



ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DÜZEYLERİNE YÖNETİCİLERİNİN ETİK LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL ADALET DAVRANIŞLARININ ETKİSİ

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

Celal Teyyar UĞURLU*, Mehmet ÜSTÜNER**

ÖZET: Yönetici etik liderlik davranışı, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık örgütsel davranışın etkilediği değişkenlerdir. Bu üç kavram örgütlerin amaçlarını gerçekleştirme açısından önem taşımaktadır. Bu araştırmanın amacı ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin örgütsel bağlılığına yöneticilerinin etik liderlik ve örgütsel adalet davranışlarının etkisini belirlemektir. Örneklemi için, Hatay'daki her ilçede öğretmen sayısı 10'un üzerinde olan okullar tercih edilmiştir. Böylece 12 ilçede bulunan 635 ilköğretim okulundaki toplam 9004 öğretmen çalışma evrenini oluşturmaktadır. Araştırmada veri toplama araçları olarak, Etik Liderlik, Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık ölçekleri kullanılmıştır. Verilerin çözümlenmesinde aritmetik ortalama, t testi, Mann Whitney U testi, Kruskal Wallish testi, varyans analizi, korelasyon katsayısı, basit ve çoklu regresyon analizi kullanılmıştır. Sonuç olarak, yönetici etik liderlik davranışı, okulların örgütsel adalet doğasına etki ederek öğretmenlerin okulları ile olan ilişkilerinde örgütsel bağlılık yaratmaktadır. Öğretmenlerin bağlılıklarının temelinde yöneticilerinin etik liderlik davranışları esnasında örgütsel adaleti sağlamaları yatmaktadır.

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

ABSTRACT: Organizational behaviour affects many attitudes. In organization administrator's moral behavior, organizational justice and organizational commitment are the variables which are affected by the organizational behavior. These three concepts that affect each other are important from the point view of the organizations to realize their aims. To determine the sample of this research in schools that have more than ten teachers from each district in Hatay were preferred. As a result, 9004 teachers from 635 primary schools of 12 districts comprise the population of the study. It was made use of Pearson Moments Product Correlation Coefficient and simple and multiple regression analyze, mean, standard deviation, one-way anova Mann Whitney U, Kruskal Wallish, methods to compute the datas. The results revealed that administrative ethical leadership attitude creates organizational commitment in teachers for their relationships with their schools by effecting organizational justice nature of the schools. Organizational justice is accepted as an important guide variable between administrative ethical leadership attitude and organizational commitment. At the basic of the commitment of teachers the administrators are to show their administrative ethical leadership attitude by guaranteeing organizational justice.

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

1. GİRİŞ

Örgütlenmiş bir insan grubunun, bir takım amaçlarla birtakım işleri sürekli olarak gerçekleştirme çabası olan her yerde yönetim söz konusudur (Kaya, 1993, 31). Ortak amaç için ortak çabaları işbirliği içinde bütünleştirme kaygısındaki insanlar yönetime ihtiyaç duyarlar. Yönetim genel anlamda belli bir amacın gerçekleştirilmesi için bireylerin iş birliği yapmalarınıdır. Bu anlamda yönetim, örgütün işlerliğini sağlayacak her türlü yönetsel etkinlikleri yani kaynakların bir araya getirilmesini, eşgüdüm sağlanmasını, izlenecek yöntemleri ve denetimi içine alır (Gözübüyük, 1996, 1).

Bu çalışma "Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Yöneticilerinin Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet Davranışlarının Etkisi" adlı doktora çalışmasından üretilmiştir.

*Yrd.Doç.Dr. Cumhuriyet Üniversitesi, cugurlu@cumhuriyet.edu.tr

**Yrd.Doç.Dr. İnönü Üniversitesi, mustuner@inonu.edu.tr

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

Judith'e göre; örgütsel davranışın değişkenleri olan, öğrenme, personel geliştirme, kültür, stres, algı, yenileşme, iş düzenlemesi, çatışma, güç, liderlik, iletişim, karar verme, grup oluşturma, güdüleme, kişilik (Özdemir, 1997) gibi değişkenlerin yanında günümüzde örgütsel davranışın ilgilendiği konular içinde yönetici etik davranışı (Aydın, 2001) örgütsel adalet (Polat, 2007) ve örgütsel bağlılık (Tok, 2007) konularının da yer aldığını görmek mümkündür. Örgütsel davranış değişkenleri olarak okullarda yönetici etik davranışı, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık kavramlarının okul örgütünün işgören davranışını etkilediği söylenebilir. Bu değişkenlerin okul örgütü içerisinde ele alınması okulların işgören davranışlarının anlaşılmasını sağlayarak sorunların çözümüne katkı sağlayabilir. Başaran (1991, 34)'a göre, nasıl ki insanlar yaşamalarını davranışlarına borçlu iseler, örgütlerde, yaşamlarını üyelerinin davranışlarına borçludurlar.

Örgütsel davranışın değişkeni olarak, etik, öncelleri ve sonuçlarıyla birçok kavramdan etkilendiği gibi birçok kavramı da etkiler. Etik insanla birlikte yaşama hizmet eder. Ahlak etkeni olarak insan, değerler ortaya koyar. Sartre, "Değerler dünyaya insanla gelir", der. Gerçekte, mutlak ve evrensel olarak geçerli tek bir ahlak değil, insanlar ve koşullarla birlikte değişen gelenekler ve etik yasalar vardır (Changeux, 2002). İnsanlarla birlikte gelişen bir kavram olarak etik, ilişki gerektirir. Kuçuradi (2006)'ye göre; etik ilişki, belirli bütünlükte bir kişinin başka bir kişiyle yüzyüze geldiği, değer sorunlarının söz konusu olduğu ilişkidir. Etik ilişki olay içindedir. Bir kişi bir ilişkiyi, başka insanların ve bin bir etkenin oluşturduğu bir olay ya da olaylar örgüsü içinde kurar ve bu ilişkiyi yaşar.

