



**T.C.**  
**NEVŞEHİR HACI BEKTAŞ VELİ ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI**

**ETİK LİDERLİK DAVRANIŞININ ÖRGÜTSEL ADALET  
ÜZERİNE ETKİSİ**

Yüksek Lisans Tezi

Aydın İNAK

Danışman

Yrd. Doç. Dr. Aziz Gökhan ÖZKOÇ

Nevşehir


Mayıs, 2016

## BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK

Bu çalışmadaki tüm bilgilerin, akademik ve etik kurallara uygun bir şekilde elde edildiğini beyan ederim. Aynı zamanda bu kural ve davranışların gerektirdiği gibi, bu çalışmanın özünde olmayan tüm materyal ve sonuçları tam olarak aktardığımı ve referans gösterdiğimi belirtirim.

**Tezi Hazırlayan**

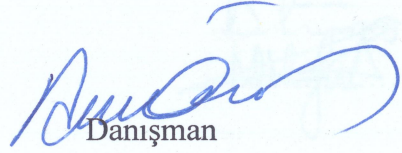
Aydın İNAK



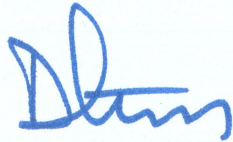
“Etik Liderlik Davranışının Örgütsel Adalet Üzerine Etkisi” adlı Yüksek Lisans tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Tez Yazım Kılavuzu’na uygun olarak hazırlanmıştır.



Tezi Hazırlayan  
Aydın İNAK



Danışman  
Yrd. Doç. Dr. Aziz Gökhan ÖZKOÇ



Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı Başkanı  
Yrd. Doç. Dr. Duygu EREN



Yrd. Doç. Dr. Aziz Gökhan ÖZKOÇ danışmanlığında Aydın İNAK tarafından hazırlanan “Etik Liderlik Davranışının Örgütsel Adalet Üzerine Etkisi” adlı bu çalışma, jürimiz tarafından Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı’nda Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

30./05/2016

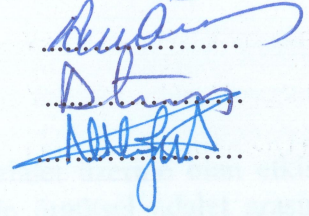
## JÜRİ

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Aziz Gökhan ÖZKOÇ

Üye : Yrd. Doç. Dr. Duygu EREN

Üye : Doç. Dr. Nilüfer ŞAHİN PERÇİN

İMZA



## ONAY:

Bu tezin kabulü Enstitü Yönetim Kurulunun 08 / 06 / 2016 tarih ve 2016.29350 sayılı Kararı ile onaylanmıştır.

08/06/2016  
  
Doç. Dr. Nese YALCIN  
Enstitü Müdürü  


## ETİK LİDERLİK DAVRANIŞININ ÖRGÜTSEL ADALET ÜZERİNE ETKİSİ

Aydın İNAK

Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans, Mayıs 2016

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Aziz Gökhan ÖZKOÇ

### ÖZET

Araştırmanın amacı etik liderlik davranışının örgütsel adalet üzerine olan etkisini ortaya çıkartmaktır. Böylelikle etik liderlik davranışı ile örgütsel adalet arasında ilişkinin veya etkinin olup olmadığı varsa da ne boyutta bir ilişki veya etki olduğu belirlenecektir.

Araştırmanın teorik kısmında detaylandırılan etik liderlik davranışı ile örgütsel adalet etkileşimine dair önermelerin ampirik bazda çözümlenmesi amacıyla, araştırma dahilinde alan araştırması yapılmış ve veriler anket yardımıyla toplanmıştır.

Bu araştırma kapsamında 313 otel işletmesi çalışanı araştırmanın örneklemi için belirlenmiştir. Araştırmada anket formlarının otel işletmesi çalışanlarına yüz yüze görüşme tekniği, elden bırakıp alma, e-posta gibi kanallarla gönderilerek doldurulması amaçlanmıştır. Bunun yanında otel işletmesi çalışanlarının tümüne ulaşmanın zaman ve maddi açıdan zorluğu nedeniyle hazırlanan web sayfası yoluyla online anket doldurulması sağlanarak veri sayısını artırma yoluna gidilmiştir.

Bu araştırmanın verileri bilgisayar ortamında uygun analiz teknikleri kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırmada frekans, yüzde, standart sapma, mod, korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır.

Yapılan çoklu regresyon analizi sonucunda iklimsel etik ve karar vermede etiğin dağıtım adaleti, işlemsel adalet ve etkileşim adaletine olan etkisinin doğrusal ve pozitif yönlü olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır. İletişimsel etiğin dağıtım adaleti ve etkileşim adaletine olan etkisinin ve son olarak davranışsal etiğin yalnız etkileşim adaletine olan etkisinin doğrusal ve pozitif yönlü olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır. Bunun yanı sıra iletişimsel etiğin dağıtım adaletine, davranışsal etiğin ise hem dağıtım adaletine hem de işlemsel adaletine herhangi bir etkisinin olmadığı analizler sonucu görülmektedir. Yani otel işletmesi çalışanlarının yöneticileri tarafından sergilenen etik liderlik davranışı arttıkça örgütsel adalet algıları da buna bağlı olarak artmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Etik, Liderlik, Etik Liderlik Davranışı, Örgütsel Adalet.

# **THE EFFECT OF ETHICAL LEADERSHIP BEHAVIOR ON ORGANIZATIONAL JUSTICE**

**Aydın İNAK**

**Nevşehir Hacı Bektaş Veli University, Institute of Social Sciences  
Department of Tourism Management, Master's Thesis, May 2016  
Supervisor: Assist. Prof. Dr. Aziz Gökhan ÖZKOÇ**

## **ABSTRACT**

The objective of this research is to identify the effect of ethical leadership behavior on organizational justice. So, whether there is a relationship or impact between ethical leadership behavior and organizational justice there is if any a relationship or impact in which extent will be determined.

With the purpose of in theoretical part of research elaborated ethical leadership behavior with organizational justice interaction related to proposition analysis, within research field study was done and datas were collected by means of questionnaire.

Within the scope of this research, 313 hotel business worker was determined for research sample. The data were collected through e-mail questionnaire and face-to-face interview method. Besides, based on time and financial difficulty to reach all of the hotel business workers, as provided filling in online questionnaire through webpage data number increasing manner was done.

The results of this research analyzed with proper analysis techniques on computer. In research frequency, percentage, standard deviation, mod, correlation and regression analyses were done.

As a result of multiple regression analysis conducted, in climatic ethics and decision making the effect of distribution justice, operational justice and interaction justice of ethics are come to light linear and positively outcome. The effect of distributive justice and interaction justice of communicational ethics and lastly the effect of behavioral ethics on only interaction justice are come to light linear and positively outcome. In addition to this, there is no impact of communicational ethics on distribution justice, also behavioral ethics on both distribution justice and operational justice, result of analysis are seen. That is to say, as ethical leadership behavior increase exhibited by managers of hotel business workers also the perception of organizational justice accordingly increases.

**Key Words:** Ethics, Leadership, Ethical Leadership Behavior, Organizational Justice.

## TEŞEKKÜR

Öncelikle kendisi ile çalışmaktan mutluluk duyduğum tez danışmanım Yrd. Doç. Dr. Aziz Gökhan ÖZKOÇ hocama lisans eğitimim, yüksek lisans eğitimim ve tez çalışmamın konusunu belirleme aşamasından bitirme aşamasına kadar bana güvendiği, yol gösterdiği, bilgisini ve desteğini hiç esirgemediği için çok teşekkür ederim.

Bu günlere gelmemdeki emeklerini asla ödeyemeyeceğim, hayatıma değer katan, her zaman destekçim ve yardımcım olan annem Hadika İNAK'a, babam Mehmet Şirin İNAK'a, ağabeylerim İhsan İNAK'a ve Kamil İNAK'a sonsuz teşekkürler.

Bilgi ve desteklerini benden hiç esirgemeyen Arş. Gör. Zeynep KABAOĞLU ÇOKAL ve Arş. Gör. Nurgül ÇALIŞKAN hocalarıma teşekkür ederim.

Tezin hazırlanması sürecinde yardımlarını ve desteklerini esirgemeyen arkadaşlarım Ayşegül DEMİR'e, Hayriye MUTLU'ya, Tuğba DAĞ'a ve yüksek lisans arkadaşlarım Mehmet TEKELİ ve Ezgi KIRICI'ya teşekkürlerim sonsuzdur.

Nevşehir 2016  
Aydın İNAK

## İÇİNDEKİLER

	<b>Sayfa No.</b>
BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK .....	II
TEZ YAZIM KLAVUZUNA UYGUNLUK.....	III
KABUL VE ONAY SAYFASI .....	IV
ÖZET.....	V
ABSTRACT .....	VI
TEŞEKKÜR.....	VII
İÇİNDEKİLER.....	VIII
KISALTMALAR VE SİMGELER.....	XII
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	XIII
TABLOLAR LİSTESİ.....	XIV
<b>GİRİŞ.....</b>	<b>1</b>

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### ETİK LİDERLİK DAVRANIŞI KAVRAMI VE BOYUTLARI

1.1. Etik Kavramı.....	4
1.1.1. Yönetimde Etik İlkeler.....	5
1.2. Liderlik Kavramı ve Türleri .....	8
1.2.1. Liderlik Tanımı .....	8
1.2.2. Liderlik Türleri.....	10
1.3. Etik liderlik .....	11
1.3.1. Etik Lider Özellikleri .....	13
1.3.2. Etik Liderliğin Boyutları.....	15
1.3.2.1. İklimsel Etik Boyutu .....	15
1.3.2.2. İletişimsel Etik Boyutu.....	17
1.3.2.3. Davranışsal Etik Boyutu.....	18



1.3.2.4. Karar Vermede Etik Boyutu.....	19
1.4. Etik Liderlik Davranışları.....	21

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL ADALET İLE ETİK LİDERLİK ETKİLEŞİMİ

2.1. Örgütsel Adalet Kavramı.....	23
2.2. Örgütsel Adaletle İlişkin Teori ve Modelleri.....	25
2.2.1. Greenberg'in Adalet Teorileri Sınıflandırması.....	25
2.2.1.1. Reaktif-İçerik Teorileri.....	27
2.2.1.2. Proaktif-İçerik Teorileri.....	30
2.2.1.3. Reaktif-Süreç Teorileri.....	32
2.2.1.4. Proaktif-Süreç Teorileri.....	33
2.2.2. Örgütsel Adalet Modelleri.....	34
2.2.2.1. Kaynak Temelli Yatırım Modeli.....	34
2.2.2.2. Bilişsel Atıf Modeli.....	34
2.2.2.3. İlişki Temelli Grup Modeli.....	34
2.2.2.4. Adalet Modeli.....	35
2.2.2.5. İlişki Temelli Kişisel Çıkar Modeli.....	35
2.2.2.6. Kontrol Modeli.....	36
2.3. Örgütsel Adaletin Boyutları.....	37
2.3.1. Dağıtım Adaleti.....	37
2.3.2. İşlemsel Adalet.....	41
2.3.3. Etkileşim Adaleti.....	45
2.4. Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet İlişkisi.....	48
2.4.1. Etik Liderlik Konusunda Yapılan Çalışmalar.....	50
2.4.2. Örgütsel Adalet Alanında Yapılan Çalışmalar.....	54
2.4.3. Etik Liderlik ile Örgütsel Adalet İlişkisi Üzerine Yapılan Çalışmalar.....	58

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ETİK LİDERLİK DAVRANIŞININ ÖRGÜTSEL

#### ADALETE OLAN ETKİSİ

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	61
3.2. Araştırmada Kullanılacak Model ve Hipotezler .....	61
3.3. Araştırmanın Yöntemi .....	63
3.3.1. Araştırma Değişkenleri .....	63
3.3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklem Büyüklüğü .....	63
3.3.2. Veri Toplama Aracı ve Verilerin Toplanması .....	64
3.3.4. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları .....	66
3.3.5. Araştırma Verilerinin Analizi .....	66
3.3.6. Araştırmanın Güvenilirliği ve Geçerlilik .....	67
3.4. İstatistiksel Analizler ve Bulgular .....	68
3.4.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Yönelik Bulgu ve Değerlendirmeler .....	68
3.4.2. Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	70
3.4.2.1. Etik Liderlik Davranışının Boyutlarına İlişkin Genel Ortalamalar.....	70
3.4.2.2. Örgütsel Adalet Boyutlarına İlişkin Genel Ortalamalar.....	73
3.4.3. Değişkenlerarası İlişkilere Yönelik Korelasyon Analizi Sonuçları .....	76
3.4.4. Değişkenlerarası İlişkilere Yönelik Uygulanan Regresyon Analizi Sonuçları ve Hipotez Testleri .....	78
3.4.4.1. Etik Liderlik Davranışı ile Dağıtım Adaleti Arasındaki Regresyon Analizi .....	78
3.4.4.2. Etik Liderlik Davranışı ile İşlemsel Adalet Arasındaki Regresyon Analizi .....	79

3.4.4.3. Etik Liderlik Davranışı ile Etkileşim Adaleti Arasındaki Regresyon Analizi.....	80
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>82</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>88</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>112</b>
<b>EK 2: Etik Liderlik Davranışı Değişkeni Faktör Analizi .....</b>	<b>115</b>
<b>EK 3: Örgütsel Adalet Değişkeni Faktör Analizi.....</b>	<b>116</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>117</b>



## **KISALTMALAR VE SİMGELER**

**ELÖ:** Etik Liderlik Ölçeği

**Ort.:** Ortalama

**SPSS:** Sosyal Bilimler İçin İstatistik Paketi

**TUSİAD:** Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği



## ŞEKİLLER LİSTESİ

<b>Şekil 1:</b> Etik liderlikte karar verme süreci .....	19
<b>Şekil 2:</b> Adams'ın Eşitlik Denklemi .....	29
<b>Şekil 3:</b> Araştırma Modeli .....	62





## TABLULAR LİSTESİ

<b>Tablo 1:</b> Etik Liderlik İçin Ana Davranış, Karakterleri ve Bunları İfade Eden Teorisyenler.....	14
<b>Tablo 2:</b> Etik liderlerin karakteristik özellikleri.....	15
<b>Tablo 3:</b> Etik Liderliğin Değerlendirilmesinde Önerilen Kriterler .....	22
<b>Tablo 4:</b> Adalet Teorileri.....	26
<b>Tablo 5:</b> Greenberg'in Adalet Kuramları Sınıflandırma Kriterleri.....	26
<b>Tablo 6:</b> Ölçeklerin Güvenirlilik Katsayıları.....	67
<b>Tablo 7:</b> Araştırmaya Katılan Otel İşletmeleri Çalışanlarına İlişkin Bilgiler .....	68
<b>Tablo 8a:</b> Etik Liderlik Davranışı Değişkenine İlişkin Aritmetik Ortalama, Mod ve Standart Sapma Değerleri .....	71
<b>Tablo 8b:</b> Etik Liderlik Davranışı Değişkenine İlişkin Aritmetik Ortalama, Mod ve Standart Sapma Değerleri .....	72
<b>Tablo 9:</b> Örgütsel Adalet Değişkenine İlişkin Aritmetik Ortalama, Mod ve Standart Sapma Değerleri.....	74
<b>Tablo 10:</b> Etik Liderlik Davranışı ve Örgütsel Adalet İlişkisine Yönelik Korelasyon Katsayıları .....	77
<b>Tablo 11:</b> Etik Liderlik Davranışı ile Dağıtım Adaleti Arasındaki İlişkileri İnceleyen Çoklu Regresyon Analizi .....	78
<b>Tablo 12:</b> Etik Liderlik Davranışı ile İşlemsel Adalet Arasındaki İlişkileri İnceleyen Çoklu Regresyon Analizi .....	79
<b>Tablo 13:</b> Etik Liderlik Davranışı ile Etkileşim Adaleti Arasındaki İlişkileri İnceleyen Çoklu Regresyon Analizi.....	80

## GİRİŞ

Günümüz örgütlerinde çalışanlar örgüt için birer dinamik haline gelmektedir. Öyle ki örgütlerin hedeflerine ulaşabilmeleri için çalışanlar büyük önem arz etmektedir. Turizm, insanların devamlı çalıştıkları, ihtiyaçlarını karşıladıkları ve yaşadıkları yerlerin dışına yaptıkları seyahatler ve gittikleri yerlerdeki sürekli olmayan konaklamalarından meydana gelen ihtiyaçlarının karşılanması, turistik ürün ve hizmetlerden oluşan faaliyetler bütünüdür. Özellikle son yıllarda, ulaşım ve haberleşmede teknolojinin ileri seviyelere ulaşması, kişi başına düşen milli gelirin artması, insanlardaki artan boş zamanları değerlendirme arzusu; turizme, eski zamanlarda ticari, dini ve askeri amaçlarla yapmış oldukları seyahatlerden çok daha farklı bir boyut kazandırmıştır.

Turizm II. Dünya Savaşı'ndan sonra dünyanın en hızlı gelişen sektörü haline gelmiştir. Özellikle gelişmekte olan ülkelerin karşılaştıkları ekonomik sorunların ve darboğazların aşılmasında, gerekli olan döviz girdisini sağlama, yeni gelir yaratma ve istihdam olanaklarını arttırma özelliği ile turizm; söz konusu ülkeler açısından, öncelikli bir sektör haline gelmiştir. Bununla birlikte turizm hizmetini veren turizm çalışanlarının da önemi hızlı bir şekilde artış göstermektedir.

Bu bağlamda araştırmanın konusu etik liderlik davranışının örgütsel adalet üzerine etkisi oluşturmaktadır. Konunun anlaşılabilmesi üzerine ilk olarak etik, liderlik, etik liderlik davranışı ve örgütsel adalet kavramları açıklanarak, etik liderlik davranışı ve örgütsel adalet konularının birbirleri arasındaki ilişkisi ve etkisi incelenmiştir.

Nevşehir ilindeki otel işletmesi çalışanlarının yöneticileri tarafından sergilenen etik liderlik davranışının örgütsel adalet algıları üzerine olan etkisini ortaya çıkarmak ise araştırmanın amacını oluşturmaktadır. Böylelikle etik liderlik davranışı ile örgütsel adalet arasında etki veya ilişkinin olup olmadığı varsa da ne düzeyde bir etki veya ilişki olduğu ortaya konulacaktır.

Araştırma sırasında yapılan literatür taraması ve incelemeleri sonucu göstermektedir ki etik liderlik davranışı ve örgütsel adalet ile ilgili çalışmaların Türkiye’de ve yurt dışında benzerlikler gösterdiği, fakat ülkemizde yapılan çalışmaların son yıllarda artış göstermesine rağmen henüz yeterli sayıya ulaşmadığı söylenebilir.

Bu çalışma ile etik, liderlik, etik davranış ve örgütsel adalet kavramları açıklanmıştır. Sonrasında ise etik alanında hangi çalışmaların ne gibi sonuçlar ortaya koyduğu, etik liderin nasıl olması gerektiği, etik liderin doğru ve adil davranışlar sergileyerek örgütte adalet unsuruna olan etkisi ve etik liderin örgütsel adalet ilişkisindeki rolü ortaya konmaya çalışılmıştır. Bu çalışmanın, etik liderlik davranışının örgütsel adalet algısı üzerine etkisi belirlenerek, çıkan sonuçların literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca elde edilen sonuçların otel işletmesi çalışanlarına, yöneticilerine ve örgütlerine bu konularda yaşayacakları sorunların çözülmesi yönünde bir kaynak niteliği taşıyacaktır. Bu nedenle araştırmanın büyük bir önem arz ettiği görülmektedir.

Araştırmanın teorik kısmında detaylandırılan etik liderlik davranışı ile örgütsel adalet etkileşimine dair önermelerin ampirik bazda çözülmesi amacıyla, araştırma dahilinde alan araştırması yapılmış ve veriler anket yardımıyla toplanmıştır. Etik liderlik davranışını oluşturan her bir boyuta ilişkin ölçek oluştururken, literatür taraması sonucunda 2006 yılında Yılmaz tarafından geliştirilen “Etik Liderlik Ölçeği (ELÖ)” kullanılmıştır. Orijinal ölçek 44 sorudan oluşmaktadır. Örgütsel adalet algısını ölçmek için yazında en sık kullanılan Niehoff ve Moorman (1993)’ın geliştirdikleri, Yıldırım (2007) tarafından Türkçede geçerliliği yapılan 20 soru ve üç alt boyuttan oluşan anket kullanılmıştır.

Araştırmanın kapsamında Nevşehir ilinde bulunan 3,4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde görev yapan 313 otel çalışanı araştırmanın örnekleme için belirlenmiştir. Araştırmada anket formlarının otel işletmesi çalışanlarına yüz yüze görüşme tekniği, elden bırakıp alma, e-posta gibi kanallarla gönderilerek doldurulması amaçlanmıştır. Bunun yanında çalışanların tümüne ulaşmanın zaman açısından ve maddi açıdan zorluğu nedeniyle hazırlanan web sayfası yoluyla online anket doldurulması sağlanarak verilerin geri dönüş oranını artırma yoluna gidilmiştir. Bu araştırmanın sonuçları “IBM SPSS 21 for Windows” paket programına yüklenmiş ve uygun analiz teknikleri kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırmada mod, standart sapma, frekans, yüzde, korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır.

Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın birinci bölümde etik, liderlik, etik liderlik, özellikleri, boyutları ve etik liderlik davranışları üzerinde durulmuştur.

Etik, iyi ve doğru davranışlardan oluşan ahlaki standartlar setinden oluşan bir süreç olarak tanımlanabilir (Thiroux, 1998: 25; Gözütok, 1999; Çınar ve Kazancı, 2010; Demirel, Derin ve Çakınberk, 2013: 687).

Etik liderlik, kişilerin uyguladıkları faaliyetlerde ve kişilerle olan ilişkilerinde normatik uygunluk içerisinde yönetim sergileyen, mesleki ilkelere uygun davranan, vermiş olduğu kararlarda dürüst ve adil davranan bir liderlik tarzıdır (Arslantaş ve Dursun, 2008: 112; Brown ve Mitchell, 2010: 583; Tuna ve Yeşiltaş: 2013: 191; Dertli, 2014: 22-23).

Çalışmanın ikinci bölümünde örgütsel adalet kavramı, örgütsel adalet ile ilgili teori ve modelleri ve boyutları üzerinde durulmuştur. Ayrıca bu bölümde etik liderlik davranışının örgütsel adalet üzerindeki etkisi ve ilişkisi incelenmiş ve konular ile ilgili daha önceden yapılmış olan çalışmalara yer verilmiştir.

Adalet, insanlığın geçmişi kadar eski olan bir kavramdır. Örgütsel adalet ile ilgili olan çalışmalar ise Adams'ın Eşitli Teorisi ile başlamıştır. Örgütsel adalet kavramı, çalışma ortamı ile birebir ilişki içerisinde olan adaletin örgütteki rolü olarak tanımlanmaktadır (Luthans, 1981; Greenberg, 1987; Greenberg 1996; Greenberg ve Baron, 2000; Arslantaş, 2005; Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010).

Çalışmanın üçüncü bölümünde ise otel işletmesi çalışanlarında etik liderlik davranışının örgütsel adalet algısı üzerine etkisi araştırılmıştır.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### ETİK LİDERLİK DAVRANIŞI KAVRAMI VE BOYUTLARI

#### 1.1. Etik Kavramı

“Etik” Yunanca “ethos” sözcüğünden, “ahlak” ise Latince “moral” sözcüğünden gelmektedir. Her iki sözcükte gelenek, görenek ve alışkanlık anlamlarında kullanılmaktadır. Bu sözcüklerin kullanım alanlarına bakıldığında farklılıklar görülür. Etik ideal ve soyut olana işaret ederek, ahlak kurallarının ve değerlerin incelenmesi anlamını taşır. Etik ile ahlakın aynı olmamasının nedeni, etiğin ahlak felsefesi olmasındandır. Ahlak bir disiplin olarak etiğin günlük yaşam pratiğine yansıyan kurallar demetidir. Etik bir ahlaki eylem kuramıdır, bunu bilgi adına değil eylem adına gerçekleştirir. Etik, kuram oluşturma amacıyla geliştirilmiş bir kuram; entellektüel bir doyuma hizmet eden zihinsel bir çalışma değil, düşünce ve eylem ilişkisidir (Uğurlu, 2009: 34).

Etik, insan davranışında neyin doğru, neyin yanlış olduğuyla ve davranışın denetlenmesiyle ilişkilidir. İnsanın ve onun davranışının iyi, kötü, doğru ya da yanlış olduğuna karar vermenin neye göre algılandığı ile ilgili sorulara cevap aramaktadır. Ahlaki karar ve yargılarda kişisel ilginin veya diğer insanların ilgilerinin ne derecede etkili olduğunu araştırır (Thiroux, 1998: 25). Etik, iyi ve doğru davranışlardan oluşan ahlaki standartların bir seti olarak tanımlanabilir (Demirel, Derin ve Çakınberk, 2013: 687).

Etik, insanların kurduğu bireysel ve toplumsal ilişkilerin temelini oluşturan değerleri, normları, kuralları, doğru-yanlış ya da iyi-kötü gibi ahlaksal açıdan araştıran bir dünya görüşüdür (Pehlivan, 2001: 68).

Etik tartışmalarının temel konusu, insanın eylemlerini ahlaki bakımdan değerli ya da değersiz kılanın ne olduğudur. Eylemi ahlaki anlamda değerli yapan, iyiyi ortaya koyması, iyiyi yaratmasıdır. İyi nedir? Çeşitli etik kuramları, iyiyi farklı biçimde



tanımlamaktadır. Farklı etik kuramlara göre iyi; hazdır, mutluluktur, ödevi yerine getirmektir, doğruluktur, sevgidir. Russell'a göre, ilk bakışta istek duyulan şey "iyi"dir, tiksiniilen şey ise "kötü"dür. Ancak insanlar istekleri konusunda görüş birliği içinde değildirler ve genellikle istekler birbirleri ile çelişirler. İşte etik, bu çelişen isteklerin, ya da istenen iyiler konusunda bireylerin çatışmalarını çözümleyecek ilkelerin belirlenmesi sürecine ilişkin tartışmalar üzerinde odaklanmaktadır (Aydın, 2012: 5).

Etik geçmiş ve günümüzle ilgili doğru ve yanlış ölçütlerin anlatımıdır. İnsanların töresel ya da ahlaksal ilişkilerini, davranış biçimlerini ve görüşlerini inceleyen bir felsefe dalıdır. Kişinin davranışlarına temel olan ahlak ilkelerinin tamamıdır. Başka bir tanımla etik, kişilere işlerin nasıl yapılacağını belirlemede yardımcı olan yol gösterici değerler, ilkeler ve standartlardır. Etik, aynı zamanda bir süreçtir. Bu süreçte karar verirken ve verilen kararları uygularken, belirli değerlere bağlı kalınarak hareket edilir (Gözütok, 1999; Çınar ve Kazancı, 2010).

Ahlak ve etik kavramları akademisyenler dışında çoğu kez birbirlerinin yerine kullanılmaktadır. Oysaki ahlak, daha ziyade "var olan" sosyolojik bir olguyu ele alırken; etik, ilişkilerde ahlaki değerlere uygun kıstasların ve onlara rehberlik edecek davranış kurallarının "neler olması" gerektiğini inceleyerek "istenilir iyilere" yönelmektedir. Bu bağlamda ahlak, toplum ve zaman boyutunda uyulması gereken davranış kuralları itibarıyla farklılık gösterebilirken; etik, genel geçer evrensel kuralları da içerisine alabilmektedir (TUSİAD, 2009: 31).

### **1.1.1. Yönetimde Etik İlkeler**

Etik yönetiminin temel amacı, örgütlerde arzulanan davranışları teşvik etmektir. Etik yönetimini diğer yönetim uygulamaları ile birleştirmek, çalışanların katılım ve sahiplenme duygularının yüksek düzeyde olmasını sağlayacaktır. Etik yönetimini yerine getirirken, karar verme ve davranış sergileme aşamasında etiksel anlamda düşünme noktasında yol gösterici bazı ilkeler mevcuttur. Bu ilkeler, yapılacak işlerde, alınacak kararlarda saptanan standartlar olarak kabul edilebilmektedir. Etiksel yönetim ilkeleri topluma faydalı işleri gerçekleştirmede, halkın güvenini sağlamada ve şüpheleri gidermede önemli rol oynamaktadırlar (Başarır, 2006: 37).

Yönetimsel etik, örgüt yönetiminde kişilerin birbirleri ile ve çalıştıkları kurumlar arasındaki normları ve davranış standartlarını inceler. Bu boyutlarıyla yönetimsel etiğin temel görevi yöneticiler ve çalışanlar arasındaki ilişkinin düzenlenmesini sağlamak,

etik ihtiyaçları karşılayarak sosyal yapıya ait değerleri vurgulamak, yapıya uygun davranışlar geliştirmek olarak açıklanabilir (Sayılı ve Kızıldağ, 2007: 233-234). Yöneticiler, mesleki ve toplumsal değişmeler neticesinde çeşitli sorunlarla karşılaşmaktadırlar. Etik değerler ve ilkeler, bir kimsenin gerçekte neye inanması gerektiğini söyler ve inandığı davranışların oluşmasında sağlam bir temel oluşturur (Uğurlu, 2008).

Etik alanında yapılmış olan araştırmalar incelendiğinde yönetimde etik ilkeler başlıca; adalet, eşitlik, dürüstlük ve doğruluk, tarafsızlık, sorumluluk, insan hakları, hümanizm, bağlılık, hukukun üstünlüğü, sevgi, hoşgörü, laiklik, saygı, tutumluluk, demokrasi, olumlu insan ilişkileri, açıklık, hak ve özgürlükler, emeğin hakkını verme, yasadışı emirlere karşı direnme, mahremiyet ve gizlilik şeklinde sıralanmıştır. Bunlardan birkaçı şöyledir;

**Adalet İlkesi:** Adalet örgüt üyesinin erdemlerinin toplumca ve toplumun tüm üyelerince güvence altına alınmış olmasını içeren etik ve hukuk ilkesidir (Arslantaş ve Dursun, 2008).

Adalet kısaca haklılık ve hakka uygunluk şeklinde tanımlanabilir. Öznel anlamda adalet, herkesin hakkını tanıma konusunda değişmez ve kesin istektir. Nesnel anlamda adalet, karşıt çıkarlar arasında hakka (hukuka) uygun bir denklidir. Adalet, eşitlik düşüncesidir (<http://tr.wikipedia.org>).

Aristoteles adalet kavramının birden fazla anlamından bahseder ve adalet kavramını adaletsizlik kavramıyla birlikte tanımlamak gerektiğini söylemektedir. Yani yasalara uymamanın, onu kendi çıkarlarına göre kullanmanın adaletsizlik; yasalara uygun davranmanın ve eşitliği bozmamanın ise adalet olduğunu ortaya koymuştur (Topakkaya, 2009: 629). Yöneticiler, örgütte görevlerin, yükümlülüklerin ve sorumlulukların eşit bir şekilde dağıtılmasından sorumludurlar. Bu şekilde, hak dağıtıcı adaleti yerine getirmiş olurlar (Aydın, 2001; Başarır, 2006: 38).

**Eşitlik İlkesi:** Yönetimde eşitlik ilkesinin içerdiği en genel anlam örgüt içinde hiçbir ferdin dili, dini, ırkı, cinsiyeti ya da herhangi bir özelliği neticesinde farklı bir uygulamaya tabi tutulmamasıdır. Özellikle ilerleme, kademe yükseltme ya da terfi gibi durumlarda yönetimde tek belirleyici unsurun liyakat olması gerekmektedir. Örgütteki hizmetin, hakların, sorumlulukların ve yararların dağıtılmasında uygulanacak kriterlerin önceden bilinmesi eşitlik ilkesinin örgütte gerçekleşebilmesi

ve uygulanabilmesi adına oldukça önemlidir (Kılınç, 2010; Uğurlu, 2009; Tutar, 2010).

Yararların, sıkıntılarının, hizmetlerin dağıtılmasında uygulanacak sınırların belirlenmesini içerir. Eşitlik, dürüstlük ve adalet kavramları ile bütünleşmiş bir kavramdır. Eşitlik kavramı temel bireysel eşitlik, kısmi eşitlik ve blokların eşitliği olarak ele alınmaktadır.

- Temel bireysel eşitlik; eşit bireylerden oluşan tek bir sınıf vardır. Örneğin, tüm vatandaşların bir oy hakkı vardır.
- Kısmi eşitlik; her zaman işlevsel değildir. Çünkü toplumun bireyleri farklı özelliklere sahiptir. Örneğin, toplumdaki tüm bireyler eşit vergi ödemezler.
- Blokların eşitliği; genç-yaşlı, kadın-erkek gibi sınıflar oluşur (Aydın, 2001).

**Dürüstlük ve doğruluk ilkesi:** Etik davranış, başkaları ile ilişkilerde dürüst olmayı ve içtenliği gerektirir. İçten ve dürüst davranmayan yöneticiler, ilişkilerde kendi sonlarını hazırlarlar ve güven ortamı ortadan kalkar. Örgütte siyasal güç kazanmak etik dışı bir davranış değildir. Ancak siyasal güce ulaşmak için dürüstlükten ödün verilmesi, etik kurallarının önemli ölçüde ihlal edilmesi anlamına gelmektedir. Doğruluk tüm hayatın ve yapılanların gerçekler üzerine inşa edilmesini gerekli kılar. Gerçeklerin kişinin şahsi duygu, düşünce, inanç ve yararları yönünde çarpıtılması, daha sonraki eylem ve işlemlerin doğruluğunu da ortadan kaldırır. Yalan, her dönemde ahlak dışı, doğruluk ise ahlaklı davranış şeklinin temel ilkelerinden biri olarak kabul görmüştür (Başar, 2009).

**Hoşgörü İlkesi:** Yasalara ve etik kurallara aykırı olmadıkça, seilmeyen ya da onaylanmayan şeylerin varlığına tahammül göstermek gerekmektedir. Hoşgörülü olmak aynı zamanda bir iç hesaplaşmayı gerektirmektedir. Bu hesaplaşma olmazsa, hoşgörü yerini ilkesizliğe ve bir tür bağınazlığa bırakabilir (Baştuğ, 2009: 34).

**Tarafsızlık İlkesi:** Tarafsızlık davranışı, insanın diğer bireyleri ya da nesnelere olduğu gibi görebilmeleri ve bu görüntüyü, kişinin kendi istek ve korkuları ile oluşturduğu görüntüden ayırabilmesi davranışdır. Kişilerin tarafsız olabilmeleri, karşısındaki birey ya da nesne hakkında kendi ilgi, gereksinim ve korkularını işe karıştırmadan, bu görüntüleri çarpıtmadan, aradaki farklılığın görülmesini gerekli kılar (İskele, 2009).

**Sorumluluk İlkesi:** Genel anlamda sorumluluk, belirli bir görevin istenilen nitelik ve nicelikte yerine getirilmesinde azami derecede özen ve hassasiyet gösterilmesidir (Baştuğ, 2009: 34).

**Emeğin Hakkını Verme İlkesi:** Yöneticiler işgörenlerin üretim için örgüte harcadığı emeğin karşılığını hak ettiği değerde vermelidir. Ayrıca emeğe saygılı olmalı, başkaların emek verdiği şeyleri kendi emeği olarak göstermemelidir (Tutar, 2010: 60).

**İnsan Hakları İlkesi:** İnsanın, insan olma özelliği nedeniyle sahip olduğu dokunulmaz, devredilmez ve vazgeçilmez nitelikte olan ve kişiliğine bağlı haklarının korunmasını zorunlu kılar (Baştuğ, 2009: 34).

## **1.2. Liderlik Kavramı ve Türleri**

Teknolojinin her geçen gün biraz daha geliştiği ve bilginin ışık hızıyla yayıldığı günümüzde liderlik, gittikçe önem kazanarak, ilk zamanlar kullanıldığı alanlardan uzaklaşıp daha farklı alanlarda kullanılmasıyla birlikte, liderliğe, kapsam ve nitelik bakımından farklı anlamlar da yüklenmeye başlamıştır. Böylece liderlik birçok tanım kazanmış ve liderliğe üzerinde tam bir uzlaşma sağlanmış bir tanım sağlanamamıştır. Bu bölümde öncelikle liderlik tanımlanacak devamında da liderlik teorilerine değinilip yönetici ile farkı açıklanacaktır.

### **1.2.1. Liderlik Tanımı**

Lider kelimesi ilk olarak Samuel Johnson tarafından 1755 yılında hazırlanan İngilizce sözlükte “kaptan, kumandan, önden giden kimse” olarak tanımlanmıştır. Liderlik kelimesi ise ilk olarak 1828 yılında Webster Amerikan Sözlüğünde yer almış, “liderin durumu, koşulları” olarak tanımlanmıştır. Oxford İngilizce Sözlüğünde liderlik kelimesi ilk olarak 1976 yılında yapılan baskıda yer alarak, “bir grup insana liderlik etmek, bir konuda diğerlerini etkilemek” olarak tanımlanmıştır (Rost, 1993: 38-42).

Lider kelimesi, Türkçede sözlük anlamı itibarıyla; “bir kurumun en üst düzeyde yönetimiyle görevli kimse, önder, şef” anlamlarında kullanılmaktadır. Buna bağlı olarak liderlik ise liderin görevini, lider olma durumu” nu ifade etmektedir” (Gül ve Aykanat, 2012: 18).

1960’lı yıllardan sonra yönetim alanında yapılan çalışmalara, “Liderlik” kavramı katılmış ve çeşitli liderlik tanımları geliştirilmeye başlanmıştır. Lider, grubun

üyelerinin farkında olduğu, fakat ortaya çıkmamış paylaşılan fikir ve istekleri, hedef olarak belirleyen ve gruptaki saklı potansiyeli belirlenen hedefe kanalize eden kişidir (Celep, 2004: 3).

Liderlik, farklı bakış açılarından yaklaşıldığında, farklı biçimlerde analiz edilebilen ve tanımlanabilen bir kavramdır. En yaygın biçimiyle liderlik, belirli amaçlar ve hedefler doğrultusunda başkalarını etkileyebilme ve eyleme geçirebilme gücü olarak tanımlanmaktadır (Şişman, 2004). Liderlik amaca dönük bir davranıştır. Aynı zamanda doğada gerçekleşen sosyal bir durumdur. Liderlik, iletişim ve ortak anlayışı paylaşan insanların olduğu bir grup gerektirir. Sonuçta liderlik bir güçtür. Onun gerçekleşmesi için eylemin lider tarafından yapılması gerekir (Bowers, 2009).

