

ETİK LİDERLİK DAVRANIŞLARININ ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL ADALET ALGILARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

A RESEARCH ON DETERMINING THE EFFECT OF ETHICAL LEADERSHIP BEHAVIOURS ON THE PERCEPTIONS OF ORGANIZATIONAL JUSTICE

Doç. Dr. Zübeyir BAĞCI

Pamukkale Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Yönetim ve Organizasyon ABD, Denizli / TÜRKİYE, ORCID: 0000-0001-7902-1485

Dr. Öğr. Üyesi Türkmen Taşer AKBAŞ

Pamukkale Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, ÇEKO Bölümü, Yönetim ve Çalışma Psikolojisi ABD, Denizli / TÜRKİYE, ORCID: 0000-0001-5885-2087

ÖZET

Bu araştırmanın amacı etik liderlik davranışlarının çalışanların örgütsel adalet algıları üzerindeki etkisini incelemektir. İlişkisel tarama modeline göre tasarlanmış olan araştırma bir kamu kurumunun çalışanları içerisinde kolayda örnekleme yöntemine göre seçilmiş 115 personel üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmada kullanılan verilerin elde edilmesinde anket tekniğinden faydalanılmıştır. Hazırlanan yapılandırılmış anket formunda kişisel bilgilerin yanında etik liderlik davranışları ile örgütsel adalet algılarını ölçmeye yönelik sorular yer almıştır. Toplanan veriler bilgisayar ortamında ilgili istatistiksel analizler (tanımlayıcı istatistikler, korelasyon ve regresyon) aracılığıyla test edilmiştir. Çalışanların etik liderlik davranışları ile ilgili algılarının ölçümünde Brown vd. (2005) tarafından geliştirilen ve 10 maddeden oluşan "Etik Liderlik Ölçeği" kullanılmıştır. Çalışanların örgütsel adalet algıları ise Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen ve dağıtımsal adalet, prosedürel adalet ve etkileşimsel adalet biçiminde üç alt boyuta sahip olan "Örgütsel Adalet Ölçeği" aracılığıyla ölçülmüştür. Yapılan regresyon analizi sonucunda etik liderlik davranışının örgütsel adalet algısının önemli bir yordayıcısı olduğu belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Etik liderlik, Örgütsel Adalet

ABSTRACT

The purpose of this study is to examine the effect of ethical leadership behaviors on perceptions of organizational justice. The study, which was designed according to the relational screening model, was carried out with a total of 115 employees working at a public institution, who were selected according to convenience sampling method. Questionnaire technique was applied to obtain the data of the research. In the structured questionnaire prepared, there were questions intended to measure ethical leadership behaviours and perceptions of organizational justice as well as personal information. The data gathered were analyzed by computer based statistical analysis (descriptive statistics, correlation and regression). In measuring the perceptions of the employees about ethical leadership behaviours, "The Ethical Leadership Scale" consisting of 10 items developed by Brown et al. (2005) was used. Employee perceptions of organizational justice were measured by the "Organizational Justice Scale" developed by Niehoff and Moorman (1993), which has three sub-dimensions: distributed justice, procedural justice and interactive justice. As a result of the regression analysis conducted, it was determined that ethical leadership behaviour is an important predictor of organizational justice perception.

Keywords: Leadership, Ethical leadership, Organizational Justice

1. GİRİŞ

Bir yöneticinin hatalı kararı ya da ahlâkî olmayan bir davranışı, işletmelerin ya da kurumların imajını olumsuz yönde etkileyebilir. Aksine bir yöneticinin ahlâkî cesareti ya da ahlâkî tercih ve davranışı, kurumdaki tüm ahlâkî olmayan eğilimlerin önünü kesebilir (Özgener, 2009: 52). Kamu görevlilerinin etik davranış ilkeleri ile başvuru usul ve esasları hakkındaki yönetmeliğin (mevzuat.gov.tr) amacı; kamuda etik kültürünü yerleştirmek, kamu görevlilerinin görevlerini yürütürken uymaları gereken etik davranış ilkelerini belirlemek, bu ilkelere uygun davranış göstermeleri açısından onlara yardımcı olmak ve görevlerin yerine getirilmesinde adalet, dürüstlük, saydamlık ve tarafsızlık ilkelerine zarar veren ve toplumda güvensizlik meydana getiren durumları ortadan kaldırmak suretiyle kamu yönetimine halkın güvenini artırmak, toplumu kamu görevlilerinden bekleme hakkı olduğu davranışlar konusunda bilgilendirmek ve kurula başvuru usul ve esaslarını düzenlemektir. İlgili mevzuat kapsamında kamu kurumları çalışanlarına etik davranış ilkeleri eğitimleri verilmektedir. Bu eğitimlerle mevzuatta belirtilen amaçlara ulaşılmaya çalışılmaktadır. Kamu kurumlarında çalışanların eğitimleri yöneticilerin de eğitimini içermektedir. Günümüzde kamu sektörü, özel sektör, kar amacı gütmeyen örgütler ayrımı gözetsiz her sektörde ve tüm kurumlarda yöneticilerin liderlik vasıflarına da sahip olmaları beklenmektedir.