İnsanları etkilemede liderlik davranışları işe koşularken liderin göstereceği davranışların değeri, onu izleyenlerin eylemlerinin niteliğini belirler. Liderin, liderlik davranışını sergilerken davranışlarının iyi kötü, doğru yanlış olarak ifade edilen değerinin ahlaki bir yanı vardır. Valaquez, etik davranışı, ahlak üzerine çalışma, Chryssides ve Kaler, iyi kötü, doğru yanlış, erdemli kusurlunun ne olup olmadığı, Morrell, kendimizi ve başkalarını değerlendirme ölçütleri olarak ifade ederler (Morrell ve Hortley, 2006). Bir işin başlangıç ve sonucu arasındaki ilişkide etik bir değer vardır (Svensson ve Wood, 2008). İnsanları arası ilişkilerin olduğu yerde değer sorunlarının olması da kaçınılmazdır. Sorunlar neyin "etik" neyin "etik olmadığı" sorularını gündeme getirir.

Etik sorunlar (Brown, Trevino ve Herrison, 2005; Brown & Trevino, 2006; Brown, E.M., 2007; Mulki, Jaramillo ve Locander, 2008) sağlık ve çevre sorunları, kirlenme, enerji kaynaklarının azalması, terörizm, savaşlar, varlığımızı tehdit eden insan kaynaklı hastalıklar, etik davranış kavramını gündeme taşımıştır. Liderler etik sorunların yöneticisi olarak davranışlarıyla göz önünde yer almaktadırlar.

İş görenlerini etkileme konumunda bulunan liderler etik davranışlarıyla örnektirler. Farklı liderlik tanımlarından da anlaşılacağı gibi liderler insanları etkilemek, güdülemek, ikna etmek, moral birliği sağlamak, grup üyelerinin isteklerini karşılamak, ortak bir amacı başarmak, başlatmak gibi özellikleri içermektedir (Erçetin,1998). Etik davranışların, ilişkilerin kültürel ortamlarda var olduğu düşünüldüğünde, yönetici etik davranışlarının okul kültüründen etkilendiği söylenebilir.

Eğitim alanında çalışan okul yöneticilerinin çoğu doğru değerler ve etik kurallar ile donandığını düşünürler. Ancak zamanla benimsedikleri değerler ve etik kurallar aşınır ve doğru yoldan saparlar. Bireysel ve okul düzeyindeki birçok sorunun nedeni etik davranışların yetersizliğine dayanmaktadır (Çelik, 1999). Yöneticilerin, okullarını yönetirken gösterdikleri davranışlar etik olma ya da olmama özelliklerine göre okul iş görenleri tarafından algılanarak bir değer görür. Bu değerler öncelini kültürden alarak çıktısını bir başka değişkene bırakır. Etik davranışların çıktılarında biri olan "adalet" okul kültürü içerisinde kendilerine etik davranılan işgörenlerin adalet algılarını etkiler. İşgörenlerin maruz kaldıkları etik davranışlar iş ortamının adalet algısını ve adalet algısı da örgüte bağlılık algısını etkiler.

Adalet ile ilgili çalışmalar (Frankfurt, 1997; Jacob, 2006; Clark, 2006; Saunders ve Thornhill, 2004; Skarlicki ve Folger, 1997) adaletin ekonomik, eğitim, sosyal, politik ortamlarda insanlar arasındaki ilişkilerin odağına yerleşmiş olduğunu göstermektedir.

Örgütsel adalet, bireyin örgütündeki uygulamalara ilişkin algıladığı adalettir. (Eker, 2006; Greenberg, 1996, Özmen, Abraş ve Özer, 2007). Çalışanlar, kendi örgütlerinde kendileri ile başkalarını karşılaştırır. Kuralların herkese eşit uygulanmasını, eşit işe eşit ücret ödenmesini, izinlerde eşit haklara sahip olmayı, birtakım sosyal imkanlardan eşit şekilde yararlanmayı bekler. Ancak, adalet algılamasının odak noktası sadece çıktılar ve bu çıktıların karşılaştırılması değildir. Örgütteki kurallar, bu kuralların uygulanış biçimi ve bireyler arasındaki etkileşim de adalet algılamasının odağında bulunmaktadır (Özdevecioğlu, 2003) ve liderlikle adalet arasında bir ilişki (Pillai, Terry ve Ethlyn, 1999) vardır. Yönetici davranışlarının etik olma niteliği örgütsel adalet ile kurduğu ilişki ile örgütsel bağlılığı etkileyebilir.

