



T.C.

GİRESUN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI

ETİK LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL ADALET UNSURLARI ÜZERİNE ETKİSİ
VE
BİR ARAŞTIRMA
YÜKSEKLİSANS TEZİ

Selim KOCA

Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Ozan CİNEL

Danışman

GİRESUN

2018

ÖNSÖZ

Öncelikle bu çalışmanın hazırlanıp ortaya çıkmasında bana yol gösteren ve önemli katkıları olan saygıdeğer danışman hocam Sayın Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Ozan CİNEL' e,

Giresun Üniversitesinde ders aldığım ve kendilerinden çok şey öğrendiğim çok kıymetli hocalarıma ve üniversite bünyesinde görev yapan bütün personele,

Ayrıca bu çalışmanın tamamlanmasına bilgi, tecrübe ve hoşgörüsüyle çok değerli katkıları sunan Öğretim Görevlisi Sayın Nesrullah OKAN' a,

Hazırlanan tezin anket çalışmasının gerçekleştirilmesinde bize yardımcı olan Giresun İl Milli Eğitim Müdürlüğünün çok değerli öğretmenleri ve personeline,

Hayatım boyunca kendilerinden çok şey öğrendiğim, şahsım için hiçbir fedakârlıktan kaçınmayan ve her zaman yanımda olan sevgili annem Nazlı KOCA ve saygıdeğer babam Mehmet KOCA' ya, çalışmam boyunca destekleriyle daima yanımda olan bütün ailem ve tüm dostlarıma sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Giresun, Haziran - 2018

Selim KOCA

ÖZET

Bu çalışmada etik liderliğin örgütsel adalet unsurları üzerindeki etkisi saptanmaya çalışılmıştır. Çalışma beş ana bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde liderlik, etik ve etik liderliğin kavramsal çerçevesi ortaya konmuştur. Lider, liderlik tanımları ve liderliğin tarihsel evrimi, liderin güç kaynakları, lider davranış biçimleri ve liderlik yaklaşımlarına kısaca değinilmiş, etiğin ne olduğu, etik türleri ve dayandığı temeller, etik ve etik olmayan davranış ilkeleri, etik davranışı belirleyen unsurlar ve etiğin uygulama alanlarından bahsedilmiş, etik liderliğin tanımı yapılmış, etik liderin kişilik özellikleri, etik ve etik olmayan liderlik, etik liderin karar verme süreci üzerinde durulmuştur.

İkinci bölümde örgüt ve adalet kavramlarına kısaca değinildikten sonra örgütsel adalet kavramına, dağıtıcı adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet boyutlarına, örgütsel adalet ile ilgili teorik yaklaşımlara, örgütsel adaletin önemine, örgütsel adalet algılamasının olumlu sonuçları ve örgütsel adaletsizlik algılamasının olumsuz sonuçlarına değinilmiştir.

Üçüncü bölümde etik liderlik ile örgütsel adalet arasındaki ilişki incelenmiştir. Etik liderlik ve örgütsel adalet ile ilgili yurt içi ve yurt dışında yapılan akademik çalışmalara ve bu çalışmaların sonuçlarına değinilmiştir.

Dördüncü bölümde, ileri sürülen hipotezleri test etmek amacıyla Giresun İl Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan öğretmenlere yönelik uygulanan anket çalışmasıyla ilgili bulgulara ve bu bulguların SSPS for Windows İstatistik Programı ile elde edilmiş analizlerine değinilmiştir.

Beşinci bölümde, yapılan bu çalışma ile ilgili sonuçlara ve önerilere yer verilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Etik, Etik Liderlik, Örgütsel Adalet

ABSTRACT

In this study, the effect of ethical leadership on organizational justice elements was tried to be determined.

The study consists of five main parts.

In the first part, the conceptual framework of leadership, ethics and ethical leadership is put forward. Leader, leadership definitions and historical evolution of leadership, leadership power sources, leadership behavior and leadership approaches were briefly referred and what ethics are, ethical types and foundations, principles of ethical and unethical behaviors, elements that determine ethical behavior and application areas of ethics were mentioned and definition of ethical leadership, personality traits of ethical leader, ethical and unethical leadership, ethical leader's decision making process were mentioned.

In the second chapter, the concept of organization and justice, the theoretical approaches to organizational justice, distributive justice, procedural justice and interactive justice, the importance of organizational justice, the positive results of organizational justice perception, and the negative consequences of perception of organizational injustice were addressed to the concepts of organizational justice.

In the third chapter, the relationship between ethical leadership and organizational justice is examined. Ethical leadership and organizational justice were addressed both in domestic and international academic studies and the results of these studies.

In the fourth chapter, the results of the questionnaire survey on the primary, secondary and high school teachers working in Giresun Provincial Directorate of National Education and the analysis of these findings by the SSPS for Windows Statistics Program were mentioned in order to test the hypotheses proposed.

In the fifth chapter, the conclusions and recommendations related to this study are given.

Key Words: Leadership, Ethics, Ethical Leadership, Organizational Justice

İçindekiler

ÖNSÖZ.....	I
ÖZET.....	II
ABSTRACT.....	III
KISALTMALAR.....	VIII
TABLolar DİZİNİ.....	VIII
GİRİŞ.....	1
I. BÖLÜM	3
I.1. LİDERLİK, ETİK VE ETİK LİDERLİK	3
I.1.1. Lider.....	3
I.1.2. Liderlik ve Liderlik Tanımları.....	3
I.1.3. Liderlik Tanımlarının Evrimi.....	4
1900-1929	4
1930'lar	4
1940'lı yıllar	5
1950'ler	5
1960'lar	5
1970'ler	5
1980'ler	5
21. Yüzyılda	6
I.1.4. Liderin Güç Kaynakları.....	7
I.1.5. Lider ve Yöneticilik Arasındaki Fark.....	7
Tablo – 1 - Yönetici ve Liderin Temel Özellikleri Tablosu	8
I.1.6. LİDER DAVRANIŞ BİÇİMLERİ	8
I.1.6.1. Otokratik Liderlik.....	8
I.1.6.2. Demokratik-Katılımcı Liderlik.....	9
I.1.6.3. Tam Serbesti Tanıyan (Laissez-Faire) Liderlik.....	9
I.1.7. LİDERLİK YAKLAŞIMLARI	10
I.1.7.1. Özellikler Yaklaşımı.....	10
I.1.7.2. Davranışsal Yaklaşım.....	10
a-) Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları	10
b-) Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları	11

c-) Douglas McGregor' un X ve Y Teorileri	11
d-) Harvard Üniversitesi Araştırmaları	12
e-) Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi Modeli	13
I.1.7.3. Durumsallık Yaklaşımı Teorisi	14
a-) Fred Fiedler' in Etkin Liderlik Modeli	14
b-) Amaç – Yol Teorisi Modeli	14
I.1.8. GÜNCEL LİDERLİK YAKLAŞIMLARI	15
I.1.8.1. Destekleyici Liderlik	15
I.1.8.2. Vizyoner Liderlik	15
I.1.8.3. Hümanist Liderlik	16
I.1.8.4. Otantik Liderlik	16
I.1.8.5. Karizmatik Liderlik	16
I.1.8.6. Transaksiyonel (Etkileşimci) Liderlik	16
I.1.8.7. Transformasyonel (Dönüşümcü) Liderlik	17
I.1.8.8. Hizmetkâr Liderlik	17
I.2. ETİK	18
I.2.1. ETİK YAKLAŞIMLAR	18
a-) Faydacı Yaklaşım	18
b-) Bireyci Yaklaşım	19
c-) Adalet Yaklaşımı	19
d-) Ahlaki Haklar Yaklaşımı	19
I.2.2. ETİĞİN DAYANDIĞI TEMELLER	19
I.2.2.1. Kozmolojik Temellendirme	19
I.2.2.2. Teolojik Temellendirme	20
I.2.2.3. Antropolojik Temellendirme	20
I.2.2.4. Sosyolojik Temellendirme	20
I.2.3. ETİK TÜRLERİ	20
I.2.3.1. Betimleyici Etik	20
I.2.3.2. Normatif Etik	20
I.2.3.3. Meta Etik	21
I.2.4. ETİK VE ETİK OLMAYAN DAVRANIŞLAR	21
I.2.4.1. Etik Davranışlar	21

I.2.4.2. Etik Olmayan Davranışlar	22
I.2.5. ETİK DAVRANIŞI BELİRLEYEN UNSURLAR	24
I.2.6. ETİĞİN UYGULAMA ALANLARI.....	25
I.3. ETİK LİDERLİK	25
I.3.1. Etik Liderin Kişilik Özellikleri	28
Tablo 2 - Etik ve Etik Olmayan Liderin Kişilik Özellikleri.....	28
I.3.2. Etik Lider Ve Özellikleri.....	28
I.3.3. Etik Liderin Karar Verme Süreci	30
I.3.4. Etik ve Etik Olmayan Liderlik	30
Tablo 3 - Etik Liderliği Değerlendirme Kriterleri.....	31
II. BÖLÜM.....	33
II.1. ÖRGÜTSEL ADALET.....	33
II.1.1. ÖRGÜT	33
II.1.2. ADALET	34
II.1.3. ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMI.....	35
II.1.4 ÖRGÜTSEL ADALETİN BOYUTLARI	36
II.1.4.1 DAĞITIMCI ADALET	36
a-) Eşitlik Teorisi.....	38
b-) Göreli Yoksunluk Teorisi	39
II.1.4.2 İŞLEMSEL ADALET.....	40
a-) Prosedür (İşlemsel) Tercih Modeli	41
II.1.4.3 ETKİLEŞİMSEL ADALET.....	42
II.1.5. ÖRGÜTSEL ADALET İLE İLGİLİ TEORİK YAKLAŞIMLAR	44
II.1.5.1. Greenberg'in Adalet Teorileri Sınıflandırması	44
Tablo 4 - Greenberg'in Adalet Teorileri Sınıflandırması Tablosu	44
Tablo 5 - Örgütsel Adalet Teorilerini Açıklayıcı Örnek Sorular Tablosu	46
II.1.6. Örgütsel Adaletsizlik Algılamasının Olumsuz Sonuçları	47
II.1.7. Örgütsel Adalet Algılamasının Olumlu Sonuçları	47
II.1.8. Örgütsel Adaletin Önemi	48
III. BÖLÜM.....	50
III.1. ETİK LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL ADALET İLİŞKİSİ	50
III.1.1. Etik Liderlik Konusunda Yapılan Çalışmalar	50

III.1.2. Örgütsel Adalet Alanında Yapılan Çalışmalar	53
III.1.3. Etik Liderlik ile Örgütsel Adalet İlişkisi Alanında Yapılan Metodolojik Çalışmalar	57
IV. BÖLÜM	60
IV.1. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ	60
IV.1.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı	60
IV.1.2. Araştırmanın Kısıtları.....	61
IV.1.3. Örnekleme Kitleleri	62
IV.1.4. Araştırmada Kullanılan Değişkenler	62
IV.1.4.1. Bağımsız Değişkenler.....	62
IV.1.4.2. Bağımlı Değişkenler.....	62
IV.1.5. Araştırmada Kullanılacak Hipotezler ve Araştırma Modeli.....	63
IV.2. ANKETİN HAZIRLANMASI İLE İLGİLİ AŞAMALAR	63
IV.2.1. Anket Ölçeklerinin Oluşturulması.....	64
IV.2.1.1. Kişisel Bilgi Formu	64
IV.2.1.2. Etik Liderlik Ölçeği (ELÖ)	64
IV.2.1.3. Örgütsel Adalet Ölçeği (ÖAÖ).....	65
IV.2.2. Anket Formunun Oluşturulmasında Dikkat Edilen Hususlar.....	65
IV.3. Veri Toplama Aşaması.....	66
IV. 4. İSTATİSTİKSEL ANALİZLER VE BULGULAR	67
V. BÖLÜM	94
V.1. SONUÇ VE ÖNERİLER	94
V.1.1. Sonuç	94
V.1.2. Öneriler	96
V.1.2.1. Uygulayıcılara Öneriler	96
V.1.2.2. Araştırmacılara Öneriler	97
KAYNAKÇA	98

KISALTMALAR

- ÇEV.** : Çeviren
DAĞADL : Dağıtım Adaleti
ETKADL : Etkileşim Adaleti
ELÖ : Etik Liderlik Ölçeği
H : Hipotez
İİBF : İktisadi İdari Bilimler Fakültesi
ORT. : Ortalama
ÖAÖ : Örgütsel Adalet Ölçeği
ÖRGADL : Örgütsel Adalet
PROADL : Prosedür Adalet
STD. SAPMA : Standart Sapma
SPSS : Statistical For Social Sciences

TABLolar DİZİNİ

Tablo IV.4.1.1. Cinsiyet Değişkeni için Frekans ve Yüzde Değerleri.....	67
Tablo IV.4.1.2. Örgütsel Adalet Ölçeği Toplam Puan ve Dağıtım Adalet, Süreç Adalet, Etkileşimsel Adalet Alt Boyut Puanlarına Ait Örneklem Sayısı, Aritmetik Ortalama, Standart Sapma Değerleri	68
Tablo IV.4.1.3. Etik Liderlik Ölçeği Puanlarına Ait Aritmetik Ortalama, Standart Sapma Değerleri.....	69
Tablo IV.4.1.4. Örgütsel Adalet Ölçeği Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklaşıp Farklaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları.....	69
Tablo IV.4.1.5. Dağıtım Adalet Alt Boyut Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklaşıp Farklaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları.....	69

Tablo IV.4.1.6. Süreç Adalet Alt Boyut Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları	70
Tablo IV.4.1.7. Etkileşimsel Adalet Alt Boyut Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları	70
Tablo IV.4.1.8. Etik Liderlik Ölçeği Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları	70
Tablo IV.4.1.9. Örgütsel Adalet Ölçeği Puanlarının Mezuniyet Durumu Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları	71
Tablo IV.4.1.10. Dağıtım Adalet Alt Boyut Puanlarının Mezuniyet Durumu Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup t Testi	
Tablo IV.4.1.11. Süreç Adalet Alt Boyut Puanlarının Mezuniyet Durumu Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları	72
Tablo IV.4.1.12. Etkileşimsel Adalet Alt Boyut Puanlarının Mezuniyet Durumu Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları	72
Tablo IV.4.1.13. Etik Liderlik Ölçeği Puanlarının Mezuniyet Durumu Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları	72
Tablo IV.4.1.14. Örgütsel Adalet Ölçeği Puanlarının Medeni Durumu Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları	73
Tablo IV.4.1.15. Dağıtım Adalet Alt Boyut Puanlarının Medeni Durumu Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları	73

Tablo IV.4.1.16. Süreç Adalet Alt Boyut Puanlarının Medeni Durumu Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları.....	74
Tablo IV.4.1.17. Etkileşimsel Adalet Alt Boyut Puanlarının Medeni Durumu Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları.....	74
Tablo IV.4.1.18. Etik Liderlik Ölçeği Puanlarının Medeni Durumu Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları.....	75
Tablo IV.4.1.19. Örgütsel Adalet Ölçeği Puanlarının Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	75
Tablo IV.4.1.20. Dağıtım Adalet Alt Boyut Puanlarının Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	76
Tablo IV.4.1.21. Süreç Adalet Alt Boyut Puanlarının Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	76
Tablo IV.4.1.22. Etkileşimsel Adalet Alt Boyut Puanlarının Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	77
Tablo IV.4.1.23. Etik Liderlik Ölçeği Puanlarının Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	77
Tablo IV.4.1.24. Örgütsel Adalet Ölçeği Puanlarının Branş Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	78
IV.4.1.25. Örgütsel Adalet Ölçeği Puanlarının Branş Değişkenine Göre Hangi Alt Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonrası Post-Hoc LSD Testi Sonuçları.....	79

Tablo IV.4.1.26. Dağıtımsal Adalet Alt Boyut Puanlarının Branş Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	79
Tablo IV.4.1.27. Dağıtımsal Adalet Alt Boyut Puanlarının Branş Değişkenine Göre Hangi Alt Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonrası Post-Hoc LSD Testi Sonuçları	80
Tablo IV.4.1.28. Süreç Adalet Alt Boyut Puanlarının Branş Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	81
Tablo IV.4.1.29. Süreç Adalet Alt Boyut Puanlarının Branş Değişkenine Göre Hangi Alt Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonrası Post-Hoc LSD Testi Sonuçları.....	81
Tablo IV.4.1.30. Etkileşimsel Adalet Alt Boyut Puanlarının Branş Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	82
Tablo IV.4.1.31. Etkileşimsel Adalet Alt Boyut Puanlarının Branş Değişkenine Göre Hangi Alt Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonrası Post-Hoc LSD Testi Sonuçları	83
Tablo IV.4.1.32. Etik Liderlik Ölçeği Puanlarının Branş Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	83
Tablo IV.4.1.33. Etik Liderlik Ölçeği Puanlarının Branş Değişkenine Göre Hangi Alt Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonrası Post-Hoc LSD Testi Sonuçları.....	84
Tablo IV.4.1.34. Örgütsel Adalet Ölçeği Puanlarının Yaş Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	85
Tablo IV.4.1.35. Dağıtım Adalet Alt Boyut Puanlarının Yaş Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	85

Tablo IV.4.1.36. Süreç Adalet Alt Boyut Puanlarının Yaş Değişkenine Göre Farklaşım Farklaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	86
Tablo IV.4.1.37. Etkileşimsel Adalet Alt Boyut Puanlarının Yaş Değişkenine Göre Farklaşım Farklaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	87
Tablo IV.4.1.38. Etik Liderlik Ölçeği Puanlarının Yaş Değişkenine Göre Farklaşım Farklaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	87
Tablo- IV.4.1.39. Örgütsel Adalet ve Etik Liderlik Ölçekleri Güvenirlik Katsayı Tablosu.....	88
Tablo IV.4.1.40. Açıklanan Toplam Varyans Miktarları.....	89
Tablo IV.4.1.41. KMO and Bartlett's Testi Değerleri	90
Şekil 1. Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet için Yapılan Yol Analizi.....	91
Tablo IV.4.1.42. Örgütsel Adalet Ölçeği, Etik Liderlik Ölçeği ve Örgütsel Adalet Ölçeği Alt Boyutları Pearson Korelasyonu Sonuçları	92
Tablo IV.4.1.43. Örgütsel Adalet Ölçeği ve Etik Liderlik ölçeği arasındaki İlişkiyi Belirlemek İçin Yapılan Basit Regresyon Analizi.....	92
Tablo 4.1.44. Etik Liderlik Ölçeği ve Dağıtımsal Adalet Alt Boyutu Arasındaki İlişkiyi Belirlemek İçin Yapılan Basit Regresyon Analizi	93
Tablo 4.1.45. Etik Liderlik Ölçeği ve Süreç Adalet Alt Boyutu Arasındaki İlişkiyi Belirlemek İçin Yapılan Basit Regresyon Analizi.....	93
Tablo 4.1.46. Etik Liderlik Ölçeği ve Etkileşimsel Adalet Alt Boyutu Arasındaki İlişkiyi Belirlemek İçin Yapılan Basit Regresyon Analizi.....	93

GİRİŞ

Etik liderlik ve örgütsel adalet alanında yapılan çalışmalara katkı sağlamak amacıyla hazırlanmış olan bu çalışma kapsamında; Etiğin ve etik davranışın ne olduğu, lider ile yönetici arasında ne gibi farkların bulunduğu, etik liderliğin ne olduğu ve nasıl davranması gerektiği, örgüt ve adalet kavramlarının ne olduğu, örgütsel adalet kavramının ne olduğu, etik liderlik davranışının örgütlerde adalet unsuru ve adaletin alt boyutlarına olan etkisi açıklanarak etik liderliğin örgütsel adalet üzerindeki etkisi ortaya konmaya çalışılmıştır.

Liderlik ile ilgili literatür incelendiğinde liderlik kavramına ilişkin günümüze kadar yönetim bilimciler tarafından birçok farklı tanım yapıldığı görülür. Bazı araştırmalarda liderin kişilik özellikleri üzerinde, bazı araştırmalarda lideri ortaya çıkaran koşullar üzerinde ve yine bazı araştırmalarda ise liderin güç kaynakları üzerinde durulmuştur. Liderlik evrensel, beşeri ve sosyal bir olgudur. Dolayısıyla liderlik farklı kişiler tarafından, farklı anlamlar ifade edebilen çok yönlü ve zengin bir kavramdır. Ancak liderlikle ilgili literatürde yer alan tanımlar incelendiğinde, bazı ortak yönlerinin olduğu rahatlıkla görülebilir. Lider bir grup insanı belirli bir amaç için yönlendirerek takipçilerin gönüllü olarak çaba göstermelerini sağlayan bilgili ve yetenekli bir bireydir. Bu özellikler lidere belli bir gruba önderlik etmenin ötesinde yaşadığımız zaman içerisinde, insanlar arasındaki anlaşmazlıklar ve toplumdaki karmaşıklıkların çözümünde sosyal bir sorumluluk yüklemektedir. Lidere yüklenen bu rol gereği liderler, etik değer ve inançlar sistemine sahip olmanın yanında bu değer yargılarının toplumda uygulanarak yerleşmesi ve davranışa dönüşmesine öncülük ederler.

Diğer taraftan insanlık, varolduğundan günümüze kadar hep bir adalet arayışı içerisinde olagelmiş, hep adaletin gerçekleşmesini istemiş ve bunun için çaba harcamıştır. Yasalarla sahip olunan hakların herkes tarafından kullanılmasının sağlanması, doğruluk, hak ve hukuka uygunluk, herkese kendine uygun düşeni, kendi hakkı olanı verme şeklinde tanımlanabilecek olan adalet kavramı örgütler açısından, uygulamaların dayandığı prensiplerin açık ve net olmasını, kişiden kişiye farklı uygulamalar olmamasını, olsa bile bunun nedenlerinin şeffaf bir şekilde açıklanmasını öngören bir kavramdır. Hemen hemen her birey bütün hayatı boyunca adalet algısını sık sık değerlendirmekte ve bu değerlendirmenin en yoğun şekilde yapıldığı yerlerin başında çalışmış olduğu iş yeri gelmektedir. Örgütlerde

alışan bireyler çoğunlukla aldıkları ücretin adil olup olmadığını, işyerinde verilen ödöl ve cezaların dağıtılma şeklinin adil olup olmadığını, işyerinde kendilerine adil davranılıp davranılmadığını değerlendirmekte ve kendilerine karşı adaletli davranıldığı algısını edindiklerinde çevrelerine karşı olumlu, adaletsiz davranıldığı algısını edindiklerinde ise olumsuz davranış sergilemektedirler.

Liderlerin etik değerleri özümseyip örgüt içerisinde etik liderlik davranışları sergileyerek örgütsel adaleti tesis etmeleri yalnız örgütlerin sağlıklı bir şekilde hayatlarını devam ettirmeleri açısından değer bütün toplumun sağlıklı bir şekilde devamı açısından son derece önemlidir.

Etik liderlik ve örgütsel adalet kavramlarının insanlık için bu denli önemli oluğu, bu alanda yapılan çalışmaların yeterli seviyelerde olmaması ve bu alanda yazına güncel bir çalışma ile katkı sağlama isteğinden dolayı konu olarak Etik Liderliğin Örgütsel Adalet Üzerine Etkisi belirlenmiştir.

I. BÖLÜM

I.1. LİDERLİK, ETİK VE ETİK LİDERLİK

I.1.1. Lider

Türk Dil Kurumu sözlüğüne göre Lider: Önder, Şef, Bir partinin veya bir kuruluşun en üst düzey yönetimiyle görevli kimse veya bir yarışmada başta bulunan takım veya yarışmacıdır. Liderlik ise; Önderlik ve Liderin görevi olarak tanımlanmıştır.¹

I.1.2. Liderlik ve Liderlik Tanımları

Liderlik için açık ve kesin bir tanım yapmak çok zor olmasına rağmen literatüre bakıldığında Liderlik kavramına ilişkin günümüze kadar yönetim bilimciler tarafından farklı birçok tanım yapıldığı görülür. Liderlik evrensel, beşeri ve sosyal bir olgudur. Liderlik birbirinden farklı kişiler için, değişik anlamlar ifade edebilen çok yönlü ve zengin bir kavramdır. Lider ve liderlik hakkındaki yapılan tanımlardan bazıları şunlardır;

“Lider, belirli bir grubun üyelerini bir araya getirerek grubun amaçlarına yönlendiren kişidir. Belirlenmiş amaçlara bireyleri yöneltmeye ikna etme becerisi de liderlik’ tir”²

“Liderlik, belirli şartlar altında, belirli grupsal veya kişisel amaçları gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin diğer kişilerin faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi olarak tanımlanabilir. Bu bakımdan liderlik liderin yaptığı şeylerle ilgili bir süreçtir. Lider, diğer bireyleri bir amaç doğrultusunda davranmaya sevk eden, onlara ilham veren ve etkileyen, o kişilerin kendisini isteyerek izlemelerini sağlayan kişidir.”³

“Stogdil’e göre lider, herhangi bir grubu, amaç belirleyerek bu amaçları gerçekleştirme doğrultusunda etkileyen kişidir. Liderlik, bir kimsenin belirli şartlar altında diğer bireylerin faaliyetlerini yönlendirmesi ve o bireylerin kabiliyetlerini geliştirmesi açısından motive etmesidir.”⁴

¹ <http://www.tdk.gov.tr>

² Murat Korkmaz vd., “Sivil Havacılık Sektöründe Kabin Personelinin Algıladıkları Liderlik Stilleri Ve İş Tatmini Üzerindeki İlişkileri: Türk Hava Yolları Örneği”, *International Journal of Social Science*, 2013, Sayı: 7, s.699

³ Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayınları, 2015, s. 668

⁴ İsmail Bakan vd., “Dönüşümcü Ve Etkileşimci Liderlik İle Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki”, *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 2015, Sayı:14, s.202-205

“Bir tanıma göre bir gruptaki iki veya daha fazla üye arasında, üyelerin algılarının ve beklentilerinin yanında bir olgunun tekrardan yapılanmasında içeren bir etkileşimdir. İyi bir lider Kouzes ve Posner (1990) tarafından, ortak vizyon oluşturabilen, vizyona ulaşmak için ortak değerleri göz önünde bulundurarak planlama yapabilen, takipçileri harekete geçirebilen, her türlü zorluğa meydan okuyabilen ve takipçileri amaca ulaşmak için cesaretlendirebilen bir kişi şeklinde tanımlanmaktadır.”⁵

“Liderlikle ilgili yazında bulunan tanımlamalar incelendiğinde, birtakım ortak yaklaşımlar olduğu tespit edilmiştir. Öncelikle liderlik olgusunda bahsedebilmek için, bir grup insan ve ortak amaçların olması ve bu amaçları gerçekleştirmek için insanları yönlendirecek bir kimsenin bulunması gerekmektedir. Lider, insanların gönüllü olarak çaba göstermelerini sağlayabilecek bilgi birikimine, yetenek ve beceriye sahip olmalıdır.”⁶

I.1.3. Liderlik Tanımlarının Evrimi

Liderlik, akademik içgözlem konusu haline geldiğinden bu yana bir yüzyıldan fazla zaman geçti ve tanımlar bu dönemde sürekli gelişti. Bu tanımlar, dünya meseleleri ve siyasetinden, konunun incelendiği disiplinin perspektiflerine kadar birçok faktörden etkilenmiştir. Rost (1991), 1900'ten 1990'a kadar yazılmış materyalleri inceleyerek liderlik için 200'den fazla farklı tanım bulmuştur. Onun bu analizi, liderliğin son yüzyılda nasıl tanımlandığının özlü bir geçmişini sunar:

1900-1929

20. yüzyılın ilk otuz yıllarında ortaya çıkan liderliğin tanımları genellikle egemenlik ağırlıklı bir temayla, iktidarı kontrol etmeyi ve merkezileştirmeyi vurguladılar. Örneğin, 1927'de liderlik konulu bir konferansta liderlik, "liderlerin isteklerini, itaat, saygı, sadakat ve işbirliğine yol açanlar üzerinde etkileme kabiliyeti" olarak tanımlandı.

1930'lar

Liderlikte egemenlik ağırlıklı liderlik yaklaşımı yerine, nitelikler yaklaşımı benimsenmeye başlandı. Böylece liderin takipçilerini kontrol etmesi gerektiği görüşünün yerine onları etkileyebilmesi gerektiği görüşü ön plana çıkmaya başladı. Liderlik, aynı zamanda, bir bireyin belirli kişilik özellikleri ile bir grubun sahip oldukları kişilik özellikleri

⁵ Elif Daşcı, Necati Cemaloğlu, “İlköğretim Kurumu Yöneticilerinin Liderlik Tarzları İle Öğretmenlerin Yaşadıkları Yıldırma (Mobbing) Arasındaki İlişki”, Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2015, Sayı: 19, s.134

⁶ İsmail Bakan vd., “Dönüşümcü Ve Etkileşimci Liderlik İle Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki”, Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi, 2015, Sayı:14, s.202-205

arasındaki etkileşim olarak tanımlandı. Birçok kişinin tutum ve faaliyetleri bir lider tarafından değiştirilebilirken birçok kişinin ise bir lideri etkileyebileceği anlaşıldı.

1940'lı yıllar

Liderliği, bir bireyin davranışını grup etkinliklerini yönlendirirken tanımlayan grup yaklaşımı ön plana çıktı. Aynı zamanda bu dönemde, ikna yoluyla liderlik, zorla "yönlendirme" veya zorla liderlikten ayırt edildi.

1950'ler

Bu on yıl boyunca liderlik tanımlarına üç tema hakimdi:

- Liderliği, liderlerin gruplarda yaptığını çerçevlendiren grup teorisi devam ediyor.
- Liderliğin, liderin davranışına dayalı olarak tanımlanması ve organizasyonda paylaşılan hedefleri geliştiren bir ilişki olduğu görüşü hakim ve
- Liderlik, grup çalışmaları veya etkinliklerini, liderin etkileme becerisi ile etkileyebilmesi olarak tanımlandı.

1960'lar

1960'lar liderlik bilgileri arasında genelde bir uyum içinde geçti. Liderliği, ortak hedeflere doğru insanları etkileyen davranış olarak tanımlayan hakim tanımlama, liderliği "diğer kişileri ortak bir yönde etkileyen kişiler tarafından gerçekleştirilen eylemler" olarak tanımlayan Seeman (1960) tarafından vurgulandı.

1970'ler

Grup odaklılık, liderliğin "grup veya örgütsel hedefleri gerçekleştirmek için grupları veya organizasyonları başlatma ve sürdürme" olarak görülen örgütsel davranış yaklaşımına yol açtı. Burns' un (1978) yılındaki: "Liderlik, hem liderler hem de takipçiler tarafından bağımsız veya karşılıklı olarak gerçekleştirilen hedefleri gerçekleştirmek için, rekabet ve çatışma bağlamında belirli motif ve değerlere, çeşitli ekonomik, politik ve diğer kaynaklara sahip kişiler tarafından harekete geçirilen karşılıklı süreçtir." tanımı liderliğin ortaya çıkması için en önemli kavramdı.

1980'ler

Bu on yıl, konuyu akademik ve kamusal bilincin tepesine getiren liderliğin doğası üzerine bilimsel ve popüler eserlerle patladı. Sonuç olarak, önderlik tanımlarının sayısı, birkaç cesur temaya sahip üretken bir güveç haline geldi:

- Liderlerin isteği doğrultusunda davranın; Liderlik tanımları hâlâ ağırlıklı olarak, liderliğin takipçileri, liderin istediğini yapmak için yönlendiriyor mesajı verdi.

- Etki; Muhtemelen 1980'lerin liderlik tanımlarındaki en sık kullanılan kelime olan etki her açıdan incelendi. Liderliği yönetimle ayırmak için yapılan araştırmalara rağmen, akademisyenler liderliğin zorlayıcı olmayan bir etki olduğunu ısrarla vurguladılar.
- Özellikler; Mükemmellik Arama En çok satan ulusal satıcı tarafından teşvik edildi, mükemmellik hareketi olarak liderlik özellikleri, ön plana tekrar çıktı. Sonuç olarak, bu dönemde birçok insanın liderlik anlayışı bir özellikler yaklaşımına dayandırıldı.
- Dönüşüm; Burns (1978), "bir veya daha fazla kişi, liderlerle takipçilerin birbirlerini motivasyon ve ahlakın daha üst seviyelerine yükseltecekleri şekilde başkalarıyla etkileşime girdiklerinde" liderlik oluştuğunu belirterek, liderliği dönüşüm süreci olarak tanımlayan bir hareketi başlattı.

21. Yüzyılda

Bu dönemde liderlik ve yönetimin ayrı süreçler olup olmadığı yönünde tartışmalar sürüyor, ancak ortaya çıkan araştırmalar, bir bireyin liderlik tanımlama yöntemleri geliştirmek yerine, bir grup insanı ortak bir hedefe ulaşmaya yönlendiren liderlik sürecini vurguluyor. Bu dönemde ortaya çıkan liderlik yaklaşımlarından bazıları;

- Liderlerin özgünlüğünün ve liderliklerinin vurgulandığı otantik liderlik
- Takipçileri motive etmek için değerler, çağrı duygusu ve üyelik kullanan liderliğe odaklanan manevi liderlik
- Lideri hizmetkâr rolüne getirerek, takipçilerin daha özerk, bilgili ve kendilerine benzer hizmetkar olmalarına yardımcı olmak için takipçilerin ihtiyaçlarına odaklanan "ilgi gösterme prensiplerini" kullanan hizmetkar liderlik
- Liderlerin, takipçilerini sorunlara, zorluklara ve değişime karşı koyarak ve çözerek uyarlamaya teşvik ettiği uyarlanabilir liderlik.

