



Etik Liderlik Davranışları ile Örgütsel Adalet Algılarının

Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin Araştırılması

Hale ŞAHİN ÖZDEMİR

Yüksek Lisans Tezi

İşletme Anabilim Dalı

Doç. Dr. Feyyaz Cengiz DİKMEN

AĞRI-2022

Her hakkı saklıdır.

T.C. AĞRI İBRAHİM ÇEÇEN ÜNİVERSİTESİ

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTİSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

Hale ŞAHİN ÖZDEMİR

**ETİK LİDERLİK DAVRANIŞLARI İLE ÖRGÜTSEL ADALET
ALGILARININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN
ARAŞTIRILMASI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

TEZ YÖNETİCİSİ

Doç. Dr. Feyyaz Cengiz DİKMEN

AĞRI-2022



T.C.
AĞRI İBRAHİM ÇEÇEN
ÜNİVERSİTESİ
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü



YÜKSEK LİSANS TEZ BEYAN FORMU

25/05/2022

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav yönetmeliğine göre hazırlamış olduğum “Etik Liderlik Davranışları ile Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin Araştırılması” adlı tezin tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin kâğıt ve elektronik kopyalarının Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım.

Lisansüstü Eğitim-Öğretim yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca gereğinin yapılmasını arz ederim.

☐ Tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir

Hale ŞAHİN ÖZDEMİR



T.C.
AĞRI İBRAHİM ÇEÇEN
ÜNİVERSİTESİ
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü



TEZ KABUL VE ONAY FORMU

**ETİK LİDERLİK DAVRANIŞLARI İLE ÖRGÜTSEL ADALET
ALGILARININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN
ARAŞTIRILMASI**

Doç. Dr. Feyyaz Cengiz DİKMEN danışmanlığında, Hale ŞAHİN ÖZDEMİR tarafından hazırlanan bu çalışma, 25/05/2022 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalında yüksek lisans tezi olarak oybirliği ile kabul edilmiştir.

Başkan : Prof. Dr. Fatma Zehra TAN

İmza :

Üye : Doç. Dr. Feyyaz Cengiz DİKMEN

İmza :

Üye : Dr. Öğr. Üyesi Utku ŞENDURUR

İmza :

Yukarıdaki sonuç;

Enstitü Yönetim Kurulu .../.../... tarih ve / nolu kararı ile onaylanmıştır.

Prof. Dr. İbrahim HAN
Enstitü Müdürü

Not: Bu tezde kullanılan özgün ve başka kaynaklardan yapılan bildiriş, çizelge, şekil ve fotoğrafların kaynak olarak kullanımı, 5846 sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunundaki hükümlere tabidir.

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	iv
ABSTRACT	v
TEŞEKKÜR	vi
TABLolar DİZİNİ	vii
ŞEKİLLER DİZİNİ	viii
KISALTMALAR LİSTESİ.....	ix
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

1. LİDER, LİDERLİK VE ETİK LİDERLİK	4
1.1. Lider ve Liderlik.....	4
1.1.1. Lider	4
1.1.2. Liderlik	5
1.1.3. Liderin Özellikleri.....	6
1.2. Etik ve Etik Liderlik.....	7
1.2.1. Etik Kavramı.....	7
1.2.2. Etik ile İlişkili Kavramlar	9
1.2.2.1. Etik-Ahlak İlişkisi	9
1.2.2.2. Etik-Hukuk İlişkisi.....	10
1.2.3. Etiğin Amacı.....	11
1.2.4. Etik Liderlik Kavramı.....	12
1.2.5. Etik Liderliğin Önemi	14
1.2.6. Etik Liderlik Özellikleri	15

İKİNCİ BÖLÜM

2. ADALET VE ÖRGÜTSEL ADALET.....	17
2.1. Adalet.....	17
2.2. Örgütsel Adalet.....	18
2.2.1. Örgütsel Adaletin Önemi	20
2.2.2. Örgütsel Adalet Türleri.....	21
2.2.2.1. Dağıtımsal Adalet	22
2.2.2.2. İşlemsel Adalet.....	23
2.2.2.3. Etkileşimsel Adalet.....	24

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	26
3.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı.....	26
3.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi.....	28
3.3. Örgütsel Bağlılıkla İlgili Kavramlar	29
3.3.1. Mesleki Bağlılık.....	29
3.3.2. İşe Bağlılık	30
3.3.3. Sadakat	31
3.3.4. Özdeşleşme	31
3.4. Örgütsel Bağlılığın Boyutları.....	31
3.4.1. Duygusal Bağlılık	33
3.4.2. Devam Bağlılığı	34
3.4.3. Normatif Bağlılık	35

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. ETİK LİDERLİK DAVRANIŞLARI İLE ÖRGÜTSEL ADALET ALGILARININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN ARAŞTIRILMASI.....	38
4.1. Literatür Taraması	38
4.2. Yöntem	41
4.2.1. Araştırmanın Amacı.....	42
4.2.2. Araştırmanın Önemi.....	42
4.2.3. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları.....	42
4.2.4. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler	42
4.2.5. Evren ve Örneklem.....	44
4.2.6. Veri Toplama Yöntemi.....	44
4.2.7. Veri Toplama Araçları	44
4.2.7.1. Etik Liderlik Ölçeği	45
4.2.7.2. Örgütsel Adalet Ölçeği.....	45
4.2.7.3. Örgütsel Bağlılık Ölçeği.....	45
4.2.8. Verilerin Analizi.....	46

BEŞİNCİ BÖLÜM

5. BULGULAR.....	47
5.1. Tanımlayıcı İstatistikler (Frekans Analizlerine İlişkin Bulgular)	47
5.2. Ölçeklerin Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizlerine İlişkin Bulgular.....	48

5.2.1. Etik Liderlik Ölçeği Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi	48
5.2.2. Örgütsel Adalet Ölçeği Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi	50
5.2.3. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi	53
5.3. Etik Liderlik, Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Belirlemesine İlişkin Bulgular	56
5.4. Etik Liderlik ve Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılığa Olan Etkisinin Yapısal Eşitlik Modeli ile Test Edilmesi.....	59
5.5. Korelasyon Analizlerine İlişkin Bulgular.....	62
5.6. Farklılık Analizlerine İlişkin Bulgular	65
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	73
KAYNAKLAR	79
EKLER.....	98
Ek 1: Etik Kurul Kararı.....	98
Ek 2: Anket Formu	101
ÖZGEÇMİŞ.....	103

ÖZET
YÜKSEK LİSANS TEZİ
ETİK LİDERLİK DAVRANIŞLARI İLE ÖRGÜTSEL
ADALET ALGILARININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIK
ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN ARAŞTIRILMASI

Hale ŞAHİN ÖZDEMİR

2022, 103 + IX Sayfa

Jüri: Prof. Dr. Fatma Zehra TAN

Doç. Dr. Feyyaz Cengiz DİKMEN

Dr. Öğr. Üyesi Utku ŞENDURUR

Bu tezin amacı, etik liderlik ve örgütsel adaletin örgütsel bağlılığa etkisini incelemektir. Bu amaçla çalışmada etik liderlik, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık kısaca özetlenerek, bu üç kavram arasında ilişki olup olmadığı tartışılmıştır. Çalışmanın verileri Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi'nde görev yapan akademik ve idari personelden anket yöntemi ile toplanmıştır. Toplanan veriler bilgisayar ortamında paket programı ile analiz edilmiştir. Verilerin analizinde iki grup arasındaki karşılaştırmalar için t-Testi ve çok gruplu karşılaştırmalar için Anova Analizi kullanılmıştır. Çoklu karşılaştırmalarda Anova Analizi sonucu anlamlı farkın çıktığı durumlarda, bu farkın hangi gruplar arasından kaynaklandığını belirlemek için gruplar arası Post-Hoc testleri uygulanmıştır. Demografik değişkenlere ilişkin verilerin analizinde ise frekans ve yüzde yöntemleri kullanılmıştır. Etik liderlik, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasındaki etkiyi belirlemek için yapısal eşitlik modeli ve bu değişkenler arasındaki ilişkiyi belirlemek için de Pearson korelasyon analizi yapılmıştır. Yapılan korelasyon testi sonuçlarına göre; etik liderlik ile örgütsel adalet arasında $r=0,815$ ($p<0,01$) olduğundan pozitif yönlü ve kuvvetli bir ilişki olduğu, etik liderlik ile örgütsel bağlılık arasında $r=0,553$ ($p<0,01$) olduğundan pozitif yönlü ve orta düzeyde bir ilişki olduğu, örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında ise $r=0,582$ ($p<0,01$) olduğundan pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Sözcükler: Etik Liderlik, Örgütsel Adalet, Örgütsel Bağlılık

ABSTRACT
MASTER’S THESIS
INVESTIGATION OF THE EFFECT OF ETHICAL LEADERSHIP
BEHAVIORS AND PERCEPTIONS OF ORGANIZATIONAL JUSTICE ON
ORGANIZATIONAL COMMITMENT

Hale ŞAHİN ÖZDEMİR

2022, Page: 103 + IX

Jury: Prof. Dr. Fatma Zehra TAN

Associate Professor Feyyaz Cengiz DİKMEN

Assist. Prof. Utku ŞENDURUR

The aim of this thesis is to examine the effects of ethical leadership and organizational justice on organizational commitment. For this purpose, ethical leadership, organizational justice and organizational commitment are briefly summarized in this study and it is discussed whether there is a relationship between these three concepts. The data of the study were collected from the academic and administrative staff working at Ağrı İbrahim Çeçen University by questionnaire method. The collected data were analyzed in computer environment with package program. In the analysis of the data, t-Test was used for comparisons between two groups and Anova Analysis was used for multi-group comparisons. In cases where there was a significant difference as a result of Anova Analysis in multiple comparisons, Post-Hock tests were applied between groups to determine from which groups this difference originated. Frequency and percentage methods were used in the analysis of data on demographic variables. Structural equation modeling was used to determine the effect between ethical leadership, organizational justice and organizational commitment, and Pearson correlation analysis was used to determine the relationship between these variables. According to the results of the correlation test; There is a positive and strong relationship between ethical leadership and organizational justice since $r=0.815$ ($p<0.01$), and there is a positive and moderate relationship between ethical leadership and organizational loyalty as $r=0.553$ ($p<0.01$). As $r=0.582$ ($p<0.01$), it was determined that there was a moderate positive relationship between organizational justice and organizational loyalty.

Keywords: Ethical Leadership, Organizational Justice, Organizational Loyalty

TEŞEKKÜR

Yüksek lisans eğitimim sürecinde tez aşamasının başından sonuna kadar her daim kıymetli vakitlerini ayırarak hiçbir zaman desteğini esirgemeyen akademik bilgi ve tecrübesiyle her daim yardımcı olan kıymetli danışman hocam Doç. Dr. Feyyaz Cengiz DİKMEN' e saygılarımı ve şükranlarımı sunarım. Bununla birlikte değerli vakitlerini ayırarak tez savunma jürime katılan Prof. Dr. Fatma Zehra TAN, Dr. Öğr. Üyesi Utku ŞENDURUR hocalarıma katkılarından dolayı teşekkür ederim. Son olarak bu günlere gelmemde her türlü fedakarlığı yapan aileme, tez çalışmam boyunca sabrı ve değerli katkıları için eşim Âdem ÖZDEMİR' e ve çalışmalarım nedeniyle vakit ayıramadığım oğlum Niyazi Kerim ve kızım Aylin'e sonsuz şükranlarımı sunarım.

Ağrı-2022

Hale ŞAHİN ÖZDEMİR

TABLÖLAR DİZİNİ

Tablo 3.1. Örgütsel Bağlılık Boyutları	32
Tablo 5.2. Demografik Değişkenlere İlişkin Frekans ve Yüzdelikler	47
Tablo 5.3. Etik Liderlik Ölçeği Cronbach Alpha Güvenilirlik Katsayı.....	48
Tablo 5.4. Etik Liderlik Ölçeği Doğrulamalı Faktör Analizi Uyum İyiliği Değerleri.....	48
Tablo 5.5. Örgütsel Adalet Ölçeği ve Alt Boyutlarının Cronbach Alpha Güvenilirlik Katsayı	51
Tablo 5.6. Örgütsel Adalet Ölçeği Doğrulamalı Faktör Analizi Uyum İyiliği Değerleri.....	51
Tablo 5.7. Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Alt Boyutlarının Cronbach Alpha Güvenilirlik Katsayı	54
Tablo 5.8. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Doğrulamalı Faktör Analizi Uyum İyiliği Değerleri	54
Tablo 5.9. Etik Liderlik, Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Ölçeği Değerlendirme Aralıkları	56
Tablo 5.10. Araştırmaya Katılan Akademik ve İdari Personelin Etik Liderlik, Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri	56
Tablo 5.11. Araştırmaya Katılan Akademik ve İdari Personelin Yöneticilerinin Etik Liderlik Düzeylerinin Demografik Değişkenlere Göre Tanımlayıcı İstatistikleri	57
Tablo 5.12. Araştırmaya Katılan Akademik ve İdari Personelin Kurumlarındaki Örgütsel Adalet Düzeylerinin Demografik Değişkenlere Göre Tanımlayıcı İstatistikleri	58
Tablo 5.13. Araştırmaya Katılan Akademik ve İdari Personelin Kurumlarına Olan Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Demografik Değişkenlere Göre Tanımlayıcı İstatistikleri	59
Tablo 5.14. Etik Liderlik ve Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılığa Olan Etkisini Gösteren Uyum İyiliği Değerleri.....	60
Tablo 5.15. Yapısal Eşitlik Modeli	62
Tablo 5.16. Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet Arasındaki Korelasyon Analizi Bulguları	63
Tablo 5.17. Etik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki Korelasyon Analizi Bulguları ...	63
Tablo 5.18. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki Korelasyon Analizi Bulguları	64
Tablo 5.19. Araştırmaya Katılan Akademik ve İdari Personelin Cinsiyet Değişkenine Göre Etik Liderlik, Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Karşılaştırılması	65
Tablo 5.20. Araştırmaya Katılan Akademik ve İdari Personelin Yaş Değişkenine Göre Etik Liderlik, Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Karşılaştırılması	66
Tablo 5.21. Araştırmaya Katılan Akademik ve İdari Personelin Medeni Durum Değişkenine Göre Etik Liderlik, Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Karşılaştırılması	67
Tablo 5.22. Araştırmaya Katılan Akademik ve İdari Personelin Gelir Durumu Değişkenine Göre Etik Liderlik, Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Karşılaştırılması	68
Tablo 5.23. Araştırmaya Katılan Akademik ve İdari Personelin Çalışma Türü Değişkenine Göre Etik Liderlik, Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Karşılaştırılması	70
Tablo 5.24. Araştırmaya Katılan Akademik ve İdari Personelin Toplam Çalışma Süresi Değişkenine Göre Etik Liderlik, Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Karşılaştırılması	71

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 4. 1. Araştırma Modeli.....	43
Şekil 5.1: Etik Liderlik Ölçeği Path Diyagramı	50
Şekil 5.2: Örgütsel Adalet Ölçeği Path Diyagramı.....	53
Şekil 5.3: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Path Diyagramı	55
Şekil 5.4: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Path Diyagramı	61



KISALTMALAR LİSTESİ

Akt	: Aktaran
f	: Frekans
KMO	: Kaiser-Meyer-Olkin
Ort	: Ortalama
SPSS	: Statistical Pavkage fort he Social Science (Sosyal Bilimler için İstatistik Programı)
TDK	: Türk Dil Kurumu
Tl	: Türk lirası
Top	: Toplam
Vb	: Ve benzeri
Vd	: Ve diğerleri

GİRİŞ

İşletmelerde yaşanan etik sorunlar nedeniyle son günlerde etik konusu oldukça önem kazanmaya başlamıştır. Bununla birlikte liderlik davranışları açısından da etik konusu oldukça önemli hale gelmiştir. İşletmeler açısından çalışanların adalet algısı ve bu algıya bağlı olarak da mevcut işlerine olan bağlılıkları da araştırılması gereken bir konu olmaya başlamıştır.

Sosyal bilimlerde en çok araştırılan konuların başında liderlik gelmektedir. Liderlik alanlarından ise etik liderlik konusunun önem kazandığı ve araştırmalarda tercih edildiği görülmektedir. Bu araştırmalar incelendiğinde bazılarında lider ve liderlik özellikleri, bazılarının da ise liderin davranışsal özellikleri ve otorite kaynakları, lider ve liderliği meydana getiren koşullar ve durumsal özellikler üzerinde durulduğu görülmektedir. Ancak bakıldığında geliştirilmiş olan liderlik biçimlerinin uygulamada etkili sonuçlar vermediği görülmektedir. Bunun iki temel sebebinin olduğu söylenebilir: Bu sebeplerin birincisinin, liderliğin eylem olmadığı davranış biçimi olduğu ve manevi bir olgu değil de psikolojik bir olgu olarak görüldüğü, ikincisinin ise, bürokratik, psikolojik ve teknik-rasyonel yönü vurgulanması olduğu araştırmalarda belirtilmektedir. Etik liderlikle ilgili genel bir anlayış geliştirmek için liderliğin etik boyutunu ve ahlaki ölçülerini değerlendirerek, etik liderliğe ilişkin ortak bir bakış açısı oluşturmak gerektiği ileri sürülmektedir (Brown ve Trevino, 2006).

İşletmelerde olumlu etkinlerin var olması ve var olan bu olumlu etkinliklerin yaygınlaşması aslında liderlerin etik anlayışları ile ilişkilidir. İşletme amaçlarının gerçekleştirilmesi için güç birliği yapılması ve bu güç birliği ile işletme amaçlarını gerçekleştirecek faaliyetlerin yapılması da liderlerin etik anlayışı ile yakından ilgilidir. İçinde bulunduğumuz yüzyılda insan ilişkileri ve işgören sosyal sermayesi liderler üzerindeki görev ve sorumlulukları da artırmıştır. Bu görev ve sorumluluklarının temelinde ise liderlerin etik değerlere bağlı olması yer almaktadır. Liderlerin hem yasal sorumluluğunun farkında olması hem de işletme içerisinde olan olayları ahlaki bir süzgeçten geçirerek karar vermesi gerektiği düşünülmektedir. Etik liderlerin örgütlerde etik kodların oluşturmasının etik ve adil bir örgüt ikliminin oluşması sürecine katkıda bulunacağı düşünülmektedir (Cemaloğlu ve Kılınç, 2012).

Bununla birlikte son yıllarda sadece etik liderlik değil onun gibi değer kazanan konuların başında çalışanların örgütsel adalet ile ilgili algı, tutum ve davranışları da gelmektedir. Adaletle ilgili algıların değerlendirildiği yerlerin başında da hiç şüphesiz ki insanların günlük zamanlarının büyük bir bölümünü geçirdikleri işyerleri gelmektedir. Çalışanlar işyerlerinde ücretlerinden tutun da kendilerine karşı nasıl davranıldığına kadar pek çok konuda adil olup olunmadığını sorgulamaktadırlar (Irak, 2004: 26).

Çalışanların iş ve süreçleri adaletli olarak algılamaları onların gerek kişisel tatminleri gerekse de kendilerinden beklenen performansı gösterebilmelerinin koşullarından biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Adil ve ahlaka uygun uygulama ve işlemlerin işletmede hâkim kılınmasını ve uygulamalarının teşvik edilmesini içeren bir düşünce sekli olan bu kavram literatürde örgütsel adalet olarak bilinmektedir (İşcan ve Naktiyok, 2004). Çalışanlarına karşı adaletli davranmak etik liderlerin özelliklerinden biridir. Çalışanların liderlerinin davranışlarını adil bulmaları, işletmenin amaçlarının daha hızlı gerçekleştirilmesini sağlayacaktır (Yıldırım, 2010).

Kişilerin örgütlerine olan bağlılıkları, örgütlerindeki uygulamaların adaletli olup olmadığını algılamalarına göre yani örgütsel adaletle göre değişmektedir (Çolakoglu vd., 2021: 2). Bir kurum ya da kuruluştaki çalışanların örgütlerine olan bağlılıkları kısaca örgütsel bağlılık olarak ifade edilmektedir. Bir çalışanın örgütsel bağlılığı yüksekse, o çalışan kendi isteği ile çalıştığı örgüte fayda sağlamaktadır. Örgütünün belirlediği hedef ve amaçları kendi hedef ve amacı gibi görmektedir. Örgüt hedefleri doğrultusunda ilerleyen ve kendi hedeflerini de gerçekleştirecek olmanın azmi ve kararlılığı ile örgütten elde ettiği kazanımları da artan çalışan örgüte bağlanmakta ve çalışan devamlılığı da artmaktadır. Tabi bu noktada çalışanların örgütlerine olan bağlılık ve işe devamlılıklarının artması, örgüt hedeflerini kendi hedefleri görerek bu hedefleri gerçekleştirmek için daha çok performans göstermesi, örgütüne ve yöneticilerine karşı olan güveninin artması ve işten ayrılma düşüncesinin de düşük olması örgütte var olan adalet ile ilgilidir. Örgüt tarafından elde edilen tüm kazanımlar adil bir şekilde paylaştırılırsa, çalışanların da bağlılıkları artırılmış olur. Aksi halde çalıştıkları örgütte adalet duygusunu olmadığını düşünen çalışanların örgüte olan bağlılıkları da her geçen gün azalacaktır. Örgütler çalışanlarının sadık

olması ve işten ayrılmalarını önlemek için örgütsel adalete kıymet verirler. Örgüt eğer örgüt içi uygulamalarda adaleti sağlarsa çalışanların örgütlerine olan bağlılık duyguları da kendi kendine oluşmaktadır (Özer vd., 2021: 2).

Bu bilgiler ışığında son günlerde önem kazanan etik ve etik liderlik konusu ile örgütsel adalet konusunun, çalışanların örgütsel bağlılıklarını etkileyip etkilemeyeceği merak konusu olmuştur. Buradan hareketle bu çalışmada, bir kamu üniversitesinde çalışan akademik ve idari personelin, yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının ve kurumlarındaki örgütsel adalet algılarının, örgütsel bağlılıklarına olan etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır. İlk olarak kavramsal çerçevede birinci bölümde lider, liderlik ve etik liderlik, liderin özelliklerine değinilmiştir. İkinci bölümde adalet ve örgütsel adalet, örgütsel adaletin önemi anlatılmıştır. Araştırmanın üçüncü bölümünde ise örgütsel bağlılık, örgütsel bağlılığın türleri konularına değinilmiştir. Araştırmanın dördüncü bölümünde araştırma literatür taraması, yöntem, amaç, veri toplama araçları, kullanılan analizlere yer verilmiş ve son olarak da araştırma bulgularına değinilerek sonuç ve öneriler kısmı ile çalışma sonlandırılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. LİDER, LİDERLİK VE ETİK LİDERLİK

1.1. Lider ve Liderlik

1.1.1. Lider

Günümüz dünyasına bakıldığında ekonomiler için işletmelerin oldukça önemli yapılar olduğu görülmektedir. İşletmeler ise bir araya gelen insan topluluklarından oluşmaktadır. Belli bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelen bu insan toplulukları ise başlarında bulunan ve kendilerini yönlendiren liderleri ile hareket etmektedir. İnsan topluluklarını yönlendiren ve işletme amaçlarını gerçekleştirmek için kaynakların kullanımı sağlayan lider için literatürde farklı tanımlamalar yapılmaktadır. Aşağıda lider için yapılmış olan tanımlamalara yer verilmiştir.

