

Otel İşletmelerinde Etik Liderlik Davranışının Örgütsel Adalet Üzerine Etkisi

AYDIN İNAK¹, AZIZ GÖKHAN ÖZKOÇ², EZGİ KIRICI³

Öz: Bu araştırmanın amacı otel işletmeleri çalışanlarının örgütsel adalet algılarına etki eden etik liderlik davranışını analiz etmek ve değerlendirmektir. Geliştirilen üç araştırma hipotezinin çözümlenmesi için Nevşehir ilinde bulunan 3, 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri çalışanları üzerinde bir alan araştırması yapılmış ve veriler anket yardımıyla toplanmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkileri çözümllemek amacıyla yapılan korelasyon analizi sonucunda etik liderlik davranışı ile örgütsel adalet arasında genel olarak yüksek denilebilecek düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Kurulan regresyon modeline göre, etik liderlik davranışı, örgütsel adalet algısı değişimini önemli ölçüde etkilemektedir. Ayrıca, iklimsel etik ve karar vermede etiğin dağıtım adaleti, işlem adaleti ve etkileşim adaletine olan etkisinin doğrusal ve pozitif yönlü olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır. İletişimsel etiğin dağıtım adaleti ve etkileşim adaletine olan etkisinin, davranışsal etiğin ise sadece etkileşim adaletine olan etkisinin doğrusal ve pozitif yönlü olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır. Bunun yanı sıra iletişimsel etiğin dağıtım adaletine, davranışsal etiğin ise hem dağıtım adaletine hem de işlem adaletine herhangi bir etkisinin olmadığı analizler sonucunda tespit edilmiştir. Bu durum, otel işletmesi çalışanlarının yöneticileri tarafından sergilenen etik liderlik davranışı arttıkça örgütsel adalet algılarının da buna bağlı olarak arttığını göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: Etik, Liderlik, Etik Liderlik Davranışı, Örgütsel Adalet.

¹ Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

² Dr. Öğr. Üyesi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Turizm Fakültesi

³ Öğr. Gör. Iğdır Üniversitesi, Iğdır Meslek Yüksekokulu

The Effect of Ethical Leadership Behavior On Organizational Justice In Hotel Business

Abstract: The purpose of this study is to analyze and evaluate the ethical leadership behavior that influences the perceptions of organizational justice of the hotel management employees. In order to solve the three research hypotheses developed, an area survey was conducted on the employees of 3, 4 and 5 star hotels in Nevşehir province and data were collected by questionnaire.

As a result of the computation to resolve the relationship between the variables, it was found that there is a positive and meaningful relationship between the ethical leadership behavior and the organizational justice, which is generally highly regarded. According to the established regression model, ethical leadership behavior significantly affects the change of organizational justice perception.

Besides, in climatic ethics and decision making the effect of distribution justice, operational justice and interaction justice of ethics are come to light linear and positively outcome. The effect of distributive justice and interaction justice of communicational ethics and lastly the effect of behavioral ethics on only interaction justice are come to light linear and positively outcome. In addition to this, there is no impact of communicational ethics on distribution justice, also behavioral ethics on both distribution justice and operational justice, result of analysis are seen. That is to say, as ethical leadership behavior increase exhibited by managers of hotel business workers also the perception of organizational justice accordingly increases.

Key words: Ethics, Leadership, Ethical Leadership Behavior, Organizational Justice

1. Giriş

Son yıllarda, ulaşım ve haberleşmede teknolojinin ileri seviyelere ulaşması, kişi başına düşen milli gelirin artması, insanlardaki artan boş zamanları değerlendirme arzusu; turizme, eski zamanlarda ticari, dini ve askeri amaçlarla yapmış oldukları seyahatlerden çok daha farklı bir boyut kazandırmıştır. Bütün bunlara ilaveten turizm hizmetini sunan çalışanların sayısı da hızlı bir şekilde artış göstermiştir. Turizm sektöründe giderek artan çalışan sayısı, sektörel ve kurumsal açıdan birçok sosyal, ekonomik ve davranışsal problemi beraberinde getirmiştir. Sosyal bilimlerde birçok araştırmaya konu olan bu unsurlardan ikisi, işletme içindeki etik ve adalet paradigmalarıdır.

Örgütlerin hedeflerine ulaşabilmeleri için çalışanların algıladıkları örgütsel adalet ve yöneticilerin sergiledikleri etik davranış büyük önem arz etmektedir. Bu doğrultuda ele alınan araştırmanın amacı Nevşehir ilindeki otel işletmesi çalışanlarının yöneticileri tarafından sergilenen etik liderlik davranışının örgütsel adalet algıları üzerine olan etkisini ortaya çıkarmaktır.

Araştırma sırasında yapılan literatür taraması ve incelemeleri sonucu göstermektedir ki etik liderlik davranışı ve örgütsel adalet ile ilgili çalışmaların Türkiye’de ve yurt dışında benzerlikler gösterdiği (Yıldırım, 2010; Uğurlu, 2009; Luria ve Yagil, 2008; Zhu, May ve Avolia, 2004; Trevino, Brown ve Hartman, 2003), fakat ülkemizde yapılan çalışmaların son yıllarda artış göstermesine rağmen henüz turizm alanında yeterli sayıya ulaşmadığı söylenebilir.

Bu çalışmada, etik liderlik davranışının örgütsel adalet algısı üzerine etkisi belirlenerek, çıkan sonuçların literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca elde edilen sonuçlar otel işletmesi çalışanları ve yöneticileri için bu konularda yaşayacakları sorunların çözülmesi yönünde bir kaynak niteliği taşıyacaktır. Bu nedenle araştırmanın büyük bir önem arz ettiği düşünülmektedir.

2. Literatür Taraması

2.1. Etik Liderlik Davranışı

Etik, iyi ve doğru davranışlardan oluşan ahlaki standartların bir seti olarak tanımlanmaktadır (Derin, Çakınberk ve Demirel, 2013: 687). Etik tartışmalarının temel konusu, insanın eylemlerinin ahlaki bakımdan değerli ya da değersiz kılanın ne olduğudur (Pehlivan Aydın, 2012: 5). Liderlik ise, bir kişinin, grubun veya örgütün hedeflere ulaşmasına yönelik rehberlik sürecini ifade etmektedir (Haq, 2011).

