

## ETİK LİDERLİK DAVRANIŞININ ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ ARACILIK ROLÜ

Murat AYAR<sup>1</sup>

### ÖZ

Günümüzün çetin rekabet koşullarına uyum sağlayabilmek için örgütlerin sahip oldukları insan kaynağını en etkin şekilde yönlendirebilecek, etik bir çerçevede hareket eden ve örgütlerinde adaleti sağlayabilecek liderlere ihtiyaçları vardır. Bu çalışmada etik liderlik davranışının çalışanların iş tatmini üzerindeki etkisinde örgütsel adalet algısının aracılık rolü araştırılması amaçlanmıştır. İlk olarak, etik liderlik, iş tatmini ve örgütsel adalet kavramlarının tanımı yapılarak ilgili kavramsal çerçeveye yer verilmiştir. Araştırma kısmında ise, ülkemizde görev yapan 416 akademisyene, etik liderlik davranışları, iş tatmini ve örgütsel adalet alguları ile ilgili sorulardan oluşan anket uygulanmıştır. Aracılık etkisini ortaya koyabilmek için SmartPLS-3 modelinden yararlanılmıştır. Elde edilen veriler ışığında etik liderlik, iş tatmini ve örgütsel adalet arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte araştırma bulguları etik liderliğin, iş tatmini üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin kısmi aracılık etkisinin de olduğunu da göstermektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Etik Liderlik, İş Tatmini, Örgütsel Adalet, Akademisyenler

### THE MEDIATING ROLE OF PERCEPTION OF ORGANIZATIONAL JUSTICE IN THE IMPACT OF ETHICAL LEADERSHIP BEHAVIOR ON EMPLOYEE JOB SATISFACTION

#### ABSTRACT

In order to adapt to today's tough competitive conditions, organizations need leaders who can direct their human resources in the most effective way, act in an ethical framework and ensure justice in their organizations. This study aims to investigate the mediating role of organizational justice perception in determining the impact of ethical leadership behavior on job satisfaction of employees. First, the concepts of ethical leadership, job satisfaction and organizational justice are defined, and the relevant conceptual framework is provided. In the research part, a questionnaire consisting of questions about ethical leadership behaviors, job satisfaction and organizational justice perceptions, was applied to 416 academicians working in our country. The SmartPLS-3 model was used to reveal the mediation effect. In the light of the data obtained, it has been determined that there is a positive and significant relationship between ethical leadership, job satisfaction and organizational justice. However, research findings also show that organizational justice has a partial mediation effect on the effect of ethical leadership on job satisfaction.

**Keywords:** Ethical Leadership, Job Satisfaction, Organizational Justice, Academicians

<sup>1</sup>Dr. Öğr. Üyesi, Murat AYAR, Giresun Üniversitesi, murat.ayar@giresun.edu.tr, ORCID ID: 0000-0001-7124-0325

**Atıf/Citation:** Ayar, M. (2022). Etik Liderlik Davranışının Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adalet Algısının Aracılık Rolü, *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 3 (1), 1-22.

## GİRİŞ

İnsanlar gruplar halinde yaşayan sosyal özelliklere sahip canlılar oldukları için tarihin her devrinde, insan gruplarını yönetebilecek, onları belirli hedeflere götürebilecek liderlere ihtiyaç duyulmaktadır. Bunun nedeni ise, bireylerin her zaman yalnız başına gerçekleştiremeyecekleri emellerini, benzer emelleri ve hedefleri içinde barındıran bireylerle bir araya gelip, bir grup oluşturarak gerçekleştirmeye çalışmasından kaynaklandığı, dolayısıyla bu insan grubuna yön ve hedef tayin edecek liderlere ihtiyaç duymasından kaynaklanmaktadır (Eren, 2015: 435).

Liderin çalışanlarıyla arasında geliştirdiği ilişkinin hassasiyetine bağlı olarak işletmenin etkinliği ve verimliliği de değişkenlik gösterebilmektedir. Çünkü liderler net karar alabilen, üst kademe yönetimde çalışabilen ve ihtiyaç duyulduğunda örgüte yön verebilecek güce sahip olan kimselerdir. Dolayısıyla, bir örgüt lideri örgütün başarısına katkı sağlayacak bir anlayışa sahip olan, kabul görmüş etik ilkeleri benimsemiş ve buna göre hareket edebilen kimseler olmalıdır (Esmer, 2013: 42).

İş tatmini, birçok kavramla ilişki ve etkileşim içerisinde olan ve diğer kavramları etkilediği gibi bazı kavramlardan da etkilenen bir kavramdır (Akkoç, Çalışkan ve Turunç, 2012). İş tatmini, iş ve çevre için çaba gösteren ve çalışanların kıymeti ile etkileşimlerinin sonucunda oluşan pozitif bir hissiyatı ifade etmekte, beklentilerle gerçek arasındaki farkları düzgün bir şekilde değerlendirme ile oluşan bir sonuç olarak tanımlanmaktadır (Locke, 1976).

İş tatmini; “bir işin özelliklerinin değerlendirilmesi sonucu onun hakkında oluşan pozitif duyu” olarak tanımlanmaktadır (Robbins ve Judge, 2012). Cranny, Smith ve Stone (1992) ise iş tatminini, çalışanların iş yerinden umdukları ile bu beklentilerinin ne derece karşılandığına ilişkin bir şekilde farklılık göstermesinden kaynaklı oluşan duygusal tepkime olarak ifade etmektedir.

Günümüzün gerektirdiği ağır koşullar altında rekabeti sürdürülebilir kılmak elbette birçok zorluğu da göğüslemeyi gerektirmektedir. Ama bu sadece dış çevrenin göz önünde bulundurulmasıyla gerçekleştirilebilecek bir iş değildir. Örgütün iç çevresi de dikkatle ele alınması gereken bir unsurdur. Çalışanların davranış ve tutumları,

belirlenen hedeflere ulaşmada ve örgütün hayatına devam etmesinde çok önemli bir rol oynamaktadır (Eroğluer ve Yılmaz, 2015: 281).

Örgütlerin etkili ve verimli çalışabilmeleri ve hedeflerine ulaşip başarılı olabilmeleri yolunda sahip olduğu en değerli kaynakları insan sermayesi olmaktadır. Bu da iyi bir örgüt yönetimi ve çağdaş yönetim ilke ve fonksiyonlarının etik değerler çerçevesinde sunulmasıyla mümkün olmaktadır. Özellikle liderlerin sergilediği davranışlar örgütün geleceği için önem arz etmekte ve çalışanların duygu, düşünce ve kararlarına saygı gösterilmesi ve kendilerine değer verildiğinin hissettirilmesi çok önemli bir kriterdir. Toplumda olduğu gibi örgütlerde de refahın sağlanması, haksızlıkların önüne geçilmesi ve düzenin sağlanması için adaletin sağlanması vazgeçilmez bir gerekliliktir. Örgüt çalışanların da kendilerini refah ve huzur içinde hissetmeleri için de örgütsel adalet kesinlikle uygulanmalıdır (İyigün, 2012: 60).

