

**ETİK LİDERLİĞİN ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL ADALET ALGILARI
ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: İLETİŞİM SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA**

Mehmet Yıldırım ¹

Received Date (Başvuru Tarihi): 29/04/2021

Accepted Date (Kabul Tarihi): 18/06/2021

Published Date (Yayın Tarihi): 20/06/2021

ÖZ

Anahtar Kelimeler

*Etik Liderlik,
Örgütsel Adalet,
Liderlik*

Bu çalışma, etik liderlik davranışlarının çalışanların örgütsel adalet algısı üzerinde herhangi bir etkisinin bulunup bulunmadığını ortaya koymak amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında Türkiye'deki iletişim sektöründe faaliyet gösteren bir işletmenin bölge müdürlüğüne bağlı müşteri ilişkileri çalışanlarına çevrimiçi ortamda anketler dağıtılmış ve 66 geri dönüş alınmıştır. Kullanılan ölçeklere ilişkin yapılan faktör analizleri sonucunda etik liderlik ölçeğinin orijinal ölçekteki gibi tek faktör altında toplandığı, ancak örgütsel adalet ölçeğindeki bazı ifadelerin çapraz dağılarak faktör yapısını bozduğu, bir ifadenin ise çevrimiçi sorunlardan dolayı analize elverişli sonuçları elde edilemediği tespit edilmiştir. Bu nedenle faktör analizi sonucunda örgütsel adalet ölçeği için etkileşim adaleti ve dağıtım adaleti olmak üzere iki boyutlu bir yapı ortaya çıkmıştır. Elde edilen veriler üzerinden yapılan analizler sonucunda çalışanların etik liderlik davranışları ve örgütsel adalet ve dağıtım adaletine yönelik algılarının orta düzeyde, ancak etkileşim adaletine yönelik algılarının ise yüksek düzeyde olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca etik liderliğin örgütsel adalet ve alt boyutları üzerindeki etkisinin ortaya çıkarılması amacıyla yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonucunda etik liderliğin, örgütsel adalet ve alt boyutları olan etkileşim ve dağıtım adaleti üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisinin olduğu ortaya çıkmıştır. Araştırmanın sonuçları tartışılmış ve gelecekte yapılacak bilimsel çalışmalar için bir takım önerilerde bulunulmuştur.

**THE EFFECT OF ETHICAL LEADERSHIP ON ORGANIZATIONAL JUSTICE PERCEPTION OF
EMPLOYEE: A RESEARCH IN COMMUNICATION SECTOR**

ABSTRACT

Keywords

*Ethical Leadership,
Organizational
Justice,
Leadership*

This study was conducted to reveal whether ethical leadership behaviors have any effect on employees' perception of organizational justice. Within the scope of the research, online surveys were distributed to the customer relationship employees of an enterprise operating in the communication sector in Turkey. 66 feedbacks were received. As a result of the factor analysis of the scales used, it was determined that the ethical leadership scale was collected under a single factor as in the original scale, but some statements in the organizational justice scale disrupted the factor structure by cross-distributing, and one statement could not be analyzed due to online problems. Therefore, as a result of the factor analysis, a two-dimensional structure, interactional justice and distributive justice, emerged for the organizational justice scale. As a result of the analysis made on the data obtained, it was revealed that the ethical leadership behaviors of the employees and their perceptions of organizational justice and distributional justice were at a medium level, but their perception of interactional justice was at a high level. In addition, as a result of the simple linear regression analysis conducted in order to reveal the effect of ethical leadership on organizational justice and its sub-dimensions, it was revealed that ethical leadership has a significant positive effect on organizational justice and its sub-dimensions, interactional and distributional justice. The results of the study were discussed and some implications were given for future research.

Citation: Yıldırım, M. (2021), Etik Liderliğin Çalışanların Örgütsel Adalet Algıları Üzerindeki Etkisi: İletişim Sektöründe Bir Araştırma, ARHUSS, (2021), 4(1): 135-152.

¹ Dr.Öğrt.Üyesi., Adıyaman Üniversitesi, Besni Meslek Yüksek Okulu, m.mehmetyildirim@adiyaman.edu.tr

1. GİRİŞ

Liderlik uzun süredir üzerinde araştırma yapılan ve birçok boyutu ile ele alınan bir kavramdır. Liderliğin örgütler açısından önemi, liderlik sürecinin, çalışanların davranışlarına ve çalışanların liderlik davranışına ilişkin değerlendirmesine etki eden bir fonksiyona sahip olmasından kaynaklanmaktadır. Bu nedenle örgütler açısından, liderlik sürecindeki lider davranışlarının ve buna karşılık çalışanların davranışlarında ve tutumlarında meydana gelen değişimlerin, örgütsel amaçlar doğrultusunda yönetilmesi gerekir.

İşletmelerin en önemli amaçlarından birisi de örgütsel çıktılardaki verimlilik ve etkinlik artırışı ile birlikte kurumsal performansın yükseltilmesidir. Kurumsal performansı etkileyen en önemli faktörlerinden birisi de çalışanların örgütsel güven temelindeki algısıdır. Bu açıdan değerlendirildiğinde güven, sadakat, dürüstlük, adalet gibi bir takım ilkeler ışığında liderlik sürecini yürütmeyi ifade eden etik liderlik, örgütsel güven ortamının oluşturulmasında önemli bir etkiye sahiptir (Akdoğan ve Demirtaş, 2014: 108). Yapılan araştırmalar etik liderlik davranışlarının liderin, çalışanlar tarafından güvenilir biri olduğu algısını güçlendirdiğini (Arslantaş ve Dursun, 2008), (Cemaloğlu ve Kılınç, 2012) çalışanların adil bir örgüt algısında önemli etkilerinin olduğunu ve etik liderlik ve adalet algısı arasındaki bu ilişkinin çalışanların örgütlerine karşı bağlılık düzeylerini etkilediğini ortaya koymuştur (Uğurlu ve Üstüner, 2011).

