

# Yöneticilerin Etik Liderlik Davranışlarının, Örgütsel Adalet ve Sinizm Üzerine Etkileri: Çanakkale İl Emniyet Müdürlüğü'nde Bir Araştırma

Ayten AKATAY\* & Polat YÜCEKAYA\*\* &  
Necmiye Çepni KISAT\*\*\*

## Özet

*Bu çalışmada örgütlerde yönetici davranışlarının etik değerlere uygunluğunun, iş görenlerin adalet algılarına ve örgüte ilişkin geliştirdikleri tutumlara etkileri incelenmektedir. Çalışmanın amacı, emniyet müdürlüğünde görevli iş görenlerin örgütsel adalet algıları ve sinizm düzeylerini tespit etmek, yöneticilerin etik liderlik davranışlarının iş görenlerce nasıl algılandığını ve bu algının örgütsel adalet ile sinizm üzerindeki etkilerini incelemektir. Bu amaçla Çanakkale il emniyet müdürlüğünde görevli 322 personel ile 2015 yılı Kasım-Aralık aylarını kapsayan dönemde yüz yüze anket uygulanarak veri toplanmıştır. Toplanan verilere faktör analizi, T testi, korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır. Yapılan araştırma sonuçlarına göre yöneticilerin etik liderlik davranışları örgütsel adaleti pozitif ve örgütsel sinizmi negatif etkilemektedir. Yöneticilerin etik liderlik davranışları algısı, iş görenlerin yaş, medeni hal ve mesleki pozisyonlarına göre farklılaşırken; cinsiyet ve çalışma süresine göre farklılık göstermemektedir. İş görenlerin örgütsel adalet algıları, medeni halleri ve mesleki pozisyonlarına göre farklılaşmakta olup; sinizm algıları ise yaşlarına, medeni hallerine ve mesleki pozisyonlarına göre farklılaşmaktadır.*

**Anahtar Kelimeler:** Etik liderlik, Örgütsel adalet, Sinizm

## Effects of Managers Ethical Leadership Behaviours over Organizational Fairness and Cynism: A Research Over Police Department in Canakkale Province

## Abstract

*In this study the effects of compliance to ethical values of manger behaviors in organizations on employee's perception of justice and development of an attitude regarding the organization is explored. The aim of study is to determine the perception of organizational justice and cynicism level of the employees working at the police department, to explore*

\* Doç. Dr. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, E-mail: aytenakatay@yahoo.com

\*\* Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, E-mail: polatyucekaya@gmail.com

\*\*\* Öğr Gör. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, E-mail: necmiye@gmx.at

*how ethical leadership behaviours of managers are perceived by the employees and to examine the effects of this perception on organizational justice and cynicism. For this purpose data were collected from 322 personnel working in Çanakkale provincial police office by conducting a questionnaire in a face-to-face manner in the year 2015 including the period of november-december. Factor analysis, T test, correlation analysis and regression analysis were performed on the collected data. According to the results of the study, organizational justice is positively affected by leadership behaviors of managers while it has a negative effect on organizational cynicism. While managers perception of ethical leadership behaviors were differentiated with respect to employee's age, marital status and professional status, gender and terms of employment doesn't show differences. Moreover, employee's perception of organizational justice were differentiated according to marital status and professional status whereas perception of cynicism doesn't differ by age, marital status and professional status.*

**Keywords:** Ethical leadership, Organizational Justice, Cynicism

---

## GİRİŞ

Faaliyet konusuna bakılmaksızın tüm işletmeler çevresinde meydana gelen değişimlerden etkilenirler. Başarılı olmayı ve rekabet üstünlüğü elde etmeyi hedefleyen işletmeler değişen çevre koşullarına uyum sağlamak zorundadır. Başarı özel kuruluşlar için kar iken; kamu işletmeleri için hizmetten faydalanan insanların memnuniyetidir. İşletmeleri başarıya götüren ise: makine, araç, gereç yada sermaye değil; işletmelerin rekabet gücünün en önemli kaynağı olan insan faktörüdür.

İşletmelerde rekabet gücünün esas kaynağı olan insan faktörünün belirli amaçlar doğrultusunda yönltilmesi gerekliliği, liderlik ihtiyacını ortaya çıkarır. Çalışanlarının işletme için rekabet avantajına dönüşebilmesi için örgütleri ile aralarında olumlu bir bağ kurmaları gerekmektedir. Liderin örgütte sahip olduğu otoriteyi nasıl kullandığı, işletme çalışanlarını etkilemektedir. Aynı zamanda rol model olan liderin davranışları ve olaylara yaklaşımları etik değerler ile çelişmemelidir. Bir liderin etik olabilmesi için herkese aynı kurallar ve ilkeler çerçevesinde davranış sergilemesi gerekir. Bu ilkeler doğruluk, dürüstlük, tarafsızlık, insan hakları, hümanizm, hukukun üstünlüğü, sorumluluk, sevgi, hoşgörü, eşitlik ve adalet olarak sıralanabilir.

Örgütsel adalet, ceza, mükafat, görev dağılımı, eşit muamele görme isteği gibi unsurları içerir. Örgütsel adaletin olmadığı durumlarda başarı şansı çok düşük olacaktır. Dağıtım adaleti, süreç adaleti ve etkileşim adaleti olmak üzere üç boyutta incelenen örgütsel adaletin (Folger ve Konovsky 1989) işgörenlerce algılanmadığı durumlarda, örgüte yönelik olumsuz tutumlar geliştirilebilir. İşgörenlerin, içinde buldukları örgütlerinin do-

ğallıktan uzak, yapmacık olduklarına ve adaletin olmadığına inanmaları durumu, sinizm kavramı ile ifade edilmektedir (Dean vd. 1998: 5).

Bu çalışma ile emniyet teşkilatı yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının emniyet personeline yarattığı örgütsel adalet ve sinizm algısı incelenmektedir. Çalışmanın önemi; emniyet personelinin vatandaşlara hizmet sunumu gerçekleştiren bir kamu kurumu olmasından kaynaklanmaktadır.

## **1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE**

### **1.1. Etik Liderlik**

Etik, insanların kişisel tercihleri doğrultusunda yaptıkları seçimleri, törelere uygun ahlaki davranışları ve dünya görüşleri ile yakından ilişkili bir kavramdır (Conaway ve Fernandez 2000). Etik, toplumsal ilişkilerin temelini oluşturan normlar, değerler ve kuralların iyi veya kötü olarak yada doğru veya yanlış olarak araştıran felsefeye verilen isimdir (Pehlivan 2001). Aydın (2006)'a göre etik, ahlaki davranışların eylemler, yargılar ve olaylar ile ilgilenen felsefenin bir parçası ve alt disiplindir.

Liderlik, çalışanların ortaklaşa paylaştıkları vizyona katkı sunmalarını sağlayan bir yönetim yaklaşımıdır (Aytaç 2003: 61). Etik lider; adil bir insan olup, aynı zamanda dürüst ve hakkaniyetli kişidir (Brown 2007: 141). Etik liderler sadece adil değil, aynı zamanda dürüst ve güven telkin eden insanlardır (Uğurlu 2009: 52). Etik liderlik, liderlerin örgütsel amaçlara ulaşırken yürürlükte bulunan yasa, yönetmelik ve politik unsurlara ve bununla birlikte mesleki etik ilkelerine uygun davranış şekillerinde bulunmaları olarak tanımlanabilir (Sancak 2014: 16). Etik liderlik; liderin etkinliğinin farkında olmasıyla olduğu kadar, kendisini takip edenlerin motivasyonu, iş tatmini ve örgütsel özdeşleşmeleri ile de yakından ilgilidir (Brown vd. 2005: 117).

Etik liderliğin temelinde, herkese karşı saygılı olma, farklı kültür ve dünya görüşünde olanlara karşı anlayışlı olma ve kaynak dağılımında etkinlik ve adalet gibi unsurlar yer almaktadır (Yılmaz 2006). Etik liderlik davranışları, etik kodlar rehberliğinde oluşturur. Etik kodlar; adil olma, dürüstlük, saygı prensibini içselleştirmiş idealist bir düşünce yapısını içerir. Organizasyonun düşünce yapısı ve değerlere verdiği önemi vurgularken, aynı zamanda bu prensiplerin ve ilkelerin somutlaştırılmış halidir (Berkman ve Arslan 2009: 99).

Liderlik çeşitleri için atfedilen özelliklerin çoğu, etik liderlik için de geçerlidir. Bu özelliklerden bir kaç arasında dürüstlük, sadakat, güvenilir olmak, kararlı olmak, işbirliği içinde hareket etmek, bilgiye ve bilime önem vermek sayılabilir. Liderin etik davranışlar göstermesi, örgütte hakim olan iklimin de, etik özellikler göstermesine ve iş görenlerin davranışlarını olumlu yönde değiştirmesinde etkili olmaktadır. Liderin etik davranışlar sergilemesi, organizasyonda uygunsuz kabul edilen davranışların azalmasına sebep olurken, aynı zamanda uygunsuz ve olumsuz davranış sergileyen iş görenler üzerinde engelleyici bir etkiye sahiptir (Peterson 2002: 313).

## 1.2. Örgütsel Adalet

Adalet ilkesi, adil olma ya da olmama olarak tanımlanabilecek bir durumdur. Örgütsel adalet kavramının genellikle çalışanların örgüt içerisindeki görevlerinin dağılımı, ücretlendirilmeleri, mesai saatlerine uyma durumları, ödül dağıtımı ve verilen yetkiler gibi değişkenler ile birlikte kullanıldığı görülmektedir. Bu bağlamda kısaca örgütsel adalet, örgüt yöneticisinin vermiş olduğu kararlar ve bu kararlar ile ilgili uygulamaların, çalışanlar tarafından adil ve olumlu olarak algılanıp algılanmadığıyla ilişkili bir kavramı ifade etmektedir (İnce ve Gül 2005: 76). Başka bir ifadeyle örgütsel adalet; örgüt içerisinde ödül sisteminin nasıl işlediği, ücretlerin nasıl belirlendiği, cezaların neye göre verildiği ve terfi esaslarıyla ilgili kararların alınma biçimi ve bu kararların çalışanlar tarafından algılanma şekli olarak tanımlanabilmektedir (İçerli 2010: 69).