Belirli bir grubu belirlenmiş olan hedef ve amaçları gerçekleştirmek üzere bir araya getiren, onları harekete geçirip yönlendirebilme kabiliyetine sahip olan kişilere lider denilmektedir. Buradan hareketle insan topluluklarını etkileyebilmek ve bu toplulukları harekete geçirebilmek lider kavramının temelini oluşturmaktadır denilebilir (Smircich ve Morgan, 1982: 258). Lider, belirli bir grubun üyelerini bir araya getirerek grubun amaçlarına yönlendiren (Korkmaz vd., 2013), belirli şartlar altında grup amaçlarını gerçekleştirmek için başkalarını etkileyerek yönlendiren kişidir (Koçel, 2015: 668).

Lider, örgütün amaç ve hedeflerini ortak bir düşünce ve arzu etrafında bir araya getirerek örgüt üyeleri tarafından benimsenmesini sağlayan ve örgüt üyelerinin güçlerini örgütün amaç ve hedeflerini gerçekleştirmeleri için onları harekete geçiren, liderlik sürecine öncülük eden kişi olarak ifade edilmektedir (Eren, 2009: 501). Yine başka bir tanımda; lider, örgütün amaçları doğrultusunda gelişmesinde önemli rolü olan birey (Şişman ve Turan, 2001: 43), insanların gönüllü olarak çaba göstermelerini sağlayabilecek bilgi birikimine, yetenek ve beceriye sahip kişi şeklinde tanımlanmıştır (Bakan vd., 2015).

Lider, işletme amaçlarının gerçekleşmesi ve işletmenin hedeflerine ulaşması için çalışanları etkileyerek yönlendirir. Liderler, çalışanları etkilemek ve yönlendirmek için pek çok eylem gerçekleştirmek ve karar vermek zorunda kalırlar. Liderler verdikleri bu kararlar ve gerçekleştirdikleri eylemlerle işletmeyi, çalışanları, müşterileri ve diğer paydaşları etkilerler (Düger, 2021: 622).

Bu bağlamda bakıldığında lider, genellikle güç sahibi, otoriter, emir veren, ödül veren ve kendisini izleyenlere sahip olan kişi olarak değerlendirilirken (Yılmaz ve Karahan, 2010: 146), liderin başarılı olması için kendini parçalamak/yıpratmak yerine, işleri bizzat kendisi yapan değil başkalarına iş gördüren rolünü sahiplenen kişi olması gerekmektedir (Maxwell, 2012: 2). Diğer bir ifadeyle de lider, örgüt içindeki ya da insan arasındaki sorunları çözebilen, kurum kültürünü oluşturan, insanları örgüt amaçları doğrultusunda toplayan, onlara yol gösteren, sahip olduğu bilgi ve tecrübeleriyle insanlar üzerinde etki bırakan hatta onların düşünceleri önemli oranda değiştirebilen kişidir (Cinnioğlu, 2018: 3).

Tüm bu tanımlamalardan hareketle lider için; örgütte bulunan tüm kaynakları, işletmelerin amaçları doğrultusunda kullanan, kendisini zorlama olmadan gönüllü bir şekilde takip eden izleyen grubunu yönlendiren, motive eden, onlara yol gösteren ve rol modellik yapan kişi tanımlaması yapılabilir.

1.1.2. Liderlik

Liderlikle ilgili literatür incelendiğinde, öncelikle liderlik olgusundan bahsedebilmek için, bir grup insan ve ortak amaçların olması ve bu amaçları gerçekleştirmek için insanları yönlendirecek bir kimsenin bulunması gerekmektedir (Bakan vd., 2015). Buradan hareketle liderlik, insanları işletme amaçları doğrultusunda bir araya getirme ve bu amaçları gerçekleştirmek için insanları harekete geçirecek olan bilgi ve tecrübelerin toplamı olarak tanımlanabilir (Eren, 2009: 501).

Yönetim bilimi ve davranış bilimleri alanında oldukça önemli hale gelen ve özellikle 21. yüzyılda yaşanan değişim ve gelişmelere bağlı olarak üstünde en çok durulan konuların başında gelen liderlik, liderin yapmış olduğu işlerle ilgili bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Daha öncesine bakıldığında liderliğin 1980-1990 yılları

arasında da örgütsel davranışın mikro boyutlu araştırmalarında çoğunlukla ele alınan konulardan birisi olmuştur (Altıntaş ve Aytaç, 2018: 172). Çünkü örgüt yaşamında var olan gruplarda grup üyelerinin diğer üyelerin fiillerinden bir çimde etkilendikleri ve bu süreç boyunca da liderlik rolünün geliştiği görülmektedir (Zenger, 2016: 5). Bu bağlamda liderlik; Lider-izleyici arasındaki ilişkiden hareketle; izleyicilerin davranışlarını etkileyen sosyal bir etkileşim sürecidir (Desborough ve Ashikamasy, 2002: 615).

Liderlik güven, sevgi, tutarlılık ve sabır isteyen bir süreç iken (Fetik, 2001: 78), ayı zamanda belirlenmiş amaçlara bireyleri yöneltmeye ikna etme becerisi olarak da karşımıza çıkmaktadır (Korkmaz vd., 2013). Modern yaklaşımlara göre liderlik, yöneticinin takımda çalışan kişiler bütünü oluşturmasıdır (Yavuz, 2006), ortak hedeflere ulaşmak için bir grup bireyi etkileme süreci olarak tanımlanmaktadır (Düger, 2021: 622).

1.1.3. Liderin Özellikleri

Lider, sadece bilimsel anlamda tanımlanan özellikleri değil kişisel özellikleri de kapsamaktadır. Literatürde liderin kişilik özellikleri; hırslı ve başarıya güdülü, baskın, iş birliğine dayanan, kararlı, ortamın şartlarına duyarlı, sorumluluk almaya istekli, fikrini savunan, ısrarlı, zorlamalara dirençli, kendine güvenen ve güvenilir olarak sıralanmaktadır (Uğur ve Uğur, 2014: 129). Bunların yanında karizma sahibi, gerçekleştirebileceği bir misyona ve vizyona sahip, yeniliklere açık, girişimci, etkili iletişim becerisine sahip, insanlara karşı dürüst, olgun kişilik sahibi, azimli ve çalışkan, alçak gönüllü ve hoşgörülü, ciddi, samimi, açık sözlü ve güler yüzlü, hataları tekrarlamayan ve tecrübelerden ders alan, zamanı iyi kullanan gibi ifadeler lider için kullanılan diğer ifadelerdir (Peker ve Aytürk, 2000: 60-61).

Liderin özellikleri ile ilgili olarak literatürde çok fazla madde sıralanmıştır. Aşağıda bu maddelerden derlenmiş olan başarılı liderlerde bulunması gereken özellikler sıralanmıştır (Swayne vd., 2006; İreland ve Hitt, 2005).

- Başarılı liderler, özgüveni olan ve kendini takip edenlere güven veren bir kişiliğe sahiptir.

- Başarılı liderler, kararlarını etkili ve hızlı alan, aldığı kararları uygulayan kişilerdir.
- Başarılı liderler, kararlı duruş sergileyen, sorumluluk almaktan kaçınmayan ve sosyal yönleri kuvvetli kişilerdir.
- Başarılı liderler, kendini kontrol edebilen, kişi ve kurumlara bağlı, ileri görüş sahibi ve cesaretli kişilerdir.
- Başarılı liderler, kendini takip edenlerle çok yönlü iletişim kuran, olay ve olguları gözleyerek, neden sonuç ilişkisi kurabilen kişilerdir.
- Başarılı liderler, yaratıcı, girişken, zeki ve idealist insanlardır.
- Başarılı liderler iyi bir örgütleyici, bilgili ve becerikli bir yönetici, akıllı bir deneticidir.
- Başarılı liderler, dengeli ve tutarlı bir kişilik yapısına sahiptir.
- Başarılı liderler ön yargıdan uzak, eleştiriye ve karşıt düşüncelere açıktırlar.
- Başarılı liderler, iyi bir araştırmacı ve dinleyicidirler.
- Başarılı liderler, iş başarma duygusu ve motivasyonu güçlü insanlardır.
- Liderler, soyut düşünme kapasitesi gelişmiş insanlardır.

1.2. Etik ve Etik Liderlik

1.2.1. Etik Kavramı

Son zamanlarda gerek kamu gerekse de özel sektörün en ilgi çekici konularından biri etik kavramı olmuştur. İnsanlar çalıştıkları alanda karar alırken, aldıkları kararın etik olup olmadığını da sorgulamaya başlamıştır (Özdemir ve Karakaya, 2021: 2). Bununla birlikte günlük yaşantıda her insan fizyolojik, biyolojik ve psikolojik ihtiyaçlarını karşılama çabası içindedir. Bu ihtiyaçları karşılama adına sergilenen davranışlar, kurulan iletişimler ve çabalar bazen belirli bir plan dâhilinde bazen de anlık dürtülerle gerçekleştirilir. Bu davranışların hangisi doğru hangisi yanlış ya da kime ve neye göre doğru olduğunun değerlendirilmesi, toplumsal kurallar, gelenekler, töreler, yasalar ve etik değerlere göre yapılmaktadır (Kutlu, 2017: 1). Bu bağlamda yıllardan beri insanların araştırma gereği duyduğu etik kavramı ön plana çıkmaktadır.

Etik, erdemin felsefi olarak incelenmesidir (Erdoğan, 2006: 5). İlk olarak Aristoteles, bu kavramı kuramsal felsefeden (mantık, fizik, matematik, metafizik) ayırmış ve etiği kendi başına bir felsefe alanı olarak ele almıştır. (Pieper, 2012: 30). Aristoteles'in zamanından bu yana felsefi bir disiplinin adı olarak anılmakta ve kökeni Yunancadaki karakter anlamına gelen *ethos* sözcüğüne dayanmaktadır (Pieper, 2012: 31; Kirel, 2000: 2; Sökmen ve Tarakçıoğlu, 2013: 20; Aydın, 2010;5). *Ethos*, Latince *mos* sözcüğüne karşılık gelmektedir, aynı anda hem töre hem de karakter anlamları taşır (Pieper, 2012: 30). Etik kavramı, ideal ve soyut düşüncüyü ön planda tutarak, ahlak kurallarının ve değerlerin sorgulanması sonucunda ortaya çıkmıştır (Özkeskin, 2013: 25; Aydın,2010: 5).

Türk Dil Kurumu'nun Genel Türkçe Sözlüğü etik ile ilgili tanımı şu şekilde vermektedir: “1. *Töre bilimi*. 2. *Çeşitli meslek kolları arasında tarafların uyması veya kaçınması gereken davranışlar bütünü*. 3. *Etik bilimi*. 4. *Ahlaki, ahlakla ilgili*”. Ahlak kavramı için ise şu tanım yapılmaktadır: “*Bir toplum içinde bireylerin uymakla yükümlü oldukları davranış biçimleri ve davranış kurallarıdır*” (www.tdk.gov.tr). Etik kavramı töre bilimi, ahlakla ilgili olan şeklinde tanımlanabilmektedir ve kavram olarak soyut olana işaret ederek ahlaki değerlerin incelenmesi sonucunu ortaya çıkarmaktadır (Kutlu, 2017: 1).

Etik kavramı ile ilgili literatürde birçok farklı tanımla karşılaşılmalıdır. Bazı yazarlar “*bir bireyin izlemesi gereken ahlaki standartlar ve kurallar*” şeklinde ele alırken, diğerleri bu kavramı, “*bireylerin doğru olarak nasıl davranacağını açıklayan ve tanımlayan ilkeler, değerler ve standartlar sistemi*” olarak tanımlamışlardır (Sökmen ve Tarakçıoğlu, 2013: 20). Etik, bir ilkeler sistemi ya da dizisidir ve insanlar davranışlarını bu sistem ya da diziye göre düzenler (Stroll vd.,2008: 12).

Etik, bilinçli olarak yapılan insan eylemlerinin doğru ya da yanlışlığını araştıran felsefi bir bilimdir (Werner, 1993: 209). Etik; neyin yapılması gerektiğini, hangi davranışın iyi olduğunu, neyin hayata anlam kazandırdığını gösterir (Rosenthal ve Yüdin, 1997: 145). Etik kavramı daha çok bireylerin karakterlerine yönelik algılanmaktadır (Thiroux, 1998). Etik, davranışların nasıl olması gerektiğini sorgulayan, davranışlara yön veren ve bununla birlikte yaşam tarzlarını da açıklamaya

alışan ve bunları yaparken de toplumsal kurallardan faydalanan özel bir felsefe alanıdır (Campbell vd., 2008: 8).

Etik, nelerin değerli, nelerin değersiz olduğu; nelerin erdem olduğu nelerin erdem olmadığı, hangi türden eylemlerin yapılmasının doğru, hangilerinin yapılmasının yanlış olduğuna ilişkin konulardaki sorulara yanıt aramaktadır (lgen ve Mirze, 2013: 477). Hem bireyler hem toplum açısından bakıldığında etik kavramı bireyleri birleştiren ve onların davranışlarına temel oluşturan, neyin doğru neyin yanlış olduğunu gösteren evrensel değer ve ilkeler bütünüdür (Filizöz, 2011: 26). Bu kapsamda hangi davranışın doğru ya da yanlış olduğuna odaklanan etik, başkalarına zarar vermemek için nasıl davranılması veya zarar veren davranışlardan nasıl kaçınılması gerektiği konularını da açıklamaktadır (Kılıç, 2017: 28; Kanungo, 2001: 259).

1.2.2. Etik ile İlişkili Kavramlar

Sosyal yaşamın her alanında etik kuralların var olması onu başka kavramlarla da ilişkili hale getirmiştir. Özellikle etik-ahlak ve etik-hukuk ilişkisi, zaman zaman bu kavramların birbirleri yerine kullanılmasına neden olmaktadır. Bu bağlamda etiğin ahlak ve hukuk ile olan ilişkisini açıklamakta fayda olduğu düşünülmektedir.

1.2.2.1. Etik-Ahlak İlişkisi

Etik ve ahlak kelimeleri aynı anlamda kullanılmasına rağmen birbirinden farklıdır. Etik Yunancadaki “*ethos*” kelimesinden türemesine karşın, ahlâk Latincedeki “*moralitas*” sözcüğünden türemiştir. Daha sonra İngilizce literatüre “*morality*” ve “*ethics*” olarak kazandırılan bu kavramlardan *morality* (ahlak) kelime anlamı olarak karakter, alışkanlık ve sürekli yapılan şeyler anlamına gelmekte (Chandler, 2009: 70), *ethics* (etik) ise düşünsel analiz ile yani ahlaki araştırma alanıyla ilişkilendirilmektedir (Pieper, 2012: 31). Türkçe literatürde ahlak kavramı için İngilizce “*morality*” kelimesine karşılık olarak Arapça kökenli “*hulk*” kelimesinden türemiş “ahlâk” sözcüğü kullanılmaktadır (Cevizci, 2002: 3).

Etik, genellikle insan davranışlarının incelenmesi yöntemini kullanan sosyal bir etkinlik iken, ahlak insan davranışlarının belirlenmesini sağlayan toplumsal somut

bir kavramdır. Ahlak; toplumsal ihtiyaç ve çıkarlara göre meydana çıkan alışkanlıkları ve gelenekleri kapsamına alan bununla birlikte kamuoyundan da güç alarak, kendi kendine şekillenmiş ve kabul edilmiş bir kurallar sistemi olarak değerlendirilmektedir. Bu yönüyle ahlak, toplumlar arasında hatta kimi zaman aynı toplum içinde dahi farklılıklar gösterebilir. Bundan dolayı ahlakın göreceli olduğu bile söylenebilir. Ahlak, davranışlarımızın nasıl olması gerektiğiyle ilgili yazısız olan standartları muhteva etmektedir. Etik ise ahlak ile ilgili söz söyleme etkinliği olarak değerlendirilmektedir. İnsanlık için fayda sağlarken başkalarının haklarını gözetmeyi ve saygılı olmayı gerekli kılmaktadır (Tamer, 2017: 14).

Etik belirli bir zorlama olmaksızın bireyin kendi özgür iradesi ile sergilediği davranışların doğru olup olmadığını araştıran felsefi bir bilimdir. Diğer taraftan bireyin içinde bulunduğu toplumda iyi ve kötünün, doğru ve yanlışın neler olduğunu ve bunların neden iyi veya kötü olduğunu da araştırmaktadır (Werner, 1993: 209; Karabay, 2015: 5). Etik kavramı ahlaka göre daha evrensel bir özelliğe sahip olduğu için uluslararası literatürde ahlak kavramından daha fazla kullanılmaktadır; çünkü etik, ülkelerin toplumsal kültürden etkilenen ahlaki değerlerinin ötesinde, evrensel ve bütün insanların kabul edeceği genel geçer birtakım kurallar oluşturmaya çalışmaktadır (Filizöz, 2011: 6).

Etik ve ahlak arasındaki ilişkisi, bireylerin davranış kalıplarını belirleyen standart normlar bütünüdür. Etik, tüm bu standartların her birinin ötesindedir. Etik, herkesin doğru kabul ettiği şeyi yapmak değil doğru olduğu için yapmaktır (Aktaş, 2014). Ahlak, ulaşılmak istenen amacın ahlaki kurallarının neler olduğunu ve bu kurallara nasıl ulaşılabileceğini belirten öneriler (Sidgwick, 2019) iken etik; ahlaki kurallara uygun tavırlar ortaya koymayı, fayda sağlayacak olan tutum ve davranışları kapsamaktadır (Tamer, 2017: 15).

1.2.2.2. Etik-Hukuk İlişkisi

Etik ve hukuk kavramlarının her ikisinin de ortaya çıkma nedeni toplumun düzenini sağlamaktır; fakat bu iki kavram anlamca birbirlerinden oldukça farklıdır (Filizöz, 2011: 6). Etik düşünce ile modern hukuk benzerlikler içermektedir. Bunun nedeni de etik düşüncenin zaman içerisinde hukuki normlara dönüşmüş olabilmesidir.

Etik ilkelerin bir nevi resmiyet kazandığı da ifade edilebilmektedir (Tamer, 2017: 17). Etik, insan davranışlarının toplum tarafından iyi ve kötü, doğru ve yanlış şeklinde değerlendirilmesi iken hukuk etik gibi toplumsal düzenin sağlanması için gerekli kuralların neler olduğunun belirlenmesine katkı sunmasının yanında bu kuralların uygulanmasında yaptırım gücüne sahip olması özelliğiyle etikten farklılık göstermektedir (Filizöz, 2011: 6). Burada kanunların ve etikle ilgili ilkelerin uyumu önem arz etmektedir ki bunun da sebebi söz konusu ilişkinin toplum düzenini sağlamasıdır. Aksi bir durumda ise karışıklık olması kaçınılmaz olarak ifade edilmektedir (Tamer, 2017: 17).

Toplumda etiğe uygun veya etik dışı bulunan bir kuralın yasada yer alması zorunlu olmayacağı gibi; yasada mevcut olan bir kural da toplum tarafından etik kabul edilmeyebilir (Filizöz, 2011: 8). Örneğin satın alınan bir malın faturasını almamak hukuken yanlış bir davranış olmasına rağmen toplumda pek de kınanan bir davranış olarak görülmeyebilir (Demir, 2003: 71-72). Bir diğer örnekte ise, yalan söylemek, çevreye zarar vermek, rüşvet gibi etik dışı bulunan bazı uygulamalar yaşıtımızda yer almaktadır. Hatta bazı toplumlarda rüşvet almak veya vermek gibi meşru kabul edilmeyen davranışların hukuken bir cezai karşılığı bulunmamaktadır. Kısacası, yasalara aykırı davranmamış olmak o davranışın etik olduğu anlamını taşımamaktadır (Filizöz, 2011: 12; Kılıç, 2017: 31-33).

1.2.3. Etiğin Amacı

Etik insanlar arasındaki ilişkilerde var olan toplumsal, kültürel, siyasi, ekonomik, hukuki, bilimsel, teknolojik alanların tümünde, insanların tutum, davranış, eylem ve kararlarında belirleyici bir etkiye sahip olan, hiç kimsenin bunların dışında kalamayacağı ilke ve değerler bütünüdür (TMMOB; 2003). Ahlakın etik boyutu olan etik ahlak, ahlak için vazgeçilmez kavramlar olan dürüstlük, iyi huyluluk, erdemlilik, onurluluk, vb. kavramları temellerine oturtmayı, detaylı bir şekilde açıklamayı bununla birlikte ahlakın belli bir teorisini kurabilmeyi amaçlamaktadır (Kılıoğlu, 1990: 10).

Etiğin kendi değer ve normları, içinde yer aldığı toplumun değer ve normlarına uygun olarak, başka herhangi bir kavrama gerek duymadan etik kararlar vermesini ve

etik davranışlar sergilemesini hedefler. Bu anlamıyla etik, bireyin davranışlarına yol gösterecek kuralları ve değerleri ortaya koymaya ve bunların gelişimini sağlamaya çalışmaktadır (Mahmutoğlu, 2009: 242-243). Bu yüzden etik değerler ve normlar alınan kararların ahlaki nedenlerinin belirlenmesini ve bu kararları ortaya çıkaran ahlaki kuralların açıklanmasını amaçlamaktadır (King, 2008: 27). Bireylerin davranış ve tutumlarının sebebini ortaya çıkarması bir felsefe disiplini olarak etiğin amaçlarından birisidir (Uçkun ve Latif, 2004). Etiğin diğer bir amacı ise bireylerin davranışlarının ahlaki yönden incelenmesini, ahlaki olmanın insan isteğine bırakılan bir davranış olmadığını, ahlaki davranmanın insani bir zorunluluk olduğunun bireyler tarafından içselleştirilmesini sağlamaktır (Pieper, 1999: 18).

Etik esas olarak insanların ahlaki kararlar alırken başka bir otoritenin baskısında kalmadan kendi istekleri doğrultusunda almaları gerektiğini amaçlamaktadır. Bu konuda etiğin çok önemli bir işlevi vardır. O da bireyi vesayet altına almadan toplum içerisinde yaşamını sürdürürken onun özgür iradesi ile hareket edip etmediğini ortaya koymasıdır. Etik, bireyin kendini olduğu gibi gerçekleştirebilmesine ilişkin yol ve yöntemleri göstermektedir. Bu bağlamda eğer bireyin davranışları bir baskı sonucu sergileniyorsa sonuçları ne kadar ahlaki değer taşırsa taşırsın bu etik bir tavır olarak adlandırılmamaktadır (Toplu, 2007; Pieper, 2012: 21-22).

1.2.4. Etik Liderlik Kavramı

Etik liderlik kavramına bakıldığında çift yönlü olduğu görülmektedir. Bunların birincisi; etik davranmak isteyen liderler, etik yaklaşım benimsemiş kişiler gibi karar alırken etik davranırlar ve etik şekilde hareket ederler. İkincisi ise liderliklerinde bulunan kişilere de liderlik ettikleri insanlara da etik açıdan uygun biçimde davranma gereklilikleridir. İş ortamında etik liderlik kavramına bakıldığında kavramın kurumsal ve sosyal bilimler temeline dayandığı görülmektedir. (Brown ve Mitchell, 2010). Bu nedenle, birçok araştırmacı, liderliği etik açıdan ele alarak örgüte olan sonuçlarını araştırmışlardır (Düger, 2021: 622).

