



ETİK LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL ADALET İLİŞKİSİ: TEORİK VE UYGULAMALI BİR ARAŞTIRMA

The Relationship Between Ethical Leadership And Organizational Justice: A Theoretical And Empirical Study

Zafer AYKANAT*, Ali YILDIRIM**

ÖZET

Bu çalışmada, etik liderlik davranışı ile örgütsel adalet davranışı arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu ilişki çerçevesinde, öncelikle etik ve liderlik kavramları açıklanmış daha sonra etik liderlik davranışının alt boyutları olan iletişimsel etik, iklimsel etik, davranışsal etik ve karar vermede etik ile örgütsel adaletin alt boyutları olan prosedürel adalet, dağıtımsal adalet ve etkileşimsel adalet kavramları açıklanmıştır. Daha sonra oluşturulan araştırma metodolojisi ışığında frekans, güvenilirlik, korelasyon ve regresyon analizleri uygulanmıştır. İleri sürülen hipotezlerin birbirleriyle olan ilişki durumları değerlendirilmiştir. Özellikle etik liderliğin karar vermede etik boyutu ile örgütsel adaletin etkileşimsel adalet boyutu arasında 0,823 düzeyinde pozitif ve oldukça güçlü bir ilişki bulunmuş, en zayıf ilişki ise etik liderliğin davranışsal etik boyutu ile örgütsel adaletin prosedürel boyutu arasında 0,411 düzeyinde bulunmuştur.

Anahtar Kelimeler: Etik Liderlik, Örgütsel Adalet

ABSTRACT

In this study, the relationship between ethical leadership attitude and organizational justice attitude are investigated. In this context, initially the concepts of ethic and leadership are cited, and then the concepts of communicational ethic, climatic ethic, behavioral ethic and decisional ethic which are subsections of ethical leadership attitude and procedural justice, distributive justice and interactional justice which are subsections of organizational justice are explained. Then frequency, reliability, correlation and regression analyses are made. Finally, the relationships between suggested hypotheses are reviewed. Results show that there is a positive and quite strong relationship (0,823) between ethical dimension in making decisions of ethical leadership and interactional justice dimension of organizational justice. Nevertheless, the weakest relationship (0,411) is examined between behavioral ethic dimension of ethical leadership and procedural dimension of organizational behavior.

Key Words: Ethical Leadership, Organizational Justice

1. LİDERLİK VE ETİK LİDERLİK KAVRAMI

Liderlik kavramı etimolojik anlamda incelendiğinde Anglo-Sakson kökenli olup “yol” ya da “yön” anlamına gelmektedir. Lider kelimesinin Yunancada karşılığı “hegemon”, Romalılarda ise “dux” kelimesidir. Bu kelimeler de yol ya da seyahat anlamına gelmektedir. Lider kelimesi ilk olarak Samuel Johnson tarafından 1755 yılında hazırlanan bir İngilizce sözlükte “kaptan, kumandan, önden giden kimse” olarak tanımlanmış, liderlik kelimesi ise ilk olarak 1828 yılında Webster Amerikan Sözlüğü’nde yer almış ve “liderin durumu, koşulları” olarak tanımlanmıştır. (İbicioğlu vd., 2009:1).

Lider kelimesi, Türkçede sözlük anlamı itibariyle; “bir kurumun en üst düzeyde yönetimiyle görevli kimse, önder, şef” anlamlarında kullanılmaktadır. Buna bağlı olarak liderlik ise liderin görevini, lider olma durumunu ifade etmektedir (Yüksel, 2006: 5). Gruplar halinde yaşayan insan

* **Arş. Gör.** Ardahan Üniversitesi, İİBF Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi – ARDAHAN zaferaykanat@yandex.com.tr

** **Öğr. Gör.** Ardahan Üniversitesi, İİBF Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi – ARDAHAN aliyildirim@hotmail.com.tr

toplulukları, kendilerini belli hedeflere götürecektir ve bu amaçla yönetecek lidere gereksinim duymaktadır. Toplumların vazgeçilmez bir unsuru olan liderlik konusunda günümüze kadar çok sayıda araştırma yapılmış ve yaklaşım geliştirilmiştir. Bu bağlamda etik liderlik, liderlik yaklaşımlarında oldukça sık bahsedilen önemli bir kavram olmuştur (Gül, 2003: 1-3).

Etik kavramı bireylerin davranış şekillerini ele aldığı için tarihsel olarak geçmişini, insan hayatının başlangıcına kadar götürmek mümkündür. Bireyin yaptığı bütün eylemler, etiğin var olduğu ve ne şekilde ortaya konduğu hakkında bizlere bilgi vermektedir (Taş ve diğ., 2005:84).

Etik kavramının tarihsel süreç içerisinde önceleri daha çok siyaset düşüncesiyle iç içe işlendiği ve yönetici kişilerin ahlakı ile ilgilendiği ileri sürülmektedir (Ateş ve Oral, 2003:58). Günlük hayatımızda her geçen gün daha fazla yer işgal etmekte olan “etik” sözcüğü, batı dünyasında son yıllarda çok değişik uğraş ve etkinlik alanlarında irdelenmeye ve bu alanlardaki davranış ve yaklaşımlar etik değerler açısından ele alınmaya, tartışılmaya başlamıştır. Ülkemizde de etik alanında yapılan çalışmalar, son yıllarda hızlanmıştır (Aydın, 2006:13). Etik kavramı köken olarak, Yunanca “ethos” kelimesinden gelmekte ve iki farklı anlam ifade etmektedir. Birincisinde etik, töre ve alışkanlık anlamlarındadır. Yani eylemlerini antik kentte geçerli olan töreye bağlı kalarak eğitim yoluyla düzenlemeye alışkın bireyin, toplum tarafından genel kabul gören ahlak kurallarına uygun davranış sergilemesi olarak tanımlanmaktadır. İkincisinde ise fiili gerçekleştiren kişinin, kabul edilmiş davranış kurallarını ve değer yargılarını sorgulama sonucunda kavrayarak ve üzerinde düşünerek istenilen iyiyi gerçekleştirmek için onları alışkanlığa dönüştürmesidir (Pieper, 1999:30). Etik, neyin iyi ve doğru, neyin kötü ve yanlış olduğunu irdelleyen ve soruşturan, kişi hayatının amacının ne olması gerektiği üzerinde duran, ahlaklı ve erdemli bir yaşam tarzının hangi unsurları içinde barındırdığını konu edinen bir felsefe dalı olarak tanımlamak mümkündür (Cevizci, 2008:5).

Kant’a göre etik, bir zihniyet felsefesidir. Zihniyetimizin, eylemlerimizin ilkelerini oluşturduğunu vurgulamaktadır. Etiğin, zihniyetin manevi iyiliğinden dolayı insanın yerine getirmeye zorlanabileceği eylemleri gerçekleştirmesini istediğini savunur (Kant, 2007:91). Beekun etiği, yanlış ve doğruyu birbirinden ayıran ahlaki ilkelerin bütünü olarak tanımlamıştır. Bu açıdan etik, normatif (kuralları ya da standartları belirleyen) bir alandır. Çünkü etik, bireyin hem yapması gerekeni hem de yapmaması gerekeni ortaya koymasındır (Beekun, 1996:2).