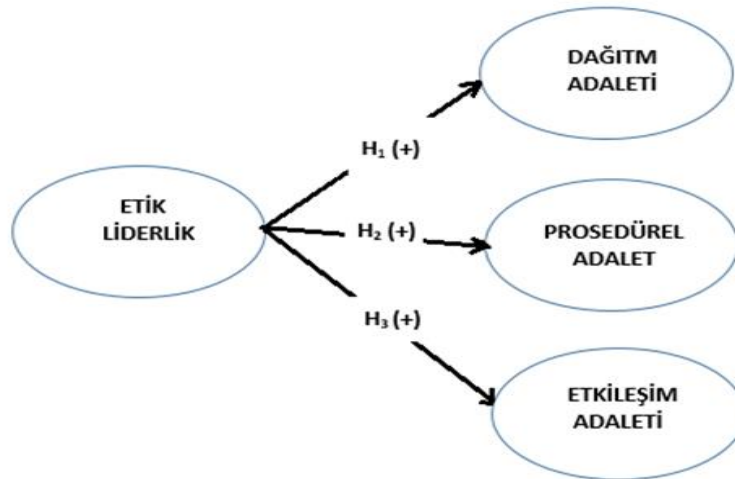
Ahlâkî yönetim ilkeleri; kanunlara itaat, doğru söylemek, insanlara saygı göstermek, herkese iyilik etmek, uygulamada katılımı benimsemek, doğru insanları çalıştırmak, kurallardan ziyade standartlar oluşturmak, yönetim olarak çevreden izole olmamak, farklı iç ve dış çıkar gruplarıyla irtibatlı olmak ve ahlâkî bakımdan her zaman örnek oluşturmaktır (Özgener, 2009: 111-112). Belirtilen bu ahlaki yönetim ilkelerinin davranış kodlarına dönüşmesi, kurum kültürlerine ve örgütsel iklimlere yerleşmesinin sağlanması, bir ölçüde etik liderliğin (Erogluer ve Yılmaz, 2015) kilit rolüyle gerçekleşebilecektir. Bu nedenle etik liderlik tarzını benimseyen yöneticilere çok daha fazla ihtiyaç duyulmaktadır.

Etik liderlik, normatif olarak uygun davranışın, bireysel eylemlerde sergilenerek, bu davranışların izleyiciler üzerinde çift yönlü iletişim, karar alma süreçleri ve pekiştirme yoluyla teşvik edildiği liderliktir (Brown vd., 2005: 120). Etik liderlik, örgütlerde ortak amaçlara ulaşmak için izlenen yolların tümüne ilişkin iyi, kötü, doğru, yanlış gibi değerlendirme yapmak suretiyle örgütün paydaşlarını etkileyen, bilgi ve yetenekler toplamıdır (Bakan ve Doğan, 2013). Etik liderlik davranışları yalnızca yöneticilerden beklenmemelidir. Yöneticilik ve liderlik farklı kavramlar olmakla birlikte birbirini tamamlayıcıdır (Yalçın, 1994: 61). Zaten günümüz iş dünyasında bireysel liderlikten çok toplu liderlik anlayışının benimsendiği görülmektedir (Zaleznik, 1994: 31). Etik liderler, çalışanlar arasında doğru davranışları teşvik eden, örgüte bağlılık oluşturan, çalışanların ihtiyaçlarını adil ve tarafsız biçimde dikkate alan, onların haklarını savunan ve ahlâkî davranışlar sergileyen liderlerdir (Bakan ve Doğan, 2013: 80). Etik liderler, izleyicileri ile olumlu ilişkiler geliştirir ve eylemlerinde hakkaniyet sergilerler. Bu durumda izleyicilerin liderleri ile duygusal bağları yanında liderlerine olan duygusal güvenleri de güçlenir. Ayrıca etik liderlerin dürüstlükleriyle ve izleyicilerine yönelik hakkaniyetli ve tarafsız davranışlarıyla temayüz etmeleri izleyicilerin adalet algılarını artırmaktadır (Bedi vd., 2016: 522).

