



T.C.

**İSTANBUL AREL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI**

ETİK LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL ADALET İLİŞKİSİ:

BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS

Tezi Hazırlayan: Serhat KESKİN

135100131

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Cem Cüneyt ARSLANTAŞ

İSTANBUL, 2016

ÖZET

ETİK LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL ADALET İLİŞKİSİ:

BİR ARAŞTIRMA

Serhat KESKİN

Yüksek Lisans Tezi, İşletme Ana Bilim Dalı

Danışman: Prof. Dr. Cem Cüneyt ARSLANTAŞ

Şubat, 2016 – 119 sayfa

Bu çalışma da, etik liderlik ve boyutlarının örgütsel adalet ve boyutları üzerinde herhangi bir etkisinin olup olmadığı konusu araştırılmaktadır. Bu maksatla etik liderlik kavramı ile ilgili geniş bir literatür taraması yapılmış ve kuramsal çerçevede araştırılmıştır. Aynı şekilde örgütsel adalet kavramı da kuramsal açıdan araştırılarak, bu iki kavram arasındaki ilişkinin kurulması ve açıklanabilmesi amaçlanmıştır.

Birinci bölümde, etik, liderlik, etik liderlik ve etik liderlik boyutları kavramsal açıdan ele alınırken, ikinci bölümde adalet, örgütsel adalet ve örgütsel adalet boyutları incelenmiştir.

Araştırmanın devamında, etik liderlik ve örgütsel adalet arasındaki ilişki üzerine yapılan daha önceki çalışmalara değinilerek, üçüncü bölümde bu konuda ileri sürülen hipotezleri test etmek için lojistik sektöründe faaliyet göstermekte olan kurumsal bir firma da toplam 196 katılımcı üzerinde anket uygulanmıştır. Bu ankette etik liderlik kavramını ölçmek için katılımcılara etik liderlik ölçeği ve örgütsel adalet kavramını ölçmek için örgütsel adalet ölçeği uygulanmıştır. Daha sonra, bulguların değerlendirilmesi için SPSS 21.0 for Windows istatistik programı ile elde edilen analizlere yer verilmiştir. Son bölümde ise çalışma ile ilgili sonuçlara ve önerilere yer verilmiştir.

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

ABSTRACT

THE RELATIONSHIP BETWEEN ETHICAL LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL JUSTICE: A RESEARCH

Serhat KESKİN

Master Thesis, Business Department

Supervisor: Prof. Dr. Cem Cüneyt ARSLANTAŞ

February, 2016 – 119 pages

In this study, ethical leadership and organizational justice on the size and dimensions of the subject being investigated whether any effect. For this purpose, ethical leadership conducted an extensive literature review has been investigated in relation to the concept and theoretical framework. Likewise investigated in terms of the theoretical concept of organizational justice, aimed to establish the relationship between these two concepts and be able to explain.

In the first section, ethics, leadership, ethical leadership and ethical leadership dimensions when considering the conceptual aspects; In the second part, justice, organizational justice and organizational justice dimensions were examined.

In continued research, ethical leadership, and with reference to previous studies on the relationship between organizational justice, a total of 196 participants in the survey on corporate firm, which operates in the logistics sector in the third section to test the hypothesis put forward in this regard have been implemented. In this survey, participants ethical leadership scale to measure the concept of ethical leadership and organizational justice scale to measure the concept of organizational justice was administered. Then, it is devoted to the analysis obtained by using SPSS 21.0 for Windows statistical program for the evaluation of the findings. The last chapter is given to the results and recommendations related to the study.

Key Words: Ethics, Leadership, Ethical Leadership, Organizational Justice

ÖNSÖZ

Bu çalışmanın gerçekleştirilmesi sürecinde bana yol gösteren, önemli katkılarda bulunan ve araştırma sürecinin tüm aşamalarında kendisinden çok şey öğrendiğim danışman hocam Prof. Dr. Cem Cüneyt ARSLANTAŞ' a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Tezin anket çalışması bölümünde yardımlarını esirgemeyen çalışma arkadaşlarıma katkılarından dolayı teşekkür ederim.

Bu zamana kadar kendisiyle çok şeyi paylaştığım ve tez çalışmasının tamamlanması konusunda hiçbir fedakârlıktan kaçınmayan, beni gayretlendiren ve daima destekleriyle yanımda olan sevgili eşim İmran KESKİN'e sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

İstanbul, Şubat – 2016

Serhat KESKİN

İÇİNDEKİLER

ÖZET	İİİ
ABSTRACT	İV
ÖNSÖZ	V
KISALTMALAR LİSTESİ	X
TABLolar LİSTESİ	Xİ
ŞEKİLLER LİSTESİ	Xİİİ
EKLER LİSTESİ	XİV
GİRİŞ	1

1.BÖLÜM

ETİK LİDERLİK

1.1.Etik Kavramı ve Diğer Kavramlarla Olan İlişkisi	3
1.1.1.Etik ve Ahlak	5
1.1.2.Etik ve Hukuk	6
1.1.3.Etik ve Sosyal Sorumluluk	6
1.1.4.Etik ve Kültür	7
1.2.Etik Kavramının Tarihsel Gelişimi	7
1.3.Etik Kurallar	9
1.3.1.Etik Kurallara Uygun Davranışların Sonuçları	11
1.3.2.Etik Kurallara Uygun Olmayan Davranışların Sonuçları	11
1.4. Liderlik Kavramı	12

1.5. Liderlik Kavramının Tarihsel Gelişimi -----	13
1.6. Etik Liderlik Kavramı -----	17
1.6.1. Etik Liderliğin Özellikleri -----	18
1.6.2. Etik Liderliğin Önemi -----	21
1.6.3. Etik Liderlik Boyutları -----	22
1.6.3.1. İklimsel Etik -----	22
1.6.3.2. İletişimsel Etik -----	22
1.6.3.3. Davranışsal Etik -----	23
1.6.3.4. Karar Vermede Etik -----	24
1.6.4. Farklı Liderlik Tarzları ve Etik -----	24
1.6.4.1. Dönüşümcü Liderlik ve Etik -----	25
1.6.4.2. Otantik Liderlik ve Etik -----	26
1.6.4.3. Manevi Liderlik ve Etik -----	28
1.6.4.4. Karizmatik Liderlik ve Etik -----	30

2.BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ADALET

2.1. Adalet Kavramı -----	32
2.2. Adaletin Unsurları -----	34
2.2.1 Eşitlilik -----	34
2.2.2. Karşılıklık -----	35
2.2.3. Rasyonellik -----	35
2.3. Örgütsel Adalet Kavramı -----	35

2.4.Örgütsel Adalet Algısı ve Boyutları -----	45
2.4.1. Dağıtım Adaleti -----	46
2.4.2. Prosedürel (İşlemsel) Adalet -----	48
2.4.3. Etkileşim Adaleti -----	52
2.4.4. Kişiler Arası Adalet -----	53
2.4.5. Bilgisel Adalet -----	53
2.6. Etik Liderlik ile Örgütsel Adalet İlişkisi Alanında Yapılan Metodolojik Çalışmalar -----	54

3.BÖLÜM

ETİK LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL ADALET ARASINDAKİ İLİŞKİYİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi -----	57
3.2. Araştırmanın Yöntemi -----	58
3.3. Araştırmanın Modeli -----	58
3.4. Araştırmanın Bulguları -----	58
3.5. Araştırmanın Hipotezleri -----	59
3.6. Verilerin Analizi -----	60
3.7. Ankete Katılanların Demografik Bulguları -----	61
3.8. Ölçeklerle İlgili Güvenilirlik Bulguları -----	63
3.9. Değişkenler ile ilgili Betimsel İstatistikler -----	64
3.10. Etik Liderlik Ölçeğinin ve Alt Boyutlarının, Örgütsel Adalet Ölçeği ve Alt Boyutlarına Etkisi -----	65
3.11. Çalışanların Etik Liderlik Alguları ile İlgili Bulgular -----	73

3.11.1. Çalışanların Etik Liderlik Algılarının Cinsiyet Bakımından Farklılaşp Farklılaşmadığı ile İlgili Bulgular	73
3.11.2. Çalışanların Etik Liderlik Algılarının Yaş Bakımından Farklılaşp Farklılaşmadığı ile İlgili Bulgular	74
3.11.3. Çalışanların Etik Liderlik Algılarının Eğitim Durumu Bakımından Farklılaşp Farklılaşmadığı ile İlgili Bulgular	76
3.11.4. Çalışanların Etik Liderlik Algılarının Bölüm Bakımından Farklılaşp Farklılaşmadığı ile İlgili Bulgular	77
3.12. Çalışanların Örgütsel Adalet Algıları ile İlgili Bulgular	79
3.12.1. Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Cinsiyet Bakımından Farklılaşp Farklılaşmadığı ile İlgili Bulgular	79
3.12.2. Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Yaş Bakımından Farklılaşp Farklılaşmadığı ile İlgili Bulgular	80
3.12.3. Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Eğitim Durumu Bakımından Farklılaşp Farklılaşmadığı ile İlgili Bulgular	81
3.12.4. Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Bölüm Bakımından Farklılaşp Farklılaşmadığı ile İlgili Bulgular	82
SONUÇ ve ÖNERİLER	85
KAYNAKÇA	89
ANKET FORMU	99

KISALTMALAR

ELÖ: Etik Liderlik Ölçeği

ÖAÖ: Örgütsel Adalet Ölçeği

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 2.1. Örgütsel Adaletin Unsurları	46
Tablo 3.1. Ankete Katılanların Demografik Özellikleri	61
Tablo 3.2. Etik Liderlik Ölçeği ve Onun Alt Boyutlarının Güvenilirlik Katsayıları	63
Tablo 3.3. Örgütsel Adalet Ölçeği ve Onun Alt Boyutlarının Güvenilirlik Katsayıları	64
Tablo 3.4. Etik Liderlik Boyutları İle İlgili Betimsel İstatistik	64
Tablo 3.5. Örgütsel Adalet Boyutları İle İlgili Betimsel İstatistikler	65
Tablo 3.6. Etik Liderlik Boyutları İle Örgütsel Adalet Boyutları Arasındaki Korelasyonlar	66
Tablo 3.7. Etik Liderlik Boyutlarının Örgütsel Adalet Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi	68
Tablo 3.8. Etik Liderlik Boyutlarının Dağıtımsal Adalet Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi	69
Tablo 3.9. Etik Liderlik Boyutlarının İşlemsel/Prosedürel Adalet Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi	70
Tablo 3.10. Etik Liderlik Boyutlarının Etkileşimsel Adalet Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi	71
Tablo 3.11. Birinci Ana Hipotez ve Alt Hipotez ile İlgili Sonuçlar	72
Tablo 3.12. Çalışanların Etik Liderlik Algılarının Cinsiyet bakımından Farklılaşp Farklılaşmadığı ile İlgili t-testi Sonuçları	74
Tablo 3.13. Çalışanların Etik Liderlik Algılarının Yaş Bakımından Farklılaşp Farklılaşmadığı İle İlgili ANOVA Sonuçları	75
Tablo 3.14. Çalışanların Etik Liderlik Algılarının Eğitim Durumu Bakımından Farklılaşp Farklılaşmadığı ile İlgili ANOVA Sonuçları	76
Tablo 3.15. Çalışanların Etik Liderlik Algılarının Çalıştıkları Bölüm Bakımından Farklılaşp Farklılaşmadığı ile İlgili ANOVA Sonuçları	77
Tablo 3.16. İkinci Ana Hipotez ve Alt Hipotezleri İle İlgili Sonuçlar	78
Tablo 3.17. Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Cinsiyet bakımından Farklılaşp Farklılaşmadığı ile İlgili t-testi Sonuçları	80

Tablo 3.18. Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Yaş Bakımından Farklılaşp Farklılaşmadığı ile İlgili ANOVA Sonuçları	81
Tablo 3.19. Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Eğitim Durumu Bakımından Farklılaşp Farklılaşmadığı ile İlgili ANOVA Sonuçları	82
Tablo 3.20. Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Çalıştıkları Bölüm Bakımından Farklılaşp Farklılaşmadığı ile İlgili ANOVA Sonuçları	83
Tablo 3.21. Üçüncü Ana Hipotez ve Alt Hipotezleri İle İlgili Sonuçlar	84

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. Kültür ile Etiğe Uygun Davranış İlişkisi	7
Şekil 2.1. Örgütsel Adalet Modeli	38
Şekil 2.2. Sosyal ve Örgütsel Adalet Genel Dağılım Şeması	41
Şekil 3.1. Araştırma Modeli	58

EKLER LİSTESİ

EK-1 Anket Formu	99
EK-2 Araştırmada Kullanılan Ölçekler	104

GİRİŞ

Günümüze kadar lider ve liderlik ile ilgili sosyal bilimlerde çok sayıda araştırma yapılmıştır. Bu araştırmalara bakıldığında lider ve liderliğin özellikleri, liderin davranış özellikleri, lider ve liderliği meydana getiren şartlar ve durumsal özelliklerden bahsedildiği gözlemlenmektedir.

Bütün bu yapılan çalışmaları genel bir çerçeve de değerlendirecek olursak çok zengin bir liderlik literatürü ortaya çıkmaktadır. Şimdiye kadar ortaya konulan liderlik modellerini de dikkate alacak olursak liderlik hakkında ortak kabul görebilecek bir anlayış ve model geliştirilmenin, liderliğin ahlaki ölçülerinin ve etik boyutunun belirlenerek, etik liderlik kavramıyla ilişkili bir bakış açısı oluşturmaya bağlı olduğu ileri sürülmektedir.

Bu yeni rol liderlere sahip oldukları etik değerler doğrultusunda örgütsel çaba ve eylemleri yönlendirme görevi yüklemektedir. Lider, etrafında yer alan birey, grup ve örgütü amaçlara doğru yönlendirirken kişi, olay ve olguları etik boyut ve ahlaki ölçü süzgecinden geçirerek yönetmek durumunda olacaktır.

Etik lider, kurum içindeki herhangi bir yanlışlığa tepki gösteren ve onu engellemeye çalışan kişidir. Etik liderliğin amacı, her yönetsel kararda var olan etik boyutları netleştirmek, ortaya koymak ve örgütlerde karar verme sürecini yönlendiren etik ilkeler oluşturmaktır.

Örgüt içerisinde etik değerler ve kodlar doğrultusunda, etik bir ortam oluşturma çabası liderlik anlayışına yeni boyutlar eklemektedir. Oluşan bu etik değer ve kodlar neticesinde, çalışanların hem kişisel tatmin ve mutlulukları hem de örgüt içerisinde kendilerinden beklenen performansa ulaşabilmeleri için gerekli koşullardan birisi olan iş ve süreçlerin adil olarak algılanmasına katkı sağlayacaktır.

Bunun yanı sıra etik dışı davranışların ve kültürel yozlaşmayla beraber ahlaki değer kayıplarının arttığı bir dönem de insanların birlikte yaşadıkları ve

çalıştıkları şirketlerde en az etik liderlik kadar çalışanların örgütsel adalet ile ilgili algı, tutum ve davranışları da önem kazanan konular arasındadır.

İşletmeler sonuçları bireyleri, örgütleri ve toplumu etkileyen ve ilgilendiren birçok olayların yaşandığı ve davranışların sergilendiği alanlardır. İnsanlar adalet algılarını değerlendirdikleri ortamların başında zamanlarının büyük bölümünü geçirdikleri işyerleridir. Burada çalışanlar lider ve yöneticilerinin, iş yerindeki ücret düzeylerinden, kendilerine kadar olan davranış ve tutumları açısından ne kadar adil olup olmadıklarını sorgulamaktadırlar.

Bu konuyu örgütsel adalet kavramı çerçevesinde değerlendiren araştırmacılar, algılanan adaletin, çalışanların tutum ve davranışlarına yön verdiğini ve bunun motivasyon ve performans üzerinde önemli etkilere sahip olduğunu belirterek, örgütsel davranışların anlaşılması ve yorumlanabilmesi açısından önemli bir kavram olduğunu üzerinde durmuşlardır.

Bu çalışmada etik liderlik, etik liderlik boyutları, örgütsel adalet, örgütsel adalet boyutları, etik liderlik ve örgütsel adalet kavramı ilişkisi, etik liderlik boyutları ve örgütsel adalet boyutları ilişkisi açıklanarak, etik liderin örgütsel adalet ilişkisindeki rolü ortaya konmaya çalışılmıştır.

Bu ilişki çerçevesinde etik ve liderlik kavramları açıklanmış bununla birlikte etik liderlik kavramının alt boyutları olan iklimsel etik, iletişimsel etik, davranışsal etik ve karar vermede etik kavramları üzerinde durulmuştur. Daha sonra örgüt ve adalet kavramları açıklanarak örgütsel adalet kavramının alt boyutları olan dağıtımsal adalet, işlemsel/prosedürel adalet ve etkileşimsel adalet kavramları üzerinde durulmuştur. Daha sonra oluşturulan araştırma metodolojisi doğrultusunda frekans, güvenilirlik, korelasyon ve regresyon analizleri uygulanmıştır. İleri sürülen hipotezlerin birbiriyle olan ilişki durumları değerlendirilmeye çalışılmıştır.

1.BÖLÜM

ETİK LİDERLİK

1.1.Etik Kavramı ve Diğer Kavramlarla Olan İlişkisi

Etik kelimesinin sözlük anlamına bakıldığında (1) Töre bilimi, (2) Çeşitli meslek kolları arasında tarafların uyması veya kaçınması gereken davranışlar bütünü, (3) Etik bilimi ve (4) Ahlaki, ahlakla ilgili şeklinde ifadelerle açıklanmaktadır. (Türk dil kurumu sözlüğü, 2012)

Etik, toplum içerisinde yaşayan insanların kurmuş olduğu bireysel ve toplumsal ilişkilerin esasını oluşturan kuralları, değerleri, normları, iyi-kötü ve doğru-yanlış gibi ahlaki açılardan araştıran ve inceleyen felsefi bir disiplindir. (Sezgül, 2010)

Etik, felsefenin en temel ve en eski disiplinleri içinde yer almaktadır. Zaman içerisinde filozofların etik kavramına olan ilgisi değişse de etik, felsefe içerisinde sürekli önemli bir yer tutmuştur. Etik kavramı en kısa ifadeyle ahlak fenomeni üzerinde düşünme, felsefe yapma şeklinde açıklanabilir. Daha kapsamlı bir ifadeyle, insanların iyi ve güzele ulaşmak için kendini uymaya zorunlu hissettiği manevi görevler ve bunlara ilişkin kurallar olarak ifade edilebilir. Bu ifadelerden yola çıkarak etik, bir değerler sistemidir. Değerler ise insanlar tarafından geliştirilen ve ortaya koyulan kavramlardır. Bu kavramlar ışığında etik, iyi olan davranışların yolundan gidilmesini ve gerçekten neyin nasıl yapılması gerektiğini insanlara ifade eder. Etik, toplumların siyasal, ekonomik, kültürel, tarihsel ve sosyal etkenler olmak üzere, çeşitli faktörlerine bağlı olarak oluşan ve gelişen tarihi, toplumsal ve dinamik bir süreci ifade eder. (Kutlu, 2011)

Etik, doğru-yanlış, iyi-kötü davranış teorisidir. Etiğin pratikte uygulanması ise ahlak kavramıyla ifade edilir. Bundan dolayı etik ilkelere ve ahlaki değerlerden söz edilir. Etik ilkeler, insan davranışının ilkelerini yani teorik kısmını oluştururken ahlaki ilkeler, bu davranışların uygulama kısmını yani pratiğini ortaya koymaktadır. Etik, gelişen internet teknolojisiyle kültürel

sınırların yok olmaya başladığı dünyamızda bireysel ve sosyal yaşamın çok büyük bir hızla değişim gösterdiği ve bu değişimin sebep olduğu yoğun bir kültür ve değer bunalımının yaşandığı günümüzde bir kavram olarak tanımlanması zor olan bir terimdir. (Sezgül, 2010) Aşağıda, etiğe yönelik çeşitli tanımlar verilmiştir. (Sökmen ve Tarakçıoğlu, 2013)

- Etik, doğruluk ve dürüstlük üzerine kuruludur ve toplumun beklentilerinden adil rekabete, reklamcılıktan halkla ilişkilere, sosyal sorumluluktan, tüketicinin bağımsızlığına kadar çok farklı boyutları bulunmaktadır. (Koontz, 1986)
- Etik, bir kişinin yada grubun davranışlarına rehberlik eden doğrunun veya yanlışın, iyi veya kötünün standartlarını oluşturan moral ilkelerin kodudur ve çeşitli eylem alternatifleri arasında bir seçim yapmada insanlara yardımcı olan davranış ilkelerini oluşturmayı amaçlamaktadır. (Negahandy, 1987)
- Etik, bütün ilişkilerde dürüstlük, güven ve saygıyı ön plana alarak adil davranmaktır. (Mc Hugh, 1992) Etik, genel ahlak kurallarının iş yaşamındaki uygulamasıdır. (Frederic vd., 1992)
- Felsefeciler tarafından kullanılan bir kelime olması bağlamında etik, ahlak fenomenlerinin teorik incelemesidir. (Broad, 1994)
- Etik, istenen bir yaşamın araştırılması ve anlaşılması, diğer bir ifadeyle neyin yapılabileceğini, istenileceğini ve sahip olunacağını bilmektir. (Hitt, 1990)
- Etik, insanlar arası ilişkilerin temelinde yer alan değişkenlerin, ahlaki bakımdan iyi veya kötü, doğru veya yanlış olanların özelliklerinin araştırıldığı ahlak felsefesi olarak özetlenebilir. (Yüksel ve Tunç, 2001)
- Ahlak felsefesi olarak tanımlayabileceğimiz etik, kişilerin bireysel ve toplumsal yaşamdaki ahlaki davranışları ile ilgili sorunları ele alıp inceleyen felsefe dalıdır. Diğer bir ifadeyle, “iyi-kötü, doğru-yanlış, adalet-adaletsizlik” gibi değerler ile uğraşan felsefenin disiplin alanlarından biri olarak tanımlanabilir. (Bal ve Beren, 2003)
- Etik, insan için neyin doğru ve iyi olduğunu ortaya koyan davranışsal kurallar topluluğudur. (Karalar, 2001)

- Etik, bir insanın davranışları sırasında kullandığı ahlaki ilkeler bütünü olarak tanımlanabileceği gibi, insanın doğru ile yanlış ayırt ederken kullandığı kişisel kriterler olarak ta tanımlanabilir. (Saban ve Atalay, 2005)

Etikle ilişkili bazı kavramlara baktığımızda bunlar ahlak, hukuk, sosyal sorumluluk ve kültür kavramlarıdır.

1.1.1.Etik ve Ahlak

Etik, ahlakla yakından ilgili bir çalışma alanıdır. Ahlak, insan davranışları ile ilişkilidir ve uygulamada olanları ele alır; etik, temel esas ve normlar sistemine değinir. (Sökmen, 2003) Ahlaki değerlerle ilgilenir, toplumun norm olarak belirlediği değerleri sorgular, nasıl uygulandıklarını araştırır. (Özkaya, 2000)

Ahlak ve etik kavramları genelde birçok kişi tarafından aynı anlamda kullanılmaktadır. İncelendiğinde bu iki kavram arasında yakın ilişki varlığı görülebilir. Her iki kavramda insanı erdemli davranışlara yönlendirir. Gerçekte bu iki kavram, anlam bakımından birbirlerinden farklıdır. İyi ve kötü, doğru ve yanlışta ait ilkeler ahlakı oluştururken; insanların karar ve hareketlerini yönlendiren ve bunların ahlaki bir temele göre iyi veya kötü, ya da doğru veya yanlış olup olmadığının belirlenmesi etik olarak tanımlanmaktadır. (Delius, 1990; Diemer, 1990) Etik ile ahlak arasındaki temel farklılıklar, şu şekilde sıralanabilir. (Curi, 1996; Ural, 2003; Pehlivan, 2002; Sökmen, 2003)

- Etik, ahlakı da kapsayan bir kavramdır. Etik çok daha kapsamlı bir kavram olarak ahlak felsefesi şeklinde değerlendirilebilir.
- Ahlak, doğru ve yanlış belirleyerek bunlara uygun nasıl davranılmasını gerektiğini içeren, yazılı olmayan kuralları belirlerken; etik kavramı, bir meslek veya gruba yazılı ilkeler oluşturmaya çalışır.
- Ahlak ilkeleri, genellikle yazılı kurallardan oluşmazken; etik çalışmaları, çoğunlukla yazılı ilke ve kurallardan oluşmaktadır.

- İnsanlar kendi davranışlarını vicdanlarında iyi veya kötü olarak belirlerken, aynı davranış etik açısından ele alındığında, evrensel kabul görmüş kriterler kullanılır.
- Ahlaktan daha geniş bir içeriği olan etiğin bilimsel ve felsefi hükümlere varması, bazı ahlak kuralları ile çatışabilmektedir.

1.1.2.Etik ve Hukuk

Toplumsal yaşamda ahlaki değerlerin veya örf ve adetlerin toplumsal düzeni korumada yetersiz kaldığı alanlarda, düzenin korunması için, devletin yetkisi kullanılarak kurallar ortaya konulmaktadır. Bir ülkenin hukuk sistemi, oradaki ahlaki sistemin başlıca garantisidir. (Güngör, 2008)

Hukuk kuralları işletmelerde belirli davranışları sınırlayan ya da serbest bırakan kuralları ifade eder. Hukuk kuralları etiği besleme, destekleme işlevi görebilir. Etik davranışı oluşturan elemanlardan birisinin yasal davranış olduğu ileri sürülmekteyken şu şekilde formüle edilebilir. (Negahandy, 1987)

$$\text{Etik Davranış} = \text{Yasal Davranış} + \text{Moral Standartlara Uygun Davranış}$$

1.1.3.Etik ve Sosyal Sorumluluk

Sosyal sorumluluk kavramı işletmelerin kararlarında dış çevreleri de dikkate almasını vurgulamaktadır. Diğer bir ifadeyle, *sosyal sorumluluk*, işletmenin ekonomik ve hukuki şartlara, örgüt içi ve dışı grupların beklentilerine ve meslek (iş) etiğine uygun olarak çalışma stratejisi gütmelerini ifade etmektedir. İşletmelerin sosyal sorumluluklarının başında ekonomik ve sosyal değerlerin yanı sıra etik de bulunmaktadır. Fazlaca değişmeyen ve bütün insanlık için aynı ölçüde önemli olan ahlaki değerler, sosyal anlamı ve davranış boyutu açısından toplumdan topluma farklılık gösterebilmektedir. Türk toplumu açısından etik değerlerden bazıları şöyle sıralayabiliriz.(Dinçer, 1992)

- Alışverişte birbirini aldatmamak,
- Haksız rekabet yapmamak,

- Değerlendirmelerde adil ve dürüst olmak,
- Ürün hakkında yalan söylememek,
- İstifçilik yaparak fırsatçılığa yönelmemek,
- Sözünde durmak.

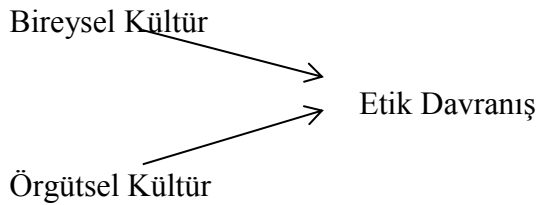
1.1.4.Etik ve Kültür

Etik davranış, her zaman kültürün akrabasıdır. (Stimson, 1997)

Kültür, soyut yönüyle insanların duyum, algılama, düşünme ve davranma süreçlerini etkileyecektir. Birey, kültürden edindiği bilgiyi, anlayış ve görüşü içinde bulunduğu durumun koşullarına göre belirtecektir. (Robbins ve Coulter, 2009)

Örgütsel kültür ve etik arasında doğru yönlü bir ilişkinin var olduğundan söz etmek mümkündür. Kültürel bir unsur olarak etik, kültürün etkisi altında şekillenmektedir. Örgüt kültürünün dinamikleri, örgüt etiğini anlamada ve yeni yaklaşımları belirlemede etkili olduğu gibi, etik olmayan davranışlar veya güçlü etik tepkiler geliştirmede de etkili olmaktadır. (Stoner, 1989)

Şekil 1.1.: Kültür ile Etiğe Uygun Davranış İlişkisi



Advanced Management Journal, Summer, 30-47

1.2.Etik Kavramının Tarihsel Gelişimi

Etik, insanlık tarihi boyunca, ortaya çıkan dönemlerin, üretim biçimi, kültürel değeri ve egemen ideolojinin değer yargılarını ve bunun gibi etkenlere bağlı olarak değişim ve dönüşüm gösteren bir süreç şeklinde gelişme

göstermiştir. Her ne kadar etik anlayışın tam olarak ne zaman başladığı bilinmese de, dünyanın farklı yerlerinde birçok farklı toplulukta çok eski çağlardan beri etik anlayışının var olduğu, dinler tarihi, felsefe tarihi ile antropolojik ve arkeolojik bulgular sayesinde bilinmektedir. Davranış biçimlerini ele aldığı için, etiğin insanların var oluşundan beri bulunduğu düşünülmekte ve ayrıca insanların yapmış olduğu her türlü yapılanmalar etiğin var olduğunu ve ne şekilde işlediğini bize göstermektedir. Dinler ve filozoflar insanların davranış biçimlerini etkiledikleri için dinin ve filozofların etik kavramında en çok etki alanını oluşturduğu söylenebilir. (Kutlu, 2011)

Tarih boyunca düşünürler tarafından farklı yaklaşımlara açıklık getirmeye çalışan etik kavramı, bireysel ve sosyal yaşamın büyük bir hızla akıp değiştiği günümüzde, bireysel davranışlara yerleşen ahlaki prensipler ve standartlar sistemi olarak tanımlanmaktadır. (Karaköse ve Özkanan, 2010)

Platon etik sorunlarını devlet ve toplum kavramlarıyla birlikte ele almış ve bireysel etikten ziyade toplumsal etik üzerine yoğunlaşmıştır. Platonun etik anlayışı da çoğu Yunan filozofu gibi soylulara, köle olmayan özgür yurttaşlara yöneliktir. Ona göre toplumun çoğu ahlaklı olma, erdem edinme gibi yeteneklerden yoksundur. Antik dönemlerde Aristoteles, Sokrates, Platon, Eflatun, Descartes vb. isimlerle şekillenen disiplinlerin içinde yer alan etik kavramı sonraki süreçte dinler, ideolojiler, düşünürler ve diğer bilim adamlarının fikirleriyle şekillenmeye başlamıştır. Semavi dinler olarak nitelendirilen Musevilik, Hristiyanlık ve İslam'ın ortaya çıkışı ve yaygınlaşması sonucunda etik veya ahlak olarak nitelendirilen kavramlar daha fazla önem kazanmaya başlamıştır. Bir taraftan davranış bilimleri, felsefe ve sosyoloji gibi bilim dallarına konu olan etik kavramı diğer bir yandan da dinlerin temel öngörüsü olarak ön plana çıkmıştır. 15. Yüzyıldan itibaren Tanrı ve din merkezli etik anlayışından kaymalar görülmeye başlar. Örneğin Campanella'nın ütopyik eseri Güneş Ülkesi dini etikten öte etik ile günlük bireysel ve sosyal davranışlar arasındaki bağlara vurgu yapar. Giordano Bruno din etiğine karşı çıkan isimlerdendir. Daha sonraki dönemlerde birçok yazar ve düşünürün eserlerinde din ve dogmadan soyutlanmış, kaynağı zaman zaman hala ilahi olsa da, pratikte ilahiyattan uzaklaşmış, akla dayanan etik anlayışı

tekrar yükselişe geçmiştir. Montaigne ve Charron'un çalışmalarında bunun izlerine rastlanmaktadır. Bir kısmı sosyoloji, felsefe ve davranış bilimleri alanında tanınmış olan Emile Durkheim, Auguste Comte, Max Weber, Jean Piaget, İmmanuel Kant bu bilim dallarına olan katkılarının yanı sıra davranış ve etik kavramlarına da farklı bakış açıları ve perspektif kazandırmıştır. Sanayi devrimi sonrasında yaşanan teknolojik gelişmeler insanların etik ve ahlak kavramlarına verdiği önemi nispeten azaltmış olmasına rağmen son dönemlerdeki gelişmelerle bu kavram yeniden ön plana çıkmaya başlamıştır. (Kutlu, 2011)

1.3.Etik Kurallar

MÖ. 4. yüzyılda zamanın en büyük filozofu olan Aristoteles iyi, erdem, özgürlük, mutluluk gibi sözcükleri kavramsal bir yapıya kavuşturduğu için “etik” kavramının kurucusu olarak kabul edilir. Etik, hangi davranışların yapılması gerektiğini, hangi davranışların iyi olduğunu, hangi davranışların yaşama anlam kazandıracağını gösterir. Kısaca etik ifade edilecek olursa ahlak fenomeni üzerine derinliğine düşünme, yani felsefe yapmadır. Bir takım kuralları ve normları ortaya koyan etik, “normatif etik” olarak ifade edilir. İyi davranışlarda bulunabilmek iyi işler yapabilmek için ortaya koyduğumuz kurallara da “uygulamalı (pratik) etik” denilmektedir. Etiğin kaynağını ve temelini araştıran ise “kurumsal (teorik) etik”tir. Pratik ve teorik etik karşılıklı etkilerle birbirine bağlı olduğundan etiği bölümlere ayırmak yerine, bir bütün olarak ele almak daha doğru olacaktır. (Başpınar ve Çakıroğlu, 2012) Yönetim açısından etik bir takım kurallara dayanmaktadır. Bu kurallar, kişisel veya toplumsal olarak paylaşılan ahlaki değer yargılarının bir parçası olabilir ve yöneticilerin verecekleri kararlar için bir gerekçe ve dayanak oluşturabilir. Köken itibariyle etiğe baktığımızda hem kendi değer yargılarımız, arzu, beklenti ve doyumlarımız, hem de toplumun doğru, uygun ve iyi bulduğu kurallar yer almaktadır. Kişilerin davranışları değerlendirilirken bakılan ilk ölçüt, ahlaki değerlerle çelişip çelişmediğidir. Dolayısıyla toplumun bir bireyinden beklediği öncelikle, etik kurallara uygun davranışlar sergilemesidir. Çünkü toplumla birlikte yaşayacak olan insan öncelikli olarak birlikte

yaşayacağı topluma ve insanlara etik kurallara uymayı taahhüt etmiş kabul edilmektedir. Çünkü bir toplumun üyesi, parçası ve bireyi olabilmenin ilk koşulu, var olan etik kuralları ve ahlaki çerçeveyi kabul etmektir. Etik kurallar sistemi, genel yol gösterici ilkeleri veren bir stratejidir ve yasaların izin vereceğinden çok daha geniş bir yoruma açıktır. Bu anlamda etik kurallar üç grupta toplanabilir. (Kutlu, 2011)

Düzenleyici Kurallar; Davranış ve kurallar arasında tam örtüşme sağlayan bağlayıcı, üzerinde tartışma gerektirmeyen etik kurallardır.

