

**ETİK LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL ADALET ARASINDAKİ İLİŞKİLER
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA¹**

**Hasan GÜL²
Mehmet İNCE³**

ÖZET

Bu çalışma, etik liderliğin iklimsel, iletişimsel, davranışsal ve karar vermeden oluşan dört alt boyutunun çalışanların prosedürel, etkileşimsel ve dağıtımsal adalet algıları üzerindeki etkilerini incelemeyi amaçlamaktadır. Karamanoğlu Mehmetbey üniversitesinde görev yapmakta olan 84 idari personel üzerinde yapılan bir anket çalışması ile söz konusu değişkenler arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Araştırma kapsamında oluşturulan model doğrultusunda hipotezleri test etmek amacıyla korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır. Analizler etik liderliğin iletişimsel ve karar verme alt boyutlarının çalışanların etkileşimsel, davranışsal alt boyutunun da prosedürel adalet algıları ile ilişkili olduğunu ortaya çıkarmıştır.

Anahtar Kelimeler: Etik liderlik, prosedürel adalet, etkileşimsel adalet ve dağıtımsal adalet

Jel Kodu: M1

**A RESEARCH ON THE RELATIONSHIP BETWEEN THE ETHICAL
LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL JUSTICE**

ABSTRACT

This study has aimed to examine the effect of the four subdimensions of ethical leadership which is occurred as a result of climatical, communicational, behavioral and decisional reasons. They are examined by a questionnaire which has been done on eighty-four officers of the Karamanoğlu Mehmetbey University. In order to test the hypothesis, correlation and regression analysis are used. The analyses have found out the communicative and decisional subdimensions of the ethical leadership are related with the interactive justice thought and the behavioral subdimension is related with the procedural justice.

Keywords: Ethical leadership, procedural justice, interactive justice and distributional

Jel Cods: M1

GİRİŞ

Lider ve liderlik sosyal bilimlerin üzerinde en fazla araştırma yapılan konularından birisidir. Etik liderlik uzun bir süredir akademik çalışmalar için ilgi çeken bir konu olmasına rağmen, bu konuyla ilgili özenli ve teorik temelli sosyal ve bilimsel çalışmalar nispeten yenidir ve araştırmacılar için hala büyük bir potansiyele sahiptir (Brown ve Trevino, 2006: 595-616). Özellikle 1990'lı yıllardan sonra dünyada meydana gelen

¹ Makale Geliş Tarihi: 21.02.2014

Makale Kabul Tarihi: 30.04.2014

² Doç.Dr., Ondokuz Mayıs Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, hasan.gul@omu.edu.tr

³ Doç. Dr., Mersin Üniversitesi Tarsus Uygulamalı Teknoloji ve İşletmecilik Yüksekokulu, mehmetince1972@yahoo.com

değişme ve gelişmeler liderliğin etik yönünü ortaya çıkaran yeni bir liderlik türüne olan ihtiyacı artırmıştır. Günümüzde yaşanan sosyo-ekonomik ve toplumsal değişimler, insan ilişkilerinde yaşanan anlaşmazlıklar liderliğe olan bakış açısını değiştirmekte ve liderlere yeni rol ve sorumluluklar yüklemektedir. Bu yeni rol liderlere etik değerler doğrultusunda örgütsel çaba ve eylemleri yönlendirme görevi yüklemektedir. Lider, etrafında toplanan birey, grup ve örgütü amaçlara doğru yönlendirirken kişi, olay ve olguları ahlaki bir süzgeçten geçirerek yönetmek durumundadır. Etik değerler ve kodlar oluşturmak, örgüt içinde etik bir ortam oluşturmak liderlik anlayışına yeni boyutlar eklemektedir. Bunun yanı sıra her geçen gün etik dışı davranışlar ve skandalların arttığı bir dönemde, izleyicilerinin etik ilkelere uygun davranışlar sergilemelerini sağlayacak yöneticiler, etik liderlik rollerini yerine getirmek zorundadırlar (Turhan, 2007: 1-4). En az etik liderlik kadar son yıllarda önem kazanan konulardan birisi de çalışanların örgütsel adalet ile ilgili algı, tutum ve davranışlarıdır. İnsanların adalet algılarını değerlendirdikleri ortamların başında günlük zaman dilimlerinin yaklaşık üçte birini geçirdikleri işyerleri gelmektedir. Çalışanlar ücret düzeylerinden, kendilerine olan davranışlarına kadar pek çok konuda liderlerinin ne kadar adil olup olmadıklarını değerlendirmektedirler. Söz konusu algı çalışanların örgütsel davranışlarını anlamada önemli kavramlardan birisidir (Irak, 2004: 26).

Literatür incelendiğinde son yıllarda etik liderlik ve örgütsel adalet ile ilgili çalışmalarda ciddi bir artış yaşanılmakla beraber, henüz bu çalışmalar istenilen niceliğe ve niteliğe ulaşabilmiş değildir (Özer ve Urtekin, 2007: 109; Arslantaş ve Dursun, 2008: 112). Bu çalışmada, etik liderlik, etik liderlerin örgütsel adalet unsuruna olan etkisi ve örgütsel adalet kavramları açıklanarak, etik liderin örgütsel adalet ilişkisindeki rolü ortaya konmaya çalışılmıştır. Dolayısıyla bu çalışmanın, etik liderlik ve örgütsel adalet alanında yapılan çalışmalara katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

1. ETİK LİDERLİK KAVRAMI VE ETİK LİDERLERİN ÖZELLİKLERİ

Liderlik doğuştan gelen özellikler ile sonradan kazanılan bilgi ve yeteneklerin harmanlandığı ve yaşamda kazanılan tecrübe ile perçinleştirildiği bir yaşam tarzıdır ve bu yaşam tarzının temelinde de “etik” yer almaktadır (Mullane, 2009: 2). Liderliği bir grup insanı, ortak ve belirli amaçlar etrafında bir araya getirebilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları etkileyebilme bilgi ve yeteneklerinin toplamıdır şeklinde tanımlamak mümkündür (Zel, 2006: 110).

Literatür incelendiğinde etik liderlik ve sonuçları ile ilgili çok az sayıda çalışmanın yapılmış olduğu görülmektedir (Brown vd., 2005: 118). Kurumsal sosyal sorumluluk ve iş ahlakının artan önemine bağlı olarak, liderlerin etik davranma için daha çok zorunluluk ve gerekçeleri ortaya çıkmıştır. Etik liderlik son on yılda hem akademisyenler hem de uygulayıcıların ilgi alanına girmiştir. Birçok bilim adamı etik liderliğin teorik ve ampirik olarak çalışanların iş tutum ve davranışları üzerindeki etkilerini araştırmışlardır. Etik liderliğin iş tatmini, örgütsel bağlılık, ahlaki kimlik ve örgütsel vatandaşlık davranışları gibi birçok örgütsel sonucun belirleyicisi olduğu ileri sürülmektedir (Yidong ve Xinxin, 2013: 441). Etkili ve ilham verici liderler genellikle takipçilerini motive etmede idealize edilmiş vizyon ve ikna edici iletişim tarzlarına güvenmektedirler, ancak etik davranışların sergilenmesinde liderin güvenilirliği ve kendi potansiyelinin önemi büyüktür. Yönetim literatüründe etik liderlik, uygun normatif davranışların gösterilmesinde iki yönlü iletişim, güçlendirme ve karar verme gibi kişisel eylemler ve kişiler arası ilişkiler yoluyla takipçileri için bir davranış promosyonu sunabilen liderliktir şeklinde tanımlanmaktadır (Hansen, 2011: 41). Bu tanım, etik liderliğin dört unsurunu vurgulamaktadır. Her şeyden önce, etik

liderler takipçilerinin gözünde “uygun normatif” davranışları gerçekleştirerek etik rol modellerini oluşturmaktadırlar. İkincisi, etik liderler iş yerinde açık ve net etik mesajlar oluşturmakta ve takipçileri için geri bildirim teşvik etmektedirler. Üçüncü olarak, etik liderler açık standartları belirlemekte ve ödül ve ceza yoluyla takipçilerinin etik davranışlarını düzenlemektedirler. Son olarak, etik liderler takipçilerin karar alma süreçlerine dâhil olmalarını sağlayarak etik ilkelerin oluşum ve uygulanmasını tabana yaymaktadırlar (Miao, 2013: 642). İş hayatına yön veren kişi ve örgütlerin daha iyi bir pazar pozisyonuna ulaşmak ve bunu korumak için Makyavelist bir anlayışla giriştikleri çabalar her geçen gün etik değerlerin yozlaşmasına ve erozyona uğramasına yol açmaktadır (Bektaş ve Köseoğlu, 2008: 147). 1990’lı yıllardan sonra çalışma hayatında meydana gelen etiksel problemler ve Enron, WorldCom, Parmalat gibi küresel işletmelerde yaşanan skandallar yeni bir liderlik türüne olan ihtiyacı artırmıştır (May vd., 2003: 247). Etik liderlik bu tarihten sonra önem kazanmaya başlayan yeni bir liderlik türüdür. Sosyal bilimlerdeki pek çok kavram ve liderlik türünde olduğu gibi etik liderliğin tanımlanmasında da zengin bir çeşitliliğe rastlanılmaktadır. Çalışma yaşamında sıklıkla görülen etik krizlere bir tepki olarak adından daha fazla söz ettiren etik liderliği tam olarak ortaya koyabilen bir açıklama yapılamamıştır (Acar vd., 2012: 51). R. Edward Freeman ve Lisa Stewart (2006), pek çok düşünür ve yöneticinin etik liderliği, bir liderin iyi bir karaktere sahip olma meselesi şeklinde basite indirgediklerini ileri sürmektedirler. Söz konusu düşünür ve yöneticilere göre “doğru değerlere” veya “güçlü bir karaktere” sahip olan etik lider diğerleri için yol gösterici olabilmektedir. Ancak Freeman ve Stewart iyi bir karakter ve doğru değerlerin önemini inkâr etmemekle birlikte etik liderliğin gerçekte çok daha karmaşık olduğunu belirtmektedirler (Freeman ve Stewart, 2006: 2).