Adalet örgütlerin etkin olmaları için önemli bir işleve sahiptir ve örgütsel davranış alanında en çok çalışılan konulardan biridir (Colquitt vd., 2001). Adalet kavramı sosyal örgütlerin ilk niteliğidir. Sosyal bir yapı olan örgütlerin adaletli olması, örgütün çıktılarını etkiler. Adalet, işbirliğine dayalı sistemler olan örgütlerde, örgütsel değerleri sağlamlaştırdığı gibi işbirliğine de zemin hazırlar (Budak vd., 2018: 24). Bireyler kendilerine adil davranıldığına inandıklarında daha fazla iş performansı ve daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışları gösterebilecek, ayrıca üretkenlik karşıtı davranışları ve geçimsizlik ve çatışma yönelimleri daha az olacaktır. Adalet, çalışanların davranışlarını ve tutumlarını etkileyen önemli bir unsurdur (Cropanzano ve Rupp, 2003: 91). Örgütlerde olumlu adalet algıları, yöneticilerin meşruiyet zeminini güçlendirmekte, örgüte karşı sorumluluk duygusunu geliştirmekte, örgütsel politikalara olumlu yöndeki tutumlarını arttırmakta, bireysel çıkardan daha çok örgütün ya da grubun çıkarının öne çıkmasını sağlamaktadır (Mumcu ve Döven, 2016). Örgütsel adalet, örgütsel kararlarda ve karar alma süreçlerinde hakkaniyetin algılanması biçiminde tanımlanabilmektedir (Gilliland ve Chan, 2009: 169). Örgütsel adalet, örgütsel faaliyetler neticesinde ortaya çıkan fayda ve maliyetlerin, örgütteki birey ve gruplar arasında eşit olarak dağıtıldığına, kuralların tarafsız şekilde uygulandığına, eşitsizlik ve ayrımcılık yüzünden zarar görenlerin zararının karşılandığına ilişkin örgüt üyelerinin algılarıdır

denilebilir. Başka bir deyişle örgütsel adalet, üyelerin örgütlerindeki hakkaniyetli ve ahlâkî uygulama ve işlemlerin varlığına ilişkin algılardır (Şenturan, 2014: 102). Örgütsel adaletin üç boyutundan söz edilebilir. Bunlar; dağıtımsal adalet, prosedürel adalet ve etkileşim adaletidir (Budak vd., 2018: 49). Dağıtımsal adalet bakımından hakkaniyetsizlik ya da eşitsizlik algılayan işgörenlerin durumunu açıklamak için Adams'ın (1965) teorisi oldukça yararlıdır. Alanyazında ödüllerin oranındaki denk olma(ma) haline ilişkin algı (dağıtımın sonuçları bakımından) dağıtımsal adalet algısı olarak adlandırılmaktadır. Dağıtım süreçlerinin ve dağıtım kararlarının nasıl belirlendiğine ilişkin algılar ise prosedürel adalet olarak tanımlanmaktadır. Prosedürel adalet algısı bakımından işgörenler, dağıtım sonucundaki eşitsizliği belirleyen kararın nedenlerini anlarırsa ya da eşitsizliğe neden olan kararın adil biçimde alındığını hissedersen olumsuz tepki göstermeyeceklerdir (Mowday ve Colwell, 2003: 67-68). Bireylerin kişiler arası ilişkilerinde kendilerine yönelik davranışların adil olup olmamasını algılamasıyla ilgili adalet boyutu ise etkileşim adaletidir (Cropanzano ve Rupp, 2003).

Etik liderler örgütlerin adil süreçler geliştirmelerini ve adaletli uygulamalarla sonuçlara ulaşmasını sağlayan ahlâkî değişim misyonunu üstlenmiş kimselerdir. Etik liderlik davranışları kapsamındaki bir çok uygulama, örneğin etik standartlar bakımından hesap verebilirlik, izleyenlerin örgütsel adalet algıları üzerinde anlamlı bir karşılık bulacaktır (Xu vd., 2016: 494). Nitekim alanyazında bu konuyla ilgili yapılan çalışmalarda etik liderliğin örgütsel adalet algılarıyla yakından ilişkili olduğu görülmektedir. Örneğin; Akatay vd. (2016) tarafından örgütlerde yöneticilerin sergiledikleri etik liderlik davranışlarının, çalışanların adalet algılarına ve örgüte ilişkin geliştirdikleri tutumlara etkileri incelenmek amacıyla gerçekleştirilen araştırmada etik liderlik davranışlarının örgütsel adalet algısı üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Yine Songur vd. (2017) tarafından hemşire ve diğer sağlık personeli üzerinde yürütülen çalışmada çalışanların dağıtım, süreç ve etkileşim adaletine ilişkin algılamalarının yöneticilerinin etik liderlik davranışlarından pozitif yönde anlamlı bir şekilde etkilendiği tespit edilmiştir. Benzer bir bulgu Kugun vd. (2013) ile Acar vd. (2012) tarafından gerçekleştirilen çalışmalarda da elde edilmiştir. Bu örneklerin sayısını artırmak mümkündür. Bu çalışma bulguları ve yukarıdaki açıklamalar dikkate alındığında araştırmanın modeli şekil 1'de olduğu gibi tasarlanmıştır.