İlham Veren Kurallar; Kişilerin ulaşmayı amaçladığı ve bu yönde çaba gösterdiği standartları belirleyen kurallardır.

Eğitsel Kurallar; Kişisel bilincin iş ile ilgili konularda ön plana çıkarıldığı kurallardır.

Etik kurallar yıllarca süren tartışmalar sonucunda uzlaşmaya varılmasıyla ortaya çıkar. Genel kabul gören etik kurallardan bazıları şöyle sıralanabilir:

- Doğruluk, dürüstlük,
- Güvenilir olma,
- Sadakat,
- Adalet,
- Başkalarına yardım etme,
- Başkalarına saygı gösterme,
- Vatandaşlık sorumluluğuna sahip olma,
- Yalan söylememe,
- Başkasının hakkını yememe,
- Karşısındakinin güç durumundan yararlanmama,
- Acısı olanın acısını paylaşma,
- Dayanışma,
- Bireylerin eşitliğinin kabul edilmesi,
- Kaynakların adil dağıtılması,
- Mükemmeliyeti arama vb. olarak sıralanabilir.

Etik kuralları bilen, kabul eden ve değer veren herkesin bu kuralları mutlaka uygulayacağını beklemek yanlış olur. Etik kuralların uygulanması sırasında sosyal etkenlerin dışında psikolojik ve ekonomik etkenlerde ağır basabilir ve ilkelerin ihlali söz konusu olabilir. Genel etik ilkeler, yasa ve yönetmeliklerde; toplumun etik kurallarına milli, manevi ve kültürel değerlere uymaları gibi genel ifadelerle yerini bulmaktadır. Oysa bir mesleğe ilişkin etik ilke ve standartlarının belirlenerek, gerekirse çeşitli yaptırımların uygulanması mesleğin uzun vadede gerek kişisel gerekse toplumsal fayda açısından sürdürülmesine ve ondan beklenen verimin alınmasına katkı sağlayacaktır. (Kurnaz ve Gümüş, 2015)

1.3.1. Etik Kurallara Uygun Davranışların Sonuçları

Etik kurallara (değerlere) uygun davranışların çeşitli açılardan olumlu sonuçları olmaktadır. Bunları sıralayacak olursak;

- Saygınlık kazanma,
- Güvenilirlik,
- İyi bir imaja sahip olma,
- Problem çözümünde yardım görme,
- Ahlaki açıdan çöküşü azaltır ve toplum açısından kötü niyetli girişimlere karşı önleyici etki oluşturur,
- Toplumda kabul görme vb.

İşletmelerde oluşan etik programlar yardımıyla, bireysel değerlerin örgütsel değerler ile yakınlaşması sağlanır. Bu sayede motivasyon ve performans artırımını için önemli etki oluşturulur. Bireyler arasındaki karşılıklı güveni meydana getirmeyi amaçlayan etik değerler (kurallar) işletmelerin stratejik planlarının uygulanması açısından yardımcı olmaktadır.

1.3.2. Etik Kurallara Uygun Olmayan Davranışların Sonuçları

İnsanlarda ahlaksızlığın ve etik dışı davranışların temel nedeni çıkar elde etmeyi ve kolay olanı yapmayı amaçlamaktır. (Yenişehirlioğlu, 1999)

yaptığı iş bakımından iyi niyetli olmayan ve sahip olduğu yetki ve sorumlulukları kendi çıkarları doğrultusunda kullanan personel, işletme açısından önemli ölçüde tehlike oluşturmaktadır. İş adamları ve işletmeler, etik değerlere uygun olmayan davranış biçimleriyle sürekli karşılaşmakta ve bunlar için çözüm üretmek zorunda kalmaktadırlar. Öte yandan büyük ölçekli işletmelerde çapraşık mekanizmaların var olması birçok etik dışı davranışın uzun süre gizli kalmasına sebep olacağı gibi; bu tarz durumların iç kontrol ve iç yenileme süreçleri sayesinde ortaya çıkarılması sağlanabilir. (Tosun, 1990)

1.4. Liderlik Kavramı

Liderlik kavramı etimolojik köken itibarıyla incelendiğinde Anglo-Sakson kökenli olup “yol” ya da “yön” anlamında kullanılmıştır. Lider kelimesi ilk olarak Samuel Johnson tarafından 1755 yılında hazırlanmış olan İngilizce sözlükte “kaptan, kumandan, önden giden kimse” olarak, liderlik kelimesi ise ilk olarak 1828 de Webster Amerikan Sözlüğü’nde yer almış ve “Liderin Durumu, koşulları” olarak ifade edilmiştir. (Aykanat ve Yıldırım, 2012) Oxford İngilizce sözlüğünde ilk defa 1976 yılında liderlik kelimesi, “bir gurup insana liderlik etmek, bir konuda diğerlerini etkilemek.” olarak tanımlanmıştır. (Mataşsancak, 2014)

Liderlik kavramı insanlık tarihi boyunca varlığını sürdüren gelen çok eski bir kavram olup, günümüze kadar henüz üzerinde fikir birliğine varılmış bir tanım geliştirilememiştir. Tarihsel süreç incelendiği zaman her türlü şartlar altında kültürel farklılıklardan etkilenen çok farklı liderlerin ortaya çıktığı, ancak değişenin liderlik kavramının, kapsamının ve algılanış şeklinin oluşudur. (Bakan ve Büyükmeşe, 2010)

Liderliğin tanımı ve oluşumu ile ilgili çok çeşitli tanımlamalara rastlamak mümkündür. 1900’lü yıllardan bu yana toplum bilimciler tarafından birçok tanımlamalarda ifade edilen liderlik, genel manada üç önemli özellik kapsamında açıklanabilir. Bunlar; kişinin özelliği, kişiye verilen unvan ve lider olan bireyin içindeki davranış yapısı şeklindedir. Bu sayılan özellikler ışığında liderlik kavramını şöyle ifade edebiliriz. “Liderlik belli durum ve davranışlar

altında başkalarının davranış nedenlerini etkileme sanatıdır.” (Türk ve Süngü, 2004)

1.5. Liderlik Kavramının Tarihsel Gelişimi

Liderliğin toplumsal yaşamın vazgeçilmez bir parçası olduğu açıkça ortadadır. Ancak, liderliğin evrensel anlamda standartlaştırılacak, matematiksel olarak belirli bir formülle ifade edilebilecek özelliklerinin olduğunu söylemek zordur. Bu açıdan liderlik kavramı, formüle edilemez. Liderlik için herhangi bir tanımlama yapmak zor olsa da yapılan birçok çalışmadan ortaya çıkan sonuçlar ışığında işlevsel bir tanım yapılabilir: “Liderlik, iş görenler tarafından paylaşılan bir vizyona yönelik olarak onların bütün varlıklarıyla katkıda bulunmasını sağlayan sinerjik bir yönetim sürecidir” (Aytaç, 2003: 61) Genel olarak liderliğin aşağıdaki beklentileri karşılaması öngörülmektedir;

- Liderin etik olması (güvenilir, dürüst, ilke ve değerlerinin olması),
- Liderin vizyoner bakış açısına sahip olması,
- Liderin politik liderlik vasfına sahip olması,
- Liderin insanları motive edebilmesi,
- Liderin yol göstermesi ve model olması,
- Liderin işinde uzman olması,
- Liderin alanını ve diğer disiplinleri iyi bilmesi,
- Liderin bütünü görebilmesi,
- Liderin beyninin sadece sol tarafını değil her iki tarafını da kullanması (Duncan, 1991)

Liderlik kavramının tarihsel evrimi ise, kısaca şöyle özetlenebilir: (Sezgül, 2010)

- 1950'lere kadar liderlik doğuştan gelen, kişinin doğasında bir özellik olarak görülmüştür.
- 1950-1960 yılları arasında kişilerin liderlik davranışları, yani bireysel liderlik anlayışı ön plana çıkmıştır.

- 1960-1980 yılları arası, “olayların ve durumların liderin davranış biçimini şekillendirmesi” anlamına gelen durumsal liderlik yaklaşımının egemenliği altındadır.
- 1980-1990 yılları arasında liderin, yetkilendirici-katılımcı ve karizmatik özelliklere sahip olması özelliğini ifade eden “vizyoner liderlik” yaklaşımı ortaya çıkmıştır.
- 1990 yılından sonra ise, etik, ilke ve değer merkezli, yaratıcı, değişim, risk ve kriz, çatışma yöneticisi yaklaşımları çerçevesinde yeni bir liderlik vizyonunun geliştiği görülmektedir.

Liderlik ile ilgili yaklaşımlar incelendiğinde, liderlik kavramının modern ve postmodern yaklaşımlar çerçevesindeki algılanma biçimlerine bakıldığında, modernizm ve postmodernizm paradigmatlarıyla ilişkili olarak liderlik hakkındaki tanımlarının, liderlikten beklentilerin ve liderlik rollerinin değiştiği görülmektedir. Modernizm de, liderlerin davranışlarının rasyonel olması gerektiği öngörülmektedir. Postmodernizm de ise liderlerin rasyonel olup olmadığı sorgulanarak, her zaman rasyonel davranışlar sergilenemeyeceği bazen de aksi davranışlar sergileyeceği kabul edilmektedir. Bunun nedeni ise örgütlerin, personelin, müşterilerin liderden talepleri, daha makro bir yaklaşımla ekonomik, sosyal ve politik koşullar çok hızlı bir değişim geçirmekte risk, belirsizlik ve kaos döngüsü ortaya çıkmaktadır. Böyle bir ortamda, liderlerden rasyonel davranış sergilemesi beklenemez. (Sezgül, 2010)

Lider olmak için; iyi eğitilmiş, zeki, alanını çok iyi bilen, insan ilişkileri ve iletişimde başarılı olmak gibi vasıflara tek başına sahip olmak yeterli olamamaktadır. Bunun ötesinde lider, yönetimi altındaki insanların ne yapacaklarını, nasıl davranacaklarını ve bununla nelerin değişeceğini rasyonel olarak bilmektense, onların ne hissettiklerini ne düşündüklerini de algılayabilmesi gerekir. Burada liderin sahip olacağı nitelik, hissetmek yani hayal gücü, duygusallık önemli hale gelmektedir. Ayrıca, postmodern liderlik paradigması, modern liderlik paradigmatlarını yanında yeni liderlik yaklaşımlarını da içermektedir. Bu açıdan yönetim alanında değişen dinamiklere bakıldığında;

- Sanayi toplumundan, bilgi ve postmodern topluma geçiş,

- Küreselleşme olgusu,
- Ekonomik ve siyasi krizlerin büyüklüğü,
- Weberyen bürokratik sistemden uzaklaşma,
- Devlet anlayışındaki değişimler (devlet için bireyden, birey için devlet anlayışına geçiş),
- Ekonomik ve sosyal değişimler,
- Verimlilik arayışları,
- Bilişim teknolojilerinin iş süreçlerinde etkili kullanılması,
- E-yaşamın egemen olması,

gibi değişimler, yönetim süreçlerinde ve liderlik anlayışlarında köklü değişimleri zorunlu hale getirmiştir. (Sezgül, 2010) Yapılan son araştırmalar da liderin vizyon sahibi, dürüst, kendi alanında adil ve yetkin olması liderlikle ilgili öne çıkan unsurların başını çekmektedir. Yaratıcılık ve düşünce çeşitliliğinin olması liderliğin ya da liderlerin ortaya çıkmasında önem arz eder. Bu anlamda liderlik, geniş bir vizyon ve hayal gücüne sahip olmayı gerektirir. Liderlerin, geleceği görmek, yorumlamak, ve akılcı stratejiler ortaya koyabilmek gibi birincil görevleri arasında yer almaktadır. Bu bağlamda, postmodern lider kimdir sorusuna verilecek cevap, değişimin ivmesini görebilen ve yönetebilen kişidir, şeklinde olabilir. (Sezgül, 2010)

Geleneksel liderlik ve başarı, aklı, kalbin üzerinde tutan bir anlayışa sahiptir ve bu liderlik anlayışında duygulara yer yoktur (Bender, 2000: 34 aktaran sezgül)

Bunun yanında, günümüzdeki liderlerin, özellikle, duygusal zekâya sahip olmaları gerekmektedir. Geleneksel liderlikte kazan-kaybet olgusu, gruplaşma, korku ve kontrole dayalı bir yönetim tarzı gerek liderin gerekse çalışanların verimini ve sağlığını negatif yönde etkilemektedir. Öte yandan, teknolojiyle beraber zorlaşan rekabet koşulları hedeflerin sürekli değişebilir ve öngörülemez olması karşısında liderin, gerek yakın çevresinde gerekse dünyada gerçekleşen ya da gerçekleşmesi muhtemel olan değişimler karşısında küresel bir bakış açısına sahip olması beklenir. Gerçekliğin olmadığı postmodern bir dünya, yeni bilgi biçimleri ve yönetim için yeni roller bulmaya yönelik bir arayıştır. Postmodernizmin ortaya koyduğu belirsizlik, bu ortamda

düşünebilme ve karar verebilme becerisine sahip kişilerin liderliğini zorunlu kılmaktadır.

Modern liderlik paradigmasında etkisiz yöneticiler sabırsız, kurgulayıcı, emir veren, eleştiren, her şeyi ben bilirim diyen, kendini merkeze koyan bir yaklaşım sergilemektedir. Ayrıca, liderlikle ilgili yapılan araştırmalarda liderlerin “yalnız kahramanlar” olma yolunda olumsuz bir davranış gösterme eğiliminde oldukları görülmektedir. Özellikle, postmodern yönetim anlayışında insanların yönetime doğrudan katılımı esastır. Bireylerin istekleri doğrultusunda yönetim sürecine katılımları, bireyin kendisi için neyin iyi olduğuna yine kendisinin karar verebileceği demokratik bir katılım ortamı hazırlar.

Diğer taraftan postmodernizm, bürokrasiyi eleştirdiği bazı yönleri sıralayacak olursak;

- Sınırlı esnekliğinin olması,
- Çeşitliliğe, farklılıklara izin vermeme,
- Toplum menfaatlerinin ikinci planda tutulması,
- Sistemin kişisel menfaatler için kullanılması,
- Kişisel doyumun sağlanamaması,
- Değişime ve çevreye duyarsız kalma,
- Yüzeysellik,
- Karşıtlıklardan yaralanacak, onları kendi içinde değerlendirecek düşünce ve uygulama düzeyinin yeterli olmaması şeklindedir.

Postmodern liderlik paradigmasında ise lider, beyninin her iki tarafını da kullanır; karşılaştığı sorunlara bilindik yollarla çözüm arama yerine yaratıcılık ve farklılık felsefesiyle çözümler üretmeye çalışır; vizyoner bakış açısına sahiptir; sürekli değişim ilkesiyle hareket eder; risk ve belirsizlik durumlarında etkili yönetimi gerçekleştirir; çatışmaları yönetir; etik, ilke ve değer merkezli yönetim anlayışı sergiler (Aytaç, 2003: 62-63)

Postmodern liderlik paradigmasında farklılıklar, çeşitlilikler ve çelişkiler kullanılarak etkililiğin gerçekleştirileceği öngörülür. Yenilik ve yaratıcılık temel ilkedir. Hiyerarşik ve bürokratik örgüt yapıları yerine,

personelin inisiyatif alabildiği ve kuralları tamamen kendilerinin belirlediği bir yapılanma söz konusudur. Bu durumla karşılaşıldığında; postmodern yönetici/lider karşıtlıkları dışlamaz, onları içine alır ve anlamaya çalışır. Herhangi bir konuda tek yönlü bakış açısını ve problemin tek bir çözüm yolu olduğunu kabul etmez. Her kararı sorgular, düşünür ve farklı açılardan değerlendirmeye çalışır. Bu bağlamda; postmodern yöneticinin gelişmiş bir ego ve benlik kavramına sahip olması gerekir. (Sezgül, 2010)

1.6. Etik Liderlik Kavramı

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. Etik liderlik, liderin örgütsel amaçları gerçekleştirirken mevcut yasalar ve politikalar kadar, mesleki etik ilkelerine de uygun davranışlar sergilediği bir liderlik türüdür. Etik liderlik, liderin çevresindeki dünyayı algılaması ve bunu kavramsallaştırması ile başlar. Etik liderlik, insan kaynağını boşa harcamamak için etkili, yeterli ve mükemmel olarak uygulanan liderlik tarzıdır. Etik lider olmak için liderin sadece davranışlarında etik olması yeterli değildir. Aynı zamanda amaç, bilgi, otorite ve güvenden oluşan etik liderlik tamamlayıcılarına da sahip olması ve bunları kavrayıp geliştirmesi gerekmektedir.(<http://www.muhammeterbas.com.tr>, 2010) 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) Başka bir ifadeyle 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 liderlik, liderin etik davranışlarının yanında liderin, hem ahlaki hem de etik karakterini kapsayacak şekilde tanımlanır (Yılmaz, 2006:29) Dolayısıyla etik liderlik “karakter” ve “doğruluk” odaklıdır. Temel olarak etik liderlik, izleyicilerin itibari ve haklarına saygı davranışını sergilemeyi gerektirir. Etik lider, açık sözlü olup maksadını ifade ederek (Freeman ve Steward, 2006:3) bulunduğu kurumun sinerjik olmasını, kurumun büyüyerek yaşam alanını genişletmesini ve kurumun uzun vadede canlılık arz etmesini sağlayan kişidir (Pickett, 2005:52)

1.6.1. Etik Liderliğin Özellikleri

Liderlik özelliği olarak etik, birey ve örgütler açısından genel manada değerlendirildiğinde, örgütsel yapı içerisinde demokrasinin işlemesi ve uygulanması adına en uyumlu liderlik tarzı olduğu görülmektedir (Hermond, 2005-2006:4)

Harvey, etik liderlikle ilgili yaptığı araştırmalar sonucu etik liderliğin on temel özelliğini ortaya koymuştur (Harvey, 2004:23)

1. Etik liderler, ortak değer yargılarını ve etik standartları düzenli ve devamlı bir şekilde dile getirir ve bunların takipçileri tarafından anlaşılmasını, benimsenmesini sağlamaktadırlar.
2. Etik liderler, kişilere sorumluluk ve sorumluluk duygusu verirler. Bu liderler öncelikle kendilerini ve sonra diğer insanları etik değer ve kurallara uygun davranış gösterme konusunda sorumlu kılarlar.
3. Etik liderlerin, takipçilerine örnek oluşturacak, başka kişilerden de dürüst davranmalarını beklerler.

4. Bu liderler, karar alma süreçlerinde ve takipçilerini ve kendisine rehber edindiği ilkelerini göz ardı etmezler. Sergiledikleri her davranışta etik değerlerini muhafaza ederler.
5. Etik liderler, izlenen politikalar ve gerçekleştirilen uygulamaların uyum içinde olması noktasında titiz davranırlar.
6. Etik liderler, insanların doğru bildikleri inanışlarını, insanlar için iyi davranışlara dönüştürmelerini sağlamak açısından gerekli güveni ve becerileri elde etmelerine yardım etmek amacıyla zaman ve kaynak ayırırlar.
7. Etik liderler, sahip oldukları etki alanları içindeki herkesin duygu, düşünce ve davranışlarına dikkat ederler.
8. Etik kurallara ve değerlere uyum sağlanması belli bir birikimin sonucunda olduğundan etik liderler, birçok alanda pek çok sayıda küçük çaplı iyileştirmeler gerçekleştirirler.
9. Etik liderler, bağlı oldukları kurum için personel temin edilmesi ve temin edilen bu personelin terfi ettirilmesi konusunda karar verirken, kabul gördüğü misyonlarını, değerlerini ve vizyonlarını ölçüt olarak kullanırlar.
10. Etik liderler, yaşanan bir olay karşısında birilerini suçlamak ya da başkalarının harekete geçmesini beklemek yerine, öne çıkarlar ve etik konusunda yol gösterici olmak yönünde izleyenlerini motive ederler.

Brown ve Trevino da etik liderlik, izleyen davranışları ve örgütsel koşullara ilişkin önermelerde bulunmuşlardır. Bunlar (Brown ve Trevino, 2006:601)

1. Etik anlamda rol model olmak, etik liderlikle pozitif yönde ilişkilidir.
2. Etik davranışı oluşmasını sağlayacak bir ortam, etik liderlikle pozitif yönde ilişkilidir.
3. Moral güç, etik ortam ile etik liderlik arasındaki ilişkiyi olumlu yönde güçlendirir.
4. Anlaşılabilir olmak, etik liderlikle pozitif yönde ilişkilidir.
5. Vicdanlı olmak, etik liderlikle pozitif yönde ilişkilidir.
6. Sinirli olmak, korku ve kuruntu duygusuna sahip olmak etik liderlikle negatif yönde ilişkilidir.

7. Gücü başkalarına fayda sağlamak için kullanma, güç ihtiyacı ve etik liderlik arasındaki ilişkiyi olumlu yönde güçlendirir.
8. Baskı kurmak, etik liderlikle negatif yönde ilişkilidir.
9. Liderin moral düzeyinin ve izleyenlerle ilişki düzeyinin yüksek olması, etik liderlikle pozitif yönde ilişkilidir.
10. Liderin verdiği kararların sonucunda moral yargılamayı kullanması, moral muhakeme ve etik liderlik arasındaki ilişki düzeyini yükseltir.
11. Liderlerin iç kontrol sistemini kullanması, liderlerin dış kontrol sistemini kullanmasına göre daha güçlü etik liderlik özelliklerine sahip olduklarını gösterirler.
12. Kendini sorgulama (Öz değerlendirme), sosyal bağlam ve etik liderlik arasındaki ilişkinin uyumunu artırır.
13. Etik liderlik, takipçilerin etik karar verebilmesi ile pozitif yönde ilişkilidir.
14. Etik liderlik, örgüt içerisindeki sosyal davranış ile pozitif yönde ilişkilidir.
15. Etik liderlik, örgüt içerisindeki anti-sosyal davranışlarla negatif yönde ilişkilidir.
16. Etik liderlik, izleyenlerin iş tatmini, motivasyon düzeyi ve örgütsel bağlılıkları ile pozitif yönde ilişkilidir.

Bütün bu kavramların yanı sıra liderin sahip olduğu karakter özelliğinin yanında, liderin sahip olduğu etik değerler, örgüt içerisinde sergileyeceği davranış ve tutumları ortaya koyar.

Bunun nedeni liderin etik davranışların, kurumsal yapının etikselleşmesi üzerinde etkisi vardır. Örneğin, etik değerler ve yönelimlere sahip olmayan bir lider, belki diğer liderlik özellikleri açısından başarılı bir lider olabilir. Ancak yapısal olarak etik değerlere sahip bir örgüt oluşturamadığı için, örgüt üyelerine kendini değer yargılarını kabullendirme zorlukları yaşayabilir. Etik lider, yapacağı eylem ve alacağı kararlarında etiksel sorumluluk üstlenen kişidir (Çelik, 2000:91)

Etik liderliğin, kuramsal açıdan bakıldığında özellik ve durumsallık kuramlarıyla benzer özelliklere sahip olduğu düşünülmektedir. Öncelik olarak,

etik liderin sahip olması ve taşıması gereken bir takım etik değer yargıları ve etik ilkeleri, etik liderliği özellik kuramıyla bütünleştirmektedir. Bu açıdan etik liderlikte liderde olması gereken özelliklerden sadece etiksel özellik öne çıkmaktadır. Tabii bu arada uygun bir örgüt ortamının olması, etik liderin etiksel davranışlarını sergileyebilmesi için gereklidir. Uygun ortamın olması ise daha çok örgütün sahip olduğu kültürel yapıyla ilişkilidir. Dolayısıyla, etik liderlik ile kültürel liderliğin birbiriyle yakın bir ilişki içerisinde olduğu gözlenmektedir. Etik değerlerin izleyenler tarafından kabul edilmesi ve benimsenmesi örgüt kültürünün güçlü olmasına bağlıdır. Etik liderin ne kadar etkili olduğunu ortaya koyan temel faktör, örgüt kültürünün güçlü veya zayıf olma durumudur (Çelik, 2000:210)

1.6.2. Etik Liderliğin Önemi

Etik liderlik, öncelikle etik olgunluk açısından değerlendirildiğinde önem arz etmektedir. Etik olgunluk denilince, doğru ve yanlışın ne olduğu hakkında bir karara varma yeteneği ve karar alma süreçlerinde etik değerlerle bağlı kalarak doğru seçim yapabilmeyi ifade eder. Etik olgunluk, liderin iş yaşamında ve özel hayatında etik davranış açısından kendini geliştirmesi ve izleyenlere örnek teşkil etmesidir. Eğer bir lider, etik olgunluğa sahip değilse, örgütsel anlamda başarısız olması doğaldır. Böyle bir durumla karşı karşıya gelmemek için liderlerin, kendilerini etik yönden etiksel olgunluğa ulaştırmaları gerekir. (Özkeskin, 2013)

Etik değerlerin liderlikteki önemi sadece günümüzde ön plana çıkmış bir durum değildir. İnsanlık tarihinin hemen her döneminde etliğin önemi ifade edilmiştir. 1069 ve 1070 yıllarında yazdığı Kutadgu Bilig adlı eserinde Yusuf Has Hacib;

- Doğru sözlü, dürüst, seçkin ve iyi tabiatlı,
- Adil, hayâ ve takva sahibi, cesaretli, sabır ve sükûnetli,
- Alçakgönüllü, ılımlı, cömert olmak,
- Fesat ve kötü alışkanlıklar sahibi olmamak,
- Doğru kuralları koymak ve zulmetmemek,

Hizmette bulunanları ödüllendirmek gibi etik değerlerin bir liderde bulunması gerektiğini dile getirmiştir (Yılmaz, 2005:44)

1.6.3. Etik Liderlik Boyutları

Etik liderlik kavramının 4 boyutu yer almaktadır. Bunlar, iklimsel etik, iletişimsel etik, davranışsal etik ve karar vermede etik şeklindedir.

1.6.3.1. İklimsel Etik

Aronson (2001)'a göre bir örgütte liderin etik davranışlar sergilemesi etik iklimin oluşturulabilmesi için gerekli, ancak yeterli değildir. Örgüt içerisinde, etik iklim oluşturabilmek için bununla beraber etik liderlik gerektirir. Örgütlerde meydana gelecek etik iklim, örgüt üyelerine liderler tarafından sergilenen davranışlar içerisinde neyin uygun veya kabul edilebilir olduğu konusunda yol gösterir. (Çıraklı, vd. 2014)

Bu açıdan liderin öncelikle kendisinin ve daha sonra da izleyenlerinin karşılaştığı ve tecrübe ettiği durumlar ve olaylar karşısında örgütsel algının pozitif bir yönde olması için etik bir iklim oluşturma, etik liderin en öncelikli görevi haline gelmiş bulunmaktadır. (Sezgül, 2010).

Dolayısıyla, etik liderlerin örgütsel yapı içerisindeki çalışanların etik davranışlarının gelişimini olumlu yönde etkileyecek doğru ortamı oluşturmaları gerekmektedir. (Çıraklı, vd. 2014)

1.6.3.2. İletişimsel Etik

Brown ve arkadaşları, etik liderliği tanımını ortaya koyarken, iletişimin çift yönlü olmasının önemine vurgu yapmış ve iletişim aracılığıyla etik liderlerin etik değerleri izleyicilere aktardığını ifade etmişlerdir. Örgütler tarafından etik ilkelerin kabullenmesi ve benimsenmesi konusunda liderle etkileşimlerinin önemini ön plana çıkarmaktadırlar. Çalışanlarda etik değer algısını oluşturmak için liderlerin iş görenlerle iletişim kurarken etik kurallara dikkat etmeleri gerektiğini belirtmektedir. Ayrıca etik liderlerin söyledikleri söz ve sergiledikleri eylemleri arasında tutarlılık bulunmalıdır. İzleyicileri

tarafından, etik liderler iyi, doğru ve açık iletişimciler olmalarının yanı sıra anlayışlı dinleyiciler olarak algılanmaktadırlar. Bu anlayış neticesinde, örgüt içerisindeki çalışanlar etik liderleri diğer liderlere nazaran daha anlayışlı ve yaklaşılabılır kişiler olarak görürler. Bu nedenle çalışanlar, diğer lider türleriyle mukayese ettiğinde etik değer yargılarına sahip liderin kendisini dinleyeceğini bilir ve en sert konuları bile etik liderle konuşmaktan kaçınmazlar. (Çıraklı, vd. 2014).

