

## OKULLARDA ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ YORDAYICISI OLARAK ETİK LİDERLİK

### ETHICAL LEADERSHIP AS A PREDICTOR OF PERCEIVED ORGANIZATIONAL JUSTICE IN SCHOOLS

Ceyhun KAVRAYICI<sup>1</sup>

**ÖZ:** Araştırma etik liderlik ile örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkilerin incelenmesini amaçlamaktadır. Nicel araştırma paradigması temelinde desenlenen çalışmada ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Araştırmanın örneklemini Eskişehir ili Odunpazarı ilçesinde 2017-2018 eğitim öğretim yılında görev yapan 366 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmada veriler araştırma kapsamında geliştirilen kişisel bilgi formu, Yılmaz (2005) tarafından gerçekleştirilen Etik Liderlik Ölçeği, Hoy ve Tarter (2004) tarafından geliştirilen ve Türkçeye Taştan ve Yılmaz (2008) tarafından uyarlanan Örgütsel Adalet ölçeği ile toplanmıştır. Verilerin analiz sürecinde betimleyici istatistikler ile regresyon analizi kullanılmıştır. Araştırmada elde edilen sonuçlar okullarda etik liderliğin boyutlarından karar vermede etik ve iletişimsel etik boyutlarının yüksek, iklimsel etik ve davranışsal etik boyutlarının ise orta düzeyde algılandığını, örgütsel adaletin de yine orta düzeyde algılandığını ortaya koymuştur. Etik liderliğin boyutları ile örgütsel adalet pozitif yönde anlamlı ilişkiler bulunsa da, yalnızca karar vermede etik ve davranışsal etik boyutlarının örgütsel adaletle ilişkin yordayıcılar olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırma sonuçlarına dayanarak okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarını güçlendirilmesi, okul yönetiminde tarafsız ve adil olması önerilmektedir.

**ABSTRACT:** The aim of this study was to examine the relationship between ethical leadership and organizational justice perceptions of teachers. The study was designed as a quantitative correlational survey model in quantitative research paradigm. The sample of group of the study consisted of 366 teachers who worked in Odunpazarı district of Eskişehir province in 2017-2018 academic year. The data of the study were gathered via "Ethical Leadership Scale" developed by Yılmaz (2005) and organizational justice scale which was developed by Hoy and Tarter (2004) and adapted to Turkish culture by Taştan and Yılmaz (2008). Descriptive statistics and stepwise regression analysis were employed in data analyzing process. The results of the study revealed that communicational ethic and ethic in decision making dimensions were perceived as "high" while environmental ethic, behavioral ethic and organizational justice were perceived as "moderate" by the participants. Although there were positive correlations between the dimensions of ethical leadership and organizational justice, it was found that only ethic in decision making and behavioral ethic dimensions were predictors of organizational justice. According to the results, it was suggested that school principals should strengthen his/her ethical behaviors and should be equal and fair..

**Anahtar sözcükler:** Etik Liderlik, Liderlik, Okul Müdürleri, Örgütsel Adalet.

**Keywords:** Ethical Leadership, Leadership, School Principals, Organizational Justice

**Bu makaleye atf vermek için:**

Kavrayıcı, C. (2021). Okullarda örgütsel adalet algısının yordayıcısı olarak etik liderlik, *Trakya Eğitim Dergisi*, 11(2), 1076-1086

**Cite this article as:**

Kavrayıcı, C. (2021). Ethical leadership as a predictor of perceived organizational justice in schools. *Trakya Journal of Education*, 11(2), 1076-1086

#### EXTENDED ABSTRACT

Leadership is one of the most popular research area in social science studies. Of all the leadership types, ethical leadership is one of the most important research topic for the researchers (Brown ve Trevino, 2006). Positive atmosphere in organizations is strongly associated with ethical leadership mentality of leaders. Ethical leaders effect ethical behaviors in organizations. Leaders, who act within the framework of legal responsibilities, should also consider about the moral facets of organizational cases. Ethical leadership is related to variables like organizational trust, organizational commitment, organizational citizenship

<sup>1</sup>Araş. Gör. Dr., Anadolu Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, ckavrayici@anadolu.edu.tr, ceyhunkavrayici@gmail.com ORCID: 0000-0002-8878-6102

behavior and organizational justice that would produce positive organizational outcomes (Cemaloğlu & Kılınc, 2012).

Organizational justice that is one of the precious research topic of organizational studies is something related to organizational commitment, organizational conflict, ethical behaviors, workplace satisfaction etc. (Cropanzano et. al., 2007). Organizational justice is an employee perception of reward and punishment system and feeling of equity in organizations (Folger & Bies, 1989). Hence, it focuses on organizational outcomes stems from justice perception of employees. It is accepted that ethics and justice in organizations are crucial for employees in order to get satisfied and for organizations to achieve their goals, and injustice may cause problems in organizations (Greenberg, 1990). The results of the studies revealed that ethical leadership is remarkable variable in the organizational justice perceptions of employees in educational organizations (Yıldırım, 2010; Kaya, 2014). In this context, the aim of this study was to determine the relationship between ethical leadership and organizational justice perception of teachers in educational settings. In accordance with this aim, answers of the following research questions were sought for:

1. What are the levels of ethical leadership behaviors of school principals according to teachers' perceptions?
2. What is the teachers' perception level of organizational justice?
3. Do ethical leadership behaviors of school principals predict organizational justice perceptions of teachers?

### **Method**

The study was designed in quantitative research paradigm and correlational survey model. The aim of this study was to examine the relationship between ethical leadership and organizational justice perceptions of teachers. The population of the study consisted of 4182 and the sample group of the study consisted of 366 teachers who worked in Odunpazarı district of Eskişehir province in 2017-2018 academic year. 352 teachers were determined as sufficient sample group with the confidence interval of 95% and statistical significance level of  $\alpha=.05$  (Field, 2009). However, 400 questionnaires were delivered to teachers. Because of incompletely filled questionnaires, only 366 of them were analyzed. Random sampling technique was used in determining sample group.

The data of the study were gathered via ethical leadership scale and organizational justice scale. Ethical leadership scale, developed by Yılmaz (2005) is 5-point Likert type and consists of 44 items and 4 sub-dimensions called behavioral ethic, communicational ethic, environmental ethic and ethic in decision-making. Communicational ethic dimension explains % 21,525, ethic in decision making dimension explains %14,638, environmental ethic dimension explains %14,208, behavioral ethic dimension explains %10,798 of total variance. Total variance explained by the scale is %61,139. Cronbach's alpha of the overall scale was .97.

