

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ÇALIŞMA PSİKOLOJİSİ BİLİM DALI

**ETİK LİDERLİK DAVRANIŞININ
ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ:
SAĞLIK SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA**

Yüksek Lisans Tezi

GÖKSEL YILMAZ

İstanbul, 2019

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ÇALIŞMA PSİKOLOJİSİ BİLİM DALI

**ETİK LİDERLİK DAVRANIŞININ
ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ:
SAĞLIK SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA**

Yüksek Lisans Tezi

GÖKSEL YILMAZ

Danışman: PROF. DR. NESLİHAN OKAKIN

İstanbul, 2019



T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

TEZ ONAY BELGESİ

ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ Anabilim Dalı YÖNETİM
VE ÇALIŞMA PSİKOLOJİSİ Bilim Dalı TEZLİ YÜKSEK LİSANS öğrencisi Göksel
Yılmaz'ın ETİK LİDERLİK DAVRANIŞININ ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI
ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: SAĞLIK SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA adlı tez çalışması,
Enstitümüz Yönetim Kurulunun 10.01.2019 tarih ve 2019-1/22 sayılı kararıyla oluşturulan jüri
tarafından oy birliği oy çokluğu ile Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Tez Savunma Tarihi 18.01.2019

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

Öğretim Üyesi Adı Soyadı	İmzası
1. Tez Danışmanı Prof. Dr. NESLİHAN OKAKIN	
2. Jüri Üyesi Prof. Dr. SİBEL GÖK	
3. Jüri Üyesi Doç. Dr. OĞUZ BAŞOL	

GENEL BİLGİLER

İsim ve Soyadı : Göksel YILMAZ

Ana Bilim Dalı : Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri

Programı : Yönetim ve Çalışma Psikolojisi

Tez Danışmanı : Prof. Dr. Neslihan OKAKIN

Tez Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans – 2019

Anahtar Kelimeler : Etik liderlik, örgütsel adalet, özel sağlık sektörü, özel hastane.

ÖZET

ETİK LİDERLİK DAVRANIŞININ ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: SAĞLIK SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

Bu çalışmanın amacı; çalışanların etik liderlik davranış algılarının örgütsel adalet algıları üzerindeki etkilerini incelemektir. Araştırma verileri; İstanbul Anadolu yakasında faaliyet gösteren ve izin alınan dört özel hastanedeki 194 çalışana uygulanan anketlerden elde edilmiştir. Araştırmada, çalışanların etik liderlik davranış algılarını ölçmek için etik liderliği iklimsel, iletişimsel, davranışsal ve karar vermede etik olmak üzere dört boyutta değerlendiren Etik Liderlik Ölçeği; örgütsel adalet algılarını ölçmek için ise dağıtım, işlemsel ve etkileşimsel adalet boyutlarından oluşan Örgütsel Adalet ölçeği kullanılmıştır. Verilerin istatistiksel analizlerini yapmak adına SPSS 24.0 kullanılmış olup; tanımlayıcı istatistikler dışında T Testi, Korelasyon ve Regresyon analizleri yapılmıştır. Yapılan analizler sonucunda örgütsel adalet alt boyutları ile etik liderlik arasındaki korelasyonlar pozitif yönde ve orta düzeyde bulunmuştur. Regresyon analizi sonucunda, katılımcıların etik liderliğe ilişkin algılarının yükselmesi dağıtım, işlemsel ve etkileşimsel adalet algılarını istatistiksel olarak arttırmaktadır. Etik liderlik

boyutlarının dağıtım adaletine ilişkin varyansın %61,9'unu, işlemsel adalete ilişkin varyansın %71,3'ünü, etkileşimsel adalete ilişkin varyansın %83,4'ünü açıkladığı tespit edilmiştir. Yani araştırmaya katılan özel hastane çalışanlarının yöneticileri tarafından sergilenen etik liderlik davranışı arttıkça, örgütsel adalet algılarının da buna bağlı olarak arttığı söylenebilir.



GENERAL KNOWLEDGE

Name and Surname : Göksel YILMAZ

Field : Labor Economics and Industrial Relations

Programme : Management and Labor Psychology

Supervisor : Prof. Dr. Neslihan OKAKIN

Degree Awarded and Date : Master – 2019

Keywords : Ethical leadership, organizational justice, private health sector, private hospital.

ABSTRACT

THE IMPACT OF ETHICAL LEADERSHIP ON ORGANIZATIONAL JUSTICE PERCEPTION: AN APPLICATION ON HEALTH SECTOR

The current paper examines the effects of employees' perceptions of ethical leadership behavior on their perceptions of organizational justice. Research data was obtained from the questionnaires applied with permission to 194 employees in four private hospitals located on the Anatolian side of Istanbul. The Ethical Leadership Scale, which evaluates ethical leadership in four dimensions, namely, climatic, communicative, behavioral and ethical in decision-making, is used to measure the ethical leadership behavior perceptions of employees and the Organizational Justice Scale consisting of distribution and operational and interactive justice dimensions is used to measure the organizational justice perceptions of employees. SPSS 24.0 was used with the aim of analyzing the data statistically and in addition to descriptive statistics, T-test, Correlation, and Regression analyses were performed. As a result of the analyses, the correlations between organizational justice sub-dimensions and ethical leadership were found to be positive and moderate. The increase in the perceptions of the participants about the ethical

leadership as a result of the regression analysis increases the perception of distribution and operational and interactional justice statistically. It is detected that the ethical leadership dimensions accounted for 61.9% of the variance on distributional justice, 71.3% of the variance on operational justice, and 83.4% of the variance on interactional justice. In other words, it is possible to indicate that as the ethical leadership behavior exhibited by the managers of the private hospital employees who participated the study increase, the organizational justice perceptions of these employees also increase.



ÖNSÖZ

Bu çalışmanın son halini almasında şüphesiz birçok kişinin emek ve katkısı mevcuttur. Öncelikle çalışmam süresince her türlü yardım ve fedakârlığı sağlayan, bilgi ve tecrübesi ile çalışmama destek olan danışman hocam Prof. Dr. Neslihan Okakın'a teşekkürlerimi sunarım.

Çalışmanın ilk zamanlarından itibaren akademik desteklerini esirgemeyen Arş. Gör. Hazel Agun'a ve son aşamalardaki destekleri için Arş. Gör. Altan Başaran'a teşekkürlerimi borç bilirim.

Çalışma anketlerinin dağıtım süresince bana her anlamda destek olan değerli arkadaşlarıma, anketlerin doldurulmasını kabul eden kurumlara ve de çalışmaya dahil olup katkı sağlayan herkese minnettarım.

Tez analizleri ile ilgili süreçlerde bana vakit ayıran ve desteğini esirgemeyen BOZÇA ailesine derin teşekkürlerimi iletirim.

Yabancı dil konusunda destek veren Öğr. Gör. Sarp Güneri'ye ve Begüm Ayşe Olgun'a teşekkürler.

Çalışmalarım süresince manevi desteklerini esirgemeyen Kavram Meslek Yüksekokulu çalışma arkadaşlarıma teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca öğrenim hayatım boyunca maddi ve manevi desteklerini esirgemeyen aileme, moral ve motivasyonumu arttıran yeğenlerime ve yakın dostlarıma minnettarım.

Araştırmamın, sağlık yöneticilerine faydalı olması dileğiyle.

Göksel Yılmaz

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

TABLO LİSTESİ.....	viii
ŞEKİL LİSTESİ.....	x
GİRİŞ.....	1
1. ETİK LİDERLİK.....	3
1.1. Etik, Liderlik ve Etik Liderlik Kavramları.....	3
1.1.1. Etik Kavramı.....	3
1.1.2. Liderlik Kavramı.....	6
1.1.2.1 Liderlerin Özellikleri.....	9
1.1.3. Etik Liderlik Kavramı.....	12
1.1.3.1. Etik Liderlik Özellikleri.....	16
1.2. Etik Liderlik Boyutları.....	23
1.2.1. İklimsel Etik.....	23
1.2.2. Karar Vermede Etik.....	24
1.2.3. Davranışsal Etik.....	25
1.2.4. İletişimsel Etik.....	26
2. ÖRGÜTSEL ADALET.....	28
2.1. Örgüt, Adalet ve Örgütsel Adalet Kavramları.....	28
2.2. Örgütsel Adalet Kavramı ve Önemi.....	30
2.3. Örgütsel Adalet Boyutları	38
2.3.1. Dağıtım adaleti	39
2.3.2. İşlemsel Adalet.....	44
2.3.3. Etkileşimsel Adalet.....	49
2.4. Örgütsel Adalet Boyutları Arasındaki Etkileşim.....	53
2.5. Örgütsel Adalet İle İlgili Yaklaşımlar.....	53
2.5.1. Reaktif İçerik Teorileri.....	55
2.5.1.1. Homans Dağıtım Adaleti Teorisi (1961).....	57
2.5.1.2. Adams Eşitlik Teorisi (1965).....	57
2.5.1.3. Walster ve Berscheid Eşitlik Teorisi (1973).....	58
2.5.1.4. Crosby Göreceli Mahrumiyet Teorisi (1976).....	58
2.5.1.5. Jasso Dağıtım Adaleti Teorisi (1980).....	59
2.5.2. Proaktif İçerik Teorileri.....	59
2.5.2.1. Leventhal Adalet Yargı Modeli Teorisi (1976).....	59
2.5.2.2. Lerner Adalet Güdüsü Teorisi (1977).....	60
2.5.3. Reaktif - Süreç Teorileri.....	60
2.5.3.1. Thibuat ve Walker Süreç Adaleti Teorisi (1978)....	60
2.5.4. Proaktif Süreç Teorileri.....	61
2.5.4.1. Leventhal, Karuza ve Fry Dağıtım Tercih Teorisi	
(1980).....	61

3. ETİK LİDERLİK DAVRANIŞININ ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ:SAGLIK SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA.....63

3.1. Araştırma Kapsam, Gereç ve Yöntemi.....	63
3.1.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	63
3.1.2. Araştırma Yöntemi.....	63
3.1.2.1. Araştırma Evreni ve Örneklemi.....	63
3.1.2.2. Veri Toplama Araçları.....	64
3.1.2.2.1. Etik Liderlik Ölçeği.....	66
3.1.2.2.2. Örgütsel Adalet Ölçeği.....	67
3.1.3. Araştırma Sınırlılıkları.....	68
3.1.4. Araştırma Modeli.....	69
3.1.4.1. Araştırma Soruları.....	70
3.1.4.2. Hipotezler.....	72
3.2. Bulgular.....	75
3.2.1. Betimleyici İstatistikler ve Normallik Testi.....	77
3.2.2. Araştırma Soruları Bulguları.....	83
3.2.3. Hipotezlere İlişkin Bulgular.....	88

TARTIŞMA.....93

SONUÇ VE ÖNERİLER.....99

EKLER.....102

KAYNAKÇA.....109

TABLO LİSTESİ

	Sayfa No.
Tablo 1 : Etik Tanımları.....	3
Tablo 2 : Etik Liderlik İçin Ana Davranış Karakterleri ve Bunları İfade Eden Teorisyenler.....	22
Tablo 3 : Dağıtım Adaleti İlkeleri.....	42
Tablo 4 : İşlemsel Adalet Kriterleri.....	46
Tablo 5 : İşlemsel Adaletin Dört Bileşenli Modeli.....	47
Tablo 6 : Örgütsel Adalet Boyutları.....	52
Tablo 7 : Örgütsel Adaletin Sınıflandırılması.....	54
Tablo 8 : Adalet Teorisi Kategorilerini Açıklayan Sorular.....	54
Tablo 9 : Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet Ölçeklerinin Güvenilirlik Değerleri....	65
Tablo 10 : Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet Algısına İlişkin Literatür Taraması.....	69
Tablo 11 : Örnekleme Ait Demografik Bulgular 1.....	75
Tablo 12 : Örnekleme Ait Demografik Bulgular 2.....	77
Tablo 13 : Normallik Testi.....	77
Tablo 14 : Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet Puanlarının Cinsiyete Göre T Testi Sonuçları..	78
Tablo 15 : Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet Puanlarının Medeni Duruma Göre T Testi Sonuçları.....	79
Tablo 16 : Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet Puanlarının Eğitim Durumuna Göre T Testi Sonuçları.....	80
Tablo 17 : Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet Puanlarının Çalışılan Bölüme Göre T Testi Sonuçları.....	81
Tablo 18 : Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet Puanlarının Ücret Değişkenine Göre T Testi Sonuçları.....	82
Tablo 19 : Yaş İle Etik Liderlik ve Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon Analizi....	83

Tablo 20 : Yaş İle Örgütsel Adalet ve Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon Analizi.....	83
Tablo 21 : Meslekte Çalışma Yılı İle Etik Liderlik ve Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon Analizi.....	84
Tablo 22 : Meslekte Toplam Çalışma Yılı İle Örgütsel Adalet ve Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon Analizi.....	84
Tablo 23 : Şu Anki Kurumda Çalışma Yılı İle Etik Liderlik ve Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon Analizi.....	85
Tablo 24 : Şu Anki Kurumda Çalışma Yılı İle Örgütsel Adalet ve Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon Analizi.....	85
Tablo 25 : Değişkenler Arası İlişkilere Yönelik Korelasyon Analizi Sonuçları.....	86
Tablo 26 : Etik Liderlik Alt Boyutlarının Dağıtım Adaleti Algısı Üzerindeki Etkisi Regresyon Analizi Sonuçları.....	88
Tablo 27 : Etik Liderlik Alt Boyutlarının İşlemsel Adalet Algısı Üzerindeki Etkisi Regresyon Analizi Sonuçları.....	88
Tablo 28 : Etik Liderlik Alt Boyutlarının Etkileşimsel Adalet Algısı Üzerindeki Etkisi Regresyon Analizi Sonuçları.....	89
Tablo 29 : Hipotez Analiz Sonuçları.....	90

ŞEKİL LİSTESİ

	Sayfa No.
Şekil 1 : Örgütsel Adaletin Öncülleri ve Sonuçlarını Kapsayan Bütüncül Model...34	
Şekil 2 : Sosyal ve Örgütsel Adalet Dağılım Modeli.....36	
Şekil 3 : Emek ve Kazanım Formülü 1.....40	
Şekil 4 : Emek ve Kazanım Formülü 2.....55	
Şekil 5 : Emek ve Kazanım Formülü 3.....56	
Şekil 6 : Emek ve Kazanım Formülü 4.....58	
Şekil 7 : Etik Liderlik Davranışı ve Örgütsel Adalet İlişkisi Modeli.....70	

GİRİŞ

Günümüzde teknoloji ve makineleşmenin gelişim süreçlerinin insan üzerindeki etkisi devam etmektedir ancak her ne olursa olsun insan unsuru çalışma hayatında var olmaya devam etmektedir. Geçmişten günümüze dek çalışma yaşamındaki yeri oldukça değişmiştir. Sanayileşme döneminden sonra insan unsuru farklı algılanmış, son yüzyılda ise artık insanın çalışma yaşamındaki fiziki süreçleri dışında ruhi ve psişik süreçlerine de yer verilmiştir. Yani artık çalışma yaşamında insan sadece iş yapan ve kazandıran olarak görülmeyp aynı zamanda katkı sağlayan olarak da değerlendirilmektedir.

Bu çalışma, çalışanların etik liderlik davranış algılarının örgütsel adalet algısı üzerindeki etkisini ölçmek amacı ile yapılmıştır. Türkiye’de özellikle okul yöneticileri üzerinde yapılmaya başlanmış olan alan yazınlarından farklı olarak bu çalışma; sağlık sektöründe uygulanmıştır. Yıpranma payı oldukça yüksek olan sağlık sektörü çalışanlarının; yöneticilerin etik liderlik davranışlarının, çalışanların örgütsel adalet algılarına etkilerini ölçmek adına önemli bir çalışmadır. Çalışmada sağlık sektörü olarak özel sağlık kuruluşları baz alınmıştır. Bu açıdan da bu alanda yapılan çalışmalardan farklılık göstermektedir. Özel sağlık sektöründe çalışanların, yöneticilerinin davranışlarını ne kadar etik bulduklarını ve buna yönelik olarak örgütsel adalet algılarının ne yönde değiştiğini görmek ve insan kaynaklarına yatırımı bu sonuçlara göre değerlendirebilmek mümkün olacaktır. Çalışanların motivasyonundan performansına varana dek birçok unsuru etkileyen etik liderlik ve örgütsel adalet algısı, sağlık yöneticileri için bu anlamda bir örnek olabilecektir.

Bu çalışma için güvenilirlik ve geçerliliği daha önceki çalışmalarda onaylanmış olan etik liderlik ve örgütsel adalet ölçekleri kullanılmıştır. Bu ölçeklerle ilgili ayrıntılı bilgiler analiz kısmında ayrıca verilmiştir. Bu çalışmanın evreni; İstanbul Anadolu Yakasında faaliyet gösteren ve anket uygulaması için izin alınan dört özel hastanede görev yapan personellerdir. Araştırma izni alınan kurumlardan çalışmamızın kriterlerine uygun personel sayıları 371 olup bu sayı evrenimizi oluşturmaktadır. Araştırmada özel hastanede çalışan yönetici, hekim, hemşire, idari personel, hasta hizmetleri personeli, tıbbi ve idari tekniker/teknisyen, yardımcı personel vb. olmak üzere toplam 250 kişiye anket uygulanmıştır. Doldurulan anket sayısı 210 olup istatistiksel veri olarak

kullanılabilecek anket sayısı 194'tür, bu da örneklekimizi oluşturmaktadır. Verilerin genel analizlerini yapmak adına SPSS 24.0 kullanılmıştır. SPSS üzerinden tanımlayıcı istatistikler dışında T Testi, Korelasyon, Regresyon analizleri yapılmıştır.

Çalışma temel olarak üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölüm etik liderlik tanımlarının, boyutlarının aktarıldığı literatür bölümüdür. İkinci bölüm örgütsel adalet tanımlarının, boyutlarının aktarıldığı alan yazın bölümüdür. Üçüncü bölüm ise yapılan araştırmanın ölçek, veri ve analiz bulgularının bulunduğu bölümdür. Son olarak da tartışma kısmında alanda yapılan araştırmalara ve bunlarla ilgili karşılaştırmalara, sonuç kısmında ise bulgu yorumlamalarına yer verilmiştir.



1. ETİK LİDERLİK

1.1. ETİK, LİDERLİK VE ETİK LİDERLİK KAVRAMLARI

1.1.1. Etik Kavramı

Etik; İnsanların bireysel ve toplumsal ilişkilerinde doğru-yanlış, iyi-kötü gibi ahlaki kural ve değerleri araştıran bir felsefe disiplini.

Genel anlamda, bireyin diğer kişi, kurum ve kuruluşlarla olan ilişkilerinde toplum deneyimleri, gelenek ve görenekleri baz alan; akıl ürünü ve toplumsal uyum içerisinde birliktelik ve dayanışmayı teşvik edici bir şekilde toplumun sosyal, ekonomik ve politik süreçlerine istikrar sağlayan; prensip, standart ve değerler bütünü olarak tanımlanmaktadır.

Bireylerin yaşamlarının her noktasında etik değerler unsuru karşımıza çıkmaktadır. Etik; genel olarak iyi-kötü, doğru-yanlış kavramlarına anlam kazandıran bir ahlak bilimi olarak nitelendirildiğinde, bu kavram içerisinde tanımlanan tüm eylemlere her bireyin saygılı olması gerekmektedir. Bu çerçevede var olan ve süregelen etik değerleri reddetmek pek mümkün olmayacaktır. Çünkü etik değerler; öncelikle insan unsurunu birey anlayışına, insan yığınlarını da toplum anlayışına teşvik edici değerlere sahiptir.¹

Tablo:1
Etik Tanımları

Tanımlayan	Tanım
Kılavuz (2002)	Bireylerin kişisel veya toplumsal süreçlerdeki değerle ilişkilendirilmiş sorunları inceleyen; felsefi anlamda değerlerin özünü ve temellerini araştıran bir bilim dalı
Öztuğ (2004)	İnsanlar arası iletişimdeki temelde yatan değerleri inceleyen bir bilim dalı
Albez ve Yıldırım (2005)	İnsanlar arası ilişkilerde temelde yer alan değerlerin ahlaki bakımdan iyi-kötü, doğru-yanlış niteliklerini araştıran bir felsefe alanı
Alastair ve Coldwell (2006)	Ahlak sisteminin rasyonel tutarlılığı

¹ Menşure Kolçak, **Meslek Etiği**, 2. Basım, Bursa: Ekin Yayınevi, 2013, s.1-3.

Thiroux'a göre, etik genel olarak insan davranışları içerisinde yaygın tabiriyle doğru-yanlış, iyi-kötüye yönelik anlam karmaşası içerisinde; bu ayrımın neye göre algılandığına yönelik sorulara yanıt vermektedir. Aynı zamanda kişisel farklılıkların, kişisel ilginin bu algı içerisindeki payına değinmektedir. Her şeyden önce istenilen yaşam arayışı ve bu arayışın anlaşılmasıdır.

Türk Dil Kurumu etiği "Çeşitli meslek kolları arasında tarafların uyması veya kaçınması gereken davranışlar bütünüdür" şeklinde tanımlamıştır. Bu tanım daha çok iş yaşamını ele almakta olup örgüt içerisindeki mesleki etik ilkelere değinmiştir. Bu mesleki etik ilkeler; örgüt içerisinde çalışanları örgüt kültürü çerçevesinde toplayarak ortak değerler bütünü üzerinden çalışma prensibi oluşturmaktadır.²

Etik felsefe dalının kökleri iki bin beş yüz yıl eskiye dayanmaktadır. Etimolojik olarak da genellikle "bir bireyin kaldığı yer", "ikamet ettiği ev", "memleket" anlamlarında kullanılır.³

Etik: "ethos" sözcüğünden gelmekte olup "ahlak kuramı" veya "teorik ahlak" olarak tanımlanmaktadır.⁴

Runes'e göre etik daha çok iki taraf arasındaki haklılık standartları olarak tanımlanırken De George'a göre ahlaka uygunluk çabalarıdır. Taylor ise etiği; ahlaka uygunluk ve ahlak doğasını sorgulamak olarak tanımlar. Başka bir tanımda ise bireysel veya toplumsal davranışlara rehberlik eden iyi ve kötü üzerine yapılan çalışma olarak nitelendirilir.⁵

Etik; doğru olan nedir, iyi olan nedir gibi soruları irdeleyen, soruşturan, hayattaki amacına adapte eden ve bu sorgulamalar içerisinde ahlaklı ve erdemli davranış yaşam tarzının unsurlarını kendi içinde benimseyen bir felsefe dalıdır.⁶ Etik, daha çok ahlak

² İnyet Pehlivan, **Yönetmel, Mesleki ve Örgütsel Etik**, 5. Basım, Ankara: Pegem Akademi, 2012, s.4-9.

³ Veysel Atayman, **Etik**, 1. Baskı, Donkişot Yayınları, 2005, s.11.

⁴ Yıldız Pekşen, Etik, Ondokuz Mayıs Üniversitesi Uzaktan Eğitim Merkezi, **Sosyal Antropoloji Dergisi**, 2011, s.1-7.

⁵ Nilhun Doğan, 2007, s.43-44 Aktaran: Nilüfer İğdelipınar, Çalışanların İş Tatmin Düzeylerine Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Etkisi, Bahçeşehir Üniversitesi, Yayınlanmamış Y.L. Tezi, İstanbul, 2013, s.13.

⁶ Ahmet Cevizci, **Etiğe Giriş**, 2. Baskı, İstanbul:Paradigma Yayıncılık, 2008, s.7.

üzerine düşünebilme durumudur. İnsanlar arasındaki bireysel ve toplumsal ilişkilerin temelini oluşturan değerleri araştıran bir ahlak felsefesidir. Ahlak ise genellikle insanların kendilerine göre yaşadığı ilkeler, kurallar topluluğudur. Ahlak; bireyin doğru veya yanlış, iyi veya kötüyü ayırabilme becerisidir. Bu durumda ahlaki davranış; bireyin ve toplumun iyi veya doğru saydığı standartlara uygun davranmak olarak tanımlanabilir.⁷

Geçmişten günümüze doğru yol aldığımızda büyük bir toplumsal değişimin varlığına tanık oluruz. Toplumsal değişim sürecinde şartlar da değişeceği için buna yönelik ilkeler, kurallar ve yasal düzenlemeler de değişecektir. Önce düşünsel olarak var olan kurallar daha sonra toplumsal düzeni sağlamak adına yazılı hale getirilir. Böylece süreç içerisindeki değişime yönelik ortak değerler yaratılır ve bu değerler üzerinden yasal düzenlemeler oluşturulur. Toplumsal değişim dediğimizde insan kökenine kadar yol almış olacağız. Bu durumda da bu değişime paralel olarak ilerleyen etik kavramıyla karşılaşmaktayız. Clarkburn'e göre etik, kişisel yaşamı yansıtmaktadır. Daha geniş bir yelpazeye söylemek gerekirse, insanın içinde bulunduğu toplum yapısı kendi etik çerçevesini belirlemektedir.⁸

Peterson ve Potter etik kavramını kural etiği, rol etiği ve amaç etiği arasında bir denge olarak ele almıştır. Potter bu üç kavramın kişinin eylemlerine rehberlik ettiğini belirtmektedir. Kişi yaşam içerisinde sorunlarla karşılaşır ve zamanla bu sorunlara tepkileri doğrultusunda eylem örüntüsü ortaya çıkar. Kişi bu üç kavram çerçevesinde örüntüsünü gerçekleştirirken etik de bu değişime ayak uydurur.⁹

Etik davranış nedenleri altında kültür, değerler ve normlar mevcuttur. Her toplum bu üç kavram çerçevesinde süreçlerine devam eder ve bu kavramlar görünmez bir şekilde tüm ilişkilerin içerisinde barınmaktadır. Böylece davranış nedenleri üzerine fikir sahibi olunur ve eylemlere karşılık verilir.

⁷ Erkan Özdemir, Liderlik ve Etik, **Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 22/2, 2003, s.182.

⁸ Şeref Gözübüyük, Tekin Akıllıoğlu, **Yönetim Hukuku**, 14. Baskı, Ankara:Turhan Kitabevi, 2001, s.230-237.

⁹ Robert Lyman Potter ve M. Peterson, A proposal for a code of ethics for nurse practitioners, **Journal of the American Academy of Nurse Practitioners**, 2004, 16/3, s.117.

Etik değerler toplum içerisinde o topluma ait kültürle de iliŐkildir. İnsanlar daha güvenilir bir ortam yaratmak adına etik kurallar oluşturur, yaŐatır, yayar ve uygular. Ancak her toplum ve her toplumun kültürü birbirinden farklı olduğu için etik ve etik uygulamaları da farklı olacaktır. Toplum içerisinde olağan olan bu durum örgütlü kurumlarda daha farklıdır. rgtl kurumlarda farklı uygulamalar yerine standartlaŐtırılmıŐ hukuksal düzen mevcuttur. Yani formal birlik olarak nitelendirebileceğimiz örgütler kendi etik kurul ve kurallarını oluŐtururlar. Böylece daha çok hukuksal düzen çerçevesinde bu süreçleri uygularlar. Her insanın etrafında formal ve informal örgütlenmeler mevcuttur ve insan kendini o örgütlenmeler içerisinde ifade etmek durumunda kalır. Bu Şekilde geliŐen ilişki ağı içerisinde kişiler daha çok korunmayı, haksızlığa uğramamayı, değer görmeyi istemektedirler. Yani etik ilkeler çerçevesinde bu çembere dâhil olmak arzusundadırlar.¹⁰

1.1.2. Liderlik Kavramı

Liderlik kavramına değinirken öncelikle herkesin içindeki bir lider olma veya lidere bağlanma isteğine değinmek gerekir. Bu iki husus liderlik kavramında büyük bir önem arz etmektedir. Yani kişiler, içinde buldukları ortamlar içerisinde ya yönetmeye ya da yönetilmeye eğilimlidirler. Bu da bizlere insanlardaki hatta canlılardaki liderizleyen konumunu göstermektedir.

Liderlikten bahsedebilmek için öncelikle bir grup insanın olması gerekir. Sadece bu yeterli olmayıp bu gruptakilerin ortak amaçları ve bunu gerçekleŐtirecek liderin bulunması gerekir. Bu liderin; gruptaki diğer kişileri zorlamadan, gönüllü olarak çalışmalarını sağlayacak bilgi, yetenek ve kişisel özelliklere sahip olması gerekir. Bu durumda liderlik: belli bir alanda, koşullarda ve toplulukta, o grup içerisindeki insanların hedeflere ulaşma sürecinde deneyimleriyle ve yönlendirmeleriyle grubu hoŐnut bir Şekilde etkileme sürecidir.¹¹

Liderlik kavramı için yüzyıllardır birçok kuramlar oluŐturulsa da kabul gören kesin bir tanımı yapılamamıŐtır. Bu yüzden liderlik kavramı ile ilgili literatürde farklı

¹⁰ Celal Tayyar Uğurlu, İlkretim Okulu ğretmenlerinin rgtsel Bağlılık Düzeylerine Yöneticilerinin Etik Liderlik ve rgtsel Adalet Davranışlarının Etkisi, İnönü Üniversitesi, **Yayınlanmamış Doktora Tezi**, Malatya, 2009, 37-38.

¹¹ Kolçak, s.113-116.

açılardan değerlendirilmiş birçok tanıma rastlamak mümkündür. Bennis “liderlik güzellik gibidir; tanımlaması zor, ancak gördüğünüzde bilebileceğiniz bir şeydir” olarak ifade etmiştir.¹²

Liderlik belirli amaçlar çerçevesinde insanları bir araya toplayabilme ve harekete geçme yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Lider, kendisine bağlı olarak çalışanların davranışlarını etkilemektedir. Burns’a göre liderlik; liderin astlarını etkilemesi ve liderin de astlarının davranışlarından etkilenmesi sürecidir.¹³

Liderler, belirlenen ortak amaçlar doğrultusunda hedefe doğru yol izlerler. Liderlerin vaatleri ile uygulamaları arasında tutarsızlık söz konusu olduğunda çalışanlar hayal kırıklığına uğrayıp olumsuz tavır sergileyebilirler. Lider vaatlerinin önem arz etmesi için uygulamaların net bir biçimde ortaya konulması gerekir. Uygulamalar ile vaatler uyuşmadığında ise çalışanlarla lider arasında güvenin gelişmesi söz konusu olamaz ve yerine getirilmeyen vaatler sonucu olumsuz durumlar ortaya çıkar. Bu olumsuzlukların yaşanmaması adına liderlerin vaatleri ile uygulamaları arasında uyum olmalıdır.

Lider olmak özellikle günümüzde daha da zor bir iştir. Karmaşık ve zor kararlar alınması liderliği stresli süreçlere itebilir. İyi bir lider bu süreçleri sağlıklı bir şekilde yönetebilir. Her yönetici iyi bir lider olamaz. Liderde olması gereken özelliklerin bazıları şunlardır.¹⁴

- Çalışanları yakından tanıma,
- Doğru zamanlarda doğru kararlar alabilme,
- Tarafsız, objektif davranma,

¹² Aktaran: Yeliz Altun, Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Etkisi, Bahçeşehir Üniversitesi, Yayınlanmamış Y.L. Tezi, İstanbul, 2013, s.9-10.

¹³ Sema Yolaç, Yöneticinin algılanan liderlik tarzı ile yöneticiye duyulan güven arasındaki lider üye etkileşiminin rolü, **Öneri Dergisi**, 2011, 9/36, s.63-72.

¹⁴ Gökhan Ateş, Yöneticilerin liderlik davranışlarının çalışanların iş tatmini üzerindeki etkileri:Hava kuvvetleri komutanlığında uygulama, Dumlupınar Üniversitesi SBE, Yayınlanmamış Y.L. Tezi, 2005, s.123-124.

- Çalışanlarına örnek teşkil etme,
- Yaptığı işlerin ve çalışanların sorumluluklarını taşıyabilme,
- Hataları hoş görme ve düzeltme imkânı sağlama,
- Ekip çalışmasını özendirme,
- Demokratik olma ve duygusal tutarlılık,
- İyi bir eğitici olma,
- Sabırlı, kararlı, iradeli, sağduyulu ve cesur olma vb.

İyi bir lider olmak aynı zamanda yöneten ve yönetilen arasında sağlıklı ilişkiler oluşturma süreçleri ile sağlamlaşır. Bu sağlıklı süreçlerin temel şartları şunlardır:¹⁵

- İnsanlar arasında ayırım yapmama,
- Başarılı insanların takdir edilmesi,
- Yükselme, terfi süreçlerinin hakkaniyetli ve kurallara uygun olması,
- Yöneten ve yönetilenlerin bütünleşmesi,
- Yöneten ve yönetilen arasında menfaat ilişkisinin olmaması,
- Yönetenlerin inisiyatif kullanabilmeleri,
- Yönetenlerin çalışan sorunlarıyla ilgilenip çözmeye çalışmaları.

Liderlik sözcüğü, insanlık tarihinin ortaya çıkışına dayanmaktadır. İnsanlığın var olduğu günden bugüne liderlere ihtiyaç duyulmuştur. Yaşanılan toplum ve o toplumun koşullarına göre liderlik vasıfları değişmiştir. İnsanlar kendilerini güvende hissedebilmek

¹⁵ Salih Güney, Yönetici ve yönetilen açısından disiplin ve moral, **21.yy.da Liderlik Sempozyumu**, İstanbul:DHO Matbaası, 1997, s.216.

adına içinde bulunduğu toplumu yönlendirebilecek, topluma güç verebilecek kişileri kendilerine “lider” olarak tayin etmişlerdir.¹⁶

Kısaca lider; örgütün amaçlarına ulaşmasında başlatıcı ve yaratıcı rol oynayan birey olarak tanımlanmaktadır. Liderlik geleceği görmeyi ve geleceğe yönelik vizyon belirleyip örgüt üyelerini bu anlamda seferber etmeyi gerektirmektedir.¹⁷

1.1.2.1 Liderlerin Özellikleri

Her lider farklı olmakla birlikte bir topluluğu etkileyebilen liderlerin ortak özellikleri de mevcuttur. Bir topluluğu etkileyebilmek adına otak olarak değerlendirilebilecek bu özellikler aşağıda sıralanmıştır:¹⁸

- a. Güvenilirlik,
- b. Özgüven,
- c. Cesaret,
- d. Kendini iyi tanımak,
- e. Cesaret,
- f. Bilgi toplamak,
- g. Yönetme yeteneğine sahip olmak,
- h. Yaratıcı olabilmek,
1. Duruma göre strateji belirleyebilmek,
- i. Değişime ayak uydurabilmek,
- j. Yenilikçi olmak,

¹⁶ Birol Kırmaz, Bilgi Çağı Lideri, **Ankara Barosu Dergisi**, 2013, 68/3, s.207-222.

¹⁷ Mehmet Şişman, Selahattin Turan, **Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi**, Ankara:Pegem A Yayıncılık, 2001, s.43.

¹⁸ Ertan Beceren, Nesrin G. Çetin, Lider Kişilik Gandhi, Süleyman Demirel Üniversitesi, **Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2007, 3/5, s.123.

k. Karizma sahibi olmak.

Liderlerin davranışları ile örnek olmaları çalışanları en çok etkileyen özelliklerdendir. Liderin bu özelliğinin zayıf kalması diğer yeteneklerini de zayıflatmaktadır. Aynı zamanda yeniliklere açık olmak, yenilikleri takip etmek de bir lider için önemlidir. Bu yenilikleri kendi grubu ile paylaşma ve uygulama sürecinde öğretmekten ziyade öncelikle kendisi öğrenmelidir. Bunlara ek olarak da liderlerin empatisine değinilebilir. Liderler gruptakileri iyi anlayabilmeli ve bu tanımlamalar ile grubu yönlendirebilmelidir. Aynı zamanda her süreçte doğru ve hakkaniyetli olarak çalışanların güvenini kazanmalı ve bunu korumalıdır. Çalışanlar tarafından adil olarak nitelendirilen liderin, çalışanları yönlendirmesi daha kolay olacaktır.¹⁹

Liderlerin özellikleri aşağıdaki gibi üç başlık altında değerlendirilip sınıflandırılabilir;²⁰

i. Entelektüel Özellikler: Düşünebilme, genel kültür, mantıklı karar alma ve verme, analiz, sentez, sezgi gücü, hayal kurabilme, muhakeme yapabilme.

ii. Karakter Özellikleri: Uyum, dikkat, ihtiyat, girişkenlik, hafıza gücü, dinamiklik, kararlılık, düzenlilik, yöntemli çalışma, çabukluk, ciddilik.

iii. Sosyal Özellikler: Dış görünüş, karizma, gruba hitap edebilme ve onu anlayabilme, iş disiplini, işbirliği, kendini değerlendirebilme.

Liderlik için tek bir unsurdan veya özellikten bahsetmek mümkün değildir. Liderlik özellikleri toplumdan topluma, kültürden kültüre ve birçok etkene göre değişkenlik göstermektedir. Çevresel ve grup iç yapısına göre çeşitlilik arz etmektedir. Bu yüzden hangi şartlarda hangi liderlik davranışının veya hangi özelliğinin başarılı olacağını belirlemek güçtür. Bu tamamen grup ve lider uyumuna bağlı olmaktadır.²¹

¹⁹ Kırmaz, 2010, s.217-218.

²⁰ Levent Eraslan, Okul düzeyinde dönüşümcü liderlik, **Atatürk Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 2004, 6/1, s.1-22.

²¹ Abdurrahman Tanrıoğen, Yol-Amaç Kuramı Açısından Yönetici-Öğretmen İlişkileri, **Eğitim Araştırmaları Dergisi**, 2000, 1/2, s.80-83.

Liderlik kuram ve yaklaşımları zamanla değişiklik göstermektedir. Bunların içerisinde son zamanlarda en çok tartışılmaya başlanan yaklaşım ise etik liderlik yaklaşımıdır. Bu alanla ilgili birçok araştırma yapılmış ve etik liderlik konusunda belli bir model oluşturulmaya çalışılmıştır. Bu anlamda Rubenstein'e göre etik liderlik; yapılmaması gereken davranışlara odaklanmaktan ziyade yapılması gereken davranışlara yoğunlaşmış bir yaklaşımdır. Diğer yaklaşımlardan en önemli farkı ise ahlaki bir perspektif, ahlaki bir kişilik, ahlaki bir yöneticilik ve idealleştirilmiş bir etkiye odaklanmasıdır.

Sweet'e göre ise bir liderin her şeyden önce dürüst olması ve etik değerlere sahip olması gerekir. Dürüstlük etik liderliğin en önemli unsurlarındandır. Bunun için de liderin kendini iyi tanıması, içten ve ilkelerine bağlı olup eylemlerinde tutarlı olması ve de başkalarıyla çalışıp onlardan öğrenmesi gerekmektedir. Böylece dürüst olunarak güvene yönelik ilk basamak aşılmış olur. Bu da etik liderliğe doğru sağlam adımlara yol açar.²²

Lider; insanlarla kuracağı iletişimle diğer insanlardaki etik gelişime yardımcı olur. Bunun için de şunları yapar;²³

-Karşısındaki insanın vicdanı olduğunu unutmaz ve onun adına karar vermek yerine onun vicdanının sesini dinlemesine yardımcı olarak seçim yapmasını sağlar.

-Karşısındaki kişinin söylediklerini saygıyla ve dikkatle dinler, önemser, zaman ayırır. Onlar için direkt karar almak yerine onların fikirlerini dinler.

-İnsanlarla konuşurken beden dili, jest ve mimiklerin önemini bilir ve dikkat eder.

-Gelecekte sıklıkla bahseder. Hedeflere yönelik olarak insanların verdiği kararların onları nasıl etkileyeceğini gösterir.

²² Aktaran:Altun, 2013, s.9-10.

²³ Halil Saylı, Duygu Kızıldağ, Yönetmelik Etik ve yönetmelik etiğin oluşmasında insan kaynakları yönetiminin rolünü belirlemeye yönelik bir analiz, **Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 2007, 9/1, s.231-251.

-Karşısındaki kişiyle ilgilenir, ilgi gösterir ve önemseydiğini belli eder. Onun gelişmesine yardımcı olurken her türlü özeni gösterir.

-Sınırlarını bilir ve ona göre hareket eder, sorunlarınızda çözüm yolları ararken sizi zor duruma sokacak süreçlerden kaçınır.

-Karşısındaki kişinin söyledikleri her zaman önemlidir ve söylediklerinden ötürü onu yargılamaz. Yargılamadan ziyade anlamaya çalışır.

-İnsanların birbirlerindeki ahlaki inanışları anlamlandırmaya çalışmasını sağlar ve bu anlamdaki ikilem ve çatışmaları ortadan kaldırmak adına çözüm arayışlarına giderek bu ahlaki inanışları berraklaştırır.

-Karşısındaki kişilerin vefa, şefkat ve şükran duygularını geliştirmesine yardımcı olur. Özellikle bu duygularla, kişinin içindeki etik değerleri anlamlandırmasına kolaylıkla imkân sağlar.

-Kendisi başkalarını geliştirirken başkalarının da kendisini geliştirmesine imkân verir.

-Beraber olduğu veya içinde bulunduğu ortamlardaki insanların haklarını korur ve içlerindeki potansiyelin ortaya çıkmasına destek sağlar.

1.1.3. Etik Liderlik Kavramı

Etik liderlik, etik değerler ve etik ilkeleri ön planda tutan bir kavramdır. Etik liderliğin uygulanabilmesi için ortamın uygun olması ve ortamdaki diğer kişilerin de aynı değer ve ilkeleri benimsemiş olması gerekmektedir. Etik liderlik kavramı bu yönleriyle yeni liderlik kuramları arasında daha çok tartışılmaya başlanmıştır. Burada bahsedilen ortamın uygunluğu kurum kültürü ile ilişkilidir. Çünkü etik liderlik ile kültürel liderlik arasında yakın bir ilişki mevcuttur. Aynı kurum içerisinde çalışanların aynı değerleri ve ilkeleri benimsemiş olmaları güçlü bir kurum kültürünü yansıtır.

Kurum kültürünün güçlü veya zayıf olması etik liderin etkililiğini belirleyen temel unsurlardandır. Her kurumun kendine ait değerleri ve inançları olmaktadır. Bu da

iş yaşamında neyin iyi, kötü, doğru veya yanlış olduğuna dair karmaşıklıklar oluşturmaktadır. Bu karmaşıklığın yaşanmaması için öncelikle o kurumda çalışanların kendi alt kültürleri ile birlikte o kurumdaki ortak kültürü benimseyecek düzeyde olan etik bireyler olması gerekir. Etik bireyler, ortak kurum kültürü çerçevesinde hareket ederek sorumluluk bilinci içerisinde örgütün etik havasını dikkate alarak iş görürler.

Liderlerin etik anlamda kurumda olumlu bir izlenim bırakabilmeleri için öncelikle o kurum içerisinde etik bir anlayış oluşturmaları gerekir. Bunun için de etik ilkeler herkes için en öncelikli sorun haline getirilir ve çalışanların buna önem vermesi özendirilir. Bu anlamda etik ilkelere değer veren çalışanlarla, etik ilkeleri uygulayan lider arasında olumlu bir süreç başlamış olur ve bu da çalışanların performansına olumlu bir şekilde yansımış olur. Etik lider de davranışlarıyla örnek bir tutum sergileyerek çalışanları bu şekilde motive eder.²⁴

Etik liderlik: “bireysel davranışlar ve bireyler arası ilişkiler yoluyla, normatif açıdan uygun olan davranışların gerçekleştirilmesi ve bu tür davranışların karar alma ve iki yönlü iletişim süreçleriyle çalışanlar tarafından da sergilenmesinin teşvik edilmesi” şeklinde tanımlanarak liderliğin pozitif yönlerine vurgu yapılmıştır.²⁵

Etik lider, liderlik uygulamalarıyla etik açıdan takipçilerini etkilemektedir. Etik süreçlerin tümünü yönetimde uygulayarak çalışanlara bu anlamda örnek teşkil etmektedir.²⁶

Etik liderler, çalışanlarında olumlu izlenimler bırakırlar, çalışanlarına adil ve önyargısız yaklaşırlar. Sadece kendi çıkarları üzerine yoğunlaşmayıp çalışanların çıkarlarını da gözetirler. Bu açıdan değerlendirildiğinde herhangi bir karşılık beklemeden çalışanların gelişimlerini desteklerler.²⁷

²⁴ Kolçak, s.113-116.

²⁵ Michael Brown, Linda Trevino, David Harrison, Ethical Leadership: A Social Learning Perspective For Construct Development And Testing, **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 2005, 97, s.120.

²⁶ Michael Brown, Linda Trevino, Ethical Leadership:A Review And Future Directions, **The Leadership Quarterly**, 2006, 17, s.597.

²⁷ Philipp Beverly, Psychological Contracts in the Workplace:Relationships Among Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behaviors and Ethical Leadership, **Unpublished Doctoral Thesis**, California School Of Professional Psychology At Alliant International University Los Angeles, 2012, s.5.

Bandura'ya göre; kişiler gözlem ve deney yoluyla öğrenirler. Bu tür öğrenme sosyal öğrenme olarak adlandırılır. Etik liderlerin davranışlarını gözlemleyen, takip eden çalışanların bu davranışları modelleme eğilimleri mevcuttur. Bu açıdan liderler davranış yönünden etik oldukları takdirde çalışanlar da bu etik davranışları gözlemleyerek öğrenir ve uygularlar. Bu anlamda etik liderler etik yol gösterici konumundadırlar.²⁸

Sergiovanni'ye göre etik lider ise; moral gücüne dayalı olarak astlarını etkileyen lider türüdür. Greenfield de etik lideri çalışanlarına destek olan, moral ve motivasyonlarını yükselten, onlar üzerinde güçlü bir etki oluşturan üstün özellikli kişi olarak tanımlar.²⁹

Etik lider, bireysel hedefler yerine örgütsel başarıya odaklanmaktadır. Başarıya odaklanan etik liderler karar alma süreçlerinde etik değerleri kullanırlar. Çünkü liderlik denildiğinde akla gelen; amaca yönelik olarak izleyicileri yönlendirmek, onlara yol gösterip rol model olmaktır. Dolayısıyla liderin; izleyicileri bu şekilde olumlu yönde etkileyebilmesi için alınan kararların etik olması önemli olacaktır. Bu süreçte liderin kendisi dışında izleyicilerin de etik olması gerekmektedir. Etik lider bu süreçlerin yönetimini gerçekleştirirken, aldığı kararların sonuçlarını da göz önünde bulundurur.³⁰

Etik lider amaçlarını açıkça dile getirir böylece kurumun bu amaçlara odaklanıp sinerjisini arttırmayı hedefler. Bu da kurumun uzun vadede canlılık kazanmasını sağlar.³¹

Etik liderlik birçok konuyla bütün olarak değerlendirildiği için etik olgunluk da bu bağlamda önem arz etmektedir. Etik olgunluk; karar alma sürecinde etik değerlerle doğru seçim yapabilmektir. Eğer bir lider etik olgunluktan yoksun ise örgütsel başarısızlık kaçınılmaz olur. Bunun yaşanmaması için liderlerin etik yönden olgun olmaları gerekmektedir.³²

²⁸ Brown, Trevino, Harrison, 2005, s.119.

²⁹ Vehbi Çelik, **Eğitimsel liderlik**, Ankara:Pegem Yayıncılık, 2000, s.90-91.

³⁰ Edward Freeman, Lisa Stewart, Developing Ethical Leadership, **Business Roundtable Institute for Corporate Ethics**, 2006, s.4.

³¹ Michael Pickett, Understanding Ethical Leadership, **ASBBS E-Journal**, Vol:1, No:1, 2005, s.52.

³² Ercan Yılmaz, Etik ve Liderlik, Öğretmenin Dünyası, **Odunpazarı Belediyesi Yayınları Eğitim Dizisi 3**, Mikro Yayıncılık, Ankara, 2005, s.39-51.

Etik liderlerin çalışanların ihtiyaçlarına ve haklarına özen göstermesi beklenir. Bu alanda ilk çalışmaları yapan, etik liderliğin kurucusu olarak bilinen Bill Grace 4V modeli geliştirmiştir. Bunlar değerler (values), vizyon (vision), ses (voice) ve erdem (virtue)'dir.³³

Etik liderler çalışanlarına açık olmalı, izleyenlerine ayrıntılı bilgilendirmeler yaparak örnek olmalıdır.³⁴

Etik liderler doğru davranışlar sergileyerek ve teşvik ederek bu durumu destekleyen bir örgüt kültürü yaratırlar.³⁵

Etik liderler, kararlara katılım konusunda çalışanlara da yer verdiği taktirde hem etik lider davranışını pekiştirmiş olur hem de çalışanları etik davranmaya teşvik edip onların motivasyonunu yükseltmiş olur. Bu şekilde de lider ve çalışan arasındaki güven bağı artmış olur.³⁶

Etik liderlik; sadece örgütsel amaçlar değil, mevcut yasalar ve politikaların da mesleki etik ilkelerine göre uygulandığı bir liderlik türüdür. Etik liderlik kurum içerisinde demokrasinin işlemesi açısından en uyumlu liderlik tarzı olarak görülmektedir.

Etik liderlik sadece etik davranışlarda bulunmak değil aynı zamanda ahlaki değerleri de göz önünde bulundurmakla tamamlanır. Bu durumda etik liderlik “doğruluk” ve “karakter” ile bir bütün oluşturur. Temelde etik liderlik, izleyicilerin itibarı ve haklarına saygı duyma davranışını sergilemeyi gerektirmektedir.³⁷

Etik liderlik kavramı oldukça geniş bir yelpaze oluşturmaktadır. Bu yüzden sadece liderlik becerileri ile kısıtlı kalmaz. Var olan liderlik becerileri etik davranışlarla bütünleştirilir. Önemli bir diğer husus ise liderler uygulamayı hedefledikleri düşüncelere

³³ Çelik, 2000, s.95.

³⁴ Brown, Trevino, Harrison, 2005, s.119.

³⁵ W.C. Butcher, Ethical Leadership, **Executive Excellence**, 1997, 14, s.5-6.

³⁶ Weichun Zhu, Douglas May, Bruce Avolio, The impact of ethical leadership behavior on employee outcomes: The roles of psychological empowerment and authenticity, **Journal of Leadership and Organizational Studies**, 2004, 11, s.16-26.

³⁷ Ali Yıldırım, Etik liderlik ve örgütsel adalet ilişkisi üzerine bir uygulama, Karaman:Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi SBE, Yayınlanmamış Y.L. Tezi, 2010, s.41.

inanmalı ve bu doğrultuda çalışanları yönlendirmelidirler. Aksi takdirde çalışanların da güvenini kaybedebilirler.

1.1.3.1. Etik Liderlik Özellikleri

Etik liderlerin özelliklerini şöyle sıralayabiliriz;

- Doğruluk ve hakkaniyet ilkelerini hayata geçirir,
- Astlarının sorunlarına duyarlı olur, farklı görüşlerin ifade edilmesine imkân tanır,
- Kurumsal başarı için kimlik, katılım, hakkaniyet ve yetkinlik ilkelerini temel alır,
- Çalışanları motive eder,
- Çalışanların kimliğine değer veren bir çalışma kültürü oluşturarak sorunlara farklı bir bakış açısıyla yaklaşır,
- Etik ve kurumsal bağlılığı birleştirerek şaşırtıcı sonuçlar meydana getirebilir,
- Çalışkanlığa, dürüstlüğe ve yüksek performansa değer verir,
- Bu değerleri ödüllendirecek şekilde kuruluşu düzenler,
- Etik ilke sınırları içinde kurumun tüm potansiyelini harekete geçirir.

Etik bir lider, etik yönetim ilkelerini benimsemiş demektir. Etik yönetim ilkelerini benimseyen bir liderden beklenen davranışlar aşağıdaki gibidir;³⁸

- Amaç uyumu sağlar,
- Yeniliği benimser,
- Kontrol ihtiyacını ortadan kaldırır,
- Tedarikçidir ve çevre ile ilişkisi kalıcıdır,
- Eğitim sistemini sürekli geliştirir,
- Liderlik ve eğitimi kurumsallaştırır, bireyi geliştirip katılımı sağlar,
- Korkuyu yok eder,
- İletişime açıktır, fikirler rahatlıkla belirtilir ve düşünceye saygı gösterilir,
- Farklılıklar yerine birliktelilere yönelir ve işbirliği sağlar,

³⁸ Kolçak, s.113-116.

- Slogan ve sayıdan çok, doğru hedefler belirler,
- İnsanların hayattan ve yaptıkları işlerden gurur duymalarını sağlar.

Harvey, yaptığı araştırmalar sonucu etik liderlikle ilgili on temel özellik ortaya koymuştur. Bunlar:³⁹

1. Etik liderler, ortak değer ve etik standartları düzenli bir şekilde dile getirerek bunların anlaşılmasını ve benimsenmesini destekler.

2. Etik liderler, insanlara sorumluluk vererek onları etik değerlere uygun davranma konusunda teşvik ederler.

3. Etik liderler başkalarına örnek olduğu kadar başkalarının da etik değerlere uygun davranmalarını beklerler.

4. Etik liderler, her davranışta etik değerleri koruyarak; karar alma aşamasında diğer kişi ve unsurları göz ardı etmezler.

5. Etik liderler, belirlenen politikaların uygulamalarla bütünleşmesine özen göstermektedirler.

6. Etik liderler, insan davranışlarını iyi davranışlara dönüştürme yolunda gerekli beceri ve güveni kazanmaları için kaynak ve zaman ayırırlar.

7. Etik liderler, hiyerarşik düzey dâhil; herkesin duygu, düşünce ve tepkilerini dikkate alırlar.

8. Etik kural ve değerlere uyum anlık olmaktan ziyade bir birikim vasıtasıyla oluştuğu için küçük iyileştirmelere büyük önem verirler.

9. Etik liderler personel seçimi ve kariyer planlamalarında ölçüt olarak misyon, vizyon ve değerlerini göz önünde bulundururlar.

³⁹ Eric Harvey, Liderlik ve Etik, **Executive Excellence**, Yıl:8, Sayı:87, 2004, s. 23.

10. Etik liderler suçlayıp, sorun odaklı olmak yerine yol gösterici olup motive ederek çözüm odaklı olmayı tercih ederler.

Etik liderler, örgütteki genel etiksel davranışları gözlemleyerek örgüt içerisindeki etik erozyona dair önlemler almalıdır. “Etiksel Değer” yaklaşımına göre, etiksel çöküşün yedi işareti bulunmaktadır. Bunlar aşağıdaki gibidir:⁴⁰

1. “Sayıları” koruma baskısı,
2. Çalışanların sorun çıkarma korkusu ve bu nedenle sessiz kalması,
3. Bir sembolik liderin altında görev yapan deneyimsiz çalışanların faaliyetlere öncülük etmesi,
4. Zayıf yönetim kurulu,
5. Çıkar çatışmalarının yer ettiği bir kültür,
6. Hatayla, kendini tek ve rakipsiz hissedilen bir örgüt,
7. Örgütün bazı bölümlerindeki iyiliklerin (gönüllü olmak ve hayırseverlik gibi) diğer bölümlerindeki ahlaki olmayan davranışları örteceği algısıdır.

Etik liderlik genelde yumuşak liderlik olarak düşünülse de etik lider olmak demek her durum için gerekli miktarda otoriteyi kullanabilmeyi gerektirir. Etik liderin, kendisindeki bu otorite yetkisini kullanırken faydalandığı davranışlar aşağıda belirtilen davranışlar gibi düşünülebilir. Bu davranışlar:

İlham verme: Sadece belirli kişiler değil tüm çalışanları örgütsel amaçları gerçekleştirme doğrultusunda yeteneklerini kullanmaya teşvik etmektir.

Kolaylaştırma: Çalışanlar yeteneklerini gerçekleştirirken, talep ettikleri veya gerek görüldüğü takdirde onlara destek olup yol göstermektir.

⁴⁰ Karen Thompson, and Elizabeth Thach, Melissa Morelli, Implementing Ethical Leadership: Current Challenges And Solutions, *Insights to a Changing World Journal*, Issue 4, 2010, s.107-130.

İkna: Kurum içerisinde lider veya çalışan tarafından her şey doğru yapılmaya çalışılsa da aksaklıklar ortaya çıktığında onları motive etmek ve örgütsel amaçlara tekrar yönlendirebilmek amacıyla çekici sebepler ortaya koymaktır.

Değiştirme: Örgütsel amaçları gerçekleştirme hususunda çalışanlara özendirici faaliyetler uygulamak, öncü fikirler sunup amaçlar doğrultusunda dönüşümü gerçekleştirebilmektir.

Zorlama: Örgütsel amaçları gerçekleştirme hususunda çalışanlara amaçlara odaklanmaları açısından hedeflere yönelik hatırlatmalar, yönlendirmeler ve kararlar sürecidir.

Tüm bu süreçler dâhilinde etik liderler; buldukları kurumu daha iyiye taşıyabilmek adına, etik liderlik özelliklerini kullanırken ve çalışanları işe yerleştirirken bu hususlara dikkat etmelidirler. Tüm bu çabaların karşılığını verebilmek adına etik liderler, liderlik becerilerini sergilemek durumundadırlar.⁴¹

Etik lider her koşuldaki davranışlarının, izleyicileri tarafından değerlendirildiğini unutmamalı ve her daim kendisine olan güveni sağlam tutmalıdır. Bunun sağlanması için de aldığı kararlar isabetli, doğru ve adil olmalıdır. Bu davranışlar izleyenleri olumlu yönde etkileyecektir.⁴²

Etik liderlikte karakter ve doğruluk önemlidir. Liderlikle ilgili yapılan araştırmalar sonucunda alçakgönüllülük ve uysallık liderlikte erdem bir davranış olarak gösterilmektedir. Morrison, liderlik için iyilik ve doğruluğu temel şart olarak koşmaktadır. Temelde etik liderlik, özellikle diğerlerinin itibar ve haklarına saygı davranışını içermektedir. Etik liderlik altı anahtar kavram ile açıklanmıştır. Bunlar:⁴³

1. Karakter ve dürüstlük

Karakter, “erdem, istek ve niyetlerin” bir örüntüsüdür ve bu üçleme sonucunda insanı yönlendiren ahlakın temelidir. Bass’a göre liderlerin karakterleri sadakat,

⁴¹ Yıldırım, 2010, s.47.

⁴² Adem Yaman, İç Denetçinin yeni rolü etik liderlik, **MEB İç Denetim Makaleleri**, 2010, s.11.

⁴³ J.R. Resick, P.J. Hanges, M.W. Dicson, J.K. Mitchelson, A crosscultural examination of the endorsement of ethical leadership, **Journal of Business Ethics**, 2006, 63, s.345–359.

cömertlik, affedicilik gibi eylemlerinde ortaya çıkmaktadır. Further, Bass ve Steidlmeier karakteri tamamıyla erdeme bağlı bir nitelik olarak değerlendirmektedirler ve izleyenlerde güven yaratma aracı olarak kabul ederler.

2. Etiksel farkındalık

Ahlaki sorunlar ortaya çıktığında onlara yönelik duygu ve algı kapasitesi olarak değerlendirilir. Başkaları üzerinde anlamlı bir etki bırakacak seçimler yapmak etiksel farkındalık göstergesi olarak değerlendirilir. Liderler, izleyenlerin eylem ve söylemlerinin farkında oldukları sürece liderlik davranışlarının kabulü kolaylaşır.

3. Toplum ve oryantasyon

Etik liderler iyilik temelinde iş gördükleri için eylemlerinin diğerleri üzerindeki etkisi onlar açısından önemlidir. İlgilerini genelde grupların toplumsal ilgisi üzerine yoğunlaştırıp sosyal güçlerini kullanarak insanları etkilerler. Etik liderler, izleyenlerin sosyal ortamlara uyma davranışlarını yöneterek ve toplumsal değer ve normları izleyenlere aktararak; grupların sosyal ihtiyaçlarını gidermesinde destek olur. Browns'a göre; etik liderler toplum için kaygılanırlar, onları iyiye ve doğruya yöneltmek, onlar için moral kişilik olmak önemlidir.

4. Motivasyon

Etik liderler, grupların ilgisini keşfederek onlarla duygusal ve entelektüel bağ kurup onları motive eder. Etik liderler, ilham verici, vizyoner ve motive edici bir bakış açısıyla iş görürler.

5. Cesaret ve yetkilendirme

Etik liderler yetkilendirme konusuna ayrıca önem vermektedirler. Çünkü çalışanı cesaretlendirip, çalışanın kendisi ile bir yarış içerisinde olması, liderin çalışanına güven duyup, çalışanların kendi yetkilerinin farkına varmaları için onları teşvik eder. Bu hususta etik lider yetkilendirme stratejisini doğru kullanabilmelidir. Çünkü yetki aktarmak sorumluluk aktarmak değildir. Örgüt olumsuz bir duruma düştüğünde yetkisini aktaran bir lider o problemlerin sorumluluğundan kurtulmuş olmaz.

6. Etiksel sorumluluk yönetimi

Etik liderlerin çalışanlara etik sorumluluk kavramını kazandırmaları için öncelikle bu anlamda birtakım standartları yaratmış olmaları gerekir. Bu standartlar çerçevesinde çalışanları yönlendirmek, onların ilgisini çekmek ve güven unsurunu üst düzeyde tutmak daha kolay olacaktır.

Yöneticilerin iş görenlere karşı etik sorumlulukları şöyle belirtilmiştir;⁴⁴

- Çalışma Hakkına Saygı Gösterme Sorumluluğu,
- Adil Ücret Ödeme Sorumluluğu,
- Çalışanların Özgür Konuşma Hakkını Sağlama Sorumluluğu,
- İşçilerin Dernek (Sendika) Kurma ve Grev Yapma Hakkına Engel Olmama Sorumluluğu,
- Özel Hayatın Gizliliği Hakkına Saygılı Olma Sorumluluğu,
- Güvenli ve Sağlıklı Koşullar Yaratma ve Çalışma Hayatının Kalitesini Yükseltme Sorumluluğu,
- Çalışanlar Arasında Ayrımcılık Yapmama ve Cinsel Tacizden Sakınma Sorumluluğu,
- Çalışanların Kararlara Katılma Hakkını Sağlama Sorumluluğu.

⁴⁴ T. Değirmenci, Etik Liderlik, 2008-(www.genbilim.com/index.php).

Morgan etik liderin özellikleri ve davranışlarını, bunları tanımlayan teorisyenlerle birlikte aşağıdaki tablodaki gibi aktarmıştır.⁴⁵

Tablo 2
Etik Liderlik İçin Ana Davranış Karakterleri ve Bunları İfade Eden Teorisyenler

Etik Liderliğin Özünü Oluşturan Temel Davranış ve Karakter Özellikleri	Etik Liderliğin Özünü Oluşturan Temel Davranış ve Karakter Özelliklerini İfade Eden Teorisyenler
İyiliği yaymaya çalışmak	Plato
Başkalarının kişisel özelliklerine saygı göstermek	Gardner, Greenleaf, Plato
Dürüstlük	Bridge, Cuilla, Noer, Ryan ve Oestrich, Schurtz, Senge, Kleiner, Roberts, Ross&Smith
Güvenilirlik, inanılrlık, samimilik	Kauzes&Posner, Nair, Terry
Kişiler arası ilişkilerde beceri	Argyris, Senge
Demokratik karar alma ve katılım destekleme	Habermas, Plato, Ricoeur
Anlayışlı, kibar olma	Kauze&Posner, Plato, Ricoeur

Kaynak: L. M. Morgan, The moral ethos of managing in an engineering culture, 2002.

Tablo 2’de açık bir şekilde aktarıldığı gibi çeşitli karakter özellikleri ve davranışlar etik liderliğin özellikleri olarak ifade edilmiştir. Tabloda belirtilenler üzerinden etik liderlik; iyiliği yaymaya çalışmak, başkalarının kişisel özelliklerine saygı göstermek, dürüstlük, güvenilirlik, inanılrlık, samimilik, kişiler arası beceri, demokratik karar alma ve katılımı destekleme, anlayışlı ve kibar olma becerilerinin kombinasyonu olarak tanımlanabilir. Etik liderlik, liderin etik değerlere sahip olması ve davranışlarını bu etik değerlerle ilişkilendirerek ifade etmesidir.⁴⁶

⁴⁵ L.M. Morgan, The moral ethos of managing in an engineering culture, Unpublished Master’s Thesis, University of San Francisco, 2002.

⁴⁶ J.B. Cuilla, *Ethics, The Teart of Leadership* 1998, s.4.

1.2. ETİK LİDERLİK BOYUTLARI

Etik liderlik olgusunu anlamlandırabilmek için etik liderlik boyutlarını bilmemiz gerekir. Etik liderlik becerileri olarak adlandırabileceğimiz bu boyutları: iklimsel etik, karar vermede etik, davranışsal etik ve iletişimsel etik şeklinde ifade edebiliriz.

1.2.1. İklimsel Etik

İklimsel etik veya etik iklim kavramından önce etik ve iklim kavramlarını ayrı ayrı gözden geçirmekte fayda vardır. Etik kavramından önceden bahsedildiği üzere; neyin doğru neyin yanlış, neyin iyi neyin kötü, neyin faydalı neyin zararlı, neyin kabul edilebilir neyin kabul edilemez olduğunu tanımlayan standartlar olarak ifade edilmektedir.

İklim ise, örgütün insanlarda nasıl bir hissiyat uyandırdığı, örgütün özellikleri ve çalışanların psikolojik durumlarının karışımını ifade etmektedir.⁴⁷ İklim kavramında sosyal psikolojinin etkileri gözlenmekte olup, bireylerin davranışlarını sergilediği psikolojik çevreyi tanımlamaktadır.⁴⁸ Bu durumda etik iklim, bir çeşit örgütsel iş iklimidir. Örgütsel davranış şeklinde kendini belirginleştiren sosyoloji ve psikoloji, örgütsel etik ikliminin çevresini sarmıştır. Ve böylece etik iklim, iş etiği alanında etkili bir kavram haline gelmiştir.⁴⁹

Etik iklim kavramı Victor ve Cullen tarafından: örgütteki etik davranışların bir açıklayıcısı ve öngörücüsü, neyin doğru, neyin yanlış kabul edildiği, hangi davranışların kabul edilebilir ve hangi davranışların kabul edilemez olduğunun açıklanmasına yardımcı olan uygulama ve işlemler olarak tanımlanmıştır.⁵⁰ Bu tanım, etik iklimin örgütteki ahlaki yükümlülüklerle ilişkin algıların yanı sıra, yasaklar, reçeteler, izinler ve etik sorunların çözümüne yönelik normlara dair bilgi verdiğini ifade eder.⁵¹

⁴⁷ İrfan Erdoğan, **İletişimi Anlamak**, Pozitif Matbaacılık, Ankara 2002, s. 279-280.

⁴⁸ Ömer Faruk İşcan, Canan Nur Karabey, Örgüt iklimi ile Yeniliğe Destek Algısı Arasındaki İlişki, **Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 6/2, 2007, s.182.

⁴⁹ Mustafa Büte, Etik İklim, Örgütsel Güven ve Bireysel Performans Arasındaki İlişki, **Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi**, 25/1, 2011, s.172.

⁵⁰ Maureen Ambrose, Anke Arnaud, Marshall Schminke, Individual Moral Development and Ethical Climate: The Influence of Person-Organization Fit on Job Attitudes, **Journal of Business Ethics**, Vol.77, No.3, 2008, s.325.

⁵¹ Jeanette Lemmergaard, Jorgen Lauridsen, The Ethical Climate of Danish Firms: A Discussion and Enhancement of the Ethical-ClimatModel, **Journal of Business Ethics**, Vol.80, No.4, Jul., 2008, s.654.

İklimsel etik, etik içeriğe sahip uygulama ve prosedür algılarını barındırır. Çalışanlar açısından en iyi ahlaki sonuçları ile kurumsal prosedürler, politikalar ve uygulamaları yansıtan iş ortamı türüdür ve örgüt ikliminin bir alt kümesidir.⁵² Bir başka deyişle iklimsel etik, örgütsel kültürün yönlerinin ne denli kurumlaştığını ve yerleştiğini gösterir. Örgütün kültürü ne denli gelişmişse o denli ortak değerler algısı gelişmiş olur ve böylece ortak bir etik iklim değeri ortaya çıkar.⁵³

İklimsel etik, çalışanların problemlerini değerlendirip alternatifleri göz önünde tutmaya yardımcı olurken, kabul edilebilir olan ve olmayan davranışlar hakkında karar vermeleri hususunda yol gösterici olur. Çalışanların hangi problemleri etikle ilişkilendirmeleri gerektiğini belirlemenin yanı sıra, bu sorunları anlama, ölçme ve çözme konusunda kullandıkları ahlaki kriterlere yönelik belirleyici faktördür.⁵⁴

1.2.2. Karar Vermede Etik

Karar verme süreçlerinde rasyonellik önemlidir. Yönetimsel eylemler içerisinde karar verme, yönetimin önemli bir ayağı olarak kabul edilmiştir.⁵⁵ Karar verme ve buna yönelik gereksinim tüm örgütlerde mevcuttur ve bu anlamda nitelikli karar verme, örgütün gidişatı için büyük öneme sahiptir. Bu anlamda nitelikli karar vermek, şu temel ilkelere dayandırılmalıdır:

1. Karar süreçleri; hazır olan bilgiler ve olgular ışığında gerçekleştirilmelidir.
2. Karar verme sürecinde genel amaçlar muhakkak göz önünde bulundurulmalıdır.
3. Alınan kararlardan etkilenecek olanların karar süreçlerinde söz sahibi olmaları gerekmektedir.

Karar verme davranışında bulunacak olan kişinin, izleyenleri üzerinde güven duygusu oluşturacak dürüst, eşitlikçi, adaletli davranışlar göstermesi beklenir. Herşeyden

⁵² Kelly Martin, John Cullen, Continuities and Extensions of Ethical Climate Theory: A Meta-Analytic Review, **Journal of Business Ethics**, Vol.69, No.2, Dec., 2006, s.177.

⁵³ O'Donohue Wayne and Nelson Lindsay, The Role of Ethical Values in an Expanded Psychological Contract, **Journal of Business Ethics**, 2008, Vol.90, No.2, s.256.

⁵⁴ Selim Said Eren, Özgür Hayatoğlu, Etik İklimin Satış Elemanlarının İş Tutumlarına ve İş Performanslarına Etkisi: İlaç Sektöründe Bir Uygulama, **ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi**, 7/14, 2011, s.111.

⁵⁵ Ziya Bursalıoğlu, **Eğitim yönetiminde teori ve uygulama**, 13. Basım, Ankara: Pegem Yayıncılık, 2016, s.7-35.

önce alınacak kararın tüm örgüt üyelerini etkileyeceği unutulmamalı ve örgüt çalışanları için etik olup olmadığı düşünülmelidir. Karar aşamasında etik temele dayandırılmış seçenekler, tartışmalar ve sonuçlar, doğru bir karar süreci için gerekli olan süreçlerdir.⁵⁶

Etik iklim temelinde altı ilke bulunmaktadır ve bu ilkeler, karar verme sürecinde referans noktalarını oluşturmaktadır. Liderlerin bilmesi gereken etik ilkeler şöyledir:

1. İleri düzeyde etiksel değer ve inançlar, çalışanların davranış ve iletişimlerini etkiler.
2. Etiksel gelişim sürecinin teşvik edilmesi sayesinde ileri düzeyde beyin fırtınası, tartışma ve çatışmaların özgür bir ortamda oluşmasını sağlar.
3. Liderler, kurum içerisindeki etiksel algıyı, informal grupların varlığına gerek duymadan öğrenebilir.
4. Liderler, kurum içerisinde etik olmayan davranışların oluşmasını, gelişmesini önleyebilir.
5. Liderler, etik olmayan davranışlar hususunda ısrarcı olmaz ve bu davranışları uygulamaya çalışmaz.
6. Etik ilkeler, liderlerin yönetim sürecinde sürekli başvurmaları gereken rehber ilkelerdir.

Karar verme süreçlerini yöneten kişinin sahip olması gereken etik değerler, örgütün moral düzeyinin belirleyici faktörüdür. Böylece bu yöneticiler, hem örgütün hem de çalışanların yararını dengeleyebilmektedirler.⁵⁷

1.2.3. Davranışsal Etik

Etik bir ilişkiden bahsedileceği zaman, bu ilişkiyi yaşayan kişilerin bağımsız birer birey olduklarını unutmamak gerekir. Bu kişiler gerçek kişilerdir ve kendilerine yönelik geliştirdikleri bir bütünlükleri mevcuttur. Her kişinin kendine ait bir değer dünyası olduğu gibi ilişkide buldukları kişilerin de bir değer dünyası vardır. İşte etik ilişki böyle bir konumda olaylar zinciri içerisinde kişilerin eylemleriyle yer alır. İnsanla ilgili yapılan her şeyde etik bir ilişki söz konusu olduğunu ve yapılanın doğrudan veya

⁵⁶ Mustafa Aydın, **Eğitim yönetimi**, 9. Baskı, Ankara:Hatiboğlu Yayınevi, 2010, s.30-45.

⁵⁷ Çelik, 2000, s.91-92.

dolaylı olarak kişilerin değer anlayışlarıyla da ilintili olduğunu göz ardı etmemek gerekir.⁵⁸ Bu durumda yöneticiler de davranışlarının değerini hesaplayarak harekete geçmelidirler. Yöneticilerin davranışlarının çalışanlar üzerinde bırakacağı etki, onların etik ilişkisinin şekillenmesinde büyük bir rol alır. Yöneticinin etik davranış temelindeki değer yargıları, aynı zamanda o kişinin kişilik özelliklerine yönelik bir yansıma da olabilir. Fedakarlık, doğruluk, dürüstlük, nezaket, cömertlik gibi özellikler yöneticilerin etik davranışlarına kaynaklık eder.

1.2.4. İletişimsel Etik

Örgütler, belli bir işletme anlayışı çerçevesinde geliştirilmiş misyon içeriğiyle oluşturulur. Bu misyonu gerçekleştirmek için etkili bir iletişim ağına ihtiyaç duyulur. Aynı zamanda bu kurumların etkin yönetimi için de iyi bir iletişim süreci gerekmektedir.⁵⁹ Kurum içerisindeki yöneticinin, yönetim süreçlerinde etik bir iletişim oluşturması, örgütsel ortamın birleştiriciliği açısından değer görür. Yöneticinin örgütsel amaçlara daha kolay ve verimli ulaşabilmesi için iletişim ağlarını güçlü tutması gerekir. Bu anlamda yönetici, iletişim ağlarını tüm örgüt çalışanlarına açarak ve ifadelerini anlaşılır kılarak izleyenlerini etkileyebilir. Yöneticilerin kullandıkları söylemlerin, çalışanlar için ortak değer olarak kabul görmesi önemlidir.

İletişim, aktarma, anlama, duyma, duyurma, düşünme, düşündürme, bilgi alma ve verme sürecidir. Eğer kurumlar iletişim sorunlarına önem vermezlerse, örgütte hem çalışanlar arası hem de çalışan-yönetici arası ilişkiler sekteye uğrar.⁶⁰

İnsanla ilgili tüm süreçler iletişimle ilgilidir.⁶¹ İletişim, kendisine birçok anlam yüklenebilecek bir kavramdır. Bu açıdan düşünüldüğünde yöneticinin bu kavramı etkileyici kullanabilmesi için özenli davranması gerekir. İletişimin etik yanıyla ilgili süreçlerde zamanlama ve iletişim tarzına dikkat edilmesi gerektiği vurgulanmıştır. Aksi takdirde yanlış üslup ve gaflar olumsuz sonuçlar doğurabilir. İletişim sürecinde temel

⁵⁸ İonna Kuçuradi, **Etik**, Türkiye Felsefe Kurumu Yayınevi, 2006, s.12-57.

⁵⁹ Kamile Demir, **Yönetimde çağdas yaklaşımlar uygulamalar ve sorunlar**, 2.Baskı, Ankara:Anı Yayıncılık, 135-161.

⁶⁰ Meral Aşıkoğlu, İşgören yönetiminde iletişim ve şişe cam endüstrisinde bir uygulama örneği, **Eskişehir:Anadolu Üniversitesi Yayınları**, 1986 Aktaran:Uğurlu, s.64.

⁶¹ Merih Zılhoğlu, **İletişim**, 2. Baskı, İstanbul:Cem Yayınevi, 1996, s.2-29.

olan; dürüst ve etik bir ortam oluşturabilmektir. Özellikle bu süreci olumlu tamamlayabilmek adına, iyi bir dinleyici olabilmek büyük önem taşımaktadır.

Liderler çalışma ortamında çalışanlarının istek ve ihtiyaçlarını doğru kavrayabilirlerse ve onlara yönelik çalışmalarda bulunabilirlerse, örgütte güven ortamı inşa edilmiş olur. Bu ortamın oluşturulmasının, çalışanların örgütlerine bağlılığını arttıracakları varsayılır.⁶²

⁶² Üstün Dökmen, **İletişim çatışmaları ve empati**, Remzi Kitabevi, 2016, s.17-48.

2. ÖRGÜTSEL ADALET

2.1. ÖRGÜT, ADALET VE ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMLARI

İnsanlar toplumsal birer varlık olduklarından dolayı bir arada yaşama gereklilikleri mevcuttur. Ve bu süreçte birlikte yaşamayı devam ettirebilmeleri için insanlarla ilişkilerini sürdürürken işbirliğine ihtiyaç duyarlar. İnsanların bu şekilde birbirleriyle ilişkiler halinde oluşturdukları gruplar; zamanla amaçlı örgütler haline gelir. Bu durumda da insan artık amaçlarını gerçekleştirmek için diğer insanlarla, örgütlerle işbirliği yapmak durumunda kalır.

İnsanlar amaçlarını gerçekleştirirken bireysel güçlerini aşan durumlarda işbirliği yaparlar. Ortak amacın gerçekleştirilmesi için de ortak çabanın ve birden fazla bireyin güç ve eylemlerinin bütünleştirilmesi gerekir. Böylece insanlar örgüt içerisinde birçok şeyi başarıya yeteneği kazanmaktadır. Örgütler bireysel yetenekleri arttırmada araç görevi görürler.⁶³

Schein'e göre, örgüt fikri; insanların birtakım ihtiyaçlarını tek başlarına karşılayamamasından doğmaktadır. Böylece örgüt fikrinin temel dayanağı olarak karşılıklı yardımda bulunma ve ortak amaçları gerçekleştirmek üzere çaba harcama görülebilir. Belli bir amaç için bir araya gelen insanlar amaçlı ve planlı davranışlarda bulunurlar. Çünkü örgüt içerisindeki davranışları nasıl, niçin, ne zaman, nerede gibi soruların kıskacındadır. Ve böylece bu sorulara cevap arayarak örgütsel davranış çerçevesi belirlenir. Belirlenen bu amaçlar örgütün amaçları ile ilgilidir ve amaçlara ulaşma hedeflenir. İşleyen geri dönüş ile de davranışlar değiştirilir veya yeni davranışlar oluşturulur. Örgütsel davranış; özel olarak örgüt içerisindeki davranışlarla ilgilenir.⁶⁴ Robbins'e göre örgütsel davranış; örgüt içerisindeki tutum ve hareketlerin sistematik olarak incelenmesidir.⁶⁵

⁶³ Aydın, 2010, s.30-45.

⁶⁴ Edgar Schein, **Örgüt psikolojisi**, (Çeviren:M.Tosun) Ankara:TODAI Yayınları, 1978, s.9.

⁶⁵ Stephen Robbins, Timothy Judge, **Örgütsel Davranış- Organizational Behavior**, (Çeviri Editörü: İnci Erdem), Nobel Yayın Dağıtım, Ankara 2012, s.5.

Örgüt; insanların amaç ve yükümlülüklerinin, umut ve rollerinin bir araya getirilmesinde bir yapı;⁶⁶ belirli amaçlar doğrultusunda belirli faaliyetler ve sosyal ilişkiler bütünü olarak ifade edilmektedir.⁶⁷

Genel anlamda ise; belirli amaçlar çerçevesinde bir araya gelen kişilerin çalışmalarının eşgüdümlediği organizasyon, örgüt etkinliği ve örgütlenme için insan ve diğer kaynakların bütünleştiği sistem, kendine özgü iklim ve kültürü bulunan bir ortam, çalışanlar ve genel işler arasında koordinasyon sağlayacak yetki ve iletişimin somutlaştırıldığı hiyerarşik yapı olarak tanımlanabilir.⁶⁸

Örgüt, kavramsal olarak bazı ortak amaç ve değerler adına insanların anlaşmalı birlikteliği olarak tanımlanır. Genel olarak örgütler belirli amaçları gerçekleştirmek adına kurulmuş sosyal sistemler olarak değerlendirilir. Bu amaçlar örgütlerin gerçek niteliğini kazanmasına olanak sağlar ve yazılı olarak belirlenen biçimsel amaçlar olabileceği gibi örgüt içerisinde üyelerin kendi aralarında geliştirip kabul ettikleri doğal amaçlar da olabilir.⁶⁹

Adalet kavramının anlamı ise oldukça geniştir. Genel olarak haklılık ve doğruluğun ifadesi olarak kullanılmaktadır.⁷⁰ Aynı zamanda kavramsal olarak insan davranışını ahlak açısından inceleyen ve eleştiren düşünceyi de içermektedir. Ve örgütlerde bu kavram ile genel olarak ödeme, ödül, özendirme, kaynakların dağıtımı konuları ile ilişkili olarak ilgilenilmeye başlanmıştır.⁷¹

Adalet; doğruluk, dürüstlük, eşitlik, hak, hak yemezlik, hakkaniyet ölçülerine uyma, tarafsızlık, insaniyet, iyilik gibi anlamlar taşımaktadır.⁷² Ancak genel anlamda adalet; “hakka uygunluk ve haklı ile haksızın ayırt edilmesi” olarak ifade edilmektedir. Bu anlamda birçok insan davranışını içine aldığı için geniş bir anlam barındırmaktadır.⁷³

⁶⁶ Alvin Toffler, **Gelecek Korkusu Şok**, (Çev. Selami Sargut), Koridor Yayıncılık, İstanbul 1974, s.144.

⁶⁷ Max Weber, (Çev. H.Bahadır Akın), **Bürokrasi ve Otorite**, Adres Yayınları, Ankara 2006, s. 29.

⁶⁸ İsmail Efil, **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, Dora Yayınları, Bursa 2010, s. 152.

⁶⁹ Mürteza Hasanoğlu, Türk Kamu Yönetiminde Örgüt Kültürü ve Önemi, **Sayıştay Dergisi**, Sayı:52, 2004, s.44-45.

⁷⁰ Leyla İçerli, Örgütsel adalet: kuramsal bir yaklaşım, **Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi**, 2010, 5/1, s.68-69.

⁷¹ Osman Titrek, Okul Türüne Göre Okullardaki Örgütsel Adalet Düzeyi, **Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi**, 6/2, 2009, s.552.

⁷² Fatih Töremen ve Çetin Tan, Eğitim Örgütlerinde Adalet:Kavramsal Bir Çözümleme, **Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi**, 14, 2010, s.59.

⁷³ Titrek, 2009, s.552.

Çalışanlar, örgüt içerisinde yöneticilerin gözlemlenebilir davranışları üzerinden onların güvenilir olup olmadıklarını görmeye çalışırlar. Bu da yöneticilerin örgüt içerisinde doğruluk, yardımseverlik anlayışlarının çalışanlar tarafından izlenip değerlendirildiğini göstermektedir. Adalet kavramı da bu şekilde davranışsal delillerle şekillenmektedir. Çalışanlar, daha eşitlikçi ve adil davranış gösteren yöneticileri daha güvenilir olarak algılamaktadırlar.⁷⁴

2.2. ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMI VE ÖNEMİ

Örgütsel adalet kavramı, çalışanlara bir örgüt içerisinde adil davranılıp davranılmadığını ifade eder. Çalışanlara uygulanan örgüt davranışı ne derece adil olmaktadır sorusuna yanıt arar.⁷⁵ Aynı zamanda örgütsel davranış, örgüt içerisindeki çalışan davranışlarının birçoğundan da etkilenir. Çalışan-çalışan, yönetici-çalışan ilişkileri de adalet davranışının sınırlarını belirlemektedir.

Günümüzde giderek artan yönetim sorunları, adil bir örgüt ortamı için yaşamsal önem ortaya koymaktadır. Örgüt içerisinde adil olan veya olmayan davranışlar, örgüt yönetiminin etkililiğinde belirleyici unsurdur.⁷⁶

Günümüz iş ilişkilerinde birçok sorun için yenilikçi çözüm yaklaşımları mevcuttur. Teknik yeterlilik çalışma hayatında önemli bir nokta olsa da çalışanların birbirleriyle sosyal etkileşimleri de bu denli önemlidir. İnsanlar sosyal varlıklar oldukları için kurumlar da bu durumu göz önünde bulundurarak bu etkileşimleri geliştirici ortamlar oluşturabilmelidir. İşte bu etkileşimler sürecindeki temel unsurlardan biri de örgütsel adalet olmaktadır. Kurum içi görev ve kaynak dağılımı süreçlerinde, kariyer planlamalarında, adaletle ilgili sorunlar ortaya çıkabilmektedir. Ve çalışanların, içinde buldukları örgütle ilgili adalet algıları, onların tüm kurumsal ve sosyal süreçlerini

⁷⁴ Van des Bos, E.A Lind, H.A.M. Wilhce, The Psychology of Procedural and Distributive Justice Viewed From the Perspective of Fairness Heuristic Theory, **In Justice in the Work Place**, Vol.ED.R.Cropan Zono Mahwah, N.J. Erlbaum, 2001, s.49-66.

⁷⁵ Jerald Greenberg, Organizational Justice:Yesterday, Today and Tomorrow, **Journal of Management**, 16/2, 1990, s.399-432.

⁷⁶ Rajnandini Pillai, Scandura Teri, Williams Ethlyn, Lidership and organizational justice, similarities and differences across cultures, **Journal of International Business Studies**, 1999, 30/4, s763-779.

etkilemektedir. Bu da örgütsel başarı faktörlerini etkilemektedir. Bu yüzden örgütsel adalete yönelik çalışmalar gittikçe ivme kazanmıştır.⁷⁷

Örgütsel adalet kavramı, genel olarak çalışanların kaynakların dağılımı hususunda kurumu ne derece adil olarak algıladıklarını ifade etmektedir. Bu algılar, çalışan performansını etkileyebileceği gibi örgütsel başarı üzerine de etkileri kaçınılmaz olacaktır.⁷⁸

Örgütsel adalet araştırmalarına temel dayanak olarak Adams'ın (1965) eşitlik (hakkaniyet) teorisi gösterilmektedir. Bu teoride insanlar kendi çalışmaları sonucunda elde ettikleri kazanımları diğer çalışanlarla kıyaslama eğilimi göstermektedir.⁷⁹ Örneğin bir çalışan, harcamış olduğu çaba ve zaman sonucu elde ettiği ücreti diğer çalışanların harcamış olduğu zaman ve çaba ile elde ettikleri ile karşılaştırarak adil uygulama yapıp yapılmadığını algılamaya çalışacaktır.⁸⁰

Bir örgüt içerisinde adalet algısı oluşabilmesi, adaletin sağlanabilmesi adına dikkat edilmesi gereken noktalar şunlardır:⁸¹

- a. Karar verme yetkisi olan kişilerin bu yetkileri tarafsız bir şekilde kullanması,
- b. Çalışanlara çabaları sonucu verilecek olan tüm katkıların temel ilke ve ölçütler çerçevesinde belirlenmesi,
- c. Genel olarak sağlıklı bir süreç akışı olabilmesi adına veri toplama, iletişim, değerlendirme ve kontrol mekanizmalarının belirlenmesi,
- d. Kontrol ve değerlendirme hususlarında yetkisi olan kişilerin, bu yetkileri kötüye kullanmalarını önleyecek birtakım güvencelerin oluşturulması,

⁷⁷ Mariette Coetzee, Organizational Justice, University of Pretoria, **Unpublished Doctoral Thesis**, 2005, Chapter: 4, s.1.

⁷⁸ Susanna Baldwin, Organizational Justice, 2006, s.1. Erişim Tarihi:15.08.2018, <http://www.employment-studies.co.uk/pdflibrary/mp73.pdf>

⁷⁹ Yavuz Demirel ve Zeliha Seçkin, Örgütsel Adaletin Bilgi Paylaşımı Üzerine Etkisi: İlaç Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma, **Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı: 56, 2011, s.100.

⁸⁰ Arti Bakhshi, Kuldeep Kumar and Ekta Rani, Organizational Justice Perceptions as Predictor of Job Satisfaction and Organization Commitment, **International Journal Of Business and Management**, Vol:4, No:9, 2009, s.146.

⁸¹ Greenberg, 1990, s.403-404.

e. Kararların genel olarak denetlenmesi, kontrol edilmesi ve düzeltilmesi için işleyen bir süreç mekanizmasının oluşturulması.

Örgütler; belli bir yapısı ve devamlılığı olan, belli amaçları gerçekleştirmek için kurulmuş, sosyal ilişkiler içeren yapılardır. İnsanlar tarihin ilk dönemleri itibari ile toplu halde yaşama eğilimleri göstermişlerdir. Bu eğilim sonucunda hangi dönem olursa olsun, bu topluluğu bir arada tutabilmek için bazı koşulların oluşması ve devam etmesi önceliği bulunmaktadır. Bu da, insanların ekonomik ve sosyal varlıklarını sürdürebilmek adına toplu halde yaşamak ve de çalışmak zorunluluğunu ortaya çıkarır. Bu süreçte karşımıza adalet kavramı çıkmaktadır. İnsanların ihtiyaçlarını karşılamak için toplu halde yaşamaları veya çalışmaları sonucu, kazandıklarının eşit dağıtılması, bu toplulukların devam edebilmesi için önemlidir.⁸²

Sosyal bilimciler tarafından yapılan araştırmalar neticesinde adalet düşüncesi; çalışanların kişisel doyumu ve etkin örgütsel fonksiyonlar açısından temel bir gereklilik olarak nitelendirilmektedir. Bu alanda yapılan çalışmalar neticesinde daha duyarlı kavramsal modeller geliştirilmiş, geniş bir literatür oluşturulmuş ve çalışma ortamında adaletin rolünü tanımlamak için “örgütsel adalet” kavramı kullanılmaya başlanmıştır.⁸³

Örgütsel adalet kavramı ilk kez Greenberg tarafından kullanılmış olup; bireylerin örgüt işlevlerini etkili bir biçimde yerine getirebilmeleri ve de kişisel doyum açısından önemli bir unsur olarak değerlendirilmiştir. Bu süreçlerde örgüt içerisindeki adaletsizlik de örgütsel bir sorun olarak ele alınmıştır.⁸⁴ Bu anlamda örgütsel adalet; kurum içerisinde ne denli adil bulunduğu, çalışanlara ne derece adil davranıldığı ve elde edilen sonuç veya kazançların ne kadar adaletli dağıtıldığını açıklamaktadır.⁸⁵

⁸² Elif Akgüney, Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algılamaları ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki, M.Ü. Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Y.L. Tezi, 2014, s.7-12.

⁸³ Fatma Yıldırım, İş Doyumu İle Örgütsel Adalet İlişkisi, **AÜ SBF Dergisi**, Cilt:62, Sayı:1, 2007, s.256.

⁸⁴ Seçil Önderoğlu, Örgütsel Adalet Algısı, İş Aile Çatışması ve Algılanan Örgütsel Destek Arasındaki Bağlantılar, A.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Y.L. Tezi, Ankara, 2010, s.8-13.

⁸⁵ Seyfettin Sulu, Örgütsel Adaletsizlik-İş Davranışları İlişkisinde İş Tutumlarının Rolü, G.Y.T.E. Sosyal Bilimler Enstitüsü, **Yayınlanmamış Doktora Tezi**, Gebze, 2010, s.3-7.

Örgütsel adalet; ahlaki ve adil işlemlerin örgüt içerisinde uygulanması ve teşvik edilmesidir. Diğer bir ifade ile çalışanların yönetici davranışlarını adil, ahlaki ve rasyonel olarak değerlendirmeleridir.⁸⁶

Örgütsel adalet; örgütsel kaynakların dağıtım prosedürleri sürecinde gerçekleşen kişilerarası davranışların nasıl olması gerektiği ile ilgili kurallar ve sosyal normlar bileşimidir.⁸⁷

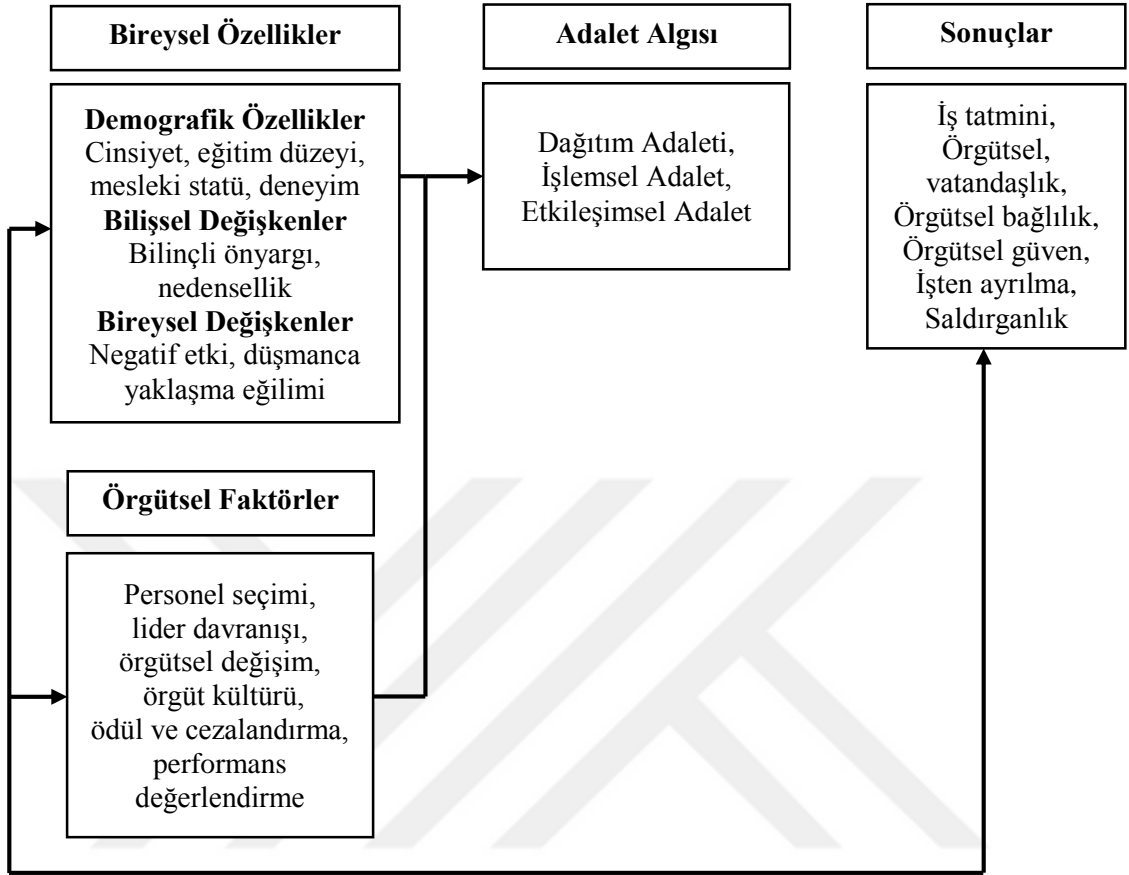
Çalışanların örgütsel adalet algıları, örgüte karşı davranışlarının belirlenmesinde etkilidir. Adil algılar olumlu, adil olmayan algılar ise olumsuz davranışlara yönelik eğilim göstermektedir.⁸⁸ Kişiler çalıştıkları ortam içerisindeki personel seçimi ile başlayan süreçler itibarı ile performans değerlendirme, ücretlendirme, ödüllendirme, cezalandırma, yetkilendirme, görevlendirme, eğitim, çalışma ortamı ile ilgili düzenlemeler, iş araç-gereçlerinin temini, terfi, yükselme, kariyer süreçleri, iş feshi gibi birçok karar ve uygulamalardan etkilenmektedirler. Kıt kaynaklara karşın, bunlara ulaşmak isteyen çalışan sayısı yoğun olacağından, bu süreçlerin değerlendirilmesinde kaynakların ne şekilde dağıtıldığına ilişkin kural ve yöntemleri adalet penceresinden değerlendirirler.⁸⁹

⁸⁶ Neşe Kazancı, İlköğretim Okullarındaki Yöneticilerin Liderlik Stilleri İle Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişki Düzeyi, S.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Y.L. Tezi, Sakarya, 2010, s.27-42.

⁸⁷ Esra Günsal, Algılanan Örgütsel Adalet ile Örgütsel Yabancılaşma Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma, M.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Y.L. Tezi, İstanbul, 2010, s.4-11.

⁸⁸ Mahmut Uğurcan Gülşen, Örgütsel Adalet ve Kimliklenme, G.Y.T.E. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Y.L. Tezi, 2010, s.7-10.

⁸⁹ Jalan Gürboyoğlu, Lider-Üye Etkileşiminin Örgütsel Adalet Algısı ve Tükenmişlik Üzerine Etkileri, B.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Y.L. Tezi, 2009, s.19-27.



Şekil 1: Örgütsel Adaletin Öncülleri ve Sonuçlarını Kapsayan Bütüncül Model
Kaynak: Beugre, 1998, Aktaran: Taşkiran, 2011.

Çalışanlar, örgütsel adalet süreçlerine önem verirler. Çünkü ileride kendilerine nasıl davranılacağını bilmek isterler. Adil olarak değerlendirilen bir örgütte ileriye yönelik tahminler yapmak kolaydır. Aynı zamanda bireyler sosyal varlıklardır ve başkaları tarafından değer verilip kabul görmek isterler ve de örgüt içerisinde adaleti ahlaki olarak en uygun değer şeklinde düşünürler.⁹⁰

Günümüz modern toplumları genel olarak örgütlü gruplardan meydana gelmiştir. Aileden devlete kadar her anlamda sınırları belirlenmiş belirli örgütsel yapılar içerisindeyiz. Çalışanlar da bu anlamda kendi örgütsel yapıları içerisinde toplumsal

⁹⁰ Russell Cropanzano, David Bowen, Stephen Gilliland, The Management of Organizational Justice, **Academy of Management Perspectives**, Vol.21, No.4, 2007, 35-36.

kesimi temsil etmektedir. Bundan dolayı çalışanların örgütsel adalet algılarının hem bireysel hem de örgütsel olarak etkileri ayrıntılı bir şekilde incelenmeye başlanmıştır.⁹¹

Örgüt içinde çalışanlar, gün içerisinde genel olarak olup bitenleri izlemekte ve olanların adil olup olmadığına dair değerlendirmelerde bulunmaktadır. Bu değerlendirmeler sonucunda olaylara farklı şekillerde tepkiler geliştirmektedirler. Çalışanların emeklerine yönelik motive olmalarını sağlayan önemli bir faktör de uygulamaların adil olup olmadığını değerlendirmeleridir.⁹²

Folger ve Cropanzano'ya göre örgütsel adalet; çalışanların emekleri sonucu kazanımlarının adil dağılımı, dağıtım süreçlerinde izlenen yöntemler ve kişiler arasındaki sosyal etkileşim süreçlerindeki kurallar ve normlar olarak tanımlanır. James'e göre de kişilerin çalıştıkları örgütlere yönelik örgütsel adalet algıları ve bu algı çerçevesinde örgüt içerisindeki genel davranışsal tepkileri olarak ifade edilir.⁹³

Çalışanlar, örgütteki çalışma süreçleri içerisinde sürekli kendilerine aldıkları ücretin adilliği, çalışma arkadaşlarına ve kendilerine adil davranılıp davranılmadığı ve buna benzer konularla ilgili sorularak sorarak, bu konudaki algıları dahilinde davranış sergilerler.⁹⁴ Aynı zamanda çalışanlar kendilerine yönelttikleri bu sorular dışında kendilerini diğer çalışanlarla kıyaslayarak kurum içerisinde herkesin eşit şekilde eşit imkânlardan faydalanmasını beklemektedirler. Bu süreçler içerisinde değerlendirilen şey sadece çalışanların emeklerinin çıktıları ve bu çıktılar sonucunda örgütün kaynak dağılımı değildir. Örgüt içerisindeki kurallar, kuralların uygulanma şekli, çalışanlar arasındaki etkileşim de adalet algısı odağında bulunmaktadır.⁹⁵

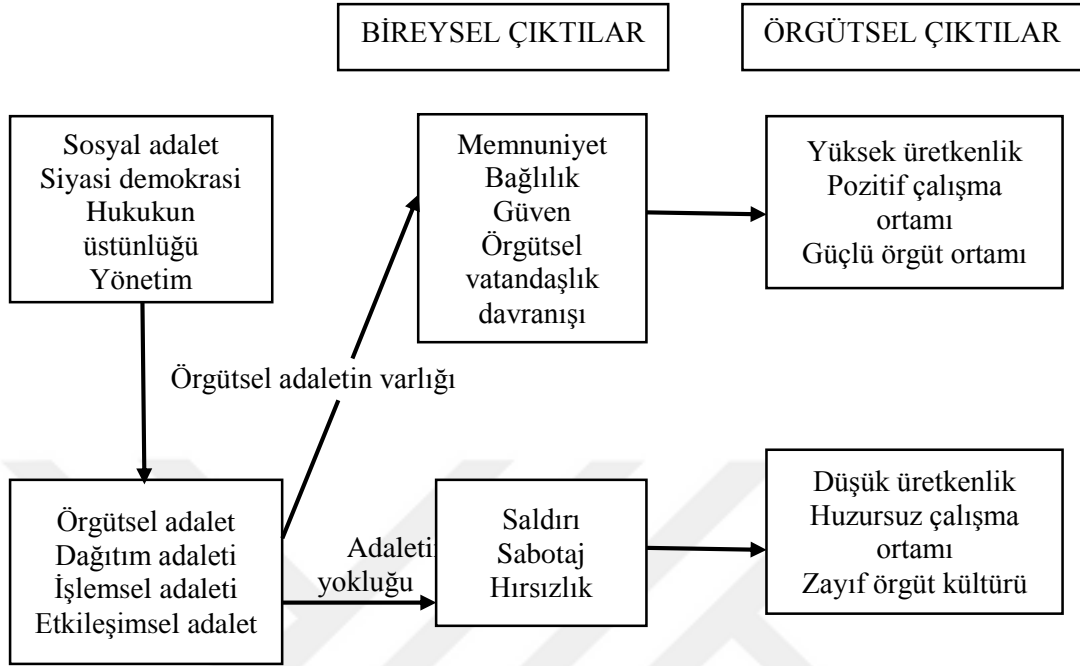
⁹¹ Şenay Yürür ve Kemal Demir, Örgütsel Adalet ve Psikolojik Güçlendirme: Karşılıklı Etkileri Üzerine Bir Araştırma, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 16/3, 2011, 311-335.

⁹² Edip Örcü ve Sibel Özafşarlıoğlu, Örgütsel Adaletin Çalışanların İşten Ayrılma Niyetine Etkisi:Güney Afrika Cumhuriyetinde Bir Uygulama, **Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 10/23, 2013, s.335-358.

⁹³ Samuel Aryee, Pawan Budhwar, Zhen Xiong Chen, Trust as a Mediator of the Relationship between Organizational Justice and Work Outcomes:Test of a Social Exchange Model, **Journal of Organizational Behavior**, 23/3, 2002, s.267-285.

⁹⁴ Doruk Uysal Irak, Örgütsel Adalet:Ortaya Çıkışı, Kuramsal Yaklaşımlar ve Bugünkü Durumu, **Türk Psikoloji Yazıları Dergisi**, 7/13, 2004, s.25-43.

⁹⁵ Mahmut Özdevecioğlu, Algılanan Örgütsel Adaletin Bireyler Arası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 7/12, 2003, s.77-96.



Şekil 2: Sosyal ve Örgütsel Adalet Dağılım Modeli

Kaynak: Beugre, 2002, s.1094

Şekil 2’de Beugre’nin Sosyal ve Örgütsel Adaletin Dağılım Modeli görülmektedir. Şekilde de anlatıldığı üzere sosyal adaletle bağlı olarak örgütsel adaletin varlığı ve yokluğu açısından bireysel ve örgütsel çıktılar değerlendirilmiştir. Örgütsel adaletin varlığında çalışanların bireysel ve örgütsel çıktıları olumlu, motive edici, üretkenliğe yöneltici süreçleri yansıtırken; örgütsel adaletin yokluğu da tam tersi olumsuz ve de düşük performans süreçlerine sevk etmektedir. Bu açıdan değerlendirildiğinde; olumlu bir örgütsel adalet algısı örgütün performansını da olumlu etkileyecekken olumsuz bir örgütsel adalet algısı örgütü de olumsuz etkileyerek performansını azaltacaktır.⁹⁶

Örgüt içerisinde yöneticilerin çalışanlara karşı tutumu, çalışanların birbirlerine karşı tutum ve davranışları, yöneticiler tarafından adil ve onurlu muamele gösterilip gösterilmediği, yapılan veya istenilen işle ilgili bilgilendirme yapılıp yapılmaması, bir sorunla karşılaşıldığında verilen tepkilerin tümü de dâhil olmak üzere karşımıza örgütsel

⁹⁶ Constant Beugre, Understanding Organizational Justice and Its Impact on Managing Employees: An African Perspective, *International Journal of Human Resource Management*, 13/7, 2002, s.1091-1104.

adalet kavramını çıkarmaktadır. Bu kavram da çalışanların eşitlik ve adalet duygusu yönündeki algılamalarını ifade etmektedir.⁹⁷

Çalışanların örgütlerini ve yöneticileri adil algılaması pozitif yönde davranış geliştirmelerine neden olurken adaletsizlik algısı ise olumsuz yönde tepkiler göstermelerine neden olmaktadır. Bu yüzden çalışanların pozitif yönde tutumlar geliştirmelerine dair bütün süreçlerde örgütsel adalet kavramının önemi büyüktür.⁹⁸

Örgütsel adalet kavramı temelde Jay Adams'ın General Elektrik Şirketi'nde yıllarca yapmış olduğu araştırmalar sonucu ortaya çıkan Eşitlik Kuramı'nın bir ürünüdür. Bu araştırmalar sürecinde özellikle motivasyon yaklaşımları üzerinde durulsa da örgütle ilgili birçok çalışma alanını kapsamaktadır. Adams bu teorisinde çalışanların örgüte bağlılık ve motivasyonlarının; örgüte ve amirlerine olan güven doğrultusunda şekillendiğini öne sürmektedir. Çalışanlar kendi elde ettikleri yarar veya çıkarları örgüt içerisindeki diğer çalışanlarla karşılaştırırlar. Bu karşılaştırma sonucunda çalışanların başarı/çıkar oranı başkalarına göre ne yüksek ne de düşük olmalıdır. Kendilerinin başarı oranları diğerlerine göre yüksek olursa suçluluk, düşük olursa da diğerlerinden daha az ödüllendirildikleri için kızgınlık hissedeceklerdir. Aslında burada çalışanın beklediği şey Adams'ın Eşitlik Teorisindeki gibi olmaktadır. Bu süreçte örgütsel güven, huzur ve mutluluk, yöneticilerin adalet kavramını dikkatle ele almalarına bağlı olmaktadır.⁹⁹

Adams'ın eşitlik kuramında sosyal bir değiş-tokuş ilişkisinden söz edilmektedir. Örneğin çalışanlar kuruma; eğitimleri, zekaları, tecrübeleri gibi birçok katkı sağlarken yöneticilerinden ücret, ödül gibi kazanımlar elde ederler. Bu aşamada Adams'ın eşitlik kuramında bireyin referans olarak belirlediği ve çalışma açısından kendine eşit gördüğü bir çalışanla veya başka bir örgütte aynı pozisyonda bir çalışanla kendini karşılaştırması ve bu süreçteki eşitlik-eşitsizlik algısından bahsedilmektedir.¹⁰⁰ Eşitlik kuramında algılanan adillik, güdüleyici bir unsur olarak görülmektedir.¹⁰¹

⁹⁷ Jerald Greenberg, **Behaviour in Organizations**, 10th edi. Pearson, 2011, s.67.

⁹⁸ Şenay Yürür, **Örgütsel Adalet, Çalışma Yaşamında Davranış Güncel Yaklaşımlar**, Umuttepe Yayınları, Kocaeli, 2000, s.167.

⁹⁹ Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, İst. Beta Yayınları, 2010, s.551-552.

¹⁰⁰ Yahya Altinkurt, Hasan Basri Memduhoğlu, Kürşad Yılmaz, **Örgütsel Adalet Yönetimde Yeni Yaklaşımlar**, Ankara, Pegem Akademi, 2010, s.275-290.

¹⁰¹ Enver Özkalp, Çiğdem Kirel, **Örgütsel Davranış**, 2013, Ekin Yayınevi, s.655.

2.3. ÖRGÜTSEL ADALET BOYUTLARI

Örgütsel adalet boyutları iki, üç ve daha spesifik çalışmalarda dört boyutta ele alınmıştır. Ancak çoğu literatür çalışmalarında genel olarak dağıtım adaleti, işlemsel/prosedürel adalet ve etkileşimsel adalet olarak üç temel boyutta sınıflandırılmıştır. Farklı görüş ve önerilerin de mevcut olması ile birlikte Greenberg etkileşimsel adaleti; kişiler arası adalet ve bilgisel adalet olarak ayrıştırarak temelde dört boyut şeklinde incelemiştir. Özellikle 400 deneysel çalışma ve 100 teorik makaleyi inceleyen Cohen-Crash ve Spector, örgütsel adaleti üç boyutta ele almaktadırlar. İlki örgütteki emeklerin sonucundaki kazanımları ifade eden dağıtım adaleti, ikincisi dağıtım süreçlerinin gerçekleşmesi için alınan kararların ve uygulanan kuralların değerlendirildiği işlemsel adalet, üçüncüsü ise tüm bu süreçlerdeki kişilerarası iletişimi ve etkileşimleri ele alan etkileşimsel adalettir.¹⁰² Bu çalışmamızda örgütsel adalet algısı üç boyutta inceleneceğinden ötürü, temelde üç boyuttaki literatür çalışmalarına yer verilecektir.¹⁰³

Örgüt kaynaklarının adaletli, tarafsızlık ve eşit koşullarda dağılımı ile dağıtım adaleti, yönetim-karar alma süreçlerinde ve idari süreçlerdeki prosedürel aşamalarda işlemsel adalet ve genel olarak çalışanın pozisyonu ne olursa olsun davranış, tutum, iletişim ve etkileşimde sevgi, saygı, itibar ise etkileşimsel adalet olarak ifade edilmiştir.¹⁰⁴

Bu üç farklı boyutu genel örgütsel adalet algısı açısından doğru değerlendirebilmek için her boyutta hangi unsurların önemli olduğunun iyi kavranması, örgütsel başarı açısından önemlidir.¹⁰⁵

¹⁰² Yochi Cohen-Carash, Paul Spector, The Role of Justice in Organizations:A Meta-Analysis, **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 2001, 86/2, s.278-279.

¹⁰³ Gülden Eker, Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve İş Doyumu Üzerine Etkileri, D.E.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Y.L. Tezi, 2006, s.14-28.

¹⁰⁴ Steve Williams, Richard Pitre, Mohamed Zainuba, Justice and Organizational Citizenship Behavior Intentions: Fair Rewards Versus Fair Treatment, **The Journal of Social Psychology**, 2002, 142/1, s.34.

¹⁰⁵ Cropanzano vd, 2007, s.36.

2.3.1. Dağıtım adaleti

Örgütsel adalet literatürü incelendiğinde ilk karşımıza çıkan boyut dağıtım adaleti boyutudur. Dağıtım adaleti örgütlerdeki dağıtımını esas almaktadır. Yani örgüt içerisindeki kaynakların nasıl bölüştüğü ve çalışanlar tarafından bunun nasıl algılandığını kapsamaktadır.¹⁰⁶

Dağıtım adaleti; çalışanların kurum içerisindeki sorumluluklarını, kazanımlarını, işteki uzmanlıklarını ve gösterdikleri çabaya yönelik kendilerine dağıtılan kaynak katkılarını açıklamaktadır.¹⁰⁷

Dağıtım adaleti, bireylerin örgüte katkıları sonucunda elde ettikleri kazanımlara ilişkin adalet algısıdır.¹⁰⁸ Örneğin çalıştığınız işyerinde terfi alırsanız ve bu terfiyi hakettiğinizi düşünüyorsanız dağıtım adalet algınız yüksek olacaktır. Çünkü çalışanlar kurum içerisinde en çok kaynakların adil dağıtımıyla ilgilenmektedirler. Sarfettiğiniz yüksek çaba karşısında aldığınız yükselme sizi kuruma yönelik adil düşüncelere yönlendirecektir.¹⁰⁹

Dağıtım adaleti çalışanlar için sadece maddi kaynakların dağılımı değil aynı zamanda fırsatlar, ödüller, statü, takdir ve roller ile de ilgilenmektedir.¹¹⁰ Dağıtım adaletinde en mühim şeylerden biri dağıtımın normlara göre yapılmasıdır.¹¹¹ Bu normların başında eşitlik gelmektedir. Özellikle takım çalışmalarında kazanımların eşit dağıtılması söz konusu iken daha farklı durumlarda diğer normlar ön planda olabilir. Örneğin çalışanın sağlığı ve iyiliği söz konusu olduğunda ihtiyaç normu daha adil olarak görülebilir.¹¹²

¹⁰⁶ Yahya Altinkurt, Kürşad Yılmaz, Değerlere göre yönetim ve örgütsel adalet ilişkisinin ortaöğretim okulu öğretmenlerinin algılarına göre incelenmesi, **Kuram ve Uygulama Eğitim Yönetimi**, 2010, 16/4, s.463-484.

¹⁰⁷ Ercan Yavuz, Kamu ve özel sektör çalışanlarının örgütsel adalet algılamaları üzerine bir karşılaştırma çalışması, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 2010, 11/2, s.302-312.

¹⁰⁸ Yürür, 2000, s.167.

¹⁰⁹ Russel Cropanzano, Zinta S. Byrne, Ramona Bobocel, Deborah Rupp, Moral Virtues, Fairness Heuristics, Social Entities and Other Denizens Of Organizational Kustice, **Journal of Vocational Behaviour**, 58, 2011, s.164-209.

¹¹⁰ Altinkurt, 2010, s.275-290.

¹¹¹ Gerald S. Leventhall, **What Should be Done with Equity Theory? New Approaches to the Study Fairness in Social Relation Relationship**, Plenum Press, 1980, s.27-55.

¹¹² Jason A. Colquitt, Jeffery A. Lepine, Michael J. Wesson, **Organizational Behaviour**, Mc Graw Hill, Irwin, 2011, s.227.

Dağıtım adaleti kavramı ilk kez Homans tarafından 1960'lı yılların başlarında ortaya atılmıştır. Homans'a göre dağıtım adaletinin sağlanabilmesi için kurum içerisindeki yatırım ve ödüllerin orantılı olması gerekmektedir. Çünkü çalışanlar bu süreçler doğrultusunda kurumlarının adilliğini değerlendirmektedirler.¹¹³

Çalışanlar bir kurumda işe başladıklarında aldıkları eğitim, iş deneyimleri, gayretleri, yetenekleri girdi olarak değerlendirilir. Çalışanların girdileri ile kurum içerisinde çalışmaları sonucu elde ettikleri çıktılar orantılı olması gerekmektedir. Çalışanlara adil davranan bir örgütte; ücretler, terfi, kariyer planlaması, kabul görme, objektif performans değerlendirme, doğru geribildirim gibi çıktılar dağıtım adaleti kapsamında değerlendirilir.¹¹⁴

Homans'ın ortaya attığı dağıtım adaleti modelindeki orantıyı geliştirerek formülize eden Adams, kıyaslama sürecindeki hesaplamaları detaylandırarak Eşitlik Teorisi'ni geliştirmiştir. Formül aşağıdaki gibidir:¹¹⁵

$$\frac{\text{Kişinin Kazanımı}}{\text{Diğer Kişinin Kazanımı}} = \frac{\text{Kişinin Katkısı}}{\text{Diğer Kişinin Katkısı}}$$

Şekil 3: Emek ve Kazanım Formülü 1

Kaynak: Aktaran: Akgüney, 2014.

Eşitlik teorisinde, kurum içerisinde eşit harcanan çabanın eşit kazanımlar getirmesi gerektiği düşüncesi üzerinde durulur.¹¹⁶

¹¹³ Ayşegül Karaeminoğulları, Öğretim Elemanlarının Örgütsel Adalet Algıları İle Sergiledikleri Üretkenliğe Aykırı Davranışlar Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma, İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Y.L. Tezi, 2006, s. 22.34.

¹¹⁴ E. Lambert, T. Tolar, S. Pasupuleti, D. Hall, M. Jenkins, The impact of distributive and procedural justice on social servise workers, **Social Justice Research**, 2005:18, s.411-427.

¹¹⁵ Erkan Taşkıran, **Liderlik ve örgütsel sessizlik arasındaki etkileşim: Örgütsel adaletin rolü**, Beta Yayıncılık, İstanbul, 2011, s:98.

¹¹⁶ Ömer Faruk İşcan, Atılhan Naktiyok, Çalışanların Örgütsel Bağdaşımının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algıları, **Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, 59/1, 2004, s.187.

Adams, eşitlik teorisinde; örgüt çalışanlarının motive çalışabilmeleri ve yeteneklerini, tecrübelerini aktarabilmeleri için çalıştıkları kuruma güven duymaları ve kurumdan destek görüp takdir edilmeleri üzerinde durmaktadır. Eşitlik teorisi temelde dört varsayım üzerine kurulmuştur. Bunlar:¹¹⁷

*Çalışanlar, çabaları sonucu elde ettikleri kazanımları maksimize etmeye çalışırlar.

*Kurumlar, çalışanlar arasındaki görev ve iş süreçleri sonucunda, ücret ve ödülleri eşit pay edebilmek adına bir sistem oluşturup ödülleri arttırabilirler.

*Çalışanlar, çalıştıkları kurumda herkese eşit davranılmadığını düşünürlerse veya tanık olurlarsa strese girer ve temel iş süreçlerine odaklanamazlar. İş süreçleri sonucundaki kazanımlarda eşitsizlik arttıkça örgüt çalışanları arasındaki stres seviyesi artar.

*Çalışanlar, çalıştıkları ortamda eşitsizlik olduğunu fark ettiklerinde yeniden eşitlik kurmaya çalışırlar. Böylece hem kendilerini hem de çalışma arkadaşlarını stresten kurtarmaya çabalarlar.

Deutsch'un Dağıtım Teorisi'ne göre örgüt çalışanlarının adalet algısı genel olarak kurum içerisindeki fiziksel, sosyal, ekonomik ve psikolojik şartların ve kazanımların çalışanlar arasındaki dağılımıyla ilgilidir ve bu durum yedi unsura göre şekillenir. Bunlar:¹¹⁸

*Kazanımların temel yapıları, maaş karşılığı veya ödüllendirme olup olmadığı,

*Dağıtım sürecindeki roller,

*Dağıtım zamanının ve dağıtımın nasıl yapılacağına sistematik bir şekilde, doğru planlanması,

*Dağıtım temelini oluşturan etmenler ve değerler,

¹¹⁷ Akgüney, 2014, s.17-35.

¹¹⁸ Constant D. Beugre, **Managing Fairness in Organizations**, USA:Greenwood Publ. 1998, s.22-58.

*Dağıtım süreçlerinde değerlendirilen kural, kriter ve standartların adalet algısına yönelik etkileri,

*Dağıtım süreçlerindeki kural ve kriterlere yönelik kullanılan ölçüm sistemleri,

*Bu belirtilenlerin yerine getirilebilmesi adına doğru karar verebilme ve uygulayabilme.

Tablo 3
Dağıtım Adaleti İlkeleri

Dağıtım Adaleti İlkeleri	Yazar	Açıklama
Hakkaniyet	Adams, 1965	Çıktılar, bireylerin girdilerine göre dağıtılmalıdır.
Eşitlik	Deutsch, 1975	Çıktılar, bireyler arasında eşit olarak dağıtılmalıdır.
Gereksinimler	Deutsch, 1975	Çıktılar, bireylerin gereksinimleri dikkate alınarak dağıtılmalıdır.

Kaynak: Çolak ve Erdost, 2004, Aktaran: Akyüz, 2013.

Leventhal, Adalet Yargı Modeli'nde kaynak dağıtımının her kurumda büyük bir öneme sahip olduğundan bahsetmiştir. Sosyal sistemlerdeki tüm grup ve örgütler; kaynak dağıtımını, ödül, ceza konuları ile ilgilenirler çünkü bu dağıtımlar bireylerin doyum derecelerini etkilemektedir.¹¹⁹

Leventhal, dağılımın adil olabilmesi için altı kuraldan bahsetmiştir. Bunlar;

*Tutarlılık: Örgütte uygulanan kararlar hem birbirleriyle hem de kişilerle tutarlı olmalıdır.

*Önyargılı olmamak: Bireysel önyargılar veya inanç gibi unsurlar bu süreçleri etkilememelidir.

¹¹⁹ Ünal Akyüz, Nihan Demirkasımoğlu, Çetin Erdoğan, Milli Eğitim Bakanlığı merkez örgütündeki yöneticilerin örgütsel adalet algıları, **Eğitim ve Bilim Dergisi**, 2013;38, s.273-288.

*Doğruluk: Süreçler genel ve doğrulanmış bilgilere dayandırılmış olmalıdır.

*Düzeltilme: Alınan kararlara çalışanların fikirleri dâhil edilmeli, çalışanlar itiraz edebilmeli ve düzeltilebilir olmalıdır.

*Temsilcilik: Çalışan bireyler içerisinde tüm çalışanları temsil edebilmesi adına kişiler seçilmeli ve çalışanları etkileyecek kararlarda temsilcilerin de katılımı sağlanmalıdır.

*Etik: Alınacak kararlar, örgütteki çalışanların temel etik değerleri ile aynı yönde olmalı, ortak etik değerlere hitap edebilmelidir.

Dağıtım adaleti, çalışanlar için emeklerinin karşılıklarını alabilme hususunda en önemli noktalardan biridir. Çalışanlar, kaynakların adil dağıtıldığını düşünürlerse adil bir süreçten bahsedilebilir.¹²⁰

Örgütsel adalet ile ilgili geliştirilen ilk teoriler görüldüğü üzere daha çok dağıtımsal süreçlerle ilgilidir. Çünkü çalışanlar ilk önce ihtiyaçlar çerçevesinde değerlendirme yapacaklardır. Bu değerlendirme süreçlerinde kişilerin aldıkları ücret, kurumun terfi imkânları gibi durumlar yer almaktadır. Bu açıdan bakıldığında Homans'ın Dağıtım Adaleti Teorisi, Adams'ın Eşitlik Teorisi, Leventhal'in Adalet Yargı Teorisi, Stouffer vd.'nin Göreceli Yoksunluk Teorisi örgütsel adalet alanında ele alınan ilk teorilerdir ve de örgütsel adaletin dağıtımsal boyutu ele alınmıştır.¹²¹ Aynı zamanda Sosyal Değişim Teorisi de bu boyutta ele alınmaktadır.

Dağıtım adaleti, çalışanların örgüt içerisinde emekleri karşısında aldıkları sonuç veya ödüllere ilişkin hakkaniyetin çalışanlar açısından algılanma şeklidir.¹²² Bu adalet türü, bazı çalışanların kazanımlarını hakkaniyetli bir şekilde alabilme, bazılarının ise alamaması ile ilgilidir.¹²³

¹²⁰ Hüseyin Solmaz, Örgütsel Özdeşleşmenin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Örgütsel Adaletin Aracılık Rolü, U.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Y.L. Tezi, 2010, s.7-29.

¹²¹ Cropanzano vd. 2007, s.37.

¹²² İşcan, ve Naktiyok, 2004, s.182-187.

¹²³ Cropanzano vd, 2007, s.37.

1975 yılı öncesi yapılan çalışmalarda daha çok dağıtım adaletine ağırlık verilmiştir ve bu araştırmaların çoğu Adams'ın Eşitlik Teorisi'ni referans göstermektedir.¹²⁴

Yani bu boyut, Adams'ın Eşitlik Teorisi ile oldukça benzerlik göstermektedir. İkisi de çıktılardan dağılımı ile ilgilenmektedir. Eşitlik teorisinde çalışanların girdi-çıkıtı oranları eşleştirilir ve bu sonuçta bir denge olursa çalışanlar tarafından eşitlik algılanır. Ancak eşitsizlik algılanırsa çalışanlarda huzursuzluğa neden olacaktır ve bu da çalışan performansını ve çabasını düşürecektir.¹²⁵

Homans'ın sosyolojik kavramından üretilip Adams'ın Eşitlik teorisi ile şekillenen dağıtım adaleti gerçekte; örgüt içerisindeki performansların çıktılarının paylaşımının adil olup olmamasıyla ilgilidir.¹²⁶ Bu bakımdan çalışanlar elde ettikleri terfi, prim, gelir, sosyal haklar gibi çıktılar doğrultusunda çalıştıkları örgütleri adaletli veya adaletsiz olarak değerlendirip, kendi kazanımları ile başkalarının kazanımları arasında kıyas yapmaktadırlar.¹²⁷ Bu kıyaslama sonucunda adaletsiz dağılım algısı varsa olumsuz tutum ve davranış sergileyeceklerdir. Bu yüzden dağıtım adaletinde önemli olan nokta, çıktılardan adil bir şekilde pay edilmesidir.¹²⁸

Özetle genel olarak, çalışma süreçlerinde bireylere benzer iş süreçlerinde benzer kazanımlar pay edilmeli, farklı süreçlerde ise aradaki fark oranında kazanımlar pay edilmelidir.¹²⁹

2.3.2. İşlemsel Adalet

Adams'ın dağıtım adaletine vurgu yapan Eşitlik Teorisi sonrasında birçok model geliştirilmiş ancak bunlar insanların adaletsizliği algılamadaki tepkilerini açıklamada yetersiz kalmıştır. Bu eksikliği gidermek adına işlemsel süreçlere ağırlık verilmiştir.

¹²⁴ Jason A. Colquitt, Donald E. Conlon, Michael J. Wesson, Christopher Porter, K. Yee NG, Justice At The Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research, **Journal of Applied Psychology**, 2001,86/3, s.426.

¹²⁵ Beugre, 2002, s.1093.

¹²⁶ Cropanzano vd, 2007, s. 37.

¹²⁷ Özdevecioğlu, 2003, 7/12, s.78.

¹²⁸ Necmettin Cihangiroğlu, Ali Yılmaz, Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının Örgüt İçin Önemi, **Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, 2010, 13/19, s.201.

¹²⁹ Sharon Foley, Deborah L. Kidder, Garry N. Powell, The Perceived Glass Ceiling and Justice Perceptions: An Investigation of Hispanic Law Associates, **Journal Of Management**, 2002, 28/4, s.473-474.

Çünkü sadece ödüllerin dağıtımındaki adalet algısı değil ödüllerin hangi kriterler doğrultusunda dağıtıldığına dair süreçler de önem kazanmıştır.¹³⁰

İşlemsel adalet kavramı ilk kez John Thibaut ve Walker tarafından kullanılmıştır.¹³¹ Örgütsel sonuçların dağılımında kullanılan yöntemlerin adillğini ifade eder.¹³²

Thibaut ve Walker tarafından mahkemelerde tartışma ve çözüm süreçlerine yönelik bir çalışma sonucunda ortaya atılan işlemsel adalet esasen yasal prosedürlere odaklanmaktadır.¹³³

Bu bağlamda Thibaut ve Walker, işlemsel adaletin iki alt boyutundan bahsetmektedirler. İlki karar alma süreçlerinde kullanılan ve de uygulanan prosedürler, karar öncesi çalışanların fikirlerinin alınması iken ikinci boyut ise kararların, karar alıcılar tarafından objektif uygulanma sürecidir. Yani genel olarak karar alıcılar, karar süreçlerini tamamlamadan önce çalışanların görüşlerini alarak, aynı zamanda bu kararların nedenlerini de açıklayarak örgüt çalışanlarına daha dürüst ve samimi bir tutum sergilemiş olacak ve bu da karar alıcıların çalışanlarla ilişkilerini ve de çalışanların işlemsel adalet algılarını olumlu yönde etkileyecektir.¹³⁴

İşlemsel adalet daha çok örgüt içerisinde çalışanlarla ilgili verilen veya alınan kararlardaki sürecin ve yöntemin adil olup olmadığına odaklanmaktadır. Yani kurum içerisinde karar aşamalarındaki ölçütler işlemsel adalet ile ilgili olmaktadır.¹³⁵

İşlemsel adalete örnek olarak bir öğrencinin bir dersten aldığı notun adil olmadığını düşündüğünü varsayalım. Öğrenci bu süreçte öncelikle dağıtım adaletini sorgular, yani kendi katkıları gerçekten adil olarak değerlendirilmiş mi bu sorulara yanıt

¹³⁰ Yochi vd, 2001, s.278-321.

¹³¹ Joy Humphries Karriker, Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior: A Mediated Multi-Foci Model, **Unpublished Doctoral Thesis**, Virginia Commonwealth University, 2005, s.12.

¹³² Baldwin, 2006, s.2. Erişim Tarihi: 04.09.2018, <http://www.employment-studies.co.uk/pdflibrary/mp73.pdf>

¹³³ Colquitt vd. 2001, s.426.

¹³⁴ Brian P. Niehoff, Robert H. Moonman, Justice as A Mediator of The relationship between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behaviour, **Academy of Management**, 1993, 7/35, s.534.

¹³⁵ Altınkurt, 2010, s.275-290.

arar. Sonrasında ise bu notun nasıl verildiğine, hangi aşamalarda eksik olduğunu sorgulamaya başlar. Bu da öğrencinin işlemsel adalet algısını gösterecektir.¹³⁶

Greenberg tarafından belirlenen işlemsel adalet kriterleri tablosu aşağıdaki gibidir:

Tablo 4
İşlemsel Adalet Kriterleri

Kriter	Açıklama	Örnek
Verilen kararların tartışılabilirliği	Çalışanları etkileyen kararların alınmasına, çalışanların katılımı işlemsel adalet algısını güçlendirir	Çalışanların, performans değerlendiricilerine işleriyle ilgili görüş bildirebilmesi
Uygulanan kararların tutarlı olması	Alınan kararların herkese eşit şekilde uygulanması gerekir	Yönetici ödülleri dağıtırken her çalışana eşit standartları uygulaması
Değerlendirmelerin bilgilerinin doğruluğu	Kararların doğru olarak değerlendirilebilmesi için eldeki bilgilerin doğru olması gerekmektedir	Yönetici ödülleri değerlendirirken çalışanlarla ilgili aldığı bilgilerin doğruluğundan emin olmalıdır
Hataların düzeltilebilmesi	Yapılan hataları düzeltme olanağı verilmelidir	Çalışanların kendileriyle ilgili yanlış kararlar verildiğinde, bu kararın yeniden değerlendirilebileceğine inanmaları
Olası hatalara yönelik önlemlerin alınması	Karar vericilerin hatalı karar vermeleri önlenmelidir	Tüm süreçlerin kontrollü ve hata payından arındırılarak uygulamaya geçirilmesi

Kaynak: Greenberg, 2011, s.69

Yukarıda açıklanan kriterlere uymama durumunda; çalışanlar tatminsizleşir ve süreçleri adaletsiz olarak değerlendirirler.¹³⁷ Verilen kararlara ve uygulama süreçlerindeki tüm aşamalara yöneticilerin ve çalışanların uyması gerekmektedir. Aksi takdirde örgüt içerisinde ciddi adalet sorunları oluşabilir.¹³⁸ İnsanların işlemsel adalete bu denli önem vermelerinde üç etkenden söz edilmektedir.¹³⁹ Birincisi adalet kavramının önemine inanıp sonuçların bu adillik kavramına göre dağıtıldığını düşünmeleridir. İkincisi ise eğer kurum içerisinde ödüller hakkaniyetli bir şekilde dağıtılıyorsa kendisinin

¹³⁶ Özkalp, Kirel, 2013, s.657-658.

¹³⁷ Jerald Greenberg, Russell A. Cropanzano, *Advances in Organizational Justice*, **Stanford University Press**, 2001.

¹³⁸ Greenberg, 2011, s.70.

¹³⁹ Cropanzano vd, 2007, s.34-38.

de o aşamaya gelince bu hakkı kazanacağını düşünür ve bu yöndeki adalet duygusu inancı artır. Üçüncüsü ise adillik duygusu çalışanların kendi haklarına saygılı olduğunu düşünmelerini sağlar ve örgüte olan inançları yükselir.¹⁴⁰

İşlemsel adalette verilen kararların sonucu ne olursa olsun iyi bir süzgeçten geçirilip alındıysa, çalışanlar tarafından adil algılanabilir. Bu boyutta önemli olan sonuçların dağılımında kullanılan yöntemlerin adil olarak algılanmasıdır.¹⁴¹

Blader ve Tyler işlemsel adaleti dört bileşenli bir model olarak açıklamıştır:

Tablo 5
İşlemsel Adaletin Dört Bileşenli Modeli

Adaletin kaynağı	Biçimsel (Formel) Kurallar	Biçimsel Olmayan (Informel) Kurallar
Adaletin tipi		
Karar Verme Süreçlerinin Niteliği	Karar vermenin biçimsel niteliği	Karar vermenin biçimsel olmayan niteliği
Davranış Niteliği	Davranış tarzının biçimsel niteliği	Davranış tarzının biçimsel olmayan niteliği

Kaynak: Blader ve Tyler, 2003.

Blader ve Tyler, adalet kavramını adalet tipi ve adalet kaynağı olarak iki boyutta ele almıştır. Adalet tipi; kararların nasıl alındığı konusunda niteliksel bilgi vermektedir. Adalet kaynağı ise çalışanların örgütte karşılaştıkları tutum ve davranışlardır. Biçimsel kurallar: örgütte tüzük, yönetmeliklerle belirlenmiş ve zaman içerisinde değişmeyen formel kurallardır. Biçimsel olmayan kurallar ise örgüt çalışanları ve yönetici arasındaki ilişki ve iletişime bağlı olarak ortaya çıkmaktadır.

¹⁴⁰ Talya Baver, Berrin Erdoğan, Organizational Behaviour, **Flat World Knowledge**, Inc. Fwk-12425, 2015, s.107.

¹⁴¹ Cem Harun Meydan, Nejat Basım, Fatih Çetin, Örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılığın tükenmişlik üzerine etkisi: Türk kamu sektöründe bir araştırma, Bilig Bahar, 2011;57, s.175-200.

Biçimsel karar verme, örgütteki biçimsel kurallar aracılığı ile elde edilen süreçlerin adilliğini vurgulamaktadır. Biçimsel olmayan karar verme ise örgütteki biçimsel kuralların yeterli olmadığı durumlarda yöneticilerin takdir yetkisini kullanmasıdır. Davranış tarzının biçimsel niteliği: örgütte tüm çalışanların birbirlerine nasıl davranması gerektiğine yönelik oluşturulan normlar, değerler ve kuralların olmasıdır. Davranış tarzının biçimsel olmayan niteliği ise yönetici ve çalışan arasındaki ilişkiye göre şekil alan davranış biçimidir.¹⁴²

Çalışanlar işlemsel adalet süreçlerinde değerlendirme yaparken birçok faktörü göz önünde bulundururlar.¹⁴³ İşlemsel adalet boyutunda, çalışanların çabaları karşılığında tahsis süreçlerinin kontrolü, bu süreçlerin nasıl yürütüldüğü ve bu süreçlerde tarafların görüş dile getirebilmesi gibi yapısal süreçlerin adalet algısını etkilediği ifade edilir.¹⁴⁴

Çalışanların çabalarının sonucunda dağıtılan çıktılar dağıtım adaleti ile ilgiliyken, bu çıktıları dağıtım metotları da işlemsel adalet ile ilgilidir.¹⁴⁵ Bu adalet boyutu, bir karar verilirken kullanılan işlemin adilliğini ifade etmektedir. Aynı zamanda çalışanların, örgüt tarafından uygulanan yönetsel süreçlere dair algılamalarıdır.¹⁴⁶

Bireyler genel olarak yaptıkları işlerde kontrollerin yapıldığını gördüklerinde yapılan işlemleri daha adil olarak algırlar. Çalışanlar çıktının belirlenme yöntemini adil olarak algıladıklarında, istemedikleri bir sonuç ile karşılaşsalar dahi bu çıktıyı olumlu değerlendirme eğiliminde olurlar. Burada önemli olan süreçlerin hakkaniyetli bir şekilde yürütülmesidir.¹⁴⁷

İşlemsel adalette sadece kazanımlar değil bu kazanımların çalışanlara hangi yöntem ve usullere göre dağıtıldığı, bu yöntem ve usullerin nasıl belirlendiği, bu

¹⁴² Steven L. Blader, Tom R. Tyler, What constitutes fairness in work settings a four component model of procedural justice, **Human Resource Management Review**, 2003;13, s.107-126.

¹⁴³ Hülya Erkanlı, Örgütsel Adalet ve Kültür İlişkisi:Türkiye’de Faaliyet Gösteren Bazı İşletmelerde Karşılaştırmalı Bir Araştırma, A.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, **Yayınlanmamış Doktora Tezi**, Ankara, 2009, s.12-48.

¹⁴⁴ Suzanne S. Masterson, Kyle Lewis, Barry M. Goldman, M. Susan Taylor, Integrating Justice and Social Exchange:The Differing Effects of Fair Procedures and Treatment on Work Relationships, **The Academy of Management Journal**, 2000, 43/4, s.738-748.

¹⁴⁵ Hulusi Doğan, İşgörenlerin Adalet Algılamalarında Örgüt İçi İletişim ve Prosedürel Bilgilendirmenin Rolü, **Ege Üniversitesi Akademik Bakış Dergisi**, 2002, Cilt:2, Sayı:2, s.71-78.

¹⁴⁶ Soner Polat, Cevat Celep, Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Algıları, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi**, 2008, 14/2, s.307-331.

¹⁴⁷ Ömür Özmen, Yasemin Arbak, Pınar Süral Özer, Adalet Verilen Değerin Adalet Algıları Üzerindeki Etkisinin Sorgulanmasına İlişkin Bir Araştırma, **Ege Akademik Bakış Dergisi**, 2007,Cilt:7, Sayı:1, s.22.

kuralların kontrolü gibi süreçler de ele alınmaktadır. Genel olarak çalışanların çabaları sonucunda çıktılarının pay edilme yöntemlerini baz almaktadır.¹⁴⁸

İşlemsel adalette temel olan örgütte herkese yönelik aynı işlemlerin yürütülmesi, çalışanların kararlara katılımı ve bilgilendirmelerin yapılmasıdır. Uygulanacak işlemlerin örgüt kültürüne uyumlu olması, tarafsız, önyargılardan uzak olması önemlidir. Aynı zamanda örgüt içerisinde çalışanların; kendisi ve diğerleriyle ilgili karar alım süreci ve bu süreçlerin hangi kurallar çerçevesinde yönetildiği de işlemsel adalet için önemli bir değerlendirme konusudur.¹⁴⁹

2.3.3. Etkileşimsel Adalet

Bies ve Moag'ın çalışmaları üzerine literatürde yer bulan etkileşimsel adalet, çalışanlar arasında saygı, kibarlık, dürüstlük gibi duyguların çalışanlara etkisinden bahsetmektedir. Etkileşimsel adalet, dağıtım adaleti ve de işlemsel adalet arasında bağ kurarak örgüt içerisinde ortak amaçlara ulaşma sürecinde iletişimsel ve davranışsal bir etki yaratmaktadır.¹⁵⁰

Çalışanlar sadece elde ettikleri kazanımların ve de bu süreçlerin adilliğine değil aynı zamanda bunların kendilerine açıklanış biçimlerine de önem verirler. Diğer bir ifadeyle çalışanlar; karşılıklı ilişki sürecinde gördükleri muameleye yönelik bir adalet algısı geliştirirler. Bu adalet algısı etkileşimsel adalet olarak ifade edilmektedir.¹⁵¹ Bir örnekle açıklayacak olursak yöneticinizin sizi yanına çağırarak size bir terfi verdiklerini, bu işin basit olduğunu ve bunu sizin başarabileceğinizi vurgulayarak yapması ve sizin buna tepkiniz etkileşimsel adalet olarak yansıyacaktır. İşte bu durumda terfinizin size ifade edilme şekli uygun yapılmış olmayacaktır. Etkileşimsel adalet de bireyler arası ilişkilerdeki saygı, nezaket ve onuru ifade eder. Her birey, çalıştığı örgütte onuruna uygun muamele görmek ister. Hatta olumsuz bir durumun dahi onurumuza yakışır bir biçimde söylenmesini bekleriz. Çünkü bu ifade şekli hem ilişkilerde tampon görevi görür hem de

¹⁴⁸ Gülce Gurpınar, An empirical study of relationships among organizational justice, organizational commitment, leader-member exchange, and turnover intention, Yayınlanmamış Y.L. Tezi, Yeditepe Üniversitesi, 2006, İstanbul, s.17-29.

¹⁴⁹ Yavuz, 2010, s.306.

¹⁵⁰ Eşef Hakan Toytok, Abdurrahman Açıköz, Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin çatışma yönetim stilleri ile örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki, **Anadolu Eğitim Liderliği ve Öğretim Dergisi**, 2013;1/2, s.24-36.

¹⁵¹ Robert Y. Bies, Interactional Justice: The Sacred and Profane, In Jerald Greenberg, Russel Cropanzano, 2001, s.91.

iş ortamındaki stresi aza indirger.¹⁵² Etkileşimsel adalet algısında çalışanların birbirlerine karşı tutum ve davranışları çok önemlidir ancak özellikle yönetici-çalışan arasındaki davranış mekanizması daha ön planda olmaktadır.¹⁵³

Etkileşimsel adaletten bahsedildiğinde, örgüt içerisinde çalışanların birbirlerine karşı tutum ve davranışlarının niteliği akla gelmektedir. Aynı zamanda yönetici çalışan ilişkisi de ön plandadır. Örgütte kaynak dağıtım ve bu kaynakların dağıtım yöntemi uygulamalarında, çalışanların yönetici-çalışan aynı zamanda çalışan-çalışan ilişki süreçlerindeki adalet algıları etkileşimsel adaleti yansıtmaktadır.¹⁵⁴

Bies ve Moag etkileşimsel adaletin dört niteliğinden şöyle bahsetmişlerdir:

*Doğru sözlü olmak: Örgüt yöneticileri çalışanlarına karşı dürüst olmalıdır.

*Saygılı olmak: Hem örgüt yöneticileri çalışanlara hem de çalışanlar birbirlerine karşı saygılı olmalı, ortak amaçlar doğrultusunda bir arada bulunduğu akla getirilerek kibar davranılmalıdır.

*Soruları yerinde sormak: Çalışanlara uygunsuz, önyargı içerikli sorular sormaktan kaçınılmalı.

*Açıklayıcı olmak: Herkes çalıştığı kurumdan yeterince bilgilendirme ister. Tüm çalışanlara bu anlamda yeterli düzeyde açıklama yapılmalıdır. Aksi takdirde yeterli açıklama olmadığı durumlarda çalışanların örgütsel adalet algısında düşme olabilir.¹⁵⁵

Etkileşimsel adalet, çalışanların çabalarının sonuçlarını adil olarak almaları, bu dağıtım sürecinin ne denli adil yöntemlerle yürütüldüğü aşamaları dışında, çalışanlara gösterilen davranışların adilliğini de değerlendirmektedir.¹⁵⁶

¹⁵² Jerald Greenberg, Losing Sleep Over Organizational Justice: Attenuating Insomniac Reactions to Underpayment inequity with Supervisory Training in Interactional Justice, **Journal of Applied Psychology**, 91, 2006, s.58-69.

¹⁵³ C. Çelik, Örgütsel Adalet, **Yönetimde Çağdaş ve Güncel Konular**, Ankara:Gazi Kitabevi, 2011, s.125-150.

¹⁵⁴ Gökhan Arslantürk, Selman Şahan, Örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin Manisa İl Emniyet Müdürlüğü örneğinde incelenmesi, **Polis Bilimleri Dergisi**, 2012, 14/1, s.135-159.

¹⁵⁵ Işıl Gökçe Topaloğlu, İşgörenlerin Adalet ve Etik Algıları Açısından Örgütsel Güven İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi, A.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Y.L. Tezi, Ankara, 2010, s.14-23.

¹⁵⁶ Mafruz Judeh, Ethical Decision Making And Its Relationship With Organizational Justice, **International Journal Of Academic Research**, Vol. 3, No. 4, July 2011, I Part, s.217.

Bies (2001), örgüt içerisinde kaynak dağıtımını ve kaynak dağıtım yöntemlerinin çalışanların adalet algılarının derinlerine inmek adına yeterli olmadığını öne sürmüştür. Kurum içerisinde kaynak dağıtımını gerçekleştirirken ve bu dağıtımın yöntemleri uygulanırken; çalışanlar saygı, nezaket, dürüstlük ve iyi bir etkileşim, iletişim süreci beklentisinde olurlar. Yani genel olarak etkileşimsel adalet, örgüt içerisindeki kuralların uygulanma sürecinde çalışanların birbirleriyle ve de yöneticileriyle olan davranış süreçlerindeki adalet algısını ele almaktadır.

Etkileşimsel adalette iki boyuttan söz edilir. Bunlar bilgisel adalet ve de kişiler arası adalettir. Bilgisel adalet; örgüt içerisinde genel yönetim ve iş süreçleriyle ilgili çalışanları yeterince aydınlatmayı ele alırken, kişiler arası adalet çalışanların hem kendi aralarında hem de yöneticileri ile olan iletişim süreçlerindeki saygı, nezaket, dürüstlük süreçleriyle ilgilenir. Yani kişiler kendilerine yapılan davranışları, örgüt içerisinde bir adalet unsuru olarak görmektedirler.¹⁵⁷

Greenberg de etkileşimsel adaleti ikiye ayırmıştır. Bunlar kişiler arasındaki adalet ve bilgilendirme adaletidir. Kişiler arasındaki adalette kişilerin birbirlerinin kimliklerine saygı duymasına odaklanırken bilgilendirme adaletinde ise örgüt süreçleriyle ilgili çalışanlara ne denli bilgi paylaştırıldığına odaklanır. Yani bilgilendirme adaletinde örgütsel kaynakların dağıtımına ilişkin bilgilerin çalışanlarla paylaşılması ve de örgüt içerisinde olanların çalışanlara doğru ve dürüst bir şekilde aktarılması süreçlerini ele alır.¹⁵⁸

Dağıtım adaleti ve işlemsel adalet boyutları ile ilgili araştırmalar devam ederken etkileşimsel adalet boyutu da büyük bir önem kazanmıştır. Bu boyutta özellikle çalışanlar arası tutum, davranış ve tavırlar ve de yönetim-çalışan arasındaki iletişim ön plandadır. Bu adalet boyutu örgütsel süreçlerin insani yönü ile ilgilidir. Etkileşimsel adalette; örgütsel adalet kaynağı ve kaynağın alıcıları arasındaki iletişim sürecinde; dürüstlük, saygı, nezaket gibi unsurlar esas alınmaktadır.¹⁵⁹

¹⁵⁷ Cropanzano vd, 2007, s.38-39.

¹⁵⁸ Jale Minibaş Poussard, Turhan Erkmen, **Yönetim İletişim Kültürü**, Arıkan Yayıncılık, İstanbul, 2008, s.113.

¹⁵⁹ Özmen, Arbak, Özer, 2007, s.22.

Etkileşimsel adalet boyutunda çalışanlar, işverenlerinden iş süreçlerinin uygulanmasında samimiyet ve saygı beklerler.¹⁶⁰

Bies ve Moag örgütlerle ilgili çalışmalar yaparken, çalışanlar arasındaki ilişkilerin kalitesine dikkat çekerek etkileşimsel adaleti literatüre almışlardır.¹⁶¹

Etkileşimsel adalet, işlemsel adaletin daha az formalize edilmiş versiyonudur denilebilir. İşlem adaletinde örgüt kurallarına ve işleyişe odaklanılırken etkileşimsel adalette yönetici ve de çalışan davranışlarına odaklanılır.¹⁶²

Tablo 7’de, örgütsel adalet boyutlarının özellikleri özet olarak verilmiştir:

Tablo 6
Örgütsel Adalet Boyutları

1. Dağıtım Adaleti: Kazanımların uygunluğu
<ul style="list-style-type: none">• Eşitlik: Çalışanların ödüllendirilmesi yaptıkları katkıya bağlıdır.• Eşit paylaşım: Her bir çalışana kabaca aynı ücreti ödemek gerekir.• İhtiyaç: Çalışanın kişisel olarak gereksinim duyduğu fayda sağlanmalıdır.
2. İşlem Adaleti: Dağıtım sürecinin uygunluğu
<ul style="list-style-type: none">• Tutarlılık: Tüm çalışanlara aynı şekilde davranmak gerekir.• Tarafsızlık: Hiçbir kişi ya da grubu ima etmeden ayrımcılık ve kötü muamele önlenmelidir.• Doğruluk: Kararlar doğru bilgiye dayandırılmalıdır.• Herkesi temsil etme kaygısı: Dağıtım alacak olanların (pay sahiplerinin) ortak bir karar alması.• Düzeltme: Süreç ya da diğer mekanizmalarda yapılan hatalar için düzeltme hakkı vardır.• Etik kurallar: Profesyonel şekilde yürütülen standartlar ihlal edilemez.
3. Etkileşimsel Adalet: Otoriteye ve diğer çalışanlara karşı yerinde davranışlar sergileme uygunluğu
<ul style="list-style-type: none">• Kişiler arası adalet: Çalışanlara dürüst, kibar ve saygı çerçevesinde davranmak.• Bilgisel adalet: Çalışanlarla doğru bilgi paylaşılmalıdır.

Kaynak: **Cropanzano ve diğerleri, 2007, s.36.**

¹⁶⁰ Polat, Celep, 2008, s.309.

¹⁶¹ Colquitt vd. 2001, s.426-427.

¹⁶² James B. Deconinck, The Effect of Organizational Justice, Perceived Organizational Support, and Perceived Supervisor Support on Marketing Employees’ Level of Trust, **Journal of Business Research**, 2010, 63/12, s.1350.

2.4. ÖRGÜTSEL ADALET BOYUTLARI ARASINDAKİ ETKİLEŞİM

Örgütsel adalet boyutlarının bu şekilde sınıflandırılması dışında, tüm bu boyutların birbirlerine etkisi oldukça yüksektir. Bu anlamda genel bir değerlendirme yapacak olursak dağıtım adaletinde çıktılar, işlemsel adaletinde örgütte kullanılan metod ve kurallar, etkileşimsel adalette ise iletişim kavramları ön planda olmaktadır.¹⁶³

Örgüt içerisinde her çalışanın eşitsizliğe ve adaletsizliğe karşı duyarlılığı ve bunun sonucunda da tepkisi aynı olmayacaktır. Buna istinaden, çalışanların çabalarına karşılık olarak ödüllerin pay edilmesinde dağıtım, ödüllerin dağıtım yöntemlerinde işlemsel, bunların iletişimsel ve davranışsal süreçleri de etkileşimsel adaleti yansıtmaktadır.¹⁶⁴

Bu üç boyut genelde birbirleriyle bu kadar ilintiliyken tam adalet algısının sağlanabilmesi zor olarak görülse de kurum içerisinde bunların varlığının bilinmesi dahi çalışanlar için motive edici bir unsurdur. En azından bir tane adalet boyutu sağlanabilirse, adaletsizliğin yarattığı olumsuz etkiler hafif olarak değerlendirilebilmektedir. Bu yüzden tüm boyutlara önem verilerek, ilgili olan her aşamada bu boyutların uygulanabilirliği çalışanlara gösterilmelidir.¹⁶⁵

2.5. ÖRGÜTSEL ADALET İLE İLGİLİ YAKLAŞIMLAR

Örgütsel adaletle yönelik kavramsal yaklaşımlar temelde iki boyut üzerinden değerlendirilmektedir. Bunlar reaktif-proaktif ve de süreç-içerik boyutudur. Reaktif teorilerinde genel olarak çalışanların adaletsiz olarak algıladıkları durumlara yönelik kaçınma veya sakınma tutumlarına odaklanılmaktadır. Yani adaletsizliğe olan tepkiler baz alınmaktadır. Proaktif teorilerde ise örgüt içerisinde adil durumları teşvik etmeye ve bu anlamda motive olmaya yönelik davranışlara teşebbüs söz konusudur. Süreç teorisinde ise genel olarak kazanımların nasıl belirlenmesi gerektiğine önem verilmektedir. İçerik teorilerinde ise kazanımların dağıtımıyla ilgili adillik göz önünde bulundurulur.

¹⁶³ Demirel, 2011, s.99-119.

¹⁶⁴ Ömer Faruk İşcan, Ufuk Sayın, Örgütsel adalet, iş tatmini ve örgütsel güven arasındaki ilişki, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 2010, 24/4, s.195-216.

¹⁶⁵ Cropanzano vd, 2007, s.39.

Tablo 7
Örgütsel Adaletin Sınıflandırılması

Reaktif-Proaktif Boyut	İçerik-Süreç Boyutu	
	İçerik	Süreç
Reaktif	<u>Reaktif-İçerik</u> Örnek: Eşitlik Teorisi (Adams, 1965)	<u>Reaktif-Süreç</u> Örnek: Süreç Adaleti Teorisi (Thibaut ve Walker, 1975)
Proaktif	<u>Proaktif-İçerik</u> Örnek: Adalet Yargı Teorisi (Lenevthal, 1976a, 1980)	<u>Proaktif-Süreç</u> Örnek: Dağıtım Tercihi Teorisi (Leventhal, Karuza ve Fry, 1980)

Kaynak: Greenberg, 1987, s.10.

Tablo 7’de Greenberg’in reaktif, proaktif, süreç ve içerik teorileri birleşimi üzerinden oluşturduğu sınıflandırma görülmektedir. Bunun üzerinden bu teoriler reaktif içerik, proaktif içerik, reaktif süreç, proaktif süreç teorileri olarak değerlendirmeye alınmıştır.¹⁶⁶

Bahsi geçen ve kendi aralarında bağımsız olan bu iki temel boyutun birleşmesi ile adalet algısının kavramsallaştırılması üzerine dört ayrı sınıflandırma oluşturulmuştur. Bu yaklaşımlar üzerinden, çalışanların kurum içerisinde elde ettikleri kazanımlara yönelik adalet algısı değerlendirmeye alınmış olmaktadır.¹⁶⁷

Tablo 8’de adalet teorilerini kategorize şekilde açıklayan sorulara yer verilmiştir:

Tablo 8
Adalet Teorisi Kategorilerini Açıklayan Sorular

Teori	Açıklayıcı Sorular
Reaktif İçerik	Çalışanlar adil olmayan uygulamalara nasıl tepki gösterirler?
Proaktif İçerik	Çalışanlar uygulamaların adil olması için ne yapabilirler?
Reaktif Süreç	Çalışanlar adil olmayan politikalara veya prosedürlere nasıl tepki gösterirler?
Proaktif Süreç	Çalışanlar politikaların ve prosedürlerin adil olması için ne yapabilirler?

Kaynak: Greenberg, 1987.

¹⁶⁶ Jerald Greenberg, A taxonomy of organizational justice theories, *Academy of Management Review*, 1987, 12/1, s.9-10.

¹⁶⁷ Yürür, 2011, s.311-335.

2.5.1. Reaktif içerik teorileri

Bu teoriye göre çalışanlar örgütte adaletsiz bir durum ile karşılaştıklarında stres altında kalmaktadırlar. Adams'a göre çalışanlar kendi emek ve çıktılarını başkalarının emek ve çıktılarıyla karşılaştırır ve aynı iş süreçlerinde; aynı konumda olan çalışanların bu karşılaştırma sonuçlarının eşit olması beklenir. Bu durum aşağıdaki gibi açıklanmaktadır:

$$\begin{array}{l} \text{(1) Kişinin Elde Ettiği Sonuç} \\ \text{-----} \\ \text{Kişinin Sarf Ettiği Gayret} \end{array} = \begin{array}{l} \text{Başkalarının Elde Ettiği Sonuç} \\ \text{-----} \\ \text{Başkalarının Sarf Ettiği Gayret} \end{array}$$
$$\begin{array}{l} \text{(2) Kişinin Elde Ettiği Sonuç} \\ \text{-----} \\ \text{Kişinin Sarf Ettiği Gayret} \end{array} < \begin{array}{l} \text{Başkalarının Elde Ettiği Sonuç} \\ \text{-----} \\ \text{Başkalarının Sarf Ettiği Gayret} \end{array}$$

Şekil 4: Emek ve Kazanım Formülü 2

Kaynak: Akt. Akgüney, 2014.

Bu teoriye göre çalışanlar örgütte adaletsiz bir durum ile karşılaştıklarında stres altında kalmaktadırlar.

Buna göre çalışanlar aşağıdaki gibi dört oranda değişiklik yaparak eşitliği sağlamaya çalışır. Bunlar:

*Maaş arttırımı ile kendi kazanımlarını arttırma,

*İş verimliliğini düşürerek örgüte olan katkıyı azaltma,

*Yöneticileri ikna ederek diğer çalışanların kazanımlarını azaltma,

*Baskı yaparak diğer çalışanların katkılarını arttırmak adına daha çok çalışmalarını sağlamak.

$$\frac{\text{(3) Kişinin Elde Ettiği Sonuç}}{\text{Kişinin Sarf Ettiği Gayret}} > \frac{\text{Başkalarının Elde Ettiği Sonuç}}{\text{Başkalarının Sarf Ettiği Gayret}}$$

Şekil 5: Emek ve Kazanım Formülü 3

Kaynak: Aktaran: Akgüney, 2014.

Şekil 5’te ise çalışan diğerlerinden daha fazla maaş aldığı için suçluluk duyup vicdanen rahatsız hissedecektir ve önceki dört bileşenden bazılarını değiştirip eşitliği sağlamak için çabalayacaktır. Bunlar:

*Yöneticisinden bazı düzenlemeler isteyerek kendi kazanımlarını azaltma,

*Diğer çalışanları da kendi kazanım düzeyine getirme adına girişimlerde bulunma,

*Örgütteki bireysel katkıları arttırmaya çalışma.

Eşitlik teorisine göre çalışanlar, var olan eşitsizlik ortadan kalkana dek bu adaletsizliği ortadan kaldırmak adına uyguladıkları faaliyetleri sergilemeye devam edeceklerdir.¹⁶⁸

Homans, Adams, Walster ve Crosby’nin teorileri adil olmayan davranışlara yönelik verilen tepkilere odaklanmaktadır. Teorilerin kendi içlerinde birbirlerinden farklı süreçleri olsa da temel olarak adaletsizlik algısına yönelik tepkilere ve bu adaletsiz süreci düzeltmeye yönelik faaliyetlere odaklanmaktadır. Bu yüzden reaktif içerik teorileri sınıfında yer almaktadırlar.¹⁶⁹

Reaktif içerik teorileri, örgüt içerisindeki kazanımların dağıtım süreçlerinde adaletsiz algılanan durumlarda, çalışanların verdikleri tepkilere odaklanmaktadır. Bu teoriler arasında; Homans’ın “Dağıtım Adaleti Teorisi”, Adams’ın “Eşitlik Teorisi”, Walster ve Berscheid’in “Eşitlik Teorisi”nin versiyonları, Crosby’nin “Göreceli

¹⁶⁸ Stephan W. Gilliland, David Chan, Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology, Çeviren:N. Domaniç, Endüstri, İş ve Örgüt Psikolojisi El Kitabı, 1. Basım, Literatür Yayınları, İstanbul; 2009, s:174.

¹⁶⁹ S. Yürür, Ödüllendirme Sistemleri ile Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkilerin Analizi, Bursa:Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Y.L.Tezi, 2005, s.11-121(118).

Yoksunluk Teorisi” ve Jasso’nun “Dağıtım Adaleti Teorisi” yaklaşımları örnek verilebilir. Adı geçen teorilerde ortak olan; adaletsizliğe karşılık olarak çalışanların eşitsizlik durumunda, olumsuz duygularını açıkça göstermeleridir. Yani genel olarak kaynak ve ödüllerin adaletsiz dağılımında çalışanların bu eşitsizliğe verdikleri tepkiler açıklanmaktadır.¹⁷⁰

2.5.1.1. Homans Dağıtım Adaleti Teorisi (1961)

Homans’a göre adalet, dağıtımda denkliğin gerçekleştirilmesi ile sağlanabilir. Farklı iş yapıp aynı kazanımları elde eden yani eşit kazanımlara sahip olan kişilerde adaletsizlik algısı oluşur. Çünkü bu bir eşitlik değildir. Çalışanlar arasında dağıtım denliği sağlanmalıdır. Kazanç, yatırım, emek gibi süreçler değerlendirilerek kaynak dağıtımını daha adil değerlendirilebilir. Aynı zamanda kazanımlar sadece maddi ve sayısal boyutuyla değil, niteliksel ve sosyal boyutu ile de değerlendirilmelidir.¹⁷¹

2.5.1.2. Adams Eşitlik Teorisi (1965)

Çalışanlar, örgüt içerisinde kendilerine adil davranılıp davranılmadığına; kendi emekleri neticesinde elde ettikleri kazanımlarla karşılaştırarak karar verirler. Bu karşılaştırmalar neticesinde örgütün dağıtım adaletine ilişkin adil olup olmadığı algısı oluşur.¹⁷²

Adams bu teoriyi kaynaklara erişim ve bireyler arasındaki etkileşim açısından eşitliğin adil olup olmadığını inceleyen bir teori olarak ifade etmiştir. Çalışanlar bir kara kutu (black-box) olarak görülür ve örgüte verdikleri-aldıkları arasında önemli bir ilişki vardır. Buna göre çalışanlar verdikleri çaba karşılığında bir fayda almaktadırlar. Eğer bir çalışan hem hakettiğinden hem de aynı işi yapan diğer çalışanlardan daha az ücret aldığını düşünüyorsa, bu durum hem kuruma hem çalışma arkadaşlarına yönelik düşmanlık yaratabilir. Aynı zamanda eşitlik teorisi sadece maddi olarak değerlendirilmemelidir.

¹⁷⁰ Greenberg, 1987, s.11.

¹⁷¹ Özlem Çakır, Ücret Adaletinin İş Davranışları Üzerindeki Etkileri, Ankara: Kamu-İş Sendikası, 2006, s.35.

¹⁷² Ö. Turunç, M. Çelik, İş Tatmini-Kişî-Örgüt Uyumu ve Amire Güven- Kişî Örgüt Uyumu İlişkisinde Dağıtım Adaletinin Düzenleyici Rolü, **İş Güç Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi**, 2012, 14/2, s.62.

Sosyal haklar, ilişkiler, makam, itibar, tanınma, övgü ve motive etme gibi kavramları da içinde barındırmaktadır.¹⁷³

$$\frac{\text{Bireysel kazanımlar}}{\text{Sarf edilen gayretler}} = \frac{\text{Göreceli olarak çalışma arkadaşlarının kazanımları}}{\text{Göreceli olarak çalışma arkadaşlarının sarf ettiği gayretler}}$$

Şekil 6: Emek ve Kazanım Formülü 4

Kaynak: Aktaran: Akgüney, 2014.

2.5.1.3. Walster ve Berscheid Eşitlik Teorisi (1973)

Bu teori dört esas fikirden oluşmaktadır. Bunlar:

*Çalışanlar her zaman kazandıklarından daha fazla kazanmak isteyeceklerdir.

*Çalışma grupları içerisinde kazanımların paylaşımını bir sisteme dönüştürerek ortak ödülü maksimize etmeye çalışabilirler.

*Çalışanlar eşitsizlik algısına kapıldıklarında strese gireceklerdir ve eşitlikten uzak ilişkilere gireceklerdir. Bu ilişkiler ne denli eşitlikten uzak olursa stres o denli artacaktır.

*Eşitlikten uzak süreçlere dâhil olanlar, eşitliği tekrar kurup stresi uzaklaştırmaya çalışırlar.¹⁷⁴

2.5.1.4. Crosby Göreceli Mahrumiyet Teorisi (1976)

Bu teoride Crosby'nin yapmış olduğu bir çalışma baz alınmaktadır. Bu çalışmaya göre özellikle lüks işlerde çalışan kadınların, hiç çalışmayan kadınlara nazaran daha avantajlı olmalarına rağmen daha çok rencide oldukları bulunmuştur. Ve aynı zamanda kendilerini nispeten daha az avantajlı erkeklerle karşılaştırmışlardır. Burada

¹⁷³ Şadi Evren Şeker, Bilişim Sistemleri ve Eşitlik Teorisi (Equity Theory), **YBS Ansiklopedisi**, 2014, 1/2, s.17-19.

¹⁷⁴ İçerli, 2010, 72.

esas olan ise haksız süreçlerde verilen tepkilerdir. Bu tepkiler incelendiğinden dolayı göreceli mahrumiyet teorisi reaktif içerik teorisi olarak anılmaktadır.

2.5.1.5. Jasso Dağıtım Adaleti Teorisi (1980)

Bu teori ile Adams'ın eşitlik teorisi arasında önemli kavramsal farklılıklar olsa da benzer olduğu ifade edilmektedir. Bu teoride de çalışanlar, elde ettikleri ödüllerin adaletsiz dağıtıldığına inandıkları taktirde ne tepki verecekleri incelenmektedir ve bu yüzden reaktif içerik teorisi sınıflandırılmasına dâhil edilmiştir.¹⁷⁵

2.5.2. Proaktif içerik teorileri

Bu teorideki yaklaşımın temeli Leventhal'in Adalet Yargı Kuramı'na dayanmaktadır. Bu kuram, çalışanlara farklı dağıtım kuralları uygulayarak adil kararlara yönelik girişimleri içermektedir.¹⁷⁶

Bu teori ile ilgili diğer bir kuram ise Lerner'in Adalet Güdüsü Kuramı olmaktadır. Lerner bu kuramda dağıtım için yapılan faaliyetlerin orantılı eşitlik olasılığının önüne geçtiğini vurgulamıştır. Bu konuda dört ilke belirtmiştir. Birincisi rekabet ilkesidir ve çalışanların performansına yönelik dağıtım uygulanması gerektiğini ileri sürmektedir. İkincisi eşitlik ilkesidir ve dağıtım faaliyetlerinin eşit uygulanmasına vurgu yapmaktadır. Üçüncüsü olan hakkaniyet ilkesinde de dağıtım faaliyetlerinin benzer koşullarda benzer katkılarla sonuçlanması gerektiğini savunur. Son ilke ise Marksist adalet ilkesidir ve ihtiyaçlar doğrultusunda dağıtım faaliyetlerinin uygulanması gerektiğini ileri sürmektedir. Bu teori, çalışanların adil kazanımlar elde etmeleri için neler yaptıkları üzerinde durmaktadır.

2.5.2.1. Leventhal Adalet Yargı Modeli Teorisi (1976)

Leventhal, çalışanların elde ettikleri kazanımların, yaptıkları katkılarla orantılı olması için emek sarfettiklerini ifade etmiştir.¹⁷⁷ Leventhal kazanımların adaletini belirleyen üç temel kuralı tartışmaya sunmuştur. Bunlardan ilki katkılar kuralı ve bu

¹⁷⁵ Greenberg, 1987, s.12.

¹⁷⁶ Gürboyoğlu, 2009, s.17-23.

¹⁷⁷ Greenberg, 1987, s.12.

kural; dağıtımına yönelik kararların verimlilik ve yüksek performans üzerine kurulduğunu vurgulamaktadır. İkincisi ise eşitlik kuramı; sosyal düzeni korumak adına bunu uygulamayı savunmuştur. Üçüncüsü ise ihtiyaçlar; kişisel refah teşviki üzerine odaklanmaktadır.¹⁷⁸

Bu modelde, çalışanlar adaletsiz durumlarla yüzleştiklerinde dağıtım kuralları çerçevesinde adil dağıtım kararları oluşturmaya yönelik girişimlere önem vermektedir.¹⁷⁹

2.5.2.2. Lerner Adalet Güdüsü Teorisi (1977)

Lerner, kurumda çalışanlar için temel endişe unsurlarından birinin adalet kavramı olduğunu vurgulamaktadır. Adalet güdüsü teorisi daha çok adaletin moral yönüyle ilgilenmektedir.¹⁸⁰

Başka bir deyişle, adalet güdüsü teorisindeki dağıtım kararları alınırken temel dikkat edilmesi gereken unsur taraflar arası ilişkidir.¹⁸¹

2.5.3. Reaktif - Süreç Teorileri

Greenberg tarafından sınıflandırılan örgütsel adalet teorilerinden Thibaut ve Walker'ın Süreç Adaleti Teorisi, reaktif süreç teorilerine örnek gösterilmektedir ve özünü hukuktan almaktadır.

2.5.3.1. Thibaut ve Walker Süreç Adaleti Teorisi (1978)

Thibaut ve Walker tarafından incelenen çeşitli mahkeme davaları sonucunda iki aşama belirlenmiştir. Bunlar karar ve süreç aşamalarıdır. Bu teoriye göre adli olaylar sonucunda alınan karar olumlu veya olumsuz olsa dahi eğer süreç kontrolü yapılmışsa, sonuç her iki taraf bakımından adil değerlendirilmektedir.¹⁸²

¹⁷⁸ Marjorie Chan, Organizational Justice Theories and Landmark Cases, **The International Journal of Organizational Analysis**, 2000, 8/1, s.73.

¹⁷⁹ Greenberg, 1987, s.13.

¹⁸⁰ Yürür, 2005, s.118.

¹⁸¹ Şeyma Gün Eroğlu, Örgütsel Adalet Algılaması ve İş Tatmini Hakkında Bir Araştırma, Denizli: Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Y.L. Tezi, 2009, s.87.

¹⁸² Greenberg, 1987, s.13.

Süreç adaleti teorisi daha çok yasal süreçler üzerine odaklanmaktadır. Bu teoride çatışmada olan iki taraf ve bir de karar verici taraf bulunmaktadır. Çatışmanın çözümü ulaşması için iki aşama mevcuttur. İlki çatışan tarafların delillerini sunduğu süreç aşaması, ikincisi ise delillerin çatışmayı çözüme kavuşturmak için kullanıldığı karar aşamasıdır.¹⁸³

Yani genel olarak reaktif süreç teorileri, çalışanların karar alma süreçlerinde adil olmayan durumlara verdikleri tepkileri içermektedir.¹⁸⁴

Kararların verilmesi aşamasında, süreçlerin adilliği değerlendirilmektedir. Bu açıdan kararların ve sonuçların adilliğine odaklanan içerik teorilerine benzese de hukuk temel alınmaktadır.¹⁸⁵

2.5.4. Proaktif süreç teorileri

Bu teori, dağıtım süreçlerindeki yöntemlerle ilgilidir. Adil uygulamaların gerçekleştirilebilmesi için hangi yöntemlerin kullanılabileceğine dair çözüm aramaktadır. Leventhal, Karuza ve Fry'ın "Dağıtım Tercih Teorisi" bu teoriye örnek gösterilmektedir.¹⁸⁶

2.5.4.1. Leventhal, Karuza ve Fry Dağıtım Tercih Teorisi (1980)

Dağıtım Tercih teorisinde, dağıtıcıya daha adil bir uygulama olanağı tanıyan dağıtım yöntemleri daha ön planda tutulmaktadır. Çalışanlar, yöntem ve prosedürlerin hedeflere ulaşma hususunda araç rolü oynayacağını düşünerek istenen hedeflere ulaşmada destek olacağını ileri sürmektedirler. Adil uygulama süreçlerini sağlayabilecek yöntemler için sekiz özellikten bahsedilmektedir. Bunlar;

1. Çalışanlara kendileriyle ilgili kararlar verecek olan kişiyi seçebilme olanağını sunmak,
2. Kuralların tutarlı olması,

¹⁸³ John Thibaut, Laurens Walker, A Theory of Procedure, **California Law Review**, 1978, 66/3, s.545-546.

¹⁸⁴ T.O. Çelik, İlköğretim Okulu Yöneticilerinin ve Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları ile İş Doyumları Arasındaki İlişki, Konya: Selçuk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Y.L. Tezi, s.31.

¹⁸⁵ Yürür, 2005, s.118.

¹⁸⁶ Günsal, 2010, s.34.

3. Yöntem ve prosedürlerin doğru ve eksiksiz bilgilere dayandırılması,
4. Karar gücünün dayanağını açıklamak,
5. Çalışanları önyargılardan arındırarak, olası önyargılara karşı korumak,
6. Çalışanlara bilgi edinme hakkı verebilmek,
7. Prosedürlerin yapısında gerektiğinde değişiklik yapabilmek ve yapılmasına izin vermek,
8. Etik ve ahlak kuralları çerçevesinde hareket etmek.

Prosedürlerin adil olup olmadıkları bu özellikler üzerinden belirlenmelidir.¹⁸⁷

¹⁸⁷ Greenberg, 1987, s.14-15.

3. ETİK LİDERLİK DAVRANIŞININ ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: SAĞLIK SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

3.1. ARAŞTIRMA KAPSAM, GEREÇ VE YÖNTEMİ

3.1.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışma, özel sağlık sektöründe çalışanların etik liderlik davranış algılarının, örgütsel adalet algısına etkisini incelemeyi amaçlamaktadır.

Yapılan literatür taraması sonucunda; çalışanların etik liderlik davranış algılarının örgütsel adalet algıları üzerine etkileri farklı sektörlerde araştırılmış olup sağlık sektöründe, özellikle de özel sağlık sektöründe yapılan araştırma sayısının oldukça az olduğu tespit edilmiştir. Bu çalışma, literatüre katkı sağlaması ve sağlık yöneticilerine referans alabilecekleri istatistiksel bilgi sunması açısından önemlidir.

3.1.2. Araştırma Yöntemi

3.1.2.1. Araştırma Evreni ve Örneklemi

Bu çalışmanın evreni; İstanbul Anadolu Yakasında faaliyet gösteren ve anket uygulaması için izin alınan dört özel hastanede görev yapan personellerdir.

Araştırma izni alınan kurumlardan çalışmamızın kriterlerine uygun personel sayıları; 1. Özel Sağlık Kuruluşu 75, 2. Özel Sağlık Kuruluşu 78, 3. Özel Sağlık Kuruluşu 105, 4. Özel Sağlık Kuruluşu 113 'tür. Buna göre çalışma evrenimiz toplam 371 çalışmandan oluşmaktadır.

Örneklem büyüklüğü, olasılıklı örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme yöntemiyle belirlenmiştir. Örneklem miktarları %5 hata payı ve %95 güven aralığında hesaplanmıştır.

N = Evren

n = Örneklem sayısı

p = Evren içinde ilgilendiğimiz özelliğin görülme sıklığı (0,50 alınmıştır)

q = Evren içinde ilgilendiğimiz özelliğin görülme sıklığı (1-p)

Z = Güven düzeyine göre standart değer (normal dağılım tablolarından bulunur %95 için 1,96)

t = Göz yumulabilir yanılğı (0,05 alınmıştır)

$$n = \frac{N \cdot p \cdot q \cdot Z^2}{[(N-1) \cdot t^2] + p \cdot q \cdot Z^2}$$
$$n = \frac{371 \cdot 0,5 \cdot 0,5 \cdot 1,96^2}{[(371-1) \cdot 0,05^2] + 0,5 \cdot 0,5 \cdot 1,96^2}$$

$$n = \frac{356,3084}{1,8854}$$

$$n = 188,9829$$

$$n \approx 189$$

Araştırmada özel sağlık sektöründe çalışan yönetici, hekim, hemşire, idari personel, hasta hizmetleri personeli, tıbbi ve idari tekniker/teknisyen, yardımcı personel vb. olmak üzere toplam 250 kişiye anket uygulanmıştır. Doldurulan anket sayısı 210 olup istatistiksel veri olarak kullanılabilir anket sayısı 194'tür. Araştırmaya katılanlara ait demografik bulgular Tablo 11'de gösterilmektedir.

Verilerin genel analizlerini yapmak adına SPSS 24.0 kullanılmıştır. SPSS üzerinden tanımlayıcı istatistikler dışında T Testi, Korelasyon, Regresyon analizleri yapılmıştır.

3.1.2.2. Veri Toplama Araçları

Araştırmadaki anket formu 1. bölüm demografik veriler 14 soru, 2. bölüm etik liderlik ölçeği 44 soru, 3. bölüm örgütsel adalet algısı ölçeği 21 soru olmak üzere 3 bölümden oluşmaktadır (Anket formu Ek: 1).

Etik liderlik ve örgütsel adalet algısı ölçekleri 1 ile 6 arasında ölçeklendirilmiştir. 1 Kesinlikle katılmıyorum, 2 Katılmıyorum, 3 Çok Az Katılıyorum, 4 Biraz Katılıyorum, 5 Oldukça Katılıyorum, 6 Tamamen Katılıyorum’u ifade etmektedir.

Araştırmamızda modelinde bağımlı ve bağımsız olmak üzere iki temel değişken vardır. Araştırmanın bağımlı değişkenleri; özel sağlık sektöründe çalışanların örgütsel adalet algıları ve bu algılarının alt boyutları olan dağıtım adaleti, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalettir. Bağımsız değişkenleri ise; özel sağlık sektöründe çalışanların etik liderlik davranışları ve etik liderlik davranışlarına ilişkin algılarının alt boyutları olan iklimsel etik, iletişimsel etik, davranışsal etik ve karar vermede etikdir.

Literatür incelendiğinde, ölçeklerin genel güvenilirlik katsayılarının “0,80-1,00 arası değerde yüksek güvenilir”, “0,60-0,79 arası değerde oldukça güvenilir”, “0,40-0,59 arası değerde düşük güvenilir”, “0,00-0,39 arası değerde güvenilir değil” şeklinde yorumlandığı tespit edilmiştir.¹⁸⁸

Tablo 9
Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet Ölçeklerinin Güvenilirlik Değerleri

Ölçek	Ölçek Alt Boyutları	Madde Sayısı	Alpha (Cronbach) Katsayısı	Genel Cronbach Katsayısı
Etik Liderlik	İklimsel Etik	11	0,948	0,986
	İletişimsel Etik	15	0,98	
	Davranışsal Etik	9	0,969	
	Karar Vermede Etik	9	0,924	
Örgütsel Adalet	Dağıtım Adaleti	6	0,959	0,975
	İşlemsel Adalet	6	0,936	
	Etkileşimsel Adalet	9	0,97	

Tablo 9’da görüldüğü üzere çalışmamızda etik liderlik ölçeğinin genel güvenilirlik değerinin 0,986 olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel adalet ölçeğinin genel güvenilirlik değerinin 0,975 olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç hem etik liderlik ölçeğinin hem de örgütsel adalet ölçeğinin yüksek derecede güvenilirliğe sahip olduğunu göstermektedir.

¹⁸⁸ Ercan Yılmaz, Etik Liderlik Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması, XIV. Eğitim Bilimleri Kongresi Bildiri Kitabı, Pamukkale Üniversitesi, Denizli, 2005, s.808-814.

3.1.2.2.1. Etik Liderlik Ölçeği

Etik liderlik ile ilgili yapılan çalışmalar incelenmiş olup 2005 yılında Ercan Yılmaz tarafından geliştirilen “Etik Liderlik Ölçeği” formatının kullanılmasına karar verilmiştir. Bu ölçek okul yöneticilerinin etik liderlik düzeylerini belirlemek için geliştirilmiştir. Etik liderlik ölçeği; 1 Kesinlikle katılmıyorum, 2 Katılmıyorum, 3 Çok Az Katılıyorum, 4 Biraz Katılıyorum, 5 Oldukça Katılıyorum, 6 Tamamen Katılıyorum şeklinde cevaplandırılan ve puanlanan 6’lı Likert tipi soruların kullanıldığı, 44 maddelik dört boyutlu bir ölçektir. Bu dört faktör tarafından açıklanan toplam varyansın %61,139 olduğu bulunmuştur. Birinci faktör varyansın %21,525’ini, ikinci faktör %14,208’ünü, üçüncü faktör %14,638’ini, dördüncü faktör ise %10,798’ünü açıkladığını belirtmiştir. Bu dört faktör değerine bağlı olarak ölçekteki dört alt boyut iletişimsel etik (15 madde), iklimsel etik (11 madde), karar vermede etik (9 madde) ve davranışsal etik (9 madde) olarak isimlendirilmiştir.¹⁸⁹

Çalışmamızda ölçeğin güvenilirliğini test etmek için Cronbach Alpha katsayısı kullanılmıştır. Aynı zamanda Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı; hem ölçeğin tümü hem de alt boyutları için ayrı ayrı hesaplanmış ve güvenilirliğin bir ölçütü olarak belirlenmiştir. Ölçeğin toplam güvenilirlik katsayısı 0,986 bulunmuştur. Dört alt boyutun kendi içlerinde hesaplanan güvenilirlik katsayıları; iletişimsel etik 0,98; iklimsel etik 0,948; karar vermede etik 0,924 ve davranışsal etik alt boyutu ise 0,969 olarak bulunmuştur. Bu bulgular bize etik liderlik ölçeğinin güvenilirliğinin olduğunu göstermektedir.

Etik liderlik ölçeğinin ilk alt boyutu “İklimsel Etik”; yöneticinin çalışanları teşvik etmesinin, kendi düşüncelerini, sevgiyi temel alan yaklaşımla yaymaya çalışmasının, geleceğe dönük somut hedefler koymasının, kendi işlerini sorumluluk duygusu içinde yapmasının, çalışanların yaratıcılığının ortaya çıkması için uygun ortam hazırlamasının, çalışma açısından istekliliğin, çalışanların farklı görüşlerini kabul etmesinin, çalışanların başarısını adaletli bir şekilde ödüllendirmesinin, kurumların kurallarını doğru bir şekilde oluşturmasının, tartışmalar için özgür ortamlar

¹⁸⁹ Yılmaz, 2005, s.808-814.

yaratılmasının, mesleki etkinliği arttırmaya yönelik çaba içerisinde olmasının ne düzeyde olduğunu belirlemeye çalışmaktadır.

Etik liderlik ölçeğinin ikinci alt boyutu “İletişimsel Etik”; yöneticinin hatalarını kabul etmesinin, bencil davranışlar sergilememesinin, çalışanlara adaletli davranmasının, tartışmalara yapıcı ve anlayışlı katılmasının, sabırlı ve alçak gönüllü olmasının, insanlara eşit ve sevgiyle davranmasının, çalışanlara şefkatle yaklaşmasının, etrafındaki insanlara saygı göstermesinin, çalışanlar arasında ara bozucu olmamasının, merhametli olmasının, onlara içten davranmasının ve sahip oldukları kişisel özelliklerinden dolayı yargılamamasının, yapılan hizmetlerden dolayı insanlara minnet duygusu beslemesinin ne düzeyde olduğunu belirlemeye çalışmaktadır.

Etik liderlik ölçeğinin üçüncü alt boyutu “Davranışsal Etik”; kendi kendini değerlendirebilmesinin, doğru sözlülüğünün, dürüstlüğünün, yalan söylememesinin, cesaretliliğinin, gerçekçiliğinin, ussal davranmasının, bireysel hakları korumasının, içinde bulunduğu toplumun değerlerine saygı göstermesinin ne düzeyde olduğunu belirlemeye çalışmaktadır.

Etik liderlik ölçeğinin dördüncü alt boyutu örgütsel “Karar Vermede Etik”; yöneticinin çözümler üretmede sistemli yaklaşmasının, politik konularda kazanç sağlamaya yönelik çalışmalar yapmamasının, dini konularda fayda amaçlı faaliyetlerde bulunmamasının, ekonomik alanda kişisel kazanç sağlayıcı faaliyetlerde bulunmamasının, mesleki sorumluluklarını dürüstlük duygusu içerisinde yapmasının, ortak alınan kararları etkili biçimde uygulamasının, yapılan işlerde ölçüyü belirlemesinin, kötü sayılabilecek alışkanlıklara sahip olmamasının ve davranışlarının sınırlarını bilmesinin ne düzeyde olduğunu belirlemeye çalışmaktadır.¹⁹⁰

3.1.2.2.2. Örgütsel Adalet Ölçeği

Örgütsel adalet ölçeği üç bölümden ve toplamda 21 ifadeden oluşmaktadır. Ölçeğimizin alt bölümleri olan dağıtım adaleti altı, işlemsel adalet altı, etkileşimsel adalet

¹⁹⁰ Yılmaz, 2005, s.808-814.

ise dokuz ifade ile ölçülmüştür. Katılımcılar ifadeleri Kesinlikle Katılmıyorum'dan (1) Tamamen Katılıyorum'a (6) uzanan 6'lı derecelendirme üzerinden cevaplamışlardır.

Örgütsel adaleti ölçmek üzere 1993 yılında Niehoff ve Moorman ile 1986 yılında Price ve Muller tarafından geliştirilen ölçekler birleştirilip kullanılmıştır. Niehoff ve Moorman'a ait ölçek, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet boyutlarını ölçmektedir. Ölçeğin çevirisi 2007 yılında Soner Polat tarafından yapılmıştır.¹⁹¹ Dağıtım adaletini ölçmek için Price & Muller tarafından oluşturulan altı maddelik ölçek kullanılmıştır. Anketin çevirisi 2006 yılında Gülce Gürpınar tarafından yapılmıştır.¹⁹²

Örgütsel adalet alt boyutlarının ayrı ayrı düzenlenmiş ölçeklerle ölçülmesinden dolayı örgütsel adalet bir bütün olarak faktör analizine tabi tutulmamıştır. 2014 yılında yapılan bir araştırmada Pınar Sayü tarafından dağıtım adaleti, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet ölçeklerine uygulanan faktör analizleri sonucunda, her bir ölçeğin tek boyutlu bir yapıya sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Dağıtım adaleti faktörü varyansın %81,073'ünü, işlemsel adalet %66,611'ini, etkileşimsel adalet ise %73,552'sini açıklamıştır.¹⁹³

Ölçeğin güvenilirliğini test etmek için Cronbach Alpha katsayısı kullanılmıştır. Aynı zamanda Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı; hem ölçeğin tümü hem de alt boyutları için ayrı ayrı hesaplanmış ve güvenilirliğin bir ölçütü olarak belirlenmiştir. Ölçeğin toplam güvenilirlik katsayısı 0,975 bulunmuştur. Üç alt boyutun kendi içlerinde hesaplanan güvenilirlik katsayıları; dağıtım adaleti 0,959; işlemsel adalet 0,936; etkileşimsel adalet 0,97 olarak bulunmuştur. Bu bulgular bize örgütsel adalet ölçeğinin güvenilirliğinin olduğunu göstermektedir.

3.1.3. Araştırma Sınırlılıkları

Anketlerin uygulanmasında sınırlı zaman kısıtlamalarının bulunması, sağlık sektöründe çalışanların iş yoğunluğunun fazla olması, vardiyalı çalışma sisteminden

¹⁹¹ Polat, Celep, 2008, s.307-331.

¹⁹² Gürpınar, 2006.

¹⁹³ Pınar Sayü, Marmara Ünv. Sosyal Bilimler Ens, The Relationship Between Organizational Justice and Work Alienation, Yayınlanmamış Y.L. Tezi, İstanbul, 2014.

dolayı çalışanlara ulaşma zorluğu, anketin uzun olması ve anketi doldurmak istemeyenlerin bulunması çalışmanın sınırlılıklarını oluşturmaktadır.

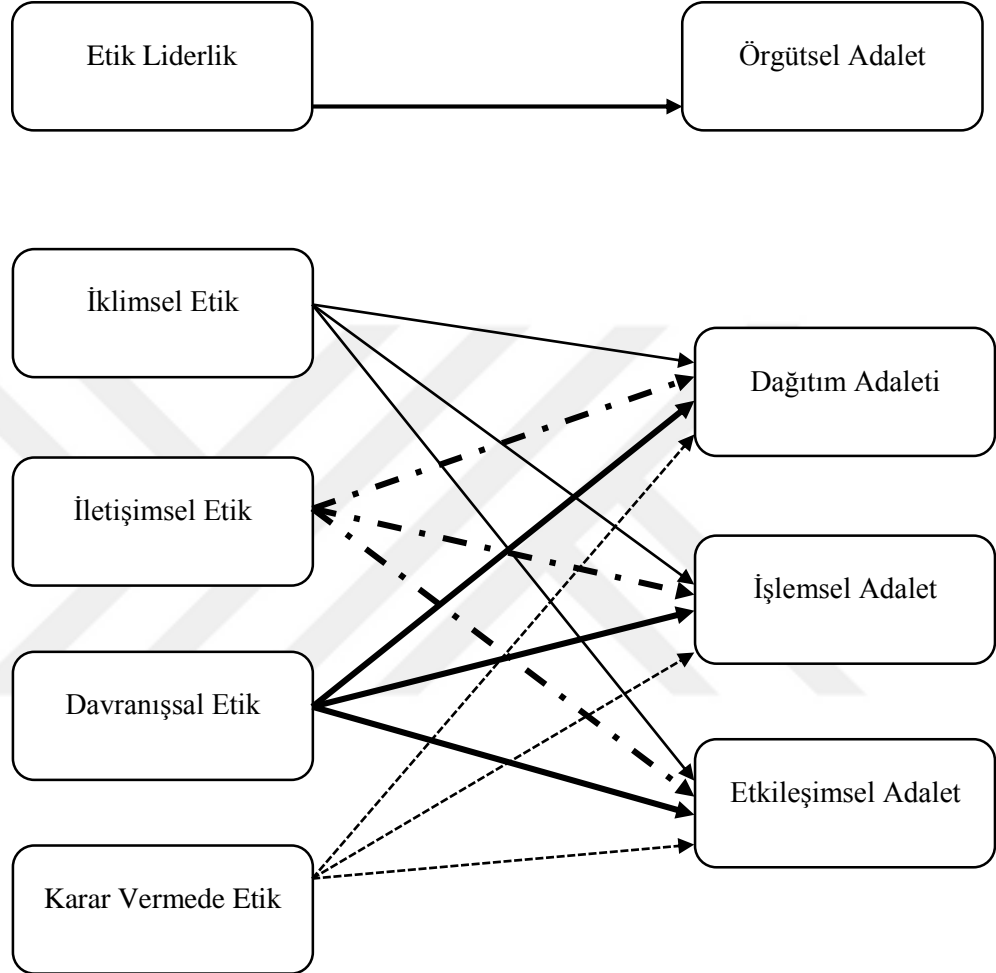
3.1.4. Araştırma Modeli

Araştırma modeli oluşturulabilmesi için literatür taraması yapılmıştır. Literatür taraması sonucunda etik liderlik davranışı algısı ve alt boyutları ile örgütsel adalet algısı ve alt boyutlarına ilişkin araştırma modeli oluşturulmuştur. Literatür taramasına yönelik etik liderlik ve örgütsel adalet algısı çalışmalarına ait bilgiler aşağıdaki gibidir:

Tablo 10
Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet Algısına İlişkin Literatür Taraması

Araştırma Yılı	Araştırma Başlığı	Araştırma Türü	Araştırmacı	Sektörü
2009	İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeylerine yöneticilerinin etik liderlik ve örgütsel adalet davranışlarının etkisi	Doktora	CELAL TEYYAR UĞURLU	Eğitim ve Öğretim
2010	Etik liderlik ve örgütsel adalet ilişkisi üzerine bir uygulama	Yüksek Lisans	ALİ YILDIRIM	Kamu Yönetimi
2011	Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının beden eğitimi öğretmenlerinin örgütsel adalet ve motivasyon düzeyleriyle ilişkisi	Doktora	GÖKHAN ACAR	Eğitim ve Öğretim Spor
2014	Okul yönetiminde etik liderlik ve örgütsel adalet ilişkisi	Yüksek Lisans	TAHSİN KAYA	Eğitim ve Öğretim
2014	Beden eğitimi öğretmenlerinin çalışma ortamlarındaki örgütsel adalet düzeyinin etik liderlik davranışlarına etkisi (Kırıkkale il örneği)	Yüksek Lisans	HÜSEYİN ÇİÇEK	Spor
2014	Etik Liderlik Davranışlarının Örgütsel Adalet Üzerindeki Etkisi: Hastanede Bir Uygulama	Makale	ÜMİT ÇIRAKLI ÖZGÜR UĞURLUOĞLU FATİH ŞANTAŞ YUSUF ÇELİK	Sağlık
2014	Psikolojik sözleşmenin ihlali algısında örgütsel adaletin etkisi ve etik liderin aracı değişken olarak rolü: Kalkınma ajanslarında uygulama	Doktora	ZAFER AYKANAT	İşletme
2014	Etik liderlik örgütsel adalet ve örgütsel sinizm üzerine bir uygulama	Yüksek Lisans	YASEMİN MATAŞ SANCAK	İşletme
2014	Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin etik liderlik davranışları, öğretmenlerin karşılaştığı yıldırma davranışı ve örgütsel adalet arasındaki ilişkinin incelenmesi	Yüksek Lisans	FADİME BAHÇECİ	Eğitim ve Öğretim
2015	Öğretmen algılarına göre etik liderlik ile örgütsel adalet arasındaki ilişki	Yüksek Lisans	MEHMET BATUR	Eğitim ve Öğretim
2016	Etik liderlik davranışının örgütsel adalet üzerine etkisi	Yüksek Lisans	AYDIN İNAK	Turizm
2016	Etik liderlik ve örgütsel adalet ilişkisi: Bir araştırma	Yüksek Lisans	SERHAT KESKİN	İşletme
2017	Etik Liderliğin Örgütsel Adalet Algısı Üzerine Etkisi: Bir Kamu Hastanesinde Uygulama	Makale	CUMA SONGÜR	Sağlık
2018	Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel adalet algıları üzerine etkilerinin incelenmesi	Yüksek Lisans	ARZU YOLDAŞ	Eğitim ve Öğretim

Tablo 10'daki literatür taraması sonucunda elde edilen ve Ali Yıldırım'ın da yapmış olduğu çalışmasından elde ettiği, çalışmamızda da temel aldığımız etik liderlik davranışı ve örgütsel adalet algısına ilişkin model aşağıdaki gibidir:



Şekil 7: Etik Liderlik Davranışı ve Örgütsel Adalet İlişkisi Modeli
Kaynak: Yıldırım, 2010, s.88.

3.1.4.1. Araştırma Soruları

Araştırma Sorusu 1a: Cinsiyet ile etik liderlik davranış algısı ve alt boyutları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Araştırma Sorusu 1b: Cinsiyet ile örgütsel adalet algısı ve alt boyutları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Araştırma Sorusu 2a: Medeni durum ile etik liderlik davranış algısı ve alt boyutları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Araştırma Sorusu 2b: Medeni durum ile örgütsel adalet algısı ve alt boyutları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Araştırma Sorusu 3a: Eğitim durumu ile etik liderlik davranış algısı ve alt boyutları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Araştırma Sorusu 3b: Eğitim durumu ile örgütsel adalet algısı ve alt boyutları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Araştırma Sorusu 4a: Ücret ile etik liderlik davranış algısı ve alt boyutları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Araştırma Sorusu 4b: Ücret ile örgütsel adalet algısı ve alt boyutları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Araştırma Sorusu 5a: Bölüm ile etik liderlik davranış algısı ve alt boyutları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Araştırma Sorusu 5b: Bölüm ile örgütsel adalet algısı ve alt boyutları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Araştırma Sorusu 6a: Yaş ile etik liderlik davranış algısı ve alt boyutları arasında ilişki vardır.

Araştırma Sorusu 6b: Yaş ile örgütsel adalet algısı ve alt boyutları arasında ilişki vardır.

Araştırma Sorusu 7a: Meslekte toplam çalışma yılı ile etik liderlik davranış algısı ve alt boyutları arasında ilişki vardır.

Araştırma Sorusu 7b: Meslekte toplam çalışma yılı ile örgütsel adalet algısı ve alt boyutları arasında ilişki vardır.

Araştırma Sorusu 8a: Şu anki kurumda çalışma yılı ile etik liderlik davranış algısı ve alt boyutları arasında ilişki vardır.

Araştırma Sorusu 8b: Şu anki kurumda çalışma yılı ile örgütsel adalet algısı ve alt boyutları arasında ilişki vardır.

3.1.4.2. Hipotezler

Hipotez 1: Çalışanların etik liderlik davranış algısı ve alt boyutları ile örgütsel adalet algıları ve alt boyutları arasında ilişki vardır.

Hipotez 1_{1a}: Çalışanların iklimsel etik algısı ile dağıtım adaleti algısı arasında ilişki vardır.

Hipotez 1_{1b}: Çalışanların iklimsel etik algısı ile işlemsel adalet algısı arasında ilişki vardır.

Hipotez 1_{1c}: Çalışanların iklimsel etik algısı ile etkileşimsel adalet algısı arasında ilişki vardır.

Hipotez 1_{2a}: Çalışanların iletişimsel etik algısı ile dağıtım adaleti algısı arasında ilişki vardır.

Hipotez 1_{2b}: Çalışanların iletişimsel etik algısı ile işlemsel adalet algısı arasında ilişki vardır.

Hipotez 1_{2c}: Çalışanların iletişimsel etik algısı ile etkileşimsel adalet algısı arasında ilişki vardır.

Hipotez 1_{3a}: Çalışanların davranışsal etik algısı ile dağıtım adaleti algısı arasında ilişki vardır.

Hipotez 1_{3b}: Çalışanların davranışsal etik algısı ile işlemsel adalet algısı arasında ilişki vardır.

Hipotez 13c: Çalışanların davranışsal etik algısı ile etkileşimsel adalet algısı arasında ilişki vardır.

Hipotez 14a: Çalışanların karar vermede etik algısı ile dağıtım adaleti algısı arasında ilişki vardır.

Hipotez 14b: Çalışanların karar vermede etik algısı ile işlemsel adalet algısı arasında ilişki vardır.

Hipotez 14c: Çalışanların karar vermede etik algısı ile etkileşimsel adalet algısı arasında ilişki vardır.

Hipotez 2: Çalışanların etik liderlik davranış algısı ve alt boyutlarının örgütsel adalet algısı ve alt boyutlarına etkisi vardır.

Hipotez 21a: Çalışanların iklimsel etik algısının dağıtım adaleti algısına etkisi vardır.

Hipotez 21b: Çalışanların iklimsel etik algısının işlemsel adalet algısına etkisi vardır.

Hipotez 21c: Çalışanların iklimsel etik algısının etkileşimsel adalet algısına etkisi vardır.

Hipotez 22a: Çalışanların iletişimsel etik algısının dağıtım adaleti algısına etkisi vardır.

Hipotez 22b: Çalışanların iletişimsel etik algısının işlemsel adalet algısına etkisi vardır.

Hipotez 22c: Çalışanların iletişimsel etik algısının etkileşimsel adalet algısına etkisi vardır.

Hipotez 23a: Çalışanların davranışsal etik algısının dağıtım adaleti algısına etkisi vardır.

Hipotez 23b: Çalışanların davranışsal etik algısının işlemsel adalet algısına etkisi vardır.

Hipotez 23c: Çalışanların davranışsal etik algısının etkileşimsel adalet algısına etkisi vardır.

Hipotez 24a: Çalışanların karar vermede etik algısının dağıtım adaleti algısına etkisi vardır.

Hipotez 24b: Çalışanların karar vermede etik algısının işlemsel adalet algısına etkisi vardır.

Hipotez 24c: Çalışanların karar vermede etik algısının etkileşimsel adalet algısına etkisi vardır.

3.2. BULGULAR

Araştırma sorularına ve hipotezlere ait genel bulgular aşağıdaki gibidir.

Tablo 11
Örnekleme Ait Demografik Bulgular 1

Demografik Değişkenler		N (Sıklık)	% (Sıklık)
Cinsiyet	Kadın	136	70,1
	Erkek	58	29,9
Medeni durum	Bekar	124	63,9
	Evli	70	36,1
Çocuk sayısı	0	144	74,2
	1	24	12,4
	2 ve üzeri	26	13,4
Eğitim durumu	Lisans mezunu olmayan	133	68,5
	Lisans mezunu olan	61	31,5
Meslek	Yönetici	27	13,9
	Hekim	5	2,6
	Hemşire	45	23,2
	İdari personel	19	9,8
	Hasta hizmetleri personeli	51	26,3
	Tıbbi tekniker/teknisyen	31	16
	İdari tekniker/teknisyen	5	2,6
Yardımcı personel	11	5,7	
Maaş dışı gelir	Hayır	176	90,7
	Evet	18	9,3
Çalışılan bölüm	Bilgi işlem	5	2,6
	Hasta hizmetleri	56	28,9
	Hemşirelik hizmetleri	58	29,9
	İdari işler	23	11,9
	İnsan kaynakları	3	1,5
	Kalite	2	1
	Mali işler	14	7,2
	Pazarlama	4	2,1
Tıp hizmetleri	29	14,9	
Çalışılan bölüm (genel)	İdari	107	55,2
	Klinik	87	44,8
Daha önce kurum değiştirme sayısı	0	65	33,5
	1	33	17
	2	38	19,6
	3	34	17,5
	4	12	6,2
	≥5	12	6,2
Ücret	2000 TL ve altı	99	51
	2001 TL ve üzeri	95	49

Ankete katılan çalışanların demografik verilerine bakıldığında toplam 194 çalışandan 136 kişi kadın, 58 kişi ise erkektir. Bu verilere göre araştırmaya katılanların %70,1'ini kadınlar, %29,9'unu ise erkekler oluşturmaktadır. Sağlık sektöründe kadın

işgücü payı düşünöldüğünde ankete katılanların çoğunun kadın bireylerden oluşması kaçınılmaz olmuştur.

Ankete katılan çalışanlardan 124 kişi evli, 70 kişi ise bekar. Bu verilere göre katılımcıların %63,9'unu evli, %36,1'ini ise bekarlar oluşturmaktadır.

Ankete katılan çalışanlardan 133 kişi lisans mezunu değilken, 61 kişi lisans ve lisansüstü eğitime sahiptir. Bu verilere göre katılımcıların %68,5'ini lisans mezunu olmayan, %31,5'ini lisans mezunu olan kişiler oluşturmaktadır.

Çalışmaya katılan hastane çalışanlarının mesleki dağılımının %13,9'unu yöneticiler, %23,2'sini hemşireler, %2,6'sını hekimler ve idari teknik personelleri, %9,8'ini idari personel, %26,3'ünü hasta hizmetleri, %16'sını tıbbi teknik personeller ve %5,7'sini yardımcı personeller oluşturmaktadır.

Anket çalışmasına katılan personeller idari ve klinik bölümde çalışan personeller olarak ikiye ayrılmıştır. Buna göre ankete katılan çalışanlardan toplam 107 kişi idari bölümde, 87 kişi ise klinik bölümdedir. Bu verilere göre araştırmaya katılanların %55,2'ini idari bölüm çalışanları, %44,8'i ise klinik bölüm çalışanları oluşturmaktadır.

Ankete katılan çalışanların %22,7'si 1 yıl ve altı, %32,5'ini 1 yıl ile 5 yıl altı, %24,2'si 5 ile 10 yıl altı, %20,6'sı 10 yıl üzeri mesleki tecrübeye sahiptir.

Ankete katılan çalışanların %51'inin aylık geliri 2000 TL ve altında, %49'unun 2001 TL ve üzerindedir.

Tablo 12
Örnekleme Ait Demografik Bulgular 2

	N	En Küçük	En Yüksek	Ortalama
Yaşınız	194	18	55	28,25
Meslekteki toplam çalışma yılınız	194	0	30	6,71
Şu anki kurumda çalışma yılınız	194	0	24	3,16

Ankete katılan çalışanların yaş ortalaması 28,25 olup en küçük yaş 18, en büyük ise 55 yaşındadır.

Ankete katılan çalışanların meslekte çalışma yılları ortalaması yaklaşık 7 yıldır. Şu anki kurumlarında çalışma yılı ortalaması ise 3 yıldan fazladır.

3.2.1. Betimleyici İstatistikler ve Normallik Testi

Verilerin normal dağılıma sahip olup olmadığının belirlenebilmesi için Basıklık (Skewness) ve Çarpıklık (Kurtosis) değerleri incelenmiştir. Bu değerlerin - 2.0 ile +2.0 arasında olması verilerin normal dağıldığını göstermektedir.¹⁹⁴

Tablo 13
Normallik Testi

Ölçek Boyutu	N	Ortalama	Std.Sapma	Basıklık	Çarpıklık
İklimsel Etik	194	3,78	1,53	-0,223	-0,716
İletişimsel Etik	194	3,84	1,58	-0,318	-0,827
Davranışsal Etik	194	4,04	1,50	-0,373	-0,780
Karar Vermede Etik	194	4,21	1,50	-0,685	0,199
Dağıtım Adaleti	194	3,06	1,64	0,338	-1,042
İşlemsel Adalet	194	3,39	1,58	0,113	-0,838
Etkileşimsel Adalet	194	3,75	1,52	-0,224	-0,801

Tablo 13'te görüldüğü üzere tüm değişkenlerin basıklık değerleri - 0,685 ile 0,338; çarpıklık değerleri ise - 1,042 ile 0,199 aralığında değişmektedir. Bu sonuçlar verinin normal dağılıma sahip olduğunu göstermektedir.

¹⁹⁴ George D. and Mallery P, SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference 17.0 Update, 10th Edition, Pearson, Boston, 2010.

Tablo 14
Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet Puanlarının Cinsiyete Göre T Testi Sonuçları

	Cinsiyet	N	Ortalama	Std.Sapma	t	p
İklimsel Etik	Kadın	136	3,85	1,21	1,24	0,22
	Erkek	58	3,61	1,32		
İletişimsel Etik	Kadın	136	3,91	1,37	1,01	0,31
	Erkek	58	3,69	1,46		
Davranışsal Etik	Kadın	136	4,12	1,31	1,27	0,21
	Erkek	58	3,85	1,42		
Karar Vermede Etik	Kadın	136	4,25	1,17	0,76	0,45
	Erkek	58	4,11	1,23		
Etik Liderlik	Kadın	136	4,01	1,19	1,15	0,25
	Erkek	58	3,79	1,28		
Dağıtım Adaleti	Kadın	136	3,09	1,44	0,56	0,58
	Erkek	58	2,96	1,61		
İşlemsel Adalet	Kadın	136	3,44	1,36	0,75	0,45
	Erkek	58	3,27	1,42		
Etkileşimsel Adalet	Kadın	136	3,82	1,32	1,2	0,23
	Erkek	58	3,57	1,46		
Örgütsel Adalet	Kadın	136	3,5	1,23	0,96	0,34
	Erkek	58	3,31	1,4		

Tablo 14'teki değerler incelendiğinde cinsiyet değişkeni ile etik liderlik ve alt boyutları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir ($p>0,05$). Cinsiyet değişkeni ile örgütsel adalet ve alt boyutları arasında da anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir ($p>0,05$).

Tablo 15
Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet Puanlarının Medeni Duruma Göre T Testi Sonuçları

	Medeni Durum	N	Ortalama	Std.Sapma	t	p
İklimsel Etik	Bekar	124	3,70	1,26	-1,17	0,25
	Evli	70	3,92	1,21		
İletişimsel Etik	Bekar	124	3,82	1,38	-0,34	0,74
	Evli	70	3,89	1,45		
Davranışsal Etik	Bekar	124	4,01	1,35	-0,49	0,62
	Evli	70	4,10	1,34		
Karar Vermede Etik	Bekar	124	4,11	1,23	-1,56	0,12
	Evli	70	4,39	1,09		
Etik Liderlik	Bekar	124	3,89	1,22	-0,85	0,40
	Evli	70	4,04	1,21		
Dağıtım Adaleti	Bekar	124	2,99	1,46	-0,77	0,44
	Evli	70	3,16	1,55		
İşlemsel Adalet	Bekar	124	3,32	1,42	-0,87	0,38
	Evli	70	3,50	1,31		
Etkileşimsel Adalet	Bekar	124	3,72	1,39	-0,31	0,76
	Evli	70	3,79	1,33		
Örgütsel Adalet	Bekar	124	3,40	1,28	-0,67	0,51
	Evli	70	3,53	1,28		

Tablo 15'teki değerler incelendiğinde medeni durum değişkeni ile etik liderlik ve alt boyutları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir ($p>0,05$). Medeni durum değişkeni ile örgütsel adalet ve alt boyutları arasında da anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir ($p>0,05$).

Tablo 16
Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet Puanlarının Eğitim Durumuna Göre T Testi Sonuçları

	Eğitim Durumu	N	Ortalama	Std.Sapma	t	p
İklimsel Etik	Lisans mezunu olmayan	133	3,83	1,18	0,844	0,4
	Lisans mezunu olan	61	3,67	1,37		
İletişimsel Etik	Lisans mezunu olmayan	133	3,92	1,38	1,147	0,253
	Lisans mezunu olan	61	3,67	1,45		
Davranışsal Etik	Lisans mezunu olmayan	133	4,12	1,34	1,148	0,253
	Lisans mezunu olan	61	3,88	1,35		
Karar Vermede Etik	Lisans mezunu olmayan	133	4,23	1,21	0,32	0,75
	Lisans mezunu olan	61	4,17	1,12		
Etik Liderlik	Lisans mezunu olmayan	133	4,00	1,19	0,989	0,324
	Lisans mezunu olan	61	3,82	1,27		
Dağıtım Adaleti	Lisans mezunu olmayan	133	3,09	1,56	0,549	0,584
	Lisans mezunu olan	61	2,97	1,33		
İşlemsel Adalet	Lisans mezunu olmayan	133	3,41	1,37	0,351	0,726
	Lisans mezunu olan	61	3,34	1,41		
Etkileşimsel Adalet	Lisans mezunu olmayan	133	3,78	1,34	0,515	0,607
	Lisans mezunu olan	61	3,67	1,44		
Örgütsel Adalet	Lisans mezunu olmayan	133	3,48	1,28	0,526	0,6
	Lisans mezunu olan	61	3,37	1,29		

Tablo 16'daki değerler incelendiğinde eğitim durumu değişkeni ile etik liderlik ve alt boyutları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir ($p>0,05$). Eğitim durumu değişkeni ile örgütsel adalet ve alt boyutları arasında da anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir ($p>0,05$).

Tablo 17
Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet Puanlarının Çalışlam Bölüme Göre T Testi Sonuçları

	Bölüm	N	Ortalama	Std.Sapma	t	p
İklimsel Etik	İdari	107	3,82	1,23	0,42	0,68
	Klinik	87	3,74	1,27		
İletişimsel Etik	İdari	107	4,03	1,37	2,09	0,04
	Klinik	87	3,61	1,40		
Davranışsal Etik	İdari	107	4,14	1,34	1,19	0,24
	Klinik	87	3,91	1,34		
Karar Vermede Etik	İdari	107	4,32	1,18	1,43	0,16
	Klinik	87	4,08	1,18		
Etik Liderlik	İdari	107	4,06	1,19	1,48	0,14
	Klinik	87	3,80	1,24		
Dağıtım Adaleti	İdari	107	3,03	1,52	-0,27	0,79
	Klinik	87	3,09	1,46		
İşlemsel Adalet	İdari	107	3,38	1,40	-0,08	0,93
	Klinik	87	3,40	1,36		
Etkileşimsel Adalet	İdari	107	3,89	1,39	1,66	0,10
	Klinik	87	3,57	1,33		
Örgütsel Adalet	İdari	107	3,50	1,28	0,64	0,52
	Klinik	87	3,38	1,29		

Tablo 17'deki değerler incelendiğinde bölüm değişkeni ile etik liderliğin alt boyutu olan iletişimsel liderlik arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir ($p < 0,05$; $p = 0,04$). Bölüm değişkeni ile etik liderlik ve diğer alt boyutları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir ($p > 0,05$). Bölüm değişkeni ile örgütsel adalet ve alt boyutları arasında da anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir ($p > 0,05$).

Tablo 18
Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet Puanlarının Ücret Değişkenine Göre T Testi
Sonuçları

	Ücret	N	Ortalama	Std.Sapma	t	p
İklimsel Etik	2000 TL ve altı	99	3,60	1,18	-2,157	0,032
	2001 TL ve üzeri	95	3,98	1,28		
İletişimsel Etik	2000 TL ve altı	99	3,79	1,34	-0,589	0,556
	2001 TL ve üzeri	95	3,90	1,46		
Davranışsal Etik	2000 TL ve altı	99	4,04	1,34	-0,021	0,984
	2001 TL ve üzeri	95	4,04	1,35		
Karar Vermede Etik	2000 TL ve altı	99	4,11	1,20	-1,17	0,243
	2001 TL ve üzeri	95	4,31	1,17		
Etik Liderlik	2000 TL ve altı	99	3,86	1,16	-1,017	0,311
	2001 TL ve üzeri	95	4,03	1,27		
Dağıtım Adaleti	2000 TL ve altı	99	2,96	1,49	-0,853	0,395
	2001 TL ve üzeri	95	3,15	1,49		
İşlemsel Adalet	2000 TL ve altı	99	3,22	1,38	-1,732	0,085
	2001 TL ve üzeri	95	3,56	1,36		
Etkileşimsel Adalet	2000 TL ve altı	99	3,69	1,37	-0,588	0,557
	2001 TL ve üzeri	95	3,81	1,37		
Örgütsel Adalet	2000 TL ve altı	99	3,35	1,26	-1,083	0,28
	2001 TL ve üzeri	95	3,55	1,30		

Araştırma bulgularına göre ücret değişkeni ile iklimsel etik arasında anlamlı bir farklılık vardır. ($p < 0,05$)

Tablo 18'deki değerler incelendiğinde ücret değişkeni ile etik liderlik ve alt boyutları olan iletişimsel etik, davranışsal etik ve karar vermede etik arasında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir ($p > 0,05$). Ücret değişkeni ile örgütsel adalet ve alt boyutları arasında da anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir ($p > 0,05$).

3.2.2. Araştırma Soruları Bulguları

Tablo 19
Yaş İle Etik Liderlik ve Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon Analizi

	Yaşınız	İklimsel Etik	İletişimsel Etik	Davranışsal Etik	Karar Vermede Etik	Etik Liderlik
Yaşınız	1					
İklimsel Etik	0,038	1				
İletişimsel Etik	-0,059	,858**	1			
Davranışsal Etik	-0,092	,789**	,862**	1		
Karar Vermede Etik	-0,006	,741**	,775**	,838**	1	
Etik Liderlik	-0,035	,919**	,962**	,934**	,883**	1
	** p< 0.01					

Yapılan korelasyon analiz sonucuna göre hastanede çalışanların yaşları ile etik liderlik davranış algıları ve etik liderlik davranış algılarının alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir.

Tablo 20
Yaş İle Örgütsel Adalet ve Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon Analizi

	Yaşınız	Dağıtım Adaleti	İşlemsel Adalet	Etkileşimsel Adalet	Örgütsel Adalet
Yaşınız	1				
Dağıtım Adaleti	-0,072	1			
İşlemsel Adalet	-0,071	,755**	1		
Etkileşimsel Adalet	-0,071	,697**	,784**	1	
Örgütsel Adalet	-0,078	,883**	,917**	,930**	1
	** p< 0.01				

Yapılan korelasyon analiz sonucuna göre hastane çalışanlarının yaşları ile örgütsel adalet algıları ve örgütsel adalet algılarının alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir.

Tablo 21
Meslekte Çalışma Yılı İle Etik Liderlik ve Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon Analizi

	Meslekteki Toplam Çalışma Yılı	İklimsel Etik	İletişimsel Etik	Davranışsal Etik	Karar Vermede Etik	Etik Liderlik
Meslekteki Toplam Çalışma Yılı	1					
İklimsel Etik	0,08	1				
İletişimsel Etik	-0,009	,858**	1			
Davranışsal Etik	-0,038	,789**	,862**	1		
Karar Vermede Etik	0,037	,741**	,775**	,838**	1	
Etik Liderlik	0,015	,919**	,962**	,934**	,883**	1
	** p< 0.01					

Yapılan korelasyon analiz sonucuna göre hastane çalışanlarının meslekteki toplam çalışma yılları ile etik liderlik davranış algıları ve etik liderlik davranış algılarının alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir.

Tablo 22
Meslekte Toplam Çalışma Yılı İle Örgütsel Adalet ve Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon Analizi

	Meslekteki Toplam Çalışma Yılı	Dağıtım Adaleti	İşlemsel Adalet	Etkileşimsel Adalet	Örgütsel Adalet
Meslekteki Toplam Çalışma Yılı	1				
Dağıtım Adaleti	-0,073	1			
İşlemsel Adalet	-0,046	,755**	1		
Etkileşimsel Adalet	-0,025	,697**	,784**	1	
Örgütsel Adalet	-0,05	,883**	,917**	,930**	1
	** p< 0.01				

Yapılan korelasyon analiz sonucuna göre hastane çalışanlarının meslekteki toplam çalışma yılları ile örgütsel adalet algıları ve örgütsel adalet algılarının alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir.

Tablo 23
Şu Anki Kurumda Çalışma Yılı İle Etik Liderlik ve Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon Analizi

	Şu Anki Kurumda Çalışma Yılı	İklimsel Etik	İletişimsel Etik	Davranışsal Etik	Karar Vermede Etik	Etik Liderlik
Şu Anki Kurumda Çalışma Yılı	1					
İklimsel Etik	0,046	1				
İletişimsel Etik	-0,016	,858**	1			
Davranışsal Etik	-0,027	,789**	,862**	1		
Karar Vermede Etik	-0,01	,741**	,775**	,838**	1	
Etik Liderlik	-0,003	,919**	,962**	,934**	,883**	1
	** p< 0.01					

Yapılan korelasyon analiz sonucuna göre hastane çalışanlarının şu anki kurumda çalışma yılları ile etik liderlik davranış algıları ve etik liderlik davranış algılarının alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir.

Tablo 24
Şu Anki Kurumda Çalışma Yılı İle Örgütsel Adalet ve Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon Analizi

	Şu Anki Kurumda Çalışma Yılı	Dağıtım Adaleti	İşlemsel Adalet	Etkileşimsel Adalet	Örgütsel Adalet
Şu Anki Kurumda Çalışma Yılı	1				
Dağıtım Adaleti	-0,01	1			
İşlemsel Adalet	0	,755**	1		
Etkileşimsel Adalet	0,007	,697**	,784**	1	
Örgütsel Adalet	0	,883**	,917**	,930**	1
	** p< 0.01				

Yapılan korelasyon analiz sonucuna göre çalışanların şu anki kurumda çalışma yılları ile örgütsel adalet algıları ve örgütsel adalet algılarının alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir.

Tablo 25
Değişkenler Arası İlişkilere Yönelik Korelasyon Analizi Sonuçları

	İklimsel Etik	İletişimsel Etik	Davranışsal Etik	Karar Vermede Etik	Etik Liderlik	Dağıtım Adaleti	İşlemsel Adalet	Etkileşimsel Adalet	Örgütsel Adalet
İklimsel Etik	1								
İletişimsel Etik	0,858**	1							
Davranışsal Etik	0,789**	0,862**	1						
Karar Vermede Etik	0,741**	0,775**	0,838**	1					
Etik Liderlik	0,919**	0,962**	0,934**	0,883**	1				
Dağıtım Adaleti	0,555**	0,567**	0,605**	0,537**	0,609**	1			
İşlemsel adalet	0,642**	0,609**	0,689**	0,619**	0,683**	0,755**	1		
Etkileşimsel Adalet	0,724**	0,772**	0,821**	0,693**	0,812**	0,697**	0,784**	1	
Örgütsel Adalet	0,713**	0,728**	0,788**	0,685**	0,783**	0,883**	0,917**	0,930**	1

** p<0,01 düzeyinde anlamlıdır.

Korelasyon analizi bulgularına göre, etik liderlik alt boyutları olan iklimsel, iletişimsel, davranışsal ve karar vermede etik arasında anlamlı ve pozitif ilişki olduğu görülmüştür (p<0.01). En yüksek korelasyon ilişkisinin iletişimsel ve iklimsel etik boyutları arasında olduğu tespit edilmiştir (p<0.01).

Korelasyon analizi bulgularına göre, örgütsel adaletin alt boyutları olan dağıtım, işlemsel ve etkileşimsel adalet arasında anlamlı ve pozitif ilişki olduğu görülmüştür (p<0.01). En yüksek korelasyon ilişkisinin işlemsel ve etkileşimsel adalet boyutları arasında olduğu tespit edilmiştir (p<0.01).

Örgütsel adaletin alt boyutu olan dağıtım adaleti ile iklimsel, iletişimsel, davranışsal ve karar vermede etik arasında anlamlı ve pozitif ilişki olduğu; işlemsel adalet ile iklimsel, iletişimsel, davranışsal ve karar vermede etik arasında anlamlı ve pozitif ilişki olduğu, etkileşimsel adalet ile iklimsel, iletişimsel, davranışsal ve karar vermede etik arasında anlamlı ve pozitif ilişki olduğu tespit edilmiştir. Yani, bireylerin etik liderlik algısı arttıkça dağıtım, işlemsel ve etkileşimsel adalet algılarının artacağı söylenebilir.

Aynı zamanda, çalışanların etik liderlik davranış algıları ile örgütsel adalet algıları arasında 0,783 birimlik bir ilişki bulunmaktadır. Buradan da yöneticilerin etik liderlik davranışlarının, çalışanların örgütsel adalet algıları ile ilişkisi olduğunu söyleyebiliriz. Yani, bireylerin etik liderlik algısı arttıkça örgütsel adalet algısının artacağı söylenebilir.

Korelasyon analizi bulgularına göre, etik liderlik ile alt boyutları olan iklimsel ($r=0,919$), iletişimsel ($r=0,962$), davranışsal ($r=0,934$) ve karar vermede etik ($r=0,883$) arasında pozitif yönde ve çok yüksek düzey ilişki olduğu görülmüştür ($p<0.01$). En yüksek korelasyon ilişkisinin iletişimsel ($r=0,962$) ve iklimsel ($r=0,919$) etik boyutları arasında olduğu tespit edilmiştir ($p<0.01$). Korelasyon analizi bulgularına göre, örgütsel adaletin alt boyutları olan dağıtım ($r=0,883$), işlemsel ($r=0,917$) ve etkileşimsel ($r=0,930$) adalet arasında pozitif yönde ve çok yüksek düzey ilişki olduğu görülmüştür ($p<0.01$). En yüksek korelasyon ilişkisinin işlemsel ($r=0,917$) ve etkileşimsel ($r=0,930$) adalet boyutları arasında olduğu tespit edilmiştir ($p<0.01$). Örgütsel adaletin alt boyutu olan dağıtım adaleti ile; iklimsel ($r=0,555$), iletişimsel ($r=0,567$) ve karar vermede etik ($r=0,537$) arasında pozitif yönde ve orta düzey, davranışsal etik ($r=0,605$) arasında ise pozitif yönde ve yüksek düzey ilişki olduğu görülmüştür. İşlemsel adalet ile; iklimsel ($r=0,642$), iletişimsel ($r=0,609$), davranışsal ($r=0,689$) ve karar vermede etik ($r=0,619$) arasında pozitif yönde ve orta düzey ilişki olduğu görülmüştür. Etkileşimsel adalet ile; iklimsel ($r=0,724$), iletişimsel ($r=0,772$) ve karar vermede etik ($r=0,693$) arasında pozitif yönde ve yüksek düzey, davranışsal etik ($r=0,821$) arasında pozitif yönde ve çok yüksek düzey ilişki olduğu görülmüştür. Yani, bireylerin etik liderlik algısı arttıkça dağıtım, işlemsel ve etkileşimsel adalet algılarının artacağı söylenebilir.

3.2.3. Hipotezlere İlişkin Bulgular

Tablo 26
Etik Liderlik Alt Boyutlarının Dağıtım Adaleti Algısı Üzerindeki Etkisi
Regresyon Analizi Sonuçları

	St. Beta	R2	R2	F-testi	p	t-testi	P
			Değişim				
Dağıtım Adaleti		0,619	0,383	29,373	0,001		
İklimsel Etik	0,177					1,546	0,124
İletişimsel Etik	0,043					0,312	0,756
Davranışsal Etik	0,392					2,939	0,004
Karar Vermede Etik	0,043					0,401	0,689

Dağıtım adaleti ile iklimsel, iletişimsel, davranışsal ve karar vermede etik değişkenlerinin oluşturduğu modelin bir bütün olarak anlamlı olduğu ($F=29,373$, $P=0.001$) tespit edilmiştir. Etik liderlik özelliklerinin alt boyutları, dağıtım adaletindeki değişimin %61,9'unu açıklamaktadır. Etik liderlik boyutlarından sadece davranışsal etik boyutunun dağıtım adaleti üzerinde anlamlı etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir ($p=0,004$).

Tablo 27
Etik Liderlik Alt Boyutlarının İşlemsel Adalet Algısı Üzerindeki Etkisi
Regresyon Analizi Sonuçları

	St. Beta	R2	R2	F-testi	p	t-testi	P
			Değişim				
İşlemsel Adalet		0,713	0,508	48,818	0,001		
İklimsel Etik	0,331					3,234	0,001
İletişimsel Etik	-0,189					-1,538	0,126
Davranışsal Etik	0,52					4,363	0,001
Karar Vermede Etik	0,085					0,879	0,381

İşlemsel adalet ile iklimsel, iletişimsel, davranışsal ve karar vermede etik değişkenlerinin oluşturduğu modelin bir bütün olarak anlamlı olduğu ($F=48,818$, $P=0.001$) tespit edilmiştir. Etik liderlik özelliklerinin alt boyutları işlemsel adalettaki değişimin %71,3'ünü açıklamaktadır. Etik liderlik boyutlarından davranışsal etik boyutu

(p=0,001) ve iklimsel etik boyutunun (p=0,001) işlemsel adalet üzerinde anlamlı etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 28
Etik Liderlik Alt Boyutlarının Etkileşimsel Adalet Algısı Üzerindeki Etkisi
Regresyon Analizi Sonuçları

	St. Beta	R2	R2	F-testi	p	t-testi	P
			Değişim				
Etkileşimsel Adalet		0,834	0,695	107,542	0,001		
İklimsel Etik	0,135					1,668	0,097
İletişimsel Etik	0,167					1,728	0,086
Davranışsal Etik	0,612					6,521	0,001
Karar Vermede Etik	-0,05					-0,652	0,515

Etkileşimsel adalet ile iklimsel, iletişimsel, davranışsal ve karar vermede etik değişkenlerinin oluşturduğu modelin bir bütün olarak anlamlı olduğu (F=107,542 P=0.001) tespit edilmiştir. Etik liderlik özelliklerinin alt boyutları etkileşimsel adalettaki değişimin %83,4'ünü açıklamaktadır. Etik liderlik boyutlarından sadece davranışsal etik boyutunun (p=0,001) etkileşimsel adalet üzerinde anlamlı etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 29
Hipotez Analiz Sonuçları

İLERİ SÜRÜLEN HİPOTEZLER	KABUL VEYA RED DURUMU
Hipotez 1: Çalışanların etik liderlik davranış algısı ve alt boyutları ile örgütsel adalet algıları ve alt boyutları arasında ilişki vardır.	KABUL
Hipotez 1_{1a}: Çalışanların iklimsel etik algısı ile dağıtım adaleti algısı arasında ilişki vardır.	KABUL
Hipotez 1_{1b}: Çalışanların iklimsel etik algısı ile işlemsel adalet algısı arasında ilişki vardır.	KABUL
Hipotez 1_{1c}: Çalışanların iklimsel etik algısı ile etkileşimsel adalet algısı arasında ilişki vardır.	KABUL
Hipotez 1_{2a}: Çalışanların iletişimsel etik algısı ile dağıtım adaleti algısı arasında ilişki vardır.	KABUL
Hipotez 1_{2b}: Çalışanların iletişimsel etik algısı ile işlemsel adalet algısı arasında ilişki vardır.	KABUL
Hipotez 1_{2c}: Çalışanların iletişimsel etik algısı ile etkileşimsel adalet algısı arasında ilişki vardır.	KABUL
Hipotez 1_{3a}: Çalışanların davranışsal etik algısı ile dağıtım adaleti algısı arasında ilişki vardır.	KABUL
Hipotez 1_{3b}: Çalışanların davranışsal etik algısı ile işlemsel adalet algısı arasında ilişki vardır.	KABUL
Hipotez 1_{3c}: Çalışanların davranışsal etik algısı ile etkileşimsel adalet algısı arasında ilişki vardır.	KABUL

Hipotez 14a: Çalışanların karar vermede etik algısı ile dağıtım adaleti algısı arasında ilişki vardır.	KABUL
Hipotez 14b: Çalışanların karar vermede etik algısı ile işlemsel adalet algısı arasında ilişki vardır.	KABUL
Hipotez 14c: Çalışanların karar vermede etik algısı ile etkileşimsel adalet algısı arasında ilişki vardır.	KABUL
Hipotez 2: Çalışanların etik liderlik davranış algısı ve alt boyutlarının örgütsel adalet algısı ve alt boyutlarına etkisi vardır.	KABUL
Hipotez 21a: Çalışanların iklimsel etik algısının dağıtım adaleti algısına etkisi vardır.	RED
Hipotez 21b: Çalışanların iklimsel etik algısının işlemsel adalet algısına etkisi vardır.	KABUL
Hipotez 21c: Çalışanların iklimsel etik algısının etkileşimsel adalet algısına etkisi vardır.	RED
Hipotez 22a: Çalışanların iletişimsel etik algısının dağıtım adaleti algısına etkisi vardır.	RED
Hipotez 22b: Çalışanların iletişimsel etik algısının işlemsel adalet algısına etkisi vardır.	RED
Hipotez 22c: Çalışanların iletişimsel etik algısının etkileşimsel adalet algısına etkisi vardır.	RED
Hipotez 23a: Çalışanların davranışsal etik algısının dağıtım adaleti algısına etkisi vardır.	KABUL
Hipotez 23b: Çalışanların davranışsal etik algısının işlemsel adalet algısına etkisi vardır.	KABUL

Hipotez 23c: Çalışanların davranışsal etik algısının etkileşimsel adalet algısına etkisi vardır.	KABUL
Hipotez 24a: Çalışanların karar vermede etik algısının dağıtım adaleti algısına etkisi vardır.	RED
Hipotez 24b: Çalışanların karar vermede etik algısının işlemsel adalet algısına etkisi vardır.	RED
Hipotez 24c: Çalışanların karar vermede etik algısının etkileşimsel adalet algısına etkisi vardır.	RED

TARTIŞMA

Etik liderlik ve örgütsel adalet konuları günümüzde oldukça fazla araştırma yapılan alanlardan biridir. İş yerlerinde insan faktörünün daha da önem kazanması ile araştırmacılar tarafından özellikle tercih edilmektedir. Genel olarak araştırmalara baktığımızda özellikle eğitim sektöründeki çalışmaları kapsamaktadır. Çalışmamıza benzer olarak sağlık kurumunda gerçekleştirilen araştırma sayısı oldukça azdır.

Uğurlu tarafından eğitim sektöründe yapılan bir çalışmada, yöneticilerin etik liderlik davranışı ile örgütsel adalet değişkenleri arasında yüksek ve olumlu ilişki olduğu bulunmuştur. Yöneticilerin etik liderlik davranışının iletişimsel etik, karar vermede etik, iklimsel etik ve davranışsal etik boyutları ile örgütsel adalet arasında da anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Yöneticilerin etik liderlik davranışı ve örgütsel adalet arasındaki ilişkiye göre etik liderlik, örgütsel adaletin önemli bir açıklayıcısıdır. Yöneticilerin etik davranışları genel olarak örgütsel adaleti etkilemektedir.

Uğurlu tarafından gerçekleştirilen çalışmada yöneticilerin etik liderlik davranış alt boyutlarının örgütsel adalet alt 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 edilmiştir. Öğretmenlerin okulun genel ilişki biçimini algılayışı sadece yöneticilerin davranışlarına indirgenemez. Bu nedenle bu araştırma sonucunda iklimsel etiğin dağıtımsal adaleti açıklamaması anlamlı görülebilir denmiştir. Çünkü dağıtımsal adalet yöneticilerin öğretmenlere ödül, ceza gibi dağıtımına 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 yöneticilerin etik liderlik

davranışlarının etkileşimsel adaleti açıklamadığı görülmektedir. Bu durum araştırmacı tarafından beklenmeyen bir sonuç olarak görülmektedir.¹⁹⁵

Turhan'ın genel ve mesleki lise yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının, okullardaki sosyal adalet üzerindeki etkisini incelemek amacıyla yaptığı çalışmasında ise şu sonuca varılmıştır: öğretmenlerin görev yaptıkları okullarda sosyal adaletin algılanma düzeyi ile okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarını gösterme düzeyleri arasında yüksek düzeyde bir ilişki bulunmuştur. Yani okul yöneticileri, ne derece etik liderlik davranışlarını iyi gösterirlerse, öğretmenlerin sosyal adaletin algılanma düzeyine ilişkin görüşleri de o derece olumlu olmaktadır.¹⁹⁶

Etik liderliğin örgütsel adalet üzerine etkisini kamu hastanesinde ölçen bir çalışmada; örgütsel adalet alt boyutları arasındaki korelasyonlar olumlu yönde ve orta düzeyde bulunmuştur ($0,553 \leq r \leq 0,493$).¹⁹⁷ Bizim çalışmamızda ise örgütsel adaletin alt boyutları arasında pozitif yönde ve yüksek düzey ilişkisi olduğu görülmüştür ($0,697 \leq r \leq 0,784$). Aynı çalışmada örgütsel adalet alt boyutlarından dağıtım adaleti ve etkileşimsel adaletin etik liderlik ile olan korelasyonları pozitif yönde ve orta düzeyde iken işlemsel adalet boyutu ile olan korelasyonları pozitif yönde ve zayıf düzeydedir ($0,459 \leq r \leq 0,297$).¹⁹⁸ Bizim çalışmamızda ise örgütsel adaletin alt boyutlarından dağıtım adaleti ($r=0,609$) ve işlemsel adaletin ($r=0,683$) etik liderlik ile olan korelasyonları pozitif yönde yüksek düzeyde iken etkileşimsel adaletin ($r=0,812$) etik liderlik ile olan korelasyonu pozitif yönde ve çok yüksek düzeydedir.

Başka bir çalışmada ise etik liderlik alt boyutlarının kendi aralarındaki korelasyonları ($0,817 \leq r \leq 0,903$) pozitif yönde ve çok yüksek düzeydedir.¹⁹⁹ Bizim çalışmamızda da etik liderlik alt boyutları arasında pozitif yönde ve yüksek düzey ilişkisi olduğu görülmüştür ($0,741 \leq r \leq 0,858$). Aynı çalışmada örgütsel adalet alt boyutlarının kendi aralarındaki korelasyonları ($0,740 \leq r \leq 0,816$) pozitif yönde ve yüksek

¹⁹⁵ Uğurlu, 2009, s.174-176.

¹⁹⁶ Turhan, 2008, s.215.

¹⁹⁷ Cuma Songur, Özlem Özer, Deniz Say Şahin, Etik Liderliğin Örgütsel Adalet Algısı Üzerine Etkisi: Bir Kamu Hastanesinde Uygulama, **Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi**, 2017, 20(4), s.445-456.

¹⁹⁸ Songur, 2017, s.445-456.

¹⁹⁹ Ümit Çıraklı, Özgür Uğurluoğlu, Fatih Şantaş, Yusuf Çelik, Etik Liderlik Davranışlarının Örgütsel Adalet Üzerindeki Etkisi: Hastanede Bir Uygulama, **İşletme Bilimi Dergisi**, 2014, 2(2), s.53-69.

düzyededir.²⁰⁰ Bizim çalışmamızda da örgütsel adaletin alt boyutları arasında pozitif yönde ve yüksek düzey ilişki olduğu görülmüştür ($0,697 \leq r \leq 0,784$). Yine aynı çalışmada etik liderlik alt boyutlarının örgütsel adalet alt boyutları ile korelasyonları ise ($0,586 \leq r \leq 0,729$) istatiksels olarak anlamlı, aynı yönde, orta ve yüksek düzeydedir.²⁰¹ Yaptığımız araştırmada ise etik liderlik alt boyutlarının örgütsel adalet alt boyutları ile korelasyonları ($0,555 \leq r \leq 0,772$) istatiksels olarak anlamlı, aynı yönde, orta ve yüksek düzeydedir. Aynı zamanda, yaptığımız araştırmada davranışsal etik ile etkileşimsel adalet ($r=0,821$) arasındaki ilişki ise oldukça yüksek düzeydedir.

Bizim çalışmamızda dağıtım adaleti ile iklimsel, iletişimsel, davranışsal ve karar vermede etik değişkenlerinin oluşturduğu modelin bir bütün olarak anlamlı olduğu ($F=29,373$, $P=0.001$) tespit edilmiştir. Etik liderlik özelliklerinin alt boyutları dağıtım adaletindeki değişimin %61,9'unu açıklamaktadır. Etik liderlik boyutlarından sadece davranışsal etik boyutunun dağıtım adaleti üzerinde anlamlı etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir ($p=0,004$). İşlemsel adalet ile iklimsel, iletişimsel, davranışsal ve karar vermede etik değişkenlerinin oluşturduğu modelin bir bütün olarak anlamlı olduğu ($F=48,818$, $P=0.001$) tespit edilmiştir. Etik liderlik özelliklerinin alt boyutları işlemsel adaletteki değişimin %71,3'ünü açıklamaktadır. Etik liderlik boyutlarından davranışsal etik boyutu ($p=0,001$) ve iklimsel etik boyutunun ($p=0,001$) işlemsel adalet üzerinde anlamlı etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Etkileşimsel adalet ile iklimsel, iletişimsel, davranışsal ve karar vermede etik değişkenlerinin oluşturduğu modelin bir bütün olarak anlamlı olduğu ($F=107,542$ $P=0.001$) tespit edilmiştir. Etik liderlik özelliklerinin alt boyutları etkileşimsel adaletteki değişimin %83,4'ünü açıklamaktadır. Etik liderlik boyutlarından sadece davranışsal etik boyutunun ($p=0,001$) etkileşimsel adalet üzerinde anlamlı etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

Songur, kamu hastanesinde yapılan araştırmasında etik liderliğe ilişkin algının dağıtım adaleti üzerindeki etkisini incelemiştir. Etik liderlik, dağıtım adaleti algısındaki toplam varyansın %21,1'ini açıklamaktadır. Regresyon katsayısının anlamlılığına ilişkin T-testi sonuçları incelendiğinde, katılımcıların etik liderliğe ilişkin algılarının

²⁰⁰ Çıraklı, 2014, s.53-69.

²⁰¹ Çıraklı, 2014, s.53-69.

yükselmesinin dağıtım adaleti algılarını istatistiksel olarak arttırdığı bulunmuştur (t=8,043; p<0,001). Ayrıca standardize edilmiş regresyon katsayısı ise $\beta=0,459$ şeklindedir.²⁰² Yapmış olduğumuz araştırmada da dağıtımsal adalet ile iklimsel, iletişimsel, davranışsal ve karar vermede etik değişkenlerinin oluşturduğu modelin bir bütün olarak anlamlı olduğu (F=29,373, P=0.001) tespit edilmiştir. Etik liderlik özelliklerinin alt boyutları dağıtımsal adaletteki değişimin %61,9'unu açıklamaktadır. Katılımcıların etik liderliğe ilişkin algılarının yükselmesi dağıtım adaleti algılarını istatistiksel olarak arttırmaktadır. Songür'un çalışması ve bizim çalışmamız birbirini destekler durumdadır.

Songür'un çalışmasında etik liderlik davranışının işlemsel adalet algısı üzerine etkisini ölçmek için yürütülen regresyon analizi sonucuna göre etik liderliğin işlemsel adalet algısındaki toplam varyansın %8,8'ini açıkladığı görülmektedir. Analiz sonuçlarına göre katılımcıların etik liderliğe ilişkin algılarının yükselmesi işlemsel adalet algılarını istatistiksel olarak arttırmaktadır (t=4,837; p<0.001). Standardize edilmiş regresyon katsayısı ise $\beta=0,297$ şeklindedir.²⁰³ Çalışmamızda da işlemsel adalet ile iklimsel, iletişimsel, davranışsal ve karar vermede etik değişkenlerinin oluşturduğu modelin bir bütün olarak anlamlı olduğu (F=48,818, P=0.001) tespit edilmiştir. Etik liderlik özelliklerinin alt boyutları işlemsel adaletteki değişimin %71,3'ünü açıklamaktadır. Analiz sonuçlarına göre katılımcıların etik liderliğe ilişkin algılarının yükselmesi işlemsel adalet algılarını istatistiksel olarak arttırmaktadır. Araştırmalar birbirini destekler durumdadır.

Yine Songür'un araştırmasında etik liderlik davranışının etkileşimsel adalet algısı üzerine etkisini ölçmek için yürütülen regresyon analizi sonucuna göre ise etik liderliğin etkileşimsel adalet algısındaki toplam varyansın %21,1'ini açıkladığı görülmektedir. Analiz sonuçlarına göre katılımcıların etik liderliğe ilişkin algılarının yükselmesi etkileşimsel adalet algılarını istatistiksel olarak arttırmaktadır (t=8,041; p<0.001). Standardize edilmiş regresyon katsayısı ise $\beta=0,459$ şeklindedir.²⁰⁴ Yaptığımız araştırmada etkileşimsel adalet ile iklimsel, iletişimsel, davranışsal ve karar vermede etik

²⁰² Songür vd. 2017, s.445-456.

²⁰³ Songür vd. 2017, s.445-456.

²⁰⁴ Songür vd. 2017, s.445-456.

değişkenlerinin oluşturduğu modelin bir bütün olarak anlamlı olduğu ($F=107,542$ $P=0.001$) tespit edilmiştir. Etik liderlik özelliklerinin alt boyutları etkileşimsel adaletteki değişimin %83,4'ünü açıklamaktadır. Analiz sonuçlarına göre katılımcıların etik liderliğe ilişkin algılarının yükselmesi etkileşimsel adalet algılarını istatistiksel olarak arttırmaktadır Araştırmalar birbirini destekler durumdadır.

Çıraklı'nın çalışmasında etik liderlik alt boyutlarının işlemsel adalet üzerindeki etkilerini ortaya koymak üzere yürütülen istatistiksel tahminler anlamlı bulunmuştur ($F=45,850$, $p<0,05$). Etik liderlik alt boyutları hep birlikte işlemsel adalet algısındaki toplam varyansın %47,7'sini açıklamaktadır. İklimsel, iletişimsel ve karar vermede etik, işlemsel adaletle pozitif bir ilişki gösterirken, davranışsal etik negatif bir ilişki göstermektedir.²⁰⁵ Çalışmamızda işlemsel adalet ile iklimsel, iletişimsel, davranışsal ve karar vermede etik değişkenlerinin oluşturduğu modelin bir bütün olarak anlamlı olduğu ($F=48,818$, $P=0.001$) tespit edilmiştir. Etik liderlik özelliklerinin alt boyutları işlemsel adaletteki değişimin %71,3'ünü açıklamaktadır. Analiz sonuçlarına göre katılımcıların etik liderliğe ilişkin algılarının yükselmesi işlemsel adalet algılarını istatistiksel olarak arttırmaktadır. Alt boyutlarıyla incelendiğinde iklimsel, davranışsal ve karar vermede etik işlemsel adaletle pozitif bir ilişki gösterirken, iletişimsel etik negatif bir ilişki göstermektedir.

Yine Çıraklı'nın etik liderlik alt boyutlarının etkileşimsel adalet üzerindeki etkilerini ortaya koymak amacıyla yapılan çoklu regresyon analizine ilişkin istatistiksel tahminler anlamlı bulunmuştur ($F=66,853$, $p<0,05$). Etik liderlik alt boyutları hep birlikte etkileşimsel adaletteki toplam varyansın % 57,1'ini açıklamaktadır. Buna göre, sağlık çalışanlarının; yöneticilerinin iletişimsel etik, davranışsal etik ve karar vermede etik özelliklerini gösterdiğine yönelik algısı artıkça etkileşimsel adalet algılamaları da artmaktadır.²⁰⁶ Yaptığımız araştırmada etkileşimsel adalet ile iklimsel, iletişimsel, davranışsal ve karar vermede etik değişkenlerinin oluşturduğu modelin bir bütün olarak anlamlı olduğu ($F=107,542$ $P=0.001$) tespit edilmiştir. Etik liderlik özelliklerinin alt boyutları etkileşimsel adaletteki değişimin %83,4'ünü açıklamaktadır. Analiz sonuçlarına

²⁰⁵ Çıraklı, 2014, s.53-69.

²⁰⁶ Çıraklı, 2014, s.53-69.

göre katılımcıların etik liderliğe ilişkin algılarının yükselmesi etkileşimsel adalet algılarını istatistiksel olarak artırmaktadır. Araştırmalar birbirini destekler durumdadır.



SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışma, özel sağlık sektöründe çalışanların etik liderlik davranış algılarının örgütsel adalet algıları üzerindeki etkilerini ortaya koymayı amaçlamıştır. Çalışma evrenimiz; toplam 371 çalışandan oluşan, araştırma izni alınan İstanbul Anadolu yakasındaki dört özel hastanedir. Araştırma örneklem sayısı ise 194'tür. Çalışma, zaman kısıtlılığı nedeniyle kolayda örnekleme yöntemi ile gerçekleştirilmiştir.

Araştırmada, daha önceden yapılan çalışmalar doğrultusunda kullanılan etik liderlik ve örgütsel adalet modeli baz alınmıştır. Araştırma modelinde bağımlı ve bağımsız olmak üzere iki temel değişken vardır. Araştırmanın bağımlı değişkenleri; özel hastanede çalışanların örgütsel adalet algıları ve bu algılarının alt boyutları olan dağıtım adaleti, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalettir. Bağımsız değişkenleri ise; özel hastanede çalışanların etik liderlik davranışları ve etik liderlik davranışlarına ilişkin algılarının alt boyutları olan iklimsel etik, iletişimsel etik, davranışsal etik ve karar vermede etikdir.

Çalışmamızda araştırma soruları dışında iki ana hipotez ve bu iki ana hipotez üzerinden alt hipotezler kurulmuştur. Bunlardan 18'i kabul edilirken, 8'i reddedilmiştir.

Araştırma geneline baktığımızda belirlenen araştırma soruları çerçevesinde cinsiyet, medeni durum ve eğitim durumunun etik liderlik davranış algısı ve alt boyutları ve de örgütsel adalet algısı ve alt boyutları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Yani hastanede çalışan personellerin kadın veya erkek olmasına, evli veya bekar olmasına ve de lisans mezunu olup olmamasına yönelik olarak etik liderlik veya örgütsel adalet algıları ve bunların alt boyutlarında anlamlı bir farklılık olmamaktadır.

Araştırmamızda çalışılan bölüm; klinik ve idari şeklinde ikiye ayrılmıştır. Bu ayrım çerçevesinde çalışanların bölüm değişkeni ile sadece etik liderliğin alt boyutu olan iletişimsel liderlik arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Bu doğrultuda, hastanede çalışılan idari ve klinik bölüme göre; çalışanların yöneticilerin iletişimsel etik süreçleri anlamlı farklılık göstermektedir.

Ücret değişkenine baktığımızda ise çalışanların ücretleri 2000 TL ve altı / 2001 TL ve üzeri olarak ikiye ayrıldığında; bu ücret skalasının etik liderlik ve alt boyutlarından

sadece iklimsel etikte anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Yani çalışanların maaşlarının 2000 TL ve altı veya 2001 TL veya üzeri olması ile hastanedeki çalışanların iklimsel etik algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Yaş, meslekte çalışma yılı ve kurumda çalışma yılının etik liderlik davranışları algısı ve alt boyutları ile örgütsel adalet algısı ve alt boyutları arasında ilişki olmadığı tespit edilmiştir. Yani yaşın büyük veya küçük olması, uzun süredir çalışıyor olması veya tecrübeli olmasının etik liderlik veya örgütsel adalet algısı ile ilişkisi bulunmamıştır.

Ana hipotezlerin sonuçlarında ise etik liderlik davranış algıları ile örgütsel adalet algıları arasında ilişki bulunmuştur. Yani ankete katılım gösteren kişilerin etik liderlik davranış algıları arttıkça çalışanların örgütsel adalet algısı da artacaktır. Etik liderlik ve örgütsel adalet alt boyutlarının da kendi içlerinde pozitif ilişkisi olduğu tespit edilmiştir. Özellikle hastanedeki iklimsel etik ve iletişimsel etik birbirini, işlemsel ve etkileşimsel adalet de birbirini pozitif yönde ilişkilendirmektedir. Örgütsel adaletin alt boyutlarının her birinin, etik liderlik alt boyutlarının her biri ile ayrı ayrı anlamlı ve pozitif ilişkisi olduğu tespit edilmiştir. Yani, bireylerin etik liderlik algısı arttıkça dağıtım, işlemsel ve etkileşimsel adalet algılarının artacağı söylenebilir.

Araştırmadaki ana hipotez sonucuna göre; etik liderlik davranışlarının örgütsel adalet algısı üzerindeki etkisi incelenmiştir. Buna göre genel olarak örgütsel adalet alt boyutlarının her biri ayrı ayrı olarak araştırma modelimizi destekler durumda anlamlı bulunmuştur. Ayrı ayrı bakacak olursak davranışsal etik algısının dağıtım adalet algısı üzerinde, davranışsal ve iklimsel etik algısının işlemsel adalet algısı üzerinde, davranışsal etik algısının etkileşimsel adalet algısı üzerinde anlamlı etkisi olduğu tespit edilmiştir. Yani çalışanlar yönetici davranışlarını etik bulduklarında çıktılarının da eşit dağıtıldığını, davranışları ve kurumdaki genel çalışma ortamını etik bulduklarında süreçlerin de adil işlediğini ve yine yönetici davranışlarını etik bulduklarında iletişim süreçlerinde de adil olduklarını düşünmektedirler.

Bu sonuçlar baz alındığında; diğer araştırmacılar tarafından yapılacak çalışmaların geniş bir evren ve örneklem ile tekrarlanmasının, sonuçların güvenilirliğini arttıracığı söylenebilir. Ayrıca ileride yapılacak araştırmalarda değişken sayısı

genişletilerek daha gcl ve farklı ilişkiler ortaya konabilir. Tarafımızdan yapılan çalışma sadece özel hastaneyi kapsamaktadır, yapılacak olan çalışmalar kamu ve özel hastane karşılaştırması veya daha farklı sektörlerde de değerlendirilebilir.





EKLER

EK:1 Anket Formu



MARMARA
ÜNİVERSİTESİ

Değerli katılımcı,

Bu anket, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Ana Bilim Dalı, Yönetim ve Çalışma Psikolojisi Bilim Dalı, Yüksek Lisans programında yürütülen “**Etik Liderlik Davranışının Örgütsel Adalet Algısı Üzerindeki Etkisi**” konulu bilimsel bir araştırmaya veri tabanı sağlamak üzere hazırlanmış olup, etik liderlik türünün örgütsel adalet üzerindeki rolüne dair çalışanların görüşlerini almayı amaçlamaktadır.

Cevaplayacağınız anket 3 bölümden oluşmaktadır. Anketin üzerine kimliğinizi belirtecek bir yazı yazmayınız. Bu araştırmaya katılan kişilerin vereceği her türlü bireysel bilgi gizli tutulacak olup, hiçbir kişi veya kuruma aktarılmayacaktır. Araştırma verileri araştırmacıda saklı kalacaktır.

Lütfen hiçbir ifadeyi atlamadan ve boş bırakmadan değerlendirmenizi yapınız.

Ankete katılarak bilime sağladığınız destek için teşekkür ederiz.

Tez Danışmanı

Yüksek Lisans Tez Öğrencisi

Prof. Dr. Neslihan OKAKIN

Göksel YILMAZ

BÖLÜM 1: Demografik Bilgiler

Lütfen istenen bilgileri eksiksiz doldurunuz.

1. Cinsiyet: Kadın Erkek
2. Yaşınız: _ _ _
3. Medeni Durumunuz: Bekar Evli
4. Çocuğunuz var mı: Hayır Evet _ _ _
5. Eğitim durumunuz:
 İlköğretim Lise Ön Lisans
 Lisans Yüksek Lisans Doktora
6. Mesleğiniz:
 Yönetici Hekim Hemşire
 İdari Personel Hasta Hizmetleri Personeli
 Teknik Personel Diğer _ _ _
7. Çalıştığınız sektör: Özel Sektör Kamu Sektörü
8. Hangi bölümde çalışıyorsunuz: _ _ _
9. İşyerinde çalıştığınız pozisyon (unvanınız): _ _ _
10. Meslekteki toplam çalışma yılınız: _ _ _
11. Şu anki kurumda çalışma yılınız: _ _ _
12. Daha önce kaç defa kurum değiştirdiniz: _ _ _
13. Maaşınız: 1000-2000 TL 2000-3000 TL 3000 TL Üzeri
14. Maaş dışında bir geliriniz var mı: Hayır Evet _ _ _

BÖLÜM 2:

ETİK		LİDERLİK	ÖLÇEĞİ	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Çok Az Katılıyorum	Biraz Katılıyorum	Oldukça Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
Aşağıda, çalıştığınız kurumdaki yöneticiniz ile ilgili bazı ifadeler yer almaktadır. Sizden istenilen, bu ifadeleri okuyarak söz konusu ibarenin sizin görüşünüze ne derecede uyduğunu değerlendirmenizdir. Ölçekler " Kesinlikle Katılmıyorum " seçeneğinden " Kesinlikle Katılıyorum " seçeneğine doğru sıralanmıştır. İşaretlemeniz yeterlidir. Araştırmanın verimli olabilmesi için lütfen boş ifade bırakmayınız. (Yılmaz, E. 2005)				1	2	3	4	5	6
İklimsel 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 ortamı 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 arttırmaya yönelik çaba içerisindedir.							
İletişimsel Etik	12	Yöneticimiz; hatalarını kabul eder.							
	13	Yöneticimiz; bencil davranışlar sergilemez.							
	14	Yöneticimiz; astlara adaletli davranır.							
	15	Yöneticimiz; tartışmalara yapıcı ve anlayışla katılır.							
	16	Yöneticimiz; sabırlıdır.							
	17	Yöneticimiz; alçak gönüllüdür.							
	18	Yöneticimiz; insanlara eşit davranır.							
	19	Yöneticimiz; tüm astlara sevgiyle davranır.							
	20	Yöneticimiz; astlara şefkatle yaklaşır.							
	21	Yöneticimiz; etrafındaki insanlara saygı gösterir.							
	22	Yöneticimiz; astlar arasında arabozucu değildir.							
	23	Yöneticimiz; merhametlidir.							
	24	Yöneticimiz; astlara içten davranır.							
	25	Yöneticimiz; astları sahip oldukları kişisel özelliklerden dolayı yargılamaz.							
	26	Yöneticimiz; yapılan hizmetlerden dolayı insanlara minnet duygusu besler.							

		ETİK	LİDERLİK	ÖLÇEĞİ						
		<p>Aşağıda, çalıştığımız kurumdaki yöneticiniz ile ilgili bazı ifadeler yer almaktadır. Sizden istenilen, bu ifadeleri okuyarak söz konusu ibarenin sizin görüşünüze ne derecede uyduğunu değerlendirmenizdir. Ölçekler "Kesinlikle Katılmıyorum" seçeneğinden "Kesinlikle Katılıyorum" seçeneğine doğru sıralanmıştır. İşaretlemeniz yeterlidir. Araştırmanın verimli olabilmesi için lütfen boş ifade bırakmayınız.</p> <p>(Yılmaz, E. 2005)</p>			Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Çok Az Katılıyorum	Biraz Katılıyorum	Oldukça Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
					1	2	3	4	5	6
Davranışsal Etik	27	Yöneticimiz; kendi kendini değerlendirebilir.								
	28	Yöneticimiz; doğru sözlüdür.								
	29	Yöneticimiz; dürüst davranır.								
	30	Yöneticimiz; olaylar karşısında cesaretli davranır.								
	31	Yöneticimiz; tüm koşullarda gerçeği söyler.								
	32	Yöneticimizin ifadeleri gerçeğe yakındır.								
	33	Yöneticimiz; faaliyetleri gerçeklik ilkesine göre yapar.								
	34	Yöneticimiz; bireysel hakları korur.								
	35	Yöneticimiz; içinde bulunduğu toplumun değerlerine saygı gösterir.								
Karar Vermede Etik	36	Yöneticimiz; çözümler üretmede sistemli yaklaşır.								
	37	Yöneticimiz; politik konularda kazanç sağlamaya yönelik çalışmalarda bulunmaz.								
	38	Yöneticimiz; dini konularda fayda amaçlı faaliyetlerde bulunmaz.								
	39	Yöneticimiz; ekonomik alanda kişisel kazanç sağlayıcı faaliyetlerde bulunmaz.								
	40	Yöneticimiz; mesleki sorumluluklarını dürüstlük duygusu içerisinde yapar.								
	41	Yöneticimiz; kurumda alınan ortak kararları etkili biçimde uygular.								
	42	Yöneticimiz; kurumda yapılan işlerde ölçüyü belirler.								
	43	Yöneticimiz; kötü sayılabilecek alışkanlıklara sahip değildir.								
44	Yöneticimiz; davranışlarının sınırlarını bilir.									

BÖLÜM 3:

		ÖRGÜTSEL ADALET ÖLÇEĞİ							
		Aşağıdaki ifadeler, kurumunuza sunduklarınız (tecrübe, almış olduğunuz eğitim vb.) ile karşılığında kurumunuzdan elde ettikleriniz (ücret, terfi, prim vb.) ile ilgilidir. Kurumunuza kattıklarınızı göz önünde bulundurarak; elde ettiğiniz karşılıkların adil olup olmadığını, size en yakın gelen cevap seçeneğini işaretleyerek belirtiniz. Ölçekler " Kesinlikle Katılmıyorum " seçeneğinden " Kesinlikle Katılıyorum " seçeneğine doğru sıralanmıştır. Araştırmanın verimli olabilmesi için lütfen boş ifade bırakmayınız. (Price & Muller, 1986)	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Çok Az Katılıyorum	Biraz Katılıyorum	Oldukça Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	
			1	2	3	4	5	6	
Dağıtım Adaleti	1	Sahip olduğum tecrübe göz önüne alındığında, işyerinde aldığım karşılık adildir.							
	2	Sorumluluklarım göz önüne alındığında, işyerinde hakettiğimi alıyorum.							
	3	Sergilediğim çaba göz önüne alındığında, işyerinde aldığım karşılık adildir.							
	4	Eğitimim ve mesleki donanımım göz önüne alındığında, işyerinde aldığım karşılık adildir.							
	5	İş icabı katlandığım stres ve gerginliğin karşılığını alıyorum.							
	6	Yaptığım iyi işlerin karşılığını alıyorum.							

		Aşağıdaki ifadeler, kurumunuzdaki karar alma süreçleri ile ilgilidir. Bu ifadeler hakkındaki görüşlerinizi belirtirken; kurumunuzda alınan kararları ve genel olarak maruz kaldığınız muameleyi göz önünde bulundurarak işaretleme yapınız. Ölçekler " Kesinlikle Katılmıyorum " seçeneğinden " Kesinlikle Katılıyorum " seçeneğine doğru sıralanmıştır. Araştırmanın verimli olabilmesi için lütfen boş ifade bırakmayınız. (Niehoff & Moorman, 1993)	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Çok Az Katılıyorum	Biraz Katılıyorum	Oldukça Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	
			1	2	3	4	5	6	
İşlemsel Adalet	7	İşe ilişkin kararlar, yöneticiler tarafından tarafsız bir şekilde alınmaktadır.							
	8	Yöneticiler, işle ilgili kararları almadan önce bütün çalışanların görüşlerini alır.							
	9	Yöneticiler, işle ilgili kararları vermeden önce doğru ve eksiksiz bilgi toplar.							
	10	Yöneticiler, alınan kararları çalışanlara açıklar ve istendiğinde ek bilgi verirler.							
	11	İşle ilgili bütün kararlar, bunlardan etkilenen tüm çalışanlara ayırım gözetmeksizin uygulanır.							
	12	Çalışanlar, yöneticilerin işle ilgili kararlarına karşı çıkabilir ya da bu kararların üst makamlarca yeniden görüşülmesini isteyebilirler.							

Aşağıdaki ifadeler, karar verme süreçlerinde amirinizin/amirlerinizin tutumları ile ilgilidir. Bu ifadeler hakkındaki görüşlerinizi belirtirken genel olarak maruz kaldığınız muameleyi göz önünde bulundurarak işaretleme yapınız. Ölçekler " Kesinlikle Katılmıyorum " seçeneğinden " Kesinlikle Katılıyorum " seçeneğine doğru sıralanmıştır. Araştırmanın verimli olabilmesi için lütfen boş ifade bırakmayınız. (Niehoff & Moorman, 1993)		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Çok Az Katılıyorum	Biraz Katılıyorum	Oldukça Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
		1	2	3	4	5	6
Etkileşimsel Adalet	13	İşimle ilgili kararlar alınırken, yöneticilerim bana nazik ve ilgili davranır.					
	14	İşimle ilgili kararlar alınırken, yöneticilerim bana saygılı davranır ve önem verir.					
	15	İşimle ilgili kararlar alınırken, yöneticilerim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır.					
	16	İşimle ilgili kararlar alınırken, yöneticilerim bana karşı dürüst ve samimidir.					
	17	İşimle ilgili kararlar alınırken, yöneticilerim bir çalışan olarak haklarımı gözetir.					
	18	Yöneticilerim, işimle ilgili kararların doğuracağı sonuçları benimle tartışır.					
	19	Yöneticilerim, işimle ilgili kararlar için uygun gerekçeler gösterir.					
	20	İşimle ilgili kararlar alınırken, yöneticilerim bana akla uygun açıklamalar yapar.					
	21	Yöneticilerim, işimle ilgili her kararı bana net olarak açıklar.					

Araştırma ve anket ile ilgili görüşlerinizi belirtebilirsiniz.

.....

.....

.....

.....

Teşekkürler

KAYNAKÇA

Kitaplar

- Altinkurt, Yahya. Hasan Basri Memduhoğlu, Kürşad Yılmaz, **Örgütsel Adalet Yönetimde Yeni Yaklaşımlar**, Ankara, Pegem Akademi, 2010, s.275-290.
- Atayman, Veysel. **Etik**, 1. Baskı, Donkişot Yayınları, 2005, s.11.
- Aydın, Mustafa. **Eğitim yönetimi**, 9. Baskı, Ankara:Hatiboğlu Yayınevi, 2010, s.30-45.
- Beugre, Constant D. **Managing Fairness in Organizations**, USA:Greenwood Publ. 1998, s.22-58.
- Bursalıoğlu, Ziya. **Eğitim yönetiminde teori ve uygulama**, 13. Basım, Ankara:Pegem Yayıncılık, 2016, s.7-35.
- Cevizci, Ahmet. **Etige Giriş**, 2.Baskı, İstanbul:Paradigma Yayıncılık, 2008, s.7.
- Colquitt, Jason A. Jeffery A. Lepine, Michael J. Wesson, **Organizational Behaviour**, Mc Graw Hill, Irwin, 2011, s.227.
- Cuilla, J.B. **Ethics, The Teart of Leadership** 1998, s.3-25(4).
- Çelik, C. Örgütsel Adalet, **Yönetimde Çağdaş ve Güncel Konular**, Ankara:Gazi Kitabevi, 2011, s.125-150.
- Çelik, Vehbi. **Eğitimsel liderlik**, Ankara:Pegem Yayıncılık, 2000, s.90-95.
- Demir, Kamile. **Yönetimde çağdas yaklaşımlar uygulamalar ve sorunlar**, 2.Baskı, Ankara:Anı Yayıncılık, 135-161.
- Dökmen, Üstün. **İletişim çatışmaları ve empati**, Remzi Kitabevi, 2016, s.17-48.
- Efil, İsmail. **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, Dora Yayınları, Bursa 2010, s. 152.
- Erdoğan, İrfan. **İletişimi Anlamak**, Pozitif Matbaacılık, Ankara 2002, s. 279-280.
- Eren, Erol. **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, İst. Beta Yayınları, 2010, s.551-552.
- Freeman, Edward, Lisa Stewart, Developing Ethical Leadership, **Business Roundtable Institute for Corporate Ethics**, 2006, s.4.
- Gözübüyük, Şeref ve Tekin Akıllıoğlu, **Yönetim Hukuku**, 14. Baskı, Ankara:Turhan Kitabevi, 2001, s.230-237.

- Greenberg, Jerald. **Behaviour in Organizations**, 10th edi. Pearson, 2011, s.67-70.
- Kolçak, Menşure. **Meslek Etiği**, 2. Basım, Bursa: Ekin Yayınevi, 2013, s.1-3/113-116.
- Kuçuradi, Ionna. **Etik**, Türkiye Felsefe Kurumu Yayınevi, 2006, s.12-57.
- Leventhall, Gerald S. **What Should be Done with Equity Theory? New Approaches to the Study Fairness in Social Relation Relationship**, Plenum Press, 1980, s.27-55.
- Özkalp, Enver ve Çiğdem Kırel, **Örgütsel Davranış**, 2013, Ekin Yayınevi, (6), s.655-658.
- Pehlivan, İnyet. **Yönetmel, Mesleki ve Örgütsel Etik**, 5. Basım, Ankara:Pegem Akademi, 2012, s.4-9.
- Poussard, Jale Minibaş ve Turhan Erkmen, **Yönetim İletişim Kültür**, Arıkan Yayıncılık, İstanbul, 2008, s.113.
- Robbins, Stephen & Timothy Judge, **Örgütsel Davranış- Organizational Behavior**, (Çeviri Editörü: İnci Erdem), Nobel Yayın Dağıtım, Ankara 2012, s.5.
- Schein, Edgar. **Örgüt psikolojisi** (Çeviren:M.Tosun), Ankara:TODAI Yayınları, 1978, s.9.
- Şişman, Mehmet ve Selahattin Turan, **Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi**, Ankara:Pegem A Yayıncılık, 2001, s.43.
- Taşkıran, Erkan. **Liderlik ve örgütsel sessizlik arasındaki etkileşim: Örgütsel adaletin rolü**, Beta Yayıncılık, İstanbul, 2011, s:98.
- Toffler, Alvin. **Gelecek Korkusu Şok** (Çev. Selami Sargut), Koridor Yayıncılık, İstanbul 1974, s.144.
- Yürür, Şenay. **Örgütsel Adalet, Çalışma Yaşamında Davranış Güncel Yaklaşımlar**, Umuttepe Yayınları, Kocaeli, 2000, s.167.
- Weber, Max. (Çev. H.Bahadır Akın), **Bürokrasi ve Otorite**, Adres Yayınları, Ankara 2006, s. 29.
- Zillioğlu, Merih. **İletişim**, 2. Baskı, İstanbul:Cem Yayınevi, 1996, s.2-29.

Sürelî yayınlar

- Akyüz, Ünal, Nihan Demirkasımoğlu, Çetin Erdoğan, Milli Eğitim Bakanlığı merkez örgütündeki yöneticilerin örgütsel adalet algıları, **Eğitim ve Bilim Dergisi**, 2013;38 (167):273-288.
- Altinkurt, Yahya, Kürşad Yılmaz, Değerlere göre yönetim ve örgütsel adalet ilişkisinin ortaöğretim okulu öğretmenlerinin algılarına göre incelenmesi, **Kuram ve Uygulama Eğitim Yönetimi**, 2010, 16(4), s.463-484.
- Ambrose, Maureen, Anke Arnaud, Marshall Schminke, Individual Moral Development and Ethical Climate:The Influence of Person-Organization Fiton Job Attitudes, **Journal of Business Ethics**, Vol.77, No.3, 2008, s.325.
- Arslantürk, Gökhan, Selman Şahan, Örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin Manisa İl Emniyet Müdürlüğü örnekleminde incelenmesi, **Polis Bilimleri Dergisi**, 2012;14 (1), s.135-159.
- Aryee, Samuel, Pawan Budhwar, Zhen Xiong Chen, Trust as a Mediator of the Relationship between Organizational Justice and Work Outcomes:Test of a Social Exchange Model, **Journal of Organizational Behavior**, 23(3), 2002, s.267-285.
- Aşıkoğlu, Meral. İşgören yönetiminde iletişim ve şişe cam endüstrisinde bir uygulama örneği, **Eskişehir:Anadolu Üniversitesi Yayınları**, 1986 Aktaran:Uğurlu, s.64.
- Bakhshi, Arti, Kuldeep Kumar and Ekta Rani, Organizational Justice Perceptions as Predictor of Job Satisfaction and Organization Commitment, **International Journal Of Business and Management**, Vol:4, No:9, 2009, s.146.
- Baver, Talya, Berrin Erdoğan, Organizational Behaviour, **Flat World Knowledge, Inc.** Fwk-12425, 2015, s.107.
- Becerem, Ertan. Nesrin G. Çetin, Lider Kişilik Gandhi, Süleyman Demirel Üniversitesi, **Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2007, 3(5), s.110-132(123).
- Beugre, Constant. Understanding Organizational Justice and Its İmpact on Managing Employees: An African Perspective, **International Journal of Human Resource Management**, 2002, 13(7), s.1091-1104(1093).
- Bies, Robert Y. Interactional Justice: The Sacred and Profane, In Jerald Greenberg, Russel Cropanzano, 2001, s.91.
- Blader, Steven L. Tom R. Tyler, What constitutes fairness in work settings a four component model of prosedural justice, **Human Resource Management Review**, 2003;13, s.107-126.

- Bos, Van des, E.A Lind, H.A.M. Wilhce, The Psychology of Procedural and Distributive Justice Viewed From the Perspective of Fairness Heuristic Theory, **In Justice in the Work Place**, Vol.ED.R.Cropan Zono Mahwah, N.J. Erlbaum, 2001, s.49-66.
- Brown, Michael. Linda Trevino, David Harrison, Ethical Leadership: A Social Learning Perspective For Construct Development And Testing, **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 2005, 97, s.120.
- Brown, Michael. Linda Trevino, Ethical Leadership:A Review And Future Directions, **The Leadership Quarterly**, 2006, 17, s.597.
- Butcher, W.C. Ethical Leadership, **Executive Excellence**, 1997, 14, s.5-6.
- Büte, Mustafa. Etik İklim, Örgütsel Güven ve Bireysel Performans Arasındaki İlişki, **Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi**, 25(1), 2011, s.172.
- Carash, Yochi Cohen, Paul Spector, The Role of Justice in Organizations:A Meta-Analysis, **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 2001, 86(2), s.278-32.
- Chan, Marjorie. Organizational Justice Theories and Landmark Cases, **The International Journal of Organizational Analysis**, 2000, 8(1), s.68-88(73).
- Cihangiroğlu, Necmettin, Ali Yılmaz, Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının Örgüt İçin Önemi, **Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, 2010, 13(19), s.195-213(201).
- Colquitt, Jason A. Donald E. Conlon, Michael J. Wesson, Cristopher Porter, K. Yee NG, Justice At The Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research, **Journal of Applied Psychology**, 2001,86(3), s.425-445(426).
- Cropanzano, Russell, Dawid E. Bowen, Stephen W. Gilliands, The Management of Organizational Justice, **Academy of Management Perspectives**, 21, 2007, s.21-48.
- Cropanzano, Russel, Zinta S. Byrne, Ramona Bobocel, Deborah Rupp, Moral Virtues, Fairness Heuristics, Social Entities and Other Denizens Of Organizational Kustice, **Journal of Vocational Behaviour**, 58, 2011, s.164-209.
- Çıraklı, Ümit, Özgür Uğurluoğlu, Fatih Şantaş, Yusuf Çelik, Etik Liderlik Davranışlarının Örgütsel Adalet Üzerindeki Etkisi:Hastanede Bir Uygulama, **İşletme Bilimi Dergisi**, 2014, 2(2), s.53-69.

- Deconinck, James B. The Effect of Organizational Justice, Perceived Organizational Support, and Perceived Supervisor Support on Marketing Employees' Level of Trust, **Journal of Business Research**, 2010, 63(12), s.1349-1355(1350).
- Demirel, Yavuz ve Zeliha Seçkin, Örgütsel Adaletin Bilgi Paylaşımı Üzerine Etkisi: İlaç Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma, **Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı: 56, 2011, s.99-119.
- Doğan, Hulusi. İşgörenlerin Adalet Algılamalarında Örgüt İçi İletişim ve Prosedürel Bilgilendirmenin Rolü, **Ege Üniversitesi Akademik Bakış Dergisi**, 2002, Cilt:2, Sayı:2, s.71-78.
- Eraslan, Levent. Okul düzeyinde dönüşümcü liderlik, **Atatürk Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 2004, 6(1), s.1-22.
- Eren, Selim Said, Özgür Hayatoğlu, Etik İklimin Satış Elemanlarının İş Tutumlarına ve İş Performanslarına Etkisi:İlaç Sektöründe Bir Uygulama, **ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi**, 7(14), 2011, s.111.
- Foley, Sharon, Deborah L. Kidder, Garry N. Powell, The Perceived Glass Ceiling and Justice Perceptions: An Investigation of Hispanic Law Associates, **Journal Of Management**, 2002, 28(4), s.471-496(473-474).
- Greenberg, Jerald. A taxonomy of organizational justice theories, **Academy of Management Review**, 1987, 12 (1), s.9-22(9-10).
- Greenberg, Jerald. Organizational Justice:Yesterday, Today and Tomorrow, **Journal of Management**, 16(2), 1990, s.399-432.
- Greenberg, Jerald. Russell A. Cropanzano, Advances in Organizational Justice, **Stanford University Press**, 2001.
- Greenberg, Jerald. Losing Sleep Over Organizational Justice: Attenuating Insomniac Reactions to Underpayment inequity with Supervisory Training in Interactional Justice, **Journal of Applied Psychology**, 91, 2006, s.58-69.
- Harvey, Eric. Liderlik ve Etik, **Executive Excellence**, Yıl:8, Sayı:87, 2004, s. 23.
- Hasanoğlu, Mürteza. Türk Kamu Yönetiminde Örgüt Kültürü ve Önemi, **Sayıştay Dergisi**, Sayı:52, 2004, s.43-60(44-45).
- İçerli, Leyla. Örgütsel adalet: kuramsal bir yaklaşım, **Girişimcilik ve kalkınma dergisi**, 2010, (5:1), s.67-92.
- İşcan, Ömer Faruk, Atılhan Naktiyok, Çalışanların Örgütsel Bağdaşımının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algıları, **Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, 59(1), 2004, s.187.

- İşcan, Ömer Faruk, Canan Nur Karabey, Örgüt iklimi ile Yeniliğe Destek Algısı Arasındaki İlişki, **Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 6(2), 2007, s.182.
- İşcan, Ömer Faruk, Ufuk Sayın, Örgütsel adalet, iş tatmini ve örgütsel güven arasındaki ilişki, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 2010;24 (4), s.195-216.
- Judeh, Mafruz. Ethical Decision Making And Its Relationship With Organizational Justice, **International Journal Of Academic Research**, Vol. 3, No. 4, July 2011, I Part, s.217.
- Kırmaz, Birol. Bilgi Çağı Lideri, **Ankara Barosu Dergisi**, 2013, 68(3), s.207-222.
- Lambert, E. T. Tolar, S. Pasupuleti, D. Hall, M. Jenkins, The impact of distributive and procedural justice on social service workers, **Social Justice Research**, 2005:18, s.411-427.
- Lemmergaard, Jeanette, Jorgen Lauridsen, The Ethical Climate of Danish Firms:A Discussion and Enhancement of the Ethical-ClimateModel, **Journal of Business Ethics**, Vol.80, No.4, Jul., 2008, s.654.
- Martin, Kelly, John Cullen, Continuities and Extensions of Ethical Climate Theory:A Meta-Analytic Review, **Journal of Business Ethics**, Vol.69, No.2, Dec., 2006, s.177.
- Masterson, Suzanne S. Kyle Lewis, Barry M. Goldman, M. Susan Taylor, Integrating Justice and Social Exchange:The Differing Effects of Fair Procedures and Treatment on Work Relationships, **The Academy of Management Journal**, 2000, 43(4), s.738-748.
- Meydan, Cem Harun, Nejat Basım, Fatih Çetin, Örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılığın tükenmişlik üzerine etkisi:Türk kamu sektöründe bir araştırma, **Bilgi Bahar**, 2011;57, s.175-200.
- Niehoff, Brian P. Robert H. Moorman, Justice as A Mediator of The relationship between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behaviour, **Academy of Management**, 1993, 7(35), s.527-556(534).
- Örücü Edip ve Sibel Özafşarlıoğlu, Örgütsel Adaletin Çalışanların İşten Ayrılma Niyetine Etkisi:Güney Afrika Cumhuriyetinde Bir Uygulama, **Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 10(23), 2013, s.335-358.
- Özdemir, Erkan. Liderlik ve Etik, **Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 22/2, 2003, s.151-168-(182).

- Özdevecioğlu, Mahmut. Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 21(7/12), 2003, s.77-96.
- Özmen, Ömür, Yasemin Arbak, Pınar Süral Özer, Adalet Verilen Değerin Adalet Algıları Üzerindeki Etkisinin Sorgulanmasına İlişkin Bir Araştırma, **Ege Akademik Bakış Dergisi**, 2007,Cilt:7, Sayı:1, s.17-33(22).
- Pekşen, Yıldız. Etik, Ondokuz Mayıs Üniversitesi Uzaktan Eğitim Merkezi, **Sosyal Antropoloji Dergisi**, 2011, s.1-7.
- Pickett, Michael. Understanding Ethical Leadership, **ASBBS E-Journal**, Vol:1, No:1, 2005, s.52.
- Pillai, Rajnandini, Scandura Teri, Williams Ethlyn, Lidership and organizational justice, similarities and differences across cultures, **Journal of International Business Studies**, 1999, 30 (4) s763-779.
- Polat, Soner, Cevat Ceep, Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Algıları, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi**, 2008, 14(2), s.307-331.
- Potter, Robert Lyman ve M. Peterson, A proposal for a code of ethics for nurse practitioners, **Journal of the American Academy of Nurse Pratitioners**, 2004, 16 (3), s.116-124-(117).
- Resick, J.R. P.J. Hanges, M.W. Dicson, J.K. Mitchelson, A crosscultural examination of the endorsement of ethical leadership, **Journal of Business Ethics**, 2006, 63, s.345-359.
- Saylı, Halili Duygu Kızıldağ, Yönetmelik Etik ve yönetmelik etiğin oluşmasında insan kaynakları yönetiminin rolünü belirlemeye yönelik bir analiz, **Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 2007, 9(1), s.231-251.
- Songur, Cuma. Özlem Özer, Deniz Say Şahin, Etik Liderliğin Örgütsel Adalet Algısı Üzerine Etkisi: Bir Kamu Hastanesinde Uygulama, **Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi**, 2017, 20(4), s.445-456.
- Tanrıoğen, Abdurrahman. Yol-Amaç Kuramı Açısından Yönetici-Öğretmen İlişkileri, **Eğitim Araştırmaları Dergisi**, 2000, 1(2), s.80-83.
- Thibuat, John, Laurens Walker, A Theory of Procedure, **California Law Review**, 1978, 66(3), s.541-566(545-546).
- Thompson, Karen and Elizabeth Thach, Melissa Morelli, Implementing Ethical Leadership: Current Challenges And Solutions, **Insights to a Changing World Journal**, Issue 4, 2010, s.107-130.

- Titrek, Osman. Okul Türüne Göre Okullardaki Örgütsel Adalet Düzeyi, **Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi**, 6(2), 2009, s.552.
- Toytok, Eşef Hakan. Abdurrahman Açıkgöz, Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin çatışma yönetim stilleri ile örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki, **Anadolu Eğitim Liderliği ve Öğretim Dergisi**, 2013;1(2), s.24-36.
- Töremen Fatih ve Çetin Tan, Eğitim Örgütlerinde Adalet:Kavramsal Bir Çözümleme, **Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi**, 14, 2010, s.59.
- Turuç, Ö. M. Çelik, İş Tatmini-Kişî-Örgüt Uyumu ve Amire Güven- Kişî Örgüt Uyumu İlişkisinde Dağıtım Adaletinin Düzenleyici Rolü, **İş Güç Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi**, 2012, 14(2), s.57-78(62).
- Uysal Irak, Doruk. Örgütsel Adalet:Ortaya Çıkışı, Kuramsal Yaklaşımlar ve Bugünkü Durumu, **Türk Psikoloji Yazıları Dergisi**, 7(13), 2004, s.25-43.
- Yavuz, Ercan. Kamu ve özel sektör çalışanlarının örgütsel adalet algılamaları üzerine bir karşılaştırma çalışması, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 2010, 11(2), s.302-312.
- Yıldırım, Fatma. İş Doyumu İle Örgütsel Adalet İlişkisi, **AÜ SBF Dergisi**, Cilt:62, Sayı:1, 2007, s.253-278(256).
- Yolaç, Sema. Yöneticinin algılanan liderlik tarzı ile yöneticiye duyulan güven arasındaki lider üye etkileşiminin rolü, **Öneri Dergisi**, 2011, 9(36), s.63-72.
- Yürür, Şenay ve Kemal Demir, Örgütsel Adalet ve Psikolojik Güçlendirme: Karşılıklı Etkileri Üzerine Bir Araştırma, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 16(3), 2011, 311-335.
- Wayne O'Donohue and Nelson Lindsay, The Role of Ethical Values in an Expanded Psychological Contract, **Journal of Business Ethics**, 2008, Vol.90, No.2, s.251-263(256).
- Williams, Steve, Richard Pitre, Mohamed Zainuba, Justice and Organizational Citizenship Behavior Intentions: Fair Rewards Versus Fair Treatment, **The Journal of Social Psychology**, 2002, 142(1), s.33-44(34).
- Zhu, Weichun, Douglas May, Bruce Avolio, The impact of ethical leadership behavior on employee outcomes: The roles of psychological empowerment and authenticity, **Journal of Leadership and Organizational Studies**, 2004, 11, s.16-26.

Diğer yayınlar

- Akgüney, Elif. Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algılamaları ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki. M.Ü. Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Y.L. Tezi, 2014, s.7-35.
- Altun, Yeliz. Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Etkisi, Bahçeşehir Üniversitesi, Yayınlanmamış Y.L. Tezi, İstanbul, 2013, s.9-10.
- Ateş, Gökhan. Yöneticilerin liderlik davranışlarının çalışanların iş tatmini üzerindeki etkileri:Hava kuvvetleri komutanlığında uygulama, Kütahya:Dumlupınar Üniversitesi SBE, Yayınlanmamış Y.L. Tezi, 2005, s.123-124.
- Baldwin, Susanna. Organizational Justice, 2006, s.1. Erişim Tarihi:15.08.2018, <http://www.employment-studies.co.uk/pdflibrary/mp73.pdf>
- Beverly, Philipp. Psychological Contracts in the Workplace:Relationships Among Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behaviors and Ethical Leadership, **Unpublished Doctoral Thesis**, California School Of Professional Psychology At Alliant International University Los Angeles, 2012, s.5.
- Coetzee, Mariette. Organizational Justice, University of Pretoria, **Unpublished Doctoral Thesis**, 2005, Chapter: 4, s.1.
- Çakır, Özlem. Ücret Adaletinin İş Davranışları Üzerindeki Etkileri, Ankara: Kamu-İş Sendikası, 2006, s.35.
- Çelik, T.O. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin ve Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları ile İş Doyumları Arasındaki İlişki, Konya: Selçuk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Y.L. Tezi, s.31.
- Değirmenci, T. Etik Liderlik, 2008-(www.genbilim.com/index.php).
- Doğan, Nilhun. 2007, s.43-44 Aktaran:Nilüfer İğdelipınar, Çalışanların İş Tatmin Düzeylerine Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Etkisi, Bahçeşehir Üniversitesi, Yayınlanmamış Y.L. Tezi, İstanbul, 2013, s.13.
- D. George and Mallery P, SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference 17.0 Update, 10th Edition, Pearson, Boston, 2010.
- Eker, Gülден. Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve İş Doyumu Üzerine Etkileri, D.E.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Y.L. Tezi, 2006, s.14-28.
- Erkanlı, Hülya. Örgütsel Adalet ve Kültür İlişkisi:Türkiye’de Faaliyet Gösteren Bazı İşletmelerde Karşılaştırmalı Bir Araştırma, A.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, **Yayınlanmamış Doktora Tezi**, Ankara, 2009, s.12-48.

- Eroğlu, Şeyma Gün. Örgütsel Adalet Algılaması ve İŞ Tatmini Hakkında Bir Araştırma, Denizli: Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Y.L. Tezi, 2009, s.87.
- Gilliland, W. David Chan, Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology, eviren:N. Domaniç, Endüstri, İŞ ve rgt Psikolojisi El Kitabı, 1. Basım, Literatür Yayınları, İstanbul; 2009, s:174.
- Gülşen, Mahmut Uğurcan. Örgütsel Adalet ve Kimliklenme, G.Y.T.E. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Y.L. Tezi, 2010, s.7-10.
- Güney, Salih. Yönetici ve yönetilen açısından disiplin ve moral, **21.yy.da Liderlik Sempozyumu**, İstanbul:DHO Matbaası, 1997, s.216.
- Günsal, Esra. Algılanan rgtsel Adalet ile rgtsel Yabancılaşma Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma, M.. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Y.L. Tezi, İstanbul, 2010, s.4-34.
- Gürboyoğlu, Janan. Lider-ye Etkileşiminin rgtsel Adalet Algısı ve Tükenmişlik zerine Etkileri, B.. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Y.L. Tezi, 2009, s.17-27.
- Gürpinar, Glce. An Empirical Study of Relationships Among Organizational Justice, Organizational Commitment, Leader-Member Exchange and Turnover Intention, Yayınlanmamış Y.L. Tezi, Yeditepe Üniversitesi, 2006, İstanbul, s.17-29.
- Karaeminoğulları, Ayşegül. Öğretim Elemanlarının rgtsel Adalet Algıları İle Sergiledikleri retkenliğe Aykırı Davranışlar Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma, İ.. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Y.L. Tezi, 2006, s. 22.34.
- Karriker, Joy Humphries. Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior: A Mediated Multi-Foci Model, **Unpublished Doctoral Thesis**, Virginia Common Wealth University, 2005, s.12.
- Kazancı, Neşe. İlköğretim Okullarındaki Yöneticilerin Liderlik Stilleri İle ğretmenlerin rgtsel Adalet Algıları Arasındaki İlişki Düzeyi, S.. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Y.L. Tezi, Sakarya, 2010, s.27-42.
- Morgan, L.M. The moral ethos of managing in an engineering culture, Unpublished Master's Thesis, University of San Francisco, 2002.
- Önderoğlu, Seçil. Örgütsel Adalet Algısı, İŞ Aile atıŐması ve Algılanan rgtsel Destek Arasındaki Bağlantılar, A.. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Y.L. Tezi, Ankara, 2010, s.8-13.
- Price J. L. ve C. W. Muller Handbook of Organizational Measurement, Marshfield, Ma: Pittman, 1986.

- Sayü, Pınar. Marmara Ün. Sosyal Bilimler Ens, The Relationship Between Organizational Justice and Work Alienation, Yayınlanmamış Y.L. Tezi, İstanbul, 2014.
- Şeker, Şadi Evren. Bilişim Sistemleri ve Eşitlik Teorisi (Equity Theory), **YBS Ansiklopedisi**, 2014, 1(2), s.17-19.
- Solmaz, Hüseyin. Örgütsel Özdeşleşmenin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Örgütsel Adaletin Aracılık Rolü, U.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Y.L.Tezi, 2010, s.7-29.
- Sulu, Seyfettin. Örgütsel Adaletsizlik-İş Davranışları İlişkisinde İş Tutumlarının Rolü, G.Y.T.E. Sosyal Bilimler Enstitüsü, **Yayınlanmamış Doktora Tezi**, Gebze, 2010, s.3-7.
- Tan, Özge. Performans Değerlendirme Sistemine İlişkin Örgütsel Adalet Algısının Sistemden Duyulan Memnuniyet Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, M.Ü. Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Y.L.Tezi, İstanbul, 2009, s.27-29.
- Topaloğlu, Işıl Gökçe. İşgörenlerin Adalet ve Etik Alguları Açısından Örgütsel Güven İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi, A.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Y.L. Tezi, Ankara, 2010, s.14-23.
- Uğurlu, Celal Tayyar. İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Yöneticilerinin Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet Davranışlarının Etkisi, İnönü Üniversitesi, **Yayınlanmamış Doktora Tezi**, Malatya, 2009, 37-38.
- Yaman, Adem. İç Denetçinin yeni rolü etik liderlik, **MEB İç Denetim Makaleleri**, 2010, s.9-16(11).
- Yıldırım, Ali. Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet İlişkisi Üzerine Bir Uygulama, Karamanoğlu Mehmetbey Ün. Yayınlanmamış Y.L. Tezi, 2010, s.88.
- Yılmaz, Ercan. Etik ve Liderlik, Öğretmenin Dünyası, **Odunpazarı Belediyesi Yayınları Eğitim Dizisi 3**, Mikro Yayıncılık, Ankara 2005, s.39-51.
- Yılmaz, Ercan. Etik Liderlik Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması, **XIV. Eğitim Bilimleri Kongresi Bildiri Kitabı**, Pamukkale Üniversitesi, Denizli, 2005, s.808-814.
- Yürür, Şenay. Ödüllendirme Sistemleri İle Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkilerin Analizi ve Bir Uygulama, Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Y.L. Tezi Bursa, 2005, s.118.