1.6.3.3. Davranışsal Etik

Örgütler, yöneticiler tarafından örgüt içerisinde oluşturulmak istenen bir etik iklimin yöneticiler tarafından geliştirilmesine ve sürdürülmesine yardımcı olmak için etik kodları, kurumsal etik denetimleri, standart prosedürler ve etik eğitimi programları gibi resmi sistemler uygularlar. Ancak etik ilkeler, söylemlerden ziyade gerçekleştirilen eylemlerde kendilerini daha fazla gösterdikleri için örgüt içerisinde liderlerin sergilediği davranışların informal etkisi resmi sistem ve kurallardan daha önemli olabilir. Çünkü meydana gelen olay ve durumlar sonucunda liderin söylediği sözler ve sergilediği davranışlar arasında uyumsuzluk ve tutarsızlık söz konusu olduğunda izleyiciler hayal kırıklığına uğrar liderin etkinliği azalır, izleyiciler olumsuz tavırlar sergileyebilirler. (Çıraklı, vd. 2014)

Liderliğin doğasında bulunan ve liderin izleyicilerini etkilemesini sağlayan özellikleri, liderlerin etik davranışlarıyla etkisini artırır ve liderin rol model olmasını sağlar. (Uğurlu ve Üstüner, 2011)

Etik liderler, her durumda etik davranışlar sergileyen, izleyicilerinin bireysel ihtiyaçlarını dikkate alan, olaylar karşısında önyargısız ve tarafsız olan, örgüt içerisinde çalışanların haklarını savunan ve bu davranışlar neticesinde çalışanlar üzerinde güven duygusu oluşturan kişilerdir. (Teyfur ve diğerleri, 2013)

Etik liderler, çalışanların davranış ve tutumlarında etik davranışları konusunda ahlaki açıdan örnek olarak onların gelişim ve dönüşümlerine yardımcı olur ve onlara yol gösterir. (Çıraklı, vd. 2014)

1.6.3.4. Karar Vermede Etik

Liderler, genellikle meydana gelen olaylar sonucunda neyin doğru veya iyi olduğu yönünde karar verme durumunda birçok problemle karşılaşılır. Karşılaşılan bu problemlerin çoğu da temel olarak etiği içerir veya etik bileşenine sahiptir. Etik, liderlerin karara varma süreçlerinde doğru veya yanlışın ne olduğu konusunda cevap bulmaları ve tutarlı kararlar almaları için bir temeldir. Lider için, Etik ve ahlaki açıdan vereceği kararların doğru olması hem bireysel hem de örgütsel açıdan önemli bir sorumluluktur. (Akdoğan ve Demirtaş, 2014)

Bunun nedeni, çalışanların, etik ilkeler ve ahlaki kurallar çerçevesinde liderin doğru ve dürüst kararlar vermesine ilişkin beklentileri söz konusudur. Liderler önlerine gelen problemleri etik açıdan uygun olacak bir şekilde çözüme kavuşturduklarında çalışanların tarafından etik lider olarak algılanacaklardır. (Çıraklı, vd. 2014)

1.6.4. Farklı Liderlik Tarzları ve Etik

Bu bölümde, farklı liderlik modelleri ve bu modellerin etik kavramıyla ilişkileri incelenecektir. Bu sayede, liderlik teorilerinin etik kavramıyla olan ilişkilerinin ortaya konması, etik liderlik kavramının daha iyi ve doğru anlaşılmasına katkı sağlayacaktır. Bununla yanı sıra, örgüt içerisindeki kültürün ve iklimin etik olarak yerleştirilmesinde ve liderin etik yönlendirmelerde alacağı rolün artması, neticesinde bu alana yönelik araştırmaların da artmasına yol açmıştır. Bu durum, liderin etik davranışlarının ve bu davranışların bileşenlerinin tartışıldığı etik teorilerde “yeni dalga” olarak isimlendirilmektedir Etik kavramına yönelik geliştirilen farklı bakış açıları, liderlikle ilgili farklı teorileri ortaya çıkarmıştır. Birtakım benzerliklere sahip olsalar da bu bakış açılarında, etik liderlik açısından bazı noktalar da farklılıklar ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle etik liderliğin daha iyi ve doğru anlaşılmasını sağlamak açısından öncelikle farklı liderlik tarzlarının etik yönetime bakış açısını değerlendirmek yararlı olacaktır. Dönüşümcü liderlik,

otantik liderlik, manevi liderlik, karizmatik liderlik ve Makyavelist Liderlik ile etik arasında nasıl bir ilişki olduğu ve bu liderlik tarzlarında etiğin nerede yer aldığına vurgu yapılmıştır. Her ne kadar bu liderlik tarzları etik açıdan belli bir içeriğe sahip olsalar da liderliğin etik yönünü tam olarak vurgulayamamaktadır. (Yeşiltaş ve Tuna, 2013)

1.6.4.1. Dönüşümcü Liderlik ve Etik

Dönüşümcü liderler, astlarının sahip oldukları yetenek ve becerileri her yönüyle ortaya çıkararak ve astlarının kendilerine güvenmelerini sağlarlar. Bu sayede astlarından en yüksek düzeyde fayda elde etmeyi amaçlayan liderlerdir (Alkın ve Ünsar, 2007, s. 80).

Dönüşümcü liderlik tarzı, liderin ve çalışanın ahlâki değerleri ve motivasyonu üzerinde olumlu yönde etkiye sahiptir. Burns (1985) ve Bass'ın (1978) tarafından oluşturulan bu liderlik tarzının davranış bileşeni dört kısma vardır. Bu bileşenler; karizma veya ideal etki, ilham verici motivasyon, entelektüel teşvik ve bireysel ilgidir (akt. Owen, Hodgson ve Gazzard, 2004/2007, s. 317; Topaloğlu ve Avcı, 2009)

Dönüşümcü liderlik tarzının en önemli bileşeni karizmadır. Karizma, asların liderlerine derin bir duygusal bağlılıkla bağlanması ve yüksek hedeflere ulaşması açısından bireylere ilham verme ve yol gösterme yeteneği olarak ifade edilmektedir. İzleyenlerin liderleri takip ve taklit etmesi açısından önemli olan nokta liderin karizmatik olduğunu ifade etmektedir. Eğer bir lider gerçekten dönüşümcü özellikler taşıyorsa, sahip olduğu karizma ve ideal etki ahlâki ve etik standartlara sahip olduğunun bir göstergesidir. Teori olarak dönüşümcü liderlik; liderin bireyin davranışlarını sergilerken istenilenleri yapması ve bununla birlikte etik davranışlar ortaya koyması adına ödül sistemini kullanmaktadır. Dönüşümcü lider, örgütsel ve bireysel açıdan ulaşılmak istenen ortak amaçların başarılması için gayret göstermekte; ödül sistemini de ancak bu ortak değerlere ulaşıldığı zaman kullanmaktadır. Ahlâki açıdan dönüşümcü liderin yüksek değerlere sahip olduğunu söyleyebiliriz. Bu durum Bass'ın önceki çalışmalarında “dönüşümcü liderin kendi değerleri çerçevesinde etik değerler içinde yer alan (erdemlilik, doğruluk) değerlere sahip” şeklinde yer

almaktadır. Howell ve Avolio ise sosyalleşmeye vurgu yaparak, ancak sosyalleşmiş liderin ortak iyiyi düşünebileceğini ve bunun da gerçek anlamda dönüşümcü liderlik olabileceğini ifade etmektedir. Dönüşümcü lider, takipçilerini yönlendirirken bencilce bir tutum ve davranış sergilemeden başkalarını düşünerek hareket eder. Bu tarz davranışlardaki doğruluk, hizmet ve ortak ilginin artırılması gibi kavramlar dönüşümcü liderin ilkeleri içerisinde yer almaktadır. Bunun yanında dönüşümcü liderin sergilediği davranışlarla takipçilerini aynı yola sokmaya yönelik eylemler içerisinde bulunduğunu da ifade edebiliriz. Dönüşümcü lider, örgütlerde etik bir çevrenin/iklimin yaratılmasında ve etiğin kurumsallaşmasında önemli roller üstlenebilir, etiğin örgütlerde kurumsallaşmasında ve genişlemesinde;

- 1) Örgütle çalışanlar arasında psikolojik bir anlaşmanın oluşturulması,
- 2) Çalışanların örgütsel bağlılığının güçlendirilmesi,
- 3) Etik uyumlu bir örgüt kültürünün yaratılmasının önemli olduğunu

ileri sürmektedir. (Yeşiltaş ve Tuna, 2013)

1.6.4.2. Otantik Liderlik ve Etik

Otantiklik kavramının kökeni Yunan felsefesine dayanmakta ve kendini tanıma, olanı kabul etme, kendi kendine olma ve sahip olunan gerçekleri sürdürme anlamına gelmektedir. Diğer bir deyişle, “birey; kendi öz değerlerine, kişiliğine, tercihlerine ve duygularına bağlı olduğu ölçüde otantiktir” (Kesken ve Ayyıldız, 2008)

Otantiklikle ilgili olarak Kernis (2003) tarafından yapılan çalışmada kavram “kişinin gerçek öz benliği” olarak ifade edilmiştir (akt. Gündoğdu ve İslamoğlu, 2012)

Otantikliğin kelimesinden de anlaşılacağı üzere, bu kavram odaklandığı tanımlamalar daha çok benlikle ilgilidir. Dolayısıyla otantik liderlik, liderin benlik tanımlaması ve süreci üzerine odaklanmıştır. Otantik liderliği profesyonel açıdan etkili, etik açıdan da kuvvetli ve bilinçli bir liderlik tarzı olarak tanımlayabiliriz (Tabak, Polat, Coşar ve Türköz, 2012, s.93)

Otantik liderlik modelinin gelişme sürecine bakıldığında, bu modelde pozitif örgütsel davranış kalıplarının, dönüşümcü liderlik teorisinin ve etik kavramının ön plana çıktığı dikkat çekecektir. Örgüt içerisinde otantik davranışlar ortaya koyan liderler, bu şekildeki davranışları ortaya koymaktan kaçınan liderlerden fazladır. Liderlerin otantik davranış kalıpları içerisinde hareket edip etmemesine bağlı olarak, otantik olmak lideri toplumsal açıdan oluşacak baskılar nedeniyle etik kural ve değerlere daha fazla önem vermeye ve dikkate almaya yöneltmektedir. Bir liderin otantik olma durumu, ahlâki değer ve davranışların devam ettirilmesi ve her türlü zor koşullara rağmen ahlâki değerlere bağlı kalmayı beraberinde getirmektedir. (Yeşiltaş ve Tuna, 2013)

Otantik liderlik denilince “çok geniş kapsamlı olarak nasıl düşüneceğini ve nasıl davranacağını bilen, kendini çok iyi tanıyarak diğerlerini algılayan ve yönetsel anlamda diğerlerinin değerlerine saygılı, ahlâki bakış açısının, bilgisinin ve gücünün farkında olarak yöneten, birey olarak yetenekli, umutlu, iyimser, dirayetli ve yüksek ahlâki karakterlere sahip kimse” şeklinde tanımlanmaktadır. İlişkiler de şeffaf olmaya odaklanmak, yüksek kişisel farkındalık, ahlak anlayışının içselleştirilmiş olmasına sahip olmak ve dengeli bir şekilde bilgiyi değerlendirmek gibi temel bileşenler, otantik liderin nitelikler olarak sıralanmaktadır. Liderlerin çalışanlarla olan ilişkiler de şeffaflığa odaklanmaları, örgüt içerisindeki her çeşit gelişme, sonuç, amaç ve performans hedefleri konusunda çalışanlarla açık iletişim kurduklarını ortaya koymaktadır.

Dengeli bir şekilde bilginin değerlendirilmesi bileşeni, yöneticilerin karar alma aşamalarında çok farklı ve çeşitli kanallardan bilgi toplaması ve bu şekilde örgüt politikalarının ortaya konulmasını ifade etmektedir.

Ahlak anlayışının içselleştirilmesi bileşeni, yöneticilerin hiçbir durumda ahlaki değerleri ve kuralları şahsi menfaatleri için göz ardı etmeyeceklerinin önemli bir göstergesidir. Yüksek kişisel farkındalık ise yöneticilerin duygu ve düşüncelerini olduğu gibi ortaya koyabilmesi ile güçlü yönlerinin ve zayıf yönlerinin farkına vararak davranışlarını sergilemesini ifade etmektedir.

Örgüt içerisinde otantik liderlik tarzının yaygınlaşabilmesi için, herhangi bir karara varılırken liderler öncelikle etik bileşenlerin desteklemesi gerektiğini ön plana çıkarmalıdır. Otantik lider için böyle bir konuya destek vermek, alınan kararlarda ahlaki kapasite, etkililik, cesaret ve eğilimlerin artırılmasında önemli bir etkiye sahip olduğunu, bunun neticesinde etik temeline dayalı iş yapılış şekillerinin örgüt içinde yaygınlaştırılmasında ve otantikliğe ulaşmada başarıya ulaştığını ileri sürmektedir.

Otantik liderlik, dönüşümcü liderlik ve etik liderliğin oluşturduğu bir birleşim olarak da ifade edilebilir. Bu açıdan otantik lider, dönüşümcü liderlikteki gibi astlarına karşı yönlendirici veya astlarına karşı işbirlikçi olabileceği gibi astlarına karşı otoriter liderlik davranışını da ortaya koyabilir. Otantik lider, sergilediği davranış ve tutumlarında sahip olduğu derin kişisel değerleri ve samimiyeti kullanmakta, çalışmakta olduğu kurumda astlarına karşı inanılabilirliği tesis etmekte, onların saygısını kazanmak ve güvenini elde etmek için onlara farklı açılardan bakabilme yetisini kazandırmakta ve astlarıyla işbirliği sağlayabilmek için farklı bağlantılar gerçekleştirmektedir. Bütün bu süreçte var olan paydaşlar aynı davranış kalıplarını ortaya koymakta ve bu etik ilkelerin örgüt kültürü haline dönüştürülmesi ve yaygınlaşması için çalışmaktadır. (Yeşiltaş ve Tuna, 2013)

1.6.4.3. Manevi Liderlik ve Etik

Yeni liderlik yaklaşımları içerisinde yer alan bir diğer liderlik modeli ise manevi liderliktir. Kavram açısından değerlendirildiğinde maneviyat “Allah’a yakınlık duygusu içinde olmak ve bunu yaparken yaşama ve dünya’ya ait bütün değerlerden uzak durmayı ifade etmektedir. Din kavramı ile maneviyat kavramı iç içe geçmiş haldedir. Bu iki kavramın aralarındaki farklılık; kişinin hayatındaki inanç ve ibadetleri din kavramının içinde yer almakta iken, maneviyat kavramında ise kişinin yaşam ilkelerinin bulunması gösterilebilir. Bu şekliyle maneviyat kavramı organize haldeki veya biçimsel olan din kavramından daha geniş ve kapsamlı bir kavramı ifade etmektedir. (Fry, 2003; Baloğlu ve Karadağ, 2009, s.167)

Maneviyat; “bireyin kendi kendini sorgulaması yoluyla bir anlama ulaşması” ya da daha değişik bir bakış açısı ve ifadeyle “insanlarla bir bütün olarak hareket etme ihtiyacı, yaşam gücü ve içsel bir deneyim” olarak tanımlanabilir. (Kesken ve Ayyıldız, 2008, s.745) Krishnakumar ve Neck (2002), bu konuda yaygın olarak kullanılan tanımların olduğunu ve bunların içinde ön plana çıkan tanımlamalar üç farklı grupta toplandığını belirtmektedir.

Bunlar; içsel odaklı bakış açısı, inanç temelli bakış açısı ve varoluşçu bakış açısıdır. İçsel bakış açısına yönelik yapılan değerlendirme ve çalışmalar incelendiğinde, bireyin hareket etmek için içinden gelen gücü dikkate aldığı görülecektir. İnanç temelli yaklaşımda, bireyin sergilemiş olduğu ve ortaya koyduğu faaliyetler, inancının gereksinimlerini yerine getirme amacıyladır. Varoluşçu yaklaşım ise, bulunulan işten anlam çıkarmaya veya orada bulunma nedenini açıklamaya yönelik tanımlamalardan oluşmaktadır. Eğer bireyin yaptığı iş, birey için herhangi bir anlam ve değer ifade etmiyorsa, bu durum bireyin davranışlarına negatif yönde yansıtacaktır.

Maneviyat, bireylerin sahip oldukları etik bilişle ilişkili ve bağlantılıdır. Kavram, bireylerin farklı durumlarda bireylerin etik yönünü nasıl bir şekilde algıladıklarıyla yakından ilgilenmektedir. Maneviyatın düzeylerinin artması, bireylerin etik olan veya olmayan durum ve olaylara yönelik algılama düzeylerini etkilemektedir. Maneviyat, etik temelli biliş düzeyi ile kavramsal açıdan yakın ilişkisi olan ve bireylerin etiksel açıdan farklı olayları nasıl algıladıklarına yönelik karar vermesi açısından önemli bir etkidir. (Fernando ve Chowdhury, 2010, s. 213).

Manevi liderliğin temel amacı, bireylerin ve liderlerin en temel ihtiyaç ve gereksinimleri olan üyelik ve arayış duygularını dikkate alarak onların manevi yönden rahata ulaşmalarını sağlamaktır. Manevi liderlik bu duruma ek olarak ortak bir vizyonu geliştirmek, özgeci bir sevgi oluşturarak, iş ortamında manevi bir duygunun ortaya çıkmasına katkı sağlayarak, güçlenmiş ve sağlam ekipler ortaya koyarak, örgütsel anlamda bağlılığı güçlendirerek ve verimlilik düzeylerini artırarak manevi hazzın yükselmesine katkı sağlamaktadır. Manevi liderliğin odak noktasında, çalışanların sahip oldukları iş aracılığı ile oluşmuş

arayış ve iş yerindeki sosyal bağlantılar bulunmaktadır. Ortak bir vizyon oluşturmak için manevi liderlikte bu yol kullanılmaktadır.

Manevi liderliğin örgütün iç çevresinin yanı sıra dış çevresinde de olumlu etik etkilerinin bulunduğunu öne sürülmektedir. Manevi lider için; lider-üye etkileşiminin en üst seviyede gerçekleştirilmesi yönünde hareket eden, müşterilerle de aynı düzeydeki etik değer ve yargıların paylaşılması, yardım ikliminin oluşturulması ve çevresel faktörlere değer veren bir örgüt için çaba harcadığını ifade etmek mümkündür. Liderlerin sahip olacağı manevi değerler ve davranışlar astlarına ve çevreye saygıyı beraberinde getirmektedir. (Yeşiltaş ve Tuna, 2013)

1.6.4.4. Karizmatik Liderlik ve Etik

Karizmatik liderlikte bireyler, liderin doğüstü güçlere sahip ve olağan dışı bir kişi olduğuna veya en azından istisnai güçlere sahip olduğuna inanırlar. Takipçileri liderin sahip olduğu bu güçleri kendilerinin yararına olacak biçimde ortaya koymasını beklerler.(Kozak, 2008, s. 497)

Genelde karizmatik lider, sergilediği davranışları ve yaptığı eylemleri ile takipçilerine ilham verici bir vizyon yaratarak, diğer liderlik tarzlarından farkını ortaya koymaktadır. Karizmatik liderlik tarzında lider, takipçilerinin duygu ve düşüncelerine, kendisinde bulunan yetenekleri ve davranışlarıyla etki etmektedir. Böylece, liderin sahip olduğu yasal otorite sayesinde bireylerin sadece lideri takip etme seçimini kolaylaştırmanın yanı sıra; aynı zamanda liderin sahip olduğu sıra dışı yetenekleri de kolay algılamasını sağlamaktadır.

Karizmatik liderin, sahip olduğu etik standartlar çok fazladır ve bu etik ilke ve yargılar örgüt içerisinde etik uyumlu kültürün oluşturulmasında farklı bakış açıları ortaya koyan, kişiler arasındaki bireysel ilişkilerle takipçilerine yön veren etkili bir lider olarak ifade edilebilir.

Astların gözünde etkili liderliğin meydana gelmesinde, devamlı olarak öne sürülen en önemli bileşen karizmadır. Karizma, bir özellik olarak ve bir davranış biçimi olarak bireylerin üzerinde devamlı bir etkiye sahiptir.

Karizmatik lider; örgüt içerisinde yüksek bir vizyon meydana getirmekte, takipçileri açısından etkileyici bir iletişim ortamı oluşturmakta, kişisel anlamda risk üstlenmekte ve astlarının sahip olduğu yüksek beklentilere etkin iletişim yoluyla karşılık vermektedir. Böyle bir liderlik tarzı, astlarının benlik duygularına etki yaratarak örgütün sahip olduğu misyonla ve vizyonla özdeşleşmesine katkıda bulunmaktadır. Bunun yanı sıra karizmatik liderin sahip olduğu özellikler bireylerin örgüte dâhil olma, örgüte bağlılık ve örgütle özdeşleşme gibi farklı adanmışlık türlerine yönelik pozitif katkıları da vardır. Karizmatik liderliğin sahip olduğu karizma özelliği örgütsel açıdan değerlendirildiğinde, çok önemli derecede sonuçlarının olduğu ifade edilebilir.

Liderler etik değer ve ilkelere sahip olabileceği gibi bunun yanı sıra bu değerlerden yoksun da olabilir. Buna benzer bir biçimde karizmatik liderler içerisinde de etik değerlere sahip olanlarının yanı sıra bu değerlere sahip olmayanları da vardır. Etik liderliğe dair özellikleri incelendiğinde karizmatik liderlik; sahip olduğu gücü astlarına hizmet amacıyla kullanmak, vizyonunu oluştururken takipçilerinin ihtiyaçları doğrultusunda oluşturmak, kendisine yöneltilen eleştirilerden dikkate alarak bu eleştirilerden ders çıkarmak, takipçilerinin düşünce yapısını etkileyerek, onların bağımsız ve özgün düşüncelerini sağlayarak astların liderlerini sorgulayabilmeleri yönünde onları cesaretlendirmek, bireyler arasındaki ilişkilerde iletişimin çift yönlü olmasını sağlamak, takipçilerinin kendilerini geliştirmeleri yönünde eğitim ve gelişimlerine zaman ayırarak, toplumsal ve sosyal gereksinimlerin giderilmesi amacıyla içsel ahlâki standartlara duyulan güvenin yükselmesi için gayret sarf etmek şeklinde sıralayabiliriz.

Sayıdığımız bu özellikler genel hatlarıyla etik anlamda karizmatik liderliğin özelliklerini ortaya koymaktadır. Etik olmayan karizmatik liderlikte ise, sıraladığımız bu özelliklerin tam tersi karşımıza çıkmaktadır.(Yeşiltaş ve Tuna, 2013)

BÖLÜM 2

ÖRGÜTSEL ADALET

2.1. Adalet Kavramı

İnsanların toplum olarak yaşamaya başlamalarından sonra, aşağı yukarı bütün tarihsel dönemlerde sosyal adalet kavramı bilim adamlarının ilgi alanına girmiştir. Bu konuyla ilgili ortaya çıkan ilk yazınlarda; insanların birbirleriyle olan ilişkilerinde davranış ve tutumlarının nasıl olması ve kaynakların paylaşımının ne şekilde yapılması hep tartışma konusu olmuştur.(Özmen vd. 2007:20)

Günlük dilde adalet kavramı, doğruluk ve haklılık ifadesi olarak kullanılır ve hak kavramı, adaletin ön koşulu olarak kabul edilir. Bir davranış ve hareketin adalete uygunluğu, doğruluğu adalet kavramıyla ifade edilir. Her hangi bir yerde eşitlik ve özgürlükten bahsedilebilmesi için hak kavramının olması gerekmektedir. Dolayısıyla adalet ve hak kavramları arasında sıkı bir bağ vardır. Çünkü hak ihlal edilmeye başlandığı zaman bireylerde, adalet arayışı ön plana çıkmaktadır (Gündoğan, 2003).

Başka bir ifade ile adalet, bireylerin birbirlerine tutum ve davranışlarını sergilerken toplumsal düzen içerisindeki yerlerine uygun bir şekilde davranmaları ifade eden bir kavramdır (Kaya, 2008: 232).

Adalet kavramın kelime kökü olarak ele alındığında “adl” sözcüğü İngilizce deki “justice” kelimesinin anlam olarak karşılığını ifade etmektedir. Kelimenin kökünü oluşturan “Just” ise gerekli düzenlemelerin yapılarak mevcut sistemin veya mevcut düzenin doğru şekilde herhangi bir aksamaya uğramadan işleyebilmesi olarak ifade edilmektedir (Kaya, 2008:232).

Yönetim literatürü incelendiğinde adalet kavramı, ilk olarak yunan düşünürleri tarafından ortaya atılmıştır. Aristo, Plato, Sokrates, Nozick ve Rawls gibi felsefi düşünürlerin üzerinde araştırma yaptıkları ve yaşanan

hayatın iyi olarak algılanabilmesi için insan haklarının önemini vurguladıkları dikkat çekmektedir.(Yavuz, 2010)

Toplum felsefesinin gelişmediği dönemlerde eğer “adaletsizlik” olmasaydı insanlar adaletin kavramı hakkında herhangi bir fikre sahip olamayacaklardı düşüncesi ile ileri sürülmüştür (Gündoğan, 2003).

Adalet, iyilik sevgisi olarak ifade edilmiş, hukuk ve ahlak kavramları arasında bir ayırım yapmamıştır (Güriz, 1994:13).

Adalet kavramı ifade edilirken eski yunan medeniyetlerinde “Themis”, “Dikē” ve “Nomos” terimleri kullanılmıştır. Sırasıyla; doğal olan şey, usul, yordam, “Themis” anlamına gelirken, ahlaki boyut olarak adalet kavramını “Dikē” ifade etmektedir. “Nomos” ise ilk olarak gelenek ve kural gibi anlamlar için kullanılırken ilerleyen zamanlarda yazılı kanunlar içinde kullanılır hale gelmiştir.(Orhan, 2012:13-14)

Bir anlam ifade edecek şekilde adalet kavramını ilk kez yorumlayan Aristo ve Plato dur. Aristo, “Adaleti erdemin bütünü olarak ele almanın yanında, erdemin bir parçası olarak birkaç adalet çeşidi olduğunu belirtmiştir.” ve bu tanımı yaparken kişilerin sergiledikleri adil olmayan davranışlardan ve adil olmayan durumlardan yola çıkmıştır.(Gündoğan, 2003) Bunlar; iki başlık altında ifade edilebilir. Herkesin kedi payına düşeni aldığı adalet “dağıtıcı”, hukuki açıdan eşikliğin olduğu adalet ise “denkleştirici” adalet olarak tanımlanmıştır. Diğer yandan Platon adaleti bir araç olarak görür ve bu sayede erdemli ve düzenli bir toplum oluşturulmasını amaçlar.(Demir,1987:41)

Etik ve ahlaki açıdan adalet kavramı, geçmişten bugüne kadar, birçok çağdaş ve eski araştırmacılar, filozoflar tarafından incelenmiştir. Adaleti kavramı herkese adil bir şekilde davranmak ve hakkı olanı vermek konusunda sonsuz ve sürekli olarak çaba sarf etmek olarak açıklamıştır. Kimine göre ise adalet kavramı, insanların sözlerine olan sadakatleri olarak değerlendirmiştir. (Şanlımeşhur ve Arslantaş, 2015) Alman filozof Kant, adaletle kavramını açıklarken üç ilkeyi vurgulamıştır. “Şerefli yaşa, kimseye zarar verme, herkese payına düşeni ver” (Güriz, 1994:14). Hume’a göre adalet bir erdemdir ve kaynağı faydadır (Gülcan, 2007:85-90).

Genel bir ifadeyle adaletin “toplumsal gerçekçilik” faktörü öne çıkartılmaktadır. Literatürde, sosyal adalet eşit haklar ve eşit bölüşüm ifade edilmiştir. (Kaya, 2008:230). İlerleyen zamanlarda sosyal adalet, örgüte uyarlanmış ve örgüt içindeki kazanımların ve ödüllerin adil bir şekilde dağıtılmasını ifade etmiş ve bu şekilde örgütsel adalet kavramı geliştirmiştir (İşbaşı, 2001:54).

2.2.Adaletin Unsurları

Adaletin unsurları üç ana başlık altında toplanmaktadır. Bunlar; “eşitlilik”, “karşılıklılık” ve “rasyonellik” olarak ifade edilir.

2.2.1 Eşitlilik

Eşitlik kavramı, adalet kavramıyla aynı anlamda ve ilişkisel olarak yakın gibi algılansa da içerik ve anlam bakımından farklılıklar arz etmektedir. Örgütsel yapı içerisindeki tüm çalışanlara eşit davranışlar sergilenmesi veya eşit ücret ödemek ilk aşamada adaletli bir uygulama gibi görünüyorsa da öyle olmayacaktır. Çünkü her çalışanın aldığı eğitim, yaptığı iş, bu işten dolayı bulunduğu pozisyon, üstlenmek zorunda olduğu sorumluluk, işe sağladığı katkı vb. birbirine göre farklılık arz etmesinden dolayı farklı düzeylerde ücretlendirilmeye gereksinim duyulmaktadır. Ancak aynı işi yapan ve aynı yetkinlik düzeyindeki çalışanlara farklı düzeylerde ücret uygulanması adil bir davranış olarak gösterilemeyecektir. (Güriz, 1994:23).

Bu bilgiler ışığında adalete ulaşma noktasında eşitlik gerekli bir değer olarak ifade edilebilir. (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010:197).

Eşitlik kavramı, “Mutlak eşitlik” ve “Nisbi eşitlik” olarak ikiye ayrılmaktadır. Mutlak eşitlik, bireyler arasında hiç bir fark gözetmeden tamamına eşit düzeyde hak dağıtmak olarak ifade edilir. Nisbi (Görelî) eşitlik ise eğitim seviyesi, yetkinlik ve kişinin katkı düzeyi vb. gibi değerleri göz önüne alarak çalışanların farklılıklarını ortaya koyan özelliklerini dikkate

arak hareket edilmesi ifade eder. (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010:197). Aristoteles'in denkleştirici (corrective) adalet yaklaşımı, nispi eşitlik kavramı ile yakın ilişki içerisinde. Eğer kişiler arasındaki farklılıklar haklı sebeplere dayandırılıyorsa bu durum bir adaletsizliğin değil, adaletin göstergesidir. Çalışanların yaptıkları iş, eğitim düzeyleri ve performanslarına göre değerlendirilmesi ve bunların neticesinde diğer çalışanlara nazaran farklı ücret alması adaleti gerçekleştirmektedir (Çakır, 2006).