Şekil 1: Araştırmanın Modeli

Bu model çerçevesinde hazırlanan hipotezler ise şu şekildedir:

H₁: Etik liderliğin dağıtım adaleti üzerinde pozitif bir etkisi vardır

H₂: Etik liderliğin prosedürel adalet üzerinde pozitif bir etkisi vardır

H₃: Etik liderliğin etkileşim adaleti üzerinde pozitif bir etkisi vardır

2. YÖNTEM

Bu araştırmada, etik liderlik davranışlarının çalışanların adalet algıları üzerindeki etkisi incelenmeye çalışılmıştır. Araştırma bir kamu kurumunun çalışanları içerisinde kolayda örnekleme yöntemine göre

seçilmiş 115 personel üzerinde gerçekleştirilmiştir. İhtiyaç duyulan veriler anket formu aracılığıyla toplanmıştır. Hazırlanan anket formunda katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorular yanında etik liderlik ve örgütsel adalet algılarını belirlemeye yönelik sorular yer almaktadır. Katılımcıların etik liderlik algılarını ölçmek için Brown vd. (2005) tarafından geliştirilen ve 10 maddeden oluşan “Etik Liderlik Ölçeği” kullanılmıştır. Bu ölçeğin geçerlik ve güvenilirliği daha önce çeşitli çalışmalarda sınanmıştır (Tuna vd., 2012; Yeşiltaş, 2012). Ölçekteki maddeler 1: Kesinlikle katılmıyorum ve 5: Kesinlikle katılıyorum biçiminde ağırlıklandırılmıştır. Ölçeğin iç tutarlılık katsayısı bu çalışma için $\alpha=0,923$ olarak hesaplanmıştır. Katılımcıların örgütsel adalet algıları ise Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen ve dağıtımsal adalet, prosedürel adalet ve etkileşimsel adalet biçiminde üç alt boyut ve 20 maddeden oluşan “Örgütsel Adalet Ölçeği” aracılığıyla ölçülmüştür. Bu ölçekteki maddeler de 1: Kesinlikle katılmıyorum ve 5: Kesinlikle katılıyorum biçiminde ağırlıklandırılmış olup iç tutarlılık katsayısı bu çalışma için $\alpha=0,914$ olarak hesaplanmıştır.

Verilerin analizinde tanımlayıcı istatistikler, korelasyon ve regresyon analizleri kullanılmıştır.

3. BULGULAR

3.1. Demografik Özelliklere Yönelik Bulgular

Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bulgular Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1: Demografik Özellikler

		f	%
Yaş	20-30 Yaş	23	20,0
	31-40 Yaş	58	50,4
	41-50 Yaş	26	22,6
	51 Ve Üzeri	8	7,0
Cinsiyet	Kadın	71	61,7
	Erkek	44	38,3
Çalışma Süresi	1-5 Yıl	39	33,9
	6-10 Yıl	30	26,1
	11-15 Yıl	25	21,7
	16 Yıl Ve Üzeri	21	18,3
Eğitim	Lise Ve Dengi okul	16	13,9
	Üniversite	92	80,0
	Lisansüstü	7	6,1
Unvan	Sözleşmeli Personel	27	23,5
	Memur	62	53,9
	Şef	7	6,1
	Amir	19	16,5

Yukarıdaki tabloda katılımcıların demografik özelliklerini gösteren veriler yer almaktadır. Buna göre katılımcıların %20’sini 20-30 yaş grubu, %50,4’ünü 31-40 yaş grubu; %22,6’sını 41-50 yaş grubu ve %7’sini de 51 yaş ve üzerindeki kişiler oluşturmaktadır. Katılımcıların ağırlığını %61,7 ile kadınlar oluşturmaktadır. Çalışma süresine göre katılımcıların %33,9’u 1-5 yıl; %26,1’i 6-10 yıl; %21,7’si 11-15 yıl ve %18,3’ü 16 yıl ve daha fazla bir süredir bu kurumda çalışmayı sürdürmektedir. Eğitimleri dikkate alındığında katılımcıların %13,9’unun lise ve dengi okul mezunu; %80’inin üniversite mezunu ve %6,1’inin de lisansüstü bir eğitime sahip olduğu görülmektedir. Unvanları itibariyle katılımcıların %23,5’i sözleşmeli personel; %53,9’u memur; %6,1’i şef ve %16,1’i de amir pozisyonundaki çalışanlardan oluşmaktadır

3.2. Ölçme Araçlarının Geçerlik ve Güvenilirliğine Yönelik Bulgular

Araştırmada kullanılan ölçeklerin faktör yapılarının literatürde bahsi geçen yapıyla uyumunu test edebilmek amacıyla açımlayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Analizlere başlamadan önce eldeki verilerin faktör analizine uygunluğu incelenmiştir. Bunun için KMO değeri ile Barlett testinden çıkan sonuçlara bakılmıştır. Örgütsel adalet ölçeğinin KMO değeri 0,877 ve Barlett testi sonucu 1434,196 ($p<0,01$), etik liderlik davranışı ölçeği için belirlenen KMO değeri ise 0,899 ve Barlett testi sonucu da 807,549 ($p<0,01$) olarak hesaplanmıştır. Buna göre kullanılan verilerin faktör analizi gerçekleştirmeye elverişli olduğu sonucuna varılabilir. Varimax metodu kullanılmış olup, faktör sayısında bir

sınırlandırmaya gidilmemiştir. Öz değeri (eigen value) “1” den büyük olan faktörler seçilmiştir. Faktör yükleri için belirlenen alt sınır 0.40 olup anlamlılık düzeyi 0,05 olarak kabul edilmiştir.