### **1. Kavramsal Çerçeve**

Etik kavramı, Latince “ethics” ve Yunanca “ethikos” kelimelerinden türetilmiş olup, kabul görmüş davranış, iyi ve doğru kavramlarının tanımının ahlak standartlarına ve bireylerin davranışlarına yansımaları olarak tanımlanmaktadır (Fındıklı, 2017: 362). TDK’na göre ise etik “çeşitli meslek kolları arasında tarafların uyması veya kaçınması gereken davranışlar bütünü” olarak tanımlanmaktadır (www.tdk.gov.tr).

Etkin bir liderlik, grup içindeki diğer üyelerin motive olmalarını sağlama ve onları etkileme gücüne sahip olma yeteneğinden oluşmaktadır. Bir liderde bulunması gereken üç özellik amaca ulaşmak, değişim odaklı olmak, insanları etkileme yeteneğine sahip olmaktır. Lider kişilerin, grupların veya örgütsel amaçların tamamlanmasına odaklanır. Lider için grubun ihtiyaçları önemlidir, bu ihtiyaçlardan hareketle yöntemini belirler ve bulduğu çözümlerle grubu etkilemeyi başarır ve onların enerjilerini istediği noktaya sürükleyebilir. Dolayısıyla grup ve lider arasında etkileşim gerçekleşir (Keklik, 2012: 75).

Etik liderlik, özellikle iş hayatında yaşanan etik krizlere tepki olarak daha fazla gündeme gelmeye başlamasına rağmen, bu kavramı tam anlamıyla açıklayan

tanım sayısı oldukça sınırlıdır. Birçok yönetici etik liderliği; liderlerin iyi karaktere sahip olma durumu olarak tanımlamaktadır (Mete ve Demir, 2016: 560).

Literatürde, takipçilerini güçlendiren, takipçileriyle arasında karşılıklı saygı bağı geliştirmiş kişiler etik liderler olarak kabul edilmektedir. Çalışanlarını risk alma sorumluluğu konusunda teşvik eden, organizasyonun yeteneğini artırıcı yenilikçi fikirlere açık olan ve bu fikirlerin paylaşılmasına müsaade eden kimseler etik liderlerdir (Pucetaite, 2014: 232).

Etik liderler, insan gruplarının ve toplumun yararına daha iyi yerlere gelmesi için çaba sarf eden, ilkeleri olan karar verici olarak görülen kimselerdir. Bu tip liderler hem mesleki hayatlarında hem de özel hayatlarında etik davranışlar sergileyen kişilerdir. Ayrıca etik liderler için araştırmacılar “ahlak yöneticileri” kavramını da kullanmaktadır (Esmer, 2013: 43).

İş tatmini, çalışanların iş yerine ve işine ait kazandığı tecrübelerden kaynaklı olarak gösterdiği duygusal tepkimeleri ifade etmektedir. Zhu (2013: 293)’nin anayasal olarak ele aldığı iş tatmini; yapılan işin ve işle ilgili ortamın özellikleri olarak tanımlamaktadır.

Ünsever ve Çetinkaya (2021)’ya göre iş tatmini; “Kişinin iş ya da iş deneyiminin değerlendirilmesinden kaynaklanan zevkli ya da pozitif duygusal bir durum” olarak tanımlanmaktadır. Scandura (2016)’ya göre ise insanların, hayatına dair gösterdiği tepkime, sevinç ve memnun olmayla neticelenmiş bir parçayı ifade etmektedir.

İş tatminine örgüt içerisinde birçok faktör etki etmektedir. Bu faktörleri genel olarak iki başlıkta ele alınmaktadır. Bunlar;

**Bireysel Faktörler:** Daha önce yapılmış çalışmalar neticesinde iş tatmini ve yaş arasında ilişki olduğu görülmüştür. Yaşa bağlı olarak çalışanların iş tecrübesi arttığı takdirde sergilediği performansta eş yönlü olarak artmaktadır. Bu sayede ortaya iyi ve başarılı bir iş çıkaran işgören bundan duyacağı mutlulukla iş tatmin düzeyini de arttırmış olmaktadır. Diğer bir faktör ise iş deneyimidir. Bir sektörde ya da bir iş yerinde süre olarak daha fazla çalışma hayatına sahip olan bir çalışan diğerlerine göre

daha avantajlı olmakta ve daha fazla iş tatminine de sahip olmaktadır. İşe yeni başlamış ve henüz yerine gelmeyen beklentilerin karşılanmadığı bir çalışan ise iş tatmini seviyesinde azalma görülmektedir (Sevimli ve İşcan, 2005). Ayrıca kişilik kavramı da iş tatminini etkileyen faktörlerden bir tanesidir. Eleştirilere açık, aldığı kararların arkasında duran, katı bir yapıya sahip olmayan, özgüveni olan ve sosyoekonomik sorunların üstesinden gelme becerisine sahip çalışanların iş tatmini düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmektedir (Erol, 1998). Son olarak unvan kavramının da iş tatminini etkileyen bireysel faktörlerden biri olduğu söylenebilmektedir. Daha üst makamla birlikte sahip olunan yüksek unvanlar da çalışanların gelirlerini yükseltmekte ve iş tatmini düzeyini de olumlu yönde etkilemektedir.

**Örgütsel Faktörler:** Örgütsel faktörlerin başında işin kendisi gelmektedir. Eğer çalışan eğlenceli ve zevkli bir iş yapıyor ise bu durum iş tatmini derecesini artırmaktadır. Çalışan bu işi icra ederken anlamlı bulduğu takdirde daha büyük sorumluluklar almakta ve daha yüksek seviyede iş doyumunu yaşamaktadır. İş tatminine etki eden diğer bir faktör ise ücrettir. Çalışanlar eğer yüksek bir ücret kazanıyor ise iş tatmini dereceleri de yükselmektedir. İnsanların paraya verdikleri göz önünde bulundurulduğunda iş tatminine olan etkisi de daha belirgin hale gelmektedir. Yönetim ise önemli bir diğer faktördür. Çünkü yöneticilerin, çalışanlara gösterdikleri liderlik davranışları onların iş tatmini düzeylerini de olumlu ya da olumsuz olarak etkilemektedir (Dönmez ve Topaloğlu, 2020: 320). Çalışanlar karar verilirken bu sürece düşünceleri ile katıldıklarında iş tatmin seviyeleri artacağı düşünülmektedir.