Literatürde liderlik ile ilgili çok sayıda tanım yapılmıştır. Yapılan tanımlardan bazıları şu şekildedir (Tombak, 2012);

- ✓ Lider, grup elamanlarının yeterliliklerini ortaya çıkaran, yetersizliklerini gidermeye çalışan kişidir (Başaran, 1982: 118).
- ✓ Lider örgüt elamanlarının faaliyetlerini örgütün amaçları doğrultusunda yönlendiren kişidir (Kırel, 1996:185).
- ✓ Liderlik, belirli koşullar altında amaca ulaşmak için başkalarının davranışlarını etkileme ve yönlendirme sanatıdır (Şimşek, 1999:176).
- ✓ Lider büyük planların yaratıcısı ve başlatıcısıdır (Bursalıoğlu, 2002: 04).
- ✓ Liderlik bir araçtır (Drucker, 2003:119).
- ✓ Lider grubun bir elmanı olarak, öteki elamanların üzerinde olumlu etkiye bulunan kişidir (Çelik, 2007: 5).

Liderler, insanların zorluklara karşı koymalarını, bakış açılarını değiştirmelerini ve birlikte etkili bir şekilde çalışmalarının yollarını öğrenmelerini sağlamalıdır (Yukl, 2002: 403). Bass (1985), liderliği, kurumun faaliyetlerini kurumun amaçları açısından etkileme süreci olarak tanımlamaktadır. Liderlik, bir kişinin, grubun veya örgütün hedeflere ulaşmasına yönelik rehberlik sürecini ifade eder. Norm ve değerler lider tarafından başlatılır ve geliştirilir. Liderler, organizasyon tarafından takip edilen davranış örnekleri sergilerler. Onlar eğilim belirleyicileri ve örgüt kültürü kurucularıdır (Haq, 2011).

Bu tanımlar incelendiğinde araştırmacıların bakış açıları ve algılama farklılıklarını ortaya koyan, içinde buldukları dönem koşulları da göz önünde bulundurularak liderlik tanımlamaları yapmaya çalıştıkları görülmüştür. Bu tanımların ışığında, asıl



olarak vurgulanan ve verilmek istenen mesaj ortaktır; bu da, “Liderliğin, kendine atfedilen bazı özellikleri ile grupla etkileşmesi ve yapıyı harekete geçirmesidir.” Bir başka deyişle birey ya da grup davranışını etkileme ve yönlendirme çabaları liderlik olgusunun özünde yer almaktadır.

### **1.2.2. Liderlik Türleri**

Liderlik ile ilgili yapılan literatür taraması sonucunda farklı türlerde liderlik tipleri olduğu görülmüştür. Bunlar;

*Karizmatik Liderlik:* Karizmatik liderlik, daha çok kriz ortamlarında ortaya çıkan, kurtarıcı ve sıra dışı niteliklere ve güçlü kişilik özelliklerine sahip kişilerde görülen bir liderlik tarzıdır. Bu tarz liderlerde rastlanan güçlü ortak kişilik özellikleri, özgüven, cesaret, izleyenleri üzerinde hayranlık uyandırma, ikna ve motive etmektir (Çelik ve Sünbül, 2008: 52).

*Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik:* Etkileşimci liderlik, örgütsel hedeflere yönelik yüksek performans karşılığında, bireysel ihtiyaçların giderilmesi yoluyla takipçilerin motive edilmelerini içeren, geleneklere ve geçmişe bağlı bir liderlik tarzıdır. Etkileşimci liderlikte çoğunlukla rutin faaliyetlerin daha etkin ve verimli yapılması hedeflenmektedir Dönüşümcü liderlik ise geleceğe, yeniliğe, değişime ve reforma dönük olup bu tip liderlikte, çalışanların yaratıcı ve yenilikçi yönleri üzerinde durulur. Örgütlerde değişimi ve yenilenmeyi gerçekleştiren kişiler, dönüşümcü liderler olarak tanımlanmaktadır. Bunlar izleyicilerinin gereksinimlerini, inançlarını ve yargılarını değiştiren kişilerdir (Bakan ve Büyükmeşe, 2010: 75-76).

*Paternalist liderlik:* Lidere kişisel sadakat ve sorgusuz itaat gibi değerler üzerine inşa edilmiştir. Weber’e göre, geleneksel babacıl otorite, köklerini patriarkal (ataerkil) aile yapısından almaktadır. Bu yönüyle Weber’in geleneksel hakimiyet yaklaşımı, paternalizme oldukça benzemektedir. Weber’in perspektifinden paternalizm, yasal otoritenin birçok anlamlı formundan birisi olmakla beraber yönetim stratejisinin bir parçasıdır (Padavic ve Earnest, 1994: 389).

Paternalist liderlik, güçlü disiplin ve otoriteyi, babacan bir yardımseverlik ve ahlaki dürüstlük ile harmanlayan bir tarzı ifade etmektedir (Farh ve Cheng, 2000: 94). Paternalist liderler çalışanlarının iş dışı hayatlarında da onlara kişisel ilgi göstererek onların refahını artırmaya yönelik davranışlar sergilemektedirler. Paternalist bir ilişkide, çalışanların gerek profesyonel gerekse kişisel yaşamlarında rehberlik etme,

çalışanların özel/iş yaşamlarında koruma ve ilgi göstermeye yönelik bir atmosfer oluşturma önemlidir (Köksal, 2011: 105).

*Otokratik Liderlik:* Otokratik liderler (Autocratic Leaders) genellikle merkezi otoriteye sahiptirler ve kararları kendi başlarına vermektedirler. Otokratik liderler, çalışanlarını motive etmede yasal güçlerini, ödüllendirme gücünü ve zorlayıcı güçlerini kullanmaktadırlar. Bu tip liderler, işle ilgili durumların hepsini önceden belirleyerek çalışanlarına iletirler ve çalışanlar ne yapacaklarını böylece önceden bilebilirler. Otokratik liderler, otorite ve sorumluluğun tamamına sahiptirler. Otokratik liderler esas itibarıyla izleyicileri yönetim dışında tutmaktadırlar. Diğer bir ifade ile, amaçların ve politikaların belirlenmesinde işgörenlerin hiçbir söz hakkı bulunmamaktadır. Onlar, sadece liderlerinden aldıkları emirleri harfiyen yerine getirmekle yükümlüdürler. Yönetim yetkisinin tamamı liderde toplanmaktadır (Tengilimoğlu, 2005: 7).

*Etik Liderlik:* İyiliği yaymaya çalışmak, başkalarının kişisel özelliklerine saygı göstermek, dürüstlük, güvenirlilik, inanırlılık, samimilik, kişilerarası beceri, demokratik karar alma ve katılımı destekleme, anlayışlı ve kibar olma becerilerinin kombinasyonu olarak tanımlanabilir. Etik liderlik, liderin etik değerlere sahip olması ve davranışlarını bu etik değerlerle ilişkilendirerek ifade etmesidir (Toytok, 2014: 7).

### **1.3. Etik liderlik**

Greenfield etik liderliğin tanımını çalışanlar üzerinde güçlü etki oluşturan, kendisini ve işine yönelik olarak moral bir bakış açısına sahip olan ve çalışanların iş amaçlarını gerçekleştirmelerine yardımcı olan kişi olarak tanımlar. Sergiovanni ise etik liderliği, moral güce dayanarak çalışanlarını etkisi altına almaya yönelik bir liderlik biçimi olarak tanımlamaktadır. Bir başka tanıma göre; Etik lider, liderlik yaptığı süreç içerisinde liderlik becerileri ile etik değerlerin dengesini kuran, çalışanlarının karakter özelliklerine bakmadan ve önyargısız, bireysel farklılıkları ve inançları kabul eden kişidir. Kısacası etik liderlik, etik karar verme, etik değerleri örgüt sistemine dâhil etme ve örgüt içi etik değerler sistemi oluşturabilmektir. Bu tanımların ortak noktası liderlik davranışlarının ahlaki anlayış ve etik değerler ile bütünleştirilerek astlarının gözünde rol model olmasıdır. Liderin burada en büyük rolü etik değerlere olan farkındalığı arttırmak, ahlaki açıdan doğru ve yanlışların neler olduğunu belirlemek, çalışanları çatışma yaşamaları durumunda bu etik

değerlere uygun davranışlar sergilemelerini sağlamaktır (Arslantaş ve Dursun, 2008: 112; Dertli, 2014: 22-23).

Lider pozisyonundaki kişiler farklı olmalı ve çevresindeki diğer bireylerden daha üstün özelliklere sahip olduklarını göstermelidirler (Dobel, 1998: 75). Diğer bireyler üzerinde etkileme yeteneği olan liderlik, büyük titizlikle seçilmiş kişilik özellikleri ister. Bu özellikler, tüm zamanlarda geçerli olan kişisel eylemlerden yani etik değerlerden oluşmalıdır. Çünkü etik değerler insanlık tarihi boyunca değişmeyen ve herkes tarafından yüceltilen özelliklerdir. Tarihi süreçte etik değerler, birlikte yaşamanın, doğru işler yapmanın, kaliteli insan olmanın ve çevresindeki izleyenlerini etkilemenin en başat aracı olmuştur (Yılmaz, 2006: 28).

Brown ve diğerleri (2005: 120)'ne göre etik liderlik; “kişisel faaliyetlerinde ve kişilerarası ilişkilerde normatif uygunluk çerçevesinde yönetim sergileyen ve bu tarz yönlendirmeleri iki yönlü iletişim, güçlendirme ve ahlâki düşünmeye yönelterek artırmayı hedefleyen bir liderlik tarzıdır.” Etik liderliğin normatif etik çerçevesinde değerlendirilmesi, neyin iyi neyin kötü olduğunun kararı içerisinde, yapılan işin nasıl yapılması gerektiği ve etiği “normlar” ve “standartlar” çerçevesinde ele almasıyla ortaya çıkmaktadır. Normatif etik, yapılan iş örgüte tam anlamıyla fayda sağlasa bile, o işin etik olup olmadığını tartışmaktadır (Bolat ve Seymen, 2003: 6). Köken olarak felsefeyi temel alan normatif yaklaşım, bireylerin işyerinde nasıl davranması gerektiğini tanımlamaktadır (Brown ve Mitchell, 2010: 583; Tuna ve Yeşiltaş: 2013: 191).

Örgütte etik bir iklimin oluşturulabilmesi için liderin etik davranış sergilemesi ve örgüt üyelerine etik açıdan iyi bir örnek olması gereklidir (Teyfur, Beytekin ve Yalçınkaya, 2013: 88). Etik liderlik, liderin örgütsel amaçlarını gerçekleştirirken mevcut yasalar ve politikalar kadar, mesleki etik ilkelerine de uygun davranışlar sergilediği bir liderlik türüdür. Etik liderliğin en belirgin özelliği liderliğin güç kaynağının moral güce dayanması olduğu ve morale bağlı bir liderlik biçimi olduğu söylenmektedir (Tombak ve Bakan, 2014: 97-97).

Etik liderlikte “karakter” ön plandadır ve doğruluk temel prensiptir (Uğurlu, Sincar ve Çınar, 2013: 268). Temel olarak etik liderlik, diğerlerinin haklarına saygılı olmayı önemser. Etik liderliğin altı önemli kavramı şöyledir: (Resick, Hanges, Dicson ve Mitchelson, 2006: 346):

1. *Karakter ve dürüstlük*
2. *Etik farkındalık*
3. *Toplum ve uyum*
4. *Motivasyon*
5. *Cesaret ve yetkilendirme*
6. *Etik Sorumluluk Yönetimi*

Etik liderin dört temel özelliğe sahip olmasının gerekli olduğu vurgulanmıştır. Bunlardan ilki liderin tüm yaşamı boyunca dürüst ve namuslu davranmasıdır. İkincisi, geleceğe yönelik güzel hedefleri olmasıdır. Üçüncüsü, çevresindeki insanlara umut vermesi ve iyimser olmasıdır. En son olarak ise, çevresindeki insanlara neşe saçmasıdır (Bahçeci, 2014: 20).

### **1.3.1. Etik Lider Özellikleri**

Miao ve diğerleri (2012) etik liderliğin 4 ilkesi olduğunu belirtmişlerdir (Bahçeci, 2014: 20-21);

- Kendisini takip edenlerin gözünde norm ve standartlara uygun davranış sergilerler ve etik rol modeli olarak güven aşılarlar.
- Etik mesajların çalışma ortamında net olarak ifade edilmesini sağlar ve kendisini takip edenlere geri bildirimde bulunmaları konusunda teşvik ederler.
- Net standartlar koyar ve kendisini takip edenlerin etik davranışlarını ödül ve cezalandırma yöntemi ile düzene sokarlar.
- Karar verme sürecinde etik kurallara uygun davranışlarda bulunurlar ve sürecin takipçilerince de takip edilmesine olanak verirler.

Trevino ve arkadaşlarına göre, etik liderlerin açık ve anlayışlı oldukları düşünülür, ayrıca ve daha gelenekselci olarak dürüstlük, doğruluk ve güvenilirlik kabul edilen özellikleridir. Sonuç olarak etik liderlik, etik standartları oluşturan ve takipçilerini etik kurallardan sorumlu tutan etkileşimli lider davranışlarını içerir (Tutar, 2010: 48).

Freeman ve Stewart'a göre ise etik liderlerin karakteristik özellikleri aşağıdaki gibidir (Freeman ve Stewart, 2008);

- Örgüt değerlerini ve amaçlarını açıkça belirtir
- Kişisel egolardan daha çok örgüt başarısına odaklanır
- En iyi personeli bularak onu yetiştirir, geliştirir
- Muhalefet mekanizmalarını oluşturur

- Başkalarının değerlerini anlamak için yardım alır
- Yaratıcı olurken en iyisini yapmaya çalışır
- Sahip olunan değerlerin ve etik ilkelerinin sınırlarını bilir
- Eylemlerini etik koşullarda oluşturur
- Temel değer önerileri ile paydaş desteğine ve toplumsal meşruluğa sahip olur.

**Tablo 1:** Etik Liderlik İçin Ana Davranış, Karakterleri ve Bunları İfade Eden Teorisyenler (Yılmaz, 2006: 29).

<b>Etik Liderliğin özünü oluşturan temel davranış ve karakter özellikleri</b>	<b>Etik Liderliğin Özünü Oluşturan Temel Davranış ve Karakter Özelliklerini İfade Eden Teorisyenler</b>
İyiliği yaymaya çalışmak	Plato
Başkalarının kişisel özelliklerine saygı göstermek	Gardner, Greenleaf, Plato,
Dürüstlük	Bridge, Cuilla, Nair, Noer., Ryan ve Oestrich., Schurtz, Senge, Kleiner, Roberts, Ross&Smith
Güvenirlilik, inanılrlık, samimilik	Kauzes&Posner, Nair, Terry,
Kişilerarası ilişkilerde beceri	Argyris, Senge
Demokratik karar alma ve katılım destekleme	Habermas, Plato, Ricoeur
Anlayışlı, kibar olma	Kauzes&Posner, Plato, Ricoeur

Tablo 1'den de anlaşılacağı gibi çeşitli karakter özellikleri ve davranışlar etik liderliğin özellikleri olarak ifade edilmiştir. Etik liderlik tabloda belirtilen; iyiliği yaymaya çalışmak, başkalarının kişisel özelliklerine saygı göstermek, dürüstlük, güvenirlilik, inanılrlık, samimilik, kişilerarası beceri, demokratik karar alma ve katılımı destekleme, anlayışlı ve kibar olma becerilerinin kombinasyonu olarak tanımlanabilir (Yılmaz, 2006: 29). Etik liderlik, liderin etik değerlere sahip olması ve davranışlarını bu etik değerlerle ilişkilendirerek ifade etmesidir (Cuilla, 1998: 4).

Etik liderin özelliklerini anlatırken Kanungo (2001) etik olabilmenin yolunun başkasının faydasına olacak davranışları sergilemekten ve şeytani tavır ve davranışlardan ve başkalarına zarar veren hareketlerden kaçınmaktan geçtiğini dile getirmiştir. Tam tersi olan etik dışı lideri tanımlayan Howell ve Avolio (1992) ise, etik dışı liderlerin; ben-merkezci ve çıkarıcı olduklarını; elde ettikleri gücü kendi menfaatlerine kullandıklarını, takipçilerinin ihtiyaçlarına karşı duyarsız olduklarını ve son olarak da sosyal anlamda ilişkilerinde az saygılı olduklarını dile getirmektedir (Uzun, 2013: 80).

Brown ve diğerleri (2005: 120) etik liderlik kişisel özelliklerinden birine vurgu yapmış ve etik liderin bireysel davranışları ile insan ilişkilerinin uyumlu olduklarını belirtmektedir. Brown ve arkadaşları, etik liderlerin dört ana özelliklerinin olduğunu

dile getirmiş ve etik liderlerin; dürüst, güvenilir, adil ve şefkatli olduklarını vurgulamışlardır. Buradan da anlaşılacağı üzere aslında etik liderlik konusunun özünü oluşturan iki ana erdem in adalet ve ahlak olduğu gayet aşikârdır.

**Tablo 2:** Etik liderlerin karakteristik özellikleri (O'Connell ve Bligh, 2009).

<b>Etik liderlerin karakteristik özellikleri</b>	<b>Kaynaklar</b>
Etik bir bakış açısı vardır	Murphy Enderle (1995)
Etik kararlar alır	Treviño et al. (2003)
İş kararlarının uzun dönem etkilerini düşünür.	Sims ve Brinkmann (2002)
Diğerlerin iyiliği, onlara adil davranma ve karar verme ile olduğunu düşünür	Treviño vd. (2000, 2003), Grojean vd. (2004), Murphy ve Enderle (1995)
Etik davranır veya etik davranışı ile rol modeli Olur	Treviño vd (2000, 2003), Grojean vd (2004)
Etiğin önemini anlatır	Treviño vd. (2000, 2003), Sims ve Brinkmann (2002), Grojean vd. (2004)
Kendilerini ve kendileri ile birlikte çalışanları anlarlar	London (2002)
Etik davranmak için diğerlerini sorumlu tutar	Treviño vd. (2000, 2003), Sims ve Brinkmann (2002)
İş yerinde nasıl etik davranılır hakkında çalışanlara eğitim sağlar ve onlara destek olur	Grojean vd.. (2004)

Etik liderliğin farklı kişiler tarafından farklı şekillerde belirtilen özellikleri vardır. Sonuç olarak etik liderlik, etik standartları oluşturan ve paydaşları etik kurallardan sorumlu tutan etkileşimci lider davranışlarını da içerisinde barındırmaktadır.

### **1.3.2. Etik Liderliğin Boyutları**

Araştırmacılar genel olarak etik liderliği dört boyutta ele almaktadırlar. Etik liderlik becerileri olarak adlandırabileceğimiz bu boyutları: iklimsel etik boyutu, iletişimsel etik boyutu, davranışsal etik boyutu ve karar vermede etik boyutu şeklinde ifade edilebilir.

#### **1.3.2.1. İklimsel Etik Boyutu**

Etik iklim, bir çeşit örgütsel iş iklimidir. Örgütsel davranış içerisinde belirginleşen sosyoloji ve psikoloji büyük bir ilgi ile örgütsel etik ikliminin çevresini sarmıştır. Böylece etik iklim, iş etiği alanında en etkili kavramsal esaslardan biri haline gelmiştir. Etik iklim kavramı, işletmelerdeki etik davranışların bir açıklayıcısı ve öngörücüsü olarak işlev görür. Ayrıca işletmede neyin doğru neyin yanlış kabul edildiğini veya hangi davranışların kabul edilebilir, hangi davranışların kabul edilemez olduğunun açıklanmasına yardımcı olan kurumsallaşmış örgütsel uygulama ve işlemler olarak tanımlanmaktadır (Büte, 2011).

Victor ve Cullen (1987) tarafından tanımlanan “etik iklim” kavramı, örgütteki etik davranışların bir açıklayıcısı ve öngörücüsü olarak işlev görür ve neyin doğru neyin yanlış kabul edildiğini veya hangi davranışların kabul edilebilir, hangi davranışların kabul edilemez olduğunun açıklanmasına yardımcı olan uygulama ve işlemler olarak tanımlanmaktadır. Bu tanım örgütteki reçeteler, yasaklar, izinler ve örgütün ahlaki yükümlülüklerine ilişkin algıları içermesinin yanı sıra etik sorunlar çözümlene kadar ilgili normlar olarak kullanılabilir (Aykanat, 2014: 71).

İklimsel etik, etkili bir örgüt iklimi oluşturmak için çalışanlara sahip çıkılması, onların desteklemesi, düşüncelerin sevgiyi temel alan bir yaklaşımla yayılması, örgüt kültürünün ve vizyonunun net bir şekilde ortaya konması, çalışanların yaratıcılıklarını maksimum düzeyde ortaya çıkarabilecekleri bir çalışma ortamının hazırlanması ile ilgilidir (Gülcan, Kılınç ve Çepni, 2012: 124; Madenoğlu vd., 2014: 50). İklimsel etik, yöneticilerin örgüt ortamında oluşturduğu etik iklimi ele almaktadır (Konak ve Erdem, 2015: 72).

İklimsel etik, örgütte etik bir iklimin oluşturulabilmesi için liderin etik davranış sergilemesi gerekli, ancak yeterli değildir. Etik iklim oluşturabilmek için aynı zamanda etik liderlik gereklidir. Etik iklim, örgüt üyelerine neyin uygun veya kabul edilebilir olduğu konusunda rehberlik eder (Çıraklı vd., 2014: 55). Bu açıdan kendisinin ve izleyenlerinin karşılaştığı ve tecrübe ettiği etik ikilemler karşısında etik bir iklim oluşturma, etik liderin en önemli görevi haline gelmektedir (Sezgül, 2010). Aynı zamanda etik liderlerin çalışanlarda etik davranış gelişimini teşvik edecek doğru ortamı oluşturmaları gerekmektedir (Çıraklı vd., 2014: 55).

Örgütün kültürü ne denli az gelişmişse çalışanların algıları da o denli farklı olur ve örgüt içindeki alt kültürlerle dayalı farklı etik iklim tipleri ortaya çıkar. Benzer şekilde, farklı meslek gruplarından kişiler çalıştıran örgütlerde mesleki etik kuralları şeklinde kendilerini gösteren normatif kalıplar ortaya çıkabilir (O’Donohue ve Lindsay, 2009).

Örgütte yer alan tüm kişiler ister bireysel ister gruplar halinde olsun örgüt içerisinde bazı şeyler hisseder, bazı duygular algılar. İşte bu algılar örgütün iklimini oluşturmaktadır. Bir örgütün iklimi ne kadar olumlu ve rahat bir yapıya sahipse, is görenlerin verimliliği olumlu yönde o kadar etkilenecektir. Bu nedenle liderler örgütlerinde bu türden bir iklim oluşturma gayreti içerisinde bulunmalıdırlar. Örgüt iklimi, çalışanların ve öğrencilerin iyi geçiminden doğan yüksek moral ve

birbirlerine karşı olan güven, saygı ve ilginin kaynağıdır. Bu durum örgütte etik değerlerin gelişmesini saplayıcıdır (Toytok, 2014: 29).

Etik iklim, kararları etkileyerek, etik sorunlar karşısındaki davranışlar üzerinde belirleyici rol oynamaktadır. Ayrıca çalışanların hangi problemleri etik ile ilişkilendirdiğini belirlemekle kalmayıp, üyelerin bu sorunları anlama, ölçme ve çözme konusunda hangi ahlak kriterlerini kullandıklarını da belirlemektedir. Bu süreç içerisinde örgütsel değerler, çeşitli çıktıları etkileyen eylemelere dönüşür. Bir örgütün etik iklimi, toplam ikliminin görünüşlerinden yalnızca birini oluşturmaktadır (Ertürkt, 2012: 39).

### **1.3.2.2. İletişimsel Etik Boyutu**

İletişim kelimesinin çok çeşitli tanımları olmakla birlikte, bütün hepsi Latince’de paylaşmak, yapmak, etmek ve bildirmek anlamına gelen *communicare* ve genel paylaşım anlamına gelen *communis* kelimelerinin köklerinden gelmektedir. İletişim genel olarak paylaşılan şeyden bahseder (Aykanat, 2014: 74).

Amaçların gerçekleştirilmesi için etkili bir iletişim ağına ihtiyaç vardır. Etkin bir yönetim iyi bir iletişim sürecine dayanmaktadır. Örgüt yöneticileri örgütlerini birleştiren bir değer olarak kabul görmesi için iletişim kanallarını açık tutması çift yönlü iletişimi güçlendirmesi gerekir. Yöneticinin, iletişim süreci içerisindeki etik ilişki biçimi, örgüt ortamının güçlü birleştiricisi olarak değer görür (Uğurlu, 2012: 206).

Yöneticilerin çalışanlarla ilişkilerinde tutarlı ve dürüst olmaları, onlara ilgi göstermeleri, doğru ve açık iletişim kurmaları ve kararları onlarla tartışmaları yöneticiye olan güven düzeyini yükseltmektedir. Çalışanların yöneticilerine duydukları güveni, yöneticilerin gerekli bilgiyi zamanında paylaşmaları ile ilişkilendirmiştir. Çalışanlar örgütsel karar ve uygulamalarla ilgili bilgilere ulaşamadıklarını hissettikleri zaman, bilginin kendilerinden saklandığından şüphelenmekte dolayısıyla, yöneticiye duyulan güven zarar görmektedir (Arslantaş ve Dursun, 2008).

İletişimsel etik, yönetici ve çalışanlar arasında sağlıklı iletişim ağının kurulması ve çalışanların iş doyumunun sağlanması ile ilgilidir. Çalışanlarına karşı açık sözlü olan, onlara değer veren ve onlarla sağlıklı iletişim kurabilen bir lidere olan güvenin artması beklenmektedir (Cemaloğlu ve Kılınç, 2012: 141).



### 1.3.2.3. Davranışsal Etik Boyutu

Bir etik ilişkide, bu ilişkiyi yasayanlar (kişiler) o ilişki gibi bağımsız olarak vardılar. Bu kişiler gerçek kişilerdir ve belli bir bütünlükleri vardır. Kişilerin kendilerine ait değer dünyaları olduğu gibi ilişkide buldukları kişilerin de bir değer dünyaları vardır. Etik ilişki olaylar zinciri içinde kişilerin eylemleriyle yer alır. Nerede bir insan insanlarla ilgili bir şey yapıyorsa, orada bir etik ilişkinin söz konusu olduğunu, yapılanın doğrudan doğruya ya da dolaylı olarak değer sorunlarıyla ilgili olduğu düşünülür. Yöneticilerin davranışlarının değerini hesaplayarak harekete geçmeleri gerekir. Davranışların karsıdaki kişi üzerinde bırakacağı etki, etik ilişki biçiminin şekillenmesinde etkilidir. Yöneticinin etik davranışlarının temelindeki değer yargıları kişinin aynı zamanda kişilik özelliklerini de yansıtabilir. Doğruluk, dürüstlük, açık sözlülük, nezaket, cömertlik, fedakarlık gibi özellikler yöneticilerin etik davranışlarına kaynaklık ederler. Yöneticilerin liderlik davranışlarında etik değerlerin yansımaları görülür. Bu manada yöneticilerin dürüstlük ve açıklık davranışları onları güçlü kılar (Uğurlu, 2009: 68).

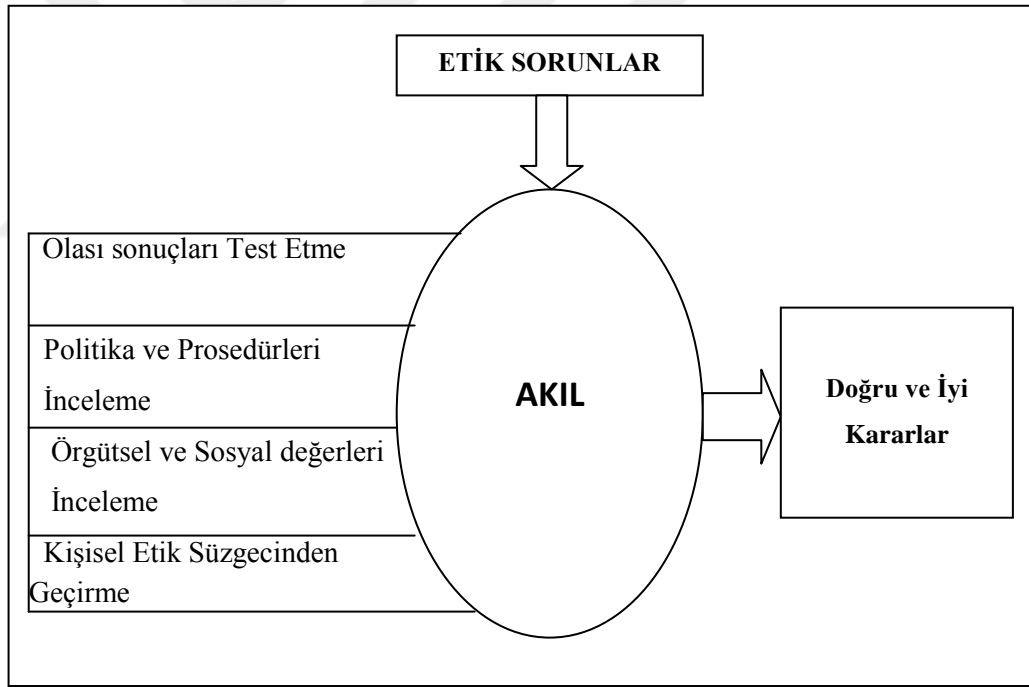
Davranışsal etik, yöneticilerin kendilerini değerlendirmesini, dürüstlüğünü, cesaretliliğini, toplum değerlerine saygısını ele almaktadır. Yöneticinin dürüst ve adaletli davranışlar sergilemesi, örgütteki herkesi eşit görmesi ve eşit muamele etmesine işaret etmektedir. Ayrıca, mesleğe bağlılık, anlayış, inanç, sorumluluk ve başkalarının görüşlerine saygı da etik bir yöneticiden beklenen diğer özelliklerdir (Hughes, 2010).

Liderliğin doğasında bulunan etkileme özelliğinden dolayı liderler etik davranışlarıyla rol model olurlar. Etik liderler, etik davranışlar sergileyen, bireysel ihtiyaçları dikkate alan, önyargısız ve tarafsız olan, çalışanların haklarını savunan, bu davranışlarıyla çalışanlar üzerinde güven duygusu oluşturan kişilerdir (Çıraklı vd., 2014: 56). Etik liderler, etik davranışları konusunda çalışanlarına ahlaki açıdan örnek olarak onların dönüşümlerine ve gelişimlerine yardımcı olurlar (Zhu, May ve Avolio, 2004).

#### 1.3.2.4. Karar Vermede Etik Boyutu

Etik liderin en önemli özelliği, verdiği kararların ahlaki açıdan doğruluğudur. Doğru ve yanlış birbirinden ayırabilen lider, örgüt içerisinde ona olan güveni sağlamlaştırmakta ve izleyenleri bu yolla etkilemektedir. Verdiği kararların etik açıdan doğru olduğuna inanılan lider, doğruluk, dürüstlük ve sadakat gibi sosyal değerlerin gelişmesini sağlayarak çalışanların örgüte bağlılığını artırmaktadır (Turhan, 2007).

Hitt'e (1990: 98) göre bir etik sistem; "tercih edilen davranış tarzları sunan, birbiriyle ilişkili değerler sistemi" olarak tanımlanabilir. Örgüt yöneticisi, vereceği kararın niteliğine ve içinde bulunulan durumsal koşullara göre bu etik sistemlerden yararlanarak karar vermektedir. Etik lider, hangi durumda hangi etik sistemlere ağırlık vereceğine ilişkin doğru bir bakış açısına sahiptir.



Şekil 1: Etik liderlikte karar verme süreci (Hitt, 1990'dan aktaran: Turhan, 2007)

Karar verme, ortaya çıkan ya da değişen bir durum karşısında en akılcı ve uygun olanın seçilme sürecidir. Her örgütte bir karar verme süreci mutlaka oluşmaktadır. Bu sürecin yaşanmadığı bir örgüt yoktur. Örgütte, karar sürecinde rasyonellik önemli kabul edilmektedir. Yönetim eylemlerinde karar süreci yönetsel eylemlerin önemli bir ayağı olarak kabul edilmiştir. Bir örgütte en sağlıklı karar verme ya da karar alma süreci is görenlerin de dahil olduğu karar verme sürecidir (Toytok, 2014: 27).

Aydın'ın (2002: 35) Lamberton ve Minor'dan aktarımına göre, bir yönetici belli bir konuda karar verirken aşağıdaki altı soruya cevap aramalıdır:

1. Bu doğru mu? Bu soru doğru ve yanlışın açıkça değerlendirilmesini gerektirir. Bu ilke çerçevesinde verilen kararın ya da yapılması düşünülen eylemlerin doğruluğu tartışılmalıdır.

2. Bu adil mi? Bu sorunun yanıtı, altın kural olarak nitelenen bir başka soruda gizlidir. "Aynı durumda siz karşınızdakinin yerinde olsaydınız ne yapardınız? Adil olduğunu düşünür müydünüz? Bu soruya "evet" diyemiyorsanız davranış ya da kararı gözden geçirmek gerekir.

3. Eğer birisi zarar göreceyse bu kim? Bu soru faydacılık kavramına dayanır. Bu sorunun diğer boyutu kim kazanacak? Sorusudur. Bunu izleyen soru ise bu kişinin kaybetmeyi mi, kazanmayı mı hak ettiğidir.

4. Eğer verdiğiniz karar gazetelerin 1. sayfasında yer alsaydı kendinizi rahat hissedebilir miydiniz? Eğer bu sorunun yanıtı "hayır" ise, niçin? Sorusu sorulmalıdır. Bu soruya verilecek yanıt sorunun tanımlanmasına yardım edecektir.

5. Aileniz, çocuğunuz ya da akrabalarınıza bunu söyleyebilir misiniz? Vereceğiniz karar ve yapacağınız davranışlar çevre tarafından öğrenildiğinde rahatsızlık hissedilecekse yeniden gözden geçirmekte fayda vardır.

6. Olay nasıl görünüyor? Bu karar ya da davranışın olası sonuçlarının neler olabileceğine ilişkin sezgiler üzerinde dikkatle durulmalıdır. Duyarlı liderlerin bu sezgileri güçlüdür.

Bu altı soru etik sistemlerin hepsini içine almaktadır. Bu soruları gönül rahatlığıyla yanıtlayan bir yöneticinin aldığı karar etik açıdan doğru demektir.

Etik liderlikte, etik kararları verebilme büyük önem taşımaktadır. Etik liderin verdiği kararların ahlaki açıdan doğruluğu, lidere olan güvenin belirleyicisi olmaktadır. Bu güven etik liderin güç kaynaklarından birini oluşturmakta ve otantik liderlik olarak isimlendirilmektedir. Etik liderin bir diğer güç kaynağı ise ondaki hizmet ruhudur. Hizmete yönelik lider olarak ifade edilen bu lider, kendini liderden önce bir izleyen ve hizmetçi olarak görmektedir. Ondaki bu hizmet ruhu, örgüt çalışanlarını etkilemekte ve onlarda hizmete yönelik çalışanlar olmaktadır. Etik liderin bir diğer güç kaynağını ise, etkili kişilik özellikleri ve bu kişilik özelliklerinin izleyenlere benimseteceği ilkeler oluşturmaktadır. Bu liderlik biçimi, ilke merkezli liderlik olarak ifade edilmektedir (Turhan, 2007: 23).

#### 1.4. Etik Liderlik Davranışları

Etik davranış, sadece birtakım etik yasalarla değil insanların evrensel etik değerlerle oluşmuş kişilikleri ile oluşturulmalıdır. Etik olan yönetiminin denetçisi, yasalardan çok bireylerin kendi kişilikleri olmalıdır. Etik liderliğin genellikle yumuşak liderlik olduğu düşünülür. Ancak etik lider olmak demek, her durum için gerekli olan miktarda otoriteyi kullanmaktır. Aşağıdaki beş davranış içinde etik lideri otorite kullanırken düşünmek faydalı olacaktır. Bu davranışlar (Çelik, 2013: 36-37);

**İlham verme:** Diğer örgüt üyelerinin de örgütsel amaçları gerçekleştirmede tüm yeteneklerini kullanmalarını sağlamak için örnekler ortaya koymaktır.

**Kolaylaştırma:** Mümkün olan bütün kapasiteleri ile örgüte katkıda bulunmaları için örgüt üyelerine gerekli olan yerlerde yol göstermektir.

**İkna:** Diğer üyelerin örgütsel amaçların gerçekleştirilmesine katkıda bulunmalarını sağlamak için çekici sebepler ortaya koymaktır.

**Değiştirme:** Örgütsel amaçların gerçekleştirilmesine katkıda bulunmak için özendiriciler bulmaktır.

**Zorlama:** Örgütsel amaçları gerçekleştirmek için diğer üyeleri zorlamaktır (Yıldırım, 2010).

Etik lider; eylemleriyle, kişiliği, düşüncesi ve yaptıklarıyla insanlarda güven oluşturmak zorundadır. Lider, işlerini daha iyi ve rahat biçimde yapmak istiyorsa insanların güvenini kazanmak zorundadır (Yılmaz, 2006: 32). Lider, çalışanlarına yargılayıcı olmamalı, onları hor görmemelidir. Katı yargılarından kurtulmalı ve bunun yolunun da şefkatli olmaktan geçtiğini bilmelidir. Etik lider, ilkelerinden vazgeçmeyen ve davranışlarında doğruluktan ayrılmayandır.

Yukl (2002) etik liderlik davranışları ile etik olmayan liderlik davranışlarını sekiz başlık altında değerlendirmiştir. Aşağıdaki tabloda görüldüğü gibi etik olmayan lider bireysel ve kendi menfaatlerine yönelik hareket ederken, etik lider daha fazla gruba yönelik, etkili ve sinerji oluşturarak hareket etmeye odaklıdır (Tuna ve Yeşiltaş, 2013: 193; Dertli, 2014: 26) .