Unidimensional organizational justice scale, developed by Hoy and Tarter (2004) and adapted to Turkish context by Taştan and Yılmaz (2008) consists of 11 items. Cronbach's alpha of the original scale was .97, whereas Cronbach's alpha of the adapted version was .92. The original version of the scale explained %78 of total variance while the adapted version explained %61.71 of it.

Descriptive statistics, regression and correlation analysis were employed in the study. SPSS 23.0 software was used in order to analyze the data

### **Findings**

The findings of the study revealed that teachers' perception on ethic in decision making dimension ( $\bar{x}=4,07$ ) and communicational ethic dimension ( $\bar{x}=3,68$ ) were at the level of "I agree" while their perception on environmental ethic dimension ( $\bar{x}=3,19$ ) and behavioral ethic dimension ( $\bar{x}=3,26$ ) were at the level of "moderately agree". The arithmetic mean of organizational justice scores were ( $\bar{x}=2,94$ ) at the level of "moderately agree" as well. The results of the correlation analysis revealed that there were positive and statistically significant relationships between communicational ethic ( $r = .235$ ), environmental ethic ( $r = .307$ ), ethic in decision-making ( $r = .215$ ), behavioral ethic ( $r = .308$ ) and organizational justice perceptions of teachers. Having completed correlation analysis, stepwise regression analysis was employed in the study. According to results of the first model in the regression analysis, behavioral ethic predicted % 9.5 of perception of organizational justice ( $R^2 = .095$ ). Ethic in decision-making dimension was inserted to the second model and it produced .01  $R^2$  change and it explained %1 additional variance in prediction of organizational justice perception of teachers. Predictor variables predicted organizational justice perception of teachers positively and they both explained %10.5 of variance in prediction of organizational justice perception of teachers.

## Discussion and Conclusion

The findings of the study indicated that decision-making and communicational ethic perception of teachers were high whereas environmental behavioral ethic and organizational justice perception were moderate. Although there were positive correlations between the dimensions of ethical leadership and organizational justice, it was found that only ethic in decision-making and behavioral ethic dimensions were predictors of organizational justice. There were differences about teachers' perception level on ethical leadership and organizational justice. Hence, meta-analysis study was recommended for researchers. According to the results, it was also suggested that school principals should strengthen his/her ethical behaviors and should be equal and fair.

## GİRİŞ

Liderlik sosyal bilimlerin en çok araştırılan konularının başında gelmektedir. Liderlik alanlarından etik liderliğin araştırmacılar için önemli konulardan biri olduğu ifade edilmektedir. (Brown ve Trevino, 2006). Örgütlerde olumlu etkinliklerin gerçekleşmesi ve yaygınlaşması genel olarak liderlerin etik anlayışlarıyla yakından ilişkilidir. Etik liderlerin örgütlerin etik faaliyetlerindeki anlayışlara etkide bulunduğunu ifade etmek olanaklıdır. Örgütsel amaçlar doğrultusunda güç birliğinin oluşturulması ve amaçlara yönelik faaliyetlerin yaygınlaştırılması, liderlerin ahlak anlayışıyla ilişkilidir. Yeni yüzyılın gereksinimleri çerçevesinde insan ilişkileri ve işgörenlerin sosyal sermayeleri örgüt liderlerine oldukça karmaşık görevler yüklemektedir. Bu karmaşık görevlerin temelinde liderlerin etik değerler ve inançlar sistemine sahip olması bulunmaktadır. Bir yandan yasal sorumluluğu çerçevesinde hareket eden liderin, örgütsel olayları ahlaki süzgeçten geçirmesinin gerekli olduğu düşünülmektedir. Etik liderlerin örgütlerde etik kodların oluşturmasının etik ve adil bir örgüt ikliminin oluşması sürecine katkıda bulunacağı düşünülmektedir. Etik lider davranışının örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel adalet ve bağlılık gibi olumlu örgütsel çıktılara neden olabilecek değişkenlerle ilişkili olduğu söylenebilir (Cemaloğlu ve Kılınç, 2012). Bireylerin çevresinde olanları adalet ekseninde değerlendirmesi, adaletsiz bulunduğu durumlara farklı tepkiler vermesi insan psikolojisinin temelinde yer almaktadır. Bireylerin adalet algılarına yönelik zihinsel süreçlere sahip olduğu ortamlardan biri de çalışma yerleridir. Bu nedenle etik liderlikle birlikte, örgütte sağlanan adalet gibi örgütsel davranış değişkenlerinin eğitim örgütlerindeki insan ilişkilerinin anlaşılmasına katkı sağlayabileceği ifade edilebilir. Algılanan adaletin işgörenlerin tutumlarını ve davranışlarını etkilediği ve örgütsel davranışın anlaşılması ve yorumlanması sürecinde örgütsel adaletin önemli bir olgu olduğu ifade edilmektedir (Irak, 2004). Bu bağlamda bu çalışmada etik liderliğin ve örgütsel adaletin önemi açıklanarak, etik liderliğin örgütsel adalet ile ilişkisi ortaya konmaya çalışılmıştır.

İnsan ilişkilerini düzenlemeye yönelik ahlaki kurallar, yasalar ve davranış ilkelerini kapsayan etik, bir kurallar bütünü olarak ele alınmaktadır. İnsan davranışlarının tamamının etiğin konusu içerisinde olduğu ifade edilebilir. Etik, insanların ilişkilerinde, tercihlerinde, tutumlarında ve davranışlarında belirleyici olan ilkeler ve değerlerdir (Yılmaz, 2006). Etik liderlik ise bireylerin astları ile ilişkilerindeki ve onlara karşı davranışlarındaki değerler ve ilkeler bütünüdür.