Gerçekleştirilen açımlayıcı faktör analizine ilişkin bulgular Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2: Ölçeklerin Geçerlik ve Güvenilirlikleri

	Örgütsel Adalet			Etik Liderlik
	Dağıtım Adaleti	Süreç Adaleti	Etkileşim Adaleti	
Dağıtım Adaleti 1	0,786			
Dağıtım Adaleti 2	0,888			
Dağıtım Adaleti 3	0,829			
Dağıtım Adaleti 4	0,757			
Süreç Adaleti 1		0,744		
Süreç Adaleti 2		0,712		
Süreç Adaleti 3		0,845		
Süreç Adaleti 4		0,787		
Süreç Adaleti 5		0,752		
Süreç Adaleti 6		0,642		
Etkileşim Adaleti 1			0,759	
Etkileşim Adaleti 2			0,851	
Etkileşim Adaleti 3			0,783	
Etkileşim Adaleti 4			0,811	
Etkileşim Adaleti 5			0,705	
Etkileşim Adaleti 6			0,801	
Etkileşim Adaleti 7			0,607	
Etkileşim Adaleti 8			0,764	
Etik liderlik 1				0,863
Etik liderlik 2				0,583
Etik liderlik 3				0,693
Etik liderlik 4				0,879
Etik liderlik 5				0,868
Etik liderlik 6				0,777
Etik liderlik 7				0,796
Etik liderlik 8				0,718
Etik liderlik 9				0,782
Etik liderlik 10				0,763
KMO		0,877		0,899
Bartlett's Test		1434,196		807,549
Sig.		0,000		0,000
Açıklanan Varyans (%)	26,945	21,158	17,370	
		65,473		60,356
Cronbach's Alpha (α)	0,864	0,870	0,922	
		0,914		0,923

Tablo 2 incelendiğinde örgütsel adalet ölçeğinin literatürde geçtiği haliyle üç faktörlü bir yapıya sahip olduğu ve ortaya çıkan alt boyutların faktör yük değerlerinin dağıtım adaleti alt boyutunda 0,757 ile 0,888 arasında; prosedürel adalet alt boyutunda 0,642 ile 0,845 arasında ve etkileşim adaleti alt boyutunda 0,607 ile 0,851 arasında değiştiği görülmektedir. Açıklanan varyans miktarı dağıtım adaleti alt boyutunda % 26,945, prosedürel adalet alt boyutunda %21,158 ve etkileşim adaleti alt boyutunda %17,370'dur. Her üç alt boyutun birden açıkladığı toplam varyans miktarı %65,473'tür. Ölçeğin Cronbach's Alpha iç tutarlılık katsayısı $\alpha=0,914$ 'tür. Etik liderlik davranışı ölçeği tek boyuta sahip olup açıkladığı varyans miktarı %60,356 ve hesaplanan Cronbach's Alpha iç tutarlılık katsayısı $\alpha=0,923$ 'tür.

3.3. Ortalama, Standart Sapma, Korelasyon ve Regresyon Analizine İlişkin Bulgular

Araştırma kapsamında kullanılan değişkenlerle ilgili tanımlayıcı istatistikler ile korelasyon katsayıları Tablo 3'te verilmiştir.

Tablo 3: Ortalamalar, Standart Sapmalar ve Korelasyon Katsayıları

	Ort.	S.S.	1	2	3	4
DA	3,18	1,07	1			
PA	3,16	0,83	0,358**	1		
EA	3,60	0,83	0,365**	0,530**	1	
ELD	3,41	0,77	0,317**	0,492**	0,571**	1

Tablo 3'e bakıldığında, her üç adalet algısının da orta düzeyde olduğu görülmektedir. Alt boyutlar itibarıyla ortalama en yüksek değer etkileşim adaletinin (3,60±0,83). Bunu sırasıyla dağıtım adaleti (3,18±1,07) ve prosedürel adalet (3,16±0,83) alt boyutları izlemektedir. Benzer şekilde katılımcıların etik liderlik algıları da orta düzeydedir (3,41±0,77).

Değişkenler arasındaki korelasyon katsayılarına bakıldığında etik liderlik ile örgütsel adalet alt boyutları arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu alt boyutlar içerisinde etik liderlik davranışı ile en yüksek ilişkiye sahip olan alt boyut etkileşim adaleti ($r=0,571$) iken en düşük ilişkiye sahip olan alt boyut dağıtım adaletidir ($r=0,317$).

Araştırma kapsamında oluşturulan hipotezlerin testi için regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Buna göre katılımcıların etik liderlik davranışına ilişkin algılarının dağıtım adaleti üzerindeki etkisini gösteren regresyon analizine ilişkin bulgular Tablo 4'te yer almaktadır.