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

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

Bu çalışmada, ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin görüşlerine göre, okullarda etik liderlik, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık kavramları arasındaki ilişkiler ve bunların birbirlerini yordama düzeyi araştırılmıştır. Bu kapsamda; a) öğretmenlerin, yönetici etik liderlik davranışı algı düzeyi, örgütsel adalet algı düzeyinin ne kadarını açıklamaktadır?, b) Öğretmenlerin, okullarına ilişkin örgütsel adalet algı düzeyi, örgütsel bağlılık algı düzeyinin ne kadarını açıklamaktadır?, c) Öğretmenlerin, yönetici etik liderlik davranışı algı düzeyi, örgütsel bağlılık algı düzeyinin ne kadarını açıklamaktadır?, d) Örgütsel adalet, yönetici etik liderlik davranışı ile örgütsel bağlılık arasında ara yordayıcı mıdır? sorularına yanıt aranmıştır. Öğretmenlerin, yöneticilerinin etik liderlik davranışlarına ve okul ortamındaki adalete ilişkin gözlemlerinin olduğu ve okullarına bağlılık düzeylerine ilişkin sorulara verdikleri yanıtların gerçek durumu yansıtacağı yargısı araştırmanın temel sayılığını oluşturmuştur. Bununla birlikte okul yöneticilerinin etik liderlik ya da örgütsel adalete ilişkin davranışlarının gözlenebilmesi ancak yöneticilerin bu alanlara giren davranışları göstermeleriyle olanaklıdır. Yöneticilerin bu alanda tanımlanan davranışları gösterebilmeleri ise onların daha fazla öğretmenle birlikte çalışıyor olmalarını gerektirebilir sayılıtsı ise araştırmanın dayandığı bir diğer sayılıtdır. Araştırma, Hatay ili sınırları içerisinde merkez ilçe ile birlikte toplam 12 ilçeden alınan örnekleme göre ilköğretim okullarında 2007-2008 öğretim yılında çalışan öğretmenlerin algılarıyla sınırlıdır.

2. YÖNTEM

Araştırmanın bu kısmında, araştırmanın örnekleme, veri toplama araçlarına ve verilerin analizine yer verilmiştir.

2.1. Örneklem

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

Buna göre çalışma evrenine bağlı olarak 12 ilçeden toplam 954 öğretmen örneklem olarak alınmıştır. Örneklem sayısına ulaşabilmek için uygulanan ölçek sayısı örneklem sayısından yaklaşık % 30 daha fazla tutulmuştur.

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

$$n = N \cdot t^2 \cdot p \cdot q / d^2 (N-1) + t^2 \cdot p \cdot q$$

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

Tabaka ağırlığı şu formülle bulunmuştur:

Tabaka ağırlığı: Örneklem büyüklüğü / Evren büyüklüğü

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

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

Tablo 1. Örneklem Seçilen İlçelerdeki Okul ve Öğretmen Sayıları

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

Araştırma, çalışma evrenine bağlı olarak Hatay İlinin ilçelerindeki okullardan seçilen öğretmenlerin görüşlerine dayalı olarak yapılmıştır. Her ilçede 15 okula karşılık bir okul gelecek şekilde toplam 42 okulda uygulama yapılmıştır. Okulların öğretmen sayılarının 10 ve üzerinde olması sağlanmıştır. Okullar belirlenirken her ilçe merkezindeki okulların niteliği hakkında bilgi sahibi olan

bölge ilköğretim müfettişlerinin görüşleri alınarak öğretmen sayısı 10 ve üzerinde olan okullar tercih edilmiştir. Bunun nedeni, öğretmen sayısı 10 ve üzerinde okulların örgüt olma özelliklerini daha çok yansıtacağı sayılıdır. Tabaka olarak kabul edilen 12 ilçe merkezindeki 42 okulda çalışan toplam 1509 öğretmene öğretmen sayıları dikkate alınarak oranlı bir şekilde 1238 ölçme aracı dağıtılmış ve bu ölçme araçlarının 1112 tanesi deri dönmüştür. İnceleme sonucunda 953 ölçek değerlendirmeye alınmıştır (Tablo 1).

2.2. Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak üç farklı ölçme aracı kullanılmıştır. Likert tipli veri toplama aracında maddeler 1-5 aralığında derecelendirilmiştir.

Tablo (2)'de ölçeklere ilişkin soru sayıları ve güvenilirlik katsayıları verilmiştir. Uygulanmadan elde edilen verilere dayalı yapılan güvenilirlik hesabından elde edilen Cronbach's Alpha katsayıları incelendiğinde (tablo 2) ölçekler genel olarak ve alt boyutlar bağlamında kabul gören .70'in (Büyüköztürk, 2007) üstünde katsayıya sahiptir.

Tablo 2. Ölçeklere İlişkin Soru Adetleri ve Cronbach's Alpha Katsayıları

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

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

Öğretmenlerin okullarına ilişkin adalet algıları Niehoff ve Moorman (1996) tarafından geliştirilen "örgütsel adalet ölçeği" ile ölçülmüştür. Ölçeğin Polat (2007) tarafından yapılan deneme uygulaması sonucunda örgütsel adalet ölçeğinin güvenilirlik katsayısı .85 çıkmıştır. Yapılan faktör analizinde hiçbir maddenin faktör yükü .45 altında çıkmadığından deneme ölçeğindeki tüm maddeler asıl ölçeğe alınmıştır.

Bu araştırma kapsamında yapılan uygulama sonucunda; örgütsel adalet ölçeğine yapılan güvenilirlik analizinde ölçeğin tamamı için güvenilirlik Cronbach's Alpha katsayısı .97 çıkmıştır. Alt boyutları için güvenilirlik katsayıları ise dağıtımsal adalet .95, işlemsel adalet .95 ve etkileşimsel adalet boyutunda .92 olarak bulunmuştur.

Örgütsel bağlılık, Meyer, Allen ve Smith (1993) tarafından geliştirilen 18 maddelik örgütsel bağlılık ölçeği ile ölçülmüştür. Wasti (Saridede, 2004) Meyer ve Allen (1993) 'ın üç boyutlu bağlılık ölçeğinin Türk çalışanlarına uygunluğunu analiz etmeye yönelik çalışmasında örgütsel bağlılık boyutlarının (duygusal, devam, normatif) alfa değerlerini sırasıyla .79; .58; .75 tespit etmiştir. Saridede (2004) "Eğitim örgütlerinde örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyetine etkisi" adlı yüksek lisans tezi için yapmış olduğu araştırmada, alfa değerleri Duygusal Bağlılık boyutunda .84, Devam Bağlılığı boyutunda .60, Normatif Bağlılık boyutunda .50 olarak bulunmuştur. Saridede (2004) 18

maddelik ölçeğin 11 maddesini değerlendirmeye alarak istatistiki işlemleri yapmıştır.