Etik liderlik, liderin etik değerlere sahip olması ve davranışlarını bu etik değerlerle ilişkilendirerek ifade etmesidir (Toytok, 2014: 7). Etik liderliğin genellikle yumuşak liderlik olduğu düşünülmektedir. Ancak etik lider her durum için gerekli olan miktarda otoriteyi kullanmaktadır (Çelik, 2013: 36-37). Brown ve diğerleri (2005: 120)'ne göre etik liderlik; "kişisel faaliyetlerinde ve kişilerarası ilişkilerde normatif uygunluk çerçevesinde yönetim sergileyen ve bu tarz yönlendirmeleri iki yönlü iletişim, güçlendirme ve ahlâki düşünmeye yönelterek artırmayı hedefleyen bir liderlik tarzıdır."

Etik liderlik konusunda yapılan çalışmalarda etik liderliğin; iklimsel etik, iletişimsel etik, davranışsal etik ve karar vermede etik olmak üzere dört boyutta ele alındığı gözlemlenmektedir (Yılmaz, 2005; Ertürk, 2012; Teyfur, Beytekin ve Yalçınkaya, 2013; Aykanat, 2014).

İklimsel Etik, Etkili bir örgüt iklimi oluşturmak için çalışanlara uygun çalışma ortamının hazırlanması demektir (Gülcan, Kılınç ve Çepni, 2012: 124). **İletişimsel Etik**, yönetici ve çalışanlar arasında sağlıklı iletişim ağının kurulması olarak tanımlanmaktadır (Cemaloğlu ve Kılınç, 2012: 141).

Etik liderler, çalışanlarına etik davranışları doğrultusunda ahlaki açıdan örnek olarak onların gelişimlerine ve dönüşümlerine yardımcı olmaktadır (Zhu, May ve Avolio, 2004). **Davranışsal etik**, yöneticilerin kendilerini değerlendirmesi, dürüstlüğü, cesaretliliği ve toplum değerlerine saygı göstermesi konularında etik davranış sergilemesidir (Hughes, 2010).

Karar vermede etik, yöneticilerin örgüt içerisinde vereceği kararlarda doğruluk ve ahlak açısından uygun davranmasıdır.

Çalışanlar tarafından ahlaklı ve doğru kararlar verildiği düşünüldüğünde yöneticiye olan güven ve bağlılık oluşmaktadır (Turhan, 2007). Hitt'e (1990: 98) göre bir etik sistem; "tercih edilen davranış tarzları sunan, birbiriyle ilişkili değerler sistemi" olarak tanımlanmaktadır. Örgüt yöneticisi, içinde bulunduğu durumsal koşullara ve vereceği kararın niteliğine göre bu etik sistemlerden yararlanarak karar vermektedir.

2.2. Örgütsel Adalet

Örgütsel adalet kavramı, çalışanların örgüt içerisindeki uygulamaların adil ve ahlaki olduğuna ilişkin algılarını ifade etmektedir. Yani, "iş ortamı ile doğrudan ilişkili olan adaletin örgütteki rolünü tanımlamaktadır" (Greenberg ve Baron, 2000: 142). Bir örgütte çalışanlar yöneticilerinin davranışlarını adil, etik ve rasyonel olarak algıarlarsa örgütsel adaletin sağlanması mümkün olmaktadır (Pfeffer ve Langton, 1993: 382; Arslantaş, 2005: 2065).

Colquitt (2001), örgütsel adaletle ilgili araştırmaları farklı adalet türlerinin birbirinden ayrılması ve birleştirilmesi yönünde girişimler olarak görmektedir. Örgütsel adalet genel olarak dağıtım adaleti ve prosedür adaleti olarak iki kategoride boyutlandırılmıştır. Bununla birlikte son yıllarda yapılan çalışmalarda, etkileşim adaleti de üçüncü adalet boyutu olarak sunulmuştur (Bies ve Moag, 1986).

Dağıtım adaleti kavramı, temelini sosyal adalet konusundan almaktadır. Dağıtım adaletinde önemli olan kişilerin dağıtılan kaynaklardan adil şekilde pay aldığını düşünmesidir (Folger ve Cropanzano, 1998: 33). Dağıtım adaletine ilişkin yapılan tanımlamalarda göze çarpan önemli bir husus kişilerin fayda ve zararların dağılımına dair algıları üzerinden tanımlamalar yapılmaya çalışılmasıdır (Colquitt, 2001; Greenberg, 1987). Dağıtım adaleti teorilerinden Adams (1965)'in "Eşitlik Teorisi", örgütsel adalet araştırmacılarının en çok dikkat verdikleri teori olmuştur.

Prosedür adaleti, ücretlerin adaletsiz dağıtımından kaçınma, bilgi paylaşımı, alınan kararlara katılım gibi yapılan örgütsel işlemlerin çalışanlar arasında eşit uygulanması anlamına gelmektedir (Colquitt ve Chertkoff, 2002: 595). Moorman (1991)'e

göre prosedür adaleti; çalışanlar için sonuçları değerlendirmede uygulanan prosedürlerin adil olup olmamasını içermektedir.

Bies ve Moag (1986: 44) tarafından ortaya atılan *etkileşim adaleti*, örgütsel prosedürlerin uygulanması sırasında algılanan kişiler arası ilişkilerin kalitesi olarak tanımlanmıştır. Bies (2001), bireylerin adalet algısının, bir prosedürün uygulanışı esnasındaki bireyler arası ilişkilere de bağlı olduğunu belirtmekte ve bunu “etkileşim adaleti” olarak adlandırmaktadır. Bies ve Moag (1986)’a göre, dağıtım kararları üç adımı kapsamakta ve her bir adım adaletle ilişkin algılar içermektedir (Naigowit ve Hale, 2008: 10).

2.3. Etik Liderlik Davranışı ve Örgütsel Adalet İlişkisi

Adaletli davranmak, etik liderler tarafından her zaman ve her durumda gösterilmesi gerekli olan bir davranıştır. Bir kurumda etik liderlik davranışları adalet üzerine yoğunlaştığında çalışanların davranışları bu durumdan muhakkak etkilenecektir. Bu bağlamda, çalışanların lideri tarafından sergilenen davranışları adaletli olarak görmeleri, örgütün ortak amaçlarına ulaşma süresini hızlandıracaktır.

Pehlivan Aydın (2001), “Yönetimde etik neden önemlidir?” sorusuna cevap verirken; “Yönetim süreci sürekli olarak, örgütte yapılması gereken görevlerin adil olarak paylaşılmasını, hakların ve sorumlulukların adil olarak paylaşımını gerektirir” diyerek, liderin etik davranışlarının evrensel kabul gören ilkelere göre belirlenmesi gerektiğine işaret etmiştir.