**Tablo 3:** Etik Liderliğin Değerlendirilmesinde Önerilen Kriterler (Tuna ve Yeşiltaş, 2013)

<b>Kriterler</b>	<b>Etik Liderlik</b>	<b>Etik Olmayan Liderlik</b>
Liderde güç kullanımı ve etkileme	Çalışanlara ve örgüte hizmet eder.	Personelin kişisel amaçlarını ve ihtiyaçlarının tatminini sağlar
Çoklu paydaşlarla ilgilenmenin değerlendirilmesi	Uygun olduğu sürece onlarla denge ve bütünlük içerisinde hareket eder.	Kişisel kazancının en yüksek düzeyde olduğu koalisyonun oluşmasını sağlar.
Örgüt için vizyon geliştirme	Çalışanların ihtiyaçlarını, değerlerini dikkate alarak vizyon geliştirir.	Örgütün başarabileceği tek yönlü, kişisel bir vizyon oluşturur.
Liderin davranışlarındaki doğruluk	Farklı açılardan desteklenmiş olan, tutarlı faaliyetler çerçevesinde hareket eder.	Kişisel amaçlarına uygun olan çıkarıcı davranışlar sergilemektedir.
Liderin kararlarında ve faaliyetlerinde karar alma tarzları	Misyonun başarılması veya misyonun yerine getirilmesi için kişisel risk almaya isteklidir	Gerekli kararlarda ve faaliyetlerde liderin alması gereken riski üstlenmekten kaçınır.
Operasyonları hakkında ilgililerle gerekli bilgiler açısından iletişime geçme	Örgütteki olaylar, problemler ve faaliyetlerle ilgili tam zamanında ve eksiksiz açıklama yapar.	Problemlerle ve gelişmeyle ilgili olarak önyargılı hareket eder, çalışanlara yönelik aldatma ve çarpıtma yöntemlerini kullanır.
Eleştiren ve aynı fikirde olmayan çalışanlara yönelik cevap verme	Kritik durumlarda sorunlarla ilgili daha iyi çözümler bulunabilmesi için çalışanları cesaretlendirir.	Herhangi bir konuda önyargılı olma ve aynı fikirde de olmama durumunda baskı ve cesaret kırma yöntemini kullanır.

Yukarıdaki açıklamaların yanı sıra etik liderlik, bilişsel, duyuşsal ve değinsel davranışlarda etik ilkelere bağlı kalınmasını, yaşamın her alanında bunların ifade edilmesini gerektirmektedir. Etik liderlikten beklenen davranış tüm eylemlerin etik değerlere bağlı bir şekilde ifade edilmesidir.

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL ADALET İLE ETİK LİDERLİK ETKİLEŞİMİ

Adalet, İnsanlığın geçmişi kadar eski olan bir kavramdır. İnsanlar çok eski zamanlardan beri gerçekleşmesini arzulamışlar ve bunun için mücadele etmişlerdir. Tarihte ilk yazılı kaynaklarında da (Hamurabi Kanunları) sosyal adalet konusu üzerinde durulmuş ve bu doğrultuda kişiler arası ilişkilerin, kaynak dağıtımının olması gereken şekli vurgulamıştır. Bunun yanı sıra her kültürün efsane ve masallarında da adaletle ilgili derslerin verilmeye çalışıldığı görülmektedir. Aslında kendisine adil bir şekilde davranılmasını istemek insanın doğasında var olan bir güdüdür. Bireyler çok küçük yaşlardan itibaren neyin adaletli neyin adaletsiz olduğunu anlamaya ve algılamaya başlamaktadırlar (Bıyıkbeyi, 2015: 6).

Adalet, sosyal kurumların ilk erdemi ve en önemli özelliğidir (Rawls, 2009). Farklı dönemlere ait literatür incelendiğinde, yönetsel açıdan kaleme alınan “Adalet” kavramının Socrates, Platon, Aristoteles gibi düşünürlerinde üzerine eğildikleri ve yakından ilgilendikleri bir olgu olduğu görülmektedir (Colquitt, 2001).

#### 2.1. Örgütsel Adalet Kavramı

Örgütsel adaletle ilgili çalışmalar, Adams’ın Eşitlik Teorisi ile başlamaktadır. Eşitlik teorisinde, kişilerin iş başarısı ve tatmin olma derecesi çalıştığı ortamla ilgili olarak algıladığı eşitlik ya da eşitsizlikle ilgilidir (Luthans, 2010). Bu teoride, örgütlerde çalışan bireyler kendi çalışmalarını sonucu elde ettiği kazanımlarla, başka örgütlerde benzer durumdakilerin elde ettiği kazanımları karşılaştırır. Bu karşılaştırma sonunda işletmesiyle, yöneticileriyle ve işiyle ilgili tutumlar geliştirir. Burada, bireyin örgütündeki adaletle ilgili algılaması vardır. Geniş bir tanımla örgütsel adalet, bireyin örgütündeki uygulamalarla ilgili olarak adalet algılamasıdır (Greenberg, 1996’den Aktaran; Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010: 198).

Bireyler belirli kazanımlar elde etmek için örgütlere girerler ve örgütün bir parçası olmayı kabul ederler. Örgüt içerisinde ilişki kurdukları kişilerin kendilerine karşı gösterdikleri tutum ve davranışlar onların söz konusu örgütten ayrılıp ayrılmama ya da örgüt yararına çaba gösterip göstermeme gibi konulardaki kararlarında belirleyici olmaktadır. Çalışanlar örgüte girerken sahip oldukları bilgi ve deneyimlerini sermaye olarak yanlarında getirirler ve zaman içinde bu birikimlerini örgüt çıkarları doğrultusunda kullanarak kendileri adına yatırıma dönüştürürler. Çalışanlar örgütlerinde kazanımların elde edilmesiyle ilgili kararların doğruluğu kadar, söz konusu kararlardan etkilenenler arasında bir fark gözetilip gözetilmediğini de dikkate alırlar (Akduman, Hatipoğlu ve Yüksekbilgili, 2014: 2).

Algılanan adalet kavramı, çalışanların adil ve ahlaki uygulamaların örgüt içinde sağlandığına ilişkin algılarını ifade eder. Örgütsel adalet kavramı, çalışma ortamı ile doğrudan ilişkili olan adaletin örgütteki rolünü tanımlamaktadır (Greenberg ve Baron, 2000:142). Örgütsel adaletin sağlanması, çalışanların yöneticilerinin davranışlarını adil, etik ve rasyonel olarak değerlendirmeleri ile mümkündür (Pfeffer ve Langton, 1993:382; Arslantaş, 2005: 2065).

Örgütsel adalet örgüt bünyesinde, işgörenlerin üstleriyle, işyerindeki arkadaşlarıyla ve toplumsal bir bütün olarak örgütle olan bağlarını anlatan bir kavramdır. Kısaca, örgütsel adalet kavramı, örgüt içerisinde ücretlerin, ödüllerin, cezaların ve terfilerin nasıl yapılacağı, bu tür kararların nasıl alındığı ya da alınan bu kararların çalışanlara nasıl söylendiğinin, çalışanlarca, algılanma biçimi olarak tanımlanabilir. Örgütsel adalet hem işletmeler hem de çalışanlar için güçlü faydaları yaratma potansiyeline sahiptir. Çalışanlar, davranışlarını var olan bir durumu algılama biçimlerine göre şekillendirdikleri için çalışanların, örgütün adil olup olmadığına ilişkin algıları örgütsel adalet konusunun önemini artırmaktadır (Çetinkaya ve Çimenci, 2014: 242). Örgütsel adalet en açık ifadeyle “bireylerin örgütteki adalet sezgilerini” ifade etmektedir (Schmiesing, Safrit ve Gliem, 2003: 28). Diğer bir ifadeyle, kişinin örgütle ilgili algılamasıdır. Bu algılama her birey için kendine özgüdür. Çünkü örgüt içerisinde herhangi birine adil gelen bir uygulama, bir başkası açısından adil olmayabilir.

Örgütsel adalet, adil ve ahlaki uygulama ve işlemlerin örgüt içerisinde egemen kılınmasını ve teşvik edilmesini içerir. Başka bir ifade ile adaletli bir örgütte, çalışanlar yöneticilerin davranışlarını adil, ahlaki ve rasyonel olarak değerlendirirler

(İşcan ve Naktiyok, 2004; 7). Örgütsel adalet önemli bir kavramdır. Bunun nedeni adil algılayışlar olumlu davranışlara yol açarken, adaletsizlikler örgütlerin amaçlarına ulaşmasını zorlaştıran hırsızlık, saldırganlık gibi olumsuz davranışlara yol açmakta olmasıdır. Örgütsel adalet, örgütlerin ve örgütlerde çalışan kişilerin kişisel doyumlarının etkili bir şekilde işlemesi için temel bir gereksinimdir. Çalışanların örgüte karşı davranışlarının şekillenmesinde de etkilidir (Eker, 2006: 5). Çalışanların örgütteki uygulamaların adilliğine ilişkin algılamaları, onların örgüte duydukları bağlılığı ve yöneticilerine duydukları güveni etkilemektedir. Uygulamaların dayandığı işlemlerin ve elde edilen kazanımların adilliği, yöneticilerin çalışanların haklarına ve kişisel değerlerine duydukları saygının bir göstergesidir (Konovsky ve Pugh, 1994). Bu bağlamda, örgütteki işlemlerin adil olduğuna duydukları inanç, çalışanların çalışma arkadaşlarıyla, yöneticileriyle uyumlu ve güvene dayalı ilişkiler geliştirmelerini sağlamaktadır (Folger ve Konovsky, 1989; 126).

## **2.2. Örgütsel Adaletle İlişkin Teori ve Modelleri**

### **2.2.1. Greenberg'in Adalet Teorileri Sınıflandırması**

Greenberg (1987), sosyal adalet teorileri olarak ortaya çıkan sosyal etkileşim teorileri adaletle ilgili ortaya çıkan ilk teorilerdir. Sosyal bilimciler tarafından ortaya atılan bu teori, örgüt içi davranışların anlaşılabilmesi için sosyal adalet ve kişilerarası adaletle ilişkin teoriler kullanılmıştır. Dağıtım Adaleti Teorisi, Eşitlik Teorisi, Göreli Yoksunluk Teorisi vb. gibi ortaya atılan sosyal adalet Teorileri sosyal etkileşimden esinlenmişler fakat özelde örgütsel adaletle ilgili davranışların açıklanmasında yetersiz kalmışlardır. Adaletle ilgili ilk çalışmalar Adams'ın Eşitlik Teorisi, Leventhal'in Adalet Yargı Teorisi dağıtım adaleti üzerine çalışılmış ilk teorilerdir. Thibaut ve Walker'ın (1978) Prosedür Adaleti Teorisi, Leventhal ve arkadaşlarının Dağıtım Tercih Teorisi prosedür adaletinin kavramsallaştırılması amacı ile geliştirilen kuramlardandır (Çöp, 2008: 27-28).



**Tablo 4:** Adalet Teorileri (Greenberg, 1987: 10).

Reaktif-Proaktif Boyutu	İçerik-Süreç Boyutu	
	İçerik	Süreç
<b>Reaktif</b>	Reaktif-İçerik Teorileri Örn; Eşitlik Teorisi (Equity Theory) (Adams, 1965)	Reaktif-Süreç Teorileri Örn; Prosedür Adaleti Teorisi (Procedural Justice Theory) (Thibaut ve Walker, 1975)
<b>Proaktif</b>	Proaktif-İçerik Teorileri Örn; Adalet Yargı Teorisi (Justice Judgement Theory) (Leventhal, 1976,1980)	Proaktif-Süreç Teorileri Örn; Dağıtım Tercihi Teorisi (Allocation Preference Theory) (Leventhal, Karuza ve Fry, 1980)

Greenber’in geliştirdiği örgütsel adalet teorileri, kavramsal olarak birbirinden bağımsız iki boyuttan, yani “reaktif-proaktif boyut” ve “süreç-içerik boyut”undan oluşmaktadır. Bu araştırmada sözü geçen boyutlar Tablo 1’de gösterildiği üzere dört kategoriye ayrılarak reaktif-içerik teorileri, proaktif-içerik teorileri, reaktif-süreç teorileri ve proaktif-süreç teorileri olmak üzere 4 ayrımda incelenecektir.

Greenberg (1987), örgütsel adalet ile ilgili yapmış olduğu çalışmada, örgütsel adaletin dayandırıldığı teorileri iki bağımsız boyut yardımıyla sınıflandırmaya çalışmıştır. Greenberg yapmış olduğu bu sınıflandırmaya ilişkin farklı boyutlarında kullanılabileceğini belirtmiştir. Fakat örgütsel davranış alanında ortaya konulmuş olan örgütsel adalet kavramının üzerine geliştirilen teoriler için en uygun iki boyuttan söz edilebileceğini belirtmiştir. Bunlar, Reaktif-proaktif (reaktif: tepkisel, proaktif: olabilme potansiyeline sahip bir durumu önlemek için önceden önlem alınması) süreç-içerik boyutlarıdır (Greenberg, 1987: 9-10).

Tablo 5’de Greenberg’in adalet teorilerini sınıflandırmada temel aldığı açıklayıcı sorulara yer verilmiştir.

**Tablo 5:** Greenberg’in Adalet Kuramları Sınıflandırma Kriterleri (Greenberg, 1987: 16)

Teoriler	Açıklayıcı Sorular
Reaktif İçerik	Çalışanlar eşit olmayan kazanımlara nasıl tepki gösterirler?
Proaktif İçerik	Çalışanlar kazanımların eşit olması için neler yaparlar?
Reaktif Süreç	Çalışanlar adil olmayan politikalara veya prosedürlere nasıl tepki gösterirler?
Proaktif Süreç	Çalışanlar politikaların ve prosedürlerin adil olması için ne yapabilirler?

Reaktif teoriler; işgörenlerin adil olmayan uygulama ve işlemlerden korunma girişimleriyle ilgilidir. Adaletsizliklere verilen tepkileri inceleyen reaktif teorisine karşılık “proaktif teoriler” iş görenlerin adaleti oluşturmak üzere gösterdikleri davranışları incelemektedir (İçerli, 2010: 71). Greenberg (1987) reaktif adalet teorisini insanların algıladıkları adil olmayan durumlardan kaçma veya sakınma çabaları üzerine eğilen teoriler olarak tanımlar. Bu teoriler bireylerin tepkilerine odaklanır. Proaktif adalet teorileri ise reaktif adalet teorilerinin tersine adaleti geliştirecek davranışların dizaynı üzerine odaklanmaktadır. Bir diğer ifadeyle proaktif boyutta adaletsiz bir durum olmaması için sergilenen davranışlara odaklanırken reaktif boyutta bireylerin tepkilerine odaklanılmıştır (Greenberg, 1987: 3; Bahçeci, 2014: 34-35).

Bu bağlamda dağıtım adaleti, adaletsizlik ortaya çıktıktan sonra meydana gelen reaksiyonları incelemektedir. Süreç boyutu açısından taksonomiye inceleyecek olursak, bu boyutta çeşitli çıktıların nasıl belirlendiği önem kazanır. Diğer taraftan içerik boyutundan bakacak olursak çıktıların dağıtım konusundaki adalet üzerine durulmuştur (Greenberg, 1987). Buradan çıkan sonuç olarak içerik boyutu Machiavelli’ni “amaçlar araçları meşru kılar” vecizesine uyararak sonuçlara odaklanırken süreç boyutunda amaçlara nazaran araçlara yönelmişlerdir. Süreç adaleti ve etkileşim adaleti ise yapı içinde adaleti oluşturma çabalarına odaklanmaktadır. Dağıtım adaleti reaktif özellik gösterirken, süreç ve etkileşim adaleti proaktif özelliktedir (Çakır 2006, 45).

#### **2.2.1.1. Reaktif-İçerik Teorileri**

Reaktif-İçerik Teorileri, çalışanların kaynak ve ödüllerin dağıtımında adil olmayan uygulamalara karşı ortaya koydukları tepkilere yönelen yaklaşımlardır. Greenberg’in adalet teorilerinin sınıflandırmasını yaptığı 1987 yılına kadar geliştirilen teorilerin birçoğu reaktif içerik teorileri içerisine girmektedir. Homans’ın (1958) “Dağıtımsal Adalet Teorisi”, Adams’ın (1965) “Eşitlik Teorisi” ve Walster ve arkadaşlarının (1973) geliştirdikleri “Eşitlik Teorisi”, Crosby (1976)’nin “Görelî Yoksunluk Teorisi” reaktif-içerik teoriler arasında yer almaktadır. Bu teoriler, örgüt içerisindeki adil olmayan uygulamalara karşı çalışanlar tarafından verilen tepkiler üzerinde yoğunlaşmışlardır (Çelik, 2011).

Bu teorilerin bazı noktalarında birbirlerinden farklılık göstermelerine rağmen ortak oldukları nokta; çalışanların adil olmayan ilişkilere belirli olumsuz duygularla cevap

verdikleri ve adil olmayan uygulamaları düzeltecek şekilde davranarak bu durumu bertaraf etmeye çalıştıklarıdır. Bu teoriler, çalışanların örgütteki kaynakların ve ödüllerin adil olmayan dağılımına karşı tepkilerine odaklandıkları için, reaktif-içerik teorileri olarak isimlendirilmektedir (Greenberg, 1987: 11; Bıyıkbeyi, 2015: 8).

**Homans'ın Dağıtım Adalet Teorisi:** Homans (1958), çalışanların örgüt için gösterdikleri çabalar oranında kazanım beklentisi içinde olduklarını savunmuştur. Çalışanların beklentileri gerçekleştiğinde algılanan adalet olumlu olacaktır. Çalışanlar, kazanımları gösterdikleri çabadan daha az olduğunda öfke, daha çok olduğunda ise suçluluk duyarlar. Bu iki durumda da adaletsizlik söz konusudur (Akgüney, 2014: 19).

Homans'ın (1958) teorisinde ödülü dağıtan, karşılaştırmayı yapan ve karşılaştıran olarak üç taraf söz konusudur. Homans, dağıtım eşitliğinin adaletten çok adaletsizlik yarattığını savunmuştur. Esas olan, dağıtım yapacak tarafın adil koşulları ve şartları sağlayarak bir dağıtım adaleti sorunu olan ücret paylaşımını doğru strateji uygulayarak yönetmektir. Bu teoriye göre, herkes yatırımlarının oranında kaynaklardan pay alması ve bu kaynakların yatırımları oranında değere sahip olmasıdır. Homans'ın teorisi çalışanların yaptıkları işler karşılığında ne bekledikleri ve bu beklentilerin oluşması sırasında adil olup olunmadığı algısının nasıl meydana geldiğini açıklamak bakımından önem taşımaktadır (Şanlımeşhur, 2015: 11).

**Adams'ın Eşitlik Teorisi:** Temeli Homans'ın geliştirdiği “Dağıtım Adaleti Teorisine” dayanan Adams'ın “Eşitlik Teorisi”nde; iş gören yatırımlarını/ödüllerini bir başka iş görenin yatırım/ödül oranı ile kıyaslama yapar. Bu kıyaslama eşit olduğu zaman birey adalet duygusuna kapılır. Ancak kıyaslama yaptığı bu iki oran arasında eşitsizlik varsa bu durum kişinin algısında adaletsizliğe neden olur (Beugre, 1998'den akt: İçerli, 2010). Adams bireylerin adaletle ilişkin algılamalarını “Eşitlik Denklemi” adını verdiği bir formülde açıklamaya çalışmıştır. Bu formül aşağıdaki gibidir (İşbaşı, 2000):

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

Şekil 2: Adams'ın Eşitlik Denklemi

Bu formülde ortaya çıkacak bir eşitsizlik, adil olmayan bir durumu ifade etmekte ve taraflardan birinin diğerine göre avantajlı durumda olduğunu göstermektedir. Eşitlik Teorisiyle Adams, çalışanlar arasındaki eşitlik-eşitsizlik algılarının hem sebeplerini hem de sonuçlarını anlamaya çalışmaktadır. Bu durum, çalışanın motivasyonunu değerlendirmede yöneticiye büyük avantaj sağlamaktadır (İren, 2015: 16).

Adams'ın Eşitlik Teorisi, adalet araştırmaları için önemli bir başlangıç olmuştur; fakat dağıtımsal adaletin yalnızca bir boyutunu ele almıştır. Dolayısıyla, adalet kararlarının nasıl oluştuğu konusunda yetersiz olması ve adaletsizliklere karşı çalışanların tepkilerini belirleyememesi nedeniyle eleştirilmiştir (Irak, 2004: 35).

**Crosby'nin Görelî Yoksunluk Teorisi:** Crosby'nin (1976) Görelî Yoksunluk Teorisidir (Relative Deprivation Theory). Teoriye göre bireyler, aldığı ödüllü, karşılaştırma yaptığı diğerinin aldığı ödülünden daha az olduğunu tespit ettiğinde yoksunluk hissi yaşamaktadırlar, işgörenlerin kendilerine ve işletmeye karşı olan davranışlarda olumsuz sonuçlara neden olmaktadır (Yürür, 2005: 117). Görelî Yoksunluk Teorisi, düşük statüde çalışan insanların yukarı doğru yaptığı karşılaştırmalarla ilgilenir. Kişilerin yaşadığı yoksunluk hissini davranışsal tepkilere yol açtığı tahmin edilmektedir. Bu tepkiler birbirlerine ya da sosyal sisteme yönelik olabilir. Görelî Yoksunluk Teorisi üzerine yapılan birçok araştırmanın çoğunda, bu tepkilerin sosyal sisteme yönelik olduğu bulunmuştur (Cowherd ve Levine,1992: 304).

Yapılan araştırmalar adalet algılarının aslında belirli standartlara göre, yani bireylerin sahip olduklarını, belirli standartlarla karşılaştırmalarına göre tanımlandığını göstermiştir. Bu düşünce sonucunda görelî yoksunluk kavramı ortaya çıkmıştır. Görelî Yoksunluk Teorisi çalışanların yaptıkları karşılaştırmalar sonucunda yaşadıkları adaletsizlikleri ifade eder. Crosby (1976), görelî yoksunluğun iki farklı anlamından bahsetmiştir. İlki bireyin olumsuz ve farklı karşılaştırmalar yaptığında

hissettiği duygu, diğeri ise algılanan adaletsizliği oluşturan karşılaştırmaların açılanmasıdır (Irak, 2004: 27; Laçinoğlu, 2010: 13).

### **2.2.1.2. Proaktif-İçerik Teorileri**

Kazanımların adil ve adil olmayan dağılımına, çalışanların gösterdikleri tepkileri konu alan reaktif içerik teorilerinin aksine, proaktif içerik teorileri çalışanların, kazanımların dağılımındaki adaleti sağlama çabaları üzerine durmuştur. Bazı araştırmacılara göre kazanımların eşit olarak dağıtıldığı bazen de çalışanın istekleri doğrultusunda dağıtılarak ihlal edildiği üzerinde durmuştur. Bu gibi ihlaller uygun şartlar altında tamamen adil olarak algılanabildiği görüşünü kabul eden Leventhal kendi adalet modelinin oluşturmuştur (Greenberg, 1987: 10). Proaktif içerik teorisinin temelleri Leventhal'ın "Adalet Yargı Teorisi " ile ortaya atılmıştır. Leventhal adil ödül dağılımının olduğu yerde bireylerin faal bir çaba içerisinde olduklarını belirtmiştir. Uzun vadede tüm bireylerin kazançlı çıkması için alınan ödüllerin çalışanın katkılarıyla orantılı olması gerektiğini savunmuştur (İçöz, 2014: 22).

*Adalet Yargısı Teorisi / Adalet Güdüsü Teorisi:* Leventhal (1976), çalışanların bazen davranışsal açıdan eşit ödül dağıtımlarının ortaya çıkması için yani elde edilen ödüllerin yapılan katkılarla orantılı olabilmesi için mücadele ettiklerini ileri sürmüştür. Yapılan çalışmalarda da dağıtımı yapılan ücret, ödül, terfi gibi kazanımların hak edenler arasında çalışanların katkılarıyla orantılı bir şekilde bölüştürüldüğü görülmüştür. Ancak bazı çalışmalar ödül dağıtımını yapan yöneticilerin, bazen bu ödülleri eşit temelli paylaşım kuralını ihlâl edecek şekilde dağıttıklarını göstermiştir. Örneğin; kazanımların çalışanlara katkıları oranında dağıtılmadığı, aksine kazanımların hak etsin veya etmesin tüm çalışanlara eşit bir şekilde dağıtıldığı ya da kazanımların çalışanların ihtiyaçlarına göre dağıtıldığı gözlemlenmiştir. Eşitlik kuralının, bu şekilde ihlâl edilmesinin uygun şartlar altında tamamen adil olabileceğini kabul eden Leventhal (1976) kendi "Adalet Yargı Modeli'ni formüle etmiştir (Greenberg, 1987: 12-13).

Leventhal, Karuza ve Fry (1980) Adalet Yargı Teorisinin birkaç süreçsel kriter içerdiğini bunların da; zaman içinde tutarlılık, önyargıdan uzaklık, hatasızlık, doğruluk, temsil edilebilirlik olduğunu ifade etmiştir (Konovsky, 2000: 494). Adil ödül dağıtımının grup içerisindeki etkilerine de değinen araştırmacılar (örneğin, Deutsch, 1953; Julian & Perry, 1967; Smith & Cook, 1973; Steiner, 1972) ise yapılan

eşit ödül dağıtımının, grup üyeleri arasında yüksek iş tatmini, ahenk ve bağlılığı sağladığını ifade etmişlerdir (Leventhal, 1976:113). Ödül dağıtım kararları, örgüt içerisinde çalışanların davranışları, örgütün kaynaklarını nasıl kullandığı, verimlilik ve örgütsel etkililik üzerindeki olumlu etkileri sebebiyle önemli rol oynamaktadır (Freedman ve Monatari, 1980: 381).

Proaktif-İçerik kuramları arasında yer alan bir diğer teoride Lerner (1977) tarafından geliştirilen "Adalet Güdüsü Teorisi"dir. Leventhal'ın adalet arayışlarının kar maksimizasyonu için araç olarak kullanılabileceği fikrini reddetmiş ve bunu mistik bir hayal olarak yorumlamıştır. Ona göre, dağıtım uygulamaları, eşit temelli paylaşım ilkesinden farklı olarak dört farklı ilkeye dayandırılabilir. Bunlardan ilki, rekabet ilkesidir ve dağıtımın kişilerin performanslarına göre yapılmasını öngörmektedir. İkinci ilke eşitliktir ve buna göre dağıtım her koşulda eşit biçimde yapılmalıdır. Üçüncü ilke, eşit temelli paylaşım ilkesidir ve dağıtımın görece katkılara dayanarak yapılması gerektiğini ifade etmektedir. Son ilke olan Gerçek adalet ilkesi ise, dağıtımda kişilerin gereksinimlerinin belirleyici ölçüt olması gerektiğini vurgulamaktadır. Başka bir bakış açısıyla, bu kurama göre, dağıtım kararları alınırken izlenen ilke taraflar arasındaki ilişkiye dayanmaktadır. Örneğin, yakın bir arkadaşının kazanımlarına ilişkin karar almak zorunda olan kişi onun gereksinimlerini göz önünde bulundurarak Gerçek adalet ilkesini temel alacaktır (Greenberg, 1987; Laçinoğlu, 2010; Gök, 2014).

Bu teoriye göre dağıtım kararları alınırken etkileşime giren taraflar arasındaki ilişki, adalet kuralını etkilemektedir. Bir çalışanın elde ettiği sonuçları, hak etme yönündeki gayreti ile diğerlerinin hak ettikleri sonuçları, ne ölçüde elde edebildikleri arasında doğrudan bir ilişki bulunmaktadır (Beugre, 1998: 12; Bıyıkbeyi, 2015: 9).

Adalet Yargı Kuramı ve Adalet Güdüsü Kuramı felsefesinin içeriğinde bazı farklılıklar olmasına rağmen her iki teori de, çeşitli koşullar altında, ödüllerin nasıl dağıtılması hakkında paralel görüş ortaya koyarlar. Bu yaklaşımlar, ödüllerin dağıtım kararının verilmesinde insanların nasıl çaba gösterdikleri sorunuyla ilgilendikleri için proaktif içerik teorisi olarak değerlendirilir (Greenberg, 1987: 13; Kılıçaslan: 2010: 28).

### 2.2.1.3. Reaktif-Süreç Teorileri

Karar almada kullanılan süreçlerin hakkaniyeti üzerine odaklanan süreç teorileri, hukuktan kaynaklanmaktadır (Greenberg, 1987: 13). Reaktif-süreç teorileri, çalışanların, kararların alınmasında kullanılan süreçlerden her birine ne şekilde tepki gösterdikleri ile ilgilenmektedir. Çalışanların kendilerine süreçler üzerinde kontrol olanağı veren işlemlerden, kontrol olanağı vermeyen işlemlere göre daha fazla tatmin olduğu ve süreç kontrolü sağlayan işlemlerden sonra ortaya çıkan kararları daha adil algıladığı ortaya koyulmaktadır (Greenberg, 1987: 14; İyigün, 2012: 57).

Kullanılan süreçler, tarafların sahip olduğu kontrol derecesine göre değişmektedir. Üçüncü kişilere verilen bu kontrole göre süreçler şu şekilde tanımlanmaktadır (Greenberg, 1987):

- Hem kazanımlar hem de süreçler üzerinde kontrol sağlayan otokratik süreçler.
- Sadece kararlar üzerinde kontrol sağlayan, süreçler üzerinde kontrol sağlamayan hakem kararı (aracı) ile oluşturulan süreçler.
- Sadece işlemler üzerinde kontrol sağlayan, kararlar üzerinde kontrol sağlamayan arabulucu süreçler.
- Ne işlemler ne de süreçler üzerinde kontrol sağlayan pazarlık süreçleri.
- Tartışan tarafların ve üçüncü kişilerin kazanımlar ve süreçler üzerinde kontrol sahibi olduğu tartışılabilir süreçler.

Reaktif süreç teorisine göre; kullanılan prosedürler (işlemler), kontrolün derecesine göre değişmektedir. Taraflara süreç kontrolü sağlayan prosedürler, bu kontrolü sağlamayan prosedürlere göre, tüm tarafları daha fazla tatmin etmektedir. Bu prosedürler sonucunda alınan kararlar daha adil olarak algılanılmakta ve sonuçlar herkes tarafından daha kolay kabul edilmektedir (Söyük, 2007: 42).

**Süreç Adaleti Teorisi:** Thibaut ve Walker (1978) “Süreç Adaleti Teorisi” kişilerin yasal davranışlarını açıklamak için kullanılmıştır. Bu teorinin uygulama aşamasında iki çatışmacı ve üçüncü şahıs olarak da bir karar verici bulunur. Çatışma çözümünün ise iki aşaması bulunmaktadır. İlk aşama delillerin sunulduğu süreç aşaması, ikinci aşama ise delillerin çatışmayı çözmek için kullanıldığı karar aşamasıdır. Çatışmayı çözmek için kullanılacak olan delillerin toplanması ve gelişimi süreç kontrolü olarak

ifade edilirken; çatışmanın çözümü için kullanılacak karar aşaması ise karar kontrolü olarak ifade edilir (Thibaut ve Walker, 1978: 545-546; Şanlımeşhur, 2015: 17-18).

Teori, örgütsel yaşama uyarlandığında, kazanımların dağıtımının olduğu kadar dağıtım karar verme sürecinin de anlamlı olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla bu iki durumu ayrı ayrı değerlendirmek gerekir. Çalışanların karar alma süreçlerinde yeteri kadar temsil edilmeleri, alınan kararlarda gözetilmeleri, kendilerini ifade edebilmeleri, alınan kararı sorgulamaları, gerekli gördüklerinde kararlara itiraz edebilecekleri bir sistemin kurulduğunu bilmeleri çok önemlidir (İren, 2015: 19).

#### **2.2.1.4. Proaktif-Süreç Teoriler**

Leventhal ve diğerleri (1980) tarafından geliştirilen “Dağıtım Tercih Teorisi” bu kategorideki yaygın teorik görüşü temsil etmektedir. Örgütlerde, ödüllerin dağıtım uygulamaları davranışına genel bir model oluşturmaya çalışmaktadır. Teorinin, proaktif süreç teorileri kategorisinde yer almasını sağlayan unsur, dağıtım kararlarından çok bu kararlara ait süreçlere uygulanmasıdır (Bahçeci, 2014: 37).

Aynı zamanda adalet kavramı da süreç yönelimli bir bakış açısı ile tekrardan incelenmiştir. Kararların alınması sırasında ki prosedürlerin adilliliği ile ilişkili olan bu bakış açısı, “ Süreç Adaleti” kavramını ortaya çıkartmıştır. Thibaut ve Walker’ın Süreç Adaleti teorisi ve Leventhal, Karuza ve Fry’ın Dağıtım Tercih Teorisi süreç adaletinin teori olarak geliştirilmesinde önemli bir rol oynamıştır (Greenberg, 1990: 402-404).

**Dağıtım Tercih Teorisi:** Dağıtım tercihi teorisine göre örgüt içinde dağıtımların adil yapılmasını sağlayacak prosedürlerin kullanılması gerekmektedir. Teori, bazı prosedürlerin örgütlerin hedeflerine ulaşmak için çalışanları harekete geçirmekte daha etkili olacağını söylemektedir. Örgüt içinde adil bir dağıtım yapılması için prosedürlerin sekiz özelliğe sahip olması gerekmektedir (Greenberg, 1987; Greenberg, 1990: 404; İşbaşı, 2000; İçerli, 2010):

- ✓ Bireylere karar verenleri seçme olanağı sağlama,
- ✓ Tutarlı kurallara dayanma,
- ✓ Doğru bilgiye dayalı olma,
- ✓ Karar verme gücünün yapısını tespit etme,
- ✓ Bireyleri önyargıya karşı koruma,
- ✓ Bireylerin bilgi almasını sağlama,
- ✓ Prosedürlerde değişiklik yapma olanağı tanımak,



- ✓ Yaygın olan ahlaki ve etik standartlara dayalı olma.

Bu kurallar Leventhal'ın (1976, 1980) dağıtım adaleti kurallarıyla benzerlik göstermektedir ve örgütlerde uygulanması ise çalışanların adalet algısını yükselmesine yardımcı olacaktır (Beugre, 1998: 30).

### **2.2.2. Örgütsel Adalet Modelleri**

Örgütsel adalet kuramlarına dayanan beş tane örgütsel adalet modeli tanımlamak mümkündür. Bunlar; kaynak temelli yatırım modeli, bilişsel atıf modeli, ilişki temelli grup değeri modeli, adalet modeli, ilişki temelli kişisel çıkar modelidir.

#### **2.2.2.1. Kaynak Temelli Yatırım Modeli**

Bu model, bireylerin kendilerine sunduğu kazanımları farklı organizasyonların sunacağı kazanımlarla karşılaştırdıkları ve kaynak dağılımına ve organizasyon içi çatışmaların giderilmesine yönelik kararların sonuçlarını değerlendirerek tepkilerini ortaya koydukları görüşüne dayanır (Özen İşbaşı, 2000).

#### **2.2.2.2. Bilişsel Atıf Modeli**

Folder (1986)'ın ortaya attığı “Bilişsel Atıf Modeli” ise Göreceli Yoksunluk ve Eşitlik Teorilerinden yola çıkarak “göreceli tatmin” kavramından bahsetmektedir. Folder, iki tür reaksiyondan bahsetmektedir: Birincisi, tatmin/tatminsizlik duygularını inşa eden göreceli karşılaştırmalar. İkincisi ise içerleme ve ahlaki ayıp duygularına yönlendirme yapan “Ne olabilirdi?” düşüncesine karşı geliştirilen tepkiler. Teoriye göre bireyin uygulaması gerektiğini düşündüğü alternatif kazanımlar, adaletsizlik anlayışıyla neticelenecektir. Buradaki adaletsizlik duygusu, bireyin daha iyi sonuçlanacak alternatif bir prosedürün farkındalığından ileri gelir (Yürür, 2008).

#### **2.2.2.3. İlişki Temelli Grup Modeli**

Lid ve Taylor'un 1988 yılında ortaya attığı “Grup Değeri Modeli”dir. Schappe (1998) daha sonraları “İlişkisel Model” olarak da adlandırılan teori, çalışanların grup ortamına değer vermeleri, işlemsel adaletin ise grup üyeliği ve buna bağlı olarak kendini değerli görme hissiyatını geliştirdiğini savunmaktadır. Grup Değer Modelinde çalışanlar, maddi kazanımlardan çok sosyal statü ve grup ilişkileri ön planda tutarlar. Çalışanlar grup aidiyetini, özgüven, özsaygı ve sosyal statü meydana getirmesi nedeniyle sürdürürler (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009).

Grup Değeri Modeli'ne (Group Value Model) göre, bireyler bağlı oldukları gruplarla ilişkilerinin uzun dönemli olmasına önem verirler. Bu anlayış bireylerin grup dayanışmasını sürdürecektir işlemlere önem vermelerini sağlar. Bu modele göre, gruba dâhil olma, kimlik ve kendilik değeri hisleri yoğunluk kazanır. İşlemlerde adil davranılması önemlidir. Çünkü kişinin otoriteler ve grup üyeleriyle olan ilişkilerinin kalitesi hakkında böylelikle bilgi sahibi olunur (Greenberg, 1990: 402). İşlemsel adaletin grup değeri modeline göre, adil işlemler bireyin gruptaki konumunu sağlamlaştırmaktadır. Dolayısıyla, bireyin grup içindeki konumunu vazgeçilmez kılmaktadır. Aynı şekilde, dürüst örgütsel uygulamalar bireyin örgüte karşı ilgisini artırıcı bir etkidir (Simons ve Roberson, 2003: 432).

#### **2.2.2.4. Adalet Modeli**

Adalet Teorisi, sosyal adaletin ana temasının bireyin bir diğer bireyi suçlaması olduğunu varsaymaktadır. Kişiler adaletsiz bir durumu tanımlarken, bir kişinin maddi ya da psikolojik durumunu tehdit eden bir davranıştan ötürü diğer bir kişiyi sorumlu tutmaktadırlar. Eğer ortada sorumlu tutulacak biri yoksa sosyal adaletsizlik de yoktur. Bu nedenle "sorumluluk" süreci adalet için önemlidir. Çalışanlar bir bireyin davranışının adil olup olmadığına karar verirken, bireyin bu davranıştan sorumlu tutulup tutulamayacağını belirlemeye çalışmaktadırlar (Folger ve Cropanzano, 1998: 1).

Adalet teorisine göre, bir durumun sosyal adaletsizlik olarak algılanması için üç süreç gerekmektedir. Bu süreçler; şart, yapabilirlik ve gereklilik koşullarıdır. Kısaca adalet teorisi, bir durumun adil olarak tanımlanabilmesi için üç farklı kararın alınması gerektiğinden bahsediyor. Bu kararlar, olumsuzluk durumlarının, hedef eylemlerin ve gerçek senaryoların yerini alacak (şart), alabilecek (yapabilirlik) ve alması gereken (gereklilik) ahlaki davranışların zıttı durumundadır (Cropanzano, vd., 2001: 168).

#### **2.2.2.5. İlişki Temelli Kişisel Çıkar Modeli**

Thibaut ve Walker tarafından geliştirilen Kişisel Çıkar Modelinin'nin amacı prosedür adaletinin etkilerini açıklamaya çalışmaktır. Bu model, çalışanların diğer çalışanlarla olan ilişkileri sırasında kendi kazanımlarını arttırmaya çalıştığı düşüncesine dayanmaktadır. Tyler, prosedür adaletinin olumlu yönde etkilenmesi isteniyorsa çalışanların kendileri ile ilgili sonuçları etkileyecek prosedürleri incelemesi ve bu

prosedürlerle ilgili fikir bildirmesi gerektiğini söylemektedir. Algılanan adaletin olumlu olması için çalışanların karar verme süreçlerini kontrol etme imkânına sahip olması gerekir. Kişisel çıkar modeli, bireyin arzu ettiği sonucu elde edebilmesi için karar alma süreçleri üzerindeki kontrolün önemi üzerinde durur (Taşkiran, 2011: 108).