İlk olarak etik liderlik kavramının tanımlanması yazarlar tarafından farklı şekillerde yapılmış bundan dolayı literatüre bakıldığında etik liderlik ile ilgili çok fazla

tanıma rastlanmaktadır. Buna göre Brown vd., (2005: 120) etik liderliği, *“kişisel eylemler ve kişilerarası ilişkilerde normatif olarak uygun davranışın sergilenmesi ve sergilenmiş olunan bu davranışların çift yönlü iletişim, pekiştirme ve karar alma yoluyla izleyicilere teşvik edilmesi”* olarak tanımlamıştır. Picollo vd. (2010: 261) ise liderlerin, normatif olarak uygun davranış göstermesi, liderlerin eylemlerinde nasıl davranmaları gerektiği konusunda genel beklentilere (dürüst, güvenilir, adil olma gibi) uygun hareket etmesi olarak tanımlamıştır.

Etik liderlik, belirli etik değerlere ve ilkelere sahip olmaya dayalı olan liderlik davranışdır (Erdoğan, 2012). Aslında, etik değerlerin, liderlik kavramı içindeki yeri ve önemi günümüzde ön plana çıkmış değildir. İnsanlık tarihi boyunca etik ve öneminden bahsedilmiştir. Yusuf Has Hacib 1069 ve 1070 yıllarında yazdığı Kutadgu Bilig adlı eserinde liderde bulunması gereken etik değerleri sıralamıştır. Bu esere göre bir lider doğru sözlü, dürüst, seçkin, iyi tabiatlı, adil, alçakgönüllü, ılımlı, cömert, cesur ve sabırlı olmalı, bununla beraber lider aynı zamanda fesat olmamalı, kötü alışkanlıkları bulunmamalı, kimseye zulmetmemeli ve hizmette bulunanları ödüllendirmelidir (Aktan’dan (1999) akt. Sezgül, 2010: 244).

Etik liderlik, liderlerin örgütün amaç ve hedeflerini gerçekleştirirken var olan mevcut yasalar ve politikalar kadar, iş kolları için oluşturulmuş olan mesleki etik ilkelerine de uygun davranışlar gösterdiği bir liderlik türüdür. Etik liderlik, liderlerin etraflarında var olan dünyayı algılayarak bunu kavramsallaştırmalarıyla başlamaktadır. Etik liderlik, örgütte var olan beşerî sermayeyi boşa harcamamak için etkili, yeterli ve mükemmel bir şekilde uygulanan süreçte (Yıldırım, 2010: 40), verilecek olan tüm karar ve yapılacak olan tüm eylemlerin etik değerlere uygun olması işletmenin başarıyı yakalaması açısından önemli bir konudur (Düger, 2021: 622). Çünkü liderlikte asıl olan elde bulundurulmuş gücün kullanılması iken, etik liderlik sosyal sorumluluk çerçevesinde liderlerin güçlerini kullanmaları ve çalışanları motive etmeleri üzerinde durmaktadır (Eisenbeiss, 2012).

Etik liderler aldıkları kararların uzun dönemli sonuçlarını, faydalarını ve dezavantajlarını düşünerek hareket ederler. Böylelikle kendi değerleri ve doğru hareket etmek uğruna, “doğru olanı yapmanın” zorunlu olduğu farklı bir ortamda rekabet etmeye hazır hale gelirler (Mihelic vd.,2010: 33). Burada asıl olan etik liderin

karakteri veya özelliklerinin, sadece kişilik özellikleri ile ilgili değil, aynı zamanda onun davranışları ile de ilgili olmasıdır. Liderin durumların belirgin özelliklerini algılayabilmesi ve uygun cevaplar verebilmesi bilgelik, entelektüellik veya kalite gerektirir. Bunlara ek olarak etik liderlik, cesaret, güven, saygı, adalet ve dürüstlük gibi özellikler de gerektirir (Gallagher ve Tschudin, 2010).

1.2.5. Etik Liderliğin Önemi

Günümüzde etik liderlik ile ilgili sayıları giderek artan çalışmalar yapıyor olması etik liderliğin ne kadar önemli bir konu olduğunu göstermektedir. Bunun nedenlerine bakıldığında temelinde iş dünyasındaki yöneticilerin çalıştıkları şirketlerin onlara verdikleri güç ve yetkileri kendi menfaatleri için kullanmaları ve etik olmayan uygulamaları nedeniyle şirketlerinin başarılarını engellemeleri olduğu görülmektedir. Tabi ki bunun dışında etik liderlik kavramının başkaca sebeplerden ötürü de önem kazandığını belirtmekte fayda vardır (Zhu vd., 2004: 19).

Bu sebeplerin başında, etik davranış sergilemeyen bir liderin örgütte ve izleyiciler üzerinde kötü sonuçlar doğurması ve örgütün sürekliliğini olumsuz etkileyerek örgütün ruhsuz bir hal almasına yol açması (Erdilek Karabay, 2015: 87) gelmektedir. Ayrıca lider pozisyonundaki kişilerin karar alırken etik değerleri kullanıyor olmaları da etik liderliği önemli hale getirmektedir. Organizasyonun lideri konumundaki birey, yeri geldiğinde bazı amaçlar doğrultusunda, yaptıklarının yanlış olduğunu bile bile eylemlerini sürdürebilmektedir. Etik lider, aldığı kararların sonuçlarını düşünen ve kararlarının sonuçlarında birtakım etik sorunlar görünüyorsa bu kararlardan vazgeçen, işini doğru olarak yapan değil, yaptığı iş doğru olan kişilerdir (Bennis, 2009: 138).

Etik liderlerin izleyicilerini örgütün, bireylerin, paydaşların ve toplumun menfaatleri için örgütün amaçlarına ve hedeflerine yönelttiği ve yönlendirdiği düşünülmektedir. Başka bir deyişle, etik lider izleyicilerini etkilemektedir. Bu etkiyle etik liderler rol model olarak izleyicilerini yardımsever davranışlara daha çok teşvik etmektedir. Bunun sonucunda, işgörenler rekabetten ziyade iş birliğine odaklanmakta ve işgörenlerin örgüte olan güven ve bağlılıklarını da arttırabilmektedir (De Hoogh ve Den Hartog, 2008: 300).

Buradan hareketle etik liderliğin; işletmelerde doğru işlerin yapılması, iş görenlerin liderlerini takip ettiği için etik değerlere uygun davranan liderin rol model olarak alınması, usulsüzlüklerin ortadan kaldırılması, işletmede doğru ve etik olan davranış kalıplarının oluşturulmasına yardımcı olduğundan dolayı önemli olduğunu söylemek mümkündür.

1.2.6. Etik Liderlik Özellikleri

Altlarında çalışanları işletmenin amaç ve hedefleri doğrultusunda harekete geçirebilmeleri için etik değerler ve ahlaki kuralları güç unsuru olarak kullanan etik liderlerin birtakım özellikleri bünyelerinde bulundurmaları gerekmektedir. Etik liderler olması gereken özellikleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Teyfur vd., 2013: 88): Etik liderler;

- astlarına/takipçilerine etik değere bağlılık ve etik davranış bilincini aşılamalıdır,
- almış oldukları sorumlulukları paylaşmayı bilmelidir,
- öncelikli olarak toplumsal değerlere ve ahlaki kurallara bağlı örnek şahıslar olmalıdır,
- karar verirken toplumun değerlerini, kurallarını ve genel kabul edilen etik normları göz önünde bulundurmalıdır,
- astlarını etik ve ahlaki değerler ve kurallara ilişkin eğitim süreçlerine yönlendirmelidir,
- astlarını ilgilendirecek kararlar alırken, etik ve ahlaki kurallar doğrultusunda karar almalı ayrıca astları ile ilgili kararlarda etik değerlere sahip kişilere öncelik vermesi gerekmektedir.

Mayer vd., (2010: 8) yaptıkları çalışmada etik liderin dürüstlük, nazik, adaletli ve güvenilirlik kişilik özelliklerine sahip ve bununla birlikte astlarla iletişim kurma, ödüllendirme, cezalandırma, etik kodu uygulama ve rol model olma gibi özelliklere sahip kişi olduğunu belirtmişlerdir. Etik liderler değerlendirilirken ilk olarak evrensel ahlaki normlara bakılmalıdır. Buradan hareketle, ahlaki normlara sahip insanın özelliklerini incelemekte yarar vardır. Ahlaki kişilik özelliklerini dürüstlük, doğruluk ve güvenilirlik şeklinde sıralamak mümkündür (Alkan, 2015: 112). Bu anlamda liderin

karakter özelliklerinin temelini dürüstlük ve tutarlılık, yani söyledikleri ile yaptıkları arasında fark olmaması oluşturmaktadır. Etik liderler adil ve ahlaklı davranarak doğru ve dürüst uygulamaları devam ettirmektedir (De Hoogh ve Den Hartog, 2008: 297).

Etik liderin astlarını etkilemelerinin iki temel yolu vardır. Bunlar birincisi rol model olmak diğeri ise etik normların uygulanmasına önem vermektir (Brown vd., 2005). Bu bağlamda bakıldığında etik liderlerin yöneticilik özellikleri ile değerlendirilmesi gerekmektedir. Yöneticilik özelliklerinden biri olarak, etik lider davranışlarında saygı ve nezakete önem vererek astlarına değer verdiğini gösterebilmelidir (Alkan, 2015: 112). Bunun yanında etik liderler astlarının kararlara katılımına olanak tanıyarak ve onların fikirlerini serbest bir şekilde dile getirmesine sağlayarak onlara önem verdiklerini de göstermelidir (Brown vd., 2005; Walumbwa vd., 2011).

İKİNCİ BÖLÜM

2. ADALET VE ÖRGÜTSEL ADALET

2.1. Adalet

Örgütsel adalet kavramına başlamadan önce adalet kavramının ne olduğunun açıklanması faydalı olacaktır. Adalet kavramına yapısal açıdan bakıldığında insanlık tarihi kadar eski bir kavram olduğu belirtilebilir. Bu kavramın geçmişine bakıldığında Eflatun, Aristo gibi düşünürler tarafından araştırıldığı ve tarihsel süreç boyunca pek çok düşünür ve bilim insanınca araştırmalara konu edildiği görülmüştür (Çelik, Turunç ve Bilgin 2014: 561). Tarihi kronolojiye bakıldığında adalet kavramına ilişkin ilk tanımlamanın Aristo tarafından yapıldığı kabul edilmektedir. Aristo adaleti mevcut olan kaynakların kişiler tarafından adil şekilde paylaşılması olarak tanımlamıştır (Topakkaya 2009: 628).

Adalet kavramı Türk Dil Kurumu sözlüğünde; “*yasalarla sahip olunan hakların herkes tarafından kullanılmasının sağlanması, hak ve hukuka uygunluk, hakkı gözetme, herkese kendine uygun düşeni, kendi hakkı olanı verme, doğruluk*” olarak belirtilmektedir (TDK, 2021). Adalet, toplumda bireylerin yaşamsal ihtiyaçlarına yönelik kaynakların paylaşılması sürecinde toplumsal düzenin oluşturulmasında bir esas olarak dikkate alınması gereken bir kavramdır (Çakır 2006: 30). Adalet, toplumda düzen ve güvenliği sağlayan, en basit hali ile her bireyin hak ettiğini toplum içerisinde alması olarak tanımlanan bir gerekliliktir (Töremen ve Tan, 2010: 59). Konovsky (2000: 490) adaleti, sosyal örgütlerin birinci erdemi olarak tanımlamış ve iki temel ilkesi olduğunu ifade etmiştir. Bunlardan ilki; herkese eşit fırsatların tanınması gerektiği, ikincisi ise her bireyin sivil özgürlükler açısından eşit haklara sahip olması gerektiğidir.

Adalet kavramına yönelik yürütülen çalışmalarda adaletin, eşitlik unsuru, karşılıklılık unsuru ve rasyonellik unsuru üzerinde durulmuştur. Bu unsurlar aşağıdaki gibi açıklanabilir (Çakır 2006: 31-33):

- **Eşitlik Unsurları:** Bu unsura göre eşit olan her şey adil değildir. Örnek olarak bir firmada herkese eşit ücret verilmesi gösterilebilir. Bunun nedeni ise her çalışanın

risk ve sorumluluğunun aynı olmamasıdır. Risk ve sorumluluğa göre ücret verilmesinin daha adil olacağını ifade etmek daha doğru olacaktır.

- **Karşılıklılık Unsuru:** Bu unsurun bireyler arasında değişime dayalı olduğu belirtilmektedir. Verilenler ile alınanların adil olduğunu söyleyebilmek için eşit muamele denklik gibi iki değer olması gerekmektedir. Ancak kişiden kişiye adalet görüşünde değişiklik olduğu için bu kavram göreceli hale gelmiştir. Bunun sonucu olarak yapılan değişimde beklenen karşılığın alınmadığı görüşü ortaya çıkmaktadır.

- **Rasyonellik Unsuru:** Rasyonellik unsuru özünde kişisel yargılar yerine akılcı davranışlar bulunmaktadır. Bu unsorda önceden belirlenen birtakım kuralların olması bir takım tutum veya davranışların keyfi yapılmasını önlemektedir. Adaletin kurulabilmesi için bireyler arası ilişkilerde duygusal ve öznel tutum ve davranışlar yerine nesnel kriterlere bağlı davranış sergilenmesi gerekmektedir.

Yönetim literatürü incelendiğinde, “adalet” kavramının farklı dönemlerde “Aristo, Plato, Sokrates, Nozick ve Rawls” gibi felsefe ile ilgilenen birçok düşünür tarafından üzerinde incelemeler yapılan bir konu olduğu görülmektedir (Colquitt, 2001: 425, Greenberg ve Bies, 1992: 433).

Buradan hareketle de son yıllarda adalet kavramı örgütlere uyarlanarak kazançların dağıtımı, dağıtım kararlarının verilmesinde kullanılan süreçler ve kişilerarası ilişkileri yöneten kurallarla ilgili olan “örgütsel adalet” kavramı geliştirilmiş ve örgütsel adalet literatürü oluşturulmuştur.

2.2. Örgütsel Adalet

Örgütsel adalet, örgütte mevcut olanların kendilerine adaletli biçimde davranılma durumuna dair düşüncelerini anlatmaktadır. Bu algının olumlu ya da olumsuz olması örgütteki pek çok durumu etkilemektedir. Örgütlerde adaletin varlığına dair düşünce, örgütsel hedefleri ortaya koymada yöneticiler bakımından önemli bir ölçüttür (Poole, 2007: 727). Adalet kavramının varlığının bilinmesinin örgütsel hedeflerin ortaya konmasında etkisi bulunduğu söz edilebilir (Cohen-Charash ve Spector, 2001: 274). Örgütsel adalet, bireylerin örgütteki adalet algılarını ifade etmekte (Colquitt vd., 2005); grubun ya da bireyin örgütten aldığı

adil muameleleri ve bunlara verdikleri karşılıkları içermektedir (Cropanzano ve Greenberg, 1997; Folger ve Konovsky, 1989).

Aslında klasik yönetim kuramları incelendiğinde Taylor (1911), Fayol (1916) ve Weber (1947)'in ideal örgüt yapılarında adalete dair bulgular görülebilmektedir. Taylor'ın işgörenlerin çok çalışması ve buna göre adil ücretlendirilmesi çalışmaları; Fayol'un, bilimsel yönetimin 14 ilkesinde belirttiği unsurlardaki hakkaniyet ve eşitliği; Weber'in işe alırken, çalıştırırken, yükseltirken adaletli olunması gerektiğine vurgu yapması örgütsel adaletin temellerinin atıldığını gösterir.

Daha sonraları örgütsel adalet kavramı, Homans (1961), Adams (1965), Walster, Berscheid ve Walster (1973)'in dikkati çekerek araştırma konusu olmuştur. Bu araştırmalar incelendiğinde -insana sosyal bir varlık olarak yaklaşılmakta, motivasyonun önemi ortaya koyulmakta, ücretin ve kaynakların adil dağıtımı ve sosyal ilişkilerin önemli olduğunu vurgusu- Hawthorne araştırmalarının etkisini ortaya koymaktadır. Örgütsel adaletin beslendiği diğer literatürün; Gouldner'un karşılıklılık normu (1960), Blau'nun sosyal mübadele kuramı (1964), Adams'ın eşitlik kuramı (1965), Wroom'un beklenti kuramı (1964) ve Lowler-Porter'in bekleyiş kuramı (1968) olduğu söylenebilir.

1980'lere gelindiğinde ise Greenberg'in çalışmaları gündeme gelmiş ve 1990'lardan itibaren de örgütsel adalet kavramı yazında gelişmeye devam etmiştir. Örgütsel adalet kavramına ismini veren Greenberg (1987), örgütsel adalet kavramının anlayışları olan sosyal eşitlik ve bireyler arası eşitlik anlayışlarının, sadece bireylerde değil örgütler de bazı davranışları açıklamak için kullanılabileceğini belirtmiştir. Ayrıca burada konu edilen eşitlik kavramının birçok değişken tarafından etkilendiğini ve çoğul bir kavram olduğunu ifade etmektedir. Greenberg (1990), örgütlerde var olan dürüstlük ve hakkaniyet kavramlarının açıklanmaya çalışılmak istenmesi sonucunda örgütsel adaletin ortaya çıktığını belirtmektedir. Kısaca örgütsel adalet, çalışanların örgüt içinde var olan adaleti algılamaları olarak tanımlanmaktadır.

2.2.1. Örgütsel Adaletin Önemi

Örgütte çalışanların birbirleriyle etkileşimleri sonucu önem kazanan sosyal adalet sonucunda ortaya çıkan örgütsel adalet kavramı kişisel ve örgütsel çıktılara karşılık ödül veya cezanın dağıtımını ifade etmesi (Cohen-Charash ve Spector, 2001: 278) açısından önem kazanmaktadır.

Örgütlerde çalışanların adalet algılarına göre tutum ve davranışları şekillenmektedir. Bunun sebebi ise iş ortamıyla ilgili algılamaların, çalışanların öteki çalışanlarla ve yöneticilerle ilişkilerini, onların iş faaliyetlerini yürütme şekillerini, işten ayrılma niyetlerini ve örgütsel adalet algılarını etkilemesidir. Bu koşullar çalışanlar tarafından örgütsel adaletin nasıl algılandığı açısından önemli hale gelmektedir (İşcan, 2005: 150; Örücü ve Özafşarlıoğlu, 2013: 339).

İnsanlar toplum hayatında kendilerine adaletli davranılmasını istedikleri gibi iş hayatlarında da gerek yöneticilerinin gerekse de çalışma arkadaşlarının kendilerine adil davranmasını beklerler (Taylor, 2003: 210). Çünkü, eğer yönetim karar mekanizması ve uygulamalarının adil olduğunu bilmek, çalışanların motivasyon ve performanslarını olumlu yönde etkileyecek en önemli faktörlerden biridir (Koçel, 2014: 530).

Örgütsel adalet algısı çalışanların örgüt içindeki tutum ve davranışlarını biçimlendirmesi açısından üç sebebe dayalı olarak önem kazanmaktadır. Birinci olarak örgütsel adalet kavramı uzun dönemde işletme kazançlarını etkilemektedir. Örgüt içerisinde örgütsel adalet algısının olduğu düşüncesi, çalışanların şahsi gelirlerini artırma imkânı sağlamaktadır. Bundan dolayı çalışanlar uzun dönemde sağlayacakları gelirleri düşünerek kısa vadeli gelirleri yok sayabilirler. Örgütsel adalet zaman içerisinde çalışanların şahsi kazanımlarını yükseltecek bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır (Çolak ve Erdost, 2004: 54).

İkinci olarak ise, örgütte örgütsel adaletin var olması çalışanlara verilen saygıyı göstererek kurumun imajını olumlu yapmaktadır bundan dolayı da örgütsel adalet simgesel bir atıf yapılmaktadır. Bunun sonucu olarak da örgütte çalışanların kişisel

değerlerine katkı sağlayarak çalışanların performanslarının yükselmesini sağlamaktadır (Tyler ve Lind, 1992: 140).

Üçüncü sebep olarak da etik değerlerin örgütsel adalet algısını etkilemesi sayılabilir. Kişiler etik değerlere uyulmayan bir durum veya olayla karşılaştıklarında gerginlik ve stres yaşayabilirler. Bu bağlamda da adaletsizlik algısı örgüt içerisinde hızla yayılmaya başlar (Cropanzana vd.,2007: 36).

Bu nedenle genellikle negatif tutum ve davranışların sergilendiği örgütlerde, örgütsel adalet algısının az olduğu görülmektedir. Bunun sonucu olarak da çalışanların örgütle veya örgüt yöneticileriyle ilgili olarak düşük adalet algısına sahip olmaları; daha az iş birliği, düşük performans, saldırgan tutumlar ve benzeri olayların açığa çıkmasına sebep olabilmektedir (Yürür, 2008: 298).

2.2.2. Örgütsel Adalet Türleri

Literatür incelendiğinde örgütsel adalet bilim insanlarınca farklı boyutlarda incelenmiştir.

Başlangıçta, araştırmacılar, çalışanların örgütten elde ettikleri çıktıların adil dağıtılması ile ilgili adalet algısı olarak ifade edilen dağıtımsal adalete odaklanırken (Adams, 1965; Deutsch, 1975; Homans, 1961; Leventhal, 1976), daha sonraki çalışmalar işlemsel adalet olarak ifade edilen sonuçlara yol açan karar süreçlerinin adaleti üzerine odaklanmıştır (Leventhal, 1980; Leventhal vd., 1980; Thibaut ve Walker, 1975).

Bu bağlamda Greenberg (1987: 13) “*Yönetimi Gözden Geçirme Akademisi*” (*Academy of Management Review*) dergisindeki kimi yazarlar tarafından ifade edilen örgütsel adaleti, dağıtım ve prosedür adalet olmak üzere 2 grupta toplamıştır. Etkileşim adaleti ile ilgili kendi başına ayrı bir kavram mı yoksa prosedür kavramı altında onun sosyal tarafını belirten bir kavram mı olduğu konusunda literatürde tartışmalar vardır. Kimi araştırmacılar tarafından prosedür adaletinin bir bileşeni olduğu kabul edilirken kimi araştırmacılar tarafından da etkileşim adaleti ayrı bir boyut olarak ele alınmaktadır (Bies, 2001: 89-118; Tyler ve Blader, 2000: 106).

Daha sonraları etkileşim adaleti kavramının ayrı bir boyut olarak tanımlanması önceden belirlenmiş olan iki faktörlü yapıyı bozduğu belirlenmiştir (Bies ve Moag, 1986). Kimi araştırmacılar tarafından etkileşim adaleti örgütsel adaletin üçüncü bir boyutu olarak tanımlansa da (Aquino, 1995; Barling ve Phillips, 1993; Bies ve Shapiro, 1987; Skarlicki ve Folger, 1997; Tata ve Bowes-Sperry, 1996), kimi araştırmacılar (Mansour-Cole ve Scott, 1998; Skarlicki ve Latham, 1997) bu boyutu hala süreç adaletinin bir boyutu olarak incelediği görülmektedir.

Araştırmacılar tarafından örgütsel adaletin boyutları ile ilgili olarak farklı gruplandırmalar yapılmasına rağmen literatürde genel olarak örgütsel adalet dağıtımsal adalet, etkileşimsel adalet ve işlemsel adalet şeklinde boyutlandırılmıştır. Bu çalışma da bu üç boyut üzerinden yürütülmüştür.