Örgütsel adalet teorileri incelendiğinde, dağıtım adaleti, işlemsel adalet ve etkileşim adaleti olmak üzere üç boyut ortaya çıkmaktadır (Folger ve Konovsky 1989, Bağcı 2013, Çakır 2006, Colquitt 2001, Anderson ve Shinn 2003). Bu bağlamda dağıtım adaleti; çalışanların örgütte adaletsizlik olduğunu algıladıkları takdirde, onların tepkilerini inceleyerek adaletsizliği ortadan kaldırmayı hedeflemektedir. Yani dağıtım adaleti bir örgütte çalışanlara verilen ücretin adaletli algılanıp algılanmadığı ile ilgiliyken; işlemsel adalet bu ücretleri belirlemede kullanılan bir araçtır (Folger ve Konovsky 1989: 115). Başka bir deyişle, dağıtım adaleti işgörenin bilgi birikimi ve tecrübesi ile örgüte katmış olduğu değeri inceleyerek, bunun karşılığında almayı beklediği ücrete ilişkin adalet algıları ile ilgilenmektedir (Bağcı 2013: 165).

Etkileşim adaleti, örgüt içerisinde adaleti sağlamak ve çalışanların iş ortamını daha adaletli bulabilmeleri adına bulunulan girişimleri ifade et-

mektedir. Dağıtım adaleti daha çok reaktif yani dış faktörler tarafından yönlendirilen bir özellik gösterirken, işlemsel ve etkileşim adaleti daha çok proaktif özellik göstermektedir (Çakır 2006: 45). Çalışanlar, örgüt içersinde yöneticilerin kendilerine nasıl davrandığını ve alınan kararların adil olup olmadığını irdelerler. Etkileşim adaleti de tam olarak bu karar süreci boyunca çalışanların adaleti sağlamak adına ne söyledikleri ve ne yaptıkları ile ilgilenmektedir. Örgütteki yöneticiler yani karar alıcılar, çalışanların istek ve adalet algularına duyarlı davranarak saygı göstermeleri durumunda ve alınan kararlarla ilgili açıklamalar yapıldığı sürece, örgütteki etkileşim adaleti algısı artacaktır (Colquitt 2001: 386). Anderson ve Shinew'e (2003: 229) göre bu durumda örgütteki çalışanlar arasındaki işbirliğini ve olumlu düşünce ve davranışları etkileyecektir. Adalet duygusunun hakim olduğu örgüt yapılarında işgörenler aidiyet hislerinin artması ve sinik davranışlar gösterme eğilimlerinin azalması beklenir.

### **1.3. Örgütsel Sinizm**

Sinizm, Antik Yunan da M.Ö. 500 yıllarında, sinik kelimesinden köklerini almış bir düşünce anlayışı ve yaşam tarzı şeklinde, karşımıza çıkmaktadır (Kalağan ve Güzeller 2010: 83). Andersson vd. (1997: 449-469) kendi çıkarlarını her şeyin üzerinde tutan ve başka insanları çıkarıcı olarak gören kişileri sinik; bu durumu açıklamaya çalışan düşünce tarzını da sinizm olarak adlandırmışlardır. Kanter ve Mirvis (1989)'a göre, sinik insanlar hayal kırıklığına uğramış ve dünya görüşü kısıtlı olan kişilerdir ve toplumda iletişim kurdukları insanların sadece kendi çıkarlarına hizmet eden, benmerkezci kişiler olduğunu ileri sürerler. Örgütsel sinizm kavramı ise, örgüt için kritik sonuçlar doğuran durumlara neden olan ve örgütün inanırlılığına zarar veren bir durumdur (Abraham 2000: 269). Örgütsel sinizm, iş görenlerin çalıştıkları örgüte karşı geliştirdiği olumsuz düşünceler ve tutumlar olarak tanımlanabilir. Bu tutumlar duygusal, bilişsel ve davranışsal olmak üzere üç boyutta incelenmektedir (Dean vd. 1998: 345).

Örgütsel sinizmin duygusallık boyutu, utanç, kaygı, sıkıntı, saygısız davranışlarda bulunma gibi duygusal durumları ifade etmektedir (Abraham 2000: 269). Örgütsel sinizmin bilişsel boyutu ise öfkelenme, diğer örgüt paydaşlarını hor görme ve kınama gibi negatif duygularla kendini gösteren, örgütte dürüstlük olmadığına yönelik hissedilen kuvvetli inanç durumudur (Dean vd. 1998: 345-346). Örgütsel sinizmin davranışsal boyutunda ise sinik davranışlar gösteren kişilerin örgüt amaçları ile alay etmesi, örgütteki görevleri kendince alaya alarak yeniden tanımlaması gibi davranış ve tutumlarla karşımıza çıkmaktadır (Brandes 1997: 34-35).

Örgütsel sinizm farklı sınıflandırma şekilleri ile karşımıza çıkmaktadır. Bunları kişilik, toplumsal, çalışan, meslek ve örgütsel değişim sinizmi olarak sıralayabiliriz (Özgener vd. 2008: 58). Kişilik sinizmi diğer örgüt paydaşlarını küçümseyerek aşağılamakta ve onlara saygısız davranışlarda bulunmak olarak açıklanmakta iken; toplumsal sinizm, toplum, kurumlar ve diğer unsurlarla ilgili yaşanan hayal kırıklığı olmasına rağmen insanların diğerleri ile ilgili izlenimlerini ele alır. Çalışan sinizmi, örgütteki başka bir kişiye, gruba, düşünce tarzına, geleneğe veya örgütün tamamına karşı küçük görme, güvensizlik, umutsuzluk ve hayal kırıklığı durumunun yaşandığı, hem genel hem de kişisel özellikli bir tutumdur (Anderson 1996: 1397-1398). Mesleki sinizm, uyuşukluk, umursamazlık, dalgınlık ve vurdumduymazlık durumları ile ifade edilebilir (Abraham 2000: 273). Örgütsel değişim sinizmi ise, değişimi gerçekleştirme gereken kimselerin tembel oldukları, değişim için gerekli yetenekten yoksun olduklarına yönelik olarak geliştirilmiş bir inanış ve değişim çabalarının başarısına yönelik olumsuz bakış açısına sahip olma durumudur (Abraham 2000: 272).

Liderlerin adil davranmaması, psikolojik sözleşme ihlalleri, örgüt politikaları, örgütsel adaletsizlik, çalışanların özellikleri, uzun çalışma saatleri örgütsel sinizm faktörleri olarak sayılabilir. Sinizm, tüm örgütlerde etkinlik ve verimliliğin önündeki büyük engellerden biridir (Abraham 2000: 274). Sinizmin örgütler üzerindeki olumsuz etkileri şu şekilde sıralanabilir: İş görenlerin örgüte bağlılığın zayıflaması, iş tatmininin azalması, işgören devir oranının artması, örgüt başarısını engelleyici yöndeki sabotajlar, hırsızlık, dolandırıcılık gibi olumsuzluklarda artış, iş görenlerin işten ayrılma isteklerinde artış, iş görenlerin yürürlükteki kurallara uymama durumlarında artış, itaatsizlik, örgütte iş görenlerin şüphe duygularında artış, örgüte yönelik güvensizlik duygusunda artış, iş gören performansının azalması, işe devamsızlık oranlarında artış, motivasyonun azalması ve örgütte lidere olan güvenin azalması olarak sıralanabilir (Kalağan 2009: 81).

#### **1.4. Etik Liderlik, Örgütsel Adalet ve Sinizm İlişkisi İle İlgili Yapılan Çalışmalar**

Yapılan birçok bilimsel araştırmada yöneticilerin etik liderlik özellikleri ile astların örgütsel adalet alguları arasında ilişki bulunmuştur (Zhu, May ve Avolio 2004; Turhan 2007: 215). Bu bağlamda Zhu ve arkadaşları tarafından yapılan bir çalışmada iyi, doğru, adil ve ahlaklı davranışlar sergileyen bir liderin etik davranışlar gösterdiği düşünülmekte ve liderin oluşturduğu örnek ortamın, çalışanların birbirleri ile olan ilişkilerini pozitif olarak etkilediği belirlenmiştir. Bunun yanı sıra etik liderlik davranışları ile ör-

örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi araştırmak için yapılan başka bir çalışmada, genel ve mesleki liselerdeki yöneticiler incelenerek bunların etik liderlik davranışlarının, okuldaki sosyal adalet üzerindeki etkisine bakılmıştır. Bu çalışmanın sonucunda ise, bu okullardaki öğretmenlerin sosyal adaleti algılama düzeyi ile okul yöneticilerin etik liderlik davranışları gösterme düzeyi arasında bir ilişki tespit edilmiştir. Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının düzeyi yükseldikçe, öğretmenlerin sosyal adalet algılama düzeyide o derece olumlu olmaktadır (Turhan 2007: 215).