Kısaca liderlik tanımının evrimini özetleyecek olursak; onlarca yıldır süren uyuşmazlıklardan sonra liderlik araştırmacıları liderlik konusunda ortak bir tanımlama yapılamayacağı hususunda anlaşmışlardır. Artan küresel etkiler ve kuşaklar arası farklılıklar gibi faktörler nedeniyle, liderlik farklı insanlar için farklı anlamlara sahip olmaya devam edecektir. Sonuç olarak, liderlik, kararlı bir tanımın uzun süre kalıcı olabilmesi için karmaşık bir kavramdır.⁷

Bunlarla birlikte liderlerin çeşitli güç kaynakları vardır. Bunlara kısaca göz atarsak:

⁷ Peter G. Northouse, *Leadership, Theory and practice, Seventh Edition, SAGE Publication 2016, s. 2-5*

I.1.4. Liderin Güç Kaynakları

Takipçilerini etkilemekte lider beş adet güç kaynağı kullanmaktadır. Bunlar; Yasal güç, ödüllendirme gücü, zorlayıcı güç, uzmanlık gücü ve kişilik gücüdür.⁸

- a) **Yasal Güç:** Liderin bu gücü örgüt içerisindeki statüsünden kaynaklanır ve gücünü örgütsel hiyerarşiden alır. Bireyin işgal ettiği pozisyon sebebi ile etrafındaki bireyleri etkileyebilme gücünü ve otoritesini ifade eder.
- b) **Ödül Gücü:** Bireylerin ürettikleri değerler karşılığında faydalı ödüllere ulaşması ve aracılık edilmesidir. Liderin ödüllendirme gücü denetimindeki ödüllerin çok veya az olması ve bu ödüllerin astlar için önemli olup olmaması ile doğru orantılıdır. Astlar arasındaki doyum ve duygusal ilişkileri, liderler tarafından ödüllendirme gücünün uzun süre kullanılması olumsuz bir şekilde etkileyebilir.
- c) **Zorlayıcı Güç:** Ödül gücünün zıttı olan bu güç cezalandırmaya dayalıdır ve liderin direktif ve emirlerine astların uymaması durumunda liderin kontrol edebilme ve cezalandırabilme gücünü yansıtır.
- d) **Uzmanlık Gücü:** Takipçiler tarafından işe ilişkin liderin sahip olduğu uzmanlık, bilgi ve becerinin kabul edilmesiyle sahip olunan güçtür.
- e) **Karizmatik Güç:** Liderin kişilik özellikleriyle takipçilerini etkileyebilme gücünü ifade etmektedir. Takipçilerin lidere duydukları hayranlığın derecesi yada takipçilerin kendilerini liderle özdeşleştirme dereceleri yükseldikçe liderin karizmatik gücünde aynı şekilde yükselmektedir.’’⁹

I.1.5. Lider ve Yöneticilik Arasındaki Fark

‘Yönetimsel bir süreç olarak liderlik, çalışanların lider tarafından etkilenilmesi ve çabalarının, örgütsel amaçları gerçekleştirme amacına yönlendirilmesidir. Sadece bu anlama bakıldığında liderlik ve yöneticilik arasında pek belirgin bir farkın bulunmadığı söylenebilir. Nitekim genellikle bu iki terimin işletme literatüründe eş anlamlı kullanılabildiği görülmektedir. Ancak, yöneticilik ve liderlik, işlevsel bakımdan iki farklı boyuta sahiptir. Temel olarak liderin işlevi, işletmenin misyonunu yada temel amacını belirleyip bu amaçları gerçekleştirilebilmek adına stratejiler üretmektir. Temel olarak yöneticinin işlevi ise liderin

⁸ Edip Örucü, Said Kerem Teker, “Hastanelerde Liderlik Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma”, Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, 2014, Sayı:24 s.76

⁹ İsmail Bakan, Tuba Büyükbeşe, “Liderlik Türleri Ve Güç Kaynaklarına İlişkin Mevcut Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması”, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 2010, Sayı: 12, s.76

ürettiklerini uygulayıp istenilen sonuca varmaktır. Diğer bir ifadeyle liderin vizyonunu hayata geçiren kişi yöneticidir. Lider ve yöneticinin genel olarak birbirine karıştırılma sebebi, gerçek hayatta liderin temel işlevlerinin yanında, uygulamayla da yakın bir şekilde ilgilenmesidir.¹⁰ Kısaca liderlik önderliği temsil etmekte, yöneticilikse resmi otoriteyi temsil etmektedir.

Tablo – 1 - Yönetici ve Liderin Temel Özellikleri Tablosu¹¹

Yöneticinin Temel Özellikleri	Liderin Temel Özellikleri
Gücünü konumundan alır.	Gücünü, iletişim ve etkilemeden alır.
Üst kademededir.	Doğal olanı temsil eder.
Tayin ettiği astları vardır.	Başarısı üyelere bağlıdır.
Başarısı sisteme bağlıdır.	İçinde bulunduğu grup tarafından seçilir.
Denetler.	Gücünü içinde bulunduğu gruptan alır.
Statükoyu korur.	Kendi hedefini belirler.
Kuralcıdır.	Üst kademede yer almayabilir.
Kısa vadeli düşünür.	Grubunda yer almak isteyenler vardır.
Var olan hedefe hizmet eder.	Yetki verir.
Başkaları tarafından yönetime getirilir.	Gelişmeye önem verir.
Biçimsel yapılardan güç alır.	Yenilikçidir.
Biçimsel olanı temsil eder.	Uzun vadeli düşünür.

Yukarıda bahsettiğimiz Liderlik ve Yöneticiliğin temel özelliklerine bakıldığında birbirlerinden farklı kavramları ifade ettikleri açıkça anlaşılabilir.

I.1.6. LİDER DAVRANIŞ BİÇİMLERİ

Genel olarak liderin davranış biçimleri Tam Serbesti Tanıyan, Demokratik-Katılımcı ve Otokratik olarak tasnif edilmiştir.

I.1.6.1. Otokratik Liderlik

Bu liderlik tarzında takipçiler liderler tarafından yönetim dışında tutulurlar. Başka bir ifadeyle, plan, politika ve amaçların belirlenmesinde takipçilerin herhangi bir söz hakkı

¹⁰ Hayri Ülgen, S. Kadri Mirze, İşletmelerde Stratejik Yönetim, 5. Baskı, Beta Yayınları 2010, s.411

¹¹ Orhan Erdem, Metin Dikici, "Liderlik Ve Kurum Kültürü Etkileşimi", Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 2009, Sayı:29, s.202-203

yoktur. Astlar yalnızca lider tarafından verilen emirleri uygulamakla sorumludur. Bu tarz liderlikte yönetim yetkisinin hepsi liderde toplanmaktadır.¹² Otokratik liderlik, bürokratik toplumlarda yetişerek bu tarz bir eğitim gören ve belli bir bilgi birikimine haiz bireyler açısından uygun bir liderlik tarzıdır. Yönetici veya liderlerin, takipçilerinin duygu ve düşüncelerini genel olarak dikkate almamalarından dolayı iş tatminsizliği çok yüksek, örgüte olan bağlılık ise çok düşük seviyededir. Otokratik liderlik davranış biçiminde yetkinin, merkezde toplanması sebebi ile karar alma süreci çok hızlıdır. Diğer bir ifadeyle, otorite ve sorumluluklarını devretmeyerek bütün kararları kendileri alan otokratik liderler takipçilerinin karar verme sürecine katkıda bulunmalarına müsaade etmezler.¹³

I.1.6.2. Demokratik-Katılımcı Liderlik

Bu tarz liderler yönetim yetkisini takipçileriyle paylaşmak isterler. Ayrıca lider plan, politika ve amaçların belirlenerek iş bölümüyle iş emirlerinin oluşturulmasında, takipçilerine onlardan aldığı fikirler doğrultusunda liderlik davranışı belirlemek isterler.¹⁴ Bu liderlik tarzında lider takipçilerine danışarak planlama, örgütlenme ve karar alma faaliyetlerine katılmalarını teşvik eder ve astlarını karar verme sürecinin bir parçası olmaları için cesaretlendirir. Yaptıkları işi etkileyen durumlarda çalışanlar bilgilendirilmekte, yaptıkları işle ilgili fikir ve görüşlerini paylaşmaları ve bu konuda öneriler sunmaları lider tarafından teşvik edilmektedir.¹⁵

I.1.6.3. Tam Serbesti Taniyan (Laissez-Faire) Liderlik

Tam serbesti taniyan liderlik yaklaşımında, liderlerin takipçilerini yönlendirme ve yöneltmesi en alt düzeyde tutulmaktadır. Liderler ve takipçileri arasında ortak faaliyetler ve etkileşim çok azdır.¹⁶ Ayrıca tam serbesti taniyan liderlik yaklaşımında takipçiler kendi hallerine bırakılır, yönetim yetkisine en az ihtiyaç duyulur ve her takipçinin kendisine tahsis edilen kaynaklar dahilinde plan, program ve amaçlarını gerçekleştirmelerine imkan tanınır.

¹² Arzu Çakınberk, Erkan Turan Demirel, “Örgütsel Bağlılığın Belirleyicisi Olarak Liderlik: Sağlık Çalışanları Örneği”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi , 2010, sayı, 24, s.107

¹³ Kemalettin Eryeşil, Rifat İraz, “Liderlik Tarzları İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi, 2017, Sayı 2 s.131-132

¹⁴ Arzu Çakınberk, Erkan Turan Demirel, “Örgütsel Bağlılığın Belirleyicisi Olarak Liderlik: Sağlık Çalışanları Örneği”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2010, Sayı 24 s.107

¹⁵ Kemalettin Eryeşil, Rifat İraz, “Liderlik Tarzları İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi, 2017 Sayı 2 s.131-132

¹⁶ Arzu Çakınberk, Erkan Turan Demirel, “Örgütsel Bağlılığın Belirleyicisi Olarak Liderlik: Sağlık Çalışanları Örneği”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi , 2010 Sayı 24 s.107

Kısaca tam serbesti tanıyan liderler yetki kullanma haklarını tamamı ile takipçilerine bırakmaktadır.¹⁷

I.1.7. LİDERLİK YAKLAŞIMLARI

Liderlik yaygın olarak özellikler teorisi, davranış teorisi, durumsallık teorisi ve güncel yaklaşımlar ile açıklanagelmiştir. Bu yaklaşımlara kısaca değinecek olursak;

I.1.7.1. Özellikler Yaklaşımı

Özellikler yaklaşımına göre lider, kişisel yetenekleri, fiziksel özellikleri ve karakter özellikleri açısından takipçilerden farklıdır ve bu farklılıklar onun lider olmasının yegâne nedenidir. Ortam benzerliği olduğu durumlarda, Liderlik Davranışları ile İş Doyumunun karşılaştırılmasında, lider davranışları ile takipçiler arasındaki fark kişilik ile açıklanabilirken, değişik ortamlarda davranış tarzındaki başkalıklarını açıklamak o kadar kolay olmadığından bu yaklaşım, liderlerle lider olmayan bireyler arasında bulunan farkı açıklığa kavuşturmaya yetmediğinden liderlerin ‘davranışları’ üzerine araştırmalara ağırlık verilmiştir.¹⁸

I.1.7.2. Davranışsal Yaklaşım

Davranışsal yaklaşım teorisinin ana fikri, bir lideri başarılı kılan hususun, liderin kişilik özelliklerinden çok, liderlik yaptığı grubu oluşturan insanlarla olan ilişkisinin niteliği ve liderin liderlik yaparken gösterdiği davranışlardır. Liderin etkinliğini belirleyen en önemli faktörler; liderin astları ile iletişim şekli, amaçları belirleme şekli, karar verme tarzı, yetki devredip etmemesi, planlama ve kontrol şekli vs. gibi davranışlar olarak ele alınmıştır. Dolayısıyla bu teori en az liderin kendisi kadar takipçilerine de ağırlık verilmesi gerektiğini savunmaktadır. Davranışsal Liderlik teorisinin gelişmesinde çeşitli uygulamalı araştırma ve teorik çalışmaların katkıları olmuştur. Bunlardan bazıları;

a-) Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

Liderlerde görülen belirli davranış kalıplarının ortaya çıkarılmasının amaçlandığı Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları sonucunda lider davranışlarının, yapıyı harekete geçirme ve anlayış olarak isimlendirilen ve birbirinden bağımsız iki boyut çevresinde

¹⁷ Erol Eren, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayınları, 2015, 15. Baskı, s.461

¹⁸ Ali Yılmaz Çiğdem, Boğa Ceylan, “İlköğretim Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranış Düzeyleri ile Öğretmenlerin İş Doyumu İlişkisi”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 2011, Sayı 2, s.282

yoğunlaştığı belirlenmiştir. Birinci boyut olan yapıyı harekete geçirme boyutunda; lider grubun önceden belirlenen amaçlara ulaşabilmesi için yapıyı tanımlar, kendi rolünü ve diğer bireylerin rolünü ortaya koyarak yerine getirilmesi gereken görevlere yoğunlaşır. Anlayış boyutunda ise; lider takipçilerinin ilgi duydukları şeylere, duygu ve düşüncelerine karşı duyarlıdır.¹⁹

Kısaca bu çalışma 1945 yılında başlamıştır. Liderin nasıl tanımlandığını tespit etmek, askeri ve sivil bir çok yönetici üzerinde yapılan bu çalışmanın asıl amacı olmuştur. Liderin kişiyi dikkate alan davranışları arttıkça personel devir hızı ve devamsızlığının azaldığı, liderin inisiyatifli esas alan davranışları arttıkça grup üyelerinin performansının arttığı sonucuna ulaşılmıştır.²⁰

b-) Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

Bu çalışma grup üyelerinin tatmini ve grup üyelerinin verimliliğine katkı sağlayan faktörleri belirlemek amacı ile yapılmıştır. Bu çalışmada işe dönük liderin, grup üyelerinin önceden belirlenmiş ilke ve yöntemlere göre çalışıp çalışmadıklarını sürekli kontrol ettiği, çoğunlukla mevkiye dayanan resmi otoritesini ve cezalandırma gücünü kullandığı, bireye yönelik liderin ise, yetkisini astlarına devrettiği, takipçilerinin tatminini artıracak iş yeri şartlarının geliştirilmesine çalıştığı, takipçilerinin kişisel gelişme ve ilerlemeleriyle yakın olarak ilgilenen bir davranış şeklini benimsediği sonucuna ulaşılmıştır.²¹

c-) Douglas McGregor' un X ve Y Teorileri

Bu yaklaşımda insanları edilgen pasif olarak gören ve örgütsel gereksinimlere karşı koyan X insan tipi varsayımına dayanan ve diğer taraftan insanların sorumluluktan kaçmadıkları ve motive edilmeye açık olduklarını Y tipi insan profilini açıklayan iki tür liderlik öngörülmüştür.²²

Bu teorideki X tipi insan davranışları varsayımları şu şekildedir;

¹⁹ Atilla Akbaba, Esra Erenler, "Otel İşletmelerinde Yöneticilerin Liderlik Yönelimleri ve İşletme Performansı İlişkisi", *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 2008, Sayı:1, s.24

²⁰ Tamer KOÇEL, *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayınları, 2015, 16. Baskı, s.679

²¹ Tamer KOÇEL, *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayınları, 2015, 16. Baskı, s.680

²² İsmail Bakan, Tuba Büyükbese, "Liderlik Türleri Ve Güç Kaynaklarına İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması", *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2010 Sayı:12, s.74

- Ortalama insan işten kaçma yollarını arar ve işi sevmez,
- İnsan için güvenlik ön plandadır ve hırslı değildir, sorumluluktan kaçır ve yönetilmeyi tercih eder,
- İnsanlar bencildir, şahsi emellerini örgüt emellerine tercih ederler,
- İnsanlar örgütsel amaçlar doğrultusunda gayret sarf etmeleri için zorlanmalı, yönetilmeli, sürekli denetlenerek ceza ile korkutulmalıdır,
- İnsanlar daha çok ekonomik güdülere ilgi duyarlar,
- İnsanlar örgütsel bir sorunun çözümünde yaratıcı değildir ve değişiklikten hoşlanmaz.

Y kuramının varsayımları ise şöyle sıralanabilir;

- Ortalama insanlar işten nefret etmez ve çalışmak onlar için dinlenme kadar, oyun kadar doğaldır,
- İnsanlar, koşullar uygun olduğunda sorumluluk almak ister,
- İnsanlar temelde tembel değildir, çalışmak için uygun ortam oluşturulduğunda çalışmak insanlar için eğlenceli bir hale dönüştürülebilir,
- Motivasyon, yalnızca fizyolojik ve güvende olmak seviyelerinde değil, sevgi, saygı ve kendini tamamlama seviyelerinde de gerçekleşir.
- İnsanlar gerekli şekilde motive edilebilirse öz denetim duygusu gelişebilir ve kendi kendini yönetebilir,
- Çalışanların örgüt içinde örgüt problemlerinin çözümünde gereksinim duyulan yaratıcılık yeteneklerinin sadece çok azından faydalanılmakta, insan gücünün potansiyelinden geniş bir şekilde faydalanılmamaktadır.²³

Buna teori X teorisi düşüncesindeki bir yöneticinin otoriter ve mücadeleci bir şekilde davranacağını, Y teorisi düşüncesine sahip bir yöneticinin ise demokratik ve katılımcı bir şekilde davranacağını öngörmektedir.²⁴

d-) Harvard Üniversitesi Araştırmaları

Sosyo duygusal lider ve iş lideri olarak iki temel liderlik davranışını ortaya çıkarmıştır.²⁵ Ohio State Üniversitesi ve Michigan Üniversitesi gibi “Görev Yönelimli” ve

²³ Ali Şahin, “Yönetim Kuramları Ve Motivasyon İlişkisi”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2004, Sayı:11 s.532-533

²⁴ Tamer KOÇEL, İşletme Yöneticiliği, Beta Yayınları, 2015, 16. Baskı , s. 684

“Birey Yönelimli” iki çeşit lider davranış biçimi üzerine odaklanmıştır. Tek bir lider üzerinde bu iki farklı özelliği aramamış, aksine grubu oluşturan bireylerden bu iki tip davranış biçimine sahip olan iki farklı lider ortaya koymuş bulunan Harvard Üniversitesi araştırmacısı Robert Bale bu yaklaşıma bağlı olarak “İş Lideri” ve “Sosyal Lider” adı altında iki tip lideri ön plana çıkarmıştır. Bu yaklaşıma göre, fikir ve önerileriyle grupta öne çıkan üye “İş Lideri” olarak tanımlanmış, diğer üyelerin iletişim gereksinimlerini karşılayan, onları psikolojik yönden destekleyen üye de “Sosyal Lider” olarak tanımlanmıştır. Netice itibariyle fikir ve sempatisi ile grupta ön plana çıkan kişi gruba liderlik yapmalıdır. Yapılan bu çalışmada iletişim faktörü öne çıkmaktadır.²⁶

e-) Blake ve Mouton’un Yönetim Tarzı Matriksi Modeli

Üretime dönük veya bireyler arası ilişkilere dönük olma liderlik davranışlarını iki temel boyut belirleyerek açıklamışlardır.²⁷

1960’larda Robert Blake ve Jane Mouton, liderlik davranışını “üretime yönelik olma” ve “kisiler arası ilişkilere yönelik olma” gibi iki temel boyutta açıklamışlar ve bu boyutları kullanarak yöneticilerin davranışlarını açıklamakta kullanılan ve Yönetim Tarzı Matriksi olarak adlandırılan ve içinde beş farklı liderlik tarzı barındıran 9X9’luk matriks geliştirmişlerdir.

Cıvı Liderlik: İş başarma ve takipçilerin örgüt içi doyumu bakımından en az çaba gösteren liderliktir.

Görev Liderliği: İnsanların birer üretim aracı olarak görüldüğü, insani ilişkilere fazla önem verilmediği, göreve dönüklüğün esas olduğu bu liderlik biçiminde lider, örgütsel amaçlara ulaşabilmek adına işyeri şartlarını en yüksek verimlilik sağlayacak biçimde düzenler.

Şehir Kulübü Liderliği: İnsanlar eğer mutlu kılınarak aralarında uyum sağlanabilirse verimliliğin artacağına inanılan bu yaklaşımda lider, bireyler arası ilişkilere kıymet verir.

²⁵ İsmail Bakan, Tuba Büyükeşe, “Liderlik Türleri Ve Güç Kaynaklarına İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması”, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 2010 Sayı:12, s.74

²⁶ Naim Işık, “Liderlik Yaklaşımları Ve Hizmetkâr Liderliğin İşgörenlerin Organizasyonel Bağlılıklarına Etkileri”, Yüksek Lisans Tezi, 2014, s.30

²⁷ İsmail Bakan, Tuba Büyükeşe, “Liderlik Türleri Ve Güç Kaynaklarına İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması”, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 2010 Sayı:12, s. 74

Orta-Yolcu Liderlik: İnsani ilişkilere ve üretime eşit şekilde ağırlık verilen bir liderlik tarzıdır.

Ekip Liderliği: İnsani ilişkilere ve göreve çok fazla önem veren bu liderlik biçiminde ekip lideri, örgütte insan ilişkilerini maksimum seviyede tutar ve iş başarısının da maksimum seviyede olmasını ister.²⁸

I.1.7.3. Durumsallık Yaklaşımı Teorisi

Durumsallık teorileri genel itibarıyla liderlik olayının oluştuğu koşullara ağırlık veren bir yaklaşım sergiler, bu nedenle bu görüşe koşul-bağımlılık teorisi de denilmektedir. Durumsallık teorilerinde genel varsayım değişik koşulların değişik liderlik tarzları gerektirdiği görüşünün hakim olduğu bu teoriye göre liderin etkinliğini belirleyen faktörler;

- Gerçekleştirilmesi arzulanan hedefin niteliği
- Takipçilerin (grup üyelerinin) yetenekleri ve beklentileri
- Liderin ve izleyicilerin geçmiş tecrübeleri
- Liderliğin oluştuğu organizasyonun özellikleridir.

a-) Fred Fiedler' in Etkin Liderlik Modeli

Durumsallık teorisi konusunda en çok bilinen Fred Fiedler' in Etkin Liderlik Modeli' ne göre liderlerin davranışlarının etkinliğini belirleyen durumsal değişkenler;

- Başarılabak işin niteliği
- Liderle takipçiler arasındaki ilişkiler
- Liderin mevkiye dayanan otoritesinin derecesidir.

Bahsi geçen durumsal faktörlerin alacağı değerlere göre oluşan her durumda değişik bir liderlik tarzının benimsenmesi gerekecektir.²⁹

b-) Amaç – Yol Teorisi Modeli

Liderin davranışlarının takipçilerin motivasyonları, tatminleri ve performansları üzerindeki etkisi amaç-yol teorisi ile açıklanmaya çalışılmıştır. Burada lider için en önemli iş, izleyiciler açısından önemli sayılabak amaçlar belirleyerek izleyicilerin belirlenen amaçları

²⁸ İsmail Bakan, Yakup Bulut, “Yöneticilerin Uyguladıkları Liderlik Yaklaşımlarına Yönelik Algılamaları: Likert' in Yönetim Sistemleri Yaklaşımına Dayalı Bir Alan Çalışması”, I.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, 2004, Sayı:31, s.155-156

²⁹ Tamer KOÇEL, İşletme Yöneticiliği, Beta Yayınları, 2015, 16. Baskı, s.688

gerçekleştirecekleri yolu bulmalarına yardım etmektir.³⁰ Kısacası, amaç-yol teorisi, liderlerin, takipçilerinin ihtiyaçlarına ve takipçilerinin çalıştığı duruma en uygun spesifik davranışları seçerek, takipçilerine hedeflerine giden yolda nasıl yardımcı olabileceklerini açıklamak için tasarlanmıştır. Liderler en uygun stili seçerek, takipçilerinin başarı ve memnuniyet için beklentilerini artırır.³¹

I.1.8. GÜNCEL LİDERLİK YAKLAŞIMLARI

Küreselleşme ile birlikte artan rekabet ortamının etkisiyle liderlik alanında yeni yaklaşımların ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bu güncel yaklaşımlardan konumuza ışık tutması açısından aşağıda kısaca bahsedilecektir.

I.1.8.1. Destekleyici Liderlik

Bu liderlik tarzında lider, örnek olur, yapılanları takdir ve tebrik eder, izleyicilerine yardım eder, eleştirilerin sebebini açıklar, yapıcı eleştirilerde bulunur, çalışanların ve diğer insanların refahı için çalışmalara atıfta bulunur. İnsanlarla konuşmak, insanların çabalarına destek vererek insanları umutlandırmak, problemlerini çözmek ve alınan kararlara dahil etmek destekleyici liderlik davranışlarıdır. Destekleyici liderlikte genel olarak duygu ve kişisel beklentiler ön plandadır.³²

I.1.8.2. Vizyoner Liderlik

Vizyoner tarzda davranan kişilik özelliğine sahip lider vizyoner liderdir. Vizyoner liderler, etkili olmak için belirsiz verileri doğru bir şekilde analiz ederek çözümlmelerine olanak veren düşünme gücüne sahip ve problemlerin üstesinden gelerek fırsatları artırabilecek düşünceler yaratabilen kişilerdir. Ayrıca, vizyoner liderlerin tutarlı olması, çevresinde alternatif yaklaşımlar arayan kişi olması ve örgütü geleceğe taşıyabilecek kararları alabilmesi beklenmektedir.³³

³⁰ Tamer KOÇEL, İşletme Yöneticiliği, Beta Yayınları, 2015, 16. Baskı, s.691-692

³¹ Peter G. Northouse, Leadership, Theory and practice, Seventh Edition, SAGE Publication 2016, s.116

³² Kürşat Yılmaz, “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranışları ve Öğrenci Kontrol İdeolojilerine İlişkin Görüşleri”, TED Eğitim ve Bilim Dergisi, 2007, Sayı 146 s.16

³³ Kemalettin Eryeşil, Rifat İraz, “Liderlik Tarzları İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi, 2017 Sayı:2 s.131-132

I.1.8.3. Hümanist Liderlik

Hümanist Liderler çalışanlara karşı genellikle babacan davranış sergilerler, zaman zaman ise aşırıya kaçabilen korumacılık tavrı gösterebilirler. Hümanist Liderler ödüllendirme sistemini oldukça sık kullanarak takipçilerini duygusal yönlendirme ile motive ederler ve kimi zaman orta kademenin de fikrini alırlar. Zorunlu olmadıkça cezalandırmaya gitmezler.³⁴

I.1.8.4. Otantik Liderlik

Bu yaklaşım lider ve takipçiler arasında şeffaflığa dayalı bir münasebeti zorunlu kılar. Kendini bilme düşüncesine dayalı olarak ortaya çıkan ve bu düşünceden beslenen bu yaklaşım, liderin, takipçilerine kim oldukları ve neye inandıkları konusunda şüpheye yer bırakmayacak biçimde şeffaf bir liderlik yaklaşımı sergilemesini esas alır. Ayrıca lider ve takipçiler arasında olumlu yönde bir münasebet oluşturmaya dayalı olarak karşılıklı öz bilinç ve öz disiplinin oluşmasını sağlar. Böylelikle karşılıklı olumlu bir kişisel gelişimin oluşmasına olanak veren bir liderlik sürecidir.³⁵

I.1.8.5. Karizmatik Liderlik

Karizmatik liderler kendilerine gayet fazla güvenen, izleyicilerine karşı duyarlı olan, ileriye görebilen, vizyonlarını net bir şekilde belirten ve bulunduğu ortamda ihtiyaç duyulan etkileyici güce sahip kişilerdir. Karizmatik lideri diğer bireylerden farklı kılan; sahip olduğu vizyon, öngörü, durumu net ve çok boyutlu bir tarzda değerlendirebilme, kendi inandığı değerleri insanlara benimsetebilme, insanları kendi inandığı amaca ulaştırabilme ve radikal değişiklikler için harekete geçirebilme yeteneğidir. Bu tarz liderler çoğunlukla, geçiş veya kriz zamanlarında ortaya çıkmaktadırlar. Çünkü bu liderlikte yetki tamamı ile kendiliğinden kazanılmaktadır.³⁶

I.1.8.6. Transaksiyonel (Etkileşimci) Liderlik

Transaksiyonel liderlik, liderin astlarına birtakım ödüller sunduğu ve bu ödüllerin karşılığında da astlarının performanslarını ve çabalarını aldığı bir değiş-tokuş sürecine dayanmaktadır. Transaksiyonel liderlikte lider, astlarının kişisel değerlerini geliştirmek veya

³⁴ Nesrin Gökben Çetin, Ertan Beceren, "Lider Kişilik: Gandhi", Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2007 Sayı: 5, s.122

³⁵ Sitar Keser, İbrahim Kocabaş, "İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Otantik Liderlik ve Psikolojik Sermaye Özelliklerinin Karşılaştırılması", Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, 2014, Sayı:1 s.:2

³⁶ Kemalettin Eryeşil, Rifat İraz, "Liderlik Tarzları İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması", Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi, 2017 Sayı:2 s.131-132

kendilerine güvenmelerini sağlamak için bir çaba harcamak yerine astlarının ihtiyaçlarını göz önüne alarak, astları önceden belirlenen performans seviyesine ulaştığında o ihtiyaçları karşılamaya çalışmaktadır. Diğer bir deyişle transaksyonel liderlik, yöneticilerin takipçilerini açık ve net bir şekilde önceden belirlenmiş görev tanımlamaları ile motive ettiği ve takipçilerin amaçlara ulaşmadaki gayretlerine göre ödüllendirildiği bir yaklaşım şeklidir. Transaksyonel liderler, “aktif olarak istisnalarla yönetim, pasif olarak istisnalarla yönetim, koşullu ödüllendirme” olmak üzere üç farklı yönetim tarzı sergilemektedirler.³⁷

I.1.8.7. Transformasyonel (Dönüşümcü) Liderlik

Vizyon sahibi olmayı ve bu vizyonu izleyicilere kabul ettirmeyi gerekli kılan transformasyonel liderlik, geleceğe, yeniliğe, değişime ve reforma dönük bir liderlik tarzıdır. Transformasyonel liderliğin temelinde değişim, yenilik ve girişimcilik vardır. Transformasyonel lider, örgütün misyonunu, amaçlarını, stratejilerini, örgüt üyelerinin varsayımlarını ve belli başlı tutumlarını değiştirir. Transformasyonel liderler gerekli olan yeniden canlanma ihtiyacını fark ederler, yeni bir vizyon belirleyerek dönüşüme yol gösterir ve dönüşümü kurumsallaştırırlar. Astlarına güvenen, örgütsel amaçlara ulaşmak için çalışanları motive eden, takipçileri için moral kaynağı olan ve tutkuyla paylaşılan bir örgüt iklimi kuran dönüşümcü lider, çabalara odaklanmada sembolleri kullanarak çalışanların başaracaklarını gösteren hayali bir gelecek resmi çizer. Çalışanlara yüksek beklentiyi ve örgütsel amacın önemini vurgular. Gelecek hakkında konuşurken pozitif bir tutum sergiler ve astlar için daima teşvik edici olur.³⁸

I.1.8.8. Hizmetkâr Liderlik

İçinde yaşadığımız çağın liderlik anlayışındaki değişim ve dönüşümün sonucu olarak ortaya çıkmış bir liderlik tarzıdır. Bu değişim ve dönüşüm; kendi menfaatlerini elde etmeye çalışan ve kendisine hizmet edilmesini bekleyen liderlik anlayışının yerine, takipçilerine bizzat kendisi hizmet eden ve bunu bir yaşam biçimi haline getiren, onlara yol göstererek bir rol modeli olan liderliği öngörmektedir. Günümüzde farklılıklarından çok, insanları her şeyden önce insan olarak gören, insanı merkeze alarak insanı önceleyen ve tüm bireyleri

³⁷ Kemalettin Eryeşil, Rifat İraz, “Liderlik Tarzları İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi, 2017 Sayı:2 s.131-132

³⁸ Sabri Çelik, Fahri Eryılmaz, “Öğretmen Algılarına Göre Endüstri Meslek Lisesi Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Düzeyleri Ankara İli Örneği”, Politeknik Dergisi, 2006 Sayı:4, s.212-213

kuşatan hizmetkâr liderlik; organizasyonlarda güvene dayalı ilişkiler kurulup geliştirilmesini sağlayarak örgütsel bütünleşmeye katkı sunan en önemli faktörlerden biri haline gelmiştir.³⁹

I.2. ETİK

Türk Dil Kurumu Etiği; Töre bilimi, ahlaki, ahlakla ilgili ve çeşitli meslek kolları arasında tarafların uyması veya kaçınması gereken davranışlar bütünü olarak açıklamıştır.⁴⁰ Yunanca “ethos” kelimesinden gelmekte olan etik kavramı iki farklı anlam ifade etmektedir. Birincisinde töre ve alışkanlık anlamlarında olan etik, ikinci anlamında fiili gerçekleştiren kişinin toplumca kabul edilmiş davranış kurallarını ve değer yargılarını sorgulama sonucunda, kavrayarak ve üzerinde düşünerek istenilen iyiyi gerçekleştirmek için onları alışkanlığa dönüştürmesidir. Etik, özelde “nasıl davranmalı?”, genelde ise “nasıl yaşamalı?” sorularını cevaplayan, var olan görüşleri inceleyen ve analiz eden, bilinçli olarak yapılan insan eylemlerinin doğru ya da yanlışlığını araştıran felsefi bir bilimdir.⁴¹ Etik, yanlış ve doğruyu birbirinden ayırarak, bireyin yapması ve yapmaması gerekenleri ortaya koymasının yanında neyin iyi ve doğru, neyin kötü ve yanlış olduğunu inceleyen, bireyin hayatının amacının ne olması gerektiği üzerinde duran, ahlaklı ve erdemli bir yaşam tarzının hangi unsurları içinde barındırdığını konu edinen bir felsefe dalı olarak tanımlanmaktadır.⁴²

I.2.1. ETİK YAKLAŞIMLAR

Etikle ilgili standartların oluşturulmasına yardımcı olan ve etik kavramına temel oluşturan birtakım yaklaşımlar bulunmaktadır. Kısaca özetlenecek olursa:

a-) Faydacı Yaklaşım

Bu yaklaşıma göre ahlaki davranış, en büyük sayı için en büyük faydayı üreten davranış olarak değerlendirildiğinden kişi toplum için en fazla faydayı sağlayacak şekilde davranmalıdır.

