

Etik Liderlik Davranışlarının Örgütsel Adalet Üzerindeki Etkisi: Hastanede Bir Uygulama

Etik Liderlik
Davranışlarının
Örgütsel
Adalet
Üzerindeki
Etkisi

53

Arş. Gör. Ümit Çıraklı

*Bozok Üniversitesi İİBF Sağlık Kurumları İşletmeciliği Bölümü
umit.cirakli@bozok.edu.tr*

Doç. Dr. Özgür Uğurluoğlu

*Hacettepe Üniversitesi İİBF Sağlık İdaresi Bölümü
ougurlu@hacettepe.edu.tr*

Arş. Gör. Fatih Şantaş

*Hacettepe Üniversitesi İİBF Sağlık İdaresi Bölümü
fatih.santas@hacettepe.edu.tr*

Prof. Dr. Yusuf Çelik

*Hacettepe Üniversitesi İİBF Sağlık İdaresi Bölümü
yucelik@hacettepe.edu.tr*

Özet

Bu araştırmanın amacı yöneticilerin etik liderlik davranışlarının sağlık çalışanlarının örgütsel adalet algıları üzerindeki etkilerini ortaya koymaktır. Araştırmanın verileri Yozgat ilinde bulunan devlet hastanesinde çalışan 204 sağlık çalışanına uygulanan anket yoluyla toplanmıştır. Çalışmada etik liderlik davranışlarını ölçmek için, etik liderliği iklimsel, iletişimsel, davranışsal ve karar verme olmak üzere dört boyutta değerlendiren Etik Liderlik Ölçeği kullanılmış; örgütsel adalet algılamaları ise prosedürel, etkileşimsel ve dağıtımsal adalet boyutlarından oluşan Örgütsel Adalet Ölçeği ile değerlendirilmiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre, etik liderlik boyutları örgütsel adaletin her üç boyutunu da etkilemektedir. Sonuçlar etik liderlik boyutlarının, prosedürel adalete ilişkin varyansın %47,7'sini, etkileşimsel adalete ilişkin varyansın %57,1'ini ve dağıtımsal adalete ilişkin varyansın %43'ünü açıkladığını göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: Etik liderlik, örgütsel adalet, hastane, sağlık çalışanları

EFFECTCS OF ETHICAL LEADERSHIP BEHAVIORS ON ORGANIZATIONAL JUSTICE: AN APPLICATION IN THE HOSPITAL

Abstract

The aim of this study is to reveal the effects of managers' ethical leadership behaviors on the health personnel's organizational justice perceptions. Data was gathered by a questionnaire applied to the 204 health personnel who work for a public hospital in the province of Yozgat. In the study, while the Ethical Leadership Questionnaire which evaluates the ethical leadership in four dimensions including climate, communicative, behavioral and decision making was used to measure the ethical leadership behavior; the perceptions of organizational justice were evaluated by Organizational Justice Scale consisting of procedural, interactional and distributive dimensions. According to the results of the study, the dimensions of the ethical leadership affect all three dimensions of the organizational justice. The results show that the dimensions of the ethical leadership explain 47.7% of the variance of the procedural justice, 57.1% of variance of the interactional justice and 43% of the variance of the distributive justice.

Key Words: Ethical leadership, organizational justice, hospital, health personnel.

I. Giriş

Rekabetin artması ve mal ya da hizmeti tüketiciyle buluşturmanın güçleşmesi düzen, sistem ve verimlilik esaslı yönetime ve liderliğe olan ihtiyacı artırmaktadır (Sayılı ve Baytok, 2014). Örgütlerin yönetiminde ve amaçlarına ulaştırılmasında yöneticilerin yanında liderlere duyulan gereksinim yadsınamaz bir gerçek olmakla birlikte liderlik farklı kişilerce farklı şekilde tanımlanan, açıklanan ve anlaşılan bir kavramdır. Neredeyse, liderliği tanımlamaya çalışan kişilerin sayısı kadar farklı liderlik tanımı bulunmaktadır (Stogdill, 1974). Kendisine gösterilen bu büyük ilgiye karşın, liderlik hâlâ tam olarak açıklanamayan bir kavramdır (Luthans, 1981). Bununla birlikte liderliğe genel olarak insanları neyin bir araya getirdiğini anlama süreci olarak bakılabilir (Yukl, 2002).

Günümüzde önemi gittikçe artan liderlik türlerinden birisi de etik liderliktir. Etik lider, kurum içindeki herhangi bir yanlışlığa tepki gösteren ve onu engellemeye çalışan kişidir. Etik liderliğin amacı, her yönetsel kararda var olan etik boyutları netleştirmek, ortaya koymak ve örgütlerde karar verme sürecini yönlendiren etik ilkeleri oluşturmaktır (Yaman, 2010). Çalışanların hem kişisel tatmin ve mutlulukları için hem de örgütte kendilerinden beklenen performansa ulaşabilmeleri için gerekli koşullardan birisi iş ve süreçlerin adaletli olarak algılanmasıdır. Literatürde örgütsel adalet olarak adlandırılan bu kavram adil ve ahlaki uygulama ve işlemlerin örgüt içerisinde egemen kılınmasını ve teşvik edilmesini içeren bir düşüncedir şeklinde tanımlanmaktadır (İşcan ve Naktiyok, 2004).

Etik liderin önemli davranış özelliklerinden birisi adil olmasıdır. Liderin davranışlarının çalışanlar tarafından adil olarak görülmesi, örgütün ortak amaçlarına daha hızlı ulaşılmasını sağlayacaktır (Yıldırım, 2010).

Bu çalışma, yöneticilerin etik liderlik davranışlarının sağlık çalışanlarının örgütsel adalet algıları üzerindeki etkisinin tespit edilmesi amacıyla yürütülmüştür. Bu çalışmada, araştırmada kullanılan değişkenlere ilişkin literatür bilgisine, araştırmanın metodolojisine, tartışma ve sonuç bölümlerine yer verilmiştir.

II. Etik Liderlik

Etik ve liderlik birbiri ile son derece ilişkili kavramlardır. Örgüt içinde insanların davranışlarını yöneten etik ilkeleri ya da normları oluşturma sorumluluğu lidere aittir. Bu sorumluluk, örgüt yöneticisinin etkili bir liderlik ve uzun dönemli örgütsel başarı için kritik bir öneme sahip olan etik liderlik rolünü yansıtmaktadır (Turhan, 2007).