Örgütsel bağlılık ölçeğinin bu araştırma için yapılan uygulama sonucunda güvenilirlik katsayısı .72 çıkmıştır. Alt boyutlar için güvenilirlik katsayıları duygusal bağlılık boyutunda .86, devam bağlılığı boyutunda .73 normatif bağlılık boyutunda .78 olarak bulunmuştur.

2.3. Verilerin Analizi

Araştırmada öğretmenlerin okullarında yönetici etik liderlik davranışı, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık davranışı ve bunların alt boyutlarına ait değişkenlere ilişkin algı düzeylerini saptamak için aritmetik ortalamaya bakılmıştır. Aritmetik ortalamalar yorumlanırken aralıklar 1.00-1.79 “oldukça düşük”, 1.80-2.59 “düşük”, 2.60-3.39 “orta”, 3.40-4.19 “yüksek”, 4.20-5.00 aralığı ise “oldukça yüksek” olarak değerlendirilmiştir. Algı düzeylerinin kişisel ve örgütsel özelliğe göre değişip değişmediğini test etmek için, t testi, Mann Whitney U testi, tek yönlü varyans analizi, Kruskal Wallish testi yapılmıştır. Cinsiyet ve branş değişkenleri açısından deneklerin ölçek maddelerine verdikleri yanıtlar arasında anlamlı bir fark olup olmadığını test etmek için “Independent Samples T test” yapılmıştır. Dağılımın homojen olup olmadığını test eden Levene’nin Varyansların Homojenliği Testi (Levene’s Test for Equality of Variances) sonucu, varyansların homojen çıkmadığı boyutlar için Mann Whitney-U testi yapılmıştır. Yaş, kıdem, son çalıştığı okuldaki hizmet süresi, okuldaki öğretmen sayısı değişkenleri açısından deneklerin ölçek maddelerine verdikleri yanıtlar arasında anlamlı bir fark olup olmadığını test etmek amacıyla önce varyansların homojenliğine bakılmış, varyansların homojen olduğu boyutlarda parametrik testlerden tek yönlü varyans (ANOVA), homojen olmadığı boyutlarda ise non-parametrik testlerden Kruskal Wallish testi yapılmıştır. Kruskal Wallis testi sonucunda “p” değerinin anlamlı çıkması sonucu, gruplar arasındaki farklılığın hangi grup ya da gruplardan kaynaklandığının belirlenmesi için değişkenlerin alt bölümleri ikili gruplara ayrılmış ve bu gruplar için Mann-Whitney U testi yapılmıştır. Değerlendirmede anlamlılık düzeyi .05 olarak alınmıştır.

3. BULGULAR VE YORUM

3.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

Birinci alt problem “Öğretmenlerin, yönetici etik liderlik davranışı algı düzeyi, örgütsel adalet algı düzeyinin ne kadarını açıklamaktadır? şeklinde ifade edilmişti. Bu alt probleme ilişkin elde edilen veriler ve analiz sonuçları Tablo 3’ de yer almaktadır.

Tablo 3. Yönetici Etik Liderlik Davranışının Örgütsel adaleti yordamasına ilişkin basit regresyon analizi sonuçları

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

Tablo 4’de görüldüğü üzere, yönetici etik liderlik davranışı, örgütsel adaleti yordamasına yönelik regresyon analizi sonucu elde edilen korelasyon katsayısı incelendiğinde yönetici etik liderlik davranışı ile örgütsel adalet arasında olumlu bir ilişki ($r=83$) olduğu görülmektedir.

Elde edilen verilerin analizi sonucunda yönetici etik liderlik davranışının örgütsel adaletin bir yordayıcısı olduğu görülmektedir ($R=0,830$, $R^2=0,689$, $p<.00$). Bu sonuca göre Yönetici etik liderlik davranışı örgütsel adaletin yaklaşık %68’ sini açıklamaktadır.

3.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

İkinci alt problem “Öğretmenlerin, okullarına ilişkin örgütsel adalet algı düzeyi, örgütsel bağlılık davranışı algı düzeyinin ne kadarını açıklamaktadır? şeklinde ifade edilmişti. Bu alt probleme ilişkin elde edilen veriler ve analiz sonuçları Tablo 4’ de yer almaktadır.

Tablo 4. Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılık Davranışını Yordamasına İlişkin Basit Regresyon Analizi Sonuçları

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

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

Elde edilen verilerin analizi sonucunda örgütsel adalet, örgütsel bağlılık davranışının önemli bir yordayıcısıdır ($R=0,409$, $R^2=0,168$, $p<.01$). Bu sonuca göre Örgütsel adalet, örgütsel bağlılık davranışının yaklaşık %17’sini açıklamaktadır (tablo 4)

3.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

Üçüncü alt problem “Öğretmenlerin, yönetici etik liderlik davranışı algı düzeyi, örgütsel bağlılık davranışı algı düzeyinin ne kadarını açıklamaktadır? olarak ifade edilmişti. Bu alt probleme ilişkin elde edilen veriler ve analiz sonuçları Tablo 5’ de yer almaktadır.

Yönetici etik liderlik davranışının, örgütsel bağlılığı yordamasına yönelik regresyon analizi sonuçlarına göre, korelasyon katsayısı incelendiğinde yönetici etik liderlik davranışı ile örgütsel bağlılık arasında olumlu bir ilişki ($r=37$) olduğu tablo 5’in incelemesinden anlaşılmaktadır.