Tablo 4: Dağıtımsal Adaletin Yordanmasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	B	SH	β	T	p
Sabit	1,692	0,431	-	3,929	0,000
Etik Liderlik	0,437	0,123	0,317	3,550	0,001
R= 0,317	R ² = 0,100				
F= 12,606	p= 0,001				

Tablo 4'e göre etik liderlik değişkeni ile dağıtım adaleti değişkeni arasında orta düzeyde anlamlı bir ilişki vardır ($R=0,317$, $R^2=0,100$, $p<0,01$). Bu değişken dağıtım adaletindeki değişkenliğin %10'unu açıklamaktadır. Regresyon katsayısının anlamlılığını gösteren t değerine bakıldığında etik liderliğin dağıtım adaletinin anlamlı bir yordayıcısı olduğu görülmektedir ($t=3,55$, $p<0,01$). Buna göre "etik liderliğin dağıtım adaleti üzerinde pozitif bir etkisi vardır" biçiminde oluşturulan H_1 hipotezi desteklenmiş olmaktadır.

Katılımcıların etik liderlik davranışına ilişkin algılarının prosedürel adalet algıları üzerindeki etkisini gösteren regresyon analizine ilişkin bulgular tablo 5'te gösterilmiştir.

Tablo 5: Prosedürel Adaletin Yordanmasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	B	SH	β	T	p
Sabit	1,372	0,307	-	4,476	0,000
Etik Liderlik	0,527	0,088	0,492	6,009	0,000
R= 0,492	R ² = 0,235				
F= 36,112	p= 0,000				

Tablo 5 incelendiğinde etik liderlik değişkeni ile prosedürel adalet değişkeni arasında da orta düzeyde anlamlı bir ilişki vardır ($R=0,492$, $R^2=0,235$, $p<0,01$). Bu değişken prosedürel adaletteki değişkenliğin yaklaşık %24'ünü açıklamaktadır. Regresyon katsayısının anlamlılığını gösteren t değerine bakıldığında etik liderliğin prosedürel adaletinin de anlamlı bir yordayıcısı olduğu görülmektedir ($t=6,009$, $p<0,01$). Buna göre "etik liderliğin prosedürel adalet üzerinde pozitif bir etkisi vardır" biçimindeki H_2 hipotezi de desteklenmiş olmaktadır.

Katılımcıların etik liderlik davranışına ilişkin algılarının etkileşim adaleti algıları üzerindeki etkisini gösteren regresyon analizine ilişkin bulgular tablo 6'da verilmiştir.

Tablo 6: Etkileşimsel Adaletin Yordanmasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	B	Standart Hata	β	T	p
Sabit	1,512	0,290	-	5,220	0,000
Etik Liderlik	0,612	0,083	0,571	7,393	0,000
R= 0,571	R ² = 0,326				
F= 54,664	p= 0,000				

Son olarak Tablo 6 incelendiğinde de benzer şekilde etik liderlik değişkeni ile etkileşim adaleti değişkeni arasında orta düzeyde anlamlı bir ilişki söz konusudur ($R=0,571$, $R^2=0,326$, $p<0,01$). Bu değişken etkileşim adaletindeki değişkenliğin yaklaşık %33'ünü açıklamaktadır. Regresyon katsayısının anlamlılığını gösteren t değerine bakıldığında etik liderliğin aynı şekilde etkileşim adaletini de anlamlı bir yordadığı görülmektedir ($t=7,393$, $p<0,01$). Buradan hareketle “etik liderliğin etkileşim adaleti üzerinde pozitif bir etkisi vardır” biçimindeki H_3 hipotezinin de desteklendiğini söylemek mümkündür.

4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmanın analizleri sonucunda elde edilen bulgulara göre, etik liderlik davranışları örgütsel adalet algılarının her bir boyutu üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkiye sahiptir. Etik liderlik davranışlarının istatistiksel olarak açıklayıcı etkisinin en çok olduğu örgütsel adalet boyutu etkileşimsel adalet iken en düşük olduğu örgütsel adalet boyutu ise dağıtımsal adalet boyutudur. Elde edilen bu bulgular, gerek Türkiye’de yapılan çeşitli araştırma bulguları (Yeşiltaş vd., 2012, Akatay vd., 2016, Çıraklı vd., 2014; Gül ve İnce, 2014; Kugun vd., 2013, Acar vd., 2012, Aykanat ve Yıldırım, 2012, Demirtaş, 2015, Öktem, 2013) gerekse de Türkiye dışında yapılan bir takım araştırma bulguları (Neubert vd., 2009; Xu vd., 2016; Büyükbeşe ve Dağ, 2018) ile paralellik göstermektedir.