Kaynakların kıt, bu kaynakları talep eden insan sayısının ise çok olduğu düşünülecek olursa, bir örgüt bünyesinde yer alan çalışanların birbirleriyle kurdukları iletişim ve ilişki, alınan kararlar, kaynakların kime nasıl dağıtıldığı, örgütsel faaliyetlerin yerine getirilmesinde uygulanan prosedürlerin nasıl işlediği, adalet bakış açısıyla ele alınmaktadır. Bireyler, içinde buldukları gerek aile ortamında gerek okul, iş ya da buldukları ülke gibi her ortamda adaletin sağlanıp sağlanmadığı konusunda bir arayış içerisinde. Bu nedenle adalet kavramı, örgütsel davranış açısından da incelenmeye değer bir konu olmaktadır ve örgütsel adalet konusu sık sık çalışılan konular arasında yer almaktadır (Karaeminoğulları, 2006: 8-9; Akt. İyigün, 2012: 50).

Adalet, eşit koşullar ve imkanlar dahilinde, tüm insanların özgürce ve çok yönlü gelişmesini, eşit hak ve sorumluluğun paylaşıldığı bir toplumda bireylerin yaratıcı olarak iş görebilmesini, herkese temel eşit hak ve ödevler tanınmış olmasını, bireyin eylemlerinin toplum tarafından güvence altına alınmasını öngören hukuk ve etik ilkesi olarak tanımlanmaktadır (Demirtaş & Güneş, 2002, Akt. Yılmaz, 2010: 582).

Örgütsel adalet en basit tanımıyla, örgüt çalışanlarının kaynak dağılımının adilliği üzerine algılarından oluşmaktadır. Adaletli ve adil olmak eş anlamlı sözcükler olup, yasa, din veya etik standartlara uyumlu olacak şekilde yönetimin faaliyetleri ve kararlarının ahlaki normlara uygunluğunu anlatmaktadır. Yönetimin faaliyetlerinin ve kararlarının adil olup olmadığına dair bir çalışmada oluşan algı ise “örgütsel adalet” kavramını oluşturmaktadır. Aynı zamanda bu algı, çalışanın yönetime olan tavrını da oluşturmaktadır (Yean ve Yosuf, 2016: 799).

Örgütsel adalet, bir örgütte bulunan tüm çalışanlar arasında maddi veya manevi açıdan adaletin sağlanması, herkese eşit davranılması, hak edilen kazanımın kişiye adilce verilmesi anlamlarını ifade etmektedir (Şahin ve Kavas, 2016:121). Örgütsel adalet kavramının açıklanmasında önemli olan, yöneticinin adaletli olup olmaması veya buna ne kadar çaba gösteriyor oluşu değildir. Burada önemli olan yöneticinin adaletinden çok bunu çalışanın nasıl algıladığıdır (Kurgun vd., 2013: 153).

Bir örgüt, bu anlayış çerçevesinde hareket ettiği sürece, çalışanlarından beklediği verimliliği ve başarıyı elde edebileceği unutmamalıdır. Aksi takdirde, çalışanlar buldukları örgütün adaletten, haktan, hukuktan, eşitlikten yoksun olduğunu düşünecek olursa sahip olduğu işi benimsemeyecek, işe karşı isteksizlik ve gevşeme gibi davranışlar sergileyecektir (Şahin ve Kavas, 2016:121).

Çalışanların eşitsizlik algısı, güven kaybı, öfke, örgütsel vatandaşlık davranışında azalma, örgütü benimseme ve bağlılık duygusunu köreltme ve dahası işten ayrılmaya kadar pek çok sonucu tetikleyen bir sebeptir (Demirkaya ve Kandemir: 2014: 263).

Örgütsel adalet algısının çalışanların tutum ve davranışları üzerinde olumlu veya olumsuz etkileri bulunmaktadır. Eğer çalışanlar buldukları örgütü ya da yöneticilerini adil olarak algılamamaları örgütlerine karşı tepkisel bir tutum içine

girmelerine neden olabilmektedir. Örneğin, eğer bir çalışan mesai saatlerine uyulması, ödül ve ceza verilmesi, vb. durumlarda kendisini kıyasladığı başka bir çalışana daha farklı davranıldığını hissederse hem örgütüne karşı hem de yöneticilerine karşı doğal olarak olumsuz bir bakış açısına sahip olur ve buna bağlı olarak olumsuz bir tavır geliştirir. Bu olumsuz tutum ve tavır örgüt geneline yansır ve daha büyük olumsuz sonuçlarla karşılaşılmasına neden olur (İçerli,2010: 88).

## **2. Yöntem**

Bu araştırmanın amacı, etik liderlik, iş tatmini ve örgütsel adalet ilişkisini ortaya koymaktır. Veri toplama yöntemi olarak anket formu tercih edilmiştir. Araştırmada nicel veri analizine dayalı bir araştırma yöntemi belirlenmiştir. Anket formu üç farklı ölçek kullanılarak oluşturulmuştur. Etik Liderlik davranışını ölçmek için Tuna, Bircan ve Yeşiltaş (2012)'in çalışmasında kullandıkları ve 10 maddeden oluşan tek boyutlu Etik Liderlik Ölçeği (ELÖ) kullanılmıştır. İş Tatmini boyutunu ölçmek için Wright ve Cropanzano (1998) tarafından geliştirilen ve Lund (2003) tarafından yapılan çalışmadan alınan, Rızaoğlu ve Ayyıldız (2008)'in çalışmasında kullandıkları ve 5 maddeden oluşan tek boyutlu İş Tatmini Ölçeği (İTÖ) kullanılmıştır. Örgütsel Adalet algısını ölçmek için ise Yeniçeri ve arkadaşları (2009) tarafından geliştirilen, Bakırtaş ve Kandemir (2017)'in çalışmasında kullandıkları ve 18 madde ile Dağıtımsal Adalet, İşlemsel Adalet ve Etkileşimsel olmak üzere 3 alt boyuttan oluşan Örgütsel Adalet Ölçeği (ÖAÖ) kullanılmıştır. Araştırmanın evrenini Türkiye'deki üniversitelerde görev yapan akademisyenler oluşturmaktadır. Çalışma kapsamında kolayda örnekleme yöntemi ile 422 akademisyene ulaşılmış, altı adet anket hatalı ya da eksik doldurulduğundan araştırma kapsamına dahil edilmemiştir. Bu bağlamda veri seti 416 akademisyenden elde edilmiştir. Araştırmadaki ölçekleri değerlendirmeye yönelik beşli Likert ölçeği kullanılmıştır

Araştırmada elde edilen veriler SPSS.22 ve SmartPLS.3 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırmada literatürden hareketle test edilmek üzere aşağıdaki hipotezler belirlenmiş ve Şekil.1'de yer alan araştırma modelinde yer verilmiştir.