Etik liderler tüm paydaşların haklarına saygı göstererek güçlerini kötü ve kötüye kullanmayan liderlerdir (Yıldız, 2013: 217). Etik liderlik, liderin etik davranışlarının yanı sıra liderin, hem ahlaki hem de etik özellik ve karakterini içerecek şekilde tanımlanmaktadır (Yılmaz, 2006: 29). Bu nedenle etik liderlik hem değer hem de davranış odaklıdır. Etik liderler başkalarının haklarına saygı gösteren liderlerdir. Bu tür liderlik dikkatleri sadece lidere değil aynı zamanda onun bileşenleri olan izleyici ve anahtar paydaşlara, yapı ve koşullara da çevirmektedir. Liderliğin yüz yüze kaldığı koşul ve bileşenler liderin yetenek ve becerilerinden etkilenmektedir (Freeman ve Stewart, 2006: 3). Dolayısıyla içsel ve dışsal paydaşları dikkate alan etik liderler bulunduğu örgütün sinerjik olmasını, büyüyerek yaşam alanını genişletmesini ve uzun vadede canlılık arz etmesini sağlayan kişilerdir (Pickett, 2005: 52). Etik liderler izleyicilerine saygı gösterme, hizmet etme, adil olma, dürüst davranışlarda bulunma ve insanları biraraya toplayabilme gibi özellikler göstermektedirler. Etik liderlerin rol tanımları çatışma ve belirsizliğe yol açmayacak ölçüde açıktır. Etik liderler ödül ve ceza sistemlerinin uygulanmasında etik ilke ve normları esas almaktadırlar. Etik liderler hem insan hem de çevre odaklıdır (Yıldız, 2013: 214-215). Etik liderlik, örgütsel demokrasinin yerleştirilmesinde ve işletilmesinde en uygun liderlik tarzıdır. Katılımcı yönetim anlayışının, paylaşılan değerlerin ve ahlaki kodların benimsendiği bir örgütsel etik iklimi örgütsel demokrasinin tabana yayılmasını sağlamaktadır. Şüphesiz etik değerlerin işgörenler tarafından benimsenmesi güçlü bir örgüt kültürüne bağlıdır ki, bu da etik liderliğin ayırt edici özelliklerinden birisini oluşturmaktadır. Fakat etik liderlik kolay kazanılan bir liderlik tarzı da değildir. Zira etik liderlik, karşılıklı fedakârlık, psikolojik sözleşmeye bağlılık ve ahlaka verilen vaatlerin tam olarak yerine getirilmesini gerektirmektedir (Hermond, 2005: 4).

2. ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMI VE TÜRLERİ

Örgütsel adalet konusu örgütsel davranış ve endüstriyel psikolojinin önemli araştırma alanlarından birisidir (Eberlin ve Tatum, 2008: 311). Etik liderlik konusunda olduğu gibi örgütsel adalet konusunda da net tanımlar ortaya koymak oldukça zordur. Yapılan faaliyetlerden ortaya çıkan maliyet ve yararların, birey ve gruplar arasında ne ölçüde eşit dağıtıldığı ile ilgili karar ve davranışları değerlendirme üzerine odaklanan adalet yaklaşımı, ahlaki davranışı değerlemenin temel aracı olarak ortaya konabilir. Örgütsel adalet, adil ve ahlâki uygulama ve işlemlerin örgüt içerisinde egemen kılınmasını ve teşvik edilmesini içerir (İşcan ve Sayın, 2010: 196). Moorman (1991: 845) örgütsel adaleti çalışma alanları ile direkt ilgili olan adaleti açıklayan bir terim olarak tanımlamıştır. Özkalp ve Kirel (2004) ise örgüt içinde sosyal ya da ekonomik olarak gerçekleşen tüm karşılıklı mübadelenin algılanan adaletini, bireylerin örgüt içinde yer alan tüm çalışanlarla yani üstleriyle, çalışma arkadaşlarıyla ve sosyal bir sistem olarak örgütle ilişkilerini ele alan bir tanımlama olarak ortaya koymuşlardır. Çakmak'a (2005) göre örgütsel adalet; örgütsel kaynakların (ödül, ceza) dağıtımının, bu dağıtım kararlarını belirlemede kullanılan süreçlerin ve bu süreçlerin yürütülmesi sırasında gerçekleşen bireylerarası davranışların ne şekilde olması gerektiği ile ilgili kurallar ve sosyal normlar bütünüdür. Yıldırım (2007) örgütsel adaleti, örgütlerde ortaya çıkan ödül ve cezaların nasıl yönetileceğine dair normlar ve toplumsal kaideler olarak tanımlamışlardır. Bu normlar ve toplumsal kaideler ise, ödül ve cezaların nasıl dağıtılacağını, bazı dağıtım kararlarının nasıl alındığını gösteren ve kişilerarası uygulamalara ilişkin norm ve kaideleri oluşturmaktadır (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009: 4).

Örgütsel adaletin, çalışan bireylerin kişisel doyumunu ve örgütün etkili bir biçimde işlevlerini yerine getirebilmesi için bir gereklilik olduğu ve adaletsizliğin de örgütsel bir sorun kaynağı olarak görülmesi gerektiği örgütsel adaletin temelini oluşturmaktadır. Son 20 yıldır adalet konusundaki çalışmalarda bir bolluğun yaşanılmasına rağmen, günümüzdeki geçerli teorik bulguların temeli Adams'ın 1965 yılında geliştirdiği Eşitlik Teori'sine dayanmaktadır (Karriker ve Williams, 2009: 114).

Adams'ın 1965 yılında geliştirdiği eşitlik teorisinin esasını; bireyin örgütün girdilerine gerek eğitimi gerekse gayreti ile sağladığı katkı oranındaki karşılığını örgütün çıktılarında alması oluşturmaktadır. Adams'ın adalet teorisine göre bireyler hem örgütlerden elde ettikleri getirileri, kendilerinin örgüte yaptıkları ile kıyaslamakta hem de elde ettikleri bu kazanımları diğer çalışma arkadaşlarının elde ettikleri ile karşılaştırmaktadırlar. Örneğin; birey içinde bulunduğu örgütüne emeğini ve zamanını vermekte, örgütten ücret, statü vb. almaktadır. Bu bağlamda verdiği emeğin karşılığında aldığı ücreti diğer bireylerle karşılaştırmakta ve nihayet örgütün adil olup olmadığına karar vermektedir. Eğer, birey örgütün adaletsiz olduğuna karar verirse, başka bir deyişle, örgüte verdiği emeğin karşılığı olarak aldığı ücretin düşük oluşuna karar verdiği takdirde örgüte veya örgütün çıkarlarına zarar verme yolunu seçecektir. Bireyde adaletsizlik algısının neden olabileceği birçok durumla karşılaşmak mümkün olmaktadır (Yavuz, 2010: 303-304). Örgütsel adalet türleri ile ilgili literatürde yer alan bilgilere aşağıda özetle değinilmiştir (McDowall ve Fletcher, 2004: 10; Nirmala ve Akhilesh, 2006: 138, Zhang, 2009: 182; Klendauer ve Deller, 2009: 30):

Dağıtımsal Adalet: Dağıtımsal adalet, büyük ölçüde Adams (1965) tarafından geliştirilen Eşitlik Teorisine dayanmakta ve bireyin aldığı sonuçların algılanması anlamına gelmektedir. Dağıtımsal adalet ilkesi, bireylere ahlâki ve objektif olarak tanımlanan özellikler temelinde davranılmasını gerektirir. Bu ilkeye göre; ilgili açılardan benzer olan

bireylere benzer davranılmalı, farklı olan bireylere ise, onlar arasındaki farklar oranında farklı davranılmalıdır (İşcan ve Sayın, 2010: 196).

Prosedürel Adalet: Son yıllarda yapılan araştırmaların çoğunda elde edilen bulgular, işgörenlerin kendilerini etkileyen örgütsel kararlarla ilgili tepki gösterirken, bu kararlar kadar kararların doğmasına yol açan işlemlerden etkilendiklerini ortaya koymuştur. Dağıtım sal adalet ile karar verme süreci yaş, cinsiyet, ırk ve din gibi olgulara dayanan subjektif kararlar yüzünden sistematik olarak insanlara karşı ayrımcılığın olmamasını temin eder. Prosedürel adalet ise aşırı ve eksik ödemededen kaçınma, kararlara katılım, sonuçlar hakkında bilgi verme gibi örgütsel işlemlerin çalışanlar arasında eşit uygulanması anlamına gelir (Colquitt ve Chertkoff, 2002: 595). Diğer bir deyişle, işgörenler prosedürel adalet ile ilgilenmekte, kararlara varmada yer alan prosedürleri anlamaya çalışmaktadırlar. Prosedürel adalet, prosedürler, politikalar, bir şikâyetin çözümünde kullanılan araçlar ve şikâyetle başa çıkma da harcanan zaman ile ilgili algılamalara dayanmaktadır.