Etik liderliğin son yıllarda pek çok araştırmacının araştırma konusu olduğunu ifade etmek olanaklıdır. Her ne kadar daha önceleri lider etiği (Ciulla, 1995), yönetsel etik (Enderle, 1987) gibi isimlerle anılsa da, etik liderlik üzerine araştırmaların Trevino vd. (2000) ve Brown vd., (2005) tarafından yapılan araştırmalar sonrasında daha da çoğaldığı ve genel olarak kabul edilen bir kavramsal çerçeve ekseninde tartışılmaya başladığı ifade edilebilir. Bu kavramsal çerçeve ekseninde liderlerin takipçileri tarafından “meşru, güvenilir ve ilgi çekici” olarak algılandıklarında etik lider olarak kabul edildikleri belirtilebilir (Brown vd., 2005). Etik liderlik örgütsel amaçlara ulaşmak için yasalar ve politikalarla birlikte etik ilkelerin de uygulandığı liderlik tarzı olup, etik liderlerin güç kaynaklarından ahlaki gücü temel alması bu liderlik tipinin önde gelen özelliklerindedir (Topuzoğlu, 2009). Etik liderlik kişilerin aralarındaki ilişkilerle ve kişisel eylemlerle normatif olarak uygun olan davranışların sergilenmesi ve bu sergilenen davranışların karar alma süreçleri, iki yönlü iletişim, pekiştiriciler ile işgörelere özendirilmesi olarak tanımlanmaktadır (Brown vd., 2005). Tanımın birinci bölümündeki “normatif olarak uygun” olan yani dürüst, adil, güvenilir davranışların liderin meşru ve inanılır bir rol model olarak algılanmasını sağlar. Tanımın devamındaki “iki yönlü iletişimle işgörelere özendirilmesi” kısmı etik noktalara dikkat çeker ve işgörelere sürecin kişilerarası bir boyut olduğu konusunda etkileşimde bulunulmasına vurgu yapar. Tanımdaki “pekiştiric” kısmı ise etik liderlerin etik standartlar koyduklarını, etik davranışları ödüllendirdiklerini ve bu standartlara

uymayanları disiplin altına aldıklarını vurgular. Tanımdaki “karar alma” ise etik liderlerin kararların etik sonuçlarını düşündüğünü, başkaları tarafından gözlemlenebilen ilkeli ve adil seçimler yaptıklarını ifade eder (Brown vd., 2005).

Trevino vd. (2000) etik liderliğin “ahlaklı insan” ve ahlaklı yönetici” olmak üzere iki farklı boyutta ele alınabileceğini ifade etmektedir. Ahlaklı insan boyutunda dürüst, adil ve güvenilir olarak algılanmak gibi arzu edilen kişisel niteliklere odaklanılmaktadır. Ahlaklı yönetici boyutu ise liderlerin istenen davranışları arttırmak ve istenmeyen davranışları azaltmak için ödül ve ceza gibi yöntemleri kullanmasına odaklandığı kadar etğin önemine vurgu yapan yöneticiliğe de odaklanılmaktadır. Benzer bir biçimde Trevino, Brown, ve Hartman’ın (2003) çalışması etik liderliğin yalnızca doğruluk, dürüstlük ve inandırıcılık gibi liderlik özellikleri ile etik karar alma, açıklık, adil olma gibi etik davranışlarla alakalı olmadığını, iletişim ve ödüller vasıtasıyla oluşturulan değerler temelli yönetim anlayışıyla alakalı olduğunu vurgulamaktadır. Bir başka ifadeyle etik liderler takipçileri tarafından ahlaklı bir kişi olarak algılanırken, aynı zamanda işgörenleri yüksek düzeyde etkileyen ahlaklı bir yönetici olarak görülmektedir (Trevino vd., 2003; Trevino vd. 2000).

Haklı olmayı ve hakkaniyeti içeren adalet sözcüğü bireylerin yaşamında sıklıkla gereksinim duyulan bir olguyu ifade etmektedir. Örgütsel araştırmaların dikkat çeken konularından biri olan örgütsel adalet kavramının örgütler ve işgörenler için oldukça önemli olduğu, örgütsel bağlılık, örgütsel güven, örgütsel çatışma, etik davranışlar ve işgören memnuniyeti gibi olgularla ilişkili olduğu ifade edilebilir (Cropanzano vd., 2007). Örgütsel adalet, çalışma ortamına yönelik hakkaniyet düzeyinin veya örgütün kaynaklarının kullanımının, örgütteki ödüllendirmenin, yaptırımların ya da ödül sistemlerinin işgörenlerce algılanma biçimleri şeklinde ifade edilebilir (Folger ve Bies,1989) ve örgüt içindeki adalet algısının örgüt içindeki çıktılara odaklanılmaktadır (Pillai, Schriesheim ve Williams, 1999). Bu nedenle örgütsel adalet kavramı bireylerin ya da grupların örgütte deneyimledikleri tutum ve davranışların tarafsızlık algılarıyla ilişkilidir ve bu algıya ilişkin davranışsal tepkileri ifade eder (James, 1993). Buna benzer bir şekilde, Polat ve Celep’ de (2008), örgütsel adaleti, işgörenlerin iş yerindeki adaletle ilişkin algıları ve genel adalet düşüncesinin çalışma ortamına aktarılması olarak tanımlamaktadır. Dolayısıyla örgütsel adaletin bireylerin örgütteki adaletle ilişkin sezgilerini vurgulayan bireysel bir kavram olduğu ifade edilebilir. Alanyazın incelendiğinde örgütsel adalet kavramının farklı boyutlarda ele alındığını belirtmek olanaklıdır. Araştırmacıların bazıları örgütsel adaleti dağıtımsal ve işlemsel adalet olarak ele alırken (Greenberg, 1987), bazı araştırmacılar etkileşimsel, dağıtımsal ve işlemsel adalet olmak üzere üç boyutta (Greenberg, 1990; Cropanzano vd., 2007) ele almaktadır. Örgütsel adalet kavramını, etkileşimsel adalet dağıtımsal adalet ve işlemsel adalet boyutlarına bilgilendirici adalet boyutunu da ekleyerek inceleyen araştırmacılar bulunmaktadır (Colquitt vd., 2001). Bu sınıflamalar temelinde dağıtımsal adaletin çalışanların örgüt yaptığı katkılar ve bu katkılar karşısında elde ettiklerinden ve bu edinimleri diğer örgüt işgörenleriyle kıyaslamasıyla ortaya çıkan adalet algısından ibaret olduğu ifade edilebilir (Greenberg, 1990). Dağıtımsal adaletin temelinde, benzer durumda olan işgörene benzer bir biçimde davranılması ve birbirleriyle farklılıkları olan bireylerin farklılıkları oranında değerlendirilmesi bulunmaktadır (Ngo vd., 2002).