Bilindiği gibi örgütsel yaşamda çalışanlar, çözemedikleri etik sorunlarla karşılaştıklarında kendilerine yol gösterecek ve bunları herkesin kabul edeceği bir şekilde çözebilecek liderlere ihtiyaç duyarlar (Sezgül, 2010). Günümüzde örgütlerin karşılaştığı en önemli problemlerden birinin, etik liderlik davranışının eksikliği olduğu ifade edilmektedir (Monahan, 2012).

Liderliğin etik boyutunun dönüşümcü ve karizmatik liderlik içinde yer aldığını ifade eden yazarlar bulunmaktadır. Ancak bazı yazarlar dönüşümcü ve karizmatik liderlerin de etik olmayan davranışlar sergileyebileceklerini ifade etmektedirler (Bass, 1985; Kalshoven, et al., 2010; Brown, et al., 2005). Araştırmacılar, etik liderliği diğer liderlik türlerinin etik bileşenlerine yoğunlaşmaktan ziyade başka bir liderlik türü olarak düşünmeye başlamışlardır (Kalshoven, et al., 2010).

Etik liderliğin sadece liderin etik özellikleri üzerine vurgu yapmadığı, aynı zamanda insanların ödül ve cezadan ve rol modellerinin davranışlarından öğrendiğini vurgulayan sosyal öğrenme teorisini kullandığı görülmektedir (Mayer, et al., 2009). Brown, (et al., 2005) sosyal öğrenme teorisi çerçevesinde etik liderliği kişisel eylemler ve kişiler arası ilişkiler aracılığıyla normatif olarak uygun davranışın sergilenmesi ve bu davranışın çift yönlü iletişim, pekiştirme ve karar verme aracılığıyla izleyicilere tanıtılması olarak tanımlamaktadırlar.

Yılmaz (2006) etik liderliğin iklimsel etik, iletişimsel etik, davranışsal etik ve karar vermede etik olmak üzere dört alt boyuttan oluştuğunu ifade etmektedir. Bu çalışmada da ele alınan bu dört boyut şu şekilde açıklanabilir:

İklimsel Etik: Aronson (2001)'a göre örgütte etik bir iklimin oluşturulabilmesi için liderin etik davranış sergilemesi gerekli, ancak yeterli değildir. Etik iklim oluşturabilmek için aynı zamanda etik liderlik gereklidir. Etik iklim, örgüt üyelerine neyin uygun veya kabul edilebilir olduğu konusunda rehberlik eder (Neubert, et al., 2009). Bu açıdan kendisinin ve izleyenlerinin karşılaştığı ve tecrübe ettiği etik ikilemler karşısında etik bir iklim oluşturma, etik liderin en önemli görevi haline gelmektedir (Sezgül, 2010). Bu yüzden, etik liderlerin çalışanlarda etik davranış gelişimini teşvik edecek doğru ortamı oluşturmaları gerekmektedir (Zu, et al., 2014).

İletişimsel Etik: Brown, (et al., 2005) etik liderliği tanımlarken, çift yönlü iletişimin önemine vurgu yapmakta ve etik liderlerin etik değerleri iletişim aracılığıyla izleyicilere aktardığını ifade etmektedirler. Neubert (et al., 2009) etik ilkelerin örgüte benimsetilmesi konusunda liderin etkileşimlerinin önemine vurgu yapmaktadırlar. Benzer şekilde Topaloğlu (2010) çalışanlarda etik algısı yaratmak için liderlerin işgörenlerle etik kurallar içerisinde iletişim sağlamaları gerektiğini belirtmektedir. Zhu,

(et al., 2004)'a göre etik liderlerin söz ve eylemleri arasında tutarlılık bulunmalıdır. Trevino, (et al., 2003)'a göre etik liderlerin iyi ve açık iletişimciler ve anlayışlı dinleyiciler olarak algılanırlar. Örgüt çalışanları etik liderleri anlayışlı ve yaklaşılabılır kişiler olarak görürler. Bu yüzden liderin kendisini dinleyeceğini bilirler ve en sert konuları bile etik liderle konuşmaktan çekinmezler (Trevino, et al., 2003).

Davranışsal Etik: Örgütler, yöneticilerin örgütte bir etik iklimi geliştirmelerine ve sürdürmelerine yardımcı olmak için etik kodları, kurumsal etik denetimleri, standart prosedürler ve etik eğitimi programları gibi resmi sistemler uygularlar. Ancak etik ilkeler, kelimelerle birlikte eylemlerde kendilerini daha fazla gösterdikleri için lider davranışlarının informal etkisi resmi sistemlerden daha önemli olabilir (Neubert et al., 2009). Çünkü liderin sözleri ve davranışları arasında uyumsuzluk olduğunda izleyiciler hayal kırıklığı, öfke, yıkım gibi olumsuz tavırlar sergileyebilirler (Zhu, et al., 2004).

Liderliğin doğasında bulunan etkileme özelliğinden dolayı liderler etik davranışlarıyla rol model olurlar (Uğurlu ve Üstüner, 2011). Etik liderler, etik davranışlar sergileyen, bireysel ihtiyaçları dikkate alan, önyargısız ve tarafsız olan, çalışanların haklarını savunan, bu davranışlarıyla çalışanlar üzerinde güven duygusu oluşturan kişilerdir (Teyfur ve diğerleri, 2013). Etik liderler, etik davranışları konusunda çalışanlarına ahlaki açıdan örnek olarak onların dönüşümlerine yardımcı olurlar (Zhu, et al., 2004).

Karar Vermede Etik: Liderler, sık sık neyin doğru veya iyi olduğuna dair karar vermek durumunda kaldıkları birçok problemle karşılaşılır. Karşılaşılan bu problemlerin çoğu da temel olarak etiği içerir veya etik bileşenine sahiptir. Etik, liderlerin karar verme sürecinde doğru veya yanlışın ne olduğuna cevap bulmalarının ve tutarlı kararlar almalarının temelini oluşturur (Moorhouse, 2002).

Etik ve ahlaki açıdan doğru kararları verebilmek bireysel olduğu kadar örgütsel açıdan da önemli bir sorumluluktur (Akdoğan ve Demirtaş, 2014). Çünkü liderin etik ilkeler ve ahlaki kurallar çerçevesinde doğru ve dürüst kararlar vermesine ilişkin çalışanların beklentileri söz konusudur. Liderler karşılaştıkları problemleri etik olarak uygun bir şekilde çözdüklerinde çalışanlar tarafından etik lider olarak görülecektir (Brown ve Trevino, 2006).