³⁹ Refik Balay, Ahmet Kaya, Reyhan Geçdoğan Yılmaz, “Eğitim Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Yeterlikleri ile Farklılıkları Yönetme Becerileri Arasındaki İlişki”, Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi , 2014, Özel Sayı:1, s.230

⁴⁰ <http://www.tdk.gov.tr>

⁴¹ Ersoy Özkeskin, “Okul Liderliğinde Etik Liderlik Yaklaşımı”, Karatekin Edebiyat Fakültesi Dergisi, 2013 Sayı:1, s.27

⁴² Ozan Büyükyılmaz, Ferda Alper Ay, “Etik Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisinde Örgütsel Adaletin Aracılık Rolü”, Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Haziran 2017, Sayı:1, s.211

b-) Bireyci Yaklaşım

Bu yaklaşımda, davranışların veya yönetsel kararların bireylerin uzun süreli yararlarını sağladığı takdirde etik sayılabileceği ileri sürüldüğünden, bireyin kişisel çıkarlarına yönelimi en yüksek düzeydedir ve kişisel yönelimi kısıtlayan dışsal baskı unsurları en düşük seviyede olmalıdır.

c-) Adalet Yaklaşımı

Alınan kararlarda eşitlik, tarafsızlık ve doğruluk gibi etik davranış standartlarına uyulması gerektiğini savunur.

d-) Ahlaki Haklar Yaklaşımı

Bu yaklaşımda insanların temel hak ve özgürlüklere sahip olduğu ve bu hakların başkalarının kararlarıyla bireylerin ellerinden alınamayacağı savunulduğundan, etik açıdan doğru bir kararın, bu karardan etkilenecek olan kişilerin haklarını korumaya devam eden karar olduğu düşüncesi hakimdir.⁴³

I.2.2. ETİĞİN DAYANDIĞI TEMELLER

Yukarıda anılan yaklaşımların yanında, Weber eylem ve niyet arasında bir Kantçı vurgu yerine eylem ve sonuçların etik bütünlüğünü öngörmüş ve doğru bir politik eğitimi geliştirmeye ihtiyaç duyan, mahkumiyet ve sorumluluk etiği şeklinde iki ahlaki erdem kümesi önermiştir. Sorumluluk etiğine göre, bir yanda sadece bir etkinin nedeni olarak, yalnızca ampirik dünyayla nedensel ilişki anlamında bir eylem verilir. Öte yandan, mahkumiyet etiğine göre, özgür bir ajan, yalnızca araçları değil, aynı zamanda da özerk bir şekilde seçebilmelidir.⁴⁴ Bununla beraber etik, kapsamı içindeki inceleme alanına göre, kozmolojik, teolojik, antropolojik, ve sosyolojik olarak birtakım temellere de dayandırılmaktadır.

I.2.2.1. Kozmolojik Temellendirme

Bu görüşte ahlaklılık olgusu kozmolojik düzen açısından ele alınır. İyi ve ahlaklı bir yaşam sürmenin kozmik düzenle uyum içinde yaşamak olduğu düşünülür. Evren ve canlı, iyi ve düzenli bir bütün olarak görülür. İnsan da dahil olmak üzere, doğanın bütün unsurları düzenli ve anlamlı bir evren içindeki yerlerine göre anlaşılır.

⁴³ Hayri Ülgen, S. Kadri Mirze, *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, 5. Baskı, Beta Yayınları 2010 s.490-492

⁴⁴ Zoran Slavnic, *The Ultimate Ends of Political Responsibility, or a Responsible Interpretation of Max Weber*, Centre For Ethnic and Urban Studies, yıl:2004, sayı:25, s.5

I.2.2.2. Teolojik Temellendirme

Adından da anlaşılacağı üzere konuyu dini boyutu ile ele alır. İyi, dini buyruklarla uyum içinde olan, kötü ise dini buyruklara ters düşen davranışlar olarak düşünülür.

I.2.2.3. Antropolojik Temellendirme

Bu yaklaşım insandan yola çıkar ve ahlâkî hayatın hümanist bir düzlemde insanın özüne uygun yaşamak olduğu görüşüne dayanır. Ayrıca insanı, ruh ve beden düzenli ve ahenkli bir biçimde bütünlüğü olarak kabul eden bu görüş, insanı bütün olarak değil de, ya akıl varlığı yada doğal bir varlık olarak değerlendirir.

I.2.2.4. Sosyolojik Temellendirme

Bu yaklaşımda ise ahlâkın kaynağı veya temelini toplum sözleşmesine dayalı olduğu varsayılarak, ahlâklılığın sosyal uzlaşımına, insanın sosyalleşebilirliğine ve genel duygulara dayandığı savunulur.⁴⁵

I.2.3. ETİK TÜRLERİ

Etik davranışla ilgili genel olarak betimleyici, normatif ve meta etik şeklinde üç ayrı etik türünden söz edilmektedir. Bunlar arasında bilginin doğası, ahlâk felsefesi ve tarihsel açıdan belli ilişkiler mevcuttur.

I.2.3.1. Betimleyici Etik

Ahlak alanına bilimsel yaklaşımın uygulanmasının neticesidir. Ahlak ve ahlaki eylem açısından, olan yada olması gereken olgularla ilgilenir. Başka bir söyleyişle ahlaki inançlarımızla ilgili sosyolojik yada psikolojik olguları ifade eder. Betimleyici etik, norm bildirmek veya kural koymak yerine, insanların fiillerini gözlemler ve fiillerin sonuçlarını betimler.⁴⁶

I.2.3.2. Normatif Etik

Normatif etikte fiilin nasıl olacağı, nasıl yaşanacağı veya nasıl bir insan olunması gerektiği gibi sorulara bazı kıstaslar getirilerek açıklanmaya çalışılır. Normatif etik kişilere, varlıklarına, neyin iyi veya kötü, neyin doğru veya yanlış olduğuyla, birtakım hallerde ne

⁴⁵ Fatma Özmen, Ali Güngör, "Eğitim Denetiminde Etik", İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Bahar 2008, Sayı:15, s.140-141

⁴⁶ S. Mustafa Önen, Ali Yıldırım, "Kamu Yönetiminde Etik Denetimi: OECD Ülkeleri Örneği", Akademik Yaklaşımlar Dergisi, Bahar 2014, Sayı:1, s.110

yapıp ne yapmamaları gerektiğiyle, yaşamlarında hangi hedeflerin peşinden gitmeleri, yaşamlarını nasıl sürdürmeleri gerektiğiyle ilgili bilgi veren, insanların ahlaki eylemleri için düzenleyici ilkeler getiren bir etik türüdür. Bu bahsedilen ilkelerle kişiye yaşamı sırasında rehber olan ve uygulaması gereken normları sağlayan normatif etik, aynı zamanda, yaşamımızı ne şekilde sürdürmemiz gerektiğini bildiren ahlaki ilkeleri araştırır ve adil bir toplumun hangi unsurları barındırması gerektiğini ortaya koyarak bir bireyi ahlaklı olarak tanımlayan şeylerin neler olduğunu sorgular.⁴⁷

I.2.3.3. Meta Etik

Meta etik yeni bir felsefe yaklaşımı olan analitik felsefenin etik alanındaki tavrını ifade etmekteydi ve yirminci yüzyılda dünyada gayet etkili bir yaklaşımdı. Felsefenin tek görevinin dilin mantıksal analizi yada kavram çözümlemesi olduğunu savunur. Bu yaklaşıma göre bir filozofun görevi, ahlâk alanına giren kavramları analiz etmek, ahlâkî davranış kıstaslarını tartışmak ve netice itibariyle bu kavramların manalarını açıklamaktır.⁴⁸

Yukarıda genel olarak anılan etik türlerinden başka, bazı özel alanlarda meydana gelen problemlerin tartışılması, ölçüt belirlenmesi ve bu ölçütlerin gerektiğinde uygulanması amacıyla, 1970’li yıllarda ‘uygulamalı etik’ olarak isimlendirilen bir etik türü geliştirilmiştir. Bu etiğin alanına tıbbi etik, biyoetik, sosyal etik, iktisat etiği, bilim etiği, ekoloji etiği, barış etiği gibi konular girmektedir.⁴⁹

I.2.4. ETİK VE ETİK OLMAYAN DAVRANIŞLAR

Etik ve etik olmayan davranışlar aşağıda ayrıntılı bir şekilde verilmiştir.

I.2.4.1. Etik Davranışlar

Genel olarak etik davranış ilkeleri ile ilgili literatüre bakıldığında; Adil, eşit ve tarafsız olma, tutumlu, sorumluluk sahibi ve bulunduğu örgüte bağlı olma, şeffaf olma ve demokratik yaklaşım sergileme, emeğin hakkını verme, insan haklarına saygılı ve insancıl olma, çevresine karşı sevgi besleyerek hoşgörülü ve saygılı olma olarak anılabilir.

⁴⁷ S. Mustafa Önen, Ali Yıldırım, “Kamu Yönetiminde Etik Denetimi: OECD Ülkeleri Örneği”, Akademik Yaklaşımlar Dergisi, Bahar 2014, Sayı:1, s.110

⁴⁸ Fatma Özmen, Ali Güngör, “Eğitim Denetiminde Etik”, İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Bahar 2008, Sayı:15, s.140-141

⁴⁹ Fatma Özmen, Ali Güngör, “Eğitim Denetiminde Etik”, İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Bahar 2008, Sayı:15, s.140-141

Etik davranış ilkeleri ile ilgili düzenleme yapma yetkisi ülkemiz kamu yönetimi açısından bakıldığında, Kamu Görevlileri Etik Kurulu'na 5176 sayılı Kanunla verilmiştir. Kurul'un bu konuda hazırladığı, Başbakan'ın onayı ile 13.04.2005 tarih ve 25785 sayılı Resmi Gazete'de yayınlanarak yürürlüğe giren yönetmelikte etik davranış ilkeleri, şu şekildedir:

- Kamu Hizmeti bilinci,
- Halka hizmet bilinci,
- Hizmet standartlarına uyma,
- Amaç ve misyona bağlılık,
- Dürüstlük ve tarafsızlık,
- Saygınlık ve güven,
- Nezaket ve saygı,
- Yetkili makamlara bildirim,
- Çıkar çatışmasından kaçınma,
- Yetkilerin kötüye kullanılmaması,
- Hediye alma ve menfaat sağlama yasağı,
- Kamu malları ve kaynaklarının kullanımı,
- Savurganlıktan kaçınma,
- Gerçek dışı beyandan kaçınma,
- Bilgi verme, saydamlık ve katılımcılık,
- Yöneticilerin hesap verme sorumluluğu,
- Mal bildiriminde bulunma,
- Eski kamu görevlilerine imtiyazsız muamele.⁵⁰

I.2.4.2. Etik Olmayan Davranışlar

Etik olmayan davranış ilkeleri ile ilgili literatüre genel olarak bakıldığında;

- **Ayrımcılık:** Bir insan grubuna karşı, adaletsiz bir şekilde ve zarar verecek biçimde davranmaktır.
- **Kayıрма:** Bir kadro için personel tercihi yaparken akrabalık veya arkadaşlık ilişkilerini kriter olarak değerlendirip, niteliksel ölçütleri göz ardı ederek personel secimi yapmaktır.⁵¹

⁵⁰ Bilal Eryılmaz, "Etik Kültürü Geliştirmek", Türk İdare Dergisi, 2008, Sayı:459, s.11

- **Akraba Kayırmacılığı (Nepotizm):** Latince “yeğen” anlamına gelen “nepos” sözüden türetilen nepotizm günümüzde bulunduğu mevki’ yi kendi aile bireylerinin yararına suiistimal edenler için kullanılmaktadır.
- **Eş-Dost Kayırmacılığı (Favorizm / Favouritism):** Bir örgütte işe almada, yükselme konusunda veya çalışanlarla ilgili kararlarda arkadaşı, ahbab ve eş-dostlara ayrıcalıklı davranmaya “favorizm” denilmektedir.
- **Siyasi Kayırmacılık (Cronyism):** İş yerinde yöneticinin, yönettiği personele karşı eğitim düzeyi, kabiliyet, beceri veya başarı gibi görevin gerektirdiği özellikleri göz ardı ederek eski ahbablarına veya siyasi tercihine yakınlık gibi sebeplerle ayrıcalıklı bir şekilde davranması olarak tanımlanmıştır.⁵²
- **İhmal:** Hangi nedenle olursa olsun görevin savsaklanması, geciktirilmesi veya üst tarafından verilen talimatların geçerli bir neden olmadan yapılmamasıdır.
- **Yıldırma - Korkutma:** İş yerinde kimseden korkmuyormuş gibi görünerek çevresine meydan okuma davranışı ile astlarını yıldırmaya çalışmaktır.
- **Sömürü (İstismar):** İnsan veya nesnelere adaletsiz bir şekilde kullanılmasıdır.
- **Hakaret ve Küfür:** Bir şiddet gösterisi olan hakaret ve küfür, karşı tarafı rencide edecek sözler ve davranışlardır.
- **Bedensel ve Cinsel Taciz:** Şiddetin bir eylemsel yansıması olan bedensel tacizde en sık karşılaşılan tür dayaktır. Cinsel taciz ise kişinin cinsel olarak her türlü rahatsız edici davranışlara maruz kalmasıdır.
- **İşkence (Eziyet):** Bir bireye maddi veya manevi olarak uygulanan aşırı eziyettir.
- **Kötü Alışkanlıklar:** Birey ve topluma her türlü zarar verici (sigara, alkol, kumar vb.) gibi alışkanlıklardır .
- **Dedikodu:** Gerçek olup olmadığı bilinmeden insanlara kara çalmak, kötülemek, kınamak yada suçlamak amacıyla yapılan konuşmalardır.

⁵¹ Ebru Kurt ve Bahar Doğramacı, “Terfi, İşlem Kayırmacılığı Ve İşe Alma Boyutlarında Kayırmacılık Davranışı Algısının Ölçülmesi: İstanbul İlinde Faaliyet Gösteren Bir Belediye İştirakinde Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma”, Elektronik Mesleki Gelişim ve Araştırma Dergisi, Ağustos 2014, Özel Sayı, s.83

⁵² Ebru Kurt ve Bahar Doğramacı, “Terfi, İşlem Kayırmacılığı Ve İşe Alma Boyutlarında Kayırmacılık Davranışı Algısının Ölçülmesi: İstanbul İlinde Faaliyet Gösteren Bir Belediye İştirakinde Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma”, Elektronik Mesleki Gelişim ve Araştırma Dergisi, Ağustos 2014, Özel Sayı, s.83

- **Yaranma - Dalkavukluk:** Kişinin, yöneticisinde rahatsız edici ve istenmeyen bir durumla karşılaşmasına rağmen yöneticisine bu durumu bildirerek düzeltmesini istemek yerine yalakalık yaparak hoş görünme çabasıdır.
- **Yobazlık - Bağnazlık:** Bireyin inanç ve düşünceleri konusunda tartışmaya yer vermemesi, kendi bildiğinin tek doğru şey olduğuna inanması, hoşgörü ve sevgiden uzak bir şekilde kendi gibi düşünmeyen insanlara şiddetli biçimde saldırmasıdır.
- **Dogmatik Davranış:** Zamanla doğruluğu ortadan kalkmış, geçmişte doğru olan bir kavram veya inanca sıkı sıkıya bağlı olmaktır.
- **Bencilik:** Kişinin toplumsal fayda sağlayacak davranışlar geliştirmek yerine, yalnız kendi gereksinimlerini giderecek ve kendine çıkar sağlayacak biçimde davranmasıdır.
- **Rüşvet:** Kamu görevlilerinin, para ve hediye gibi bazı maddesel çıkarlar karşılığında bunu sağlayan kişi veya gruplara ayrıcalıklı davranmasıdır.
- **Zimmet:** Bir kamu görevlisinin para veya mal niteliği taşıyan kamusal bir kaynağı, yasalara aykırı olarak şahsi menfaatine harcaması veya kullanmasıdır.⁵³

I.2.5. ETİK DAVRANIŞI BELİRLEYEN UNSURLAR

Etik davranışı belirleyen birtakım unsurlar vardır. Bunlar kısaca;

- Bireyin ahlaki gelişim düzeyi
- Ahlaki davranışı yönlendiren şartlar
- Bireyin yaşı, aile çevresi ve ekonomik durumu
- Normlar ve görgü kuralları
- Toplumsal kültür ve değerlerdir.

Etik değerlerin ve evrensel ilkelerin gerçekleştirilebilmesi için bazı koşulların oluşması gerekir. Bunlar;

- Birbiri ile etkileşim halinde bulunan yeteri kadar insan olmalıdır. (en az 40-50 kişi)
- İnsanlar sorunlar ve konular hakkında bilgilendirilmelidir.
- Bir güven ve açıklık ortamı yaratılmalıdır.

⁵³ Ali Yıldırım, "Etik Liderlik Ve Örgütsel Adalet İlişkisi Üzerine Bir Uygulama", Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, 2010, s.47-54

- İnsanlar birbirleriyle özgürce ve sinerji yaratacak biçimde iletişimde bulunabilmeli, görüp hissettiklerini açıkça söyleyebilmeli, birbirleri yanında aşağılanmadan, mahcup olmadan, susturulma veya daha sonra cezalandırma korkusu olmadan yüksek sesle düşünebilmeli ve görüşlerini ifade edebilmelidir.⁵⁴

I.2.6. ETİĞİN UYGULAMA ALANLARI

Etik Standartların uygulandıkları alanları, etkilendikleri insan gruplarına göre bazı alanlarda toplamak mümkündür. Bunlar kısaca;

- **Kişisel Etik;** İnsanoğlunun kendi vicdanında oluşturduğu etik standartlardır. Bireyin giriştiği her eylemde, yaptığı her işte ve aldığı her kararda doğru ve yanlış ayırıp, kendine göre doğru kararı vermesini sağlayan ahlaki değerleri, içinden gelen ses olan vicdanıdır.
- **Meslek Etiği;** İnsanların çeşitli meslekleri uygularken uymak zorunda oldukları davranış kurallarıdır. Meslek etiğinin en önemli özelliği, meslekle ilgili davranış kurallarının evrensel olduğudur. Aynı meslekten bireylerin mesleği icra ederken belirli davranış kalıplarına uymaları meslek etiğinin gereğidir.
- **İş Etiği;** Genel olarak iş yerinde neyin doğru, neyin yanlış olduğunu bilmek ve doğru olanı yapmak anlamına gelmektedir.
- **Toplumsal Etik;** Bir sosyo-kültürel varlık olarak insanın içinde bulunduğu toplumun değer yargılarıdır. Toplumun tarihi geçmişi, sosyal ve ekonomik özellikleri toplumsal etiğin biçimlendirilmesinde önemli rol oynar.
- **Global Etik;** Kısaca iş etiği ile toplumsal etik değerlerin uluslararası boyutta uygulaması olarak tanımlanabilir. Etik konulardaki farklılıklar toplumsal, kültürel ve ekonomik faktörlere göre değişmektedir.⁵⁵

I.3. ETİK LİDERLİK

Etik, yanlış ve doğruyu birbirinden ayıran ahlaki prensiplerin tamamı olarak tanımlanmıştır. Bu açıdan etik, kuralları ve standartları belirleyen bir alandır. Çünkü etik,

⁵⁴ Hayri Ülgen ve S. Kadri Mirze, *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, 5. Baskı, Beta Yayınları 2010, s. 480-481

⁵⁵ Hayri Ülgen ve S. Kadri Mirze, *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, 5. Baskı, Beta Yayınları 2010, s. 486-488

bireyin hem yapması hem de yapmaması gerekeni ortaya koymaktadır. Etik, insan ile insan, insan ile örgüt ve örgüt ile örgüt arasındaki ilişkilerde, tutumlar, davranışlar veya kararlar belirlenirken, herkesi içine alan veya hiç kimsenin dışında kalamayacağı ilke ve değerlerdir.⁵⁶

Liderlik, bir kişinin, grubun veya örgütün hedeflere ulaşmasındaki rehberlik sürecini ifade eder. Norm ve değerler liderler tarafından başlatılarak geliştirilir. Liderler, organizasyon tarafından takip edilen davranış örnekleri sergilerler. Liderler aynı zamanda eğilim belirleyicileri ve örgüt kültürü kurucularıdır.⁵⁷

Bu kısa tanımlamalara ilaveten temel olarak etiğin Yunanca ethos kelimesinden geldiğini, yanlış ve doğruyu birbirinden ayırarak, bireyin yapması ve yapmaması gerekenleri ortaya koyduğunu, liderliğin ise insanları belirli amaçlara yöneltmeye ikna etme becerisi olduğunu belirtmiştik. Bu tanımlardan hareketle etik liderliği, insanları yanlış davranışlardan uzaklaştırıp doğru davranışlara yönlendirerek, evrensel manada insanlığın faydasına çaba harcamaya ikna etme becerisi olarak tanımlayabiliriz. Ancak etik liderlikle ilgili literatüre bakıldığında birçok düşünür ve bilim adamının çok çeşitli tanımlamalarını görmek mümkündür. Bunlardan birkaçına kısaca konuyu temellendirmesi açısından değinirsek;

Sergiovanni etik liderliği, astlarını etkilemeye yönelik olarak moral güce dayanan bir liderlik tarzı şeklinde tanımlarken, Greenfield ise etik lideri, kendisine ve görevine yönelik moral bir bakış açısına sahip, takipçiler üzerinde güçlü bir etki oluşturabilen ve yine takipçilerin örgüt amaçlarını gerçekleştirmelerine yardım eden üstün özellikli kişi olarak tanımlamaktadır.⁵⁸ Brown ve arkadaşları etik liderliği; ruhsal liderlik, otantik liderlik ve dönüşümcü liderlik gibi etik bileşenli liderlik formlarından farklı bir şekilde kavramsallaştırmıştır. Browns etik liderliği moral kişilik olarak tanımlamaktadır. Etik liderler, güvenilir, dürüst ve adaletlidirler. Toplumun en iyiye ulaştırmak hususunda insanlar hakkında kaygılıdır. Bu görüşlere bakıldığında etik liderlikle ilgili en belirgin özellik moral güce dayanmasıdır. Liderin örgütsel amaçları gerçekleştirirken mevcut politika ve yasalar kadar, mesleki etik ilkelerine de uygun davrandığı liderlik türü etik liderliktir. Liderin bulunduğu çevreyi algılaması ve kavramsallaştırmasıyla başlayan etik liderlik, insan kaynağını boşa harcamamak için yeterli ve etkili olarak uygulanabilen bir liderlik tarzıdır. Etik lider, etik

⁵⁶ Tayfun Yıldız, Zafer Aykanat, Samet Tüzemen, “Etik Liderliğin Sosyal Sermaye Üzerindeki Etkisi Üzerine Bir Araştırma”, Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2016, Sayı:2, s. 231

⁵⁷ Tayfun Yıldız, Zafer Aykanat, Samet Tüzemen, “Etik Liderliğin Sosyal Sermaye Üzerindeki Etkisi Üzerine Bir Araştırma”, Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2016, Sayı:2, s. 231

⁵⁸ Erkan Tabancalı, Zeynep Kumru Çakıroğlu, “Okul Müdürlerinin Etik Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki”, Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 2017, Sayı 13, s.394

davranışları sergilemesinin yanında bilgi, güven, otorite ve amaçtan oluşan etik liderlik tamamlayıcılarına sahip olmalı ve bunları geliştirmelidir.⁵⁹

Etik liderlik temelde belirsiz görünen ve çeşitli unsurları içeren bir yapıdır. Etik liderliği insanların yanlış bir şey yapmasını engellemek için algılamak yerine, yazarlar bunu insanların doğru şeyi yapmasına olanak tanıyacak şekilde görmemiz gerektiğini belirtmektedir. Etik Lider, kendisi için çok önemli olan davranış ilkelerine uygun yaşayan yani prensip sahibi bir bireydir. Etik bir lider olmak daha evrensel ahlaki davranış standartlarına uygun olarak yaşamayı gerektirir. Bütün eylemlerde neyin doğru veya yanlış olduğunu sorgulayıp o durum için en doğrusunu yaparak takipçilerine örnek olunması etik olarak yönetebilmenin gereğidir.⁶⁰

Aslında liderliğin bütün bu formları, adalet, güvenilirlik, dürüstlük, başkacılık ve etik davranmak gibi etik liderliğin ahlaki yönünün de içerdiği özellikleri taşır. Bu nedenle etik liderler etiğin önemini takipçilerine anlatarak, istenen davranışı teşvik etmek için ödül ve cezayı kullanmakta ve böylece takipçilerine etik rol modeli olmaktadır.⁶¹

Liderin takipçileri sürekli olarak lideri izledikleri, onun hareketlerini örnek aldıklarından bir liderin etik ilkeleri benimseyip ona göre hareket etmesi yalnız işletme için değil, içinde bulunulan sosyal çevre ve toplum içinde son derece önemlidir. Bir lider etik ilkeler çerçevesinde davrandığı ölçüde etik lider olabilir.

Netice itibariyle liderlik açısından bakıldığında etik daha çok meslek etiğiyle ilgilidir. Etik liderlik, kişisel eylemler ve bireyler arası ilişkilerde normlara uygun davranışlar göstermek ve bu davranışları karar alma ve özendirme yoluyla izleyenlere aktarmaktır. Ayrıca örgüt içerisinde liderlik becerisi ile etik değerler dengesini iyi kurma, etik değerleri sistem yapısına dahil ederek karar verme ve etik bir sistem oluşturma olan etik liderlik, önyargısız bir şekilde insanların bireysel farklılıklarını kabul etmektir.⁶²

⁵⁹ Ali Yıldırım, “Etik Liderlik Ve Örgütsel Adalet İlişkisi Üzerine Bir Uygulama”, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, 2010, s.39

⁶⁰ Katarina Katja Mihelič, Bogdan Lipičnik, Metka Tekavčič, “Ethical Leadership”, *International Journal of Management & Information Systems – Fourth Quarter*, 2010, Sayı 5, s.32

⁶¹ Zeliha Kaya Erten, Evrim Bayraktar, Gökhan Açmaz, “Etik ve Etik Liderlik”, *Erciyes Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 2017, Sayı 1, s.63

⁶² Erkan Tabancalı, Zeynep Kumru Çakıroğlu, “Okul Müdürlerinin Etik Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki”, *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2017, Sayı:13, s.394

I.3.1. Etik Liderin Kişilik Özellikleri

Güçlü bir karakter, etkili kendi kendini yönetme ve başkalarına yön verme sürecinde önemli bir rol oynar. Bu sebeple liderin karakteri etik performansını etkilemenin yanında örgütlerde etik bir atmosferin oluşumunda son derece önemlidir.

Tablo 2 - Etik ve Etik Olmayan Liderin Kişilik Özellikleri ⁶³

<u>Etik Lider Kişiliği</u>	<u>Etik Olmayan Lider Kişiliği</u>
Mütevazı	Kibirli ve kendine hizmet eder
Daha büyük iyilik için endişelenir	Kişisel menfaate aşırı derecede teşvik eder
Dürüst ve açık	Aldatmacalı uygulamalar yapar
Taahhütlerini yerine getirir	Anlaşmaları ihlal eder
Adalet için çaba gösterir	Haksız tekliler yapar
Sorumluluk alır	Hataları başkalarına yükler
Her bireye saygı gösterir	Başkalarının saygınlığını azaltır
Başkalarını cesaretlendirir ve geliştirir	Takipçilerin gelişimine ihmal eder
Başkalarına hizmet eder	Yardım ve desteği kesintiye uğratar
Doğru olanı gerçekleştirmek için cesaret gösterir	Haksız fiilleri engellemek için cesareti yoktur

Tablodaki Etik ve Etik Olmayan Liderlik özelliklerine baktığımızda açıkça genel kabul görmüş etik ilkelerin Etik Liderin kişilik özellikleri, etik olmayan davranışların ise Etik Olmayan Liderin kişilik özellikleri olduğunu görürüz.

I.3.2. Etik Lider Ve Özellikleri

Etik liderin temel davranış tarzları bazı araştırmacılar tarafından kavramsallaştırılmaya çalışılmıştır. Etik liderlikte temel prensip doğruluktur ve karakter ön plandadır. Başkalarının haklarına saygılı olmayı önemseyen etik liderliğin altı önemli kavramı şöyledir:

- Karakter ve dürüstlük
- Etik farkındalık

⁶³ Katarina Katja Mihelič, Bogdan Lipičnik, Metka Tekavčič, "Ethical Leadership", International Journal of Management & Information Systems – Fourth Quarter, 2010, Sayı:5, s.35

- Toplum ve uyum
- Motivasyon
- Cesaret ve yetkilendirme
- Etik Sorumluluk Yönetimi

Bu temel kavramlar, etik davranışların kişi karakteriyle bütünleşmiş ve toplumsal uzantıları olan bir yapıya işaret etmektedir.⁶⁴ Bu temel kavramlara ilaveten Harvey Etik Liderin temel özelliklerini şu şekilde sıralamıştır;

Etik liderler;

- Ortak değerler ve etik standartları düzenli bir şekilde dile getirirerek bunların anlaşılmasını ve benimsenmesini sağlarlar.
- Kendilerini ve diğer insanları etik değerlere uygun davranma konusunda sorumlu tutarlar ve insanlara sorumluluk verirler.
- Dürüstlük konusunda başkalarına örnek olurlar ve başkalarından da dürüst davranmalarını beklerler.
- Karar alma sürecinde takipçilerini ve rehberlik ilkelerini göz ardı etmezler. Yaptıkları her davranışı etik değerler çerçevesinde yaparlar.
- İnsanların doğru inanışlarını iyi davranışlara dönüştürebilmeleri açısından gerekli güveni ve becerileri edinmelerine yardımcı olmak amacıyla kaynak ve zaman ayırırlar.
- Politika ve uygulamaların birbirine uyumlu olmasına özen gösterirler.
- Sorumluluk alanı içindeki herkesin duygu, düşünce ve tepkilerine dikkat ederler.
- Etik konusunda bulunulan çevredeki insanları motive etmekte birilerini suçlamaz veya başkalarını beklemezler, öne çıkıp yol gösterici olurlar.⁶⁵
- Çağın gerisinde kalmamak için istikrarlı ve hızlı bir değişime odaklanırlar.
- Bağlı buldukları kuruma personel alma ve yükseltme konusunda karar verirken, örgütün misyon ve vizyonuna uygunluğu göz önünde bulundurarak etik değerlere sahip insanları seçerler ve yükseltirler.⁶⁶

⁶⁴ Celal Teyyar Uğurlu, Mehmet Sincar, Kerem Çınar, “Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Etkisi”, Erzincan Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 2013, Sayı:1, s.268

⁶⁵ Şenay Sezgin Nartgün ve Kumru Dilan Mor, “Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Etik Liderlik Ve Psikolojik Dayanıklılık İlişkisi”, AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2015, Sayı:2, s.272

I.3.3. Etik Liderin Karar Verme Süreci

Karar verme süreci birçok seçenek arasından birini tercih etme işlemidir. Herhangi bir konuda karar verip uygulamaya geçmeden önce etik dışı davranışlardan uzak durmak gerekir. Karar verilirken ise verilen kararın etik olabilmesi için, iyi düşünmek, amaçları tanımlamak, gerçekleri bilmek, seçenekler geliştirmek, sonuçları göz önüne almak, seçmek ve karar vermek, gözden geçirmek ve değiştirmek gibi birtakım aşamalara uyulmalıdır. Bir yönetici Lamberton ve Minor' a göre herhangi bir konuda karar verirken aşağıdaki sorulara cevap aramaya çalışmalıdır:

1. “Bu doğru mu?”

2. “Bu adil mi?” yada başka bir tarzda soruyla “Aynı durumda siz eğer karşınızdakinin yerinde olsaydınız ne yapardınız? Adil olduğunu düşünür müydünüz? Bu soruya “evet” denilemiyorsa karar ve davranışlar tekrar gözden geçirilmelidir.

3. “Eğer birisi zarar göreceyse bu kim?” Bu sorunun diğer boyutu “kim kazanacak?” sorusudur. Bunu izleyen soru ise bu kişinin kaybetmeyi mi, kazanmayı mı hak ettiği.

4. “Eğer verdiğiniz karar gazetelerin 1. sayfasında yer alsaydı kendinizi rahat hissedebilir miydiniz?” Eğer bu sorunun yanıtı “hayır” ise, “niçin?” Sorusu sorulmalıdır.

5. “Aileniz, çocuğunuz ya da akrabalarınıza bunu söyleyebilir misiniz?”

6. “Olay nasıl görünüyor?” Bu karar veya davranışın muhtemel neticelerinin neler olabileceğine dair sezgiler üzerinde önemle durulmalıdır. Bu sezgiler duyarlı liderlerde güçlüdür.