Etkileşimsel Adalet: Adalet kavramının yeni türü ve şekli etkileşimsel adalet olarak isimlendirilmiştir. Bies ve Moag (1986) tarafından tasarlanan ve kişilerarası iletişimin algılanmasıyla ilgili olan (Karriker and Williams, 2009: 115) etkileşim adaleti, işlem adaletinin devamı niteliğindedir (Gefen vd., 2008: 508). Etkileşimsel adalet, örgütsel uygulamaların insani yönü ile ilgilidir. Adaletin kaynağı ve alıcısı arasındaki iletişim sürecinde nezaket, dürüstlük ve saygı gibi yönleri esas alır (Akt. Greenberg, 1990; Cohen-Charash ve Spector, 2001). Bies ve Moag (1986) bireylerin çoğunlukla, insanların birbirlerine karşı göstermiş oldukları davranışlardan yola çıkarak ne derece adil davrandıklarını değerlendiklerini öne sürmüşlerdir (Önderoğlu, 2010: 6). Etkileşim adaletinin iki yönü vardır (Berneth vd., 2007: 305): İlki, kişiler arası etkileşim adaleti, ikincisi ise, bilgilendirme (bilgi verme) adaletidir. Kişiler arası adalet; astların üstlerine ve diğer çalışanlara karşı saygı ve nezaket çerçevesinde davranmalarını gerektirir.

3. ETİK LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL ADALET İLİŞKİSİ

Adil olmak, etik liderlikle özdeşleşmiş ve etik liderlerin her koşulda sergilemeleri gereken davranış kalıplarından birisidir. Bir örgütte etik liderlik davranışları adaleti esas aldığı nda izleyicilerin davranışları bundan mutlaka etkilenecektir (Yıldırım, 2010: 74). Örgütlerin hedeflerine ulaşabilmeleri ve verimlilik düzeylerini yükseltebilmelerinde çalışanların örgütsel adalet algıları oldukça önem arz etmektedir. Liderin karar ve eylemlerinde adil olması öncelikle çalışanlarda örgüte ait olma duygusunun artmasına yol açmaktadır. Objektif ve istikrarlı bir lider izleyicilerine örnek bir rol model olarak etik bilincinin ve farkındalığının yerleşmesine katkı sağlayabilmektedir (Öktem, 2013: 13). “Adalet” ahlaki değerlendirmenin bir türünü içermektedir. Eylem ve davranışlar etik görgü ile ilgili belirli standartlara uygun olup olmadığı na göre adil olarak değerlendirilmektedir. Örneğin, insanlara işyeri değişiklikleri ile ilgili bilgilerin adil olarak verilmesinin onların huzur ve refahını etkileyebileceği kabul edilmektedir (Crawshaw vd., 2013: 3). Örgütte adaleti tesis etme açısından, yönetim sürecinde yapılması gereken görev, faaliyet, sorumluluk ve hakların paydaşlar arasında adil olarak dağıtılması gerekmektedir. Bu bağlamda Pillai ve arkadaşları, liderlik ve örgütsel adalet arasında önemli bir ilişkinin bulunduğunu ileri sürmektedirler. Dolayısıyla etik liderlerin sergiledikleri etik davranış rolleriyle örgütte adaleti sağladıkları belirtilmektedir (Yıldırım, 2010: 74).

Uğurlu tarafından 2009 yılında yapılan bir çalışmada etik liderlik davranışları ile örgütsel adalet değişkenleri arasında olumlu ilişkinin olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Söz

konusu çalışmada yönetici etik liderlik davranışları ile örgütsel adalet arasında yüksek bir korelasyon bulunmuştur. Yönetici etik liderlik davranışının dört alt boyutunun diğer bir ifadeyle iletişimsel etik, karar vermede etik, iklimsel etik ve davranışsal etik boyutları ile örgütsel adalet arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Dolayısıyla etik liderlik örgütsel adaletin çok önemli bir açıklayıcısı olup, etik lider davranışları örgütsel adaleti etkilemektedir (Uğurlu, 2009: 174-176). Etik liderlik davranışları adalete odaklandığında bu durumdan çalışanların davranışları da etkilenmektedir. Liderlik davranışlarına çalışanlar tarafından yapılan atıflar örgütün ortak amaçlarına ulaşmasına yardım edebilmektedir. Tyler, çalışanların yöneticilerinin adalet argümanlarını önemli görmeleri halinde yöneticilerine destek verdiklerini ileri sürmektedir. Bu nedenle liderin adaleti korumaya yönelik davranışları önemli bir kriter olarak görülmektedir. Yöneticilerin adaleti sağlamak için yaptıkları davranışların çalışma yaşamına olumlu katkı yapabilmeleri için izleyicileri tarafından etik olarak algılanması gerekmektedir. Dirks ve Ferrin'e göre liderin davranışları adil, düşünceli ve güvenilir ise çalışanlar daha olumlu bir tutum sergileyeceklerdir. Bu olumlu tutum çalışanların faaliyetlerinde ekstra çaba sarf etmelerine yol açacaktır. Örgütsel adalet ve ekstra rol davranışları lidere güven duyma ve liderin adil davranışları ile alakalıdır (Acar vd., 2012: 53). Treviño, Brown ve Hartman etik liderlerin belirli standartlar ve beklentiler çerçevesinde izleyicilerini yönlendirdiklerini belirtmektedirler. Etik liderler etiğe dayalı bir örgüt kültürü ve etiksel iklim oluştururken ve örgüt içinde yönlendirmeler yaparken, belirli standartlar geliştirmekte, çalışanlara faaliyetleriyle ilgili ödül ve cezaların neler olduğunu tanımlamaktadır (Yeşiltaş vd., 2012: 22). “Yönetimde etik neden önemlidir?” sorusunun cevabı etik liderlik davranışlarının evrensel olarak kabul görmüş ilkelere dayalı olmasında yatmaktadır. Yönetim süreci sürekli görev dağılımı için örgütsel hak ve sorumlulukların adil bir şekilde paylaşımını gerektirmektedir. Etik ilkeleri kendisine rehber edinen bir liderin adalet, eşitlik, dürüstlük, doğruluk, tarafsızlık, insan hakları, hümanizm, bağlılık, hukukun üstünlüğü, sevgi, saygı, hoşgörü, laiklik, basiret, demokrasi, olumlu insan ilişkileri, açıklık, hak ve özgürlük gibi değerler doğrultusunda tutum ve davranışlar sergilemesi gerekmektedir (Acar vd., 2012: 53).

Etik liderlik kavramı yapı itibarıyla ahlaki liderlik, otantik liderlik, dönüşümcü liderlik, hizmetkâr liderlik gibi birçok liderlik tarzına benzese de rol modeli olma, adil davranma ve tutum ve davranışlarında ahlak ve etiği temel alma açısından farklılaşmaktadır. Etik liderin bu tür özellikleri izleyicilerin adalet algılarının pozitif yönde şekillenmesinde belirleyici olabilmektedir. Örneğin izleyicilerini dinleyen, empati geliştiren, doğru karar alan ve onların görüşlerine değer veren etik liderlik ile etkileşimsel adalet birbirine paralel özellikleri bünyesinde barındıran kavramlardır (Mayer vd., 2012: 157). Yeşiltaş, Çeken ve Sormaz tarafından 2012 yılında yapılan bir çalışmada etik liderlik ve örgütsel adaletin örgütsel sapma davranışları üzerinde etkili olup olmadığı araştırılmıştır. İstanbul'da faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde yapılan bu çalışmada farklı departmanlarda görev yapan 675 işgörene anket uygulanmıştır. Yapılan analizler sonucunda araştırmanın “etik liderlik ile dağıtım adaleti arasında olumlu ilişki vardır”, “etik liderlik ile işlem adaleti arasında olumlu ilişki vardır” ve “etik liderlik ile etkileşim adaleti arasında olumlu ilişki vardır” şeklindeki etik liderlik ile örgütsel adalet boyutları arasında olumlu ilişkiler öngören hipotezleri kabul görmemiştir (Yeşiltaş vd., 2012: 18-38). Acar, Kaya ve Şahin tarafından 2012 yılında Ankara, Kırıkkale, Kırşehir, Mersin, Erzurum ve Batman illerinde tesadüfi örnekleme yöntemiyle 309 beden eğitimi öğretmeni üzerinde yapılan bir çalışmada okul yöneticilerinin sergilediği etik liderlik davranışları ile beden eğitimi öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkiler incelenmiştir. İlişkisel yöntem ve nedensel karşılaştırma yöntemi kullanılan çalışmada yöneticilerin sergilediği etik liderlik davranışı ile öğretmenlerin örgütsel adalet algısı

arasında pozitif bir ilişkinin bulunduğu görülmüştür. Yani okul yöneticilerinin etik ilkelere uygun davranışları arttıkça, öğretmenlerin de örgütsel adalet duygusunun arttığı bulgusuna ulaşılmıştır. Ayrıca söz konusu araştırmada etik liderlik ölçeğinin iletişimsel etik ve davranışsal etik alt boyutlarının öğretmenlerin örgütsel adalet algılarına yönelik etkisi anlamlı bulunmuştur (Acar vd., 2012: 51).

4. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Bu bölümde öncelikle araştırmanın amacı, kapsamı, önemi ve örneklem yapısı açıklanmış daha sonra araştırma kapsamında kullanılan değişkenlere ait ölçekler ve elde edilen verilerin analiz sürecine değinilmiştir. Son olarak da elde edilen bulgular ışığında sonuç ve önerilerde bulunulmuştur.