III. Örgütsel Adalet

Adalet konusu esas itibariyle tüm bireyler için önemli olarak algılanmakla birlikte, örgütsel adalet kavramı her geçen gün hızla değişen iş yaşamında da çalışanlar için önemini artırmaktadır (Işık ve diğerleri, 2012). Örgütsel uygulamaların adaletli olması, çalışanların çabalarını destekleyen ve motive olmalarını sağlayan önemli bir faktördür (Töremen, 2001). Örgütsel adaletin, çalışan bireylerin kişisel doyumu ve örgütün etkili bir biçimde işlevlerini yerine getirebilmesi için bir gereklilik olduğu ve adaletsizliğin de örgütsel bir sorun kaynağı olarak görülmesi gerektiği örgütsel adaletin temelini oluşturmaktadır (Gül ve İnce, 2014).

Örgütsel adalet, adil ve ahlaki uygulama ve işlemlerin örgüt içerisinde egemen kılınmasını ve teşvik edilmesini içeren bir düşüncedir (Işcan ve Naktiyok, 2004). Örgütsel adalet algısı, bireylerin örgüt dâhilinde kendilerine karşı adil olup olunmadığına yönelik bir yargıya varmasıdır (Yeşiltaş ve diğerleri, 2012). Örgütsel adalet araştırmalarında adalet, çalışanların algıları ölçülerek ortaya konulmaya çalışılmaktadır (Poole, 2007). Örgütsel adalet ile ilgili çalışmalar, adalet algısının

çalışanların tutum ve davranışlarını etkileyebileceğini göstermektedir (Judge ve Colquitt, 2004).

Örgüt içerisinde çalışanlar, örgütsel çıktılardan eşit bir şekilde yararlanmayı beklemekte ve elde ettikleri sonuçları diğerleriyle karşılaştırmaktadır. Ancak, çalışanların adalet algılamalarını sadece çıktılar ve bu çıktılardan karşılaştırılması belirlememekte, aynı zamanda örgütteki kurallar, bu kuralların uygulanış biçimi ve bireyler arasındaki etkileşim de adalet algılamalarında belirleyicisi olmaktadır (Işık ve diğerleri, 2012). Örgütsel adalet dağıtımsal (distributive), prosedürel/işlemsel (procedural) ve etkileşimsel (interactional) olmak üzere üç boyutta incelenebilir:

Dağıtımsal Adalet: Dağıtımsal adalet, örgütsel sonuçların veya çıktıların dağıtımı ile ilgili çalışanların adalet algısını ifade etmektedir (Judge ve Colquitt, 2004; Irak, 2004). Dağıtım adaleti çoğunlukla, ücret, terfi, prim, ceza, sosyal haklar ve performans değerlendirmesi gibi sonuçlar üzerinde yoğunlaşmaktadır (Doğan, 2002; İçerli, 2010). Çalışanlar kendilerinin elde ettikleri kazanımları örgüt içinde ve dışındaki diğer kişilerle karşılaştırarak dağıtımın adil olup olmadığını değerlendirmektedir (Özdevecioğlu, 2003; Arslantürk ve Şahan, 2012). Dağıtım adaleti, sonuçların eşit durumdakilere eşit şekilde dağıtılmasını gerektirmektedir (Gül ve İnce, 2014). Dağıtım adaletinin temelini, bireylerin dağıtımdan adil şekilde faydalandığını düşünmeleri oluşturmaktadır (Özdevecioğlu, 2003).

Prosedürel/İşlemsel Adalet: Dağıtım kararlarının alınma biçimi ile ilgili olan prosedürel adalet, dağıtım kararlarının verilmesinde kullanılan yöntem, süreç, prosedür ve politikaların adil olma derecesini ifade etmektedir (Doğan, 2002; Özdevecioğlu, 2003; Judge ve Colquitt, 2004). Çalışanların adalet algısını sadece kişisel çıkarları yönlendirmemekte aynı zamanda dağıtım kararları ile ilgili karar verme yöntem ve prosedürleri de değerlendirmelerini etkilemektedir (Poole, 2007; Uğurlu, 2009; Uğurlu ve Üstünel, 2011). Dağıtım kararlarının alınma şeklinin çalışanlar tarafından adil olarak kabul edilmesi, kararların benimsenmesi açısından büyük önem taşımaktadır (İçerli, 2010).

Etkileşimsel Adalet: Prosedürlerin uygulanması sırasında bireylerin karşılaştıkları kişilerarası davranışın kalitesine ilişkin algıları etkileşimsel adalet oluşturur (Yılmaz, 2004). Etkileşimsel adalet, örgütsel uygulamaların insani yönü ile ilgilenmekte ve çalışanlarla dağıtım kararlarını veren yöneticiler arasındaki iletişimin adaletli olması üzerinde durmaktadır (Işık ve diğerleri, 2012). Başka bir deyişle, etkileşim adaleti, kararların bireylere nasıl iletildiği veya söylendiği ile ilgili adalet algılamasıdır (Özdevecioğlu, 2003). İletişim sürecinin nezaket, saygı ve dürüstlük gibi ilkeler doğrultusunda gerçekleştirilmesi etkileşimsel adaletinin temelini oluşturmaktadır (Işık ve diğerleri, 2012; Gül ve İnce, 2014).

IV. Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet İlişkisi

Adaletin etik içerisinde önemli bir yeri vardır ve adil olmak etik liderliğin önemli özelliklerinden birisidir (Yıldırım, 2010). Pillai (et al., 1999), liderlik ve örgütsel adalet arasında önemli bir ilişkinin bulunduğu vurgu yapmışlardır. Benzer şekilde Mayer (et al., 2012), etik liderliğin çalışanlara adaletli davranma özelliği ile etkileşim adaletinin örtüştüğünü belirterek etik liderlik ile örgütsel adalet ilişkisini vurgulamaktadır.

Etik liderlerin adalet yargılamaları, aldıkları kararlar ve verdikleri cezalar izleyenleri tarafından gözlemlenmekte ve örnek alınmaktadır (Arslantaş ve Dursun, 2008). Etik liderlerin, örgütsel adalet boyutlarını kendilerine rehber olarak

çalışanlarına adil, yansız ve tarafsız davranmaları beklenmektedir. İzleyicilerin liderin davranışlarındaki adalet algılarının hem memnuniyet ve bağlılık gibi iş tutumlarının hem de örgütsel çıktıları etkileyeceği ifade edilmektedir (Zhu, et al., 2004).