İş görenler, kazanımlarını her zaman ön planda tuttıkları için kazanımların belirlenme süreçlerinde de kontrol sahibi olmayı arzulamaktadır. Teoriye göre çalışanlar, prosedürleri uzun vadede daha çok yarar getireceği anlayışıyla bir araç olarak görmektedirler. Kişisel çıkar modelinde adalet kavramı, ekonomik veya daha farklı araçlardan çıkar sağlama aracı olarak yorumlanmaktadır (İren, 2015: 20).

#### **2.2.2.6. Kontrol Modeli**

Kontrol Modeli, Thibaut ve Walker tarafından ileri sürülen ve prosedür adaletinin temelini oluşturan modeldir. İşgörenler esas olarak elde ettikleri kazanımlarla ilgilenmektedirler. Bunun yanı sıra, kararların alınmasında kullanılan süreçler üzerinde kontrol sahibi olmak istemektedirler (Yılmaz, 2004: 22). Kontrol Modeli, işgörenlerin elde ettikleri kazanımlar olumsuz olsa bile, kazanımların belirlenmesinde kendilerine kontrol izni veren süreçler olduğu sürece kazanımların adil olarak algılanacağını varsaymaktadır.

Thibaut ve Walker hukuk alanında yaptıkları çalışmalarda hakemlik veya arabuluculuk gibi üçüncü bir bireyin belirleyici konumda olduğu uyumsuzluk çözümlerini incelemişlerdir. Çözümlerin süreç aşaması ve karar aşaması olmak üzere iki aşamadan meydana geldiğini belirtmişlerdir. İşgörenlerin bu aşamalarda karar verici konumdaki kişiyi etkileme olasılıklarını ise, süreç kontrolü ve karar kontrolü olarak tanımlamışlardır (Colquitt vd., 2001: 426). Süreç kontrolü işgörenlerin prosedürler üzerinde karar vermek için kullandıkları kontrol miktarı, karar kontrolü ise kararı etkileme üzerine sahip oldukları kontrol miktarı olarak tanımlanmaktadır. İşgörenler, prosedürlerin, kendilerini etkileyen kararların alınmasında sürece katıldıklarını onlara hissettirmesini istemektedirler. Kendi fikirlerini dile getirebildikçe, diğer işgörenlerin kararlarını etkileme fırsatına sahip olabildiklerini düşünmektedirler (Coetzee, 2005: 4-7).

### **2.3. Örgütsel Adaletin Boyutları**

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

(Colquitt, 2001) örgütsel adaletle ilgili araştırmaları farklı adalet türlerinin birbirinden ayrılması ve birleştirilmesi yönünde girişimler olarak görmektedir. Alan yazımında Örgütsel adalet genel olarak dağıtımsal ve prosedürel adalet olarak iki kategoride boyutlandırılmıştır. Bununla birlikte son yıllarda yapılan çalışmalarda, etkileşimsel adalet de üçüncü adalet boyutu olarak sunulmuştur (Bies ve Moag, 1986).

Örgütsel adalet ya da örgütsel adalet algısı ile ilgili çalışmalar incelendiğinde, araştırmacıların farklı farklı sınıflandırmalar yaptığı görülmektedir. Fakat en sık karşılaşılan ve genel kabul gören örgütsel adalet algısı boyutları; dağıtım adaleti, işlem adaleti ve etkileşim adaleti şeklindedir (Moorman, 1991: 845).

#### **2.3.1. Dağıtım Adaleti**

Bu kavram ilk defa Homans tarafından öne sürülmüştür (Önderoğlu, 2010: 2). Dağıtım adaleti, örgüt içinde alınan kararların sonuçlarına bir nevi gönderimde bulunur (Campbell ve Finch, 2004: 179). Kavram, Adams'ın (1965) eşitlik kuramına dayanmaktadır (Önderoğlu, 2010: 3).

Dağıtımsal adalet kavramı, temelini sosyal adalet konusundan alır. Dağıtımsal adalet, bir toplumda toplum üyeleri arasında herkesin yeteneği ve toplumdaki statüsüne uygun olarak ekonomik ve diğer bölüşebilir nitelikteki kaynakların dağıtılmasıdır (Çakmak, 2005, 22). Dağıtımsal adalette önemli olan kişilerin dağıtılan kaynaklardan adil şekilde pay aldığını düşünmesidir (Folger ve Cropanzano, 1998: 33).

Dağıtımsal adalet ilkesi, iş görenlere ahlaki ve objektif olarak tanımlanan özellikler temelinde davranılmasını gerektirmektedir. Buna göre, iş görenlerin belirli davranışları göstermeleri durumunda belirli ödüllere ulaşmaları garanti edilmektedir (İşcan ve Naktiyok, 2004: 185–187). Ancak dağıtımsal adalette tutarlılık ön

plandadır. Tutarlı olmak, ön yargıya dayanmadan, kişisel çıkarlara önem vermeden, dağıtım kararlarında doğru bilgiyi kullanmaktır (Cropanzano vd., 2001: 167).

Dağıtım adaleti örgütsel kaynakların (ödül ve cezalar) örgüt üyeleri arasında paylaşımı ve bu paylaşımın sonuçlarının örgüt üyeleri tarafından algılanan adaleti anlamına gelmektedir. Bu anlamı ile dağıtım adaleti örgütlerde adaletin başlangıç noktası olarak kabul edilebilir (Bos, Vermunt ve Wilke, 1997: 95).

Dağıtım adaleti, görevler, fırsatlar, cezalar, mallar, hizmetler, örgüt içerisinde aldıkları eğitim, ödüller, roller, statüler, ücretler, vb. her türlü kazanımın örgüt çalışanları arasındaki dağılımını konu alan bir kavramdır ve çalışanların kazanımların adillğine ilişkin algılamalarını ifade etmektedir. Foa ve Foa'nın (1974) tanımladıkları altı kaynak bulunmaktadır. Bunlar: hizmetler, sevgi, mallar, statü, bilgi ve paradır. Dağıtım adaletine ilişkin algılamaların dayandığı paylaşımlara en sık konu olan kaynaklar para ve mallardır. Çalışanlar kendi elde ettikleri kazanımlar ile diğerlerinin elde ettiği kazanımları karşılaştırır. Çalışan dağıtım adalet yargısını verirken, kazanımının doğru, ahlaki veya etik olup olmadığına bakacaktır. Bunun sonucunda da kendi kazanımlarını adaletli ya da adaletsiz olarak algılayabilir. Dağıtım adaletinde önemli olan, çalışanların dağıtılan kaynaklardan adil şekilde pay aldığını düşünmesidir (Özen, 2002: 112; Özdevecioğlu, 2003: 78; Yürür, 2009: 170). Dağıtım adaletine dair yapılan tanımlamalarda göze çarpan husus kişilerin fayda ve zararların dağılımına dair algıları üzerinden tanımlamalar yapılmaya çalışılmasıdır (Colquitt, 2001; Greenberg, 1987). Örneğin bir örgütte çalışan bireyler sadece ödüllerin dağılımı noktasında değil aynı zamanda angaryaların dağılımı noktasında da kendisini diğer örgüt bireyleri ile karşılaştırarak karşısına çıkan zorluklar ve aldığı ödüller üzerinden dağıtım adaletine dair algısını inşa eder. Luo (2007) dağıtım adaletinin üç kurala dayandığını belirtir. Bu kurallar eşitlik, eşit paylaşım ve ihtiyaç kurallarıdır (Gürbüz, 2007).

- **Eşitlik kuralı:** Eşitlik kuralına göre kişilerin örgüte katkıları ile çıktılarının orantılı olması gerektiğini belirtir. Eşitlik kuralı Adams'ın eşitlik kuralına dayanır. Bu kuralı resmedecek olursak bir yatırım ortaklığında bireyler ortaya koydukları sermayeye göre kardan pay almaları eşitliğin gereğidir. Sermayenin yüzde seksenine sahip bir kişinin karı diğer birey yada bireylerle eşit olarak paylaşmaya zorlanması açıkça eşitlik kuralını ihlalidir.

- **Eşit Paylaşım Kuralı:** Bu kuralı aslında fırsat eşitliği olarak da adlandırmamız mümkündür. Zira eşit paylaşım kuralın göre bireylerin kendi ellerinde olmayan özelliklerinden dolayı ( ırk, cinsiyet, yaş, vb.) ödülleri elde etme girişimleri engellenemez. Bu kuralı örnekleyecek olursak; Amerikan şirketlerinde görülen siyah ve beyaz çalışanlar arasındaki ayrım buna iyi bir örnek olabilir. Şöyle ki işe alım sürecinde aynı özellikteki iki bireyden beyaz olanı sadece ten renginden dolayı işe alınmıyorsa burada eşit paylaşım kuralının ihlal edildiğini söyleyebiliriz.
- **İhtiyaç Kuralı:** Bu kurala göre bireyle arsındaki dağılım bireylerin ihtiyaçları baz alınarak gerçekleştirilmelidir. Bununla alakalı Türkiye de memurluk pozisyonlarında uygulanan eş yardımı adı altındaki ödeme bu kural için iyi bir örnek teşkil eder. Şöyle ki; Türkiye Cumhuriyeti'ndeki evli bir memur aynı işi yapmasına rağmen bekar muadillerinden biraz daha fazla maaş alır (eşi çalışmıyorsa). Çünkü evli bir bireyin ihtiyaçları bekarlara nazaran daha fazladır ve bu sayede dağıtımda ihtiyaç kuralı sağlanmış olur.

Yapılan çalışmalar, bireylerin işleri için ortaya koydukları performans girdileri ile aldıkları çıktılar arasında bir eşitsizlik olduğunu algıladıkları zaman, davranışlarının olumsuz tutum geliştirme yönünde etkilendiğini göstermektedir (Colquitt vd., 2006; Acquach ve Tukamushaba, 2009). Beklenenin altında ödül alınmasına dair eşitsizlik algısı bireylerde örgütsel vatandaşlık bilincinin zayıflamasına, verimsizliğin ortaya çıkmasına, öfke duygusunun gelişmesine neden olmakta iken, beklenenden fazla ödüllendirmenin olması ise çalışanlarda suçluluk ve tatminsizlik duygularını geliştirebilmektedir (Töremen ve Tan, 2010). Dağıtımsal adaletin olmayışı, bireyin performansının düşmesine, hırsızlık yapmasına, iş yapmaktan vazgeçmesine, işin kalitesini düşürmesine, çalışma arkadaşlarıyla işbirliğini azaltmasına ve strese girmesine yol açabilmektedir (Halis ve Akova, 2008).

Dağıtım adaleti teorilerinden Adams (1965)'in "Eşitlik Teorisi", örgütsel adalet araştırmacılarının en çok dikkat verdikleri teori olmuştur. Bu teoriye göre kişiler algıladıkları is çıktılarının (ödüller: ücret, terfi, tanınma, sorumluluk, is güvenliği vb.), algıladıkları is girdileri (katkıları: yatırımlar, eğitim düzeyi, deneyim, performans, yas vb.) oranını, diğer çalışanların aynı oranlarıyla karşılaştırırlar. Bu oranların eşit olmaması durumunda, oranı diğerlerine göre yüksek olan kişiye fazla ödüllendirilmiş demektir ve bu kişinin kendisini suçlu hissetmesine yol açar. Oranı

diğerlerine göre daha düşük olan kişiye ise eksik ödüllendirilmiş demektir ve bu durum da kişinin kendisini sınırlı hissetmesine yol açar. Eşit oranlar ise, örgütte eşit şartların bulunduğunu ve birleşmiş bir memnuniyet duygusunun varlığını gösterir (Greenberg, 1990: 400).

Eşitlik Kuramı'na göre, fazla ödüllendirilen çalışanlar performanslarının artırılması konusunda motive olurlar, az ödüllendirilen çalışanlar ise, eşitliği sağlamak için performanslarını düşürürler. Ayrıca az ödüllendirilen çalışanlardaki öfke; iş devamsızlığı, motivasyondaki düşüş ve buna paralel olarak performans düşüklüğü olarak kendini gösterir (Folger, 1993: 240). Adams'ın eşitlik teorisinde, eşitsizlik durumu karşısında kişilerin gösterdiği öfke ve suçluluk duygularına ek olarak, Mikula, Scherer ve Athenstaedt (1998), 37 ülkeden alınan geniş bir örneklemeden elde edilen verilerin analizlerinde; kişilerin adaletsizliği algıladıklarında en çok öfke, bıkkınlık ve üzüntü duygularını yaşadıklarını ortaya koymuşlardır (Gilliland, Chan, 2008: 143-165).

Leventhal'in Adalet Yargı modeline göre; kişilerin kazanımları sadece hakkaniyet kuralına göre değerlendirilmeyip, aynı zamanda farklı koşullarda farklı dağıtım kurallarını da benimseyerek değerlendirilmektedir (Çakmak, 2005).

Leventhal'e göre; örgütün uzun dönem verimliliğini korumak için yöneticilerin ödülleri dağıtım kuralına uygun şekilde dağıtması, bu durumun işgörenler üzerinde yüksek motivasyon ve performans sağlayacağı fikrini ortaya çıkarmaktadır (Yılmaz, 2004). Ancak, her hangi bir dağıtımın ne derece adil olduğuna karar vermek ya da dağıtımı adil biçimde gerçekleştirmek kolay bir iş değildir, yani görev, yetki ve sorumlulukların, iş yükünün, ücret, terfi ve ödüllerin adil biçimde dağıtılmaması olasılığı vardır. Bu bakış açısı ile değerlendirildiğinde, çalışma ortamında dağıtımın adillliğini sorgulamak gerekli olsa da bunu gerçekleştirmek yeterli olmayabilir (Karaeminoğulları, 2006).

Örgütsel adaletle ilgili bu yaklaşımlara yöneltilen eleştirilerin en önemlisi sadece dağıtım üzerinde odaklanmış olmalarıdır. Adalet açısından bakıldığında dağıtımın nasıl olduğu kadar, dağıtım kararlarının nasıl verildiği de önemlidir. Bu noktada işlemsel adalet kavramı önem kazanmaktadır (Greenberg, 1987).

### 2.3.2. İşlemsel Adalet

Örgütsel adaletin ikinci türü prosedür adaletidir. Prosedür adaleti kavramı yerine, zaman zaman “işlemsel adalet” ve “uygulamaya ilişkin adalet” kavramları da kullanılmaktadır. Prosedür adaleti; fazla ve eksik ödemedi kaçınma, kararlara katılım, sonuçlar hakkında bilgi verme gibi örgütsel işlemlerin çalışanlar arasında eşit uygulanması anlamına gelmektedir (Folger ve Konovsky, 1989; 118).

Kazanımların elde edilmesinde izlenen işlemler her zaman önemli olmuştur ve bazı durumlarda algılanan örgütsel adaletin en önemli boyutu olarak ortaya çıkmıştır. Yakın süre öncesine kadar kazanımların dağıtımına ilişkin adalet (dağıtım adaleti) örgütsel adalet algılarının tek boyutu olarak algılanmıştır. Göz ardı edilen bu boyut işlemsel adalet boyutudur ve kişilere nasıl davranıldığı konusunda bir çaba içine girmektedir (Eker, 2006: 16-17).

İşlemsel adalet kavramının temelleri Thibaut ve Walker (1978) tarafından, adli davalara ilişkin yürüttükleri araştırma ile atılmıştır. Araştırmacılar yargıda itham ve tahkik sistemlerini tarafsız ve adil kararlara zemin hazırlamadaki başarıları açısından kıyaslamışlar, çalışma bulguları ile hukuk alanının ötesine de ışık tutan katkılar sağlamışlardır. Thibaut ve Walker, davada masumiyet hükmünün verilmesi halinde, katılımcıların tatmin düzeylerinin daha yüksek olduğunu tespit etmişlerdir. Laboratuvar çalışmalarında ulaşılan bu özgünlüğü olmayan sonucun yanında, varılan hükmün ne olduğu fark etmeksizin, katılımcıların kendilerini savunacak avukatı kendilerinin belirlemelerine imkan tanınan itham sistemini tercih ettikleri de görülmüştür. Araştırmacıların, adalet konusunda kendilerinden sonra gerçekleştirilen çalışmaların seyrini önemli ölçüde etkileyen saptamalarına göre, karardan etkilenenler ve gözlemciler, üçüncü kişilerin kontrol gücü sınırlandırılarak kendilerine de kontrol hakkının tanındığı durumlarda kararı daha adil olarak yorumlamaktadırlar. Üstelik taraflara tanınan kontrol hakkının adalet algılarının pozitif yönde oluşmasındaki bu etkisi, değerlendiricilerin süreç öncesindeki beklentileri ile nihai kararın çelişmesi veya karardan etkilenenlerin aleyhlerine bir karara varılması halinde dahi değişmemektedir (Staley, 1997: 34-36; Staley ve diğ. 2003). Buradan yola çıkarak, bir problem üzerine varılan karar ve karara varma süreci, ilgili kişilerin nazarında birbirlerinden bağımsız olarak değerlendirilmekte olduğu anlaşılmaktadır (Karaeminoğulları, 2006).



İşlemsel adaletin etkilerini açıklamak amacıyla “Kişisel Çıkarlar” , “Değer-Dışavurum” ve “Grup Değerleri” yaklaşımları geliştirilmiştir. Kişisel çıkarlar modeline göre insanlar kendi çıkarlarını düşündükleri için işlemler üzerinde denetim sağlamak isterler. İşlemler üzerinde denetim sahibi olmak daha hakça veya istenen sonuçlar elde edilmesini sağlayacağı için işlemsel adalet algısını güçlendirir. Bazen daha fazla çıkar sağlanması için başkaları ile etkileşimde bulunmak gerekir. Bu etkileşim içinde insanlar her zaman sonuçlar üzerinde tam bir denetim sağlayamayabilirler ancak buna rağmen grupta kalmaya devam ederler çünkü uzun dönemde bu etkileşim ve işbirliğinin kendilerine daha fazla kazanç getireceğine inanırlar (Lind ve Tyler, 1988; Tyler ve Blader, 2003).

Prosedür adaleti, ücretlerin adaletsiz dağıtımından kaçınma, alınan kararlara katılım, bilgi paylaşımı gibi örgütsel işlemlerin çalışanlar arasında eşit uygulanması anlamına gelir (Colquitt ve Chertkoff, 2002: 595). Moorman (1991)’e göre prosedürel adalet; çalışanlar için sonuçları değerlemede uygulanan prosedürlerin adil olup olmamasını içermektedir. Örgütün yasal süreçleri ve çalışanın karar verme süreciyle ilişkisi veya etkileşimi ile ilgili olduğunu ileri sürmektedir (Ceylan ve Özbal, 2005: 172).

Greenberg (1990), ise çalışanların işlemsel adalet algısına etki eden üç temel faktörün varlığından söz edilebilir (Dilek, 2005: 30).

- Karar alma sürecinin tarafsızlığı,
- Karar alma yetkisine sahip olanlara duyulan güven,
- İlişkiler sisteminin saygı, güven, iyi niyet ve yardımlaşma düşüncesine dayalı olması.

Folger ve Crapanzano (1998) işlemsel adaleti, kazanımların belirlenmesinde kullanılan metotlar ve süreçlerle ilgili adalet algılaması olarak tanımlamıştır. Konovsky (2000) ise, işlemsel adaletin dağıtım kararlarının nasıl verildiği ve aynı zamanda nesnel ve öznel durumlarla ilgili olduğunu belirtmiştir. Diğer bir deyişle, alınan kararın evrelerindeki dürüstlüğe işlemsel adalet denir. Bunun güzel bir örneği, Amerikan yâda İngiliz mahkemeleridir. Mahkemede hâkim davanın yasalara uygun ve adil olarak sürmesinden sorumludur. Jüri ise, ceza ya da sonuca karar vermekle yükümlüdür (Titrek, 2009: 554). Thibaut ve Walker’a (1978) göre, işlemsel adaletin iki alt boyutu vardır: Bunlardan birincisi, karar alma sürecinde kullanılan işlemler ve uygulamaların yapısal özellikleriyle ilgilidir. Örnek olarak çalışanlara kararlar alınmadan önce söz hakkı verilmesi, fikir ve görüşlerinin dinlenmesi, süreci

kontrol hakkı tanınması, kararlar alınırken bilgilerin eksiksiz ve doğru olarak toplanması çalışanların adalet algılarını artıran bir uygulamadır. İkinci boyut ise, karar alma sürecinde kullanılan politika ve uygulamaların karar alıcılar tarafından uygulanma şekli ile ilgili olan etkileşime dayalı boyutudur. Bu boyut, karar alınırken çalışanların haklarına saygılı olunması, onlara saygılı davranılması, alınan kararların çalışanlara tarafsız uygulanması gibi uygulama şekillerini kapsamaktadır (Greenberg, 1990: 406, Moorman, 1991: 847).

Yöneticilerin kararlarının, işgörene saygı ve verilen kıymeti gösteren, daha açık bir ifade ile yöneticilerin işgörene davranışlarını açıklamaya çalışan bir adalet biçimini ifade etmektedir. Etkileşim adaletinin, insani ve sosyal ağırlığı daha fazladır ve kişiler arası ilişkilere ve bu ilişkilerin sonuçlarına daha fazla önem vermektedir. Etkileşimsel adalet, süreçlerin uygulanması sırasında kişiler arası davranışların algılanan adaleti olarak da tanımlanmaktadır ve sosyal deneyimlerin sonucu ve bireyler arası ilişkilerin belirli bir kalite düzeyinde olmasına bağlı olarak gerçekleşmektedir. Etkileşimsel adalet, yöneticilerin örgütsel faaliyetlerle ilgili (işlemsel ve dağıtımsal) işlemleri uygularken çalışanların karşı karşıya kaldığı tutum ve davranışların özelliklerini ifade etmektedir (Yıldız, 2014: 200).

Leventhal (1980)'den aktarıldığına göre bireylerin örgütlerde karar alma sürecini adil olarak değerlendirmelerini doğrudan etkileyen altı temel kural bulunmaktadır. Bu kurallar sırasıyla şöyledir (Özdevecioğlu, 2003; Yeniçeri, Demirel ve Seçkin, 2009):

- *Tutarlılık Kuralı:* Prosedürlerle ilgili alınacak kararlar birbirleriyle tutarlı, zaman ve kişilerden bağımsız, istikrarlı ve değişmez olmalıdır.
- *Önyargıdan Arınmışlık:* Prosedürler, bireysel menfaat ve önyargılardan uzak durmalıdır.
- *Doğruluk:* Prosedürler geçerli ve yeterli bilgilere dayandırılmış olmalıdır.
- *Kurallara Uygunluk:* Çalışanların prosedürlerle ilgili alınan kararları değiştirebilme fırsatı olmalı, konu ile ilgili şikayetleri varsa yöneticileri tarafından dikkate alınmalıdır.
- *Temsil Edilebilirlik:* Örgütlerdeki bireyleri etkileyen kararların alınmasında, çalışanlar arasından temsilciler seçilmeli, sorunlar ve düşünceler dinlenmelidir.
- *Etik Olmalı:* Prosedürler genel etik kurallarına uygun olmalıdır.

Örgüt içinde faaliyet gösteren bireylerin kazanımlar elde edilirken sürecin yani işlem basamaklarının ne derece adil olduğu konusunda fikir sahibi olmaları yukarıdaki faktörlerle birebir ilişkilidir (Görgülür, 2013).

Prosedür adaletine ilişkin literatürde dört modelin etkili olduğu görülebilir:

1. Kişisel Çıkar Modeli
2. Prosedür Tercih Modeli
3. Değer Açıklayıcı Model
4. Grup Değeri Modeli

Kişisel Çıkar Modeli; Thibaut ve Walker tarafından (1978)'te ileri sürülen modeldir. İnsanlar elde ettikleri kazanımlarla ilgilendikleri için kararların alınmasında kullanılan süreç üzerinde kontrol sahibi olmak isterler. Süreç kontrolü ve karar kontrolü bu modele göre yapılanmıştır. Kişisel çıkar modeli, bireyin arzu ettiği çıktıyı elde edebilmesi için süreç üzerindeki kontrolünü vurgulamaktadır. Prosedür Tercih Modeli; Leventhal ve arkadaşları tarafından geliştirilmiş, prosedür adaletinin algılanmasına yol açan kriterlerin neler olduğunun belirtilmesi açısından önemlidir (Gök, 2014: 28-29).

Dağıtımsal adalet ile işlemsel adaletin farklarına yönelik çalışmalar incelendiğinde örgüte olan bağlılık, yöneticiye güven gibi örgütsel sonuçlara yönelik işlemsel adalet algısının dağıtımsal adaletle göre daha önemli bir yordayıcı olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Mc Farlin & Sweeney, 1992). Bireyin kendisinin ve diğer bireylerin harcadığı emek miktarı ile alınan ödülleri karşılaştırması sonucu ortaya çıkan algıyı dağıtımsal adalet kavramı açıklarken; bireyin ödül dağılımını etkileyen kararların alındığı yöntemlerden algıladığı adalet ise işlemsel adalet kavramı ile açıklanmaktadır. Bazı düşünürler işlemsel ve dağıtımsal adaletin birbirinden bağımsız olduğunu ifade ederken bazıları ise bu iki adalet algısının bir birleriyle ileri derecede ilişkiye sahip olduklarının belirtmektedirler (Sarı, 2015: 12).

Sonuç olarak işlemsel adalet, çalışanları etkileyen bütün kararların alınış tarzı ve tüm uygulamaların adilliği konusundaki algıların bütünüdür. Çalışanlar tarafından sürecin adilliğine olan inanç, bu süreç sonunda elde edilen tüm kazanımların adil olup olmadığına dair algının oluşumunda önemli bir rol oynamaktadır (Çakır, 2006).

### 2.3.3 Etkileşim Adaleti

İlk defa Bies ve Moag (1986: 44) tarafından ortaya atılan etkileşim adaleti, örgütsel prosedürlerin uygulanması sırasında algılanan kişiler arası ilişkilerin kalitesi olarak tanımlanmıştır. Kişiler arası davranışların önemi, örgütsel otoritelerin kabulü ve otoritelere karşı gösterilen tepkilerle ilgili olması ve örgütsel prosedürler ile karar alıcıların güvenilirliğine ilişkin kestirme değerler (heuristics) sunmasından kaynaklanmaktadır (Lind, 2001: 65). Bies, (2001) bireylerin adalet algısının, bir prosedürün uygulanışı esnasındaki bireyler arası ilişkilere de bağlı olduğunu belirtmekte ve bunu “etkileşim adaleti” olarak adlandırmaktadır (Yürür, 2008: 298). Bies ve Moag, örgütsel adalete ilişkin geçmiş araştırmalarda prosedürlerin uygulanması sırasında ortaya çıkan kişiler arası davranışların göz ardı edildiğini öne sürmüştür; kazanımlara ve prosedürlere ilişkin analizlerin etkileşim konularına ilişkin analizlerden ayrılması ihtiyacına dikkat çekmiştir. Onlara göre, dağıtım kararları üç adımı kapsamakta ve her bir adım, adalete ilişkin algılar içermektedir (Naigowit ve Hale, 2008: 10).

Etkileşimsel adalet, yöneticinin karar süreci boyunca neyi nasıl söylediği ile ilgilidir. Etkileşimsel adalet yöneticinin saygı ve duyarlılık ile işgörenini yönlendirmesi bunun yanında işgörenlerine mantıklı açıklamalar yapabilmesi ile onları teşvik etme özelliğine sahiptir. Bunun yanında örgütlerdeki kişiler arasındaki ilişkileri ele alan etkileşimsel adalet kişiler arası iletişimin adilliğine vurgu yapmaktadır. Kısaca etkileşimsel adalet, yöneticiler ile işgörenler arasındaki sosyal ilişkilerin algılanma biçimiyle ilgilidir (Ulukapı ve Bedük, 2014: 773).

Bies 1985 yılında lisansüstü öğrencileri üzerinde gerçekleştirdiği çalışmasında, personel seçim mülakatlarında adayların, mülakatın sonucunda iş teklifi almış ya da almamış olmaları fark etmeksizin, dürüstlük, nezaket, zamanında bilgilendirme ve kişisel haklara saygılı olma gibi beşeri ilişkilerin niteliğine işaret eden bazı göstergeleri önemsedikleri ortaya koymuş (Greenberg, 1990). Daha sonra bu araştırmanın da etkisiyle Moag (1986)'la yaptıkları çalışmada, işgörenlerin örgüt yetkililerinin kendilerine doğru, tam bilgiler sundukları ve verdikleri kararlar için haklı nedenler gösterdikleri takdirde kendilerine adil olarak davranıldığına inandıklarını ileri sürmüşlerdir. Kişilerin adalet algılayışlarının büyük oranda karar verme sürecinin yapısı yerine, örgüt içindeki kişiler arası ilişkilerin kalitesinden etkilendiğini belirtmişlerdir (Bies ve Moag, 1986).

Etkileşimsel adalet, örgütsel işlemler uygulanırken insanların maruz kaldığı tutum ve davranışların niteliği olarak tanımlanmaktadır (Poyraz, Kara ve Çetin 2009: 78).

Greenberg (1990) ise etkileşim adaletini; prosedür (işlemsel) adaletinin bir alt boyutu ya da tamamlayıcısı olarak tanımlamaktadır. Bu görüşün aksine, diğer adalet türleri ile ilişki içinde olmasına rağmen araştırıldığında diğerlerinden farklı sonuçlara ulaşılan tamamıyla farklı bir adalet türü olduğu ortaya çıkmaktadır.

Etkileşim adaleti algısı, çalışan ve örgütsel prosedürleri uygulamakla yükümlü olan yöneticiler arasındaki haberleşme sürecinden etkilenmektedir. Bu iletişim sürecinde önemli olan saygı, dürüstlük ve nezaket gibi unsurlardır. Bu unsurlar, kişilerin adalet algılarını önemli ölçüde etkilemektedir. Bir işgörenin etkileşim adaletini düşük algılaması, yöneticisine veya buna neden olan birime karşı olumsuz tepkiler göstermesine yol açmaktadır (Polat, 2005).

Birbirleriyle pozitif bir ilişki içinde olan bu boyutlardan dağıtım adaleti algısının olumlu yönde olması örgütsel vatandaşlık tutumunu etkilemektedir. Olumlu etkileşim adaleti algısı yönetime duyulan güveni artırırken, olumlu yöntem adaleti algısı çalışanların iş güvenliği duygusunu artırmaktadır. Olumlu cezalandırıcı adalet algısı iş yerinde uygulanan cezaların adil algılanmasına neden olmaktadır (Töremen ve Tan, 2010: 64).

Etkileşimsel adaleti etkili hale getirmenin dört ölçütünü aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Yeniçeri, Demirel ve Seçkin 2009: 86- 87):

- *Saygılı olmak*: Nezaketli olmak gibi konulara önem vermek,
- *Gerekleme*: Açıklama yapmaya özen göstermek,
- *Uygunluk*: Yanlış söylemlerden kaçınmak,
- *Açık sözlülük*: Samimi ve doğru sözlü olmak.

Dağıtım adaleti; spesifik kazanımlara, prosedür adaleti bir bütün olarak örgüte ilişkin tepkileri tahmin ederken etkileşim adaleti ise yöneticilere karşı tepkileri tahmin etmektedir. Bir çalışanın etkileşim adaletini düşük algılaması, örgütün tamamına değil, yöneticisine veya buna neden olan departmana karşı olumsuz tepkiler göstermesine yol açmaktadır. Aynı şekilde, çalışanın, örgüte karşı değil de, yöneticisine karşı daha az fedakâr olacağı ve örgüte karşı, yöneticisine karşı olandan daha az olumsuz tavır geliştireceği öngörülmektedir (Cohen-Charash ve Spector, 2001: 281).

Etkileşim adaleti, prosedürel adaletin bir devamı (açılımı) niteliğindedir ve etkileşim adaletinin iki yönü vardır. Bunlardan biri kişiler arası etkileşim adaleti, diğeri de bilgilendirme (bilgi verme) adaletidir. *Kişiler arası adalet*; astların üstlerine ve diğeri çalışanlara karşı saygı ve nezaket çerçevesinde davranmalarını gerektirir. *Bilgi verme adaleti* ise, üstlerin örgütsel işlemlerde astlarını bilgilendirmelerinin yanında, sosyal ve özlük hakları konusunda da astlarını bilgilendirilmeleri, çıkarlarının korunması, bilgi edinme haklarına saygı duymak gibi geniş anlamda kullanılmaktadır (Tutar, 2007).

Etkileşim adaleti kavramı, prosedür işlemleri tamamlandıktan sonraki süreçte ilişkilerdeki kalitenin önemi üzerinde durmaktadır. Etkileşim adaleti kişilerarası adalet ve bilgisel adalet olmak üzere iki boyuta ayrılmaktadır.

Kişilerarası adalet, prosedürlerin uygulanma ve kazanımların belirlenme sürecinde otoritelerin çalışanlarına ne derecede saygı gösterdiği ve nazik davranışlar sergilediğini yansıtan adalet boyutudur (Colquitt, vd. 2001: 426-427). Kişilerarası adalet, Bies'in dört kuralından saygı ve kurallara uygunluğu temsil etmektedir.

Organizasyonlarda çalışanlar yöneticilerinin herkese eşit şekilde davranmasını ve yöneticilerinin tüm çalışanlar ile aynı şekilde iletişim kurmalarını beklemektedirler ve kurulan bu iletişimde adalet ararlar. Kişiler arasında ayırım yapan yöneticiler ve karar vericiler adil olarak algılanmazlar. Dolayısıyla, algılanan kişilerarası adaletsizlik sonucunda çalışanların yöneticilerine karşı tepki vermesine ve olumsuz davranışlar sergilemesine neden olacağı ifade edilmektedir (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010: 208).

Etkileşim adaletinin ikinci boyutu olan bilgisel adalet ise, dağıtım kararının altında yatan mantığın, kararın etkilediği çalışanlara açık ve yeterli seviyede açıklanıp açıklanmaması ile ilgilidir (Anderson ve Shiner, 2003: 230). Bilgisel adalet, kararlar alınırken kullanılan işlemlerin niçin belirli bir şekilde kullanıldığı ya da sonuçların niçin belirli bir tarzda paylaştırıldığına ilişkin bilgileri ortaya çıkaracak açıklamaların çalışanlara verilmesi ile ilgilidir (Çöp, 2008: 25).

Bilgilendirme veya açıklama yapma, dağıtım kararının altında yatan mantığın, kararın etkilediği çalışanlara açık ve yeterli derecede anlatılması ve açıklanmasıyla ilgilidir. Bireyler istenmeyen bir sonuçla karşı karşıya kaldıklarında, yöneticileri tarafından kendilerine yeterli açıklama yapılırsa örgüte ve yöneticilerine karşı daha toleranslı karşılık verebilmektedirler. Açıklamalar (bilgilendirme), süreçlerin yapısal

yönlerini ve sürecin nasıl işlediğini görebilmek için gerekli enformasyonu sağlamaktadır. Ancak bu açıklamaların adaletli şeklinde algılanabilmeleri için; içten olmaları ve bir art niyetsiz paylaşılmaları, gerçekçi bir enformasyon temeli ve sağlam bir mantık ilişkisi üzerine kurulmuş olmaları, keyfi uygulamalarla değil yasal faktörlerle belirlenmiş olması gerekmektedir (Keskin, Akgün ve Günsel, 2008: 91-106).

#### **2.4. Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet İlişkisi**

“Etik” ve “adalet” kavramlarının tarihleri felsefe tarihi kadar eski olmakla birlikte bu iki kavram insanlık tarihinden günümüze kadar bilim insanlarının ilgisini üzerine çekmiştir. Her iki kavramı bir arada içeren çalışmalar Aristo ve Platon’a kadar uzanmaktadır. Örnek olarak Aristo’nun “*tüm erdemlerin toplamı*” olarak tanımladığı adalet, Immanuel Kant tarafından insanların hakları ve ödevleri arasındaki akılcı dengeyi gösteren bir kavram olarak tanımlanmıştır. Adaletin kişisel boyutunu belirten bu tanımlara ek olarak, John Rawls’un “*sosyal kurumların ilk erdemi*” olarak nitelendirdiği adalet kavramının mikro ve makro düzeyde de son derece önemli bir kavram olduğu görülmektedir (Lefkowitz, 2003: 387-390).

Adaletli davranmak, etik liderler tarafından her zaman ve her durumda gösterilmesi gerekli olan bir davranıştır. Bir kurumda etik liderlik davranışları adalet üzerine yoğunlaştığında çalışanların davranışları bu durumdan muhakkak etkilenecektir. Bu bağlamda, çalışanların lideri tarafından sergilenen davranışları adaletli olarak görmeleri, örgütün ortak amaçlarına ulaşma süresini hızlandıracaktır.

Aydın (2001), Yönetimde etik neden önemlidir? Sorusuna cevap verirken bir yerde: “Yönetim süreci sürekli olarak, örgütte yapılması gereken görevlerin adil olarak paylaşılmasını, hakların ve sorumlulukların adil olarak paylaşımını” gerektirir, diyerek, liderin etik davranışlarının evrensel kabul gören ilkelere göre belirlenmesi gerektiğine işaret etmiştir (Uğurlu, 2009: 112).

Bir örgütte etik liderlik davranışlarının adaleti esas aldığı durumlarda izleyicilerin de davranışları bu durumda muhakkak etkilenecektir (Yıldırım, 2010: 74). Örgütlerin verimlilik düzeylerini arttırabilmeleri ve hedeflerine ulaşabilmeleri için çalışanların örgütsel adalet algıları oldukça önem arz etmektedir. Yöneticinin karar ve eylemlerinde adil davranması ilk olarak çalışanlarda örgüte ait olma hissini artmasını sağlamaktadır. Objektif ve istikrarlı bir yönetici, çalışanlarına örnek bir rol

model olarak, etik bilincinin ve farkındalığının yerleşmesine katkı sağlayacaktır(Öktem, 2013: 13).

Ahlaki boyutta “adalet” değerlendirilmede bir tür olarak görülmektedir. Eylem ve davranışlar etik normlar ile ilgili belirli görgü kurallarına uygun olup olmadığına göre adil olarak değerlendirilmektedir. Bu duruma örneğin, çalışanlara yapmış oldukları işlerin ve yerlerinin değişiklikleri ile ilgili bilgilendirmenin adil olarak verilmesinin onların huzur ve refahını olumlu yönde etkileyebileceği kabul görmektedir (Crawshaw vd., 2013). Örgütte adaleti oluşturma açısından, yönetim tarafından yapılması gereken faaliyetlerin, görevlerin, sorumlulukların ve hakların çalışanlar arasında adil bir şekilde dağıtılması gerekmektedir. Bu bağlamda Pillai, Scandura ve Williams (1999), etik liderlik ve örgütsel adalet konuları arasında önemli bir ilişkinin olduğunu ileri sürmektedirler. Dolayısıyla etik liderlerin sergilemiş oldukları etik davranışlarla örgütte adaleti sağlamayı amaçladıklarını belirtmektedir (Yıldırım, 2010: 74).