Yöneticiler veya liderler etik dışı bir takım davranışlar sergilediğinde ise örgüt üyelerinin kuralları ve yönergeleri sorgulaması söz konusu olabilir. Kurallar ve yönergelere yönelik bu güvensizlik olasılığı çalışanların etik davranışları üzerinde de bir takım olumsuz etkileri beraberinde getirebilir (Al Halbusi, vd., 2021: 2). Birçok örgüt, davranış kuralları, eğitimler, etik klavuzlar gibi araçlarla çalışanların etik davranışlarına rehberlik etmektedir. Ancak birçok örgütte çalışanların davranışlarına rehberlik edecek birçok kural olmasına rağmen bu tür biçimsel önlemler ancak biçimsel olmayan bir örgüt kültürü tarafından desteklenirse başarılı olacaktır (Jacobs vd., 2014: 64). Bu araştırma da çalışanların etik davranışlarına rehberlik niteliği taşıyan ve örgütlerin etik kültürünün oluşmasında önemli bir faktör olan etik liderlik davranışının, çalışanların örgütsel adalet algısı üzerindeki etkisini belirlemek amacı ile gerçekleştirilmiştir.

2. ETİK LİDERLİK

İşletmelerde, kamu kuruluşlarında, spor camiasında, kar amacı gütmeyen kuruluşlarda hatta dini örgütlerde bile bir takım ahlaki skandalların yaşanması sonrasında liderlerin hangi yanlış davranışları sergilediğine dair önemli sorgulamalar yapılmaya başlanmıştır (Brown ve Treviño, 2006: 596). Böylelikle etik davranışlar, liderliğin yeni bir boyutu haline gelmiş ve sonraki çalışmalar etik davranış standartları ile liderlik sürecini birleştirerek, örgütlerde etik iklimin oluşturulması ve bu iklimin sürdürülmesi için etik liderliği ayrı bir liderlik türü olarak ele almaya başlamıştır.

Liderler, örgüt içerisindeki etik iklim ve etik davranışların geliştirilmesi ve bu davranışların sürdürülmesinde önemli bir işleve sahiptir. Etik liderlik ile ilgili yapılan araştırmaların birçoğu, liderlerin sergilemesi gereken davranışları daha çok felsefi bir tartışma biçiminde ele almıştır. Karizmatik liderlik, dönüşümsel liderlik ve otantik liderlik gibi modern liderlik teorilerinde de etik liderliğin önemine vurgu yapılmaktadır (Avey vd., 2011: 573). Ayrıca etik liderlik ile ilgili yapılan tanımlamalara bakıldığında, etik liderlerin sergilediği davranışların toplum tarafından benimsenen ve toplumsal değerlerle uyumlu olan davranışlar olduğu görülmektedir. Dolayısıyla etik liderler, toplum yararı için çaba sarf etmeye isteklidirler, toplum yanlısı davranış sergilerler ve toplum yanlısı bir etki bırakırlar. Buradaki toplum yanlılığı kavramı, bencillikten uzak daha evrensel değerleri kapsamaktadır (Banks vd., 2020: 4).

Brown ve Trevino (2006), etik liderliği, hem kişisel eylemlerde, hem de kişiler arası etkileşimlerde standartlara uygun davranışların sergilenmesi ve bu davranışların aynı zamanda çalışanlara tanıtılması olarak tanımlamaktadır. Böylelikle, etik liderlik sürecinde hem lidere ahlaki bir kişilik özelliği atfedilmekte hem de ahlaki standartların örgütsel kültürün bir parçası olabilmesi için lider, bir rol model olarak tanımlanmaktadır.

Bazı araştırmacılar etik liderliği, güven, adalet, şefkat, doğruluk, dürüstlük ve saygı gibi ilkeler üzerine kurulu bir olumlu ilişki yoluyla doğru olanı kavramak ve yerine getirmek olarak tanımlarken, bazıları ise etik liderliği iki boyutlu bir süreç olarak ele almakta ve liderin hem davranışlarında ve kararlarında etik olarak hareket etmesi gerektiğini, hem de etkileşimlerinde etik olarak liderlik etmesi gerektiğini belirtmektedir (Khuong ve Quoc, 2016). Bu açıdan değerlendirildiğinde etik liderin hem kişilik özellikleri bağlamında toplumsal normlarla örtüşen ve evrensel ahlak yasalarının kapsamına giren bir takım özelliklere sahip olması, hem de liderlik sürecinde örgütsel etik iklimi

oluşturmak için çaba göstermesi daha kapsamlı bir etik liderlik değerlendirmesi olarak görülebilir.

Dolayısıyla, etik liderlik, sadece liderin sergilemesi gereken ahlaki davranış standartlarını kapsamaz, ahlaki standartların örgüt içerisinde yerleşmesi için çalışanlara bir takım etik değer mesajları ileterek ve etik davranışı açık bir şekilde modelleyerek ve bir takım ödüllendirmeleri de araç olarak kullanarak etiği liderlik sürecinin bir parçası haline getirmektedir (Brown ve Treviño, 2006: 596). Böylelikle etik liderlik, liderin proaktif olarak ahlaki standartları astlarına ileterek ve etik dışı davranışları disipline ederek astlarında rehberlik etmesine atıfta bulunmaktadır (Engelbrecht vd., 2017: 369).

Etik liderliğin başarılı bir şekilde yürütülmesi hem liderin, hem örgütün tüzel kişiliği de dahil örgütteki diğerlerinin ahlaki gelişmişlik düzeyi ile yakından ilişkilidir. Çünkü her bireyin ahlaki gelişmişlik düzeyi bir birinden farklı olabilmektedir. Bireyler geleneksel öncesi, geleneksel ve geleneksel sonrası olmak üzere farklı ahlaki düzeylerde buldukları için bireylerin kabul ettikleri doğrular da farklı olabilmektedir. Geleneksel öncesi ahlaki düzeylerde kişileri ahlaki davranışlara iten güdüler sırasıyla cezadan kaçınmak ve ödül almak iken, geleneksel ahlaki düzeyde ise bireyler sırasıyla toplumsal dışlanma korkusu ve otoriteye uyma güdülleri ile ahlaki davranışlar sergilerler. Geleneksel sonrası ahlaki düzeyde bulunan bireyler ise sırasıyla toplumsal fayda sağlama ve adalet, eşitlik, saygınlık gibi evrensel ahlak ilkelerine uyma güdüsüyle ahlaki davranışlar sergilerler. Ancak bireylerin ahlaki gelişimleri yani geleneksel öncesi, geleneksel ve geleneksel sonrası ahlaki düzeylerde kaydettiği ilerleme, örgütlerde etik liderlik sürecinin işletilmesi için tek başına yeterli değildir. Etik liderlik sürecinin örgütlerde başarılı bir şekilde yürütülmesi örgütün, örgütteki hissedarların ve yöneticilerin de ahlaki gelişmişlik düzeyleri önemli bir etkiye sahiptir (Özdemir, 2003: 153-155).