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI, KAPSAMI VE ÖRNEKLEM KİTLESİ

Etik liderlik ve örgütsel adalet kavramları son yıllarda örgütsel davranış başta olmak üzere yönetim ve organizasyon, strateji ve insan kaynakları yönetimi gibi pek çok disiplinin temel ilgi alanlarının başında yer almaktadır. Küreselleşmeyle birlikte giderek yaygınlaşan etik dışı davranışlar etik liderliğe olan ilginin ve ihtiyacın derinleşmesine neden olmaktadır. Geçmiş 10 yıl içerisinde sayıları artmasına rağmen ülkemizde bu konuda yapılan akademik çalışmalar henüz istenilen seviyeye ulaşamamıştır. Bu bağlamda, bu çalışma ile etik liderlik ve örgütsel adalet kavramları arasındaki ilişkilerin bir saha araştırması ile incelenmesi suretiyle literatüre katkı sağlanması amaçlanmıştır. Dolayısıyla bu araştırmanın amacı etik liderliğin boyutları ile örgütsel adalet boyutları arasındaki ilişkileri ortaya koyacak bir modeli ve oluşturulacak hipotezleri test etmektir. Araştırmanın örneklem kitlesini Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Rektörlük çalışanları oluşturmaktadır. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesinin Strateji, Personel, İdari ve Mali İşler gibi daire başkanlıklarında görev yapmakta olan çalışanlara dağıtılan 100 anketin 84'ü geri dönmüştür. Soru kâğıtlarının geri dönüş oranı % 84'tür.

4.2. ARAŞTIRMANIN KISITLARI

Her çalışmada olduğu gibi bu araştırma da bir takım kısıtları içermektedir. Öncelikle araştırmada örneklem olarak Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Rektörlüğünde görev yapan idari personelin seçilmiş olması daha büyük bir denek kitlesine ulaşılmasına engel olmuştur. Söz konusu çalışmanın önemli sınırlılıklarından bir diğeri de seçilen örneklem kitlesinin sadece kamu çalışanları ile sınırlı olmasıdır ki, bu durum elde edilen bulguların tüm çalışanlar için genellemelerde bulunulmasını engellemektedir. Yine örneklem kitlesinin sayıca az çalışandan oluşması, araştırmanın bir diğeri önemli kısıtını oluşturmaktadır.

Araştırmanın diğeri kısıtları şunlardır:

- Bu araştırmanın farklı kamu kurumları üzerinde yapılması durumunda farklı bulgular elde edilmesi mümkündür. Ayrıca özel ve kamu sektöründe de farklı sonuçlar doğurması ihtimal dâhilindedir. Dolayısıyla araştırmanın sonuçları değerlendirilirken bu gerçek göz önünde tutulmalıdır.

- Etik liderlik ve örgütsel adalet konuları sektöre karşı duyarlı olduğu kadar, zamana karşı da duyarlıdır. Yani aynı örneklem kitlesi üzerinde farklı zamanlarda yapılacak olan çalışmalarda farklı bulguların elde edilebilmesi mümkündür.
- Etik liderlik ve örgütsel adalet konuları insanların turum ve davranışları ile ilgili konulardır. Bu nedenle bireylerin algılamalarına bağlı olarak zaman içerisinde değişebileceği unutulmamalıdır.

4.3. ARAŞTIRMADA KULLANILACAK HİPOTEZLER VE ARAŞTIRMA MODELİ

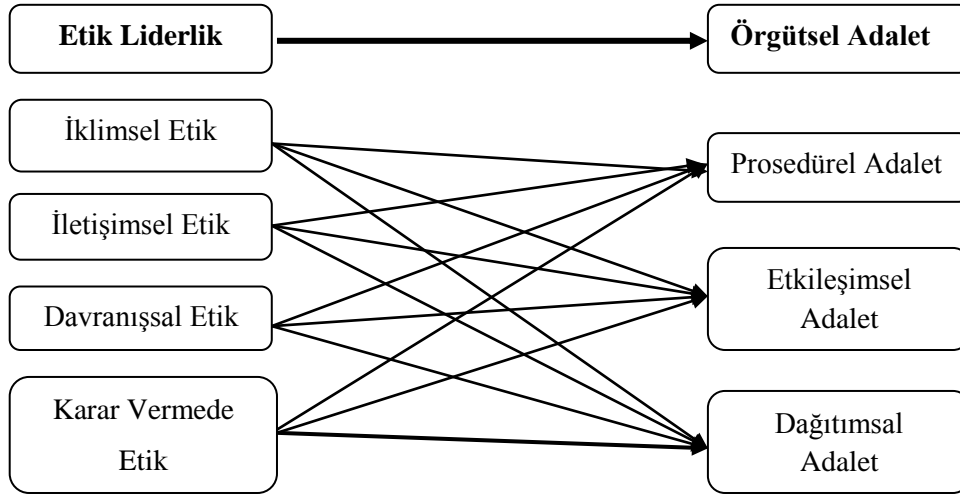
Araştırma kapsamında aşağıdaki hipotezler test edilmektedir.

H₁. Etik liderlik boyutlarından iklimsel (H_{1a}), iletişimsel (H_{1b}), davranışsal (H_{1c}) ve karar vermede etik (H_{1d}) alt boyutlarının çalışanların prosedürel adalet algıları üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır.

H₂. Etik liderlik boyutlarından iklimsel (H_{2a}), iletişimsel (H_{2b}), davranışsal (H_{2c}) ve karar vermede etik (H_{2d}) alt boyutlarının çalışanların etkileşimsel adalet algıları üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır.

H₃. Etik liderlik boyutlarından iklimsel (H_{3a}), iletişimsel (H_{3b}), davranışsal (H_{3c}) ve karar vermede etik (H_{3d}) alt boyutlarının çalışanların dağıtımsal adalet algıları üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır.

Literatürdeki araştırmalar doğrultusunda kullanılacak olan model aşağıdaki gibi hazırlanmıştır.



Şekil 1. Etik Liderlik Davranışı ve Örgütsel Adalet İlişkisi

4.4. ARAŞTIRMADA KULLANILAN ÖLÇEKLER

Bu çalışma kapsamında geniş bir literatür taraması yapılarak kullanılacak değişkenleri en iyi bir biçimde ortaya koyacak ölçekler tespit edilmeye çalışılmıştır. Soruların ölçülmesinde beşli Likert tipi ölçek kullanılmıştır. Bu ölçek; 1: Kesinlikle Katılmıyorum- 5: Tamamen Katılıyorum değerleri arasındaki ifadelerden oluşmaktadır. Araştırmada etik liderliğin örgütsel adalet üzerindeki ilişkisini belirleyebilmek için Etik Liderlik Ölçeği (ELÖ) ve Örgütsel Adalet Ölçeği (ÖAÖ) kullanılmıştır. Ayrıca çalışanların, cinsiyetini, yaşını, medeni durumunu, eğitim düzeyini ve kurumdaki çalışma süresini öğrenebilmek adına Kişisel Bilgi Formu da ankete eklenmiştir. Etik Liderlik Ölçeği (ELÖ), Yılmaz tarafından geliştirilen 44 ifadeden oluşmaktadır (Uğurlu, 2009: 123). Etik Liderlik Ölçeğinin, iletişimsel etik, iklimsel etik, karar vermede etik ve davranışsal etik olmak üzere dört boyutu bulunmaktadır. Ölçeğin “iletişimsel etik” alt boyutu 15; “iklimsel etik” alt boyutu 11; “davranışsal etik” alt boyutu 9 ve “karar vermede etik” alt boyutu da 9 ifadeden oluşmaktadır. Örgütsel Adalet Ölçeği (ÖAÖ) çalışanların örgütsel adalet algısını ölçmeye yöneliktir ve bu ankette de 5’li Likert ölçeği kullanılmıştır. Toplam 25 ifadeden meydana gelen Örgütsel Adalet Ölçeğinin ilk 7 ifadesi prosedürel adalet ile ilgilidir ve Moorman’ın Örgütsel Adalet Ölçeğinden alınmıştır. Sonraki 10 ifade etkileşimsel adalet ile ilgilidir ve bu ifadelerin 4’ü Moorman, 2’si Folger ve Konovsky ve 4’ü ise literatürden yararlanılarak geliştirilmiştir. Dağıtımsal adalet ile ilgili son 8 ifadeden 5’i Moorman, 3’ü Williams, Malos ve Palmer’in ölçeklerinden alınmıştır (Yürür, 2005: 180).

5. İSTATİSTİKSEL ANALİZLER VE BULGULAR

Bu bölümde model ve hipotez testlerinin sonuçları sunulmuştur. Geçerliliği ve güvenilirliği farklı çalışmalarda kanıtlanmış olan ölçeklerden faydalanılarak hazırlanan 44’ü “Etik Liderlik Ölçeği”, 25’i “Örgütsel Adalet Ölçeği” ve 5’i de “Kişisel Bilgilerle” ilgili olan toplam 74 sorudan elde edilen veriler istatistik paket programıyla değerlendirilmiştir. Verilerin analizinde sırasıyla, anketi cevaplayanların demografik özelliklerine ait frekans tabloları, faktör analizi, güvenilirlik testleri, değişkenlerin ortalamaları ve standart sapmalarını da içeren korelasyon analizi ve araştırma hipotezlerinin test edilmesine yönelik regresyon analizlerinden yararlanılmıştır.

5.1. DEMOGRAFİK ANALİZLER

Ankete katılanların demografik özelliklerine ait bilgiler frekans tabloları ve yüzdelik dağılım şekilleri aracılığıyla düzenlenmiştir. Tablo 1’de görüldüğü gibi araştırmaya katılan bireylerin 53’ü erkek ve 31’i kadın çalışanlardan oluşmaktadır. Bunların toplam içerisindeki yüzdelik dağılımları sırasıyla % 63,1 ve % 36,9’dur. Araştırmaya katılan çalışanların % 57,1’i 26-30 ve % 19’u da 31-35 yaş grubundaki bireylerden oluşmaktadır. Dolayısıyla çalışanların yaklaşık % 75’i gençlerden oluşmaktadır.