Lamberton ve Minor (1995), etiğin eşitlik, adalet ve ödül kavramlarına önem verdiğini vurgulamaktadır. Coppett ve Staples (1994) etik davranışı, taraflar arasındaki belirli durumlarda oluşan etkileşimin adil standartlar gerektirdiği temeline dayandırmak gerektiğini ifade eder.

Örgütsel adalet algısı olumlu olan çalışanlar olumsuz olan çalışanlara göre örgütlerde yüksek ve kaliteli performans göstermekte, daha başarılı, verimli ve mutlu olmakla birlikte örgütüne ve yöneticisine güven duymaktadır. Buna karşın örgütsel adalet algısı olumsuz olan çalışanlar olumlu olan çalışanlara göre örgütlerine ve yöneticilerine karşı güvensizlik duymakla birlikte düşük performans sergilemekte, devamsızlık yapmakta ve örgütlerine yabancılaşmaktadır. Bu sebeple örgütsel adalet ve boyutları, örgütlerde hem çalışanların iş doyumunu ve motivasyonu, hem de örgütlerin hedeflerine ulaşmasındaki başarısı için büyük önem arz etmektedir. Çalışanların istek ve örgütten beklentilerinin karşılanması, Çalışanların motivasyonunu arttıran en önemli faktör olmaktadır (İyigün, 2012: 60).

Etik liderin göstermiş olduğu etik davranış biçimleriyle örgüt içinde adaleti sağladığı düşünülmektedir. Aynı zamanda sağlanan örgütsel adalet beraberinde örgütsel bağlılığı ve örgütsel vatandaşlık bilincini de getirecektir. Böylece örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık bilinci ile güçlü bir örgüt kültürü oluşturulmuş olacaktır.



#### 2.4.1. Etik Liderlik Konusunda Yapılan Çalışmalar

Yapılan literatür taramasında görülmektedir ki etik liderlik konusunda ülkemize nazaran daha çok batı ülkelerinde araştırma bulunmaktadır. Buna karşın ülkemizde etik liderlik konusu ile ilgili araştırmalar son on yılda hız kazanmıştır.

Yılmaz (2006) okul yöneticilerinin etik liderlik özellikleri ile okullardaki örgütsel güven düzeyi arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Çalışmasında; okullardaki yöneticilerinin etik liderlik becerilerinin örgütsel güven düzeyini anlamlı bir şekilde açıkladığı sonucuna ulaşmıştır.

Khuntia ve Suar (2004), özel ve kamu sektörü yöneticilerinin etik liderlik davranışlarını belirlemeye yönelik yapmış olduğu çalışmada yapılan anket sonucunda faktör analizi olarak “güçlendirme” ve “karakter” olmak üzere iki ayrı boyut belirlenmiştir (Khuntia ve Suar, 2004: 49).

Uzun (2013), yapmış olduğu nitel çalışmasında, kısmen devam eden liderliğin doğuştan gelen bir özellik olduğu belirtilmiştir. Fakat sonradan öğrenilebilen davranışlardan kaynaklı olduğu konusunda günümüz felsefecileri tarafından fikir birliği içinde olduğunu belirtmektedir. Yazara göre; insanların kendi içlerinden gelen lider olma, önder olma gibi ayrıcalıklı pozisyonlara ulaşma arzusu bulunmaktadır. Bu arzunun, dogmatik söylemlerle bastırılmasının aksine doğru bir şekilde eğitime tabi tutularak lidere vazgeçilmez olmadığı gösterilecektir. Ayrıca insanların eğitimli liderler konusunda talepte bulunmaları sağlanmış olacaktır.

Konak (2014), ilkokullarda görev yapan müdürlerinin sergiledikleri etik liderlik davranışlarının tespit edilmesi amacıyla çalışma yapmıştır. Çalışmada müdürlerin okullarda karşılaştıkları çatışmalar ile ilgili sergiledikleri çatışma çözme stilleri belirlenmiştir. Bu stillerin, öğretmenlerin görüşlerine göre belirlenmesi, etik liderlik yaklaşımı ile çatışma yönetimi arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığının ortaya konulmuştur. Bu çalışma sonucunda, öğretmenlerin okul müdürleri tarafından algıladıkları etik liderlik davranışları (iklimsel, iletişimsel, davranışsal, karar vermede etik) ile çatışma yönetimi stilleri (tümleştirme yöntemi, ödün verme yönetimi, kaçınma yönetimi) arasında istatistiksel açıdan pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Buna karşılık olarak etik liderlik davranışı (iklimsel, iletişimsel, davranışsal, karar vermede etik) ile hükmetme yönetimi arasında ise negatif ters yönlü bir ilişki bulunmuştur.

Kentsu (2007), tarafından eğitim kurumlarında yapılan çalışmanın sonucuna göre, cinsiyet ile etik değerler arasında bir anlamlı ilişkinin bulunduğu yapılan araştırmanın sonucunda görülmektedir. Ayrıca yöneticilerin örgütsel etik değerlerinin anlamlı bir farklılık gösterdiği belirtilmiştir.

Baştuğ (2009), yapmış olduğu çalışmasında okul yöneticilerinin yüksek düzeyde etik liderlik davranışı sergiledikleri, özellikle ise iletişimsel boyutunda yüksek düzeyde olduğu görülmüştür. Buna ek olarak kamu ve özel ilköğretim okullarındaki yöneticilerinin etik liderlik davranışını sergileme durumları karşılaştırıldığında etik liderliğin dört alt boyutunda da özel okul yöneticilerinin devlet okulu yöneticilerine göre daha yüksek düzeyde etik liderlik davranışı sergilediği görülmüştür.

Ergüç (2002) tarafından yapılan çalışmada ortaöğretim kurumlarında çalışan okul müdürlerinin mesleki etik ilkelere uygunluk düzeyleri ile ilköğretim kurumlarındaki okul müdürlerinin mesleki etik ilkelere uygunluk düzeyleri karşılaştırılmıştır. Çalışma sonucunda ilköğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin, okul müdürlerinin mesleki etik ilkelere uygunluk düzeyleri ile ilgili görüşlerinin, orta öğretim kurumlarında çalışan öğretmenlere oranla daha olumlu şekilde algılandığı sonucuna varılmıştır.

Aronson (2001), tarafından yapılan çalışmada sağlık sektörü gözetilerek, etik liderlik ve dönüşümcü liderlik arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışma sonucunda, yöneticilerin etik liderlik becerileri ile dönüşümcü liderlik becerileri, zihinsel potansiyeli, yönetici gücü ve ahlaki bütünlüğü arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Gültekin (2008), tarafından İlköğretim okullarında yapılan bir araştırmada, İlköğretim Okulu yöneticilerinin etik liderlik (iletişimsel etik boyutunda) davranışı gösterme düzeyinin, öğretmenlerin aldıkları eğitim durumlarına göre her hangi bir farklılık göstermediği sonucu ortaya çıkmıştır.

Yılmaz (2005) tarafından yapılmış olan etik liderlik ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirlik çalışması ile okul yöneticilerinin etik liderlik düzeylerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu çalışmada, öğretmenlerin görüşlerine göre, okul yöneticilerinin etik liderlik düzeyleri, kişinin kendi memleketinde çalışıp çalışmama durumuna bağlı olarak farklılık gösterdiği görülmüştür. Buna karşın, cinsiyet değişkenine göre farklılaşma olmadığı görülmüştür.

Gahey (2001), yapmış olduğu çalışmasında, okulların diğer toplumlar gibi paylaşılmış ilke, norm ve değerlere sahip olması gereken özellikleri belirlemeye çalışmıştır. Yapılan araştırmanın sonucunda okullarda etik liderlere ihtiyacın olduğu ve bu etik liderlerin okullarda resmi bir otoriteyi temsil etmesinin zorunlu olmadığı sonucuna varmıştır. Buna ek olarak okul yöneticilerinin moral lider olarak rol ve görevlerini belirleyen 16 temel ilke saptanmıştır.

Sancak (2014), tarafından yapılan çalışmada çalışanları verimliliğe yönelten davranışlarının neredeyse etik liderliğin tüm alt boyutlarını kapsayan bir dağılım gösterdiği belirtilmiştir. Özellikle iletişimsel etik ve iklimsel etik algılarına çalışanların daha fazla önem verdikleri görülmüştür. Bu bağlamda çalışanların etik liderlik algısındaki pozitif yönlü artışın duygusal sinizm algısında azalmaya neden olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.

Morgan (2002) tarafından etik liderlik yönetimi anlayışı ile kültür arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik yapılan araştırma sonucunda; yöneticilerin sahip olduğu etik liderlik özelliğinin, hem yönetsel hem de kişisel etik davranışları açısından yeterlilikleriyle ilişkili olduğu sonucu ortaya konulmuştur.

Davis (2004), etik liderliğin okullardaki kültürel farklılığa olan etkisini incelemek amacıyla yaptığı çalışmasında, öğrenciler için daha iyi bir iletişim ortamı oluşturmalarında ve onların akademik başarılarının artırılmasında, okul yöneticilerinin sergiledikleri etik liderlik davranışlarının olumlu etkisi olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Moorhouse (2002) tarafından politik ve dini örgütlerde etik liderlerden beklenen özellikleri belirlemeye yönelik bir yapılmıştır. Araştırma sürecinde ise delphi tekniği kullanılarak bir panel yapılmıştır. Araştırma sonucunda etik liderler tarafından gösterilmesi gereken birçok etik liderlik özellikleri (12 özellik) belirlenmiştir. Yapılan çalışmanın sonucunda, örgütlerin sahip olması gereken beş etik değer (Ön yargısız, iyi dinleyici, düşünceli, nazik, iş odaklı), okul yöneticilerinde ise bulunması gereken yedi etik becerinin (Tutkulu, risk alan, iz bırakan, işleri zamanında yapan, savunmacı, gönüllü, kararlı ve düzenli) olduğu tespit edilmiştir.

Yeşiltaş (2012), tarafından bireylerin örgütleriyle özdeşleşmelerinde etik liderliğin ve örgütün genel etik ikliminin etkili olup olmadığını araştırılmıştır. Çalışmada sonucunda etik liderliğin, etik iklim ve örgütsel özdeşleşme üzerinde ayrıca etik iklimin de örgütsel özdeşleşme üzerinde etkili olduğu görülmüştür. Etik liderlik ile

örgütsel özdeşleşme düzeyi arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Karaköse (2007), tarafından öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin etik liderlik davranış gösterme düzeylerinin çeşitli değişkenler açısından farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla bir çalışma yapılmıştır. Etik liderliğin iklimsel etik boyutunda öğretmenlerin görüşleri arasında cinsiyete göre farklılık gösterdiği görülmüştür. Bununla beraber davranışsal etik boyutunda bitirilen en son eğitim durumuna göre farklılık gösterdiğini ortaya koymuştur.

Aikman (2003), sağlık sektöründe yaptığı bir araştırmada, etik liderlik ile kurum kültürü arasında olumlu bir ilişki bulmuştur. Etik lider davranışının, etik değerlerle ilişkili olduğu ve etik değerlerin lider davranışlarını yönlendirmesi gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca etik liderliğin, kurum için önemli bir faktör olduğu ve etik liderlik davranışlarıyla kurumun etik yönelimi arasında bir ilişkinin olduğu araştırmanın diğer bir bulgusudur.

Şimşek ve Altinkurt'un (2009) yaptığı araştırmada, endüstri meslek liselerinde görev yapan öğretmenlerin ve okul müdürlerinin etik liderlik uygulamaları hakkındaki görüşlerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırma sonucunda okul müdürlerinin sorumluluk, dürüstlük ve demokrasi açısından genel olarak başarılı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca hoşgörü ve adalet açısından ise az başarılı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Brown, Trevino ve Harrison (2005), etik liderliği sosyal öğrenme kuramı ile açıklamayı amaçladıkları çalışmalarında, etik liderliğin; dürüstlikle, güvenilirlikle, karşılıklı adaletle, danışmanlıkla ilişkili olduğunu vurgulamıştır. Ayrıca etik liderliğin, çalışanların iş doyumuna, çalışanların kendilerini işe adanmalarına, işle ilgili problemlerini çözmeye etkisi olduğu sonucuna varılmıştır.

Helvacı (2010) tarafından gerçekleştirilen çalışmada elde edilen sonuçlara göre öğretmenler okul müdürlerinin etik davranışlar bağlamında; iletişimsel, iklimsel ve davranışsal etik açısından gösterdikleri davranışlar orta düzeyde ve örgütsel karar verme açısından etik davranışları ise yüksek düzeyde olduğu görülmüştür. Bununla birlikte okul müdürlerinin etik davranış ile ilgili olarak en yüksek düzeyde sergiledikleri davranışların öğretmenler arasında arabozucu olmamak, merhametli olmak gibi davranışlar olduğu sonucuna varılmıştır. Okul müdürlerinin etik davranış boyutunda sergiledikleri en düşük düzeyde davranışların ise hatalarını kabul etme,

yapılan hizmetlerden ötürü insanlara minnet duygusu besleme, olaylar karşısında cesaretli davranma ve kendi kendini değerlendirebilme davranışları olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

#### **2.4.2. Örgütsel Adalet Alanında Yapılan Çalışmalar**

Greenberg (1987), tarafından banka çalışanları üzerine yapılan bir araştırmada, adil işlem ve adil dağıtımın örgütsel sonuçları açısından önemli bir tahmin aracı olduğu görülmüştür.

Kang (2004), hemşireler üzerinde yaptığı araştırma sonucunda; eğitim faaliyetlerine katılma motivasyonu ile lider-üye etkileşimi ve örgütsel adalet algısı arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişki olduğunu bulmuştur.

Colquitt, Conlon, Wesson, Porter ve Ng (2001) örgütsel adalet konusunda yapılan çalışmaları inceledikleri meta-analitik bir çalışmada, dağıtımsal adaletin; bireylerin işyerlerinde elde ettikleri sonuçlara ilişkin doyumlari, iş doyumunu, örgütsel bağlanma, güven duyma, otoritenin değerlendirilmesi ve geri çekilme davranışlarıyla yüksek korelasyona sahip olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca araştırmada, kişilerarası adaletin, otoritenin değerlendirilmesi; bilgi verici adaletin ise hem yönetime odaklı otoritenin değerlendirmesi, hem de sistemin değerlendirilmesiyle yüksek korelasyona sahip olduğu tespit edilmiştir.

Cohen-Charash ve Spector (2001), örgütsel adaletle ilgili yapılan 190 araştırmanın meta-analizinde adalet algısının bir iş görenin, örgütten aldığı sonuçlardan, örgütsel uygulamalardan ve algılayanın kişisel özelliklerinden (yaş, cinsiyet, ırk, eğitim, görev süresi ve maaş) etkilendiğini saptamıştır.

Tan (2006) tarafından gerçekleştirilen çalışmada öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmada elde edilen bulgulara göre kadın öğretmenlerin maaş dağıtımındaki adalet algılarının erkek öğretmenlere göre daha yüksek seviyede olduğu ve bu farkın istatistiksel olarak da anlamlı bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Karadal vd. (2009) örgütsel adalet düzeyinin işletmelere göre farklılık gösterip göstermediğini test ettikleri araştırmada, İskenderun, Kayseri, Niğde ve Konya illerinde, imalat sektöründe faaliyet gösteren beş büyük ölçekli işletmeyi ele almışlardır. Sonuçta, işgörenlerin örgütsel adalet boyutlarına ilişkin algılamalarında işletmeye göre farklılık olduğunu tespit etmişlerdir. Poyraz, Kara ve Çetin (2009) örgütsel adaletin örgütsel vatandaşlık davranışına etkilerini araştırmış ve örgütsel

adaletin en çok vatandaşlık davranışına ait özgecilik boyutunu etkilediğini ortaya koymuşlardır.

Erdoğan, Liden ve Kreimer (2006) tarafından yapılan bir çalışmada, prosedürel ve dağıtımsal adalet algılarının, örgüt kültürüne bağlı olarak yönetici-çalışan ilişkilerini farklı biçimde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Cömert, Demirtaş, Üstüner ve Özer (2008) tarafından gerçekleştirilen çalışmada ise lise ve düzeyindeki okullarda çalışan öğretmenlerin çalıştıkları iş ortamlarını ne düzeyde adaletli olarak algıladıkları araştırılmıştır. Öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının, cinsiyet, branş, kıdem, değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediği tanımlanmıştır. Araştırmaya 218 lise öğretmenin görüşleri alınarak gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın bulgularına göre öğretmenlerin örgütsel adaletle ilişkin görüşlerinin, cinsiyet ve alan değişkenlerine göre anlamlı şekilde farklılık göstermediği ortaya konulmuştur. Ayrıca, kıdem değişkenine göre ise anlamlı biçimde farklılaştığı bulunmuştur. Özellikle çalışma yılı (21 ve üstü) öğretmenlerin örgütsel adalet algısının diğer öğretmenlerden çok daha yüksek düzeyde olduğu görülmüştür.

Pirali (2007), tarafından gerçekleştirilen bir diğer çalışmada; örgütsel bağlılık ve işlemsel adalet algılamalarının özel ilköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışlarını anlamlı seviyede yordadığı görülmüştür.

Özmen, Arbak ve Özer (2007), algılanan örgütsel adalet ile adaletle verilen değer arasındaki ilişkiyi araştırdıkları çalışmada adalet konusunda hassas olan kişilerin bu hassasiyetin etkisi altında kaldığını ve bu durumun etkisiyle adalet algılarının olumsuzlaştığı sonucuna ulaşılmıştır.

Karaeminoğulları (2006) tarafından gerçekleştirilen bir diğer çalışmada ise öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının, kendileri tarafından sergilenen aykırı davranışlar ile anlamlı bir ilişkisinin olup olmadığına bakılmıştır. Bu çalışmada, devlet ve vakıf üniversitelerindeki öğretim elemanlarının örgütsel adalet algıları, her üç boyut açısından anlamlı derecede farklı bulunmuştur. Elde edilen bu farklılık, devlet üniversitelerindeki öğretim elemanlarının adaletsizlik algılarının, vakıf üniversitesi öğretim elemanlarınınkinden yüksek olduğunu göstermektedir.

Yılmaz (2004), tarafından Türk bankacılık sektörü çalışanlarının ücret, performans, değerlendirme ve terfi gibi çeşitli insan kaynakları uygulamalarına ilişkin örgütsel adalet algısını ölçmek ve bu algının iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışı,

duygusal bağıllık ve işten ayrılma niyeti gibi tutum ve davranışlar üzerindeki etkisini ortaya koymak amacıyla çalışma yapılmıştır. Çalışmada, terfiye ilişkin adalet algısının çalışanlar için önemli olduğunu ve terfide adaletin vicdanlılık, sivil erdem ve nezaket gibi örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkileme gücü olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Judge ve Colquitt (2004) örgütsel adalet ve stres arasında bir ilişkinin olup olmadığını belirlemek amacıyla bir araştırma yapmıştır. Bu araştırma sonucuna göre özellikle işlemsel adalet ile stres arasında yoğun bir ilişkinin olduğu gözlemlenmiştir.

Bies ve Moag (1986), örgütsel adaletle ilgili olarak yaptıkları incelemelerde, bireylerin, sonuçların ve işlemlerin adil olmasına önem verdikleri sonucuna ulaşılmıştır. Bununla birlikte işlemler uygulanırken karşı karşıya kaldıkları davranışların derecesine karşı da duyarlı oldukları gözlemlenmiştir.

McNally ve Blake (2006) tarafından gerçekleştirilen bir diğer çalışmada aday öğretmenlerin iş doyumu seviyelerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. İlkokul öğretmenlerinin orta öğretim öğretmenlerinden daha yüksek iş doyumuna sahip olduğunu, kadınların erkeklere göre daha yüksek iş doyum düzeyleri paylaştıklarını belirtmişlerdir. İlk defa öğretmenlik mesleğini seçenler, daha önce başka mesleklerde çalışıp daha sonra öğretmenlik yapanlardan daha çok doyum sağladıkları görülmüştür.

Özdevecioğlu (2003), tarafından yapılan çalışmada kurumlarda olumlu olarak algılanan (dağıtımsal, prosedürel ve etkileşim) adaletin, çalışanların saldırgan davranışlarını azalttığı sonucuna ulaşılmıştır.

Pillai, Scandura ve Williams (1999), dönüştürücü ve etkileşimci liderlik ile örgütsel adalet, güven, iş tatmini, örgüte bağıllık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere bir model geliştirmişlerdir. Yapısal eşitlik modeli yardımıyla modeli test etmeye çalışan araştırmacılar, dönüştürücü liderliğin, prosedürel adalet algısı ve güven aracılığıyla örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi her iki örneklem grubunda da görmüştür. Etkileşimci liderliğin dağıtım adaleti, dönüştürücü liderliğin ise prosedür adaleti üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır.

Selekler (2007) ise çalışmasında öğretmenlerin iş yaşantılarındaki örgütsel adalet algıları ile psikolojik sözleşme ihlal algıları arasındaki ilişkinin ve güç mesafesi

algısının bu ilişki üzerindeki etkisini belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırma 430 öğretmenin görüşlerine başvurularak gerçekleştirilmiştir. Araştırmada cinsiyet, yaş ve branş değişkenlerine bağlı olarak katılımcıların güç mesafesi, işlemsel ve etkileşimsel adalet ve psikolojik sözleşme ihlali algılarında bir fark bulunmamıştır. Öğretmenlerin güç mesafesi algıları ile işlemsel ve etkileşimsel adalet algıları arasında olumlu yönde ilişki olduğu görülürken, idari ve örgütsel psikolojik sözleşme ihlali algıları arasında tersyönlü bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Yine bu çalışmada, etkileşimsel adalet ve psikolojik sözleşme ihlali algısı arasında ters yönlü bir ilişki saptanmış, fakat örgütsel psikolojik sözleşme ihlali algısı ile arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Neticede, öğretmenlerin güç mesafesinin yüksek olması durumunda yöneticiyi ve kurumunu sorgulama eğilimleri ile psikolojik sözleşme ihlali algılarının azaldığı görülmüştür.

Lind, Kray ve Thompson (2001), inceledikleri çalışma sonucunda, adaletle ilgili oluşturulan bilginin, özellikle yeni bir yöneticiyle etkileşim halinde olduğunda ya da kişinin çok iyi tanımadığı bir kişiyle çatışmada olduğu durumlarda güçlü bir etkisi olduğu ortaya koyulmuştur.

Bostancı ve Yolcu (2011) tarafından yapılan çalışmada; İlköğretim okulu müdürlerinin öğretmen performansını değerlendirmede etik ilkelere uyma düzeylerine yönelik öğretmen ve müdürlerin görüşlerinin dürüstlük, hoşgörü, demokrasi, sorumluluk ve adalet boyutlarında göreve göre farklılaştığı görülmüştür. Öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre ilköğretim okulu müdürlerinin öğretmen performansını değerlendirmede etik ilkelere uyma düzeylerine ilişkin görüşleri dürüstlük, hoşgörü sorumluluk ve adalet etik boyutlarına göre farklılık göstermediği görülmüştür. Buna karşın demokrasi boyutunda farklılaştığı görülmüştür. Kıdem değişkeni bakımından öğretmen görüşlerinin dürüstlük, hoşgörü, sorumluluk ve adalet etik boyutlarına göre farklılık göstermemekte, sorumluluk boyutunda farklılık göstermektedir. Öğretmenlerin branş değişkeni bakımından görüşleri hoşgörü, demokrasi sorumluluk, adalet boyutlarında farklılık göstermektedir.

Arslantaş ve Pakdemir (2007) tarafından dönüşümcü liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel adalet arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik yapılan görgül bir araştırma sonucunda, yöneticilerin sergilediği dönüşümcü liderlik davranışı ile çalışanların örgütsel adaletle yönelik algıları arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur.



Ayrıca dönüşümcü liderliğin, karizma/ilham verme ve zihinsel teşvik boyutlarının etkileri olduğu görülmüştür.

### **2.4.3. Etik Liderlik ile Örgütsel Adalet İlişkisi Üzerine Yapılan Çalışmalar**

Etik liderlik ile örgütsel adalet ilişkisi üzerine yapılan yurt içi ve yurt dışı çalışmalar incelendiğinde; etik liderlik örgütsel adaletin önemli bir yordayıcısı olduğu görülmüştür. Yöneticilerin etik davranışları genel olarak örgütsel adaleti etkilemektedir. Yöneticiler etik liderlik davranışlarını ne derece iyi gösterirlerse, çalışanların örgütsel adalet ilişkin görüşleri de o derece olumlu olmaktadır.

Gefen, Ragowsky ve Ridings (2008), liderlik ve adalet arasındaki ilişkiyi incelemek üzere bilgi teknolojilerinde çalışanların pasif katılımının artırılması için etkileşim adaletinin etkinliği üzerinde durmuşlardır. Buna göre, liderlerin etik davranışları sergilemesi ile etkileşim adaleti algısının artmasının sonucu, pasif katılım gösteren çalışanların etkinliğinin arttırdığı saptanmıştır. Böylelikle örgütte adaletin varlığına inanan çalışanların örgüte olan katkılarında arttığı görülmektedir.

Yıldırım (2010) tarafından yapılan çalışmada, örgütsel adaletin dağıtım adaleti boyutu ile etik liderliğin iklimsel etik boyutu arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Dağıtım adaleti ile etik liderliğin karar verme boyutu arasında herhangi bir ilişki bulunamazken, yine dağıtım adaleti ile iletişimsel ve davranışsal etik arasında ihmal edilemeyecek kadar anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Luria ve Yagil (2008), tarafından restoran çalışanları üzerinde yapılan çalışmada, etik iklim ve prosedür adaleti arasındaki ilişkiler araştırılmıştır. Yapılan araştırma sonucunda; etik iklimin hizmet performansı üzerinde güçlü bir etkisinin olduğu, etik iklim ile müşteri memnuniyeti arasındaki ilişkide hizmet performansının aracılık etkisi yarattığı ve etik iklimin prosedür adalet algısı üzerinde güçlü bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Uğurlu (2009) tarafından yapılan bir çalışmada, etik liderlik davranışı ile örgütsel adalet değişkenleri arasında olumlu ilişki olduğu görülmektedir. Etik liderlik davranışı (iletişimsel etik, karar vermede etik, iklimsel etik ve davranışsal etik) ile örgütsel adalet arasında da anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Yöneticilerin etik davranışları genel olarak örgütsel adaleti etkilemektedir.

Thompson (2004) tarafından lider davranışının örgütsel adalet algısını ne düzeyde etkilediğini araştırma yapılmıştır. Araştırmasında, söz konusu iki değişken arasında

anlamli ilişkiler olduğunu belirlemiştir. Bu bağlamda lider davranışının örgütsel adalet algısı üzerinde anlamli bir etkiye sahip olduğunu saptamıştır.

Turhan (2007) genel ve mesleki lise yöneticilerin etik liderlik davranışlarının, okullardaki sosyal adalet üzerindeki etkisini incelemeyi amaçlamıştır. Çalışmasında, öğretmenlerin görev yaptıkları okullardaki yöneticilerinin etik liderlik davranışları sergilemelerinin algıladıkları sosyal adalet üzerinde yüksek düzeyde bir etkiye sahip olduğunu belirtmiştir. Yani okul yöneticileri, ne derece etik liderlik davranışlarını iyi gösterirlerse, öğretmenlerin sosyal adaletin algılanma düzeyine ilişkin görüşleri de o derece olumlu olmaktadır.

Treviño, Brown ve Hartman (2003) etik değerler ile örgütsel adalet algısının farklı boyutları arasındaki ilişkileri sorgulamak ve özellikle adalete atfedilen görelideğerin, adalet algılarını farklılaştırıp farklılaştırmadığını incelemek üzere bir araştırma yapmıştır. Araştırmada, işlemsel adalet algısı boyutu için farklılaşmayı doğrulamamakla birlikte, dağıtım adaleti ve etkileşim adaleti algılarının, adalete atfedilen görelideğere göre farklılaştığı tespit edilmiştir. Adalete atfedilen görelideğer yükseldikçe kişilerin adalet algılarının olumsuzlaştığı görülmüştür.

Acar (2011) tarafından yapılan çalışmada okul yöneticilerinin sergiledikleri etik davranışların, öğretmenlerin örgütsel adalet algısını arttırdığı ve etik liderlik davranışının boyutlarından olan iletişimsel etik ve davranışsal etik ile örgütsel adalet algısı arasında paralellik olduğu tespit edilmiştir.

Taşkıran (2010) tarafından yapılan araştırmada, liderlik tarzının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin rolünü belirlemek amaçlanmıştır. Bu araştırma sonucunda; örgütsel adalet algısının dönüştürücü liderliğin tüm değişkenler arasındaki etkileşimde moderatör rolünü üstlendiği saptanmıştır. Liderlik tarzı örgütsel sessizlik üzerinde etkili iken, örgütsel adalet algısı da dikkate alındığında, moderatör değişken olan örgütsel adalet algısının düşük ya da yüksek olmasına bağlı olarak etkinin farklılaştığı görülmüştür.

Zhu, May ve Avolio (2004) tarafından yapılan araştırmada liderlerin iyi, doğru, adil ve ahlaklı davranışlar sergiledikleri zaman etik davranış gösterdiklerinin düşünüldüğu belirtilmiştir. Liderler söz konusu bu değerlerle çalışanlarına örnek olarak etik davranışlarını sergilerler. Liderin sergilediği davranışlar ile oluşturduğu örnek ortam çalışanların kendi aralarında olan ilişkilerinin de belirleyicisi olur.

Sonuç olarak yapılan tüm çalışmalar göz önüne alındığında; yöneticilerin etik liderlik davranışlarını gösterme düzeyleri ile örgütsel adaletin algılanma düzeyine ilişkin görüşler arasında genel olarak orta ve yüksek düzeyde bir ilişki bulunmuştur. Bununla birlikte etik liderlik davranışının örgütsel adaletin önemli bir yordayıcısı olduğu genel kabul görmektedir.

Araştırmanın teorik içeriğine uygun araştırma hipotezleri geliştirilmiştir. Bu hipotezler şu şekildedir:

**H<sub>1</sub>:** Etik liderlik davranışının, dağıtım adaleti üzerinde etkisi vardır.

**H<sub>2</sub>:** Etik liderlik davranışının, işlemsel adalet üzerinde etkisi vardır.

**H<sub>3</sub>:** Etik liderlik davranışının, etkileşim adaleti üzerinde etkisi vardır.



## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ETİK LİDERLİK DAVRANIŞININ ÖRGÜTSEL ADALETE OLAN ETKİSİ

#### 3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

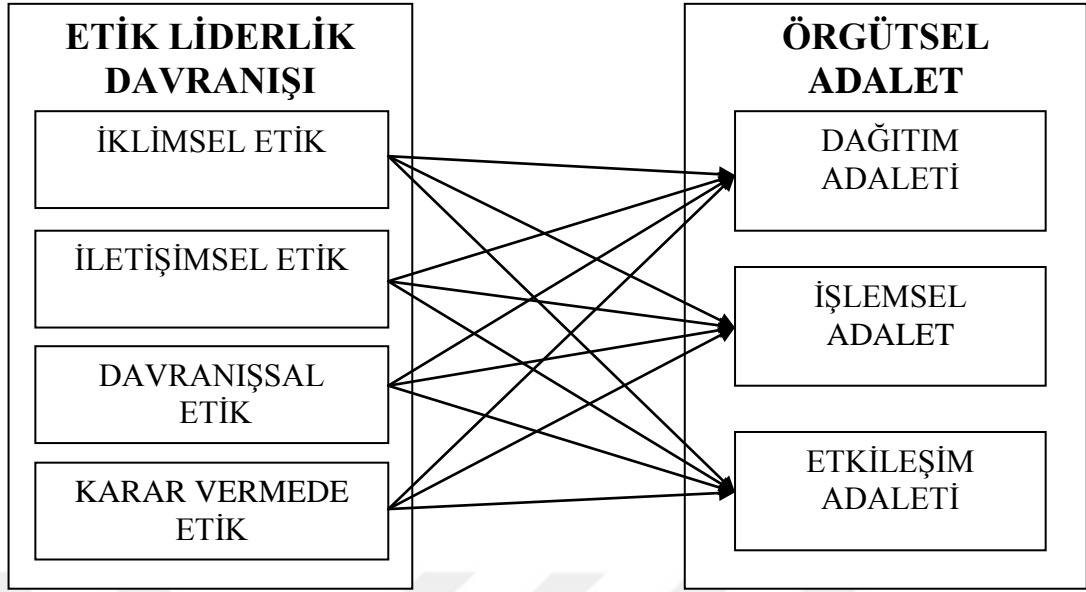
Araştırmanın amacı Nevşehir ilindeki otel işletmesi çalışanlarının algıladıkları etik liderlik davranışının örgütsel adalet algısı üzerine olan etkisini ortaya koymaktır. Böylelikle etik liderlik davranışı ile örgütsel adalet arasında ilişkinin veya etkinin olup olmadığı varsa da ne düzeyde olduğu belirlenecektir.

Araştırma sürecinde yapılan literatür taraması ve incelemeleri sonucu etik liderlik davranışı ve örgütsel adalet ile ilgili çalışmaların Türkiye’de ve yurt dışında benzerlikler gösterdiği, fakat ülkemizde yapılan çalışmaların son on yılda artış göstermesine rağmen henüz yeterli sayıya ulaşmadığı söylenebilir.

Bu çalışma ile etik liderlik davranışının örgütsel adalet algısı üzerine olan etkisi belirlenerek, çıkan sonuçların literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca elde edilen sonuçların otel işletmesi çalışanlarına ve yöneticilerine bu konuda yaşayacakları sorunların çözümlenmesi yönünde bir kaynak niteliği taşıyacaktır.

#### 3.2. Araştırmada Kullanılacak Model ve Hipotezler

Araştırma sürecinde belirlenen ilişkisel önermeler ışığında, mevcut değişkenler dikkate alınarak bir araştırma modeli oluşturulmuştur. Model, bu araştırma sonucunda ulaşılmak istenen amaca uygun olarak şekillendirilmiş olup; nicel verilerin sağlıklı ve rasyonel bir biçimde değerlendirilmesini sağlayacaktır.



Şekil 3: Araştırma Modeli

Bu modelin çözümlenmesini sağlayacak, araştırmanın teorik içeriğine uygun araştırma hipotezleri ve bunların alt hipotezleri geliştirilmiştir. Bu hipotezler şu şekildedir:

**H<sub>1</sub>:** Etik liderlik davranışının, dağıtım adaleti üzerinde etkisi vardır.

**H<sub>1a</sub>:** İklimsel etiğin, dağıtım adaleti üzerinde etkisi vardır.

**H<sub>1b</sub>:** İletişimsel etiğin, dağıtım adaleti üzerinde etkisi vardır.

**H<sub>1c</sub>:** Davranışsal etiğin, dağıtım adaleti üzerinde etkisi vardır.

**H<sub>1d</sub>:** Karar vermede etiğin, dağıtım adaleti üzerinde etkisi vardır.

**H<sub>2</sub>:** Etik liderlik davranışının, işlemsel adalet üzerinde etkisi vardır.

**H<sub>2a</sub>:** İklimsel etiğin, işlemsel adalet üzerinde etkisi vardır.

**H<sub>2b</sub>:** İletişimsel etiğin, işlemsel adalet üzerinde etkisi vardır.

**H<sub>2c</sub>:** Davranışsal etiğin, işlemsel adalet üzerinde etkisi vardır.

**H<sub>2d</sub>:** Karar vermede etiğin, işlemsel adalet üzerinde etkisi vardır.

**H<sub>3</sub>:** Etik liderlik davranışının, etkileşim adaleti üzerinde etkisi vardır.

**H<sub>3a</sub>:** İklimsel etiğin, etkileşim adaleti üzerinde etkisi vardır.

**H<sub>3b</sub>:** İletişimsel etiğin, etkileşim adaleti üzerinde etkisi vardır.

**H<sub>3c</sub>:** Davranışsal etiğin, etkileşim adaleti üzerinde etkisi vardır.

**H<sub>3d</sub>:** Karar vermede etiğin, etkileşim adaleti üzerinde etkisi vardır.

### **3.3. Araştırmanın Yöntemi**

Araştırmanın teorik kısmında detaylandırılan etik liderlik davranışı ile örgütsel adalet etkileşimine dair önermelerin ampirik bazda çözümlenmesi amacıyla, araştırma kapsamında alan araştırması yapılmış ve veriler anket yardımıyla toplanmıştır. Araştırmaya ilişkin veri sağlanması sürecinde, birincil ve ikincil veri kaynaklarından yararlanılmıştır. İkincil kaynak olarak kütüphaneler, düzenli yayınlar ve kitaplardan faydalanılmış; anket tekniği kullanılarak yapılan araştırmayla ise birincil verilerin elde edilmesi amaçlanmıştır.

#### **3.3.1. Araştırma Değişkenleri**

Araştırmanın bağımsız değişkeni etik liderlik davranışıdır. Etik liderlik davranışı, liderlerin örgütlerdeki sevgiledikleri davranışların etik ve ahlak yönünden uygun olması şeklinde ifade edilmektedir. Etik liderlik davranışı: iklimsel etik, iletişimsel etik, davranışsal etik ve karar vermede etik olmak üzere dört alt boyuttan oluşmaktadır.

Araştırmanın bağımlı değişkeni ise örgütsel adalettir. Örgütsel adalet, örgütteki her türlü yaptırımın çalışanlar tarafından adil olarak algılanması anlamına gelmektedir. Örgütsel adalet: Dağıtım adaleti, işlemsel adalet ve etkileşim adaleti olmak üzere üç alt boyuttan oluşmaktadır.

#### **3.3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklem Büyüklüğü**

Araştırmanın evreni belirlenirken, maliyet ve zaman kısıtları göz önünde bulundurularak, coğrafi sınırlandırmaya başvurulmasına rağmen, tam sayıma gidilmesi mümkün görülmemektedir. Bu nedenle araştırmada örnekleme yöntemine başvurulmuştur ve yargısal örnekleme tekniklerinden kasti (Kararsal) örnekleme tekniği kullanılmıştır. Bu teknikte, örneği oluşturan elemanlar araştırmacının araştırma problemlerine cevap bulacağına inandığı kişilerden oluşur. Yani deneklerin belirlenmesindeki ölçüt araştırmacının yargısıdır. Denekler rastgele seçilmezler (Altunışık vd., 2012: 142).