Örgütsel sinizm Bedian (2007: 11) tarafından örgüt içerisinde çalışanlara karşı adalet, dürüstlük ve doğruluğun hakim olmadığı ve bu unsurların çoğu zaman örgüt menfaati için göz ardı edildiği bir durum olarak tanımlanmıştır. Böylesi bir çalışma ortamında örgüt çalışanları genellikle adil bir şekilde ödüllendirilmemektedirler (Anderson ve Bateman 1997: 451). Örgütsel sinizm, örgütsel adalet bağlamında da ele alınmıştır (Bernerth vd. 2007; Wu vd. 2007; Fitzgerald 2002; Kutanis ve Çetinel 2009; Tükeltürk vd. 2009; Yeşiltaş, Çeken ve Sormaz 2012; Arslantaş ve Dursun 2008; Mayer vd. 2012).

Bernerth vd. (2007) çalışmalarında hem dağıtım adaleti hemde etkileşim adaleti ve örgütsel sinizm arasında negatif yönlü bir ilişki gösterirken, işlemsel adalet ve örgütsel sinizm arasında bir ilişki tespit edilememiştir. Fitzgerald (2002) ise örgütsel adaletsizliğin bütün boyutlarının örgütsel sinizmin öncülü olarak etki yarattığı sonucuna ulaşmaktadır.

Kutanis ve Çetinel (2009) örgütsel adalet algısı ile sinizm ilişkisini bir devlet üniversitesinde görevli akademisyenler üzerinde yaptıkları çalışmada incelemiştir. Çalışma sonucunda olumsuz adalet algısının, çalışanlarda sinik tutumlara neden olduğunu ortaya çıkarmışlar ve araştırma görevlilerinin diğer akademik personele göre daha fazla sinik tutumlara sahip olduklarını tespit etmişlerdir.

İstanbul'da dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin farklı departmanlarında 675 çalışan ile yapılan araştırmada farklı adalet türleri ile etik liderlik arasında olumlu yönlü bir ilişki olduğu saptanmıştır (Yeşiltaş, Çeken ve Sormaz 2012). Bu bağlamda yöneticilerin çalışanlara karşı gösterdikleri olumlu davranışlar ve örgüt içerisinde izledikleri stratejiler çalışanlar tarafından adil olarak algılanması durumunda bu iki taraf arasında güçlü bir ilişkinin oluşmasına neden olacaktır (Arslantaş ve Dursun 2008: 121). Bunun yanı sıra etik liderliğin bir bileşeni olan "adil davranma" etkileşim adaleti ile tam olarak örtüşmektedir. Çünkü bu bileşen örgüt içerisinde çalışanların yöneticiler tarafından dinlenmesini, dengeli kararlar alınmasını, adil davranılmasını ve çalışanlar için iyi olan neyse ona göre karar verilmesinin öngörmektedir (Mayer vd. 2012: 157).

Ayrıca yapılan birçok araştırmada yöneticilerin etik liderlik davranışları ve çalışanların sinik tutumları arasında bir ilişki bulunmuştur (Akan, Bektaş ve Yıldırım 2014; Özler, Atalay ve Şahin 2010; Dean, Brandes ve Dharwadkar 1988). Erzurum ilinin merkez ilçelerindeki öğretmenler arasında yapılan bir araştırmada, sınıf öğretmenlerinin algılarına göre etik liderlik ile örgütsel sinizm arasındaki ilişki incelenmiştir, Çalışmanın sonucu etik liderliğin tüm alt boyutları ile örgütsel sinizm arasında ters yönde bir ilişkinin olduğunu göstermiştir. Yani etik liderlik algısı arttıkça öğretmenlerin sinik davranışlarının azalmakta olduğu görülmüştür (Akan, Bektaş ve Yıldırım 2014).

Ayrıca Özler, Atalay ve Şahin (2010) kişilerin sinik olmasının en büyük nedenlerinden birinin, etik unsurlar taşıyan güven duygusu eksikliği olduğunu belirtmiştir. Çünkü güvensizlik, kişiler arasında şüphe ve önyargının artması sonucu kişinin çevresine karşı olumsuz duygular geliştirerek içine kapanmasına sebep olmaktadır. Buna göre sinik davranışlar sergileyen çalışanların, örgüte ya da örgütü temsil eden insanlara karşı bir güven sorunu olduğu düşünüldüğünde, etik liderlik davranışı sergilenen yönetimlerde örgütsel sinizmin daha az olması beklenen bir durumdur. Sinikler için insanlar samimiyetten ziyade aldatmaya eğilimlidirler. Oysa insanlara inanan, güven veren ve tutarlı davranışlar gösteren etik liderlerin sinik inanç ve duyguları azalttığı ve değiştirdiği söylenebilmektedir (Dean, Brandes ve Dharwadkar 1988).

## 2. METODOLOJİ

### 2.1. Araştırmanın Amacı Ve Kapsamı

Emniyet teşkilatında iş görenlerin işe yönelik tutumları, sadece kurum başarısını etkilemekle kalmaz. Esas vazifeleri toplumsal barış, huzur ve güveni sağlamak olan emniyet teşkilatı çalışanlarının halk ile doğrudan temas halinde bulunmaları, yoğun stres altında ve zor şartlarda görev yapmaları nedeniyle, bu çalışmada emniyet teşkilatı yöneticilerinin etik liderlik özelliklerinin, emniyet personelinin örgütsel adalet algılarına ve örgütsel sinizm düzeylerine etkisi araştırılmıştır. Araştırma evreni Çanakkale İl Emniyet Müdürlüğünde çalışan personelden oluşmaktadır. Bu amaçla Çanakkale İl Emniyet Müdürlüğünde görevli personelden 2015 Kasım-Aralık aylarını kapsayan dönemde veri toplanmıştır.

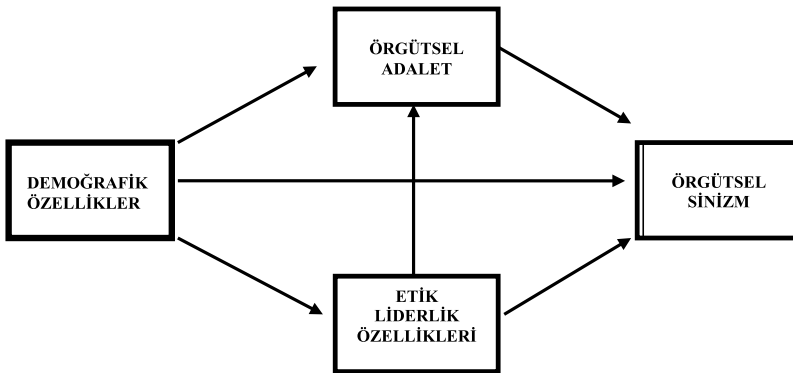


## 2.2. Araştırmanın Yöntemi Ve Modeli

Çalışmanın örneklemi olan Çanakkale İl Emniyet Müdürlüğü personeli ile anket uygulanarak veri toplanmıştır. Bu amaçla halkla ilişkiler departmanı ile koordine kurularak 450 anket dağıtılmış, dağıtılan anketlerden 343 anket geri dönmüş ve 322 adedi geçerli sayılarak değerlendirmeye alınmıştır. Geri dönen ve geçerli sayılan anketlerin oranı %71,5 olarak tespit edilmiştir. Yöneticilerinin etik liderlik özelliklerinin, emniyet personelinin örgütsel adalet algılarına ve örgütsel sinizm düzeylerine etkisini tespit etmek için dört bölüm ve 46 adet kapalı uçlu sorudan oluşan anket hazırlanmıştır. Anketin birinci bölümündeki sorular için; Brown vd. (2005) tarafından geliştirilen on sorudan oluşan etik liderlik ölçeği, ikinci bölümde Coquitt (2001) tarafından geliştirilen, Özmen vd. (2007) tarafından Türkçeye uyarlanan yirmi soru ve üç boyuttan oluşan örgütsel adalet ölçeği ve üçüncü bölümde ise Brandes (1997) tarafından geliştirilen on soru ve üç boyuttan oluşan örgütsel sinizm ölçeğinden yararlanılmıştır. Bu bölümlerde sorular Likert ölçeğinde hazırlanmış olup, cevaplar ise “Kesinlikle katılıyorum ile kesinlikle katılmıyorum” olmak üzere beş dereceli bir skalada değerlendirilmiştir. Anketin dördüncü bölümünde ise demografik özellikler için ise altı soru bulunmaktadır.

Anket formlarıyla toplanan veriler istatistik paket programı ile analiz edilmiştir. Araştırmada kullanılan ölçeğe, faktör analizi, T testi, korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır. Araştırma modelinde demografik özellikler, etik liderlik özellikleri, örgütsel adalet ve örgütsel sinizmden oluşan değişken grubu bulunmaktadır.

Şekil 1: Etik Liderlik Özellikleri, Örgütsel Adalet ve Sinizm İlişkisini Gösteren Model



Bu çalışmada yöneticilerinin etik liderlik özelliklerinin, emniyet personelinin örgütsel adalet algularına ve örgütsel sinizm düzeylerine etkisini tespit etmek için şekil 1’de görülen model oluşturulmuştur.