Tablo 1. Demografik Değişkenler Veri Seti

DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER n (84)		SIKLIK	YÜZDE (%)
CİNSİYETİNİZ	Kadın	31	36,9
	Erkek	53	63,1
	Toplam	84	100
YAŞ	20 ve altında	1	1,2
	21-25	6	7,1
	26-30	48	57,1
	31-35	16	19,0
	36-40	6	7,1
	41-45	1	1,2
	46 ve üzeri	6	7,1
	Toplam	84	100
MEDENİ DURUM	Bekâr	34	40,5
	Evli	46	54,8
	Dul	4	4,8
	Toplam	84	100,0
EĞİTİM DÜZEYİ	İlköğretim	2	2,4
	Lise	1	1,2
	Önlisans	10	11,9
	Lisans	65	77,4
	Lisansüstü	6	7,1
	Toplam	84	100,0
KURUMDAKİ POZİSYONU	Bilgisayar İşletmeni	29	34,5
	Memur	30	35,7
	Şoför	7	8,3
	Daire Başkanı	4	4,8
	Şef	2	2,4
	Şube Müdürü	3	3,6
	Genel Sekreter Yardımcısı	1	1,2
	Mühendis	3	3,6
	Tekniker	5	6,0
	Toplam	84	100,0
ÇALIŞMA SÜRESİ	1yıldan az	13	15,5
	1-5 yıl	11	13,1
	6-10 yıl	49	58,3
	11-15yıl	5	6,0

DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER n (84)		SIKLIK	YÜZDE (%)
CİNSİYETİNİZ	Kadın	31	36,9
	Erkek	53	63,1
	16-20 yıl	3	3,6
	21 yıl ve üzeri	3	3,6
	Toplam	84	100,0

5.2. FAKTÖR ANALİZLERİ

Aşağıdaki tablolarda faktör analizlerinin sonuçlarına yer verilmiştir. Bağımsız değişken olan etik liderliğe faktör analizi uygulanmıştır. Aynı şekilde bağımlı değişken olan örgütsel adalet ile ilgili sorulara da faktör analizi yapılmıştır. Ayrıca ortalama ve standart sapma değerleri göz önünde bulundurularak katılımcıların yargılarında daha homojen oldukları ve daha az kararsız oldukları değişkenler tespit edilmeye çalışılmıştır.

5.2.1. Etik Liderliğin Faktör Sonuçları

Etik Liderlik Ölçeğine varimax rotasyonu ile faktör analizi uygulanmış ve dörtlü bir faktör yapısına ulaşılmıştır. Tablo 2'den anlaşılacağı üzere faktör yükleri 0,617 ile 0,831 arasında değişmektedir. Etik liderlikle ilgili değişkenlerin faktör yüklerinin yüksek olması, soruların diğer sorularla ortak bir varyansı paylaştığını göstermektedir. Diğer bir ifadeyle elde edilen faktör yükleri bütün değişkenlerdeki toplam varyansın % 61,7'si ile % 83,1'ini açıklamaktadır. Araştırmada kullanılan veri setinin faktör analizine uygunluğunun test edilmesi için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği testi ve Bartlett küresellik testi uygulanmıştır. Tablo 2'de görüldüğü gibi KMO değeri etik liderlik ölçeği için 0,840 ve Bartlett testi ise 0,00 çıkmıştır. Bu değerler veri setinin genel olarak faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir.

Tablo 2. Etik Liderlik Ölçeğinin Geçerlilik (Faktör) ve Güvenilirlik Analizi

ETİK LİDERLİK ÖLÇEĞİ			Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3	Faktör 4
İklimsel Etik	1	Yöneticimiz, astları teşvik eder.	,727			
	2	Yöneticimiz, kendi düşüncelerini, sevgiyi temel alan yaklaşımla yaymaya çalışır.	,808			
	3	Yöneticimiz, geleceğe dönük somut hedefler ortaya koyar.	,801			
	4	Yöneticimiz, kendi işlerini sorumluluk duygusu içinde yapar.	,716			

	5	Yöneticimiz, astların yaratıcılığının ortaya çıkması için, uygun ortam hazırlar.	,720			
	6	Yöneticimiz, öğrenme konusunda isteklidir.	,689			
	7	Yöneticimiz, astların farklı düşünebileceğini kabul eder.	,708			
	8	Yöneticimiz, astların başarısını adaletli bir şekilde ödüllendirir.	,693			
	9	Yöneticimiz, kurumun kurallarını doğru bir şekilde oluşturur.	,831			
	10	Yöneticimiz, tartışmalar için özgür ortamlar yaratır.	,822			
	11	Yöneticimi, mesleki etkinliğini artırmaya yönelik çaba içerisinde.	,702			
İletişimsel Etik	12	Yöneticimiz, hatalarını kabul eder.	,746			
	13	Yöneticimiz, bencil davranışlar sergilemez.	,665			
	14	Yöneticimiz, astlara adaletli davranır.	,686			
	15	Yöneticimiz, tartışmalara yapıcı ve anlayışla katılır.	,715			
	16	Yöneticimiz, sabırlıdır.	,732			
	17	Yöneticimiz, alçak gönüllüdür.	,678			
	18	Yöneticimiz, insanlara eşit davranır.	,689			
	19	Yöneticimiz, tüm astlara sevgiyle davranır.	,725			
	20	Yöneticimiz, astlara şefkatle yaklaşır.	,773			
	21	Yöneticimiz, etrafındaki insanlara saygı gösterir.	,742			
	22	Yöneticimiz, astlar arasında arabozucu değildir.	,673			
	23	Yöneticimiz, merhametlidir.	,753			
	24	Yöneticimiz, astlara içten davranır.	,812			
	25	Yöneticimiz, astları, sahip oldukları kişisel özelliklerden dolayı yargılamaz.	,781			
	26	Yöneticimiz, yapılan hizmetlerden dolayı insanlara minnet duygusu besler.	,744			

Davranışsal Etik	27	Yöneticimiz, kendi kendini değerlendirebilir.			,767	
	28	Yöneticimiz, doğru sözlüdür.			,784	
	29	Yöneticimiz, dürüst davranır.			,808	
	30	Yöneticimiz, olaylar karşısında cesaretli davranır.			,734	
	31	Yöneticimiz, tüm koşullarda gerçeği söyler.			,822	
	32	Yöneticimiz, ifadeleri gerçeğe yakındır.			,775	
	33	Yöneticimiz, faaliyetleri gerçeklik ilkesine göre yapar.			,754	
	34	Yöneticimiz, bireysel hakları korur.			,720	
	35	Yöneticimiz, içinde bulunduğu toplumun değerlerine saygı gösterir.			,669	
Karar Vermede Etik	36	Yöneticimiz, çözümler üretmede sistemli yaklaşır.				,630
	37	Yöneticimiz, politik konularda kazanç sağlamaya yönelik çalışmalarda bulunmaz.				,617
	38	Yöneticimiz, dini konularda fayda amaçlı faaliyetlerde bulunmaz.				,660
	39	Yöneticimiz, ekonomik alanda kişisel kazanç sağlayıcı faaliyetlerde bulunmaz.				,738
	40	Yöneticimiz, mesleki sorumluluklarını dürüstlük duygusu içerisinde yapar.				,783
	41	Yöneticimiz, kurumda ortak alınan kararları etkili biçimde uygular.				,766
	42	Yöneticimiz, kurumda yapılan işlerde ölçüyü belirler.				,762
	43	Yöneticimiz, kötü sayılabilecek alışkanlıklara sahip değildir.				,769
	44	Yöneticimiz, davranışlarının sınırlarını bilir.				,713
Faktör Güvenilirliği			,946	,964	,937	,946
Ölçek Güvenilirliği			,980			
Toplam Varyans Açıklama Oranı			74,100			
KMO: 0,840; sig: 0,000; Bartlett's Sphericity testi $X^2= 4,140$; df: 946						

Etik liderlikle ilgili olarak 44 soru sorulmuş olup, faktör analizi sonucunda beklendiği gibi dört boyut elde edilmiştir. Etik liderlik ölçeğinin toplam varyansı % 74,1 olarak bulunmuştur. Diğer bir ifadeyle etik liderlik soruları, liderlerin etik davranış ve özelliklerini % 74,1 oranında ölçmektedir. Bir ölçümün hatadan bağımsız kalma derecesini ifade eden bir kavram olarak güvenilirlik, bir değişken içindeki sorular arasındaki ortalama ilişkiyi gözönüne alan ölçümün içsel tutarlılığını ortaya koymaktadır. Bu araştırmada, ölçeklerin güvenilirliğinin saptanmasında Cronbach α değeri kullanılmıştır. Cronbach Alfa Katsayısı, ölçekte yer alan n sorunun varyansları toplamının genel varyansa oranlanması ile bulunan bir ağırlıklı standart değişim ortalamasıdır. Güvenilirlik analizinde, ölçeğin genel olarak alfa katsayıları yanı sıra her bir değişkenin alfa katsayılarına da bakılmıştır. Etik liderlik alt boyutlara sahip olduğu için alt boyutlar itibariyle “güvenilirlik katsayılarının $\alpha = ,937-946$ ” arasında birbirine yakın değerler aldığı görülmüştür. Ayrıca bir bütün olarak Etik Liderlik Ölçeğinin Cronbach Alfa Katsayısı ,980 olarak oldukça yüksek olarak bulunmuştur.

5.2.2. Örgütsel Adaletin Faktör Sonuçları

Aşağıdaki Tablo 3’de görüldüğü üzere örgütsel adaletle ilgili değişkenler üzerinde yapılan faktör analizinde de güçlü bir faktör yapısı elde edilmiştir. Örgütsel adalet ölçeğinin KMO değeri 0,928 ve Bartlett testi ise 0,00 çıkmıştır. Bu değerler veri setinin genel olarak faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir. Analizler temel bileşenler yöntemi ve Varimax döndürme yöntemi kullanılarak gerçekleştirilmiştir.

Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Rektörlük çalışanlarının örgütsel adalet ile ilgili düşüncelerini ölçmek üzere 25 soru sorulmuş ve beklenen faktör yüklerine ulaşılmıştır. Tablo 3’de görüldüğü gibi örgütsel adalet ile ilgili faktör yükleri ,712 ile ,881 değerleri arasında olmak üzere oldukça güçlü çıkmıştır. Örgütsel adalet ile ilgili soruların toplam varyansı % 79,6 olarak çıkmıştır. Bu durum örgütsel adaleti ölçmek için kullandığımız anket sorularının bir bütünlük arz ettiğini ve değişkenlere beklenildiği gibi yüklenildiğini göstermektedir. Örgütsel Adalet Ölçeğinin güvenilirlik katsayısı ,976 olarak bulunmuştur. Ayrıca örgütsel adalet ölçeğinin alt boyutlar itibariyle “güvenilirlik katsayılarının $\alpha = ,952-970$ ” arasında değerler aldığı görülmüştür. Dolayısıyla tüm değişkenlerin güvenilirlikleri kabul edilebilir 0,70’lik Cronbach α düzeyinin çok üzerinde değerlere sahiptir.

Tablo 3. Örgütsel Adalet Ölçeğinin Geçerlilik (Faktör) ve Güvenilirlik Analizi

ÖRGÜTSEL ADALET ÖLÇEĞİ			Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3
Prosedürel Adalet	1	Kurumumuzdaki karar alma sistemi karar alabilmek için doğru bilgileri sağlar.	,725		
	2	Kurumumuzdaki mevcut karar alma sistemi çalışanların alınan kararları sorgulamasına fırsat verir.	,712		
	3	Kurumumuzdaki mevcut karar alma sistemi karardan etkilenecek olan herkesin dikkate alınmasını sağlar.	,788		

	4	Kurumumuzdaki mevcut karar alma sistemi kararların tutarlı bir şekilde alınabilmesi için gereken standartlara sahiptir.	,739		
	5	Kurumumuzdaki mevcut karar alma sistemi karardan etkilenecek olan tüm tarafların görüşlerinin dikkate alınması sağlar.	,833		
	6	Kurumumuzdaki mevcut karar alma sistemi karara ve kararın uygulanışına ilişkin sorunların düzenli olarak çalışanlara iletilmesini sağlar.	,821		
	7	Kurumumuzdaki mevcut karar alma sistemi çalışanların karar hakkında ilave bilgi ve açıklama istemelerine izin verir.	,817		
Etkileşimsel Adalet	8	Yöneticimiz düşüncelerimizi dikkate alır.		,881	
	9	Yöneticimiz taraf tutmaz.		,829	
	10	Yöneticimiz bize karşı nazik ve anlayışlıdır.		,775	
	11	Yöneticimiz çalışanların haklarına önem verir.		,852	
	12	Yöneticim işimi ne derecede iyi yaptığıma ilişkin geribildirim verir.		,833	
	13	Yöneticim adil olmak için gerçek bir çaba gösterir.		,789	
	14	Yöneticim karşılaştığım zorlukları aşmam için destek verir.		,790	
	15	Uygulanan ödüllendirme sistemine ilişkin görüşlerimi yöneticime aktarabilirim.		,777	
	16	İşimle ilgili hedef ve planlarımı yöneticimle paylaşabilirim.		,777	
	17	Yöneticim performansımı en doğru ve gerçekçi bir biçimde değerlendirmeye özen gösterir.		,781	
Dağıtım Adalet	18	Üstlendiğim sorumluluklar ile aldığım ödüller birbirine uygundur.			,837
	19	Sahip olduğum deneyimim ile aldığım ödüller birbirine uygundur.			,800
	20	Gösterdiğim çabaya göre adil bir şekilde ödüllendirilmekteyim.			,791
	21	İyi bir iş yaptığımda hak ettiğim şekilde ödüllendirilmekteyim.			,812
	22	İşimdeki stres ve gerginliğe göre hak ettiğim şekilde ödüllendirilmekteyim.			,806
	23	Benimle benzer yetenek ve eğitime sahip diğer çalışanları dikkate aldığımda adil bir şekilde ödüllendirildiğimi düşünüyorum.			,806

	24	Bu kurumda benimle aynı işi yapan diğer çalışanları dikkate aldığımda adil bir şekilde ödüllendirildiğimi düşünüyorum.			,781
	25	Diğer kurumlarda benimle aynı işi yapan çalışanları dikkate aldığımda adil bir şekilde ödüllendirildiğimi düşünüyorum.			,795
Faktör Güvenilirliği			,952	,960	,970
Ölçek Güvenilirliği			,976		
Toplam Varyans Açıklama Oranı			79,648		
KMO: 0,928; sig: 0,000; Bartlett's Sphericity testi X ² = 5567,03; df: 190					

5.3. KORELASYON ANALİZİ

Korelasyon, iki değişken arasındaki ilişkinin büyüklüğünü, yönünü ve önemini ortaya koyan yöntemdir. Korelasyon analizi için etik liderliğin dört alt boyutu ile örgütsel adaletin üç alt boyutunun Pearson korelasyon katsayıları, ortalama, standart sapma ve korelasyon değerleri hesaplanmıştır. Genellikle, eğer $r > 0.70$ ise, değişkenler arasında “güçlü ilişki” bulunduğu kabul edilmektedir. Eğer $r = 0.40$ ile 0.70 arasında ise, “orta derecede”, $r = 0.20$ ve 0.40 arası ise “zayıf bir ilişki” olduğu söylenir. Eğer $r < 0.20$ ise “ihmal edilecek ilişki” olarak nitelendirilmektedir.

Tablo 4. Korelasyon Analizi

	SS	ORT	1	2	3	4	5	6	7
İKLİM	3,64	1,11	1						
İLETİŞİM	3,62	1,05	,805**	1					
DAVRANIŞSAL	3,70	0,95	,862**	,736**	1				
KARARVERME	3,81	1,03	,716**	,636**	,852**	1			
PROSEDÜREL	3,81	1,05	,645**	,502**	,679**	,601**	1		
ETKİLEŞİMSSEL	3,48	1,03	,783**	,750**	,808**	,768**	,753**	1	
DAĞITIMSAL	3,15	1,25	,585**	,610**	,560**	,488**	,630**	,754**	1

** $p < 0.01$ düzeyinde anlamlı

Yapılan korelasyon analizinde etik liderliğin iklimsel etik boyutu ile örgütsel adaletin etkileşimli adalet boyutu arasında 0,783 düzeyinde pozitif ve oldukça güçlü bir ilişki bulunmuştur. Tablo 4’de görüleceği üzere etik liderlik boyutlarının tamamı ile örgütsel adalet boyutları arasında pozitif ve güçlü ilişkiler bulunmuştur. En güçlü ilişki etik liderliğin davranışsal etik boyutu ile etkileşimsel adalet arasında 0,808 düzeyinde çıkmıştır. Korelasyon analizinde en zayıf ilişki ise etik liderliğin karar verme boyutu ile dağıtimsal adalet arasında 0,488 düzeyinde bulunmuştur.

5.5. REGRESYON ANALİZLERİ VE HİPOTEZLERİN TESTİ

Araştırma kapsamındaki hipotezleri test etmek amacıyla çoklu regresyon analizi kullanılmıştır. Çoklu regresyon analizi iki veya daha fazla tahmin değişkenlerinin kullanıldığı regresyon analizidir.

5.5.1. Etik Lider Boyutları ile Prosedürel Adalet Arasındaki Regresyon Analizi

Tablo 5’de prosedürel adalet üzerinde etik lider boyutlarının etkileri ile ilgili regresyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir. Tablo’daki F değeri, modelin anlamlılığını gösteren bir değerdir. F değerinin 18,104 olması modelin 0,01 düzeyinde anlamlı olduğunu göstermektedir. Prosedürel adalet ile etik liderlik özellikleri arasındaki regresyon analizinde görüldüğü gibi, R değeri 0,694’tür. R² değeri ise (belirlilik veya tanımlayıcılık katsayısı) bağımlı değişkendeki değişimin, bağımsız değişkenler tarafından ne kadar tanımlanabildiğini gösteren bir ölçüdür. Modelde R² değeri 0,481 olarak bulunmuştur. Buna göre, prosedürel adaleti, modeldeki etik lider özellikleri ile ilgili bağımsız değişkenlerin tümü % 48,1 düzeyinde açıklayabilmektedir.

Modeldeki bağımsız değişkenlerden etik liderlerin davranışsal alt boyutu ile prosedürel adalet arasında Sig.: 0,047 düzeyinde bir ilişki bulunmaktadır. Bu özelliğin p değeri ,000 olarak bulunmuştur. Bu dört özelliğin standardize edilmiş Beta değerleri (β) ise sırasıyla ,315; -,145; ,399 ve ,107’dir. Kurulan regresyon modelinde etik liderlerin iklim, iletişimsel ve karar verme boyutları ile prosedürel adalet arasında herhangi bir ilişki bulunamamıştır. Dolayısıyla elde edilen bu bulgu doğrultusunda H_{1a} , H_{1b} , H_{1c} hipotezlerinin red, H_{1d} hipotezinin ise kabul edildiği görülmektedir.