Evreni daha iyi temsil edeceği düşünüldüğünden araştırmanın evrenini Nevşehir ilinde faaliyet gösteren 3, 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinin çalışanları oluşturmaktadır. Tüm otel çalışanlarına ulaşmak mümkün olmadığından örnekleme yapılması zorunlu görülmüştür.

Örneklem, belli kurallara göre, belli bir evrenden seçilmiş ve seçildiği evreni temsil yeterliği kabul edilen küçük kümedir. Araştırmalar çoğunlukla örneklem kümeler üzerinde yapılır ve elde edilen sonuçlar ilgili evrenlere genellenir (Karasar, 2005: 110-111). Yani örneklem evrenin bir parçası olup hem araştırma, hem de istatistiksel bakımdan büyük önem taşır. Örneklemin en önemli özelliği yansız ve temsili olmasıdır (Kaptan, 1983: 135).

Kültür ve turizm bakanlığı verilerine göre 2016 yılında Nevşehir ilinde; 4 tane 5 yıldızlı, 18 tane 4 yıldızlı ve 3 tane 3 yıldızlı otel işletmesi bulunmaktadır (yigm.kulturturizm.gov.tr). Ağaoğlu (1992), Türkiye’de, üç yıldızlı otel işletmeleri için yatak başına 0,36, dört yıldızlı işletmeler için 0,38 ve beş yıldızlı işletmeler için 0,59 çalışan düştüğünü belirlemiştir (Ağaoğlu, 1992: 114).

Bu veriler ışığında araştırmanın evrenini Nevşehir ilinde faaliyet gösteren 25 otel işletmesi çalışmanı oluşturmaktadır. Aşağıda yer alan formül kullanılarak araştırmanın evrenine ulaşılmıştır.

Formül: yatak kapasitesi x Yıldız sayına göre yatak başına düşen çalışan oranı

$$3 \text{ yıldızlı} = 269 \times 0,36 = 96$$

$$4 \text{ yıldızlı} = 4.769 \times 0,38 = 1.812$$

$$5 \text{ yıldızlı} = 2.188 \times 0,59 = 1.290$$

$$\text{Toplam Çalışan Sayısı} = 3.198$$

Yapılan hesaplamalara göre 3, 4 ve 5 yıldızlı otel çalışan sayısı 3.198 olarak bulunmuştur. Bu araştırma kapsamında 3.198 otel işletmesi çalışmanının 346’sı araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. Araştırma dahilinde belirlenen örneklem hacminin yaklaşık %90’nı oranında geri bildirim alınmıştır.

Araştırmaya katılan çalışanların çalıştıkları işletmenin statüsüne bakıldığında, büyük bir kısmını 5 yıldızlı (n=169; % 54,0) otel işletmesi çalışanlarının oluşturduğu görülmektedir. Aynı zamanda % 27,2’sini (n=85) 4 yıldızlı otel işletmesi çalışanları ve % 18,8’ini (n=59) 3 yıldızlı otel işletmesi çalışanlarının oluşturduğu görülmektedir.

### **3.3.2. Veri Toplama Aracı ve Verilerin Toplanması**

Anketin ilk bölümünde çalışanların özelliklerini belirlemeye yönelik sorular bulunmaktadır. Söz konusu soruların hazırlanmasında, benzer çalışmalarda oluşturulmuş soru tipleri incelenip, araştırma için en uygun olanları anket formuna yerleştirilmiştir. Buna göre otellerdeki işgörenlerin demografik özelliklerinin

belirlenmesinde; cinsiyet, yaş, milliyet, eğitim durumu, çalışılan işletmenin statüsü, görev yapılan departman, sektördeki çalışma süresi, işletmede çalışma süresi ve turizm eğitimi alıp almadığı gibi faktörler dikkate alınmıştır.

Anketin ikinci bölümünde Etik Liderlik Davranışı Ölçeği yer almıştır.

**Etik liderlik davranışı Ölçeği:** Etik liderlik davranışı değişkeni araştırmada bağımsız değişken olarak incelenmekte olup dört alt değişken yardımıyla analiz edilmiştir. Bu değişkenler; iklimsel etik, iletişimsel etik, davranışsal etik ve karar vermede etik olarak bilinmektedir.

Etik liderlik davranışını oluşturan her bir boyuta ilişkin ölçek oluştururken, literatür taraması sonucunda Yılmaz (2005) tarafından geliştirilen “Etik Liderlik Ölçeği (ELÖ)” kullanılmıştır. Orijinal ölçek 44 sorudan oluşmaktadır. (Örnek ifade: Yöneticimiz: astları teşvik eder, hatalarını kabul eder, bencil davranışlar sergilemez, astlara adaletli davranır). Bu ifadelerin 11’i “iklimsel etik”, 15’i “iletişimsel etik”, 9’u “davranışsal etik” ve 9’u “karar vermede etik” boyutlarını ölçmeye yönelik olarak oluşturulmuştur. Etik liderlik ölçeğin güvenilirlik kat sayıları; İletişimsel Etik ,89, İklimsel Etik ,91, Karar Vermede Etik ,85, Davranışsal Etik ,87)’dır.

Etik liderlik ölçeği dört boyuttan oluşan 5’li Liket Tipi bir ölçektir. Çok maddeli ölçeklerden en çok kullanılanlardan biri olan likert; maddelere gösterilen tepkilere verilen ağırlıkların (puanların) toplamından oluşan bir modeldir. Bu model uyarınca, ölçekte yer alan ifadeler “Hiç katılmıyorum” (1), “Az katılıyorum” (2), “Orta derecede katılıyorum” (3), “Katılıyorum” (4) ve “Tamamen katılıyorum” (5) değerine karşılık gelmektedir.

**Örgütsel Adalet Ölçeği:** Örgütsel adalet değişkeni araştırmada bağımlı değişken olarak analiz edilmiştir.

Örgütsel adalet algısını ölçmek için literatürde en sık kullanılan Niehoff ve Moorman (1993)’ın geliştirdikleri, Yıldırım (2007) tarafından Türkçe’de geçerliliği yapılan 20 soru ve üç alt boyuttan oluşan ölçek kullanılmıştır. (Örnek ifade: Çalışma şartlarım adildir, Ücretimin adil olduğunu düşünüyorum, İş yükümün adil olduğu kanısındayım). Örgütsel adalet ölçeğinin güvenilirlik kat sayıları; Dağıtım Adaleti ,81, İşlemsel Adalet ,86 ve Etkileşim Adaleti ,87’tir.

Örgütsel adalet ölçeği üç boyuttan oluşan Likert-5’li bir ölçektir. Ölçekte yer alan ifadeler “Hiç katılmıyorum” (1), “Az katılıyorum” (2), “Orta derecede katılıyorum” (3), “Katılıyorum” (4) ve “Tamamen katılıyorum” (5) değerine karşılık gelmektedir.



Oluşturulan anket formunun otel işletmesi çalışanları tarafından nasıl algılandığı ve nasıl karşılandığını gözlemek amacıyla, ilk olarak 30 otel işletmesi çalışanı üzerinde pilot uygulama yapılmıştır. Yüz yüze görüşme tekniği ile yapılan pilot çalışmalar sonucunda, çalışanlar tarafından yanlış algılanan ifadelerin olmadığı saptanmıştır.

Pilot çalışmalarının tamamlanmasının ardından, nihai anket formu otel işletmeleri çalışanlarına uygulanmıştır. Anketler 2016 yılı Ocak ve Şubat ayları içerisinde uygulanmıştır ve anketlerin toplanması yaklaşık olarak bir ay sürmüştür. Toplam 400 adet anket dağıtılmıştır ve 346 adet anket geri toplanmıştır. Bu anketlerden 33 tanesi eksik veri nedeni ile değerlendirmeye alınmamıştır.

### **3.3.4. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları**

Bu çalışma, otel işletmeleri çalışanlarını temel alarak, etik liderlik davranışının örgütsel adalet algısı üzerindeki etkisini incelemektedir.

Bu araştırma Nevşehir ilinde bulunan 3, 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri çalışanları üzerinde uygulanarak sınırlandırılmıştır. Araştırma, zaman açısından ve maliyet açısından sınırlandırılmıştır.

### **3.3.5. Araştırma Verilerinin Analizi**

Toplanan verilerin nasıl analiz edileceği ve hangi analiz tekniklerinin kullanılacağı araştırma sonuçlarının doğru yorumlanması açısından büyük önem taşımaktadır.

Bu araştırmada toplanan veriler bilgisayar

Kullanılan ölçeklerin güvenilirliği Cronbach Alfa güvenilirlik katsayıları kullanılarak incelenmiştir. Araştırmada örneklem grubunu oluşturan çalışanların demografik özelliklerini betimleyici frekans ve yüzde dağılımları çıkarılmıştır. Ölçeklerdeki ifadelerin ise standart sapma, mod ve ortalamaları belirlenmiştir. Son olarak ise etik liderlik davranışı ve örgütsel adalet arasında ilişki ve etkiyi belirlemek amacıyla korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır.

Yapılan analizler sonucunda otel işletmelerindeki yöneticilerin etik liderlik davranışlarının çalışanlardaki örgütsel adalet algısı üzerindeki etkileri ortaya konulmuştur.

### 3.3.6. Araştırmanın Güvenilirliği ve Geçerlilik

Bilimsel bir araştırmada, yapılacak ölçümlerin geçerlik ve güvenilirlikleri veri toplama aracının temel niteliğini oluşturur. Araştırmacının veri toplama sürecinde yapacağı rastlantısal ya da sistematik hatalar araştırmanın geçerlik ve güvenilirliği üzerinde önemli bir rol oynar. Geçerlik, ölçme aracının, ölçmek istenilen şeyi gerçekten ölçüp ölçmediğini ifade eden bir kavram olup, güvenilirlik ise ölçme aracının aynı örneklem üzerinde tekrarlanarak uygulanması durumunda sonucun değişip değişmediğini ifade eden bir kavramdır. Güvenilirlik katsayısı 0 ile 1 arasında değer alır ve bu değer 1'e yaklaştıkça güvenilirlik oranı artar (Ural ve Kılıç, 2013: 66).

Bu bağlamda araştırma dâhilinde oluşturulan etik liderlik davranışı ve örgütsel adalet algısı ölçeklerine yönelik güvenilirlik analizi yapılmıştır. Buna göre, iklimsel etiğin güvenilirlik katsayısı, Alpha ( $\alpha$ ) = 0,91; iletişimsel etiğin güvenilirlik katsayısı, Alpha ( $\alpha$ ) = 0,89; davranışsal etiğin güvenilirlik katsayısı, Alpha ( $\alpha$ ) = 0,87; karar vermede etiğin güvenilirlik katsayısı, Alpha ( $\alpha$ ) = 0,85; dağıtım adaletinin güvenilirlik katsayısı, Alpha ( $\alpha$ ) = 0,81; işlemsel adaletin güvenilirlik katsayısı, Alpha ( $\alpha$ ) = 0,86; etkileşim adaletinin güvenilirlik katsayısı, Alpha ( $\alpha$ ) = 0,87; olarak belirlenmiştir. Bu sonuçlara göre, araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılan anketin güvenilirlik düzeyinin yüksek olduğu söylenebilir. Tablo 6'de de güvenilirlik analizi sonuçlarını görmek mümkündür.

**Tablo 6:** Ölçeklerin Güvenirlik Katsayıları

Boyutlar	Cronbach's Alpha	İfade sayısı (N)
İklimsel Etik	0,91	11
İletişimsel Etik	0,89	15
Davranışsal Etik	0,87	9
Karar Vermede Etik	0,85	9
Dağıtım Adaleti	0,81	5
İşlemsel Adalet	0,86	6
Etkileşim Adaleti	0,87	9

Ölçeklerin yapı geçerliliği için faktör analizi yapılmış ve daha önceki boyutlandırmaya uygun faktör yapısı elde edilmiştir. Faktör kümeleri Ek 1'de verilmiştir.

### 3.4. İstatistiksel Analizler ve Bulgular

Yapılan anket çalışması sonucunda elde edilen veriler, uygun istatistikî yöntemler aracılığıyla test edilmiş ve söz konusu verilerin dokümantasyonu yine uygun yöntemlerle yapılmıştır.

#### 3.4.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Yönelik Bulgu ve Değerlendirmeler

Araştırmanın evreni ve örneklem büyüklüğü kısmında belirtildiği gibi bu çalışma, otel işletmeleri çalışanları üzerinde uygulanmıştır. Araştırmaya katılan otel işletmeleri çalışanlarına ilişkin demografik özellikler Tablo 7’de detaylı bir biçimde ortaya konulmuştur.

**Tablo 7:** Araştırmaya Katılan Otel İşletmeleri Çalışanlarına İlişkin Bilgiler

	Sayı (n)	Yüzde (%)
<b>Cinsiyet</b>		
Bay	183	58,5
Bayan	130	41,5
Toplam	313	100
<b>Yaş</b>		
20 ve altı	14	4,5
21-30	127	40,6
31-40	108	34,5
41-50	58	18,5
51 ve üzeri	6	1,9
Toplam	313	100
<b>Eğitim durumu</b>		
İlköğretim	57	18,2
Lise	105	33,5
Önlisans	57	18,2
Lisans	92	29,4
Lisansüstü	2	0,6
Toplam	313	100
<b>İşletmenin Statüsü</b>		
5 Yıldızlı	169	54,0
4 Yıldızlı	85	27,2
3 Yıldızlı	59	18,8
Toplam	313	100
<b>Görev Yapılan Departman</b>		
Ön Büro	54	17,3
Yiyecek İçecek	137	43,8
Kat Hizmetleri	60	19,2
İnsan Kaynakları	10	3,2
Satış Pazarlama	9	2,9
Diğer	43	13,7
Toplam	313	100
<b>Sektörde çalışma süresi</b>		
1 yıldan az	32	10,2
1-5 yıl	96	30,7
6-10 yıl	134	42,8
11-15 yıl	41	13,1
16-20 yıl	6	1,9
21 yıl ve üzeri	4	1,3

Toplam	313	100
<b>İşletmede Çalışma Süresi</b>		
1 yıldan az	68	21,7
1-5 yıl	192	61,3
6-10 yıl	46	14,7
11-15 yıl	3	1,0
16-20 yıl	3	1,0
21 yıl ve üzeri	1	0,3
Toplam	313	100
<b>Turizm eğitimi</b>		
Evet	196	62,6
Hayır	117	37,4
Toplam	313	100

Araştırmaya katılan otel işletmeleri çalışanlarının cinsiyete göre dağılımı incelendiğinde toplam 313 çalışanın % 58,5'inin (n: 183) erkek, % 41,5'inin (n: 130) kadın olduğu görülmektedir.

Otel işletmesi çalışanlarının yaşa göre dağılımına bakıldığında büyük bir kısmını 21-30 yaş arası (n= 127, % 40,6) ve 31-40 yaş arası; (n= 108, % 34,5) çalışanlar oluşturmaktadır. Araştırma sonucuna bakıldığında ağırlıklı olarak genç ve orta yaş çalışanların olduğu görülmektedir.

Katılımcıların eğitim düzeylerine ilişkin sonuçlar incelendiğinde, büyük bir kısmını lise eğitimi (n= 105, % 33,5) almış çalışanların oluşturduğu görülmektedir. % 29,4'ünü (n=92) lisans mezunu çalışanlar oluşturmaktadır.

Araştırmaya katılan otel işletmesi çalışanlarının hangi departmanda görev almalarına bakıldığında büyük bir kısmını (% 43,8; n=137) yiyecek içecek departmanı çalışanlarının oluşturduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan otel işletmesi çalışanlarının sektördeki çalışma süresine bakıldığında, % 42,8'inin (n= 134) 6-10 yıl; % 30,7'sinin (n= 96) 1-5 yıl arası sektörde çalıştığı görülmektedir.

Araştırmaya katılan otel işletmesi çalışanlarının işletmede çalışma süresine bakıldığında büyük kısmını, % 61,3'ünü (n= 192) 1-5 yıl süredir işletmede çalışanlar oluşturmaktadır.

Katılımcıların eğitim düzeyine ilişkin faktörlerin incelenmesinde, turizm eğitimi göz ardı edilmemiştir. Araştırma sonuçlarına göre katılımcıların % 62,6'sı (n= 196) turizm eğitimi almışken, % 37,4'ü (n= 117) turizm sektörüne dönük herhangi bir eğitim almamıştır. Otel işletmesi çalışanlarının büyük bir kısmı turizm bölümü mezunu olduğu için araştırma sonucuna göre turizm eğitimi alanların sayısı oldukça yüksek çıkmaktadır.

### 3.4.2. Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Bu aşamada, araştırma hipotezlerine konu olan değişkenlere ilişkin aritmetik ortalama, standart sapma ve mod değerleri ortaya konulmuş; frekans ve yüzde analizleri yapılmış ve sonuçlar değerlendirilmiştir.

#### 3.4.2.1. Etik Liderlik Davranışının Boyutlarına İlişkin Genel Ortalamalar

Etik liderlik davranışının iklimsel etik, iletişimsel etik, davranışsal etik ve karar vermede etik boyutlarına yönelik genel ortalama, standart sapma ve mod değerleri Tablo 8’te detaylandırılmıştır.

Etik liderlik davranışının iklimsel etik boyutuna ilişkin, otel işletmesi çalışanlarının vermiş oldukları yanıtlara bakıldığında yüksek sayılabilecek ortalamalar ile karşılaşmaktadır (genel ortalama= 3,70; standart sapma= 0,78). “Yöneticimiz, astları teşvik eder” (ort=3,72), “yöneticimiz, kendi düşüncelerini, sevgiyi temel alan yaklaşımla yaymaya çalışır” (ort= 3,73), “yöneticimiz, geleceğe dönük somut hedefler ortaya koyar” (ort=3,74), “yöneticimiz, kendi işini sorumluluk duygusu içinde yapar” (ort=3,87), “yöneticimiz, astların yaratıcılığının ortaya çıkması için, uygun ortam hazırlar” (ort=3,71), “yöneticimiz, öğrenme konusunda isteklidir” (ort=3,87), “yöneticimiz, astların farklı düşünebileceğini kabul eder” (ort=3,75), “yöneticimiz, astların başarısını adaletli bir şekilde ödüllendirir” (ort=3,55), “yöneticimiz, kurumun kurallarını doğru bir şekilde oluşturur” (ort=3,68), “yöneticimiz, tartışmalar için özgür ortamlar yaratır” (ort=3,41), “yöneticimiz, mesleki etkinliliğini artırmaya yönelik çaba içerisindedir” (ort=3,70) olduğu görülmektedir. Genel olarak çalışanların iklimsel etik algılarının yüksek olduğu söylenebilir.

İletişimsel etik ile ilgili otel işletmesi çalışanlarının vermiş olduğu diğer ifadelerle bakıldığında çalışanların yöneticileri için, “hatalarını kabul eder” (ort=3,28), “bencil davranışlar sergilemez” (ort=3,51), “astlara adaletli davranır” (ort=3,56), “tartışmalara yapıcı ve anlayışla katılır” (ort=3,50), “sabırlıdır” (ort=3,52), “alçak gönüllüdür” (ort=3,61), “insanlara eşit davranır” (ort=3,53), “tüm astlara sevgiyle davranır” (ort=3,53), “astlara şefkatle yaklaşır” (ort=3,57), “etrafındaki insanlara saygı gösterir” (ort=3,93), “astlar arasında arabozucu değildir” (ort=3,88), “merhametlidir” (ort=3,75), “astlara içten davranır” (ort=3,72), “astları, sahip

oldukları kişisel özelliklerden dolayı yargılamaz” (ort=3,80), “yapılan hizmetlerden dolayı insanlara minnet duygusu besler” (ort=3,74) gibi görüşler ortaya çıkmıştır.

Aynı zamanda iletişimsel etik boyutunun genel ortalamalarına da bakıldığında (genel ortalama= 3,63; standart sapma= 0,81) çalışanların yöneticileri hakkında olumlu düşüncelere sahip olduğu söylenebilir.

**Tablo 8a:** Etik Liderlik Davranışı Değişkenine İlişkin Aritmetik Ortalama, Mod ve Standart Sapma Değerleri

	<b>Genel Ortalamalar</b>	<b>Standart Sapma</b>
<b>İKLİMSEL ETİK</b>	3,70	0,78
1. Yöneticimiz, astları teşvik eder.	3,72	1,14
2. Yöneticimiz, kendi düşüncelerini, sevgiyi temel alan yaklaşımla yaymaya çalışır.	3,73	1,06
3. Yöneticimiz, geleceğe dönük somut hedefler ortaya koyar.	3,74	1,03
4. Yöneticimiz, kendi işini sorumluluk duygusu içinde yapar.	3,87	1,05
5. Yöneticimiz, astların yaratıcılığının ortaya çıkması için, uygun ortam hazırlar.	3,71	1,09
6. Yöneticimiz, öğrenme konusunda isteklidir.	3,87	1,02
7. Yöneticimiz, astların farklı düşünebileceğini kabul eder.	3,75	1,10
8. Yöneticimiz, astların başarısını adaletli bir şekilde ödüllendirir.	3,55	1,11
9. Yöneticimiz, kurumun kurallarını doğru bir şekilde oluşturur.	3,68	1,11
10. Yöneticimiz, tartışmalar için özgür ortamlar yaratır.	3,41	1,16
11. Yöneticimiz, mesleki etkinliğini artırmaya yönelik çaba içerisindedir.	3,70	1,05
<b>İLETİŞİMSEL ETİK</b>	3,63	0,81
12. Yöneticimiz, hatalarını kabul eder.	3,28	1,25
13. Yöneticimiz, bencil davranışlar sergilemez.	3,51	1,12
14. Yöneticimiz, astlara adaletli davranır.	3,56	1,16
15. Yöneticimiz, tartışmalara yapıcı ve anlayışla katılır.	3,50	1,15
16. Yöneticimiz, sabırlıdır.	3,52	1,14
17. Yöneticimiz, alçak gönüllüdür.	3,61	1,14
18. Yöneticimiz, insanlara eşit davranır.	3,53	2,60
19. Yöneticimiz, tüm astlara sevgiyle davranır.	3,53	1,16
20. Yöneticimiz, astlara şefkatle yaklaşır.	3,57	1,15
21. Yöneticimiz, etrafındaki insanlara saygı gösterir.	3,93	3,09
22. Yöneticimiz, astlar arasında arabozucu değildir.	3,88	1,05
23. Yöneticimiz, merhametlidir.	3,75	1,10
24. Yöneticimiz, astlara içten davranır.	3,72	1,09
25. Yöneticimiz, astları, sahip oldukları kişisel özelliklerden dolayı yargılamaz.	3,80	1,05
26. Yöneticimiz, yapılan hizmetlerden dolayı insanlara minnet duygusu besler.	3,74	1,10

**Tablo 9b:** Etik Liderlik Davranışı Değişkenine İlişkin Aritmetik Ortalama, Mod ve Standart Sapma Değerleri

<b>DAVRANIŞSAL ETİK</b>		
27. Yöneticimiz, kendi kendini değerlendirebilir.	3,65	1,09
28. Yöneticimiz, doğru sözlüdür.	3,70	1,13
29. Yöneticimiz, dürüst davranır.	3,68	1,08
30. Yöneticimiz, olaylar karşısında cesaretli davranır.	3,72	1,08
31. Yöneticimiz, tüm koşullarda gerçeği söyler.	3,69	1,08
32. Yöneticimiz, ifadeleri gerçeğe yakındır.	3,74	1,04
33. Yöneticimiz, faaliyetleri gerçeklik ilkesine göre yapar.	3,72	1,11
34. Yöneticimiz, bireysel hakları korur.	3,69	1,13
35. Yöneticimiz, içinde bulunduğu toplumun değerlerine saygı gösterir.	3,84	0,99
<b>KARAR VERMEDE ETİK</b>	3,72	0,75
36. Yöneticimiz, çözümler üretmede sistemli yaklaşır.	3,79	1,07
37. Yöneticimiz, politik konularda kazanç sağlamaya yönelik çalışmalarda bulunmaz.	3,67	1,13
38. Yöneticimiz, dini konularda fayda amaçlı faaliyetlerde bulunmaz.	3,61	1,25
39. Yöneticimiz, ekonomik alanda kişisel kazanç sağlayıcı faaliyetlerde bulunmaz.	3,67	1,21
40. Yöneticimiz, mesleki sorumluluklarını dürüstlük duygusu içerisinde yapar.	3,82	1,13
41. Yöneticimiz, kurumda ortak alınan kararları etkili biçimde uygular.	3,71	1,13
42. Yöneticimiz, kurumda yapılan işlerde ölçüyü belirler.	3,71	1,00
43. Yöneticimiz, kötü sayılabilecek alışkanlıklara sahip değildir.	3,71	1,09
44. Yöneticimiz, davranışlarının sınırlarını bilir.	3,79	1,06
<b>GENEL ETİK LİDERLİK DAVRANIŞI</b>	3,68	0,69

**Ölçek:** 1=hiç katılmıyorum, 2=az katılıyorum, 3=orta derecede katılıyorum, 4=katılıyorum, 5= tamamen katılıyorum.

Etik liderlik davranışı literatürü açısından, davranışsal etik boyutuna ilişkin ankete verilen cevaplar incelendiğinde, yüksek değerler ile karşılaşılmıştır (genel ortalama= 3,71; standart sapma= 0,77). Çalışanların yöneticilerinin davranışı hakkındaki düşünceleri; “kendi kendini değerlendirebilir” (ort= 3,65), “doğru sözlüdür” (ort= 3,70), “dürüst davranır” (ort= 3,68), “olaylar karşısında cesaretli davranır” (ort= 3,72), “tüm koşullarda gerçeği söyler” (ort= 3,69), “ifadeleri gerçeğe yakındır” (ort= 3,74), “faaliyetleri gerçeklik ilkesine göre yapar” (ort= 3,72), “bireysel hakları korur” (ort= 3,69), “içinde bulunduğu toplumun değerlerine saygı gösterir” (ort= 3,84) şeklinde olduğu görülmektedir.

Etik liderlik davranışının son boyutu olan karar vermede etik boyutunda yine yüksek değerler ile karşılaşılmıştır (genel ortalama= 3,72; standart sapma= 0,75). Buna göre otel işletmesi çalışanları yöneticilerinin karar verme aşamasında; “çözümler üretmede sistemli yaklaşır” (ort= 3,79) şeklinde ifade etmişlerdir.

İfadeler arasında çalışanlar yöneticilerinin karar verme aşamasındaki tutumuna ilişkin verilen cevaplar arasında en düşük ortalamalara sahip olanlar, “politik konularda kazanç sağlamaya yönelik çalışmalarda bulunmaz” (ort= 3,67), “dini konularda fayda amaçlı faaliyetlerde bulunmaz” (ort= 3,61), “ekonomik alanda kişisel kazanç sağlayıcı faaliyetlerde bulunmaz” (ort= 3,67) şeklindedir.

Çalışanlar diğer sorularda ise yöneticilerinin, “mesleki sorumluluklarını dürüstlük duygusu içerisinde yapar” (ort= 3,82), “kurumda ortak alınan kararları etkili biçimde uygular” (ort= 3,71), “kurumda yapılan işlerde ölçüyü belirler” (ort= 3,71), “kötü sayılabilecek alışkanlıklara sahip değildir” (ort= 3,71), “davranışlarının sınırlarını bilir” (ort= 3,79) olduğunu ifade etmişlerdir.

Genel olarak otel işletmesi çalışanlarının etik liderlik davranışı algısına bakıldığında yüksek ortalamalar ile karşılaşıldığını söylemek mümkündür (genel ortalama= 3,68; mod= 3,95; standart sapma= 0,69).

#### **3.4.2.2. Örgütsel Adalet Boyutlarına İlişkin Genel Ortalamalar**

Tablo 9’da otel işletmesi çalışanları tarafından örgütsel adalet algısını ölçen ifadelerle yönelik aritmetik ortalama, standart sapma ve mod değerlerine yer verilmiştir.



**Tablo 10:** Örgütsel Adalet Değişkenine İlişkin Aritmetik Ortalama, Mod ve Standart Sapma Değerleri

	<b>GENEL ORTALAMALAR</b>	<b>STANDART SAPMA</b>
<b>DAĞITIM ADALETİ</b>	3,51	1,17
45. Çalışma şartlarım adildir.	3,77	3,15
46. Ücretimin adil olduğunu düşünüyorum.	3,48	1,24
47. İş yükümün adil olduğu kanısındayım.	3,43	1,25
48. Bir bütün olarak değerlendirildiğinde işyerimden elde ettiğim kazanımlarım adildir.	3,47	1,20
49. İş sorumluluklarımın adil olduğu kanısındayım.	3,43	1,15
<b>İŞLEMSEL ADALET</b>	3,43	0,91
50. İşe ilişkin kararlar yöneticiler tarafından tarafsız bir şekilde alınmaktadır.	3,48	1,10
51. Yöneticiler, işle ilgili kararları almadan önce bütün çalışanların görüşlerini alırlar.	3,33	1,25
52. Yöneticiler işle ilgili kararları vermeden önce doğru ve eksiksiz bilgi toplarlar.	3,39	1,20
53. Yöneticiler, alınan kararları çalışanlara açıklar ve istendiğinde de ek bilgiler verirler.	3,52	1,14
54. İşle ilgili bütün kararlar, bunlardan etkilenen tüm çalışanlara ayırım gözetmeksizin uygulanır.	3,40	1,16
55. Çalışanlar, yöneticilerin işle ilgili kararlarına karşı çıkabilirler ya da bu kararların üst makamlarca yeniden görüşülmesini isteyebilirler.	3,45	1,18
<b>ETKİLEŞİM ADALETİ</b>	3,53	0,80
56. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana nazik ve ilgili davranır.	3,47	1,13
57. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana saygılı davranırlar ve önem verirler.	3,51	1,17
58. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır.	3,47	1,07
59. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana karşı dürüst ve samimidirler.	3,57	1,10
60. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bir çalışan olarak haklarımı gözetirler.	3,58	1,06
61. Yöneticilerim işimle ilgili kararların doğuracağı sonuçları benimle tartışırlar.	3,38	1,16
62. Yöneticilerim işimle ilgili kararlar için uygun gerekçeler gösterirler.	3,51	1,16
63. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana akla uygun açıklamalar yaparlar.	3,62	1,14
64. Yöneticilerim işimle ilgili her kararı bana net olarak açıklarlar.	3,62	1,19
<b>GENEL ÖRGÜTSEL ADALET</b>	3,49	0,81

**Ölçek:** 1=hiç katılmıyorum, 2=az katılıyorum, 3=orta derecede katılıyorum, 4=katılıyorum, 5=tamamen katılıyorum.

Örgütsel adaletin ilk boyutu olan dağıtım adaletine ilişkin ifadelerin ortalamalarına bakıldığında, otel işletmesi çalışanlarının dağıtım adaleti algısı orta seviyenin üzerinde değerlerde olduğu görülmektedir (genel ortalama= 3,49; standart sapma= 0,81).

Dağıtım adaletine ilişkin ifadelerle bakıldığında; “çalışma şartlarım adildir” (ort= 3,77), “ücretimin adil olduğunu düşünüyorum” (ort= 3,48), “iş yükümün adil olduğu kanısındayım” (ort= 3,43), “bir bütün olarak değerlendirildiğinde işyerimden elde ettiğim kazanımlarım adildir” (ort= 3,47) ve “iş sorumluluklarımın adil olduğu kanısındayım” (ort= 3,43) şeklinde yanıtlar verildiği görülmektedir.

İşlemsel adalete ilişkin ifadelerin ortalamalarına bakıldığında, otel işletmesi çalışanlarının işlemsel adalet algısı diğer boyutlardan biraz daha düşük olduğu fakat orta seviyenin üzerinde olduğu görülmektedir (genel ortalama= 3,43; standart sapma= 0,91).

İşlemsel adalete ilişkin ifadeleri incelendiğinde; “İşe ilişkin kararlar yöneticiler tarafından tarafsız bir şekilde alınmaktadır” (ort= 3,48), “Yöneticiler, işle ilgili kararları almadan önce bütün çalışanların görüşlerini alırlar” (ort= 3,33), “Yöneticiler işle ilgili kararları vermeden önce doğru ve eksiksiz bilgi toplarlar” (ort= 3,39), “Yöneticiler, alınan kararları çalışanlara açıklar ve istendiğinde de ek bilgiler verirler” (ort= 3,52), “İşle ilgili bütün kararlar, bunlardan etkilenen tüm çalışanlara ayırım gözetmeksizin uygulanır” (ort= 3,40), “Çalışanlar, yöneticilerin işle ilgili kararlarına karşı çıkabilirler ya da bu kararların üst makamlarca yeniden görüşülmesini isteyebilirler” (ort= 3,45) olarak görülmektedir.

Örgütsel adaletin son boyutu olan etkileşim adaletine ilişkin ifadelerin ortalamalarına bakıldığında yine orta seviyeninde yüksek değerlerde olduğu görülmektedir (genel ortalama= 3,53; standart sapma= 0,80).

Son boyut olan etkileşim adaletine ilişkin ifadeler incelendiğinde; “İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana nazik ve ilgili davranır” (ort= 3,47), “İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana saygılı davranırlar ve önem verirler” (ort= 3,51), “İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır” (ort= 3,47), “İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana karşı dürüst ve samimidirler” (ort= 3,57), “İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bir çalışan olarak haklarımı gözetirler” (ort= 3,58), “Yöneticilerim işimle ilgili kararların doğuracağı sonuçları benimle tartışırlar” (ort= 3,38), “Yöneticilerim işimle ilgili kararlar için uygun gerekçeler gösterirler” (ort= 3,51), “İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana akla uygun açıklamalar yaparlar” (ort= 3,62), “Yöneticilerim işimle ilgili her kararı bana net olarak açıklarlar” (ort= 3,62) olduğu görülmektedir.

Genel olarak otel işletmesi çalışanlarının örgütsel adalet algısına bakıldığında orta düzeyin üzerinde ortalamalar ile karşılaştığını söylemek mümkündür (genel ortalama= 3,49; mod= 3,42; standart sapma= 0,81).Bu sonuçlara göre, otel işletmesi çalışanlarının örgütlerinde adaleti algıladıkları söylenebilir.

### **3.4.3. Değişkenlerarası İlişkilere Yönelik Korelasyon Analizi Sonuçları**

Korelasyon analizi, aralık ve rasyo seviyesinde ölçülmüş iki değişken arasındaki ilişkinin veya bağımlılığın şiddetini belirlemeye yönelik bir analiz tekniğidir. Bu testin güvenilir sonuçlar verebilmesi için, verinin metrik özellikler taşıması gerekmektedir. Korelasyon analizinde ölçülmeye çalışılan ilişki, değişkenler arasındaki ilişkinin doğrusal (lineer) olan kısmı ile ilgilidir. Korelasyon analizi neticesinde hesaplanan korelasyon katsayısı  $r$  ile gösterilir ve -1 ile +1 arası değerler alabilir. Katsayının +1 olması iki değişken arasında mükemmel bir doğrusal ilişkinin (x değeri bir birim artarken, y değeri de bir birim artmaktadır) olduğunu gösterirken, katsayının -1 olması ise değişkenler arası mükemmel bir ilişkinin olduğu fakat ilişkinin yönünün ters olduğu (x değeri artarken y değeri azalmaktadır) anlamına gelmektedir. Katsayının sıfır olması durumunda ise iki değişken arasında herhangi bir açık/görülebilir bir ilişkinin olmadığı anlamına gelmektedir. Çeşitli türde korelasyon hesaplamaları vardır. Çalışma kapsamında pearson korelasyonu kullanılmış olup, parametrik testlerden biri olup, en az aralık seviyesinde ölçüm gerektirmektedir (Altunışık vd., 2012).

Otel işletmesi çalışanlarının etik liderlik davranışı ve örgütsel adalet algısı arasındaki ilişkinin şiddetini ve yönünü ortaya koyan korelasyon analizi sonuçları Tablo 10'de verilmiştir.

**Tablo 11:** Etik Liderlik Davranışı ve Örgütsel Adalet İlişkisine Yönelik Korelasyon Katsayıları

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
İklimsel Etik (1)	1						
İletişimsel Etik (2)	,686**	1					
Davranışsal Etik (3)	,688**	,739**	1				
Karar Vermede Etik (4)	,650**	,623**	,744**	1			
Dağıtım Adaleti (5)	,535**	,466**	,472**	,504**	1		
İşlemsel Adalet (6)	,561**	,544**	,552**	,563**	,612**	1	
Etkileşim Adaleti (7)	,578**	,622**	,634**	,641**	,578**	,691**	1

\*\* Korelasyon ( $p < 0.01$ ) seviyesinde anlamlı (2-uçlu).

\*N=313

Yapılan korelasyon analizinde, etik liderlik davranışını oluşturan boyutlardan iklimsel etik, iletişimsel etik, davranışsal etik ve karar vermede etik ile örgütsel adaleti oluşturan boyutlar arasında genel olarak yüksek denilebilecek düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır.

İklimsel etik ile dağıtım adaleti ( $r = 0,535$ ,  $p = ,000 < 0,05$ ), işlemsel adalet ( $r = 0,561$ ,  $p = ,000 < 0,05$ ) ve etkileşim adaleti ( $r = 0,578$ ,  $p = ,000 < 0,05$ ) arasında pozitif yönlü ilişki bulunmaktadır. Yani otel işletmesi çalışanlarında iklimsel etik arttıkça, dağıtım adaleti, işlemsel adalet ve etkileşim adaleti de artmaktadır. İletişimsel etik ile dağıtım adaleti ( $r = 0,466$ ,  $p = ,000 < 0,05$ ), işlemsel adalet ( $r = 0,544$ ,  $p = ,000 < 0,05$ ) ve etkileşim adaleti ( $r = 0,622$ ,  $p = ,000 < 0,05$ ) arasında pozitif yönlü ilişki bulunmaktadır. Yani otel işletmesi çalışanlarında iletişimsel etik arttıkça, dağıtım adaleti, işlemsel adalet ve etkileşim adaleti de artmaktadır. Benzer biçimde davranışsal etik ile dağıtım adaleti ( $r = 0,472$ ,  $p = ,000 < 0,05$ ), işlemsel adalet ( $r = 0,552$ ,  $p = ,000 < 0,05$ ) ve etkileşim adaleti ( $r = 0,634$ ,  $p = ,000 < 0,05$ ) arasında pozitif yönlü ilişki bulunmaktadır. Aynı şekilde otel işletmesi çalışanlarında davranışsal etik arttıkça, dağıtım adaleti, işlemsel adalet ve etkileşim adaleti de artmaktadır. Son olarak karar vermede etik ile dağıtım adaleti ( $r = 0,504$ ,  $p = ,000 < 0,05$ ), işlemsel adalet ( $r = 0,563$ ,  $p = ,000 < 0,05$ ) ve etkileşim adaleti ( $r = 0,641$ ,  $p = ,000 < 0,05$ ) arasında pozitif yönlü ilişki bulunmaktadır. Yani otel işletmesi çalışanlarında karar vermede etik arttıkça, dağıtım adaleti, işlemsel adalet ve etkileşim adaleti de artmaktadır.