Bireylerin kendilerine ilişkin kararları ve bu kararların sonuçlarını etkilemek isteyebileceğinden hareketle ortaya çıkan işlemsel adalet kavramı da işgörenlerin, kaynakların dağıtımı sürecinde gerçekleştirilen işlemlerdeki adaletle yönelik algısıdır (Cohen-Charash ve Spector, 2001). Bir başka ifadeyle işlemsel adalet, işgören algılarının çıktılara yönelik sonuçlara olduğu kadar, çıktılarının elde edilmesindeki sürece de odaklanması ile ilişkilidir. (Özkalp ve Kırel, 2013).

Etkileşimsel adalet ise işgörenlerin örgütte kişilerarası uygulamaların niteliğine yönelik algılarıdır (Bies ve Moag, 1986). Eskew’e (1993) göre etkileşimsel adalet işgörenlerin örgütsel işlemlerin uygulanması sürecinde deneyimledikleri davranışları algılama biçimleriyle ilişkilidir. Etkileşimsel adaletin, örgütsel uygulamalarda yönetimin adaletin muhataplarına yani örgütün çalışanlarına yönelik davranış biçimleriyle, saygı ve dürüstlük gibi iki taraf arasındaki iletişimin bileşenleriyle ilgili olduğu belirtilmektedir (Tyler ve Bies, 1990). Folger ve Cropanzano (1998), etkileşim adaletinin ilk zamanlarda adaletle ilişkin bağımsız bir boyut olarak tanıtıldığını, ancak sonraları süreç adaletinin bir uzantısı olarak değerlendirilmeye başlandığını ifade etmektedir. Bilgilendirici adalet ise insanlara bazı süreçlerin neden işletildiği, bazı çıktılarının neden belirli biçimlerde değerlendirildiği gibi işgörene sağlanan adil bilgilendirmeler üzerine odaklanılmaktadır (Colquitt vd., 2001).

Örgütlerdeki etğin ve örgütsel adaletin işgörenlerin doyuma ulaşmaları ve örgütün de amaçlarına ulaşabilmesi için oldukça önemli olduğu, adaletsizliğin örgütlerde problemlere neden olabileceği kabul edilmektedir (Greenberg, 1990). Dolayısıyla alanyazında eğitim örgütlerinde örgütsel adaletin örgütsel bağlılık, (Selvitopu & Şahin, 2013; Şahin & Kavas, 2016), örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık (Polat & Celep, 2013) ve etik liderlik (Ayık, Yücel & Savaş, 2014; Kaya, 2014; Mıhçı, 2019) gibi pek çok örgüt olgusuyla ilişkilerini araştıran çalışmalar bulunmaktadır. Araştırmaların sonuçları etik liderliğin eğitim örgütlerindeki işgörenlerin örgütsel adalet algılarında önemli bir değişken olduğunu ortaya koymaktadır (Yıldırım, 2010; Kaya, 2014). Alanyazında çeşitli örneklerde benzer çalışmalara rastlansa da, Eskişehir ili evren ve örnekleminde etik liderlik ve örgütsel adaletle ilişkin eğitim örgütlerinde yapılmış çalışmaya rastlanılamamıştır. Bu nedenle, Eskişehir ili evren ve örnekleminde gerçekleştirilen bu çalışmanın önemli olduğu, farklı bir çalışma grubu ile gerçekleştirilmiş olması nedeniyle alanyazına katkı sağlayabileceği düşünülmektedir. Bu bağlamda, bu araştırmanın amacı eğitim örgütlerinde yöneticiler tarafından sergilenen etik liderlik ile öğretmenlerin algıladıkları örgütsel adalet arasındaki ilişkinin belirlenmesidir. Bu genel amaç doğrultusunda şu araştırma sorularına yanıt aranmıştır:

1. Öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin sergiledikleri etik liderlik davranışları ne düzeydedir?
2. Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ne düzeydedir?
3. Okullarda sergilenen etik liderlik davranışları, algılanan örgütsel adaleti yordamakta mıdır?

## YÖNTEM

### Araştırmanın Modeli

Araştırma nicel araştırma paradigması temelinde desenlenmiş ilişkisel tarama araştırmasıdır. İlişkisel tarama araştırmaları, iki ya da daha fazla değişken arasındaki ilişkileri ortaya koymaya, insan davranışını ve olası çıktılarını belirlemeye çalışan araştırma deseni ilişkisel tarama deseni olarak tanımlanmaktadır (Fraenkel vd., 2012).

### Evren ve Örneklem

Eskişehir ili Odunpazarı ilçesinde 2017-2018 eğitim öğretim yılında görev yapan 4182 öğretmen araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Araştırmada evreni temsil edebilme gücüne sahip örneklemin belirlenmesinde güven aralığı % 95 ve hata payı % 5 olarak dikkate alınmış ve 4182 öğretmenden oluşan evreni temsil edecek olan minimum örneklem sayısı 352 olarak hesaplanmıştır. Araştırmanın örneklem seçiminde olasılıksız örnekleme yöntemlerinden basit tesadüfi örnekleme kullanılmış, 400 öğretmene ölçme aracı dağıtılmıştır. Eksik doldurulan veri toplama araçları ve uç değer olduğu belirlenen katılımcılar nedeniyle 366 katılımcının görüşü analize dahil edilmiş ve 366 öğretmen araştırmanın örneklemini oluşturmuştur. Basit tesadüfi örnekleme yöntemi evrendeki her bir bireyin örnekleme katılma şansının eşit olduğu bir örnekleme yöntemidir (Fraenkel vd., 2012; Karasar, 2012). Araştırma katılımcılarının demografik özelliklerine ilişkin bilgiler Tablo 1’de gösterilmektedir.

Tablo 1.

#### *Araştırmanın katılımcılarının demografik özellikleri*

Özellik	Değişken	f	%
Cinsiyet	Kadın	249	68
	Erkek	117	32
Branş	Sınıf Öğretmeni	119	32,5
	Branş Öğretmeni	241	65,8
	Belirtilmemiş	6	1,6
Çalışılan Okul	İlkokul	126	34,4
	Ortaokul	96	26,2
	Anadolu Lisesi	138	37,7
	Belirtilmemiş	6	1,6

Tablo 1 devamı

Özellik	Değişken	f	%
Lisans Mezuniyeti	Eğitim Fakültesi	227	62
	Diğer Fakülteler	130	35,5
	Belirtilmemiş	9	2,5
Toplam		366	100

### Veri Toplama Araçları

Bu araştırmanın verileri araştırmacı tarafından hazırlanan kişisel bilgi formu, Etik Liderlik Ölçeği ve Örgütsel Adalet Ölçeği ile toplanmıştır.