Bir örgütte etik liderlik davranışlarının adaleti esas aldığı durumlarda izleyicilerin de davranışları bu durumda muhakkak etkilenecektir (Yıldırım, 2010: 74). Yöneticinin karar ve eylemlerinde adil davranması ilk olarak çalışanlarda örgüte ait olma hissinin artmasını sağlamaktadır. Objektif ve istikrarlı bir yönetici, çalışanlarına örnek bir rol model olarak, etik bilincinin ve farkındalığının yerleşmesine katkı sağlayacaktır (Öktem, 2013: 13).

Gefen, Ragowsky ve Ridings (2008), çalışanların pasif katılımının artırılması amacıyla etkileşim adaletinin etkinliği üzerinde durmuştur. Yapılan araştırma sonucunda liderlerin etik davra-

nışları sergilemesi ile çalışanlarda etkileşim adaleti algısının artması ve pasif katılım sergileyen çalışanların etkinliğini arttırdığı saptanmıştır. Çalışanların örgütte adalet olduğunu düşünmeleri durumunda örgüte olan katkılarının da arttığı görülmektedir.

Yıldırım (2010)'ın çalışmasında, etik liderliğin iklimsel etik boyutu ile örgütsel adaletin dağıtım adaleti boyutu arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Luria ve Yagil (2008)'in çalışmasında, iklimsel etiğin prosedür adaleti algısı üzerinde güçlü bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Uğurlu (2009) tarafından yapılan çalışmada, etik liderlik davranışı ile örgütsel adalet algısı arasında ilişkiler olduğu görülmektedir. Etik liderlik boyutları ile örgütsel adalet arasında da anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Yöneticilerin etik davranışlarının genel olarak örgütsel adaleti etkilemekte olduğu ifade edilmiştir.

Turhan (2007) çalışmasında, yöneticilerinin etik liderlik davranışları sergilemelerinin algıladıkları sosyal adalet üzerinde yüksek düzeyde bir etkiye sahip olduğunu belirtmiştir. Treviño, Brown ve Hartman (2003)'ün araştırmasında ise, etik liderlik davranışının dağıtım adaleti ve etkileşim adaleti algılarını etkilediğini tespit etmiştir. Zhu, May ve Avolio (2004) tarafından yapılan çalışmada liderlerin iyi, doğru, adil ve ahlaklı davranışlar sergiledikleri zaman etik davranış gösterdiklerinin düşünüldüğü belirtilmiştir.

Acar (2011) tarafından yapılan çalışmada okul yöneticilerinin sergiledikleri etik davranışların, öğretmenlerin örgütsel adalet algısını arttırdığı ve etik liderlik davranışının boyutlarından olan iletişimsel etik ve davranışsal etik ile örgütsel adalet algısı arasında paralellik olduğu tespit edilmiştir.

Sonuç olarak yapılan tüm çalışmalar göz önüne alındığında; etik liderlik davranışı ile örgütsel adalet arasında genel olarak orta ve yüksek düzeyde bir ilişki bulunmuştur. Buna ek olarak etik liderlik davranışının örgütsel adaletin önemli bir yordayıcısı olduğu araştırmacılar tarafından kabul görmektedir.

3. Araştırmanın Yöntemi

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmanın amacı Nevşehir ilindeki otel işletmesi çalışanlarının algıladıkları etik liderlik davranışının örgütsel adalet algısı üzerine olan etkisini ortaya koymaktır. Böylelikle etik liderlik davranışı ile örgütsel adalet arasında ilişkinin veya etkinin olup olmadığı varsa da ne düzeyde olduğu belirlenecektir.

Bu çalışma ile etik liderlik davranışının örgütsel adalet algısı üzerine olan etkisi belirlenerek, çıkan sonuçların literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca elde edilen sonuçların otel işletmesi çalışanlarına ve yöneticilerine bu konuda yaşayacakları sorunların çözümlenmesi yönünde bir kaynak niteliğinde olacağı düşünülmektedir.

3.2. Araştırmanın Hipotezleri

Literatür taraması sonucu elde edilen bulgular ve araştırmanın teorik içeriğine uygun olarak araştırma hipotezleri geliştirilmiş ve uygun istatistikî yöntemlerle analiz edilmesi amaçlanmıştır. Geliştirilen hipotezler şu şekildedir:

H₁: Etik liderlik davranışının, örgütsel adalet algısı üzerinde etkisi vardır.

H_{1a}: Etik liderlik davranışının, dağıtım adaleti üzerinde etkisi vardır.

H_{1b}: Etik liderlik davranışının, işlem adaleti üzerinde etkisi vardır.

H_{1c}: Etik liderlik davranışının, etkileşim adaleti üzerinde etkisi vardır.

Geliştirilen hipotezler ile etik liderlik davranışının örgütsel adalet üzerindeki etkisinin test edilmesi amaçlanmıştır. Yapılan analizler sonucunda, etik liderlik davranışının örgütsel adalet algısını etkilediği görülmektedir.

3.3. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

Bu araştırma, otel işletmeleri çalışanlarını temel alarak, etik liderlik davranışının örgütsel adalet algısı üzerindeki etkisini incelemektedir. Ayrıca bu araştırma Nevşehir ilinde bulunan 3, 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri çalışanları üzerinde uygulanarak sınırlandırılmıştır.

3.4. Veri Toplama Aracı ve Güvenirlilik - Geçerlilik Analizleri

Otel işletmelerinde etik liderlik davranışının örgütsel adalet üzerine etkisinin belirlenmesi amacıyla oluşturulan araştırma hipotezlerinin test edilmesinde anket tekniğinden yararlanılmıştır. Araştırma için üç bölümden meydana gelen anket formu oluşturulmuştur. İlk bölümünde araştırmaya dahil edilen çalışanların özelliklerini belirlemeye yönelik dokuz kapalı uçlu soru bulunmaktadır. Anketin ikinci bölümünde etik liderlik davranışı ölçeği ve üçünü bölümünde ise örgütsel adalet ölçeği anket formuna dahil edilmiştir.