Etik liderlerin sergiledikleri ve çalışanlar tarafından adil olarak algılanan kararlar verme; karar verirken ilkeli ve adil tercihler yapma (Brown, et al., 2005); işlem adaletinin kapsamını genişletmek için çalışanların karar verme sürecine katılımını sağlama (Zhu, et al., 2004) ve çalışanlara saygılı ve dürüst davranma (Arslantaş ve Dursun, 2008; Uğurlu, 2009) gibi etik davranış özelliklerinin örgütsel adaletin boyutlarıyla örtüştüğünü söylemek mümkündür.

V. Gereç ve Yöntem

A. Araştırmanın Amacı ve Hipotezleri

Bu araştırmanın amacı sağlık çalışanlarının yöneticilerinin etik liderlik davranışları hakkındaki algılamalarının örgütsel adalet algıları üzerindeki etkilerini ortaya koymaktır. Araştırmanın bu amacı doğrultusunda aşağıdaki hipotezler kurulmuştur:

H1: Sağlık çalışanlarının yöneticilerinin etik liderlik davranışlarına (iklimsel, iletişimsel, davranışsal ve karar vermede etik) ilişkin algılamaları prosedürel adalet algısını etkiler.

H2: Sağlık çalışanlarının yöneticilerinin etik liderlik davranışlarına (iklimsel, iletişimsel, davranışsal ve karar vermede etik) ilişkin algılamaları etkileşimsel adalet algısını etkiler.

H3: Sağlık çalışanlarının yöneticilerinin etik liderlik davranışlarına (iklimsel, iletişimsel, davranışsal ve karar vermede etik) ilişkin algılamaları dağıtım adalet algısını etkiler.

B. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini, Yozgat ilinde bir devlet hastanesinde çalışan 550 sağlık çalışanı oluşturmaktadır. Araştırmada herhangi bir örnekleme yöntemi kullanılmayarak evrenin tümüne ulaşılmak hedeflenmiştir. Araştırmada kullanılan veri toplama aracı, 01 Mart 2014-15 Mart 2014 tarihleri arasında araştırmacılar tarafından tüm çalışanlara dağıtılmış ve toplam 204 (%37) adet geçerli ve kullanılabilir anketin geri dönüşü sağlanmıştır.

C. Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket formu kullanılmıştır. Anket formu toplam 72 sorunun yer aldığı üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde katılımcıların kişisel ve demografik bilgilerini ölçmeye yönelik 9 soru bulunmaktadır. İkinci bölümde 43 sorudan oluşan etik liderlik ölçeği ve üçüncü bölümde 20 sorudan oluşan örgütsel adalet ölçeği yer almaktadır.

Etik Liderlik Ölçeği: Literatür incelendiğinde etik liderliği ölçmeye yönelik çeşitli ölçeklerin kullanıldığı görülmektedir. Bu çalışmada Yılmaz (2005) tarafından geliştirilen ve geçerlik-güvenirliliği yapılmış "Etik Liderlik Ölçeği" kullanılmıştır. Ölçek etik liderlik algısını dört boyutta (iklimsel, iletişimsel, davranışsal ve karar vermede etik) toplam 44 soru ile değerlendirmektedir. Soru formunda Likert tipi (1=kesinlikle katılmıyorum; 5= kesinlikle katılıyorum) bir ölçek kullanılmıştır. Yüksek değerler etik

liderlik algısının yüksek olduğuna işaret etmektedir. Yılmaz (2005), ölçeğin toplam güvenilirlik katsayısını 0,97 olarak tespit etmiştir. Bu çalışmada ölçeğin toplam güvenilirlik değeri 0,98 olarak belirlenmiştir. Ayrıca Tablo 1’de görüldüğü gibi ölçeğin alt boyutları olan iklimsel, iletişimsel, davranışsal ve karar vermede etik için de güvenilirlik katsayıları 0,90’dan yüksek olarak hesaplanmıştır.

Örgütsel Adalet Ölçeği: Katılımcıların örgütsel adalet algılamaları Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen ve bu konuda yürütülen çalışmaların pek çoğunda kullanılan “Örgütsel Adalet Ölçeği” ile ölçülmüştür. Örgütsel Adalet Ölçeği, prosedürel, etkileşimsel ve dağıtımsal adalet olmak üzere üç temel boyuttan ve toplam 20 sorudan oluşmaktadır. Sorular 5’li Likert (1=kesinlikle katılmıyorum; 5=kesinlikle katılıyorum) ölçeği şeklinde düzenlenmiştir. Ölçeğin geçerlilik ve güvenilirliği Gürbüz ve Mert (2009) tarafından yapılmış ve ölçeğin güvenilirlik katsayısı 0,90 olarak bulunmuştur. Bu çalışmada örgütsel adalet ölçeğinin toplam güvenilirlik değeri 0,98 ve alt boyutlara ilişkin güvenilirlik değerleri ise 0.90 üzerinde hesaplanmıştır (bkz. Tablo 1).

Tablo 1. Veri Toplama Aracının Güvenirliği

Boyutlar	Madde Sayısı	Cronbach Alpha Katsayısı
Etik Liderlik	44	0,989
İklimsel Etik	11	0,964
İletişimsel Etik	15	0,977
Davranışsal Etik	9	0,965
Karar Vermede Etik	9	0,944
Örgütsel Adalet	25	0,980
Prosedürel Adalet	7	0,953
Etkileşimsel Adalet	10	0,971
Dağıtımsal Adalet	8	0,961

D. Verilerin Analizi

Tüm istatistiksel analizler SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) 20.0 kullanılarak gerçekleştirilmiş ve tüm istatistiksel testlerde alfa düzeyi 0,05 ve 0,10 olarak alınmıştır. Verilerin analizinde tanımlayıcı istatistiksel yöntemler ile güvenilirlik analizi kullanılmış; ayrıca etik liderliğin örgütsel adalet alt boyutları üzerindeki etkisine ilişkin araştırma hipotezlerinin test edilmesinde çoklu regresyon analizi sonuçları göz önünde bulundurulmuştur.