Etik liderlik, örgütsel adalet ve örgütsel sinizm önemli kavramlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu açıklamalar doğrultusunda aşağıdaki hipotezler kurulmuştur:

- **H1a:** İl Emniyet Müdürlüğünde görevli yöneticilerin etik liderlik davranış algısı çalışanların cinsiyetlerine göre farklılaşmaktadır.
- **H1b:** İl Emniyet Müdürlüğünde görevli yöneticilerin etik liderlik davranış algısı çalışanların yaşlarına göre farklılaşmaktadır.
- **H1c:** İl Emniyet Müdürlüğünde görevli yöneticilerin etik liderlik davranış algısı çalışanların medeni durumlarına göre farklılaşmaktadır.
- **H1d:** İl Emniyet Müdürlüğünde görevli yöneticilerin etik liderlik davranış algısı çalışanların mesleki pozisyonlarına göre farklılaşmaktadır.
- **H1e:** İl Emniyet Müdürlüğünde görevli yöneticilerin etik liderlik davranış algısı çalışanların bu kurumdaki çalışma sürelerine göre farklılaşmaktadır.
- **H2a:** İl Emniyet Müdürlüğünde görevli çalışanlarının örgütsel adalet algısı cinsiyetlerine göre farklılaşmaktadır.
- **H2b:** İl Emniyet Müdürlüğünde görevli çalışanlarının örgütsel adalet algısı yaşlarına göre farklılaşmaktadır.
- **H2c:** İl Emniyet Müdürlüğünde görevli çalışanlarının örgütsel adalet algısı medeni durumlarına göre farklılaşmaktadır.
- **H2d:** İl Emniyet Müdürlüğünde görevli çalışanlarının örgütsel adalet algısı mesleki pozisyonlarına göre farklılaşmaktadır.
- **H2e:** İl Emniyet Müdürlüğünde görevli çalışanlarının örgütsel adalet algısı bu kurumdaki çalışma sürelerine göre farklılaşmaktadır.
- **H3a:** İl Emniyet Müdürlüğünde görevli çalışanlarının örgütsel sinizm algısı cinsiyete göre farklılaşmaktadır.
- **H3b:** İl Emniyet Müdürlüğünde görevli çalışanlarının örgütsel sinizm algısı yaşlarına göre farklılaşmaktadır.
- **H3c:** İl Emniyet Müdürlüğünde görevli çalışanlarının örgütsel sinizm algısı medeni durumlarına göre farklılaşmaktadır.
- **H3d:** İl Emniyet Müdürlüğünde görevli çalışanlarının örgütsel sinizm algısı mesleki pozisyonlarına göre farklılaşmaktadır.

- **H3e:** İl Emniyet Müdürlüğünde görevli çalışanlarının örgütsel sinizm algısı bu kurumdaki çalışma sürelerine göre farklılaşmaktadır.
- **H4a:** İl Emniyet Müdürlüğündeki yöneticilerin etik liderlik davranışları ile İl Emniyet Müdürlüğünde çalışanlarının örgütsel adalet algıları arasında ilişki vardır.
- **H4b:** İl Emniyet Müdürlüğündeki yöneticilerin etik liderlik davranışları ile çalışanlarının örgütsel sinizm düzeyleri arasında ilişki vardır.
- **H4c:** İl Emniyet Müdürlüğünde çalışanlarının örgütsel adalet algıları ile örgütsel sinizm düzeyleri arasında ilişki vardır.

## **2.2. Geçerlilik ve Güvenilirlik**

Sosyal bilimlerde çalışma yapıldığında psikolojik faktörler nedeniyle çalışmalarda ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirliği sağlanmalıdır. Bir ölçeğin geçerliliği, ölçülmek istenen şeyi ölçmeye uygunluğudur. Geçerlilik için uygulamada çok değişik türler mevcut olmakla birlikte, yapı, içerik, öngörülse ve ölçüt geçerliliği en sık kullanılanlardır (Altunışık vd. 2012: 123). Bu çalışmada araştırmanın geçerliliği sağlamak için yapı geçerliliği yöntemi kullanılmıştır. Yapı geçerliliği yönteminde ölçmeye çalışılan özelliklerle alakalı olarak, istenilen özelliklerin olup olmadığına bakılır ve ölçeğin neden doğru olduğu ortaya konmaya çalışılır. Bu sebeple faktör analizine başvurulur (Karasar 2005: 152).

Güvenilirlik: "Bir testin veya ölçeğin ölçmek istediği şeyi tutarlı ve istikrarlı bir şekilde ölçme derecesidir" (Altunışık vd. 2012: 124). Araştırmada güvenilirlik test etmek için içsel tutarlılık ölçümü için en yaygın kullanılan yöntem olan Cronbach Alpha olarak bilinen alpha katsayısıdır. Bu katsayıya bağlı olarak ölçek güvenilirliği: "0 ile 0,4 arasında ise ölçek güvenilir değil; 0,4 ile 0,6 arasında ise ölçek güvenilirliği düşük; 0,6 ile 0,8 arasında ise ölçek oldukça güvenilir; 0,8 ile 1,0 arasında ise ölçek yüksek derecede güvenilirdir" (Kalaycı 2014: 405). Alpha değerinin 0,7 üzerinde olmasının arzu edilir; ancak inceleme türündeki çalışmalar için bu değer 0,5'e kadar makul kabul edilebilir (Altunışık vd. 2012: 126).

Emniyet müdürlüğündeki yöneticilerin etik liderlik davranışlarını ölçmeye yönelik hazırlanan ve Brown vd. (2005) tarafından geliştirilen ölçeğe uygulanan güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach's Alpha değeri 0,919 olarak hesaplanmıştır. Ayrıca Coquitt (2001) tarafından geliştirilen ve Özmen vd (2007) tarafından Türkçeye uyarlanan örgütsel adalet ölçeğinin güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach's Alpha değerinin 0,956 olduğu

tespit edilmiştir. Son olarak emniyet çalışanlarının örgütsel sinizm algılarını ölçmeye yönelik olarak hazırlanan ve Brandes (1997) tarafından geliştirilen ölçeğin analizi sonucunda elde edilen Cronbach's Alpha değeri 0,822 düzeyindedir. Bu sonuçlara göre araştırmada kullanılan ölçekler yüksek derece güvenilirlerdir.

### **3. BULGULAR VE TARTIŞMA**

#### **3.1. Demografik Bulgular**

Anketi cevaplandırılanların %9,9'u 18-25 yaş grubunda yer almakta olup, %30,4 'ü 26-33 yaş aralığında; %47,2'si 34-41 yaşları arasındadır. %10,6'sı 42-49 yaş aralığında ve %1,9'u ise 52 ve üzerindeki yaşlardadır. Katılımcıların %82,9'u erkek ve %17,1'i ise kadınlardan oluşmaktadır. %78,6'sı evli; %19,9'u bekar ve %1,6'sı ise boşanmış kişilerdir. Anketi cevaplayan kişilerin %5,0'i şube müdürü; %3,1'i baş polis; %85,1'i polis; %3,7'si sivil memur; %3,1'i ise yardımcı hizmetler sınıfında çalışan kişilerdir. Ankete katılanların %20,0'si 1-4 yıl; %17,7'si 5-10 yıl; %28,0'i 11-16 yıl; %26,7'si 17-22 yıl ve %7,5'i 23 yıl ve daha fazla bu mesleği icra etmektedir. Katılımcıların %59,0'u 1-4 yıl; %23,9'u 5-10 yıl; %9,3'ü 11-16 yıl; %6,5'i 17-22 yıl ve %1,2'si ise 23 yıl ve daha fazla son iş yeri olana Çanakkale il emniyet müdürlüğünde çalışmakta olduklarını belirtmişlerdir.

**Tablo 1: Demografik Bulgular**

<b>Katılımcıların Özellikleri</b>	<b>Sayı</b>	<b>%</b>
<b>YAŞ</b>		
18-25	32	9,9
26-33	98	30,4
34-41	152	47,2
42-49	34	10,6
50+	6	1,9
<b>TOPLAM</b>	<b>322</b>	<b>100,0</b>
<b>CİNSİYET</b>		
KADIN	55	17,1
ERKEK	267	82,9
<b>TOPLAM</b>	<b>322</b>	<b>100,0</b>
<b>MEDENİ DURUM</b>		
EVLİ	253	78,6
BEKAR	64	19,9
BOŞANMIŞ	5	1,6
<b>TOPLAM</b>	<b>322</b>	<b>100,0</b>
<b>MESLEKİ POZİSYON</b>		
ŞUBE MÜDÜRÜ	16	5,0
BAŞ POLİS	10	3,1
POLİS	274	85,1
SİVİL MEMUR	12	3,7
YARDIMCI HİZMETLER	10	3,1
<b>TOPLAM</b>	<b>322</b>	<b>100,0</b>
<b>MEMURİYET YILI</b>		
1-4 YIL	65	20,2
5-10 YIL	57	17,7
11-16 YIL	90	28,0
17-22 YIL	86	26,7
23 YIL VE FAZLASI	24	7,5
<b>TOPLAM</b>	<b>322</b>	<b>100,0</b>
<b>BU İŞ YERİNDE ÇALIŞMA SÜRESİ</b>		
1-4 YIL	190	59,0
5-10 YIL	77	23,9
11-16 YIL	30	9,3
17-22 YIL	21	6,5
23 YIL VE FAZLASI	4	1,2
<b>TOPLAM</b>	<b>322</b>	<b>100,0</b>

Etik liderlik özellikleri için yapılan faktör analizinde KMO(Kaiser-Mayer-Olkin) değeri 0,919 olarak belirlenmiştir ( $p < 0,05$ ) ve toplam varyansın % 70,592'sini açıklamaktadır Tüm sorular tek faktörde toplanmaktadır.

Tablo 2: Faktör Analizi – Etik Liderlik

Faktörler ve Değişkenler	Faktör Yüğü	Varyansın Açıklanma Oranı	Cronbach's Alpha
<b>Faktör 1 – Etik Liderlik Davranışı</b>		%70,592	,921
Bu kurumda yöneticiler, çalışanların fikirleriyle yakından ilgilenirler.	,848		
Bu kurumda yöneticiler, başarıyı sadece sonuçlarla değil, aynı zamanda başarıya giden yolla da değerlendirirler.	,843		
Bu kurumda yöneticiler, adil ve dengeli kararlar verirler.	,838		
Bu kurumda yöneticiler, karar verirken “yapılacak doğru şey nedir?” diye sorarlar.	,832		
Bu kurumda yöneticiler, iş görenlerin önerilerini dikkate alırlar.	,795		
Bu kurumda yöneticiler, işlerin etik bakımdan doğru biçimde nasıl yapılacağına ilişkin örnekler ortaya koyarlar	,791		
Bu kurumda yöneticiler, güvenilir kişilerdir.	,781		
Bu kurumda yöneticiler, çalışanlarla iş etiğı ve ya değerlerini tartışırar.	,768		
Bu kurumda yöneticiler, özel hayatını etik tarzda yürütürler	,592		
Bu kurumda yöneticiler, etik standartları ihlal eden iş görenlere yaptırım uygularlar	,571		

Örgütsel adalet için yapılan faktör analizi sonuçlarına göre ise; KMO değeri 0,956 dır ve toplam varyansın %72,769'unu açıklamaktadır ( $p < 0,05$ ). Tablo 3'te örgütsel adalet durumunu ölçen faktör grubuna ait faktör yükleri ve açıklama varyansları verilmiştir.