2.2.2.Karşılıklık

Ekonomik olsun sosyal ve toplumsal olsun, her türlü ilişkinin dayanağı karşılıklı değişimdir. İlişkiler her ne düzeyde olursa olsun, denkliği sağlayacak nokta verilecek olanla alınacak olanın birbirine eşit olmasıdır, eğer eşitlik yoksa bir tarafın diğerine yönelik istismarı söz konusu olmaktadır. Çalışanlar arasındaki ilişkilerde ise, işverenin, çalışanlara adil bir şekilde ve hak ettikleri miktarda ödemesi çalışanlara yönelik istismara engel olacak ve adaleti sağlayacaktır. Mutlak ve nispi adalet yönündeki algılamalar da olumsuz durumları ortadan kaldırabilmek için belirli kurallar ve ilkeler dahilinde hareket edilmesi söylenmektedir. (Çakır 2006).

2.2.3.Rasyonellik

Rasyonellik, kişilerin kendine özgü değerlendirmelerinden ziyade akla dayanan ve belirli bilgiler ışığında karar verme ve davranış sergilemeyi ifade etmektedir. Rasyonellik kavramı, adalet kavramı açısından değerlendirildiğinde sergilenecek uygulama ve davranışların belirli kurallar dahilinde daha önceden belirlenerek, kişilerin kendi arzularına göre davranmaması anlamına gelmektedir (Güriz, 1994:11). Rasyonellik kısaca, paylaşım ve değişim durumunun da tarafların paylarına düşeni almaları için, karşılıklı kıstasların belirlenerek sergilenmesi biçimidir (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010:198).

2.3.Örgütsel Adalet Kavramı

Literatüre bakıldığında örgütsel adalet kavramı birçok araştırmacı tarafından tanımlanırken farklı şekillerde ifade edilmiştir. Greenberg'e göre

(1987) örgütsel adalet, insan kaynaklarının işletme yönetimi tarafından maruz kaldıkları davranışlara bakış açıları ile ilgili bir kavramdır. Pillai'a göre (1999), doğruluğun ve haklılığın iş yerinde otorite tarafından korunmasıdır. Cropanzano ve Greenberg (1993), insan kaynaklarının örgüt içerisinde etik ve adil davranmasıdır. Johnson'a göre (2006) ise, çalışma ortamında insan kaynaklarının bireysel ve örgütsel sonuçların adil olduğunu düşünmesidir. Donovan, Drasgow ve Munson (1998) örgüt içi adalet algısının oluşumunda örgüt içi ilişkilerin önemli olduğunu belirtmiştir. Bu nedenle örgüt içi ilişkilere dayalı olarak örgütsel adaletin davranışlarının, "yöneticilerle ilişki ve çalışanlar arası ilişkiler" olmak üzere iki boyutunun oluştuğunu ve örgüt içerisindeki ilişkileri etkilediğini öne sürmüşlerdir. Yöneticilerle olan ilişkiler genellikle örgütsel adalet davranışlarının nasıl uygulandığı ve insan kaynakları tarafından adil olarak nasıl algılandığına odaklanmaktadır. Çalışanlar arası ilişkiler ise örgütteki insan kaynaklarının birbiriyle olan ilişkileri ile ilgilidir. Özler, (2012)

Bireyler etraflarında gerçekleşen olayları takip ederken, bunların ne kadar adil olup ne kadar adil olmadığını değerlendirerek adaletsizlik durumlarında farklı tepkiler ortaya koyarlar. Bireylerin günlük hayatlarında adalet algılarını en çok değerlendirdikleri ortam, çalıştıkları örgütler olmakta ve burada personel seçiminden başlayan süreçte performans değerlendirme, yetkilendirme, ücretlendirme, ödüllendirme, görevlendirme, eğitim programları, iş araç-gereç tahsisi, terfi ve yükselme, iş feshi gibi çeşitli karar, uygulama ve düzenlemelerden etkilenmektedir. Çalışanlar bütün bu değerlendirmeler kapsamında aldıkları ücretin ve yöneticilerinin kendilerine karşı davranışlarında adil olup olmadığını konusundaki algıları sebebiyle çevrelerine karşı belirli davranış kalıpları geliştirirler. (İyigün, 2012)

Örgüt bünyesine katılan bir çalışan kendisinde bulunan bilgi ve yetkinlikleri de bir çeşit sermaye olarak yanlarında getirir. Daha sonra bu bilgi ve yetkinlikler dahilinde katıldıkları örgüte katkı sağlamaya başlarlar. Bu katkı sonucunda çalışanlar adil bir çıktı (ücret, terfi, tanınma vb.) elde etmeyi amaçlar. Daha sonra elde ettikleri bu kazanımları da kendilerine referans alarak, diğer çalışanların elde ettikleri kazanımlarla mukayese ederler. Bu

mukayeseyi yaparken, kendilerine göre birtakım adalet ölçüleri kullanmaktadırlar (Bağcı, 2013:165).

Örgüt içerisindeki bireyler kendilerine adil olarak davranılıp davranılmadığını bu mukayese ile algırlar. (Özdevecioğlu, 2004:185).

Çalışanlar, örgüt içerisindeki davranışlarını adalet algılarına göre şekillendirdikleri için çalışanların adalet algılamaları, örgütsel adalet kavramı açısından önem arz etmektedir. Örgütsel adalet konusu adaletin sosyal bir olgu olması nedeniyle her durumda ortaya çıkabilecek bir unsur olduğu için ve örgütler için en önemli kaynak da çalışanları olduğu için ve çalışanlarında örgütlerinden saygı ve samimiyet beklentileri nedeniyle önem teşkil etmektedir. Adalet olgusu, sosyal bilimler açısından birçok farklı bakış açısıyla incelenmiştir. Buna bağlı olarak, örgütsel adalet algısı; liderlik, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışları, iş tatmini, iş performansı, işten ayrılma gibi önemli örgütsel sonuçların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. (Özmen, vd.2007:21)

Örgütsel adaletin çıkış noktasını oluşturan, Adams'ın (1965) hakkaniyet kuramı ile Folgar (1986) ve Crosby (1976)'nin görelî yoksunluk kuramlarıdır (Şanlımeşhur ve Arslantaş, 2015)

Greenberg'e göre örgütsel adalet iş görenlerin iş yerindeki tutum ve davranışlarını etkileyen ve onların örgüt içerisindeki sosyal etkileşimlerinin kapasitesini belirleyen bir kavramdır. Örgüt içerisindeki iş görenlerin eşitlik ve adaletle ilgili ne kadar adil davranıldığı algılarını hem birey hem de örgüt nezdindeki sonuçlarının nasıl etkilendiğiyle yakından ilgilidir. Bkz. **Şekil 2.2.** Örgüt içerisindeki ücret, terfi, ödül, ceza vb. ne şekilde dağıtıldığını, kararların nasıl alındığı ve yöneticilerinin çalışanlarına kararları nasıl ifade ettiğine dair çalışanlarca algılanma biçimidir (İçerli, 2010:69).

Şekil 2.2.: Örgütsel adalet modeli



Kaynak : Cronpanzano, vd. 2001:4

Örgütsel adaletle ilgili literatürde yer alan bazı tanımları şu şekildedir; Greenberg (1996) örgütsel adaleti, çalışanların organizasyon içerisindeki bazı uygulama ve faaliyetlerin algılayış biçimi olarak ifade etmiştir. İşcan ve Sayın Örgütsel adaleti tanımlarken, iş yerinde adaletin etkisini belirlemeye yönelik olarak kullanılan bir terim olarak açıklamıştır (Sayın, İşcan, 2010:195). Polyhart ve Ryan'a göre, iş ile alakalı durumlarda çalışanlar tarafından adaletin nasıl algılandığı ve verdikleri tepkiler ile ilgili bir kavramdır (Polyhart ve Ryan, 1997:309). Cropanzano vd. örgütsel adaleti, çalışanların etik ve ahlaki çerçeveler içerisinde yöneticilerini kişisel olarak değerlendirmeleri olarak açıklamıştır (Cropanzano, Bowen ve Gilliland, 2007:35). Literatürde yapılan tanımların ışığında, örgütsel adaletin iş ortamında çeşitli süreçlerde sıkça karşımıza çıktığını görmekteyiz. İş yerlerinde adaletin rolünü tanımlamak için örgütsel adalet kavramı çokça kullanılmaya başlanmıştır (Greenberg, 1990:399). Algılanan adaletin örgüt çalışmalarıyla ve çalışanların davranışlarıyla önemli derecede bir ilişkiye sahip olması araştırmacıların bu konuyu daha fazla incelemelerine sebep olmuştur (Irak, 2004: 26). Günümüzde iş yaşamında örgütsel adaletin uygulanabilmesi, örgüt içerisinde sağlıklı bir sosyal yapı oluşturmak ve problemlerin minimize edilmesi şartıyla sağlanabilmektedir. (Konovsky, 2000:493). Örgütsel adalet algısının son yıllarda çok sayıda araştırmaya konu olduğunu görmekteyiz, bunun en önemli nedenlerinden biri sosyal adaletin örgütsel adalet ile etkileşim içerisinde olması ve adalet kavramının çalışanların, tutum ve davranışlarına olan etkisidir. Yapılan araştırmalara göre, adalet kavramının var olduğu örgütlerde, örgütsel bağlılık, performans, kişisel doyum, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışı ve güven olgusunu artırıcı kişisel çıktılar bulunduğu belirtilmiştir. Bu çıktılar

sonucunda ise yüksek performans, pozitif iş ortamı, güçlü örgüt kültürü vb. olumlu örgütsel çıktılar gözlemlenmektedir. Nitekim örgütlerde, adalet eksikliği ise sabotaj, çalışan hırsızlığı ve saldırı gibi kişisel çıktılar doğurmaktadır. Bu gibi negatif davranışlar ve tutumların üretim miktarında düşüş, iş ortamında saldırgan davranışlar ve zayıf örgüt kültürü gibi olumsuz örgütsel çıktılara sebep olduğu ifade edilmektedir. (Beugre, 2002:1094).

Örneğin, bazı çalışmalar ki bunlar; (Konovsky, 2000; Yıldırım, 2010; Aslantürk ve Şahan, 2012; Yürür, 2008). Yaptıkları araştırmalar ile bu bilgileri desteklemektedir (Yürür, 2008:308).

Örgütsel adalette bir algıdır ve kişiler örgütsel yaşamlarında da adaletle ilgili geliştirdikleri algılamalar karşısında örgütsel tutumlar geliştirmektedirler. Bu tutumlar ise davranışları belirlemede önemli bir etkidir. Yani bireylerin davranışlarının altında algılamaları olduğu ifade edilmiştir (Özdevecioğlu, 2004:182). Dolayısıyla, hem çalışanların hem de işverenlerin veya yöneticilerin birbirlerine karşı olan sorumluluklarını yerine getirmesi gerekmektedir. Görevlerin açık olarak ifade edilerek, gönüllü olarak kabul edilmesi örgüt içerisinde ortak çıkarlar şeklinde algılandığı sürece adalet olgusundan söz edilebilirliği ifade edilmiştir (İşcan ve Sayın, 2010:197).

Örgütsel adalet konusunun çalışanlar açısından önemli olması iki sebep altında toplanmıştır. Birinci olarak adalet, çalışanlara kazanımlarını yükseltebilme yani maksimize etme imkânını verir. Böylece çalışanlar uzun vadeli kazanımlarını yükseltmek için daha kısa vadeli kazançlarını önemsemeyebilmektedir. Bu görüş “Kişisel Çıkar Modeli” veya “Araçsal Model” olarak da ifade edilmektedir (İçerli, 2010:70). İkinci önemli sebep ise, adalet her durumda önemlidir ve insanlar için bir değer taşır. Çünkü toplum içinde saygınlık ve itibar uyandırır çalışan kendini daha saygıdeğer hisseder, grubun değişmez bir parçası olduğunu düşünmesi sebebiyle daha fazla ve yüksek performansla çalışır ve bir nevi bulunduğu ortamda şahsi statüsünü yükseltmiş olur. Bu görüş ise daha psikolojik etkiler sunar “Grup Değeri Modeli” veya “Kişisel Model” olarak adlandırılır (Cropanzano, vd. 2001:63) ve (İçerli 2010:70).

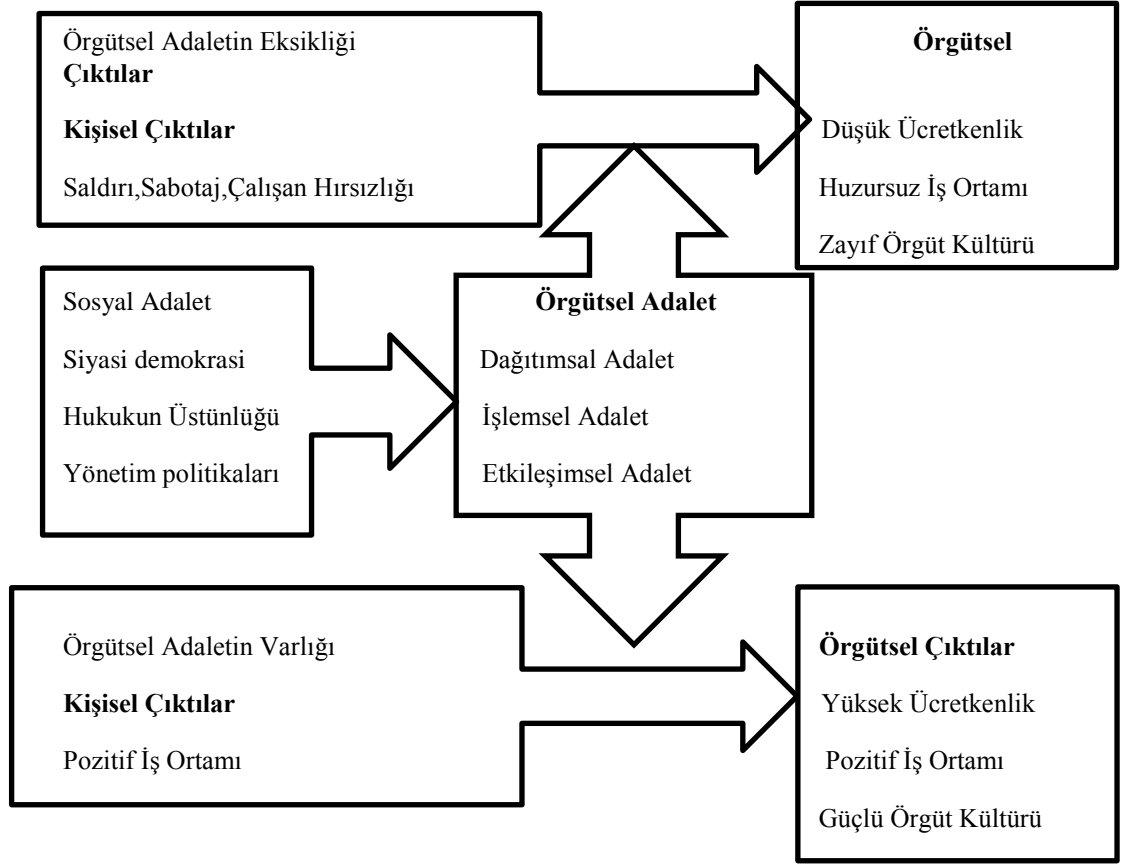
Örgüte ilişkin tanımlamalardan büyük bir kısmı metaforik alıntılardan meydana gelmektedir. Yapılan bir çok tanımlamalar ışığında karşımıza çıkan sorun örgütlerin mi? İnsanların mı? özne olduğu sorundur. Diğer bir anlatımla ya örgütler insanlar içindir, ya insanlar örgütler içindir, ya da her ikisi de sosyal, ekonomik, kültürel vb. amaçların gerçekleştirilmesine katkı sağlayan araçlardır. (Aydın ve Başkan, 2005:91)

Örgüt, ortak bir amaç için bir araya gelmiş kişilerin oluşturdukları birlik, kurum, teşkilat, teşekkül. Ayrıca bir kuruluşun alt bölümleriyle birlikte oluşturduğu kurumsal yapının bütünü olarak tanımlanmıştır. (Seyidoğlu, 2002)

Yapılan tanımlar incelendiğinde örgüt kavramı dar ve geniş anlamda tanımlanabilmektedir. Dar anlamda örgüt belirli bir amaç ve hedefe ulaşabilmek için gereken çalışmaların belirlenmesi ve düzenlenmesidir. Geniş anlamda örgüt ise belirlenen örgütsel hedef ve amaçları gerçekleştirebilmek için fiziksel araç ve olanakları bir araya getiren yapı olarak tanımlanmaktadır. (Aykanat ve Yıldırım, 2012)

Bugüne kadar çok çeşitli araştırmalara konu olan örgütsel adalet hakkında, bundan sonra da bu araştırmaların artarak devam edeceği düşünülmektedir. Bunun en önemli nedenleri arasında, örgütsel adalet hakkında pek çok farklı yaklaşımın bulunması ve bu yaklaşımları inceleyen çok fazla çalışmanın yapılmasıdır. Bunun dışında bir diğer önemli neden ise, örgüt içerisinde çalışanların sergileyeceği davranışlarda örgütsel adalet kavramının önemli bir yere sahip olmasıdır. (Aykanat ve Yıldırım, 2012)

Şekil 2.3. Sosyal ve Örgütsel Adalet Genel Dağılım Şeması



İnsanlar sınırsız olan ihtiyaçlarını karşılayabilmek ve bu ihtiyaçlarını ellerindeki sınırlı imkanlar dahilinde karşılamada yetersiz kaldıkları müddetçe diğer insanlar ile iletişim kurmak ve kendilerinde eksik olan kaynakları onlardan mübadele yoluyla tedarik etmek mecburiyetindedirler. Bu iletişim süreci dahilinde insanlar bir araya gelerek örgütleri oluşturur ve aralarındaki ortak amaçlar etrafında gerek maddi açıdan gerekse duygusal açıdan bağlar kurarlar. Örgütler içerisinde kurulan bu bağlar ve iletişim, birbirlerinin eksik olan ihtiyaçlarını karşılayabildikleri sürece devam edecektir.

İnsanların belirli örgütlere girmelerinde ve örgütlerin bir üyesi olmayı kabul etmelerindeki temel amaç bir takım kazanımlar elde etmektir. Bu amaç doğrultusunda örgüt bünyesine dahil olduktan sonra örgüt içerisinde iletişim kurdukları kişilerin kendilerine karşı sergileyecekleri tutum ve davranışlar onların dahil oldukları örgütlerden ayrılıp ayrılmama ya da örgüt için çaba gösterip göstermemeleri hususundaki davranış ve tutumlarına yön verecektir.

Çalışanlar yeni bir örgüte dahil oldukları zaman sahip oldukları bilgi ve tecrübelerini sermaye olarak yanlarında getirirler ve zaman içerisinde bu birikimlerini örgütün çıkarları doğrultusunda kullanarak kendi menfaatleri için yatırıma dönüştürürler. Bu yatırımların sonucunda örgüte sağladıklarını düşündükleri katkı oranında adil ücret, tanınma, statü ve terfi gibi kazanımlar elde etmeyi beklerler. Çalışanlar örgütlerinde kazanımların elde edilmesiyle ilgili kararların ne denli doğru olduğunun yanı sıra, söz konusu kararlardan etkilenenler arasında bir ayırım yapıp yapılmadığını da önemsemektedir.

İnsanlar genellikle çevrelerinde olup bitenlerin ne kadar adil olup olmadığını değerlendirme eğilimi içinde olur ve karşılaştıkları adaletsiz durumlara tepkiler verir. İnsanların adalet algısını değerlendirdiği ortamlardan birisi de zamanlarının çoğunu geçirdikleri işyeri ve çalışma ortamlarıdır. Burada insanlar, aldıkları ücretin yaptıkları işe nazaran ne kadar adil olduğunu ya da yöneticilerinin ve iş arkadaşlarının onlara karşı davranış ve tutumlarında ne kadar adil olup olmadığı konusu üzerinde düşünürler. Peki, adalet kavramı neden insanlar için bu kadar önem arz etmektedir. Bu konuyu inceleyen araştırmacılar, iş yerlerinde algılanan adaletin, çalışan davranışında önemli bir etkiye sahip olduğunu ve örgütsel davranışın anlaşılması ve yorumlanması için önemli bir kavram olduğunu belirtmişlerdir. (Irak, 2004:26)

Adalet kavramı genel olarak “Her şeye uygun düşeni, kendi hakkı olanı verme.” Olarak ifade edilir. (TDK, 2013).

Örgütsel alanda ise adalet yöneticilerin adil olup olmama durumlarını sorgularken, örgütlerindeki iş görenlere karşı adil davranıp davranmadıklarıyla ilgilenmektedir. (Ulukapı ve Bedük, 2014)

Örgütsel adalete ilişkin olarak literatürde birçok tanımlamaya rastlamak mümkündür. Bu tanımlamalarda örgütsel adalet, Al Zu’bi ye göre çalışma ortamındaki adaletin rolünü tanımlayan bir kavram. Koys ve DeCotiis’ e göre örgüt içi uygulamaların keyfi esaslara göre değil, eşiklik temel ilkesi kapsamında yürütülmesi iken, Lee’ ye göre çalışanların, iş davranışları, iş performansları, iş ortamında sergiledikleri tutum ve davranışlara göre objektif değerlendirilmesini ifade etmektedir. (Tanrıverdi ve Paşaoğlu, 2014)

Örgütsel adalet kavramı, bir organizasyondaki uygulamaların dayandığı ilkelerin net olmasını, bireyden bireye farklı uygulamaların olmamasını, olsa bile bunun nedenlerinin şeffaf bir şekilde açıklanmasını öngören bir kavramdır. Yönetim karar ve uygulamalarının adil olduğu duygusu, onların motivasyon ve performanslarını etkileyecek önemli bir faktördür.” Şeklinde tanımlamıştır. (Koçel, 2014)

Örgütsel adalet kavramına ilişkin yapılmış tanımlamalar incelendiğinde bu kavramın bir örgüt içerisinde uygulamaya konulmasının önemli bir husus olduğunu ifade edebiliriz. Diğer bir ifadeye göre, bir örgütün bünyesindeki çalışanlar tarafından örgüt içerisinde adil olarak algılanan bir örgüt ortamının, pozitif yönlü etkisi örgüt amaç ve hedeflerine ulaşmada önemli bir katkı sağlarken, bunun tam tersi durumlarda negatif yönlü oluşacak olan etki de örgüt amaç ve hedeflerine ulaşmada sıkıntılar meydana getirecektir. Geline bu noktada önem arz etmekte olan durum, örgüt çalışanlarının bünyesinde oldukları örgüte ait ortamın adil olarak algılanmasıdır. Bu nedenle örgütlerin devamlılık sağlayabilmelerinde ve başarılı olabilmelerinde etkisi olan örgüt çalışanları için adil örgüt algısını geliştirme yönündeki uygulamalarını sürdürmeleri gerekmektedir. Örgütteki tüm çalışanların örgütsel adalet algılarını etkileyecek bazı ilkelerden söz edebiliriz. Bu ilkeler (Tanrıverdi ve Paşaoğlu, 2014);

- Doğruluk,
- Dürüstlük,
- Meslek Ahlakına Uygunluk,
- Tutarlılık,
- Peşin Hükümlü Olmamak,
- İtirazları Dikkate Almak,
- Esnek Davranabilmek,
- Kararlara Katılımı Sağlamak,

Örgütsel adaleti sağlayabilmek açısından söz konusu olan bu ilkeler dikkate alındığında tüm örgüt için faaliyetlerine ve süreçlerine uygulanması adil bir örgüt ortamını meydana getirecektir. Örgüt ortamının çalışanlar

açısından adil olarak algılanmasının ya da başka bir ifadeyle örgütsel adalet algısının örgüt için ortaya koyacağı olumlu sonuçlar şöyle sıralanabilir.

- Örgütsel adalet çalışanların iş tatmini düzeyi üzerinde olumlu etki eder,
- Çalışma ortamında işbirliğinin gelişmesine yardımcı olur,
- Örgütsel verimlilik düzeyi artar,
- Çalışanların örgüte duydukları bağlılık ve güven düzeyleri artar,
- Örgütsel vatandaşlık bilinci artar,
- Çalışanlar arasındaki sosyal bağlar güçlenir,
- İşten ayrılma oranları azalır,
- Çalışanların performanslarını olumlu yönde etkiler,
- İş yaşamındaki kalite düzeyi artar,
- Stratejik karar verme düşüncesi gelişir,
- Yönetici ve çalışanlar arasındaki iş birliğine olumlu etki eder.

Örgütsel adaletin, örgüt amaç ve hedeflerine ulaşmasında önemli bir yeri olan insan kaynaklarının, çalışanların iş tatmini, verimlilik, örgütsel vatandaşlık ve örgüte duyulan güven gibi örgüte olumlu yönde değer sağlayacak değişkenler üzerinde önemli etkileri olan bir kavram olduğu ortaya çıkmaktadır. (Tanrıverdi ve Paşaoğlu, 2014)

Örgütsel adalet kavramı, sosyal adalet kavramının örgütlerdeki uyarlanmış halidir ve adalet kavramı örgütlerdeki ödeme, ödül sistemleri, özendirme, motivasyon vb. kaynakların dağıtımıyla ilgili olarak günümüzde değer kazanmış bir kavramdır.

Örgütsel adaletin temelini Adams'ın ortaya koyduğu eşitlik teorisi oluşturmaktadır. Bu teoriye göre çalışanların örgüte vermiş oldukları emekleri karşılığında elde ettikleri çıkarları, başkalarının çıkarları ile kıyaslamasına ve eylemlerini buna göre şekillendirmelerine dayanmaktadır. (Yeniçeri vd., 2009:84)

Adams, adaleti eşitlik denklemi olarak ifade ettiği bir denklem ile açıklamaya çalışmış ve bu formül sonucunda eşitsizlik adil olmayan bir durumu ortaya koyacaktır. Eşitlik denkleşmiş şekilde kurulabilir.

Örgüt içerisinde çalışanlar davranış ve tutumlarını gerçeği algılayış biçimlerine göre şekillendirdikleri için, onların iş ortamındaki politik süreçleri algılamaları, iş yapma şekillerini, meslektaşlarına, üstlerine ve kurumlarına karşı hislerini, örgütsel adalet algılarını ve ayrılma niyetlerini, örgüt içerisindeki üyelerin algısal düzeyleri etkilemektedir. Bu algıları şekillendirmesi açısından adalet kavramı hem iş gören hem de örgüt açısından önem arz etmektedir. (İşcan, 2005: 150)

Greenberg'e göre örgütsel adalet, iş görenlerin işle ilgili tutumlarına etki eden ve onların örgüt içerisindeki tutum ve davranışlarına etki oluşturan sosyal iletişim ve etkileşimlerinin kapasitesini belirleyen bir kavramdır. Örgütsel adalet kavramı, iş görenlerin örgüt içerisindeki davranışların adil olup olmadığı konusundaki algılarını ve bu algıların bireyler ve örgüt açısından nasıl bir etki ve sonuç ortaya koyduğunu içerir. (Çöp, 2008: 16)

2.4.Örgütsel Adalet Algısı ve Boyutları

Örgütsel adalet ile ilgili çalışmaların temeli sosyal psikoloji alanındaki çalışmalara dayanmaktadır. Sosyal bilim teorisyenleri, ilk başlarda örgütsel adalet kavramını açıklarken Eşitlik Teorisi ve Görelî Yoksunluk Teorisini kullanmışlar ancak zamanla mevcut teorilerin eksikliklerini fark etmeye başlamışlardır. Bu nedenle örgütsel adalet kavramını incelerken süreçlere ayırma yoluna giderek farklı alt başlıklar oluşturmuşlardır. Oluşan bu alt başlıkları da tüm unsurlarıyla ele alarak inceleme konusu yapmışlardır. Örgütsel adaletin ortaya çıkışını sağlayan bu teoriler detaylı bir şekilde incelendikten sonra örgütsel adaletin sonuçlarının dağıtım ve dağıtım kararının verilmesini kapsayan dağıtım adaleti, dağıtım sırasında kullanılan yöntemleri içeren prosedür (işlemsel) adaleti ve kişiler arası ilişkileri ön plana çıkaran etkileşim adaletinden oluşan türleri inceleme konusu olmuştur. Örgütsel adalet türleri ile ilgili literatür incelendiğinde örgütsel adaletle ilişkin türlerin sınıflandırılmasının dağıtım, prosedür (işlemsel) ve etkileşim adaleti şeklinde üç başlığın üzerinde yoğunlaştığı gözlenmektedir. Ancak her konuda olduğu gibi burada da farklı araştırmacılar tarafından farklı başlıklar da ortaya konulabilmektedir. Collquitt vd. (2001:386-400) örgütsel adaleti dağıtım

prosedür, kişilerarası ve bilgisel adalet olarak dört başlığa ayırırken; Beugre (1998,97-102) ise dağıtım, prosedür, etkileşim ve sistematik adalet şeklinde sınıflandırmıştır. Örgütsel adalet türlerine ilişkin yapılan çalışmalar sonucunda literatürde ortak bir kanı oluşmamasına rağmen, yapılan çalışmaların çoğunda dağıtım, prosedür (işlemsel) ve etkileşim adaleti boyutlarının ön plana çıktığı gözlenmektedir. Bu bağlamda yapacağımız çalışmada bu üç başlık dikkate alınarak inceleme yapılacaktır. (İyigün, 2012)

Tablo 1.1.: Örgütsel Adaletin Unsurları

Dağıtım Adaleti	İşlemsel Adalet	Etkileşimsel Adalet
<p>Çıktıların uygunluğu çalışanların gayretleri sonucunda elde ettiği (ücret, terfi, tanınma vb.) değerler.</p> <p>Eşitlik: Ödüllendirme çalışanların katkısına dayanır.</p> <p>Eşit Paylaşım: Çalışanlara aynı düzeyde ücret ödemek</p> <p>İhtiyaç: Fayda sağlarken kişisel gereksinimlere öncelik vermek</p>	<p>Paylaşımın uygun bir şekilde gerçekleştirilme süreci.</p> <p>Tutarlılık: Tüm çalışanlara aynı muameleyi göstermek</p> <p>Yansızlık: Kişiler ve gruplar arasında ayrımcılık yapmamak</p> <p>Doğruluk: Alınan kararları doğru bilgiye dayandırmak</p> <p>Herkesi temsil etme: pay sahiplerinin kararları ortak alması.</p> <p>Düzeltilme: itiraz hakkı ve süreç içerisindeki hataların düzeltilebilmesi</p> <p>Etik: Saygısızlık etmemek ve doğru davranış sergilemek</p>	<p>Otorite sahiplerine ve diğer çalışanlara uygun davranış sergilemek</p>

Kaynak: Cropanzano, Bowen, Gillilan, 2007:36

2.4.1. Dağıtım Adaleti

Çok farklı alanlarda araştırma yapan birçok araştırmacı; sosyal bilimciler, siyaset bilimciler, iktisatçılar, sosyologlar ve psikologlar adaletin dağıtım sorununu incelemişlerdir. Bu konu ile ilgili ortaya konulan ilk çalışmalarda “kazanımların adilliği” diğer bir deyişle dağıtım adaleti inceleme konusu olmuştur. Ödül ve kaynakların dağıtımı, en küçük gruplardan tüm topluma kadar her çeşit büyüklükteki sosyal sistemlerde meydana gelen evrensel bir olgudur. (Özler, 2012)

Dağıtım adaleti, nesnel ve ahlaki olarak tanımlanan özellikler temelinde, benzer olan bireylere benzer ve farklı olan bireylere de farklılıkları

oranında farklı davranılmasını açıklar. Gruplar, örgütler ve toplumların tümü ödül, ceza ve kaynakların dağıtımını sorunuyla ilgilenir. (Özmen, vd.2007:21)

Adams (1965) dağıtımsal adaleti, kişilerarasında ödül ve kazanımların dağıtımında eşitliği sağlamak şeklinde ifade etmiştir. Adams eşitlik teorisi çerçevesi kapsamında dağıtımsal adaletin, işletme bünyesinde çalışan bir kişiye sağlanan girdilerin ve gelirlerin, diğer çalışan kişilere sağlanan girdiler ve gelirlerle karşılaştırılması sürecinin doğru bir şekilde yürütülmesini kapsadığını ileri sürmektedir. Homans (1961) dağıtımsal adaletin, kişilerin çalışmaları karşılığında elde ettikleri kazanımların (ücret, prim, performans oranları vb.) doğruluğu ile ilişkili eşitlik teorisi kaynaklı bir kavram olduğunu ifade etmektedir. Foley vd. (2002) dağıtımsal adaleti aynı ahlaki davranış sergileyen bireylere aynı davranılması, farklı ahlaki davranış sergileyen bireylere de farklılığı oranında farklı davranılması olarak savunurken; Cohen (1987) ise, daha önceden belirlenen standartlara göre işletme çalışanlarına kaynakların eşit olarak paylaşılması şeklinde tanımlamıştır. Ayrıca, Hubbell ve Chory-Assad (2005)'e göre, örgütlerde dağıtımsal adaletin oluşabilmesi için eşitlik unsurunu temel alan kuralların ortaya konulması gerekmektedir. (Özler, 2012)

Adalet ile ilgili yapılan çalışmalar daha çok dağıtım adaleti üzerinde yoğunlaşmaktadır. Dağıtım adaleti kavramı örgütler içinde var olan kaynakların dağıtımlarının adil olup olmadığı ile ilgilidir. Başka bir şekilde ifade edersek dağıtımsal adalet örgüt içerisindeki çalışanların süreçlerde karşılaştıkları ödül ve cezalarla ilgili oluşan çıktıların hak kavramı çerçevesinde dağıtılıp dağıtılmadığını algılayış biçimleridir. (Şanlımeşhur ve Arslantaş, 2015)

Dağıtımsal adalet, örgüt içerisindeki çalışanların kazanımları değerlendirilirken sergilemiş oldukları performansa göre doğru ve gerçekçi olarak yapılan değerlendirmelerle ilgili algılarını ifade eder. (Polat ve Ceep, 2008)

Dağıtımsal adalet, örgütsel faaliyetler sonucunda oluşan çıktılarının ve sonuçlarının çalışanlar arasındaki dağıtımını ve çalışanlar tarafından algılanan adaleti ifade etmektedir. Yapılan bu dağıtımlar neticesinde çalışanlar genellikle ücret, terfi, prim, ceza, sosyal haklar, ve performans değerlendirme gibi

olgulardan, kendilerinin sağladıkları faydaları örgüt içindeki ve dışındaki kişilerle karşılaştırarak dağıtım sürecinin adil olup olmadığı kanısına varırlar. Her konudaki dağıtımdan bireylerin adil bir şekilde istifade ettikleri düşüncesine sahip olmaları dağıtım adaletinin esasını oluşturmaktadır. (Çıraklı, Uğurluoğlu, Şantaş, Çelik, 2014) Bu değerlendirmeler ışığında dağıtımsal adalet, işgörenlerin bulunduğu örgüte bizzat kendisinin katmış olduğu değere ilişkin alması gereken ideal ödül miktarını ifade etmektedir. Ücret, performans iletimi (geri besleme), çalışma koşulları ve terfi ödül örnekleri olarak sayılabilir. Yapılan çalışmalar emeğinin karşılığını tam olarak alamayan işgörenlerin diğer işgörenlere oranla örgüte daha az bir bağlılık duygusu beslediklerini göstermektedir. (Doğan, 2004)

2.4.2. Prosedürel (İşlemsel) Adalet

İş görenlerce örgüt içinde bir karar verilirken uygulanan yöntem ve işlemlerin adil olup olmamasını ifade eder. Diğer bir ifade ile iş görenlerin örgüt tarafından takip edilen ve uygulamaya koyulan işlemlerin doğru olduğuna yönelik algılamalarıdır. İşlemsel adaletin ilgilendiği konu işlemlerdeki karar sürecinin adil olmasıdır. Ödül dağıtımına ilişkin kararları almada kullanılan yöntemlerin (sürecin) hakkaniyetini açıklayan işlemsel (prosedürel) adalet kavramı Thibault ve Walker'ın "Prosedür Adaleti Kuramı"nın temelini oluşturmaktadır. Bu kurama göre, bireylerin yapılan işlemleri adil olarak görmeleri için, işlemler üzerinde kontrollerinin olduğunu algılamaları gerekmektedir. Bu "adil süreç" veya "söz hakkı" etkisi olarak da ifade edilebilir. Çalışanlar ödül veya ceza süreçlerinin sonucunda olumsuz bir durumla karşılaşmış olsalar da, çıktı süreçlerini adil olarak algıladıkları zaman, çıktılarını daha doğru değerlendirecek ve kabullenme eğilimi içerisinde olacaklardır. (Özmen vd. 2007) Yani çalışanlar söz haklarının olduğu işlemleri, birey olarak katılabildikleri süreçleri, sessiz kalmak zorunda oldukları ve birey olarak katılamadıkları işlem ve süreçlere nazaran sonuç olumsuz dahi olsa da adil olarak algılamaktadırlar. (Yıldırım ve Aykanat, 2012) Burada işlemsel süreçlerin adil olarak algılanmasının çalışanlar üzerindeki etkisinin önemi ön plana çıkmaktadır. Son yıllarda yapılan araştırmaların bir çoğunun sonucunda

ulaşılan bulgular, iş görenlerin kendileri üzerinde etkiye sahip olan kararlara tepki gösterirken, bu kararlar kadar kararların meydana gelmesine yol açan işlemlerden de etkilendiklerini ortaya koymuştur. İş görenler artık kararlar kadar, bu kararların neden alındığıyla da ilgilenmekte ve kararları değerlendirirken neden olan süreçleri de değerlendirmektedir. Bu değerlendirmeleri adil olarak algılamaları iş görenlerin kabullenme düzeylerini etkilemektedir. Prosedürel (işlemsel) adalet, prosedürler, politikalar, bir Őikyetin czmnde kullanılan araçlar ve Őikyetle başa cıkımda harcanan zaman ile ilgili algılamalara dayanmaktadır. (Gl ve İnce, 2014)

İşlem adaleti, yapılan işlemlerin adil olup olmadığı, yönetici tarafından alınan yada verilen bir kararın sonucu ne olursa olsun, kontrollü ve açık bir süreç sonucu alındığı takdir de calışanlar tarafından adil olarak algılandığını ifade eder. (Yeşiltaş, Cakan, Sormaz, (2012)

İşlemsel adaleti iki önemli ana başlığa ayırmak mümkündür. Bunlar, “Yapısal-Formal boyut” ve “Sosyal boyut” olarak adlandırılır. Formal boyut, Leventhal’ın adalet algı prosedürlerinin özelliklerini içeren bölümdür. Bu bölüm örgüt içi karar alınmadan önce calışanlara da söz hakkı verilmesini, onların fikir ve görüşlerinin alınmasını ifade eder. Sosyal boyut ise, (etkileşim adaletini yansıtır) süreçler içerisinde kullanılan politikaların, karar alıcılar tarafından nasıl uygulandığı yönü ile ilgilidir ve kişiler arasındaki davranışları işaret etmektedir.

Dağıtım kararlarının nasıl ve ne Şekilde alındığı ile ilgili olan işlemsel (prosedürel) adalet bu kararların verilmesinde kullanılan süreç, yöntem, prosedür ve politikaların adil olma derecesini ifade eder. Calışanların adalet algısı sadece kişisel cıkarları ynlendirmemekte aynı zamanda dağıtım kararları ile ilgili karar verme yöntem ve prosedürlerini de etkilemektedir. Dağıtım kararlarının alınma Şekillerinin calışanlar tarafından adil olarak kabul edilmesi, kararların benimsenmesi açısından büyük önem taşır, yani karar vericilerin calışanlara karşı tavır ve tutumları, alınan kararların sebeplerini açıklamadaki samimi ve dürüst davranışları, calışanlar ile olan ilişkilerini pozitif yönde etkileyeceği için işlemsel adaletle ilişkin algıları olumlu yönde etkileyecektir.

Thibaut ve Walker (1875) önemle süreç kontrolünün üzerinde durmuşlardır. Buna rağmen Leventhal (1980), süreç adaletinin diğer yönleriyle ki bunlar;

- Karar verici olarak kişilerin seçimi,
- Ödüllerin değerlendirilmesi için kuralların konması,
- Bilgilerin hangi yöntemlerle toplanacağı,
- Karar verme noktasında süreçlerin belirlenmesi,
- Başvuru işlemleri vb.

birçok aşama kazanımların, dağıtımının adilliğinin değerlendirilmesi sürecinde kullanılmaktadır. Adalet algılarını olumlu bir şekilde etkileyecek altı kural bulunmaktadır. Bunlar;

➤ **Tutarlılık:** Dağıtım kararlarıyla ilgili uygulanacak yöntemlerin kendi içinde tutarlı olmasıdır.

➤ **Önyargılı ve baskıcı olmamak:** Karar vericiler dağıtım aşamasında, çalışanlara karşı önyargılı davranmamalıdır.

➤ **Doğruluk:** Dağıtım süreçlerinde bilgilerin doğru bir şekilde kullanımını ifade eder.

➤ **Düzeltilme:** Alınan kararlara örgütteki çalışanların itiraz edebilme hakkının olması veya adaletsiz durumlarla karşılaştıklarında kararları düzeltirebilme haklarının olması şeklinde ifade edilmektedir.

➤ **Temsilcilik:** Süreç kontrolü kavramını da içine ala ve çalışanlarla ilgili karar alınması sürecinde, çalışanların görüşlerini yansıtacak ve çıkar ve kazanımlarını koruyacak temsilciler seçilmelidir.

➤ **Etik:** Bütün süreçler, alınan kararlar etik ve ahlaki değerlerle uyum içinde olmalıdır. (Cohen-Chrash ve Spector, 2001:280-281)

İşlemsel adalet, çalışanların ödül ve kazanımlarını belirlemede kullanılan yöntemlerin oluşturulması veya ödül dağıtım sürecine katılımını sağlamaktadır (İşcan ve Naktiyok, 2004:183). Dağıtım kararlarının alınma süreçlerinin adil olarak algılanması, çalışanların örgütsel bağlılıklarının artmasına, alınan kararlara güven duymalarına ve daha fazla destek olmalarına etki etmektedir. Ayrıca çalışanların düşüncelerinin sürecin adil olduğu yönünde oluşması, aldıkları maaşların düşük olması ve terfi süreçlerinin uzun olması gibi bazı olumsuz durumlarda sürecin adil olduğuna dair bir düşünceye sahip

oldukları için bütün bu olumsuzluklara rağmen karar alıcılarını destekleme eğilimi içinde olduğu gösterir.

Dağıtım ve işlemsel adalet arasındaki ilişkiyi ifade edebilmek için iki model ortaya konulmuştur. Lind ve Tyler'ın "Grup Değer Modeli" (Relational Model) ve Thibaut ve Walker'ın "Kişisel Çıkar Modeli" (Self-İnterest Model) şeklindedir. Birinci modele göre, insan sosyal bir varlıktır ve kişilerin psikolojileri üzerinde sosyal grup üyeliğinin önemli derecede etkisi vardır. Kişilerin kendilerini bir gruba kabul ettirebilmeleri ve değer görmeleri bireysel değerini arttırıcı bir durum oluşturur. Yöneticilerinin karar alma sürecinde tarafsız bir davranış sergilemeleri çalışanların kendilerini değerli ve saygı değer hissettirmelerini sağlayarak uygulanan süreçlerin adil olarak algılanmasını sağlamaktadır. Yöneticilerin tarafsızlık ihlalinin olumsuz sonuçlara yol açtığını, tarafsızlığın, karar vericiler tarafından oluşturulan kuralların çalışanlara tutarlı bir şekilde uygulanmasıdır. Çalışanlar arasında uygulanan tutarsız kuralların, ayırimcılık olarak algılanacağını ve çalışanları olumsuz yönde etkileyeceğini de belirtmişlerdir. Kişisel çıkar modelinde ise, kişiler daha çok kendi elde edecekleri kazanımlarla ilgilidirler, bundan dolayı kazanımların belirlenmesi aşamalarında kontrol sahibi olmak isterler. Bu değerlendirmeler neticesinde süreçle ilgili olarak çalışanların görüş ve öneri belirtmeleri ve söz hakkına sahip olması işlemsel adalet algılarını yükseltecektir.

Bu modelde, daha çok ekonomik kazanımlar ön plana çıkmaktadır. Kişiler, uzun ve kısa vadedeki kazanımlarıyla ilgilidirler. Çalışanlar işlemsel adaletin yüksek olması sonucunda istedikleri kazanımlara ulaşmalarında zaman faktörünü göz ardı edebilmektedir. Çünkü çalışanlar, uzun vadede elde edecekleri kazanımları konusunda endişeye düşmeyeceklerdir.

Sonuç olarak işlemsel adalet, çalışanları etkileyen bütün kararların alınış tarzı ve tüm uygulamaların adilliği konusundaki algıların bütünüdür. Çalışanlar tarafından sürecin adilliğine olan inanç, bu süreç sonunda elde edilen tüm kazanımların adil olup olmadığına dair algının oluşumunda önemli bir rol oynamaktadır. (Çakır, 2006)

2.4.3.Etkileşim Adaleti

Prosedürlerin uygulama aşamasında bireyin karşılaştıkları davranışlara ilişkin oluşan algılarına etkileşimsel adalet denir. (Yılmaz, 2004)

Etkileşimsel adalet, örgüt içerisindeki uygulamaların insani yönü üzerinde durmakta ve çalışanlarla dağıtımına ilişkin kararları veren yöneticiler arasındaki iletişimin adaletli olması konusunu incelemektedir. (Işık ve diğerleri, 2012).

Diğer bir ifadeyle, etkileşim adaleti, yöneticiler tarafından alınan kararların bireylere iletilmesi veya söylenmesi aşamasında izlenen yolun nasıl olduğu ile ilgili adalet algılamasıdır. (Özdevecioğlu, 2003)

Bütün bu iletişim sürecinin nazik davranış, saygı ve dürüstlük gibi ilkeler doğrultusunda gerçekleştirilmesi etkileşimsel adaletin temelini oluşturmaktadır. (Çıraklı vd., 2014)

Bies ve Moag tarafından geliştirilen etkileşim adaleti, örgütün içindeki uygulamaların insani tarafıyla ilgili olarak değerlendirilmektedir. Başka bir ifadeyle, adaleti sağlayanlar ile çalışanlar arasındaki iletişim sürecinde nezaket, dürüstlük, saygı vb. davranışları esas almakta ve prosedürlerin yürütülmesinde yöneticilerin çalışanlara karşı dürüst davranmalarını, değer vermelerini, saygı duymalarını ve çalışanları bilgilendirmelerini ifade eder. (Arslantaş ve Dursun, 2008:115)

Bies (1986) MBA öğrencileri üzerinde yaptığı araştırmada işletmelerin işe alma süreçlerinin adil olup olmadığının öğrenciler tarafından değerlendirilmesi amacıyla kullanabilecekleri bir ölçüt listesi hazırlamaları istenmiştir. Bu araştırmada çıkan sonuçlarda dürüstlük, nezaket, zamanında bilgilendirme ve haklara saygı gösterme vb. kişiler arası davranışların formal süreçlere nazaran daha fazla önem taşıdığı bulunmuştur. Sonuç olarak örgüt çalışanlarının adalet algıları, diğer çalışanlar ve yöneticiler ile aralarındaki kişiler arası ilişkilerin kalitesinden de etkilenmektedir. Bu araştırmanın sonucunda Bies etkileşim adaleti ile ilgili dört adet kural ortaya koymuştur. (Aykanat ve Yıldırım, 2012)

Doğruluk: Karar vericiler ve yöneticiler karar verme süreçlerini uygulama esnasında çalışanlarına karşı doğru, dürüst, açık ve samimi olmalıdır.

Açıklama: Yöneticiler, çalışanlarına karar verme süreçlerinin sonuçları ile ilgili olarak gerekli açıklamayı yapmalıdır.

Saygı: Kaba davranışlardan kaçınmak ve çalışanlara içten ve samimi davranışlar sergilemek.

Kurallara uymak: Yöneticiler, uygun olmayan sorular sormaktan ve önyargılı konuşmalar yapmaktan kaçınmalıdır. (Başar, 2011)

2.4.4. Kişiler Arası Adalet

Kişilerarası adalet, prosedürlerin uygulanma ve kazanımların belirlenme sürecinde otoritelerin çalışanlarına ne derecede saygı gösterdiği ve nazik davranışlar sergilediğini yansıtan adalet boyutudur (Colquitt, vd. 2001:426-427). Kişilerarası adalet, Bies'in dört kuralından saygı ve kurallara uygunluğu temsil etmektedir. (Başar, 2011:33)

Organizasyonlarda çalışanlar yöneticilerinin herkese eşit şekilde davranmasını ve yöneticilerinin tüm çalışanlar ile aynı şekilde iletişim kurmalarını beklemektedirler ve kurulan bu iletişimde adalet ararlar. Kişiler arasında ayırım yapan yöneticiler ve karar vericiler adil olarak algılanmazlar. Dolayısıyla, algılanan kişilerarası adaletsizlik sonucunda çalışanların yöneticilerine karşı tepki vermesine ve olumsuz davranışlar sergilemesine neden olacağı ifade edilmektedir. (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010:208).

2.4.5. Bilgisel Adalet

Bilgisel adalet, örgüt çalışanlarına dağıtım kararlarının alınışı ve süreçlerin uygulanışı hakkında doğru bir şekilde bilgi verilmesi ve onlara tatmin edici açıklamaların yapılması sürecini tanımlamaktadır (Colquitt vd. 2001:427). Heather ve Spence (2004) bilgisel adaleti, örgüt içerisinde bilginin herkese açık olması ile ilgili olduğunu ifade etmişlerdir. Aynı zamanda çalışanların kendileri ile ilgili verilen kararların ne şekilde alındığı hakkında bilgiye sahip olma istekleri şeklinde de açıklanabilmektedir (Heather ve Spence, 2004:355). Milkovich ve Newman (1987) göre, çalışanlar ile ilgi

alınan kararların kişilerin adalet algısını etkilediği insan kaynakları ile ilgili yazınlarda sıkça ifade edilmektedir (Greenberg, 1990:412). Bies ve Moag (1986) göre çalışanlar, otoritelerin kendilerine doğru, tam bilgi ilettiklerinde ve alınan kararlar ile ilgili haklı sebepler sunduklarında çalışanlar kendilerine adil davranıldığını düşünmektedirler (Beugre, 2002:1095).

Sonuç olarak yapılan araştırmalar da otoritelerin veya yöneticilerin kararlar alınırken uygulanan süreçleri açıklaması, çalışanlarda adillik algısının oluştuğunu ortaya koymaktadır. Gösterdiği gayret ve emeklerin sonucunda karşılığını alamayan çalışan, süreçlerle ilgili mantıklı ve samimice bilgilendirildiği takdirde uygulanan sürecin adil olduğunu düşünecektir ve bu da kişinin adalet algısını güçlendirecektir şeklinde ifade edilmektedir (Greenberg, 1990:412).

2.6. Etik Liderlik ile Örgütsel Adalet İlişkisi Alanında Yapılan Metodolojik Çalışmalar

Adil olmak, etik liderin her durumda göstermesi gereken önemli bir davranıştır. Çünkü bir kurumda etik liderlik davranışları, adalet üzerine odaklandığında işgörenlerin davranışları bundan mutlaka etkilenecektir. Bu anlamda, işgörenlerin liderin davranışlarını adaletli olarak görmeleri, örgütün ortak amaçlarına ulaşma süresini hızlandıracaktır. (Gül ve İnce, (2014)

Örgütsel adalet açısından, yönetim sürecinde örgütte yapılması gereken görevlerin ve hakların adil olarak paylaşılması gerekmektedir. Örgütlerde etik bilincin ve farkındalığın yerleşmesi için etik liderin objektif ve istikrarlı bir davranış sergileyerek rol model olması gerekmektedir. (Öktem, 2013:13)

Buna dayanarak, Pillai ve arkadaşları liderlik ve örgütsel adalet arasında önemli bir ilişkinin bulunduğu vurgu yapmışlardır. Lambertson 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).

Bu düşüncelerden yola çıkarak, etik liderin sergilediği etik davranış rolleriyle örgütte adaleti sağladığı ileri sürülmektedir. Ayrıca örgütsel adalet

sağlandığında örgütsel bağlılık da sağlanmış olacaktır. Hem örgütsel adaletin hem de örgütsel bağlılığın sağlandığı örgütlerde de güçlü bir örgüt kültürü oluşturulmuş olacaktır. (Gül ve İnce, (2014)

Uğurlu (2009:174-176) tarafından yapılan bir çalışmada, yönetici etik liderlik davranışı ile örgütsel adalet değişkenleri arasında olumlu ilişki olduğu görülmektedir. Yönetici etik liderlik davranışı ile örgütsel adalet arasında yüksek bir ilişki bulunmuştur. Yönetici etik liderlik davranışının iletişimsel etik, karar vermede etik, iklimsel etik ve davranışsal etik boyutları ile örgütsel adalet arasında da anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Yönetici etik liderlik davranışı ve örgütsel adalet arasındaki ilişkiye göre etik liderlik örgütsel adaletin önemli bir açıklayıcısıdır. Yöneticilerin etik davranışları genel olarak örgütsel adaleti etkilemektedir.

Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarını gösterme düzeyleri ile öğretmenlerin okullarında sosyal adaletin algılanma düzeyine ilişkin görüşleri arasında yüksek düzeyde bir ilişki bulunmuştur. Liderlerin iletişimsel etik, karar vermede etik iklimsel etik ve davranışsal etik boyutlarındaki davranış örnekleri lider davranışlarından biri olarak görebileceğimiz örgütsel adalet ortamını oluşturmaktadır.

Uğurlu tarafından gerçekleştirilen çalışmada yönetici etik liderlik alt boyutlarının örgütsel adalet boyutlarına ilişkin etkisine bakıldığında ise, iklimsel etik boyutunun dağıtımsal adaleti açıklamada yetersiz kaldığı görülmektedir. Ayrıca davranışsal etik boyutu da etkileşimsel adalet boyutunu açıklamada yetersiz kalmaktadır.

Bu boyutlar dışında kalan tüm boyutlar arasında anlamlı bir ilişki olduğu ve örgütsel adaleti açıkladığı görülmektedir. İklimsel etik boyutunun daha çok öğretmenlerin okullarına ilişkin psikolojik algıları ve okullarının kendileri için ne anlam ifade ettiği ile ilgili olduğu kabul edilebilir. Okulda öğretmenlerin okulun genel ilişki biçimini algılayışı sadece yöneticilerin davranışlarına indirgenemez. Bu nedenle bu araştırma sonucunda iklimsel etiğin dağıtımsal adaleti açıklamaması anlamlı görülebilir. Çünkü dağıtımsal adalet yöneticilerin öğretmenlere ilişkin ödül, ceza gibi dağıtıma ilişkin

uygulamalarındaki adilliği ile ilgilidir. Oysa iklimsel etik doğrudan dağıtımsal adalet ile ilişkili değildir.

Davranışsal etik boyutu ise etkileşimsel adalet boyutunu açıklamada yetersiz kalmaktadır. Yönetici etik davranışlarının etkileşimsel adaleti açıklamaması beklenen bir durum değildir. Her yönetici davranışının etkileşimsel adalet üzerine olumlu ya da olumsuz etki yapacağı düşünülebilir oysa bu araştırma sonucunda yönetici etik davranışlarının etkileşimsel adaleti açıklamadığı görülmektedir. Bu durum araştırmacı tarafından beklenmeyen bir sonuç olarak görülmektedir.

Turhan (2007:215), genel ve mesleki lise yöneticilerin etik liderlik davranışlarının, okullardaki sosyal adalet üzerindeki etkisini incelemek amacıyla yaptığı çalışmada, şu sonuca varmıştır: Öğretmenlerin görev yaptıkları okullarda sosyal adaletin algılanma düzeyi ile okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarını gösterme düzeyleri arasında yüksek düzeyde bir ilişki söz konusudur. Yani okul yöneticileri, ne derece etik liderlik davranışlarını iyi gösterirlerse, öğretmenlerin sosyal adaletin algılanma düzeyine ilişkin görüşleri de o derece olumlu olmaktadır.

3. BÖLÜM

ETİK LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL ADALET ARASINDAKİ İLİŞKİYİ BELİRLEMEYE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu bölümde etik liderlik ve örgütsel adaletin yanı sıra bu kavramların değişkenlerinin birbirleri ile olan ilişkisine ve araştırmanın önemine değinilecektir. Daha sonra, yapılan araştırma ile ilgili bilgiler sunulacaktır. Son olarak ise yapılan araştırma kapsamında elde edilen veriler yardımı ile yapılan incelemenin sonuçları değerlendirilecektir.

Bu araştırmanın temel amacı etik liderlik ve örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Bu kapsamda, bu kavramların aralarındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla özel bir kurumunda araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya kurumda çalışan personelin belirli bir bölümü katılmıştır. Günümüzde birçok işletmelerdeki liderlerinin etik davranışlar sergileme yönündeki eğilimleri ve bu davranışların örgütsel adalet üzerindeki etkileri ayrı ayrı başlıklar altında birçok araştırmacı tarafından incelenmiştir.

Yöneticilerin sergiledikleri davranışlarda etik kavramını gözetmeleri çalışanların yöneticilere karşı olan güvenlerini olumlu yönde etkilerken, örgüt içerisinde çalışanlar arasında adaletin gözetilmesinde de yöneticilerin bu özellikleri ön plana çıkmaktadır. Bir işletmede örgütsel adaletten bahsedilmesi için belki de öncelikli olarak işletme yöneticilerin, etik liderlik vasıflarına sahip olmasının gerekli olduğu düşünülebilir. Dolayısıyla, yöneticiler sahip olacakları etik ilkeler sayesinde örgüt içerisinde adalet kavramını gözeteceklerdir. Diğer liderlik vasıfları da düşünüldüğünde bir liderin karizmatik, dönüşümcü, otantik vb. özellikleri taşıması takipçileri üzerinde etki bırakmasını sağlayabilir. Ancak hangi özellikte olursa olsun bir lider çalışanları arasında adil davranmıyorsa, etik kurallar çerçevesinde hareket etmiyorsa yani hangi özelliğe sahip olursa olsun bir lider bunun yanı sıra etik liderlik vasfını da taşımiyorsa izleyicileri tarafından olumsuz bir tepkiyle karşılaşır. Örgüt içerisinde adalet ile ilgili bir araştırma yapılacağı zaman öncelikli olarak karar alma yetkisindeki kişilerin davranışları incelenmelidir.

3.2. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmanın verileri anket yöntemiyle elde edilmiştir. Literatür taraması sonucunda etik liderlik ve örgütsel adalet düzeylerini ölçmeye yönelik iki farklı ölçek kullanılarak anket formu hazırlanmıştır. Anket formu toplam 69 sorudan meydana gelmekte ve bunların ilk 5 sorusu katılımcıların bazı demografik özelliklerini belirlemeye yöneliktir. Kalan 64 soru ise, “kesinlikle katılmıyorum”(1), “katılmıyorum”(2), “kararsızım”(3), “katılıyorum”(4), “kesinlikle katılıyorum”(5) şeklindeki beşli likert ölçeği kullanılarak hazırlanmıştır.

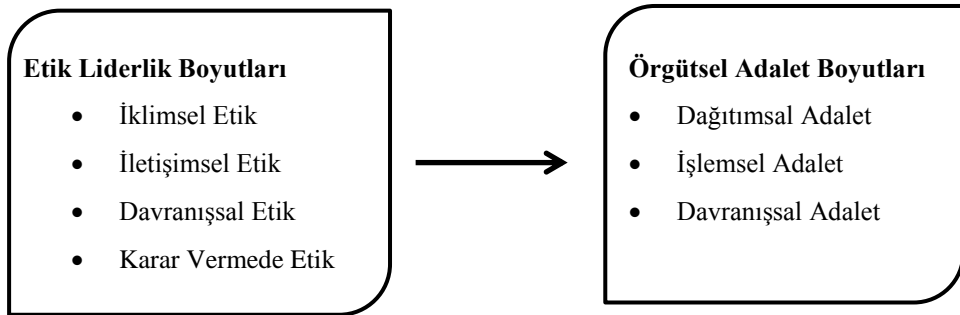
Bu çalışma için ver toplama aracı olarak kullanılan “Etik Liderlik Ölçeği” (ELÖ) ve “Örgütsel Adalet Ölçeği” (ÖAÖ) ile ilgili bilgiler bundan sonraki bölümlerde yer almıştır.

3.3. Araştırmanın Modeli

Araştırma etik liderlik boyutlarının örgütsel adalet boyutlarına olan etkisi araştırılacak ve etik liderlik ile örgütsel adaletin cinsiyet, yaş, eğitim, çalışma süresi ve bölüm (departman) bakımından farklılaşıp farklılaşmadığı incelenecektir.

Araştırma modelinde örgütsel adalet bağımlı değişken, etik liderlik boyutları ise, bağımsız değişken olarak belirlenmiştir.

Şekil 2.3. Araştırma Modeli



3.4. Araştırmanın Bulguları

Anket formu üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümünde, katılımcıların demografik soruları cevaplaması istenmiştir. İkinci bölümde etik liderlik ile ilgili sorular yer alırken, üçüncü bölümde ise örgütsel adalet ile ilgili sorular yer almaktadır. Bu sorulara ilişkin tüm bilgiler aşağıdaki başlıklar altında tek tek açıklanmaktadır.

3.5. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın amacı doğrultusunda belirlenen ana hipotezler ve alt hipotezler aşağıdaki gibidir.

Araştırmanın Ana Hipotezleri;

1. H₁: Etik liderlik boyutlarının, örgütsel adalet boyutları üzerinde etkisi vardır.
2. H₁: Etik liderlik boyutlarına ilişkin çalışanların algıları cinsiyet, yaş, eğitim durumu ve bölüm bakımından farklılaşmaktadır.
3. H₁: Örgütsel adalet boyutlarına ilişkin çalışanların algıları cinsiyet, yaş, eğitim durumu ve bölüm bakımından farklılaşmaktadır.

Birinci Ana Hipotezin Alt Hipotezleri:

H₁: Etik liderlik boyutlarının dağıtımsal adalet üzerinde etkisi vardır.

H₁: Etik liderlik boyutlarının işlemsel (prosedürel) adalet üzerinde etkisi vardır.

H₁: Etik liderlik boyutlarının etkileşimsel adalet üzerinde etkisi vardır.

İkinci Ana Hipotezin Alt Hipotezleri:

H₁: Etik liderlik boyutlarına ilişkin çalışanların algıları cinsiyet bakımından farklılaşmaktadır.

H₁: Etik liderlik boyutlarına ilişkin çalışanların algıları yaş bakımından farklılaşmaktadır.

H₁: Etik liderlik boyutlarına ilişkin çalışanların algıları eğitim durumu bakımından farklılaşmaktadır.

H₁: Etik liderlik boyutlarına ilişkin çalışanların algıları bölüm bakımından farklılaşmaktadır.

Üçüncü Ana Hipotezin Alt Hipotezleri:

H₁: Örgütsel adalet boyutlarına ilişkin çalışanların algıları cinsiyet bakımından farklılaşmaktadır.

H₁: Örgütsel adalet boyutlarına ilişkin çalışanların algıları yaş bakımından farklılaşmaktadır.

H₁: Örgütsel adalet boyutlarına ilişkin çalışanların algıları eğitim durumu bakımından farklılaşmaktadır.

H₁: Örgütsel adalet boyutlarına ilişkin çalışanların algıları bölüm bakımından farklılaşmaktadır.

3.6. Verilerin Analizi

Araştırmaya katılan çalışanlardan elde edilen verilerin tamamı analizin ana hipotezleri ve onların alt hipotezlerini test edecek şekilde düzenlenmiştir.

Örnekleme oluşturan çalışanların demografik özelliklerini belirlemek için verilerin frekans dağılımı ve yüzdeleri hesaplanmıştır. Araştırmada kullanılacak alt boyut değerleri ortalama alma yöntemiyle hesaplanmıştır.

Ölçeklerin güvenilirliklerinin ölçümü aşamasında Etik Liderlik Ölçeği ve Örgütsel Adalet Ölçeğinin tamamı ve alt boyutları için Alpha modeli olan Cronbach's Alpha değerleri hesaplanmıştır.

Geçerliliği Türkçeye uyarlanma aşamasında kanıtlanmış olan ölçeklerin faktör yapılarına sadık kalınmış ve analiz aşamasında ayrıca bir faktör analizine tabii tutulmamıştır. Daha önce ölçeklerin her biri için uygulanmış olan faktör analizi sonuçları "Araştırmanın Yöntemi" kısmında detaylı bir şekilde anlatılmıştır.

Araştırmanın amacına uygun olarak öncelikle etik liderlik boyutlarının örgütsel adalet üzerindeki etkisini belirlemek için regresyon analizi yapılmıştır. Bunun öncesinde ise değişkenlerin arasındaki ilişkinin derecesini ve yönünü belirlemek için Pearson Korelasyon analizi uygulanmıştır.

Analizin diğer aşamasına geçilmeden önce parametrik veya parametrik olmayan istatistiksel tekniklerden hangisinin kullanılacağına karar vermek için

verilerin normal dağılıma sahip olup olmadığına bakılmıştır. Bunun için Kolmogorov-Smirnov (K-S) testi uygulanmış ve her iki ölçeğin puan ortalamalarının normal dağılım gösterdiği tespit edilmiştir. Bundan dolayı parametrik analiz teknikleri uygulanmıştır.

Araştırmaya katılan çalışanların etik liderlik boyutları ve örgütsel adalet boyutlarının cinsiyet bakımından farklılık gösterip göstermediğini test etmek bağımsız gruplar t-testi, yaş ve eğitim durumu, çalışma süresi ve bölüme (departman) göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmıştır.

Araştırmada yapılan bütün analizler için anlamlılık düzeyi 0,05 olarak kabul edilmiş ve SPSS (Statistical Package for the Social Science) 21.0 for Windows paket programı kullanılmıştır.

3.7. Ankete Katılanların Demografik Bulguları

Anket formunun birinci bölümünde ankete katılanlara yöneltilen demografik sorulara verilen cevapların frekans, yüzde, geçerli ve toplam yüzde olarak dağılımı aşağıdaki tablo 3.1.'de açıklanmaktadır. Sorulara verilen cevapların sayısal dağılımı kısaca aşağıda verilen tabloda görülmektedir.

Tablo 3.1. Ankete Katılanların Demografik Özellikleri

		FREKANS	YÜZDE	GEÇERLİ YÜZDE
CİNSİYET	KADIN	79	40,3	40,3
	ERKEK	117	59,7	59,7
	TOPLAM	196	100	100
YAŞ	18-25	41	20,9	20,9
	26-33	63	32,1	32,1
	34-41	64	32,7	32,7
	42-49	22	11,2	11,2
	50-57	6	3,1	3,1
	TOPLAM	196	100	100

EĞİTİM	LİSE	44	22,5	22,5
	ÖN LİSANS	40	20,4	20,4
	LİSANS	100	51	51
	YÜKSEK LİSANS	12	6,1	6,1
	TOPLAM	196	100	100
YIL	1 YILDAN AZ	35	17,8	17,8
	1-4 YIL	48	24,5	24,5
	4-7 YIL	50	25,5	25,5
	7-10 YIL	16	8,2	8,2
	10-13 YIL	19	9,7	9,7
	13 YIL VE ÜZERİ	28	14,3	14,3
	TOPLAM	196	100	100
BÖLÜM	MALİ İŞLER	43	21,9	21,9
	GÜMRÜK	112	57,1	57,1
	LOJİSTİK	26	13,3	13,3
	BİLGİ İŞLEM	9	4,6	4,6
	PAZARLAMA	6	3,1	3,1
	TOPLAM	196	100	100

Tablo 3.1.'de yer alan bilgiler ışığında, anket katılımcılarının %40,3'ü kadın %59,7'si erkektir. Katılımcıların yaş aralıkları göz önüne alındığında, %20,9'u 18-25 yaş aralığında, %32,1'i 26-33 yaş aralığında, %32,7'si 34-41 yaş aralığında, %11,2'si 42-49 yaş aralığında, %3,1'i 50-57 yaş aralıdır. Katılımcıların eğitim durumlarına bakıldığında ise, %22,5'i lise, %20,4'ü önlisans, %51'i lisans ve son olarak %6,1'i yüksek lisans mezunudur. Sonuç olarak katılımcıların %77,5'inin yüksek eğitilmiş olduğu görülmektedir. Ankete katılan çalışanların bölümlerine bakıldığında ise %21,9'luk kısmı mali işler bölümünde, %57,1'lik kısmı gümrük bölümünde, %13,3'lük kısmı lojistik bölümünde, %4,6'lık kısmı bilgi işlem bölümünde ve son olarak %3,1'lik kısmı ise pazarlama bölümünde çalışmaktadır. Son olarak ankete katılanların kurumda çalışma sürelerine bakıldığında, %17,8'i 1 yıldan az, %24,5'i 1-4 yıl arası, %25,5'i 4-7 yıl arası, %8,2'si 7-10 yıl arası, %14,3'ü 13 yıl ve üzerinde

kurumda çalışmaya devam ettikleri gözlenmektedir. Anket sonuçlarına göre demografik soruların yer aldığı ilk bölümde sorulara cevap vermeyen kişi bulunmamaktadır.

3.8. Ölçeklerle İlgili Güvenilirlik Bulguları

Araştırmanın amacı doğrultusunda ölçeklerin tamamı ve alt boyutlarının güvenilirlik katsayılarını belirlemek için Cronbach's Alpha değerleri hesaplanmıştır.

Tablo 3.2.'de görüldüğü gibi etik liderlik ölçeği ve onun alt boyutlarının güvenilirliklerine ilişkin Cronbach's Alpha değerleri aşağıdaki gibidir.

Tablo 3.2. Etik Liderlik Ölçeği ve Onun Alt Boyutlarının Güvenilirlik Katsayıları

Ölçek ve Alt Boyutları	SORU ADEDİ	Güvenilirlik Katsayısı (Cronbach Alpha)
Etik Liderlik	44	0.981
İklimsel Etik	11	0,924
İletişimsel Etik	15	0,966
Davranışsal Etik	9	0,944
Karar Vermede Etik	9	0,908

Tablo 3.3.'de görüldüğü gibi örgütsel adalet ölçeği ve onun alt boyutlarının güvenilirliklerine ilişkin Cronbach's Alpha değerleri aşağıdaki gibidir.

Tablo 3.3. Örgütsel Adalet Ölçeği ve Onun Alt Boyutlarının Güvenilirlik Katsayıları

Ölçek ve Alt Boyutları	SORU ADEDİ	Güvenilirlik Katsayısı (Cronbach Alpha)
Örgütsel Adalet	20	0,963
Dağıtımsal Adalet	5	0,877
İşlemsel Adalet	6	0,913
Davranışsal Etik	9	0,953

3.9. Değişkenler ile ilgili Betimsel İstatistikler

ELÖ ve onun alt boyutları olan; İklimsel Etik (Climatic Ethic), İletişimsel Etik (Communicative Ethic), Davranışsal Etik (Behavioral Ethic), Karar Vermede Etik (Decisional Reasons Ethic) ve ÖAÖ ve onun alt boyutları olan; Dağıtımsal (Distributive) Adelet, İşlemsel/Prosedürel (Procedural) Adalet, Davranışsal (İnteractional) Adalet ilgili ifadelerin betimsel istatistiklerini oluşturan ortalama puan ve standart sapma değerleri aşağıdaki tablolarda gösterilmektedir.

Tablo 3.4. Etik Liderlik Boyutları İle İlgili Betimsel İstatistik

Ölçek ve Alt Boyutları	n	X	ss	min.	max.
Etik Liderlik	196	3,85	0,76	1	5
İklimsel Etik	196	3,81	0,76	1	5
İletişimsel Etik	196	3,77	0,89	1	5
Davranışsal Etik	196	3,91	0,80	1	5
Karar Vermede Etik	196	4,02	0,73	1	5

Tablo 3.4.'de görüldüğü gibi, etik liderlik ölçeğine ilişkin ortalama değer 3,85'dir. Ölçeğin alt boyutlarına ilişkin ortalama değerler 3,77 ve 4,02 arasında değişmekte ve yüksek seviyede olduğu söylenebilmektedir.

Tablo 3.5. Örgütsel Adalet Boyutları İle İlgili Betimsel İstatistikler

Ölçek ve Alt Boyutları	n	X	ss	min.	max.
Örgütsel Adalet	196	3,57	0,88	1	5
Dağıtımsal Adalet	196	3,31	0,98	1	5
İşlemsel Adalet	196	3,58	0,95	1	5
Davranışsal Etik	196	3,72	0,95	1	5

Tablo 3.5.'de görüldüğü gibi, örgütsel adalet ölçeğine ilişkin ortalama değer 3,57'dir. Ölçeğin alt boyutlarına ilişkin ortalama değerler 3,31 ve 3,78 arasında değişmektedir. Bu sonuçtan yola çıkarak, araştırmaya katılan çalışanların genel örgütsel adalet algıları ve dağıtımsal, işlemsel/prosedürel ve davranışsal adalet algı düzeylerinin ortalamanın üstünde olduğu söylenebilmektedir.

3.10. Etik Liderlik Ölçeğinin ve Alt Boyutlarının, Örgütsel Adalet Ölçeği ve Alt Boyutlarına Etkisi

Çalışmanın ana hipotezlerinden biri “etik liderliğin örgütsel adalet üzerine etkisi vardır” şeklindedir. Araştırma modelinde de görüldüğü gibi örgütsel adalet bağımlı, etik liderlik bağımsız değişkendir. Bu hipotezi test etmek için regresyon analizi kullanılmıştır. Analiz öncesinde ise, bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkinin doğrusallığını görmek için korelasyon analizi uygulanmıştır. Korelasyon analizi hakkında bilgi vermek gerekirse, değişkenler arasındaki ilişkinin yönünü ve düzeyini belirleyen yöntemdir. Yapılan çalışma kapsamında kullanılan Pearson Korelasyonundan ki değişken arasında ilişki olup olmadığının bulunmasında yararlanılmıştır. Pearson katsayısı “r” harfi ile sembolize edilmektedir. Bu katsayı r+1 ile r-1 arasında değişmekte ve 1'e yaklaştıkça değişkenler arasındaki ilişkinin gücünün arttığını göstermektedir. Korelasyon analizi için etik liderliğin dört alt boyutu ile örgütsel adaletin üç alt boyutunun Pearson katsayıları, ortalama, standart sapma ve korelasyon değerleri hesaplanmıştır.

Tablo 3.6. Etik Liderlik Boyutları İle Örgütsel Adalet Boyutları Arasındaki Korelasyonlar

Boyut / Alt Boyut	Katsayı	Genel ÖAÖ	Dağıtım sal Adalet	İşlemsel / Prosedürel Adalet	Etkileşimsel Adalet
Genel ELÖ	r	,850**	,642**	,832**	,821**
	p	,000	,000	,000	,000
	N	196	196	196	196
İklimsel Etik	r	,789**	,638**	,779**	,742**
	p	,000	,000	,000	,000
	N	196	196	196	196
İletişimsel Etik	r	,823**	,615**	,806**	,801**
	p	,000	,000	,000	,000
	N	196	196	196	196
Davranışsal Etik	r	,804**	,602**	,791**	,772**
	p	,000	,000	,000	,000
	N	196	196	196	196
Karar Vermede Etik	r	,740**	,528**	,713**	,736**
	p	,000	,000	,000	,000
	N	196	196	196	196

**Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır.

Araştırmaya katılanların etik liderlik algıları ile örgütsel adalet algısı ($r=0,850$ ve $p<0,01$) dağıtım sal adalet ($r=0,642$ ve $p<0,01$) işlemsel/prosedürel adalet ($0,832$ ve $p<0,01$) etkileşimsel adalet ($r=0,821$ ve $p<0,01$) boyutları arasında pozitif yönlü bir ilişki söz konusudur. Bu ilişki %99 güvenilirlikle istatistiksel olarak anlamlıdır.

Araştırmaya katılanların iklimsel etik algıları ile örgütsel adalet algısı ($r=0,789$ ve $p<0,01$) dağıtım sal adalet ($r=0,638$ ve $p<0,01$) işlemsel/prosedürel adalet ($0,779$ ve $p<0,01$) etkileşimsel adalet ($r=0,742$ ve $p<0,01$) boyutları arasında pozitif yönlü bir ilişki söz konusudur. Bu ilişki %99 güvenilirlikle istatistiksel olarak anlamlıdır. Bundan yola çıkarak, örgütlerde liderlerin etik davranışlar sergileyerek etik iklim oluşturması örgütsel adalet ortamının oluşmasına olumlu yönde etki etmektedir kanısına varılabilir.

Araştırmaya katılanların iletişimsel etik algıları ile örgütsel adalet algısı ($r=0,823$ ve $p<0,01$) dağıtımsal adalet ($r=0,615$ ve $p<0,01$) işlemsel/prosedürel adalet ($r=0,806$ ve $p<0,01$) etkileşimsel adalet ($r=0,801$ ve $p<0,01$) boyutları arasında pozitif yönlü bir ilişki söz konusudur. Bu ilişki %99 güvenilirlikle istatistiksel olarak anlamlıdır. Bundan yola çıkarak, örgütlerde liderin çift yönlü iletişim ve etik kurallar çerçevesinde oluşturduğu iletişimsel etik, örgütsel adalet ortamının oluşmasına olumlu yönde etki etmektedir kanısına varılabilir.

Araştırmaya katılanların davranışsal etik algıları ile örgütsel adalet algısı ($r=0,804$ ve $p<0,01$) dağıtımsal adalet ($r=0,602$ ve $p<0,01$) işlemsel/prosedürel adalet ($r=0,791$ ve $p<0,01$) etkileşimsel adalet ($r=0,772$ ve $p<0,01$) boyutları arasında pozitif yönlü bir ilişki söz konusudur. Bu ilişki %99 güvenilirlikle istatistiksel olarak anlamlıdır. Bundan yola çıkarak, örgütlerde liderin etik kurallar içerisinde davranışlar sergilemesiyle oluşan davranışsal etik, örgütsel adalet ortamının oluşmasına olumlu yönde etki etmektedir kanısına varılabilir.

Araştırmaya katılanların iletişimsel etik algıları ile örgütsel adalet algısı ($r=0,740$ ve $p<0,01$) dağıtımsal adalet ($r=0,528$ ve $p<0,01$) işlemsel/prosedürel adalet ($r=0,713$ ve $p<0,01$) etkileşimsel adalet ($r=0,736$ ve $p<0,01$) boyutları arasında pozitif yönlü bir ilişki söz konusudur. Bu ilişki %99 güvenilirlikle istatistiksel olarak anlamlıdır. Bundan yola çıkarak, örgütlerde liderin etik ve ahlaki açıdan doğru kararları verebilmesi sonucunda oluşan karar vermede etik, örgütsel adalet ortamının oluşmasına olumlu yönde etki etmektedir kanısına varılabilir.

Değişkenler arasındaki ilişkiler incelendikten sonra etik liderlik ve alt boyutlarının, örgütsel adalet ve alt boyutları olan dağıtımsal adalet, işlemsel/prosedürel adalet ve etkileşimsel adalet üzerindeki etkisini belirlenebilmesi için regresyon analizi uygulanmıştır.

Tablo 3.7.'de, iklimsel etik, iletişimsel etik, davranışsal etik ve karar vermede etik boyutlarının örgütsel adalet üzerine etkisini belirlemeye yönelik regresyon analizi sonuçları yer almaktadır. Yapılan regresyon analizinde

bağımlı değişken “Örgütsel Adalet” iken bağımsız değişken “iklimsel etik, iletişimsel etik, davranışsal etik ve karar vermede etik’ dir.” Regresyon analizinde enter metodu uygulanmış ve analize ilişkin anova değeri $p=0,000 < \alpha=0,05$ bulunmuştur. Bu da yapılan regresyon modelinin anlamlı olduğunu gösterir. “B” değerleri ise bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenleri etkileme katsayılarını ifade eder.

Tablo 3.7.’de iklimsel etik, iletişimsel etik ve karar vermede etik boyutlarına ait p değeri α değerinden küçük olduğu için birinci ana hipotez olan “H₁=Etik liderlik boyutlarının örgütsel adalet boyutları üzerinde etkisi vardır” kısmen kabul edilir.

Tablo 3.7. Etik Liderlik Boyutlarının Örgütsel Adalet Boyutları Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi

Değişken	B	Std. Error	Beta	t	p
İklimsel Etik	,248	,095	,217	2,609	,010
İletişimsel Etik	,329	,098	,338	3,365	,001
Davranışsal Etik	,199	,105	,182	1,891	,060
Karar Vermede Etik	,204	,082	,171	2,480	,014
R=0,853 R²=0,722 Uyarlanmış R²= 0,716 F= 124,158 P= 0,000					

Bağımlı Değişken; Genel Örgütsel Adalet

Uyarlanmış R² ile ifade edilen regresyon modelinin gerçek açıklama gücünü gösteren değere bakıldığında araştırmaya katılanların iklimsel etik, iletişimsel etik, davranışsal etik, karar vermede etik boyutları birlikte genel örgütsel adalet davranışının %72’sini açıklamaktadır.

Etik liderlik boyutlarının örgütsel adalet üzerinde pozitif yönlü etkisi %99 güvenilirlikle anlamlıdır.

Tablo 3.8.’de, iklimsel etik, iletişimsel etik, davranışsal etik ve karar vermede etik boyutlarının dağıtımsal adalet boyutu üzerine etkisini belirlemeye yönelik regresyon analizi sonuçları yer almaktadır. Yapılan regresyon analizinde bağımlı değişken “Dağıtımsal Adalet” iken bağımsız değişken

“iklimsel etik, iletişimsel etik, davranışsal etik ve karar vermede etik’ dir.” Regresyon analizinde enter metodu uygulanmış ve analize ilişkin anova değeri $p=0,000 < \alpha=0,05$ bulunmuştur. Bu da yapılan regresyon modelinin anlamlı olduğunu gösterir. “B” değerleri ise bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenleri etkileme katsayılarını ifade eder.

Tablo 3.8.’de iklimsel etik boyutuna ait p değeri α değerinden küçük olduğu için birinci ana hipotezin alt hipotezi olan “H₁=Etik liderlik boyutlarının dağıtımsal adalet boyutu üzerinde etkisi vardır” kısmen kabul edilir.

Tablo 3.8. Etik Liderlik Boyutlarının Dağıtımsal Adalet Boyutu Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi

Değişken	B	Std. Error	Beta	t	p
İklimsel Etik	,501	,154	,389	3,254	,001
İletişimsel Etik	,122	,158	,111	,769	,443
Davranışsal Etik	,175	,170	,143	1,028	,305
Karar Vermede Etik	,060	,133	,045	,454	,650
R=0,622 R²=0,426 Uyarlanmış R²= 0,414 F= 35,394 P= 0,000					

Bağımlı Değişken; Dağıtımsal Adalet Boyutu

Araştırmaya katılanların iklimsel etik, iletişimsel etik, davranışsal etik, karar vermede etik boyutları birlikte örgütsel adaletin alt boyutu olan dağıtımsal adaletin %41’sini açıklamaktadır.

Etik liderlik boyutlarının örgütsel adaletin alt boyutu olan dağıtımsal adalet boyutu üzerinde pozitif yönlü etkisi %99 güvenilirlikle anlamlıdır.

Tablo 3.9.’da, iklimsel etik, iletişimsel etik, davranışsal etik ve karar vermede etik boyutlarının işlevsel/prosedürel adalet boyutu üzerine etkisini belirlemeye yönelik regresyon analizi sonuçları yer almaktadır. Yapılan regresyon analizinde bağımlı değişken “İşlevsel/Prosedürel Adalet” iken bağımsız değişken “iklimsel etik, iletişimsel etik, davranışsal etik ve karar vermede etik’ dir.” Regresyon analizinde enter metodu uygulanmış ve analize

ilişkin anova değeri $p=0,000 < \alpha=0,05$ bulunmuştur. Bu da yapılan regresyon modelinin anlamlı olduğunu gösterir. “B” değerleri ise bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenleri etkileme katsayılarını ifade eder.

Tablo 3.9.’de iklimsel etik, iletişimsel etik ve davranışsal etik boyutlarına ait p değeri α değerinden küçük olduğu için birinci ana hipotezin alt hipotezi olan “H₁=Etik liderlik boyutlarının işlemsel/prosedürel adalet boyutu üzerinde etkisi vardır” kısmen kabul edilir.

Tablo 3.9. Etik Liderlik Boyutlarının İşlemsel/Prosedürel Adalet Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi

Değişken	B	Std. Error	Beta	t	p
İklimsel Etik	,297	,108	,239	2,743	,007
İletişimsel Etik	,323	,112	,305	2,893	,004
Davranışsal Etik	,259	,120	,219	2,157	,032
Karar Vermede Etik	,159	,094	,123	1,697	,091
R=0,833 R²=0,693 Uyarlanmış R²= 0,687 F= 107,853 P= 0,000					

Bağımlı Değişken; İşlemsel/Prosedürel Adalet Boyutu

Araştırmaya katılanların iklimsel etik, iletişimsel etik, davranışsal etik, karar vermede etik boyutları birlikte örgütsel adaletin alt boyutu olan işlemsel/prosedürel adaletin %68’ini açıklamaktadır.

Tablo 3.10.’ da, iklimsel etik, iletişimsel etik, davranışsal etik ve karar vermede etik boyutlarının etkileşimsel adalet boyutu üzerine etkisini belirlemeye yönelik regresyon analizi sonuçları yer almaktadır. Yapılan regresyon analizinde bağımlı değişken “Etkileşimsel Adalet” iken bağımsız değişken “iklimsel etik, iletişimsel etik, davranışsal etik ve karar vermede etik’ dir.” Regresyon analizinde enter metodu uygulanmış ve analize ilişkin anova değeri $p=0,000 < \alpha=0,05$ bulunmuştur. Bu da yapılan regresyon modelinin anlamlı olduğunu gösterir. “B” değerleri ise bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenleri etkileme katsayılarını ifade eder.

Etik liderlik boyutların örgütsel adaletin alt boyutu olan işlemsel/prosedürel adalet boyutu üzerinde pozitif yönlü etkisi %99 güvenilirlikle anlamlıdır.

Tablo 3.10.'de iletişimsel etik ve karar vermede etik boyutlarına ait p değeri α değerinden küçük olduğu için birinci ana hipotezin alt hipotezi olan "H₁=Etik liderlik boyutlarının etkileşimsel adalet boyutu üzerinde etkisi vardır" kısmen kabul edilir.

Tablo 3.10. Etik Liderlik Boyutlarının Etkileşimsel Adalet Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi

Değişken	B	Std. Error	Beta	t	p
İklimsel Etik	,127	,111	,102	1,145	,254
İletişimsel Etik	,451	,114	,427	3,959	,000
Davranışsal Etik	,126	,123	,106	1,023	,308
Karar Vermede Etik	,315	,096	,244	3,294	,001
R=0,824 R²=0,679 Uyarlanmış R²= 0,673 F= 101,108 P= 0,000					

Bağımlı Değişken; Etkileşimsel Adalet Boyutu

Araştırmaya katılanların iklimsel etik, iletişimsel etik, davranışsal etik, karar vermede etik boyutları birlikte örgütsel adalet'in alt boyutu olan etkileşimsel adaletin %67'sini açıklamaktadır.

Etik liderlik boyutlarının örgütsel adaletin alt boyutu olan etkileşimsel adalet boyutu üzerinde pozitif yönlü etkisi %99 güvenilirlikle anlamlıdır.

Yukarıdaki bütün analizlerin sonucu doğrultusunda birinci ana hipotez ve ana hipoteze bağlı alt hipotezlerle ilgili sonuçlar tablo 3.11.'deki gibidir.

Tablo 3.11. Birinci Ana Hipotez ve Alt Hipotezler İle İlgili Sonuçlar

Birinci Ana Hipotez	SONUÇ
H1: Etik liderlik boyutlarının, örgütsel adalet boyutları üzerinde etkisi vardır. *Etik liderlik boyutların örgütsel adalet üzerinde pozitif yönlü etkisi %99 güvenilirlikle anlamlıdır.	KISMEN KABUL
Birinci Ana Hipotezin Alt Hipotezleri	SONUÇ
H1: Etik liderlik boyutlarının dağıtımsal adalet üzerinde etkisi vardır. *Etik liderlik boyutların örgütsel adaletin alt boyutu olan dağıtımsal adalet boyutu üzerinde pozitif yönlü etkisi %99 güvenilirlikle anlamlıdır.	KISMEN KABUL
H1: Etik liderlik boyutlarının işlemsel/prosedürel adalet üzerinde etkisi vardır. *Etik liderlik boyutların örgütsel adaletin alt boyutu olan işlemsel/prosedürel adalet boyutu üzerinde pozitif yönlü etkisi %99 güvenilirlikle anlamlıdır.	KISMEN KABUL
H1: Etik liderlik boyutlarının etkileşimsel adalet üzerinde etkisi vardır. *Etik liderlik boyutların örgütsel adaletin alt boyutu olan etkileşimsel adalet boyutu üzerinde pozitif yönlü etkisi %99 güvenilirlikle anlamlıdır.	KISMEN KABUL

Yapılan regresyon analizi sonucunda araştırmaya katılan çalışanların etik liderlik algılarının onların genel örgütsel adalet algıları üzerinde istatistiksel anlamlı bir etkisinin olduğu görülmüştür. Buna göre, araştırmanın birinci ana hipotezi olan “H1: etik liderlik boyutlarının, örgütsel adalet boyutları üzerinde etkisi vardır” kısmen kabul edilmiştir.

Araştırmaya katılan çalışanların etik liderlik algılarının onların dağıtımsal adalet boyutu üzerinde istatistiksel anlamlı bir etkisinin olduğu

görülmüştür. Buna göre, araştırmanın birinci ana hipotezinin alt hipotezi olan “H1: etik liderlik boyutlarının, dağıtımsal adalet boyutu üzerinde etkisi vardır” kısmen kabul edilmiştir.

Araştırmaya katılan çalışanların etik liderlik algılarının onların işlemsel/prosedürel adalet boyutu üzerinde istatistiksel anlamlı bir etkisinin olduğu görülmüştür. Buna göre, araştırmanın birinci ana hipotezinin alt hipotezi olan “H1: etik liderlik boyutlarının, işlemsel/prosedürel adalet boyutu üzerinde etkisi vardır” kısmen kabul edilmiştir.

Araştırmaya katılan çalışanların etik liderlik algılarının onların etkileşimsel adalet boyutu üzerinde istatistiksel anlamlı bir etkisinin olduğu görülmüştür. Buna göre, araştırmanın birinci ana hipotezinin alt hipotezi olan “H1: etik liderlik boyutlarının, etkileşimsel adalet boyutu üzerinde etkisi vardır” kısmen kabul edilmiştir.

3.11. Çalışanların Etik Liderlik Alguları ile ilgili Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde araştırmaya katılan çalışanların Etik Liderlik Ölçeği ile elde edilen iklimsel etik, iletişimsel etik, davranışsal etik ve karar vermede etik boyutlarının cinsiyet, yaş, eğitim durumu ve bölüm gibi demografik açıdan anlamlı farklılıklar gösterip göstermediği ile ilgili bulgulara yer verilmiştir. Araştırmaya katılan çalışanların etik liderli alguları cinsiyet açısından farklılık gösterip göstermediğini test etmek için bağımsız gruplar t-testi, yaş, eğitim durumu ve bölüme göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmıştır.

3.11.1. Çalışanların Etik Liderlik Algılarının Cinsiyet Bakımından

Farklılaşp Farklılaşmadığı İle İlgili Bulgular

Araştırmaya katılan çalışanların cinsiyeti bakımından etik liderlik boyutları bakımından anlamlı fark oluşturup oluşturmadığını belirlemek için uygulanan bağımsız gruplar t-testi sonuçları tablo 3.12.'de yer almaktadır.

Tablo 3.12. Çalışanların Etik Liderlik Algılarının Cinsiyet bakımından Farklılaşp Farklılaşmadığı İle İlgili t-testi Sonuçları

Ölçek / Alt Boyutları	Cinsiyet	n	X	ss	t	p
İklimsel Etik	Kadın	79	3,77	0,79	-0,62	0,65
	Erkek	117	3,83	0,75		
İletişimsel Etik	Kadın	79	3,76	0,96	-0,17	0,15
	Erkek	117	3,78	0,86		
Davranışsal Etik	Kadın	79	3,93	0,82	-0,25	0,69
	Erkek	117	3,90	0,79		
Karar Vermede Etik	Kadın	79	4,02	0,73	-0,02	0,82
	Erkek	117	4,02	0,74		

Araştırmaya katılan çalışanların erkek veya kadın olması iklimsel etik ($t=-0,62$ ve $p>0,05$) iletişimsel etik ($t=-0,17$ ve $p>0,05$) davranışsal etik ($t=-0,25$ ve $p>0,05$) karar vermede etik ($t=-0,02$ ve $p>0,05$) algılarında anlamlı bir farklılığa neden olmamıştır.

Tablo 3.12.'de çalışanların etik liderlik boyutlarına ilişkin algılarına ait p değerleri α değerinden büyük olduğu için ikinci ana hipotezin alt hipotezi olan “ $H_1=$ Çalışanların etik liderlik boyutlarına ilişkin algıları cinsiyet bakımından farklılaşmaktadır.” red edilir.

3.11.2. Çalışanların Etik Liderlik Algılarının Yaş Bakımından Farklılaşp

Farklılaşmadığı İle İlgili Bulgular

Araştırmaya katılan çalışanların farklı yaş gruplarında olmalarının onların etik liderlik algılarında anlamlı farklar oluşturup oluşturmadığını belirlemek için uygulanan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları tablo 3.13.'de yer almaktadır.

Tablo 3.13. Çalışanların Etik Liderlik Algularının Yaş Bakımından Farklılaşıp Farklılaşmadığı İle İlgili ANOVA Sonuçları

Ölçek / Alt Boyutları	Yaş	N	Mean	Std. Deviation	F	p
İklimsel Etik	18-25	41	4,08	0,72	1,83	0,13
	26-33	63	3,75	0,83		
	34-41	64	3,76	0,75		
	42-49	22	3,64	0,58		
	50-57	6	3,67	0,90		
İletişimsel Etik	18-25	41	4,12	0,82	3,21	0,01
	26-33	63	3,77	0,93		
	34-41	64	3,69	0,87		
	42-49	22	3,58	0,69		
	50-57	6	2,98	1,35		
Davranışsal Etik	18-25	41	4,16	0,78	1,91	0,11
	26-33	63	3,86	0,90		
	34-41	64	3,92	0,72		
	42-49	22	3,72	0,58		
	50-57	6	3,43	1,02		
Karar Vermede Etik	18-25	41	4,08	0,77	1,09	0,36
	26-33	63	4,01	0,78		
	34-41	64	4,09	0,68		
	42-49	22	3,83	0,67		
	50-57	6	3,59	0,78		

Analiz sonuçları incelendiğinde, çalışanların yaşlarının etik liderlik algıları bakımından iklimsel etik (F=1,83 ve p>0,05) davranışsal etik (F=1,91 ve p>0,05) karar vermede etik (F=1,09 ve p>0,05) anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir. İletişimsel etik (F=3,21 ve p(0,01)<0,05) anlamlı bir farklılık gösterir.

Tablo 3.13.'de iletişimsel etik boyutuna ait p değerleri α değerinden küçük olduğu için ikinci ana hipotezin alt hipotezi olan "H₁= Çalışanların etik liderlik boyutlarına ilişkin algıları yaş bakımından farklılaşmaktadır." kısmen kabul edilir.

Tukey testi sonucuna göre İletişimsel etiğe ait yaş guruplarına bakıldığında farklılaşmanın 18-25 yaş grubu ve 50-57 yaş gurubunda

gerçekleştiği gözlemlenmektedir. Bu sonuçları açıklarken çalışanların çalışma hayatının ilk yıllarıyla son yılları arasındaki algılarının birbiriyle benzerlik gösterdiği şeklinde yorumlayabiliriz. Yani çalışmaya yeni başlayanlar ile artık çalışma hayatının sonuna gelenler iletişimsel etik algıları benzerlik gösterir.

3.11.3. Çalışanların Etik Liderlik Algılarının Eğitim Durumu Bakımından Farklılaşp Farklılaşmadığı İle İlgili Bulgular

Araştırmaya katılan çalışanların eğitim durumları onların etik liderlik algılarında anlamlı fark oluşturup oluşturmadığını belirlemek için uygulanan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları tablo 3.14.'de yer almaktadır.

Tablo 3.14. Çalışanların Etik Liderlik Algılarının Eğitim Durumu Bakımından Farklılaşp Farklılaşmadığı İle İlgili ANOVA Sonuçları

Ölçek / Alt Boyutları	Eğitim	N	Mean	Std. Deviation	F	p
İklimsel Etik	LİSE	44	3,67	0,81	0,81	0,49
	ÖN LİSANS	40	3,80	0,75		
	LİSANS	100	3,88	0,77		
	YÜKSEK LİSANS	12	3,73	0,58		
İletişimsel Etik	LİSE	44	3,56	0,91	1,09	0,35
	ÖN LİSANS	40	3,87	0,82		
	LİSANS	100	3,82	0,94		
	YÜKSEK LİSANS	12	3,76	0,74		
Davranışsal Etik	LİSE	44	3,74	0,82	1,20	0,31
	ÖN LİSANS	40	4,04	0,68		
	LİSANS	100	3,95	0,86		
	YÜKSEK LİSANS	12	3,79	0,51		
Karar Vermede Etik	LİSE	44	3,83	0,82	1,21	1,21
	ÖN LİSANS	40	4,08	0,67		
	LİSANS	100	4,07	0,73		
	YÜKSEK LİSANS	12	4,01	0,55		

Analiz sonuçları incelendiğinde, çalışanların eğitim düzeylerinin etik liderlik algıları bakımından iklimsel etik (F=0,81 ve p>0,05) iletişimsel etik (F=1,09 ve p>0,05) davranışsal etik (F=1,20 ve p>0,05) karar vermede etik (F=1,21 ve p>0,05) anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir.

Tablo 3.14.'de çalışanların etik liderlik boyutlarına ilişkin algılarına ait p değerleri α değerinden büyük olduğu için ikinci ana hipotezin alt hipotezi olan “H₁= Çalışanların etik liderlik boyutlarına ilişkin algıları eğitim durumu bakımından farklılaşmaktadır.” red edilir

3.11.4. Çalışanların Etik Liderlik Algılarının Bölüm Bakımından

Farklaşıp Farklaşmadığı İle İlgili Bulgular

Araştırmaya katılan çalışanların çalıştıkları bölüm açısından onların etik liderlik algılarında anlamlı fark oluşturup oluşturmadığını belirlemek için uygulanan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları tablo 3.15.'de yer almaktadır.

Tablo 3.15. Çalışanların Etik Liderlik Algılarının Çalıştıkları Bölüm Bakımından Farklaşıp Farklaşmadığı İle İlgili ANOVA Sonuçları

Ölçek / Alt Boyutları	Bölüm	N	Mean	Std. Deviation	F	p (sig.)
İklimsel Etik	MALİ İŞLER	43	3,83	0,78	0,86	0,49
	GÜMRÜK	112	3,75	0,81		
	LOJİSTİK	26	4,01	0,59		
	BİLGİ İŞLEM	9	3,98	0,74		
	PAZARLAMA	6	3,58	0,23		
İletişimsel Etik	MALİ İŞLER	43	3,77	1,03	0,52	0,72
	GÜMRÜK	112	3,71	0,92		
	LOJİSTİK	26	3,95	0,65		
	BİLGİ İŞLEM	9	3,99	0,88		
	PAZARLAMA	6	3,84	0,28		

Davranışsal Etik	MALİ İŞLER	43	4,03	0,87	0,52	0,72
	GÜMRÜK	112	3,85	0,82		
	LOJİSTİK	26	4,00	0,52		
	BİLGİ İŞLEM	9	4,01	1,05		
	PAZARLAMA	6	3,83	0,52		
Karar Vermede Etik	MALİ İŞLER	43	4,15	0,77	0,51	0,73
	GÜMRÜK	112	3,96	0,75		
	LOJİSTİK	26	4,00	0,61		
	BİLGİ İŞLEM	9	4,06	0,85		
	PAZARLAMA	6	4,09	0,45		

Analiz sonuçları incelendiğinde, çalışanların etik liderlik algıları çalışılan bölüm bakımından iklimsel etik ($F=0,86$ ve $p>0,05$) iletişimsel etik ($F=0,52$ ve $p>0,05$) davranışsal etik ($F=0,52$ ve $p>0,05$) karar vermede etik ($F=0,51$ ve $p>0,05$) anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir.

Tablo 3.15.'de çalışanların etik liderlik boyutlarına ilişkin algılarına ait p değerleri α değerinden büyük olduğu için ikinci ana hipotezin alt hipotezi olan "H₁= Çalışanların etik liderlik boyutlarına ilişkin algıları bölüm bakımından farklılaşmaktadır." red edilir.

Tablo 3.16. İkinci Ana Hipotez ve Alt Hipotezleri İle İlgili Sonuçlar

İkinci Ana Hipotez	SONUÇ
H1: Etik liderlik boyutlarına ilişkin çalışanların algıları cinsiyet, yaş, eğitim durumu ve bölüm bakımından farklılaşmaktadır.	KISMEN KABUL
İkinci Ana Hipotezin Alt Hipotezleri	SONUÇ
H1: Etik liderlik boyutlarına ilişkin çalışanların algıları cinsiyet bakımından farklılaşmaktadır.	RED
H1: Etik liderlik boyutlarına ilişkin çalışanların algıları yaş bakımından farklılaşmaktadır.	KISMEN KABUL
H1: Etik liderlik boyutlarına ilişkin çalışanların algıları eğitim durumu bakımından farklılaşmaktadır.	RED
H1: Etik liderlik boyutlarına ilişkin çalışanların algıları bölüm bakımından farklılaşmaktadır.	RED

Çalışanların etik liderlik algılarının çeşitli değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin yapılan analizler sonucunda, cinsiyet, eğitim düzeyleri, çalıştıkları bölüm bakımından anlamlı bir farklılık olmadığı; ancak yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık olduğu bulunmuştur. Bu nedenle araştırmanın ikinci hipotezi olan “H₁=Etik liderlik boyutlarına ilişkin çalışanların algıları cinsiyet, yaş, eğitim durumu ve bölüm bakımından farklılaşmaktadır.” hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

3.12. Çalışanların Örgütsel Adalet Algıları ile ilgili Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde araştırmaya katılan çalışanların Örgütsel Adalet Ölçeği ile elde edilen dağıtımsal adalet, işlevsel/prosedürel adalet ve etkileşimsel adalet boyutlarının cinsiyet, yaş, eğitim durumu ve bölüm gibi demografik açıdan anlamlı farklılıklar gösterip göstermediği ile ilgili bulgulara yer verilmiştir.

Araştırmaya katılan çalışanların örgütsel adalet algıları cinsiyet açısından farklılık gösterip göstermediğini test etmek için bağımsız gruplar t-testi, yaş, eğitim durumu ve bölüme göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmıştır.

3.12.1. Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Cinsiyet Bakımından

Farklılaşp Farklılaşmadığı İle İlgili Bulgular

Araştırmaya katılan çalışanların cinsiyeti bakımından örgütsel adalet algıları bakımından anlamlı fark oluşturup oluşturmadığını belirlemek için uygulanan bağımsız gruplar t-testi sonuçları tablo 3.17.’de yer almaktadır.

Tablo 3.17. Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Cinsiyet bakımından Farklılaşıp Farklılaşmadığı İle İlgili t-testi Sonuçları

Ölçek / Alt Boyutları	Cinsiyet	n	X	ss	t	p
Dağıtimsal Adalet	Kadın	79	3,20	1,01	-1,35	0,51
	Erkek	117	3,39	0,97		
İşlevsel / Prosedürel Adalet	Kadın	79	3,58	0,94	0,07	0,59
	Erkek	117	3,57	0,96		
Etkileşimsel Adalet	Kadın	79	3,78	0,95	0,65	0,52
	Erkek	117	3,69	0,95		

Analiz sonuçları incelendiğinde, çalışanların cinsiyetlerine göre örgütsel adalet algıları bakımından dağıtimsal adalet ($t=0,51$ ve $p>0,05$) işlevsel/prosedürel adalet ($t=0,07$ ve $p>0,59$) etkileşimsel adalet ($t=0,65$ ve $p>0,05$) anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir.

Tablo 3.17.'de çalışanların örgütsel adalet boyutlarına ilişkin algılarına ait p değerleri α değerinden büyük olduğu için üçüncü ana hipotezin alt hipotezi olan “ $H_1=$ Çalışanların örgütsel adalet boyutlarına ilişkin algıları cinsiyet bakımından farklılaşmaktadır.” red edilir.

3.12.2. Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Yaş Bakımından

Farklılaşıp Farklılaşmadığı İle İlgili Bulgular

Araştırmaya katılan çalışanların farklı yaş gruplarında olmalarının onların örgütsel adalet algılarında anlamlı farklar oluşturup oluşturmadığını belirlemek için uygulanan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları tablo 3.18.'da yer almaktadır.

Tablo 3.18. Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Yaş Bakımından Farklılaşp Farklılaşmadığı İle İlgili ANOVA Sonuçları

Ölçek / Alt Boyutları	Yaş	N	Mean	Std. Deviation	F	p
Dağıtimsal Adalet	18-25	41	3,59	0,85	1,66	0,16
	26-33	63	3,17	1,13		
	34-41	64	3,37	0,96		
	42-49	22	3,16	0,72		
	50-57	6	2,87	1,11		
İşlemsel / Prosedürel Adalet	18-25	41	3,98	0,86	3,20	0,01
	26-33	63	3,47	1,03		
	34-41	64	3,54	0,89		
	42-49	22	3,44	0,78		
	50-57	6	2,86	1,16		
Etkileşimsel Adalet	18-25	41	4,14	0,87	4,42	0,00
	26-33	63	3,71	0,98		
	34-41	64	3,64	0,91		
	42-49	22	3,48	0,81		
	50-57	6	2,71	1,02		

Analiz sonuçları incelendiğinde, çalışanların yaşlarının örgütsel adalet algıları bakımından işlemsel/prosedürel adalet ($F=3,20$ ve $p(0,01)<0,05$) ve etkileşimsel adalet ($F=4,42$ ve $p(0,00)<0,05$) anlamlı bir farklılık gösterir. dağıtimsal adalet ($F=1,66$ ve $p>0,05$) anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir.

Tablo 3.18.'de işlemsel/prosedürel adalet ve etkileşimsel adalet boyutlarına ait p değerleri α değerinden küçük olduğu için üçüncü ana hipotezin alt hipotezi olan “ $H_1=$ Çalışanların örgütsel adalet boyutlarına ilişkin algıları yaş bakımından farklılaşmaktadır.” kısmen kabul edilir.

Tukey testi sonucuna göre işlemsel/prosedürel adalet ve etkileşimsel adalet ait yaş guruplarına bakıldığında farklılaşmanın 18-25 yaş grubu ve 50-57 yaş gurubunda gerçekleştiği gözlemlenmektedir. Bu sonuçları açıklarken çalışanların çalışma hayatının ilk yıllarıyla son yılları arasındaki algılarının birbiriyle benzerlik gösterdiği şeklinde yorumlayabiliriz.

3.12.3. Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Eğitim Durumu Bakımından Farklılaşp Farklılaşmadığı İle İlgili Bulgular

Araştırmaya katılan çalışanların eğitim durumları onların örgütsel adalet algılarında anlamlı fark oluşturup oluşturmadığını belirlemek için uygulanan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları tablo 3.19.'de yer almaktadır.

Tablo 3.19. Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Eğitim Durumu Bakımından Farklılaşp Farklılaşmadığı İle İlgili ANOVA Sonuçları

Ölçek / Alt Boyutları	Eğitim	N	Mean	Std. Deviation	F	p
Dağıtimsal Adalet	LİSE	44	3,13	0,88	1,08	0,16
	ÖN LİSANS	40	3,41	1,00		
	LİSANS	100	3,39	1,03		
	YÜKSEK LİSANS	12	3,07	0,86		
İşlemsel / Prosedürel Adalet	LİSE	44	3,39	1,01	1,26	0,29
	ÖN LİSANS	40	3,76	0,93		
	LİSANS	100	3,61	0,95		
	YÜKSEK LİSANS	12	3,39	0,68		
Etkileşimsel Adalet	LİSE	44	3,44	0,94	1,87	0,14
	ÖN LİSANS	40	3,89	0,83		
	LİSANS	100	3,78	1,01		
	YÜKSEK LİSANS	12	3,69	0,72		

Analiz sonuçları incelendiğinde, çalışanların eğitim düzeylerinin örgütsel adalet algıları bakımından dağıtimsal adalet (F=1,08 ve p>0,05) işlemsel/prosedürel adalet (F=1,26 ve p>0,05) etkileşimsel adalet (F=1,87 ve p>0,05) anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir.

Tablo 3.19.'da çalışanların örgütsel adalet boyutlarına ilişkin algılarına ait p değerleri α değerinden büyük olduğu için üçüncü ana hipotezin alt hipotezi olan “H₁= Çalışanların örgütsel adalet boyutlarına ilişkin algıları eğitim durumu bakımından farklılaşmaktadır.” red edilir.

3.12.4. Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Bölüm Bakımından

Farklılaşp Farklılaşmadığı İle İlgili Bulgular

Araştırmaya katılan çalışanların çalıştıkları bölüm açısından onların örgütsel adalet algılarında anlamlı fark oluşturup oluşturmadığını belirlemek için uygulanan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları tablo 3.20.'de yer almaktadır.

Tablo 3.20. Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Çalıştıkları Bölüm Bakımından Farklılaşp Farklılaşmadığı İle İlgili ANOVA Sonuçları

Ölçek / Alt Boyutları	Bölüm	N	Mean	Std. Deviation	F	p (sig.)
Dağıtımsal Adalet	MALİ İŞLER	43	3,30	1,07	0,54	0,71
	GÜMRÜK	112	3,29	1,02		
	LOJİSTİK	26	3,40	0,79		
	BİLGİ İŞLEM	9	3,62	0,89		
	PAZARLAMA	6	2,90	0,71		
İşlemsel / Prosedürel Adalet	MALİ İŞLER	43	3,66	0,97	0,71	0,59
	GÜMRÜK	112	3,52	1,01		
	LOJİSTİK	26	3,64	0,65		
	BİLGİ İŞLEM	9	3,93	1,08		
	PAZARLAMA	6	3,22	0,52		
Etkileşimsel Adalet	MALİ İŞLER	43	3,76	1,01	0,86	0,49
	GÜMRÜK	112	3,66	1,00		
	LOJİSTİK	26	3,74	0,67		
	BİLGİ İŞLEM	9	3,99	0,98		
	PAZARLAMA	6	4,29	0,26		

Analiz sonuçları incelendiğinde, çalışanların örgütsel adalet algılarının çalışılan bölüm bakımından dağıtımsal adalet ($F=0,54$ ve $p>0,05$) işlemsel/prosedürel adalet ($F=0,71$ ve $p>0,05$) etkileşimsel adalet ($F=0,86$ ve $p>0,05$) anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir.

Tablo 3.20.'da çalışanların örgütsel adalet boyutlarına ilişkin algılarına ait p değerleri α değerinden büyük olduğu için üçüncü ana hipotezin alt

hipotezi olan “H₁= Çalışanların örgütsel adalet boyutlarına ilişkin algıları bölüm bakımından farklılaşmaktadır.” red edilir.

Tablo 3.21. Üçüncü Ana Hipotez ve Alt Hipotezleri İle İlgili Sonuçlar

Üçüncü Ana Hipotez	SONUÇ
H ₁ : Örgütsel adalet boyutlarına ilişkin çalışanların algıları cinsiyet, yaş, eğitim durumu ve bölüm bakımından farklılaşmaktadır.	KISMEN KABUL
Üçüncü Ana Hipotezin Alt Hipotezleri	SONUÇ
H ₁ : Örgütsel adalet boyutlarına ilişkin çalışanların algıları cinsiyet bakımından farklılaşmaktadır.	RED
H ₁ : Örgütsel adalet boyutlarına ilişkin çalışanların algıları yaş bakımından farklılaşmaktadır.	KISMEN KABUL
H ₁ : Örgütsel adalet boyutlarına ilişkin çalışanların algıları eğitim durumu bakımından farklılaşmaktadır.	RED
H ₁ : Örgütsel adalet boyutlarına ilişkin çalışanların algıları bölüm bakımından farklılaşmaktadır.	RED

Çalışanların örgütsel adalet algılarının çeşitli değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin yapılan analizler sonucunda, cinsiyet, eğitim düzeyleri, çalıştıkları bölüm bakımından anlamlı bir farklılık olmadığı; ancak yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık olduğu bulunmuştur. Bu nedenle araştırmanın üçüncü hipotezi olan “H₁=Örgütsel adalet boyutlarına ilişkin çalışanların algıları cinsiyet, yaş, eğitim durumu ve bölüm bakımından farklılaşmaktadır.” hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışma, etik liderlik ve alt boyutlarının, örgütsel adalet ve alt boyutları üzerindeki etkilerini ortaya koymayı amaçlamıştır. Bu amaçla öncelikle liderlik, etik, etik liderlik ve örgütsel adalet kavramları açıklanmıştır. Daha sonra bu konu ve kavramlar doğrultusunda, etik liderlik boyutları ile örgütsel adalet boyutları arasındaki ilişkileri inceleyen bu araştırma İstanbul Avrupa yakasında lojistik sektörde faaliyet gösteren kurumsal bir firmada çalışan 196 kişi üzerinde anket uygulanarak gerçekleştirilmiştir. Anketten elde edilen veriler paket programı ile analiz edilmiştir.

Çalışma kapsamında 3 adet ana hipotez altında 11 adet alt hipotez test edilmiştir. Bunlardan 8'i kabul edilirken 6'sı reddedilmiştir.

Araştırma bulgularından anlaşılacağı üzere etik liderlik davranışlarını ve örgütsel adaletin algılama boyutunu ölçmek için kullanılan anket soruları bir bütünlük arz etmektedir.

Araştırma da kullanılan ölçekler ise genel olarak örgütsel adalet düzeyini ve yöneticilerin etik liderlik davranışlarını anlamlı bir şekilde açıklamaktadır.

Etik liderliğin alt boyutları ile örgütsel adaletin alt boyutları arasında yapılan regresyon analizi sonucunda, etik liderliğin alt boyutu olan iklimsel etik boyutu ile örgütsel adaletin alt boyutu olan dağıtımsal adalet boyutu arasında ilişkiden söz edilebilir. Etik liderliğin alt boyutu olan iklimsel etik, iletişimsel etik ve davranışsal etik boyutlarının, örgütsel adaletin alt boyutu olan işlemsel/prosedürel adalet boyutu üzerinde etkisi vardır ve aralarında ilişkiden söz edilebilir. Etik liderliğin alt boyutu olan, iletişimsel etik ve karar vermede etik boyutlarının, örgütsel adaletin alt boyutu olan etkileşimsel adalet boyutu üzerinde etkisi vardır ve aralarında ilişkiden söz edilebilir. Diğer yandan etik liderlik alt boyutu olan iletişimsel etğin ve örgütsel adaletin alt boyutlarından işlemsel/prosedürel adalet ve etkileşimsel adaletin çalışanların yaşları bakımından farklılaşma gösterdiği saptanmıştır.

Araştırmacılar, etik liderlik davranışı ve örgütsel adalet arasındaki ilişki, kamu kurumlarını ve özel kurumları karşılaştıracak şekilde inceleyebilirler. Etik liderlik dışındaki liderlik tarzlarının, örgütsel adaleti ne düzeyde etkilediği yönünde çalışmalar yapılabilir. Etik liderlik davranışı ile örgütsel bağlılık, örgüt kültürü ve örgütsel çatışma yönünde araştırmalar da yapılabilir. Bunların yanı sıra genel anlamda etik liderlik ve örgütsel adalet konusunda, hem yöneticileri hem de çalışanları daha olumlu yönde geliştirecek ve eğitecek çalışmalar yapılabilir.

Bu araştırma kapsamında kurulan birinci ana hipotez, etik liderlik boyutlarının örgütsel adalet boyutları üzerinde etkisi vardır, hipotezidir. Bu hipoteze göre **“genel örgütsel adalet boyutları”** ile etik liderlik algısının alt boyutları olan “iklimsel etik”, “iletişimsel etik” ve “karar vermede etik” arasından anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Bu bağlamda çalışanların etik liderlik algılarındaki anlamlı artış örgütsel adalet algısında da artışa neden olacağı görülmektedir. Ortaya çıkan sonuçlar etik liderin çalışma ortamında oluşturacağı etik iklim sayesinde çalışanlar tarafından neyin uygun neyin kabul edilebilir olduğu konusundaki düşüncelerini olumlu yönde etkileyecektir. Bunun yanı sıra etik liderin çalışanlarla kuracağı iletişim sürecinde etik kurallar kapsamında hareket etmesi ve çalışanlar arasında da etik kurallar kapsamında iletişim kurulmasını sağlaması da olumlu yönde etki sağlayacaktır. Ayrıca etik liderin karar verme süreçlerinde alacağı kararlarda etik kuralları dikkate alması ve çalışanların algılarının yöneticilerin etik kurallar içerisinde hareket ettiği yönünde sağlanması olumlu yönde etki oluşturacaktır. Ancak etik liderliğin diğer alt boyutu olan davranışsal etik ile anlamlı bir ilişki ortaya çıkmamıştır. Bu sonuç liderin davranışlarının bu araştırma kapsamındaki çalışanların etik algısı üzerinde etkisinin olmadığını gösterir. Bu araştırma kapsamındaki çalışanlar liderlerini kendilerine etik anlamda rol model kabul etmemektedirler. Ama bu sonuç onların etik algılarının örgütsel adalet algıları üzerinde önemli bir etki oluşturmamaktadır.

Bu araştırma kapsamında örgütsel adaletin alt boyutlarından olan **“dağıtım sal adalet”** ile etik liderlik algısının alt boyutu olan “iklimsel etik” arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Fakat etik liderlik algısının diğer alt boyutları ile arasında anlamlı bir ilişki olmadığı ortaya çıkmıştır. Bu

bağlamda çalışanların etik liderlik algılarındaki anlamlı bir artış dağıtımsal adalet algıları üzerinde olumlu yönde bir artışa neden olacaktır. Bundan dolayı yöneticinin, astlarının başarısını adaletli bir şekilde ödüllendirdiği, tartışmalar için özgür ortamlar oluşturduğu astlarını teşvik ettiği, astların farklı düşüncelerini rahatlıkla ortaya koyabildiği, çalışanların örgütlerine kattıkları değere karşılık olmak üzere, almaları gereken ideal ödül ve kazanç miktarına ilişkin algılarının olumlu yönde artmasını sağlayan iklim oluşturduğu ifade edilebilir.

Bu araştırma kapsamında örgütsel adaletin bir diğer alt boyutu olan **“işlemsel/prosedürel adalet”** ile etik liderlik algısının alt boyutları olan “iklimsel etik”, “iletişimsel etik” ve “davranışsal etik” arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Fakat etik liderlik algısının diğer alt boyutu olan “karar vermede etik” ile arasında anlamlı bir ilişki olmadığı ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda çalışanların etik liderlik algılarındaki anlamlı bir artış işlemsel/prosedürel adalet algıları üzerinde olumlu yönde bir artışa neden olacaktır. Bundan dolayı yöneticinin, çalışanları karşısında her türlü şartlar da bile doğruyu söylemesi, yaptığı bütün faaliyetlerde gerçekçi davranması ve etik ilkeleri gözetmesi, astlarının değer yargılarına, astlarıyla kurduğu iletişimde sevgi, saygı, merhamet ve sabır göstermesi ve çalışanların işyerinde elde edecekleri kazanımları belirlemede örgütsel adaletin işlemsel/prosedürel adalet algılamalarının olumlu yönde artmasına, yöneticilerine güven duymalarına ve saygı, sevgi, güven ve dürüstlük çerçevesinde bir etik iklimin oluşmasına katkı sağlayacaktır.

Bu araştırma kapsamında örgütsel adaletin bir diğer alt boyutu olan **“etkileşimsel adalet”** ile etik liderlik algısının alt boyutları olan “iletişimsel etik” ve “karar vermede etik” arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Fakat etik liderlik algısının diğer alt boyutları olan “iklimsel etik” ve “davranışsal etik” ile arasında anlamlı bir ilişki olmadığı ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda çalışanların etik liderlik algılarındaki anlamlı bir artış etkileşimsel adalet algıları üzerinde olumlu yönde bir artışa neden olacaktır. Bundan dolayı yöneticinin, karşılaşılan sorunlar karşısında çözüm üretirken sistemli bir yaklaşım benimsemesi, karar alırken astlarını da dikkate alması ve ortak alınan kararları etkin bir şekilde uygulaması, astlarıyla kurduğu iletişimde onların

farklı düşünebileceğini kabul etmesi, aslarını teşvik etmesi ve sahip olduğu kişilik özelliklerinden dolayı aslarını yargılamaması, onların yaratıcı düşünceler ortaya koymasını sağlaması ve aslarıyla samimi, içten ve dürüst iletişim kurabilmesi örgütsel adalet algısının etkileşimsel adalet boyutunun örgüt içerisindeki her süreçte olumlu yönde gerçekleşmesine katkı sağlayacaktır.

Bu araştırma kapsamında yapılan analiz sonuçlarımız doğrultusunda, birinci ana hipotez ve bu bağlı olan alt hipotezler kısmen kabul edilmektedir. Çalışanların verimliliğinin artmasında etik liderliğin tüm alt boyutlarının hemen hemen katkısının olduğu, özellikle “iklimsel etik” ve “iletişimsel etik” kavramlarının daha ön plana çıktığı gözlemlenmektedir. Bu sebeple yöneticiler, çalışanları üzerinde daha etkin olabilmek ve örgütsel adalet süreçlerinin etkinliğini sağlayabilmek için, “iklimsel etik” ve “iletişimsel etik” kavramları üzerine daha fazla yoğunlaşmalı ve bu sayede çalışanlarının şartlarını başka firmalardaki çalışanlarla ve yöneticilerin davranışlarıyla karşılaştırıp değerlendirdiklerinde örgütlerindeki yönetimin adil ve etik davranıp davranmadığı yönündeki algılarını olumlu yönde etkilemelerini sağlayacaktır.

Sonuç olarak yapılan araştırma, çalışma hayatında son yıllarda meydana gelen, çalışanları ve yöneticileri olumsuz yönde etkileyen etik ve ahlak dışı davranışların etkilerini ortaya koymuştur. Liderler, sergiledikleri davranışlar ile işletme içinde birçok davranışın yayılmasına etkili olmaktadır. Eğer liderler etik dışı davranışlara göz yumarsa örgüt içerisinde örgüt yapısının bozulmasına neden olurlar. Örgüt içerisinde etik ve ahlak dışı davranışların artması işletmelerin farklı maliyetlere katlanmasına yol açacaktır ve istenmeyen bu davranışlar işletmelerin kültürel yapılarının bozulmasının yanı sıra zarar etmelerine de neden olacaktır.

KAYNAKÇA

- Akdoğan, A. ve Demirtaş, Ö.** (2014)“Etik Liderlik Davranışlarının, Etik İklim Üzerindeki Etkisi.” Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 15(1), 107-123
- Alkın, C. ve Ünsar, S.** (2007) “Liderlik özellikleri ve davranışlarının belirlenmesi üzerine bir araştırma.” Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı. 9, No.3, 75–94
- Aydın, Ayhan, Gülsün A. Başkan** (2005)“Örgüt ve İnsan Doğası Tartışmaları Ekseninde İletişim Arayışları”, Çukurova Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt 2, Sayı 29: 91-93
- Aykanat, Zafer ve Yıldırım, Ali** (2012). “Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Araştırma.” Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:22, Sayı:2, Sayfa:260-274, Elazığ
- Aytaç, Tufan.** (2003). "Post-modern Eğitim Yöneticisi", 21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu (16-17 Mayıs 2002) Bildiriler, Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayın No: 191, Mayıs
- Bağcı, Z.** (2013) “Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi”, Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, Cilt 9, Sayı 19.
- Bakan, İsmail ve Büyükbeşe, Tuba,** (2010) “Liderlik “Türleri” ve “Güç Kaynaklarına” İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması,” KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 12(19): 73-84
- Bal, İ. ve Beren, F.** (2003) “Polis Etiği”, Ankara: Siyasal Kitabevi
- Baloğlu, N. & Karadağ, E.** (2009). “Ruhsal liderlik üzerine teorik bir çözümleme. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi,” Vol.15, No.58, 165-190.

- Başar, U.** (2011) “Örgütsel Adalet Algısı, Örgütsel Özdeşleşme ve İş Tatmini Arasındaki İlişkilere Yönelik Görgül Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara
- Bender, Peter Urs.** (2000) “İçten Liderlik.” Türkçesi: İmren Kalyoncu-Fatma Can Akbağ. İstanbul: Hayat Yayınları: 79
- Brown, M.E. and L.K. Trevino,** (2006), “Ethical Leadership: A Review and Future Directions”, *The Leadership Quarterly*, 12, p. 595-616
- Broad, C.D.** (1994) “Some of the Main Problems of Ethics”. Editörler: H.Feigland ve W.Selvayn. New York: Apple to Centyr-Crafts
- Cihangiroğlu, N. ve Yılmaz A.** (2010) “Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının Örgütler İçin Önemi.” *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi* s.195-213
- Cohen-Charash, Y. Spector, P. E.** (2001). “The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis,” *Organizational Behavior and Human Decision Processes* Vol.86, No.2, p.278-231
- Curi, K.** (1996) “*Environmental Exploitation and Environmental Ethics.* Proceedings of the First International Symposium on Environmental Ethics.” İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi
- Çakır, Ö.**(2006) “Ücret Adaletinin İş Davranışları Üzerindeki Etkileri” Yayınlanmamış Doktora Tezi s.1-173, Ankara
- Çelik, Vehbi** (2000). “Eğitimsel Liderlik”, Pegem A Yayıncılık, İkinci Baskı, Ankara
- Çıraklı, Ümit vd.** (2014). “Etik Liderlik Davranışlarının Örgütsel Adalet Üzerin deki Etkisi: Hastanede Bir Uygulama,” *İşletme Bilimi Dergisi*, Cilt:2 Sayı:2 s.53-69, 2014
- Çıraklı, Ümit, Uğurluoğlu, Özgür, Şantaş, Fatih, Çelik, Yusuf** (2014) “Etik Liderlik Davranışlarının Örgütsel Adalet Üzerindeki Etkisi: Hastanede Bir Uygulama,” *İşletme Bilimi Dergisi*, Cilt:2, Sayı:2, s.54-69

- Çöp, Serdar** (2008). “Türkiye ve Polonya’da Turizm Sektörü Çalışanlarının Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Algılarına ilişkin Bir Uygulama,” Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Delius, H.**(1990) “Günümüzde Felsefe Disiplinleri: Etik.” Çeviren: Ö.Doğan İstanbul: Ara Yayıncılık. Diemer, P.(1990) Felsefe Disiplinlerine Genel Bakış. Çeviren: T.Kalan. İstanbul: Ara Yayıncılık
- Demir, F.** (1987). “Sosyal Düşünceler Tarihi,” Dokuz Eylül Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Resmi Teksir Yayını, No:246, İzmir
- Dinçer, Ö.**(1992). “Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası.” 2.Basım İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.
- Doğan, H.** (2004), “İşgörenlerin Adalet Algılamalarında Örgüt İçi İletişim ve Prosedürel Bilgilendirmenin Rolü”, Ege Üniversitesi, Akademik Bakış Dergisi, C. 2, S. 2: 69-76
- Duncan, Ann H.** (1991). “The Twenty-First Century Executive Leader”, <http://EBSCOhost2.htm>.
- Dursun, M. ve Arslantaş C. Cüneyt,** (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
- Fernando, M., &Chowdhury, R.M. M. I.** (2010). “The relationship between spiritual well-being and ethical orientations in decision making: An empirical study withbusiness executives in Australia.” *Journal of Business Ethics*, Vol.95, 211-225
- Frederic, W.C. ve diğerleri**(1992)“Business and Society: Corporate Strategy” Public Policy, Ethics. 6th Edition. New York: McGraw-Hill Publishing Company

- Gülcan N. Y.** (2007). “Rawls’ın Doğruluk Olarak Adalet Teorisi”. Kaygı Dergisi
- Gündoğan, A.O.** (2003) “Hak ve Adalet.” Muğla Üniversitesi’nde düzenlenen “Adalet” konulu sempozyum da sunulan bildiridir. s 1-5
- Gündoğdu, Z. & İslamoğlu, G.** (2012, 24-26 Mayıs) “Otantik liderlik davranışlarının çalışanların işe ilişkin duygusal iyilik algıları üzerindeki katkısı ve yöneticiye güvenin bu ilişki üzerindeki şartlı rolü.” 20.Yönetim ve Organizasyon Kongresinde sunuldu, İzmir.
- Güngör, E.**(2008) “Ahlak Psikolojisi ve Sosyal Ahlak,” İstanbul: Ötüken Yayınları
- Gül, Hasan ve İnce, Mehmet** (2014) “Etik Liderlik Ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma,” Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi, 2014, Cilt: 7, Sayı: 2, s.127-150
- Güriz, A.** (1994). “Adalet Kavramının Belirsizliği”, Türkiye Felsefe Kurumu, Ankara s.13-20
- Harvey, Eric,** (2004). “Liderlik ve Etik”, Executive Excellence. Yıl:8, Sayı:87, s. 23
- 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
- Hitt, W.D.** (1990) “Ethics and Leadership: Putting Theory Into Practice” Columbia: Battalle Press.
- Irak, Doruk U.** (2004) “Örgütsel Adalet: Ortaya Çıkışı, Kurumsal Yaklaşımlar ve Bugünkü Durumu”, Türk Psikoloji Yazıları, S.7 (13), s.23-45
- Işık, O., Uğurluoğlu, Ö. ve Akbolat, M.** (2012) “Sağlık Kuruluşlarında Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi” Doğuş Üniversitesi Dergisi, 13(2), s.254-265

- İçerli, L.** (2010) “Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım.” Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi (5-1) Journal of Entrepreneurship and Development s.67-91
- İşcan, Ömer Faruk,** (2005) “Siyasal Arena Metaforu Olarak Örgütler ve Örgütsel Siyasetin Örgütsel Adalet Algısına Etkisi” Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, S.60(1) , s. 149-171
- İşcan, Ö. F. Sayın U.** (2010) “Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki.” Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 24, S.4, s.195-216
- İşbaşı, J. Ö.** (2001) “Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adaletle İlişkin Algılamalarının Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü,” Yönetim Araştırmaları Dergisi, Cilt:1, Sayı:1, s.51-73
- İyigün, N.Ö.** (2012) “Örgütsel Adalet: Kurumsal Bir Yaklaşım”, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Yıl:11, Sayı:21, s.49-64
- Karaköse, A. ve Özkanan, A.** (2010) “Etik Uygulamaların Çalışan Motivasyonu Üzerine Etkisi: Türk Patent Enstitüsü Örneği.” 9.Uluslararası Katılımlı Büro Yönetimi ve Sekreterlik Kongresi. Erzurum
- Karalar, R.** (2001) “Genel İşletme.” Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayın NO:704
- Kaya, P.A.** (2000) “Sosyal Adaletin Teorik Çerçevesi Üzerine Bir Değerlendirme” Türk Ağır Sanayi Ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası Yayını. Yayın no:38 s.1-1039
- Kesken, J. & Ayyıldız, N. A.** (2008). “Liderlik yaklaşımlarında yeni perspektifler: Pozitif ve otantik liderlik.” Ege Akademik Bakış, Sayı. 8, Cilt. 2, 729- 754.
- McHugh, F.P.** (1992) “İş Ahlakı.” Çeviren: L.Bacaksız. İstanbul: TÜSİAD Yayınları.

- Koçel, Tamer** (2014) “İşletme Yöneticiliği”, Beta Yayınları, Genişletilmiş 15.Baskı, İstanbul, 2014
- Koontz, H.** (1986) “Essentials of Management,” New York: McGraw Hill inc.
- Kozak, M. A.** (2008). “Turizm işletmelerinde çağdaş yönetim teknikleri” (Ed. Fevzi Okumuş ve Umut Avcı, Turizm işletmelerinde liderlik ve liderlik tarzlar, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Kurnaz, Niyazi ve Gümüş, Yusuf** (2015). “Muhasebe Bölümü Öğrencilerinin Muhasebe Mesleği ile İlgili Etik Dışı Davranışlarına İlişkin Algı Analizi:” Dumlupınar Üniversitesi Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu Örneği. MUFAD, Muhasebe ve Finansman Dergisi sayı:67 (2015/7)
- Kutlu, Hüseyin Ali**, “Meslek Etiği”, 1.Basım s.1-2, Nobel yayınları
- Kutlu, Hüseyin Ali**, “Meslek Etiği”, 1.Basım s.6-8, Nobel yayınları
- Kutlu, Hüseyin Ali**, “Meslek Etiği”, 1.Basım s.30-31, Nobel yayınları
- Matasancak, Yasemin** (2014) “Etik Liderlik, Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sinizm Üzerine Bir Uygulama.” Yüksek Lisans Tezi, Haliç Üniversitesi, s.3, İstanbul
- Negahandy, A.R.**(1987) “International Management,” Massachusetts: Allyn and Buckland Press.
- Orhan, Ö.** (2012). “Homeros ve Hediados’da Adalet Kavramının Kökenleri ve Platon’a Yansımaları.” Felsefe ve Sosyal Bilimler Dergisi) 2012 Bahar, sayı: 13
- Owen, H.,Hodgson, V., & Gazzard, N.** (2007). “Liderlik elkitabı etkin liderlik için eksiksiz ve pratik bir kılavuz,” (çev. M. Çelik). İstanbul: Optimist Yayın Dağıtım, (Eserin Orjinali 2004 Yılında Yayımlandı)
- Öcal, H., Gümüştekin, G. E., & Çağ, A.** (2012, 24-26 Mayıs). “Yöneticilerin otantik liderlik düzeylerinin örgütsel sinizm üzerindeki etkisi ve bir araştırma.” 20.Yönetim ve Organizasyon Kongresinde sunuldu, İzmir

- Öktem, Şükran** (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 and Gastronomy Studies*, 1 (3), s.10-21
- Özdevecioğlu, M.** (2003). “Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma,” *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 21, s. 77-96
- Özkaya, B.I.**(2000) “Türkiye de Radyo-Televizyon Yayıncılığında Etik Meslek İlkelerinin Yasal ve Kurumsal Düzenlemeleri, Uygulanması ve Konuya İlişkin Güney Afrika Cumhuriyeti’ndeki Düzenleme ve Uygulamalar.” İzmir: Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Doktora Tezi)
- Özkeskin, Ersoy** (2013). “Okul Liderliğinde Etik Liderlik Yaklaşımı,” *Karatekin Edebiyat Fakültesi Dergisi (KAREFAD)* 1(1): 25-46 Cilt:1 Sayı:1Çankırı, 2013
- Özler, Derya Ergun,** (2012), “Örgütsel Davranışta Güncel Konular” Ekin Yayınevi, 2.baskı, eylül 2012 s.42-43
- Öztürk Başpınar, N. Çakıroğlu, D.** (2012) “Meslek etiği,” 2.basım, Nobel yayınları,s.21-22
- Özmen, N.T. Ömür, Arbak, Yasemin ve Özer Süral Pınar** (2007). “Adaletle Verilen Değerin Adalet Algıları Üzerindeki Etkisinin Sorgulanmasına İlişkin Bir Araştırma”, *Ege Akademik Bakış*, 7(1), 17-33.
- Pehlivan, İ.**(2002) “Yönetmel, Mesleki ve Örgütsel Etik.” Ankara: Pegem Yayınları
- Pickett, Michael C.** (2005). “Understanding Ethical Leadership”, *ASBBS E-Journal*, Vol:1, No:1, s. 44-54

- Polat, Soner ve CEEP, Cevat**, (2008) “Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Algıları,” Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, Sayı:54, s.307-331
- Saban, M. ve B. Atalay** (2005) “Yönetim Muhasebecileri Tarafından Etik ve Etik Davranışların Önemi.” Muhasebe Denetimine Bakış Dergisi, 5(16), s.49-60
- Seyidoğlu, Halil** (2002) “Ekonomik Terimler Ansiklopedik Sözlük,” Güzem Can Yayınları, Geliştirilmiş 3. Baskı, İstanbul 2002
- Sezgül, İbrahim** (2010), “Liderlik ve etik; Geleneksel, modern ve postmodern liderlik tanımları bağlamında değerlendirme,” Toplum Bilimleri Dergisi, Haziran 2010, 4(7) 239-251
- Sökmen, A.** (2003). “Yönetici Etik Davranış ve Eğitiminin Sınır Birim İşgörenleri Tarafından Değerlendirilmesi: Ankara’daki Dört ve Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Ampirik Bir Araştırma.” Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü (Yayınlanmamış Doktora Tezi)
- Sökmen, Alptekin ve Tarakçioğlu, Serdar** (2013), “Mesleki Etik, (Ahlak-Yönetsel Etik-Sosyal sorumluluk)” s.20-21, detay yayıncılık
- Stimson, N.**(1997) “Eğitici Önderlik,” Çeviren: K.TOROS. İstanbul: Rota Yayınları
- Stoner, C.R.** (1989) “The Foundations of Business Ethics.” *Exploring the Relationship Between Organization Culture, Moral Values and Actions.*
- Şanlımeşhur, Öznur ve Arslantaş, Cüneyt**, (2015), “Organizasyonlarda Algılanan Örgütsel Adalet ile Çatışma İlişkisi ve Bir Araştırma,” İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2015

- Tabak, A., Polat, M., Coşar,S., & Türköz, T.** (2012). “Otantik liderlik ölçeği; Güvenirlik ve geçerlik çalışması” İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Sayı.14, Cilt.4, 89-106
- Tanrıverdi, Haluk, Paşaoğlu, Safiye** (2014) “Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Adalet ve İş Tatmini Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Okul Öncesi Öğretmenleri Üzerinde Bir Araştırma,” Ekonomik Sosyal Bilimler Dergisi, Yaz-2014, Cilt:13, Sayı:50, s.274-293
- Teyfur, M., Beytekin, O. F. ve Yalçınkaya, M.** (2013). “İlköğretim Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri İle Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin İncelenmesi: İzmir İl Örneği”. Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi, 21, 84-106
- Topaloğlu, C. & Avcı, U.** (2009). “Transformasyonel liderlik algısı: Alt ve orta kademe otel yöneticiler üzerine bir uygulama”. 10. Ulusal Turizm Kongresinde sunuldu, Mersin.
- Türk, Zehra ve Süngü, Ahmet** (2004). “İşletmelerde Liderlik ve Çatışma Yönetimi”, Mevzuat Dergisi, S:7 5Yıl:7
- Uğurlu, C. T. ve Üstüner, M.** (2011). “Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Yöneticilerinin Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet Davranışlarının Etkisi”. Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 41, 434-448.
- 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
- Ulukapı, Hande, Bedük, Aykut,** (2014) “Örgütsel Adaletin İş görenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Etkisi: Konya’da Bir Araştırma”, Uluslar Arası Sosyal Araştırmalar Dergisi, Cilt 7, Sayı 31, s.771-778)
- Ural, T.**(2003) “İşletme ve Pazarlama Etiği”, Editör: C.YÜKSELEN Ankara: Detay Yayıncılık

Yavuz, E. (2010), “Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algılamaları Üzerinde Bir Karşılaştırma Çalışması”, Doğu Üniversitesi Dergisi, Vol.25(2),ss.151-176.

Yeniçeri, Özcan, Demirel, Yavuz, Seçkin, Zeliha (2009) “Örgütsel Adalet ve Duygusal Tükenmişlik Arasındaki İlişki: İmalat Sanayi Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma.” KMU İİBF Dergisi, S.16, s.83-99

Yeşiltaş, Murat ve Tuna, Muharrem, (2013), “Liderliğin Etik Boyutu: Etik Liderliğin Otel İşletmelerindeki İşgörenler Tarafından Algılanması”, İşletme Araştırma Dergisi, yıl:5 sayı:3 (2013-3) 184-209

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

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

Yüksel, Ö. Ve A.Tunç (2001) “Turizm İşletmeleri Yöneticilerinin İş Etiği Yaklaşımları (Ankara İlinde Uygulamalı Bir Araştırma)”. Gazi Üniversitesi T.T.E.F. Dergisi, (5) s.157-170

Yürür, S. (2008) “Örgütsel Adalet İle İş Tatmini Ve Çalışanların Bireysel Özellikleri Arasındaki İlişkilerin Analizine Yönelik Bir Araştırma”, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi C.13, S.2 s. 295-312

<http://tdk.gov.tr/indeks>

http://tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5598e30d601285.60400142

EKLER

EK 1. ANKET FORMU

Sayın katılımcı,

Bu anket, İstanbul Arel Üniversitesi, İşletme Yönetimi programında yüksek lisans tezine veri tabanı sağlamak üzere hazırlanmış olup, yalnızca akademik amaçlar için kullanılacaktır.

Yapılan anketin amacı Etik Liderlik ile Örgütsel Adalet arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Bu maksatla ekte bulunan “Kişisel Bilgi Formu”, “Etik Liderlik Ölçeği” ve “Örgütsel Adalet Ölçeği” adlı ölçek formlarını doldurmanızı rica ederiz.

Yapacağınız anketin sonucunun güvenilirliği, sizin doğru ve samimiyetle vereceğiniz cevaplara bağlıdır. Bu yüzden cevapları verirken iş yerinizde yaşamış olduğunuz tecrübeler hakkında bilgi vermenizi rica ederiz. Lütfen hiçbir ifadeyi **boş bırakmadan** değerlendirmenizi yapınız ve anket formlarının hiç birine **isim yazmayınız**. Anket formunda vereceğiniz cevaplar **gizli tutulacak ve hiçbir kişi ve kuruma aktarılmayacaktır**.

Ankete katılarak bilime katkı sağladığınız ve vakit ayırdığınız için teşekkür ederiz.

Saygılarımızla,

Prof. Dr. Cem Cüneyt ARSLANTAŞ (Tez Danışmanı)

Serhat KESKİN.

Bölüm 1: Kişisel Bilgiler

1- Cinsiyetiniz:

Kadın

Erkek

2- Yaşınız:

18 - 25

26 - 33

34 - 41

42 - 49

50 - 57

58 - 65

65 ve üstü

3- Öğrenim durumunuz:

Lise

Ön lisans

Lisans

Yüksek Lisans

Doktora

4- Şuan bulunduğunuz kurumda çalışma süreniz:

1 yıldan az

1-4 yıl

4-7 yıl

7-10 yıl

10-13 yıl

13 yıl ve üstü

5- Lütfen kurumda bulunduğunuz pozisyonu ve görevli olduğunuz bölümü belirtiniz:

Bölüm 2: Aşağıda kurumunuzdaki yöneticinizi etik liderlik açısından değerlendirecek bazı ifadeler yer almaktadır. Her bir ifadeyi dikkatlice okuyarak, sizin düşüncenizi yansıtan seçeneği “1-**Kesinlikle katılmıyorum**” ve “5-**Kesinlikle katılıyorum**” aralığında olacak şekilde yuvarlak içine alarak belirtiniz.

İFADELER		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
		1	2	3	4	5
1.	Yöneticimiz, astları teşvik eder.	1	2	3	4	5
2.	Yöneticimiz, kendi düşüncelerini, sevgiyi temel alan yaklaşımla yaymaya çalışır.	1	2	3	4	5
3.	Yöneticimiz, geleceğe dönük somut hedefler ortaya koyar.	1	2	3	4	5
4.	Yöneticimiz, kendi işlerini sorumluluk duygusu içinde yapar.	1	2	3	4	5
5.	Yöneticimiz, astların yaratıcılığının ortaya çıkması için, uygun ortam hazırlar.	1	2	3	4	5
6.	Yöneticimiz, öğrenme konusunda isteklidir.	1	2	3	4	5
7.	Yöneticimiz, astların farklı düşünebileceğini kabul eder.	1	2	3	4	5
8.	Yöneticimiz, astların başarısını adaletli bir şekilde ödüllendirir.	1	2	3	4	5
9.	Yöneticimiz, kurumun kurallarını doğru bir şekilde oluşturur.	1	2	3	4	5
10.	Yöneticimiz, tartışmalar için özgür ortamlar yaratır.	1	2	3	4	5
11.	Yöneticimiz, mesleki etkinliğini artırmaya yönelik çaba içerisindedir.	1	2	3	4	5
12.	Yöneticimiz, hatalarını kabul eder.	1	2	3	4	5
13.	Yöneticimiz, bencil davranışlar sergilemez.	1	2	3	4	5
14.	Yöneticimiz, astlara adaletli davranır.	1	2	3	4	5
15.	Yöneticimiz, tartışmalara yapıcı ve anlayışla katılır.	1	2	3	4	5
16.	Yöneticimiz, sabırlıdır.	1	2	3	4	5
17.	Yöneticimiz, alçak gönüllüdür.	1	2	3	4	5
18.	Yöneticimiz, insanlara eşit davranır.	1	2	3	4	5
19.	Yöneticimiz, tüm astlara sevgiyle davranır.	1	2	3	4	5
20.	Yöneticimiz, astlara şefkatle yaklaşır.	1	2	3	4	5
21.	Yöneticimiz, etrafındaki insanlara saygı gösterir.	1	2	3	4	5
22.	Yöneticimiz, astlar arasında arabozucu değildir.	1	2	3	4	5
23.	Yöneticimiz, merhametlidir.	1	2	3	4	5

24.	Yöneticimiz, astlara içten davranır.	1	2	3	4	5
25.	Yöneticimiz, astları, sahip oldukları kişisel özelliklerden dolayı yargılamaz.	1	2	3	4	5
26.	Yöneticimiz, yapılan hizmetlerden dolayı insanlara minnet duygusu besler.	1	2	3	4	5
27.	Yöneticimiz, kendi kendini değerlendirebilir.	1	2	3	4	5
28.	Yöneticimiz, doğru sözlüdür.	1	2	3	4	5
29.	Yöneticimiz, dürüst davranır.	1	2	3	4	5
30.	Yöneticimiz, olaylar karşısında cesaretli davranır.	1	2	3	4	5
31.	Yöneticimiz, tüm koşullarda gerçeği söyler.	1	2	3	4	5
32.	Yöneticimiz, ifadeleri gerçeğe yakındır.	1	2	3	4	5
33.	Yöneticimiz, faaliyetleri gerçeklik ilkesine göre yapar.	1	2	3	4	5
34.	Yöneticimiz, bireysel hakları korur.	1	2	3	4	5
35.	Yöneticimiz, içinde bulunduğu toplumun değerlerine saygı gösterir.	1	2	3	4	5
36.	Yöneticimiz, çözümler üretmede sistemli yaklaşır.	1	2	3	4	5
37.	Yöneticimiz, politik konularda kazanç sağlamaya yönelik çalışmalarda bulunmaz.	1	2	3	4	5
38.	Yöneticimiz, dini konularda fayda amaçlı faaliyetlerde bulunmaz.	1	2	3	4	5
39.	Yöneticimiz, ekonomik alanda kişisel kazanç sağlayıcı faaliyetlerde bulunmaz.	1	2	3	4	5
40.	Yöneticimiz, mesleki sorumluluklarını dürüstlük duygusu içerisinde yapar.	1	2	3	4	5
41.	Yöneticimiz, kurumda ortak alınan kararları etkili biçimde uygular.	1	2	3	4	5
42.	Yöneticimiz, kurumda yapılan işlerde ölçüyü belirler.	1	2	3	4	5
43.	Yöneticimiz, kötü sayılabilecek alışkanlıklara sahip değildir.	1	2	3	4	5
44.	Yöneticimiz, davranışlarının sınırlarını bilir.	1	2	3	4	5

Bölüm 3: Aşağıdaki ifadeler kurumunuzda örgütsel adalet ile ilgili algınız ve sıklıkla karşılaştığınız durumları tanımlamaktadır. Her bir ifadeyi dikkatlice okuyarak, sizin düşüncenizi yansıtan seçeneği “1-**Kesinlikle katılmıyorum**” ve “5-**Kesinlikle katılıyorum**” aralığında olacak şekilde yuvarlak içine alarak belirtiniz.

İFADELER		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1.	Çalışma programım adildir.	1	2	3	4	5
2.	Ücretimin adil olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
3.	İş yükümün adil olduğu kanısındayım.	1	2	3	4	5
4.	Bir bütün olarak değerlendirildiğinde, işyerimden elde ettiğim kazanımların adil olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
5.	İş sorumluluklarımın adil olduğu kanısındayım.	1	2	3	4	5
6.	İşe ilişkin kararlar yöneticimiz tarafından tarafsız bir şekilde alınmaktadır.	1	2	3	4	5
7.	Yöneticimiz, işle ilgili kararlar alınmadan önce bütün çalışanların görüşlerini alır.	1	2	3	4	5
8.	Yöneticimiz, işle ilgili kararları vermeden önce doğru ve eksiksiz bilgi toplar.	1	2	3	4	5
9.	Yöneticimiz, alınan kararları çalışanlara açıklar ve istendiğinde ek bilgiler de verir.	1	2	3	4	5
10.	İşle ilgili bütün kararlar, bunlardan etkilenen tüm çalışanlara ayırım gözetmeksizin uygulanır.	1	2	3	4	5
11.	Çalışanlar, yöneticimizin işle ilgili kararlarına karşı çıkabilirler ya da bu kararların üst makamlarca yeniden görüşülmesini isteyebilirler.	1	2	3	4	5
12.	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticimiz bana nazik ve ilgili davranır.	1	2	3	4	5
13.	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticimiz bana saygılı davranır ve önem verirler.	1	2	3	4	5
14.	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticimiz kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır.	1	2	3	4	5
15.	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticimiz, bana karşı dürüst ve samimidir.	1	2	3	4	5
16.	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticimiz, bir çalışan olarak haklarımı gözetir.	1	2	3	4	5
17.	Yöneticimiz, işimle ilgili kararların doğuracağı sonuçları benimle tartışır.	1	2	3	4	5
18.	Yöneticimiz, işimle ilgili kararlar için uygun gerekçeler gösterir.	1	2	3	4	5
19.	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticimiz bana akla uygun açıklamalar yapar.	1	2	3	4	5
20.	Yöneticimiz, işimle ilgili alınan her kararı bana net olarak açıklar.	1	2	3	4	5

EK 2. ARAŞTIRMADA KULLANILAN ÖLÇEKLER

ETİK LİDERLİK ÖLÇEĞİ

İklımsel Etik

1. Yöneticimiz, astları teşvik eder.
2. Yöneticimiz, kendi düşüncelerini, sevgiyi temel alan yaklaşımla yaymaya çalışır.
3. Yöneticimiz, geleceğe dönük somut hedefler ortaya koyar.
4. Yöneticimiz, kendi işlerini sorumluluk duygusu içinde yapar.
5. Yöneticimiz, astların yaratıcılığının ortaya çıkması için, uygun ortam hazırlar.
6. Yöneticimiz, öğrenme konusunda isteklidir.
7. Yöneticimiz, astların farklı düşünebileceğini kabul eder.
8. Yöneticimiz, astların başarısını adaletli bir şekilde ödüllendirir.
9. Yöneticimiz, kurumun kurallarını doğru bir şekilde oluşturur.
10. Yöneticimiz, tartışmalar için özgür ortamlar yaratır.
11. Yöneticimiz, mesleki etkinliğini artırmaya yönelik çaba içerisinde.

İletişimsel etik

1. Yöneticimiz, hatalarını kabul eder.
2. Yöneticimiz, bencil davranışlar sergilemez.
3. Yöneticimiz, astlara adaletli davranır.
4. Yöneticimiz, tartışmalara yapıcı ve anlayışla katılır.
5. Yöneticimiz, sabırlıdır.
6. Yöneticimiz, alçak gönüllüdür.
7. Yöneticimiz, insanlara eşit davranır.
8. Yöneticimiz, tüm astlara sevgiyle davranır.
9. Yöneticimiz, astlara şefkatle yaklaşır.
10. Yöneticimiz, etrafındaki insanlara saygı gösterir.
11. Yöneticimiz, astlar arasında arabozucu değildir.
12. Yöneticimiz, merhametlidir.
13. Yöneticimiz, astlara içten davranır.
14. Yöneticimiz, astları, sahip oldukları kişisel özelliklerden dolayı yargılamaz.

15. Yöneticimiz, yapılan hizmetlerden dolayı insanlara minnet duygusu besler.

Davranışsal Etik

1. Yöneticimiz, kendi kendini değerlendirebilir.
2. Yöneticimiz, doğru sözlüdür.
3. Yöneticimiz, dürüst davranır.
4. Yöneticimiz, olaylar karşısında cesaretli davranır.
5. Yöneticimiz, tüm koşullarda gerçeği söyler.
6. Yöneticimiz, ifadeleri gerçeğe yakındır.
7. Yöneticimiz, faaliyetleri gerçeklik ilkesine göre yapar.
8. Yöneticimiz, bireysel hakları korur.
9. Yöneticimiz, içinde bulunduğu toplumun değerlerine saygı gösterir.

Karar Vermede Etik

1. Yöneticimiz, çözümler üretmede sistemli yaklaşır.
2. Yöneticimiz, politik konularda kazanç sağlamaya yönelik çalışmalarda bulunmaz.
3. Yöneticimiz, dini konularda fayda amaçlı faaliyetlerde bulunmaz.
4. Yöneticimiz, ekonomik alanda kişisel kazanç sağlayıcı faaliyetlerde bulunmaz.
5. Yöneticimiz, mesleki sorumluluklarını dürüstlük duygusu içerisinde yapar.
6. Yöneticimiz, kurumda ortak alınan kararları etkili biçimde uygular.
7. Yöneticimiz, kurumda yapılan işlerde ölçüyü belirler.
8. Yöneticimiz, kötü sayılabilecek alışkanlıklara sahip değildir.
9. Yöneticimiz, davranışlarının sınırlarını bilir.

ÖRGÜTSEL ADALET ÖLÇEĞİ

Dağıtımsal Adalet

1. Çalışma programım adildir.
2. Ücretimin adil olduğunu düşünüyorum.
3. İş yükümün adil olduğu kanısındayım.

4. Bir bütün olarak değerlendirildiğinde, işyerimden elde ettiğim kazanımların adil olduğunu düşünüyorum.
5. İş sorumluluklarımın adil olduğu kanısındayım.

İşlemsel/Prosedürel Adalet

1. İşe ilişkin kararlar yöneticimiz tarafından tarafsız bir şekilde alınmaktadır.
2. Yöneticimiz, işle ilgili kararlar alınmadan önce bütün çalışanların görüşlerini alır.
3. Yöneticimiz, işle ilgili kararları vermeden önce doğru ve eksiksiz bilgi toplar.
4. Yöneticimiz, alınan kararları çalışanlara açıklar ve istendiğinde ek bilgiler de verir.
5. İşle ilgili bütün kararlar, bunlardan etkilenen tüm çalışanlara ayırım gözetmeksizin uygulanır.
6. Çalışanlar, yöneticimizin işle ilgili kararlarına karşı çıkabilirler ya da bu kararların üst makamlarca yeniden görüşülmesini isteyebilirler.

Etkileşimsel Adalet

1. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticimiz bana nazik ve ilgili davranır.
2. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticimiz bana saygılı davranır ve önem verirler.
3. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticimiz kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır.
4. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticimiz, bana karşı dürüst ve samimidir.
5. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticimiz, bir çalışan olarak haklarımı gözetir.
6. Yöneticimiz, işimle ilgili kararların doğuracağı sonuçları benimle tartışır.
7. Yöneticimiz, işimle ilgili kararlar için uygun gerekçeler gösterir.
8. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticimiz bana akla uygun açıklamalar yapar.
9. Yöneticimiz, işimle ilgili alınan her kararı bana net olarak açıklar.