Özellikle dağıtımsal adalet ve prosedürel adalet boyutlarının, Adams’ın (1965) motivasyon kuramından yola çıkarak, çalışanların kendi katkı / kazanç oranını başkalarıyla kıyasladığında kendisine yönelik dağıtım sonuçlarının ve kendisiyle ilgili uygulanan prosedürlerin ne düzeyde adaletli olduğuna ilişkin algısının orta düzeyde yer alması, kamu kurumları söz konusu olduğunda pek de parlak olmayan bir durumu yansıtmaktadır. Beklenen sonuç; kamu kurumu / örgütü üyeleri için orta düzeyin üzerinde bir adalet algısına sahip olmalarıdır. Kamu kurumu yöneticilerinin bu durumu dikkate almalarında yarar vardır. Kamu kurumlarının bürokrasi örgütlenme modeline dayanması, yönetici / yönetilen ilişkilerinin biçimlenmesinde payı vardır. Ancak hangi örgütsel yapı ve örgütsel kültür söz konusu olursa olsun, liderin etik davranışlarına ilişkin algıların yüksek olması, çalışanların adalet algılarının da kısmen yükselmesini sağlayacağından, çalışanların kendilerini daha iyi hissetmelerini, daha az stres yaşamalarını, daha insan onuruna yakışan, insancıl bir çalışma ortamına kavuşmalarını sağlayacaktır. Örgütlerin adaletli uygulamaları, izleyenler için olumlu sonuçlara ulaşmak bakımından yetersiz kalabilir. İzleyenler, adaletli uygulamalar yanında onu destekleyen etik liderlik davranışlarına ilişkin algılara da gereksinim duyabilirler. Bu ihtiyaçlarının giderilmesi, onların iş güvencesizliği ile başa çıkmalarında, kariyerleri ile ilgili kaygılarıyla başa çıkmalarında, olumlu iş tutumları geliştirmelerinde, stres düzeylerinin azalmasında kendilerine yardımcı olacaktır.

Bu çalışmada bir bağımsız değişken ve bir bağımlı değişken biçiminde belirlediğimiz araştırma modeli test edilmiştir. Gelecekte yapılacak çalışmalarda, çok değişkenli istatistiksel analizlerle, etik liderlik algısı ve örgütsel adalet ile ilişkili başka değişkenlerin de dâhil edileceği daha kapsamlı modellerin test edilmesi öneri olarak sunulabilir. Ayrıca Brown ve Trevino’nun (2006) da önerdiği gibi; etik liderliğin örgütsel hiyerarşik kademelerdeki (alt, orta, üst) yöneticiler üzerindeki etkilerinin açıklanması yoluyla, etik liderliğin örgütsel adalet üzerindeki yordayıcı etkisini açıklamak bakımından farklı analiz modellerinin geliştirilmesi önerilebilir.

KAYNAKÇA

- ACAR, G., KAYA, M. ve ŞAHİN, M.Y. (2012). School Administrators Ethical Leadership Behavior Effects on Physical Education Teachers Organizational Justice Level, *Turkish Journal of Sport and Exercise*, 14(3), 51-58.
- ADAMS, J.S. (1965). Inequity in Social Exchange, Ed.: L. BERKOWITZ içinde, *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol. 2, (pp.267-299) , New York Academic Press.