Tablo 5. Yönetici Etik Liderlik Davranışının Örgütsel Bağlılığı Yordamasına İlişkin Basit Regresyon Analizi Sonuçları

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

Tablo 5’deki verilere göre, yönetici etik liderlik davranışı örgütsel bağlılığın yordayıcısı ($R=0,371$, $R^2=0,138$, $p<.00$) durumundadır. Bu sonuca göre, yönetici etik liderlik davranışı örgütsel bağlılık davranışının yaklaşık %14’ünü açıklamaktadır (tablo 5).

3.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

Dördüncü alt problem “Örgütsel adalet, yönetici etik liderlik davranışı ile örgütsel bağlılık davranışı arasında ara yordayıcı mıdır?” olarak ifade edilmişti. Bu alt probleme ilişkin elde edilen veriler ve analiz sonuçları Tablo 6’ da yer almaktadır.

Tablo 6. Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılık Davranışı Üzerine Ara Yordayıcı Etkisi

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

** p<0.01 * p<0.05

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

Örgütsel adaletin, yönetici etik liderlik davranışı ile örgütsel bağlılık davranışı arasındaki ara yordayıcı etkisini test etmek için yapılan hiyerarşik regresyon analizi sonuçları tablo 7’de verilmiştir.

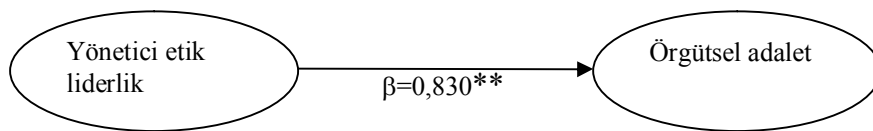
Tablo 6’de görüldüğü gibi örgütsel adaletin örgütsel bağlılık davranışı üzerine ara yordayıcı etkisini test etmek için yapılan hiyerarşik regresyon analizinde yönetici etik liderlik davranışı etkisinin örgütsel adaletle birlikte olduğunda da anlamlı bir şekilde etkisini sürdürdüğü ancak β değerleri incelendiğinde bir düşüşün olduğu görülmektedir. Örgütsel adalet, yönetici etik liderlik ile örgütsel bağlılık davranışı arasında “kısmi ara yordayıcı” bir değişkendir. Yönetici etik liderlik davranışı örgütsel bağlılığı doğrudan etkilediği gibi örgütsel adalet aracılığı ile de dolaylı olarak etkilemektedir.

4. SONUÇ ve TARTIŞMA

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

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

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



** p<0.01

Şekil 1. Yönetici etik liderlik davranışı ile örgütsel adalet ilişkisi

Yönetici etik liderlik davranışı ve örgütsel adalet arasındaki ilişkiye göre etik liderlik örgütsel adaletin önemli bir açıklayıcısıdır. Yöneticilerin etik davranışları genel olarak örgütsel adaleti etkilemektedir. Turhan (2007)’in yapmış olduğu araştırmada ise, genel olarak etik liderlik boyutları etik ilkelere uyma ($\bar{x}=4,16$), etik ikilemleri çözme ve etik karar verme ($\bar{x}=4,22$), etik bir okul kültürü ve iklimi oluşturma ($\bar{x}=4,82$), sosyal sorumluluk ($\bar{x}=4,19$), hizmete yönelik liderlik ($\bar{x}=4,21$), güvene

dayalı liderlik ($\bar{x}=3,88$), ilke merkezli liderlik boyutlarının ($\bar{x}=4,10$) ifade edilen ortalamalara sahip oldukları görülmüştür. Güvene dayalı liderlik ile etik bir okul kültürü ve iklimi oluşturma boyutları dışında kalan boyutların “katılıyorum” ve “tamamen katılıyorum” düzeyinde algılandığı görülmektedir. Genel olarak bakıldığında etik liderlik davranışı algısının yüksek olduğu söylenebilir. Farklı örgütsel adalet boyutları altında yer alan ve örgütsel adalete ilişkin yargılar içeren anket maddelerinin yüksek ortalamalarla algılandığı görülmektedir. Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarını gösterme düzeyleri ile öğretmenlerin okullarında sosyal adaletin algılanma düzeyine ilişkin görüşleri arasında yüksek düzeyde bir ilişki bulunmuştur. Yöneticiler etik liderlik davranışlarını ne kadar iyi gösterirlerse, öğretmenlerin sosyal adalete ilişkin algıları o derece yükselmektedir.

Okulun moral değerleri sosyal adalete bağlı olarak gelişir. Adalet bir toplumda yaşayanların birbirleriyle ilişkileri sonucunda gelişir ve sosyal adalet içerisinde adalet ve eşitlik kavramları yer alır. Söz konusu adalet ve eşitlikten ise liderler sorumludur (Merson ve Bussey, 2007). Adaletin gerçekleştirilmesinde liderlerin davranış biçimleri aracılık rolü oynar. Güçlü etiksel liderler sosyal adaletin inşasında görev alırlar. Bu nedenle etik değerler yönetimde önemli bir görev üstlenirler. Mele (2007)’e göre, örgütsel adalet, moral değerlerden ve adaletten uzak düşünülemez.