VI. Bulgular

Tablo 2.’de araştırmaya katılan sağlık çalışanlarına ilişkin tanımlayıcı bulgular gösterilmektedir. Sağlık çalışanlarının % 61,2’si kadın ve % 38,8’i erkektir. Yaş ve toplam çalışma süresi açısından incelendiğinde, katılımcıların % 57,3’ünün 32 yaş ve üzerinde olduğu; % 64,6’sının 10 yıl ve üzerinde bir iş deneyimine sahip olduğu görülmektedir. Katılımcıların % 12,1’i çalıştıkları hastanede hekim, % 38,9’u hemşire,

% 33,5'i diğer sağlık personeli ve % 15,5'i ise idari personel olarak görev yapmaktadır. Katılımcıların önemli bir bölümü (% 66) evli iken, % 10,7'si lisansüstü derecelere sahiptir. Liderlik konusunda ders, kurs vb. eğitimler alan katılımcıların oranı ise % 25,2'dir.

Tablo 2. Katılımcılara İlişkin Tanımlayıcı Özellikler

Değişkenler	Sayı	%
Cinsiyet		
Kadın	126	61,2
Erkek	80	38,8
Yaş (yıl)		
≤ 32	118	57,3
≥ 33	88	42,7
Toplam Çalışma Süresi (yıl)		
≤ 10	133	64,6
≥ 11	73	35,4
Eğitim Durumu		
Lise	69	33,5
Ön lisans	41	19,9
Lisans	74	35,9
Lisansüstü	22	10,7
Görev		
Hekim	25	12,1
Hemşire	80	38,9
Diğer Sağlık Personeli	69	33,5
İdari Personel	32	15,5
Medeni Durum		
Bekâr	70	34,0
Evli	136	66,0
Liderlik Eğitimi		
Hayır	154	74,8
Evet (ders olarak)	28	13,6
Evet (kısa süreli kurs)	24	11,6
TOPLAM	206	100,0

Tablo 3'te verilen araştırma değişkenlerine ilişkin temel istatistiklere bakıldığında, etik liderlik alt boyutları arasında en yüksek ortalamanın karar vermede etik alt boyutuna ($2,99 \pm 0,95$), en düşük ortalamanın ise iklimsel etik ($2,78 \pm 1,09$) alt

boyutuna verildiği görülmektedir. Örgütsel adalet alt boyutları arasında en düşük ortalama ise dağıtimsal adalet alt boyutundadır (2,17±0,98). Genel olarak araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının etik liderlik ve örgütsel adalet algılamalarının düşük seviyede olduğu söylenebilir. Tablo 3'e göre, etik liderlik alt boyutlarının kendi aralarındaki korelasyonları (0,817≤ r ≤0,903) ve örgütsel adalet alt boyutlarının kendi aralarındaki korelasyonları (0,740≤ r ≤0,816) istatistiksel olarak anlamlı, aynı yönde ve yüksek düzeydedir. Etik liderlik alt boyutlarının örgütsel adalet alt boyutları ile korelasyonları ise (0,586≤ r ≤0,729) istatistiksel olarak anlamlı, aynı yönde, orta ve yüksek düzeydedir.

Tablo 3. Araştırma Değişkenlerine İlişkin Ortalamalar, Standart Sapmalar, Korelasyon Değerleri

Değişkenler	Ort.	S.S.	1	2	3	4	5	6	7
1. İklimsel Etik	2,78	1,09	(1)						
2. İletişimsel Etik	2,85	1,09	,887*	(1)					
3. Davranışsal Etik	2,91	1,06	,843*	,892*	(1)				
4. Karar Ver. Etik	2,99	0,95	,817*	,874*	,903*	(1)			
5. Prosedürel Adalet	2,49	0,99	,670*	,661*	,586*	,607*	(1)		
6. Etkileşimsel Adalet	2,57	1,09	,693*	,729*	,727*	,719*	,784*	(1)	
7. Dağıtimsal Adalet	2,17	0,98	,628*	,639*	,611*	,597*	,740*	,816*	(1)

* p<0.01

Etik liderlik alt boyutlarının prosedürel adalet üzerindeki etkilerini ortaya koymak üzere yürütülen çoklu regresyon analizi sonuçları Tablo 4'te yer almaktadır. Regresyon modeline ilişkin istatistiksel tahminler modelin anlamlı ve kullanılabilir olduğunu göstermektedir (F=45,850, p<0,05). Etik liderlik alt boyutları hep birlikte prosedürel adalet algısındaki toplam varyansın %47,7'sini açıklamaktadır. Regresyon modelinde iklimsel, iletişimsel ve karar vermede etik prosedürel adaletle pozitif bir ilişki gösterirken, davranışsal etik negatif bir ilişki göstermektedir. Her ne kadar anlamlı olmasa da diğer etik liderlik alt boyutları ile birlikte ele alındığında davranışsal etik özelliğinin prosedürel adalet algısını azaltan bir faktör olarak görüldüğü söylenebilir. Ancak her bir etik liderlik alt boyutunun prosedürel adalet üzerindeki etkisi bağımsız olarak basit doğrusal regresyon yöntemiyle incelendiğinde ve ikili korelasyon sonuçları göz önünde bulundurulduğunda, davranışsal etik alt boyutunun prosedürel adalet üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur.

Regresyon modelinde, regresyon katsayısının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler iklimsel etik ve iletişimsel etik alt boyutlarında görülmektedir. Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının iklimsel etik (t=3,602, p<0,05) ve iletişimsel etiğe (t=2,467, p<0,05) ilişkin algıları prosedürel adalet algısını istatistiksel olarak artırmaktadır. Standardize edilmiş regresyon

katsayısına (β) göre, bağımsız değişkenlerin prosedürel adalet algısı üzerindeki görelî önem sırası; iklimsel etik, iletişimsel etik, davranışsal etik ve karar vermede etik şeklindedir. Bu bulgular, Hipotez 1 (H1)'in iklimsel ve iletişimsel etik alt boyutları için kısmen doğrulanmasını sağlamaktadır.