**Tablo 3: Faktör Analizi – Örgütsel Adalet**

Faktörler ve Değişkenler	Faktör Yüğü	Varyansın Açıklanma Oranı	Cronbach's Alpha
<b>Faktör 1 – Etkileşim Adaleti</b>		<b>%59,563</b>	<b>,952</b>
İşimle ilgili bir karar alınırken amirim bana saygı ve itibar gösterir.	,821		
İşimle ilgili bir karar alınırken amirim bana karşı kibar ve düşünceli davranır.	,817		
İşimle ilgili bir karar alınırken amirim, çalışan olmamdan doğan haklarıma saygı gösterir.	,806		
İşimle ilgili bir karar alınırken amirim, bunun sonuçları ve etkileri hakkında benimle görüş alışverişinde bulunur.	,783		
Amirim, işimle ilgili olarak alınan kararlara ilişkin haklı gerekçeler sunar .	,774		
İşimle ilgili bir karar alınırken amirim benim şahsi ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır.	,768		
İşimle ilgili bir karar alınırken amirim bana açık sözlü davranır	,728		
Amirim, işimle ilgili bir karar alınırken bana makul ve mantıklı bulduğum açıklamalar yapar.	,721		
Amirim, işimle ilgili her kararı çok açık ve net bir şekilde açıklar.	,612		
<b>Faktör 2 – İşlem Adaleti</b>		<b>%8,869</b>	<b>,919</b>
İşyerimde işle ilgili kararlar tarafsız olarak alınır.	,716		
İşyerimde işle ilgili karar verilmeden önce tüm çalışanların fikri alınır.	,707		
İşyerimde işle ilgili kararlar alınmadan önce tam ve doğru bilgi toplanır.	,692		
İşyerimde çalışanlar tarafından talep edildiğinde kararlara ilişkin açıklama yapılır ve ek bilgi sunulur.	,661		
İşyerimde alınan her karar, ilgili tüm personele tutarlı bir şekilde uygulanır.	,582		
İşyerimde işle ilgili alınan kararlara karşı çıkma veya bunların değiştirilmesini talep etme hakkı vardır.	,555		
<b>Faktör 3 – Dağıtım Adaleti</b>		<b>%3,837</b>	<b>,875</b>
Çalışma saatlerimle ilgili düzenlemenin adil olduğu kanaatindeyim.	,840		
Ücret düzeyimin adil olduğunu düşünüyorum.	,821		
İş yükümün adil olduğu kanaatindeyim.	,784		
Genel olarak değerlendirdiğinde, bu işyerinde bana sunulan maddi ve manevi ödüllerin adil olduğunu düşünüyorum.	,688		
Görevimle ilgili sorumluluklarımla adil olduğum kanısındayım.	,571		

Örgütsel sinizm için yapılan faktör analizi sonuçlarına göre KMO değeri ,822 ve p değeri (0.000) dır ve faktörler toplam varyansın % 65,196'sını açıklamaktadır. Tablo 4'te ise, örgütsel sinizm durumunu ölçen faktör grubuna ait faktör yükleri ve açıklama varyansları verilmiştir.

**Tablo 4:** Faktör Analizi – Örgütsel Sinizm

Faktörler ve Değişkenler	Faktör Yüğü	Varyansın Açıklanma Oranı	Cronbach's Alpha
<b>Faktör 1 – Bilişsel Sinizm</b>		<b>%39,963</b>	<b>,787</b>
Çalıştığım kurumda, söylenenle yapılanın farklı olduğuna inanırım	,867		
Çalıştığım kurumda, amaçlar, politikalar ve uygulamaların çok az ortak yönü vardır	,777		
Çalıştığım kurumda, bir şeyin yapılacağı söylenir ve eğer gerçekten yapılırsa, hayretler içinde kalırım.	,698		
Çalıştığım kurumda, yapılacağı söylenenle, gerçekten yapılanlar arasında az bir benzerlik görürüm.	,641		
<b>Faktör 2 – Davranışsal Sinizm</b>		<b>%14,951</b>	<b>,806</b>
Kurum dışındaki arkadaşlara kurum içinde olan biten hakkında yakınıırım.	,843		
İşyerimde çalışma arkadaşlarımla bir şeyleri bildiğimizi ima eden bakışmalarda bulunuruz.	,789		
Kendimi işyerimdeki sloganlar ve yeni uygulamalar ile dalga geçerken bulurum.	,788		
<b>Faktör 3 – Duyuşsal Sinizm</b>		<b>%10,282</b>	<b>,525</b>
Çalıştığım kurumda, kızgınlık duygusunu sürekli hissederim.	,821		
Çalıştığım kurumda, baskı duygusunu sürekli hissederim.	,690		
Çalıştığım kurumda endişe kaygı duygusunu sürekli hissederim	,565		

### 3.2. Hipotezlerin Test Edilmesi

Emniyet teşkilatındaki yöneticilerin etik liderlik davranışlarının kadın ile erkek arasında bir farklılaşma gösterip göstermediğini analiz etmek için bağımsız örneklem t-testi kullanılmıştır. Etik liderlik davranışları ile cinsiyet arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı değildir ( $t = -0,253$ ;  $p > 0,05$ ). H1a hipotezi reddedilmiştir.



Ayrıca yine yapılan olan t-testine göre emniyet çalışanlarının örgütsel adalet algısının cinsiyete göre bir farklılaşma göstermediği saptanmıştır ( $t = 0,501$ ;  $p > 0,05$ ). H2a hipotezi reddedilmiştir. Bu durum örgütsel sinizm algısında da aynı şekildedir ve kurum çalışanlarının vermiş oldukları cevaplar arasında cinsiyetlere göre istatistiki olarak anlamlı bir fark görülmemiştir ( $t = -0,564$ ;  $p > 0,05$ ). H3a hipotezi reddedilmiştir. Çanakkale il emniyet müdürlüğünde yapılan bu çalışmaya katılan kadınlar ve erkekler birbirlerine yakın cevaplar vermiştir.

Tablo 5: T Testi

Boyut	Cinsiyet	n	$\bar{x}$	ss	t	p
Etik Liderlik Davranışları	Kadın	43	2,8977	,72489	-,253	,800
	Erkek	275	2,9375	,99014		
Örgütsel Adalet	Kadın	43	2,8360	,76729	,501	,617
	Erkek	275	2,7509	1,07097		
Örgütsel Sinizm	Kadın	43	2,8395	,70107	-,564	,573
	Erkek	275	2,9229	,92914		

Yöneticilerin etik liderlik davranışları ile yaş arasında anlamlı bir fark olup olmadığını tespit etmek için tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır. Bu analizin sonucunda anketi yanıtlayanların yaşları ile kurumdaki yöneticilerin etik liderlik davranışı algıları arasında anlamlı bir fark mevcuttur. ( $F=3,231$ ;  $p < 0,05$ ). Bu bağlamda yapılan Tukey çoklu karşılaştırma testinin sonucuna göre en büyük farklılık 18-25 yaş ile 52 yaş ve üstü olanlar arasındadır. Bu sonuç bize gençlerin etik liderlik davranışları algısı ile orta yaşın üzerindeki çalışanların algısının farklı olduğunu göstermektedir. 18 ile 25 yaş arasındaki çalışanlar yöneticilerin etik liderlik davranışları göstermelerine “nadiren” ve “bazen” gibi cevaplar verirken; 52 yaş ve üzeri çalışanlar kurumdaki yöneticilerin “sık sık” etik liderlik davranışlarını gösterdiklerini düşünmektedir. H1b hipotezi kabul edilmiştir.

Bu sonucun aksine çalışanların örgütsel adalet algısı ile yaş arasında  $p < 0,05$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark saptanamamıştır ( $F = 2,180$ ;  $p > 0,05$ ). Yani tüm yaş grupları kurum içersindeki adaleti birbirine benzer şekilde algılayarak bununla ilgili sorulara çoğunlukla “bazen” şeklinde cevap vermişlerdir. H2b hipotezi reddedilmiştir. Fakat örgütsel sinizm algısı ile yaş arasında çok büyük bir farklılık göze çarpmaktadır ( $F = 6,014$ ;  $p < 0,05$ ). Burada da yapılan Bonferroni çoklu karşılaştırma testinin

sonucunun göre en büyük fark yine 18-25 yaş ile 52 yaş ve üstü arasındadır. Genç çalışanlar örgütsel sinizm ile ilgili soruları “bazen” ve “sık sık” olarak cevaplarken; orta yaş ve üzeri çalışanlar bu sorulara “nadiren” ve “bazen” olarak cevap vermiştir. H3b hipotezi kabul edilmiştir.