### 3.4.4. Değişkenlerarası İlişkilere Yönelik Uygulanan Regresyon Analizi Sonuçları ve Hipotez Testleri

Bu aşamada, korelasyon analizi sonucu elde edilen bulguları desteklemek ve araştırma dahilinde daha önce belirlenen hipotezleri test etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçlarına yer verilecektir. Elde edilen veriler ışığında, belirlenen hipotezlerin ne ölçüde desteklendiği ortaya konulacaktır.

Regresyon analizi, bağımlı bir değişken ile bağımlı değişken üzerinde etkisi olduğu varsayılan bağımsız değişken(ler)e olan etkisinin matematiksel bir model ile açıklanmasıdır (Ural ve Kılıç, 2013: 249).

Araştırma modeline ve modele dayalı hipotezlere konu olan değişkenler arası ilişkiler, tek bir boyutta regresyon analizine tabi tutulmuştur.

Bu bölümde etik liderlik davranışı ile örgütsel adalet algısı arasındaki ilişkileri inceleyen çoklu regresyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir. Burada iklimsel etik, iletişimsel etik, davranışsal etik ve karar vermede etik bağımsız değişkenler olup, dağıtım adaleti, işlemsel adalet ve etkileşim adaleti ise bağımlı değişkendir.

#### 3.4.4.1. Etik Liderlik Davranışı ile Dağıtım Adaleti Arasındaki Regresyon Analizi

Tablo 11’de etik liderlik davranışı ile dağıtım adaleti algısı arasındaki ilişkileri inceleyen çoklu regresyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir. Burada iklimsel etik, iletişimsel etik, davranışsal etik ve karar vermede etik bağımsız değişkenler olup, dağıtım adaleti ise bağımlı değişkendir.

**Tablo 12:** Etik Liderlik Davranışı ile Dağıtım Adaleti Arasındaki İlişkileri İnceleyen Çoklu Regresyon Analizi

BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER	BETA	T	SİG. (P)	TOLERANCE	VIF
İklimsel Etik	,305	4,302	,000**	,429	2,329
İletişimsel Etik	,102	1,372	,171	,392	2,548
Davranışsal Etik	,013	,155	,877	,309	3,237
Karar Vermede Etik	,233	3,202	,002**	,408	2,450
<b>F</b>	38,706				
<b>R</b>	,578				
<b>R<sup>2</sup></b>	,335				
<b>Durbin-Watson</b>	1,891				

\* Değer 0,05 düzeyinde anlamlıdır \*\* Değer 0,01 düzeyinde anlamlıdır

Dağıtım Adaleti= f (İklimsel Etik, İletişimsel Etik, Davranışsal Etik, Karar Vermede Etik)

$$y = b_0 + b_1 \cdot x_{ie} + b_2 \cdot x_{ie} + b_3 \cdot x_{de} + b_4 \cdot x_{kve}$$

$$y = (0,305) \cdot x_{ie} + (0,102) \cdot x_{ie} + (0,013) \cdot x_{de} + (0,233) \cdot x_{kve}$$

Model dağıtım adaleti algısı değişiminin % 33,5 (R<sup>2</sup>)'ini açıklamaktadır. Diğer bir deyişle, etik liderlik davranışını oluşturan boyutlar (iklimsel etik, iletişimsel etik, davranışsal etik ve karar vermede etik), dağıtım adaleti algısındaki değişimin % 33,5'ini açıklamaktadır. Tablo 11'e göre, iklimsel etik ve karar vermede etiğin dağıtım adaletine olan etkisinin doğrusal ve pozitif yönlü olduğu sonucu ortaya çıkarken, iletişimsel etik ve davranışsal etiğin dağıtım adaleti üzerine bir etkisinin olmadığı sonucu ortaya çıkmaktadır. İklimsel etik puanı bir birim arttığında dağıtım adaleti puanını 0,305 (Beta<sub>1</sub>) kadar arttıracaklarını ve karar vermede etik puanı bir birim arttığında dağıtım adaleti puanının 0,233 (Beta<sub>4</sub>) kadar artacağını söylemek mümkündür. Fakat iletişimsel etik ve davranışsal etik puanlarının artması durumunda dağıtım adaleti puanının artacağını söylemek mümkün değildir.

O halde H<sub>1</sub> hipotezini ve H<sub>1a</sub>, H<sub>1b</sub>, H<sub>1c</sub> ve H<sub>1d</sub> alt hipotezlerini test etmek amacıyla oluşturulan regresyon modeli H<sub>1</sub> hipotezini destekler niteliktedir. Ayrıca H<sub>1a</sub> ve H<sub>1d</sub> alt hipotezleri kabul edilirken, H<sub>1b</sub> ve H<sub>1c</sub> alt hipotezleri reddedilmiştir.

#### 3.4.4.2. Etik Liderlik Davranışı ile İşlemsel Adalet Arasındaki Regresyon Analizi

Tablo 12'de etik liderlik davranışı ile işlemsel adalet algısı arasındaki ilişkileri inceleyen çoklu regresyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir. Burada iklimsel etik, iletişimsel etik, davranışsal etik ve karar vermede etik bağımsız değişkenler olup, işlemsel adalet ise bağımlı değişkendir.

**Tablo 13:** Etik Liderlik Davranışı ile İşlemsel Adalet Arasındaki İlişkileri İnceleyen Çoklu Regresyon Analizi

BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER	BETA	T	SİG. (P)	TOLERANCE	VIF
İklimsel Etik	,221	3,296	,001**	,429	2,329
İletişimsel Etik	,174	2,474	,014**	,392	2,548
Davranışsal Etik	,089	1,124	,262	,309	3,237
Karar Vermede Etik	,245	3,562	,000**	,408	2,450
<b>F</b>	52,462				
<b>R</b>	,637				
<b>R<sup>2</sup></b>	,405				
<b>Durbin-Watson</b>	2,002				

\* Değer 0,05 düzeyinde anlamlıdır \*\* Değer 0,01 düzeyinde anlamlıdır

İşlemsel adalet= f (İklimsel Etik, İletişimsel Etik, Davranışsal Etik, Karar Vermede Etik)

$$y = b_0 + b_1 \cdot x_{ie} + b_2 \cdot x_{ie} + b_3 \cdot x_{de} + b_4 \cdot x_{kve}$$

$$y = (0,221) \cdot x_{ie} + (0,174) \cdot x_{ie} + (0,089) \cdot x_{de} + (0,245) \cdot x_{kve}$$

Model işlemsel adalet algısı değişiminin % 40,5 (R<sup>2</sup>)'ini açıklamaktadır. Diğer bir deyişle, etik liderlik davranışını oluşturan boyutlar (iklimsel etik, iletişimsel etik, davranışsal etik ve karar vermede etik), işlemsel adalet algısındaki değişimin % 40,5'ini açıklamaktadır. Tablo 12'ye göre, iklimsel etik, iletişimsel etik ve karar vermede etiğin işlemsel adaletle olan etkisinin doğrusal ve pozitif yönlü olduğu sonucu ortaya çıkarken, davranışsal etiğin dağıtım adaleti üzerine bir etkisinin olmadığı sonucu ortaya çıkmaktadır. İklimsel etik puanı bir birim arttığında işlemsel adalet puanını 0,221 (Beta<sub>1</sub>) kadar arttıracığını, iletişimsel etik puanı bir birim arttığında işlemsel adalet puanını 0,174 (Beta<sub>2</sub>) kadar arttıracığını ve karar vermede etik puanı bir birim arttığında işlemsel adalet puanının 0,245 (Beta<sub>4</sub>) kadar artacağını söylemek mümkündür. Fakat davranışsal etik puanlarının artması durumunda işlemsel adalet puanının artacağını söylemek mümkün değildir.

O halde H<sub>2</sub> hipotezini ve H<sub>2a</sub>, H<sub>2b</sub>, H<sub>2c</sub> ve H<sub>2d</sub> alt hipotezlerini test etmek amacıyla oluşturulan regresyon modeli sonucunda H<sub>2</sub> hipotezi destekler niteliktedir. Ayrıca H<sub>2a</sub>, H<sub>2b</sub> ve H<sub>2d</sub> alt hipotezleri kabul edilirken H<sub>2c</sub> hipotezi reddedilmiştir.

### 3.4.4.3. Etik Liderlik Davranışı ile Etkileşim Adaleti Arasındaki Regresyon Analizi

Tablo 13'de etik liderlik davranışı ile etkileşim adaleti algısı arasındaki ilişkileri inceleyen çoklu regresyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir. Burada iklimsel etik, iletişimsel etik, davranışsal etik ve karar vermede etik bağımsız değişkenler olup, etkileşim adaleti ise bağımlı değişkendir.

**Tablo 14:** Etik Liderlik Davranışı ile Etkileşim Adaleti Arasındaki İlişkileri İnceleyen Çoklu Regresyon Analizi

BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER	BETA	T	SİG. (P)	TOLERANCE	VİF
İklimsel Etik	,106	1,729	,085	,429	2,329
İletişimsel Etik	,247	3,872	,000**	,392	2,548
Davranışsal Etik	,151	2,091	,037*	,309	3,237
Karar Vermede Etik	,307	4,894	,000**	,408	2,450
<b>F</b>	79,125				
<b>R</b>	,712 <sup>a</sup>				
<b>R<sup>2</sup></b>	,507				
<b>Durbin-Watson</b>	1,851				

\* Değer 0,05 düzeyinde anlamlıdır \*\* Değer 0,01 düzeyinde anlamlıdır

Etkileşim Adaleti= f (İklimsel Etik, İletişimsel Etik, Davranışsal Etik, Karar Vermede Etik)

$$y = b_0 + b_1 \cdot x_{ie} + b_2 \cdot x_{ie} + b_3 \cdot x_{de} + b_4 \cdot x_{kve}$$

$$y = (0,106) \cdot x_{ie} + (0,247) \cdot x_{ie} + (0,151) \cdot x_{de} + (0,307) \cdot x_{kve}$$

Model etkileşim adaleti algısı değişiminin % 50,7 ( $R^2$ )'sini açıklamaktadır. Diğer bir deyişle, etik liderlik davranışını oluşturan boyutlar (iklimsel etik, iletişimsel etik, davranışsal etik ve karar vermede etik), etkileşim adaleti algısındaki değişimin % 50,7'sini açıklamaktadır. Tablo 13'e göre, iletişimsel etik, davranışsal etik ve karar vermede etiğin etkileşim adaletine olan etkisinin doğrusal ve pozitif yönlü olduğu sonucu ortaya çıkarken, iklimsel etiğin ise etkileşim adaletine kabul edilebilir doğrusal ve pozitif yönlü bir etkide bulunmadığı sonucu ortaya çıkmaktadır. İklimsel etik puanı bir birim arttığında etkileşimsel adaleti puanını 0,106 ( $Beta_1$ ) kadar arttıracığını söylemek mümkündür. İletişimsel etik puanı bir birim arttığında etkileşim adaleti puanını 0,247 ( $Beta_2$ ) kadar arttıracığını söylemek mümkündür. Davranışsal etik puanı bir birim arttığında etkileşimsel adaleti puanını 0,151 ( $Beta_3$ ) kadar arttıracığını söylemek mümkündür. Karar vermede etik puanı bir birim arttığında ise etkileşim adaleti puanının 0,307 ( $Beta_4$ ) kadar artacağını söylemek mümkündür.

O halde  $H_3$  hipotezini ve  $H_{3b}$ ,  $H_{3c}$  ve  $H_{3d}$  alt hipotezlerini test etmek amacıyla oluşturulan regresyon modeli belirlenen hipotezleri destekler niteliktedir. Fakat  $H_{3a}$  hipotezi reddedilmiştir.



## SONUÇ

Çalışmanın bu son bölümünde bulgular kısmında yapılan tüm analizler ışığında kabul ve red edilen hipotezler tartışılarak bunların kuruluşlardaki uygulamalar ve yöneticiler açısından önemi ele alınacak ve geleceğe yönelik çalışmalar hakkında öneriler getirilmeye çalışılacaktır.

Bu çalışma, otel işletmelerindeki etik liderlik davranışlarının çalışanlardaki örgütsel adalet algısı ve alt boyutları üzerindeki etkilerini ortaya koymayı amaçlamıştır. Bu amaç doğrultusunda öncelikle etik, liderlik, etik liderlik ve örgütsel adalet kavramları açıklanmıştır. Daha sonra bu konu ve kavramlar çerçevesinde Nevşehir ilindeki 3,4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde görev yapan çalışanlara yönelik bir anket çalışması düzenlenmiştir.

Etik liderlik davranışı ve örgütsel adalet değişkenlerine ilişkin bir model ve buna bağlı üç ana hipotez ve on iki alt hipotez oluşturulmuştur. Nevşehir ilindeki otel işletmeleri çalışanlarına uygulanan anket çalışmasından elde edilen veriler ışığında, bu iki değişken arasındaki etki uygun analiz yöntemleri kullanılarak test edilmiş ve belirlenen hipotezlerin ne derecede desteklendiği ortaya konulmuştur.

Araştırmanın evreni ve örneklem büyüklüğü kısmında belirtildiği gibi bu çalışma, otel işletmesi çalışanları üzerinde uygulanmıştır. Araştırmaya katılan otel işletmesi çalışanlarına ilişkin demografik özellikler detaylı bir biçimde ortaya konulmuştur.

Araştırma hipotezlerine konu olan değişkenlere ilişkin sonuçlar değerlendirilmiş ve bu doğrultuda otel işletmelerindeki etik liderlik davranışlarının çalışanların örgütsel adalet algısı üzerindeki etkilerine bakılmıştır.

Etik liderlik davranışının iklimsel etik boyutuna ilişkin çalışanların vermiş oldukları yanıtlara bakıldığında yüksek ortalamalar ile karşılaşılmaktadır. Bu sonuçlar ışığında otel işletmesi çalışanlarının yöneticileri tarafından kendilerine sahip çıktığı, desteklendikleri ve kendi yaratıcılıklarına uygun çalışma ortamı sağlandığı

söylenbilir. Etik liderlik davranışının iletişimsel etik boyutuna ilişkin ortalamalarında yüksek denebilecek düzeylerde olduğu görülmektedir. Bu sonuçlarda otel işletmesi yöneticilerinin çalışanları ile iyi bir iletişim içerisinde olduğunu ortaya çıkmaktadır. Etik liderlik davranışının davranışsal etik boyutuna ilişkin verilen cevaplar incelendiğinde ortalamaların yüksek düzeylerde olduğu ve yöneticilerin çalışanlara karşı açık ve dürüst davranışlar sergiledikleri görülmektedir. Etik liderlik davranışının son boyutu olan karar vermede etik boyuna ilişkin, ankete verilen cevaplar incelendiğinde, iklimsel etik ve davranışsal etik boyutlarındaki gibi yüksek ortalamalar ile karşılaşılmıştır. Etik liderin en önemli özelliği, verdiği kararların ahlaki açıdan doğruluğudur (Turhan, 2007). Bu sonuçlara göre otel işletmesi yöneticileri çalışanları ile ilgili kararları vermede doğru, dürüst ve güvenilir bir yol izlemektedirler. Etik liderlik davranışı literatürü incelendiğinde, anketlere verilen cevaplarında bu sonuçları destekler nitelikte olup aynı şekilde yüksek ortalamalar ile karşılaşılmıştır.

Genel ortalama sonuçları, Nevşehir ili otel işletmelerindeki yöneticilerin göstermiş oldukları etik liderlik davranışları çalışanları tarafından yüksek düzeyde algılanmakta ve çalışanların liderlerinden beklediği etik davranışların sergilendiğini göstermektedir.

Örgütsel adaletin boyutları olan dağıtım adaleti, işlemsel adalet ve etkileşim adaletine ifadelerine ilişkin ortalamalara bakıldığında, otel işletmesi çalışanlarında örgütsel adalet algısının orta seviyeden yüksek olduğu görülmektedir. Fakat literatürde örgütsel adaletle ilişkin sonuçların ortalamaları incelendiğinde Nevşehir ilindeki otel işletmeleri çalışanlarının örgütsel adalet algısının Akdeniz, Ege ve Marmara bölgelerindeki çalışanlara nazaran daha düşük olduğu görülmektedir.

Yapılan analizler sonucunda otel işletmesi çalışanlarının etik liderlik davranışı algısının yüksek ve örgütsel adalet algısının orta düzeyin üzerinde olduğu görülmektedir. Korelasyon analizi sonucunda aralarında yüksek ve pozitif yönlü bir ilişki olduğunu söylemek mümkündür. Yani otel işletmesi çalışanlarında etik liderlik davranışı algısı arttıkça örgütsel adalet algısı da artmaktadır. Etik liderlik davranışı algısı azaldıkça ise örgütsel adalet algısı da azalmaktadır.

Korelasyon analizi sonucunda, etik liderlik davranışı ve örgütsel adalet algısını oluşturan boyutların tamamının arasında anlamlı ve pozitif yönde ilişki olduğu tespit

edilmiştir. Yani etik liderli davranışını oluşturan boyutları ile örgütsel adalet algısını oluşturan boyutlar ile doğrusal bir artış ya da azalış göstermektedir.

Araştırmada aynı zamanda, korelasyon analizi sonucu elde edilen bulguları desteklemek ve araştırma dahilinde daha önce belirlenen hipotezleri test etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir. Elde edilen veriler ışığında, belirlenen hipotezlerin ne ölçüde desteklendiği ortaya konulmuştur.

Etik liderlik davranışının, örgütsel adalet algısına olan etkisini incelemek amacıyla, araştırma dâhilinde  $H_1$ ,  $H_2$  ve  $H_3$  ana hipotez ve bunların 4'er alt hipotezleri geliştirilmiştir.

Geliştirilen ilk ana hipotezi ve buna bağlı dört alt hipotez etik liderlik davranışının dağıtım adaleti üzerindeki etkisini test etmeyi amaçlamaktadır. Yapılan analizler sonucunda  $H_{1a}$  ve  $H_{1d}$  alt hipotezlerinin desteklendiği buna karşın  $H_{1b}$  ve  $H_{1c}$  alt hipotezlerinin desteklenmediği görülmektedir. İklimsel etik ve karar vermede etiğin dağıtım adaletini etkilediği fakat iletişimsel etik ve davranışsal etiğin dağıtım adaletini etkilemediği analiz sonucunda görülmektedir. Buna bağlı olarak ilk ana hipotezin kısmen desteklendiği görülmektedir. Etik liderlik davranışının örgütsel adalet boyutlarından en az etkilediği boyutun dağıtım adaleti olduğu analizler sonucu ortaya çıkmıştır. Çünkü iklimsel etik ve karar vermede etik çalışanlarda dağıtım adaleti algısını pozitif yönde etkilerken, iletişimsel etik ve davranışsal etik çalışanlarda dağıtım adaleti algısına herhangi bir etkide bulunmamaktadır. Elde edilen bu sonuçların Yıldırım (2010)'ın yapmış olduğu çalışmasında elde edilen bulgularla benzerlikler gösterdiği görülmektedir.

Geliştirilen ikinci ana hipotezi ve buna bağlı dört alt hipotez etik liderlik davranışının işlemsel adalet üzerindeki etkisini test etmeyi amaçlamaktadır. Yapılan analizler sonucunda  $H_{2a}$ ,  $H_{2b}$  ve  $H_{2d}$  alt hipotezlerinin desteklendiği buna karşın  $H_{2c}$  alt hipotezlerinin desteklenmediği görülmektedir. İklimsel etik, iletişimsel etik ve karar vermede etiğin işlemsel adaleti etkilediği fakat davranışsal etiğin işlemsel adaleti etkilemediği analiz sonucunda görülmektedir. Buna bağlı olarak ikinci ana hipotezinde ilk ana hipotez gibi kısmen desteklendiği görülmektedir. Çünkü iklimsel etik, iletişimsel etik ve karar vermede etik çalışanlarda işlemsel adalet algısını pozitif yönde etkilerken, davranışsal etik çalışanlarda işlemsel adalet algısını herhangi bir şekilde etkilememektedir. Elde edilen bu sonuçların sektör, zaman ve uygulama alanı farkı gibi nedenlerden dolayı Uğurlu (2009) tarafından yapılan çalışma sonucu,

Yıldırım (2010) tarafından yapılan çalışma sonucu ve Kaya (2014) tarafından yapılan çalışma sonucu ile farklılıklar göstermektedir.

Son olarak geliştirilen üçüncü ana hipotezi ve buna bağlı dört alt hipotez etik liderlik davranışının etkileşim adaleti üzerindeki etkisini test etmeyi amaçlamaktadır. Yapılan analizler sonucunda  $H_{2b}$ ,  $H_{2c}$  ve  $H_{2d}$  alt hipotezlerinin desteklendiği buna karşın  $H_{2a}$  alt hipotezlerinin desteklenmediği görülmektedir. İletişimsel etik, davranışsal etik ve karar vermede etiğin etkileşim adaletini etkilediği fakat iklimsel etiğin etkileşim adaletini etkilemediği analiz sonucunda görülmektedir. etik liderlik davranışın örgütsel adalet boyutlarından en çok etkilediği boyutun etkileşim adaleti olduğu analizler sonucu ortaya çıkmıştır. Buna bağlı olarak üçüncü ana hipotezinde diğer ana hipotezler gibi kısmen desteklendiği görülmektedir. Çünkü iletişimsel etik, davranışsal ve karar vermede etik çalışanlarda etkileşim adaleti algısını pozitif yönde etkilerken, iklimsel etik çalışanlarda etkileşim adaleti algısını herhangi bir şekilde etkilememektedir. Elde edilen bu sonuçların Uğurlu (2009)'nun yapmış olduğu çalışmasında ve Yıldırım (2010)'ın yapmış olduğu çalışmasında elde edilen bulgularla benzerlikler gösterdiği görülmektedir.

Araştırma sonucunda etik liderlik davranışı genel olarak örgütsel adalet algısının % 53,0 oranında yordayıcısıdır. Diğer bir deyişle, etik liderlik davranışını oluşturan boyutlar (iklimsel etik, iletişimsel etik, davranışsal etik ve karar vermede etik), örgütsel adalet algısındaki değişimin % 53,0'ını açıklamaktadır. Araştırmaya sonucu elde edilen veriler genel olarak değerlendirildiğinde, araştırmaya katılan otel işletmesi çalışanlarının algıladıkları örgütsel adalet üzerinde yöneticileri tarafından sergilenen etik davranışların etkili olduğu görülmektedir.

Yapılan araştırmalara göre, yönetici etik liderlik davranışı ile örgütsel adalet arasındaki ilişkide; etik liderlik örgütsel adaletin önemli bir yordayıcısı olduğu görülmektedir. Yöneticilerin etik davranışları genel olarak örgütsel adaleti etkilemektedir. Yani yöneticileri, ne derece etik liderlik davranışlarını iyi gösterirlerse, iş görenlerin örgütsel adaleti algılama düzeyine ilişkin görüşleri de o derece olumlu olmaktadır.

Bu araştırma ile etik liderlik davranışının örgütsel adalet algısı üzerine etkisi ölçülmeye çalışılmıştır ve ilk defa Nevşehir ilinde otel işletmesi çalışanları üzerinde uygulanmıştır. Daha önceden otel işletmesi çalışanları üzerinde yapılmış bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu doğrultuda hem etik liderlik davranışı ve örgütsel

adalet ile ilgili ülkemizde yapılan çalışmaların yetersiz olması hem de etik liderlik davranışının örgütsel adalet algısına olan etkisi üzerine yapılmış olan bu çalışma ilk defa turizm alanında otel işletmesi çalışanları üzerine uygulanmış olması nedeniyle literatüre katkı niteliğindedir. Ayrıca elde edilen sonuçlar otel işletmelerinde hem yöneticilerin hem de çalışanların bu konularda yaşayacakları sorunların çözümlenmesi açısından bir kaynak niteliğinde olacaktır. Böylelikle yapılan araştırmanın literatürle birlikte çalışanların turizm sektöründeki yöneticilerin çalışanları ile olan ilişkilerinde teorikte ve pratikte katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Otel işletmesi çalışanlarının turizm sektörü açısından önemi azımsanmayacak derecede fazladır. Ülke turizminin daha iyi noktalara ulaştırılmasında otel işletmesi çalışanları büyük bir paya sahiptirler. Günümüzde de otel işletmesi çalışanları sektörün vazgeçilmez dinamiklerinden biri halindedir. Hizmet kalitesinin müşteri memnuniyetine doğrudan etkisinin olması ve hizmeti verenin çalışanlar olması bunu desteklemektedir. İşletmede çalışanlar örgütün etik ve adaletli olduğunu düşünmeleri performanslarını, örgüte olan bağlılıklarını, iş tatmini düzeylerini ve sundukları hizmeti olumlu yönde etkileyecektir.

Yapılan araştırmada da otel işletmesi çalışanlarının etik liderlik davranışı ve örgütsel adalet algısı birbirleriyle uyumlu bir şekilde yüksek düzeylerde çıkmıştır. Bu durum göstermektedir ki çalışanlar yöneticileri tarafından etik davranışlar gördüklerinde örgütlerinde adaletin olduğunu düşünmektedir. Bu bağlamda yapılan bu araştırma otel işletmesi çalışanlarının yöneticileri tarafından uygulanan etik davranışlar karşısında algıladıkları örgütsel adalet düzeylerini ortaya koyması nedeni ile otel işletmesi çalışanlarına, örgüt yöneticilerine ve turizm sektörüne bir katkı niteliğindedir.

Etik liderlik ve örgütsel adalet kavramları ulusal ve uluslar arası literatürde daha önceden çalışılmış olup ülkemizde ilk defa turizm sektörü baz alınarak otel işletmeleri çalışanları üzerinde uygulama gerçekleştirilmiştir. Bu nedenle literatüre katkı niteliğindedir ve büyük bir önem arz etmektedir.

Yöneticilerin etik liderlik davranışları çalışanların örgütsel adalet algılarını açık bir şekilde etkilediği göz önünde bulundurulmalı ve yöneticilere etik liderlik davranışlarını gösterme düzeylerinin geliştirilmesi için liderlik eğitimleri verilmelidir. Yöneticilerin, etik liderlik özelliklerini geliştirmek amacı ile hem

yöneticilerin hem de çalışanlarını fikir ve görüşlerini ortaya sunacak nitel çalışmalar yapılabilir.

Çalışmanın farklı bölgelerde, farklı sektörlerde ve farklı çalışanlar üzerinde uygulanması ile farklı sonuçlar ortaya çıkabilir. Yapılan araştırmada anket çalışmaları sezon dışı dönemde uygulanmıştır. Bu konu ile ilgili yapılan araştırmaların anket çalışmaları sezon içi dönemde yapılması halinde daha sağlıklı sonuçlar vereceği düşünülmektedir. Bu nedenle ileride yapılacak olan çalışmalarda daha sağlıklı sonuçlar elde etmek için sezon içinde uygulama yapılması önerilmektedir.

Ülkemizde çok az sayıda benzer çalışma olması nedeni ile hem sektöre hem de literatüre katkı sağlayacak yeni çalışmalar yapılabilir. Ayrıca bu sürekli gelişim adına düzenli periyotlar haline getirilebilir. Ayrıca etik liderlik davranışı ve örgütsel adalet; politik yetenek, örgütsel etkililik, çatışma yönetimi, örgütsel destek, örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel bağlılık, iş doyumu, iş tatmini ve örgütsel güven gibi konular ile birlikte çalışılabilir.

## KAYNAKÇA

- Acar G (2011) Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının beden eğitimi öğretmenlerinin örgütsel adalet ve motivasyon düzeyleriyle ilişkisi. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı, Ankara.
- Acquaah M, Tukamushaba KE (2009) Human factor, organizational justice and perceived organizational effectiveness: an empirical analysis from Ghana and Uganda. In *International Academy of African Business and Development (IAABD) Peer-Reviewed Proceedings of the 10th Annual International Conference Makerere*, 19-23.
- Adams JS (1965) Inequity in social exchange. *Advances in Experimental Social Psychology* 2: 267-299.
- Ağaoğlu O K (1992) İşgücünü verimli kullanma tekniklerinin turizm sektörüne uygulanması. *Verimlilik Dergisi, Milli Prodüktivite Yayını*, (457): 110-121.
- Akduman G, Yüksekbilgili Z, Hatipoğlu Z (2014) *Medeni Durumuna Göre Örgütsel Adalet Algısı* (University Library of Munich, Germany).
- Akgüney E (2014) Öğretmenlerin örgütsel adalet algılamaları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında ilişki. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, İstanbul.
- Altunışık R, Coşkun R, Bayraktaroğlu S, Yıldırım E (2012) *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı* (Sakarya Yayıncılık, Sakarya).
- Anderson DM, Shinen KJ (2003) Gender equity in the context of organizational justice: A closer look at a reoccurring issue in the field. *Journal of Leisure Research* 35(2): 228-247.

- Aronson E (2001) Integrating leadership styles and ethical perspectives. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration* 18(4): 244-256.
- Arslantaş C (2005) Algılanan adaletin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik görgül bir çalışma. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi* 3(4): 264-281.
- Arslantaş C, Pakdemir P (2007) Dönüşümcü liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel adalet arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik görgül bir araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 7(1): 261-286.
- Arslantaş CC, Dursun M (2008) Etik Liderlik Davranışının Yöneticiye Duyulan Güven ve Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkisinde Etkileşim Adaletinin Dolaylı Rolü. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 8(1): 111-128.
- Aykanat Z (2014) Psikolojik sözleşmenin ihlali algısına örgütsel adaletin etkisi ve etik liderin aracı değişken olarak rolü: kalkınma ajanslarında uygulama. Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Erzurum.
- Bahçeci F (2014) Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin etik liderlik davranışları, öğretmenlerin karşılaştığı yıldırma davranışı ve örgütsel adalet arasındaki ilişkinin incelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, Mevlana Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Konya.
- Bakan İ, Büyükmeşe T (2010) Liderlik “Türleri” ve “Güç Kaynakları”na İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırılması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi* 12(19): 73-84.
- Bass BM (1985) *Leadership And Performance Beyond Expectations*. (The Free Press, New York).
- Başar D (2009) Çalışanların şirket politikası, liderlik davranışları ve etik iklimi algılamaları ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki. Yüksek Lisans Tezi, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Strateji Bilimi Anabilim Dalı, Gebze.



- Başaran İE (1982) *Örgütsel Davranış* (Ankara Üniversitesi Yayınları, Ankara).
- Başarır Ç (2006) İnsan kaynakları yönetiminde etiksel ilkelerin yerleştirilmesi ve bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Balıkesir.
- Baştuğ İ (2009) İlköğretim okulu yöneticilerinin etik liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen görüşler (Konya ili örneği). Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı, Konya.
- Beugre CD (1998) *Managing fairness in organizations*. (Greenwood Publishing Group, USA: Westport).
- Bıyıkbeyi T (2015) Çalışanların örgütsel adalet algıları ile psikolojik sermaye düzeyleri arasındaki ilişki: Doğu Akdeniz bölgesinde bir ilde bir alan araştırması. Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Kahramanmaraş.
- Bies RJ (2001) Interactional (in) justice: The sacred and the profane. *Advances in Organizational Justice* 89-118.
- Bies RJ, Moag JS (1986) Interactional justice: Communication criteria of fairness. *Research on Negotiation in Organizations* 1(1): 43-55.
- Bolat T, Seymen A (2003) Örgütlerde İş Etiği ve Kariyer Yönetimi İlişkisi: Normatif Etik Boyutuyla Bir Değerlendirme. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi* 14(45): 3-19.
- Bos KVD, Vermunt R, Wilke HA (1997) Procedural and distributive justice: what is fair depends more on what comes first than on what comes next. *Journal of Personality and Social Psychology* 72(1): 95-104.
- Bostancı AB, Yolcu H (2011) İlköğretim okulları yöneticilerinin performansını değerlendirmede etik ilkelere uyma düzeyleri. *Uluslar arası insan bilimleri dergisi* 1: 922-941.
- Bowers TH (2009) Connections between ethical leadership behavior and collective efficacy levels as perceived by teachers. Doktora Tezi, Ashland University, College of Education, OH, Ashland.

- Brown ME, Mitchell MS (2010) Ethical and Unethical Leadership: Exploring New Avenues for Future Research. *Business Ethics Quarterly* 20(4): 583-616.
- Brown ME, Trevino LK, Harrison AD (2005) Ethical Leadership: A Social Learning Perspective For Construct Development And Testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 97: 117-134.
- Bursalıoğlu Z (2002) *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış* (Pegem Akademi Yayıncılık, Ankara).
- Büte M (2011) Algılanan Örgüt İkliminin Etik Olmayan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi* 25(2): 103-122.
- Campbell L, Finch E (2004) Customer satisfaction and organisational justice. *Facilities* 22(7/8): 178-189.
- Cemaloğlu N, Kılınç AÇ (2012) İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin Algıladıkları Örgütsel Güven Ve Yıldırma Arasındaki İlişki. *Eğitim Ve Bilim* 37(165): 137-151.
- Ceylan A, Özbal S (2005) yenilikçi iş davranışı ve çalışanların adalet algıları arasındaki ilişkiler üzerine bankacılık sektöründe yapılan bir çalışma. *İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi* 32: 167-184.
- Cihangiroğlu N, Yılmaz A (2010) Çalışanların örgütsel adalet algısının örgütler için önemi. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi* (19): 195-213.
- Ciulla JB (1998) Leadership Ethics: Mapping The Territory. *Ethics: The Heart of Leadership* 2: 3-24.
- Coetzee M (2005) The fairness of affirmative action: An organisational justice perspective. Doctoral dissertation, University of Pretoria, Faculty of Economic and Management Sciences, South Africa.
- Cohen-Charash Y, Spector PE (2001) The role of justice in organizations: a meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 86(2): 278-321.

- Colquitt JA (2001) On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure. *Journal of applied psychology* 86(3): 386-400.
- Colquitt JA, Chertkoff JM (2002) Explaining injustice: The interactive effect of explanation and outcome on fairness perceptions and task motivation. *Journal of Management* 28(5): 591-610.
- Colquitt JA, Conlon DE, Wesson MJ, Porter COLH, Ng KY (2001) Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology* 86(3): 425-445.
- Colquitt JA, Scott BA, Judge TA, Shaw JC (2006) Justice and personality: Using integrative theories to derive moderators of justice effects. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 100(1): 110-127.
- Cowherd DM, Levine DI (1992) Product quality and pay equity between lower-level employees and top management: an investigation of distributive justice theor. *Administrative Science Quarterly*, 37(2): 302-320.
- Cömert M, Demirtaş H, Üstüner M, Özer N (2008) Lise öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları. *Eğitim Bilimleri ve Uygulama* 7(13): 3-22.
- Crawshaw JR, Cropanzano R, Bell CM, Nadisic T (2013) Organizational justice: New insights from behavioural ethics. *Human relations*, 0/0, 1-20.
- Cropanzano R, Byrne ZS, Bobocel DR, Rupp DE (2001) Moral virtues, fairness heuristics, social entities and other denizens of organizational justice. *Journal of Vocational Behavior* 58: 164-209.
- Crosby F (1976) A model of egoistical relative deprivation. *Psychological Review* 83(2): 85-113.
- Çakır B (2006) İş yerindeki yıldırma eylemlerinin (mobbing) işten ayrılmalara etkisi üzerine bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Çakmak KÖ (2005) Performans değerlendirme sistemlerinde örgütsel adalet algısı ve bir örnek olay çalışması. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.

- Çelik C, Sünbül Ö (2008) Liderlik Algılamalarında Eğitim ve Cinsiyet Faktörü: Mersin İlinde Bir Alan Araştırması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 13(8): 49-66.
- Çelik N (2013) Orta öğretim kurumları yöneticilerinin etik liderlik anlayışları ile örgüt çalışanlarının örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki. Yüksek Lisans Tezi, Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Çelik OT (2011) İlköğretim okulu yöneticilerinin ve öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları ile iş doyumları arasındaki ilişki. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Konya.
- Çelik V (2007) *Eğitimsel Liderlik* (Pegem Akademi Yayıncılık, Ankara).
- Çetinkaya M, Çimenci S (2014) Örgütsel adalet algısının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi ve örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü: yapısal eşitlik modeli çalışması. *Yönetim Bilimleri Dergisi* 12(23): 237-278.
- Çınar H, Kazancı Z (2010) Büro Hizmetleri ve Yönetici Asistanlığı Programı Öğrencilerinin Meslek Etiğine Yönelik Duyarlılıkları Gaziosmanpaşa Üniversitesi Örneği. *Ulusal Meslek Yüksel Okulları Öğrenci Sempozyumu*. Düze, Bolu, Ekim.
- Çıraklı Ü, Uğurluoğlu Ö, Şantaş F, Çelik Y (2014) Etik liderlik davranışlarının örgütsel adalet üzerindeki etkisi: hastanede bir uygulama. *İşletme Bilimi Dergisi* 2(2): 53-69.
- Çöp S (2008) Türkiye ve Polonya'da turizm sektörü çalışanlarının örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık algılarına ilişkin bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Eğitimi Anabilim Dalı, Ankara.
- Davis DL (2004) A correlative study of african-american adolescent identity development and levels of cultural mistrust: implications for ethical education leadership. A Dissertation Submitted To The Graduate College of Bowling Green State University In Partial Fulfillment of The Requirements For The Degree of Doctor of Philosophy, ABD.

- Derin N, Çakınberk A, Demirel ET (2013) Etik Liderlik ve Normatif Bağlılık Arasındaki İlişkinin Sosyal Mübadele Kuramından Hareketle İncelenmesi. 21. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*. Dumlupınar Üniversitesi Kütahya, 30 Mayıs – 1 Haziran.
- Dertli EM (2014) Etik liderlik davranışlarının ve iş tatmininin çalışanların tükenmişlik duygularına etkisi: ampirik bir çalışma. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, İstanbul.
- Dilek H (2005) Liderlik tarzlarının ve adalet algısının; örgütsel bağlılık, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkilerine yönelik bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Gebze İleri teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İzmit.
- Dobel JP (1998) Political Prudence And Thr Ethics of Lidership. *Public Administration Review* 58(1): 74-81.
- Drucker PF (2003) *Yenilikçilik İçerisinde Yenilikçilik Disiplini*, çev. Ahmet Kardam. (MESS Yayınları, İstanbul).
- Eker G (2006) Örgütsel adalet algısı boyutları ve iş doyumunu üzerindeki etkileri. Yüksek Lisan Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İzmir.
- Erdoğan B, Liden RC, Kramer MA (2006) Justice and leader member exchange: the moderating role of organizational culture. *Academy of Management Journal* 49(2): 395–406.
- Ergüç N (2002) İlköğretim müfredat laboratuvar okulu müdürlerinin mesleki etik ilkelerine ilişkin davranışları (Ankara ili örneği). Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı. Ankara.
- Ertürk H (2012) Okul müdürlerinin etik liderlik davranış düzeylerinin incelenmesi (Uşak ili örneği). Yüksek Lisans Tezi, Uşak Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Uşak.