- AKATAY, A., YÜCEKAYA, P. ve KISAT, N.Ç. (2016). Yöneticilerin Etik Liderlik Davranışlarının, Örgütsel Adalet ve Sinizm Üzerine Etkileri: Çanakkale İl Emniyet Müdürlüğü'nde Bir Araştırma, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 14(28), 483-509.
- AYKANAT, Z. ve YILDIRIM, A. (2012). Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Araştırma, *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22(2), 260-274.
- BAKAN İ. ve DOĞAN, İ.F. (2013). *Liderlik - Güncel Konular ve Yaklaşımlar*, Ankara: Gazi Kitabevi.
- BEDI, A., ALPASLAN, C.M. ve GREEN, S. (2016). A Meta-analytic Review of Ethical Leadership Outcomes and Moderators, *Journal of Business Ethics*, 139(3), 517-536.
- BROWN, M.E., TREVINO, L.K. ve HARRISON, D.A. (2005). Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117-134.
- BROWN, M.E. ve TREVINO, L.K. (2006). Ethical Leadership: A Review and Future Directions, *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595-616.
- BUDAK, G., TOLAY, E., SEZGIN, O.B., ARPACI, S.Ç. ve AKSU, S.G. (2018). *Örgütsel Adalet*, Ankara: Nobel Yayınları
- BÜYÜKBEŞE, T. ve DAĞ, K. (2018). Etik Liderliğin Örgütsel Adalet Algısına Etkisinde Örgütsel Güvenin Aracı Rolü, *Social Science Studies Journal*, 4(15), 979-994.
- COLQUITT J. A. (2001). On The Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of A Measure. *Journal of Applied Psychology* 86(3), 386-400.
- CROPANZANO, R. ve RUPP, D.E. (2003). An Overview of Organizational Justice: Implications for Work Motivation, İçinde: Lyman W. Porter, Gregory A. Bigley, Richard M. Steers(Ed.), *Motivation and Work Behavior* (s.82-95). New York: McGraw-Hill.
- ÇIRAKLI, Ü., UĞURLUOĞLU, Ü., ŞANTAŞ, F. ve ÇELİK, Y. (2014). Etik Liderlik Davranışlarının Örgütsel Adalet Üzerindeki Etkisi: Hastanede Bir Uygulama, *İşletme Bilimleri Dergisi*, 2(2), 53-69.
- DEMİRTAŞ, Ö. (2015). Ethical Leadership Influence at Organizations: Evidence from the Field, *Journal of Business Ethics*, 126(2), 273-284.
- EROĞLUER, K. ve YILMAZ, Ö. (2015). Etik Liderlik Davranışlarının Algılanan Örgüt İklimi Üzerine Etkisine Yönelik Bir Uygulama: İş Yaşamında Yalnızlık Duygusunun Aracılık Etkisi, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7(1), 280-308.
- GILLILAND, S.W. ve CHAN, D. (2009). Örgütlerde Adalet: Teori, Yöntemler ve Uygulamalar, İçinde: N. Anderson, D.S. Öneş, H.K. Sinangil, C. Viswesvaran (Ed.), *Endüstri, İş ve Örgüt Psikolojisi El Kitabı* (s.167-193). İstanbul:Literatür Yayıncılık
- GÜL, H. ve İNCE, M. (2014). Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma, *Niğde Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 7(2), 127-150.
- <http://www.mevzuat.gov.tr/Metin.Aspx?MevzuatKod=7.5.8044&MevzuatIliski=0&s>, Yayınlanma Tarihi: 13.04.2005), T.C. Mevzuatı Geliştirme ve Yayın Genel Müdürlüğü, Mevzuat Bilgi Sistemi, (27.06.2018).
- KUGUN, O.A., AKTAŞ, E. ve GÜRİPEK, E. (2013). Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarında Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Rolü, *Balıkesir Üniversitesi S.B.E. Dergisi*, 16(30), 151-166.
- MOWDAY, R.T. ve COLWELL, K.A. (2003). Employee Reactions to Unfair Outcomes in the Workplace: The Contributions of Adams's Equity Theory to Understanding Work Motivation", *Motivation and Work Behavior*, pp.65-82, Ed.: Lyman W. Porter, Gregory A. Bigley, Richard M. Steers, McGraw-Hill, International Edition, New York.

- MUMCU, A. ve DÖVEN, M.S. (2016). Etik İklim ve Algılanan Örgütsel Adalet İlişkisi: Tokat İli Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma, *İş Ahlakı Dergisi*, 9(1), 113-152.
- NEUBERT, M.J., Carlson, D.S., Kacmar, K.M., Roberts, J.A. & Chonko, L.B. (2009). The Virtuous Influence of Ethical Leadership Behavior: Evidence from the Field, *Journal of Business Ethics*, 90(2), 157-170.
- NIEHOFF, B.P. ve MOORMAN, R.H. (1993). Justice As A Mediator of The Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior, *Academy of Management Journal*, 36(3), 527-556.
- ÖKTEM, Ş. (2013). The Effect of the Ethical Leadership on Perceived Organizational Justice and Organizational Identification of the Employees: The Case of Tourism Businesses, *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 1(3), 10-21
- ÖZGENER, Ş. (2009). *İş Ahlakının Temelleri - Yöneltil Bir Yaklaşım*, 2.Baskı, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- SONĞUR, C., ÖZER, Ö. ve ŞAHİN, D.S. (2017). Etik Liderliğin Örgütsel Adalet Üzerine Etkisi: Bir Kamu Hastanesinde Uygulama, *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 20(4), 445-456
- ŞENTURAN, Ş. (2014). *Örnek Olaylarla Örgütsel Davranış*, 1.Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.
- TUNA, M., BIRCAN, H. & YEŞİLTAŞ, M. (2012). Etik Liderlik Ölçeği'nin Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması: Antalya Örneği, *Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 26(2), 143-155.
- XU, A.J., LOI, R. ve NGO, H. (2016). Ethical Leadership Behavior and Employee Justice Perceptions: The Mediating Role of Trust in Organizations, *Journal of Business Ethics*, 134(3), 493-504.
- YALÇIN, A. (1994). Yöneticilikten Etkin Liderliğe, İçinde: Mustafa Özel (Ed.), *Stratejik Yönetim ve Liderlik* (52-62). İstanbul: İz Yayıncılık.
- YEŞİLTAŞ, M., ÇEKEN, H. ve SORMAZ, Ü. (2012). Etik Liderlik ve Örgütsel Adaletin Örgütsel Sapma Davranışları Üzerindeki Etkisi, *Muğla Üniversitesi S.B.E. Dergisi*, 28, 18-39.
- ZALEZNIK, A. (1994). Lider ve Yönetici: Aralarında Fark Var mı?. İçinde: Mustafa Özel (Ed.), *Çev. Ufuk Uyan, Stratejik Yönetim ve Liderlik* (31-40). İstanbul: İz Yayıncılık.