Literatürde “etik liderlik boyutları ile çalışanların prosedürel adalet algıları arasında pozitif bir ilişki vardır” şeklindeki hipotezin kabul görmediğine ilişkin çalışmalar bulunmaktadır. Bunlardan birisi 2012 yılında Yeşiltaş, Çeken ve Sormaz tarafından İstanbul’da faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde yapılan çalışmadır. Söz konusu çalışmada da bu çalışmada olduğu gibi ileri sürülen hipotez ampirik verilerle desteklenmemiştir. Daha önceki bölümlerde de ifade edildiği üzere prosedürel adalet, aşırı ve eksik ödemededen kaçınma, kararlara katılma, sonuçlar hakkında bilgi verme gibi örgütsel faaliyetlerin çalışanlar arasında eşit uygulanması anlamına gelmektedir. Çalışanlar örgüt içindeki prosedürler, politikalar, şikâyetlerin çözümünde kullanılan araçlar ve şikâyetle başa çıkmada harcanan zaman gibi süreçler hakkında bilgi sahibi olmak istemektedirler. Etik liderlik boyutlarından sadece davranışsal etik değişkeni ile çalışanların prosedürel adalet algıları arasında pozitif bir ilişkinin bulunması çalışanların liderlerine duymuş oldukları güven ve saygıdan kaynaklanabilmektedir.

Tablo 5. Etik Lider Boyutları ile Prosedürel Adalet Arasındaki İlişkileri İnceleyen Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken Prosedürel Adalet		
	Beta	t	Sig.
İklimsel Etik	,315	1,694	,094
İletişimsel Etik	-,113	-,814	,418
Davranışsal Etik	,399	1,855	,047**
Karar Verme Etiği	,107	,687	,494
F	18,107		

R	,694
R²	,481
** p < 0,01	

5.5.2. Etik Lider Boyutları ile Etkileşim Adaleti Arasındaki Regresyon Analizi

Tablo 6'da etik lider boyutları ile etkileşimsel adalet arasındaki ilişkileri inceleyen regresyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir. Etkileşimsel adalet ile etik lider boyutları arasında yapılan regresyon analizinde, etik liderlerin iletişimsel ve karar verme etik boyutları ile etkileşimsel adalet arasında pozitif, güçlü ve 0,01 düzeyinde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Diğer bağımsız değişken olan iklimsel etik ve davranışsal etik boyutu ile etkileşimsel adalet arasında herhangi bir ilişki bulunmamıştır. İlgili regresyon modelinde R² ,733 olarak bulunmuştur. Diğer bir ifadeyle etik lider boyutlarının etkileşim adaleti boyutunu karşılama oranı % 73,3'dür. Modelin anlamlılığını gösteren F değeri 53,454 olarak bulunmuştur. Bu değer p<0.01 düzeyinde anlamlıdır. Dolayısıyla elde edilen bu bulgu doğrultusunda **H_{2a}** ve **H_{2c}** hipotezlerinin red; **H_{2b}** ve **H_{2d}** hipotezlerinin ise kabul edildiğini ileri sürmek mümkündür.

Etkileşim adaleti, örgütsel uygulamaların insani yönü ile ilgili olup, adaletin kaynağı ve alıcısı arasındaki iletişim sürecinde nezaket, dürüstlük ve saygı gibi yönleri esas almaktadır. Etkileşim adaletinin kişiler arası etkileşim ve bilgilendirme (bilgi verme) olmak üzere iki boyutu bulunmaktadır (Berneth vd., 2007: 305). Dolayısıyla yapılan araştırmada etik liderliğin iletişimsel ve karar verme boyutları ile etkileşimsel adalet arasında pozitif ilişkilerin bulunmuş olması literatürdeki bilgilerle örtüşmektedir. Liderin çalışanlarla olan iletişim ve ilişkilerinde nezaket kuralları çerçevesinde davranışlar sergilemesi çalışanların etkileşimsel adalet ile algılarını pozitif yönde etkilemektedir. Yine liderin karar verme süreçlerine çalışanları dâhil etmesi ve adil davranması çalışanların etkileşimsel adalet algılarını olumlu yönde etkilemektedir.

Tablo 6. Etik Lider Boyutları ile Etkileşimsel Adalet Arasındaki İlişkileri İnceleyen Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken Etkileşimsel Adalet		
	Beta	t	Sig.
İklimsel Etik	,180	1,345	,182
İletişimsel Etik	,266	2,657	,010**
Davranışsal Etik	,208	1,348	,182
Karar Verme Etiği	,293	2,608	,011**
F	53,454		
R	,856		

R²	,733
** p < 0,01	

5.5.3. Etik Lider Boyutları ile Dağıtım Adaleti ve Arasındaki Regresyon Analizi

Tablo 7’de dağıtım adaleti üzerinde etik lider boyutlarının etkileri ile ilgili regresyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir. Kurulan regresyon modelinde F değeri 12,996 olarak bulunmuştur. Belirlilik veya tanımlayıcılık katsayısı olan R² ise, ,403 olarak bulunmuştur. Yani etik lider özelliklerinin dağıtımsal adaleti karşılama oranı % 40,3’tür. Modeldeki bağımsız değişkenlerden iletişimsel etik ile dağıtım adaleti arasında ($\beta = ,373$; 0,015 ($p < 0.05$)) düzeyinde pozitif bir ilişki bulunmuştur. Diğer bağımsız değişkenlerden iklimsel, davranışsal ve karar verme etiği ile dağıtımsal adalet arasında herhangi bir ilişki bulunamamıştır. Dolayısıyla elde edilen bu bulgu ışığında **H_{3a}**, **H_{3c}**, **H_{3d}** hipotezlerinin red, **H_{3b}** hipotezinin ise kabul edildiği görülmektedir.

Tablo 7. Etik Lider Boyutları ile Dağıtım Adaleti Arasındaki İlişkileri İnceleyen Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken Dağıtımsal Adalet		
	Beta	t	Sig.
İklimsel Etik	,152	,754	,453
İletişimsel Etik	,373	2,485	,015**
Davranışsal Etik	,129	,554	,581
Karar Verme Etiği	,030	,177	,860
F	12,996		
R	,635		
R²	,403		
** p < 0,01			

Araştırma kapsamında oluşturulan bir diğer regresyon modeli bağımsız değişken olan örgütsel etik ile bağımlı değişken olan örgütsel adalet arasındaki ilişkilerin değerlendirildiği modeldir.

Tablo 8. Etik Liderlik ile Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri İnceleyen Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken Örgütsel Adalet		
	Beta	t	Sig.
Örgütsel Etik	,788	11,523	,000
<i>F</i>	132,786		
<i>R</i>	,788		
<i>R</i> ²	,621		
** p < 0,01			

Tablo 8’de görüldüğü üzere etik liderlik ile örgütsel adalet arasında yukarıdaki diğer üç modelin aksine güçlü bir ilişki bulunmuştur. Modelde F değerinin 132,786 ve t değerinin 11,523 düzeyinde bulunması bu güçlü ilişkiyi gösterir niteliktedir.

Etik liderlik ile örgütsel adalet arasındaki ilişkileri inceleyen Tablo 8’deki regresyon modelinden elde edilen bulgular literatürdeki bilgi ve bulgularla paralellik göstermektedir. Zira Uğurlu (2009); Acar, Kaya ve Şahin (2012) tarafından ülkemizde yapılan araştırmalarda olduğu gibi bu çalışmada da etik liderlik davranışları ile çalışanların örgütsel adalet algıları arasında pozitif bir ilişkinin bulunduğu tespit edilmiştir. Liderlerin etik ilkelere uygun davranışları arttıkça çalışanların örgütsel adalet algı ve duyguları artış göstermektedir.

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Etik lider davranışları ile örgütsel adalet arasındaki ilişkileri değerlendirmeyi amaçlayan bu çalışmada Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesinde görev yapan 84 idari personel üzerinde bir anket çalışması yapılmıştır. Anketten elde edilen veriler istatistik paket programı ile analiz edilmiştir. Çalışma kapsamında 3 adet ana hipotez altında 12 adet alt hipotez test edilmiştir. Bu hipotezlerden sadece H_{1d}, H_{2b}, H_{2d} ve H_{3b} kabul edilirken, geriye kalan 8 adet hipotez ise red edilmiştir. Örgütsel adaletin alt boyutu olan prosedürel adalet ile etik liderlik boyutlarından davranışsal etik arasında anlamlı bir ilişki ortaya çıkmıştır. Ancak, prosedürel adalet ile etik liderliğin diğer üç boyutu arasında yani iklimsel, iletişimsel ve karar verme etiği arasında herhangi bir ilişki bulunamamıştır.

Örgütsel adaletin diğer bir alt boyutu olan etkileşim adaleti ile etik liderlik davranışı boyutları arasında kurulan regresyon analizine göre, etik liderlerin iletişimsel ve karar verme boyutları arasında pozitif, güçlü ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Ancak, etik liderliğin iklimsel ve davranışsal etik boyutları ile etkileşimsel adalet arasında herhangi bir ilişki bulunamamıştır. Araştırma kapsamında elde edilen bir diğer sonuç örgütsel adaletin dağıtım adaleti boyutu ile etik liderliğin boyutları arasındadır ki, dağıtım adaleti ile etik liderliğin sadece iletişimsel etik alt boyutuyla ilişkili olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Bu çalışmada, Uğurlu tarafından 2009 yılında yapılan çalışmanın aksine etik liderlik davranışları ile örgütsel adalet değişkenleri arasında olumlu ilişkinin olduğu bulgusuna ulaşılamamıştır. Uğurlu'nun çalışmasında yönetici etik liderlik davranışları ile örgütsel adalet arasında yüksek bir korelasyonun var olduğu sonucu elde edilmiş ve etik liderliğin örgütsel adaletin çok önemli bir açıklayıcısı olduğu sonucuna varılmıştır (Uğurlu, 2009: 174-176). Ancak bu çalışmada literatürdeki bu bulgunun aksine etik lider boyutları ile örgütsel adalet arasında güçlü bir ilişkinin bulunduğu savı doğrulanamamıştır.