Tablo 4. Etik Liderlik Alt Boyutlarının Prosedürel Adalet Üzerindeki Etkilerinin Yordanmasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	B	Standart Hata	β	t	p
Sabit	0,616	0,169		3,644	<0,001
İklimsel Etik	0,376	0,104	0,411	3,602*	<0,001
İletişimsel Etik	0,317	0,129	0,348	2,467*	0,014
Davranışsal Etik	-0,209	0,129	-0,224	-1,613	0,108
Karar Vermede Etik	0,178	0,134	0,170	1,331	0,185
R = 0,691		R ² = 0,477			
F = 45,850		p <0,001			
Durbin Watson = 1,972					

* p <0,05

Tablo 5'te etik liderlik alt boyutlarının etkileşimsel adalet üzerindeki etkilerini ortaya koymak amacıyla yapılan çoklu regresyon analizi sonuçları gösterilmektedir. Modele ilişkin istatistiksel tahminler modelin anlamlı ve kullanılabilir olduğunu göstermektedir (F=66,853, p<0,05). Etik liderlik alt boyutları hep birlikte etkileşimsel adaletteki toplam varyansın % 57,1'ini açıklamaktadır. Sonuçlara bakıldığında, iletişimsel etik (t=1,890, p<0,05), davranışsal etik (t=1,716, p<0,10) ve karar vermede etik (t=1,834, p<0,10) algılamalarının etkileşimsel adalet algısını istatistiksel olarak artırdığı görülmektedir. Buna göre, sağlık çalışanlarının yöneticilerinin iletişimsel etik, davranışsal etik ve karar vermede etik özelliklerini gösterdiğine yönelik algısı artıkça etkileşimsel adalet algılamaları da artmaktadır. Etkileşimsel adaletini en iyi yordayan değişkenler sırasıyla iletişimsel etik ($\beta=0,241$), davranışsal etik ($\beta=0,215$) ve karar vermede etik ($\beta=0,212$). Bu bulgular etik liderlik alt boyutlarından iletişimsel etik, davranışsal etik ve karar vermede etiğin etkileşimsel adaleti etkilediğini göstermektedir. Bu durumda bu araştırmanın ikinci hipotezi (H2) bu alt boyutlar için kısmen doğrulanmaktadır.

Tablo 5. Etik Liderlik Alt Boyutlarının Etkileşimsel Adalet Üzerindeki Etkilerinin Yordanmasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	B	Standart Hata	β	t	p
Sabit	0,153	0,169		0,907	0,366
İklimsel Etik	0,126	0,104	0,125	1,205	0,230
İletişimsel Etik	0,243	0,128	0,241	1,890**	0,049
Davranışsal Etik	0,222	0,129	0,215	1,716*	0,088
Karar Vermede Etik	0,245	0,133	0,212	1,834*	0,068
R = 0,756		R ² = 0,571			
F = 66,853		p < 0,001			
Durbin Watson = 2,065					

* p < 0,10 ** p < 0,05

Bu araştırmanın üçüncü hipotezi (H3) etik liderlik davranışlarına (iklimsel, iletişimsel, davranışsal ve karar vermede etik) ilişkin algılamaların dağıtımsal adalet algısını etkilediği yönündedir. Bu hipotez test edilirken kullanılan çoklu regresyon analizine ilişkin bulgular Tablo 6'da yer almaktadır.

Oluşturulan regresyon modeline ilişkin istatistiksel tahminler modelin anlamlı ve kullanılabilir olduğuna işaret etmektedir (F=37,963, p<0,05). Etik liderlik alt boyutları hep birlikte dağıtımsal adaletteki toplam varyansın toplam % 43'ünü açıklamaktadır. İklimsel etik (t=2,100, p<0,05) ve iletişimsel etik (t=1,855, p<0,10) algısının artması dağıtımsal adalet algısını da artırmaktadır. Dolayısıyla iklimsel etik ve iletişimsel etğin dağıtımsal adaleti en iyi yordayan değişkenler olduğu söylenebilir. Bu bulgulara dayanılarak araştırmanın üçüncü hipotezi (H3) iklimsel ve iletişimsel etik alt boyutları için kısmen doğrulanmıştır.

Tablo 6. Etik Liderlik Alt Boyutlarının Dağıtımsal Adalet Üzerindeki Etkilerinin Yordanmasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	B	Standart Hata	β	t	p
Sabit	0,370	0,175		2,117	0,036
İklimsel Etik	0,227	0,108	0,250	2,100**	0,037
İletişimsel Etik	0,246	0,133	0,273	1,855*	0,065
Davranışsal Etik	0,089	0,134	0,097	0,669	0,505
Karar Vermede Etik	0,069	0,138	0,066	0,500	0,617
R = 0,656		R ² = 0,430			
F = 37,963		p < 0,001			
Durbin Watson = 2,287					

* p < 0,10 ** p < 0,05

VII. Tartışma ve Sonuç

Bu araştırmanın amacı yöneticilerin etik liderlik davranışlarının sağlık çalışanlarının örgütsel adalet algıları üzerindeki etkilerini ortaya koymaktır. Ulusal literatürde, sağlık sektöründe etik liderliğin örgütsel adalet üzerindeki etkisini inceleyen bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu iki kavram arasındaki ilişkileri inceleyen

çalışmalar genellikle eğitim sektöründe ve öğretmenler ile akademisyenler üzerinde yürütülmüştür. Etik liderlik ve örgütsel adalet kavramları eğitim sektöründe olduğu kadar sağlık sektöründe de önemli olarak kabul edilmekte ve sağlık çalışanlarının etik liderlik algılarının örgütsel adalet algıları üzerinde etkili olabileceği düşünülmektedir. Bu çıkış noktası ile etik liderliğin örgütsel adalet üzerindeki etkisinin tespit edilmesi ve böylece literatüre katkı sağlanması amacıyla yürütülen bu çalışma, Yozgat ilinde bir devlet hastanesinin 204 çalışanına anket uygulanmak suretiyle yürütülmüştür.

Araştırma sonuçları etik liderlik alt boyutlarının hep birlikte dağıtımsal adalet algısındaki toplam değişimin %43'ünü açıkladığını göstermektedir. Oluşturulan regresyon modeli içerisinde, iklimsel ve iletişimsel etik alt boyutlarının dağıtımsal adalet üzerindeki etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Yıldırım (2010) eğitim sektöründe yürüttüğü benzer bir çalışmada etik liderlik alt boyutlarının dağıtımsal adaletle ilişkin toplam varyansın %61'ini ve Gül ve İnce (2014) ise %41'ini açıkladığını bulmuşlardır. Bahsedilen her iki çalışmada da dağıtımsal adalet üzerindeki istatistiksel olarak tek anlamlı ilişki iklimsel etik alt boyutunda görülmüştür.