Bu bağlamda etik kavramı çerçevesinde Sergiovanni’ye göre etik lider, astlarını etkilemeye yönelik olarak moral güce dayanan bir liderlik tarzıdır. Greenfield de etik lideri, izleyiciler üzerinde güçlü bir etki oluşturan, kendisine ve görevine yönelik olarak moral bir bakış açısına sahip olan ve çalışanların örgüt amaçlarını gerçekleştirmelerine yardım eden üstün özellikli kişi olarak tanımlamaktadır (Çelik, 2000:90). Browns’a göre de etik liderlik aslında moral kişiliktir. Etik liderler, dürüst, güvenilir ve adaletlidirler. Toplumu en iyiye ulaştırmada insanlar hakkında kaygılıdır (Uğurlu, 2009:52). Bu üç görüşe bakarak, etik liderliğin en belirgin özelliğinin, moral güce dayanması olduğu görülmektedir. Etiksel yönelimli lider, çalışanların etiksel davranışlarını değerlendirmeyi önemli bir etmen olarak kabul eder. Etik liderliğe göre, sadece liderlik becerileri yeterli değildir. Var olan liderlik becerilerinin etik davranışlarla bütünleştirilmesi gerekir. Önemli olan diğer bir husus da liderin, vizyonu formüle etmesi ve uygulaması açısından gösterdiği davranışlara inanmış olmasıdır. Bu davranışlar etik liderlik için ön koşul niteliğindedir (Çelik, 2000:91).

Etik liderlik, liderlik yapma sürecinde liderlik becerisi ile etik değerlerin dengesi olarak belirtilir. Etik liderlik, insanların karakter yapılarına bakmaksızın ve önyargı olmaksızın onların bireysel farklılıklarını ve inançlarını kabul etmektir. Etik liderlik, etik karar verme, etik değerleri sistem yapısına dâhil etme ve bu sistemi oluşturma becerisidir. Etik lider, açık sözlü olup maksadını ifade ederek (Freeman ve Steward, 2006:3), bulunduğu kurumun sinerjik olmasını, kurumun büyüterek yaşam alanını genişletmesini ve kurumun uzun vadede canlılık arz etmesini sağlayan

kişidir (Pickett, 2005:52). Etik lider, içinde bulunduğu örgütün amaçlarını gerçekleştirecek en uygun bireyleri bulmak (bu bireyler seçilirken etik ve karakterin kriter olması gerekir) ve bu bireyleri geliştirmek için olağanüstü bir çaba gösteren kişidir (Freeman ve Steward, 2006:4).

Aslında liderin etik olması anlayışı sadece günümüzde ön plana çıkmış bir durum değildir. İnsanlık tarihinin başlamasıyla birlikte birçok dönemde ifade edilmiştir. Örneğin, 1069 ve 1070 yıllarında Yusuf Has Hacib, kaleme aldığı Kutadgu Bilig adlı eserinde liderde bulunması gereken etik özellikleri şu şekilde sıralamıştır (Yılmaz, 2005:44):

- Doğru sözlü ve dürüst olmak.
- Seçkin ve iyi tabiatlı olmak.
- Adil olmak.
- Hayâ ve takva sahibi olmak.
- Cesaretli olmak.
- Sabır ve sükunetli olmak.
- Alçak gönüllü olmak.
- İlimli olmak.
- Fesat olmamak.
- Kötü alışkanlıklar sahibi olmamak.
- Cömert olmak.
- Doğru kanunları koymak ve halkın refahını artırmak.
- Zulmetmemek.
- Hizmette bulunanları ödüllendirmek.

Genel olarak etik liderlik kolay edinilebilen bir liderlik tarzı değildir. Çünkü etik liderlik, fedakarlık ve astlara verilen vaatlerin eksiksiz yerine getirilmesini gerektirmektedir (Hermond, 2005-2006:4).

2. ÖRGÜT VE ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMI

Örgüte ilişkin tanımlamalardan büyük bir bölümü metaforik alıntılardan oluşmaktadır. Buna göre örgütler bazen bir insan organizması, bazen bir sistem, bazen de makine, labirent, teknoloji ve yapı olarak tanımlanmaktadır (Aydın ve Başkan, 2005: 91). Örgüt kavramı olarak dar ve geniş anlamda tanımlanabilmektedir. Dar anlamda örgüt, belirli bir amaç için gerekli çalışmaların belirlenmesi ve düzenlenmesidir. Geniş anlamda örgüt ise örgütsel hedef ve amaçları gerçekleştirmek için fiziksel araç ve olanakları bir araya getiren iskelet (Tutar, 2009: 17) olarak tanımlanmaktadır. Örgüt, insanların amaçlarının, umutlarının, yükümlülüklerinin ve rollerinin bir araya gelmesinden oluşan bir yapı (Toffler, 1974:144) olarak tanımlanırken, başka bir tanımda ise örgüt, belli amaçlar doğrultusunda belli eylemler sistemi ve sosyal ilişkiler bütünü (Weber, 2006: 29) olarak tanımlanmaktadır.

Adalet kavramının ise birçok tanımı ve anlamı vardır. Ancak genel manada adalet, “hakka uygunluk ve haklı ile haksızın ayırt edilmesi” olarak ifade edilmektedir. Bu anlamda hem bir durumu, hem de insanların davranışlarını tanımladığı için ahlak ve din kurallarıyla da ilişkilidir. Adalet, bir kavram olarak, insan davranışını ahlak açısından inceleyen ve eleştiren bir düşünceyi de içermektedir. Adalet kavramı örgütlerde ödeme, ödül, özendirme vb. kaynakların dağıtımı ile ilişkili olarak ilgilenilmeye başlanan bir kavramdır (Titrek, 2009:552).

Adalet kavramı temelde Adams’ın “Eşitlik Teorisi”ne dayanmaktadır ve örgütsel adalet kavramı üzerine çalışanların adalet algısının önemine vurgu yapan araştırmalar yapılmıştır. Adams, teorisini çalışanların iş güçleriyle örgüte yaptıklarına inandıkları faydaya karşılık olmak üzere, elde ettikleri çıkarları başka örgütte çalışanların elde ettikleri ile kıyaslayacakları öngörüsüne dayandırmaktadır. Wong ve arkadaşları örgütsel adalet ile güven ve örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkiye vurgu

yaparken, Wright ve arkadaşları ise çalışmalarında, örgütsel adalet ile örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkiyi ele almışlardır. Fischer çalışmasında örgütsel adaleti, çalışanların sadakatlerini ödüllendirme aracı olarak incelemiştir. Chiaburu ve Lim de çalışmalarında yöneticilere güven duyma ve etkileşimsel adalet ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi konu edinmişlerdir. Çalışmalarında örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı kavramlarını ele alan Tekleab ve arkadaşları, iş memnuniyeti arasındaki ilişki ve bu ilişki sürecinde yaşanan aksaklıkların, çalışanların adalet algıları üzerindeki etkilerini irdelenmişlerdir (Yeniçeri, Demirel ve Seçkin, 2009:84-85).

Örgütsel adalet ile ilgili olarak yapılan çalışmalarla birlikte bu kavrama ilişkin olarak birçok tanım geliştirilmiştir. Bu tanımlardan bazıları şunlardır; Moorman'a göre, çalışma alanları ile direkt ilgili olan adaleti açıklayan bir terimdir. Özkalp ve Kirel'e göre ise örgüt içinde toplumsal ya da ekonomik olarak gerçekleşen tüm karşılıklı değişimlerin algılanan adaletini, bireylerin üstleriyle, çalışma arkadaşlarıyla ve sosyal bir sistem olarak örgütle ilişkilerini içeren bir kavramdır. Yıldırım, örgütsel adaleti, örgütlerde ortaya çıkan ödül ve cezaların nasıl yönetileceğine dair ilkeler ve sosyal normlar olarak tanımlamıştır. Çakmak'a göre de örgütsel adalet, örgütsel kaynakların dağıtımında verilecek kararları belirlemede kullanılan yöntemlerin ve bu yöntemlerin yürütülmesi sırasında gerçekleşen bireyler arasındaki davranışların nasıl olması gerektiği ile ilgili olan kurallar ve sosyal normların bütünüdür (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009:4).

3. ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI VE BOYUTLARI

Örgütsel adalet bugüne kadar çeşitli araştırmalara konu olmuş ve bu araştırmaların devam edeceği düşünülmektedir. Bunun en önemli nedenlerinden biri, konuya ilişkin pek çok farklı yaklaşımın bulunması ve bu yaklaşımları inceleyen pek çok çalışmanın yapılmasıdır. Bir diğer önemli neden ise çalışanların davranışlarında örgütsel adalet kavramının önemli bir yere sahip olmasıdır.

Örgütsel adalet bireylerin örgütlerdeki adalet algısını tanımlamak için ortaya konulan bir kavram olup dağıtımsal adalet, prosedürel (işlem) adalet ve etkileşimsel adalet olmak üzere ağırlıklı olarak üç boyutta incelenmektedir (Öğüt vd.,2009:158).

Dağıtımsal adalet, işgörenlerin kazanımlarının, sergilenen performansa göre doğru ve gerçekçi olarak değerlendirilip değerlendirilmediğine ilişkin algılamalardır (Polat ve Ceep, 2008:309). Buna göre işgörenin bulunduğu örgüte bizzat kendisinin katmış olduğu değere ilişkin alması gereken ideal ödül miktarını ifade eden dağıtımsal adalette, emeğinin karşılığını tam olarak alamayan işgörenlerin diğer işgörenlere oranla örgüte daha az bir bağlılık duygusu besledikleri görülmüştür (Doğan, 2002:72). Çalışanların yaptıkları işe karşılık elde ettikleri genelde maddi çıkarla ölçülebilen karşılığın adaletli olup olmadığına ilişkin inançlarına odaklanan dağıtımsal adalet, çalışanların örgüte kattıkları değere karşılık olmak üzere, almaları gereken kazanç ve ideal ödül miktarına ilişkin algılarının bir göstergesidir (Yeniçeri, Demirel ve Seçkin, 2009:85).

Prosedürel (işlemsel) adalet bir karar verilirken kullanılan işlemin adil olmasını ifade eder. İşgörenlerin, örgüt tarafından izlenen işlemlerin doğru olduğuna yönelik algılamalarıdır (Polat ve Ceep, 2008:309). İşlemsel adalet, karar sürecinin adilliği ile ilgilenmektedir (Baldwin, 2006:2). Ödül dağıtımına ilişkin kararları almada kullanılan yöntemlerin (sürecin) hakkaniyetini açıklayan işlemsel adalet kavramı, Thibault ve Walker'ın "Prosedür Adaleti Kuramı"nın, temelini oluşturmaktadır. Bu kurama göre, bireyler işlemler üzerinde kontrollerinin olduğunu algıladıkları zaman, yapılan işlemleri adil olarak görürler. Bu işlemin etkisi, adil süreç etkisi veya söz hakkı etkisi olarak adlandırılır. Çalışanlar, çıktının belirlendiği süreci adil olarak algıladıklarında, arzulanmayan bir çıktı ile de karşılaşmış olsalar da, çıktıyı daha olumlu değerlendirme eğiliminde olmaktadır. Yani çalışanlar söz haklarının olduğu işlemleri, birey olarak katıldıkları süreçleri, sessiz kalmak durumunda oldukları

işlemlerden veya süreçlerden sonuç uygunsuz olsa dahi daha adil olarak algılamaktadırlar (Özmen, Arbak ve Özer, 2007:22).

Bies ve Moag tarafından geliştirilen etkileşim adaleti, prosedürlerin yürütülmesinde yöneticilerin çalışanlara karşı dürüst olmalarını, değer vermelerini, saygı duymalarını ve çalışanları bilgilendirmelerini ifade eder (Arslantaş ve Dursun, 2008:115). Etkileşimsel adalet, işgörenlerin, işlemlerin uygulanması sürecinde kendileriyle iletişimin samimiyet ve saygıya dayanması gibi beklentileri kapsamaktadır (Polat ve Ceep, 2008:309). Bies tarafından, “örgütsel işlemler yerine getirilirken bireylerin karşılaştıkları tutum ve davranışların niteliği” olarak tanımlanan etkileşimsel adalet kavramı aslında, karar alındığında bunun bireylere nasıl söylendiği veya söyleneceği ile ilgili adalet algılamasıdır (Titrek, 2009:554). Greenberg etkileşimsel adaleti, kişiler arasındaki adalet ve bilgilendirme adaleti olarak iki boyutta ele almıştır (Poussard ve Erkmén, 2008:113). Kişiler arasındaki adalet, grup davranışlarına ve gruptaki belli kimlikleri olan bireylerin oluşturduğu sosyal nitelikli kimliklere saygıya odaklanır. Bilgilendirme adaleti ise, örgütte süreç işlerken ne kadar bilginin paylaşıldığı ile ilişkilidir. Diğer bir ifadeyle, örgütsel kaynakların dağıtımına ilişkin olarak çalışanların bilgilendirilmesi ve örgütte olanları çalışanların adil ve dürüst bir biçimde bilgilendirilmesi sürecini açıklamaktadır (Titrek, 2009:554).

4. ETİK LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL ADALET İLİŞKİSİ

Örgütsel adalet açısından, yönetim sürecinde örgütte yapılması gereken görevlerin ve hakların adil olarak paylaşılması gerekmektedir. Buna dayanarak, Pillai ve arkadaşları liderlik ve örgütsel adalet arasında önemli bir ilişkinin bulunduğu vurgu yapmışlardır. Lamberton ve Minor, etiğin adalet, eşitlik ve ödül kavramlarına önem verdiğini ifade eder. Coppett ve Staples de etik davranışı, belirli durumlarda taraflar arasındaki etkileşimin adil standartları gerektirdiği temeline dayandırmaktadır (Uğurlu, 2009:112).

Etik liderlik ile ilgili yapılan araştırmalara baktığımızda; Khuntia ve Suar tarafından yapılan bir çalışmada, özel ve kamu sektörü yöneticilerinin etik liderlik davranışları belirlenmeye çalışılmış, araştırmada yapılan anket sonucunda faktör analizi olarak “güçlendirme” ve “karakter” olmak üzere iki boyut belirlenmiştir (Khuntia ve Suar, 2004:49). Moorhouse ise, eğitim kurumlarında ve etik liderde bulunması gereken etik değerleri tespit etmeyi amaçlayan bir çalışma yapmıştır. Bu çalışmanın sonunda, kurumlar için beş etik değer, okul yöneticilerinde bulunması gereken yedi etik becerinin olduğu tespit edilmiştir. “Kurumun güvenilir, dürüst, adaletli olması, yüksek ahlaki standartlara bağlı kalması ve kurumun yaptığı işlerin amaçlarıyla ilişkili olması” özellikleri, kurumlar için ortaya konan beş temel etiksel özelliklerdir. Okul yöneticilerinde bulunması gereken yedi etik beceri ise, ahlaki davranışlarıyla izleyenlere örnek olma, güven ortamı oluşturma ve etkili iletişim kurma, vizyon geliştirme, dürüst olma, öğretmenleri karar alma sürecine katma ve son olarak takım oluşturmaktır (Moorhouse, 2002).

Davis, etik liderliğin okullardaki kültürel farklılığa olan etkisini incelemeye çalıştığı araştırmasında, öğrencilerin daha iyi bir iletişim ortamı oluşturmalarında ve akademik başarılarını arttırmalarında, okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının olumlu etkisi olduğu sonucuna varmıştır (Davis, 2004). Gahey, “Okullarda Moral Toplum Oluşturma: Ruhu Hissetme” isimli çalışmasında, okulların toplumlar gibi paylaşılmış ilke ve değerlere sahip olmaları için gerekli nitelikleri belirlemeye çalışmıştır. Araştırmanın sonucunda okullarda etik liderlere ihtiyaç olduğu, ayrıca bu etik liderlerin okullarda resmi bir otoriteyi temsil etmesinin şart olmadığı sonucuna varmıştır (Turhan, 2007:86).