Yeşiltaş, Çeken ve Sormaz tarafından 2012 yılında İstanbul'da faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde görev yapan toplam 675 işgören üzerinde yapılan bir araştırmada etik liderlik ile örgütsel adalet boyutları arasında olumlu ilişkiler olduğunu ileri süren hipotezler kabul görmemiştir (Yeşiltaş vd., 2012: 18-38). Bu çalışmada da Yeşiltaş ve arkadaşları tarafından yapılan çalışmaya benzer bir şekilde söz konusu değişkenler arasında güçlü ilişkiler bulunamamıştır.

Son olarak etik liderlik ile örgütsel adalet arasındaki ilişkileri inceleyen regresyon analizinde literatürdeki bulgularla örtüşen bir şekilde söz konusu değişkenler arasında güçlü ve pozitif bir ilişki bulunmuştur. Etik liderin davranışsal, iklimsel, iletişimsel ve karar verme etiği ile ilgili davranışlarının örgütsel adaletin üç boyutu ile de ilişkili olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Bu bağlamda etik liderlerin her koşulda adil davranışlar sergilemeleri çalışanların hem örgüte hem de liderlerine yönelik olumlu tutum ve davranışlar sergilemelerinde hayati önem taşımaktadır. Giderek artan rekabet ortamında örgütlerin vizyon, amaç ve hedeflerine etkin ve verimli bir şekilde ulaşabilmeleri söz konusu örüntünün sağlıklı bir şekilde kurulabilmesine bağlı bulunmaktadır. Liderin karar ve eylemlerinde adil olması çalışanlarda örgütsel aidiyet duygusunun artmasına yol açacaktır.

KAYNAKÇA

- ACAR, Gökhan, KAYA, Metin ve ŞAHİN, Mustafa Yaşar, (2012), "School Administrators Ethical Leadership Behavior Effects On Physical Education Teachers Organizational Justice Level", Turkish Journal Of Sport And Exercise, 14 (3), 51-58.
- ARSLANTAŞ, C. Cüneyt ve DURSUN, Meral, (2008), "Etik Liderlik Davranışının Yöneticiye Duyulan Güven ve Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkisinde Etkileşim Adaletinin Dolaylı Rolü", Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 8, Sayı: 1, 111-128.
- BEKTAŞ; Çetin ve KÖSEOĞLU, M. Ali, (2008), "İş Etiği ve İş Etiğinin Yayılım Süreci", Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Cilt: 13, Sayı: 1, 145-158.
- BERNETH, Jeremy B., ARMENAKIS, Achilles A., FEILD, Hubert S. and WALKER, H. Jack (2007), "Justice, Cynicism, and Commitment: A Study of Important Organizational Changes Variables", The Journal of Applied Behavioral Science, 43(3), 303-326.
- BROWN, Michael E. and TREVINO, Linda (2006), "Ethical Leadership: A Review and Future Directions", The Leadership Quarterly, 12, 595-616.

- BROWN, Michael E., TREVIÑO, Linda K., ve HARRISON, David A., (2005), "Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, 117- 134.
- COLQUITT, Jasone. A. and CHERTKOFF, Jerome M. (2002), "Explaining Injustice: The Interactive Effect of Explanation and Outcome on Fairness Perceptions and Task Motivation", *Journal of Management*, 28 (5), 591-610.
- CRAWSHAW, Jonathan R., CROPANZANO, Russell, BELL, Chris M. ve NADISIC, Thierry, (2013), "Organizational Justice: New Insights from Behavioural Ethics", *Human Relations*, 0/0, 1-20.
- EBERLIN, Richard. J. and TATUM, B. Charles (2008), "Making Just Decisions: Organizational Justice, Decision Making, And Leadership", *Management Decision*, 46 (2), 310-329.
- FREEMAN, R. Edward ve STEWART, Lisa, (2006), *Developing Ethical Leadership*, Business Roundtable Institute for Corporate Ethics, http://www.corporate-ethics.org/pdf/ethical_leadership.pdf, Erişim Tarihi: 14.02.2014.
- GEFEN, David, RAGOWSKY, Arik and RIDINGS, Catherine (2008), "Leadership and Justice: Increasing non Participating Users' Assessment of an IT Through Passive Participation", *Information & Management*, 45, 507-512.
- HANSEN, S. Duane, (2011), "Ethical Leadership: A Multifoci Social Exchange Perspective", *The Journal of Business Inquiry*, 10(1), 41-55.
- HERMOND, Douglas, (2005), "Ethical Leadership Is Not Optional: How Lpps Can Help", *International Journal Of Scholarly Academic Intellectual Diversity-Electronic*, Vol: 8, No: 1, 1-5.
- IRAK, Doruk Uysal, (2004), "Örgütsel Adalet: Ortaya Çıkışı, Kuramsal Yaklaşımlar ve Bugünkü Durumu", *Türkiye Psikologlar Derneği, Türk Psikoloji Yazıları*, Cilt: 7, Sayı: 13, 25-43.
- İŞCAN, Ömer Faruk, SAYIN Ufuk, (2010), "Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki", *Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt:24, Sayı: 4, 195-216.
- KARRIKER, Joy H. and WILLIAMS, Margaret L. (2009), "Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior: A Mediated Multifoci Model", *Journal of Management*, 35 (1), 112-135.
- KLENDAUER, Ruth and DELLER, Jürgen (2009), "Organizational Justice and Managerial Commitment in Corporate Mergers", *Journal of Managerial Psychology*, 24 (1), 29-45.
- MAY, D. R., HODGES, T. D., CHAN, A. Y. L ve B. J. AVOLIO, (2003), "Developing the Moral Component of Authentic Leadership", *Organizational Dynamics*, 32, 247-260.
- MAYER, David M., AQUINO, Karl, GREENBAUM, Rebecca L., ve KUENZI, Maribeth, (2012), "Who Displays Ethical Leadership, and why does it Matter? An Examination of Antecedents and Consequences of Ethical Leadership", *Academy of Management Journal*, 55 (1), 151-171.

- MCDOWALL, A. and FLETCHER, C. (2004), "Employee Development: an Organizational Justice Perspective", *Personnel Review*, 33 (1), 8-29.
- MIAO, Q., NEWMAN, A, YU, J ve XU, L., (2013), "The Relationship Between Ethical Leadership and Unethical Pro-Organizational Behavior: Linear or Curvilinear Effects?", *Journal Business Ethics*, 116, 641-653.
- MOORMAN, Robert H., (1991), "Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?", *Journal of Applied Psychology*, 76, 845-855.
- MULLANE, Susan P., (2009), "Ethics and Leadership", *The Johnson A. Edosomwan Leadership Institute University Of Miami White Paper Series*, s. 1-6.
- NIRMALA, Maria C. and AKHILESH, K.B. (2006), "An Attempt to Redefine Organizational Justice: in the Rightsizing Environment", *Journal of Organizational Change Management*, 19 (2), 136-153.
- ÖKTEM, Şükran, (2013), "The Effect of The Ethical Leadership on Perceived Organizational Justice and Organizational Identification of The Employees: The Case of Tourism Businesses", *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 1 (3), 10-21.
- ÖNDEROĞLU, Seçil., (2010), "Örgütsel Adalet Algısı, İş Aile Çatışması ve Algılanan Örgütsel Destek Arasındaki Bağlar", *Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara.*
- ÖZER, Pınar Süral ve URTEKİN, Gülden Eker (2007), "Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve İş Doyumu İlişkisi Üzerine Bir Araştırma", *EÜ İİBF Dergisi, Sayı: 28, 107-125.*
- ÖZKALP, Enver ve KIREL, Çiğdem, (2004). "Örgütsel Davranış", *Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.*
- PICKETT, Michael C., (2005), "Understanding Ethical Leadership", *ASBBS E-Journal, Vol: 1, No: 1, 44-54.*
- TURHAN, Muhammed, (2007), "Genel ve Mesleki Lise Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Okullardaki Sosyal Adalet Üzerindeki Etkisi", *Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Elazığ.*
- UĞURLU, Celal Tayyar, (2009), "İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Yöneticilerin Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet Davranışlarının Etkisi", *İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Malatya.*
- YAVUZ, ERCAN, (2010), "Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algılamaları Üzerine Bir Karşılaştırma", *Doğuş Üniversitesi Dergisi, 11 (2), 302-312*
- YAZICIOĞLU, İrfan ve TOPALOĞLU, G. Işıl, (2009), "Örgütsel Adalet ve Bağlılık İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama" *İşletme Araştırmaları Dergisi 1/1, 3-16.*

- YEŞİLTAS, Murat, ÇEKEN, Hüseyin ve SORMAZ, Ümit, (2012), “Etik Liderlik Ve Örgütsel Adaletin Örgütsel Sapma Davranışları Üzerindeki Etkisi”, Muğla Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Bahar 2012, Sayı: 28, 18-38.
- YIDONG, Tu ve XINXIN, Lu (2013), “How Ethical Leadership Influence Employees’ Innovative Work Behavior: A Perspective of Intrinsic Motivation”, Journal Business Ethics, 116, 441–455.
- YILDIRIM, Ali (2010), Etik Liderlik Ve Örgütsel Adalet İlişkisi Üzerine Bir Uygulama, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Karaman.
- YILDIZ, Müge Leyla (2013), “Liderlik Çalışmaları”, 1. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- YILMAZ, Ercan (2006), “Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi”, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Konya.
- YÜRÜR, Senay (2005), “Ödüllendirme Sistemleri İle Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkilerin Analizi ve Bir Uygulama”, Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Bursa.
- ZEL, Uğur (2006), “Kişilik ve Liderlik”, 2. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- ZHANG, Ling, NIE, Ting and YONGTAI, Luo (2009), “Matching Organizational Justice with Employment Modes Strategic Human Resource Management Perspective”, Journal of Technology Management in China, 4 (2), 180-187.