3. ÖRGÜTSEL ADALET

Örgütsel adalet, bir örgütteki çalışanların örgütlerinin adalet düzeylerine ilişkin algısını ifade etmektedir. Dolayısıyla, örgütteki adalet, çalışanların örgütle ilgili tutumunu önemli ölçüde etkileyerek, örgütsel performansın artırılmasına ve örgütsel çatışmaların azaltılmasına yardımcı olur (Novitasari vd., 2020: 97).

Örgütsel adalet kavramının örgütlerin fiili süreçlerinde nasıl yer aldığı ve adaletin hangi boyutlar altında incelenip incelenmemesi tartışması geçmişten günümüze süre gelen ve halen devam eden bir tartışma olarak kabul edilmektedir. Ancak örgütsel adalet

kavramı dağıtımsal, işlemsel, kişiler arası ve bilgilendirici adalet olmak üzere dört boyut altında incelendiği gibi (Lim ve Loosemore, 2017: 96), yaygın olarak dağıtım, işlem ve etkileşim adaleti olmak üzere üç boyut altında da incelenmektedir. Dağıtım adaleti çalışanların, ödüllerin ve terfilerin örgüt veya yöneticiler tarafından dağıtılmasında adalete ilişkin adaleti, işlem adaleti çalışanların, dağıtıma esas prosedürler ve bu prosedürlerin adil olup olmadığına yönelik algısını (Karkoulian vd., 2016: 1862), etkileşim adalet ise, otorite tarafından alınan kararların çalışanlara iletme şekli ile ilgili çalışanların sahip olduğu adalet algısını ifade etmektedir. Çünkü çalışanlar diğer çalışanlarla kurulan iletişim biçiminin kendileri ile de kurulmasını beklemektedir (Demirel ve Seçkin, 2011: 103)

Örgüt üyelerinin davranışlarının şekillendirilmesine önemli bir etkiye sahip olan örgütsel adalet algısı, çalışanların örgüt otoritesinin adalet temelinde sergiledikleri davranışlara ilişkin algılarını ifade etmektedir (Akram vd., 2020: 118). Yani çalışanlar örgüt otoritesi tarafından kendilerine karşı sergilenen davranışları kendi algısal süzgeçlerinden geçirerek örgütün adil olup olmadığı ile ilgili bir tutum geliştirirler. Böylelikle gelişen bu tutumlar da çalışanların davranışlarının kaynağını oluşturmuş olur. Bu açıdan değerlendirildiğinde çalışan davranışlarının biçimlendirmesinde örgütün adil olup olmadığına ilişkin algıların önemli bir yer tuttuğu söylenebilir.

4. ETİK LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL ADALET İLİŞKİSİ

Etik liderliği bir liderlik modeli olarak kavrayıp liderlik davranışlarında etik liderliği uygulayan liderler için en önemli hususlardan bir tanesi adalet kavramıdır. Bu nedenle de etik liderler adalet özelliğini davranışlarında modellemek için çalışanları dinler, onlarla açık ve dürüst bir iletişim kurar ve kararlarında adalet ilkesi ile hareket ederler. Dolayısıyla dürüstlük, adalet ve güvenilirlik gibi bir takım nitelikleri liderliklerinin bir parçası haline getiren liderler, çalışanların kendilerini adil bir örgütün üyesi olarak algılamalarını sağlayacaktır (Al Halbusi vd., 2021: 517).

Yapılan birçok çalışma liderlerin etik davranışlarının çalışanların örgütsel adalet ile ilgili algılarında önemli bir etkiye sahip olduğunu, etik liderlik davranışlarının sergilendiği örgütlerde çalışanların örgütsel adalet algılarında pozitif yönde bir etkinin olduğunu ortaya koymuştur (Akar, 2018: 12). Örgütsel adaletin dağıtımsal ve işlemsel boyutları daha çok örgüt odaklı bir yaklaşımı ifade ederken, etkileşim adaleti boyutu ise liderin ya da örgüt otoritesinin çalışanlarla olan karşılıklı etkileşimine atıfta

bulunmaktadır (Xu vd., 2016: 496). Bu açıdan değerlendirildiğine örgütsel ödüllerin ve çıktılarının dağıtımını ve bu dağıtıma esas teşkil eden prosedürlerin adaletine ilişkin algının öneminin zaman, nicelik ve nitelik temelinde çalışanlarla eşit şekilde iletişim kurulmasına bağlı olduğu söylenebilir. Bu da etik liderlik davranışının çalışanların örgütsel adalet algılarının önemli bir öncülü olabileceğini göstermektedir.

Ayrıca yöneticiler, özellikle de üst düzey yöneticiler ve liderler örgütlerin birer temsilcisi olarak algılandıkları ve adalet etik liderlikte örtük bir biçimde var olan bir özellik olduğu için, çalışanlar yöneticilerini adil olarak algıladıklarında muhtemelen örgütlerinin de adil bir örgüt olarak algılayacaklardır (Al Halbusi vd., 2021: 3).

Bu teorik arka plandan yola çıkarak bu çalışmada aşağıdaki hipotezler test edilecektir.

H1: Etik liderlik davranışının, çalışanların örgütsel algıları üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H2: Etik liderlik davranışının, çalışanların dağıtım adaletine ilişkin algıları üzerinde anlamlı bir etkisi vardır

H3: Etik liderlik davranışının, çalışanların etkileşim adaletine ilişkin algıları üzerinde anlamlı bir etkisi vardır

5. ARAŞTIRMANIN AMACI, KAPSAMI VE YÖNTEMİ

Bu araştırmanın amacı, güven, adalet, şefkat, doğruluk, dürüstlük ve saygı gibi ilkeler üzerine kurulan olumlu ilişkileri ifade eden etik liderliğin (Khuong ve Quoc, 2016) çalışanlar tarafından nasıl algılandığını ve etik liderliğe yönelik bu algının, çalışanların örgütsel adalet algıları üzerinde etkisinin olup olmadığını ortaya koymaktadır.