2.2.2.1. Dağıtımsal Adalet

Dağıtımsal adaletin dayanağı olan Adams'ın (1965) Eşitlik Teorisi, eşit çabanın eşit sonuç getirmesi üzerine temellenmiştir. Bu teoriye göre çalışanlar, iş yaparken ortaya koydukları eğitim ve tecrübe gibi girdiler ve gösterdiği çaba sonucunda elde ettikleri maaş, ücret veya terfi gibi çıktıları diğer çalışanların girdi ve çıktıları ile karşılaştırmaktadır. Girdiler ile çıktılar arasındaki bu karşılaştırma, çalışan tarafından dengeli olarak kabul ediliyorsa çalışanda eşitlik duygusu hissedilmekte, dengeli olarak algılanmıyorsa gerilime ve birçok negatif duruma neden olacak eşitsizlik duygusuna sebep olmaktadır (Folger, 1986: 145-146).

Dağıtımsal adalet önceden ortaya konmuş fonksiyonel ilkelere ve kararlara göre adaletin insanlar bağlamında bölüştürülmesidir. (Öğüt vd., 2009: 159). Bu kavram, görevler, fırsatlar, pozisyonlar, ücretler, statüler, benzeri türlü kazanımın bireyler bağlamındaki pay edimini analiz etmektedir. İşgörenler kazanç, işte yükselme, prim, sosyal haklar gibi sonuçları adaletli veya adaletsiz şekilde paylaştırıldığını düşünebilirler. İşgörenler kendi elde ettikleriyle başka iş arkadaşlarının elde ettikleri arasında kıyaslama yaparlar ve bunun neticesinde kendilerini, haksızlığa uğramış gibi düşünebilirler. Bu şekilde bir fikir, işgörenlerin tavırlarına etki edebilir ve bu doğrultuda tavırlarında farklılıklar meydana gelebilir. Dağıtım adaletinde esas husus, işgörenlerin, dağıtılmış kaynaklardan hakkaniyetli pay aldığını düşünmeleridir.

Dağıtımsal adaletin en önemli ögesinin eşit paylaşım ve örgüt dâhilindeki işgörenlerin kaynakların hakkaniyetli dağıtıldığının düşünülmesi olduğu şeklinde ifade edilebilir. (Karavardar, 2015: 140-141).

Özetle dağıtımsal adalet, işletmede bulunan tüm kaynakların ve çıktıların ki bunlara ödül ve cezalar da dâhil, eşit görev, sorumluluk ve statüye sahip işgörenler arasında, adaletli ve adil bir şekilde dağıtılması olarak nitelendirilmektedir.

2.2.2.2. İşlemsel Adalet

İşlemsel adalet, örgüt yöneticileri tarafından örgüt çalışanları için karar alma süreçleri esnasında uyguladıkları prosedürleri kapsayan adaleti tanımlamaktadır (Demirel 2009, 141). İşletmelerde işgörenlerin işlemsel adaletle ilgili olarak algılarına yön veren birtakım unsurlar vardır. Bu unsurları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Leventhal vd., 1980):

- Tutarlılık Unsuru: Alınacak olan kararların, yapılacak olan iş ve işlerin, zamanla ve işi yapacak olan bireyle tutarlı olması önemlidir.
- Önyargılı Olunmaması Unsuru: Yapılacak olan iş ve işlemlerin, süreçlerin önyargılardan etkilenmeden yerine getirilmesi gerekmektedir.
- Doğruluk Unsuru: Yapılacak olan iş ve işlemlerin doğruluğu kabul edilmiş bilgilere göre yapılması gerekmektedir.
- Düzeltibilme Unsuru: Örgüt çalışanlarının, yönetim tarafından alınmış olan kararların düzeltilmesini isteme haklarının olması gerekmektedir.
- Temsilcilik Unsuru: Örgüt çalışanları ile ilgili karar alırken çalışanları temsil eden kişilerin de karar alma süreçlerine katılmalarının sağlanması gerekmektedir.
- Etik Unsuru: Alınacak olan kararların, çalışanların etik değerlerine aykırı olmaması gerekmektedir.

İşlemsel adalet, karar alma proseslerinde ortaya konan yararların dağıtılma şeklinin bireyce adil olma seviyesinin değerlendirilmesi anlamına gelmektedir. Maaşların yükseltilmesi, performansın analiz edilmesi ve benzeri hususlarda adaletli davranılmasını anlatmaktadır. Dağıtımsal adaletin işgörenin davranışsal ve duygusal kısmını ve onların kararlarını olumlu şekilde etkilediği ifade edilmektedir. İşlemsel

adaletin de dağıtımsal adalet benzeri eşit paylaşma temeline yasladığı ve bireylerin de eşitlik kavramına dayanarak işlemsel adaletin bulunup bulunmadığına hüküm verdiği söylenebilir (Işık vd., 2012: 256).

2.2.2.3. Etkileşimsel Adalet

Örgüt içerisinde çalışanların elde ettikleri kazanımlar ve bu kazanımları ortaya çıkartan süreç ve prosedürlere yönelik çalışanların adalet algısı kadar bu sürecin uygulayıcısı olan yöneticilerin çalışanlara karşı tutumlarının da hassas ve dikkat edilmesi gereken bir konu olduğunun anlaşılması, örgütsel adalet literatürüne yeni bir boyut kazandırmıştır. Prosedürlerin uygulanması sırasında kişilerarası davranışlara ilişkin adalet algısı olarak ifade edilen bu yeni boyut, etkileşimsel adalet olarak tanımlanmaktadır (Şahin ve Kavas, 2016: 121).

Aynı zamanda etkileşimsel adalet, örgüt yöneticilerinin çalışanlarına karşı davranış şekilleri, kibar, dürüst ve saygılı olmak gibi yükümlülükleri ve çalışanların da aynı şekilde yöneticileri ile saygı çerçevesinde iletişim kurmaları gerektiği ile ilgili olduğu yani örgüt uygulamalarında insani tarafın göz ardı edilmemesi gerektiği şeklinde belirtilmektedir (Bies ve Moag, 1986; Tyler ve Bies, 1990). Bies ve Moag (1986) etkileşim adaletini, “örgütsel süreçler uygulanırken maruz kalınan kişiler arası tavır ve davranışların kalitesi” olarak tanımlamaktadır.

Etkileşimsel adalet, adalet algılamaları için birinci derece öneme sahiptir ve çalışanlarla kurulan iletişimin onur ve saygı çerçevesinde bir davranışla gerçekleşip gerçekleşmediğini açıklamaktadır (Hassan vd., 2017: 460). Etkileşim adaleti, örgütte bulunanlar bağlamındaki iletişimi alakadar eden bir konudur. İşgörenlerin işyerindeki adalete dair fikirleri; bir kuralın uygulanması aşamasında bireyler bağlamındaki tavırların durumundan etkilenmektedir. Bu durum “etkileşim adaleti” olarak adlandırılmaktadır (Gürkan vd., 2015: 151).

Etkileşim adaleti, örgüt içerisinde alınmış olan kararların çalışanlara sosyal ilişkiler doğrultusunda uygun olduğu biçimiyle açıklanmasını içermesi yönüyle örgütün yönetim kademesinin, çalışanlara yönelik olarak ilgili, duyarlı, itibarlı ve saygılı davranmasını sağlaması açısından önem kazanmaktadır. Örgütte etkileşim

adaleti sağlanırsa çalışanların süreç adaleti ve ücret dağılımındaki adaletsizliklere tolerans gösterdikleri belirtilmektedir (Karademir ve Çoban, 2011: 32). Bu sebeple etkileşimsel adalet, çalışanların yöneticilerine ve çalıştıkları örgüte yönelik adalet algılarını etkilediği söylenebilmektedir. Örgüt içerisinde etkileşimsel adaletin olabilmesi için, belirli bir samimi, dürüst ve açık iletişimi ortamının oluşturulmuş olması, tutum ve davranışlarda ciddiyetin ortaya konulması gerekmektedir. Tüm bu sayılanların gerçekleşebilmesi için örgüt içerisinde dört temel kavramın uygulanmasının gerektiği belirtilmektedir. Bu dört temel kavram aşağıdaki gibi sıralanabilir (Çolak ve Erdost, 2004: 60):

- Saygı Kavramı: Örgüt içerisindeki tüm yönetim kademelerinde çalışan yöneticilerin çalışanlara karşı saygılı ve kibar davranması gerekmektedir. Böylelikle adaletin kurulması kolaylaşabilecektir.
- Uygunluk Kavramı: Bu kavrama göre örgüt içerisindeki tüm yönetim kademelerinde görev yapan yöneticilerin çalışanlara karşı din, cinsiyet, renk, dil ve ırk ayrımı yapmaksızın tutum ve davranış sergilemeleri, tüm ön yargılardan sıyrılarak karar vermeleri gerektiği belirtilmektedir.
- Doğruluk Kavramı: Örgüt içerisindeki tüm yönetim kademelerinde çalışan yöneticilerin karar alma süreçlerinde çalışanlara karşı dürüst olmaları, onlarla iletişimlerinde doğruluktan ayrılmamaları gerekmektedir. Bu kapsamda yöneticilerin aldatıcı söz ve davranışlardan uzak durması gerekmektedir. Böylelikle yöneticilerin kendilerine yaklaşımlarını doğru ve dürüst bulan çalışanların da yöneticilerine karşı doğru ve dürüst olmaları sağlanmış olacaktır.
- Gereççelendirme Kavramı: Bu kavrama göre örgüt içerisindeki tüm yönetim kademelerinde çalışan yöneticilerin karar alırken çalışanlara açık, net ve yeterli bilgiyi vermesi önemlidir. Bununla birlikte çalışanların alınan kararların neden alındığı hakkında bilgisi olacaktır. Kararların gerekliliğini bilen çalışanların da kararları kabullenmesi kolaylaşacaktır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

3.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı

Son zamanlarda bilim, sanayi ve teknolojide yaşanan gelişme ve değişim (Acar, 2012: 217) gerek işletme yönetimlerinde gerekse de çalışanlar üzerinde çok ciddi etkiler oluşturmıştır. Tüm bu gelişim ve değişimler çalışanları daha önemli hale getirmiş, işletmeler çalışanları artık sadece iş gören olarak değil, izleyen, ortak ve iç müşteri (Aktaş ve Gök, 2010: 34) olarak görmeye başlamış ve çalışanlar örgütün bütünü tarafından da işletmenin en değerli varlığı olarak görülmeye başlanmıştır (Mowday, 1998: 392). Bunun nedeni olarak tüm bu gelişmelerle birlikte daha karmaşık ve zorlu bir hal alan örgütlerde etkinliği yüksek olan (enerjisi yüksek, motive olmuş, üreten, kararlı, yeniliklere açık, aktif görev alan ve aldığı görevi tutku ile yapan, yaptığı işlerle farklılığını ortaya koyan ve önemli işlerin parçası olan) çalışanların var olması gerekliliği söylenebilir (Abdulkadir vd., 2012: 124; Einolander, 2016: 408; Cesario ve Chambel, 2017: 152; Baek vd., 2018: 155).

Dinamik yapıları ve sosyal varlık olma özellikleri ile örgütlerin rakiplerinden ayıracak olan, örgütü başarıya ulaştırma noktasında temel role sahip, yeterliliği ve yetkinliği olan en önemli kaynakları çalışanlarıdır. Örgütler için bu denli önemli olan bu kaynağın etkin bir şekilde yönetilerek geliştirilebilmesi, örgüt tarafından bu çalışanların bağlılıklarının nasıl sağlanabildiğiyle ilgilidir (Shore ve Martin, 1989: 633). Çalışanın işletme hedef ve amaçlarının gerçekleştirilmesi doğrultusunda yeteneklerini ve çabalarını ortaya koyması, örgütüne karşı duyduğu bağlılık duygusu ile ilgilidir. Örgütün etkinlik verimliliğinin artırılabilmesi bağlılığı olan çalışanların varlığı önem kazanmaktadır (Olgungül, 2017: 7).

Buradan hareketle örgütsel bağlılık duygusunun örgüt ve örgüt ortamına önemli katkıda bulunduğu araştırmacılar tarafından belirtilmektedir (Marchiori ve Henkin, 2004: 353). Becker (1960), örgütsel bağlılığın; çalışanlar tarafından örgüte yapılan bir yatırım olduğunu, bunun sonucu olarak da ortaya konulan emek, saygınlık ve para gibi unsurları, çalışan örgütten ayrıldığında kaybedeceğini bildiğinden ortaya

koyduğu çabanın boşa gideceği korkusuyla çalışanın örgüte olan bağlılığını artırdığını ve verimliliğe de olumlu katkı yaptığını savunmaktadır.

Örgütsel bağlılık belirsiz bir kavram olup değişken tanımlara sahiptir. Örgütsel bağlılık için araştırmacılar tarafından farklı tanımlamalar yapılmıştır (Meyer ve Herscovitch, 2001). Liao, Hu ve Chung (2009), örgütsel bağlılığı, örgüt üyesi olan bir bireyin, o örgütün üyesi olmaya devam etmek için içinde bulunan güçlü istek olarak ifade ederken, Porter, Crampon ve Smith'e (1976) ise, çalışanların belirledikleri hedef ve amaçlarını gerçekleştirmek için çalıştıkları örgütlerine hizmet etmeye devam etme isteklerini artıran inançları şeklinde tanımlamıştır. Mowday, Porter ve Steers (1982) örgütsel bağlılığın, "bir bireyin belirli bir örgütte özdeşleşmesi ve katılımı" ile ilgili olduğunu açıklamıştır.

Örgütsel bağlılık çalışanlar arasında kişilik özellikler, çalışılan örgütün yapısı, içinde bulunulan zaman gibi değişkenlere göre farklılık gösterebilen farklı değer atfedilen ve objektif olmayan bir yapıdadır. Çalışanların örgütlerine bağlı olup olmadıklarını gösteren birtakım unsurlar vardır. Bu unsurlar aşağıdaki sıralanabilir (İpçioğlu ve Uysal, 2009: 14-15; Bakan, 2018: 10-11):

- İçinde bulunduğu örgütün amaç, hedef ve değerlerini benimseme: Örgütün amaç ve hedeflerinin, çalışanın hedef ve amaçları ile örtüşmesi ve çalışanın örgüt amaç ve hedeflerini kendi amaç hedefi gibi görerek bunları gerçekleştirmek için çaba harcaması çalışanın örgütsel bağlılığını artıracaktır.
- Çalışanın örgütü için fedakârlık yapabilmesi: Çalışanın sadece görevi gereği örgüt için çaba harcaması değil daha fazlasını ortaya koyması çalışanın örgütüne olan bağlılığını göstermektedir.
- Çalışanın örgütteki üyeliğinin devamı için istekli olması: Çalışana başka firmalardan içinde bulunduğu örgütün sunduğu imkanlardan daha fazlası sunulsa bile, örgütünden ayrılma isteğinin olmaması ve içtenlikle çalıştığı örgütte kalmaya devam etme isteği örgütüne bağlılığını göstermektedir.
- Örgütle özdeşleşme: Çalışanın örgütsel amaçları gerçekleştirmek için daha çok performans göstermesi ve kendi faydasına olacak işlerde bile örgütünü düşünerek fedakârlık göstermesidir.

- İçselleştirme: Çalışanın bütünleştiğine inanarak kendi amaç ve değerleri ile örgütsel amaç ve değerleri içselleştirmeye başlamasıdır.

Buradan hareketle örgütsel bağlılık; çalışanın kendi hedef ve amaçları ile örgütün amaç ve hedeflerini özümseyerek bunları gerçekleştirmek için çaba harcaması, örgütüne sağladığı fayda ve kazanç ile kendisine fayda ve kazanç sağlayacağını düşünerek, örgütün başarısı için var gücü ile çalışması, elde edeceği kazanım ve imkanlar fazla bile olsa başka örgütleri tercih etmeyerek örgütünden ayrılma isteğinin oluşmaması şeklinde açıklanabilir (Şahin, 2007: 75).

3.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi

Örgütsel başarıya ulaşmanın en önemli faktörlerinden biri çalışan bağlılığıdır. Yöneticiler tarafından detaylı bir şekilde düşünülmesi gereken durumlardan biri de çalışanların örgüte olan sadakatini artırmaktır. Sonuç olarak örgüt sisteminin ana unsuru olan insan; örgüte bağlılığı arttıkça sorun çıkaran değil sorunları çözen kişi olmaya başlar. Buna bağlı olarak da örgüt başarısını azaltan faktörler olan işe devamsızlık, stres ya da benzeri durumlar ortadan kalkmış olur (Boylu vd., 2007: 55-74).

Çalışanların örgütsel amaçları benimseyerek kendisini örgütün bir parçası olarak algılaması ve örgütte kalma isteği, örgütsel bağlılık düzeylerini artırmaktadır. Örgütsel bağlılığın, çalışanların performansları, verimlilik düzeyleri ve başarıları üzerinde doğrudan etkili olduğunun anlaşılması, örgütsel bağlılığa ilişkin yapılan çalışmaların sayısı artmış, idareci ve işverenlerin çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini artırmaya yönelik birtakım çalışmalar gerçekleştirmelerini sağlamıştır. Çalışanlarının örgütlerinden ve örgütteki işlerinden duydukları memnuniyet düzeylerini artırmak, günümüzde örgütlerin müşterilerine yönelik sundukları mal ve hizmet kalitesi kadar önem arz etmektedir (Güçlü, 2006).

Günümüzde, örgüt açısından kaynakların etkin şekilde kullanımı önemli bir konu olmakla beraber, örgütler çalışan devir oranı ile ilişkili yüksek maliyeti düşürmek ve bireylerin örgütte devamını sağlamak için örgütsel bağlılığı artırmaya yönelik çalışmaktadırlar. Örgütüne bağlı bireylerin yoğun şekilde çalışacağı ve örgütsel hedef

ve amaçların başarılması adına fedakârlık yapacakları öngörülmektedir. Örgütsel bağlılığı düşük olan bireylerin ise; geç kalma, devamsızlık, performans eksikliği ve işten ayrılma vb. bireysel ve örgütsel açıdan olumsuzlukları oluşabilmektedir (Meyer ve Allen, 1991: 61-89).

Aşağıdaki nedenler örgütsel bağlılığın zamanla gelişerek önem kazanmasına ve örgütler tarafından benimsenmesine sebep olmuştur (Bayram, 2005: 126-127):

- Örgütsel bağlılığın istenilen, içten gelen çalışma davranışı ile ilişkisi,
- İşten ayrılmalara sebep olarak örgütsel bağlılığın, iş tatminine göre daha önemli olduğunun araştırmalarda ortaya konulmuş olması,
- Örgütsel bağlılığın çalışan performansını olumlu yönde etkilemesi,
- Çalışanların örgütsel bağlılığı, fedakârlık, dürüstlük gibi örgütsel vatandaşlığın bir etkisi olarak görmeleri,
- Örgütsel bağlılığın, örgütsel etkililiğin önemli bir göstergesi olması.

Yüksek örgütsel bağlılığa sahip çalışanlar üstlerinin denetimi ve disiplini olmadan daha yüksek performans ve verimlilik ile çalıştıkları, daha üst bir pozisyon elde etmekten çok örgüte sağlayacakları katkıyı düşünerek, ortaya koydukları tutum ve davranışların samimi, içten ve güvenilir olduğu belirtilmektedir (Arnold ve Feldman, 1986: 12).

3.3. Örgütsel Bağlılıkla İlgili Kavramlar

Morrow' a (1983: 486) göre birçok alanda olduğu gibi örgütsel bağlılık alan araştırmalarında da henüz tam olarak gelişimini tamamlamamış ve sürekli yeni kavram ve fikirler üretilmektedir. Yapılan araştırmalarda işe bağlılık, mesleğe bağlılık, kariyer bağlılığı vb. kavramların örgütsel bağlılıkla ilişkili olduğu görülmektedir.

3.3.1. Mesleki Bağlılık

Mesleğe Bağlılık, çalışanın mesleğini hayatında önemli olarak algılanması, mesleğin çalışan açısından daha da önemli hale gelmesi ve çalışanın başladığı meslekte kendisine verilen görevi en iyi şekilde yerine getirmek için sahip olduğu içsel gücüdür (Bakan, 2011: 13). Çalışanların kariyerine veya bir işe önem vermeleri,

meslekleri ile aralarında oluşturdıkları psikolojik ilişki, mesleki değerlerle özdeşleşmeleri ve mesleklerine yönelik duygusal tepkilerdir (Tak ve Çiftçioğlu, 2019: 157).

Morrow (1983), mesleki bağlılığın öneminin meslek, uzmanlık veya kariyer açısından var olduğunu tartışmıştır. Ancak, örgütsel bağlılık temelde belirli meslek gruplarına odaklanmaktadır. Bağlılıkla ilgili yapılan çalışmalarda; örgütsel bağlılık ile mesleki bağlılık arasındaki ilişki tartışılmış ve incelenmiştir. Örgüt değerleri ile mesleki değerler arasında mecburi bir uyumsuzluk olduğu konusunda büyük bir tartışma olduğundan, bu, Gouldner (1957) tarafından yapılan çalışmalarla desteklenmiş ve daha da geliştirilmiştir. Bundan dolayı mesleki bağlılık ve örgütsel bağlılık arasında ters yönlü bir ilişki olduğu ağırlık bassa da bu iki değişken arasında pozitif bir ilişki olduğunu gösteren araştırmalar da mevcuttur (Mathieu ve Zajac, 1990).

3.3.2. İşe Bağlılık

Farnell ve Rusbult (1981: 79), işe bağlılığın çalışanın işine yönelik gerçekleştirdiği yatırımlarının önemi, iş tatmini ve iş alternatifleri gibi faktörlerin bir fonksiyonu olduğunu ve çalışanın işine ne oranda bağlandığına ilişkin algı düzeyi olduğunu belirtmişlerdir. Hatta bazı araştırmacılar işe bağlılığı ve örgütsel bağlılığı bir arada değerlendirerek şöyle tanım yapmışlardır: “Çalışanın örgütüne, işine ve üyesi olduğu gruba yönelik duyduğu gönüllülük hissi ve kimlik birliğidir” (Nijhof vd., 1998: 243).

Morrow (1983), örgütsel bağlılık ile çalışanın işe bağlılığını birbirinden ayırmıştır çünkü işe bağlı olmak çalışanın işine psikolojik olarak bağlanması iken, örgütsel bağlılık örgüt ve çalışan arasındaki bağ ifade etmektedir. Çalışanlar bağlanmayı mantıklı bulmasalar da örgütün kendilerine sunduğu ek avantajlar nedeniyle çalışmaya devam ederler. Bundan dolayı pek çok çalışan belli işlerde kalmayı tercih etmiştir.

3.3.3. Sadakat

Sadakat, tek taraflı bir olgu olmasına rağmen örgütsel bağlılık ile ilişkilidir. Sadakat içerisinde bağlılığı barındırır ancak bu varsayımda her iki tarafında sadık olduğu düşünülmez. Sadakat her ne kadar bağlılığın tanımlayıcı niteliklerinin bir kısmını içerse de bağlılıkla ilgili bir kavramdır (Zangaro, 2001).

The American Heritage Dictionary (2019) sadakati “gönülden bağlanma ve sevgi duyguları” olarak tanımlar. Bağlılık ve sadakat arasındaki ortak nokta her ikisi de herhangi bir şeye bağlı kalmayı ifade eder. Bu kavram arasındaki en önemli farklılık ise bağlılığın karşılıklı ancak sadakatin tek taraflı olmasıdır. Karşı tarafa sadakat gösteren bir kişinin karşıdan bunun karşılığını alması koşulu yoktur. Bu bağlamda sadakat güç ve saygı ile daha ilişkilidir denilebilir (Mekwa vd., 1992).