Bu altı soru etik sistemlerin yaklaşımlarını içine almaktadır. Bu soruları gönül rahatlığıyla yanıtlayan bir liderin aldığı kararların, etik açıdan doğru olduğu söylenebilir.⁶⁷

I.3.4. Etik ve Etik Olmayan Liderlik

Bir liderin Etik lidermi yoksa etik olmayan bir lidermi olduğu belli kriterler ile günümüzde ölçülebilmektedir. Bu kriterleri ve Etik ve Etik olmayan liderin davranış tarzlarını konunun daha iyi anlaşılabilmesi açısından bir tablo halinde gösterecek olursak;

⁶⁶ Mehmet Konak ve Mustafa Erdem, “Öğretmenlerin Görüşlerine Göre İlkokul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışları İle Çatışma Yönetme Stratejileri Arasındaki İlişki”, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 2015, Sayı:1, s.70

⁶⁷ Erkan Tabancalı, Zeynep Kumru Çakıroğlu, “Okul Müdürlerinin Etik Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki”, Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 2017, Sayı:13, s.395-396

Tablo 3 - Etik Liderliği Değerlendirme Kriterleri ⁶⁸

Kriter	Etik Liderlik	Etik Olmayan Liderlik
Liderlik gücünün ve nüfuzunun kullanılması	Takipçilere ve Organizasyona Hizmet Eder	Kişisel ihtiyaçlarına ve kendi kariyer hedeflerine hizmet eder.
Birçok Paydaşın Farklı Çıkarlarını İdare Edebilmek	Onları bütünleştirerek aralarında denge girişimlerinde bulunulur.	En fazla faydayı sağlamayı teklif eden koalisyon ortaklarını destekler.
Organizasyon İçin Vizyonun Geliştirilmesi	Takipçilerin değerleri, fikirleri ve ihtiyaçları hakkındaki bilgi girişine dayalı bir vizyon geliştirir.	Organizasyonun başarısı için tek yolun şahsi vizyonunu gerçekleştirmek olduğunu kabullendirmeye çalışır.
Lider Davranış Bütünlüğü	Kabul edilen değerlerle tutarlı davranışlar	Kendi kişisel hedeflerine ulaşmak için çabalar.
Liderlik Kararları ve Eylemlerinde Risk Alma	Gerekli kararları vermek için kişisel riskleri almakta isteklidir.	Liderin kişisel risk alacağı iş ve eylemlerden kaçınır.
Birbiriyle İlişkili Bilgi İşlemlerde İletişim	Olaylar, sorunlar ve eylemler hakkında tam ve zamanında açıklama yaparak bilgilendirir.	Problemler ve ilerleme hakkındaki aldaticılık ve çarpıklığı, takipçilerin önyargılı şekilde algılaması için kullanır
Muhalef Takipçiler Tarafından Yapılan Eleştirilere Tepki	Daha iyi çözümler bulmak için eleştirel değerlendirmeyi cesaretlendirir.	Muhalefet veya eleştiriyi caydırır ve bastırır.
Takipçilerin Kendine Güven ve Becerilerinin Geliştirilmesi	Takipçilerini geliştirmek için koçluk, rehberlik ve eğitim kullanır	Takipçilerin zayıf ve lidere bağımlı kalmasını sağlamak için gelişime önem vermez.

⁶⁸ Katarina Katja Mihelič, Bogdan Lipičnik, Metka Tekavčič, "Ethical Leadership", International Journal of Management & Information Systems – Fourth Quarter 2010, Sayı:5, s.38

Tabloya genel itibariyle bakıldığında etik liderin kendine güvenen, ahlaklı, dürüst, şeffaf ve farklı düşüncelere saygılı bir birey olarak çevresine örnek teşkil eden bir lider olduğu görülebilir. Etik olmayan lider ise insanlara karşı önyargılı, kendine ve çevresine güvenmeyen ve devamlı güvensizlik içinde yaşayan, sorumluluk alamayan, dürüst olmayan ve astlarını kişisel menfaatleri için kullanan bir lider olarak karşımıza çıkmaktadır.

Yukarıda etik liderlik ile ilgili verilen genel bilgilerden anlaşılacağı üzere çevresine ahlaklılık ve dürüstlük açısından rol model olan etik liderlere yalnız örgütler değil bütün bir toplum ihtiyaç duyar.

II. BÖLÜM

II.1. ÖRGÜTSEL ADALET

Örgütsel adalet kavramını tanımlamaya başlamadan önce, örgüt ve adalet kavramlarını ayrı ayrı açıklamakta yarar vardır.

II.1.1. ÖRGÜT

Türk Dil Kurumu tarafından, ortak bir amacı veya işi gerçekleştirmek için bir araya gelmiş kurumların veya kişilerin oluşturduğu birlik, teşekkül, teşkilat, bir kuruluşa bağlı alt bölümlerin bütünü olarak tanımlanan⁶⁹ örgüt, belirli bir amacı gerçekleştirmek için kurulan, belirli bir yapıya ve devamlılığa sahip olan “sosyal ilişki biçimi” şeklinde tanımlanabilir. Yine örgüt Yunanca bir kelime olan organon’ dan (organ) türemiştir. Bireylerin amaçlarını gerçekleştirmek için diğer bireylerle bilgi ve yeteneklerini birleştirip grup halinde çaba harcayarak ortak bir amacı gerçekleştirmelerine olanak veren düzen ve koordinasyon sistemidir.⁷⁰ Üyelerinin farklı istek ve beklentileriyle şekillenen örgütler, “bir hedefe ulaşmak için çeşitli şekillerde bir araya gelmiş ve çeşitli çevresel faktörlerin etkisi altında varlık mücadelesi veren sosyal yapılardır.⁷¹ Sosyal bir varlık olan insan amaç ve hedeflerine ulaşabilmek, mutlu bir hayat yaşabilmek ve kendini gerçekleştirebilmek için bir örgüte dahil olma ihtiyacı hisseder, bu ihtiyacı Maslow’ un ihtiyaçlar hiyerarşisi çalışmasında sosyal ihtiyaçlar başlığı altında görebiliriz. Maslow ihtiyaçlar hiyerarşisi çalışmasında insanların ihtiyaçlarını sıralamaya çalışmış, bu ihtiyaçları temel olarak 5 kategoriye ayırmış ve alttaki ihtiyaçlar karşılanmadan bir üst katagoriye geçilemediğini belirtmiştir. Buna göre; İnsanların öncelikle biyolojik ve fizyolojik ihtiyaçlarını tamamlamak istedikleri, ikinci olarak kendilerini güvende hissetmek istedikleri, üçüncü olarak insanların bir yere ait olmak istedikleri ve buldukları yerde sevmek istedikleri, dördüncü olarak buldukları toplumda saygı görmek istedikleri ve son olarak da kendini gerçekleştirmeye ihtiyaç duyduklarını bildirmiştir.⁷² İnsanların bu anılan ihtiyaçlarını kendi kendine bir örgüt, organizasyon ve toplum olmadan gidermesi imkansızdır. Bu açıdan bakıldığında bir toplumda örgütlerin sağlıklı bir şekilde

⁶⁹ <http://www.tdk.gov.tr>

⁷⁰ Aydan Yüceler, “Örgütsel Bağlılık Ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik Ve Uygulamalı Bir Çalışma”, Selçuk Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi, 2005, s. 3

⁷¹ Nihat Toğa, “Örgütsel Adalet Algısının Tükenmişlik Sendromuna Etkisi ve Bir Uygulama”, İnönü Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, 2016, s. 3

⁷² Michael R. Hagerty, “Testing Maslow’s Hierarchy Of Needs: National Quality-Of-Life Across Time”, Social Indicators Research, March, 1999, Sayı:3, s.250

işleyişi o toplumu oluşturan bireyler için son derece önemli olmasının yanında devletlerin sağlıklı bir şekilde devamı açısından da son derece önemlidir.

II.1.2. ADALET

Kavram olarak adalet insanlık tarihi kadar eskidir. İnsanoğlu varolduğundan bu güne kadar hep adaletin gerçekleşmesini istemiş ve bunun için çaba harcamıştır. Sosyal adalet açısından tarihteki yazılı metinlere bakıldığında, bir toplumda yaşayan bireyler arasında kaynakların nasıl dağıtılması gerektiği ile ilgili kurallar koydukları görülebilir. Ulusların kültürlerini yansıtan masal ve efsanelere bakıldığında ise çoğu kez nasıl daha adil olunabilir ile ilgili mesajlar verdikleri görülür. İnsanlığın üzerinde yoğun bir şekilde kafa yordduğu adaletin, genel manada toplumda yaşayan bireylerin uyum içerisinde yaşamalarını sağlayan bir zorunluluk olduğu, adaletsizliğin ise toplumdaki karmaşa ve çatışmanın nedeni olduğu söylenebilir.

Türk Dil Kurumu adaleti; yasalarla sahip olunan hakların herkes tarafından kullanılmasının sağlanması, hak ve hukuka uygunluk, hakkı gözetme, doğruluk, herkese kendine uygun düşeni, kendi hakkı olanı verme şeklinde tanımlamıştır.⁷³ Bu tanıma ilave olarak adalet, hakka uygunluk göstererek haklı ile haksızın ayırt edilmesi şeklinde tanımlanabilir. Genel olarak adalet türleri düzeltici ve dağıtıcı adalet şeklinde tasnif edilmiştir. Yasa önünde eşitlik ilkesiyle yakın ilişkili ve bir hukuksal işlem adaleti olan düzeltici adalet olgusu, hukuksal ilişkilerde kişilerin subjektif ve bireysel durumlarını dikkate almadan herkesi eşit kabul eder. Esasen ekonomik bir açılımın ifadesi ve özünde eşitlik ilkesi bulunduran dağıtıcı adalette ise, toplumda bireylerin kapasiteleri göz önünde bulundurulur ve bu kapasite oranında toplumsal statü ve rol üstlenmeleri gerekliliği vurgulanarak eşitlik temelli bir adalet gerçekleştirilmeye çalışılır.⁷⁴ Bu tanımlara göre, düzeltici adalet anlayışında toplumdaki bireylerin özgürlüklerinin korunmasına, dağıtıcı adalet anlayışında ise toplumda bireyler arasında var olan eşitsizliklerin giderilmesine odaklanılır.

En genel anlamıyla adalet kavramı düşüncelerin, özgürlüklerin ve hakların güvence altına alınması, haklı ve haksızın birbirinden ayrılması, adil olarak belirlenen hakların eşit olarak dağıtılması ve yasalara uygunluk şeklinde tanımlanabilir. Adaletin nasıl anlaşılması

⁷³ <http://www.tdk.gov.tr>

⁷⁴ Senem Kurt, "Hayek'in Özgürlük Ve Adalet Teorisi", Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2006, Sayı:3, s.206

gerektiği ve nasıl bir düzenin “adil” olacağı ile ilgili uzun yıllar süren arayışlar sonucunda genel kabul gören ve benimsenen ilke eşitlik ilkesidir.⁷⁵

II.1.3. ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMI

Organizasyon içerisindeki uygulamaların dayandığı prensiplerin açık ve net olmasını, kişiden kişiye farklı uygulamalar olmamasını, olsa bile bunun nedenlerinin şeffaf bir şekilde açıklanmasını öngören bir kavramdır.⁷⁶ Çalışanlar arasında görev dağılımı, yetki verilmesi, mesaiye uyma, ücret düzeyi, ödül dağıtımını gibi değişkenlere yönelik olarak yönetsel kararları değerlendirme süreci örgütsel adalet sürecidir. Bu açıdan değerlendirildiğinde örgütsel adalet kavramının, örgüt yönetiminin karar ve uygulamalarının çalışanlar tarafından nasıl algılandığı ile ilgili olduğu ifade edilebilir.⁷⁷ Ayrıca adaletin iş yerindeki rolünü ve çalışanların adil davranılmasını nasıl sağladıklarını ve bu tespitlerin işle ilgili değişkenleri nasıl etkilediğini yorumlar. Örgütlerde yapılan faaliyetlerin maliyet ve yararlarının, birey ve gruplar arasında ne derece eşit dağıtıldığıyla ilgili kararın ve davranışların değerlendirilmesine odaklanan adalet yaklaşımı, ahlaki davranışı değerlendirmenin temel aracı olarak ortaya konabilir. Adil ve ahlâki uygulama ve işlemlerin örgüt içerisinde egemen kılınması ve teşvik edilmesi örgütsel adalet tarafından sağlanır. Çalışanların adalet algısının yüksek olduğu örgütlerde genellikle kuralların tarafsız şekilde uygulandığı, maliyet ve yararların eşit olarak dağıtıldığı, eşitsizlik ve ayrımcılık yüzünden zarar görenlerin zararlarının karşılandığı söylenebilir. Yöneticiler tarafından alınan kararların ve uygulamalarının adil olduğu duygusu, çalışanların motivasyon ve performanslarını etkileyecek önemli bir faktördür. Çalışanların yöneticilerinin davranışını adil, ahlâki ve rasyonel olarak değerlendirdikleri örgütler adaletli örgütlerdir.⁷⁸

Yazında örgütsel adalet konusu ile ilgili yapılan çalışmalar ilk olarak, sosyal-psikolojik araştırmalardan yoğun şekilde etkilenerek hazırlanan, sosyal ve psikolojik açıdan değerlendirilen adalet konusu ile başlamış ve bu araştırmaların örgütsel adalet çalışmalarına dönüşme süreci zaman içerisinde gelişmiştir. Örgütsel adalet ile alakalı başlangıçtaki çalışmalar, çalışanların eğitim, deneyim, çaba ve isteklilik gibi girdilerini örgütte tutan ve bu girdilere karşılık çalışanların, adil ve tam başarı davranışları, iyi davranım, dürüstlük, örgütsel

⁷⁵ Musa Gök, Özgür Biyan, Sevda Akar, “Vergilemede Adalet İlkesinin Anayasal Temelleri Ve Uygulamaya Yansımaları: Seçilmiş Oecd Ülkeleri Açısından Karşılaştırmalı Bir Analiz”, Marmara Üniversitesi İ.İ.B. Dergisi, 2013, Sayı:1, s.269

⁷⁶ Tamer Koçel, İşletme Yöneticiliği, Beta Yayınları, 2015, 16. Baskı, s.530

⁷⁷ Leyla İçerli, “Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım”, Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, 2010, sayı:1, s.69

⁷⁸ Ömer Faruk İçcan, Ufuk Sayın, “Örgütsel Adalet, İş Tatmini Ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki”, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 2010, Sayı: 4, s.196-197

onay, ödeme, yükselme ve özel ödüller gibi sonuçları beklmeleri ile ilgili olan Eşitlik Teorisi'ne dayanmaktadır.⁷⁹

Örgütsel adalet derinlemesine incelendiğinde alt boyutlara sahip olduğu görülmektedir. Örgütsel adaletin dağıtımçı adalet, işlemsel adalet, etkileşimsel adalet şeklinde üç ayrı boyutu vardır. Bu boyutların hepsi işle ilişkilidir ancak çalışanların işle ilgili tutumlarını farklı şekilde etkilemektedir. Bu boyutlar örgütsel adalet konusunun daha iyi anlaşılması bakımından aşağıda açıklanacaktır.

II.1.4 ÖRGÜTSEL ADALETİN BOYUTLARI

Literatür incelendiğinde örgütsel adaletin genel olarak, dağıtımçı adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet şeklinde üç farklı boyutunun ele alındığı görülmüştür. Kısaca bu boyutlardan dağıtımçı adalet çalışanların elde ettiği kazanımlar ve dağıtımlar ile ilgilenmiş, işlemsel adalet dağıtım kararları verilirken kullanılan prosedürlere odaklanmış, etkileşimsel adalet ise, çalışanlar arasında var olan ilişkinin niteliğini incelemiştir. Sonuç olarak dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet birbiriyle ilgili, ancak farklı yapılarıdır. Örgütsel adalet üzerine yapılan çalışmaların başlangıcı Adams'ın Eşitlik Teorisi'ne dayanan dağıtım adaletidir. Adams'ın Eşitlik Teorisinin ve bundan başka dağıtım adaleti modellerinin, adaletsiz durumlarda çalışanların tepkilerini açıklamada yetersiz kalmaları, araştırmaları çalışanların elde ettikleri kazanımların belirlenmesinde kullanılan süreçlerin adilliğini araştıran işlemsel adaletin incelenmesine yönelmiştir. Elde edilen bulgular, kazanımların dağıtımının her zaman dağıtım süreçleri kadar önemli olmadığını ortaya çıkarması neticesinde araştırmalar, prosedürler uygulanırken çalışanlar arasındaki ilişkilerin adilliği ile ilgilenen etkileşimsel adalet tarafına yönelmiştir.

Yukarıda anılan örgütsel adaletin boyutları aşağıda geniş bir şekilde anlatılacaktır.⁸⁰

II.1.4.1 DAĞITIMCI ADALET

Temel olarak dağıtım adaleti, sosyal adalet konusu ve eşitlik teorisinin içinde olan bir kavramdır. Bir toplumda var olan paylaşılabilir özellikteki kaynakların toplumu oluşturan bireyler arasında, kişilerin yetenekleri ve toplumdaki statüsülerine uygun bir biçimde dağıtımının yapılmasını ifade eden dağıtım adaleti örgütsel açıdan, örgüt kaynaklarının

⁷⁹ Kemal Poyraz, Hakan Kara, Seydi Ahmet Çetin, "Örgütsel Adalet Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisine Yönelik Bir Araştırma", Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2009, Sayı: 9, s.72-75

⁸⁰ Cenk Aksoy, Miraç Aslantaş, Vakkas Arslan, "Adaletin Çalışma Hayatındaki Yansıması: Örgütsel Adalet", International Journal of Innovative Strategical Social Research, 2016, Sayı:1, s. 23

çalışanlar arasında dağıtımının neticesinde örgütte çalışan bireylerin algıladıkları adaleti ifade etmektedir.

Eşitlik teorisi içinde yer alan dağıtım adaleti teorisinin özü, eşit çabanın eşit sonuç getirmesinin gerekli olduğudur. Görevler, terfiler, roller, statüler, cezalar/ödülleri, ücretler, fırsatlar, mallar, hizmetler vb. gibi her türlü iş ve işlemde bireyler arasındaki paylaşımı konu edinen bir kavramdır. Çalışanların örgüt içindeki uygulamalar ve örgütten sağladıkları yararların adaletli olup olmadığı ile ilgilendikleri dağıtım adaletine göre yöneticiler, performansa dayalı olarak eşit bir şekilde ödülleri ve cezaları dağıtmak zorundadırlar.⁸¹ Bu yaklaşıma göre çalışanlar sürekli olarak, yaptıkları işe karşılık kazanımlarını aynı iş yerindeki iş arkadaşlarıyla karşılaştırırlar ve bu karşılaştırmanın sonucunda edindikleri adalet algılamasını değerlendirirler. Dağıtımcı adaletin çalışanlar tarafından değerlendirilmesi çalışma programları, vardiya ve görevler, performans değerlendirmeleri, promosyonlar, ödüller ve cezalar gibi farklı örgütsel faktörleri içerir.⁸²

Örgütsel politikalara ve örgütsel işlemlere ilişkin olumsuz reaksiyonların, çalışanın karar verme sürecinin adil olduğuna inanması durumunda, daha az dile getirildiğini ortaya koyan birçok araştırmanın varlığı dağıtım adaletinin örgütler açısından ne denli önemli olduğunun göstergesidir.⁸³ Bu sebepledir ki bazı bilim insanları bir organizasyonda ödüller dağıtılırken en adil dağıtım şeklini bulabilmek için bir takım çalışmalar yapmışlardır. Örneğin iş yaşamındaki ödül ve cezaların dağıtımında, liyakate dayalı bir hakkaniyet ölçüsü oluşturulması gerekliliğini savunan Homans, adil ve hakkaniyetli olan herhangi bir adaletsizliğe sebebiyet vermeyecek dağılımı şu şekilde oranlamıştır.

$$\text{ÖdüllerA} / \text{YatırımlarA} = \text{ÖdüllerB} / (\text{YatırımlarB} + \text{MaliyetlerB})$$

Homans'ın bu oranlamasında yer alan değişkenlerden

Ödüller; çalışanların örgütten kazandıkları ücret, çalışma hakları, statüler, yetki ve terfiler gibi imkânlarını,

⁸¹ Ayça Aysun Görgülüer, "Örgütsel Adalet Ve İş Tatmininin Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir Araştırma", Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi, 2013, s. 33

⁸² Mahboobeh Rajabi, Zahra Esmali Abdar, Leila Agoush, "Organizational Justice and Trust Perceptions: A Comparison of Nurses in public and private hospitals", World Family Medicine/Middle East Journal Of Family Medicine, 2017, Sayı:8, s.206

⁸³ Ömer Faruk İşcan, Ufuk Sayın, "Örgütsel Adalet, İş Tatmini Ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki", Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 2010, Sayı: 4, s.197

Yatırımlar; çalışanların beden ve zihinsel kabiliyetleri, emekleri, zamanları, yaş ve cinsiyetleri, kıdem ve tecrübeleri vb. gibi çalışma yaşamına veya örgüte katkılarını,

Maliyetler; çalışma esnasında, yıpranmayı, yorulmayı, sorumlulukları, hastalıkları, tehlikeleri vb. negatif durumları temsil etmektedir.

Homans'ın bu oranlamasına göre bütün çalışanların, çalışmış olduğu yerde elde ettiği ödüllerin, o örgüt için yaptığı yatırımlar ve katlandığı maliyetler toplamından (yani katkılardan) daha fazla olması veya hiç olmazsa eşit olması beklenilmektedir. Eğer, bu ödül/katkı oranının paydası olan "katkı" kısmı payından, yani "ödülden", daha büyükse iş görenin hakları, sömürülüyor ve iş gören aldatılıyor demektir.⁸⁴

Sonuç olarak dağıtım adaleti konusu, dağıtım adaletinin temeli olarak kabul gören 1965 yılında Adams tarafından yapılan eşitlik teorisine dayanmaktadır. Kısaca Adams'ın Eşitlik Teorisi ise çalışanın kendisi ve referans aldığı diğer bir çalışmanı kazanım ve katkılar bakımından belli bir oranla değerlendirmesi sonucundaki adalet algısıdır.

a-) Eşitlik Teorisi

Dağıtım adaletinin temel çıkış noktası olarak kabul edilen eşitlik teorisine göre bir örgütte çalışanlar, kendilerinin iş ile ilgili ortaya koydukları girdileri (çalışanlar tarafından ortaya konulan çaba, performans, örgütsel vatandaşlık davranışı, sorumluluk miktarı, işin gerektirdiği bilgi, yetkinlik, beceri, yaş ve cinsiyet, kıdem, tecrübe, bedensel ve zihinsel yetenek ve çalışma koşulları vb. gibi) ve elde ettikleri kazanımları (yetki, takdir, içsel ödüller, terfi, statü, atama, işle ilgili haklar, ücret, ve ek ücretler vb. gibi unsurları kapsamaktadır) diğer çalışanlar ile karşılaştırarak bir değerlendirme yapmakta ve bu değerlendirmeye göre dağıtım ile ilgili adalet algısına sahip olmaktadır.

Ayrıca eşitlik teorisi, çalışanların iş yeri ile ilgili algıladıkları eşitlik veya eşitsizliğin iş başarısı ve tatmin olma derecesini etkilediğini öne sürmektedir. Bu teoriye göre, çalışan ortaya koyduğu yukarıda anılan girdiler ile elde ettiği kazanımları, aynı iş ortamındaki diğer çalışanların sarfettiği gayret ve elde ettikleri sonuç ile karşılaştırmakta ve bu kıyaslamamanın neticesinde oluşan algı davranışlarına yansımaktadır. Dağıtım Adaleti Teorisi'ne dayanan Eşitlik Teorisi 1973 yılında Walster vd.'nin yapmış olduğu çalışmaya göre, dört temel varsayım üzerine kurulmuştur.

⁸⁴ Ayça Aysun Görgülüer, "Örgütsel Adalet Ve İş Tatmininin Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir Araştırma", Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi, 2013, s. 35

- Çalışan bireyler, kazandıkları ödülü maksimize etmeye çalışacaklardır.
- Gruplar, kendi üyeleri arasında ödülleri ve ücretleri eşit bir şekilde paylaşırabilmek için kabul edilmiş bir sistem geliştirip, ortak ödülü maksimize edebilirler.
- Eşitlikten uzak ilişkiler içine girdiklerini farkedenden çalışanlar strese kapılabilirler.
- Çalışanlar eşitlikten uzak bir ilişki içinde kendilerini bulduklarında, stresten kurtulabilmek için eşitliği tekrar kurmaya çalışırlar. Eşitliğin tekrar kurulabilmesi için, çalışanın bireysel olarak elde ettiği kazanımları veya girdileri değiştirilip gerçek eşitlik sağlanabilir veya çalışanın kendi içsel algılamalarına daha başka uygun anlamlar verilerek psikolojik eşitlik sağlanabilir.⁸⁵

b-) Görelî Yoksunluk Teorisi

Görelî Yoksunluk Teorisi eşitlikten faydalanamayan bireyin yaşadığı durumu açıklar. 1949’lu yıllarda askeri personel üzerinde Stouffer’in yaptığı çalışmalar teorinin gelişimine katkı sağlamıştır. Bu teoriye göre yoksunluk; bir tutum, bir memnuniyetsizlik duygusu veya bir adaletsizlik algılaması olarak tanımlanmıştır. Görelî Yoksunluk Teorisi, bir organizasyonda alt kademedeki çalışanların elde ettikleri kazanımları, aynı organizasyonda görev yapan daha üst pozisyondaki çalışanlar ile karşılaştırmaları ve bu iki farklı sınıf arasındaki karşılaştırmaya bağlı olarak arzulan sonuçlar ile gerçek sonuçlar arasında farkın olması veya hak ettiklerini düşündükleri sonuçları elde edememeleri sebebi ile yoksunluk ve küskünlük duygusuna kapılmaları ve organizasyon çalışanlarının tepkileri üzerinde durmaktadır. Eşitlik Teorisi ile Görelî Yoksunluk Teorisi’nin temel farkı; Eşitlik Teorisi’nde çalışanlar kendilerini aynı düzeydeki çalışanlar ile karşılaştırırken, Görelî Yoksunluk Teorisi’nde çalışanlar kendilerini kendi pozisyonundan farklı pozisyonda çalışanlar ile karşılaştırarak değerlendirme yaparlar.⁸⁶

⁸⁵ N. Öykü İyigün, “Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım”, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Bahar 2012, Sayı: 21, s.55

⁸⁶ N. Öykü İyigün, “Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım”, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Bahar 2012, Sayı: 21, s.57

II.1.4.2 İŞLEMSEL ADALET

Örgütsel adaletin ikinci boyutu işlemsel adalettir. İşlemsel adalet kavramı yerine, zaman zaman “Prosedür Adaleti” yada “uygulamaya ilişkin adalet” şeklindeki kavramlar kullanılmaktadır. İşlemsel adalet; Örgütte alınan kararlara katılım, çalışanları sonuçlar hakkında bilgilendirme, çalışanlara fazla ve eksik ödemedi kaçınma gibi örgütsel faaliyetlerin örgütte çalışan bireyler arasında eşit olarak uygulanması anlamına gelmektedir. Folger ve Crapanzano tarafından kazanımların belirlenmesinde kullanılan metotlar ve süreçlerle ilgili adalet algılaması olarak tanımlanan İşlemsel adaleti, Konovsky, dağıtım kararlarının nasıl verildiğinin yanında aynı zamanda nesnel ve öznel durumlarla ilgili olduğunu belirterek açıklamaya çalışmıştır. İşlem adaletinin iki alt boyutundan birinci olanı, karar alma sürecinde kullanılan prosedürler ve uygulamaların yapısal özellikleriyle ilgilidir. Kararlar alınmadan önce çalışanlara söz hakkı verilerek fikir ve görüşlerinin dinlenmesini kapsayan bu boyut formal prosedürler olarak da adlandırılır. İkinci boyut ise, karar alma sürecinde kullanılan politika ve uygulamaların karar alıcılar tarafından hayata geçirilme şekliyle alakalıdır. Levental’a göre, örgüt içindeki adalet algılamalarını doğrudan etkileyecek kurallar şu şekildedir:

- Tutarlılık kuralı: Çalışanlar arasında verilecek dağıtım işlemleriyle alakalı alınacak kararların birbirleriyle tutarlı olması kuralıdır.
- Önyargılı olmamak kuralı: Örgüt çalışanlarına karşı her türlü iş ve işlemde önyargılı olmamak kuralıdır.
- Doğruluk kuralı: Bilgilerin doğruluğu ile ilgili kuraldır.
- Düzeltibilme kuralı: Çalışanların alınan adaletsiz kararlara karşı itiraz edebilmeleri veya o kararları düzeltirebilme hakkına sahip olmaları ile ilgili kuraldır.
- (e)Temsilcilik kuralları: Çalışanlar arasından temsilciler seçerek, çalışanları etkileyecek kararların alınmasında danışılmasıyla ilgili kuraldır.
- Etik kural: Özellikle dağıtım ve işlemle ilgili olarak alınacak kararların, çalışanların etik değerleri ile aynı yönde olması gerektiğine ilişkin kuraldır.⁸⁷

Kısaca tanımlanacak olursa çalışanların ödeme, ödüllendirme, tanıtım, değerlendirme, disiplin kararları vb. gibi kararlar almak için kullanılan yöntem ve süreçlerin adil olması

⁸⁷ Mahmut Özdevecioğlu, “Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2003, Sayı:21, s.78-79

konusundaki algılamalarıyla ilgilidir. Daha işlemsel adalet algılamalarına sahip olan süreçler, kesin, doğru, önyargı önleme, ahlâki ve çalışanların ihtiyaçlarını temsil etmek, zaman ve kişiler arasında tutarlı olmak için gereklidir. Çalışanlar, örgütlerinde iş ve işlemlerde adaletsizlik algıladıklarında, kişiler veya adaletsizliğin kaynağından ziyade bütün bir organizasyona yönelik tepkilerde bulunurlar.⁸⁸ Bu sebeple organizasyonlarda işlemsel adaleti tesis etmek son derece önemlidir.

a-) Prosedür (İşlemsel) Tercih Modeli

Prosedür Tercih Modeli Leventhal ve arkadaşları tarafından geliştirilmiştir. İşlemsel adaletin algılanmasına sebebiyet veren kriterlerin belirlenebilmesi açısından önemlidir. Adalet Yargı Modelinin devamı niteliği taşıyan Prosedür Tercih Modeli, çalışanların dağıtım prosedürlerinin adil olup olmadığını değerlendirmede arzu edilen sonuçlara ulaşmalarını sağlayan prosedürleri seçtiklerini öne süren bir yaklaşımdır. Leventhal, Karuza ve Fry (1980) yılında yapmış oldukları çalışmada bireylerin adaleti değerlendirirken prosedürlerle ilgili göz önüne aldıkları bazı unsurların olduğunu belirtmişlerdir. Bunlar;

- Çalışanlar arasında ödüllerin dağıtımında kullanılması için gerekli verilerin toplanması ile ilgili prosedürler,
- Ödüllerin dağıtımı sırasında kullanılacak prosedürler,
- Karar verme süreç yapısının tanımlanmasıyla alakalı prosedürler,
- Kararları alan yöneticilerin seçimiyle alakalı prosedürler,
- Adil olmayan dağıtım işlemlerini değiştirebilmek için gerekli olan mekanizmalarla alakalı prosedürler,
- Karar alıcıların güçlerini kötüye kullanmalarını önleyebilecek koruyucuların tayin edilmesiyle alakalı prosedürler,
- Alınan kararlara itiraz edebilmeye ilişkin prosedürler olarak belirtilebilir.⁸⁹

⁸⁸ Mahboobeh Rajabi, Zahra Esmali Abdar, Leila Agoush, "Organizational Justice and Trust Perceptions: A Comparison of Nurses in public and private hospitals", *World Family Medicine/Middle East Journal Of Family Medicine*, 2017, Sayı:8, s.206

⁸⁹ Cenk Aksoy, Miraç Aslantaş ve Vakkas Arslan, "Adaletin Çalışma Hayatındaki Yansıması: Örgütsel Adalet", *International Journal of Innovative Strategical Social Research*, 2016, Sayı:1, s. 23

II.1.4.3 ETKİLEŞİMSEL ADALET

Dağıtım adaleti ve işlemsel adaletle alakalı çalışmalar devam ederken yönetim ile çalışanlar arasında var olan iletişim, örgüt personeli arasındaki tavırlar ve örgüt içinde bireylerarası uygulamalara odaklanmış bulunan ‘etkileşim adalet’ araştırılmaya başlanılmıştır. İnsanları bu araştırmalara sevk eden sebepler arasında, örgütte çalışan personelin örgütsel adalet algılarını etkileyen faktörlerin yalnızca dağıtım ile ilgili kararlar ve bu kararların verilme sürecinden ibaret olmadığı, bireylerin çalışma ortamında karşılaştıkları kişilerarası ilişkilerden de etkilendikleri düşüncesi olmuştur.

Örgütsel adaletin üçüncü boyutu olan etkileşimsel adalet, örgüt içindeki yöneticiler ile çalışanlar arasındaki iş ve işlemlerin adaletselliğine atıfta bulunmaktadır. Etkileşimsel adalet yönetici ve çalışanların karşılıklı etkileşimlerinde, karar vermelerinde ve sonuç tahsisinde nezaket, dürüstlük, saygı, itibar ve hassasiyette yaşadıkları sorunların giderilmesine odaklanır.

Her ne kadar bazı araştırmalar, çalışanların adaletsizlik algılamalarına, bazı kişisel sorunlar, psikiyatrik bozukluklar, hastalık sebebiyle işe gidememe, zayıf sağlık durumu, stres, uyumsuzluk ve gerginlik, memnuniyetsizlik ve üretim düşüklüğü, zayıf işbirliği ve anti-normatif davranışlar gibi olumsuz kurumsal konuların neden olduğunu göstermiş olsada, esasında çalışanların adalet algıları, iş performansı, vatandaşlık davranışı, iş doyumu, denetçinin değerlendirilmesi, taahhüt ve karışıklık çözümü gibi önemli kişisel ve örgütsel sonuçlarla ilgilidir. Bu açıdan bakıldığında örgütsel adalet, etkileyici bir yönetim için gereklidir ve bir organizasyonun verimliliğini artırmak ve başarısını öngörmek için önemli bir değişkendir bu sebeple yöneticilerin çalışanlarının adalet algılarını etkileyen faktörlere duyarlı olması gerekir.⁹⁰

Bies ve Moag tarafından ilk kez 1986 yılında ortaya konulan ve “adaletin iletişim kriteri” olarak isimlendirilen etkileşim adaleti kavramı daha çok örgütteki karar alma sürecinin yapısal niteliğini ifade eden işlemsel adaletten farklı olarak iki muhatap arasında var olan sosyal bir değişime vurgu yapar. Bir örgütte çalışanlar, yetkililer tarafından kendilerine eksiksiz ve doğru bilgiler sunularak, kendileri ile ilgili alınan kararlarda haklı nedenler gösterildiğinde kendilerine adil davranıldığını düşünmektedirler.