5.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, Türkiye genelinde iletişim sektöründe faaliyet gösteren özel bir işletmenin müşteri hizmetlerinde çalışanlar oluşturmaktadır. Araştırma kapsamında hazırlanan anketler yöneticileri vasıtasıyla çalışanlara online ortamda dağıtılmış ve verilen link üzerinden gönüllülük esasıyla araştırmaya katılımlar sağlanmıştır. Bu kapsamda toplamda 66 çalışan anketleri eksiksiz doldurarak araştırmaya katılmıştır.

5.2. Ölçme Araçları

5.2.1. Etik Liderlik Ölçeği

Araştırma kapsamında liderlerin etik davranışlarının çalışanlar tarafından nasıl algılandığını ölçmek amacı ile Brown ve arkadaşları (Brown, vd., 2005) tarafından geliştirilen ve Türkçe uyarlaması Tuna ve arkadaşları (Tunai vd., 2012) tarafından yapılan etik liderlik ölçeği kullanılmıştır. Ölçek tek boyut ve 10 maddeden oluşmaktadır. Ölçekteki ifadeler 1= hiç katılmıyorum, 2= katılmıyorum, 3= orta düzeyde katılıyorum, 4= katılıyorum ve 5= tamamen katılıyorum şeklinde beşli likert tipinde oluşturulmuştur.

5.2.2. Örgütsel Adalet Ölçeği

Çalışanların örgütsel adalet algılarını ölçmek amacı ile Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen örgütsel adalet ölçeği kullanılmıştır. Ölçek toplam 20 ifade ile çalışanların örgütsel adalet algılarını ölçmektedir. Ölçekteki ifadeler dağıtım, işlem ve etkileşim adaleti olmak üzere üç boyutu ölçecek şekilde geliştirilmiştir. Ölçekteki ifadeler 1= hiç katılmıyorum, 2= katılmıyorum, 3= orta düzeyde katılıyorum, 4= katılıyorum ve 5= tamamen katılıyorum şeklinde beşli likert tipinde oluşturulmuştur.

6. VERİLERİN ANALİZİ

Araştırma kapsamında elde edilen verilerin analiz edilmesi için ölçeklerin tutarlı bir şekilde ölçüm yapıp yapmadığı amacı ile güvenilirlik analizlerinden cronbach alfa katsayısı hesaplanmıştır. Ölçeklerin yapı geçerliliği için açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri kullanılmıştır. Değişkenler arasında doğrusal bir ilişkinin olup olmadığını test etmek amacı ile korelasyon analizi ve etik liderlik davranışının örgütsel adalet algısı üzerindeki etkisini analiz etmek için ise regresyon analizi kullanılmıştır.

6.1. Güvenirlilik Analizi

Araştırmada kullanılan etik liderlik ölçeği ve örgütsel adalet ölçeğinin tutarlı bir şekilde ölçüm yapıp yapmadığına yönelik verilerin elde edilmesi amacı ile güvenilirlik analizinden yararlanılmıştır. Ölçeklerin güvenilirliğinin test edilmesi amacı ile iç tutarlılık güvenilirliğinden faydalanılmıştır. Bu amaçla ölçeklerin iç tutarlılıklarını ölçmek için ise cronbach alfa değeri hesaplanmıştır. Ölçeklerin güvenilirlik analizine ilişkin sonuçlar Tablo 1'de gösterilmiştir.

Tablo 1: Ölçeklerin Güvenirlilik Analizine İlişkin Sonuçlar

Ölçekler	Cronbach Alfa Değerleri
Etik Liderlik Ölçeği	0,937
Örgütsel Adalet Ölçeği	0,943
Etkileşim Adaleti Alt Boyutu	0,961
Dağıtım Adaleti Alt Boyutu	0,865

Yapılan analizler sonucunda etik liderlik ölçeğine ilişkin cronbach alfa değeri 0,93 ve örgütsel adalet ölçeğine ilişkin cronbach alfa değeri ise 0,94 olarak hesaplanmıştır. Ayrıca örgütsel adalet ölçeğinin alt boyutlarından etkileşim adaletine ilişkin cronbach alfa değeri 0,961 ve dağıtım adaletine ilişkin cronbach alfa değeri ise 0,865 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuçlar ölçeklerin tutarlı bir biçimde ölçüm yaptığını ortaya koymaktadır.

6.2. Faktör Analizleri

Araştırma kapsamında kullanılan ölçeklerde yer alan ifadelerin bir araya gelerek farklı bir boyutu meydana getirip getirmediği ve hangi ifadelerin hangi boyutlar altında toplandığını ortaya koymak amacı ile açıklayıcı faktör analizi kullanılmıştır.

Ölçeklerin faktör yapısını belirlemek amacı ile temel bileşenler analizi ve “viramax” eksen döndürmesi tekniği kullanılmıştır. Analiz sonucunda Ölçeğin kaç faktörden oluştuğuna karar verirken öz değeri (eigen value) 1 ve 1’den büyük faktörler ele alınmıştır. Örneklem büyüklüğünün faktör analizi için uygun olup olmadığını belirlemek için Kaiser -Meyer-Olkin (KMO) değeri hesaplanmıştır. Bu çalışmada kullanılan etik liderlik ölçeğine ilişkin açıklayıcı faktör analizi sonuçları Tablo 2’de gösterilmektedir.

Tablo 2: Etik Liderlik Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

İfadeler	Faktör
Etik Liderlik 1	,855
Etik Liderlik 2	,825
Etik Liderlik 3	,831
Etik Liderlik 4	,823
Etik Liderlik 5	,835
Etik Liderlik 6	,836
Etik Liderlik 7	,835
Etik Liderlik 8	,897
Etik Liderlik 9	,636
Etik Liderlik 10	,590
Toplam varyansı açıklama oranı (%)	64,302
Özdeğer	6,430

Elde edilen sonuçlar örneklem büyüklüğünün faktör analizi için yeterli olduğunu göstermiştir (KMO= 0,922, Sig= 0,000). Etik liderlik ölçeğine ilişkin faktör analizi sonucunda özgün ölçekte olduğu gibi tek faktörlü bir yapı ortaya çıkmıştır. Ölçekteki tek faktörün toplam varyansı açıklama oranı ise %64,302 olarak bulunmuştur.