3.3.4. Özdeşleşme

Çalışanlar pek çok farklı yoldan kendi kimliklerini oluşturabilirler, mesela kendisiyle alakalı inançlarını, örgütler ve diğer tüm sosyal gruplar ile ne şekilde ilişkilendirebileceğini deneyimleyebilir, bu durum sosyal kimliğinin oluşmasına katkı sağlayabilir (Ashforth ve Mael 1989). Ashforth ve Mael (1989), sosyal kimlik ve örgütsel bağlılık arasında var olan farkın, eğer çalışanın örgütsel bağlılığı varsa bu durumda geçerli olmayan bir durum olduğunu belirtmiştir. Örgütsel özdeşleşme kavramını daha net anlamak için, bazı faktörlere odaklanmak gerekmektedir (Mael ve Ashforth, 1992). Örgütsel bağlılık, aslında iki farklı kavram olan örgüt ve bireyin birlikte olması iken; örgütsel özdeşleşme, örgütün ve çalışanın bir olduğu anlamına gelmektedir çünkü örgüt, çalışanın kişisel davranışlarını irdeleyerek anlaşılabilir (Van Knippenberg ve Sleebos, 2006).

3.4. Örgütsel Bağlılığın Boyutları

Günümüze kadar birçok araştırmacı örgütsel verimliliğin nasıl geliştirilebileceği üzerine çalışmalar yapmış ve örgütsel bağlılığın boyutlarını ortaya koymuşlardır (San-Martin vd., 2020: 3207). Meyer ve Allen (1991: 3) örgütsel bağlılığı duygusal bağlılık, örgütten ayrılmanın maliyetine ilişkin algılanan devam bağlılığı ve örgütte kalma zorunluluğu olarak normatif bağlılık olmak üzere üç boyutlu

olarak tanımlamışlardır. Buradan hareketle örgütsel bağlılığın, örgüte karşı duyulan duygusal bir eğilim, örgütten ayrılma durumunda ortaya çıkacak olan maliyetlerin farkında olma ve örgütte kalmak için ahlaki bir sorumluluğu ifade ettiği söylenebilir (Peretomode ve Bello, 2018: 8).

Örgütsel bağlılığın bu üç boyutu Colquitt vd. (2015: 65) tarafından “Çalışanların mevcut örgütlerinde kalmasını sağlayan nedir?” sorusunun cevabı aşağıdaki gibi özetlenmektedir:

Tablo 3.1. Örgütsel Bağlılık Boyutları

Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık
En iyi arkadaşlarımdan bazıları ile aynı kurumda çalışıyoruz. Bu kurumdan ayrılırsam onları özlerim.	Yakında bir terfi alacağım. Yeni örgütte bu kadar hızlı ilerler miyim?	Patronum bana çok zaman harcadı, bana rehberlik etti, bana eğitim verdi.
Şu anki çalıştığım kurumun ortamını çok beğendim. Eğlenceli ve rahat.	Maaşım ve sosyal haklarım yaşadığımız yerde bize güzel bir ev sağlıyor. Yeni örgütün bulunduğu bölgede yaşam maliyetleri daha yüksek.	Örgütüm başlangıç yapmamı sağladı. Başkaları kalifiye olmadığımı düşündüklerinde örgütüm beni işe aldı.
Şu anki yapığım işler ve görevler çok faydalı. Her sabah işe gelmekten keyif alıyorum.	Okul sistemi burada iyi, eşimin iyi bir işi var. Gerçekten bulunduğumuz yere kök saldık.	İşverenim birkaç sıkışık durumumda bana yardımcı oldu. Şimdi nasıl gidebilirim?
Örgütte kalıyorsun çünkü sen istiyorsun.	Örgütte kalıyorsun çünkü ihtiyacın var.	Örgütte kalıyorsun çünkü kalmak zorundasın.

Kaynak: Colquitt vd., (2015: 65).

Tablo 3.1.'e göre duygusal bağlılık, arkadaşlık ilişkileri, çalışılan kurumun ortamı ve kültürü ve meslek olarak icra edilen görevleri tanımlarken mevcut örgütte kalmanın duygusal nedenlerini yansıtmaktadır. Devam bağlılığı, örgütten ayrılma durumunda vazgeçilecek olan maaş, sosyal hak ve yardımlar ile ailede yaşanacak olan kötü durumlar gibi maliyetle ilgili durumları ifade etmektedir. Bu sebeplerden dolayı çalışan katlanması gereken maliyetlerin farkında olur ve örgütte kalmaya istekli olur ki bu da devam bağlılığını ortaya çıkarır. Son olarak normatif bağlılık ise işverene vefa borcu hissi, çalışma arkadaşlarından ayrılmak istememe gibi durumlarla örgütte çalışmaya devam etme zorunluluğunu ifade etmektedir (Colquitt vd., 2015: 65).

3.4.1. Duygusal Bağlılık

Duygusal bağlılık, kurumsal değerlerle ilgilidir ve üç temel unsura göre belirlenmektedir: 1) Çalışanın, çalıştığı örgüte karşı psikolojik yakınlığı, 2) örgüt ile kendisini ve yaptığı çalışmaları ilişkilendirmesi ve 3) çalıştığı örgütte bir üye olarak çalışmaya devam etme isteği. Çalışanların kendi değerleri ile çalıştıkları örgütün değerlerinin uyuşmasını beklerler. Eğer bu uyuşma gerçekleşirse çalışanlar kuruluşun değer ve amaçlarını içselleştirirler. Bu şekilde örgütleri ile duygusal bağlılık geliştiren çalışanlar örgütün amaç ve hedeflerini kendi amaç ve hedefleri görerek onları gerçekleştirmek için her türlü çabayı ortaya koyarlar (Noraazian ve Khalip 2016, 19).

Meyer ve Allen' a (1997: 11) göre, duygusal bağlılık, çalışanın örgüte olan duygusal bağlantısı, örgütü tanıması ve örgütte yer almasıdır. Örgütüne duygusal olarak bağlı olan örgüt üyeleri istedikleri için örgüt adına çalışmaya devam etmektedir. Duygusal seviyede bağlı olan üyeler, kişisel istihdam ilişkilerini örgütün amaç ve değerleri ile uyumlu olarak gördükleri için örgütte kalmaktadır (Beck ve Wilson, 2000: 115).

Duygusal bağlılık, bireyin örgütte söz sahibi olması ve örgütün değerleriyle bireyin değerleri arasında ahenk olması olup, örgütle özdeşleşmek isteyen örgütün değerleri ile hemhal olan birey görevinin daha anlamlı olduğunu düşünecektir ve bu anlamlılık, bireyin göreviyle kendi değer, hedef ve amaçları arasında bulunan uyumu pekiştirmektedir (Ceylan vd., 2005: 39).

Gruen vd., (2000: 37) duygusal bağlılığı, psikolojik bağlanma olarak açıklar ki bunun temelinde çalışanların, çalıştıkları örgütte üye olarak kalmaya yönelik pozitif düşüncelerinin olduğu belirtir. Bansal vd., (2004: 236) ise duygusal bağlılığı, örgütte kalma isteği temelli bir bağ olarak kavramsallaştırmaktadır. Hartmann ve Bambacas'a (2000) göre duygusal bağlılık, bir örgüte ait olma ve o örgüte bağlılık hissi olarak ifade edilirken bunun temelinde örgüt yapısının, yapılan işlerin ve çalışanın kişilik özelliklerinin örtüşmesin olduğunu belirtmiştir. Ahmad ve Bakar (2003: 169), duygusal bağlılığı, örgüt ile kurulan psikolojik bağ olarak nitelendirmektedir. Kısaca çalışanların örgütlerine duygusal açıdan bağlanmalarını, çalışanların örgütleri ile içselleşmelerini ve örgütte kalmaya devam etmelerini ifade etmektedir (Acar, 2012: 219).

Çalışan örgüt hedeflerini benimser ve örgütüne bağlılık gösterirse örgütte daha uzun süre kalma davranışı gösterir. Bu şekilde duygusal bağlılığı sahip olan çalışanlar diğer çalışanları da olumlu etkileyerek onların da daha verimli çalışmalarını ve örgütsel bağlılık göstermelerini sağlayabilir (Scales, 2018: 17).

3.4.2. Devam Bağlılığı

Meyer ve Allen (1997), devam bağlılığını örgütte kalma ile ayrılma durumunda karşılaşacağımız maliyet olarak ifade etmektedir. Örgütte kalmaya devam etmenin sağlayacağı kar ile örgütten ayrıldığımızda yüklenilecek maliyet olarak ifade etmektedir. Allen ve Meyer (1991) ayrıca örgütleri ile bağlılıkları devam eden çalışanların bunu bir gereklilik olarak görerek bu bağlılığı devam ettirdiklerini ifade etmiştir. Çünkü devam bağlılığı çalışanın örgütü ile olan ilişkisinde elde ettiği ekonomik çıkarlarının değerlendirilmesi sonucu ortaya çıkan araçsal bir bağ olduğu düşünülmektedir. Çalışanlar örgütlerinde kendi isteklerinden ziyade örgütte geçirdikleri zaman ve çalıştıkları süre boyunca biriktirdikleri yatırımlardan vazgeçmemek isteği nedeniyle kalmaktadır (Dyk, 2011: 25). Bu bağlamda çalışanların yatırım olarak biriktirdiklerini fark etmeleri durumunda ve örgütten ayrıldıkları takdirde bu yatırımları da kaybedeceklerini bilmeleri durumunda, örgüte karşı olan bağlılıklarının da boyutu ortaya çıkmaktadır (Jena, 2016). Çalışma hayatı boyunca elde edilen tüm bu yatırımların kişiyi örgüte bağladığı ve bu durumun örgütte kalma arzusuyla sonuçlandığı söylenebilmektedir (Lambert vd., 2016: 24).

Devam bağılılığına konusunda ortaya atılan bir diğer görüş ise, onun, bireysel-örgütsel işlemlerden ve zamanla yan bahislerde ya da yatırımlarda meydana gelen değişikliklerden dolayı ortaya çıkan yapısal bir olgu olmasıdır (Beck ve Wilson, 2000: 116). Devam bağılılığı kişisel çıkar payına dayanmaktadır ve çalışanlar, örgütte devam etmeleri gerektiği için kalmaktadır (Gruen vd., 2000: 37). Diğer bir ifadeyle devam bağılılığı olan çalışanlar, serbestçe bu durumu kabul ettikleri için değil, ihtiyaçları olduğunu düşündükleri için örgütle bağ kurmaktadır (Lambert vd., 2014: 481).

Devam bağılılığı, örgütten ayrılmanın maliyeti olduğundan, bu maliyeti yükseltecek etkenler devam bağılılığının öncülü olmaktadır. Birey ile yönetim arasında var olan çıkar ilişkisine dayanan bu durum, bireyin örgütten ayrılması veya örgütte kalması arasındaki kıyaslamayla ilgilidir. Birey örgütten ayrılması durumunda kaybedeceklerini veya örgütte kalarak elde edeceklerini değerlendirir ve bunun sonucunda örgütteki akıbeti konusunda karar verir (Park ve Rainey, 2007: 199). Bireyin örgütteki kıdemi, kariyeri ve diğer kazanımları çokça önemsemesi halinde ortaya çıkan devam bağılılığı; mekân değişikliği durumunda karşılaşılabilecek güçlükler, yeni örgüte adaptasyonundaki sıkıntılar vd. maliyetler ile ilişkili olup, bu durumda birey zorunlu olarak var olan örgütünde kalmaktadır (Akmaz, 2016: 20).

3.4.3. Normatif Bağlılık

Normatif bağlılık, bir çalışan örgütte çalışmaya devam etme zorunluluğu hissettiğinde ortaya çıkmaktadır. Çalışanın örgütü ile olan iş ilişkisini devam ettirme isteği veya ihtiyacı, çalışan ahlaki olarak örgütte çalışmaya devam etmenin doğru olduğu algısı sebebiyle örgütte çalışmaya devam etmesi gerektiğini düşünmektedir (Love, 2005: 47) Bu durumda normatif bağlılık, örgütün amaç ve hedeflerini gerçekleştirecek şekilde hareket etmek için içselleştirilmiş normatif baskıların toplamı olarak belirtilmektedir (Borghei vd., 2010: 1164).

Wiener'e (1982) göre bağlılık, örgütün amaç ve hedefleri ile çalışanların kişisel ilgilerinin buluşmasıyla oluşan normatif baskıların özümsemesi ile ortaya çıkan tüm duyguları ifade etmektedir. Örgüte normatif olarak bağlanmış olan çalışanlar yaptıkları davranışları doğru ve ahlaka uygun olduğu yaparlar (Allen ve Meyer, 1990). Normatif bağlılık çalışanların kendilerini örgütlerine karşı borçlu ve sorumlu

olduklarını düşünmeleri ile ortaya çıkmaktadır. Bu sebeple çalışan kendini örgütte çalışmaya devam etme konusunda zorunlu hisseder. Bu zorunluluk bireysel çıkarlarla değil ahlaki değerlerle ifade edilmektedir (Gül, 2002: 44). Örneğin çalışanın örgütün kendisine işi öğrenmesi ve kendisini geliştirmesi için yapmış olduğu eğitim ve geliştirme faaliyetlerine yapmış olduğu maliyetlere karşılık o örgütte çalışmaya devam etmeyi ahlaki bir gereklilik olarak görmesi. Normatif boyut, elde edilen kazanımlar değerlendirildiğinde çalışanın kendisini örgüte karşı borçlu olduğu hissine kapılmasıdır (Lizote 2017: 950).

Normatif örgütsel bağlılığın gücü, örgüt ve üyeleri arasında karşılıklı yükümlülük konusundaki kabul edilen kurallardan etkilenmektedir (Suliman ve Iles, 2000: 411). Karşılıklı yükümlülük, fayda sağlayan bireyin bir şekilde menfaatini ödemek için güçlü bir normatif yükümlülük ya da kural altında olduğunu ileri süren sosyal değişim teorisine dayanmaktadır (McDonald ve Makin, 2000: 87). Meyer ve Allen (1991: 88), bu ahlaki yükümlülüğün ya bir toplumsallaşma süreci yoluyla toplumda ya da örgütte ortaya çıktığını savunmaktadır. Dolayısıyla çalışanlar, iş gücünün bir parçası olarak kalarak, örgütten sağlanan kazançları geri ödemek zorunda hissetmektedir.

Çalışanların üyesi oldukları örgüte karşı yerine getirmeleri gereken sorumlulukları ile ilgili olan ve bu sorumluluklar nedeniyle örgütte kalmaları gerektiği anlamı taşıyan normatif bağlılık, örgütün hedef ve amaçları doğrultusunda hareket etmenin ahlaki bir ödev olduğu bilinci ile kişisel kurallara dayanmaktadır (Ahmad ve Bakar, 2003: 169; Carbery vd., 2003: 657). Örgütsel bağlılığın literatürde çok fazla irdelenmeyen boyutu olan normatif bağlılık, ahlaki bağlılık olarak da tanımlanmaktadır. Çalışanlar bu bağlılık türünde örgütte kalmayı kendilerine görev edinmekte ve bunun doğru olduğuna inanmaktadır (Wasti, 2000).

Normatif bağlılık, çalışanın örgütte çalışmaya başlamadan önceki hayatındaki sosyalleşmesi ile örgütte çalışmaya başladığı süre içerisindeki sosyalleşmesinden etkilenmektedir (Balay, 2014: 88). Çalışan ailesinden, arkadaşlarından, yakınlarından veya çalışmaya başladığı örgütte sadakatin çok önemli erdemlerden biri olduğunu öğrenebilir. Bunun sonucu olarak da çalıştığı örgüte sadakat göstermesi gerektiği

duygusuna kapılarak örgütte çalışmaya devam etmenin erdemli bir hareket olacağını hisseder (İlsev, 1997).



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. ETİK LİDERLİK DAVRANIŞLARI İLE ÖRGÜTSEL ADALET ALGILARININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN ARAŞTIRILMASI

4.1. Literatür Taraması

Trevino (1990), “*Örgütlerde Etik Karar Verme Kişi-Durum Etkileşimci Bir Model*” başlıklı çalışmasında etik karar verme ile kişilerin örgütlerindeki bağlılık konularını incelemiştir. Araştırma sonucunda etik karar veren liderlerin olduğu örgütlerde kişilerin bağlılıklarının yüksek olduğu sonucuna varmıştır.

Trevino vd. (1998), “*Örgütlerde Etik Bağlam Çalışan Tutum ve Davranışları Üzerindeki Etkiler*” başlıklı çalışmasında, örgütlerdeki etik ortamın çalışan davranışları üzerine olan etkilerini incelemiştir. Çalışma sonucunda etik kültür ve etik iklime dayalı faktörlerin, örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilediği bulgusuna ulaşmışlardır.

Schwepker (2001), “*Satış Gücünde Etik İklimin İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti İle İlişkisi*” başlıklı araştırmasında, etik liderlik özellikleri olan yöneticilerin bulunduğu yani etik iklime sahip örgütlerde iş tatmini ve örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyeti ile olan ilişkisini incelemiştir. Sonuç olarak satış görevlilerinin olumlu etik iklim algılarının, iş tatminleri ve örgütsel bağlılıkları ile olumlu bir şekilde ilişkili olduğunu tespit etmiştir.

Tsai ve Huang (2008), “*Etik İklim Türleri, İş Tatmininin Boyutları ve Örgütsel Bağlılığın Üç Bileşeni Arasındaki İlişki: Tayvan'daki Hemşireler Üzerine Bir Araştırma*” başlıklı çalışmalarında etik iklimin örgütlerde iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerine etkisini incelemişlerdir. Araştırma sonucunda etik iklimini etkileyerek iş tatminini ve örgütsel bağlılığın artırılabilceği sonucuna ulaşmıştır.

Uğurlu (2009), “*İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Yöneticilerin Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet Davranışlarının Etkisi*” başlıklı çalışmada ilköğretim öğretmenlerinin örgütsel bağlılık seviyelerine okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarıyla çalıştıkları kurumdaki örgütsel adalet

davranışlarının etkisini incelemiştir. Araştırma bulgularına göre okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile örgüt içi adalet arasında pozitif bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Bundan dolayı etik liderliğin örgütsel adaletin önemli bir yordayıcısı olduğu, etik lider davranışlarının örgütsel adaleti etkilediği belirlenmiştir.

Uğurlu ve Üstüner (2011), “*Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Yöneticilerinin Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet Davranışlarının Etkisi*” başlıklı çalışmalarında, okul yöneticilerinin etik liderlik ve örgütsel adalet davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına olan etkisini incelemişler ve araştırma sonucunda; etik liderlik ve örgütsel adalet arasında olumlu ve yüksek bir ilişki olduğu, örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında olumlu ve orta düzey ilişki olduğu, etik liderlik ile örgütsel bağlılık arasında da olumlu ve düşük düzeyde etkilediğini tespit etmişlerdir.

Çeken (2012), “*Etik Liderlik ve Örgütsel Adaletin Örgütsel Sapma Davranışları Üzerindeki Etkisi*” başlıklı çalışmada; etik liderlik ve örgütsel adaletin, örgütsel sapma davranışları üzerindeki etkisi incelemiştir. Araştırma sonucunda etik liderlik ile örgütsel adalet arasında ve örgütsel adaletin alt boyutları olan dağıtımsal adalet, etkileşimsel adalet ve süreç adaleti arasında herhangi bir bağlantı tespit edilememiştir.

Uğurlu vd. (2013), “*Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Yöneticilerin Etik Liderlik Davranışlarının Etkisi*” başlıklı çalışmalarında okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına etkisini incelemişlerdir. Araştırma sonucunda; katılımcıların etik liderlik düzeylerinin yüksek düzeyde örgütsel bağlılığı ise orta düzeyde tespit etmişlerdir. Araştırmanın genel sonucunda ise okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir.

Ay ve Koç (2014), “*Örgütsel Adalet Algısı ile Örgütsel Bağlılık Düzeyi Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Öğretmenler Üzerinde Bir İnceleme*” başlıklı çalışmalarında örgütsel adalet algısının örgütsel bağlılık düzeyi arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırma sonucunda; örgütsel adaletin alt boyutları ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin olduğunu tespit

etmişlerdir. Buna göre etkileşimsel adalet ile örgütsel bağlılık seviyesi arasında en güçlü ilişkinin olduğu, bununla birlikte katılımcıların örgütsel adalet algıları ve örgütsel bağlılık seviyeleri arasında bazı demografik değişkenler açısından da istatistiksel açıdan anlamlı ilişkilerin olduğu tespit edilmiştir. Cinsiyet değişkeninde örgütsel bağlılık açısından anlamlı farklılık tespit edilmiş ve bu farkın erkek katılımcılar lehine olduğunu tespit etmişlerdir.

Gül ve İnce (2014), “*Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma*” başlıklı çalışmalarında etik liderlik ile örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi incelemişler ve sonuç olarak etik liderlik ile örgütsel adalet arasında güçlü ve pozitif bir ilişki bulunmuştur.

Akan ve Yalçın (2015), “*Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*” başlıklı çalışmalarında okul yöneticilerinin sergilemiş oldukları etik liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütlerine olan bağlılıklarını nasıl etkilediğini incelemişler ve sonuç olarak okul yöneticilerinin liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Çıkgel (2015), “*İşgörenlerin Etik Liderlik Algılamalarının Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi: Bilişim Sektöründe Bir Uygulama*” başlıklı çalışmada etik liderliğin örgütsel bağlılığa olan etkisini incelemiştir. Çalışma sonucunda etik liderlik ile işgörenlerin örgüte olan bağlılıkları arasında ilişki olduğu ortaya konulmuş ve liderin işgörenlerin örgüte olan bağlılıklarında belirleyici faktör olduğunu belirlemiştir.

Ceylanlar (2017), “*Helal Konseptli Otel İşletmelerinde Çalışanların Etik Algıları, Birey, Örgüt Uyumu ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*” başlıklı çalışmada otel çalışanlarının etik algıları ile örgüt uyumları ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Çalışmada sonuç olarak helal konseptte sahip otellerde çalışanların etik algıları ile örgütsel bağlılıkları arasında ve aynı şekilde birey-örgüt uyumları ile örgütsel bağlılıkları arasında istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Bununla birlikte araştırma sonucunda helal konsept otel çalışanlarının etik algı seviyelerinin yüksek

düzeyde olduğu, bireysel değerlerinin örgüt değerleriyle uyum içinde olduğu, duygusal bağlılık seviyelerinin normatif bağlılık ve devam bağlılığına göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Surat ve Polat (2020), “*Örgütsel Bağlılığın Kişisel Özelliklere Göre Farklılıklarının İncelenmesi: Adana İli Alan Çalışması*” başlıklı çalışmalarında örgütsel bağlılığın cinsiyet, yaş, çalışma yılı gibi kişisel özelliklere göre farklılaşıp farklılaşmadığını incelemişlerdir. Araştırma sonucunda erkek katılımcıların kadın katılımcılara göre, evli katılımcıların bekar katılımcılara göre örgütsel bağlılık düzeylerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Özsungur ve Karadal (2020), “*Etik Liderlik, İç Girişimcilik ve Hizmet İnovasyon Davranışı: İşe Bağlılığın Aracılık Rolü*” başlıklı çalışmalarında etik liderliğin işe bağlılığa olan etkisini araştırmışlardır. Araştırma sonucunda etik liderliğin işe bağlılığı pozitif yönlü kuvvetli olarak etkilediği sonucuna ulaşmışlardır.