Etik liderlik davranışını oluşturan her bir boyuta ilişkin ölçek oluştururken, literatür taraması sonucunda Yılmaz (2005) tarafından geliştirilen “Etik Liderlik Ölçeği (ELÖ)” kullanılmıştır. Orijinal ölçek 44 sorudan oluşmaktadır. Bu ifadelerin 11’i “iklimsel etik”, 15’i “iletişimsel etik”, 9’u “davranışsal etik” ve 9’u “karar vermede etik” boyutlarını ölçmeye yönelik olarak oluşturulmuştur.

Örgütsel adalet algısını ölçmek için literatürde en sık kullanılan Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen ve Yıldırım (2007) tarafından Türkçe uyarlaması ve geçerliliği yapılan 20 soru ve üç alt boyuttan oluşan ölçek kullanılmıştır. Etik liderlik davranışı ve örgütsel adalet ölçeği Likert-5’li bir ölçektir. Ölçekte yer alan ifadeler “Hiç katılmıyorum” (1), “Az katılıyorum” (2), “Orta derecede katılıyorum” (3), “Katılıyorum” (4) ve “Tamamen katılıyorum” (5) değerine karşılık gelmektedir.

Araştırma dahilinde oluşturulan etik liderlik davranışı ve örgütsel adalet ölçeklerine güvenilirlik analizi yapılmıştır. Etik liderlik ölçeğin güvenilirlik kat sayıları; iletişimsel etik 0,89, iklimsel etik 0,91, karar vermede etik 0,85, davranışsal etik 0,87 olarak bulunmuştur. Örgütsel adalet ölçeğinin güvenilirlik kat sayıları; dağıtım adaleti 0,81, işlem adaleti 0,86 ve etkileşim adaleti 0,87 olarak bulunmuştur. Analiz sonuçlarına göre, araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılan anketlerin güvenilirlik düzeylerinin yüksek olduğu söylenebilir.

Tablo 1: Etik Liderlik Davranışı ve Örgütsel Adalete İlişkin Faktör Analizi

Açıklanmış Toplam Varyans					
Ölçek	Alt boyut	Toplam	% Varyansı	Kümülatif %	Güvenirlik
Etik Liderlik Davranışı ¹	İklimsel Etik	6,443	14,985	14,985	0,91
	İletişimsel Etik	5,958	13,857	28,841	0,89
	Davranışsal Etik	5,281	12,281	41,122	0,85
	Karar Vermede Etik	4,470	10,395	51,518	0,87
	Genel Ölçek Güvenirliği				
Örgütsel Adalet	Dağıtım Adaleti	3,860	21,446	21,446	0,81
	İşlem Adaleti	3,637	20,207	41,653	0,86
	Etkileşim Adaleti	3,463	19,241	60,894	0,87
	Genel Ölçek Güvenirliği				

Etik liderlik davranışı ölçeği, ölçülmeye çalışılan özelliğin 51,518'ini açıklamaktadır. Örgütsel adalet ölçeği ise, ölçülmeye çalışılan özelliğin 60,894'ünü açıklamaktadır (Bkz: Tablo 1).

3.5. Araştırmanın Evreni ve Örneklem Büyüklüğü

Araştırmanın evrenini Nevşehir ilinde faaliyet gösteren 25 otel işletmesi çalışanı oluşturmaktadır. Kültür ve turizm bakanlığı 2016 yılı verilerine göre yapılan hesaplamalarda 3, 4 ve 5 yıldızlı otel çalışan sayısı 3.198 olarak bulunmuştur. Bu araştırma kapsamında 3.198 otel işletmesi çalışanınun 346'sı araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır (Altunışık ve diğ., 2012). Araştırma dahilinde belirlenen örneklem hacminin yaklaşık %90'nı oranında geri bildirim alınmıştır.

Araştırma verileri 2017 yılı Ocak ve Şubat aylarında toplanmıştır. Anket formlarının doldurulmasında ise, birebir görüşme yoluyla otel çalışanları ile iletişime geçilmiş ve geribildirim alınmıştır.

4. Araştırma Bulguları

4.1. Demografik Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler
Araştırmaya katılan çalışanların çalıştıkları işletmenin statüsüne bakıldığında, büyük bir kısmını 5 yıldızlı (n= 169; % 54,0) otel işletmesi çalışanlarının oluşturduğu görülmektedir. Aynı zamanda % 27,2'sini (n= 85) 4 yıldızlı otel işletmesi çalışanları ve % 18,8'ini (n= 59) 3 yıldızlı otel işletmesi çalışanlarının oluşturduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan otel işletmeleri çalışanlarının cinsiyete göre dağılımı incelendiğinde toplam 313 çalışanın % 58,5'inin (n= 183) erkek, % 41,5'inin (n= 130) kadın olduğu görülmektedir. Otel işletmesi çalışanlarının yaşa göre dağılımına bakıldığında büyük bir kısmını 21-30 yaş arası (n= 127, % 40,6) ve 31-40 yaş arası; (n= 108, % 34,5) çalışanlar oluşturmaktadır. Katılımcıların eğitim düzeylerine ilişkin sonuçlar incelendiğinde, büyük bir kısmını lise eğitimi (n= 105, % 33,5) almış çalışanların oluşturduğu görülmektedir. % 29,4'ünü (n= 92) ise lisans mezunu çalışanlar oluşturmaktadır. Çalışanların görev yaptıkları departmanlara bakıldığında büyük bir kısmını (% 43,8; n= 137) yiyecek içecek departmanı çalışanlarının oluşturduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan otel işletmesi çalışanlarının işletmede çalışma süresine bakıldığında büyük kısmını, % 61,3'ünü (n= 192) 1-5 yıl süredir işletmede çalışanlar oluşturmaktadır. Katılımcıların eğitim düzeyine ilişkin faktörlerin incelenmesinde, turizm

eğitimi göz ardı edilmemiştir. Araştırma sonuçlarına göre katılımcıların % 62,6'sı (n= 196) turizm eğitimi almışken, % 37,4'ü (n= 117) turizm sektörüne dönük herhangi bir eğitim almamıştır.

4.2. Değişkenlere İlişkin Genel Ortalamalar ve Korelasyon Analizi Bulguları

Otel işletmesi çalışanlarının etik liderlik davranışı ve örgütsel adalet algısı değişkenlerine ilişkin genel ortalamalara ve iki değişken arasındaki ilişkinin şiddetini ve yönünü ortaya koyan korelasyon analizi sonuçlarına Tablo 2'de yer verilmiştir.