*Tablo 6: Yaş, Medeni Hal ve Mesleki Pozisyona göre Varyans Analizi*

	Boyutlar	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Yaş	Etik Liderlik Davranışları	11,503	4	2,876	3,231	,013
	Örgütsel Adalet	9,181	4	2,295	2,180	,071
	Örgütsel Sinizm	18,269	4	4,567	6,014	,000
Medeni Hal	Etik Liderlik Davranışları	12,882	2	6,441	7,323	,001
	Örgütsel Adalet	7,264	2	3,632	3,460	,033
	Örgütsel Sinizm	13,642	2	6,821	8,842	,000
Mesleki Pozisyon	Etik Liderlik Davranışları	17,793	4	4,448	5,112	,001
	Örgütsel Adalet	21,882	4	5,471	5,403	,000
	Örgütsel Sinizm	8,336	4	2,084	2,635	,034

Yukarıdaki tabloda da yine görüldüğü gibi yöneticilerin etik liderlik davranışları ile cevaplayıcıların medeni hali arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır ( $F = 7,323$ ;  $p < 0,05$ ). H1c hipotezi kabul edilmiştir. Verilere daha detaylı bakıldığında ise, en büyük farkın evli ve bekarlar arasında olduğu görülmektedir. Evli çalışanlar yöneticilerin “bazen” etik liderlik davranışları gösterdiğini düşünürken, bu boyuta yönelik sorulara bekar çalışanlar “nadiren” ve “bazen” olarak yanıtlamıştır. Aynı durum örgütsel adalet algısı ( $F = 3,460$ ;  $p < 0,05$ ) ve örgütsel sinizm ( $F = 8,842$ ;  $p < 0,05$ ) içinde geçerlidir. H2c ve H3c hipotezleri kabul edilmiştir.

Yöneticilerin etik liderlik davranışları algısı ile mesleki pozisyonlar arasındaki farklara bakıldığında ise, yine anlamlı bir fark olduğu saptanmıştır ( $F = 5,112$ ;  $p < 0,05$ ). H1d hipotezi kabul edilmiştir. Buradaki en büyük fark ise müdürler ve polis memurları arasında olmaktadır. Müdürler kurumdaki yöneticilerin “sık sık” etik liderlik davranışları sergilediklerini düşünürken; polis memurları bunun sadece “bazen” olduğunu belirtmiştir. Bu durum hem örgütsel adalet algısında ( $F = 5,403$ ;  $p < 0,05$ ) hem de ilişkinin şiddeti aynı kuvvette olmasa da örgütsel sinizmde de aynıdır ( $F = 2,635$ ;  $p < 0,05$ ). H2d ve H3d hipotezleri kabul edilmiştir.

Son olarak ankete katılanların Çanakkale il emniyet müdürlüğündeki çalışma yılları ile yöneticilerin etik liderlik davranışları ( $F = 1,830$ ;  $p > 0,05$ ), örgütsel adalet algısı ( $F = 2,292$ ;  $p > 0,05$ ) ve örgütsel sinizm algısı ( $F = 1,156$ ;  $p > 0,05$ ) arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. H1e, H2e ve H3e hipotezleri reddedilmiştir. Yapılan Tukey çoklu karşılaştırma testinin sonuçlarına göre etik liderlik davranışlarına verilen cevaplar en çok 1-4 senedir kurumda çalışanlar arasında farklılık göstermektedir. Kurumda yeni çalışanlar yöneticilerin “bazen” etik liderlik davranışları gösterdiğini düşünürken; il emniyet müdürlüğünde 4 yıldan daha uzun süre çalışanlar etik davranışların “sık sık” gösterildiğine inanmaktadır. Örgütsel adalet bağlamında en büyük fark ise; 1-4 senedir teşkilatta çalışanlar arasındadır. Kurumda daha ilk yıllarında olan çalışanlar örgütsel adalet sorularına yönelik “nadiren” ve “bazen” cevapları verirken; daha uzun süreler kurumda çalışanlar bu sorulara “bazen” ve “sık sık” olarak cevap vermiştir. Bu sonuç bize kurumda yeni çalışmaya başlayanların daha uzun süredir kurumda olanlara oranla etik liderlik davranışları daha az gördüğü ya da algıladığı ve örgütsel adaletin olmadığı yada çok az gerçekleştiğine inandıkları sonucuna götürmektedir.

**Tablo 7a:** Regresyon Analizi (Etik Liderlik Davranışları ve Örgütsel Adalet Algısı)

MODEL ÖZETİ							
Model	R	R <sup>2</sup>	Uyarlanmış R <sup>2</sup>	Tahminin standart hatası	F değişim	F değişim Önem	Durbin-Watson
1	,868*	,754	,753	,51189	981,186	,000	1,678

Bağımlı değişken: Örgütsel Adalet

Tek değişkenli regresyon analizi  $Y = a + b \cdot X_1 + e$  genel formülü ile ifade edilebilir. Y harfi bağımlı değişkeni ifade etmekte olup, X ise bağımsız değişkendir. a ve b sayıları regresyon katsayılarıdır. e ise hata terimidir. R değeri bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasındaki korelasyonu temsil etmektedir. Bu değer yüksek oluşu bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki sıkı bir ilişkinin varlığını yada bağımsız değişkenin bağımlı değişkendeki değişimin önemli bir kısmını açıkladığını gösterir. emniyet teşkilatı yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile emniyet çalışanlarının örgütsel adalet alguları arasında çok güçlü pozitif doğrusal bir ilişki tespit edilmiştir ( $r = 0,868$ ;  $p < 0,05$ ).

$R^2$  değeri bağımlı değişkendeki varyansın(değişimin) % kaçının bağımsız değişken tarafından açıklandığını ifade eder. Modelimizde  $R^2= ,754$  olarak tespit edilmiştir. Yani yöneticilerinin etik liderlik davranışları, emniyet çalışanlarının örgütsel adalet algılarının % 75'ini açıklamaktadır.

Uyarlanmış R kare değeri ise bağımlı değişkeni açıklama yeteneği olsun ya da olmasın modele ilave edilen her yeni bağımsız değişken  $R^2$  değerinin büyümesine neden olur. Yani modelin açıklayıcılığının iyileştiği izlenimi verir. Uyarlanmış  $R^2$  gerçek açıklama gücünü gösterir(Altunışık ve diğ.,2012:237). Uyarlanmış  $R^2$  değeri % 75 olarak tespit edilmiştir.

**Tablo 7b: Regresyon Analizi (Etik Liderlik Davranışları ve Örgütsel Adalet Algısı)**

KATSAYILAR								
Model	Standartlaştırılmamış katsayılar		Standartlaştırılmış katsayılar	t değeri	Anlamlılık	Doğruluk istatistiği		
	B	Std. Hata	Beta			Tolerans	VIF	
1	(Sabit)	,016	,092		,173	,863		
	Etik Liderlik Davranışları	,938	,030	,868	31,324	,000	1,000	1,000

Bağımlı değişken: Örgütsel Adalet

Regresyon modelinin anlamlı olup olmadığını incelemek için ANOVA(Analysis of Variance) testi yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda F değeri 981,186 olarak bulunmuştur. F testinin sonucu anlamlıdır (sig.=0,00)'tir.

Tabloda yer alan sabit ifadesi modelde ki sabit a terimidir. Yani bağımsız değişkenin sıfır olması durumunda bağımlı değişkenin alacağı değeri ifade etmektedir. Tabloda yer alan B değeri ise ,868 olarak bulunmuştur. Bu değer modelimizdeki b değeridir ve bağımsız değişkenin katsayısıdır. Beta değeri tek değişkenli regresyon analizlerinde bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki korelasyona eşittir. t değeri ve buna tekabül eden anlamlılık (sig.=0,000) olduğu için etik liderlik davranışlarının örgütsel adalet algısını açıklama kabiliyetine olan katkısı anlamlıdır. Bu sonuç söz konusu modelin bağımlı değişkeni açıklamada önemli katkı sağladığı ve modelimizin anlamlı olduğunu göstermektedir. H4a hipotezimiz kabul edilmiştir.

**Tablo 8a:** Regresyon Analizi (Etik Liderlik Davranışları ile Örgütsel Sinizm Algısı)

MODEL ÖZETİ							
Model	R	R <sup>2</sup>	Uyarlanmış R <sup>2</sup>	Tahminin standart hatası	F değişim	F değişim Önem	Durbin-Watson
1	,425 <sup>a</sup>	,181	,178	,81203	70,635	,000	1,833

Bağımlı değişken: Örgütsel Sinizm Algısı

Bağımlı değişken olan örgütsel sinizm ile bağımsız değişken yöneticilerin etik liderlik davranışları arasındaki ilişkiyi gösteren R değeri ,425 olarak tespit edilmiştir. Yani orta güçlülükte bir ilişki mevcuttur. F değeri 70,635 ve (sig.=0,00)'tir. Bağımlı değişkendeki değişimi gösteren R<sup>2</sup> değeri ise ,181 olarak bulunmuştur. Örgütsel sinizmdeki değişimin %18'i yöneticilerin etik liderlik davranışları tarafından açıklanmaktadır.

**Tablo 8b:** Regresyon Analizi (Etik Liderlik Davranışları ile Örgütsel Sinizm Algısı)

KATSAYILAR								
Model		Standartlaştırılmamış katsayılar		Standartlaştırılmış katsayılar	t değeri	Anlamlılık	Doğruluk istatistiği Tolerans	VIF
		B	Std. Hata	Beta				
1	(Sabit)	4,083	,147		27,854	,000		
	Etik Liderlik Davranışları	-,399	,048	-,425	-8,404	,000	1,000	1,000

Bağımlı değişken: Örgütsel Sinizm Algısı

Beta değeri -,425'tir. Etik liderlik davranışları ile örgütsel sinizm algısı arasındaki ilişkinin ters yönlü olduğu görülmektedir. Tablo 8b'ye göre t değeri ve buna tekabül eden anlamlılık (sig.=0,000) olduğu için etik liderlik davranışlarının örgütsel sinizm algısını açıklama kabiliyetine olan katkısı anlamlıdır. Bu sonuç söz konusu modelin bağımlı değişkeni açıklamada önemli katkı sağladığı ve modelimizin anlamlı olduğunu göstermektedir. H4b hipotezimiz kabul edilmiştir.