Bu çalışmanın sonuçlarına göre, etik liderlik alt boyutları hep birlikte prosedürel adalet algısındaki değişimin yaklaşık %47'sini açıklamaktadır. Ancak oluşturulan regresyon modelinde yalnızca iklimsel ve iletişimsel etik alt boyutlarının prosedürel adalet algısı ile istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler gösterdiği tespit edilmiştir. Çalışmanın bu bulgusu özellikle eğitim sektöründe yürütülen pek çok çalışmanın (Aykanat ve Yıldırım, 2012; Yıldırım, 2010; Uğurlu, 2009) sonuçları ile de uyumludur. Bununla birlikte örneğin Uğurlu (2009) prosedürel adalet algısı üzerinde tüm etik liderlik boyutlarının istatistiksel olarak anlamlı etkileri olduğunu tespit etmiş, Yıldırım (2010) ile Gül ve İnce (2014) ise yalnızca davranışsal etik liderlik alt boyutunun prosedürel adaleti etkilediğini belirlemiştir.

Bu çalışmanın sonuçlarına göre, etik liderlik alt boyutlarının etkileşimsel adalet algısındaki toplam varyansın %57,1'ini açıkladığı tespit edilmiş ve regresyon modeli içerisinde iklimsel liderlik hariç diğer tüm boyutların etkileşimsel adaletle istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler gösterdiği belirlenmiştir. Etik liderlik alt boyutlarının etkileşimsel adalet üzerindeki etkisini ortaya koyan iki çalışmada da (Aykanat ve Yıldırım, 2012; Gül ve İnce, 2014) iklimsel etik alt boyutunun oluşturulan model içerisinde etkileşimsel adalet ile ilişkili olmadığı bulunmuştur.

Etik liderliğin örgütsel adalet üzerindeki etkisini inceleyen ve bu çalışma ile benzer araştırmaların bulguları Tablo 7'de özet olarak verilmiştir.

Tablo 7. Etik Liderlik Boyutlarının Örgütsel Adalet Üzerindeki Etkisini Araştıran Çalışmalar

Örgütsel Adalet Boyutları	Etik Liderlik Boyutları	Uğurlu (2009)	Yıldırım (2010)	Aykanat ve Yıldırım (2012)	Gül ve İnce (2014)
Dağıtimsal Adalet	Davranışsal	+	-	-	-
	İklimsel	-	+	+	+
	İletişimsel	+	-	-	-
	Karar verme	+	-	-	-
Prosedürel Adalet	Davranışsal	+	+	-	+
	İklimsel	+	-	-	-
	İletişimsel	+	-	-	-
	Karar verme	+	-	-	-
Etkileşimsel Adalet	Davranışsal	-	+	-	-
	İklimsel	+	+	-	-
	İletişimsel	+	+	-	+
	Karar verme	+	-	+	+

Not: “+” işareti ilgili araştırmalarda regresyon analizinde “p” değerinin 0,05’ten düşük olduğunu ifade etmektedir.

Bu araştırma genel olarak yöneticilerin göstermiş olduğu etik liderlik davranışlarının sağlık çalışanlarının örgütsel adalet algılarını etkilediğini göstermektedir. Sağlık sektörü teknolojinin yoğun olarak kullanıldığı bir alan olmakla birlikte hizmet sektörü olmasının doğal sonucu olarak emek yoğun bir sektördür. Ayrıca diğer sektörlerden farklı olarak sağlık kurumlarında uzmanlaşma seviyesi yüksek olup gerçekleştirilen iş ve işlemler hata ve belirsizliklere karşı tolerans göstermemekte bu nedenle çalışanların işlerine konsantre ve motive bir şekilde çalışmaları önem arz etmektedir. Sağlık kurumları çalışanlarının örgütleri ile ilgili tutum ve algıları, örgütte çalışmaya devam etmelerinde ve performansları üzerinde belirleyici rol oynamaktadır. Çalışanlar, iş ortamında kendilerine haksız davranıldığını hissettiklerinde örgütlerine karşı olumsuz tepkiler verebilmektedir. Sağlık personelinin örgütsel adalet algılarının yükseltilmesi örgütteki pek çok çıktı değişkeni üzerinde pozitif etkilere sahiptir. Dolayısıyla örgüt için oldukça önem taşıyan bir konu olan çalışanların adalet algısı üzerinde oldukça önemli etkilere sahip olduğu ortaya koyulan etik liderliğin sağlık kurumlarında uygulanmasının da önemli olduğu düşünülmektedir.

Etik liderlik örgütlerde etiği yerleştirmek için kullanılan, verilen her kararda ve atılan her adımda etik değer, ilke ve standartları oluşturmak, ortaya koymak ve geliştirmek için ihtiyaç duyulan bir liderlik biçimidir. Etik liderler örgütteki etik değerleri belirlemek ve netleştirmek yanında tüm çalışanlar için de rol modeli olma özelliğine sahiptirler. Tüm örgütlerde olduğu gibi sağlık kurumlarında etik davranışların önemini vurgulayacak bir kültürü yaratmak ve sürdürmekten yöneticiler sorumludurlar. Bu anlamda, sağlık kurumları yöneticilerine etik liderliğin önemine ve etik konular üzerine eğitimlerin verilmesi diğer bir ifadeyle etik liderlik davranışlarının gelişiminin sağlanması önem taşımaktadır. Ayrıca sağlık çalışanlarının etik liderlik algısının geliştirilmesinde oluşturulacak etik komitelerin ve bu etik komiteler vasıtasıyla geliştirilecek etik kodların yararlı olacağına inanılmaktadır.