Tablo 2: Aritmetik Ortalamalar, Standart Sapmalar ve Korelasyon Katsayıları

	A.O	Std	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)
	.	.									
		Sa									
		p.									
İklimsel Etik (1)	3,70	0,78	1								
İletişimsel Etik (2)	3,63	0,81	,686**	1							
Davranışsal Etik (3)	3,71	0,77	,688**	,739**	1						
Karar Vermede Etik (4)	3,72	0,75	,650**	,623**	,744**	1					
Dağıtım Adaleti	3,51	1,1	,53	,46	,47	,50	1				

(5)		7	5**	6**	2**	4**					
İşlem Adaleti (6)	3,43	0,9 1	,56 1**	,54 4**	,55 2**	,56 3**	,61 2**	1			
Etkileşim Adaleti (7)	3,53	0,8 0	,57 8**	,62 2**	,63 4**	,64 1**	,57 8**	,69 1**	1		
Etik Li- derlik Davranı- şısı (8)	3,68	0,6 9	,86 4**	,90 6**	,88 9**	,83 0**	,56 1**	,63 1**	,70 3**	1	
Örgütsel Adalet (9)	3,49	0,8 1	,64 2**	,62 8**	,63 8**	,65 6**	,83 7**	,87 9**	,88 1**	,72 8**	1

** Korelasyon ($p < 0.01$) seviyesinde anlamlı (2-uçlu).

*N=313

Etik liderlik davranışı (ort: 3,68) ve çalışanların örgütsel adalet algılarını (ort: 3,49) açıklayan alt boyutlara ilişkin aritmetik ortalamalar genel olarak incelendiğinde, ölçek orta değeri olan "3"ün oldukça üzerinde ortalamalarla karşılaşılmaktadır. Bu durumda, genel olarak çalışanların liderlerin etik davranış sergilediklerine ve örgütlerde adaletli davranıldığına ilişkin algılarının yüksek olduğu söylenebilir (Bkz: Tablo 2).

Değişkenler arasındaki ilişkileri çözümlemek amacıyla yapılan korelasyon analizi sonucunda ise, etik liderlik davranışı ile örgütsel adalet arasında genel olarak yüksek denilebilecek düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır ($r = 0,728$, $p = ,000 < 0,05$). Boyut bazında incelendiğinde ise, iklimsel etik ile dağıtım adaleti ($r = 0,535$, $p = ,000 < 0,05$), işlem adaleti ($r = 0,561$, $p = ,000 < 0,05$) ve etkileşim adaleti ($r = 0,578$, $p = ,000 < 0,05$) arasında pozitif yönlü ilişki bulunmaktadır. Yani otel işletmesi çalışanlarında iklimsel etik arttıkça, dağıtım adaleti, işlem adaleti ve etkileşim adaleti de artmaktadır. İletişimsel etik ile dağı-

tım adaleti ($r= 0,466$, $p= ,000<0,05$), işlem adaleti ($r= 0,544$, $p= ,000<0,05$) ve etkileşim adaleti ($r= 0,622$, $p= ,000<0,05$) arasında pozitif yönlü ilişki bulunmaktadır. Yani otel işletmesi çalışanlarında iletişimsel etik arttıkça, dağıtım adaleti, işlem adaleti ve etkileşim adaleti de artmaktadır. Benzer biçimde davranışsal etik ile dağıtım adaleti ($r= 0,472$, $p= ,000<0,05$), işlem adaleti ($r= 0,552$, $p= ,000<0,05$) ve etkileşim adaleti ($r= 0,634$, $p= ,000<0,05$) arasında pozitif yönlü ilişki bulunmaktadır. Aynı şekilde otel işletmesi çalışanlarında davranışsal etik arttıkça, dağıtım adaleti, işlem adaleti ve etkileşim adaleti de artmaktadır. Son olarak karar vermede etik ile dağıtım adaleti ($r= 0,504$, $p= ,000<0,05$), işlem adaleti ($r= 0,563$, $p= ,000<0,05$) ve etkileşim adaleti ($r= 0,641$, $p= ,000<0,05$) arasında pozitif yönlü ilişki bulunmaktadır. Yani otel işletmesi çalışanlarında karar vermede etik arttıkça, dağıtım adaleti, işlem adaleti ve etkileşim adaleti de artmaktadır.

4.3. Regresyon Analizi Sonuçları

Araştırmaya konu olan değişkenler arasındaki etkileşimi belirlemek, korelasyon analizi sonucu elde edilen bulguları desteklemek ve araştırma dahilinde daha önce belirlenen hipotezleri test etmek amacıyla bu çalışma kapsamında basit ve çoklu regresyon analizleri yapılmış ve sonuçlar değerlendirilmiştir.

Tablo 3: Değişkenler Arasındaki Etkileşime Yönelik Basit Regresyon Analizi

BAĞIMLI DEĞİŞ-	BAĞIM-SIZ DE-	BETA	T	Sİ G.	F	R	R ²	Durbin-
Örgütsel Adalet	Etik Liderlik	,728	18,740	,000**	351,203	,728	,530	1,833

Tablo 3'te etik liderlik davranışı ile örgütsel adalet algısı arasındaki ilişkileri inceleyen basit regresyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir. Kurulan basit regresyon modeline göre, etik liderlik davranışı, örgütsel adalet algısı değişiminin % 53 (R²)'ünü açıklamaktadır. Etik liderlik davranışı puanı bir birim arttığında, örgütsel adalet algısı puanının 0,728 (Beta) kadar arttıracağını söylemek mümkündür.

Tablo 4: Değişkenler Arasındaki Etkileşime Yönelik Çoklu Regresyon Analizi

*Değer 0,05 düzeyinde anlamlıdır ** Değer 0,01 düzeyinde

BAĞIMLI DEĞİŞ-	BAĞIMSIZ DEĞİŞKEN	BETA	T	SİG. (P)	F	R	R ²	Durbin-
Dağıtım Adaleti	İklimsel Etik	,305	4,302	,000**	38,706	,578	,335	1,891
	İletişimsel	,102	1,372	,171				
	Davranışsal Etik	,013	,155	,877				
	Karar Vermede Etik	,233	3,202	,002**				
İşlem Adaleti	İklimsel Etik	,221	3,296	,001**	52,462	,637	,405	2,002
	İletişimsel	,174	2,474	,014**				
	Davranışsal Etik	,089	1,124	,262				
	Karar Vermede Etik	,245	3,562	,000**				
Etkileşim Adaleti	İklimsel Etik	,106	1,729	,085	79,125	,712	,507	1,851
	İletişimsel	,247	3,872	,000**				
	Davranışsal Etik	,151	2,091	,037*				
	Karar Vermede Etik	,307	4,894	,000**				

anlamlıdır N= 313

Tablo 4’de etik liderlik davranışı ile örgütsel adalet algısı arasındaki ilişkileri inceleyen çoklu regresyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir. Burada iklimsel etik, iletişimsel etik, davranışsal etik ve karar vermede etik bağımsız değişkenler olup, dağıtım adaleti, işlem adaleti ve etkileşim adaleti ise bağımlı değişkendir.

