaba içerisindedir.	()	()	()	()	()
48	Okulda yapılan işlerde ölçüyü belirler.	()	()	()	()	()
49	Kötü sayılabilecek alışkanlıklara sahip değildir.	()	()	()	()	()
50	Öğretmenler arasında ara bozucu değildir.	()	()	()	()	()
51	Merhametlidir.	()	()	()	()	()
52	Öğretmenlere içten davranır.	()	()	()	()	()
53	Öğretmenleri, sahip oldukları kişisel özelliklerinden dolayı yargılamaz	()	()	()	()	()
54	Yapılan hizmetlerden dolayı insanlara minnet duygusu besler.	()	()	()	()	()
55	Davranışlarının sınırlarını bilir.	()	()	()	()	()
56	Bu okuldaki görevimi büyük ölçüde parasal kaygılarla yapar	()	()	()	()	()