Kaynakça

- Akdoğan, A. ve Demirtaş, Ö. (2014). Etik Liderlik Davranışlarının Etik İklim Üzerindeki Etkisi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(1), 107-123.
- Aronson, E. (2001). Integrating Leadership Styles and Ethical Perspectives. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 18(4), 244-256.
- Arslantaş, C. ve 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.
- Arslantürk, G. ve Şahan, S. (2012). Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Manisa İl Emniyet Müdürlüğü Örneğinde İncelenmesi. *Polis Bilimleri Dergisi*, 14(1),135-159.
- Aykanat, Z. ve Yıldırım, A. (2012). Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Araştırma. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(2), 260-274.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. Free Press, New York.
- Bolat, T. ve Seymen, O. A. (2003). Örgütlerde İş Etiğinin Yerleştirilmesinde Dönüşümcü Liderlik Tarzının Etkileri Üzerine Bir Değerlendirme. *Balkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9, 59-85.
- Brown, M. E. ve Trevino, L. K. (2006). Ethical Leadership: A Review and Future Directions. *The Leadership Quarterly*, 17, 595-616.
- Brown, M. E., Trevino, L. K. ve Harrison, D. A. (2005). Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, 117-134.
- Doğan, H. (2002). İşgörenlerin Adalet Algılamalarında Örgüt İçi İletişim ve Prosedürel Bilgilendirmenin Rolü. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 2(2),71-78.
- Gül, H. ve İnce, M. (2014). Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma. *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(2), 127-150.
- Gürbüz, S. ve Mert, İ. S. (2009). Örgütsel Adalet Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Uygulaması: Kamuda Görgül Bir Çalışma. *Amme İdaresi Dergisi*, 42(3), 117-139.
- Irak, D. U. (2004). Örgütsel Adalet: Ortaya Çıkışı, Kuramsal Yaklaşımlar ve Bugünkü Durumu. *Türk Psikoloji Yazıları*, 7(13), 25-43.
- Işık, O., Uğurluoğlu, Ö. ve Akbolat, M. (2012). Sağlık Kuruluşlarında Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 13(2), 254-265.
- İçerli, L. (2010). Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5(1), 67-92.

İşcan, Ö. F. ve Naktiyok, A. (2004). Çalışanların Örgütsel Bağdaşımının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algıları. Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, 59(1), 181-201.

Judge, T. A. ve Colquitt, J. A. (2004). Organizational Justice and Stress: The Mediating Role of Work-Family Conflict. Journal of Applied Psychology, 89(3), 395-404.

Kalshoven, K., Hartog, D. N. & De Hoogh A. H. B. (2010). Ethical Leadership at Work Questionnaire (ELW): Development and Validation of A Multidimensional Measure. The Leadership Quarterly, 22, 51-69.

Luthans, F. (1981). Organizational Behavior. USA: McGRAW-HILL Book Company.

Mayer, D. M., Aquino, K., Greenbaum, R. L. ve Kuenzi, M. (2012). Who Displays Ethical Leadership, and Why Does It Matter? An Examination of Antecedents and Consequences of Ethical Leadership. Academy of Management Journal, 55(1), 151-171.

Mayer, D. M., Kuenzi, M., Greenbaum, R., Bardes, M. ve Salvador, R. (2009). Organizational Behavior and Human Decision Processes, 108, 1-13.

Monahan, K. (2012). A Review of the Literature Concerning Ethical Leadership in Organizations. Emerging Leadership Journeys, 5(1), 56-66.

Moorhouse, J. (2002). Desired Characteristics of Ethical Leaders in Business, Educational, Political and Religious Organizations from East Tennessee: A Delphi Investigation. PhD Thesis, East Tennessee State University, School of Graduate Studies, Department of Educational Leadership and Policy Analysis, Tennessee.

Neubert, M. J., Carlson, D. S., Kacmar, K. M., Roberts, J. A. ve Chonko, L. B. (2009). The Virtuous Influence of Ethical Leadership Behavior: Evidence from the Field. Journal of Business Ethics, 90, 157-170.

Niehoff, B.P. ve Moorman, R.H. (1993). Justice as a Mediator of the Relationship between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior. Academy of Management Journal, 36(3), 527-556.

Özdevcioğlu, M. (2003). Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 21, 77-96.

Pillai, R., Scandura, T. A. ve Williams, E. A. (1999). Leadership and Organizational Justice: Similarities and Differences across Cultures. Journal of International Business Studies, 30(4), 763-779.

Poole, W. L. (2007). Organizational Justice as A Framework for Understanding Union-Management Relations Education. Canadian Journal of Education, 30(3), 725-748.

Sezgül, İ. (2010). Liderlik ve Etik: Geleneksel, Modern ve Postmodern Liderlik Tanımları Bağlamında Bir Değerlendirme. Toplum Bilimleri Dergisi, 4(7), 239-251.

Teyfur, M., Beytekin, O. F. ve Yalçınkaya, M. (2013). İlköğretim Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri İle Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin İncelenmesi: İzmir İli Örneği. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 21, 84-106.

Topaloğlu, I. G. (2010). İşgörenlerin Adalet ve Etik Algıları Açısından Örgütsel Güven ile Örgütse Bağlılık İlişkisi. Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Ankara.

Töremen, F. (2001). Öğrenen Okul, Nobel Yayınevi, Ankara.

Trevino, L. K., Brown, M. ve Hartman, L. P. (2003). A Qualitative Investigation of Executive Ethical Leadership: Perceptions from Inside and Outside the Executive Suite. *Human Relations*, 59(1), 5-37.

Turhan, M. (2007). Genel ve Mesleki Lise Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Okullardaki Sosyal Adalet Üzerindeki Etkisi. Doktora Tezi, Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Elazığ.

Uğurlu, C. T. (2009). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık düzeylerine Yöneticilerinin Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet Davranışlarının Etkisi: Hatay İli Örneği. Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Malatya.

Uğurlu, C. T. ve Üstüner, M. (2011). Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Yöneticilerinin Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet Davranışlarının Etkisi. Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 41, 434-448.

Yaman, A. (2010). İç Denetçinin Yeni Rolü: Etik Liderlik. *Denetim*, 5, 9-16.

Yeşiltaş, M., Çeken, H. ve Sormaz, Ü. (2012). Etik Liderlik ve Örgütsel Adaletin Örgütsel Sapma Davranışları Üzerindeki Etkisi. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 28, 18-39.

Yıldırım, A. (2010). Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet İlişkisi Üzerine Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Karaman.

Yılmaz, E. (2005). Etik Liderlik Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. Pamukkale Üniversitesi, XVI. Eğitim Bilimleri Kongresi Bildirileri Kitabı, 808-814.

Yılmaz, E. (2006). Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi. Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Konya.

Yılmaz, G. (2004). İnsan Kaynakları Uygulamalarına İlişkin Örgütsel Adalet Algısının Çalışanların Tutum ve Davranışları Üzerindeki Etkisi. Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı, İstanbul.

Yukl, G. (2002). *Leadership in Organization*. Prentice-Hall International, Inc. New Jersey.

Zhu, W., May, D. R. ve Avolio, B. J. (2004). The Impact of Ethical Leadership Behavior on Employee Outcomes: The Roles of Psychological Empowerment and Authenticity. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11(1), 16-26.

Etik Liderlik
Davranışlarının
Örgütsel
Adalet
Üzerindeki
Etkisi