Etik Liderlik Ölçeği (ELÖ), Yılmaz (2005) tarafından geliştirilmiş 5'li likert tipinde bir ölçektir. Okul yöneticilerinin etik liderlik düzeylerinin öğretmen görüşlerine göre belirlenmesi amacıyla geliştirilen Etik Liderlik Ölçeği (ELÖ), karar vermede etik, iletişimsel etik, davranışsal etik ve iklimsel etik olmak üzere 4 faktörden oluşmaktadır. Ölçeğin iletişimsel etik boyutu varyansın % 21,525'ini, iklimsel etik boyutu %14,208'ünü, karar vermede etik boyutu %14,638'ini davranışsal etik boyutu ise %10,798'ünü açıklamaktadır. 4 faktörün açıkladığı toplam varyans %61,139'dür. 44 maddeden oluşan ölçekte 15 madde iletişimsel etik, 11 madde iklimsel etik, 9 madde karar vermede etik ve yine 9 madde de davranışsal etik boyutlarına ilişkindir. Ölçeğin boyutlarına ilişkin iç tutarlılık katsayıları sırasıyla .95, .92, .94, .90 iken, toplam Cronbach alpha iç tutarlılık katsayısı .97 bulunmuştur.

Örgütsel Adalet Ölçeği (ÖAÖ), Hoy ve Tarter (2004) tarafından geliştirilmiştir. 10 madden ve tek boyuttan oluşan ölçek formu Türkçeye Taştan ve Yılmaz (2008) tarafından uyarlanmıştır. Ölçeğin orijinali % 78 varyans açıklarken, Türkçeye uyarlanmış şekli %61.74 varyans açıklamaktadır. Ölçeğin orijinalinin Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı .97 iken, Türkçeye uyarlanmış halinin iç tutarlılık katsayısı .92 bulunmuştur.

### Verilerin Analizi

Bu araştırmanın amaçları doğrultusunda verilerin analiz sürecinden önce veri setine ilişkin gerekli olan bazı analizler gerçekleştirilmiştir. Bunlardan ilki verilerin normal dağılıp dağılmadığının kontrol edilmesidir. Verilerin normalliğini test etmek amacıyla çarpıklık ve basıklık değerleri gözden geçirilmiştir. Verilerin çarpıklık değerlerinin .006 ile .79 arasında, basıklık değerlerinin ise -.12 ile .087 arasında olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Veri analizine geçmeden önce yapılması öngörülen normallik testinde normal dağılımın tespit edilmesinde basıklık ve çarpıklığa ilişkin değerlerin -1 ve +1 arasında olması gerektiğinden (Huck, 2012), bu araştırmada verilerin normal dağıldığı ifade edilebilir. Verilerin analizinde öğretmenlerin etik liderlik ve örgütsel adalet algılarının belirlenmesine yönelik olarak aritmetik ortalama ve standart sapmadan yararlanılmıştır. Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki yordayıcılık etkisinin belirlenmesi amacıyla adimsal regresyon analizi kullanılmıştır. Ancak öncesinde regresyon analizinin varsayımları test edilmiştir. Uç değerlerin tespitinde Mahalanobis testi kullanılmıştır. Çoklu uzaklıklar uç değerlerinin belirlenmesi için kümülatif olasılık değerleri, serbestlik dereceleri ile x2 dağılımına dönüştürülmüş, .01'in altında kalan değerler analizden çıkartılmıştır. Bu bağlamda, 8 katılımcının verisi uç değer olarak tespit edildiğinden regresyon analizinden önce veri setinden çıkartılmıştır. Veri setindeki tekillik sorunu gözden geçirildiğinde, değişkenler arasındaki tüm korelasyon katsayıları .7'nin altında olduğundan veri setinde bir tekillik sorununa rastlanmadığı ifade edilebilir. Bununla birlikte, olası yordayıcı değişkenler arasındaki olası çoklu doğrusallık sorunu da tolerans ve VIF değerlerinin kontrol edilmesiyle belirlenmeye çalışılmıştır. Örgütsel adalet bağımlı değişkenine yönelik yordayıcıların VIF değeri 1,186 iken, tolerans değeri .843'tür. Alanyazında VIF değerinin 10'dan küçük, tolerans değerinin ise .01'den büyük olması gerektiği ifade edildiğinden (Cohen et al. 2003), bu çalışmadaki tolerans ve VIF değerlerinin kabul edilebilir düzeyde olduğunu ifade etmek olanaklıdır. Son olarak oto korelasyonun olup olmadığını belirlemek üzere Durbin-Watson değeri hesaplanmış ve 1.288 bulunmuştur. Durbin-Watson değerinin alanyazında 1 ile 3 arasında olması gerektiği önerildiğinden (Field, 2009), bu çalışmada elde edilen değerlerin kabul edilebilir düzeyde olduğunu belirtmek mümkündür.

## BULGULAR

Araştırmanın birinci ve ikinci alt amacı öğretmenlerin algılarına göre okullarda sergilenen etik liderlik ve örgütsel adaletin düzeylerinin belirlenmesidir. Etik liderliğin alt boyutlarına ve örgütsel adalete ilişkin sorulara verilen yanıtlardan elde edilen betimleyici istatistikler Tablo 2’de gösterilmektedir.

Tablo 2.