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

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

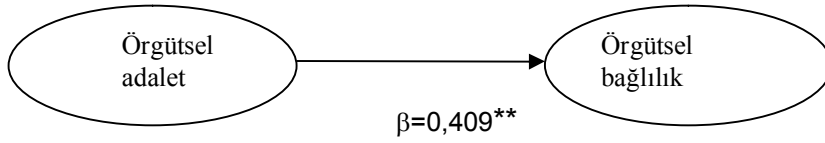
Yönetici etik liderliği, okul iklim ve kültürünün ayrılmaz bir parçası olarak adalet teorisi temelinde iş görür. Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının niteliği okul örgütsel adalet ağının güçlenmesine yardımcı olur. Glenys (2007) okul liderliğinin ahlak, etik ve ruhsal algılamaların güçlenmesi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

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

Liderler iyi, doğru, adil, ahlaklı davranışlar sergiledikleri zaman etik davranış gösterdikleri düşünülür. Liderler sözkonusu bu değerlerle çalışanlarına örnek olarak etik davranışlarını sergilerler. Liderlerin oluşturduğu örnek ortam çalışanların birbirleri ile olan ilişkilerinin de belirleyicisi olur (Zhu, May ve Avolio, 2004). Liderlerin iletişimsel etik, karar vermede etik iklimsel etik ve davranışsal etik boyutlarındaki davranış örnekleri lider davranışlarından biri olarak görebileğimiz örgütsel adalet ortamını yaratır.

4.2. Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılığı Açıklamasına İlişkin Sonuç ve Tartışma

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



Şekil 2. Örgütsel Adalet ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi

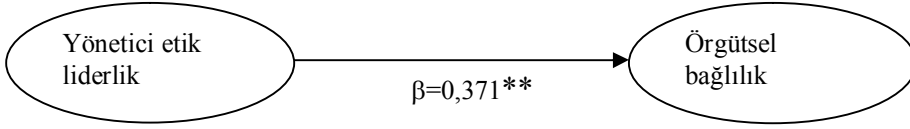
Sağnak (2005) yaptığı araştırmada, örgütsel değerlerin örgütsel bağlılığı artırdığı yönetici ve öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarında örgütsel değerlerin önemli bir yerinin olduğu, adalet, eşitlik, yaratıcılık, moral bütünlük gibi değerlerin örgütsel bağlılığı etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Eker (2006)'ın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

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

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

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

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



Şekil 3. Yönetici Etik Liderlik Davranışı İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi

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

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

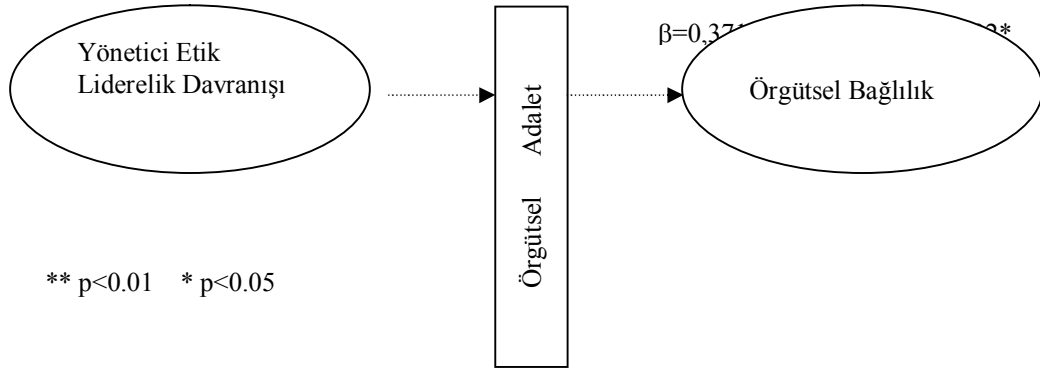
Hunt, Wood ve Chonco (1989) da, etik değerler ile örgütsel bağlılık ilişkisine dikkat çekmektedirler. Etik değerler ile örgütsel bağlılık arasında pozitif anlamlı bir ilişki vardır. Örgüt etik değerleri örgütsel bağlılığı % 17 açıklayarak ($R^2=0,170$), etik değerlerin örgütsel bağlılığın güçlü bir önceli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

Yönetici etik liderlik davranışının örgütsel bağlılık üzerine etkisi bu araştırma üzerinde gözlenirken, Dale ve Fox (2008) ve Hunt, Wood ve Chonco (1989)'nun araştırmalarında lider girişimciliği, saygınlığı ve etik değerlerinde örgütsel bağlılığı anlamlı bir şekilde açıkladığı görülmektedir. Liderler ve etik değerler birlikte düşünüldüğünde bu araştırma sonucunda olduğu gibi iklimsel etik ($\beta=0,216^{**}$) boyutunda örgütsel bağlılığın açıklandığı görülmektedir. Öğretmenlerin okullarına ilişkin algıları diğer etik boyutların daha çok okulun ikliminin onları okullarına bağladığının göstergesi olarak düşünülebilir.

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

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

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



Şekil 4. Örgütsel Adaletin Yönetici Etik Liderlik Davranışı ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki Ara Yordayıcılık İlişkisi