Işık ve Çetin (2020), “*Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki*” başlıklı çalışmalarında Okul yöneticilerinin göstermiş oldukları etik liderlik özellikleri ile öğretmenlerin örgütlerine olan bağlılıkları arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırma sonucunda öğretmenlerin örgütlerine olan bağlılık düzeyleri ile okul yöneticilerinin göstermiş oldukları etik liderlik davranışlarında tutarlı olmaları arasında olumlu yönde bir ilişki olduğunu belirlemişlerdir.

Demir ve Durnalı (2022), “*Ortaokul Öğretmenlerine Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığının İncelenmesi*” başlıklı çalışmalarında etik liderlik davranışları ile çalışanların örgütsel bağlılığını araştırmışlardır. Araştırma sonucunda okul müdürlerinin sergilemiş oldukları liderlik davranışlarıyla öğretmenlerin örgütlerine olan bağlılıkları arasında pozitif yönde ve orta düzeyde bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir.

4.2. Yöntem

Bu bölümde araştırmanın amacı, önemi, varsayımları ve sınırlılıkları, modeli ve hipotezleri, evren ve örneklemi, veri toplama yöntemi, veri toplama araçları ve

verilerin analizinden söz edilecektir. Araştırmada nitel ve nicel yöntemin bir arada olduğu karma araştırma yönteminden yararlanılmıştır. Araştırma deseni olarak da tarama araştırması tercih edilmiştir.

4.2.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi'nde görev yapan akademik ve idari personelin, yöneticilerinin etik liderlik düzeyleri ve çalıştıkları kurumdaki örgütsel adalet seviyesinin, örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkiyi bununla birlikte etik liderlik, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi araştırmaktır. Etik liderlik, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık kavramlarının demografik değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek ise araştırmanın alt amacını oluşturmaktadır.

4.2.2. Araştırmanın Önemi

Son günlerde işletmeler açısından oldukça önemli olan etik liderlik, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık konularının işlendiği bu çalışmanın işletme literatürüne katkı sağlaması açısından önemli olduğu düşünülmektedir. Ayrıca çalışma bir kamu üniversitesinde yapılmış olması açısından da önemlidir.

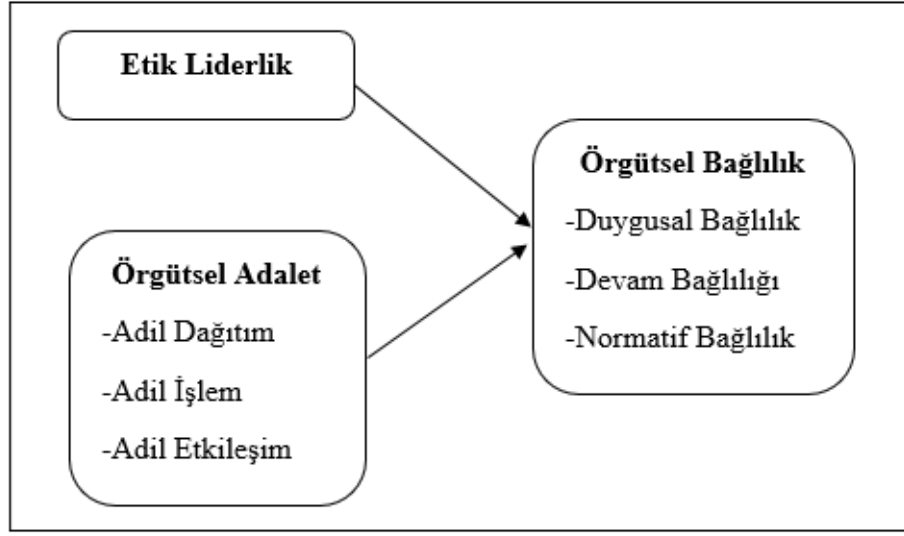
4.2.3. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları

Araştırmada katılımcıların oluşturduğu örneklemin, evreni temsil edebilecek yeterlilikte olduğu ve katılımcıların ölçekleri objektif ve samimi bir şekilde doldurdukları varsayılmıştır. Bu araştırma, Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi akademik ve idari personeliyle, araştırmada kullanılan veri ölçüm araçları, değişkenlere ilişkin bulguların tespiti açısından içerdikleri maddelerle ve araştırmanın bulguları, belirlenen veri analiz yöntemleri ile sınırlıdır.

4.2.4. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler

Araştırma “yapısal eşitlik modeli” ve “ilişkisel tarama modeli” ile tasarlanmış, etik liderlik ve örgütsel adaletin, örgütsel bağlılığa etkisi ile etik liderlik, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık kavramları arasındaki ilişkiler test edilmiştir. Araştırma modeli Şekil 4.1’ de verilmiştir.

Şekil 4. 1. Araştırma Modeli



Bu çalışmada araştırmanın seyri açısından ve araştırmada kullanılan değişkenlerin test edilmesi amacıyla aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

H₁: “Etik liderlik davranışının örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.”

H₂: “Örgütsel adalet algısının örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.”

H₃: “Etik liderlik davranışı ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.”

H₄: “Örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.”

H₅: “Etik liderlik davranışı, örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılık demografik değişkenlere göre farklılaşmaktadır.”

H_{5a}: “Etik liderlik davranışı, örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılık cinsiyet değişkenine göre farklılaşmaktadır.”

H_{5b}: “Etik liderlik davranışı, örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılık yaş değişkenine göre farklılaşmaktadır.”

H_{5c}: “Etik liderlik davranışı, örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılık medeni durum değişkenine göre farklılaşmaktadır.”

H_{5d}: “Etik liderlik davranışı, örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılık gelir düzeyi değişkenine göre farklılaşmaktadır.”

H_{5e}: “Etik liderlik davranışı, örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılık çalışma türü değişkenine göre farklılaşmaktadır.”

H_{5f}: “Etik liderlik davranışı, örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılık toplam çalışma süresi değişkenine göre farklılaşmaktadır.”

4.2.5. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi’nde görev yapan 517 akademik, 459 idari toplam 976 personel oluşturmaktadır. Ancak araştırma Covid-19 pandemi dönemine denk geldiği için tüm personele ulaşmak mümkün olmamıştır. Bu bağlamda Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi’nde görev yapan 976 personelden kolayda örnekleme yöntemi ile rastgele seçilen 285 personel araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. Örnekleme hesabında %5 hata payında 1.000 kişiye kadar olan evrende alınması gereken asgari örneklem sayısı baz alınmıştır (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004: 50). Seçilen personele anket uygulaması yapılmıştır. Toplamda 285 anketten 23 anket eksik veya hatalı doldurulduğu için değerlendirme dışı bırakılmış, araştırma kalan 262 anket ile tamamlanmıştır.

4.2.6. Veri Toplama Yöntemi

Araştırma veri toplama yöntemi olarak birincil veri toplama yöntemi olan anket tercih edilmiştir. Anketler Google formlar üzerinden online olarak ve yüz yüze yapılmıştır. Araştırmada kullanılan anket formu dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin sorulara yer verilmiştir. İkinci bölüm etik liderlik, üçüncü bölüm örgütsel adalet ve son bölüm ise örgütsel bağlılık ile ilgili beşli likert tipli sorulardan oluşmaktadır.

4.2.7. Veri Toplama Araçları

Araştırmada etik liderlik ve örgütsel adaletin, örgütsel bağlılığa olan etkisini ölçebilmek için aşağıdaki ölçekler kullanılmıştır.

4.2.7.1. Etik Liderlik Ölçeği

Araştırmada katılımcıların yöneticilerinin liderlik davranışı açısından etik liderlik davranışı gösterip göstermediklerini belirlemek için Brown vd. (2005) tarafından geliştirilen, Tuna vd. (2012) tarafından Türkçe uyarlaması yapılan Etik Liderlik Ölçeği kullanılmıştır. 10 madde ve tek boyut olan ölçeğin bu hali ile güvenilirliği ve geçerliliği test edilmiştir. Ölçekte ters kodlanacak madde bulunmamaktadır. Ölçek 5' li likert tarzında oluşturulmuş olup 1-kesinlikle katılmıyorum, 2-katılmıyorum, 3-kararsızım, 4-katılıyorum, 5-kesinlikle katılıyorum şeklinde kodlanmıştır. Etik Liderlik ölçeği ekler kısmında verilmiştir.

4.2.7.2. Örgütsel Adalet Ölçeği

Araştırmada katılımcıların çalıştıkları kurumda mevcut olan örgütsel adalete yönelik düşüncelerini belirlemek amacıyla Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen, Gürbüz ve Mert (2009) tarafından Türkçe' ye uyarlaması yapılan Örgütsel Adalet Ölçeği kullanılmıştır. 20 madde ve 3 boyut olan ölçeğin bu hali ile güvenilirliği ve geçerliliği test edilmiştir. Ölçeğin alt boyutlarından Adil Dağıtım farklı iş sonuçlarının (ücret düzeyi, iş yükü, iş sorumlulukları) adilliğini ölçen 5 maddeden (1, 2, 3, 4, 5) oluşmaktadır. Bir diğer alt boyut olan Adil İşlem boyutu iş yerinde karar alma mekanizmalarının adilliğini ölçen 6 maddeden (6, 7, 8, 9, 10, 11) oluşmaktadır. Bir diğer alt boyut Adil Etkileşim boyutu çalışanların kendi ihtiyaçlarının dikkate alındığını ne kadar hissettiklerini ve iş kararları için yeterli açıklamanın ne kadar yapıldığını ölçen 9 maddeden (12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20) oluşmaktadır. Ölçekte ters kodlanacak madde bulunmamaktadır. Ölçek 5' li likert tarzında oluşturulmuş olup 1-kesinlikle katılmıyorum, 2-katılmıyorum, 3-kararsızım, 4-katılıyorum, 5-kesinlikle katılıyorum şeklinde kodlanmıştır. Örgütsel Adalet ölçeği ekler kısmında verilmiştir.

4.2.7.3. Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Araştırmada katılımcıların örgütlerine olan bağlılıklarını belirlemek amacıyla Meyer vd. (1993) tarafından geliştirilen, Wasti (2000) ve Dağlı vd. (2018) tarafından Türkçe' ye uyarlanan Örgütsel Bağlılık Ölçeği kullanılmıştır. 18 madde 3 boyuttan oluşan ölçeğin bu hali ile güvenilirliği ve geçerliliği test edilmiştir. Ölçeğin alt

boyutlarından Duygusal Bağlılık boyutu 6 maddeden (1, 2, 3, 4, 5, 6), Devam Bağlılığı boyutu 6 maddeden (7, 8, 9, 10, 11, 12), Normatif Bağlılık boyutu ise 6 maddeden (13, 14, 15, 16, 17, 18) oluşmaktadır. Ölçekte (3, 4, 5 ve 13) numaralı maddeler ters kodlanmıştır. Ölçek 5' li likert tarzında oluşturulmuş olup 1-kesinlikle katılmıyorum, 2-katılmıyorum, 3-kararsızım, 4-katılıyorum, 5-kesinlikle katılıyorum şeklinde kodlanmıştır. Örgütsel Bağlılık ölçeği ekler kısmında verilmiştir.

4.2.8. Verilerin Analizi

Araştırmada elde edilen veriler paket programlar ile analiz edilmiştir. Analizde öncelikli olarak tanımlayıcı istatistiklere yönelik analizler frekans analizi yöntemi ile yapılmıştır. Daha sonra ise araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik ve geçerlilik analizleri yapılmıştır. Ölçeklerin analiz için güvenilir ve geçerli olduklarını test etmek için Cronbach Alpha iç tutarlılık analizi ve yapı geçerliliği için doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Daha sonra ise araştırmaya katılan personelin etik liderlik, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık seviyeleri tespit edilmiştir. Bu tespitin ardından yapısal eşitlik modeli ile etik liderlik ve örgütsel adaletin örgütsel bağlılığa olan etkisi, korelasyon testi ile de bu kavramlar arasında ne yönlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir. En son olarak da demografik değişkenlere göre ölçeklerin farklılık analizleri yapılmıştır. Bu farklılık analizlerinde iki değişkenli karşılaştırmalar için t-Testi, çok değişkenli karşılaştırmalar için de Anova testi uygulanmıştır.

BEŞİNCİ BÖLÜM

5. BULGULAR

5.1. Tanımlayıcı İstatistikler (Frekans Analizlerine İlişkin Bulgular)

Bu kısımda demografik değişkenlere ilişkin frekans ve yüzdelik dağılımları verilmiştir.

Tablo 5.2. Demografik Değişkenlere İlişkin Frekans ve Yüzdelikler

Demografik Değişkenler		N	%
Cinsiyet	Kadın	116	44,3
	Erkek	146	55,7
Yaş	30 Yaş ve Altı	41	15,6
	31-35 Yaş arası	99	37,8
	36-40 Yaş Arası	61	23,3
	40 Yaş ve Üzeri	61	23,3
Medeni Durum	Bekâr	72	27,5
	Evli	190	72,5
Gelir Seviyesi	4.000 TL ve Altı	28	10,7
	4.001 TL-5.000 TL Arası	66	25,2
	5.001 TL ve Üzeri	168	64,1
Çalışma Türü	İdari	122	46,6
	Akademik	140	53,4
Toplam Çalışma Süresi	3 Yıldan Az	22	8,4
	3-5 Yıl Arası	23	8,8
	5-8 Yıl Arası	63	24,0
	8-10 Yıl Arası	43	16,4
	10 Yıl ve Üzeri	111	42,4
Toplam		262	100

Tablo 5.2'ye göre; araştırmaya katılan personelin 116' sının (%44,3) kadın, 146' sının (%55,7) erkek olduğu belirlenmiştir. Katılımcıların 41' inin (%15,6) 30 yaş ve altı, 99' unun (%37,8) 31-35 yaş arası, 61' inin (%23,3) 36-40 yaş arası ve 61' inin (%23,3) 41 ve üzeri yaşta olduğu tespit edilmiştir. Yine analiz sonuçlarına göre katılımcıların 72' sinin (%27,5) bekâr, 190'ının (%72,5) ise evli olduğu belirlenmiştir. Katılımcıların 28' inin (%10,7) 4.000 Tl ve altında, 66' sının (%25,2) 4.001 Tl-5.000 Tl arası, 168' inin (%64,1) ise 5.001 Tl ve üzeri gelir düzeyine sahip olduğu belirlenmiştir. Katılımcıların 122' si (46,6) idari personel, 140'ının (%53,4) ise

akademik personel olarak görev yaptığı tespit edilmiştir. Araştırmaya katılanların 22'si (%8,4) 3 yıldan daha az, 23'ü (%8,8) 3-5 yıl arası, 63'nün (%24,0) 5-8 yıl arası, 43'ünün (%16,4) 8-10 yıl arası ve 111'inin (%42,4) 10 yıl ve üzerinde toplam çalışma süresine sahip oldukları belirlenmiştir.

5.2.Ölçeklerin Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizlerine İlişkin Bulgular

Ölçeklerin güvenilirliklerini hesaplamak için iç tutarlılık katsayısı olan Cronbach Alpha katsayısı hesaplanmaktadır. Hesaplanan katsayı 0 ile 1 arasında değer alır. Söz ettiğimiz gibi 0-1 arasında değer alan katsayı ile; " $0 \leq \alpha \leq 0,5$ ise güvenilir değil, $0,5 \leq \alpha \leq 0,6$ ise düşük güvenilir, $0,6 \leq \alpha \leq 0,7$ ise kabul edilebilir derece güvenilir, $0,7 \leq \alpha \leq 0,9$ ise iyi derecede güvenilir, $\alpha > 0,9$ ise çok iyi derecede güvenilir" şeklinde ölçeğin güvenilirliği yorumlanır (Astar ve Güriş, 2015: 282-283). Ölçeklerin yapı geçerliliklerini ortaya koymak için de doğrulayıcı faktör analizi yöntemi uygulanmıştır.

5.2.1. Etik Liderlik Ölçeği Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi

Etik Liderlik ölçeği içinde yer alan 10 maddenin güvenilirliğini hesaplamak için iç tutarlılık testi olan Cronbach Alpha katsayısı hesaplanmıştır. Tablo 5.3'te verilen sonuçlara göre ölçeğin Cronbach Alpha katsayısı ,939 çıkmıştır. Bu sonuç ölçeğin çok iyi derecede güvenilir olduğunu göstermektedir.

Tablo 5.3. Etik Liderlik Ölçeği Cronbach Alpha Güvenilirlik Katsayı

	Cronbach Alpha Katsayısı
Etik Liderlik Ölçeği	,939

Ölçeğin yapı geçerliliğini ortaya koymak için doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Yapılan analiz sonuçları Tablo 5.4'te verilmiştir.

Tablo 5.4. Etik Liderlik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İyiliği Değerleri

İndeksler	Araştırmanın Uyum İyiliği Değerleri	Önerilen Uyum İyiliği Değerleri	Kabul Edilebilir Uyum İyiliği Değerleri	Kaynaklar
-----------	-------------------------------------	---------------------------------	---	-----------

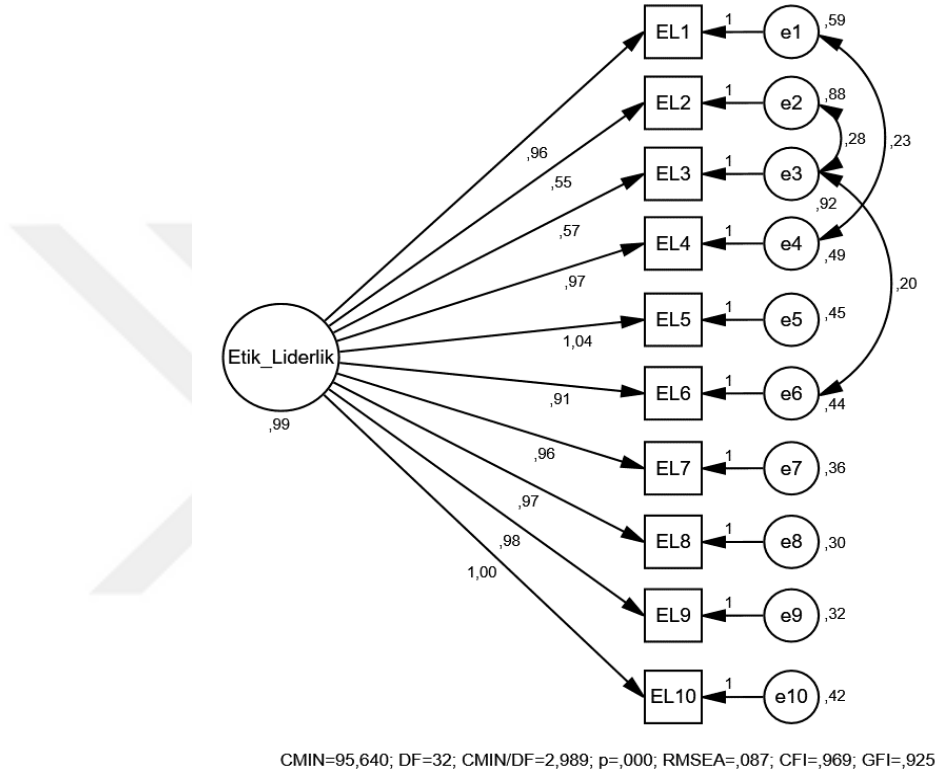
χ^2/df	2,98	$\chi^2/df \leq 3$	$\chi^2/df \leq 5$	Rezaei vd., 2020; Kline, 2010; Tabachnick ve Fidell, 2007
RMSEA	0,077	$RMSEA \leq 0,08$	$RMSEA \leq 0,08$	Brown, 2015; Hooper vd., 2008; Sumer, 2000
GFI	0,925	$GFI \geq 0,90$	$GFI \geq 0,80$	Hooper vd., 2008; Hu ve Bentler, 1999; Lei vd., 2017; Marsh vd., 2006
AGFI	0,871	$AGFI \geq 0,85$	$AGFI \geq 0,80$	Aksu vd., 2017; Seçer, 2013
CFI	0,969	$CFI \geq 0,90$	$CFI \geq 0,95$	Hu ve Bentler, 1999; Sumer, 2000; Tabachnick ve Fidell, 2007
NFI	0,954	$NFI \geq 0,90$	$NFI \geq 0,90$	Çokluk vd., 2012; Aksu vd., 2017; Erkorkmaz vd., 2013
IFI	0,969	$IFI \geq 0,90$	$IFI \geq 0,90$	Erkorkmaz vd., 2013; Yapraklı, 2016
SRMR	0,087	$SRMR \leq 0,10$	$SRMR \leq 0,08$	Marsh vd., 2006; Sumer, 2000; Lei vd., 2017

Tablo 5.4'e göre; yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucu etik liderlik ölçeğinin uyum iyiliği indekslerine bakıldığında, χ^2/df değerinin 2,98 olduğu görülmektedir. χ^2 'nin serbestlik derecesine bölünmesiyle elde edilen bu değer maksimum değerinin üçün altında olması kabul edilebilir bir değerdir (Kline, 2010: 204). Elde edilen χ^2/df değerinin 3'ün altında olması modelin iyi bir uyum iyiliği değerine sahip olduğunu göstermektedir. RMSEA değerinin ise 0,077 olarak bulunması olması gereken uyum iyiliği aralığında olduğunu göstermektedir. Eğer herhangi bir modelde GFI değeri 0,90 ve yukarı ve aynı şekilde AGFI 0,85 ve yukarı, CFI, NFI ve IFI 0,90 ve yukarı değere sahip olması kabul edilebilir uyum iyiliği değerine sahip olduğunun göstergesidir. Araştırmada GFI değeri 0,925, AGFI değeri 0,871, CFI değeri 0,969, NFI değeri 0,954, IFI değeri 0,969 bulunmuş olup tüm değerler kabul edilebilir sınırlar içerisinde belirlenmiştir. SRMR değerinin ise 0,10'un altında olması kabul edilebilir sınırlar olarak literatürde belirtilmiştir. Araştırmada RMR değeri 0,046 ve SRMR değeri 0,087 bulunarak modelin iyi uyum gösterdiği tespit edilmiştir.

Ölçeğin Cronbach Alpha güvenirlik katsayılarının yüksek olması ve uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir sınırlar içerisinde olması ölçeğin güvenilirlik ve

geçerliliğinin sağlandığını göstermektedir. Bu durum hem ölçeğin orijinal hali ve Türkçe uyarlamaları hem de uluslararası literatür ile tutarlılık sağlamıştır. Etik liderlik ölçeğine ait standardize edilmiş yol katsayıları ve hata varyanslarının yer aldığı path diyagramı Şekil 5.1’de gösterilmiştir.

Şekil 5.1: Etik Liderlik Ölçeği Path Diyagramı



Şekil 5.1’e bakıldığında etik liderlik ölçeğine ilişkin standardize edilmiş yol katsayı değerleri 0,55 ile 1,04 arasında ve hata varyanslarının 0,20 ile 0,92 arasında değişiklik gösterdiği görülmektedir. Ayrıca χ^2/df değerinin ve RMSEA uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir limitler arasına olduğu tespit edilmiştir.

5.2.2. Örgütsel Adalet Ölçeği Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi

Örgütsel adalet ölçeği 20 madde ve 3 boyuttan oluşmaktadır. Öncelikle ölçeğin iç tutarlılığını belirlemek için 20 madde ve ölçeği oluşturan her bir boyut Cronbach Alpha katsayısı hesaplanmıştır. Tablo 5.5’te verilen sonuçlara göre ölçeğin Cronbach Alpha katsayısı ,963, ölçeğin alt boyutlarından adil dağıtım alt boyutunun Cronbach Alpha katsayısı ,896, adil işlem alt boyutunun Cronbach Alpha katsayısı ,930 ve adil

etkileşim alt boyutunun Cronbach Alpha katsayısı ,961 çıkmıştır. Bu sonuç ölçeğin ve alt boyutlarının çok iyi derecede güvenilir olduğunu göstermektedir.