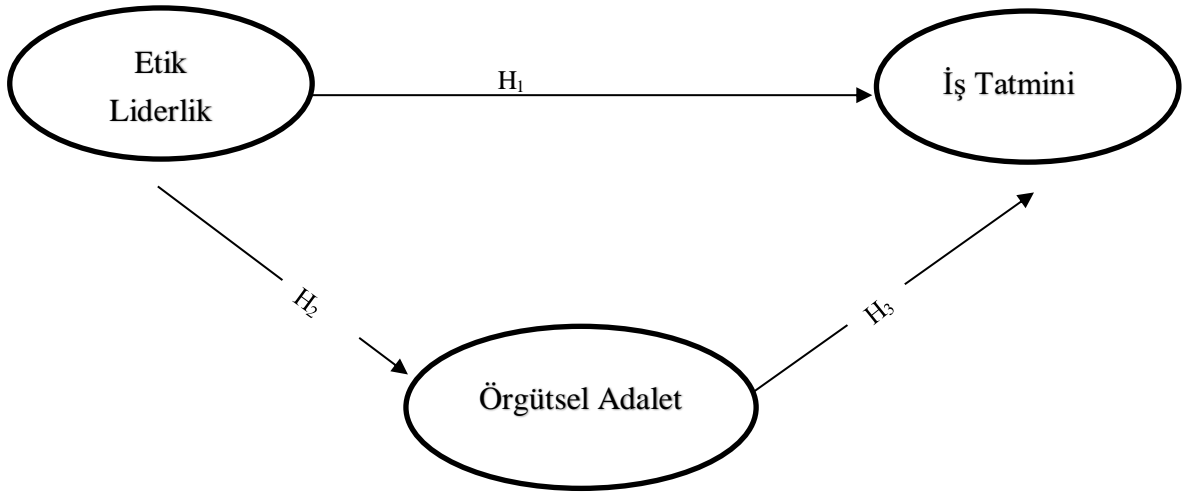
H1: Etik liderliğin iş tatmini üzerinde etkisi vardır.

H2: Etik liderliğin örgütsel adalet üzerinde etkisi vardır.

H3: Örgütsel adaletin iş tatmini üzerinde etkisi vardır.

H4: Etik liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin aracılık etkisi vardır.

Şekil 1. Araştırma Modeli



### 3. Araştırma Bulguları

Araştırmanın bu kısmında anketlerle elde edilen verilerin analizlerine ve yapılan analizlerin yorumlarına yer verilmiştir. Hesaplamalar için SPSS22 ve SmartPLS 3.0 programları kullanılmıştır.

Katılım sağlayan akademisyenlerin demografik değişkenler; cinsiyet, yaş, medeni durum, unvan, çalışma süresi, mesleki tecrübe ve gelirlerine ilişkin bulgular Tablo.1’de yer almaktadır.

Tablo 2. Demografik Dağılım

Gruplar	Alt Gruplar	Frekans	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	155	37,3
	Erkek	261	62,7
	Toplam:	416	100
Yaş	22-27	63	15,1



**Etik Liderlik Davranışının Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adalet Algısının Aracılık Rolü**

<b>Gruplar</b>	<b>Alt Gruplar</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
	28-33	73	17,5
	34-39	157	37,7
	40-45	88	21,2
	46-51	23	5,5
	52 ve üzeri	12	2,9
	Toplam:	416	100
Medeni Durum	Bekar	216	51,9
	Evli	200	48,1
	Toplam:	416	100
Akademik Unvan	Prof. Dr.	14	3,4
	Doç. Dr.	38	9,1
	Dr. Öğr. Üyesi	111	26,7
	Arş. Görevlisi	190	45,7
	Öğr. Görevlisi	63	15,1
	Toplam:	416	100
Kurumda Çalışma Süresi	0-5 yıl	153	36,8
	6-10 yıl	129	31,0
	11-15 yıl	82	19,7
	16-20 yıl	38	9,1
	21-25 yıl	14	3,4
	26 ve üzeri	0	0,0
	Toplam:	416	100
Mesleki Tecrübe Süresi	0-5 yıl	114	27,4
	6-10 yıl	89	21,4
	11-15 yıl	117	28,1
	16-20 yıl	59	14,2
	21-25 yıl	28	6,7

Gruplar	Alt Gruplar	Frekans	Yüzde
	26 ve üzeri	9	2,2
	Toplam:	416	100
Aylık Gelir	4000-5000 TL	75	18,0
	5001-6000 TL	49	11,8
	6001-7000 TL	18	4,3
	7001-8000 TL	95	22,8
	8001-9000 TL	90	21,6
	9001 TL ve üzeri	89	21,4
	Toplam:	416	100
Günlük Ortalama Çalışma Süresi	0-2 saat	8	1,9
	3-5 saat	66	15,9
	6-8 saat	275	66,1
	9-11 saat	55	13,2
	12 saat ve üzeri	12	2,9
	Toplam:	416	100
Görev Yaptığınız Üniversite İş Yaşamındaki Kaçınıcı Üniversite	1	163	39,2
	2	120	28,8
	3	48	11,5
	4	35	8,4
	5 ve üzeri	50	12,0
	Toplam:	416	100

Katılımcıların %37,3'ü kadınlardan, %62,7'si ise erkeklerden oluşmaktadır. Yaş dağılımı olarak 22-27 yaş aralığındakilerin oranı %15,1'dir. 28-33 yaş aralığındakiler %17,5'lik bir orana denk gelmektedir. 34-39 yaş aralığındakilerin oranı %37,7 iken 40-45 yaş aralığındakilerin oranı %21,2'dir. 46-51 yaş aralığındakilerin oranı %5,5 iken 52 ve üzeri yaş aralığındakilerin oranı %2,9'dur. Katılımcıların medeni durumları dair oranlar %51,9 evli, %48,1 bekâr şeklindedir. Akademik

unvanlarına göre dağılım incelendiğinde; %3,4'ü Prof. Dr. %9,1'i Doç. Dr. %26,7'i Dr. Öğr. Üyesi, %45,7'si Öğretim Görevlisi ve %15,1'i Araştırma Görevlisidir. Kurumda çalışılan süre bakımından 0-5 yıl %36,8, 6-10 yıl %31,0, 11-15 yıl %19,7, 16-20 yıl %9,1 ve 21-25 yıl %3,4'tür. Mesleki tecrübe süresi bakımından 0-5 yıl %27,4, 6-10 yıl %21,4, 11-15 yıl %28,1, 16-20 yıl %14,2, 21-25 yıl %6,7 ve 26 yıl ve üzeri %2,2'dir. Aylık ortalama gelir ise 4000-5000 TL aralığı %18,0, 5001-6000 TL %11,8, 6001-7000 TL %4,3, 7001-8000 TL %22,8, 8001-9000 TL %21,6 ve 9001 TL ve üzeri %21,4'tür. Günlük çalışılan süre bakımından 0-2 saat %1,9, 3-5 saat %15,9, 6-8 saat %66,1, 9-11 saat %13,2 ve 12 saat ve üzeri %2,9'dur. Görev yapılan üniversite iş hayatındaki kaçıncı üniversite olduğuna göre bakıldığında ilk üniversite olan %39,2 ikinci olan %28,8 üçüncü olan %11,5 dördüncü olan %8,4 ve beş ve üzeri olan %12'dir.