**Tablo 9a:** Regresyon Analizi (Örgütsel Adalet ile Örgütsel Sinizm Algısı)

MODEL ÖZETİ							
Model	R	R <sup>2</sup>	Uyarlanmış R <sup>2</sup>	Tahminin standart hatası	F değişim	F değişim Önem	Durbin-Watson
1	,386 <sup>a</sup>	,149	,147	,82752	56,140	,000	1,817

Bağımlı değişken: Örgütsel Sinizm Algısı

Tablo 9a'ya göre emniyet çalışanlarının örgütsel adalet algıları ile örgütsel sinizm algıları arasında bir ilişki olup olmadığını incelemek için yapılan regresyon analizinin sonucuna göre ( $R = ,386$ ) zayıf yönde bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel sinizm algısındaki değişimin %14,9'u örgütsel adalet algısı tarafından açıklanmaktadır..

**Tablo 9b: Regresyon Analizi (Örgütsel Adalet ile Örgütsel Sinizm Algısı)**

KATSAYILAR								
Model	Standartlaştırılmamış katsayılar		Standartlaştırılmış katsayılar	t değeri	Anlamlılık	Doğruluk istatistiği		
	B	Std. Hata	Beta			Tölerans	VIF	
1	(Sabit)	3,841	,132		29,012	,000		
	Etik Liderlik Davranışları	-,336	,045	-,386	-7,493	,000	1,000	1,000

Bağımlı değişken: Örgütsel Sinizm Algısı

Tablo 9b'ye göre Beta değeri -,386 olarak bulunmuştur. Örgütsel adalet ve örgütsel sinizm arasındaki ilişki ters yönlüdür. t değerinin anlamlılık değeri sig.=0,00 olduğu için modelin anlamlı olduğu görülmektedir. H4c hipotezimiz kabul edilmiştir.

## SONUÇ

Örgütlerde liderler, organizasyonun başarısı için tüm çalışanları harekete geçiren, onları motive eden, çalışan performanslarını en üst seviyede kullanmalarını, grup olarak etkin hareket edebilmelerini sağlayarak, organizasyonun verimini artırabilmeleri için çaba sarf ederler. Yöneticilerin hareket tarzları astlarına nasıl liderlik ettikleri hem çalışan performansı hem de örgüt performansı açısından büyük önem taşımaktadır.

Hem özel sektörde hem de kamu kurumlarında yöneticilerin etik davranışları örgüt çalışanlarının adalet duygusunu, aidiyet hislerini ve örgütsel amaçların gerçekleşmelerine yaptıkları katkıyı etkilemektedir. Yapılan çalışmada da yöneticilerin etik liderlik davranışları ile iş görenlerin örgütsel adalet algısı ve sinizm düzeyleri arasında istatistiki olarak anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir.

Hipotez sonuçları incelendiğinde; H1a, H2a ve H3a hipotezleri (İl emniyet müdürlüğünde görevli yöneticilerin etik liderlik davranışları; il emniyet müdürlüğünde görevli çalışanlarının örgütsel adalet algısı ve çalışanlarının örgütsel sinizm algısı cinsiyetlerine göre farklılaşmaktadır)

reddedilmiştir. Cinsiyet değişkeninin istatistiki olarak anlamlı bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

H1b ve H3b hipotezleri (İl emniyet müdürlüğünde görevli yöneticilerin etik liderlik davranışları ve il emniyet müdürlüğünde görevli çalışanlarının örgütsel sinizm algısı yaşlarına göre farklılaşmaktadır) kabul edilmiş; fakat H2b hipotezi (il emniyet müdürlüğünde görevli çalışanlarının örgütsel adalet algısı yaşlarına göre farklılaşmaktadır) reddedilmiştir. Çalışanların, yöneticilerin etik liderlik davranışı algıları ve bunun sonucunda daha yüksek sinizm algısına sahip olmalarında yaş, önemli bir değişkendir. Genç çalışanların daha yaşlı çalışanlara nazaran daha fazla sinik tutum sergileme eğiliminde oldukları tespit edilmiştir. Yöneticilerin bu durumu dikkate alarak çalışanlara yönelik davranışlarında yaş unsurunu dikkate almaları gerekmektedir.

H1c, H2c ve H3c hipotezleri (İl emniyet müdürlüğünde görevli yöneticilerin etik liderlik davranış algısı, il emniyet müdürlüğünde görevli çalışanlarının örgütsel adalet algısı ve çalışanlarının örgütsel sinizm algısı medeni durumlarına göre farklılaşmaktadır) kabul edilmiştir. Örgütsel adalet ile ilgili sorularda fark çok büyük olmamakla birlikte örgütsel sinizm boyutunda bekar çalışanların daha fazla sinik tutum sergileme eğiliminde oldukları ve evli çalışanlarda sinizm algısının daha düşük düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

H1d, H2d ve H3d hipotezleri (İl emniyet müdürlüğünde görevli yöneticilerin etik liderlik davranış algısı, il emniyet müdürlüğünde görevli çalışanlarının örgütsel adalet algısı ve örgütsel sinizm algısı mesleki pozisyonlarına göre farklılaşmaktadır) kabul edilmiştir. Bu bağlamda emniyet teşkilatındaki müdürler, kurumdaki örgütsel adalet düzeyinin yüksek olduğunu inanmaktadırlar. Fakat polis memurlarının örgüte ilişkin adalet algıları düşük düzeydedir. Yöneticilerin etik davranışlar sergilemeleri hususunda da durum farklı değildir. Müdürler, polis memurlarına kıyasla yönetici davranışlarının etik olduğunu düşünmektedirler. Polis memurlarındaki sinizm algıları da, a müdür pozisyonunda görev yapanlara nazaran daha yüksektir.

H1e, H2e ve H3e hipotezleri (İl emniyet müdürlüğünde görevli yöneticilerin etik liderlik davranış algısı, il emniyet müdürlüğünde görevli çalışanlarının örgütsel adalet algısı ve çalışanlarının örgütsel sinizm algısı bu kurumdaki çalışma sürelerine göre farklılaşmaktadır) anlamlı bir farklılık bulunamadığı için reddedilmiştir.

H4a hipotezi (İl emniyet müdürlüğündeki yöneticilerin etik liderlik davranışları ile il emniyet müdürlüğünde çalışanlarının örgütsel adalet al-

guları arasında ilişki vardır) kabul edilmiştir. Yapılan çalışmanın sonuçlarına göre yöneticilerin etik liderlik davranışları, çalışanların örgütsel adalet algıları arasında %86 oranında pozitif bir ilişki mevcut olup; yöneticilerin etik liderlik davranışlarının, çalışanların örgütsel adalet algılarındaki değişimi %75 oranında açıkladığı tespit edilmiştir. Çalışanlarda adalet algısının yüksek olması için yöneticiler daha çok etik davranışlar sergilemelidirler.

H4b hipotezi (İl emniyet müdürlüğündeki yöneticilerin etik liderlik davranışları ile çalışanlarının örgütsel sinizm düzeyleri arasında ilişki vardır) kabul edilmiştir. Yöneticilerin etik liderlik davranışları ile çalışanların sinizm algıları arasında %42 oranında ters yönlü ilişki bulunmaktadır. Etik liderlik davranışları, çalışanların sinizm algılarını %18 oranında açıklamaktadır. Bu nedenle yöneticiler ne kadar fazla etik liderlik davranışı sergilerse, çalışanların sinik tutumlar sergilemeleri o kadar azalmaktadır. Başka bir ifade ile yöneticilerin etik liderlik davranışlarının artması halinde çalışanların kızgınlık, baskı ve endişe duygusu azalmaktadır.

H4c hipotezi (İl emniyet müdürlüğünde çalışanlarının örgütsel adalet algıları ile örgütsel sinizm düzeyleri arasında ilişki vardır) kabul edilmiştir. Örgütsel adalet algısı ile örgütsel sinizm algısı arasında ters yönlü %38 oranında bir ilişki mevcut olup; örgütsel adalet algısı, çalışanların sinizm algısının %15'ini açıklamaktadır. Yani çalışanlar örgütsel adaletli bir organizasyon olarak algılamaları halinde, örgüt içersinde kızgınlık, baskı, endişe ve kaygı duyguları azalacaktır.

Hipotez sonuçları Turhan (2007), Akan ve diğ. (2014), Özler ve diğ. (2010), Dean ve diğ. (1988)'in çalışmalarını desteklemektedir.

Bu sonuçlar doğrultusunda yönetici davranışlarının örgütsel performansa katkısı dikkate alınmalı ve etik davranışlar sergilenerek iş görenler örgüt amaçları doğrultusunda motive edilmeye çalışılmalıdır. Etik liderlik davranışı sergileyen yöneticiler örgütte işgörenlerin adalet algılarını olumlu yönde etkilediklerinin bilincinde olmalıdırlar. Örgüt için istenmeyen sinik davranışların görülmemesine katkısı da etik davranışların önemini artırmaktadır. Araştırmacılar bu çalışmayı bölgesel farklılıkların etkisini görmek için farklı bölgelerde ve farklı sektörlerde de tekrarlayarak sonuçları karşılaştırılabilir.