Örgütsel adalet ölçeğinin faktör yapısını belirlemek ve hangi ifadelerin hangi faktör altında toplandığını belirlemek amacı ile yapılan açıklayıcı faktör analizi sonucunda işlem adaleti boyutu altında yer alan ifadelerin faktör yüklerinin düşük çıkması ve birden çok faktör altında çapraz dağılması sonucunda bu faktöre ilişkin ifadeler analizlerden çıkarılmıştır. Ayrıca etkileşim adaleti altında yer alan dokuzuncu ifade de faktör yükünün düşük olması nedeniyle onuncu ifade ise çevrimiçi sorunlardan dolayı değerlendirmeye alınamayarak analizlerden çıkarılmıştır. İlgili soruların çıkarılmasından sonra yeniden açıklayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Örgütsel adalet ölçeğine ilişkin açıklayıcı faktör analizi sonuçları Tablo 3’de gösterilmiştir.

Tablo 3: Örgütsel Adalet Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

İfadeler	Faktör 1	Faktör 2
Etkileşim Adaleti 1	,812	
Etkileşim Adaleti 2	,894	
Etkileşim Adaleti 3	,836	
Etkileşim Adaleti 4	,881	
Etkileşim Adaleti 5	,850	
Etkileşim Adaleti 6	,798	
Etkileşim Adaleti 7	,829	
Etkileşim Adaleti 8	,857	
Dağıtım Adaleti 1		,678
Dağıtım Adaleti 2		,853
Dağıtım Adaleti 3		,782
Dağıtım Adaleti 4		,786
Dağıtım Adaleti 5		,677
Varyans Açıklama Oranı (%)	47,594	26,918
Toplam varyansı açıklama oranı (%)	74,513	
Özdeğerler	7,982	1,705

Elde edilen sonuçlar örneklem büyüklüğünün faktör analizi için yeterli olduğunu göstermiştir (KMO= 0,897, Sig= 0,000). Örgütsel adalet ölçeğine ilişkin faktör analizi sonucunda iki faktörlü bir yapı ortaya çıkmıştır. Ölçekteki birinci faktörün varyansı

açıklama oranı %47,594 ve ikinci faktörün varyans açıklama oranı ise %26,918 olarak bulunmuştur. Ölçeğin iki faktörlü yapısının toplam varyansı açıklama oranı ise %74,513 olarak bulunmuştur.

7. BULGULAR

7.1. Değişkenlere Ait Puan Ortalamaları

Çalışanların etik liderlik, örgütsel adalet ve alt boyutlarına ilişkin puan ortalamaları Tablo 4'de gösterilmiştir. Değişkenlere ilişkin puan ortalamaları değerlendirilirken, ölçeğin alt boyutunun ya da genel ortalamasının 2,60'tan düşük olması durumunda çalışanların tutumlarının zayıf ve olumsuz olduğu, 2,61-3,40 arasında olması durumunda çalışanların tutumların orta düzeyde ama yine de olumsuz olduğu, 3,40'tan büyük olması durumunda ise çalışanların tutumlarının yüksek ve olumlu olduğu şeklinde yorumlanmıştır (Demirel, vd., 2019: 271).

Tablo 4: Değişkenlere Ait Puan Ortalamaları

Değişkenler	Ortalama Puan	Standart Sapma
Etik Liderlik	3,27	0,89038
Örgütsel Adalet	3,23	0,88541
Etkileşim Adaleti	3,54	0,97531
Dağıtım Adaleti	2,73	0,98617

Tablo 4'deki veriler incelendiğinde çalışanların etik liderlik ve örgütsel adalet algısına ilişkin puanlarının orta düzeyde ve olumsuz olduğu bulunmuştur. Örgütsel adalet alt boyutlarından etkileşim adaletine ait puanların yüksek ve olumlu olduğu ancak dağıtım adaletine ilişkin puanların ise orta düzeyde ve olumsuz olduğu tespit edilmiştir.

7.2. Değişkenler Arası Korelasyon Analizi

Bu çalışma kapsamında çalışanların etik liderlik davranışına ilişkin algıları ile örgütlerine yönelik adalet algıları arasında anlamlı bir ilişkinin var olup olmadığı, ilişki olması durumunda ilişkinin düzeyinin belirlenmesi için basit korelasyon analizi kullanılmıştır. Korelasyon analizine ilişkin sonuçlar Tablo 5'de gösterilmiştir.

Tablo 5: Değişkenler Arası Korelasyon Analizi Sonuçları

Değişkenler		Etik Liderlik	Örgütsel Adalet	Etkileşim Adaleti	Dağıtım Adaleti
Etik Liderlik	Pearson Correlation	1	,832**	,829**	,631**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000
	N	66	66	66	66
Örgütsel Adalet	Pearson Correlation	,832**	1	,941**	,845**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000
	N	66	66	66	66
Etkileşim Adaleti	Pearson Correlation	,829**	,941**	1	,615**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000
	N	66	66	66	66
Dağıtım Adaleti	Pearson Correlation	,631**	,845**	,615**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	66	66	66	66

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Korelasyon analizi sonucunda elde edilen korelasyon katsayısı 0-0,3 arasında bir değer alıyorsa ilişkinin zayıf, 0,3-0,7 arasında bir değer alıyorsa ilişkinin orta ve 0,7-1 arasında bir değer alıyorsa ilişkin kuvvetli olduğu şeklinde bir değerlendirme yapılabilir (Gürbüz ve Şahin, 2016, s. 264). Tablo 5'deki verilen incelendiğinde, etik liderlik davranışı ile örgütsel adalet ($r = -0,832$, $p < 0,01$) ve etkileşim adaleti ($r = -0,829$, $p < 0,01$) arasında pozitif yönde kuvvetli bir ilişki olduğu, etik liderlik ile dağıtım adaleti ($r = -0,631$, $p < 0,01$) arasında ise pozitif yönde orta düzeyde bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Korelasyon analizi sonucunda elde edilen bu veriler, örgütteki sorumlulukların adil dağıtıldığı, örgütteki bütün çalışanlar arasında iş yüklerinin adalet ilkesi çerçevesinde oluşturulduğu, örgütsel kararlarda çalışanların ihtiyaçlarının göz önünde bulundurulduğu ve kararların hangi gerekçelerle alındığının şeffaf bir iletişim yoluyla çalışanlara iletildiği yönünde bir algıya sahip olmaları için, örgütte etik liderlik davranışlarının sergilenmesinin önemli bir faktör olabileceğini göstermektedir.