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

KAYNAKLAR

- Ambrose, M., Hess, R.L., & Ganesen, S. (2007) The relationship between justice and attitudes: an examination of justice effects on event and system-related attitudes, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, (103)21–36
- Aydın, İ.(2001) *Yönetmel mesleki ve örgütsel etik*. Ankara: Pegem yayıncılık.
- Aydın, M. (1994) *Eğitim yönetimi*. Ankara: Hatiboğlu Yayınevi.
- Balay, R. (2003) *Örgüt ve çevre ilişkisi, yönetimde çağdaş yaklaşımlar uygulamalar ve sorunlar*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Başaran, İ.E. (1991) *Örgütsel davranış*. Ankara: Gül yayınevi.
- Bates, R. (2006) Educational administration and social justice. *Education, Citizenship and Social Justice*, 1,141.
- Bayram, L.(2005) Yönetimde yeni bir paradigma: örgütsel bağlılık. *Sayıştay Dergisi*, 59, 135-139.
- Bos, K. (2001) Fundamental research by means of laboratory experiments is essential for a better understanding of organizational justice. *Journal of Vocational Behavior*, (58) 254–259.
- Brown, K.M. (2004) Leadership for social justice and equity: weaving a transformative framework and pedagogy. *Educational Administration Quarterly*, 40 (1) 77-108.
- Brown, M.E. (2007) Misconceptions of ethical leadership: How to avoid potential pitfall, *Organizational Dynamics*, 36(2)140-155.
- Brown, M.E. & Trevino, L.K. (2006) Ethical leadership: A review and future directions, *The Leadership Quarterly*, 17, 595–616.
- Brown, M.E. & Trevino, L.K., Herrison, D. A., (2005) Ethical leadership: a social learning perspective for construct development and testing, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, 117–134.
- Büyüköztürk, Ş. (2007) *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı, istatistik, araştırma deseni spss uygulamaları ve yorum*. (8.Baskı) Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Byrne, Z.S. (1999) How do procedural and interactional justice influence multiple levels of organizational outcomes? Presented as a panel presentation for the fourteenth annual conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology in Atlanta.
- Byrne, Z.B., Rupp, D.E. & Eurich, T. (2003) *Effects of Discrete Emotions on Distributive, Procedural, and Interactional Justice*. Poster at the 18th Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology. April 11-13, 2003, Orlando, Florida.
- Carlson, S.C. (2005) *Ethical leadership: Influences of ethical climate, perceived organizational support, and perceived leader integrity*. Unpublished doctorate thesis, Nova Southeastern University.
- Changeux, J.P.(2000) *Etiğin doğal kökenleri*. (N.Acar, Çev.). İstanbul: Mavi Ada Yayınevi.
- Clark, J.A. (2006) Social justice, education and schooling. *Some Philosophical Issues*, 54 (3) 272-287.
- Çelik, V. (1999) *Eğitimsel liderlik*. Ankara: Pegem Yayınları.

- Dale, K., Fox, M.L. (2008) Leadership style and organizational commitment: mediating effect of role stress. *Journal Of Managerial Issues*, 20 (1) 109-130.
- Değirmenci, T. (2007) *Etik Liderlik*. 21 Şubat 2008, www.genbilim.com/index.php
- Doğan, H. (2002) İşgörenlerin adalet algılamalarında örgüt içi iletişim ve prosedürel bilgilendirmenin rolü, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 2 (2) 71-78
- Eker, G. (2006) *Örgütsel adalet algısı boyutları ve iş doyumunu üzerindeki etkileri*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Erçetin, Ş.Ş. (1998) *Lider Sarmalında Vizyon*. Ankara: Önder Matbaacılık.
- Fields, D., Pang, M. & Chiu, C. (2000) Distributive and procedural justice as predictors of employee outcomes in Hong Kong, *Journal of Organizational Behavior*, 21 (5) 547-562.
- Frankfurt, H. (1997) Equality and respect, *Social Research*, 64 (1) 1-15.
- Greenberg, J. (1996) *The quest for justice on the job, essays and experiments. thousand oaks*, Ca. Sage Publication.
- Hunt, S.D., Wood, V.R., Chonco, L.B. (1989) Corporate ethical values and organizational commitment in marketing. *Journal of Marketing*, 53 (3) 79-90.
- Hwang, K.K. (2001) Introducing human rights education in the Confucian society of Taiwan: its implications for ethical leadership in education. *Int. J. Leadership In Education*, 4 (4) 321-332.
- Jacob, W.J. (2006) Social justice in chinese higher education. *Regional Issues Of Equity And Access*, 52, 149-169.
- Kaya, Y.K. (1993) *Eğitim Yönetimi Kuram ve Türkiye'deki Uygulama*, Ankara: Set Ofset Matbaacılık.
- Kuçuradi, İ. (2006) *Etik*. Ankara: Meteksan.
- Küçükkaraduman, E. (2006) *İlköğretim okul müdürlerinin etik davranışlarının incelenmesi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Lee, C. & Forh, J.L. (1999) The effects of gender in organizational justice perception, *Journal of Organizational Behavior*, 20 (1) 133-143.
- Mele, D. (2007) Integrating ethics into management. *Journal of Business Ethics*, 78, 291-297.
- Merson, S. & Bussey, L. (2007) Educational leadership for social justice: enhancing the ethical dimension of educational leadership. *Catholic Education*, 11, 2.
- Morrell, K. & Hortley, J. (2006) Ethics in leadership: the case of local politicians. *Local Government Studies*, 32 (1) 55-70.
- Mulki, J.P., Jaramillo, J.F. & Locander, W.B., (2008) Effect of ethical climate on turnover intention: linking attitudinal and stress theory, *Journal of Business Ethics*, 78, 559-574
- Olkkonen, M.E. & Lipponen, J. (2006) Relationships between organizational justice, identification with organization and work unit, and group-related outcomes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 100, 202-215.
- Orpen, C. (1993) The effect of organizational commitment on the relationship between procedural and distributive justice. *The Journal Of Social Psychology*, 134 (1) 135-136.
- Özdemir, S. (1997) *Okul kültürü ve yönetimi*. Ankara: Pegem yayıncılık.
- 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.
- Özmen, Ö.N.T.; Abraş, Y. ve Özer, P.S. (2007) Adalet verilen değerler adalet algıları üzerindeki etkisinin sorgulanmasına ilişkin bir araştırma, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 7 (1) 17-33.
- Polat, S. (2007) *Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları, örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki*, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli.
- Pillai, R.; Teri, A. S. & Ethlyn, A.W. (1999) Leadership and organizational justice, similarities and differences across cultures. *Journal of International Business Studies*, 30 (4) 763-779.
- Robbins, S. (1994) *Örgütsel davranışın temelleri*, (S. A. Öztürk, Çev.) Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Sabuncuoğlu, E.T. (2007) Eğitim, örgütsel bağlılık ve isten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin incelenmesi, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 7 (2) 621-636.
- Sağnak, M. (2005) The value congruence levels of principals and teachers at primary schools. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 5 (1) 221-228.
- Sarıdede, U. (2004) *Eğitim örgütlerinde örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyetine etkisi*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli.
- Saunders, M. N. K., & Thornhill, A. (2004). Trust and mistrust in organizations: an exploration using an organizational justice framework, *European Journal Of Work And Organizational Psychology*, 13 (4), 493-515.
- Schappe, S. P. (1996) Bridging the gap between procedural knowledge and positive employee attitudes. *Group & Organization Management*, 21 (3) 337-364.
- Skarlicki, D.P., Folger, R. (1997) Retaliation in the workplace: the roles of distributive, procedural and interactional justice, *Journal of Applied Psychology*, 82 (3) 434-443.
- Stefkovich, J., Begley, P.T. (2007) Ethical school leadership defining the best interests of students. *Educational Management Administration & Leadership*, 35 (2) 205-224.