Kurulan ilk regresyon modeline göre, etik liderlik davranışına konu olan boyutlar, dağıtım adaleti algısı değişiminin % 33,5 (R²)’ini açıklamaktadır. Diğer bir deyişle, etik liderlik davranışını oluşturan boyutlar (iklimsel etik, iletişimsel etik, davranışsal etik ve karar vermede etik), dağıtım adaleti algısındaki değişimin % 33,5’ini açıklamaktadır. Tablo 4’e göre, iklimsel etik ve karar vermede etiğin dağıtım adaletine olan etkisinin doğrusal ve pozitif yönlü olduğu sonucu ortaya çıkarken, iletişimsel etik ve davranışsal etiğin dağıtım adaleti üzerine bir etkisinin olma-

dığı sonucu ortaya çıkmaktadır. İklimsel etik puanı bir birim arttığında dağıtım adaleti puanını 0,305 ($Beta_1$) kadar arttıracak ve karar vermede etik puanı bir birim arttığında dağıtım adaleti puanının 0,233 ($Beta_4$) kadar artacağını söylemek mümkündür. Fakat iletişimsel etik ve davranışsal etik puanlarının artması durumunda dağıtım adaleti puanının artacağını söylemek mümkün değildir.

Kurulan ikinci regresyon modeline göre, etik liderlik davranışına konu olan boyutlar işlem adaleti algısı değişiminin % 40,5 (R^2)'ini açıklamaktadır. Diğer bir deyişle, etik liderlik davranışını oluşturan boyutlar (iklimsel etik, iletişimsel etik, davranışsal etik ve karar vermede etik), işlem adaleti algısındaki değişimin % 40,5'ini açıklamaktadır. Tablo 4'e göre, iklimsel etik, iletişimsel etik ve karar vermede etğin işlem adaletine olan etkisinin doğrusal ve pozitif yönlü olduğu sonucu ortaya çıkarırken, davranışsal etğin işlem adaleti üzerine bir etkisinin olmadığı sonucu ortaya çıkmaktadır. İklimsel etik puanı bir birim arttığında işlem adaleti puanını 0,221 ($Beta_1$) kadar arttıracak, iletişimsel etik puanı bir birim arttığında işlem adaleti puanını 0,174 ($Beta_2$) kadar arttıracak ve karar vermede etik puanı bir birim arttığında işlem adaleti puanını 0,245 ($Beta_4$) kadar artacağını söylemek mümkündür. Fakat davranışsal etik puanlarının artması durumunda işlem adaleti puanının artacağını söylemek mümkün değildir.

Etik liderlik davranışına konu olan boyutlar, kurulan son regresyon modeline göre etkileşim adaleti algısı değişiminin % 50,7 (R^2)'sini açıklamaktadır. Diğer bir deyişle, etik liderlik davranışını oluşturan boyutlar (iklimsel etik, iletişimsel etik, davranışsal etik ve karar vermede etik), etkileşim adaleti algısındaki değişimin % 50,7'sini açıklamaktadır. Tablo 4'e göre, iletişimsel etik, davranışsal etik ve karar vermede etğin etkileşim adaletine olan etkisinin doğrusal ve pozitif yönlü olduğu sonucu ortaya çıkarken, iklimsel etğin ise etkileşim adaletine kabul edilebilir doğrusal ve pozitif yönlü bir etkide bulunmadığı sonucu ortaya çıkmaktadır. İklimsel etik puanı bir birim arttığında etkileşim adaleti puanını 0,106 ($Beta_1$) kadar arttıracak

söylemek mümkündür. İletişimsel etik puanı bir birim arttığında etkileşim adaleti puanını 0,247 (Beta₂) kadar arttıracığını söylemek mümkündür. Davranışsal etik puanı bir birim arttığında etkileşim adaleti puanını 0,151 (Beta₃) kadar arttıracığını söylemek mümkündür. Karar vermede etik puanı bir birim arttığında ise etkileşim adaleti puanının 0,307 (Beta₄) kadar artacağını söylemek mümkündür.

5. Tartışma ve Sonuç

Etik liderlik ile örgütsel adalet ilişkisi üzerine yapılan yurt içi ve yurt dışı çalışmalar incelendiğinde (Yıldırım, 2010; Uğurlu, 2009; Luria ve Yagil, 2008; Zhu, May ve Avolia, 2004; Trevino, Brown ve Hartman, 2003); etik liderlik davranışının örgütsel adaletin önemli bir yordayıcısı olduğu görülmüştür. Yöneticilerin etik davranışlar sergilemesi ile örgütsel adaleti etkilediği yapılan çalışmalar sonucu ortaya konulmuştur. Yöneticiler etik liderlik davranışlarını ne kadar iyi sergilerse, çalışanlarında örgütsel adaletle ilişkin algılamaları o kadar olumlu yönde olmaktadır.

Yapılan analizler sonucunda otel işletmesi çalışanlarının etik liderlik davranışının yüksek, örgütsel adalet algısının ise orta düzeyin üzerinde olduğu görülmektedir. Korelasyon analizi sonucunda iki değişken arasında yüksek ve pozitif yönlü bir ilişki olduğunu söylemek mümkündür. Yani otel işletmesi çalışanlarında etik liderlik davranışı arttıkça örgütsel adalet algısı da artmaktadır.