## KAYNAKÇA

- ABRAHAM, Rebecca. "Organizational Cynicism: Bases and Consequences.", *Genetic, Social and General Psychology Monographs*, Cilt: 126, 269-292.
- AKAN, Durdağ; BEKTAŞ Fatih; YILDIRIM İsa. "Sınıf Öğretmeni Algılarına Göre Etik Liderlik ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki", *E-Journal of New World Sciences Academy*, Cilt: 9, Sayı: 1, 2014, 48-56.
- ALTUNIŞIK, Remzi., COSKUN, Recai., BAYRAKTAROĞLU, Serkan., YILDIRIM, Engin. "Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı", Sakarya Kitabevi, Sakarya 2012.
- ANDERSSON, Lynne. "Employee Cynicism: An Examination Using A Contract Violation Framework", *Human Relations*, Cilt: 49, Sayı: 11, 1996, 1395-1418.
- ANDERSSON, Lynne; THOMAS Bateman "Cynicism in the Workplace: Some Causes and Effects", *Journal of Organizational Behavior*, Cilt: 18, 1997, 449-469.
- ANDERSON, Denise; SHINEW Kimberley. "Gender Equity In The Context Of Organizational Justice: A Closer Look At A Reoccurring Issue In The Field", *Journal of Leisure Research*, Cilt: 35, 2003, 228-247.
- ARSLANTAŞ, Cüneyt; DURSUN Meral. "Etik Liderlik Davranışının Yöneticiye Duyulan Güven Ve Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkisinde Etkileşim Adaletinin Dolaylı Rolü", *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 8, Sayı: 1, 2008, 111-128.
- AYDIN, İnalet. "Eğitim Ve Öğretimde Etik", 2. Baskı, Pegem Akademi, Ankara 2006.
- AYTAÇ, Tufan. "Postmodern Eğitim Yöneticisi", 21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu Bildiriler, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayın No: 191, Ankara 2003.
- BAĞCI, Zübeyir. "Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir İnceleme", *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, Cilt: 9, Sayı: 19, 2013, 163-184.
- BEDİAN, Arthur. "Even if the Tower is 'Ivory', It isn't White: Understanding the Consequences of Faculty Cynicism", *Academy Of Management Learning & Education*, Cilt: 6, Sayı: 1, 2007, 9-32.
- BENDER, Peter. "İçten Liderlik" (Çev: İmren Kalyoncu, Fatma Can Akbağ), .Hayat Yayınları, İstanbul 2000.
- BERNERTH, Jeremy; ARMENAKİS Achilles, FEİLD Hubert, WALKER Jack. "Justice, Cynicism, And Commitment: A Study Of Important Organizational Change Variables", *Journal of Applied Behavioral Science*, Cilt: 43, Sayı: 3, 2007, 303-326.
- BRANDES, Pamela. "Organizational Cynicism: Its Nature, Antecedents, and Consequences, Dissertation of Doctor of Philosophy", *Yayınlanmamış doktora tezi*, The University of Cincinnati 1997.
- BROWN, Michael. E., TREVİNO, Linda. K., and HARRİSON, David. A. "Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Cilt: 97, 2005, 117- 134.

- BROWN, Michael. E. "Misconceptions Of Ethical Leadership: How To Avoid Potential Pitfalls", *Organizational Dynamics*, Cilt: 36, Sayı: 2, 2007, 141.
- COLQUITT, Jason. "On The Dimensionality Of Organizational Justice: A Construct Validation Of A Measure", *Journal of Applied Psychology*, Cilt: 86, Sayı: 3, 2001, 386-400.
- CONAWAY, Roger. N., FERNANDEZ, Thomas. L. "Ethical Preferences Among Business Leaders: Implication For Business Schools", *Business Communication Quarterly*, Cilt: 63, Sayı: 1, 2000, 23-38.
- DEAN, James, BRANDES, Pamela. and DHARWADKAR, Ravi. "Organizational Cynicism", *Academy of Management Review*, Cilt: 23, Sayı: 2, 1998, 341-352.
- İÇERLİ, Leyla. "Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım", *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, Cilt: 5, Sayı: 1, 2010, 67-92.
- İNCE, Mehmet; GÜL Hasan "Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık", *Çizgi Kitabevi*, Konya 2005
- FİTZGERALD, Michael Robert. "Organizational Cynicism: İts Relationship To Organizational İnjustice And Explanatory Style", (Doktora Tezi), Department of Psychology of the Graduate School of Arts and Sciences University of Cincinnati, Ohio 2002.
- FOLGER, Robert; KONOVSKY Mary. "Effect Of Procedural And Distributive Justice On Reactions To Pay Raise Decisions", *Academy of Management Journal*, Cilt: 32, Sayı: 1, 1989, 15-30.
- KALAĞAN, Gamze. "Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Destek Algıları ile Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki", *Akdeniz Üniversitesi SBE Eğitim Bilimleri ABD Eğitim Yönetimi ve Denetimi Programı Yüksek Lisans Tezi*, Antalya, 2009.
- KALAĞAN, Gamze; GÜZELLER, Cem Oktay, "Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeylerinin İncelenmesi", *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı: 27, 2010, 83-97.
- Kamudan Haberler. "Emniyet Teşkilatı Personel Sayısı", URL: <http://www.kamudanhaberler.com/haber/emniyet/emniyet-teskilati-personel-sayisi/5938.html> (14.02.2015).
- KARASAR, Niyazi. "Bilimsel araştırma yöntemi", 19. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım., Ankara 2009.
- KUTANİS, Rana Özen; ÇETİNEL Emine. "Adaletsizlik Algısı Sinizmi Tetikler Mi?: Bir Örnek Olay", 17. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 21-23 Mayıs, Eskişehir 2009, 691-705.
- MAYER, David; AQUİNO Karl, GREENBAUM Rebecca, KUENZİ Maribeth. "Who Displays Ethical Leadership, And Why Does İt Matter? An Examination Of Antecedents And Consequences Of Ethical Leadership", *Academy of Management Journal*, Cilt: 55, Sayı: 1, 2012, 151-171.
- NAKİBOĞLU, Mehmet Ali Burak. "Hizmet İşletmelerindeki İlişkisel Pazarlama Uygulamalarının Müşteri Bağlılığı Üzerindeki Etkileri", Yayınlanmamış Doktora Tezi, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Adana 2008.
- ÖZGENER, Şevki; ÖĞÜT Adem; KAPLAN Metin. "İşgören-İşveren İlişkilerinde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Sinizm", (Editör: M. Özdevecioğlu ve H. Karadal), *Örgütsel Davranışta Seçme Konular: Organizasyonların Karanlık Yönleri ve Verimlilik Azaltıcı Davranışlar*, İlke Yayınevi, Ankara 2008.

- ÖZLER, Derya; ATALAY Ceren; ŞAHİN Meltem. "Örgütlerde Sinizm Güvensizlikle Mi Bulaşır?", *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt: 2, Sayı: 2, 2010, 47-57.
- PETERSON, Debra. K. "The Relationship Between Unethical Behavior And The Dimensions Of The Ethical Climate Questionnaire", *Journal of Business Ethics*, Cilt: 41, 2002, 313- 326.
- SANCAK, Yasemin. "Etik Liderlik Örgütsel Adalet Ve Örgütsel Sinizm Üzerine Bir Uygulama", *Haliç Üniversitesi SBE yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul 2014.
- SEZGÜL, İbrahim. "Liderlik Ve Etik: Geleneksel, Modern Ve Postmodern Liderlik Tanımları Bağlamında Bir Değerlendirme", *Toplum Bilimleri*, Cilt: 4, Sayı: 7, 2010.
- UĞURLU, Celal Tayyar. "İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Yöneticilerin Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet Davranışlarının Etkisi", İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Malatya 2009.
- TÜKELTÜRK, Şule Aydın; PERÇİN Nilüfer Şahin; GÜZEL Berrin. "Örgütlerde Psikolojik Kontrat İhlalleri ve Sinizm İlişkisi: 4-5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma". *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 21-23 Mayıs, Eskişehir 2009, 686-690.
- TURHAN, Muhammed. "Genel ve Mesleki Lise Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Okullardaki Sosyal Adalet Üzerindeki Etkisi", (Doktora Tezi), Fırat Üniversitesi, Elazığ 2007.
- VAN KNİPPENBERG, Daan., VAN DİCK, Rolf., and TAVARES, Susane. "Social Identity And Social Exchange: Identification, Support, And Withdrawal From The Job", *Journal of Applied Social Psychology*, Cilt: 37, Sayı: 3, 2007, 457- 477.
- YEŞİLTAŞ, Murat. Örgütsel Özdeşleşmenin Oluşmasında Belirleyiciler Olarak Etik Liderlik Ve Etik İklim: Otel İşletmelerine Yönelik Bir Uygulama, *Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Eğitimi ABD Yayımlanmamış doktora tezi*, Ankara 2012.
- YEŞİLTAŞ, Murat; ÇEKEN Hüseyin; SORMAZ Ümit. "Etik Liderlik ve Örgütsel Adaletin Örgütsel Sağma Davranışları Üzerindeki Etkisi", *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı: 28, 2012, 18-39.
- YILMAZ, Ercan. "Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin Okul Müdürlerinin Etik Liderlik Özellikleri Ve Bazı Değişkenler Açısından Değerlendirilmesi", *Yayımlanmamış Doktora Tezi*, Selçuk Üniversitesi, Konya 2006.
- WU, Cindy; NEUBERT Mitchell; Yİ Xiang; "Transformational Leadership, Cohesion Perceptions, And Employee Cynicism About Organizational Change: The Mediating Role Or Justice Perceptions", *Journal of Applied Behavioral Science*, Cilt: 43, Sayı: 3, 2007, 327-351.
- ZHU, Weichun; MAY Douglas; AVOLÍO Bruce. "The Impact Of Ethical Leadership Behavior On Employee Outcomes: The Roles Of Psychological Empowerment And Authenticity", *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Cilt: 11, Sayı: 1, 2004, 16-26.