Etkileşim adaletinin bireylerarası duyarlılık boyutu ve bilgilendirme boyutu şeklinde iki boyutu bulunmaktadır. Dağıtım adaletinin sosyal yönüyle ilişkili olan bireylerarası

⁹⁰ Mahboobeh Rajabi, Zahra Esmali Abdar, Leila Agoush, “Organizational Justice and Trust Perceptions: A Comparison of Nurses in public and private hospitals”, *World Family Medicine/Middle East Journal Of Family Medicine*, 2017, Sayı:8, s.206

duyarlılık boyutunun konusunu, dağıtım kaynağı (yöneticiler) ile dağıtım kararlarından etkilenenler (çalışanlar) arasındaki etkileşim oluşturmaktadır. Bu boyuta göre çalışanlar, çalışma arkadaşlarına ve yöneticilerine karşı nazik ve saygılı davranmak durumundadır.

Etkileşimsel adaletin sosyal yönüyle ilişkili olan bilgilendirme boyutunun konusunu, örgüt içinde alınan dağıtım kararları ve kararlar alınırken takip edilen prosedürlerin gerekçeleri ve mantıklarının bu kararlardan etkilenen bireylere açık, net ve yeterince açıklanması oluşturmaktadır. Bu boyut, yöneticilerin astlarının bilgi edinme haklarına saygı duyması, örgüt içindeki iş ve işlemlerde takipçilerini bilgilendirmesi, sosyal ve özlük hakları konusunda bilgilendirmesi ve çalışanların menfaatlerini koruması gibi geniş bir anlamda da açıklanmaktadır.⁹¹

Etkileşimsel adalet kavramı kurumda sosyal sorumluluk davranışını içselleştirmeyi gerektirir. Dünya Sürdürülebilir Kalkınma Konseyine göre kurumsal sosyal sorumluluk; işletmenin topluma karşı dürüst davranmasını, yönetimin paydaşlar ile ilişkilerini düzenlerken sorumlu bir tutum içinde olmasını, çalışanlarının, ailelerinin ve toplumun hayat kalitesini yükseltirken ekonomik büyümeye katkıda bulunmasını gerektirir.⁹²

Kısaca etkileşimsel adalet kavramı örgütsel uygulamaların insani ve sosyal tarafıyla alakalıdır. Yani yönetimin veya ödülleri, cezaları ve kaynakları elinde tutup kontrol edenlerin, çalışanlara karşı davranış şekillerini kapsamaktadır. Diğer bir deyişle, yöneticilerin karar alma sürecinde takipçilerine ne söylediği ve nasıl söylediği ile ilgili olan bu kavram, karar alma sürecinde kullanılan uygulamalar ve prosedürlerin karar alıcılar tarafından uygulanma şekli ile ilgili olan etkileşime dayalı boyutu ele alır. İşlemsel adalet ve dağıtımsal adaletten bağımsız üçüncü bir adalet türü olarak tanımlan etkileşimsel adalet bireyler arası ilişkilerin niteliğini işaret eden bir kavramdır. Örgütsel adalet açısından son derece önemli olan bu kavrama göre kişiler arası davranışların niteliği örgüt içi adalet ile ilgili değerlendirmeleri etkileyen bir unsurdur.⁹³

⁹¹ Cenk Aksoy, Miraç Aslantaş ve Vakkas Arslan, “Adaletin Çalışma Hayatındaki Yansıması: Örgütsel Adalet”, *International Journal of Innovative Strategical Social Research*, 2016, Sayı: 1, s.25

⁹² Selçuk Balı, Mehmet Ozan Cinel, *Bir Rekabet Aracı Olarak Kurumsal Sosyal Sorumluluk*, ODÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi, 2011, Cilt: 2 Sayı: 4 s.s 47

⁹³ Ömer Faruk İşcan, Ufuk Sayın, “Örgütsel Adalet, İş Tatmini Ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2010, Sayı: 4, s.197

II.1.5. ÖRGÜTSEL ADALET İLE İLGİLİ TEORİK YAKLAŞIMLAR

Örgütsel adalet teorileri kavramsal olarak, birbirinden bağımsız “süreç-içerik boyut” ve “reaktif-proaktif boyut” undan türetilerek dört kategoriye ayrılmış, bunlar da kendi içinde çeşitli teoriler oluşturmuşlardır. Adaletin reaktif teorisi çalışanların adil olmayan uygulamalardan kaçma veya kaçınma girişimlerine odaklanır ve adaletsizliklere karşı tepkileri inceler. Proaktif teoriler ise çalışanların adaleti sağlamak üzere tasarlanmış oldukları davranışlar üzerine odaklanmaktadır. Adil uygulamaların yapılmasına ilişkin davranışlar bu teoriler ile incelenmektedirler. Ücret ve terfi gibi çeşitli kazanımların nasıl belirlendiğine odaklanan teoriler süreç teorileridir. Bu yaklaşım, örgüt kararlarını alırken yada alınan kararları uygularken, kullanılan prosedürlerin adil olup olmadığı üzerinde durmaktadır. İçerik teorileri ise ortaya çıkan kazanımların dağıtımında adil olup olunmaması durumuyla ilgilenmektedirler.

Kısaca dağıtım adaleti, adaletsizlik oluştuğundan sonraki tepkileri inceler ve çalışanların adaletsiz durumlardan kaçınmaları ve uzak durmalarını konu alır. Süreç adaleti ve etkileşim adaleti ise, örgüt içinde adaleti sağlama girişimleri ve adaletli durumlar yaratma çabalarına odaklanmaktadır. Dağıtım adaleti, reaktif özellik gösterir, süreç adaleti ve etkileşim adaleti ise proaktif özellik gösterir.⁹⁴

II.1.5.1. Greenberg’in Adalet Teorileri Sınıflandırması

Tablo 4 - Greenberg’in Adalet Teorileri Sınıflandırması Tablosu⁹⁵

Reaktif-Proaktif Boyutu	İçerik-Süreç Boyutu	
	İçerik	Süreç
Reaktif	Reaktif İçerik Örnek: Eşitlik Teorisi (Adams, 1965)	Reaktif Süreç Örnek: Prosedür Adaleti Teorisi (Thibaut ve Walker, 1975)
Proaktif	Proaktif İçerik Örnek: Adalet Yargı Teorisi (Leventhal, 1976a, 1980)	Proaktif Süreç Örnek: Dağıtım Tercihi Teorisi (Leventhal, Karuza & Fry, 1980)

⁹⁴ Leyla İçerli, “Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım”, Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, 2010, Sayı:1, s.70-71

⁹⁵ Osman Tayyar Çelik, “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Ve Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları İle İş Doyumları Arasındaki İlişki”, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, 2010, s.26

Adams' ın Eşitlik teorisine göre, çalışanlar yatırımlarını / ödülleri bir başka çalışanın yatırım / ödül oranı ile karşılaştırır. Bu iki oran eşit olduğunda çalışan adalet duygusu, oranlar arasında farklılık olduğunda ise çalışan adaletsizlik duygusu yaşar.⁹⁶

Hakkaniyet kuralı, Leventhal tarafından çalışanların örgüte katkılarına bağlı olarak dağıtılan ödül ve kaynakları dikte eden normatif bir kural olarak tanımlanmıştır. Çalışanlarda gelecekte çıkarlarının ve haklarının korunacağı fikrinin oluşması için ödüllerin dağıtılmasında algılanan hakkaniyet derecesi önemlidir. Dolayısıyla bu algılama, örgütteki güven unsurunu direkt olarak etkileyecektir.⁹⁷

Leventhal' in bu modeline göre, çalışanlar kazanımlarının adilliğini sadece hakkaniyet kuralına göre değerlendirmemekte, değişik şartlarda değişik dağıtım kurallarını benimseyebilmektedirler. Bu modelde dağıtım kuralları hakkaniyet, eşitlik ve ihtiyaç şeklinde sıralanmıştır.

Katılım kuralında denen hakkaniyet kuralına göre, kişilerin kazanımları katkılarına göre belirlenir. Çalışanlar kazanımların adil olup olmadığını bireylerin katılımı doğrultusunda değerlendirir.

Eşitlik kuralına göre kazanımların belirlenmesinde, kişilerin katkıları göz önüne alınmaz ve herkesin aynı kazanımı elde etmesi sağlanmaya çalışılır.

İhtiyaç kuralına göre çalışanlar arasında kazanımların belirlenmesinde, eşitlik ve katılıma bakılmaksızın daha fazla ihtiyacı olan daha fazla kazanım elde etmektedir.

Leventhal' in bu modeline göre, yüksek motivasyon ve performans sağlayacağı beklentisinden dolayı ödüllerin hakkaniyet kuralına göre dağıtılması yöneticinin örgütte uzun dönemde verimliliği artırmak istemesindedir.

Thibaut ve Walker tarafından yazına katılan karar almada ve karar alma sürecinin uygulanma şeklinde çalışanlara söz hakkı verilmesini ifade eden (Prosedür) işlemsel adalet kavramı, çalışanların kullanılan prosedürler ve süreçlerle ilgili adalet algılamasını tanımlar.⁹⁸

Temel olarak çalışanlar her ne kadar elde ettikleri kazanımlarla ilgilenseler bile çalıştıkları yerde kararlar alınırken kullanılan süreçler üzerinde kontrol sahibi olmak isterler. Bu modele göre, çalışanlar edindikleri kazanımlar olumsuz bile olsa, bu kazanımlar

⁹⁶ Leyla İçerli, "Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım", Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, 2010, Sayı:1, s.72

⁹⁷ Işıl Pekdemir, Cüneyt Arslantaş, "Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma", Sosyal Bilimler Dergisi, 2007, Sayı:1, s.266-267

⁹⁸ Işıl Pekdemir, Cüneyt Arslantaş, "Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma", Sosyal Bilimler Dergisi, 2007, Sayı:1, s.267

belirlenirken kendilerine kontrol izni verildiğinde süreçler ve kazanımların adaletli olduğu algısına sahip olacaklarını varsaymaktadır.

Çalışanlar, kendilerini etkileyen kararlar alınırken sürece dahil edildiklerinin kendilerine hissettirilmesini istemektedirler. Diğer çalışanların kararlarını, kendi fikirlerini söyleyebildikçe etkileyebilme şansına sahip olduklarını düşünmektedirler.

“Dağıtım Tercih Teorisi”ne göre; dağıtım prosedürleri, dağıtımı yapan yöneticinin adaleti sağlamasına yardımcı olduğu ölçüde tercih edilecektir. Bu teoriye göre çalışanlar; amaçların karşılanmasında her prosedürün değişik düzeyde yardımcı olduğunu ve amaca ulaşılmasına yardımcı olması beklenen prosedürün en çok tercih edilen prosedür olacağını düşündükleri belirtmektedir.⁹⁹ Dağıtım prosedürlerinin, dağıtımı yapan yöneticinin adaleti sağlamasına ne kadar yardımcı oluyorsa o kadar tercih edildiği bu teoriye göre, örgüt içinde adalete ulaşılmasını sağlayabilmek için belirlenen özellikler şöyledir;

- Çalışanlara, karar vericileri seçebilme hakkı tanıma,
- Doğru bilgi ve tutarlı kurallara dayanma,
- Karar verme gücünün yapısının tespit edilmesi,
- Önyargılara karşı çalışanların korunması,
- Çalışanların itirazlarının değerlendirilmeye alınması,
- Prosedürlerde değişiklik yapılabilmesine imkan sağlama,
- Genel olarak kabul edilen etik standartların belirlenmesi şeklinde sıralanmaktadır.¹⁰⁰

Yukarıda bahsettiğimiz teorilerin daha iyi anlaşılmasına yardımcı olabilecek örnek sorular aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 5 - Örgütsel Adalet Teorilerini Açıklayıcı Örnek Sorular Tablosu¹⁰¹

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?

⁹⁹ Leyla İçerli, “Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım”, Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, 2010, Sayı:1, s.77

¹⁰⁰ N. Öykü İyigün, “Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım”, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Bahar 2012, Sayı: 21, s.55-57

¹⁰¹ Aydın İnak, “Etik Liderlik Davranışının Örgütsel Adalet Üzerine Etkisi”, Yüksek Lisans Tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, 2016, s.26

II.1.6. Örgütsel Adaletsizlik Algılamasının Olumsuz Sonuçları

İşletmede çalışan herhangi bir personelin iş yerinde adaletsizlik olduğu algısına sahip olması için illa kendisine de bir adaletsizliğin yapılması zorunlu değildir. İş yerindeki çalışma arkadaşlarına adaletsizlik yapılması, adaletsizlik algısının ortaya çıkması için yeterlidir. Bir işletmenin çalışanlarında yaygın şekilde adaletsizlik algılaması varsa bu bir çok olumsuz sonucun ortaya çıkmasına aracılık eder. Örgüte olan bağlılık ve güven, adaletsizlik algılamasıyla zayıflamaktadır. Adaletsizlik algılaması ayrıca, stres, düşük motivasyon, düşük performans, düşük iş tatmini, devamsızlık, yüksek işgücü devir hızına yol açmaktadır. İşletmelerdeki adaletsizlik algılamasının olumsuz sonuçlarının çalışanların hayatlarını tehdit edebilecek boyutta ciddi başka neticeleri de vardır. İşletmelerde örgütsel adaletsizlik algılamaları kuvvetlendiğinde, çalışanların sağlık sorunlarının, stres, iş kazaları ve diğer hastalıkların da buna bağlı olarak arttığı görülmüştür. İşletmelerde çalışanların hayatlarını tehdit edebilecek kadar vahim neticeleri olan adaletsizliğe çalışanların tepkileri de o derece şiddetli olmaktadır. Çalışanlar algıladıkları adaletsizliği düzeltmek için, adaletsiz davranışları sergileyenlere yönelik olarak, intikam alma duygusuyla saldırgan bir tutum içinde, hırsızlık ve sabotaj gibi davranışları sergileyebilmektedir. Adaletsizliğe maruz kaldığı algısına sahip olan bir çalışan tepki olarak dava açabilecektir. İşletme davayı kaybettiğinde, maddi kayıplar ile birlikte işletme imajı da bundan zarar görebilir. İşletmelerde adaletsizlik algılamasının neden olabileceği olumsuz durumların boyutları göz önüne alındığında, işletmede adaletin ne derece hayati bir öneme sahip olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu durumun önemini kavrayan yöneticiler işletme içinde adalet duygusuna zarar verecek bütün davranışlardan kaçınarak işletmede adaletsizlik sebebiyle meydana gelebilecek olumsuzlukların önünü alabileceklerdir.¹⁰²

II.1.7. Örgütsel Adalet Algılamasının Olumlu Sonuçları

Çalışanların örgütsel adalet algılamasıyla en kuvvetli ilişkiye sahip öge örgütsel bağlılıktır. Çalışanların adalet algılaması kuvvetli olduğunda örgütsel bağlılığın kuvvetlenerek işten ayrılma taleplerinin azaldığını gösteren bir çok araştırma mevcuttur. İş tatmini örgütsel adalet algılamasıyla ilişkili unsurlardan biridir. İş yerinde çalışanların adalet algılaması yüksek olursa işinden elde ettiği tatminde o derece yüksek olur. Örgütsel vatandaşlık davranışlarıyla örgütsel adalet arasında anlamlı bir ilişki mevcuttur. Çalışanlar iş yerinde

¹⁰² Mahmut Özdevecioğlu, Serdar Sucan, Mahmut Akın, “Algılanan Örgütsel Adaletin Tükenmişlik Üzerindeki Etkisi: Fiziksel Aktivitelere Katılımın Rolü”, Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi, 2014, Sayı:3, s.141

adalet algılamasının güçlenmesine paralel olarak daha çok örgütsel vatandaşlık davranışları göstermektedir.

Örgütsel değişim üzerinde örgütsel adaletin etkileri mevcuttur. Çalışanların örgütsel adalet algısı ne kadar güçlü ise örgütsel değişimi benimseyerek, örgütsel değişimin gerektirdiği davranışlara o kadar hızlı adapte olabilmektedirler. Çalışanların örgütsel adalet algılaması kuvvetliyse, uyum ve işbirliği örgüt içerisinde kuvvetlenmektedir. Örgütsel adalet saldırganlık davranışlarını azaltarak, yönetici ile çalışanlar arasındaki çatışmaların işbirliği metoduyla çözüme kavuşmasına yardımcı olur. Yukarıda belirtilen bütün bu yararların tabii bir neticesi olarak, yüksek düzeydeki örgütsel adalet algılaması, çalışanların performanslarını pozitif yönde artırmakta ve organizasyonların performansını da aynı yönde artırmaktadır. Günümüz rekabetçi iş dünyasında, yüksek performans sergileyip rakiplerin gerisinde kalmadan, uzun ömürlü olmayı talep eden işletmeler için örgütsel adalet son derece önemlidir.¹⁰³

II.1.8. Örgütsel Adaletin Önemi

Örgütsel adalet; Örgüt içerisinde uygulama ve kararların doğruluğu konusunda, çalışanların algılarını ve bu algıların çalışanlar üzerindeki etkilerini kapsar. Örgütlerde, içinde bulunulan bir durumu algılama biçimleri çalışanların tutum ve davranışlarını şekillendirdiği için, örgütlerin adil olup olmadığına dair çalışanların algısı, örgütsel adalet konusunun önemini artırmaktadır. Adalet konusu yıllardan beri araştırmacılar tarafından incelenmektedir. Çalışanlar açısından son derece önemli olan adalet kavramı çalışanlara kişisel kazançlarını maksimize etme imkânı verir ve bu sebeple çalışanlar, uzun vadeli kazançlarını artırabilmek adına kısa vadeli kazançlarından ödün verebilirler. Bu görüş “araçsal model” veya “kişisel çıkar modeli” olarak bilinir. Yine sembolik değer taşıyan, çalışanın itibarına karşılık gelen saygıya işaret eden, örgüt içerisinde erkek ve kadının statüsünü güçlendiren adalet, kadının ya da erkeğin şahsi değer anlayışına katkıda bulunur. Daha çok psikolojik açıklamalar sunan bu görüş “ilişkisel model” ya da “grup değeri modeli” olarak bilinir.¹⁰⁴

Son zamanlarda örgütsel adalet kavramı ile ilgili yapılan çalışmalar örgütsel davranış literatüründe dikkat çekici bir seviyeye ulaşmıştır. Çalışanların örgütsel adalet algılarının yine çalışanların tutum ve davranışlarını etkilemesi ve birçok örgütsel sonuca sebep olması bunun

¹⁰³ Mahmut Özdevecioğlu, Serdar Sucan, Mahmut Akın, “Algılanan Örgütsel Adaletin Tükenmişlik Üzerindeki Etkisi: Fiziksel Aktivitelere Katılımın Rolü”, Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi, 2014, Sayı:3, s.140

¹⁰⁴ Leyla İçerli, “Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım”, Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, 2010, Sayı: 5, s.69-70

temel nedeni olarak gösterilebilir. Örgütsel davranışta, algısal bir durum olduğu düşünülen, en basit şekliyle bireylerin örgütteki adalet sezgileri olarak tanımlanan örgütsel adaletin çok iyi analiz edilmesi gerekmektedir. Genel olarak örgütsel adalet literatürüne bakıldığında çalışanların kendilerine adaletle davranıldığını düşündüklerinde olumlu davranışlar sergileyerek örgüte daha fazla katkı sağladıkları, adaletsiz davranıldığını sezdiklerinde ise olumsuz davranışlar sergileyerek örgütün performansının azalmasına sebep oldukları düşünülmektedir. Bruge üç nedenden dolayı örgütsel adalet konusunda çalışma yapılmasının önemli olduğunu vurgulamıştır. Bunlar;

- Sosyal bir olgu olan adalet toplumdaki bütün bireylerin sosyal ve örgütsel yaşamında vazgeçilmez bir unsurdur.
- Örgütlerin en önemli kaynağı olan çalışanlara karşı sergilenen davranışlar, çalışanların güvenlerini, performanslarını, örgüte olan bağlılıklarını ve saldırganlık gibi tutum ve davranışları etkilemektedir.
- Daha eğitilmiş çalışanlara doğru bir dönüşümün yaşandığı günümüz dünyasında daha vasıflı ve eğitilmiş hale gelen çalışanlar, daha iyi işler talep ederek, çalıştıkları iş yerlerinde saygı ve samimiyet beklemektedirler.¹⁰⁵

Netice itibarıyla örgütlerde adil bir durumun algılanması pozitif tutum ve davranışlara, adaletsiz bir durumun algılanması ise negatif tutum ve davranışlara yol açabileceğinden dolayı örgütlerin sağlıklı bir şekilde hayatlarını devam ettirebilmeleri için örgütsel adaletin tesisi son derece önemlidir.

¹⁰⁵ Cenk Aksoy, Miraç Aslantaş ve Vakkas Arslan, “Adaletin Çalışma Hayatındaki Yansıması: Örgütsel Adalet”, *International Journal of Innovative Strategic Social Research*, 2016, Sayı: 1, s. 21

III. BÖLÜM

III.1. ETİK LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL ADALET İLİŞKİSİ

Günümüzün hızla değişen organizasyonel ortamında, neredeyse evrensel bir fenomen haline gelen iş güvensizliği, bir çalışanın çalıştığı kuruluştaki gelecekteki varlığının istemsiz değişimine ilişkin temel algısıdır. Araştırmalar, iş güvencesiz çalışanların iş tutumu, psikolojik iyi oluş ve iş performansı açısından olumsuz tepki gösterdiğine dair bir çok kanıt bulmuştur. İşverenin veya yöneticinin çalışanlara etik olmayan davranışlar sergilemesi bir organizasyonda güvensizliğe neden olur. Bir organizasyonda çalışanların birincil etik kaygısı örgütsel adalettir.¹⁰⁶

Bu bağlamda etik lider her zaman ve her durumda adil olmak zorundadır. Kargaşa ve kaosun engellenmesi açısından son derece önemli olan adaletsizlik algısının giderilmesine etik liderlik son derece büyük katkı sağlayacağından, liderlerin her durumda etik liderlik davranışları göstermesi organizasyonların sağlıklı şekilde devam edebilmesi açısından son derece önemlidir.

III.1.1. Etik Liderlik Konusunda Yapılan Çalışmalar

Acar ve Kaya tarafından 2012 yılında Ankara, Kırıkkale, Kırşehir, Mersin, Erzurum, Batman illerindeki 309 beden eğitimi öğretmenine uyguladıkları “Etik Liderlik” (ELÖ) ölçeği ile okul yöneticileri ve beden eğitimi öğretmenlerinin sergiledikleri etik liderlik davranışlarının incelendiği araştırma sonucunda elde edilen verilere göre beden eğitimi öğretmenlerinin, okul yöneticilerinin sergilediği etik liderlik davranışına yönelik görüşleri incelendiğinde, okul yöneticilerinin yüksek düzeyde bir etik lider davranışı sergiledikleri, genelde genç yaştaki öğretmenlerin okul yöneticilerinin okulda etik bir okul iklimi oluşturduklarına dair bir görüş taşıdığı görülmektedir. Bununla birlikte öğretmenlerin daha önceden yöneticilik yapma deneyimlerine göre, okul yöneticilerinin etik liderlik sergileme tutumlarına yönelik görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur.¹⁰⁷

Tabançalı ve Çakıroğlu, tarafından 2014-2015 eğitim öğretim yılında Balıkesir ilinin Bandırma ve Erdek ilçelerinde bulunan resmi ilköğretim ve ortaokullarda görev yapmakta olan 693 öğretmen üzerinde, öğretmenlerin algılarına göre ilköğretim ve ortaokul müdürlerinin etik

¹⁰⁶ Raymond Loi, Long W. Lam, Ka Wai Chan, “Coping with Job Insecurity: The Role of Procedural Justice, Ethical Leadership and Power Distance Orientation”, *Journal of Business Ethics*, July 2012, Sayı: 3, s.361

¹⁰⁷ Gökhan Acar, Metin Kaya, “Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarına İlişkin Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Görüşleri”, *Selçuk Üniversitesi Beden Eğitimi Ve Spor Bilim Dergisi*, 2012, Sayı: 14 /1, s.95

liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi ölçmek için yapılan çalışmada; algılanan genel etik liderlik ile genel örgütsel vatandaşlık arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur. Buna göre okul müdürlerinin genel etik liderlik davranışı düzeyi öğretmenlerin genel örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyini arttırmaktadır.¹⁰⁸

Akdoğan ve Demirtaş tarafından 2014 yılında savunma sanayii'nde havacılık alanında faaliyet gösteren kamuya ait üç adet lojistik destek merkezindeki 547 kişi üzerinde, örgütsel politik algılamalar aracı role sahipken etik liderlik davranışlarının etik iklim algısı üzerindeki etkisini incelemek için yapılan çalışmada; etik liderlik davranışlarının, bağımsızlık etik iklim boyutu hariç, etik iklim alt boyutlarını doğrudan ve dolaylı olarak etkilediğini ortaya koymuştur. Ayrıca, etik liderlik davranışlarının dolaylı etkisinde, örgütsel politik algılamaların aracı bir rol oynadığı tespit edilmiştir.¹⁰⁹

Ayan tarafından 2015 yılında Edirne ilindeki bankacılık sektörü çalışanları üzerinde bankacılık sektöründe etik liderlik tarzının duyarsızlaşmaya etki edip etmediğini belirlemek amacıyla yapılan bu çalışmanın sonucunda etik liderlik tarzının duyarsızlaşma üzerine negatif yönlü anlamlı bir etkisi olduğu ve 22-29 yaş grubundaki işgörenlerin duyarsızlaşmalarının diğer yaş gruplarından yüksek olduğu gözlenmiştir.¹¹⁰

Schminke vd. tarafından 2005 yılında yürütülen Lider Ahlak Gelişiminin Etik İklim ve Çalışan Tutumları Üzerine Etkisi isimli çalışmalarında lider ahlak gelişiminin, kurumun etik iklim ve çalışan tutumları üzerindeki etkisi incelenmiş ve lider ahlaki gelişme ve etik iklim arasındaki ilişkinin liderin bilişsel ahlaki gelişimini (yani etik akıl yürütme kapasitesi) ve örgütün yaşını ne ölçüde kullandığı gibi iki faktör tarafından yönetildiği, liderlerin ahlaki gelişiminin etkisinin, yüksek liderlik eden liderlerin ahlaki eylemleri, ahlaki akıl yürütme ile tutarlı olanlar için daha güçlü olduğu, liderin ahlaki gelişimi ile çalışanın ahlaki gelişimi arasındaki uyumun iş tatmini ve örgütsel bağlılık ile olumlu ilişkili olduğu ve ciro hedefiyle olumsuz ilişkili olduğu sonucuna varılmıştır.¹¹¹

¹⁰⁸ Erkan Tabancalı, Zeynep Kumru Çakıroğlu, "Okul Müdürlerinin Etik Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki", Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 2017, Sayı: 13/1, s.392

¹⁰⁹ Asuman Akdoğan ve Özgür Demirtaş, "Etik Liderlik Davranışlarının Etik İklim Üzerindeki Etkisi: Örgütsel Politik Algılamaların Aracı Rolü", AKÜ İİBF Dergisi, Haziran 2014, Sayı: 1, s.107

¹¹⁰ Altan Ayan, "Etik Liderlik Tarzı, Duyarsızlaşma Ve Demografik Özellikler Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma", Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Haziran 2015, Sayı:2, s.137

¹¹¹ Marshall Schminke, Maureen L. Ambrose, Donald O. Neubaum, "The Effect Of Leader Moral Development On Ethical Climate And Employee Attitudes", Organizational Behavior and Human Decision Processes, 2005, Sayı: 97s. 135

Gils ve diğerkleri tarafından 2015 yılında yürütölen çalışmada etik liderlik ile etik olmayan çalışan davranışları arasındaki ilişki araştırılmış ve ahlaki açıdan dikkatli takipçilerin etik olmayan liderlere daha fazla örgütsel sapma davranışı ile karşılık verdikleri sonucuna ulaşmışlardır.¹¹²

DeConinck tarafından 2015 yılında 331 satış görevlisi üzerinde yürütölen çalışmada etik liderliğin algılanan örgütsel uyum, örgütsel kimlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı gibi bazı önemli iş sonuçlarını nasıl etkilediği incelenmiş ve etik liderliğin, satış görevlilerinin değerlerinin kuruluşun değerlerine ne derece uyduğuna dair algıları, ekstra rol davranışlarında bulunma istekleri, örgütsel kimlik ve ciro hedeflerine doğrudan pozitif yönde etkisinin olduğu ve yine etik liderliğin çalışanların iş tutum ve davranışlarını olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşmıştır.¹¹³

Walumbwa ve diğerkleri tarafından 2017 yılında Amerika Birleşik Devletleri'ndeki büyük bir finans kuruluşundan 95 yönetici ve 323 çalışma grubu üyesinden iki zaman diliminde toplanan verileri kullanarak etik liderliğin grup öğrenme davranışını nasıl geliştirdiğini aydınlatan bir modeli geliştirmek ve test etmek için sosyal öğrenme kuramından ve sosyal pazar modelinden kavrayışlar geliştirerek yapılan çalışmada, etik liderliğin grup öğrenme davranışları ile anlamlı bir şekilde ilişkili olduğunu ve bu ilişkinin grup etik davranışları ve akranları tarafından kısmen açıklandığı sonucuna ulaşılmıştır.¹¹⁴

Chughtai tarafından 2015 yılında Pakistan'da bulunan büyük bir kamu sektörü hastanesinde tam zamanlı olarak çalışan 179 doktor üzerinde yaptığı ve etik liderliğin güvenlik performansının iki boyutu güvenlik uyumu ve güvenlik katılımı üzerindeki etkilerini ve bu ilişkilerde iş özerkliğinin aracı rolünü ve öz yeterliliğini incelemeyi amaçlamıştır. Sonuçlar, teorik, iş özerkliği ve öz-yeterliliğin, etik liderliğin güvenlik uyumu ve güvenlik katılımı üzerindeki etkilerine tam olarak aracılık ettiğini göstermiştir.¹¹⁵

¹¹² Suzanne van Gils vd., "Ethical leadership and follower organizational deviance: The moderating role of follower moral attentiveness", *The Leadership Quarterly*, 2015, Sayı: 26, s.190

¹¹³ James B. DeConinck, "Outcomes Of Ethical Leadership Among Salespeople", *Journal of Business Research*, May 2015, Sayı:5, s.1086

¹¹⁴ Fred O. Walumbwa, Chad A. Hartnell, Everlyne Misat, "Does ethical leadership enhance group learning behavior? Examining the mediating influence of group ethical conduct, justice climate, and peer justice", *Journal of Business Research*, 2017, Sayı: 72, s.14

¹¹⁵ Aamir Ali Chughtai, "Creating Safer Workplaces: The Role Of Ethical Leadership", *Safety Science*, 2015, Sayı:73, s.92

Walumbwa ve diğeri tarafından 2011 yılında 72 denetçiden ve 201 doğrudan dolaysız rapordan elde edilen sonuçlar ile Çin Halk Cumhuriyeti'nden verileri kullanarak etik liderlik ve performans arasındaki bağlantıyı araştırdı. Toplumsal değişim, sosyal öğrenme ve sosyal kimlik teorileri ile tutarlı olarak, lider-üye değişimi öz-yeterlik ve örgütsel özdeşliği, etik liderliğin performans ilişkisine aracı olarak inceledi. Etik liderliğin, çalışanların performansının, anlık denetçiler tarafından derecelendirildiği şekilde pozitif ve anlamlı bir şekilde ilişkili olduğunu ve bu ilişkinin lider-üye değişimi, öz-yeterlik ve örgütsel özdeşleşmeye tam olarak aracılık ettiğini, usul adaletliliğini kontrol ettiği sonucuna ulaştılar.¹¹⁶

Mayer ve diğeri tarafından 2009 yılında 195 bölümdeki 904 çalışan ve 195 yöneticiden oluşan bir örnek kullanarak yaptıkları üst yönetim ile denetleyici etik liderlik ve grup düzeyinde sonuçlar arasındaki ilişkileri araştırma neticesinde, hem üst yönetim hem de denetleyici etik liderlik ve grup düzeyindeki sapma arasında doğrudan negatif bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşmışlardır.¹¹⁷

Mayer ve diğeri tarafından 2013 yılında etik liderlik ile örgütsel sapma arasındaki ilişkiyi ortaya koymak için yapılan araştırmanın sonucunda etik liderliğin örgütsel sapmayı doğrusal bir şekilde azalttığı neticesine ulaşılmıştır.¹¹⁸

III.1.2. Örgütsel Adalet Alanında Yapılan Çalışmalar

Moorman tarafından 1991 yılında Orta Amerika Birleşik Devletleri'nde iki firmada yapılan çalışmada adalet algıları ile örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişki incelenmiş ve sonuç olarak sosyal değişimin yapısal eşitlik analizinde prosedürel adalet algılarının vatandaşlık boyutlarını desteklediği sonucuna ulaşılmıştır.¹¹⁹

2001 yılında yazarların 183 adalet çalışmanın meta-analitik bir incelemesini yürüttükleri araştırmanın sonucunda, dağıtımçı, prosedürel ve etkileşimsel adalet gibi örgütsel adaletin örgütün kültürünün oluşumuna olumlu yönde katkıda bulunduğunu göstermiştir.¹²⁰

¹¹⁶ Fred O. Walumbwa vd., "Linking Ethical Leadership to Employee Performance: The Roles of Leader-Member Exchange, Self-Efficacy, and Organizational Identification", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 2011, Sayı:115, s.204

¹¹⁷ David M. Mayer vd., "How low does ethical leadership flow? Test of a trickle-down model", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 2009, Sayı:108, s. 1

¹¹⁸ David M. Mayer vd., "Can a leader be seen as too ethical? The curvilinear effects of ethical leadership", *The Leadership Quarterly*, 2013, Sayı:24, s.680

¹¹⁹ Robert H. Moorman, "Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?", *Journal of Applied Psychology*, 1991, Sayı: 6, s.84

¹²⁰ Jason A. Colquitt vd., "Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research", *Journal of Applied Psychology*, 2001, Sayı: 3, s.425