Örgütsel adalet araştırmacıları ise, özellikle örgütte alınan adil kararların nasıl formüle edildiği üzerinde durmuşlardır (Cropanzano ve Rupp, 2002:247). Bazı araştırmalara baktığımızda Poole,

örgütsel adalet ile ilgili yaptığı çalışmada, alınan kararların adil olup olmadığını, çalışanların söz konusu örgütün her alanında sorguladıklarını ve değerlendirdiklerini ortaya koymuştur (Poole, 2007:741). Bies ve Moag, örgütsel adaletle ilgili olarak yaptıkları incelemelerde, bireylerin, sonuçların ve işlemlerin adil olmasına önem vermelerinin yanında, işlemler uygulanırken karşı karşıya kaldıkları davranışların derecesine karşı da duyarlı olduklarını gözlemlemişlerdir (Irak, 2004:33). Lind, Kray ve Thompson, inceledikleri çalışmalar sonucunda, adaletle ilgili oluşturulan bilginin, özellikle yeni bir yöneticiyle etkileşim halinde olduğunda ya da kişinin çok iyi tanımadığı bir kişiyle çatışmada olduğu durumlarda güçlü bir etkisi olduğu kanısına varmışlardır (Irak, 2004:33). İşcan ve Naktiyok ise prosedürel ve dağıtımsal adalet algılarının örgütsel bağlılık ve örgütsel bağdaşımılık ile ilişkilerini incelemişlerdir. Örgütsel adaleti sağlayıcı araçları kullanarak işgörenlerin örgütlerine olan bağdaşımalarını arttırdığını ve sonuçta tatmin olmuş işgörenlerin olacağı kanısına varmışlardır (İşcan ve Naktiyok, 2004:199).

5. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

5.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Etik liderlik ve örgütsel adalet son yıllarda örgütsel davranış, psikoloji, yönetim bilimi, insan kaynakları yönetimi gibi pek çok disiplinin ilgi odağı olmuştur. Ancak ülkemizde bugüne kadar bu konuda yeterince araştırma yapılmamıştır. Bu bağlamda, bu çalışma ile etik liderlik ve örgütsel adalet kavramları arasındaki ilişkileri tespit etmek amaçlanmıştır.

5.2. Örneklem Kütlesi, Hipotezler ve Araştırmanın Modeli

Araştırmanın örneklem kitlesini Ardahan Üniversitesi'nde (ARÜ) çalışan idari personel oluşturmaktadır. Ardahan Üniversitesi Rektörlüğünde, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nde, İnsani Bilimler ve Edebiyat Fakültesi'nde, Teknik ve Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu'nda ve Mühendislik Fakültesi'nde (2011-2012) çalışan idari personele dağıtılan 81 anketin 70'i geri dönmüş, soru kâğıtlarının geri dönüş oranı % 86,4'tür.

Araştırma kapsamında aşağıdaki hipotezler test edilmektedir.

H₁. Etik liderin iklimsel etik oluşturmaya yönelik davranışları ile çalışanların prosedürel adalet algıları arasında pozitif bir ilişki vardır.

H₂. Etik liderin iklimsel etik oluşturmaya yönelik davranışları ile çalışanların etkileşimsel adalet algıları arasında pozitif bir ilişki vardır.

H₃. Etik liderin iklimsel etik oluşturmaya yönelik davranışları ile çalışanların dağıtımsal adalet algıları arasında pozitif bir ilişki vardır.

H₄. Etik liderin iletişimsel etik oluşturmaya yönelik davranışları ile çalışanların prosedürel adalet algıları arasında pozitif bir ilişki vardır.

H₅. Etik liderin iletişimsel etik oluşturmaya yönelik davranışları ile çalışanların etkileşimsel adalet algıları arasında pozitif bir ilişki vardır.

H₆. Etik liderin iletişimsel etik oluşturmaya yönelik davranışları ile çalışanların dağıtımsal adalet algıları arasında pozitif bir ilişki vardır.

H₇. Etik liderin davranışsal etik oluşturmaya yönelik davranışları ile çalışanların prosedürel adalet algıları arasında pozitif bir ilişki vardır.

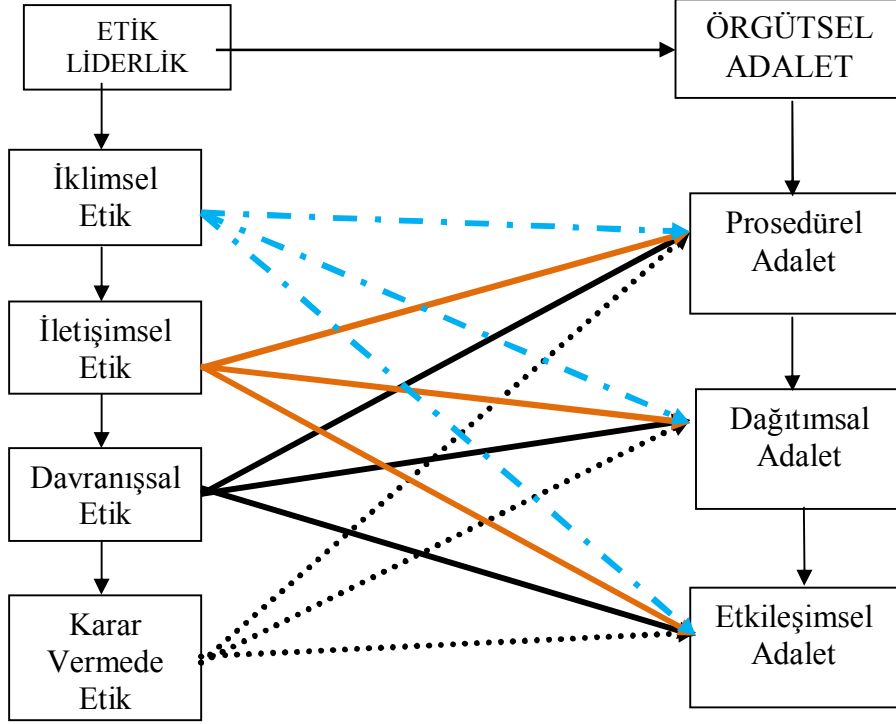
H₈. Etik liderin davranışsal etik oluşturmaya yönelik davranışları ile çalışanların etkileşimsel adalet algıları arasında pozitif bir ilişki vardır.

H₉. Etik liderin davranışsal etik oluşturmaya yönelik davranışları ile çalışanların dağıtımsal adalet algıları arasında pozitif bir ilişki vardır.

H₁₀. Etik liderin karar vermede etik oluşturmaya yönelik davranışları ile çalışanların prosedürel adalet algıları arasında pozitif bir ilişki vardır.

H₁₁. Etik liderin karar vermede etik oluşturmaya yönelik davranışları ile çalışanların etkileşimsel adalet algıları arasında pozitif bir ilişki vardır.

H₁₂. Etik liderin karar vermede etik oluşturmaya yönelik davranışları ile çalışanların dağıtımsal adalet algıları arasında pozitif bir ilişki vardır.