7.3. Regresyon Analizi

Etik liderlik davranışlarının çalışanların örgütsel adalet algıları üzerinde bir etkisinin olup olmadığının ortaya çıkarılması amacı ile basit doğrusal regresyon analizi kullanılmıştır. Etik liderliğin bağımsız, örgütsel adaletin ise bağımlı değişken olarak yer aldığı basit doğrusal regresyon analizine ilişkin sonuçlar Tablo 6'da gösterilmiştir.

Tablo 6: Etik Liderliğin Örgütsel Adalet Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

	B	SH	β
Sabit	0,524	0,234	
Etik Liderlik	0,827	0,069	0,832
r= 0,832, r2= 0,692, r2 adjusted= 0,688, F(1,64) = 144,087, p<0,01			
Örgütsel Adalet Algısı = 0,524 + (0,827xEtik Liderlik)			
Sabit	0,570	0,260	
Etik Liderlik	0,908	0,077	0,829
r= 0,829, r2= 0,687, r2 adjusted= 0,682, F(1,64) = 140,539, p<0,01			
Etkileşim Adaleti Algısı = 0,570 + (0,908xEtik Liderlik)			
Sabit	0,450	0,364	
Etik Liderlik	0,699	0,107	0,631
r= 0,631, r2= 0,398, r2 adjusted= 0,389, F(1,64) = 42,300, p<0,01			
Dağıtım Adaleti Algısı = 0,450 + (0,699xEtik Liderlik)			

Çalışanların etik liderlik davranışlarına ilişkin algılarının, çalışanların örgütsel adalet algıları üzerindeki etkisini belirlemek amacı ile basit doğrusal regresyon analizi kullanılmıştır. Tablo 6'da gösterilen basit doğrusal regresyon analizi sonuçları istatistiksel olarak anlamlı kabul edilmektedir [(F(1,64) = 144,087, p<0,001), (F(1,64) = 140,539, p<0,01), (F(1,64) = 42,300, p<0,01)]. Değişkenler arasındaki basit doğrusal ilişkiye ait regresyon denklemi Örgütsel adalet = 0,524 + 0,827xEtik Liderlik, Etkileşim Adaleti = 0,570 + 0,908xEtik Liderlik, Dağıtım Adaleti Algısı = 0,450 + (0,699xEtik Liderlik) şeklindedir. Tablo 6'daki sonuçlara örgütsel adalet algısı ve etkileşim adaleti algısına ilişkin %68'lik varyansın ve dağıtım adaleti algısına ilişkin %38'lik varyansın çalışanların etik liderlik algısına bağlı olduğu görülmektedir. Başka bir deyişle çalışanların etik liderlik davranışlarına ilişkin algıları, örgütsel adalet ve etkileşim adaleti algılarındaki değişimlerinin %68'lik bir kaynağını, dağıtım adaleti algılarındaki değişimlerin ise %38'lik bir kaynağını oluşturmaktadır. Dolayısıyla, birçok örgütsel çıktıya temel teşkil eden örgütsel adalet algısının güçlendirilmesi ve örgütsel verimlilik ve etkililiğin sağlanması için liderlerin ele alması gereken önemli faktörlerden birisinin etik liderlik davranışı olduğu söylenebilir. Etik liderlik davranışının benimsenmesi ile birlikte lider hem kişisel ahlaki özellikleri yolu ile hem de etik özelliklerin örgütte bir kültür olarak benimsenmesi için çaba göstermesi yolu ile çalışanların algısında örgütün adil bir örgüt olarak yer almasını da sağlamış olacaktır.

8. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bu çalışma iletişim sektöründe faaliyet gösteren bir işletmenin bölge müdürlüğüne bağlı müşteri ilişkileri birimindeki çalışanlar üzerinden etik liderlik davranışlarının

çalışanların örgütsel adalet algıları üzerinde herhangi bir etkisinin olup olmadığını ortaya koymak amacı ile gerçekleştirilmiştir. Bu amaçla söz konusu işletmeden 66 kişiden online ortamda anket tekniği ile veriler toplanmış ve değerlendirmeler yapılmıştır.

Çalışma kapsamında elde edilen verilere göre çalışanlar liderlerinin etik davranışlarını ve orta düzeyde algılamaktadırlar ($x = 3,27$ ve $x = 3,23$). Bu açıdan bakıldığında liderlerin karar alırken dengeli ve adil bir şekilde davranıp davranmadıkları, çalışanların fikirleri ile yakından ilgilenip ilgilenmedikleri, çalışanlara yeterli güveni verip vermedikleri gibi hususlarda çalışanların kararsız bir tutum sergiledikleri şeklinde değerlendirilebilir. Ayrıca çalışanlar tarafından yöneticilerin kaynakların dağıtımı ve alınan kararların çalışanlara iletme biçiminde adalet ilkesi çerçevesinde hareket edildiğine ilişkin de kararsız bir tutum sergiledikleri belirlenmiştir. Örgütsel amaçların etkin bir şekilde gerçekleştirilmesi için liderlerin ve/veya yöneticilerin örgütsel etik iklimin oluşturulması ve bu iklimin güçlendirilerek sürekliliğinin sağlanması için ve işletme kaynaklarının dağıtımında ve alınan kararların bütün çalışanlara şeffaf bir biçimde adalet ve eşitlik ilkeleri doğrultusunda iletilmesine ilişkin daha çok çaba harcamaları gerekmektedir.