Aryee ve diğerleri tarafından 2002 yılında Hindistan'da bir kamu sektörü kuruluşunun tam zamanlı çalışanları üzerinde yapılan araştırma sonucunda, örgütsel adalet boyutlarının (dağıtımçı, prosedürel ve etkileşimli) kurumdaki güven ile ilişkili olduğunu ancak etkileşimli adaletin, denetçiye olan güven ile ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Organizasyona güven, dağıtımçı ve usul adaleti ile iş tatmini, işten ayrılma niyetleri ve örgütsel bağlılık arasındaki iş tutumu arasındaki ilişkiye kısmen aracılık etmiş, ancak etkileşimli adalet ve bu çalışma tutumları arasındaki ilişkiye tam olarak aracılık etmiştir. Denetçiye olan güven, etkileşimli adalet ile görev performansının iş davranışları ve vatandaşlık davranışının bireysel ve örgütsel yönelimli boyutları arasındaki ilişkiye tam olarak aracılık etmiştir.¹²¹

Örücü ve Özafşarlıoğlu tarafından 2013 yılında yapılan, çalışanların işten ayrılma niyetlerinin bir belirleyicisi olarak örgütsel adalet algılamalarını tespit etmek amacı ile Güney Afrika Cumhuriyetinde tekstil sektöründe faaliyet gösteren bir işletmede 100 tekstil çalışanı örneklem kapsamına alınmıştır. Bu çalışmada örgütsel adaletin üç ögesi olan dağıtım, işlem ve etkileşim adaleti algılamalarının ve işten ayrılma niyetinin ortaya konulması amacıyla frekans, yüzde, faktör, güvenilirlik ve geçerlilik analizlerinden yararlanılmıştır. Yapılan analizler sonucunda, çalışanların örgütsel adalet algıları ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki olduğu bulunmuştur. Araştırma sonucunda çalışanların örgütsel adalet faktörlerinin işten ayrılma niyetini azalttığı sonucuna ulaşılmıştır.¹²²

Turunç tarafından 2011 yılında yürütülen bu çalışma ile kamu ve özel sektörde faaliyet gösteren iki farklı çalışan grubunda örgütsel adaletin örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Araştırmada kamu ve özel sektör çalışanlarının adalet, özdeşleşme ve işten ayrılma niyeti algılamaları arasında anlamlı bir fark olduğu belirlenmiştir. Araştırma sonucunda, çalışanların dağıtım adaleti algılamalarının örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyetini anlamlı olarak etkilediği ve örgütsel özdeşleşmenin dağıtım adaleti - işten ayrılma niyeti arasında aracılık rolü üstlendiği tespit edilmiştir.¹²³

¹²¹ Samuel Aryee, Pawan S. Budhwar, Zhen Xiong Chen, "Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: test of a social exchange model", *Journal of Organizational Behavior*, 2002, Sayı: 23, s.267

¹²² Edip Örücü, Sibel Özafşarlıoğlu, "Örgütsel Adaletin Çalışanların İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Güney Afrika Cumhuriyetinde Bir Uygulama", *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2013, Sayı:23, s.335

¹²³ Ömer Turunç, "Örgütsel Adaletin Çalışanların Örgütsel Özdeşleşme Ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü", *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Ocak 2011, Sayı: 1, s.145

İşcan ve Sayın tarafından 2010 yılında yürütülen çalışmada, işletmelerde örgütsel adalet, güven ve iş tatmini arasındaki ilişkinin araştırılması amaçlanmış ve sonuç olarak örgütsel adalet, iş tatmini ve güven arasında pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.¹²⁴

Yıldırım tarafından 2007 yılında yürütülen Adana'daki bir tekstil fabrikasında gerçekleştirilen araştırmanın amacı, örgütsel adalet, bazı demografik ve örgütsel değişkenlerin iş doyumunu ile ilişkinin incelenmesidir. Araştırmada ele alınan değişkenlerden, adil etkileşim, yapılan işin yeteneğe uygunluğu, adil dağıtım, işe alınma sırasında başkalarına adil davranıldığı algısı ve işyerinde kendilerine haksızlık yapıldığı algısının iş doyumunu nu yordamaya anlamlı katkılarının bulunduğu belirlenmiştir. Korelasyon analizine göre, adil dağıtım, adil işlem, adil etkileşim, çalışma yılı, yapılan işin eğitime uygunluğu, yapılan işin yeteneğe uygunluğu, bu işyerinde kendi konumlarında çocuğunun çalışmasını isteme, işe alınma sırasında kendilerine ve başkalarına adil davranıldığı algısı ile iş doyumunu arasında pozitif yönde; örgütle kendilerine ve başkalarına haksızlık yapıldığı algısı ile iş doyumunu arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki belirlenmiştir. Yaş ve eğitim ile iş doyumunu arasında anlamlı bir ilişki saptanmamıştır¹²⁵

Arslantaş ve Pekdemir tarafından 2007 yılında yürütülen, bir üretim firmasında farklı departmanlarda çalışan 233 mavi yakalı üzerinde uygulanan ve dönüşümcü liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel adalet arasındaki ilişkileri incelemek için yapılan araştırmanın sonucunda, dönüşümcü liderliğin karizma/ilham verme ve bireysel düzeyde ilgi boyutları ile dağıtılan ve kişiler arası adaletin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde bir etkiye sahip oldukları bulunmuştur. Ayrıca, dönüşümcü liderliğin karizma/ilham verme ve zihinsel teşvik boyutlarının örgütsel adalet üzerinde bir etkiye sahip oldukları bulunmuştur.¹²⁶

Yürür tarafından 2008 yılında yürütülen, bir sanayi işletmesinde toplam 414 çalışan üzerinde gerçekleştirilen, çalışanların örgütsel adalet algısı ile iş tatminleri ve yaş, cinsiyet, eğitim durumu, kıdem ve örgütteki pozisyon gibi bireysel özellikleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi amaçlanan araştırmanın sonucunda prosedür adaleti ve etkileşim adaleti algısının, iş tatminini etkilediği, buna karşın dağıtım adaleti algısının iş tatmini üzerinde herhangi bir etkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir. Çalışanların bireysel özellikleri ile adalet algıları arasındaki ilişkilerin incelenmesi sonucunda cinsiyetin tüm adalet türleri algılamaları ile

¹²⁴ Ömer Faruk İşcan, Ufuk Sayın, “Örgütsel Adalet, İş Tatmini Ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki”, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 2010, Sayı: 4, s.195

¹²⁵ Fatma Yıldırım, “İş Doyumu ile Örgütsel Adalet İlişkisi”, Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 2007, Sayı: 62/1, s.253

¹²⁶ Cüneyt Arslantaş, Işıl Pekdemir, “Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma”, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2007 Sayı:1, s.261

ilişkili olduğu görülmüştür. Bununla birlikte bireysel özelliklerden sadece çalışanların eğitim düzeylerine göre prosedür adaleti algılarının farklılaştığı tespit edilmiştir.¹²⁷

Baş ve Şentürk tarafından yürütülen, 2009-2010 eğitim-öğretim yılında Niğde il merkezinde bulunan toplam 13 ilköğretim okulunda 401 ilköğretim öğretmeni üzerinde yapılan çalışmanın amacı, ilköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel güven düzeylerinin cinsiyet, mesleki kıdem ve eğitim durumu değişkenlerine göre karşılaştırmaktır. Çalışmada elde edilen sonuçlara göre, ilköğretim öğretmenleri okullarında örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlığa ve örgütsel güvene ilişkin olarak olumlu algılara sahiptirler. Öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının cinsiyete ve mesleki kıdeme göre farklılaşmadığı, ancak eğitim durumuna göre farklılaştığı saptanmıştır. Öte yandan, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık algılarının cinsiyete ve eğitim durumuna göre farklılaşmadığı, ancak mesleki kıdeme göre farklılaştığı bulunmuştur. Örgütsel güvene ilişkin olarak ise, öğretmenlerin örgütsel güven algılarının cinsiyete ve eğitim durumuna göre farklılaşmadığı, ama mesleki kıdeme göre farklılaştığı görülmüştür.¹²⁸

Altıntaş tarafından 2006 yılında yürütülen, Türkiye’de devlet üniversitelerinin iktisadi ve idari bilimler fakültelerinde çeşitli ünvanlarla görev yapan akademisyenler evreninde 247 denek üzerinde yapılan çalışmada, çalışanların bireysel değerlerinin yönlendiriciliği kapsamında, örgütsel adalet ve örgütsel adaletin sonuçları (gurur duygusu ve işten ayrılma niyeti) arasındaki etkileşim araştırılmış ve sonuç itibarıyla dağıtım ve işlem adaletinin gurur duygusu üzerindeki etkisinin hem kendini aşma hem de kendini gerçekleştirme değeri yüksek olan bireylerde daha yüksek olduğuna ulaşılmıştır.¹²⁹

Titrek tarafından 2009 yılında yürütülen Türkiye’deki yedi ilden seçilen 1016 okul çalışanı üzerinde, Türkiye’deki okullarda örgütsel adalet düzeyinin okul türü ve il değişkenleri açısından durumunu ortaya koyma amacı ile gerçekleştirilen araştırma sonucunda, , hem yöneticilerle ilişkiler hem de çalışanlar arası ilişkiler boyutlarında örgütsel adalet düzeyinin kısmen düzeyinde olumlu algılandığı; okul türünün etkili bir değişken olduğu ve ilköğretim okullarının genel liselerden; genel liselerin de meslek liselerinden daha olumlu bir örgütsel adalet algısına sahip olduğu belirlenmiştir. Ayrıca şehir değişkeninin de

¹²⁷ Senay Yürür, “Örgütsel Adalet İle İş Tatmini Ve Çalışanların Bireysel Özellikleri Arasındaki İlişkilerin Analizine Yönelik Bir Araştırma”, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2008, Sayı:2, s.295

¹²⁸ Gökhan Baş, Cihad Şentürk, “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Güven Algıları”, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 2011, Sayı:1, s.29

¹²⁹ Füsün Çınar Altıntaş, “Bireysel Değerlerin Örgütsel Adalet Ve Sonuçları İlişkisinde Yönlendirici Etkisi: Akademik Personel Üzerinde Bir Analiz”, Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 2006, Sayı 2, s.19

etkili olduğu batı bölgeleri ve büyükşehirlerdeki okullardaki örgütsel adalet algısının doğu bölgelerdeki okulların örgütsel adalet algısından daha olumlu olduğu belirlenmiştir.¹³⁰

III.1.3. Etik Liderlik ile Örgütsel Adalet İlişkisi Alanında Yapılan Metodolojik Çalışmalar

Gül ve İnce tarafından 2014 yılında yürütülen, etik liderliğin iklimsel, iletişimsel, davranışsal ve karar vermeden oluşan dört alt boyutunun çalışanların prosedürel, etkileşimsel ve dağıtımsal adalet algıları üzerindeki etkilerini incelemeyi amaçlayan ve Karamanoğlu Mehmetbey üniversitesinde görev yapmakta olan 84 idari personel üzerinde yapılan bir anket çalışması ile söz konusu değişkenler arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Yapılan analizler neticesinde etik liderliğin iletişimsel ve karar verme alt boyutlarının, çalışanların etkileşimsel, davranışsal alt boyutunun da prosedürel adalet algıları ile ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

¹³¹

Çelik ve diğerleri tarafından 2014 yılında Yozgat ilinde bulunan devlet hastanesinde çalışan 204 sağlık çalışanı üzerinde yöneticilerin etik liderlik davranışlarının sağlık çalışanlarının örgütsel adalet algıları üzerindeki etkilerini ortaya koymak amacı ile yapılan çalışmada, etik liderlik davranışlarını ölçmek için, etik liderliği iklimsel, iletişimsel, davranışsal ve karar verme olmak üzere dört boyutta değerlendiren Etik Liderlik Ölçeği kullanılmış, örgütsel adalet algılamaları ise prosedürel, etkileşimsel ve dağıtımsal adalet boyutlarından oluşan Örgütsel Adalet Ölçeği ile değerlendirilmiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre, etik liderlik boyutları örgütsel adaletin her üç boyutunu da etkilemektedir. Sonuçlar etik liderlik boyutlarının, prosedürel adaletle ilişkin varyansın %47,7'sini, etkileşimsel adaletle ilişkin varyansın %57,1'ini ve dağıtımsal adaletle ilişkin varyansın %43'ünü açıkladığını göstermektedir.¹³²

Aykanat ve Yıldırım tarafından 2012 yılında etik liderlik davranışı ile örgütsel adalet davranışı arasındaki ilişki incelenen çalışmada oluşturulan araştırma metodolojisi ışığında frekans, güvenilirlik, korelasyon ve regresyon analizleri uygulanmış ve sonucunda etik liderliğin karar vermede etik boyutu ile örgütsel adaletin etkileşimsel adalet boyutu arasında 0,823 düzeyinde pozitif ve oldukça güçlü bir ilişki bulunmuş, en zayıf ilişki ise etik liderliğin

¹³⁰ Osman Titrek, "Okul türüne göre okullardaki örgütsel adalet düzeyi", Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, 2009, Sayı:2, s.551

¹³¹ Hasan Gül ve Mehmet İnce, "Etik Liderlik Ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma", Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi, 2014, Sayı: 2, s.127

¹³² Yusuf Çelik vd., "Etik Liderlik Davranışlarının Örgütsel Adalet Üzerindeki Etkisi: Hastanede Bir Uygulama", İşletme Bilimi Dergisi, 2014, Sayı:2, s.53

davranışsal etik boyutu ile örgütsel adaletin prosedürel boyutu arasında 0,411 düzeyinde bulunmuştur.¹³³

Gül ve İnce tarafından 2014 yılında etik liderliğin iklimsel, iletişimsel, davranışsal ve karar vermeden oluşan dört alt boyutunun çalışanların prosedürel, etkileşimsel ve dağıtımsal adalet algıları üzerindeki etkilerini incelemeyi amaçlayan araştırmada, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesinde görev yapmakta olan 84 idari personel üzerinde yapılan bir anket çalışması ile söz konusu değişkenler arasındaki ilişkiler incelenmiş ve sonucunda etik liderliğin iletişimsel ve karar verme alt boyutlarının çalışanların etkileşimsel, davranışsal alt boyutunun da prosedürel adalet algıları ile ilişkili olduğunu ortaya çıkarmıştır.¹³⁴

İnak tarafından 2016 yılında etik liderlik davranışının örgütsel adalet üzerine olan etkisini ortaya çıkartmak amacı ile yapılan araştırma kapsamında 313 otel işletmesi çalışanı üzerinde anket uygulanmış, yapılan frekans, yüzde, standart sapma, mod, korelasyon ve regresyon analizleri sonucunda, iklimsel etik ve karar vermede etiğin dağıtım adaleti, işlemsel adalet ve etkileşim adaletine olan etkisinin doğrusal ve pozitif yönlü olduğu sonucuna ulaşılmış, iletişimsel etiğin dağıtım adaleti ve etkileşim adaletine olan etkisinin ve son olarak davranışsal etiğin yalnız etkileşim adaletine olan etkisinin doğrusal ve pozitif yönlü olduğu sonucununa ulaşılmıştır.¹³⁵

Yıldırım tarafından 2010 yılında Karaman İl Milli Eğitim Müdürlüğü bünyesindeki okullarda, öğretmenlere yönelik etik lider davranışlarının örgütsel adalet üzerindeki etkilerini ortaya koymak amacıyla düzenlenen anket çalışmasının sonucunda ;

Etik liderlik boyutlarının etkileşim adaleti boyutunu karşılama oranı prosedür adalet boyutunu karşılama oranından yüksektir. Dolayısıyla etik liderlik boyutları etkileşim adaletini prosedür adaletine göre daha fazla karşılamaktadır. Örgütsel adaletin dağıtım adaleti boyutu ile etik liderliğin iklimsel etik boyutları arasında oldukça 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 ilişki bulunmaktadır.

¹³³ Zafer Aykanat, Ali Yıldırım, “Etik Liderlik Ve Örgütsel Adalet İlişkisi: Teorik Ve Uygulamalı Bir Araştırma”, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, yıl: 2012, Cilt:22, Sayı:2, Sayfa: 260

¹³⁴ Hasan Gül, Mehmet İnce, “Etik Liderlik Ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma”, Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi, 2014, Cilt: 7, Sayı: 2, s.127

¹³⁵ Aydın İnak, “Etik Liderlik Davranışının Örgütsel Adalet Üzerine Etkisi”, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, yıl:2016, s.V

Sonuç olarak etik liderlik boyutları ile örgütsel adalet boyutları arasında en güçlü ilişki etkileşimci adalet arasında çıkmıştır. Korelasyon analizinde en zayıf ilişki etik liderliğin iklimsel etik boyutu ile örgütsel adaletin prosedürel boyutu arasında bulunmuştur.¹³⁶



¹³⁶Ali Yıldırım, “Etik Liderlik Ve rgtsel Adalet İlişkisi zerine Bir Uygulama”, Yükseklisans Tezi, 2010, s.108-109

IV. BÖLÜM

IV.1. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Bu bölümde sırasıyla araştırmanın amacı ve kapsamı, araştırmanın kısıtları, araştırmanın örneklem kitlesi açıklanmış sonrasında araştırmada kullanılan değişkenlere ait ölçeklerin ve elde edilen verilerin analiz sürecine değinilmiş, en son olarak da elde edilen bulgular ışığında sonuçlar değerlendirilerek önerilerde bulunulmuştur.

IV.1.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Son yıllarda dünyanın iletişim ve ulaşım araçları vasıtasıyla adeta büyük bir köy haline gelmesi, eskiye göre bilgiye çok daha hızlı ulaşılması, insanların internet aracılığıyla birbirlerinden anında haberdar olması, örgüt personelinin kendi çalışma şartlarını dünyanın herhangi bir yerinde aynı sektörde çalışan diğer insanlarla rahatlıkla karşılaştırabilmesi, sosyal bir varlık olan işletmelerin çevresine kapalı bir şekilde hayatta kalmasını imkansızlaştırmıştır. Bu bağlamda çevresel etkilerin bu denli yoğun hissedildiği, her geçen gün yönetim bilimine yeni yaklaşımların eklendiği günümüzde işletmeler açısından bakıldığında, global karmaşa ve kaosun olumsuz etkilerini azaltarak sağlıklı bir şekilde varlığını sürdürebilmek için etik liderlik ve örgütsel adalet kavramına, örgütlerin gereksinimleri her geçen gün daha da artmaktadır. Yaşadığımız dünyada yöneticilerin etik dışı davranışlarından dolayı işletmelerde ve toplumlarda yöneticilere olan güvenin azaldığına ve adalet duygusunun zedelendiğine bu nedenle de huzursuzlukların baş gösterdiğine şahit olduğumuz günümüzde etik liderlik ve örgütsel adalet olgusu göz ardı edilemeyecek bir toplumsal olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Belki de bu sebeptir ki örgütsel davranış başta olmak üzere yönetim bilimi ve insan kaynakları yönetimi gibi pek çok disiplin etik liderlik ve örgütsel adalet konusuna son yıllarda yoğun bir şekilde ilgi göstermektedir.

Ancak bu konu ile ilgili yazın incelendiğinde ülkemizde yeteri kadar araştırma yapılmadığı görülmektedir. Her ne kadar ilgili yazında liderlik özellikleri ile örgütsel adalet arasındaki ilişkileri inceleyen çeşitli çalışmalar olsa da, bu araştırmalar genel niteliktedir. Etik liderin özellikleri ve türleri ile örgütsel adaletin alt boyutları olan dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet türlerini inceleyen araştırmalar çok azdır. Ülkemiz ve insanlık için ilgili literatüre önemli bir katkı sağlayacağı düşünülen bu çalışmada etik liderlik ve örgütsel adalet

kavramları arasındaki ilişkiler tespit edilerek, etik liderlik özellikleriyle örgütsel adalet boyutları arasındaki ilişkileri ortaya koyacak bir modeli oluşturmak ve test etmek amaçlanmıştır.

Yapmış olduğumuz bu çalışma günümüz dünyasının güncel problemleri olan etik olmayan liderlik ve örgütsel adaletsizlik gibi yalnız çalışanlara zarar vermeye kalmayan aynı zamanda bütün bir topluma negatif yönde etki eden problemlerin çözümüne katkı sağlamanın yanında, örgüt içindeki yöneticilerin etik liderlik davranışlarının, çalışanlarca, ne şekilde algılandığının belirlenerek, örgütsel adalet ile ilişkisinin açığa çıkarılması ve netice itibarıyla yöneticiler için liderlik davranışları belirlerken faydalanabilecekleri bir çalışma olarak da ilgili literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

IV.1.2. Araştırmanın Kısıtları

Bu araştırma kapsamında “Etik Liderlik Ölçeği” içerisinde kullanılan sorular, algılanan etik liderlik düzeyini; “Örgütsel Adalet Ölçeği” içerisinde kullanılan sorular ise, algılanan örgütsel adalet düzeyini belirlemede yeterlidir. Ankete katılanların ölçeklerdeki sorulara verdikleri cevaplar tamamı ile katılımcıların kendi gerçek görüş ve düşüncelerini yansıtmaktadır. Çalışma kapsamında kullanılmış olan ölçekler istatistiksel açıdan güvenilirdir. Yapılmış olan literatür çalışması ve bu konudaki uzman görüşleri araştırmanın geçerliği açısından yeterlidir. Konu ile ilgili yapılan yazın taramasında ülkemizde etik liderlik ile örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi ele alan çok az sayıda teorik ve ampirik araştırma bulunabilmiştir. Araştırmanın örneklem kitlesi olarak Giresun Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı ilkokul, ortaokul ve lise öğretmenleri seçilmiştir. Yapılan araştırmanın kısıtları şunlardır:

Etik liderlik ve örgütsel adalet konularının kişiden kişiye farklı algılanabilen insanların tutum ve davranışlarıyla ilgili sosyal kavramlar olduğu hatırdan çıkarılmamalıdır.

Yapılan bu araştırmanın diğer kamu kurum ve kuruluşlarında çalışan personel üzerinde yapılması durumunda farklı sonuçlar alınması muhtemeldir. Diğer taraftan özel ve kamu sektöründe de farklı bulguların elde edilmesi mümkün olduğundan sonuçlar değerlendirilirken bu gerçekler göz ardı edilmemelidir.

Etik liderlik ve örgütsel adalet konuları üzerinde değişik zamanlarda yapılacak olan çalışmalarda farklı bulgular elde edilmesi mümkündür. Şöyle ki; üzerinde araştırma yapılan bu konu, sektörlerle karşı duyarlı olduğu kadar zamana karşı da duyarlıdır.

Kısaca bu araştırma;

- 2018 yılında Giresun İl Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı ilkokul, ortaokul ve liselerdeki öğretmenler,
- Ankete katılan öğretmenlerin “Kişisel Bilgi Formu”, “Etik Liderlik Ölçeği” ve Örgütsel Adalet Ölçeği” nde bulunan sorulara verdikleri cevaplar ile sınırlıdır.

IV.1.3. Örneklem Kitle

Araştırmanın örneklem kitesini Giresun Milli Eğitim Müdürlüğü bünyesinde merkez ilçede bulunan ilkokul, ortaokul ve lisede görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Etik liderliğin örgütsel adalet üzerine etkisini ölçmek için hazırlanan anket Google driver da oluşturularak internet aracılığıyla Giresun merkeze bağlı ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan öğretmenlere gönderilmiş ve 308 anket cevabı alınmıştır. Lois Cohen ve diğerlerinin eğitimde araştırma metotları isimli kitaplarında rasgele örnekler için örneklem büyüklüğü, güven düzeyleri ve güven aralıkları isimli çalışmalarında 1000-2000 kişilik evrende yüzde doksan beşlik bir güven oranının 278 kişilik bir örnekleme ulaşıldığında sağlanacağını belirtmişlerdir. Giresun merkezde ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan öğretmenlerin sayısı 1800 kişi civarındadır dolayısıyla evrenimiz olan Giresun merkez için örneklem kitle büyüklüğü olan 308 kişi %95 güvenilirlik oranıyla kabul edilir sınırlar içerisindedir.¹³⁷

IV.1.4. Araştırmada Kullanılan Değişkenler

Bu çalışma çerçevesinde öncelikle etik ve etik liderlik türleri ile örgütsel adalet türleri arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik kapsamlı bir literatür taraması yapılmış, ardından araştırma modelini oluşturacak değişkenler tespit edilmiştir. Araştırmanın modeline ait bağımlı ve bağımsız değişkenler aşağıda kısaca belirtilmiştir.

IV.1.4.1. Bağımsız Değişkenler

Araştırma modelinde belirtilen etik liderlik değişkenidir.

IV.1.4.2. Bağımlı Değişkenler

Araştırmada bağımlı değişken olarak ise genel kabul görmüş örgütsel adalet türleri kullanılmıştır. Bunlar; dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet başlıkları altında ele alınan değişkenlerdir.

¹³⁷ Lois Cohen ve diğerleri, Eğitimde Araştırma Metotları isimli kitap, Taylor&Francis e-library 2007, 6. Baskı, s.104

IV.1.5. Araştırmada Kullanılacak Hipotezler ve Araştırma Modeli

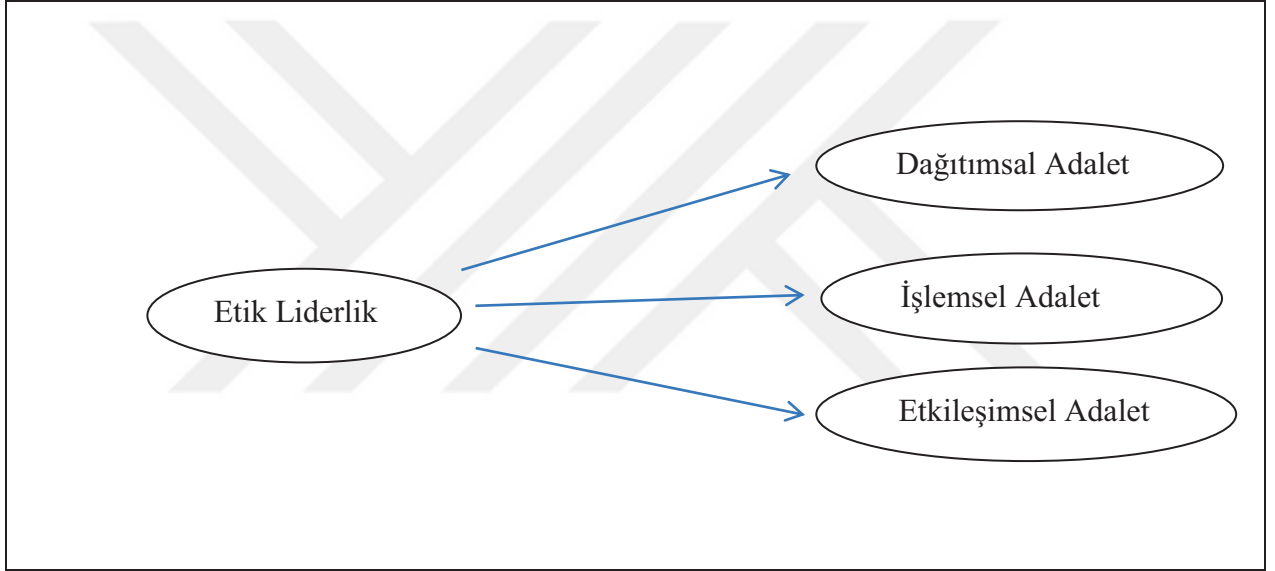
Bu araştırma kapsamında aşağıdaki hipotezler test edilmektedir.

H_{1.1}: Etik liderlik davranışları ile çalışanların dağıtımsal adalet algıları arasında pozitif yönlü doğrusal bir ilişki vardır.

H_{1.2}: Etik liderlik davranışları ile çalışanların işlemsel adalet algıları arasında pozitif yönlü doğrusal bir ilişki vardır.

H_{1.3}: Etik liderlik davranışları ile çalışanların etkileşimsel adalet algıları arasında pozitif yönlü doğrusal bir ilişki vardır.

Bu araştırma kapsamında literatürdeki araştırmalar doğrultusunda hazırlanan ve kullanılacak olan model aşağıdaki gibidir.



IV.2. ANKETİN HAZIRLANMASI İLE İLGİLİ AŞAMALAR

Belirlenen araştırma konusunda kullanılacak olan değişkenleri en iyi şekilde ortaya koyacak ölçeklerin tespiti için yapılan kapsamlı literatür taraması neticesinde; Türkçeye uyarlaması 2015 yılında Deniz Palalar ALKAN tarafından yapılmış olan Etik Liderlik Ölçeği ile Sezer Cihan GÜNAYDIN tarafından 2001 yılında yüksek lisans tezinde kullanılan Örgütsel Adalet Ölçeği birleştirilerek anket formu hazırlanmıştır.

Ankette bulunan soruların ölçülmesi aşamasında beşli Likert tipi ölçek kullanılmıştır. Bu ölçek;

1. Kesinlikle Katılmıyorum, 2. Katılmıyorum, 3. Kararsızım, 4. Katılıyorum, 5. Tamamen Katılıyorum; ifadelerinden oluşmaktadır.

Kullanılan bu ölçekte amaç, ankete katılan bireylerin belirlenen konu hakkındaki düşüncelerini, kapsamlı bir perspektif içerisinde sınıflandırmak veya derecelendirmektir. Anket formunun hazırlanmasında, tasarım, sayı ve uygulama yönünden genel kabul görmüş kurallara riayet edilmiş ve yine genel kabul görmüş formata uygun olarak hazırlanmasına özen gösterilmiştir.

IV.2.1. Anket Ölçeklerinin Oluşturulması

Bu araştırmada etik liderliğin örgütsel adalet üzerindeki etkisini belirleyebilmek için Etik Liderlik Ölçeği (ELÖ) ve Örgütsel Adalet Ölçeği (ÖAÖ) kullanılmıştır. Ayrıca Kişisel Bilgi Formu, personelin, yaş, cinsiyet, medeni durum, branş, eğitim düzeyi ve kurumdaki çalışma süresini öğrenebilmek için ankete eklenmiştir. Bu araştırmada kullanılan Kişisel Bilgi Formu, Etik Liderlik Ölçeği ve Örgütsel Adalet Ölçeği ile ilgili tanıtıcı bilgiler aşağıda verilmiştir.

IV.2.1.1. Kişisel Bilgi Formu

Bu araştırmadaki Kişisel Bilgi Formu, araştırmaya katılan çalışanların demografik özelliklerinden yaşları, cinsiyetleri, medeni durumları, branşları, eğitim düzeyleri ve kurumdaki çalışma süreleri değişkenlerini tespit etmek amacıyla hazırlanmıştır. Kurumda çalışan personel Kişisel Bilgi Formundaki seçeneklerden kendilerine uygun olanı işaretlemişlerdir.

IV.2.1.2. Etik Liderlik Ölçeği (ELÖ)

Veri toplama araçlarından De Hoogh ve Den Hartog (2008) tarafından geliştirilmiş ve Türkçeye uyarlaması Deniz Palalar ALKAN tarafından yapılmış olan “Etik Liderlik Ölçeği” nin kullanılabilmesi için gerekli izin e-posta yoluyla alınmıştır. Etik liderlik ölçeği, okul yöneticilerinin etik liderlik davranışı gösterme düzeylerini ölçmek amacıyla hazırlanmıştır.

Örnekleme ait verilerin yapı geçerliliğini incelemek amacı ile veriler faktör analizine tabi tutulmuştur. Eğer Cronbach Alfa değeri; $0,00 < a > 0,40$ aralığında ise ölçek güvenilir değildir. $0,40 < a > 0,60$ aralığında ise ölçek düşük güvenilirliktedir. $0,60 < a > 0,80$ aralığında ise ölçek oldukça güvenilirirdir. $0,80 < a > 1,00$ aralığında ise ölçek yüksek güvenilirliktedir. Yapılan Faktör Analizi neticesinde Etik Liderlik Ölçeği için Cronbach's

Alpha Değeri 0,883 bulunmuştur. Bu sonuç Etik Liderlik Ölçeğinin yüksek güvenilirlikte olduğunu göstermektedir.¹³⁸

IV.2.1.3. Örgütsel Adalet Ölçeği (ÖAÖ)

Anketin ikinci bölümü olan örgütsel adalet ölçeğini, Price ve Mueller (1986) ve Niehoff ve Moorman'ın (1993) araştırmalarında kullanılan örgütsel adalet ölçeklerini düzenleyen Günaydın yüksek lisans tezinde kullanmıştır. Ölçekte, örgütsel adalet üç boyut olarak ölçülmüştür ve toplam 15 ifadeden oluşmaktadır. Her bir alt boyut 5 maddeden oluşmaktadır. 1., 4., 7., 10. ve 13. maddeler dağıtım adaleti boyutunu, 2., 5., 8., 11. ve 14. maddeler süreç adaleti boyutunu, 3., 6., 9., 12. ve 15. maddeler ise etkileşimsel adalet boyutunu oluşturmaktadır.

Eğer Cronbach Alfa değeri; $0,00 < a > 0,40$ aralığında ise ölçek güvenilir değildir. $0,40 < a > 0,60$ aralığında ise ölçek düşük güvenilirliktedir. $0,60 < a > 0,80$ aralığında ise ölçek oldukça güvenilirdir. $0,80 < a > 1,00$ aralığında ise ölçek yüksek güvenilirliktedir.¹³⁹ Yapılan Faktör Analizi neticesinde Örgütsel Adalet Ölçeği için Cronbach's Alpha Değeri 0,829 bulunmuştur. Bu sonuç Örgütsel Adalet Ölçeğinin yüksek güvenilirlikte olduğunu göstermektedir.

IV.2.2. Anket Formunun Oluşturulmasında Dikkat Edilen Hususlar

Anket formuna verilen cevapların oranının anket formunun düzenlenme biçimi ile yakından ilgili olduğu bilindiğinden anket formu oluşturulurken yazında bildirilen kurallara riayet edilmeye özen gösterilmiştir. Ankete başlarken anketi dolduranları aydınlatıcı kısa bilgiler verilmiş, çalışmayı yürüten kişinin adı-soyadı ve unvanı yazılmıştır. Soruların yanıtı bırakılmasının önüne geçilmesi ve aşırı zaman yüküne sebep olmasının engellenmesi amaçlandığından anket soruları kapalı uçlu hazırlanmıştır. Ayrıca anket soruları anlaşılabilir, basit ve kısa cümlelerden oluşmaktadır. Böylece anketin sıkıcılıktan kurtarılması, daha kolay anlaşılır olması sağlanarak verimli sonuç alınması amaçlanmıştır.