Tablo 5.5. Örgütsel Adalet Ölçeği ve Alt Boyutlarının Cronbach Alpha Güvenilirlik Katsayı

	Cronbach Alpha Katsayısı
Örgütsel Adalet Ölçeği	,963
- Adil Dağıtım Alt Boyutu	,896
- Adil İşlem Alt Boyutu	,930
- Adil Etkileşim Alt Boyutu	,961

Ölçeğin yapı geçerliliğini ortaya koymak için doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Yapılan analiz sonuçları Tablo 5.6’da verilmiştir.

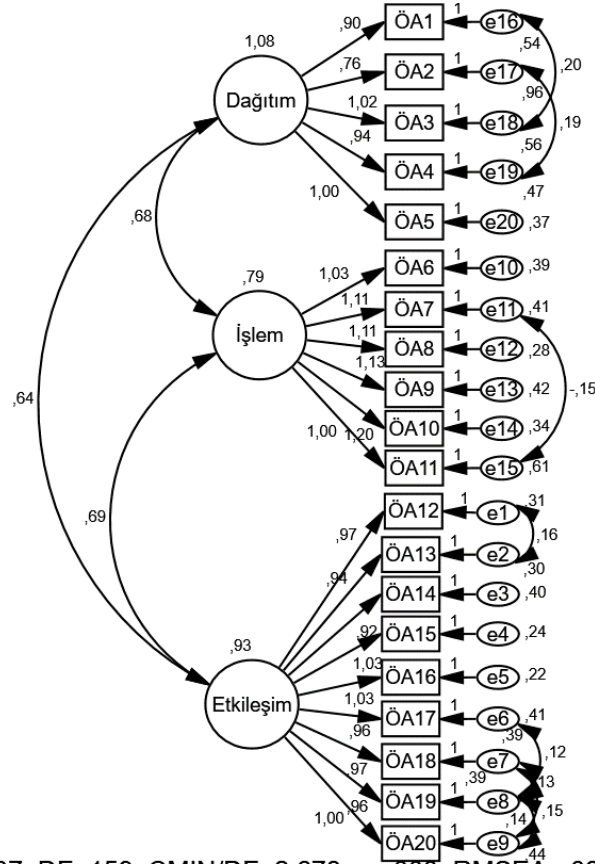
Tablo 5.6. Örgütsel Adalet Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İyiliği Değerleri

İndeksler	Araştırmanın Uyum İyiliği Değerleri	Önerilen Uyum İyiliği Değerleri	Kabul Edilebilir Uyum İyiliği Değerleri	Kaynaklar
χ^2/df	2,67	$\chi^2/df \leq 3$	$\chi^2/df \leq 5$	Rezaei vd., 2020; Kline, 2010; Tabachnick ve Fidell, 2007
RMSEA	0,080	$RMSEA \leq 0,08$	$RMSEA \leq 0,08$	Brown, 2015; Hooper vd., 2008; Sumer, 2000
GFI	0,861	$GFI \geq 0,90$	$GFI \geq 0,80$	Hooper vd., 2008; Hu ve Bentler, 1999; Lei vd., 2017; Marsh vd., 2006
AGFI	0,817	$AGFI \geq 0,85$	$AGFI \geq 0,80$	Aksu vd., 2017; Seçer, 2013
CFI	0,948	$CFI \geq 0,90$	$CFI \geq 0,95$	Hu ve Bentler, 1999; Sumer, 2000; Tabachnick ve Fidell, 2007
NFI	0,919	$NFI \geq 0,90$	$NFI \geq 0,90$	Çokluk vd., 2012; Aksu vd., 2017; Erkorkmaz vd., 2013
IFI	0,948	$IFI \geq 0,90$	$IFI \geq 0,90$	Erkorkmaz vd., 2013; Yapraklı, 2016
SRMR	0,078	$SRMR \leq 0,10$	$SRMR \geq 0,80$	Marsh vd., 2006; Sumer, 2000; Lei vd., 2017

Tablo 5.6'ya göre; yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucu etik liderlik ölçeğinin uyum iyiliği indekslerine bakıldığında, χ^2/df değerinin 2,67 olduğu görülmektedir. χ^2 'nin serbestlik derecesine bölünmesiyle elde edilen bu değer maksimum değerinin üçün altında olması kabul edilebilir bir değerdir (Kline, 2010: 204). Elde edilen χ^2/df değerinin 3'ün altında olması modelin iyi bir uyum iyiliği değerine sahip olduğunu göstermektedir. RMSEA değerinin ise 0,080 olarak bulunması olması gereken uyum iyiliği aralığında olduğunu göstermektedir. Eğer herhangi bir modelde GFI değeri 0,90 ve yukarı ve aynı şekilde AGFI 0,85 ve yukarı, CFI, NFI ve IFI 0,90 ve yukarı değere sahip olması kabul edilebilir uyum iyiliği değerine sahip olduğunun göstergesidir. Araştırmada GFI değeri 0,861, AGFI değeri 0,817, CFI değeri 0,948, NFI değeri 0,919, IFI değeri 0,948 bulunmuş olup GFI dışında tüm değerlerin kabul edilebilir sınırlar içerisinde olduğu belirlenmiştir. SRMR değerinin ise 0,10' un altında olması kabul edilebilir sınırlar olarak literatürde belirtilmiştir. Araştırmada SRMR değeri ise 0,078 bulunarak modelin iyi uyum gösterdiği tespit edilmiştir.

Ölçeğin ve alt boyutlarının Cronbach Alpha güvenirlik katsayılarının yüksek olması ve uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir sınırlar içerisinde olması ölçeğin güvenirlik ve geçerliliğinin sağlandığını göstermektedir. Bu durum hem ölçeğin orijinal hali ve Türkçe uyarlamaları hem de uluslararası literatür ile tutarlılık sağlamıştır. Örgütsel adalet ölçeğine ait standardize edilmiş yol katsayıları ve hata varyanslarının yer aldığı path diyagramı Şekil 5.3'te gösterilmiştir.

Şekil 5.2: Örgütsel Adalet Ölçeği Path Diyagramı



Şekil 5.2'ye bakıldığında örgütsel adalet ölçeğine ilişkin standardize edilmiş yol katsayı değerleri 0,76 ile 1,23 arasında ve hata varyanslarının 0,10 ile 0,97 arasında değişiklik gösterdiği görülmektedir. Ayrıca χ^2/df değerinin ve RMSEA uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir limitler arasına olduğu tespit edilmiştir.

5.2.3. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi

Örgütsel adalet ölçeği 18 madde ve 3 boyuttan oluşmaktadır. Öncelikle ölçeğin iç tutarlılığını belirlemek için 18 madde ve ölçeği oluşturan her bir boyut için Cronbach Alpha katsayısı hesaplanmıştır. Tablo 5.7' de verilen sonuçlara göre ölçeğin Cronbach Alpha katsayısı ,888, ölçeğin alt boyutlarından duygusal bağlılık alt boyutunun Cronbach Alpha katsayısı ,762, devam bağlılığı alt boyutunun Cronbach Alpha katsayısı ,770 ve normatif bağlılık alt boyutunun Cronbach Alpha katsayısı ,804 çıkmıştır. Bu sonuç ölçeğin ve alt boyutlarının iyi derecede güvenilir olduğunu göstermektedir.

Tablo 5.7. Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Alt Boyutlarının Cronbach Alpha Güvenilirlik Katsayı

Cronbach Alpha Katsayısı	
Örgütsel Adalet Ölçeği	,888
- Duygusal Bağlılık Alt Boyutu	,762
- Devam Bağlılığı Alt Boyutu	,770
- Normatif Bağlılık Alt Boyutu	,804

Ölçeğin yapı geçerliliğini ortaya koymak için doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Yapılan analiz sonuçları Tablo 5.8’de verilmiştir.

Tablo 5.8. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İyiliği Değerleri

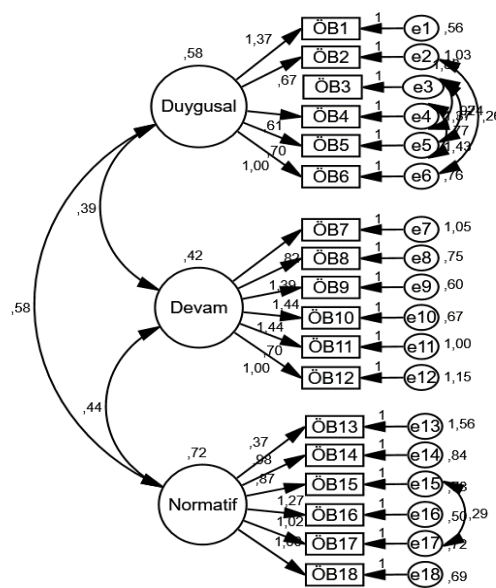
İndeksler	Araştırmanın Uyum İyiliği Değerleri	Önerilen Uyum İyiliği Değerleri	Kabul Edilebilir Uyum İyiliği Değerleri	Kaynaklar
χ^2/df	2,705	$\chi^2/df \leq 3$	$\chi^2/df \leq 5$	Rezaei vd., 2020; Kline, 2010; Tabachnick ve Fidell, 2007
RMSEA	0,081	$RMSEA \leq 0,08$	$RMSEA \leq 0,08$	Brown, 2015; Hooper vd., 2008; Sumer, 2000
GFI	0,874	$GFI \geq 0,90$	$GFI \geq 0,80$	Hooper vd., 2008; Hu ve Bentler, 1999; Lei vd., 2017; Marsh vd., 2006
AGFI	0,831	$AGFI \geq 0,85$	$AGFI \geq 0,80$	Aksu vd., 2017; Seçer, 2013
CFI	0,889	$CFI \geq 0,90$	$CFI \geq 0,80$	Hu ve Bentler, 1999; Sumer, 2000; Tabachnick ve Fidell, 2007
NFI	0,836	$NFI \geq 0,90$	$NFI \geq 0,80$	Çokluk vd., 2012; Aksu vd., 2017; Erkorkmaz vd., 2013
IFI	0,890	$IFI \geq 0,90$	$IFI \geq 0,80$	Erkorkmaz vd., 2013; Yapraklı, 2016
SRMR	0,09	$SRMR \leq 0,10$	$SRMR \geq 0,80$	Marsh vd., 2006; Sumer, 2000; Lei vd., 2017

Tablo 5.8’e göre; yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucu etik liderlik ölçeğinin uyum iyiliği indekslerine bakıldığında, χ^2/df değerinin 2,70 olduğu görülmektedir. χ^2 ’nin serbestlik derecesine bölünmesiyle elde edilen bu değer

maksimum değerinin üçün altında olması kabul edilebilir bir değerdir (Kline, 2010: 204). Elde edilen χ^2/df değerinin 3'ün altında olması modelin iyi bir uyum iyiliği değerine sahip olduğunu göstermektedir. RMSEA değerinin ise 0,081 olarak bulunması olması gereken uyum iyiliği aralığına yakın olduğunu göstermektedir. Eğer herhangi bir modelde GFI değeri 0,80 ve yukarı ve aynı şekilde AGFI 0,80 ve yukarı, CFI, NFI ve IFI 0,90 ve yukarı değere sahip olması kabul edilebilir uyum iyiliği değerine sahip olduğunun göstergesidir. Araştırmada GFI değeri 0,874, AGFI değeri 0,831, CFI değeri 0,889, NFI değeri 0,836, IFI değeri 0,890 bulunmuş olup tüm değerlerin kabul edilebilir sınırlar içerisinde olduğu belirlenmiştir. SRMR değerinin ise 0,10' un altında olması kabul edilebilir sınırlar olarak literatürde belirtilmiştir. Araştırmada SRMR değeri 0,09 bulunarak modelin iyi uyum gösterdiği tespit edilmiştir.

Ölçeğin ve alt boyutlarının Cronbach Alpha güvenirlik katsayılarının yüksek olması ve uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir sınırlar içerisinde olması ölçeğin güvenirlik ve geçerliliğinin sağlandığını göstermektedir. Bu durum hem ölçeğin orijinal hali ve Türkçe uyarlamaları hem de uluslararası literatür ile tutarlılık sağlamıştır. Örgütsel adalet ölçeğine ait standardize edilmiş yol katsayıları ve hata varyanslarının yer aldığı path diyagramı Şekil 5.3'te gösterilmiştir.

Şekil 5.3: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Path Diyagramı



CMIN=346,222; DF=128; CMIN/DF=2,705; p=,000; RMSEA=,081; CFI=,889; GFI=,874

Şekil 5.3'e bakıldığında örgütsel adalet ölçeğine ilişkin standardize edilmiş yol katsayı değerleri 0,37 ile 1,44 arasında ve hata varyanslarının 0,26 ile 1,56 arasında değişiklik gösterdiği görülmektedir. Ayrıca χ^2/df değerinin ve RMSEA uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir limitler arasına olduğu tespit edilmiştir.

5.3. Etik Liderlik, Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Belirlemesine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan akademik ve idari personelin etik liderlik, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık düzeylerini belirlemek için ortalamalardan faydalanılmıştır. Aralıkların eşit olduğu varsayımından hareket edilerek, aritmetik ortalamalar için puan aralığı katsayısı 0, 80 olarak bulunmuştur. [Puan Aralığı= (En Yüksek Değer-En Düşük Değer) /5= (5-1) /5= 0, 80]. Bu değer cevap kodlarının en düşüğü olan 1, 00'e ve ardışık olarak sonraki değerlere eklenerek ortalamaları değerlendirme aralıkları elde edilmiştir (Çınar ve Dursun, 2012).

Buradan hareketle etik liderlik, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık ölçeği aritmetik ortalamaları değerlendirme aralıkları Tablo 5.9'daki gibi oluşturulmuştur.

Tablo 5.9. Etik Liderlik, Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Ölçeği Değerlendirme Aralıkları

Aralık	Aralığın Değeri
1, 00-1, 80	Çok Düşük
1, 81-2, 60	Düşük
2, 61-3, 40	Orta
3, 41-4, 20	Yüksek
4, 21-5, 00	Çok Yüksek

Tablo 5.10. Araştırmaya Katılan Akademik ve İdari Personelin Etik Liderlik, Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri

Ölçekler	$\bar{x}$	N	ss
Etik Liderlik	2,99	262	0,929
Örgütsel Adalet	3,08	262	0,890
Örgütsel Bağlılık	2,98	262	0,725

Tablo 5.10'a göre; araştırmaya katılan akademik ve idari personelin Etik Liderlik ölçeği puanlarının aritmetik ortalamasına göre; yöneticilerinin etik liderlik düzeylerinin 2,61-3,40 aralığında ($\bar{x}=2,99$) olduğundan orta düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Aynı şekilde Örgütsel Adalet ölçeği puanlarının aritmetik ortalamasına göre; kurumlarındaki örgütsel adalet düzeyinin 2,61-3,40 aralığında ($\bar{x}=3,08$) olduğundan orta düzeyde olduğu ve Örgütsel Bağlılık ölçeği puanlarının aritmetik ortalamasına göre; kurumlarına olan örgütsel bağlılık düzeylerinin 2,61-3,40 aralığında ($\bar{x}=2,98$) olduğundan orta düzeyde olduğu belirlenmiştir.

Tablo 5.11. Araştırmaya Katılan Akademik ve İdari Personelin Yöneticilerinin Etik Liderlik Düzeylerinin Demografik Değişkenlere Göre Tanımlayıcı İstatistikleri

Demografik Değişkenler		$\bar{x}$	N	ss
Cinsiyet	Kadın	2,86	116	,916
	Erkek	3,10	146	,930
Yaş	30 Yaş ve Altı	2,99	41	,997
	31-35 Yaş arası	2,75	99	,903
	36-40 Yaş Arası	3,06	61	,891
	40 Yaş ve Üzeri	3,32	61	,871
Medeni Durum	Bekâr	3,03	72	1,010
	Evli	2,98	190	,899
Gelir Seviyesi	4.000 TL ve Altı	2,98	28	,942
	4.001 TL-5.000 TL Arası	2,72	66	,961
	5.001 TL ve Üzeri	3,12	168	,923
Çalışma Türü	İdari	2,80	122	,922
	Akademik	3,16	140	,907
Toplam Çalışma Süresi	3 Yıldan Az	3,49	22	1,074
	3-5 Yıl Arası	2,65	23	1,009
	5-8 Yıl Arası	2,83	63	,869
	8-10 Yıl Arası	2,84	43	,912
	10 Yıl ve Üzeri	3,13	111	,874

Tablo 5.11'e göre; cinsiyet, yaş, medeni durum, gelir seviyesi, çalışma türü ve toplam çalışma süresi değişkenlerine göre yöneticilerin etik liderlik düzeyleri ($2,61 < \bar{x} < 3,40$) aralığında olduğundan orta seviyededir. Erkek katılımcılar kadın katılımcılara, 40 ve üzeri yaşa sahip olan katılımcılar diğer yaş düzeylerindeki katılımcılara, bekar olan katılımcılar evli olan katılımcılara, 4.000 Tl altında geliri olan katılımcılar diğer gelir düzeyindeki katılımcılara, akademik personel idari personele

ve 3 yıldan daha az çalışma tecrübesine sahip katılımcılar diğer tecrübe yıllarına sahip katılımcılara göre yöneticilerinin daha yüksek etik liderlik özellikleri gösterdiğini düşünmektedir.

Tablo 5.12. Araştırmaya Katılan Akademik ve İdari Personelin Kurumlarındaki Örgütsel Adalet Düzeylerinin Demografik Değişkenlere Göre Tanımlayıcı İstatistikleri

Demografik Değişkenler		$\bar{x}$	N	ss
Cinsiyet	Kadın	2,97	116	,943
	Erkek	3,17	146	,839
Yaş	30 Yaş ve Altı	3,26	41	,967
	31-35 Yaş arası	2,81	99	,906
	36-40 Yaş Arası	3,14	61	,851
	40 Yaş ve Üzeri	3,34	61	,738
Medeni Durum	Bekâr	3,05	72	1,021
	Evli	3,09	190	,838
Gelir Seviyesi	4.000 TL ve Altı	2,97	28	,479
	4.001 TL-5.000 TL Arası	2,63	66	,894
	5.001 TL ve Üzeri	3,28	168	,877
Çalışma Türü	İdari	2,82	122	,876
	Akademik	3,31	140	,839
Toplam Çalışma Süresi	3 Yıldan Az	3,68	22	,848
	3-5 Yıl Arası	2,71	23	,948
	5-8 Yıl Arası	2,92	63	,804
	8-10 Yıl Arası	2,84	43	,951
	10 Yıl ve Üzeri	3,23	111	,790

Tablo 5.12'ye göre; araştırmaya katılan akademik ve idari personelin cinsiyet, yaş, medeni durum, gelir seviyesi, çalışma türü ve toplam çalışma süresi değişkenlerine göre çalıştıkları örgütteki örgütsel adalet düzeyini ($2,61 < \bar{x} < 3,40$) aralığında olduğundan orta seviyede gördükleri anlaşılmaktadır. Erkek katılımcılar kadın katılımcılara, 40 ve üzeri yaşa sahip olan katılımcılar diğer yaş düzeylerindeki katılımcılara, evli olan katılımcılar bekar olan katılımcılara, 5.001 TL ve üzerinde geliri olan katılımcılar diğer gelir düzeyindeki katılımcılara, akademik personel idari personele ve 3 yıldan daha az çalışma tecrübesine sahip katılımcılar diğer tecrübe yıllarına sahip katılımcılara göre çalıştıkları örgütte, örgütsel adalet seviyesinin daha yüksek olduğunu düşünmektedir.

Tablo 5.13. Araştırmaya Katılan Akademik ve İdari Personelin Kurumlarına Olan Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Demografik Değişkenlere Göre Tanımlayıcı İstatistikleri

Demografik Değişkenler		$\bar{x}$	N	ss
Cinsiyet	Kadın	2,92	116	,718
	Erkek	3,03	146	,730
Yaş	30 Yaş ve Altı	2,93	41	,782
	31-35 Yaş arası	2,73	99	,666
	36-40 Yaş Arası	3,08	61	,789
	40 Yaş ve Üzeri	3,31	61	,552
Medeni Durum	Bekâr	2,86	72	,722
	Evli	3,03	190	,723
Gelir Seviyesi	4.000 TL ve Altı	3,15	28	,455
	4.001 TL-5.000 TL Arası	2,62	66	,813
	5.001 TL ve Üzeri	3,09	168	,681
Çalışma Türü	İdari	2,82	122	,922
	Akademik	3,12	140	,907
Toplam Çalışma Süresi	3 Yıldan Az	3,13	22	,814
	3-5 Yıl Arası	2,82	23	,635
	5-8 Yıl Arası	2,90	63	,747
	8-10 Yıl Arası	2,82	43	,754
	10 Yıl ve Üzeri	3,09	111	,689

Tablo 5.13'e göre; araştırmaya katılan akademik ve idari personelin cinsiyet, yaş, medeni durum, gelir seviyesi, çalışma türü ve toplam çalışma süresi değişkenlerine göre örgütsel bağlılık düzeyleri ($2,61 < \bar{x} < 3,40$) aralığında olduğundan orta seviyededir. Erkek katılımcılar kadın katılımcılara, 40 ve üzeri yaşa sahip olan katılımcılar diğer yaş düzeylerindeki katılımcılara, evli olan katılımcılar bekar olan katılımcılara, 4.000 TL altında geliri olan katılımcılar diğer gelir düzeyindeki katılımcılara, akademik personel idari personele ve 3 yıldan daha az çalışma tecrübesine sahip katılımcılar diğer tecrübe yıllarına sahip katılımcılara göre daha yüksek örgütsel bağlılık gösterdikleri anlaşılmıştır.

5.4. Etik Liderlik ve Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılığa Olan Etkisinin Yapısal Eşitlik Modeli ile Test Edilmesi

Yapısal eşitlik modellemesi, ikinci nesil veri analiz tekniği olarak (Bagozzi ve Fornell, 1982) regresyon gibi birinci nesil istatistiksel tekniklere kıyasla, birçok

bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkilerin modellenmesi ile karmaşık bir araştırma problemini tek bir süreçte, sistematik ve kapsamlı bir şekilde ele almayı sağlamaktadır (Anderson ve Gerbing, 1988).

Bu kapsamda öncelikle yapısal eşitlik modelinin model uyum iyiliği katsayıları test edilmiştir. Analiz sonucunda kurulan modelin uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir seviyede olduğu görülmüş ve bu değerler Tablo 5.14’ de verilmiştir.