*Etik liderlik ve örgütsel adalet ölçeğinden elde edilen betimleyici istatistikler*

	n	$\bar{x}$	Ss	Çarpıklık	Basıklık
İletişimsel Etik	366	3,67	0,38	-0,23	-0,08
İklimsel Etik	366	3,19	0,63	0,01	0,09
Karar Vermede Etik	366	4,07	0,47	-0,26	-0,04
Davranışsal Etik	366	3,26	0,67	-0,05	-0,12
Örgütsel Adalet	366	2,94	0,42	-0,80	0,05

Tablo 2’de belirtildiği gibi öğretmenlerin ELÖ’nün boyutlarından ve ÖAÖ’den elde ettikleri puanların ortalaması incelendiğinde etik liderliğin karar vermede etik ( $\bar{x}=4,07$ ) ve iletişimsel etik ( $\bar{x}=3,68$ ) boyutlarına ilişkin ortalama puanların “katılıyorum” düzeyinde olduğu, iklimsel etik ( $\bar{x}=3,19$ ) ve davranışsal etik ( $\bar{x}=3,26$ ) boyutlarına ve örgütsel adalete ( $\bar{x}=2,94$ ) ilişkin ortalama puanların ise “orta düzeyde katılıyorum” düzeyinde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu bulgu öğretmenlerin, okul müdürlerinin etik liderlik davranışlarına yönelik algılarının karar vermede etik ve iletişimsel etik boyutlarında yüksek, iklimsel etik ve davranışsal etik boyutlarında ise orta düzeyde olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte; öğretmenlerin algıladıkları örgütsel adaletin de orta düzeyde olduğu ifade edilebilir.

Araştırmanın üçüncü ve son alt amacı is etik liderliğin boyutlarının örgütsel adaletin yordayıcısı olup olmadığının belirlenmesidir. Bu amaç doğrultusunda çalışma adimsal regresyon analizinden yararlanılmıştır. Ancak öncesinde yordayıcı değişkenler ve yordanan değişken arasındaki ilişkilerin düzeyinin belirlenmesi amacıyla korelasyon katsayıları hesaplanmıştır. Değişkenler arası ilişkilere yönelik korelasyon değerleri Tablo 3’de gösterilmektedir.

Tablo 3.

*Etik liderliğin boyutları ve örgütsel adalet arasındaki ilişkileri gösteren korelasyon analizi sonuçları*

	1	2	3	4	5
İletişimsel Etik	-				
İklimsel Etik	,672**	-			
Karar Vermede Etik	,641**	,363**	-		
Davranışsal Etik	,593**	,692**	,396**	-	
Örgütsel Adalet	,235**	,215**	,306**	,308**	-

\*\* $p < .001$

Tablo 3’te gösterildiği gibi etik liderlik boyutları olan iletişimsel etik ( $r = .235$ ), iklimsel etik ( $r = .307$ ), karar vermede etik ( $r = .215$ ) ve davranışsal etik ( $r = .308$ ) ile örgütsel adalet algıları arasında pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı ilişkilerin olduğunu ifade etmek olanaklıdır. Bu nedenle, etik liderliğin dört boyutu da adimsal regresyon analizine dahil edilmiştir. Örgütsel adaletle ilişkili dört etik liderlik boyutunun dahil edildiği adimsal regresyon analizi, örgütsel adaletin yordandığı iki regresyon modeli ortaya koymuştur. Regresyon modellerine ilişkin sonuçlar Tablo 4’te gösterilmektedir.

Tablo 4.

*Örgütsel adaletin etik liderliğin boyutlarıyla yordanmasına yönelik adımsal regresyon analizinin sonuçları*

Model		B	Std. Hata	$\beta$	t	P	R <sup>2</sup>	$\Delta R^2$	R <sup>2</sup> Değişimi	F
1	Davranışsal Etik	0,195	0,032	0,308	6,186	,00	0,095	0,093	0,095	38,265
2	Davranışsal Etik	0,167	0,034	0,265	4,895	,00				
	Karar Vermede Etik	0,99	0,048	0,111	2,044	,04	0,105	0,01	0,01	21,389

Korelasyon analizinden sonra gerçekleştirilen adımsal regresyon analizine ilişkin sonuçlar Tablo 4'te gösterilmektedir. Adımsal regresyon analizi ile ortaya çıkan birinci model davranışsal etik boyutunu içermektedir. Birinci modele göre okullardaki davranışsal etik örgütsel adalet algısının % 9.5'ini yordamaktadır ( $R^2 = .095$ ). İkinci modelde karar vermede etik boyutunun eklendiği ifade edilebilir. İkinci modelin bir diğer değişkeni olan karar vermede etik .01  $R^2$  değişimi oluşturmaktadır. Bir başka ifadeyle örgütsel adalet algısının yordanmasında yalnızca davranışsal etik varyansın %9.5'ini açıklarken, karar vermede etik ek %1 varyans açıklamaktadır. İfade edilen yordayıcı değişkenler, örgütsel adalet algısını pozitif yönde yordamakta ve toplamda örgütsel adalet algısına ilişkin varyansın %10.5'ini açıklamaktadır.

## TARTIŞMA, SONUÇ ve ÖNERİLER

Bu araştırmanın genel amacı okul müdürlerinin sergiledikleri etik liderlik davranışlarının örgütsel adalet algılarını yordayıp yordamadığının belirlenmesidir. Bu genel amaç doğrultusunda araştırmanın birinci ve ikinci alt amaçları okullarda sergilenen etik liderliğin ve algılanan örgütsel adaletin düzeyini belirlemektir. Araştırmadan elde edilen sonuçlar incelendiğinde öğretmenlerin okul müdürlerinin etik liderlik davranışlarını iletişimsel etik ve karar vermede etik boyutlarında yüksek düzeyde, iklimsel etik ve davranışsal etik boyutlarında ise orta düzeyde algıladıkları ifade edilebilir. Araştırmada elde edilen bu bulgu alanyazındaki bazı çalışmaların bulgularıyla farklılıklar ve benzerlikler göstermektedir. Gülcan, Kılınc ve Çepni (2012) çalışmalarında okul yöneticilerince sergilenen etik liderlik davranışlarının tüm boyutlarda yüksek düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Mıhçı'nın (2019) çalışmasının sonuçları da okullarda sergilenen etik liderlik düzeyinin çok yüksek olduğunu göstermektedir. Benzer bir biçimde Uğurlu'nun (2012) çalışması da okullarda sergilenen etik liderliğin oldukça yüksek düzeyde olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bununla birlikte bu çalışmada elde edilen ortalamalardan en yüksek olan karar vermede etik boyutu olduğu düşünüldüğünde bu sonucun Uğurlu'nun (2012) çalışmasında elde edilen en yüksek ortalama puanın yine karar vermede etik boyutunda olması sonucuyla benzerlik gösterdiği ifade edilebilir. Yine benzer bir biçimde Tombak ve Bakan'ın (2014) bulguları da oku yöneticilerinin sergiledikleri etik liderliğin düzeyinin yüksek olduğunu, karar vermede etik boyutunda ise en yüksek ortalamanın elde edildiğini ortaya koymaktadır.