¹³⁸ Deniz Palalar Alkan, "Etik Liderlik Ölçeğinin Türkçe Formunun Güvenilirlik ve Geçerlilik Çalışması". Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2015, Sayı: 38, s.118

¹³⁹ Sezer Cihan Günaydın, "İşletmelerde Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven Değişkenlerinin Politik Davranış Algısı ve İşbirliği Yapma Eğilimine Etkisini İnceleyen Bir Çalışma", Yüksek Lisans Tezi, 2001

IV.3. Veri Toplama Aşaması

Bilindiği üzere alan araştırması yapılmasının amacı, direkt olarak bir gruba sorular sorarak analiz edilebilen, karşılaştırmalar yapılabilen yada yorumlar getirilebilen verileri elde edebilmektir. Alan araştırmasında yüz yüze görüşme, telefon ile görüşme yada posta yoluyla görüşme şeklinde üç çeşit veri toplama gerçekleştirilmektedir. Yapmış olduğumuz bu araştırmada öncelikle anketin uygulanacağı örneklem kitlesinin yapısına göre en uygun veri toplama yöntemi belirlenmiş ve sonrasında veri toplama aşamasına geçilmiştir. Araştırmada veri toplama aracı olarak sosyal bilimlerde yaygın olarak kullanılan bir yöntem olan ve örneklem grubuna daha az maliyetli olan posta yolu ile veri toplama yöntemi tercih edilmiştir.

Araştırmada kullanılacak olan veri toplama yöntemi belirlendikten sonra Giresun Milli Eğitim Müdürlüğünden gerekli yazılı izinler alınmış ve etik liderliğin örgütsel adalet üzerine etkisini ölçmek için hazırlanan anket Google driver da oluşturularak Giresun merkeze bağlı ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan öğretmenlere e-posta yoluyla gönderilmiş ve 308 anket cevabı alınmıştır.

IV. 4. İSTATİSTİKSEL ANALİZLER VE BULGULAR

IV.4.1. Grubun Demografik Yapısına İlişkin Değerler

Tablolar	Gruplar	F	%
Cinsiyet	Erkek	149	48,4
	Kadın	159	51,6
	Toplam	308	100,0
Öğrenim Durumu	Lisans	275	89,3
	Lisansüstü	33	10,7
	Toplam	308	100,0
Mesleki Kıdeminiz	1-10 yıl	65	21,1
	11-20 yıl	74	24,0
	21-25 yıl	63	20,5
	26-30 yıl	42	13,6
	31 üstü	64	20,8
	Total	308	100,0
Branşınız	İlkokul	57	18,5
	Ortaokul	140	45,5
	Lise	111	36,0
	Total	308	100,0
Medeni Durumu	Bekâr	33	10,7
	Evli	275	89,3
	Total	308	100,0
Yaşınız	21-30 yaş arası	32	10,4
	31-35 yaş arası	54	17,5
	36 yaş ve üzeri	222	72,1
	Total	308	100,0

Tablo IV.4.1.1. Cinsiyet Değişkeni için Frekans ve Yüzde Değerleri

Tablo IV.4.1.1.”de görüldüğü üzere, örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin 149’u (%48,4) erkek öğretmen öğretmen, 159’u (%51,6) kadın öğretmenlerden oluşmaktadır. Öğrenim durumlarına göre araştırmaya katılan öğretmenlerin 275’i (%89,3) lisans mezunu;

33'ü (%10,7) ise lisansüstü mezuniyet durumuna sahiptir. Mesleki kıdemlerine göre örneklem grubuna bakıldığında, 1-10 yıl arası çalışan öğretmenlerin oranı 65 (%21,1); 11-20 yıl arası çalışanların oranı 74 (%24,0); 21-25 yıl arası çalışanların oranı 63 (%20,5); 26-30 yıl arası çalışan öğretmenlerin oranı 42 (%13,6); 31 yıl ve üstü çalışan öğretmenlerin oranı ise, 64 (%20,8) olarak bulunmuştur.

Branş dağılımlarına göre bakıldığında ilkokulda görev yapan öğretmenlerin oranı 57 (%18,5); ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin oranı 140 (%45,5); liselerde görev yapan öğretmenlerin oranı ise 111 (%36,0) olarak analiz sonucunda elde edilmiştir.

Medeni durumlarına göre ise 33 (%10,7) öğretmenin bekâr; 275 (%89,3) öğretmenin ise evli olduğu verilen cevaplardan anlaşılmıştır.

Yaş değişkenine göre; öğretmenlerin 32'si (%10,4) 21-30 yaş aralığında; 54'ü (17,5) 31-35 yaş aralığında; 222'si (%72,1) ise 36 yaş ve üzerinde bulunmaktadır.

Tablo IV.4.1.2. Örgütsel Adalet Ölçeği Toplam Puan ve Dağıtım Adalet, Süreç Adalet, Etkileşimsel Adalet Alt Boyut Puanlarına Ait Örneklem Sayısı, Aritmetik Ortalama, Standart Sapma Değerleri

Boyutlar	N	\bar{x}	ss
Örgütsel adalet	308	50,88	11,33
Dağıtım adalet	308	14,81	4,81
Süreç adalet	308	17,37	4,11
Etkileşimsel adalet	308	18,68	3,85

Tablo IV.4.1.2.'de görüldüğü gibi, örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin örgütsel adalet ölçeği puanlarının aritmetik ortalaması =50,88 standart sapması = 11,53; dağıtım adalet alt boyutu puanlarının aritmetik ortalaması =14,81 standart sapması = 4,81; süreç adalet alt boyutu puanlarının aritmetik ortalaması =17,37 standart sapması = 4,11; etkileşimsel adalet alt boyutu puanlarının aritmetik ortalaması =18.67 standart sapması = 3,85 olarak hesaplanmıştır.

Tablo IV.4.1.3. Etik Liderlik Ölçeği Puanlarına Ait Aritmetik Ortalama, Standart Sapma Değerleri

Boyutlar	<i>N</i>	\bar{x}	<i>ss</i>
Etik Liderlik	308	60,39	9,40

Tablo IV.4.1.3'te görüldüğü gibi, örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin Etik Liderlik Ölçeğinden aldıkları puanların aritmetik ortalaması =60,39 standart sapması =9,40 olarak hesaplanmıştır.

Tablo IV.4.1.4. Örgütsel Adalet Ölçeği Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları

Puan	Gruplar	<i>N</i>	\bar{x}	<i>ss</i>	<i>Sh_{x̄}</i>	<i>t</i> Testi		
						<i>t</i>	<i>Sd</i>	<i>p</i>
Örgütsel Adalet	Erkek	149	51,31	12,15	,99	,647	306	,518
	Kadın	159	50,47	10,54	,83			

Tablo IV.4.1.4'te görüldüğü gibi, örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin Örgütsel adalet ölçeği puanlarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmamıştır ($t=,647$; $p<,518$).

Tablo IV.4.1.5. Dağıtım Adalet Alt Boyut Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları

Puan	Gruplar	<i>N</i>	\bar{x}	<i>ss</i>	<i>Sh_{x̄}</i>	<i>t</i> Testi		
						<i>t</i>	<i>Sd</i>	<i>p</i>
Dağıtım Adalet	Erkek	149	14,88	5,22	,42	,239	306	,811
	Kadın	159	14,75	4,40	,34			

Tablo IV.4.1.5'te görüldüğü gibi, örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin dağıtım adalet alt boyutu puanlarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmamıştır ($t=,239$; $p<,811$).

Tablo IV.4.1.6. Süreç Adalet Alt Boyut Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları

Puan	Gruplar	N	\bar{x}	ss	Sh $_{\bar{x}}$	t Testi		
						t	Sd	p
Süreç Adalet	Erkek	149	17,57	4,42	,36	,828	306	,408
	Kadın	159	17,18	3,80	,30			

Tablo IV.4.1.6’da görüldüğü gibi, örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin süreç adalet alt boyutu puanlarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmamıştır ($t=,828$; $p<,408$).

Tablo IV.4.1.7. Etkileşimsel Adalet Alt Boyut Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları

Puan	Gruplar	N	\bar{x}	ss	Sh $_{\bar{x}}$	t Testi		
						t	Sd	p
Etkileşimsel Adalet	Erkek	149	18,85	3,95	,32	,723	306	,470
	Kadın	159	18,53	3,76	,29			

Tablo IV.4.1.7’de görüldüğü gibi, örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin etkileşimsel adalet alt boyutu puanlarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmamıştır ($t=,723$; $p<,470$).

Tablo IV.4.1.8. Etik Liderlik Ölçeği Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları

Puan	Gruplar	N	\bar{x}	ss	Sh $_{\bar{x}}$	t Testi		
						t	Sd	p
Sosyal Yetkinlik	Erkek	149	60,63	10,13	,83	,423	306	,672
	Kadın	159	60,17	8,69	,68			

Tablo IV.4.1.8’de görüldüğü gibi, örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin etik liderlik puanlarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmamıştır ($t=,423$; $p<,672$).

Tablo IV.4.1.9. Örgütsel Adalet Ölçeği Puanlarının Mezuniyet Durumu Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları

Puan	Gruplar	N	\bar{x}	ss	Sh $_{\bar{x}}$	t Testi		
						t	Sd	p
Örgütsel Adalet	Lisans	275	50,58	11,38	,68	-1,34	306	,179
	Lisansüstü	33	53,39	10,75	1,87			

Tablo IV.4.1.9’da görüldüğü gibi, örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin Örgütsel adalet ölçeği puanlarının mezuniyet durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmamıştır ($t=-1,34$; $p<,179$).

Tablo IV.4.1.10. Dağıtım Adalet Alt Boyut Puanlarının Mezuniyet Durumu Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları

Puan	Gruplar	N	\bar{x}	ss	Sh $_{\bar{x}}$	t Testi		
						t	Sd	p
Dağıtım Adalet	Lisans	275	14,77	4,74	,28	-,459	306	,647
	Lisansüstü	33	15,18	5,40	,94			

Tablo IV.4.1.10’da görüldüğü gibi, örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin dağıtım adalet alt boyutu puanlarının mezuniyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmamıştır ($t=-,459$; $p<,647$).

Tablo IV.4.1.11. Süreç Adalet Alt Boyut Puanlarının Mezuniyet Durumu Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları

Puan	Gruplar	N	\bar{x}	ss	Sh $_{\bar{x}}$	t Testi		
						t	Sd	p
Süreç Adalet	Lisans	275	17,25	4,13	,24	-1,461	306	,145
	Lisansüstü	33	18,36	3,86	,67			

Tablo IV.4.1.11’de görüldüğü gibi, örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin süreç adalet alt boyutu puanlarının mezuniyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmamıştır ($t=-1,461$; $p<,145$).

Tablo IV.4.1.12. Etkileşimsel Adalet Alt Boyut Puanlarının Mezuniyet Durumu Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları

Puan	Gruplar	N	\bar{x}	ss	Sh $_{\bar{x}}$	t Testi		
						t	Sd	p
Etkileşimsel Adalet	Lisans	275	18,54	3,93	,23	-1,838	306	,067
	Lisansüstü	33	19,84	2,86	,49			

Tablo IV.4.1.12’de görüldüğü gibi, örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin etkileşimsel adalet alt boyutu puanlarının mezuniyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmamıştır ($t=-1,838$; $p<,067$).

Tablo IV.4.1.13. Etik Liderlik Ölçeği Puanlarının Mezuniyet Durumu Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları

Puan	Gruplar	N	\bar{x}	ss	Sh $_{\bar{x}}$	t Testi		
						t	Sd	p
Etik Liderlik	Lisans	275	59,98	9,52	,57	-2,206	306	,028
	Lisansüstü	33	63,78	7,66	1,33			

Tablo IV.4.1.13’de görüldüğü gibi, örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin etik liderlik puanlarının mezuniyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık lisansüstü öğrencileri lehine anlamlı bulunmuştur ($t=-2,206$; $p<,028$).

Tablo IV.4.1.14. Örgütsel Adalet Ölçeği Puanlarının Medeni Durumu Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları

Puan	Gruplar	N	\bar{x}	ss	Sh $_{\bar{x}}$	t Testi		
						t	Sd	p
Örgütsel Adalet	Bekâr	33	51,42	10,51	1,83	,290	306	,772
	Evli	275	50,81	11,44	,69			

Tablo IV.4.1.14’te görüldüğü gibi, örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin Örgütsel adalet ölçeği puanlarının medeni durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmamıştır ($t=,290$; $p<,772$).

Tablo IV.4.1.15. Dağıtım Adalet Alt Boyut Puanlarının Medeni Durumu Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları

Puan	Gruplar	N	\bar{x}	ss	Sh $_{\bar{x}}$	t Testi		
						t	Sd	p
Dağıtım Adalet	Bekâr	33	14,54	4,59	,79	-,344	306	,731
	Evli	275	14,85	4,84	,29			

Tablo IV.4.1.15’de görüldüğü gibi, örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin dağıtım adalet alt boyutu puanlarının medeni durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmamıştır ($t=-,344$; $p<,731$).

Tablo IV.4.1.16. Süreç Adalet Alt Boyut Puanlarının Medeni Durumu Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup t Testi

Sonuçları

Puan	Gruplar	N	\bar{x}	ss	Sh $_{\bar{x}}$	t Testi		
						t	Sd	p
Süreç Adalet	Bekâr	33	17,78	3,99	,69	,607	306	,544
	Evli	275	17,32	4,13	,24			

Tablo IV.4.1.16’da görüldüğü gibi, örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin süreç adalet alt boyutu puanlarının medeni durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmamıştır ($t=,607$; $p<,544$).

Tablo IV.4.1.17. Etkileşimsel Adalet Alt Boyut Puanlarının Medeni Durumu Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları

Puan	Gruplar	N	\bar{x}	ss	Sh $_{\bar{x}}$	t Testi		
						t	Sd	p
Etkileşimsel	Bekâr	33	19,09	3,71	,64	,635	306	,526
Adalet	Evli	275	18,64	3,87	,23			

Tablo IV.4.1.17’de görüldüğü gibi, örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin etkileşimsel adalet alt boyutu puanlarının medeni durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmamıştır ($t=,635$; $p<,526$).

Tablo IV.4.1.18. Etik Liderlik Ölçeği Puanlarının Medeni Durumu Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup t Testi

Sonuçları

Puan	Gruplar	N	\bar{x}	ss	Sh \bar{x}	t Testi		
						t	Sd	p
Etik Liderlik	Bekâr	33	61,66	8,08	1,40	,821	306	,412
	Evli	275	60,24	9,55	,57			

Tablo IV.4.1.18'de görüldüğü gibi, örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin etik liderlik puanlarının medeni durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmamıştır ($t=,821$; $p<,412$).

Tablo IV.4.1.19. Örgütsel Adalet Ölçeği Puanlarının Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

f, \bar{x} ve ss Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Grup	N	\bar{x}	ss	Var. K.	KT	Sd	KO	F	p
Mesleki Kıdem	1-10 yıl	65	53,27	10,12						
	11-20 yıl	74	51,63	11,34	G.Arası	805,77	4	201,44		
	21-25 yıl	63	49,14	11,62	G.İçi	38660,02	303	127,59	1,57	,180
	26-30 yıl	42	51,14	11,68	Toplam	39465,79	307			
	31 üstü	64	49,12	11,76						
	Toplam	308	50,88	11,33						

Tablo IV.4.1.19'da görüldüğü gibi, örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin örgütsel adalet ölçeği puanlarının mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmamıştır ($F=1,57$; $p<,18$).

Tablo IV.4.1.20. Dağıtım Adalet Alt Boyut Puanlarının Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

<i>f</i> , \bar{x} ve <i>ss</i> Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Grup	<i>N</i>	\bar{x}	<i>ss</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Mesleki Kıdem	1-10 yıl	65	15,86	4,78						
	11-20 yıl	74	15,10	4,80	G.Arası	129,82	4	32,45		
	21-25 yıl	63	14,12	4,69	G.İçi	6975,99	303	23,02		
	26-30 yıl	42	14,59	5,18	Toplam	7105,81	307		1,41	,131
	31 üstü	64	14,25	4,63						
	Toplam	308	15,86	4,78						

Tablo IV.4.1.20'de görüldüğü gibi, örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin dağıtım adalet alt boyut puanlarının mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmamıştır ($F=1,41$; $p<,131$).

Tablo IV.4.1.21. Süreç Adalet Alt Boyut Puanlarının Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

<i>f</i> , \bar{x} ve <i>ss</i> Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Grup	<i>N</i>	\bar{x}	<i>ss</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Mesleki Kıdem	1-10 yıl	65	17,98	3,73						
	11-20 yıl	74	17,77	4,00	G.Arası	86,79	4	21,69		
	21-25 yıl	63	16,65	4,16	G.İçi	5107,51	303	16,85		
	26-30 yıl	42	17,59	4,25	Toplam	5194,31	307		1,28	,275
	31 üstü	64	16,87	4,40						
	Toplam	308	17,37	4,11						

Tablo IV.4.1.21'de görüldüğü gibi, örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin süreç adalet alt boyut puanlarının mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip

göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmamıştır ($F=1,28$; $p<,275$).

Tablo IV.4.1.22. Etkileşimsel Adalet Alt Boyut Puanlarının Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

<i>f</i> , \bar{x} ve <i>ss</i> Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Grup	<i>N</i>	\bar{x}	<i>ss</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Mesleki Kıdem	1-10 yıl	65	19,43	3,28						
	11-20 yıl	74	18,75	3,98	G.Arası	76,01	4	19,00		
	21-25 yıl	63	18,36	3,79	G.İçi	4478,06	303	14,77		
	26-30 yıl	42	18,95	3,70	Toplam	4554,07	307		1,28	,279
	31 üstü	64	18,00	4,30						
	Toplam	308	18,68	3,85						

Tablo IV.4.1.22'de görüldüğü gibi, örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin etkileşimsel adalet alt boyut puanlarının mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmamıştır ($F=1,28$; $p<,279$).

Tablo IV.4.1.23. Etik Liderlik Ölçeği Puanlarının Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

<i>f</i> , \bar{x} ve <i>ss</i> Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Grup	<i>N</i>	\bar{x}	<i>ss</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Mesleki Kıdem	1-10 yıl	65	62,33	8,43						
	11-20 yıl	74	60,37	9,51	G.Arası	367,62	4	91,907		
	21-25 yıl	63	59,49	9,82	G.İçi	26800,04	303	88,449		
	26-30 yıl	42	60,38	8,97	Toplam	27167,67	307		1,03	,387
	31 üstü	64	59,34	10,04						
	Toplam	308	60,39	9,40						

Tablo IV.4.1.23'te görüldüğü gibi, örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin etik liderlik ölçeği puanlarının mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmamıştır ($F=1,03$; $p<,387$).

Tablo IV.4.1.24. Örgütsel Adalet Ölçeği Puanlarının Branş Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

<i>f</i> , \bar{x} ve <i>ss</i> Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Grup	<i>N</i>	\bar{x}	<i>ss</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Branş	İlkokul	57	54,78	11,13	G.Arası	1494,13	2	747,06		
	Ortaokul	140	51,15	10,94	G.İçi	37971,65	305	124,49	6,00	,003
	Lise	111	48,53	11,42	Toplam	39465,79	307			
	Toplam	308	50,88	11,33						

Tablo IV.4.1.24'te görüldüğü gibi, örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin örgütsel adalet ölçeği puanlarının branş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ($F=6,00$; $p<,003$). Bu işlemin ardından farklılıkların hangi gruplardan kaynaklığını belirlemek amacıyla tamamlayıcı analizlere geçilmiştir. Bu nedenle varyansların homojen olduğu durumlarda yaygınlıkla kullanılan Post-Hoc LSD analizi uygulanmış ve sonuçlar aşağıda sunulmuştur.

IV.4.1.25. Örgütsel Adalet Ölçeği Puanlarının Branş Değişkenine Göre Hangi Alt Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonrası Post-Hoc LSD Testi Sonuçları

Gruplar (i)	Gruplar (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	<i>p</i>
İlkokul	Ortaokul	3,63	1,75	,039
	Lise	6,25	1,81	,001
Ortaokul	İlkokul	-3,63	1,75	,039
	Lise	2,62	1,41	,065
Lise	İlkokul	-6,25	1,81	,001
	Ortaokul	-2,62	1,41	,065

Tablo IV.4.1. 25”te görüldüğü gibi, Örgütsel Adalet Ölçeği Puanlarının Branş Değişkenine Göre Hangi Alt Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonrası Post-Hoc LSD Testi sonucunda ilkokullarda görev yapan öğretmenlerin hem ortaokullarda hem de liselerde görev yapan öğretmenlerden anlamlı bir farklılık gösterdikleri analizler sonucunda elde edilmiştir. Ortaokullar ve liselerde görev yapan öğretmenler arasında ise farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>,05$).

Tablo IV.4.1.26. Dağıtimsal Adalet Alt Boyut Puanlarının Branş Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

<i>f</i> , \bar{x} ve <i>ss</i> Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Grup	<i>N</i>	\bar{x}	<i>ss</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Branş	İlkokul	57	16,00	4,86	G.Arası	183,83	2	91,91		
	Ortaokul	140	15,07	4,74	G.İçi	6921,98	305	22,69	4,05	,018
	Lise	111	13,89	4,73	Toplam	7105,81	307			
	Toplam	308	14,81	4,81						

Tablo IV.4.1.26'da görüldüğü gibi, örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin Dağıtımsal adalet alt boyut puanlarının branş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ($F=4,05$; $p<,018$). Bu işlemin ardından farklılıkların hangi gruplardan kaynaklı olduğunu belirlemek amacıyla tamamlayıcı analizlere geçilmiştir. Bu nedenle varyansların homojen olduğu durumlarda yaygınlıkla kullanılan Post-Hoc LSD analizi uygulanmış ve sonuçlar aşağıda sunulmuştur.

Tablo IV.4.1.27. Dağıtımsal Adalet Alt Boyut Puanlarının Branş Değişkenine Göre Hangi Alt Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonrası Post-Hoc LSD Testi Sonuçları

Gruplar (i)	Gruplar (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	p
İlkokul	Ortaokul	,928	,74	,216
	Lise	2,10	,77	,007
Ortaokul	İlkokul	-,92	,74	,216
	Lise	1,17	,60	,052
Lise	İlkokul	-2,10	,77	,007
	Ortaokul	-1,17	,60	,052

Tablo IV.4.1. 27'de görüldüğü gibi, Dağıtımsal Adalet Ölçeği Puanlarının Branş Değişkenine Göre Hangi Alt Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonrası Post-Hoc LSD Testi sonucunda ilkokullarda görev yapan öğretmenler ile lise öğretmenleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Ortaokullar ve liseler, ortaokul ve ilkokullarda görev yapan öğretmenler arasında ise farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>,05$).

Tablo IV.4.1.28. Süreç Adalet Alt Boyut Puanlarının Branş Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

<i>f</i> , \bar{x} ve <i>ss</i> Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Grup	<i>N</i>	\bar{x}	<i>ss</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Branş	İlkokul	57	18,91	3,84	G.Arası	213,975	2	106,987		
	Ortaokul	140	17,42	3,87	G.İçi	4980,337	305	16,329	6,55	,002
	Lise	111	16,53	4,33	Toplam	5194,312	307			
	Toplam	308	17,37	4,11						

Tablo IV.4.1.28'de görüldüğü gibi, örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin Süreç adalet alt boyut puanlarının branş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ($F=6,55$; $p<,002$). Bu işlemin ardından farklılıkların hangi gruplardan kaynaklığını belirlemek amacıyla tamamlayıcı analizlere geçilmiştir. Bu nedenle varyansların homojen olduğu durumlarda yaygınlıkla kullanılan Post-Hoc LSD analizi uygulanmış ve sonuçlar aşağıda sunulmuştur.

Tablo IV.4.1.29. Süreç Adalet Alt Boyut Puanlarının Branş Değişkenine Göre Hangi Alt Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonrası Post-Hoc LSD Testi Sonuçları

Gruplar (i)	Gruplar (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	<i>p</i>
İlkokul	Ortaokul	1,49	,63	,020
	Lise	2,38	,65	,000
Ortaokul	İlkokul	-1,49	,63	,020
	Lise	,88	,51	,084
Lise	İlkokul	1,49	,63	,020
	Ortaokul	2,38	,65	,000

Tablo IV.4.1.29’da görüldüğü gibi, Süreç Adalet Ölçeği Puanlarının Branş Değişkenine Göre Hangi Alt Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonrası Post-Hoc LSD Testi sonucunda ilkokullarda görev yapan öğretmenlerin hem ortaokullarda hem de liselerde görev yapan öğretmenlerden anlamlı bir farklılık gösterdikleri analizler sonucunda elde edilmiştir. Ortaokullar ve liselerde görev yapan öğretmenler arasında ise farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>,05$).

Tablo IV.4.1.30. Etkileşimsel Adalet Alt Boyut Puanlarının Branş Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

<i>f</i> , \bar{x} ve <i>ss</i> Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Grup	<i>N</i>	\bar{x}	<i>ss</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Branş	İlkokul	57	19,87	3,39	G.Arası	118,01	2	59,00		
	Ortaokul	140	18,66	3,64	G.İçi	4436,06	305	14,54	4,05	,018
	Lise	111	18,10	4,20	Toplam	4554,07	307			
	Toplam	308	18,68	3,85						

Tablo IV.4.1.30'da görüldüğü gibi, örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin Etkileşimsel adalet alt boyut puanlarının branş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ($F=4,05$; $p<,018$). Bu işlemin ardından farklılıkların hangi gruplardan kaynaklı olduğunu belirlemek amacıyla tamamlayıcı analizlere geçilmiştir. Bu nedenle varyansların homojen olduğu durumlarda yaygınlıkla kullanılan Post-Hoc LSD analizi uygulanmış ve sonuçlar aşağıda sunulmuştur.

Tablo IV.4.1.31. Etkileşimsel Adalet Alt Boyut Puanlarının Branş Değişkenine Göre Hangi Alt Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonrası Post-Hoc LSD Testi Sonuçları

Gruplar (i)	Gruplar (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	Sh $_{\bar{x}}$	p
İlkokul	Ortaokul	1,21	,59	,044
	Lise	1,76	,62	,005
Ortaokul	İlkokul	-1,21	,59	,044
	Lise	,55	,48	,252
Lise	İlkokul	-1,76	,62	,005
	Ortaokul	-,55	,48	,252

Tablo IV.4.1.31’de görüldüğü gibi, Etkileşimsel Adalet alt boyut Puanlarının Branş Değişkenine Göre Hangi Alt Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonrası Post-Hoc LSD Testi sonucunda ilkokullarda görev yapan öğretmenlerin hem ortaokullarda hem de liselerde görev yapan öğretmenlerden anlamlı bir farklılık gösterdikleri analizler sonucunda elde edilmiştir. Ortaokullar ve liselerde görev yapan öğretmenler arasında ise farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>,05$).

Tablo IV.4.1.32. Etik Liderlik Ölçeği Puanlarının Branş Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

<i>f</i> , \bar{x} ve <i>ss</i> Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Grup	<i>N</i>	\bar{x}	<i>ss</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Branş	İlkokul	57	64,38	7,43	G.Arası	1114,63	2	557,31		
	Ortaokul	140	59,42	9,05	G.İçi	26053,03	305	85,42	6,52	,002
	Lise	111	59,56	10,25	Toplam	27167,67	307			
	Toplam	308	60,39	9,40						

Tablo IV.4.1.32’de görüldüğü gibi, örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin etik liderlik ölçeği puanlarının branş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ($F=6,52$; $p<,002$). Bu işlemin

ardından farklılıkların hangi gruplardan kaynaklığını belirlemek amacıyla tamamlayıcı analizlere geçilmiştir. Bu nedenle varyansların homojen olduğu durumlarda yaygınlıkla kullanılan Post-Hoc LSD analizi uygulanmış ve sonuçlar aşağıda sunulmuştur.

Tablo IV.4.1.33. Etik Liderlik Ölçeği Puanlarının Branş Değişkenine Göre Hangi Alt Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonrası Post-Hoc LSD Testi Sonuçları

Gruplar (i)	Gruplar (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	<i>p</i>
İlkokul	Ortaokul	4,95	1,45	,001
	Lise	4,81	1,50	,002
Ortaokul	İlkokul	-4,95	1,45	,001
	Lise	-,13	1,17	,906
Lise	İlkokul	-4,81	1,50	,002
	Ortaokul	,13	1,17	,906

Tablo IV.4.1.33”te görüldüğü gibi, Etik liderlik Ölçeği Puanlarının Branş Değişkenine Göre Hangi Alt Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonrası Post-Hoc LSD Testi sonucunda ilkokullarda görev yapan öğretmenlerin hem ortaokullarda hem de liselerde görev yapan öğretmenlerden anlamlı bir farklılık gösterdikleri analizler sonucunda elde edilmiştir. Ortaokullar ve liselerde görev yapan öğretmenler arasında ise farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>,05$).

Tablo IV.4.1.34. Örgütsel Adalet Ölçeği Puanlarının Yaş Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)

Sonuçları

<i>f</i> , \bar{x} ve <i>ss</i> Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Grup	<i>N</i>	\bar{x}	<i>ss</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Yaş	20-30 arası	32	53,43	9,35	G.Arası	233,51	2	116,75		
	31-35 arası	54	50,50	10,31						
	36 ve üzeri	222	50,60	11,82	Toplam	39465,79	307			
	Toplam	308	50,88	11,33						

Tablo IV.4.1.34'te görüldüğü gibi, örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin örgütsel adalet ölçeği puanlarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmamıştır ($F=,908$; $p<,405$).

Tablo IV.4.1.35. Dağıtım Adalet Alt Boyut Puanlarının Yaş Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

<i>f</i> , \bar{x} ve <i>ss</i> Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Grup	<i>N</i>	\bar{x}	<i>ss</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Yaş	20-30 arası	57	16,00	4,22	G.Arası	49,91	2	24,95		
	31-35 arası	140	14,70	4,84						
	36 ve üzeri	111	14,67	4,87	Toplam	7105,81	307			
	Toplam	308	14,81	4,81						

Tablo IV.4.1.35'te görüldüğü gibi, örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin dağıtım adalet alt boyut puanlarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmamıştır ($F=1,07$; $p<,341$).

Tablo IV.4.1.36. Süreç Adalet Alt Boyut Puanlarının Yaş Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

<i>f, \bar{x} ve <i>ss</i> Değerleri</i>					<i>ANOVA Sonuçları</i>					
Puan	Grup	<i>N</i>	\bar{x}	<i>ss</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Yaş	20-30 arası	57	17,93	3,76	G.Arası	11,466	2	5,73	,337	,714
	31-35 arası	140	17,37	3,34	G.İçi	5182,84	305	16,99		
	36 ve üzeri	111	17,29	4,33	Toplam	5194,31	307			
	Toplam	308	17,37	4,11						

Tablo IV.4.1.36'da görüldüğü gibi, örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin süreç adalet alt boyut puanlarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmamıştır ($F=,337$; $p<,714$).

Tablo IV.4.1.37. Etkileşimsel Adalet Alt Boyut Puanlarının Yaş Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

<i>f</i> , \bar{x} ve <i>ss</i> Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Grup	<i>N</i>	\bar{x}	<i>ss</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Yaş	20-30 arası	57	19,50	3,54	G.Arası	25,42	2	12,71		
	31-35 arası	140	18,42	3,41						
	36 ve üzeri	111	18,63	3,99	Toplam	4554,07	307			
	Toplam	308	18,68	3,85						

Tablo IV.4.1.37'de görüldüğü gibi, örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin etkileşimsel adalet alt boyut puanlarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmamıştır ($F=,856$; $p<,426$).

Tablo IV.4.1.38. Etik Liderlik Ölçeği Puanlarının Yaş Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

<i>f</i> , \bar{x} ve <i>ss</i> Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Grup	<i>N</i>	\bar{x}	<i>ss</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Yaş	20-30 arası	57	61,90	7,81	G.Arası	86,66	2	43,33		
	31-35 arası	140	60,50	7,34						
	36 ve üzeri	111	60,15	10,05	Toplam	27167,67	307			
	Toplam	308	60,39	9,40						

Tablo IV.4.1.38'de görüldüğü gibi, örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin etik liderlik ölçeği puanlarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmamıştır ($F=,488; p<,614$).