Şekil 1. Etik Liderlik Davranışı ve Örgütsel Adalet İlişkisi

5.3. Araştırma Ölçeklerinin Oluşturulması

Araştırma bünyesinde etik liderliği ölçmek için Yılmaz tarafından yöneticilerin etik liderlik düzeylerini belirlemek için geliştirilen Etik Liderlik Ölçeği (ELÖ) kullanılmıştır. ELÖ 44 maddeden oluşmaktadır. ELÖ'nin, iletişimsel etik, iklimsel etik, karar vermede etik ve davranışsal etik olmak üzere dört boyutu bulunmaktadır. Örgütsel adalet algısını ölçmeye yöneliktir ve bu anket için de 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır. Bu nedenle bu çalışmada da örgütsel adalet ölçeği, çoğunlukla Moorman'ın ölçeği esas alınarak oluşturulmuştur. Toplam 25 ifadeden oluşan örgütsel adalet ölçeğinde yer alan ilk 7 ifade prosedürel adalet ile ilgilidir ve Moorman'ın ölçeğinden alınmıştır. Soru formunda yer alan sonraki 10 ifade etkileşimsel adalet ile ilgilidir ve bu ifadelerin 4'ü Moorman, 2'si Folger ve Konovsky ve 4'ü ise literatürden yararlanılarak bu çalışma için geliştirilmiştir. Dağıtımsal adalet ile ilgili olan 8 ifadeden 5'i Moorman, 3'ü Williams, Malos ve Palmer'in ölçeklerinden alınmıştır (Yürür, 2005:180).

5.4. İstatistiksel Analizler ve Bulgular

Tümü beş (5) basamaklı Likert tipinde olan ve daha önce geçerliliği ve güvenilirliği farklı çalışmalarda kanıtlanmış olan ölçeklerden faydalanılarak hazırlanan sorulardan elde edilen veriler SPSS 15.0 for Windows adlı istatistik paket programıyla değerlendirilmiştir.

Verilerin analizinde sırasıyla, anketi cevaplayanların demografik özelliklerine ait frekans tabloları, güvenilirlik testleri, değişkenlerin ortalamaları ve standart sapmalarını da içeren korelasyon analizi ve araştırma hipotezlerinin test edilmesine yönelik regresyon analizlerine yer verilmiştir.

5.4.1. Demografik Analizler

Ankete katılanların demografik özelliklerine ait bilgiler frekans tabloları ve yüzdeler dağılım şekilleri aracılığıyla aşağıda gösterilmiştir.

Tablo 1. Demografik Özelliklerinin Frekans ve Yüzde Dağılımları

Demografik Değişken		Frekans (f)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Erkek	44	62,9
	Kadın	26	37,1
	TOPLAM	70	100
Toplam Çalışma Süresi	1 yıldan az	11	15,7
	1-5 yıl	43	61,4
	6-10 yıl	8	11,4
	11-15 yıl	0	0,0
	16-20 yıl	3	4,3
	21 yıl ve üzeri	3	4,3
	Cevap vermeyen	2	2,9
	TOPLAM	70	100
Yaş	21-25	17	24,3
	26-30	42	60
	31-35	4	5,7
	36-40	4	5,7
	41 ve üzeri	3	4,3
	TOPLAM	70	100
Demografik Değişken		Frekans (f)	Yüzde (%)
Öğrenim Durumu	Lise	9	12,9
	Önlisans	29	41,4
	Lisans	32	45,7
	TOPLAM	70	100
ARÜ'de Çalışma Süresi	1 yıldan az	11	15,7
	1-2 yıl	29	41,4
	2 yıl ve üzeri	29	41,4
	Cevap vermeyen	1	1,4
	TOPLAM	70	100
Medeni Durum	Bekar	41	58,6
	Evli	29	41,4
	TOPLAM	70	100
ARÜ'deki Göreviniz	Memur	37	52,9
	Bilgisayar İşletmeni	13	18,6
	Teknisyen	12	17,1
	Daire Başkanı	4	5,7
	Şoför	4	5,7
	TOPLAM	70	100

Tablo 1'de görüldüğü gibi araştırmaya katılan bireylerin 44'ü erkek ve 26'sı kadın çalışanlardan oluşmaktadır. Bunların toplam içerisindeki yüzdeler dağılımları sırasıyla % 62,9 ve % 37,1'dir. Araştırmaya katılan bireylerin % 24,3'ü 20-29 yaş grubuna girerken, % 60,0 26-30 yaş grubuna, %

5,7'si 31-35 yaş grubuna, % 5,7'si 36-40 yaş grubuna ve % 4,3'ü ise 41 ve daha yukarı yaş grubuna girmektedir. Bireylerin % 12,9'u lise, % 41,4'ü önlisans ve % 41,7'si ise lisans eğitim düzeyine sahiptir. Ankete cevap veren kişilerin % 58,6'sı bekâr, % 41,4'ü evlidir. Katılımcıların % 15,7'si 1 (bir) yıldan daha kısa bir süredir çalışmaktadır. Çalışanların % 61,4'ü 1-5 yıllık bir mesleki tecrübeye, % 14,4'ü 6-10 yıllık, % 4,3'ü 16-20 yıllık ve % 4,3'ü ise 21 yıldan daha uzun bir görev süresine sahiptir. Katılımcıların Ardahan Üniversitesindeki çalışma süreleri göz önüne alındığında % 15,7'si 1 (bir) yıldan daha kısa bir süredir çalışmaktadır. 1-2 yıl arası çalışanların oranı % 41,4 ve 2 yıl ve üzeri çalışanların oranı ise % 41,4'tür. Ankete katılanların % 52,9'u memur, % 18,6 bilgisayar işletmeni, % 17,1'i teknisyen, % 5,7'si daire başkanı, %5,7'si ise şofördür.

5.4.2. Güvenilirlik Analizleri

Güvenilirlik kısaca, bir ölçümün hatadan bağımsız kalma derecesini ifade etmektedir. Güvenilirlik analizinde, faktör analizi sonucunda ölçeklerde yapılan değişiklikler de dikkate alınarak, her bir değişkenin alfa katsayılarına bakılmıştır. Buna göre, aşağıda verilen Tablo 2'de ilgili değişkenler ve Cronbach Alfa Katsayıları görülmektedir.

Tablo 2. Değişkenlerin Güvenilirlik Göstergeleri

DEĞİŞKENLER	SORU SAYISI	CRONBACH ALFA KATSAYILARI (α)
İklimsel Etik	11	,932
İletişimsel Etik	15	,974
Davranışsal Etik	9	,951
Karar Vermede Etik	9	,923
<i>Etik Liderlik Davranışları</i>	<i>44</i>	<i>,983</i>
Prosedürel Adalet	7	,944
Etkileşimsel Adalet	10	,962
Dağıtımsal Adalet	8	,965
<i>Örgütsel Adalet Davranışları</i>	<i>25</i>	<i>,967</i>

Tablo 2'de görüleceği üzere etik liderlikle ilgili değişkenlerin ve örgütsel adaletle ilgili değişkenlerin her birinin ayrı ayrı SPSS'de Cronbach Alpha güvenilirlik analizleri yapılmış ve güvenilirlikleri 0,92 ve 0,97 arasında bulunmuştur. Dolayısıyla tüm değişkenlerin güvenilirlikleri 0,70'lik Cronbach α düzeyinin üzerinde değerlere sahiptir. Kullanmış olduğumuz ölçeklerin güvenilirlikleri konusunda literatür çalışması yaptığımızda, bizim çalışmamızla benzer çalışmaların bulguları arasında benzerliklerin bulunduğu tespit edilmiştir.

5.4.3. Korelasyon Analizi

Korelasyon analizi için etik liderliğin dört alt boyutu ile örgütsel adaletin üç alt boyutunun Pearson korelasyon katsayıları, ortalama, standart sapma ve korelasyon değerleri hesaplanmıştır. Genellikle, eğer $n > 100$ ve $r > 0.70$ ise, değişkenler arasında “*güçlü ilişki*” bulunduğu kabul edilmektedir. Eğer $r = 0.40$ ile 0.70 arasında ise, “*orta derecede*”, $r = 0.20$ ve 0.40 arası ise “*zayıf bir ilişki*” olduğu söylenir. Eğer $r < 0.20$ ise “*ihmal edilecek ilişki*” olarak nitelendirilmektedir (Sökmen, 2000: 85).