Araştırma sonuçlarına bakıldığında liderlerin etik davranışlarının hem çalışanların örgüte yönelik genel adalet algısını hem de kaynakların dağıtımı ve otorite tarafından alınan kararların çalışanlara iletilmesine yönelik algıları üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Böylelikle çalışanların önerilerini dikkate alan, onların fikirleri ile yakından ilgilenen, karar alma süreçlerinde katılımcı bir liderlik sergileyen ve kararlarında adil ve dengeli olmak için çaba gösteren, işlerin etik açıdan yürütülebilmesi amacıyla çalışanlarına örnek olan liderlerin, çalışanların adalet algıları üzerinde önemli etkilerinin olduğunu göstermektedir. Böylelikle, etik liderlik davranışı sonucunda, işletmenin karar süreçlerinde herkese adil davranıldığı, alınan kararların çalışanlara gerekçeleri ile birlikte aktarıldığı, bütün çalışanların iş yükü ve alınan ücretler ve ödüller açısından adil bir şekilde değerlendirildiği yönünde çalışanlarda bir algı ortaya çıkabileceği şeklinde bir değerlendirme yapmak mümkündür. Bu sonuçlar etik liderliğin örgütsel adalet üzerindeki algısını inceleyen önceki çalışmaları da destekler niteliktedir (Çıraklı vd., 2014; Songur vd., 2017; Aykanat ve Yıldırım, 2012; Yıldız, 2019). Bu açıdan bakıldığında birçok olumlu iş çıktısı üzerinde pozitif etkiye sahip örgütsel adalet algısının yükseltilmesi için liderlerin ve/veya yöneticilerin kişisel ahlaki niteliklerini

güçlendirmeleri ve yöneticilik/liderlik faaliyetlerini yerine getirirken etik ilkeler doğrultusunda hareket etmesi gerektiği şeklinde bir değerlendirme yapılabilir. Böylelikle çalışanların işletme kaynaklarının adil bir şekilde dağıtıldığı ve alınan kararların her çalışana eşit şekilde şeffaflık ilkesi doğrultusunda ulaştırıldığı yönündeki tutumları da güçlenmiş olacaktır.

Bu çalışma, iletişim sektöründe faaliyet gösteren bir işletmenin müşteri ilişkileri biriminde çalışan iş görenler üzerinden gerçekleştirildiğinden sınırlı bir değerlendirme yapılması mümkündür. Daha genellenebilir sonuçlar için farklı evrenlerde daha fazla çalışma yapılmasına ihtiyaç bulunmaktadır. Ayrıca bu çalışma kapsamında çalışanların örgütsel adalet algıları üzerinde etkili olan diğer faktörler göz ardı edilerek sadece liderlerin etik davranışları bağımsız değişken olarak ele alınmıştır. Daha kapsamlı değerlendirmelerin yapılabilmesi için etik liderliğin örgütsel adalet üzerindeki etkili olabileceği ve etik liderlik ile örgütsel adalet arasında aracı veya düzenleyici etkiye sahip olabileceği düşünülen, örgütsel güven, yöneticiye güven, örgütsel destek, kişilik özellikleri, psikolojik sermaye gibi değişkenlerin de etik liderlik ve örgütsel adalet ile doğrudan veya dolaylı ilişkilerinin incelenmesi gerekmektedir.

KAYNAKÇA

- Akar, H. (2018). Meta-Analysis Study on Organizational Outcomes of Ethical Leadership. *Educational Policy Analysis and Strategic Research*, 13(4), 6-25.
- Akdoğan, A., & Demirtaş, Ö. . (2014). Etik Liderlik Davranışlarının Etik İklim Üzerindeki Etkisi: Örgütsel Politik Algılamaların Aracı Rolü. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(1), 107-124.
- Akil, C. (2012). Türkiye Barolar Birliği Disiplin Kurulu Kararları Işığında Avukatın Görevini Öenle Yerine Getirme Yükümlülüğü, *Hacettepe Hukuk Fakültesi Dergisi*.
- Akram, T., Lei, S., Haider, M. J., & Hussain, S. T. . (2020). The impact of organizational justice on employee innovative work behavior: Mediating role of knowledge sharing. *Journal of Innovation & Knowledge*, 5(2), 117-129.
- Al Halbusi, H., Ruiz-Palomino, P., Jimenez-Estevez, P., & Gutiérrez-Broncano, S. . (2021). How Upper/Middle Managers' Ethical Leadership Activates Employee Ethical Behavior? The Role of Organizational Justice Perceptions Among Employees. *Frontiers in Psycho*.
- Al Halbusi, H., Ruiz-Palomino, P., Jimenez-Estevez, P., & Gutiérrez-Broncano, S. (2021). How Upper/Middle Managers' Ethical Leadership Activates Employee Ethical Behavior? The Role of Organizational Justice Perceptions Among Employees. *Frontiers in Psycho*.
- Arslantaş, C. C., & Dursun, M. (2008). Etik liderlik davranışının yöneticiye duyulan güven ve psikolojik güçlendirme üzerindeki etkisinde etkileşim adaletinin dolaylı rolü. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(1), 111-128.
- Aşık, N. (2016). Örgütsel Adaletin İşle Bütünleşme Üzerindeki Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. *The Journal of Academic Social Science Studies*.
- Avey, J. B., Palanski, M. E., & Walumbwa, F. O. . (2011). When leadership goes unnoticed: The moderating role of follower self-esteem on the relationship between ethical leadership and follower behavior. *Journal of business ethics*, 98(4), 573-582.
- Aykanat, Z., & Yıldırım, A. (2012). Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet İlişkisi: Teorik Ve Uygulamalı Bir Araştırma. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22(2).
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Lieke, L. (2012). Work engagement, performance, and active learning: The role of conscientiousness. *Journal of vocational behavior*, 80(2), 555-564.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & stress*, 22(3), 187-200.
- Banks, G. C., Fischer, T., Gooty, J., & Stock, G. (2020). Ethical leadership: Mapping the terrain for concept cleanup and a future research agenda. *The Leadership Quarterly*, 101471.
- Bolat, O. (2011). İş yükü, iş kontrolü ve tükenmişlik ilişkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(2), 87-101.
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The leadership quarterly*, 17(6), 595-616.
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & 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.
- Cemaloğlu, N., & Kılınç, A. Ç. (2012). İlköğretim okulu yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin algıladıkları örgütsel güven ve yıldırma arasındaki ilişki. *Eğitim ve Bilim*, 37(165).
- Çakıcı, A., Özkan, C., & Akyüz, B. H. (2013). İş Yükü Yoğunluğunun, İş ve Yaşam Doyumuna Etkisi Üzerine Otomotiv İşletmelerinde Bir Araştırma. *Cag University Journal of Social Sciences*, 10(2).
- Çıraklı, Ü., Uğurluoğlu, Ö., Şantaş, F., Çelik, Y. (2014). Etik Liderlik Davranışlarının Örgütsel Adalet Üzerindeki Etkisi: Hastanede Bir Uygulama. *İşletme Bilimi Dergisi*, 2(2), 53-69.