Svensson, G. & Wood, G. (2008) A model of business ethics. *Journal of Business Ethics*, 77, 303-322.

Şişman, M. ve Turan, S. (2001) *Eğitimde toplam kalite yönetim*. Pegem A Yayıncılık, Ankara.

Tok, N.T.(2007) *İlköğretim müfettişlerinin iş doyumunu ve örgütsel bağlılıkları*.

Ankara: Cem Ofset Matbaacılık.

Yazıcıoğlu, Y., Erdoğan, S. (2004) *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Detay Yayıncılık, Ankara.

Yıldırım, F. (2002) *Çalışma yaşamında örgüte bağlılık ve örgütsel adalet ilişkisi*, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara.

Zhu, W., May, D.R., Aolio, B.J. (2004) The impact of ethical roles of psychological empowerment and authenticity. *Journal of Leadership Organizational Studies*, 11 (1).

Extended Abstract

In organizations human element is important for the productivity and effectiveness of any organization. Every organization wants to be more energetic, healthier, more productive and more adequate. When organizations face changes, every organization wants to cope with these changes. As practitioners of the organizational change in schools, administrators take place in the spot of the actions and operations. Each administrator commands energy, reformation, adequacy and many other features of the organization with the attitudes he affects and the factors he puts into action. Organizational behavior affects almost all members' attitudes. In school organization, administrator's moral behavior, organizational justice and organizational commitment are variables which are affected by organizational behavior. These three concepts that may have effect on each other are important for an organization in order to realize its aims. These three concepts, "moral leadership", "organizational justice" and "organizational commitment" which are thought to affect outputs of the school in a way, are considered as important variables to fulfill the aims of the school.

The aim of this study was to reveal the relationship between "moral leadership", "organizational justice" and "organizational commitment" variables by setting perception levels of "moral leadership", "organizational justice" and "organizational commitment" variables. The followings were questions of this study;

- Do teachers' perception level of administrators' ethical behavior have meaningful predictive in organizational justice perception level?
- Do teachers' perception level of organizational justice have meaningful predictive in organizational commitment perception level?
- Do teachers' perception level of administrators' ethical behavior have meaningful predictive in organizational commitment perception level?
- Is perception level of organizational justice a meaningful predictive between administrators' ethical behavior and organizational commitment?

To determine the sample of this study, schools that have more than ten teachers from each district in Hatay were included in sampling. As a result, 9004 teachers from 635 primary schools of 12 districts comprised the population of the study. In determining the sample size, the following Formula was used; For the sample of this research with .05 expressiveness level and $d = \pm 0,03$ sample mistake by considering that the sample of study has different view and opinion that means it is heterogeneous from the point view of teachers' gender, age, seniority, branch, number of teachers in schools and the period of service the sample was calculated according to the Formula taking place below (Yazıcıoğlu and Erdogan, 2004). $n = Nt^2pq/d^2 (N-1) + t^2pq$

In order to distribute the number of samples to 42 schools in 12 districts layer weight was set. Nine hundred and fifty four teachers who were determined as the sample were found by being divided by the number of teachers in the population. Layer weight = $954/9004 = 0,1059$ according to this Formula district rank density is found about 0,1059. As a result, the sample consisting of 954 people that are set by taking % 10 of the population were distributed to district rank in a balanced way. By taking the 0,10 of the number of teachers in the district ranks the sample was provided to represent the population of the study. Internal consistency was measured by using Cronbach alpha coefficient and alpha was .98 for "moral leadership", .97 for organizational justice, and .72 for organizational commitment".

In this research three different scales were used. The researchers had the required permissions for these three scales. The data of the research was added to “ethical leadership behavior scale”, “organizational justice perception scale” and “organizational commitment scale”. Ethical leadership perception was tested with a scale developed by (Yılmaz, 2006), organizational justice perception was tested with a scale developed by Meyer, Allen and Smith (1993, and organizational commitment perception was tested with a scale developed by Niehoff and Moorman (1996).

During the data analysis process, t-test, Mann Whitney U test, Kruskal Wallis test, Variance Analysis, Correlation Coefficient, simple and multiple regression analysis were used in analysis of data.

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

It can be, from the results, concluded that if school administrators show leadership behaviors, school organizational justice and organizational commitment variables are affected by those behaviors. That is why organizational justice can be considered as the mediator between administrators’ leadership behaviors and organizational commitment. In schools, administrators’ leadership behaviors and organizational justice quality may increase teachers’ organizational commitment level.