Araştırmada aynı zamanda, korelasyon analizi sonucu elde edilen bulguları desteklemek ve araştırma dahilinde daha önce belirlenen hipotezleri test etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir. Geliştirilen H_{1a} hipotezi etik liderlik davranışının dağıtım adaleti üzerindeki etkisini test etmeyi amaçlamaktadır. Yapılan analizler sonucunda iklimsel etik ve karar vermede etiğin dağıtım adaletini etkilediği, fakat iletişimsel etik ve davranışsal etiğin dağıtım adaletini etkilemediği görülmektedir. Buna bağlı olarak hipotezin kısmen desteklendiği görülmektedir. Etik liderlik davranışın örgütsel adalet boyutlarından en az etkilediği boyutun dağıtım adaleti olduğu analizler sonucu ortaya çıkmıştır. Elde edilen bu sonuçların

Yıldırım (2010)'ın yapmış olduğu çalışmasında elde edilen bulgularla benzerlikler gösterdiği görülmektedir.

Geliştirilen H_{1b} hipotezi etik liderlik davranışının işlem adaleti üzerindeki etkisini test etmeyi amaçlamaktadır. Yapılan analizler sonucunda, iklimsel etik, iletişimsel etik ve karar vermede etiğin işlem adaletini etkilediği fakat davranışsal etiğin işlem adaletini etkilemediği görülmektedir. Buna bağlı olarak H_{1b} hipotezinin de H_{1a} hipotezi gibi kısmen desteklendiği görülmektedir. Elde edilen bu sonuçların sektör, zaman ve uygulama alanı farkı gibi nedenlerden dolayı Uğurlu (2009), Yıldırım (2010) ve Kaya (2014) tarafından yapılan çalışmaların sonuçları ile farklılıklar gösterdiği görülmektedir.

Geliştirilen H_{1c} hipotezi, etik liderlik davranışının etkileşim adaleti üzerindeki etkisini test etmeyi amaçlamaktadır. Yapılan analizler sonucunda, iletişimsel etik, davranışsal etik ve karar vermede etiğin etkileşim adaletini etkilediği fakat iklimsel etiğin etkileşim adaletini etkilemediği görülmektedir. Etik liderlik davranışın örgütsel adalet boyutlarından en çok etkilediği boyutun etkileşim adaleti olduğu analizler sonucu ortaya çıkmıştır. Buna bağlı olarak H_{1c} hipotezinde diğer hipotezler gibi kısmen desteklendiği görülmektedir. Elde edilen bu sonuçların Uğurlu (2009)'nun yapmış olduğu çalışmasında ve Yıldırım (2010)'ın yapmış olduğu çalışmasında elde edilen bulgularla benzerlikler gösterdiği görülmektedir.

Geliştirilen H_1 ana hipotezi ise, etik liderlik davranışının örgütsel adalet üzerindeki etkisini test etmeyi amaçlamaktadır. Yapılan analizler sonucunda, etik liderlik davranışının örgütsel adalet algısını etkilediği görülmektedir.

Araştırma sonucuna göre, etik liderlik davranışı örgütsel adalet algısının %53,0 oranında yordayıcısıdır. Diğer bir deyişle, etik liderlik davranışını oluşturan boyutlar (iklimsel etik, iletişimsel etik, davranışsal etik ve karar vermede etik), örgütsel adalet algısındaki değişimin %53,0'ını açıklamaktadır. Araştırma sonucu elde edilen veriler genel olarak değerlendirildiğinde, araştırmaya katılan otel işletmesi çalışanlarının algıladıkları örgüt-

sel adalet üzerinde yöneticileri tarafından sergilenen etik davranışların etkili olduğu görülmektedir.

Otel işletmesi çalışanlarının turizm sektörü açısından önemi azımsanmayacak derecede fazladır. Ülke turizminin daha iyi noktalara ulaştırılmasında otel işletmesi çalışanları büyük bir paya sahiptirler. Günümüzde de otel işletmesi çalışanları sektörün vazgeçilmez dinamiklerinden biri halindedir. Hizmet kalitesinin müşteri memnuniyetine doğrudan etkisinin olması ve hizmeti verenin çalışanlar olması bunu desteklemektedir. İşletmede çalışanların örgütün etik ve adaletli olduğunu düşünmeleri performanslarını, örgüte olan bağlılıklarını, iş tatmini düzeylerini ve sundukları hizmeti olumlu yönde etkileyecektir. Yapılan araştırmada da otel işletmesi çalışanlarının etik liderlik davranışı ve örgütsel adalet algısı birbirleriyle uyumlu bir şekilde yüksek düzeylerde çıkmıştır. Bu durum göstermektedir ki çalışanlar yöneticileri tarafından etik davranışlar gördüklerinde örgütlerinde adaletin olduğunu düşünmektedir. Bu bağlamda yapılan bu araştırma otel işletmesi çalışanlarının yöneticileri tarafından uygulanan etik davranışlar karşısında algıladıkları örgütsel adalet düzeylerini ortaya koymasına nedeni ile otel işletmesi çalışanlarına, örgüt yöneticilerine ve turizm sektörüne bir katkı niteliğindedir.

Yöneticilerin etik liderlik davranışlarının çalışanların örgütsel adalet algılarını açık bir şekilde etkilediği göz önünde bulundurulmalı ve yöneticilere etik liderlik davranışlarını gösterme düzeylerinin geliştirilmesi için liderlik eğitimleri verilmelidir. Yöneticilerin, etik liderlik özelliklerini geliştirmek amacı ile hem yöneticilerin hem de çalışanların fikir ve görüşlerini ortaya sunacak nitel çalışmalar yapılabilir.

Çalışmanın farklı bölgelerde, farklı sektörlerde ve farklı çalışanlar üzerinde uygulanması ile farklı sonuçlar ortaya çıkabilir. Yapılan araştırmada anket çalışmaları sezon dışı dönemde uygulanmıştır. Bu konu ile ilgili yapılan araştırmaların anket çalışmaları sezon içi dönemde yapılması halinde daha sağlıklı sonuçlar vereceği düşünülmektedir. Bu nedenle ileride yapılacak olan çalışmalarda daha sağlıklı sonuçlar elde etmek için sezon içinde uygulama yapılması önerilmektedir.

Ülkemizde çok az sayıda benzer çalışma olması nedeni ile hem sektöre hem de literatüre katkı sağlayacak yeni çalışmalar yapılabilir. Ayrıca etik liderlik davranışı ve örgütsel adalet; politik yetenek, örgütsel etkililik, çatışma yönetimi, örgütsel destek, örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel bağlılık, iş doyumunu, iş tatmini ve örgütsel güven gibi konular ile birlikte çalışılabilir.