Yapılan korelasyon analizinde etik liderliğin karar vermede etik boyutu ile örgütsel adaletin etkileşimsel adalet boyutu arasında 0,823 düzeyinde pozitif ve oldukça güçlü bir ilişki bulunmuştur. Tablo 3'de görüleceği üzere etik liderlik boyutları ile örgütsel adalet boyutları arasında en güçlü ilişki etkileşimsel adalet arasında çıkmıştır. Korelasyon analizinde en zayıf ilişki etik liderliğin davranışsal etik boyutu ile örgütsel adaletin prosedürel boyutu arasında 0,411 düzeyinde bulunmuştur.

Tablo 3. Etik Liderlik Boyutları ile Örgütsel Adalet Boyutları Arasındaki Korelasyon Analizi

DEĞİŞKENLER	ORT.	STD. SAPMA	İKL. ETİK	İLT. ETİK	DAV. ETİK	KAR. VER. ETİK	PRO. ADALET	ETKL. ADALET	DAĞ. ADALET
İKLİMSEL ETİK	3,4028	,88767	1.000						
İLETİŞİMSEL ETİK	3,5826	1,00824	,852**	1.000					
DAVRANIŞSAL ETİK	3,5362	,92883	,673**	,829**	1.000				
KARAR VERMEDE ETİK	3,4976	,89288	,760**	,860**	,891**	1.000			
PROSEDÜREL ADALET	2,6659	1,08482	,535**	,497**	,411**	,475**	1.000		
ETKİLEŞİMSEL ADALET	3,1941	1,10884	,737**	,768**	,684**	,823**	,515**	1.000	
DAGITIMSAL ADALET	2,3036	1,12179	,546**	,459**	,474**	,534**	,637**	,602**	1.000

**p<0.01 düzeyinde anlamlı; ORT.:Ortalama; STD. SAPMA: Standart Sapma. İKL. ETİK: İklimsel Etik; İLT. ETİK: İletişimsel Etik; DAV. ETİK: Davranışsal Etik; KAR. VER. ETİK: Karar Vermede Etik; PRO. ADALET: Prosedürel Adalet; ETKL. ADALET: Etkileşimsel Adalet; DAG. ADALET: Dağıtımsal Adalet.

5.4.4. Regresyon Analizleri ve Hipotezlerin Testi

5.4.4.1. Regresyon Analizi Sonuçları

Araştırma kapsamındaki hipotezleri test etmek amacıyla çoklu regresyon analizi kullanılmıştır. Çoklu regresyon analizi iki veya daha fazla tahmin değişkenlerinin kullanıldığı regresyon analizidir. Araştırmada kullanılan regresyon modelleri SPSS 15.0 for Windows adlı istatistik paket programı ile analiz edilmiş ve elde edilen sonuçlar ve hipotezlerin testi aşağıda sırası ile açıklanmıştır.

5.4.4.1.1. Prosedürel Adalet ve Etik Lider Boyutları Arasındaki Regresyon Analizi

Tablo 4’de prosedürel adalet üzerinde etik lider boyutlarının etkileri ile ilgili regresyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir. Tablo’daki F değeri, modelin anlamlılığını gösteren bir değerdir. F değerinin 5,247 olması modelin 0,01 düzeyinde anlamlı olduğunu göstermektedir. Prosedürel adalet ile etik liderlik özellikleri arasındaki regresyon analizinde görüldüğü gibi, R değeri 0,284’tür. R² değeri ise (belirlilik veya tanımlayıcılık katsayısı) bağımlı değişkendeki değişimin, bağımsız değişkenler tarafından ne kadar tanımlanabildiğini gösteren bir ölçüdür. Modelde R² değeri 0,230 olarak bulunmuştur. Buna göre, prosedürel adaleti, modeldeki etik lider özellikleri ile ilgili bağımsız değişkenlerin tümü % 23,0 düzeyinde açıklayabilmektedir.

Modeldeki bağımsız değişkenlerden etik liderlerin iklimsel etik ile prosedürel adalet arasında ihmal edilmeyecek bir ilişki bulunmaktadır. Bu özelliğin p değeri ,087 olarak bulunmuştur. Bu dört özelliğin standardize edilmiş Beta değerleri (β) ise sırasıyla ,403; ,220; ,254 ve ,155’dir. Kurulan regresyon modelinde etik liderlerin iklim, iletişimsel ve karar verme boyutları ile prosedürel adalet arasında herhangi bir ilişki bulunamamıştır.

Tablo 4. Prosedürel Adalet ve Etik Lider Boyutları Arasındaki İlişkileri İnceleyen Regresyon Analizi

BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER	β	T	P
(CONSTANT)	,593	1,125	,266
İKLİMSEL	,473	1,746	,087
İLETİŞİMSEL	,593	,707	,483
DAVRANIŞSAL	-,296	-,856	,396
KARAR VERME	,185	,529	,599
F		5,247**	
R		,284	
R²		,230	
** Değer 0.01 düzeyinde anlamlıdır.			

5.4.4.1.2. Etkileşim Adaleti ve Etik Lider Boyutları Arasındaki Regresyon Analizi

Tablo 5’de etkileşimsel adalet ile etik lider boyutları arasındaki ilişkileri inceleyen regresyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir. Etkileşimsel adalet ile etik lider boyutları arasında yapılan regresyon analizinde, etik liderlerin karar verme boyutu ile etkileşimsel adalet arasında pozitif, güçlü ve 0,01 düzeyinde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Diğer bağımsız değişkenler olan etik liderliğin iklim ve davranışsal etik boyutu ile etkileşimsel adalet arasında ihmal edilmeyecek bir ilişki bulunmakta iken, iletişimse etik boyutu ile etkileşim adalet boyutu arasında bir ilişki bulunmamıştır. İlgili regresyon modelinde R² ,699 olarak bulunmuştur. Diğer bir ifadeyle etik lider boyutlarının etkileşim adaleti boyutunu karşılama oranı % 69,9’dur. Bu oran prosedürel adalette % 23,0 olarak bulunmuştu. Dolayısıyla bu sonuçtan hareketle etik liderlik boyutlarının etkileşim adaletini, prosedürel adaletle göre daha fazla karşıladığını ileri sürmek mümkündür. Modelin anlamlığını gösteren F değeri 36,445 olarak bulunmuştur. Bu değer p<0.01 düzeyinde anlamlıdır. Modeldeki bağımsız değişkenlerden etik liderlerin karar verme alt boyutu ile etkileşimsel adalet arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Fakat etik liderliğin alt boyutlarından iklimsel ve davranışsal etik ile etkileşim adaleti arasında da ihmal edilmeyecek bir ilişki vardır. Bu boyutların p değeri sırasıyla ,000; ,054 ve ,0056 olarak bulunmuştur. Ayrıca etik liderliğin iletişimse alt boyutu ile etkileşimsel adalet arasında bir ilişki bulunmamaktadır. Bu dört özelliğin standardize edilmiş Beta değerleri (β) ise sırasıyla ,267; ,053; -,334 ve ,868’dir

Tablo 5. Etkileşim Adaleti ve Etik Lider Boyutları Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Regresyon Analizi

BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER	β	T	P
(CONSTANT)	-,439	-,1,355	,181
İKLİM	,327	1,963	,054
İLETİŞİMSEL	,059	,299	,766
DAVRANIŞSAL	-,380	-,1953	,056
KARAR VERME	1,052	4,782**	,000
F		36,445**	
R		,719	
R²		,699	
** Değer 0.01 düzeyinde anlamlıdır.			

5.4.4.1.3. Dağıtım Adaleti ve Etik Lider Boyutları Arasındaki Regresyon Analizi

Tablo 6’de dağıtım adaleti üzerinde etik lider boyutlarının etkileri ile ilgili regresyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir. Kurulan regresyon modelinde F 7,891 değeri p<0.01 düzeyinde oldukça anlamlıdır. Belirlilik veya tanımlayıcılık katsayısı olan R² ise, ,308 olarak bulunmuştur. Yani etik lider özelliklerinin dağıtımsal adaleti karşılama oranı % 30,8’dir.