Araştırmada kullanılan anket formlarında yer alan ölçeklerin her biri için güvenilirlik analizi yapılmıştır. Güriş ve Astar (2014: 245)'a göre güvenilirlik ifadesi olarak; güvenilirlik katsayısı hesaplanmaktadır. Güvenirlik katsayısını bulabilmek için tercih edilen yöntemlerden biri de ( $\alpha$ ) Cronbach's Alfa katsayısıdır. Bu araştırmada da güvenilirlik analizlerini hesaplamak için Cronbach's Alfa katsayısı kullanılmıştır. Araştırmadaki değişkenlerin boyutları ve birlikte yapılan güvenilirlik analizine ait sonuçlar Tablo 2'de yer almaktadır.

**Tablo 2. Ölçüm Modeli İstatistikleri**

FAKTÖR	İfadeler	Faktör Yüğü	t değeri	$\alpha$	AVE	CR
Etik Liderlik	4. Yöneticilerim, çalışanların fikirleriyle yakından ilgilenirler.	0.896	96.000	0.946	0.679	0.954
	7. Yöneticilerim, çalışanlarla iş etiği veya değerlerini olumlu bir şekilde tartışır.	0.883	80.926			
	6. Yöneticilerim, güvenilir kişilerdir.	0.876	83.303			
	5. Yöneticilerim, adil ve dengeli karar verirler.	0.868	61.562			
	8. Yöneticilerim, işlerin etik bakımından doğru biçimde nasıl yapılacağına ilişkin örnekler sergilerler.	0.867	57.863			
	9. Yöneticilerim, başarıyı sadece sonuçlara değil, aynı zamanda	0.835	51.186			

FAKTÖR	İfadeler	Faktör Yüğü	t değeri	$\alpha$	AVE	CR
	başarıya giden yolla da değerlendirirler. 1. Yöneticilerim, çalışanların önerilerini dikkate alırlar. 10.Yöneticilerim, karar verirken daima “daha doğru nedir?” sorusunu sorarlar. 3. Yöneticilerim, kişisel yaşamlarını etik tarzda yürütürler. 2. Yöneticilerim, etik standartları ihlal eden çalışanlara yaptırımında bulunurlar.	0.819 0.795 0.795 0.553	47.745 37.455 40.189 13.084			
Etkileşimsel Adalet	16. İş kararları kesin ve tam bilgi toplandıktan sonra verilir. 15. Karar almadan önce çalışanların fikir ve düşüncelerine başvurulur. 17. Yöneticiler, çalışanların talep etmesi durumunda gerekli bilgileri verirler. 18. Çalışanlar, yöneticiler tarafından verilen kararlara karşı veya onay verme konusunda serbesttirler.	0.917 0.897 0.857 0.818	109.281 97.500 52.782 38.974	0.896	0.763	0.928
Dağıtımsal Adalet	4. Yöneticim işimle ilgili karar verirken çalışan olarak bana haklarımla ilgili saygı duymaktadır. 5. Yöneticim işimle ilgili karar verirken benimle verilecek kararların etkisini tartışır. 3. Yöneticim işimle ilgili karar verirken bana dürüstçe davranır. 7. Yöneticim işimle ilgili karar verirken bana işimle ilgili mantıklı açıklamalarda bulunur. 6. Yöneticim işimle ilgili karar verirken yeterince kabul edilebilir sebeplerini de sunar. 2. Yöneticim işimle ilgili karar verirken kişisel ihtiyaçlarıma duyarlılık gösterir. 8. Yöneticim işimle ilgili herhangi bir karar verildiğinde gerekli açıklamalarda bulunur. 1. Yöneticim işimle ilgili karar verirken bana saygılı veya onurumu koruyucu şekilde davranır.	0.918 0.869 0.866 0.861 0.854 0.845 0.834 0.819	103.532 61.358 45.858 39.166 46.453 52.592 44.065 37.578	0.949	0.737	0.957
İşlemsel Adalet	13. İş sorumluluklarımla adil olduğumu düşünüyorum. 14. Yönetici tarafından verilen iş kararları şüphe uyandırmaz. 11. İş yükümün oldukça adil olduğumu düşünüyorum. 9. Çalışma programım oldukça adildir.	0.823 0.820 0.818 0.792	37.081 46.298 42.700 29.599	0.870	0.605	0.901

**Etik Liderlik Davranışının Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adalet Algısının Aracılık Rolü**

FAKTÖR	İfadeler	Faktör Yüğü	t değeri	$\alpha$	AVE	CR
	12. Aldığım ödül ve ikramiyelerin oldukça adil olduğunu düşünüyorum.	0.757	28.306			
	10. İşimle ilgili olarak aldığım ücretin adil olduğunu düşünüyorum.	0.641	16.118			
Örgütsel Adalet	Etkileşimsel Adalet	0.891	66.923			
	Dağıtımsal Adalet	0.951	232.496	0.956	0.760	0,903
	İşlemsel Adalet	0.872	72.191			
İş Tatmini	3. Genel olarak üstlerimden memnunum.	0.879	77.845			
	1. Genel olarak işimi yapmaktan memnunum.	0.719	17.807	0.715	0.540	0.822
	2. Genel olarak iş arkadaşlarımdan memnunum.	0.688	18.641			
	5. Genel olarak destek olucu fırsatlardan memnunum.	0.630	15.239			

Araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik testleri The SmartPLS 3.0 (Ringle vd., 2015) programı ile analiz edilmiştir. Tablo.1 incelendiğinde tüm faktörlerin; Açıklanan Ortalama Varyans (AVE) değerlerinin ve ölçeklerde yer alan tüm ifadelerin faktör yüklerinin referans değer olan 0.50'den büyük olduğu görülmektedir. Ölçekten İş Tatmini değişkenine ait; “Genel olarak aldığım ücretten memnunum” ifadesi bulunan 4. madde ölçeğin AVE değerinin 0,50 değerine ulaşması için ölçekten çıkarılmıştır.

Araştırmada hipotezlerin test edilmesinde regresyon ve korelasyon analizlerinden faydalanılmıştır. Ölçek ortalamaları ve diğer istatistiki bilgiler Tablo 3’de verilmiştir.