Kaynakça

- Acar, G. (2011). *Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının beden eğitimi öğretmenlerinin örgütsel adalet ve motivasyon düzeyleriyle ilişkisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı, Ankara.
- Adams, JS. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*. 2, 267-299.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., Yıldırım, E. (2012). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı*. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Arslantaş, C. (2005). Algılanan adaletin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik görgül bir çalışma. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*. 3(4), 264-281.
- Aykanat, Z. (2014). *Psikolojik sözleşmenin ihlali algısına örgütsel adaletin etkisi ve etik liderin aracı değişken olarak rolü: kalkınma ajanslarında uygulama*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Erzurum.
- Bies, RJ. (2001). Interactional (in) justice: The sacred and the profane. *Advances in Organizational Justice*. 89-118.
- Bies, RJ., Moag, JS. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. *Research on Negotiation in Organizations*. 1(1), 43-55.
- Brown, ME., Trevino, LK., Harrison, AD. (2005). Ethical leadership: a social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 97, 117-134.
- Cemaloğlu, N., Kılınç, AÇ. (2012). İlköğretim okulu yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin algıladıkları örgütsel

- güven ve yıldırma arasındaki ilişki. *Eğitim ve Bilim*. 37(165), 137-151.
- Colquitt, JA. (2001). On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*. 86(3), 386-400.
- Colquitt, JA., Chertkoff, JM. (2002). Explaining injustice: The interactive effect of explanation and outcome on fairness perceptions and task motivation. *Journal of Management*. 28(5), 591-610.
- Crosby, F. (1976). A model of egoistical relative deprivation. *Psychological Review*. 83(2), 85-113.
- Çelik, N. (2013). *Orta öğretim kurumları yöneticilerinin etik liderlik anlayışları ile örgüt çalışanlarının örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Derin, N., Çakanberk, A., Demirel, ET. (2013). *Etik liderlik ve normatif bağlılık arasındaki ilişkinin sosyal mübadele kuramından hareketle incelenmesi*. 21. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.
- Ertürk, H. (2012). *Okul müdürlerinin etik liderlik davranış düzeylerinin incelenmesi (Uşak ili örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uşak Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Uşak.
- Folger, RG., Cropanzano, R. (1998). *Organizational Justice and Human Resource Management*. USA: Sage Publications.
- Gefen, D., Ragowsky, A., Ridings, C. (2008). Leadership and justice: increasing non participating users' assessment of an IT through passive participation. *Information & Management*. 45(8), 507-512.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: yesterday today and tomorrow. *Journal of Management*. 16(2), 399-432.
- Greenberg, J., Baron, RA. (2000). *Behavior in Organizations*. New Jersey: Upper Saddle River, Prenticehall.
- Gülcan, MG., Kılınç, AÇ., Çepni, O. (2012). İlköğretim okulu müdürlerinin etik liderlik davranışları gösterme düzeylerinin çeşitli değişkenler açısından incelenmesi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 10(1), 123-142.
- Haq, S. (2011). Ethics and leadership skills in the public service. *Procedia Social and Behavioral Sciences*. 15, 2792-2796.

- Hitt, WD. (1990). *Ethics and Leadership*. America: Putting Theory Into Practice.
- Homans, GC. (1958). Social behavior as exchange. *American Journal Of Sociology*. 63(6), 597-606.
- Hughes, C., Jones, D. (2010). A relationship among public school leadership, ethics, and student achievement. *Innational Forum of Educational Administration & Supervision Journal*. 27(2), 50-73.
- Kaya, T. (2014). *Okul yönetiminde etik liderlik ve örgütsel adalet ilişkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Mevlana Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Konya.
- Leventhal, GS. (1976). The distribution of rewards and resources in groups and organizations. *Advances in Experimental Social Psychology*. 9, 91-131.
- Leventhal, GS., Karuza, J., Fry, WR. (1980). Beyond fairness: A theory of allocation preferences. *Justice and Social Interaction*. 3, 167-218.
- Luria, G., Yagil, D. (2008). Procedural justice, ethical climate and service outcomes in restaurants. *International Journal of Hospitality Management*. 27(2), 276-283.
- Moorman, RH. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: do fairness perceptions influence employee citizenship?. *Journal of Applied Psychology*. 76(6), 845-855.
- Naigowit, T., Hale, CL. (2008). The relationship between organizational identification and organizational justice in thai for-profit organizations. *Paper Presented At The Annual Meeting of The International Communication Association, TBA, Montreal, Quebec, Canada*, <http://citation.allacademic.com> (01 Aralık 2015).
- Niehoff, BP., Moorman, RH. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*. 36(3), 527-556.
- Öktem, Ş. (2013). The effect of the ethical leadership on perceived organizational justice and organizational identification of the employees: The case of tourism businesses. *Journal of Tourism an Gastronomy Studies*, 1(3), 10-21.

- Pehlivan Aydın, İ. (2012). *Yönetmel, Mesleki ve Örgütsel Etik*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Pehlivan, İ. (2001). *Yönetmel Mesleki Örgütsel Etik*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Pfeffer, J., Langton, N. (1993). The effects of wage dispersion on satisfaction, productivity, and working collaboratively: evidence from college and university faculty. *Administrative Science Quarterly*, 38(3), 382-407.
- Teyfur, M., Beytekin, OF., Yalçınkaya, M. (2013). İlköğretim okul yöneticilerinin etik liderlik özellikleri ile okullardaki örgütsel güven düzeyinin incelenmesi (İzmir il örneği). *Dicle University Journal Of Ziya Gökalp Education Faculty*. 21, 84-106.
- Toytok, EH. (2014). *Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının örgüt kültürü üzerine etkisi (Düzce ili Örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı, Bolu.
- Treviño, LK., Brown, M., Hartman, LP. (2003). A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite. *Human Relations*. 56(1), 5-37.
- Turhan, M. (2007). *Genel ve mesleki lise yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının okullardaki sosyal adalet üzerindeki etkisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Elazığ.
- Uğurlu, CT. (2009). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeylerine yöneticilerin etik liderlik ve örgütsel adalet davranışlarının etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Malatya.
- Yıldırım, A. (2010). *Etik liderlik ve örgütsel adalet ilişkisi üzerine bir uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Karaman.
- Yıldırım, F. (2007). İş doyumunu ile örgütsel adalet ilişkisi. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*. 62(01), 253-278.

- Yılmaz, E. (2005). Etik liderlik ölçeğinin geçerlilik ve güvenirlilik çalışması. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 14, 739-756.
- Zhu, W., May, DR., Avolio , BJ. (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.