Modeldeki bağımsız değişkenlerden iklimsel etik ile dağıtım adaleti arasında ,006 (p<0.01) düzeyinde pozitif bir ilişki bulunmuştur. Diğer bağımsız değişkenlerden iletişimse etik ile dağıtımsal adalet arasında da ihmal edilmeyecek bir ilişki bulunmakta iken, etik liderliğin davranışsal ve karar

verme boyutu ile dağıtım adaleti arasında herhangi bir ilişki bulunamamıştır. Bu dört özelliğin standardize edilmiş Beta değerleri (β) ise sırasıyla ,586; -,528; ,156 ve ,380'dir.

Tablo 6. Dağıtım Adaleti ve Etik Lider Boyutları Arasındaki İlişkileri İnceleyen Regresyon Analizi

BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER	β	T	P
(CONSTANT)	-,276	-570	,571
İKLİM	,705	2,828	,006
İLETİŞİMSEL	-,578	-1,953	,056
DAVRANIŞSAL	,176	,607	,547
KARAR VERME	,456	1,385	,171
F		7,891**	
R		,352	
R²		,308	
** Değer 0.01 düzeyinde anlamlıdır.			

SONUÇ

Bu çalışma, etik lider davranışlarının örgütsel adalet üzerindeki etkilerini ortaya koymayı amaçlamıştır. Bu amaç doğrultusunda öncelikle liderlik, etik, etik liderlik ve örgütsel adalet kavramları açıklanmıştır. Daha sonra bu konu ve kavramlar çerçevesinde Ardahan Üniversitesi'nde çalışan idari personele yönelik bir anket çalışması düzenlenmiştir. Bu anketteki veriler SPSS 16.0 Windows İstatistik Paket Programı yardımıyla analiz edilerek etik liderlik davranışlarının örgütsel adalet üzerindeki etkileri ortaya konulmuştur.

Etik liderlik davranışlarının örgütsel adalet etkisinin olup olmadığını incelemek amacıyla yapılan bu çalışmada etkiyi anlamak için 12 hipotez oluşturulmuş ve bu hipotezler korelasyon analizi ile test edilmiştir. Tüm hipotezlerde etik lider özelliklerinin örgütsel adalet ile ilişkilerin pozitif yönde olduğu sonucuna varılmıştır. Yapılan korelasyon analizinde özellikle, etik liderliğin karar vermede etik boyutu ile örgütsel adaletin etkileşimi adalet boyutu arasında 0,823 düzeyinde pozitif ve oldukça güçlü bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Korelasyon analizinde en zayıf ilişki ise, etik liderliğin davranışsal etik boyutu ile örgütsel adaletin prosedürel adalet boyutu arasında 0,411 düzeyinde tespit edilmiştir.

Yapılan analizler sonucunda Ardahan Üniversitesi'nde etik liderlik davranışı sergilendiği ve etik liderlik davranışlarının örgütsel adaletin sağlanmasında önemli rol oynadığı görülmüştür. Araştırmanın bulgularından anlaşılacağı gibi etik liderlik davranışlarını ve örgütsel adaletin algılama boyutunu ölçmek için kullandığımız anket soruları bir bütünlük arz etmekte ve değişkenlere beklenildiği gibi yüklenmektedir. Araştırmada kullanılan ölçekler genel olarak örgütsel adalet düzeyini ve yöneticilerinin etik liderlik davranışlarını anlamlı bir şekilde açıklamaktadır.

Örgütsel adaletin alt boyutu olan prosedürel adalet ile etik liderlik davranışı boyutları arasında anlamlı bir ilişki ortaya çıkmamıştır. Ancak, prosedürel adalet ile etik liderlik davranışının boyutlarından iklimsel etik arasında ihmal edilmeyecek bir ilişki bulunmuştur. Örgütsel adaletin diğer bir alt boyutu olan etkileşim adaleti ile etik liderlik davranışı boyutları arasında yapılan regresyon analizine göre, etik liderlerin karar vermede etik boyutu ile etkileşim adaleti arasında pozitif, güçlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Ancak, bağımsız değişkenlerden etik liderliğin davranışsal ve iklimsel etik boyutu ile etkileşimsel adalet arasında ihmal edilmeyecek bir ilişki bulunmuşken iletişimsel etik boyutu arasında herhangi bir ilişki bulunamamıştır. Araştırma sonuçlarına bakıldığında etik liderlik boyutlarının etkileşim adaleti boyutunu karşılama oranı prosedürel adalet boyutunu karşılama oranından yüksektir. Dolayısıyla etik liderlik boyutları etkileşim adaletini prosedürel adaletle göre daha fazla karşılamaktadır.

Analiz sonuçlarına göre örgütsel adaletin dağıtım adaleti boyutu ile etik liderliğin iklimsel etik boyutları arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Dağıtım adaleti ile etik liderliğin karar verme ve

davranışsal boyutları arasında herhangi bir ilişki bulunamazken, yine dağıtım adaleti ile iletişimsel etik arasında ihmal edilemeyecek kadar ilişki bulunmaktadır. Davranışsal etik ile etkileşim adaleti arasındaki ilişkinin olmaması, yöneticilerin, söz ve eylemleriyle çalışanlara eşit ve adil davranışlar sergilemeleri gerektiğini ortaya koymaktadır. Bu nedenle yöneticiler çalışanlara karşı daha adil ve eşit davranışlar sergilemelidirler.

Etik liderliğin davranışsal etik boyutu ile örgütsel adaletin prosedürel adalet boyutu arasında zayıf bir ilişki bulunmuştur. Bu nedenle kurumdaki mevcut karar alma sistemi, çalışanların alınan kararları sorgulamasına fırsat vermeli ve karardan etkilenecek olan kişilerin dikkate alınması sağlanmalıdır

Son olarak en güçlü ilişki etkileşimci adalet ile etik liderlik boyutları arasında çıkmıştır. Korelasyon analizinde en zayıf ilişki etik liderliğin karar vermede etik boyutu ile örgütsel adaletin prosedürel adalet boyutu arasında bulunmuştur. Örgütsel adaleti tahsis etme çabası içinde olan yöneticilerin şu hususlara dikkat etmelerini önermekteyiz.

- Yöneticilerinin gösterdikleri etik liderlik davranışları ile kurumda örgütsel adaletin sağlanması birbiriyle çok yakından ilişkilidir. Dolayısıyla, yöneticilere bu kavramlara ilişkin kuramsal ve uygulamaya yönelik bilgilerin verilmesi ve buna yönelik uygun davranışlar sergilemelerinin sağlanması örgütsel adalet açısından oldukça önemlidir.
- Yöneticilerinin etik liderlik davranışlarını gösterme düzeylerinin geliştirilmesi için liderlik alanındaki çağdaş anlayışlar dikkate alınarak eğitim programları düzenlenmelidir. Bu eğitim programları, yöneticilerin gerek hizmet öncesinde ve gerekse hizmet içi eğitimine olanak sağlayacak şekilde planlanmalıdır.
- Yöneticiler, sahip oldukları kurumsal ve sosyal sorumluluk anlayışlarını, davranışlarında göstermeli ve liderlik rollerini yerine getirerek çalışanlarını da bu konuda etkilemelidirler.