**Tablo 3. Ölçek Ortalamaları**

		Ortalama	Std. Sapma	Çarpıklık	Std. Hata	Basıklık	Std. Hata
Etik Liderlik	16	3,42	0,93	-0,246	0,120	-0,757	0,239
İş Tatmini	16	3,77	0,78	-0,385	0,120	-0,169	0,239
Örgütsel Adalet	16	3,48	0,83	-0,589	0,120	-0,190	0,239

Ölçüm araçlarına ilişkin ortalamalar tabloda yer almaktadır. Buna göre etik liderlik davranışı ortalaması 3,42 iş tatmini ortalaması 3,77 ve örgütsel adalet algısı

ortalaması 3,48'dir. Ortalamalar içinde iş tatmini düzeyinin en yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmektedir.

Ayrışma geçerliliğinin sağlanıp sağlanmadığına dair HTMT değerlerinin 0.90'nın altında olması gerekmektedir (Doğan, 2019). Tablo 4'te yer alan değerler bu şartın yerine geldiğini göstermekte ve böylelikle ayrışma geçerliliği de sağlanmış olmaktadır.

**Tablo 4. HTMT Değerleri**

Değişkenler	Etik Liderlik	İş Tatmini	Örgütsel Adalet
Etik Liderlik	-		
İş Tatmini	0,619	-	
Örgütsel Adalet	0,588	0,678	-

Dolayısıyla yapılan testler neticesinde değişkenlerin tek boyutluluk ve gerekli geçerlilik ve güvenilirlik şartlarını yerine getirdiği görülmektedir.

Değişkenlerin birbirleriyle olan ilişkisi için korelasyon analizi uygulanmıştır. Tablo 5'teki korelasyon analizi sonuçlarına göre; etik liderlik ile iş tatmini ( $r=0,661$ ,  $p<0,1$ ), etik liderlik ile örgütsel adalet ( $r=0,925$ ,  $p<0,1$ ), örgütsel adalet ile iş tatmini ( $r=0,695$ ,  $p<0,1$ ) arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler bulunmaktadır.

**Tablo 5. Korelasyon Değerleri**

Sıra	Değişkenler	(1)	(2)	(3)
(1)	Etik Liderlik	(0,94)		
(2)	İş Tatmini	0,661**	(0,71)	
(3)	Örgütsel Adalet	0,925**	0,695**	(0,95)
	Ortalama	3,42	3,77	3,48
	Standart Sapma	0,93	0,78	0,83

N: 416, \*  $p<,05$ , \*\* $p<,01$ . Parantez içerisindeki değerler ayrışma geçerlilik değerleridir.

Araştırma modelinin gücünün ve değişkenler arası ilişkilerin belirlenebilmesinde en küçük kareler (PLS) yol analizi yapılmıştır. Yeniden-örnekleme süreci orijinal verilerin yerine tesadüfi biçimde seçilen 5000 alt örneklem oluşturmayı içermektedir (Hair vd., 2013). Tesadüfi biçimde seçilen her bir alt-örneklem yol katsayıları ( $\beta$ ) ve t-istatistik değerleri hesaplanmıştır.

**Tablo 6. Yapısal Model ve Hipotez Testi Sonuçları**

Hipotez	$\beta$	t	P	(Alt)	(Üst)	Sonuç
H <sub>1</sub> : Etik Liderlik> İş Tatmini	0.260	2.779	0.005**	0.069	0.433	Kabul
H <sub>2</sub> : Etik Liderlik> Örgütsel Adalet	0.937	179.776	0.000***	0.926	0.946	Kabul
H <sub>3</sub> : Örgütsel Adalet> İş Tatmini	0.557	6.490	0.000***	0.395	0.732	Kabul
H <sub>4</sub> : Etik Liderlik> Örgütsel Adalet> İş Tatmini	0.522	6.428	0.000***	0.371	0.690	Kabul
* p<,05, **p<,01 ***p<,001						

Edinilen bulgular neticesinde Etik Liderlik davranışı ( $\beta=0,260$ ,  $p<0,005$ ) İş Tatmini algısını arttırdığını göstermektedir (H1). Dolayısıyla “H1” hipotezi desteklenmiştir.

Örgütsel Adalet algısında oluşan varyansın %87,8’ini Etik Liderliğe bağlı olarak şekillendiği ve Etik Liderliğin ( $\beta=0,937$ ,  $p<0,000$ ) Örgütsel Adalet üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi olduğu görülmektedir (H2). Dolayısıyla “H2” hipotezi desteklenmiştir.

Çalışanların Örgütsel Adalet algısının ( $\beta=0,557$ ,  $p<0,000$ ) İş Tatmini üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi olduğu görülmektedir (H3). Dolayısıyla “H3” hipotezi desteklenmiştir.

Etik Liderlik davranışının İş Tatmini algısı üzerindeki pozitif ve anlamlı etkide ( $\beta=0,552$ ,  $p<0,000$ ) Örgütsel Adalet algısının kısmi aracılık etkisi olduğu görülmektedir (H4). Dolayısıyla “H4” hipotezi desteklenmiştir.

## **SONUÇ ve TARTIŞMA**

Son zamanlarda etik açıdan hoş görülmeyen skandalların ortaya çıkmasıyla birlikte etik konusuna verilen önem de artmaktadır. Örgütlerde meydana gelen birçok etik davranışın veya etik olmayan davranışın ne olduğu ise çalışanların kendisini takip ettiği liderlerce belirlenmektedir. Bu konuda liderlere önemli görevler düşmektedir. Çünkü liderler sergiledikleri tavır ve tutumlarla etik bir davranışın yayılmasında etkili

oldukları gibi aynı zamanda etik bir kuralın ihlal edilmesine göz yumarak da etik dışı bir davranışı makul göstermiş kabul edilmektedirler.

Bir çalışan yöneticisinin veya liderinin kendisinden istediği talimatlara göre iş yaptığından, yöneticinin vermiş olduğu kararların adil olup olmaması çok önemlidir. Çünkü çalışan verilen bu kararların etkisine göre istifa etmek, iş tatmini sağlamak, işine bağlanmak ya da sorumluluk almak gibi davranışlar sergilemektedir. Bu da çalışanın yaptığı görev üzerindeki başarısını etkilemektedir. Özetle, bir örgüt içinde örgütsel adalet algısı çok önemlidir, çünkü bir çalışanın sahip olduğu bu algı örgütün performansına ve başarısına, takım çalışmalarının gelişmesine, işçi-işveren arasındaki güvenin artmasına, çalışanın vatandaşlık davranışının artmasına, işçi-işveren arasındaki çatışmaların azalmasına yansımaktadır.

Bıyık, Şimşek ve Erden (2017) yaptıkları çalışma neticesinde etik liderlik ile iş tatmini arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu, dolayısıyla karar verme mekanizmalarının sahip olduğu etik liderlik özelliklerinin, çalışanların iş tatmini düzeylerini artırdığını ifade etmektedir. Buradan hareketle yöneticilerin liderliklerini sergiledikleri süreçte etik kavramını oldukça önemli bir noktada öncelikli tutmaları gerektiği anlaşılmaktadır.

“Etik liderlik, örgütsel güven, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ilişkisi: bir hastane işletmesinde araştırma” adlı çalışmada Sökmen (2019); etik liderlik ile iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu, dolayısıyla etik liderlik davranışına sahip örgütlerde etik kurallar ile kurulmuş bir yapıda güvenli bir çalışma ortamı, çalışanların ve yöneticilerin birbirleri arasında dürüst ve adil bir ilişki olacağından ve örgütün diğer unsurlarının etik anlamda beklentileri karşılanacağından emin olmaları, çalışanların yaptığı işten duyacağı tatmin düzeyini artırmaktadır.

Yeşiltaş vd., 2012’de yapmış oldukları çalışmada örgütsel adalet algısı ile etik liderlik arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu, dolayısıyla yöneticilerin sergiledikleri davranış ve izledikleri stratejilerin çalışanlar tarafından adil bir biçimde algılanmasının aralarındaki ilişkinin güçlenmesine yol açtığını belirtmektedirler. Bunu yanı sıra, Aykanat ve Yıldırım (2012), etik liderlik davranışlarının örgütsel adaletin



sağlanmasında önemli bir rol oynadığını ve boyutlar arasında anlamlı ilişkiler olduğunu açıklamaktadırlar.

Araştırmaya katılan akademisyenlerin verdiği yanıtlar neticesinde ulaşılan temel bulgular neticesinde etik liderlik davranışlarının çalışanlarda oluşturduğu iş tatmini düzeyindeki artışta örgütte var olan adil olma kavramı oldukça etkisini göstermektedir. Bu amaçla iş tatmin düzeyi yüksek olan çalışanların bu düzeylerinin artmasında örgütsel adalet algılarının yüksek olması ve yöneticilerin etik kurallarına uygun davranış sergilemeleri oldukça önem arz etmektedir.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik testleri The SmartPLS 3.0 (Ringle vd., 2015) programı ile analiz edilmiştir. Tüm faktörlerin; Açıklanan Ortalama Varyans (AVE) değerlerinin ve ölçeklerde yer alan tüm ifadelerin faktör yüklerinin referans değer olan 0.50'den büyük olduğu saptanmıştır. Ölçekten İş Tatmini değişkenine ait; "Genel olarak aldığım ücretten memnunum" ifadesi bulunan 4. madde ölçeğin AVE değerinin 0,50 değerine ulaşması için ölçekten çıkarılmıştır.

Ölçüm araçlarına ilişkin ortalamaları sonuçlarına göre etik liderlik davranışı ortalaması 3,42 iş tatmini ortalaması 3,77 ve örgütsel adalet algısı ortalaması 3,48'dir. Ortalamalar içinde iş tatmini düzeyinin en yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Analizler sonucu bulunan değerler bu şartın yerine geldiğini göstermekte ve böylelikle ayrışma geçerliliği de sağlanmış olmaktadır.

Değişkenlerin birbirleriyle olan ilişkisi için yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre; etik liderlik ile iş tatmini ( $r=0,661$ ,  $p<0,1$ ), etik liderlik ile örgütsel adalet ( $r=0,925$ ,  $p<0,1$ ), örgütsel adalet ile iş tatmini ( $r=0,695$ ,  $p<0,1$ ) arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler bulunmaktadır. Dolayısıyla yapılan testler neticesinde değişkenlerin tek boyutluluk ve gerekli geçerlilik ve güvenilirlik şartlarını yerine getirdiği görülmektedir.

Araştırma modelinin gücünün ve değişkenler arası ilişkilerin belirlenebilmesinde en küçük kareler (PLS) yol analizi yapılmıştır. Tesadüfi biçimde seçilen her bir alt-örneklemin yol katsayıları ( $\beta$ ) ve t-istatistik değerleri hesaplanmıştır. Edinilen bulgular neticesinde Etik Liderlik davranışı ( $\beta=0,260$ ,  $p<0,005$ ) İş Tatmini algısını arttırdığını göstermektedir (H1). Örgütsel Adalet algısında oluşan varyansın

%87,8'ini Etik Liderliğe bağlı olarak şekillendiği ve Etik Liderliğin ( $\beta=0,937$ ,  $p<0,000$ ) Örgütsel Adalet üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi olduğu görülmektedir (H2). Çalışanların Örgütsel Adalet algısının ( $\beta=0,557$ ,  $p<0,000$ ) İş Tatmini üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi olduğu görülmektedir (H3). Etik Liderlik davranışının İş Tatmini algısı üzerindeki pozitif ve anlamlı etkide ( $\beta=0,552$ ,  $p<0,000$ ) Örgütsel Adalet algısının kısmi aracılık etkisi olduğu görülmektedir (H4). Dolayısıyla “H1, H2, H3 ve H4” hipotezleri desteklenmiştir.

Araştırmanın birtakım kısıtlılıkları da bulunmaktadır. Öncelikle araştırma ülkemiz üniversitelerinde görev yapan akademisyenlerle gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda farklı kurum, kuruluş ve işletmelerde de uygulanması halinde farklı sonuçlar elde etmek mümkündür. Ayrıca kamu ve devlet olarak karşılaştırılmalı analizi yapılması, etik liderlik, iş tatmini ve örgütsel adalet ilişkisinin farklı perspektiften incelenmesine olanak sağlayacaktır.

Son olarak bu kavramlar arasındaki ilişkiler farklı kavramlar ya da değişkenlerle incelendiğinde çok daha iyi anlaşılmasını sağlayacağı ve birbirleri ile aralarındaki ilişkilerin daha net analiz edilmelerine imkân sağlayacağı düşünülmektedir.

#### KAYNAKÇA

- ADAMS, J.S. (1963). “Toward and Understanding of Equity”. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, 422-436.
- AKKOÇ, İ., ÇALIŞKAN, A. ve TURUNÇ, Ö. (2012). Örgütlerde Gelişim Kültürü ve Algılanan Örgütsel Desteğin İş Tatmini ve İş Performansına Etkisi: Güvenin Aracılık Rolü. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19 (1): 105- 135.
- AYKANAT, Z. ve YILDIRIM, A. (2012), “Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet İlişkisi: Teorik Ve Uygulamalı Bir Araştırma”, *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Fırat University Journal of Social Science* 22(2), 260-274.
- BAKIRTAŞ, F. M. ve KANDEMİR, H. (2017). Sendika Katılım Nedeni ile Örgütsel Adalet İlişkisi Üzerine Alan Araştırması. *Hak İş Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, 6(15), 303-318.

- BIYIK, Y., ŞİMŞEK, T. ve ERDEN, P. (2017). Etik Liderliğin Çalışanların İş Performansı ve İş Tatminine Etkisi. *Gazi İktisat ve İşletme Dergisi*, 3(1), 59-70.
- CRANNY, C. J., SMITH, P. C. ve STONE, E. F. (1992). *Job satisfaction: Advances in research and applications*. Lexington, MA: Lexington Books.
- DEMİRKAYA, H. ve KANDEMİR, A. Ş. (2014), “Örgütsel Adaletin Boyutları ile Örgütsel Güven Arasındaki İlişkinin Analizine Yönelik Bir İşletme İncelemesi”, *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18 (2): 263-279.
- DOĞAN, D. (2019). *Smartpls ile Veri Analizi (2. Baskı)*. Ankara: Zet Yayınları.
- DÖNMEZ, F. ve TOPALOĞLU, C. (2020). Otel çalışanlarında algılanan örgütsel destek, iş yeri yalnızlığı ve iş tatmini ilişkisi. *İş ve İnsan Dergisi*, 7(2), 311–324.
- EREN, E. (2015), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım
- EROĞLUER, K. ve YILMAZ, Ö., (2015), “Etik Liderlik Davranışlarının Algılanan Örgüt İklimi Üzerine Etkisine Yönelik Bir Uygulama: İş Yaşamında Yalnızlık Duygusunun Aracılık Etkisi”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7(1), 280-308.
- EROL, V. (1998). İş tatmini ve örgütsel bağlılık (Doctoral dissertation, Marmara Üniversitesi (Turkey)).
- ESMER, Y. (2013), “Banka İşletmelerinde Etik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Ziraat Bankası Örneği”, *Aksaray Üniversitesi İİBF Dergisi*, Temmuz, 5(2), 41-61
- FINDIKLI, M. A. (2017), Sürdürülebilirlik Perspektifinde İş Etiği, Editör Işıl Menduş Pekdemir, İşletmelerde Sürdürülebilirlik Dinamikleri, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım
- GREENBERG, J. (2004). “Stress Fairnes to Fare No Stress: Managing Workplace Stress by Promoting Organizational Justice”. *Organizational Dynamics*, 33(4), 352- 365.
- GÜRİŞ S. ve ASTAR, M. (2014). *Bilimsel araştırmalarda SPSS ile istatistik*. İstanbul: DER Yayınları

HAIR, J.F.Jr., HULT, T.M., RINGLE, C.M. ve SARSTEDT, M. (2013). *A primer on partial least squares structural equation modeling (pls-sem)*. Thousand Oaks. CA: Sage.

[http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5a466265054c06.14859291](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5a466265054c06.14859291), (Erişim Tarihi: 29.12.2017)

İÇERLİ, L. (2010), “Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım”, *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5(1), 67-92.

İYİGÜN, N. Ö. (2012), “Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım”, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11, 21 (1) Bahar, 49-64.

KARAEMİNOĞULLARI, A. (2006), “Öğretim Elemanlarının Örgütsel Adalet Algıları ile Sergiledikleri Üretkenliğe Aykırı Davranışlar Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma”, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

KEKLİK, B. (2012), “Sağlık Hizmetlerinde Benimsenen Liderlik Tiplerinin Belirlenmesi”, *Kocatepe Üniversitesi Dergisi*, 14(1)

KURGUN, O. A., AKTAŞ, E. ve GÜRİPEK, E. (2013), “Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarında Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Rolü”, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(30), 151-166.

LOCKE, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. Handbook of industrial and organizational psychology.

LUND, D.B. (2003). “Organizational Culture and Job Satisfaction”, *The Journal of business & Industrial Marketing*, 18(3), Emerald

METE, B., ve DEMİR, H. (2016). “Etik Liderlik Davranışının Yöneticiye Duyulan Sadakat Üzerine Etkisi: Güvenin Aracı Rolü”, *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi dergisi*, KAÜİİBFD, 7(14), 557-576.

PUCETAITE, R. (2014), “Stimulating Organizational Innovativeness Through Ethical Leadership Practices: The Mediating Role Of Organizational Trust”, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 156, 231 – 235.

RINGLE, C., DA SILVA, D. ve BIDO, D. (2015). Structural equation modeling with the SmartPLS. *Brazilian Journal Of Marketing*, 13(2), 56-73

- RIZAOĞLU, B. ve AYYILDIZ, T. (2008). Konaklama işletmelerinde örgüt kültürü ve iş tatmini: Didim örneği. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 19(1), 7-20.
- ROBBINS, S. ve JUDGE, T. A. (2012). *Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall.
- SCANDURA, T. A. (2016). *Essentials of Organizational Behavior, an Evidence Based Approach*. USA: Sage Publications.
- SEVİMLİ, F. ve İŞCAN, F. (2005). Bireysel ve iş ortamına ait etkenler açısından iş doyumunu. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 5(2), 1–10.
- SÖKMEN, A. (2019). Etik liderlik, örgütsel güven, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ilişkisi: bir hastane işletmesinde araştırma. *Third Sector Social Economic Review*, 54(2), 917-934.
- ŞAHİN, R. ve KAVAS, E. (2016), “Örgütsel Adalet ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesinde Öğretmenlere Yönelik Bir Araştırma: Bayat Örneği”, *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 7(14), 119-140.
- TUNA, M., BİRCAN, H., ve YEŞİLTAŞ, M. (2012), “Etik Liderlik Ölçeği’nin Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması: Antalya Örneği”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 26(2), 143-155
- ÜNSEVER, M. O. ve ÇETİNKAYA, F. F. (2021). Kişilik Özellikleri ile İş Tatmini Arasındaki İlişkide Psikolojik Sermayenin Aracılık Etkisi: Kırşehir İlindeki Kamu Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13(3), 2653-2677.
- WRIGHT, T. A. ve CROPANZANO, R. (1998). Emotional exhaustion as a predictor of job performance and voluntary turnover. *Journal of applied psychology*, 83(3), 486.
- YEAN, T. F. ve YOSUF, A. (2016), “Organizational Justice: A Conceptual Discussion”, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 219, 798-803.
- YENİÇERİ, Ö., DEMİREL, Y. ve SEÇKİN, Z. (2009). Örgütsel adalet ile duygusal tükenmişlik arasındaki ilişki: İmalat sanayi çalışanları üzerine bir araştırma. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2009(1), 83-99.

- YEŞİLTAŞ, 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.
- YILMAZ, K. (2010), Devlet Ortaöğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri / Educational Sciences: Theory & Practice* 10 (1), Kış / Winter, 579-616.
- ZHU, Y. (2013). A review of job satisfaction. *Asian Social Science*, 9 (1), 293-298 .09.1999.