Araştırmanın örgütsel adalet değişkenine ilişkin bulgusu da alanyazındaki araştırmaların bulgularıyla benzerlikler ve farklılıklar göstermektedir. Girgin (2016), Tan (2006), Titrek (2009) ve Uysal'ın (2014) araştırmalarının bulguları öğretmenlerin algıladıkları örgütsel adaletin orta düzeyde olduğunu göstermektedir. Alanoğlu ve Demirtaş (2019) ile Baş'ın (2010) çalışmaları ise öğretmenlerin algıladıkları örgütsel adaletin yüksek düzeyde olduğunu ortaya koymaktadır. Araştırmaların sonuçlarındaki farklılıkların, örneklem gruplarının özelliklerinden, çalışmalarda kullanılan veri toplama araçlarının boyutlarına ve maddelerine ilişkin farklılıklardan kaynaklanabildiği ifade edilebilir.

Öğretmenlerin görüşlerin göre okullardaki yöneticilerin sergiledikleri etik liderlik davranışları ile algılanan örgütsel adalet arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı belirlenmesine yönelik analizler, bu iki değişken arasında anlamlı ilişkiler olduğunu ortaya koymaktadır. Değişkenler arasındaki olumlu yöndeki ilişkilerden hareketle etik liderliğin boyutlarının örgütsel adaletin yordayıcısı olup olmadığı belirlenmesine yönelik olarak gerçekleştirilen adımsal regresyon analizi neticesinde karar vermede etik ve davranışsal etik boyutlarının algılanan örgütsel adaleti yordadığı sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmanın bu bulgusu, alanyazındaki araştırmaların bulgularını destekler niteliktedir. Mıhçı (2019) etik liderlik ile örgütsel adalet değişkenleri arasında yüksek düzeyde bir ilişki olduğu sonucuna ulaşırken, Yıldırım (2010)



etik liderliğin, örgütsel adalet algılarını güçlü bir biçimde yordadığı sonucuna ulaşmıştır. Benzer bir şekilde Kaya'nın (2014) araştırmasının sonuçları da okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile algılanan örgütsel adaletle yönelik faktörler arasında pozitif yönde, yüksek düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır.

Araştırmanın sonuçları sergilenen etik liderlik davranışları ve örgütsel adalet algılarının çok yüksek düzeyde olmadığını göstermektedir. Okullardaki güç mesafesi algısı, toplum ve örgüt kültürüne ilişkin kodlar, okul iklimin ve bireysel yaşantılar gibi değişkenler etik liderlik ve örgütsel adalet algılarını etkileyebilir. Yöneticilerin etik liderliğinin ve örgütsel adaletin, okul ikliminin ve kültürünün ayrılmaz bir parçası olduğunu ifade etmek olanaklıdır. Loi ve arkadaşlarına (2012) göre etik liderler çalışanlarının iş güvencesi duygusunu arttırmakta, çalışanların adil süreçleri deneyimlemesi örgütsel etkililiğe katkıda bulunmaktadır. Bu nedenle, okullardaki etkili etik liderlik davranışlarının algılanan örgüt adaletine ve dolayısıyla da verimli bir çalışma atmosferine katkıda bulunabileceği düşünülmektedir. Bu bağlamda, belirtilen değişkenlerin etik liderlik ve örgütsel adaletle yönelik etkisini ve değişkenler arası ilişkileri belirlemeye yönelik araştırmaların alanyazına önemli katkılar getirebileceği belirtilebilir. Araştırmanın bulguları resmi ilköğretim, ortaokul ve Anadolu lisesinde görev yapan öğretmenlerin görüşleri ile sınırlıdır. Bu sınırlılıklar kapsamında benzer araştırmaların diğer resmi orta öğretim ve okul öncesi eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenler ile özel okullarda görevli öğretmenler üzerinde gerçekleştirilmesi önerilebilir. Bunun yanı sıra, okullarda sergilenen etik liderliğin ve örgütsel adalet algılarının çok yüksek düzeyde olmamasının nedenlerine yönelik çalışmalar yapılabilir. Etik liderlik ve örgütsel adalet algılarının düzeylerine yönelik alanyazında farklı bulguların olması nedeniyle bu konuda meta analiz çalışmasının yapılması önerilebilir. Örgütlerin amaçlarına, vizyonlarına etkin ve verimli bir biçimde ulaşmaları, örgütlerdeki yöneticilerin eylemlerinde etik ve adil olmasıyla doğru orantılıdır. Bu nedenle okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları güçlendirilmeli, okul yönetiminde tarafsızlık ve eşitlik konularına önem verilmez. Okul yöneticilerinin, çalışanların okul ile psikolojik bağlılıklarını arttıracak sosyal düzenlemelere ve motivasyon artırıcı etkinliklere daha fazla yer vermeleri, işgörenlerin ve yönetimin birbirlerini anlayacakları iletişim kanallarının niteliğini arttırmaları önerilebilir.

## KAYNAKÇA

- Alanoğlu, M., & Demirtaş, Z. (2019). Öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 49(49), 1-16.
- Ayık, A., Yücel, E., & Savaş, M. (2014). Öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının yordayıcısı olarak okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*.
- Baş, G. (2010). İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet ve örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişki. *Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi: Teori ve Uygulama*, (2), 17-36.
- Bies, R. J., & Moag, J. S. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. In Lewicki, L. R., Bazerman, M., and Sheppard, B. (eds.), *Research on Negotiation in Organizations*, Vol. 1, JAI Press, Greenwich, pp. 43-55.
- Brown, M. E., & Trevino L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The leadership quarterly*, 17(6), 595-616.
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational behavior and human decision processes*, 97(2), 117-134.
- Cemaloğlu, N., & Kılınç, A. Ç. (2012). Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri İle Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeyleri Arasındaki İlişki. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(23), 132-156.
- Ciulla, J. B. (1995). Leadership ethics: Mapping the territory. *Business Ethics Quarterly*, 5, 5-28
- Cohen, J., Cohen, P., West, S. G. & Aiken, L. S. (2003). *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates
- Cohen-Charash, Y. & Spector, P. E. (2001). The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 86(2), 278-321.
- Colquitt, J. A., Donald E. C., Michael J. W., Christopher O. L. H. P. & K. Yee Ng. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445.
- Cropanzano, R., Bowen, D. E. ve Gilliland, S. W. (2007). "The management of organizational justice". *The Academy of Management Perspectives*, 21(4), 34-48.
- Cropanzano, R., Bowen, D. E. ve Gilliland, S. W. (2007). The management of organizational justice. *Academy of management perspectives*, 21(4), 34-48.
- Girgin, S. (2016). Yöneticiye duyulan güven ile örgütsel adalet ilişkisinin öğretmenler açısından incelenmesi. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, İstanbul.
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12(1), 9-22.

- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399-432.
- Gülcan, M. G., KILINÇ, A. Ç., & Çepni, O. (2012). İlköğretim okulu müdürlerinin etik liderlik davranışları gösterme düzeylerinin çeşitli değişkenler açısından incelenmesi. *Journal of Turkish Educational Sciences*, 10(1).
- Enderle, G. (1987). Some perspectives of managerial ethical leadership. *Journal of Business Ethics*, 6, 657-663.
- Eskew, D.E. (1993). The role of organizational justice in organizational citizenship behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6 (3), ss.185-194.
- Field, A. (2009). *Discovering statistics for SPSS*. Washington, DC: Sage.
- Foley, S., Kidder, D. L. & Powell, G. N. (2002). The perceived glass ceiling and justice perceptions: An investigation of Hispanic law associates. *Journal of Management*, 28(4), 471-496.
- Folger, R. & Bies, R. J. (1989). Managerial responsibilities and procedural justice. *Employee responsibilities and rights journal*, 2 (2), 79-90.
- Folger, R., & Cropanzano, R. (1998). *Organizational justice and human resource management*. Newbury Park, CA: Sage.
- Fraenkel, J. R., Wallen, N. E., & Hyun, H. H. (2012). *How to design and evaluate research in education*. New York: McGraw-Hill.
- Hoy, W. K. & Tarter, C. J. (2004). Organizational justice in schools: no justice without trust. *International Journal of Educational Management*, 18, 250-259.
- Huck, S. W. (2012). *Reading statistics and research* (4th ed.). Boston, MA: Pearson Education.
- James, K., (1993). The social context of organizational justice: cultural, intergroup and structural effects on justice behaviors and perceptions. In Justice in the Workplace, *Approaching Fairness in Human Resource Management*, Cropanzano R. (ed.). Erlbaum: Hillsdale, NT, pp.21-50.
- Irak, D. U. (2004). Örgütsel Adalet: Ortaya Çıkışı, Kuramsal Yaklaşımlar ve Bugünkü Durumu. *Türk Psikoloji Yazıları*, 7(13), 25-43.
- Karasar, N. (2012). *Bilimsel araştırma yöntemi* (26. Baskı). Ankara: Nobel.
- Kaya, T. (2014). *Okul yönetiminde etik liderlik ve örgütsel adalet ilişkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Mevlana Üniversitesi, Konya.
- Loi R., Lam L. W. and Chan K. W. (2012) Coping with Job Insecurity: The Role of Procedural Justice, Ethical Leadership and Power Distance Orientation. *Journal of Business Ethics* 108(3): 361-372.
- Mıhçı, H. (2019). *Okullarda etik liderlik ile örgütsel adalet ve örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkilerin incelenmesi (Giresun ili örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, Rize.
- Ngo, H.Y., Foley, S., Ji, M.S. & Loi, R. (2013). Linking gender role orientation to subjective career success: The mediating role of psychological capital. *Journal of Career Assessment*, 22(2): 290-303.
- Özkalp, E. & Kirel, Ç. (2013). *Örgütsel davranış* (6. baskı). Bursa: Ekin Yayın Dağıtım.
- Pillai, R., Schriesheim, C.A., Williams, E.S. (1999). Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership: A two-sample study. *Journal of Management*, 25: 897-933.
- Polat, S. & Celep, C. (2008). Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Algıları. *Educational Administration: Theory and Practice*, 54, 307-331.
- Tan, C. (2006). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi, Elazığ.
- Tastan, M., & Yılmaz, K. (2008). Organizational citizenship and organizational justice scales' adaptation to Turkish. *Eğitim ve Bilim*, 33(150), 87.
- Titrek, O. (2009). Okul türüne göre okullardaki örgütsel adalet düzeyi. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 6(2), 551-573.
- Tombak, N., & Bakan, H. (2014). İlköğretim okulu yöneticilerinde etik liderlik: Muğla ili örneği. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Dergisi*, (32), 95-121.
- Topuzoğlu, A. (2009). *Demografik Özellikler Açısından Okul Yöneticisinden Etik Liderlik Özellikleri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi, İstanbul.
- Trevino, L. K., Brown, M., & Hartman, L. P. (2003). A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite. *Human Relations*, 56(1), 5-37.
- Trevino, L. K., Hartman, L. P., & Brown, M. E. (2000). Moral person and moral manager: How executives develop a reputation for ethical leadership. *California Management Review*, 42: 128-142.
- Tyler, T.R., & Bies, R.J. (1990). Beyond formal procedures: The interpersonal context of procedural justice. In J. S. Carroll (Ed.), *Applied social psychology and organizational settings* (77-98). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Selvitopu, A., & Şahin, H. (2013). Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14(2), 171-189.
- Şahin, R., & Kavas, E. (2016). Örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin belirlenmesinde öğretmenlere yönelik bir araştırma: Bayat örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 7(14), 119-140.
- Uğurlu, C. (2012). İlköğretim okulu öğretmenlerinin yönetici etik liderlik davranışına ilişkin algıları. *Cumhuriyet Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 36(2), 203-213.
- Uysal, M. (2014). *Genel liselerde görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet konusundaki algıları (Altındağ ilçesi örneği)*.Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Hacettepe Üniversitesi, Ankara.

- Yıldırım, A. (2010). *Etik liderlik ve örgütsel adalet ilişkisi üzerine bir uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Karaman.
- Yılmaz, E. (2005). Etik liderlik ölçeği'nin geçerlik ve güvenirlik çalışması. *XIV. Eğitim Bilimleri Kongresi Bildiri Kitabı*, 808-814.
- Yılmaz, E. (2006) *Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya.