

ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL ADALET ALGILARINDA YÖNETİCİLERİNİN ETİK LİDERLİK DAVRANIŞLARININ ROLÜ

Osman Avşar KUGUN[*]

Erdem AKTAŞ[**]

Ediz GÜRİPEK[***]

ÖZ

Araştırmanın amacı, yöneticilerin etik liderlik davranışları ile çalışanların örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkiyi incelemek ve yöneticilerin etik liderlik davranışlarının çalışanların örgütsel adalet algıları üzerindeki rolünü belirlemektir. Yöneticilerin etik liderlik davranışları Etik Liderlik Ölçeği (Brown, Trevino & Harrison, 2005), çalışanların örgütsel adalet algıları ise Örgütsel Adalet Ölçeği (Niehoff & Moorman, 1993) ile ölçülmüştür. LISREL 8.8'de gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi sonucunda, örgütsel adaletin üç, etik liderlik davranışının bir boyuttan oluştuğu doğrulanmıştır. Yöneticilerin etik liderlik davranışlarının örgütsel adaletin boyutları üzerinde etkisi olduğuna ilişkin geliştirilen yapısal eşitlik modelinin test edilmesiyle etik liderliğin dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adaleti üzerinde etkili olduğu belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Etik Liderlik, Örgütsel Adalet, Dağıtım Adaleti, Prosedür Adaleti, Etkileşim Adaleti

* Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir Meslek Yüksekokulu, Turizm ve Otel İşletmeciliği Programı Öğretim Üyesi, Doç.Dr

** Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Araştırma Görevlisi

*** Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Araştırma Görevlisi

The Role of Managers' Ethical Leadership Behaviours on Organizational Justice Perception of Workers

ABSTRACT

The aim of the research is to investigate the relationship between managers' ethical leadership behaviours and the organizational justice perception of workers and to identify the role of managers' ethical leadership behaviours on organizational justice perception of workers. Managers' ethical leadership behaviours was measured by Ethical Leadership Scale (Brown et al., 2005) and organizational justice perception of workers was measured by Organizational Justice Scale (Niehoff & Moorman, 1993). After the result of confirmatory factor analysis at LISREL 8.8, it is verified that organizational justice is composed with three dimensions and ethical leadership behaviour is composed with one dimension. Testing the structural equation model about managers' ethical behaviours' influence on dimensions of organizational justice, it is realized that ethical leadership influences distributive justice, procedural justice and interactional justice.

Keywords: Ethical Leadership, Organizational Justice, Distributive Justice, Procedural Justice, Interactional Justice.

KURAMSAL ÇERÇEVE

Etik Liderlik

Etik liderlik konusu, Enron, ImClone ve WorldCom skandalları ile dikkat çeken bir hal almıştır (Schminke, Ambrose & Neubaum, 2005). Etik liderlik; bireysel eylemler ve bireylerarası ilişkiler yolu ile normatif uygun davranışlar gösterilmesi ve bu tür davranışlarla takipçilerin iki yönlü iletişim, güçlendirme ve karar verme ile teşvik edilmesi olarak tanımlanabilir (Brown ve diğer., 2005). Etik liderler, insancıl, dürüst, adil ve dengeli kararlar verme konusunda ilke sahibi bireyler olarak karakterize edilmektedirler (Brown ve Trevino, 2006). Yöneticiler, işletmenin değer sistemi içerisinde etik davranışların açıkça tanımlanması için sorumluluklarını

kabul etmeli (Thomas, Schermerhorn & Dienhart, 2004) ve takipçilerinin ahlaki gelişimini teşvik etmek için uygun örgüt kültürünü oluşturmmalıdır (Zhu, 2008).

Pek çok yönetici etik liderliğin, iyi karaktere sahip olmaktan ibaret basit bir konu olduğuna inansa da (Freeman ve Stewart, 2006) etik liderlik sadece ahlaklı insan olmayı değil aynı zamanda bir ahlak yöneticisi olmayı da ifade etmektedir (Wouters ve Maesschalck, 2011). Etik lidere duyulan saygı, takipçilerini etik boyutlara yönlendiren ahlaki bir yönetici olarak algılanmasına da bağlıdır (Trevino ve Brown, 2004).

Örgütsel Adalet

Etik liderlerin kararlarını adil ve etik değerler temelinde veriyor olması beklenmektedir (Brown ve diğer., 2005). Örgütsel adalet, örgütsel kaynakların dağıtımının, dağıtım kararlarının belirlenmesinde kullanılan prosedürlerin ve prosedürler yürütülürken çalışanlar arası ilişkilerin nasıl olması gerektiğini gösteren kuralları ifade etmektedir (Folger ve Cropanzano, 1998). Örgütsel adalet, çalışanların örgütsel kazanımların adilliği konusundaki algılamaları olarak da ifade edilebilir (Cohen, 1987).

Dağıtım adaleti, örgüte katkıları aynı olan çalışanlara benzer davranılmasını açıklamakta ve kazanımların dağıtımındaki adalet algısını içermektedir (Foley, Kidder & Powell, 2002). Prosedür adaleti, örgütsel kaynakların dağıtımına ilişkin prosedürlerin adil algılanıp algılanmadığını (Folger, 1987) ve örgütsel vatandaşlık gibi çalışanların örgüte yönelik tutum ve davranışlarını açıklamaktadır (Greenberg, 2000). Çalışanların karşılıklı ilişkilerde ortaya çıkan tutum ve davranışlara olan ilgisi ise etkileşim adaleti olarak tanımlanmaktadır (Bies, 2001).

Yöneticilerin adaleti sağlamasından daha önemli olan çalışanların adaleti nasıl algıladıklarıdır (Yavuz, 2010). Adaletin uygulanması, bütün paydaşlarının haklarını adil bir şekilde dengede tutmak için sürekli olarak çabalamayı gerektirmektedir (Mendonca, 2001). Yöneticilerin etik davranışlarının çıktıları olarak adalet ve bağlılık duyguları, yönetimde önemli bir rehber niteliği taşımaktadır (Uğurlu ve

Üstünel, 2011). Ahlak ve adalet, etik rol belirleme ve gücün paylaşımı, etik liderliğin bileşenleri olarak ele alınmakta (De Hoogh ve Den Dartog, 2008) ve etik liderler prosedür adaletinin gelişimi için çalışanların kararlara katılımını sağlamaktadır (Zhu, May & Avolio, 2004). Bunun yanı sıra, etik liderliğin etkileşimsel açıdan adil olduğunun algılandığı durumlarda, etik iklim algısının etkilenmesi daha muhtemel kabul edilmektedir (Neubert, Carlson, Kacmar, Roberts & Chonko, 2009). Yapılan çeşitli araştırmalarda; yöneticilerin etik davranışları ve örgütsel adalet arasında (Uğurlu ve Üstünel, 2011; Brown ve diğer., 2005), etik karar verme ve örgütsel adalet arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir (Judeh, 2011).

ARAŞTIRMA SORULARI ve YÖNTEMİ

Son 30 yıldır etikle ilgili liderlik araştırmaları artmış olsa da, izleyiciler üzerindeki etkisini test etmeye odaklanma nispeten yetersiz kalmıştır (Zhu, Avolio, Riggio & Sosik, 2011). Benzer olarak Türkiye’de etik liderlik ile örgütsel adalet ilişkisine yönelik çalışma sayısının nispeten az olması araştırma sorunsalının çıkış noktasını oluşturmaktadır. Yöneticilerin etik davranışları ölçmek için Brown, Trevino ve Harrison (2005) tarafından geliştirilen Etik Liderlik Ölçeği ve çalışanların örgütsel adalet algılarını değerlendirmek için Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen Örgütsel Adalet Ölçeği kullanılmıştır. Literatür incelemesine dayalı olarak yöneticilerin etik liderlik davranışları ile çalışanların örgütsel adalet algılarının pozitif ilişki içinde olduğu varsayılmaktadır. Araştırmada nicel araştırma yöntemi ve ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır.

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmış ve ilişkisi aranan değişkenler için iki farklı ölçeklerden yararlanılmıştır. Bağımsız değişken olan etik liderlik davranışı, tek boyut olarak ele alınmıştır. Yöneticilerin etik liderlik davranışını ölçmek için Brown, Trevino ve Harrison (2005) tarafından geliştirilen ve 10 ifadeden oluşan ölçek kullanılmıştır. Dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etki-leşim adaleti olmak üzere üç boyutta incelenen araştırmanın bağımlı değişkeni örgütsel adaleti ölçmek için Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen ve

20 ifadeden oluşan örgütsel adalet ölçeği kullanılmıştır. Likert tipi beşli derecelendirme ölçeği olarak hazırlanan anketteki ifadeler; 1: Hiç Katılmıyorum 2: Az Katılıyorum 3: Kısmen Katılıyorum 4: Oldukça Katılıyorum ve 5: Tamamen Katılıyorum şeklinde değerlendirilmiştir.

Araştırma 14.03.2012-22.03.2012 tarihleri arasında yürütülmüştür. Araştırmanın anakütlesini İzmir Çiğli Atatürk Organize Sanayi Bölgesinde baskı öncesi hazırlık sistemleri konusunda faaliyette bulunan bir fabrikanın 240 adet çalışanı oluşturmaktadır. Araştırma, tam örneklem yolu ile yürütülmüştür. 124 anket geri dönmüş ve geri dönüş oranı % 51.66 (124/240) olarak gerçekleşmiştir. Analize uygun 123 anket değerlendirmeye alınmıştır.

ARAŞTIRMA BULGULARI ve ÖNERİLER

Açıklayıcı Faktör Analizi

Araştırmada, bağımsız değişken olan yöneticilerin etik liderlik davranışlarını ölçmek amacıyla kullanılan Etik Liderlik Ölçeği ve bağımlı değişken olan çalışanların örgütsel adalet algılarını ölçmek amacıyla kullanılan Örgütsel Adalet Ölçeği faktör yapılarını tespit etmek amacıyla SPSS 16.0 programı kullanılarak temel bileşenler analizi ve varimax yöntemi ile açıklayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Etik Liderlik Ölçeği'nin açıklayıcı faktör analizi sonucunda, Brown, Trevino ve Harrison (2005) tarafından geliştirilen ölçeğe uygun olarak, toplam varyansın %68.5'ini açıklayan tek faktörden oluştuğu tespit edilmiştir. KMO (Kaiser–Meyer–Olkin) değeri .925 olup Bartlett testi ($p=.000$) anlamlıdır. Örgütsel adalet algısını ölçmeye yönelik 20 ifadeden oluşan ölçeğin açıklayıcı faktör analizi sonucunda Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen örgütsel adalet ölçeğine uygun olarak toplam varyansın %71.509'unu açıklayan üç faktör tespit edilmiştir. Bir ifade analizden çıkarılmıştır. Faktörler literatüre uygun olarak “dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adaleti” biçiminde isimlendirilmiştir. KMO (Kaiser–Meyer–Olkin) değeri .906 olup Bartlett testi ($p=.000$) anlamlıdır. Açıklayıcı faktör analizi tabloları ve değerler Tablo 1 ve 2’de sunulmaktadır.

Tablo 1: Etik Liderlik Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi

İfadeler	Faktör Yükleri	Ortalama	EigenValue	Açıklanan Varyans	Cronbach's Alpha
elid1	,865	3,6667	6,850	68,50	,949
elid2	,849	3,8049			
elid3	,808	4,0813			
elid4	,813	3,7967			
elid5	,894	3,9268			
elid6	,800	3,7886			
elid7	,842	3,7642			
elid8	,829	3,9756			
elid9	,749	3,8374			
elid10	,817	4,0081			

Not: Faktör yükü ,40 üzerinde olanlar gösterilmektedir. Extraction method: principal component analysis. Rotation method: varimax with Kaiser Normalization. Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling=.925, p=.000

Tablo2: Örgütsel Adalet Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi

Faktörler	Faktör Yükleri	Ortalama	Eigen Value	Açıklanan Varyans	Cronbach's Alpha
Faktör 1-Etkileşim Adaleti		3,919	10,388	54,675	,953
ETAD1	,723	3,9431			
ETAD2	,750	3,9837			
ETAD3	,707	3,9350			
ETAD4	,706	4,0407			
ETAD5	,768	3,8862			
ETAD6	,798	3,8537			
ETAD7	,813	3,8374			
ETAD8	,848	3,9350			
ETAD9	,805	3,8618			
Faktör 2-Dağıtım Adaleti		3,060	2,191	11,534	,874
DAAD1	,620	3,1545			
DAAD2	,832	2,8699			
DAAD3	,840	3,2114			
DAAD4	,810	2,5610			
DAAD5	,702	3,5041			
Faktör 3-Prosedür Adaleti		3,746	1,007	5,301	,883
PRAD1	,620	3,4634			
PRAD2	,832	3,7317			

PRAD3	,840	3,8862			
PRAD4	,810	4,0894			
PRAD5	,702	3,5610			
Toplam Varyansı				71,51	
Açıklama Düzeyi					

Not: Faktör yükü ,40 üzerinde olanlar gösterilmektedir. Extraction method: principal component analysis. Rotation method: varimax with Kaiser Normalization. Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling=.906, p=.000

Doğrulamalı Faktör Analizi (DFA)

Araştırmada, etik liderlik ve örgütsel adalet olmak üzere iki ölçüm modeli DFA ile test edilerek doğrulanmıştır. Birinci ölçüm modelinde etik liderlik örtük değişkeni ile etik liderliği açıklayan 10 gözlenen değişken (bkz. Ek1) arasındaki ilişkiler incelenmiştir. İkinci ölçüm modelinde açıklayıcı faktör analizi ile tespit edilen örgütsel adaletin 3 boyutu ve ilgili boyutları ölçen 19 gözlenen değişken (bkz. Ek2) dikkate alınarak, örgütsel adalet yapısının örtük değişkenleri “dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adaleti” ile gözlenen değişkenleri arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Doğrulamalı faktör analizi sonuçları Tablo 3 ve Tablo 4’de sunulmaktadır. Tablo 3 ve Tablo 4 incelendiğinde tüm faktör yüklerinin anlamlı olduğu ($p < .01$) ve t-istatistik değerlerinin 1,96’dan büyük olması nedeniyle tüm değişkenler için yakınsak geçerlilik (Anderson ve Gerbing, 1988) sağlandığı görülmektedir.

Tablo 3: Örgütsel Adalet Ölçeği Doğrulamalı Faktör Analizi (N=123)

Faktörler	Faktör Yükleri (Standardize Edilmemiş Değerler)	t-testi Değerleri
Faktör 1-Etkileşim Adaleti		
ETAD1	0.90	9.66
ETAD2	0.92	10.97
ETAD3	0.93	11.04
ETAD4	0.97	11.56
ETAD5	1.09	11.90
ETAD6	0.94	10.64
ETAD7	1.02	12.10
ETAD8	1.07	12.55
ETAD9	1.11	12.21
Faktör 2-Dağıtım Adaleti		
DAAD1	0.95	8.77
DAAD2	1.10	9.18
DAAD3	1.24	11.72
DAAD4	1.08	8.02
DAAD5	0.95	10.31
Faktör 3-Prosedür Adaleti		
PRAD1	0.86	8.33
PRAD2	1.08	10.44
PRAD3	1.08	11.79
PRAD4	0.94	11.33
PRAD5	0.95	8.57

Not: Tüm faktör yükleri anlamlıdır ($p < .01$). Ki-kare=241.92. Serbestlik Derecesi=141

Tablo 4: Etik Liderlik Ölçeği Doğrulamalı Faktör Analizi (N=123)

Etik Liderlik	Faktör Yükleri (Standardize Edilmemiş Değerler)	t-testi Değerleri
elid1	1.05	11.49
elid2	1.03	11.55
elid3	0.93	10.78
elid4	0.94	10.32
elid5	1.06	12.51
elid6	1.00	10.49
elid7	0.94	10.96
elid8	0.97	10.77
elid9	0.82	8.41
elid10	0.92	9.79

Not: Tüm faktör yükleri anlamlıdır ($p < .001$). Ki-kare=41.55. Serbestlik Derecesi=30

Önerilen her iki ölçüm modelinin uyum endeksleri Tablo 5’de sunulmaktadır. DFA sonuçları önerilen faktör modelinin veri ile uyumlu olduğunu ve bütün uyum endekslerinin kabul edilebilir olduğunu göstermektedir. Analiz sonucunda elde edilen bulgular değerlendirildiğinde etik liderlik ölçeği ile örgütsel adalet ölçeklerinin geçerliliği doğrulanmıştır.

Tablo 5: Ölçüm Modelinin İyi Uyum Endeksleri (N: 123)

İyi uyum kriterleri	χ^2 istatistiği (df)	p değeri	RMSEA	NNFI	NFI	CFI	χ^2/df	CN (Kritik örneklem sayısı)
Etik Liderlik DFA	41.55 (30)	0.078	0.056	0.99	0.98	0.99	1.38	143
Örgütsel Adalet DFA	241.92 (141)	0.000	0.077	0.97	0.95	0.98	1.72	83

Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) ve Hipotez Testleri

Örgütsel adalet boyutları ve etik liderlik yapıları arasındaki ilişkiyi incelemek için YEM kullanılmıştır. Önerilen model, ölçüm modeli ve yapısal modelden oluşmaktadır. Modelde etik liderlik değişkeninin, örgütsel adaletin örtük değişkenlerini etkilediğine ilişkin hipotez geliştirilmiştir. Ölçüm modelini değerlendirmek için 4 örtük değişken ile gözlenen değişkenler arasındaki ilişkiler incelenmiş ve tüm faktör yükleri anlamlı bulunmuştur ($p < .01$). t-istatistik değerleri 1,96’dan büyük olduğu için etik liderlik bağımsız değişkeni ile örgütsel adalet yapısını oluşturan örtük değişkenleri açıklayan gözlenen değişkenler geçerli kabul edilmiştir.

Elde edilen sonuçlar önerilen yapısal modelin veri ile uyumlu olduğunu ve tüm uyum endekslerinin kabul edilebilir olduğunu ortaya koymuştur. Model uyum endeksleri Tablo 6’da sunulmaktadır.

Tablo 6: Yapısal Eşitlik Modelinin İyi Uyum Endeksleri (N: 123)

İyi uyum kriterleri	χ^2 istatistiği (df)	p değeri	RMSEA	NNFI	NFI	CFI	χ^2/df	CN (Kritik örneklem sayısı)
Yapısal eşitlik modeli	611.39 (353)	0.000	0.077	0.97	0.95	0.98	1.73	74

Yöneticilerin etik liderlik davranışlarının örgütsel adaletin boyutları üzerinde etkisine ilişkin üç hipotez oluşturulmuştur:

H₁: Etik liderlik davranışlarının çalışanların dağıtım adaleti algıları üzerinde etkisi vardır.

H₂: Etik liderlik davranışlarının çalışanların prosedür adaleti algıları üzerinde etkisi vardır.

H₃: Etik liderlik davranışlarının çalışanların etkileşim adaleti algıları üzerinde etkisi vardır.

Yapısal modeli değerlendirmek için bağımsız örtük değişken olan etik liderlik ile bağımlı örtük değişkenler arasındaki yapı katsayıları dikkate alınmıştır. Etik liderlik ile örgütsel adaletin boyutları arasındaki nedensel ilişkiyi tespit etmek amacıyla geliştirilen varsayılan modelde, tahminin yönü (pozitif veya negatif) ve büyüklüğünü (istatistiksel anlamlılık) göstermek için üç yapı katsayısı tahminlenmiştir.

Parametre tahminleri değerlendirildiğinde yapısal eşitlik modelinde test edilen üç hipotezin (H1, H2, H3) tamamı kabul edilmiştir. Hipotez testlerine ilişkin sonuçlar Tablo 7’de sunulmaktadır.

Tablo 7: Hipotez Testleri

Yapısal Eşitlik Modelindeki İlişkiler	Standartlaştırılmış yapı katsayıları (t-test)	Sonuç
H₁: Etkin liderlik davranışlarının çalışanların dağıtım adaleti algıları üzerinde etkisi vardır	0.60 (5.57)	Kabul
H₂: Etkin liderlik davranışlarının çalışanların prosedür adaleti algıları üzerinde etkisi vardır	0.86 (7.05)	Kabul
H₃: Etkin liderlik davranışlarının çalışanların etkileşim adaleti algıları üzerinde etkisi vardır	0.83 (8.37)	Kabul

Yapısal modelde örgütsel adalet yapısını oluşturan dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adaleti değişkenlerine ilişkin t değerleri istatistiksel olarak anlamlıdır. Etik liderlik davranışı prosedür adaletini %74 oranında açıklarken, etkileşim adaletini %70 oranında, dağıtım adaletini ise %32 oranında açıklamaktadır.

ARAŞTIRMA ÇIKARIMLARI ve ÖZGÜN DEĞER

Araştırmada literatüre uygun olarak yöneticilerin etik liderlik davranışları çalışanların örgütsel adalet algılarını etkilediği belirlenmiştir. Bu etkilerin ortaya konması liderlik literatürüne ve uygulayıcılara önemli yararlar sağlayacaktır. Araştırma sonuçları, liderlerin rol model olarak normatif uygun etik davranışlar oluşturmada örgütsel adaletin her bir boyutu üzerindeki etkinin artırılmasına yönelik araç, tutum ve davranışları biçimlendirmesinde izlenecek yol ve alternatifleri belirleyebilmesi açısından önemli olarak görülmektedir. Böylelikle, yöneticilerin adil olarak algılanma, çalışanların bağlılık duygularının olumlu etkilenmesi, kararlara katılımın artırılması ve işletmede etik iklimin geliştirilmesi konularında etik liderlik davranış etkisinden yararlanması mümkün olabilecektir. İleride yapılacak çalışmaların farklı sektörlerde, daha geniş örnekleme ve düzenleyici değişken kullanılarak gerçekleştirilmesi literatüre katkı sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

- Anderson, J.C. ve Gerbing, D.W. (1988). Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411-423.
- Bies, R. (2001). Interactional (In)Justice: The Sacred and the Profane. Edited by: Greenberg, J. ve Cropanzano, R. *Advances in Organizational Justice*, Stanford University Pres., 89-118.
- Brown, M.E., Trevino, L.K. ve Harrison, D.A. (2005). Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, 117-134.
- Brown, M.E. ve Trevino, L.K. (2006). Ethical Leadership: A Review and Future Directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595-616.
- Cohen, R.L. (1987). Distributive Justice: Theory and Research. *Social Justice Research*, 1(1), 19-40.
- De Hoogh, A.H.B. ve Den Hartog, D.N. (2008). Ethical and Despotic Leadership, Relationships with Leader's Social Responsibility, Top Management Team Effectiveness and Subordinates' Optimism: A Multi-Method Study. *The Leadership Quarterly*, 19(3), 297-311.
- Foley, S., Kidder, D.L. ve Powell, G.N. (2002). The Perceived Glass Ceiling and Justice Perceptions: An Investigation of Hispanic Law Associates. *Journal of Management*, 28(4), 471-496.
- Folger, R. (1987). Distributive and Procedural Justice in the Workplace. *Social Justice Research*, 1(2), 143-159.
- Folger, R. ve Cropanzano, R. (1998). *Organizational Justice and Human Resource Management*. London: Sage Publications Inc.
- Freeman, R.E. ve Stewart, L. (2006). *Developing Ethical Leadership*.

USA: Business Roundtable Institute for Corporate Ethics.

- Greenberg, J. (2000), Promote Procedural Justice to Enhance Acceptance of Work Outcomes. Edited by: Locke, E.A., Handbook of Principles of Organizational Behavior, Blackwell Publishing, 181-195.
- Judeh, M. (2011). Ethical Decision Making and Its Relationship with Organizational Justice. International Journal of Academic Research, 3(4), 215-220.
- Mendonca, M. (2001). Preparing for Ethical Leadership in Organizations. Canadian Journal of Administrative Sciences, 18(4), 266-276.
- Neubert, M.J., Carlson, D.S., Kacmar, K.M., Roberts, J.A. ve Chonko, L.B. (2009). The Virtuous Influence of Ethical Leadership Behavior: Evidence from the Field. *Journal of Business Ethics*, 90(2), 157-170.
- Niehoff, B.N. ve Moorman R. (1993). Justice as a Mediator of Relationship between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior. *Academy of Management Journal*, 36, 527-556.
- Schminke, M., Ambrose, M.L. ve Neubaum, D.O. (2005). The Effect of Leader Moral Development on Ethical Climate and Employee Attitudes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 135-151.
- Thomas, T., Schermerhorn, J.R. ve Dienhart, J.W. (2004). Strategic Leadership of Ethical Behavior in Business. *Academy of Management Executive*, 18(2), 56-66.
- Trevino, L.K. ve Brown, M.E. (2004). Managing to be Ethical: Debunking Five Business Ethics Myths. *Academy of Management Executive*, 18(2), 69-81.

- Uğurlu, C.T. ve Üstüner, M. (2011). Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Yöneticilerinin Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet Davranışlarının Etkisi. Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 26(41), 434-448.
- Wouters, K. ve Maesschalck, J. (2011). Leadership Perceptions and Integrity-An Empirical Study. 2011 EGPA Annual Conference. <[http://egpa-conference2011.org/documents/ PSG7/Wouters-Maesschalck.pdf](http://egpa-conference2011.org/documents/PSG7/Wouters-Maesschalck.pdf)> (04.03.2012).
- Yavuz, E. (2010). Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algılamaları Üzerine Bir Karşılaştırma Çalışması. Doğu Üniversitesi Dergisi, 11(2), 302-312.
- Zhu, W, May, D.R. ve Avolio, B.J. (2004). The Impact of Ethical Leadership Behavior on Employee Outcomes: The Roles of Psychological Empowerment and Authenticity. Journal of Leadership and Organizational Studies, 11(1), 16-26.
- Zhu, W. (2008). The Effect of Leadership on Follower Moral Identity: The Mediating Role of Psychological Empowerment. Leadership Review, 8(2), 62-73.
- Zhu, W., Avolio, B.J., Riggio, R.E. ve Sosik, J.J. (2011). The Effect of Authentic Transformational Leadership on Follower and Group Ethics. The Leadership Quarterly, 22(5), 801-817.

EKLER

EK 1: Etik Liderlik Ölçeği Faktör İfadeleri

Etik Liderlik

Amirim etik kurallara uymayanları eğitir.

Amirim adil ve eşit kararlar verir.

Amirim güvenilirlidir.

Amirim kişisel yaşamını etik bir anlayışla sürdürür.

Amirim başarıyı sadece sonuçlarla değil aynı zamanda sonuçların ne şekilde sağlandığıyla tanımlar.

Amirim iş etiğini ya da işle ilgili değerleri çalışanlarıyla tartışır.

Amirim işlerin etik anlamda doğru şekilde nasıl yapılacağına dair bir örnektir.

Amirim çalışanlarının düşüncelerini önemser.

Amirim karar verirken, “yapılması gereken doğru şey nedir?” diye sorar.

Amirim çalışanların söylediklerini dinler.

EK2: Örgütsel Adalet Ölçeği Faktör İfadeleri

Faktör 1: Etkileşim Adaleti

ETAD1 İşimle ilgili kararlar alınırken amirim bana kibar ve ilgili davranır.

ETAD2 İşimle ilgili kararlar alınırken amirim bana saygı gösterir ve görüşlerime değer verir.

ETAD3 İşimle ilgili kararlar alınırken, amirim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır.

ETAD4 İşimle ilgili kararlar alınırken amirim bana karşı dürüst davranır.

ETAD5 İşimle ilgili kararlar alınırken, amirim çalışan olarak haklarımı göz önünde bulundurur.

ETAD6 İşim hakkında alınan kararlara ilişkin, amirim bu kararların olası

sonuçlarını benimle tartışır.

ETAD7 İşim hakkında alınan kararlar için amirim uygun gerekçeler sunar.

ETAD8 Amirim işimle ilgili kararlar alırken bana mantıklı gelebilecek açıklamalar yapar.

ETAD9 Amirim işim hakkında alınan her bir kararı detaylı bir şekilde açıklar.

Faktör 2: Dağıtım Adaleti

DAAD1 Çalışma programım adildir.

DAAD2 Ücret düzeyimin adil olduğunu düşünüyorum.

DAAD3 İş yükümün oldukça adil olduğunu düşünüyorum

DAAD4 İşyerimden aldığım ödüllerin oldukça adil olduğunu düşünüyorum.

DAAD5 İş sorumluluklarımın adil olduğunu düşünüyorum.

Faktör 3: Prosedür Adaleti

PRAD1 İşe ilişkin kararlar yöneticiler tarafından tarafsız bir şekilde alınır.

PRAD2 Amirim, işe yönelik kararlar almadan önce bütün çalışanların düşüncelerini dinler.

PRAD3 Amirim işle ilgili kararları almadan önce doğru ve eksiksiz bilgi toplar.

PRAD4 Amirim alınan kararları çalışanlara açıklar ve çalışanlar istedikleri zaman, amirim iş kararlarıyla ilgili daha fazla bilgi verir.

PRAD5 İşle ilgili tüm kararlar, ilgili çalışanların hepsine aynı şekilde uygulanır.