- Farh JL, Cheng BS (2000) A Cultural Analysis of Paternalistic Leadership in Chinese Organizations. *Management and organizations in the Chinese context*. Palgrave Macmillan UK, 84-127.
- Folger R (1993) Justice, motivation, and performance beyond role requirements. *Employee Responsibilities and Rights Journal* 6(3): 239-248.
- Folger R, Konovsky MA (1989) Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management Journal* 32(1): 115-130.
- Folger RG, Cropanzano R (1998) *Organizational Justice and Human Resource Management* (Sage Publications, USA).
- Freedman SM, Montanari JR (1980) An integrative model of managerial reward allocation. *Academy of Management Review* 5(3): 381-390.
- Freeman RE, Stewart L (2006) Developing Ethical Leadership. *Business Roundtable Institute for Corporate Ethics* 2-15. [http://www.corporateethics.org/pdf/ethical\\_leadership.pdf](http://www.corporateethics.org/pdf/ethical_leadership.pdf) Erişim: 25.12.2015.
- McGahey V (2001) Establishing moral community within schools: sensing the spirit. PhD Thesis, University of Western Sydney, Sydney.
- Gefen D, Ragowsky A, Ridings C (2008) Leadership and justice: increasing non participating users' assessment of an IT through passive participation. *Information & Management* 45(8): 507-512.
- Gilliland S, Chan D (2008) *Justice In Organizations*. Handbook of Industrial, Work & Organizational Psychology, ed. Neil Anderson vd. 4. bs. (Sage Publications, London).
- Gök D (2014) İlkokul ve ortaokullarda görevli öğretmenlerin örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık algılarının çeşitli değişkenler açısından incelenmesi (şahinbey/Gaziantep örneği). Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı, Gaziantep.

- Görgüluer AA (2013) Örgütsel adalet ve iş tatmininin örgütsel bağlılığa etkisi üzerine bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Niğde.
- Gözütok D (1999) Öğretmenlerin Etik Davranışları. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi* 32(1-2), 83-99.
- 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.
- Greenberg J, Baron RA (2000) *Behavior in Organizations* (Upper Saddle River, Prenticehall, New Jersey).
- Gül H, Aykanat Z (2012) Karizmatik Liderlik ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 16(1): 17-36.
- Gülcan MG, Kılınç AÇ, Çepni O (2012) İlköğretim Okulu Müdürlerinin Etik Liderlik Davranışları Gösterme Düzeylerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi* 10(1): 123-142.
- Gültekin M (2008) İlköğretim okulu yöneticilerinin etik liderlik davranışı gösterme düzeylerinin çeşitli değişkenler açısından incelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, Konya Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Konya.
- Gürbüz S (2007) Yöneticilerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının iş tatmini ve algıladıkları örgütsel adalet ile ilişkisi. Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı. İstanbul.
- Halaçoğlu B (2008) Üniversitelerdeki akademik personelin mesleki yabancılaşma düzeylerinin çok boyutlu incelenmesi (İstanbul ili örneği). Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Programı, İstanbul.
- Halis M, Akova O (2008) Turizm İşletmelerinde Örgütsel Adalet. Okumuş F, Avcı U, (Ed.) *Turizm İşletmelerinde Çağdaş Yönetim Teknikleri* (Detay Yayıncılık, Ankara).

- Haq S (2011) Ethics And Leadership Skills In The Public Service. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 15: 2792–2796.
- Helvacı MA (2010) İlköğretim okulu yöneticilerinin etik liderlik davranışı gösterme düzeyleri. *Zeitschrift Für Die Welt Der Türken Der Türken, Journal of World of Turks* 1: 391-410.
- Hitt WD (1990) *Ethics and Leadership* (Putting Theory Into Practice, America).
- Homans GC (1958) Social behavior as exchange. *American journal of sociology* 63(6): 597-606.
- Hughes C, Jones D (2010) A Relationship Among Public School Leadership, Ethics, And Student Achievement. *Innational Forum of Educational Administration & Supervision Journal* 27(2): 50-73.
- Irak UD (2004) Örgütsel adalet: ortaya çıkışı, kuramsal yaklaşımlar ve bugünkü durumu. *Türk Psikoloji Yazıları* 7(13): 25-43.
- İçerli L (2010) Örgütsel adalet: kuramsal bir yaklaşım. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi* 5(1): 67-92.
- İçöz D (2014) Algılanan örgütsel adaletin örgütsel bağlılık üzerine etkileri: Kayseri imalat sanayinde bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Nevşehir.
- İren S (2015) İlkokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile mesleki motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi: Tuzla örneği. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- İskele A (2009) İlköğretim okulu yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının okullardaki yaratıcı iklim üzerine etkisi. Doktora Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Antalya.
- İşcan ÖF, Naktiyok A (2004) Çalışanların örgütsel bağdaşımalarının belirleyicileri olarak örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet algıları. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi* 59(1): 181-201.
- İyigün NÖ (2012) Örgütsel adalet: kuramsal bir yaklaşım. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 11(21): 49-64.



- Judge TA, COLQUITT JA (2004) Organizational justice and stress: the mediating role of work - family conflict. *Journal of Applied Psychology* 89(3): 395–404.
- Kang DS (2004) the impact of organizational justice and leader-member exchange quality on motivation to participate in training: centered on the mediating effect of employees. Doctoral Dissertation, University of Minnesota, Perceived Benefits of Training, Minnesota.
- Kaptan S (1983) *Bilimsel Araştırma Teknikleri ve İstatistik Yöntemleri* (Tekışık Matbaası, Ankara).
- Karadal H, Demirel Y, Doğan İ (2009) İşletme yönetiminde örgütsel adalet tartışmaları: farklı işletmeler üzerine bir araştırma. *International Davraz Congress On Social And Economic Issues Shaping The World's Future: New Global Dialogue*, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta, Eylül 24-27.
- Karaeminoğulları A (2006) Öğretim elemanlarının örgütsel adalet algıları ile sergiledikleri üretkenliğe aykırı davranışlar arasındaki ilişki ve bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Karaköse T (2008) Okul müdürlerini itibarlı kılan değerlerin belirlenmesine yönelik nitel bir çalışma. *Journal of Values Education* 6(16): 113-129.
- Karasar N (2005) *Bilimsel Araştırma Yöntemi* (Nobel Yayın Dağıtım, Ankara).
- Kentsu, J (2007) Okul yöneticilerinin kişilik özelliklerinin örgütsel etik üzerine etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Yedi Tepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Keskin H, Akgün AE, Günsel A (2008) *Örgütsel Adaletsizlik Kavramı, Boyutları Ve Yönetimi*. (Ed. Özdevecioğlu M, Karadal H, *Örgütsel Davranışta Seçme Konular. Organizasyonların Karanlık Yönleri ve Verimlilik Azaltıcı Davranışlar*. Birinci Basım, 91-106). (İlke Yayınevi, Ankara).
- Khuntia R, Suar D (2004) A scale to assess ethical leadership of Indian private and public sector managers. *Journal of Business Ethics* 49(1): 13-26.

- Kılıçaslan S (2010) Örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilere kuramsal bir yaklaşım. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İzmir.
- Kılınç AÇ (2010) Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları gösterme düzeyleri ile öğretmenlerin yaşadıkları örgütsel güven ve yıldırma arasındaki ilişki. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimler Enstitüsü, Eğitim bilimler Anabilim Dalı, Ankara.
- Kırel Ç (1996) *Örgütlerde Etik Davranışlar, Yönetimi ve Bir Uygulama Çalışması*. (Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları, Eskisehir).
- Konak M (2014) Öğretmenlerin görüşlerine göre ilköğretim müdürlerinin etik liderlik davranışları ile çatışma yönetme stilleri arasındaki ilişki (Batman ili örneği). Yüksek Lisans Tezi, Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Van.
- Konak M, Erdem M (2015) Öğretmenlerin Görüşlerine Göre İlkokul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışları ile Çatışma Yönetme Stratejileri Arasındaki İlişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi* 21(1): 69-91.
- Konovsky MA (2000) Understanding prosedural justice and its impact on business organizations. *Journal of Management* 26(3): 489-511.
- Konovsky MA, Pugh SD (1994) Citizenship behavior and social exchange. *Academy of Management Journal* 37(3): 656-669.
- Köksal O (2011) Bir Kültürel Liderlik Paradoksu: Paternalizm. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 8(15): 101-122.
- Laçinoğlu Z (2010) İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları ile bazı örgütsel davranışlar arasındaki ilişki (Sakarya ili örneği). Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Sakarya.
- Lamberton LH, Minor-Evans L (1995) *Human relations: strategies for success*. Irwin Professional Publishing.
- Lefkowitz J (2003) *Ethics and values in industrial-organizational psychology* (Psychology Press, New Jersey, London).

- Leventhal GS (1976) The distribution of rewards and resources in groups and organizations. *Advances In Experimental Social Psychology* 9: 91-131.
- Leventhal GS, Karuza J, Fry WR (1980) Beyond fairness: A theory of allocation preferences. *Justice and Social Interaction* 3: 167-218.
- Lind EA (2001) Fairness heuristic theory: Justice judgments as pivotal cognitions in organizational relations. *Advances in Organizational Justice* 56-88.
- Lind EA, Kray L, Thompson L (2001) Primacy effects in justice judgments: Testing predictions from fairness heuristic theory. *Organizational behavior and human decision processes* 85(2): 189-210.
- Lind EA, Tyler TR (1988) *The Social Psychology of Procedural Justice* (Springer Science & Business Media: Plenum, New York).
- Luria G, Yagil D (2008) Procedural justice, ethical climate and service outcomes in restaurants. *International Journal of Hospitality Management* 27(2): 276-283.
- Luthans F (2010) *Organizational behavior: An evidence-based approach* (McGraw-Hill Irwin, New York).
- Madenöğlu C, Uysal Ő, Sarier Y, Banoğlu K (2014) Okul M¼d¼rlerinin Etik Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin İş Doyumlarının Örg¼tsel Bağlılık İlişkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi* 20(1): 47-69.
- McFarlin DB, Sweeney PD (1992) Research notes. Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes. *Academy of management Journal* 35(3): 626-637.
- McNally GP, Blake A (2006) Job satisfaction among newly qualified teachers in Scotland. *Improving Learning in A Professional Context. A Research Perspective on The New Teacher in School* 107-120.
- Moorhouse JR (2002) Desired Characteristics of ethical leaders in business, educational, political and religious organizations from east tennessee: A delphi investigation. East Tennessee State University, Department of Educational Leadership and Policy Analysis PhD Thesis, Tennessee.

- Moorman RH (1991) Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: do fairness perceptions influence employee citizenship?. *Journal of Applied Psychology* 76(6): 845-855.
- Morgan LM (2002) The moral ethos of managing in an engineering culture. A Dissertation Submitted to the University of San Francisco in Partial Fulfillment of The Requirments for The Degree of Doctor of Education, San Francisco.
- Naigowit, T, Hale, CL (2008) The relationship between organizational identification and organizational justice in thai for-profit organizations. Paper Presented At The Annual Meeting of The International Communication Association, TBA, Montreal, Quebec, Canada, <http://citation.allacademic.com> (01 Aralık 2015).
- Niehoff BP, Moorman RH (1993) Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal* 36(3): 527-556.
- O'Donohue W, Nelson L (2009) The Role of Ethical Values in An Expanded Psychological Contract. *Journal of Business Ethics* 90(2): 251-263.
- O'Connell W, Bligh M (2009) Emerging from Ethical Scandal: Can Corruption Really Have a Happy Ending?. *Leadership* 5(2): 213-235.
- Öktem Ş (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 an Gastronomy Studies* 1(3): 10-21,
- Önderoğlu S (2010) Örgütsel adalet algısı iş aile çatışması ve örgütsel destek arasındaki bağlantılar. Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Psikoloji Anabilim Dalı, Ankara.
- Özdevecioğlu M (2003) Algılanan örgütsel adaletin bireylerarası saldırgan davranışlar üzerindeki etkilerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* 21(21): 77-96.
- Özen J (2002) Adalet kuramlarının gelişimi ve örgütsel adalet türleri. *Hukuk Felsefesi ve Sosyolojisi Arşivi* 5: 107-117.
- Özen-İşbaşı J (2000) Çalışanların yöneticilerine duydukları güvenin ve örgütsel adalete ilişkin algılamalarının örgütsel vatandaşlık davranışının oluşumundaki

rolü: Bir turizm örgütünde uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Antalya.

Özgen C (2006) *Uygulamalı Etik Araştırma Merkezi Etkinlik Raporu* (ODTÜ, Ankara).

Özmen NT, Arbak Y, Özer PS (2007) Adalet verilen değer in adalet algıları üzerindeki etkisinin sorgulanmasına ilişkin bir araştırma. *Ege Akademik Bakış Dergisi* 7(1): 17-33.

Padavic İ, Earnest W (1994) Paternalism As A Component of Managerial Strategy. *The Social Science Journal* 31: 389-404.

Pehlivan Aydın İ (2002) *Yönetmel, Mesleki ve Örgütsel Etik* (3. Baskı, Pegem Akademi Yayıncılık, Ankara).

Pehlivan Aydın İ (2012) *Yönetmel, Mesleki ve Örgütsel Etik* (Pegem Yayıncılık, Ankara).

Pehlivan İ (2001) *Yönetmel Mesleki Örgütsel Etik* (Pegem Yayıncılık, Ankara).

Pfeffer J, Langton N (1993) The effects of wage dispersion on satisfaction, productivity, and working collaboratively: evidence from college and university faculty. *Administrative Science Quarterly* 38(3): 382-407.

Pillai R, Scandura TA, Williams EA (1999) Leadership and organizational justice: Similarities and differences across cultures. *Journal of International Business Studies* 30(4): 763-779.

Pirali J (2007) The influence of job satisfaction, organizational commitment, and perceptions of organizational justice on organizational citizenship behavior in turkish education sector. Yüksek Lisans Tezi, Orta Doğu Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Ankara.

Polat Ş (2005) Mesleğe-örgüte bağlılık ve iş tatmini ile işten ayrılma ilişkisi ve hemşireler üzerine bir araştırma. Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.

Poyraz K, Kara H, Çetin SA (2009) Örgütsel adalet algılamalarının örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisine yönelik bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 9(1): 71-91.

- Rawls J (2009) *A theory of justice* (Harvard university pres, Cambridge-Massachusetts).
- Resick CJ, Hanges PJ, Dickson MW, Mitchelson JK (2006) A Cross-Cultural Examination of the Endorsement of Ethical Leadership. *Journal of Business Ethics* 63: 345-359.
- Rost, J. C. (1993). *Dönüşümsel Liderlik*, çev. Cevat Celep (Ankara: Anı Yayıncılık).
- Sancak YM (2014) Etik liderlik örgütsel adalet ve örgütsel sinizm üzerine bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Haliç Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Sarı GO (2015) Bireysel özelliklerin örgütsel adalet, iş tatmini ve örgütsel bağlılık ile ilişkisi: mülki idare amirleri üzerine bir inceleme. Yüksek Lisans Tezi, Çağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Mersin.
- Saylı H, Kızıldağ D (2004) Yönetmelik Etik ve Yönetmelik Etiğinin Oluşmasında İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolüne Belirlemeye Yönelik Bir Analiz. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 9(1): 231-251.
- Schmiesing RJ, Safrit RD, Gliem JA (2003) Factors affecting osu extension agents perceptions of organizational justice and job satisfaction: critical insights into emerging trends and existing policies in extension human resource management. *In AIAEE2003 Proceeding of the 19th Annual Conference Raleigh North Carolina, USA, April 8-12.*
- Selekler ZO (2007) Öğretmenlerde örgütsel adalet ve psikolojik sözleşme ihlal algısı. Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Kocaeli.
- Sezgül İ (2010) Liderlik Ve Etik: Geleneksel, Modern ve Postmodern Liderlik Tanımları Bağlamında Bir Değerlendirme. *Toplum Bilimleri Dergisi* 4(7): 239-252.
- Simons T, Roberson Q (2003) Why managers should care about fairness: the effects of aggregate justice perceptions on organizational outcomes. *Journal of Applied Psychology* 88(3): 432.

- Söyük S (2007) Örgütsel adaletin iş tatmini üzerine etkisi ve İstanbul ilindeki özel hastanelerde çalışan hemşirelere yönelik bir çalışma. Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Staley AB (1997) The contribution of organizational justice in budget decision making to organizational commitment and trust in superior. Doktora Tezi, Nova Southeastern University, School of Business And Entrepreneurship, ABD.
- Staley AB, Dastoor B, Magner NR, Stolp C (2003) The contribution of organizational justice in budget decision-making to federal managers'organizational commitment. *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*, 15(4): 505-524,
- Şanlımeşhur Ö (2015) Organizasyonlarda algılanan örgütsel adalet ile çatışma ilişkisi ve bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Arel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, İstanbul.
- Şimşek Ş (1999) *Yönetim ve Organizasyon* (Nobel Yayıncılık, Ankara).
- Şimşek Y, Altinkurt Y (2009) Endüstri meslek liselerinde görev yapan öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim becerilerine ilişkin görüşleri. *Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi* 17: 1-16.
- Şişman M (2004) *Öğretim Liderliği (2.Baskı)* (Pegem Yayıncılık, Ankara)
- Tan Ç (2006) İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet konusundaki algıları. Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Elazığ.
- Taşkıran E (2010) Liderlik tarzının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin rolü ve bir araştırma. Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Taşkıran E (2011) *Liderlik ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki Etkileşim, Örgütsel Adaletin Rolü* (Beta Yayıncılık, İstanbul).
- Tengilimoğlu D (2005) Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması. *Gazi Üniversitesi Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi* 4(14): 1-16.

- Teyfur M, Beytekin OF, Yalçinkaya M (2013) İlköğretim Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri İle Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin İncelenmesi (İzmir İl Örneği). *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi* 21: 84-106.
- Thibaut J, Walker L (1978) A Theory of procedure. *California Law Review* 66(3): 541-566.
- Thiroux JP (1998) *Ethics—Theory and Practice*, 6th ed., Upper Saddle River (Prentice Hall, New Jersey).
- Thompson LJ (2004) Moral leadership in a postmodern world. *Journal of Leadership & Organizational Studies* 11(1): 27-37.
- Titrek O (2009) Okul türüne göre okullardaki örgütsel adalet düzeyi. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi* 6(2): 551-573.
- Tombak N (2012) İlköğretim okulu yöneticilerinin etik liderlik davranışı gösterme düzeylerinin incelenmesi (Muğla ili Örneği). Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, İzmir.
- Tombak N, Bakan H (2014) İlköğretim Okulu Yöneticilerinde Etik Liderlik: Muğla İli Örneği. *Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 32: 95-121.
- Topakkaya A (2009) Aritoteles'te Adalet Kavramı. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi* 2(6): 628-633.
- Toytok EH (2014) Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının örgüt kültürü üzerine etkisi (Düzce ili Örneği). Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı, Bolu.
- Töremen F, Tan Ç (2010) Eğitim örgütlerinde adalet: kavramsal bir çözümleme. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi* 14: 58–70.
- Treviño LK, Brown M, Hartman LP (2003) A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite. *Human Relations* 56(1): 5-37.



- Tuna M, Yeşiltaş M (2013) Liderliğin Etik Boyutu: Etik Liderliğin Otel İşletmelerindeki İşgörenler Tarafından Algılanması. *İşletme Araştırmaları Dergisi* 5(3): 184-209.
- Turhan M (2007) Genel ve mesleki lise yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının okullardaki sosyal adalet üzerindeki etkisi. Doktora Tezi, Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Elazığ.
- TUSİAD (2009) *Dünyada ve Türkiye'de İş Etiği ve Etik Yönetimi* (Türk Sanayici ve İşadamları Derneği Yayınları, İstanbul).
- Tutar H (2007) Erzurum'da devlet ve özel hastanelerinde çalışan sağlık personelinin işlem adaleti, iş tatmini, ve duygusal bağlılık durumlarının incelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi* 12(3): 97-120.
- Tutar H (2010) İşgören yabancılaşması ve örgütsel sağlık ilişkisi: bankacılık sektöründe bir uygulama. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi* 65(1): 175-204.
- Tutar I (2010) Etik liderlik ve yöneticilerin etik sorumluluklarının değerlendirilmesi üzerine bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İzmir.
- Tyler TR, Blader SL (2003) The group engagement model: procedural justice, social identity, and cooperative behavior. *Personality and Social Psychology Review* 7(4): 349-361.
- Uğurlu CT (2008) Lise Son Sınıf Öğrencilerinin Öğretmenlerinin Etik Davranışlarına İlişkin Algıları. *Kastamonu Eğitim Dergisi* 16(2): 367-378.
- Uğurlu CT (2009) İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeylerine yöneticilerin etik liderlik ve örgütsel adalet davranışlarının etkisi. Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Malatya.
- Uğurlu CT (2012) İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Yönetici Etik Liderlik Davranışına İlişkin Algıları. *Cumhuriyet Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi* 36(2): 203-213.

- Uğurlu CT, Sincar M, Çınar K (2013) Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Etkisi. *Erzincan Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* 15(1): 266-281.
- Ulukapı H, Bedük A (2014) Örgütsel adaletin işgörenlerin örgütsel bağlılık düzeylerine etkisi: Konya'da bir araştırma. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi* 7(31): 771-778.
- Ural A, Kılıç İ (2013) *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi* (Detay Yayıncılık, Ankara).
- Uzun V (2013) Etik, ahlak ve liderlik kavramları ve etik liderlik. Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknolojiler Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Strateji Bilimleri Anabilim Dalı, Gebze.
- Wikipedia (2015) <https://tr.wikipedia.org/wiki/Adalet> (18 Ekim 2015).
- Yazıcıoğlu İ, Topaloğlu IG (2009) Örgütsel adalet ve bağlılık ilişkisi: Konaklama işletmelerinde bir uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi* 1(1): 3-16.
- Yeniçeri Ö, Demirel Y, Seçkin Z (2009) Örgütsel adalet ile duygusal tükenmişlik arasındaki ilişki: İmalat sanayi çalışanları üzerine bir araştırma. *KMU İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* 11(16): 83-99.
- Yeşiltaş M (2012) Örgütsel özdeşleşmenin oluşmasında belirleyiciler olarak etik liderlik ve etik iklim: Otel işletmelerine yönelik bir uygulama. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Ankara.
- Yıldırım A (2010) *Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet İlişkisi Üzerine Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Karaman.
- Yıldırım F (2007) İş doyumu ile örgütsel adalet ilişkisi. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi* 62(01): 253-278.
- Yıldız S (2014) Örgütsel adaletin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisinde iş tatmininin aracı rolü. *Ege Akademik Bakış* 14(2): 199-210.
- Yılmaz E (2005) Etik liderlik ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirlik çalışması. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 14: 739-756.

- Yılmaz E (2006) Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi. Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Konya.
- Yılmaz G (2004) İnsan kaynakları uygulamalarına ilişkin örgütsel adalet algısının çalışanların tutum ve davranışları üzerindeki etkisi. Doktora tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Yukl G (2002) *Leadreship In Organisations* (Prentice-Hall, Inc. 5th edition, New Jersey).
- Yürür S (2005) Ödüllendirme sistemleri ile örgütsel adalet arasındaki ilişkilerin analizi ve bir uygulama. Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Bursa.
- Yürür S (2008) Örgütsel adalet ile iş tatmini ve çalışanların bireysel özellikleri arasındaki ilişkilerin analizine yönelik bir araştırma. *Suleyman Demirel University Journal of Faculty of Economics & Administrative Sciences* 13(2): 295-312.
- Zhu W, May DR, Avolio BJ (2004) The Impact of Ethical Leadership Behavior On Employee Outcomes: The Roles of Psychological Empowerment And Authenticity. *Journal of Leadership & Organizational Studies* 11(1): 16-26.

## **EKLER**

### **Ek 1: Anket Formu**

#### **ETİK LİDERLİK DAVRANIŞI VE ÖRGÜTSEL ADALET ANKETİ**

Sayın katılımcı, bu anket yüksek lisans tezine veri toplama amacıyla hazırlanmıştır. Anket toplam 73 maddeden oluşmaktadır. Bu çalışmada bilimsel etik kurallarına önem verilecektir. Çalışmamıza ayırdığınız değerli zamanınızdan dolayı şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dilerim. Saygılarımla.

Aydın İNAK / (Danışman: Yrd. Doç. Dr. Aziz Gökhan ÖZKOÇ)

Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Turizm Fakültesi Dekan Yardımcısı

E-Posta: aydininak13@hotmail.com / aziz.ozkoc@gmail.com

1. Yöneticimiz, astları teşvik eder.
2. Yöneticimiz, kendi düşüncelerini, sevgiyi temel alan yaklaşımla yaymaya çalışır.
3. Yöneticimiz, geleceğe dönük somut hedefler ortaya koyar.
4. Yöneticimiz, kendi işini sorumluluk duygusu içinde yapar.
5. Yöneticimiz, astların yaratıcılığının ortaya çıkması için, uygun ortam hazırlar.
6. Yöneticimiz, öğrenme konusunda isteklidir.
7. Yöneticimiz, astların farklı düşünebileceğini kabul eder.
8. Yöneticimiz, astların başarısını adaletli bir şekilde ödüllendirir.
9. Yöneticimiz, kurumun kurallarını doğru bir şekilde oluşturur.
10. Yöneticimiz, tartışmalar için özgür ortamlar yaratır.
11. Yöneticimiz, mesleki etkinliğini artırmaya yönelik çaba içerisindedir.
12. Yöneticimiz, hatalarını kabul eder.
13. Yöneticimiz, bencil davranışlar sergilemez.
14. Yöneticimiz, astlara adaletli davranır.
15. Yöneticimiz, tartışmalara yapıcı ve anlayışla katılır.
16. Yöneticimiz, sabırlıdır.
17. Yöneticimiz, alçak gönüllüdür.
18. Yöneticimiz, insanlara eşit davranır.
19. Yöneticimiz, tüm astlara sevgiyle davranır.
20. Yöneticimiz, astlara şefkatle yaklaşır.
21. Yöneticimiz, etrafındaki insanlara saygı gösterir.
22. Yöneticimiz, astlar arasında arabozucu değildir.
23. Yöneticimiz, merhametlidir.
24. Yöneticimiz, astlara içten davranır.
25. Yöneticimiz, astları, sahip oldukları kişisel özelliklerden dolayı yargılamaz.
26. Yöneticimiz, yapılan hizmetlerden dolayı insanlara minnet duygusu besler.
27. Yöneticimiz, kendi kendini değerlendirebilir.
28. Yöneticimiz, doğru sözlüdür.
29. Yöneticimiz, dürüst davranır.
30. Yöneticimiz, olaylar karşısında cesaretli davranır.
31. Yöneticimiz, tüm koşullarda gerçeği söyler.
32. Yöneticimiz, ifadeleri gerçeğe yakındır.
33. Yöneticimiz, faaliyetleri gerçeklik ilkesine göre yapar.
34. Yöneticimiz, bireysel hakları korur.
35. Yöneticimiz, içinde bulunduğu toplumun değerlerine saygı gösterir.
36. Yöneticimiz, çözümler üretmede sistemli yaklaşır.
37. Yöneticimiz, politik konularda kazanç sağlamaya yönelik çalışmalarda bulunmaz.
38. Yöneticimiz, dini konularda fayda amaçlı faaliyetlerde bulunmaz.
39. Yöneticimiz, ekonomik alanda kişisel kazanç sağlayıcı faaliyetlerde bulunmaz.
40. Yöneticimiz, mesleki sorumluluklarını dürüstlük duygusu içerisinde yapar.

41. Yöneticimiz, kurumda ortak alınan kararları etkili biçimde uygular.
42. Yöneticimiz, kurumda yapılan işlerde ölçüyü belirler.
43. Yöneticimiz, kötü sayılabilecek alışkanlıklara sahip değildir.
44. Yöneticimiz, davranışlarının sınırlarını bilir.
45. Çalışma şartlarım adildir.
46. Ücretimin adil olduğunu düşünüyorum.
47. İş yükümün adil olduğu kanısındayım.
48. Bir bütün olarak değerlendirildiğinde işyerimden elde ettiğim kazanımlarım adildir.
49. İş sorumluluklarımın adil olduğu kanısındayım.
50. İşe ilişkin kararlar yöneticiler tarafından tarafsız bir şekilde alınmaktadır.
51. Yöneticiler, işle ilgili kararları almadan önce bütün çalışanların görüşlerini alırlar.
52. Yöneticiler işle ilgili kararları vermeden önce doğru ve eksiksiz bilgi toplarlar.
53. Yöneticiler, alınan kararları çalışanlara açıklar ve istendiğinde de ek bilgiler verirler.
54. İşle ilgili bütün kararlar, bunlardan etkilenen tüm çalışanlara ayırım gözetmeksizin uygulanır.
55. Çalışanlar, yöneticilerin işle ilgili kararlarına karşı çıkabilirler ya da bu kararların üst makamlarca yeniden görüşülmesini isteyebilirler.
56. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana nazik ve ilgili davranır.
57. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana saygılı davranırlar ve önem verirler.
58. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır.
59. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana karşı dürüst ve samimidirler.
60. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bir çalışan olarak haklarımı gözetirler.
61. Yöneticilerim işimle ilgili kararların doğuracağı sonuçları benimle tartışırlar.
62. Yöneticilerim işimle ilgili kararlar için uygun gerekçeler gösterirler.
63. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana akla uygun açıklamalar yaparlar.
64. Yöneticilerim işimle ilgili her kararı bana net olarak açıklarlar.

## 2.BÖLÜM KİŞİSEL BİLGİLER

<b>1. Cinsiyetiniz:</b>	a)Bay	b)Bayan				
<b>2. Yaşınız:</b>	a)20 ve altı	b)21-30	c)31-40	d)41-50	e)51 ve üzeri	
<b>3. Milliyetiniz:</b>	a) Türkiye Cumhuriyeti	b) Diğer .....				
(Lütfen belirtiniz)						
<b>4. Eğitim Durumunuz:</b>	a)İlköğretim	b)Lise	c)Önlisans	d)Lisans	e)Lisansüstü	
<b>5. Çalıştığınız İşletmenin Statüsü:</b>	a) 5 Yıldız	b) 4 Yıldız	c) 3 Yıldız			
<b>6. Görev Yaptığınız Departman:</b>	..... (Lütfen Belirtiniz)					
<b>7. Sektörde Çalışma Süreniz:</b>	a)1 Yıldan az	b)1-5 Yıl	c)6-10 Yıl	d)11-15 Yıl	e)16-20 Yıl	f)21 Yıl ve üzeri
<b>8. İşletmede Çalışma Süreniz:</b>	a)1 Yıldan az	b)1-5 Yıl	c)6-10 Yıl	d)11-15 Yıl	e)16-20 Yıl	f)21 Yıl ve üzeri
<b>9. Turizm Eğitimi Aldınız mı?</b>	a)Evet	b)Hayır				

## EK 2: Etik Liderlik Davranışı Değişkeni Faktör Analizi

İFADELER	BOYUTLAR			
	1	2	3	4
1. Yöneticimiz, astları teşvik eder.	,680			
2. Yöneticimiz, kendi düşüncelerini, sevgiyi temel alan yaklaşımla yaymaya çalışır.	,702			
3. Yöneticimiz, geleceğe dönük somut hedefler ortaya koyar.	,695			
4. Yöneticimiz, kendi işini sorumluluk duygusu içinde yapar.	,649	,382		
5. Yöneticimiz, astların yaratıcılığının ortaya çıkması için, uygun ortam hazırlar.	,602		,326	
6. Yöneticimiz, öğrenme konusunda isteklidir.	,649		,289	
7. Yöneticimiz, astların farklı düşünebileceğini kabul eder.	,558		,377	
8. Yöneticimiz, astların başarısını adaletli bir şekilde ödüllendirir.	,531		,534	
9. Yöneticimiz, kurumun kurallarını doğru bir şekilde oluşturur.	,521		,384	,321
10. Yöneticimiz, tartışmalar için özgür ortamlar yaratır.	,479		,550	,333
11. Yöneticimiz, mesleki etkinliğini artırmaya yönelik çaba içerisindedir.	,457		,478	,270
12. Yöneticimiz, hatalarını kabul eder.			,661	
13. Yöneticimiz, bencil davranışlar sergilemez.		,296	,562	
14. Yöneticimiz, astlara adaletli davranır.		,359	,678	
15. Yöneticimiz, tartışmalara yapıcı ve anlayışla katılır.		,305	,632	
16. Yöneticimiz, sabırlıdır.		,461	,509	
17. Yöneticimiz, alçak gönüllüdür.		,467	,483	
18. Yöneticimiz, insanlara eşit davranır.			,340	
19. Yöneticimiz, tüm astlara sevgiyle davranır.		,394	,466	
20. Yöneticimiz, astlara şefkatle yaklaşır.		,454	,422	
21. Yöneticimiz, etrafındaki insanlara saygı gösterir.		,292		
22. Yöneticimiz, astlar arasında arabozucu değildir.		,472	,253	,279
23. Yöneticimiz, merhametlidir.		,606	,294	
24. Yöneticimiz, astlara içten davranır.		,539	,325	
25. Yöneticimiz, astları, sahip oldukları kişisel özelliklerden dolayı yargılamaz.		,503		,269
26. Yöneticimiz, yapılan hizmetlerden dolayı insanlara minnet duygusu besler.	,359	,464		
27. Yöneticimiz, kendi kendini değerlendirebilir.	,303	,456		
28. Yöneticimiz, doğru sözlüdür.		,715		
29. Yöneticimiz, dürüst davranır.		,707		
30. Yöneticimiz, olaylar karşısında cesaretli davranır.	,252	,540		
31. Yöneticimiz, tüm koşullarda gerçeği söyler.		,633	,325	
32. Yöneticimiz, ifadeleri gerçeğe yakındır.	,312	,528		,299
33. Yöneticimiz, faaliyetleri gerçeklik ilkesine göre yapar.	,419	,341		,425
34. Yöneticimiz, bireysel hakları korur.	,341			,546
35. Yöneticimiz, içinde bulunduğu toplumun değerlerine saygı gösterir.	,275			,693
36. Yöneticimiz, çözümler üretmede sistemli yaklaşır.	,358			,648
37. Yöneticimiz, politik konularda kazanç sağlamaya yönelik çalışmalarda bulunmaz.				,692
38. Yöneticimiz, dini konularda fayda amaçlı faaliyetlerde bulunmaz.				,710
39. Yöneticimiz, ekonomik alanda kişisel kazanç sağlayıcı faaliyetlerde bulunmaz.				,653
40. Yöneticimiz, mesleki sorumluluklarını dürüstlük duygusu içerisinde yapar.		,332	,294	,581
41. Yöneticimiz, kurumda ortak alınan kararları etkili biçimde uygular.	,611	,342		
42. Yöneticimiz, kurumda yapılan işlerde ölçüyü belirler.	,569	,444		
43. Yöneticimiz, kötü sayılabilecek alışkanlıklara sahip değildir.	,478	,460		,283
44. Yöneticimiz, davranışlarının sınırlarını bilir.	,540	,399		,319

### EK 3: Örgütsel Adalet Değişkeni Faktör Analizi

İFADELER	BOYUTLAR		
	1	2	3
45. Çalışma şartlarım adildir.	,328		
46. Ücretimin adil olduğunu düşünüyorum.	,756		
47. İş yükümün adil olduğu kanısındayım.	,760		,262
48. Bir bütün olarak değerlendirildiğinde işyerimden elde ettiğim kazanımlarım adildir.	,788		
49. İş sorumluluklarımın adil olduğu kanısındayım.	,704	,319	
50. İşe ilişkin kararlar yöneticiler tarafından tarafsız bir şekilde alınmaktadır.	,599	,384	
51. Yöneticiler, işle ilgili kararları almadan önce bütün çalışanların görüşlerini alırlar.	,621	,405	
52. Yöneticiler işle ilgili kararları vermeden önce doğru ve eksiksiz bilgi toplarlar.	,547	,512	
53. Yöneticiler, alınan kararları çalışanlara açıklar ve istendiğinde de ek bilgiler verirler.	,305	,714	
54. İşle ilgili bütün kararlar, bunlardan etkilenen tüm çalışanlara ayırım gözetmeksizin uygulanır.	,296	,704	
55. Çalışanlar, yöneticilerin işle ilgili kararlarına karşı çıkabilirler ya da bu kararların üst makamlarca yeniden görüşülmesini isteyebilirler.		,721	
56. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana nazik ve ilgili davranır.		,773	,292
57. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana saygılı davranırlar ve önem verirler.		,683	,258
58. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır.	,334	,459	,432
59. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana karşı dürüst ve samimidirler.		,312	,607
60. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bir çalışan olarak haklarımı gözetirler.	,301		,706
61. Yöneticilerim işimle ilgili kararların doğuracağı sonuçları benimle tartışırlar.	,268		,649
62. Yöneticilerim işimle ilgili kararlar için uygun gerekçeler gösterirler.			,698
63. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana akla uygun açıklamalar yaparlar.			,728
64. Yöneticilerim işimle ilgili her kararı bana net olarak açıklarlar.			,707



## ÖZGEÇMİŞ

### KİŞİSEL BİLGİLER

Adı-Soyadı: Aydın İnak

Uyruğu: T.C.

Doğum Yeri ve Tarihi: Şişli, 5 Ocak 1988

Tel: 0507 594 48 34

E-posta: aydininak13@hotmail.com

Adresi: 2000 Evler Mahallesi 7. Yol Sokak No: 5 D: 7 Merkez/Nevşehir

### EĞİTİM

Derece	Kurum	Mezuniyet Tarihi
Lisans	Gaziosmanpaşa Üniversitesi	2013
Önlisans	Mersin Üniversitesi Anamur MYO	2010
Lise	M. İhsan Mermerci Anadolu O T M L	2007

### İŞ DENEYİMLERİ

Yıl	Kurum	Görev
2008-2010 (Yaz)	Ganita Holiday Clup	Barmen
2005-2006	Sait Halim Paşa Yalısı	Garson/Barmen

### YABANCI DİL

İngilizce

### YAYINLAR

Kapadokya Bölgesinde Yeni Bir Alternatif Turizm Türü Olarak Tarım Turizmi, Kapadokya Turizm Paneli, 2015.