Tablo- IV.4.1.39. Örgütsel Adalet ve Etik Liderlik Ölçekleri Güvenirlik Katsayı Tablosu

Faktör	Cronbach's Alpha Değeri
Örgütsel Adalet	,829
Etik Liderlik	,883
TOPLAM	.891

Tablo incelendiğinde, örgütsel adalet ve etik liderlik ölçekleri için bulunan Cronbach alfa güvenirlik katsayısı .891 olup, örgütsel adalet için ,829 ve etik liderlik için ,883 olarak bulunmuştur. Elde edilen bu değerler ele alındığında bütün değerlerin Büyüköztürk'ün (2007) belirttiği ($>.70$) üzerinde bir değere sahip oldukları görülmektedir.¹⁴⁰

¹⁴⁰ Şener Büyüköztürk, Veri analizi el kitabı (16. Baskı), Ankara: Pegem A Yayıncılık, Yıl: 2007, s.169

Tablo IV.4.1.40. Açıklanan Toplam Varyans Miktarları**Toplam Açıklanan Varyans**

Faktörler	Başlangıç Özdeğerleri (Initial Eigenvalues)			Toplam Faktör Yük Değerleri		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	8,679	57,104	57,104	8,501	56,674	56,674
2	2,059	13,546	70,650	1,997	13,317	69,991
3	,641	4,217	74,867	,609	4,060	74,051
4	,506	3,332	78,200			
5	,477	3,140	81,339			
6	,424	2,793	84,132			
7	,387	2,548	86,680			
8	,374	2,460	89,140			
9	,355	2,336	91,476			
10	,275	1,807	93,283			
11	,255	1,676	94,959			
12	,235	1,543	96,503			
13	,195	1,283	97,786			
14	,176	1,161	98,947			
15	,160	1,053	100,000			

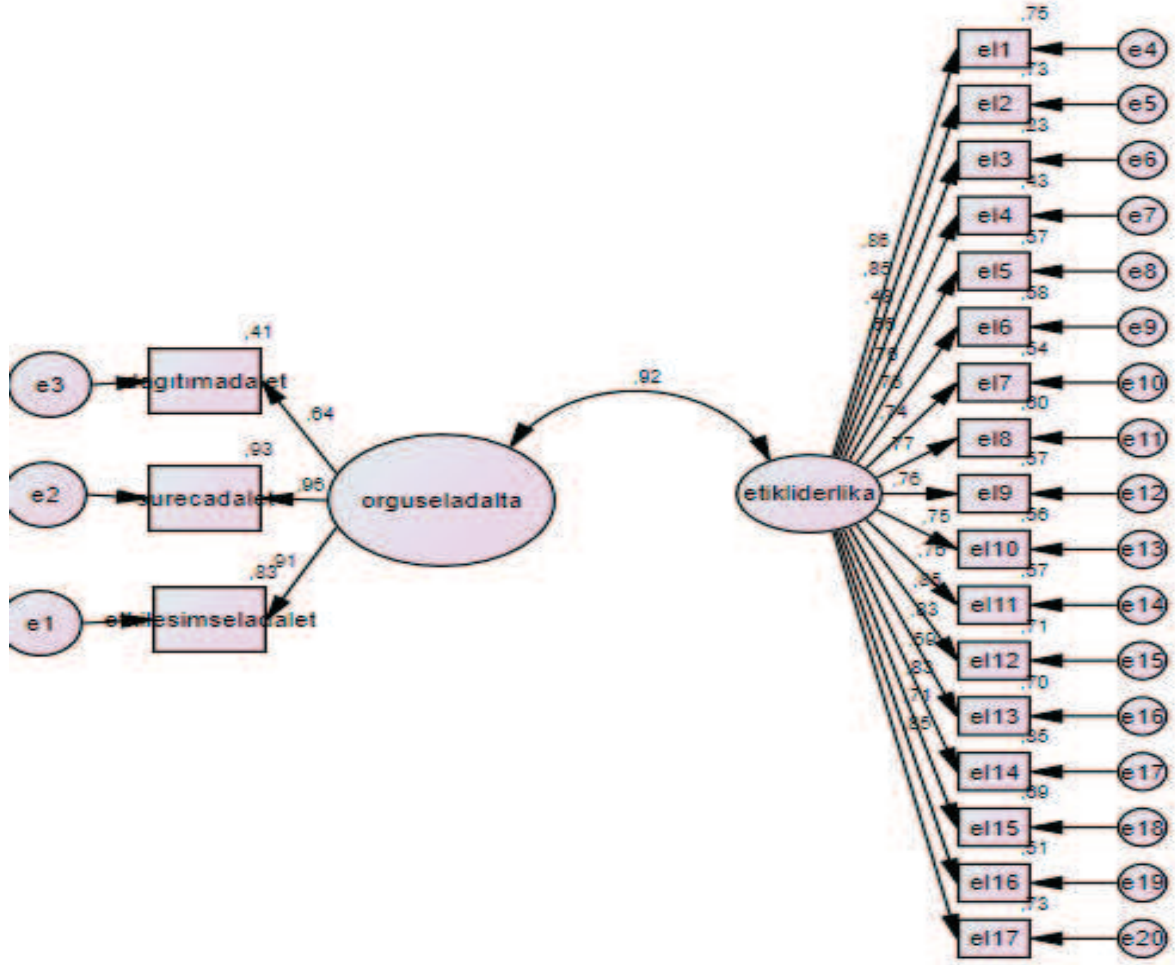
Veriler ölçeğin üç boyutlu yapısını doğrulamaktadır.

Tablo IV.4.1.41. KMO and Bartlett's Testi Değerleri

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği		.949
	Ki-kare Değeri	3636,00
Bartlett's Test of Sphericity	S.Derecesi	105
	P	.000

Yukarıdaki çizelge incelendiğinde KMO değeri ,949 olarak bulunmuştur. KMO testi, hem dağılımın faktör analizi yapmak için yeterli olup olmadığını hem de kısmi korelasyonların küçük olup olmadığını test etmek için önemlidir. KMO değeri 1'e yaklaştıkça mükemmel, 0,50'nin altında ise kabul edilemez olarak değerlendirilir. Tavşancıl (2010)'a göre 0,90 ve üstü mükemmel, 0,80 ve üstü çok iyi, 0,70 ve 0,60'ların vasat ve 0,50 ve üstünün ise kötü olduğunu belirtmiştir. Bu araştırma neticesinde elde edilen KMO değeri mükemmel (,949) olarak bulunmuştur. Bununla birlikte yapılmış olan Bartlett's testine göre ise; 36366,00 ($p < ,000$) değerleri bulunmuştur. Bu durum değerlerin anlamlı olduğunu ve kullanılan verilerin çok değişkenli normal dağıldıklarını göstermektedir.

Şekil 1. Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet için Yapılan Yol Analizi



Yukarıdaki IBM, SPSS Amos programında hazırlanan tablo incelendiğinde örgütsel adalet alt boyutlarının tamamının örgütsel adaleti güçlü şekilde açıkladıkları görülmektedir. Aynı şekilde etik liderlik ölçeğinin tüm maddelerinin anlamlı bir şekilde yapıya katkı sağladıkları görülmektedir. Çalışmanın asıl amacı olan etik liderlik ve örgütsel adalet arasındaki yordama düzeyleri çok yüksek düzeyde çıkmıştır.

Tablo IV.4.1.42. Örgütsel Adalet Ölçeği, Etik Liderlik Ölçeği ve Örgütsel Adalet Ölçeği Alt Boyutları Pearson Korelasyonu Sonuçları

Tablo 4.1.42'de görüldüğü gibi öğretmenlerin örgütsel adalet ve etik liderlikleri arasındaki ilişkiyi belirlemek için yapılan Pearson Korelasyon analizleri sonuçlarına göre; örgütsel adalet ve etik liderlik toplam puanları arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($p < ,001$). Aynı şekilde hem örgütsel adaletin kendi alt boyutlarıyla ilişkisi hem de etik liderliğin örgütsel adalet alt

Faktörler	Örgütsel	Etik liderlik	Dağıtım	Süreç adalet	Etkileşimsel
Örgütsel adalet	1		,846**	,933**	
Etik liderlik		1	,510**	,854**	
Dağıtım adalet	,846**		1	,647**	,551**
Süreç adalet	,933**			1	,871**
Etkileşimsel adalet	,890**				1
** p<.001					

boyutlarıyla ilişkisi anlamlı çıkmıştır ($p < ,001$). Örgütsel adalet ve etik liderlik puanlarının analizler neticesinde anlamlı olması sonucunda etik liderlik puanının örgütsel adalet puanlarını ne düzeyde etkilediğini bulmak amacıyla basit regresyon analizi yapılmıştır

Tablo IV.4.1.43. Örgütsel Adalet Ölçeği ve Etik Liderlik ölçeği arasındaki ilişkiyi Belirlemek İçin Yapılan Basit Regresyon Analizi

	B	Standart Hata	Beta	t	Sig	R²	F	Sig
Etik Liderlik	,969	,041	,804	23,66	,000	,647	559,87	,000

Tablo IV.4.1.43'de görüldüğü gibi örgütsel adalet ve etik liderlik arasındaki rolü ve ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan basit regresyon analizinde etik liderliğin örgütsel adaleti yüksek oranda yordadığı görülmektedir ($F=559,87$; $p < ,000$; $R^2=,647$). Bu analiz sonuçlarına göre etik liderlik örgütsel adaleti, 647 düzeyinde etkilemektedir.

Tablo 4.1.44. Etik Liderlik Ölçeği ve Dağıtımsal Adalet Alt Boyutu Arasındaki İlişkiyi Belirlemek İçin Yapılan Basit Regresyon Analizi

	B	Standart Hata	Beta	t	Sig	R²	F	Sig
Etik Liderlik	,997	,096	,51	10,37	,000	,26	107,57	,000

Tablo 4.1.44'de görüldüğü gibi dağıtımsal adalet ve etik liderlik arasındaki rolü ve ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan basit regresyon analizinde dağıtımsal adaletin etik liderliği orta düzeyde yordadığı görülmektedir (F=107,57; p<.000; R²=,26). Bu analiz sonuçlarına göre dağıtımsal adalet etik liderliği ,26 düzeyinde etkilemektedir.

Tablo 4.1.45. Etik Liderlik Ölçeği ve Süreç Adalet Alt Boyutu Arasındaki İlişkiyi Belirlemek İçin Yapılan Basit Regresyon Analizi

	B	Standart Hata	Beta	t	Sig	R²	F	Sig
Etik Liderlik	1,954	,068	,854	28,76	,000	,73	827,56	,000

Tablo 4.1.45'de görüldüğü gibi süreç adalet ve etik liderlik arasındaki rolü ve ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan basit regresyon analizinde süreç adaletin etik liderliği yüksek düzeyde yordadığı görülmektedir (F=827,56; p<.000; R²=,73). Bu analiz sonuçlarına göre süreç adalet etik liderliği ,73 düzeyinde etkilemektedir.

Tablo 4.1.46. Etik Liderlik Ölçeği ve Etkileşimsel Adalet Alt Boyutu Arasındaki İlişkiyi Belirlemek İçin Yapılan Basit Regresyon Analizi

	B	Standart Hata	Beta	t	Sig	R²	F	Sig
Etik Liderlik	1,997	,080	,818	24,83	,000	,668	616,897	,000

Tablo 4.1.46'da görüldüğü gibi etkileşimsel adalet ve etik liderlik arasındaki rolü ve ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan basit regresyon analizinde etkileşimsel adaletin etik liderliği yüksek düzeyde yordadığı görülmektedir (F=616,897; p<.000; R²=,668). Bu analiz sonuçlarına göre etkileşimsel adalet etik liderliği ,668 düzeyinde etkilemektedir.

V. BÖLÜM

V.1. SONUÇ VE ÖNERİLER

V.1.1. Sonuç

Bu çalışmanın amacı, etik liderliğin örgütsel adalet üzerindeki etkisinin ortaya konulmasıdır. Bu amaçtan hareketle öncelikle liderlik, etik, etik liderlik ve örgütsel adalet kavramlarının açıklanması yapılmış ardından Giresun İl Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı bulunan ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan öğretmenlere yönelik anket çalışması uygulanmıştır. Alınan anket cevaplarındaki veriler SPSS 16.0 Windows İstatistik Paket Programında analiz edilmiş ve etik liderliğin örgütsel adalet üzerindeki etkisi ortaya konulmuştur. Yapılan bu çalışmada üç adet hipotez kurulmuştur ve bunlardan hepsi kabul edilmiştir. Yapılan bu araştırmanın bulgularından da anlaşılacağı üzere etik liderlik ölçeği ve örgütsel adalet ölçeğindeki sorular bütünlük arz etmekte ve değişkenlere beklenen şekilde yüklenmektedir. Kullanılan bu ölçekler etik liderlik davranışları ve örgütsel adalet düzeyini anlamlı bir şekilde açıklamaktadır. Hipotezlere ilişkin bilgiler aşağıda verilmiştir.

Pearson Korelasyon analizleri sonuçlarına göre; örgütsel adalet ve etik liderlik toplam puanları arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Aynı şekilde hem örgütsel adaletin kendi alt boyutlarıyla ilişkisi hem de etik liderliğin örgütsel adalet alt boyutlarıyla ilişkisi anlamlı çıkmıştır.

Örgütsel adalet ve etik liderlik arasındaki rolü ve ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan basit regresyon analizinde etik liderliğin örgütsel adaleti yüksek oranda yordadığı görülmektedir.

Dağıtımsal adalet ve etik liderlik arasındaki rolü ve ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan basit regresyon analizinde dağıtımsal adaletin etik liderliği orta düzeyde yordadığı görülmektedir.

Süreç adalet ve etik liderlik arasındaki rolü ve ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan basit regresyon analizinde süreç adaletin etik liderliği yüksek düzeyde yordadığı görülmektedir.

Etkileşimsel adalet ve etik liderlik arasındaki rolü ve ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan basit regresyon analizinde etkileşimsel adaletin etik liderliği yüksek düzeyde yordadığı görülmektedir.

Etik liderliğin cinsiyet, medeni durum ve eğitim durumundan etkilenip etkilenmediğinin bulunması için yapılan t testi sonucunda; cinsiyet ve medeni durumun etik liderlik algısını anlamlı bir şekilde etkilemediği ancak bireylerin eğitim düzeyinin yükselmesi durumunda etik liderlik algılarında yükseldiği sonucu elde edilmiştir.

Örgütsel adalet, dağıtımsal adalet, süreç adalet, etkileşimsel adalet ve etik liderlik ölçeği puanlarının branş değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçlarına göre; ilkokulda görev yapan öğretmenlerin etik ve adalet algılarının düşük olduğu ancak ortaokul ve lisede görev yapan öğretmenler arasında anlamlı bir farkın bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Hipotez Analiz Sonuçları Tablosu

İLERİ SÜRÜLEN HİPOTEZLER	KABUL VEYA RED DURUMU
H _{1.1} Etik liderlik davranışları ile çalışanların dağıtımsal adalet algıları arasında pozitif yönlü doğrusal bir ilişki vardır.	KABUL
H _{1.2} . Etik liderlik davranışları ile çalışanların işlemsel adalet algıları arasında pozitif yönlü doğrusal bir ilişki vardır.	KABUL
H _{1.3} . Etik liderlik davranışları ile çalışanların etkileşimsel adalet algıları arasında pozitif yönlü doğrusal bir ilişki vardır.	KABUL

Netice itibariyle etik liderlik davranışı ile örgütsel adalet boyutları olan dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet arasında yüksek oranda bir ilişkinin olduğu, etik liderlik davranışının örgütsel adaletin alt boyutları olan dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adaleti olumlu yönde etkilediği sonucuna varılmıştır.

V.1.2. Öneriler

V.1.2.1. Uygulayıcılara Öneriler

- Çalışma ortamında örgütsel adaletin sağlanması ile yöneticiler tarafından sergilenen etik liderlik davranışları birbiriyle çok yakın bir şekilde ilişkilidir. Bu bağlamda örgütlerde yöneticilere etik liderlik davranışları hakkında kavramsal ve uygulamaya yönelik gerekli eğitimlerin verilerek öneminin kavratılması örgütsel adaletin tesisi açısından son derece önemlidir.
- Liderlik alanındaki çağdaş yaklaşımlar göz önüne alınarak eğitim müfredatı hazırlanmalı, bu müfredat hizmet öncesi ve hizmetiçi eğitime olanak sağlayacak şekilde planlanmalı ve bu planlama doğrultusunda etik liderlik davranışlarının artırılabilmesi için yöneticilere eğitim verilmelidir.
- Yöneticiler, sürekli olarak astları tarafından takip edildikleri bilincinden hareketle kurumsal ve sosyal sorumluluklarını yerine getirmek konusunda dikkatli olmalı ve her zaman astlarına ve çevresine karşı etik davranışlar sergileyerek örnek bir rol model oluşturmalarıdır.
- Yöneticiler, söz ve davranışları arasında her zaman tutumlu bir ilişki olmalı ve astlarına güven vermelidir. Çalışma ortamında astlarına karşı kayırma, ayrımcılık veya önyargılı davranmak gibi çalışanların yönetime karşı güvenini sarsacak davranışlardan sakınmalıdır.
- Etik liderlik davranışı ile örgütsel adaletin bütün boyutları arasında güçlü bir ilişki bulunduğundan yöneticiler örgüt içerisinde ödül ve cezaların dağıtımını, örgütte alınan kararlara katılım, çalışanları sonuçlar hakkında bilgilendirme, çalışanlara fazla ve eksik ödemedi kaçınma gibi örgütsel faaliyetlerin örgütte çalışan bireyler arasında eşit olarak uygulanmasına özen göstermeli ayrıca yönetici ve çalışanların karşılıklı etkileşimlerinde, karar vermelerinde ve sonuç tahsisinde nezaket, dürüstlük, saygı, itibar ve hassasiyette yaşadıkları sorunların giderilmesine odaklanmalıdır.

V.1.2.2. Araştırmacılara Öneriler

- Bu çalışmada etik liderlik davranışı ile örgütsel adalet arasındaki ilişki, bir kamu kuruluşu olan Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı okullarda araştırılmıştır. Yapılacak yeni araştırma, özel kurumlarda olabileceği gibi kamu kurumları ve özel kurumların birbirleriyle karşılaştırılması şekilde de olabilir.
- Yapılan bu çalışmadan farklı olarak etik liderlik dışındaki destekleyici, vizyoner, hümanist, karizmatik ve otantik liderlik gibi liderlik tarzlarının, örgütsel adaleti ne derece etkilediğinin araştırılması yapılabilir.
- Etik liderlik davranışı ile örgütsel vatandaşlık, örgütsel yalnızlık, örgütsel yabancılaşma, örgütsel dışlanma, örgütsel kayıtsızlık, örgütsel tükenmişlik, örgütsel adanmışlık, örgütsel özdeşleşme, örgütsel sadakat ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkiler incelenebilir.
- Bu araştırma kapsamında öğretmenlerin örgütsel adalet, dağıtımsal adalet, süreç adalet, etkileşimsel adalet ve etik liderlik ölçeği puanlarının branş değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçlarına göre; ilkokulda görev yapan öğretmenlerin etik ve adalet algılarının düşük olduğu ancak ortaokul ve lisede görev yapan öğretmenlerde anlamlı bir farkın bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Buradan hareketle benzer çalışma branş ve kıdem ayrı ayrı araştırılarak yapılabilir.

KAYNAKÇA

ACAR Gökhan, KAYA Metin, “Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarına İlişkin Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Görüşleri”, Selçuk Üniversitesi Beden Eğitimi Ve Spor Bilim Dergisi, 2012, Sayı: 14 /1, s.95

AKBABA Atilla, ERENLER Esra, “Otel İşletmelerinde Yöneticilerin Liderlik Yönelimleri ve İşletme Performansı İlişkisi, Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi”, 2008, Sayı:1, s.24

AKDOĞAN Asuman, DEMİRTAŞ Özgür, “Etik Liderlik Davranışlarının Etik İklim Üzerindeki Etkisi: Örgütsel Politik Algılamaların Aracı Rolü”, AKÜ İİBF Dergisi, Haziran 2014, Sayı: 1, s.107

AKSOY Cenk, ASLANTAŞ Miraç, ARSLAN Vakkas, “Adaletin Çalışma Hayatındaki Yansıması: Örgütsel Adalet”, International Journal of Innovative Strategic Social Research, 2016, Sayı:1, s. 21-25

ALKAN Deniz Palalar, “Etik Liderlik Ölçeğinin Türkçe Formunun Güvenilirlik ve Geçerlilik Çalışması”. Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2015, Sayı:38, s.118

ALTINTAŞ Fusun Çınar, “Bireysel Değerlerin Örgütsel Adalet Ve Sonuçları İlişkisinde Yönlendirici Etkisi: Akademik Personel Üzerinde Bir Analiz”, Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 2006, Sayı 2, s.19

ARSLANTAŞ Cüneyt, PEKDEMİR Işıl, “Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma”, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2007 Sayı:1, s.261

ARYEE Samuel, S. BUDHWAR Pawan, CHEN Zhen Xiong, “Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: test of a social exchange model”, Journal of Organizational Behavior, 2002, Sayı: 23, s.267

AYAN Altan, “Etik Liderlik Tarzı, Duyarsızlaşma Ve Demografik Özellikler Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma”, Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, Haziran 2015, Sayı:2, s.137

AYKANAT Zafer, YILDIRIM Ali, “Etik Liderlik Ve Örgütsel Adalet İlişkisi: Teorik Ve Uygulamalı Bir Araştırma”, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2012, Sayı:2, Sayfa: 260

A. COLQUİTT Jason vd., “Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research”, Journal of Applied Psychology, 2001, Sayı: 3, s.425

BAKAN İsmail, BULUT Yakup, “Yöneticilerin Uyguladıkları Liderlik Yaklaşımlarına Yönelik Algılamaları: Likert’ in Yönetim Sistemleri Yaklaşımına Dayalı Bir Alan Çalışması”, I.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, 2004, Sayı:31, s.155-156

BAKAN İsmail, BÜYÜKBEŞE Tuba, “Liderlik Türleri ve Güç Kaynaklarına İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması”, KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 2010, Sayı: 12, s.74-76

BAKAN İsmail vd., “Dönüşümcü Ve Etkileşimci Liderlik İle Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki”, Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi, 2015, Sayı:14, s.202-205

BALAY Refik, KAYA Ahmet, GEÇDOĞAN YILMAZ Reyhan, “Eğitim Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Yeterlikleri ile Farklılıkları Yönetme Becerileri Arasındaki İlişki”, Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi , 2014, Özel Sayı:1, s.230

BALI Selçuk, CİNEL Mehmet Ozan, Bir Rekabet Aracı Olarak Kurumsal Sosyal Sorumluluk, ODÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi, 2011, Cilt: 2 Sayı: 4 s. 47

BAŞ Gökhan, ŞENTÜRK Cihad, “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Güven Algıları”, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, 2011, Sayı:1, s.29

BÜYÜKÖZTÜRK Şener, Veri analizi el kitabı (16. Baskı), Ankara: Pegem A Yayıncılık, Yıl: 2007

BÜYÜKYILMAZ Ozan, AY Ferda Alper, “Etik Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisinde Örgütsel Adaletin Aracılık Rolü”, Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Haziran 2017, Sayı:1, s. 211

B. DECONINCK James, “Outcomes Of Ethical Leadership Among Salespeople”, Journal of Business Research, May 2015, Sayı:5, s.1086

CHUGHTAI Aamir Ali, “Creating Safer Workplaces: The Role Of Ethical Leadership”, Safety Science, 2015, Sayı:73, s.92

COHEN Lois vd., Eğitimde Araştırma Metotları, Taylor&Francis e-library 2007, 6. Baskı

ÇAKINBERK Arzu, DEMİREL Erkan Turan, “Örgütsel Bağlılığın Belirleyicisi Olarak Liderlik: Sağlık Çalışanları Örneği”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi , 2010, sayı, 24, s.107

ÇELİK Osman Tayyar, “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Ve Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları İle İş Doyumları Arasındaki İlişki”, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, 2010, s.26

ÇELİK Sabri, ERYILMAZ Fahri, “Öğretmen Algılarına Göre Endüstri Meslek Lisesi Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Düzeyleri Ankara İli Örneği”, Politeknik Dergisi, 2006 Sayı:4, s.212-213

ÇELİK Yusuf vd., “Etik Liderlik Davranışlarının Örgütsel Adalet Üzerindeki Etkisi: Hastanede Bir Uygulama”, İşletme Bilimi Dergisi, 2014, Sayı:2, s.53

ÇİĞDEM Ali Yılmaz, CEYLAN Boğa, “İlköğretim Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranış Düzeyleri ile Öğretmenlerin İş Doyumu İlişkisi”, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, 2011, Sayı 2, s.282

DAŞCI Elif, CEMALOĞLU Necati, “İlköğretim Kurumu Yöneticilerinin Liderlik Tarzları İle Öğretmenlerin Yaşadıkları Yıldırma (Mobbing) Arasındaki İlişki”, Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2015, Sayı: 19, s.134

ERDEM Orhan, DİKİCİ Metin, “Liderlik Ve Kurum Kültürü Etkileşimi”, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 2009, Sayı:29, s.202-203

EREN Erol, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Yayınları, 2015, 15. Baskı

ERYEŞİL Kemalettin, İRAZ Rifat, “Liderlik Tarzları İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi, 2017, Sayı 2 s.131-132

ERYILMAZ Bilal, “Etik Kültürü Geliştirmek”, Türk İdare Dergisi, 2008, Sayı:459, s.11

GÖK Musa, BİYAN Özgür, AKAR Sevda, “Vergilemede Adalet İlkesinin Anayasal Temelleri Ve Uygulamaya Yansımaları: Seçilmiş OECD Ülkeleri Açısından Karşılaştırmalı Bir Analiz”, Marmara Üniversitesi İ.İ.B. Dergisi, 2013, Sayı:1, s.269

GÖKBEN ÇETİN Nesrin, BECEREN Ertan, “Lider Kişilik: Gandhi”, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2007 Sayı: 5, s.122

- GÖRGÜLÜER Ayça Aysun, “Örgütsel Adalet Ve İş Tatmininin Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi, 2013, s. 33-35
- GÜL Hasan, İNCE Mehmet, “Etik Liderlik Ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma”, Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi, 2014, Sayı: 2, s.127
- GÜNAYDIN Sezer Cihan, “İşletmelerde Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven Değişkenlerinin Politik Davranış Algısı ve İşbirliği Yapma Eğilimine Etkisini İnceleyen Bir Çalışma”, Yüksek Lisans Tezi, 2001
- G. NORTHOUSE Peter, Leadership, Theory and practice, Seventh Edition, SAGE Publication 2016
- H. MOORMAN Robert, “Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?”, Journal of Applied Psychology, 1991, Sayı: 6, s.84
- İŞİK Naim, “Liderlik Yaklaşımları Ve Hizmetkâr Liderliğin İşgörenlerin Organizasyonel Bağlılıklarına Etkileri”, Yüksek Lisans Tezi, 2014, s.30
- İÇERLİ Leyla, “Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım”, Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, 2010, sayı:1, s.69-77
- İNAK Aydın, “Etik Liderlik Davranışının Örgütsel Adalet Üzerine Etkisi”, Yüksek Lisans Tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, 2016, s.V-26
- İŞCAN Ömer Faruk, SAYIN Ufuk, “Örgütsel Adalet, İş Tatmini Ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki”, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 2010, Sayı: 4, s.195-197

İYİĞÜN N. Öykü, “Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım”, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Bahar 2012, Sayı: 21, s.55-57

KAYA ERTEN Zeliha, BAYRAKTAR Evrim, AÇMAZ Gökhan, “Etik ve Etik Liderlik”, Erciyes Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi Dergisi, 2017, Sayı 1, s.63

KESER Sıtar, KOCABAŞ İbrahim, “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Otantik Liderlik ve Psikolojik Sermaye Özelliklerinin Karşılaştırılması”, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, 2014, Sayı:1 s.2

KOÇEL Tamer, İşletme Yöneticiliği, Beta Yayınları, 2015

KONAK Mehmet, ERDEM Mustafa, “Öğretmenlerin Görüşlerine Göre İlkokul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışları İle Çatışma Yaönetme Stratejileri Arasındaki İlişki”, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 2015, Sayı:1, s.70

KORKMAZ Murat vd., “Sivil Havacılık Sektöründe Kabin Personelinin Algıladıkları Liderlik Stilleri Ve İş Tatmini Üzerindeki İlişkileri: Türk Hava Yolları Örneği”, International Journal of Social Science 2013, Sayı: 7, s 699

KURT Senem, “Hayek’in Özgürlük Ve Adalet Teorisi”, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2006, Sayı:3, s.206

KURT Ebru, DOĞRAMACI Bahar, “Terfi, İşlem Kayırmacılığı Ve İşe Alma Boyutlarında Kayırmacılık Davranışı Algısının Ölçülmesi: İstanbul İlinde Faaliyet Gösteren Bir Belediye İştirakinde Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma”, Elektronik Mesleki Gelişim ve Araştırma Dergisi, Ağustos 2014, Özel Sayı, s.83

LOİ Raymond, W. LAM Long, CHAN Ka Wai, “Coping with Job Insecurity: The Role of Procedural Justice, Ethical Leadership and Power Distance Orientation”, Journal of Business Ethics, July 2012, Sayı: 3, s.361

MİHELİČ Katarina Katja, LİPIČNIK Bogdan, TEKAVČIČ Metka, “Ethical Leadership”, International Journal of Management & Information Systems – Fourth Quarter, 2010, Sayı 5, s.32-38

M. MAYER David vd., “Can a leader be seen as too ethical? The curvilinear effects of ethical leadership”, The Leadership Quarterly, 2013, Sayı:24, s.680

M. MAYER David vd., “How low does ethical leadership flow? Test of a trickle-down model”, Organizational Behavior and Human Decision Processes, 2009, Sayı:108, s. 1

O. WALUMBWA Fred, A. HARTNELL Chad, MİSAT Everlyne, “Does ethical leadership enhance group learning behavior? Examining the mediating influence of group ethical conduct, justice climate, and peer justice”, Journal of Business Research, 2017, Sayı: 72, s.14

O. WALUMBWA Fred vd., Linking Ethical Leadership to Employee Performance: The Roles of Leader-Member Exchange, Self-Efficacy, and Organizational Identification Organizational Behavior and Human Decision Processes, 2011, Sayı:115, s.204

ÖNEN S. Mustafa, YILDIRIM Ali, “Kamu Yönetiminde Etik Denetimi: OECD Ülkeleri Örneği”, Akademik Yaklaşımlar Dergisi, Bahar 2014, Sayı:1, s.110

ÖRÜCÜ Edip, ÖZAFŞARLIOĞLU Sibel, “Örgütsel Adaletin Çalışanların İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Güney Afrika Cumhuriyetinde Bir Uygulama”, Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2013, Sayı:23, s.335

ÖRÜCÜ Edip, TEKER Said Kerem, “Hastanelerde Liderlik Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma”, Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, 2014, Sayı:24 s.76

ÖZDEVECİOĞLU Mahmut, “Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2003, Sayı: 21, s.78-79

ÖZDEVECİOĞLU Mahmut, SUCAN Serdar, AKIN Mahmut, “Algılanan Örgütsel Adaletin Tükenmişlik Üzerindeki Etkisi: Fiziksel Aktivitelere Katılımın Rolü”, Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi, 2014, Sayı:3, s.140-141

ÖZKESKİN Ersoy, “Okul Liderliğinde Etik Liderlik Yaklaşımı”, Karatekin Edebiyat Fakültesi Dergisi 2013 Sayı:1, s. 27

ÖZMEN Fatma, GÜNGÖR Ali, “Eğitim Denetiminde Etik”, İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Bahar 2008, Sayı:15, s.140-141

PEKDEMİR Işıl, ARSLANTAŞ Cüneyt, “Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma”, Sosyal Bilimler Dergisi, 2007, Sayı:1, s.266-267

POYRAZ Kemal, KARA Hakan, ÇETİN Seydi Ahmet, “Örgütsel Adalet Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisine Yönelik Bir Araştırma”, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2009, Sayı: 9, s.72-75

RAJABİ Mahboobeh, ABDAR Zahra Esmali, AGOUSH Leila, “Organizational Justice and Trust Perceptions: A Comparison of Nurses in public and private hospitals”, World Family Medicine/Middle East Journal Of Family Medicine, 2017, Sayı:8, s.206

R. HAGERTY Michael, “Testing Maslow’s Hierarchy Of Needs: National Quality-Of-Life Across Time”, Social Indicators Research, March, 1999, Sayı:3, s.250

SCHMİNKE Marshall, L. AMBROSE Maureen, O. NEUBAUM Donald, “The Effect Of Leader Moral Development On Ethical Climate And Employee Attitudes”, Organizational Behavior and Human Decision Processes, 2005, Sayı: 97s. 135

SEZGİN NARTGÜN Şenay, MOR Kumru Dilan, “Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Etik Liderlik Ve Psikolojik Dayanıklılık İlişkisi”, AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2015, Sayı:2, s.272

SLAVNİC Zoran, The Ultimate Ends of Political Responsibility, or a Responsible Interpretation of Max Weber, Centre For Ethnic and Urban Studies, 2004, sayı:25, s.5

ŞAHİN Ali, “Yönetim Kuramları Ve Motivasyon İlişkisi”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2004, Sayı:11 s.532-533

TABANCALI Erkan, ÇAKIROĞLU Zeynep Kumru, “Okul Müdürlerinin Etik Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki”, Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 2017, Sayı 13, s.392-396

TİTREK Osman, “Okul türüne göre okullardaki örgütsel adalet düzeyi”, Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, 2009, Sayı:2, s.551

TOĞA Nihat, “Örgütsel Adalet Algısının Tükenmişlik Sendromuna Etkisi ve Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, 2016, s. 3

TURUNÇ Ömer, “Örgütsel Adaletin Çalışanların Örgütsel Özdeşleşme Ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü”, İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Ocak 2011, Sayı: 1, s.145

UĞURLU Celal Teyyar, SİNCAR Mehmet, ÇINAR Kerem, “Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Etkisi”, Erzincan Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 2013, Sayı:1, s.268

ÜLGEN Hayri, MİRZE S. Kadri, İşletmelerde Stratejik Yönetim, 5. Baskı, Beta Yayınları 2010

VAN GİLS Suzanne, “Ethical leadership and follower organizational deviance: The moderating role of follower moral attentiveness”, The Leadership Quarterly, 2015, Sayı: 26, s.190

YILDIRIM Ali, “Etik Liderlik Ve Örgütsel Adalet İlişkisi Üzerine Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, 2010, s.47-109

YILDIRIM Fatma, “İş Doyumu ile Örgütsel Adalet İlişkisi”, Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 2007, Sayı: 62/1, s.253

YILDIZ Tayfun, AYKANAT Zafer, TÜZEMEN Samet, “Etik Liderliğin Sosyal Sermaye Üzerindeki Etkisi Üzerine Bir Araştırma”, Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2016, Sayı:2, s. 231

YILMAZ Kürşat, “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranışları ve Öğrenci Kontrol İdeolojilerine İlişkin Görüşleri”, Eğitim ve Bilim, 2007, Sayı 146 s.16

YÜCELER Aydan, “Örgütsel Bağlılık Ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik Ve Uygulamalı Bir Çalışma”, Selçuk Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi, 2005, s. 3

YÜRÜR Senay, “Örgütsel Adalet İle İş Tatmini Ve Çalışanların Bireysel Özellikleri Arasındaki İlişkilerin Analizine Yönelik Bir Araştırma”, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2008, Sayı:2, s.295

İnternet Kaynakları

<http://www.tdk.gov.tr>