KAYNAKÇA

- ARSLANTAŞ C. Cüneyt ve Meral Dursun, (2008), “Etik Liderlik Davranışının Yöneticiye Duyulan Güven Ve Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkisinde Etkileşim Adaletinin Dolaylı Rolü”, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Anadolu University Journal Of Social Sciences*, Cilt/Vol.:8- Sayı/No: 1 : 111-128 (2008)
- ATEŞ, Hamza ve Bülent ORAL, (2003), “Kamu Yönetiminde Etik: Kültürel Temeller ve “Örgütsel Ruhçuluk” Kuramı Ekseninde Bir Analiz”, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 5, Sayı 1, s. 55-71
- AYDIN, Ayhan, Gülsün A. BAŞKAN (2005), “Örgüt ve İnsan Doğası Tartışmaları Ekseninde İletişim Arayışları”, *Çukurova Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt 2, Sayı 29: 91-93
- AYDIN, İnyet Pehlivan, (2006), “Eğitim ve Öğretimde Etik”, Pegem A Yayınevi, İkinci Baskı, Ankara
- BALDWIN, Susanna, (2006), “Organizational Justice”, *Institute for Employment Studies*, p. 1-13
- BEEKUN, Rafik Issa, (1996), “Islamic Business Ethics”, *International Institute Of Islamic Thought*, (703) 471-1133, s. 1-14
- CROPANZANO, Russell and Deborah E. RUPP, (2002), “Some Reflections on The Morality of Organizational Justice”, Stephen W. GILLILAND, Dirk D. STEINER, and Daniel P. SKARLICKI (Ed.), “Emerging Perspectives on Managing Organizational Justice” içinde, ss. 225-278, *Information Age Publishing*, Greenwich
- CEVİZCİ, Ahmet, (2008), “Etiğe Giriş”, Paradigma Yayıncılık, İkinci Baskı, İstanbul.
- ÇELİK, Vehbi, (2000), *Eğitimsel Liderlik*, Pegem A Yayıncılık, İkinci Baskı, Ankara.
- DAVIS, D. L., (2004), “A Correlative Study Of African-American Adolescent Identity Development And Levels Of Cultural Mistrust:Implications For Ethical Education Leadership”, A Dissertation Submitted To The Graduate College of Bowling Gren State University In Partial Fulfillment of The Requirements For The Degree of Doctor of Philosophy

- DOĞAN, Hulusi, (2002), “İşgörenlerin Adalet Algılamalarında Örgüt İçi İletişim ve Prosedürel Bilgilendirmenin Rolü”, *Ege Üniversitesi Akademik Bakış Dergisi*, Cilt:2, Sayı:2, s. 71-78
- FREEMAN, R. Edward and Lisa STEWARD, (2006), “Developing Ethical Leadership”, *Business Roundtable Institute for Corporate Ethics*, s. 2-15
- Gül, HASAN. (2003), “Karizmatik Liderlik Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma”, (Doktora Tezi). Gebze: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- HERMOND, Douglas, (2005-2006), “Ethical Leadership Is Not Optional: How Lpps Can Help”, *International Journal Of Scholarly Academic Intellectual Diversity-Electronic*, Vol:8, No:1, s. 1-5
- IRAK, Doruk Uysal, (2004), “Örgütsel Adalet: Ortaya Çıkışı, Kuramsal Yaklaşımlar ve Bugünkü Durumu”, *Türkiye Psikologlar Derneği, Türk Psikoloji Yazıları*, Cilt:7, Sayı:13, s. 25-43.
- İBİCİOĞLU, H. Özmen, H. İ. ve Taş, S. (2009). “Liderlik Davranışı ve Toplumsal Norm İlişkisi: Ampirik Bir Araştırma”. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(2)
- İŞCAN, Ömer Faruk ve A. NAKTIYOK, (2004). “Çalışanların Örgütsel Bağdaşmalarının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Adalet Algıları”, *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, Cilt:59, Sayı:1, s. 181-200
- KANT, Immanuel, (2007), “*Ethica Etik Üzerine Dersler*” (Çev. Oğuz ÖZÜGÜL), Pencere Yayınları, İkinci Baskı, İstanbul
- KHUNTIA, R. ve D. SUAR, (2004), “A Scale To Assess Ethical Leadership Of Indian Private And Public Sector Managers”, *Journal of Business Ethics*, Vol:49, pp. 13-26
- MOORHOUSE, J. R., (2002), “Desired Characteristics of Ethical Leaders in Buiness, Educational, Political and Religious Organizations From East Tennessee: A Delphi Investigation” East Tennessee State University, Department of Educational Leadership and Policy Analysis PhD Thesis, Tennessee
- ÖĞÜT, Âdem, Metin KAPLAN ve Durdu Mehmet BİÇKES, (2009), *Algılanan Örgütsel Adaleti ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Otel İşletmeleri Örneğinde Bir Analizi*, 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, s. 158-164
- ÖZMEN, Ömür N. T., Yasemin ARBAK ve Pınar Süral ÖZER, (2007), “Adalet Verilen Değerin Adalet Algıları Üzerindeki Etkisinin Sorgulanmasına İlişkin Bir Araştırma”, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, Cilt:7, Sayı:1, s. 17-33
- PICKETT, Michael C., (2005), “Understanding Ethical Leadership”, *ASBBS E-Journal*, Vol:1, No:1, s. 44-54
- PIEPER, Annemarie, (1999), “*Etiğe Giriş*”, Ayrıntı Yayınları, İstanbul
- POLAT, Soner ve Cevat CEEP, (2008), “Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Algıları”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, Sayı:54, s. 307-331
- POOLE, Wendy L., (2007), “Organizational Justice As A Framework for Understanding Union - Management Relations in Education”, *Canadian Journal Of Education*, Vol:30, No:3, pp. 725-748
- POUSSARD, Jale Minibaş ve Turhan ERKMEN, (2008), “*Yönetim İletişim Kültürü*”, Arıkan Yayıncılık, İstanbul
- TAŞ Hüsamettin, Sinem BİNGÖL, Eren CEBECİ, Kamil KARTAL ve Musa ZENGİNCE, (2005), “*Etik, Etik Mühendislik ve Etik Kavramının Tarihsel Gelişimi*”, Öğrenci Kurultayı Bildiri Kitabı, s. 83-86
- TİTREK, Osman, (2009), “Okul Türüne Göre Okullardaki Örgütsel Adalet Düzeyi”, *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, Cilt:6, Sayı:2, s. 551-573
- TOFFLER, Alvin (1974), Çev: Selami SORGUT, *Gelecek Korkusu Şok*, Koridor Yayıncılık, İstanbul
- TURHAN, Muhammed, (2007), “Genel ve Mesleki Lise Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Okullardaki Sosyal Adalet Üzerindeki Etkisi”, Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Elazığ
- TUTAR, Hasan (2009), *Örgütsel İletişim*, Seçkin Yayıncılık 2. Baskı, Ankara
- UĞURLU, Celal Tayyar, (2009), “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Yöneticilerin Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet Davranışlarının Etkisi”, İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Malatya
- YAZICIOĞLU, İrfan ve Işıl Gökçe TOPALOĞLU, (2009), “Örgütsel Adalet ve Bağlılık İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, Cilt:1, Sayı:1, s. 3-16

F.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi 2012-22/2

YENİÇERİ, Özcan, Yavuz DEMİREL ve Zeliha SEÇKİN, (2009), “Örgütsel Adalet İle Duygusal Tükenmişlik Arasındaki İlişki: İmalat Sanayi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, *KMU İİBF Dergisi*, Yıl:11, Sayı:16, s. 83-99

YILMAZ, Ercan, (2005), “*Etik ve Liderlik*”, Öğretmenin Dünyası Odunpazarı Belediyesi Yayınları Eğitim Dizisi-3, Mikro Yayıncılık, Ankara, s. 39-51

YÜKSEL, M. M. (2006), “Karizmatik Lider Örneği Olarak Hz. Ömer” (Yüksek Lisans Tezi). Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

YÜRÜR, Senay, (2005), “Ödüllendirme Sistemleri İle Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkilerin Analizi ve Bir Uygulama”, Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Bursa

WEBER, Max (2006), Çev: H.Bahadır AKIN, *Bürokrasi ve Otorite*, Adres Yayınları, Ankara.