- Demirel, E. T., Emül, E., & Gündoğdu, G. (2019). İş güvenliği kültürünün hasta güvenliği kültürü üzerindeki belirleyiciliği: Elazığ örneği.
- Demirel, Y., & Seçkin, Z. . (2011). Örgütsel adaletin bilgi paylaşımı üzerine etkisi: İlaç sektörü çalışanlarına yönelik bir araştırma.
- Engelbrecht, A.S., Heine, G. and Mahembe, B. (2017). "Integrity, ethical leadership, trust and work engagement", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 38 No. 3, pp. 368-379. <https://doi.org/10.1108/LODJ-11-2015-0237>.
- Gürbüz ve Şahin. (2016). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, Felsefe, Yöntem, Analiz*. Ankara: Seçkin Yayınları.
- Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2005). How dentists cope with their job demands and stay engaged: The moderating role of job resources. *European journal of occupational psychology*, 113(6), 479-487.
- Jacobs, G., Belschak, F. D., & Den Hartog, D. N. . (2014). (Un) ethical behavior and performance appraisal: the role of affect, support, and organizational justice. *Journal of Business Ethics*, 121(1), 63-76.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *The Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Kanbur, E. (2018). Aşırı İş Yükünün İş ve Yaşam Doyumu Üzerindeki Etkisi: İşe Bağlı Gerginliğin Aracı Rolü. *İş ve İnsan Dergisi*, 5(2), 125-143.
- Karacaoğlu, K., & Çetin, İ. . (2015). İş Yükü ve Rol Belirsizliğinin Çalışanların Tükenmişlik Düzeyleri Üzerine Etkisi: Afad Örneği. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, 5(1), 46-69.
- Karkoulian, S., Assaker, G., & Hallak, R. (2016). An empirical study of 360-degree feedback, organizational justice, and firm sustainability. *Journal of business research*, 69(5), 1862-1867.
- Kavgacı, H. &. (2017). Öğretmenlerin İşle Bütünleşme Düzeylerinin Örgütsel ve Bireysel Değişkenlerle İlişkisi: Bir Çoklu Aracılık Modeli. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 23(2), 223-248.
- Keleş, F. (2010). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Yükü Algısı ve İş-Aile Çatışması, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi.
- Keser, A. (2006). Çağrı merkezi çalışanlarında iş yükü düzeyi ile iş doyumunu ilişkisinin araştırılması. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (11), 100-119.
- Khuong, M., & Quoc, T. (2016). The Effects of Organizational Justice and Ethical Leadership on Employee Performance in Binh Duong's Industrial Parks, Vietnam. *Journal of Economics, Business and Management*, 4, 327-333.
- Leiter, M. P., ve Bakker, A. B. (2010). Work engagement: introduction. *Work engagement: A handbook of essential theory and research*, 1-9.
- Lim, B. T., & Loosemore, M. (2017). The effect of inter-organizational justice perceptions on organizational citizenship behaviors in construction projects. *International Journal of Project Management*, 35(2), 95-106.
- Niehoff, B. P., & 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.
- Novitasari, D., Asbari, M., Wijaya, M. R., & Yuwono, T. . (2020). Effect of Organizational Justice on Organizational Commitment: Mediating Role of Intrinsic and Extrinsic Satisfaction. *International Journal of Science and Management Studies (IJSMS)*, 3(3), 9.
- Özdemir, E. (2003). Liderlik ve etik. *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(2), 151-168.
- Özer, Ö., Saygılı, M. ve Uğurluoğlu, M. (2015). Sağlık Çalışanlarının İşe Cezbolma Düzeylerinin Belirlenmesine İlişkin Bir Araştırma. *Academic Platform*.
- Özkalp, E., & Meydan, B. (2015). Schaufeli ve Bakker tarafından geliştirilmiş olan İşe Angaje Olma ölçeğinin Türkçe'de güvenilirlik ve geçerliliğinin analizi. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 17(3), 1-19.

- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. . (2010). Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. *Work engagement: A handbook of essential theory and research*, 10-24.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness studies*, 3(1), 71-92.
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2004). *Utrecht Work Engagement Scale Preliminary Manual [Version 1.1, December 2004]*. Utrecht University, Occupational Health Psychology Unit. Retrieved January, 17, 2013.
- Sonğur, C., Özlem, Ö., & ŞAHİN, D. S. . (2017). Etik Liderliğin Örgütsel Adalet Üzerine Etkisi: Bir Kamu Hastanesinde Uygulama. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 20(4), 445-456.
- Töngür, A. (2016). İş Yükü, Kişilerarası Çatışma ve Performans: Bankacılık Sektörünün Karşılaştırmalı Analizi. *Bartın Üniversitesi İİBF Dergisi*, 7(13), 547-565.
- Tunai M., BİRCAN, H., & Yeşiltaş, M. . (2012). Etik liderlik ölçeği'nin geçerlilik ve güvenilirlik çalışması: antalya örneği. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 26(2), 143-155.
- Turgut, T. (2011). Çalışmaya Tutkunluk: İş Yükü, Esnek Çalışma Saatleri, Yönetici Desteği ve İş-Aile Çatışması İle İlişkileri. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(3-4), 155-179.
- Turhan, U. (2001). Hava Trafik Kontrolörlerinin Performansında İş Yükünün Etkileri ve Hava Trafik Kontrolörleri üzerinde Bir Uygulama. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü ss:121*.
- Uğurlu, C. T., & Üstüner, M. (2011). Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerine yöneticilerinin etik liderlik ve örgütsel adalet davranışlarının etkisi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 41(41).
- Xu, A. J., Loi, R., & Ngo, H. Y. (2016). Ethical leadership behavior and employee justice perceptions: The mediating role of trust in organization. *Journal of Business Ethics*, 134(3), 493-504.
- Yakın, M., & Erdil, O. (2012). Relationships between self-efficacy and work engagement and the effects on job satisfaction: a survey on certified public accountants. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 370-378.
- Yıldız, M. L. (2019). Etik liderlik ve örgütsel adalet: iletişim tatmininin aracı rolü. *İş Ahlakı Dergisi*, 1, 75.