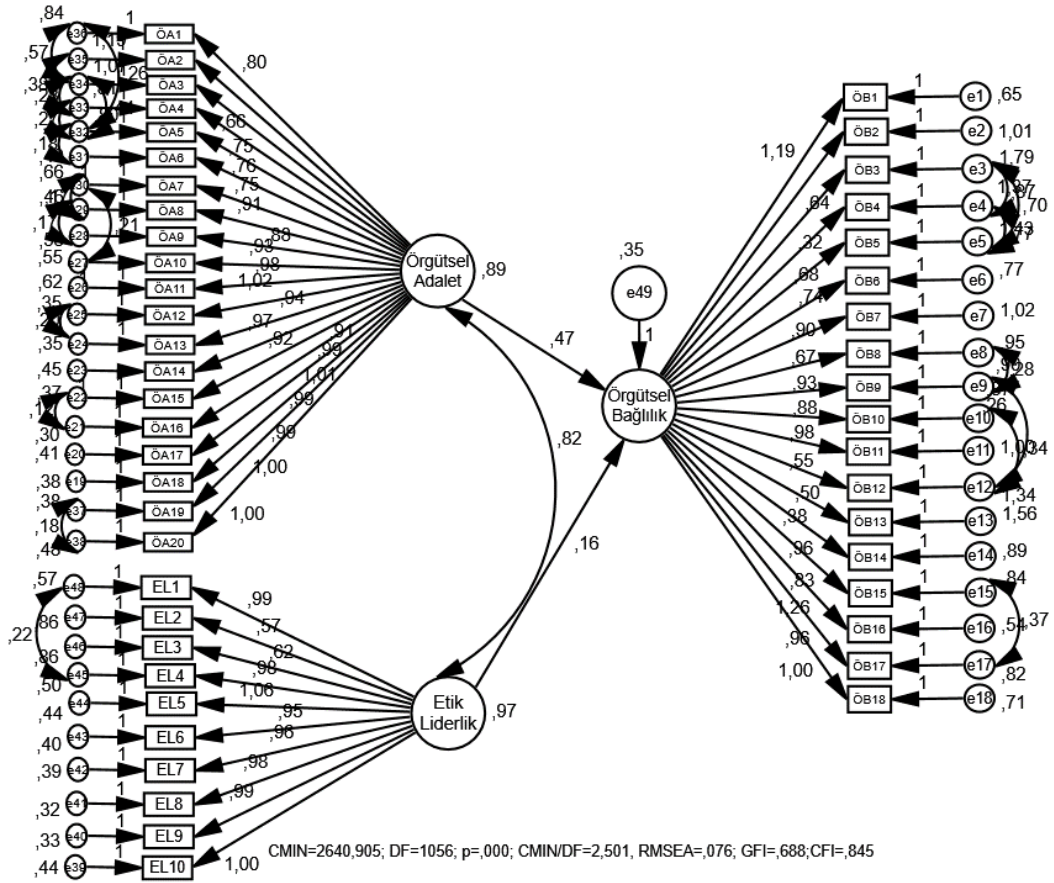
Tablo 5.14. Etik Liderlik ve Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılığa Olan Etkisini Gösteren Uyum İyiliği Değerleri

İndeksler	Araştırmanın Uyum İyiliği Değerleri	Önerilen Uyum İyiliği Değerleri	Kabul Edilebilir Uyum İyiliği Değerleri	Kaynaklar
χ^2/df	2,501	$\chi^2/df \leq 3$	$\chi^2/df \leq 5$	Rezaei vd., 2020; Kline, 2010; Tabachnick ve Fidell, 2007
RMSEA	0,076	$RMSEA \leq 0,08$	$RMSEA \leq 0,08$	Brown, 2015; Hooper vd., 2008; Sumer, 2000
GFI	0,688	$GFI \geq 0,90$	$GFI \geq 0,80$	Hooper vd., 2008; Hu ve Bentler, 1999; Lei vd., 2017; Marsh vd., 2006
AGFI	0,801	$AGFI \geq 0,85$	$AGFI \geq 0,80$	Aksu vd., 2017; Seçer, 2013
CFI	0,845	$CFI \geq 0,90$	$CFI \geq 0,80$	Hu ve Bentler, 1999; Sumer, 2000; Tabachnick ve Fidell, 2007
NFI	0,842	$NFI \geq 0,90$	$NFI \geq 0,80$	Çokluk vd., 2012; Aksu vd., 2017; Erkorkmaz vd., 2013
IFI	0,846	$IFI \geq 0,90$	$IFI \geq 0,80$	Erkorkmaz vd., 2013; Yapraklı, 2016
SRMR	0,612	$SRMR \leq 0,10$	$SRMR \geq 0,80$	Marsh vd., 2006; Sumer, 2000; Lei vd., 2017

Tablo 5.14’e göre; modelin uyum iyiliği indekslerine bakıldığında, χ^2/df değerinin 2,50 olduğu görülmektedir. χ^2 ’nin serbestlik derecesine bölünmesiyle elde edilen bu değer maksimum değerinin üçün altında olması kabul edilebilir bir değerdir (Kline, 2010: 204). Elde edilen χ^2/df değerinin 3’ün altında olması modelin iyi bir uyum iyiliği değerine sahip olduğunu göstermektedir. RMSEA değerinin ise 0,076 olarak bulunması olması gereken uyum iyiliği aralığına yakın olduğunu

göstermektedir. Eğer herhangi bir modelde GFI değeri 0,80 ve yukarı ve aynı şekilde AGFI 0,80 ve yukarı, CFI, NFI ve IFI 0,90 ve yukarı değere sahip olması kabul edilebilir uyum iyiliği değerine sahip olduğunun göstergesidir. Araştırmada GFI değeri 0,688, AGFI değeri 0,801, CFI değeri 0,845, NFI değeri 0,842, IFI değeri 0,846 bulunmuş olup tüm değerlerin kabul edilebilir sınırlar içerisinde olduğu belirlenmiştir. Bu değerlere göre kurulan modelin uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir olduğu tespit edilmiştir. Modele ait path diyagramı Şekil 5.4’ te verilmiştir.

Şekil 5.4: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Path Diyagramı



Doğrulayıcı faktör analizleri sonucunda ölçeklerin uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir sınırlar içerisinde çıkması sonucunda yapısal eşitlik modellemesi ile etik liderlik ve örgütsel adaletin örgütsel bağlılığa olan etkisi incelenmiştir. Yapılan analiz sonucunda elde edilen veriler Tablo 5.15’te verilmiştir.

Tablo 5.15. Yapısal Eşitlik Modeli

Yapısal Eşitlik Modeli	β	S.E.	C.R.	p
Örgütsel Bağlılık ← Etik Liderlik	0,198	0,103	1,619	0,105
Örgütsel Bağlılık ← Örgütsel Adalet	0,523	0,113	4,102	0,000**

(*p<0,05, ** p<0,001)

Tablo 5.15’e göre; yapısal eşitlik modellemesinde etik liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki yol katsayısı istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($\beta=0,198$, $p=0,105$). Dolayısıyla H_1 : *Etik liderlik davranışının örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır* hipotezi ret olmuştur.

Tablo 5.15’ deki yapısal eşitlik modellemesine göre; örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki yol katsayısı, ($\beta=0,523$, $p=0,000$) olduğundan istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Bu duruma göre H_2 : *Örgütsel adalet algısının örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır* hipotezi ise kabul edilmiştir.

5.5. Korelasyon Analizlerine İlişkin Bulgular

Araştırma verilerine göre Etik Liderlik, Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık arasında ilişki olup olmadığını belirlemek amacıyla Pearson korelasyon analizi yapılmış. Korelasyon analizi neticesinde hesaplanan korelasyon katsayısı r ile gösterilir ve -1 ve +1 arası değerler alabilir. Katsayının +1 olması iki değişken arasında mükemmel bir doğrusal ilişkinin (x değeri 1 birim artarken y değeri 1 birim artmaktadır) olduğunu gösterirken, katsayının -1 olması ise iki değişken arasında mükemmel bir ilişkinin olduğu fakat ilişkinin yönünün ters olduğu (x değeri 1 birim artarken y değeri 1 birim azalmaktadır) anlamına gelmektedir (Coşkun vd., 2017: 235-236). Aynı şekilde r değeri +1’ e yaklaşıyorsa değişkenler arasında doğru yönlü kuvvetli ilişki, -1’ e yaklaşıyorsa değişkenler arasında ters yönlü kuvvetli ilişki vardır. r katsayısı 0’ a yaklaşıyorsa; işareti + ise pozitif yönlü zayıf ilişki, işareti – ise negatif yönlü zayıf ilişki, r katsayısı +0,50’ ye yakın ise pozitif yönlü orta dereceli, -0,50’ ye yaklaşıyorsa negatif yönlü orta dereceli ilişki vardır (Astar ve Güriş, 2015: 290).

Tablo 5.16. Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet Arasındaki Korelasyon Analizi Bulguları

	Etik Liderlik	Örgütsel Adalet	Adil Dağıtım	Adil İşlem	Adil Etkileşim
Etik Liderlik	1				
Örgütsel Adalet	.815**	1			
Adil Dağıtım	.582**	.779**	1		
Adil İşlem	.809**	.910**	.637**	1	
Adil Etkileşim	.745**	.912**	.550**	.763**	1
$\bar{x}$	2.99	3.08	3.30	2.83	3.13
ss	.929	.890	1.034	1.007	.973
N	262	262	262	262	262

*p<0,05, **p<0,01

Tablo 5.16'daki Pearson korelasyon testi sonuçları incelendiğinde; etik liderlik ile örgütsel adalet arasında $r=0,815$ ($p<0,01$) olduğundan pozitif yönlü ve kuvvetli bir ilişki olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan akademik idari personel, yöneticilerinin etik liderlik özellikleri arttıkça, örgütteki adaletin de arttığını düşünmektedirler. Aynı şekilde etik liderlik ile örgütsel adaletin alt boyutları olan adil dağıtım arasında $r=0,582$ ($p<0,01$) olduğundan pozitif yönlü orta düzeyde, adil işlem arasında $r=0,809$ ($p<0,01$) olduğundan pozitif yönlü kuvvetli ilişki ve adil etkileşim arasında $r=0,745$ ($p<0,01$) olduğundan pozitif yönlü kuvvetli ilişki olduğu görülmektedir.

Tablo 5.17. Etik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki Korelasyon Analizi Bulguları

	Etik Liderlik	Örgütsel Bağlılık	Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık
Etik Liderlik	1				
Örgütsel Bağlılık	.553**	1			
Duygusal Bağlılık	.495**	.809**	1		
Devam Bağlılığı	.400**	.836**	.508**	1	
Normatif Bağlılık	.493**	.891**	.602**	.654**	1
$\bar{x}$	2.99	2.98	3.24	2.96	2.74
ss	.929	.725	.858	.820	.874
N	262	262	262	262	262

*p<0,05, **p<0,01

Tablo 5.17'ye göre; etik liderlik ile örgütsel bağlılık arasında $r=0,553$ ($p<0,01$) olduğundan pozitif yönlü ve orta düzeyde bir ilişki olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan akademik idari personel, yöneticilerinin etik liderlik özellikleri arttıkça, örgüte olan bağlılıklarının da arttığını düşünmektedirler. Aynı şekilde etik liderlik ile örgütsel bağlılığın alt boyutları olan duygusal bağlılık arasında $r=0,495$ ($p<0,01$) olduğundan pozitif yönlü orta düzeyde, devam bağlılığı arasında $r=0,400$ ($p<0,01$) olduğundan pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişki ve normatif bağlılık arasında $r=0,493$ ($p<0,01$) olduğundan pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişki olduğu görülmektedir.

Tablo 5.18. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki Korelasyon Analizi Bulguları

	Örgütsel Adalet	Adil Dağıtım	Adil İşlem	Adil Etkileşim	Örgütsel Bağlılık	Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık
Örgütsel Adalet	1							
Adil Dağıtım	.779**	1						
Adil İşlem	.910**	.637**	1					
Adil Etkileşim	.912**	.550**	.763**	1				
Örgütsel Bağlılık	.582**	.381**	.518**	.595**	1			
Duygusal Bağlılık	.499**	.322**	.448**	.513**	.809**	1		
Devam Bağlılığı	.426**	.312**	.363**	.427**	.836**	.508**	1	
Normatif Bağlılık	.531**	.330**	.493**	.537**	.891**	.602**	.654**	1
$\bar{x}$	3.08	3.30	2.83	3.13	2.98	3.24	2.96	2.74
ss	.890	1.034	1.007	.973	.725	.858	.820	.874
N	262	262	262	262	262	262	262	262

* $p<0,05$, ** $p<0,01$

Tablo 5.18' e göre; örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında $r=0,582$ ($p<0,01$) olduğundan pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişki vardır. Buna göre örgütteki örgütsel adalet seviyesi arttıkça, araştırmaya katılan akademik ve idari personelin örgüte olan bağlılıklarının da arttığı sonucuna varılmıştır.

Buradan hareketle test sonuçlarına göre H_3 : Etik liderlik davranışı ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır ve H_4 : Örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır hipotezleri kabul edilmiştir.

5.6. Farklılık Analizlerine İlişkin Bulgular

Araştırmanın bu kısmında cinsiyet, yaş, medeni durum, gelir seviyesi, çalışma türü ve toplam çalışma yılı gibi demografik değişkenler ile etik liderlik, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık ölçeklerinin farklılık analizlerine ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 5.19. Araştırmaya Katılan Akademik ve İdari Personelin Cinsiyet Değişkenine Göre Etik Liderlik, Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Karşılaştırılması

	Cinsiyet	N	$\bar{x}$	ss	t	p
Etik Liderlik	Kadın	116	2,86	,91	-2,05	,054
	Erkek	146	3,10	,93		
Örgütsel Adalet	Kadın	116	2,97	,94	-1,77	,077
	Erkek	146	3,17	,83		
Adil Dağıtım	Kadın	116	3,16	1,06	-1,92	,056
	Erkek	146	3,40	1,00		
Adil İşlem	Kadın	116	2,72	1,04	-1,56	,118
	Erkek	146	2,92	,97		
Adil Etkileşim	Kadın	116	3,04	1,01	-1,38	,167
	Erkek	146	3,21	,93		
Örgütsel Bağlılık	Kadın	116	2,92	,71	-1,21	,227
	Erkek	146	3,03	,73		
Duygusal Bağlılık	Kadın	116	3,12	,81	-2,03	,043*
	Erkek	146	3,34	,88		
Devam Bağlılığı	Kadın	116	2,94	,81	-,29	,765
	Erkek	146	2,97	,82		
Normatif Bağlılık	Kadın	116	2,69	,81	-,74	,457
	Erkek	146	2,78	,91		

*p<0,05, **p<0,01

Tablo 5.19 incelendiğinde araştırmaya katılan akademik ve idari personelin örgütsel bağlılık ölçeğinin alt boyutlarından duygusal bağlılık alt boyutunda ($t=-2,03$; $p=0,043<0,05$) cinsiyet değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılaştığı anlaşılmaktadır. Ortalamalara bakıldığında erkek katılımcıların kadınlara göre örgütsel bağlılık ölçeği alt boyutlarından duygusal bağlılık alt boyutunun daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Tablo 5.19'a göre araştırmaya katılan akademik ve idari personelin etik liderlik ölçeği, örgütsel adalet ölçeği ve alt boyutları, örgütsel bağlılık ölçeği ve alt boyutlarından devam bağlılığı ve normatif bağlılık alt boyutlarında cinsiyet değişkeni açısından $p>0.05$ olduğundan anlamlı farklılık tespit edilememiştir. Bu sonuca göre *H_{5a}: Etik liderlik davranışı, örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılık cinsiyet değişkenine göre farklılaşmaktadır*, hipotezi ret olmuştur.

Tablo 5.20. Araştırmaya Katılan Akademik ve İdari Personelin Yaş Değişkenine Göre Etik Liderlik, Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Karşılaştırılması

		Yaş	N	$\bar{x}$	df	F	p	Anlamlı Fark
Etik Liderlik	A	30 Yaş ve Altı	41	,99	3	5,12	,002**	B<D
	B	31-35 Yaş Arası	99	,90				
	C	36-40 Yaş Arası	61	,89				
	D	40 Yaş ve Üzeri	61	,87				
Örgütsel Adalet	A	30 Yaş ve Altı	41	,96	3	5,68	,001**	B<D
	B	31-35 Yaş Arası	99	,90				
	C	36-40 Yaş Arası	61	,85				
	D	40 Yaş ve Üzeri	61	,73				
Adil Dağıtım	A	30 Yaş ve Altı	41	1,11	3	2,44	,064	Yok
	B	31-35 Yaş Arası	99	1,12				
	C	36-40 Yaş Arası	61	,93				
	D	40 Yaş ve Üzeri	61	,88				
Adil İşlem	A	30 Yaş ve Altı	41	1,09	3	4,95	,002**	B<D
	B	31-35 Yaş Arası	99	,97				
	C	36-40 Yaş Arası	61	1,01				
	D	40 Yaş ve Üzeri	61	,89				
Adil Etkileşim	A	30 Yaş ve Altı	41	,95	3	6,98	,000**	B<D
	B	31-35 Yaş Arası	99	1,02				
	C	36-40 Yaş Arası	61	,92				
	D	40 Yaş ve Üzeri	61	,79				
Örgütsel Bağlılık	A	30 Yaş ve Altı	41	,78	3	9,52	,000**	B<D
	B	31-35 Yaş Arası	99	,66				
	C	36-40 Yaş Arası	61	,78				
	D	40 Yaş ve Üzeri	61	,55				
Duygusal Bağlılık	A	30 Yaş ve Altı	41	,87	3	7,32	,000**	B<D
	B	31-35 Yaş Arası	99	,77				
	C	36-40 Yaş Arası	61	,88				
	D	40 Yaş ve Üzeri	61	,81				
Devam Bağlılığı	A	30 Yaş ve Altı	41	,84	3	7,19	,000**	B<D
	B	31-35 Yaş Arası	99	,78				
	C	36-40 Yaş Arası	61	,81				

	D	40 Yaş ve Üzeri	61	,73				
	A	30 Yaş ve Altı	41	,84				
Normatif	B	31-35 Yaş Arası	99	,79	3	5,91	,001**	B<D
Bağlılık	C	36-40 Yaş Arası	61	1,03				
	D	40 Yaş ve Üzeri	61	,72				

*p<0,05, **p<0,01

Tablo 5.20 incelendiğinde; araştırmaya katılan akademik ve idari personelin etik liderlik ölçeğinin ($p=0,002<0,05$) yaş değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılaştığı tespit edilmiştir. Benzer şekilde örgütsel adalet ölçeğinin ($p=0,001<0,05$) ve alt boyutlarından adil işlem alt boyutunun ($p=0,002<0,05$) ve adil etkileşim alt boyutunun ($p=0,000<0,05$) yaş değişkenine göre anlamlı farklılaştığı anlaşılmaktadır. Aynı şekilde örgütsel bağlılık ölçeğinin ($p=0,000<0,05$) ve alt boyutlarından duygusal bağlılık alt boyutunun ($p=0,000<0,05$), devam bağımlılığı alt boyutunun ($p=0,000<0,05$) ve normatif bağlılık alt boyutunun ($p=0,001<0,05$) yaş değişkenine göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre H_{5b} : Etik liderlik davranışı, örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılık yaş değişkenine göre farklılaşmaktadır, hipotezi kabul edilmiştir.

Anlamlı farkın hangi yaş grubu değişkeninden kaynaklandığı belirlemek için yaş grupları kendi içerisinde Post-Hoc testine tabi tutulmuştur. Etik liderlik ölçeğinde, örgütsel adalet ölçeğinde ve alt boyutlarından adil işlem ve adil etkileşim alt boyutları ile örgütsel bağlılık ölçeğinde ve alt boyutlarından duygusal bağlılık, devam bağımlılığı ve normatif bağlılık alt boyutlarında 40 yaş ve üzeri yaşa sahip katılımcıların diğer yaş gruplarındaki katılımcılara göre anlamlı farklılaştığı tespit edilmiştir. Örgütsel adalet ölçeğinin alt boyutlarından adil dağıtım alt boyutunda ise yaş değişkenine göre $p=0,64>0,05$ olduğundan anlamlı farklılık tespit edilememiştir.

Tablo 5.21. Araştırmaya Katılan Akademik ve İdari Personelin Medeni Durum Değişkenine Göre Etik Liderlik, Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Karşılaştırılması

	Medeni Durum	N	$\bar{x}$	ss	t	p
Etik Liderlik	Bekar	72	3,03	1,01	,40	,686
	Evli	190	2,98	,89		
	Bekar	72	3,05	1,02	-,35	,746

Örgütsel Adalet	Evli	190	3,09	,83		
Adil Dağıtım	Bekar	72	3,21	1,09	-,75	,450
	Evli	190	3,33	1,01		
Adil İşlem	Bekar	72	2,86	1,09	,30	,762
	Evli	190	2,82	,97		
Adil Etkileşim	Bekar	72	3,08	1,10	-,44	,659
	Evli	190	3,15	,91		
Örgütsel Bağlılık	Bekar	72	2,86	,72	-1,71	,089
	Evli	190	3,03	,72		
Duygusal Bağlılık	Bekar	72	3,05	,80	-2,28	,064
	Evli	190	3,31	,86		
Devam Bağlılığı	Bekar	72	2,89	,84	-,82	,414
	Evli	190	2,98	,81		
Normatif Bağlılık	Bekar	72	2,62	,87	-1,31	,191
	Evli	190	2,78	,87		

*p<0,05, **p<0,01

Tablo 5.21'e göre araştırmaya katılan akademik ve idari Personelin etik liderlik ölçeği, örgütsel adalet ölçeği ve alt boyutları, örgütsel bağlılık ölçeği ve alt boyutlarında medeni durum değişkeni açısından $p>0.05$ olduğundan anlamlı farklılık tespit edilememiştir. Bu sonuçlara göre H_{5c} : *Etik liderlik davranışı, örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılık medeni durum değişkenine göre farklılaşmaktadır*, hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 5.22. Araştırmaya Katılan Akademik ve İdari Personelin Gelir Durumu Değişkenine Göre Etik Liderlik, Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Karşılaştırılması

		Gelir Durumu	N	$\bar{x}$	df	F	p	Anlamlı Fark
Etik Liderlik	A	4.000 TL ve altı	28	2,88	2	4,67	,010*	B<C
	B	4.001-5.000 Tl arası	66	2,72				
	C	5.001 Tl ve üzeri	168	3,12				
Örgütsel Adalet	A	4.000 TL ve altı	28	2,97	2	14,06	,000**	B<C
	B	4.001-5.000 Tl arası	66	2,63				
	C	5.001 Tl ve üzeri	168	3,28				
Adil Dağıtım	A	4.000 TL ve altı	28	2,92	2	20,66	,000**	B<C
	B	4.001-5.000 Tl arası	66	2,73				
	C	5.001 Tl ve üzeri	168	3,58				
Adil İşlem	A	4.000 TL ve altı	28	3,03	2	8,22	,000**	B<A
	B	4.001-5.000 Tl arası	66	2,41				
	C	5.001 Tl ve üzeri	168	2,96				
Adil Etkileşim	A	4.000 TL ve altı	28	2,96	2	10,14	,000**	B<C
	B	4.001-5.000 Tl arası	66	2,72				

	C	5.001 Tl ve üzeri	168	3,32					
Örgütsel Bağlılık	A	4.000 TL ve altı	28	3,15					
	B	4.001-5.000 Tl arası	66	2,62	2	11,65	,000**	B<A	
	C	5.001 Tl ve üzeri	168	3,09					
Duygusal Bağlılık	A	4.000 TL ve altı	28	3,20					
	B	4.001-5.000 Tl arası	66	2,91	2	7,64	,001**	B<C	
	C	5.001 Tl ve üzeri	168	3,38					
Devam Bağlılığı	A	4.000 TL ve altı	28	3,22					
	B	4.001-5.000 Tl arası	66	2,58	2	10,26	,000**	B<A	
	C	5.001 Tl ve üzeri	168	3,06					
Normatif Bağlılık	A	4.000 TL ve altı	28	3,02					
	B	4.001-5.000 Tl arası	66	2,38	2	8,67	,000**	B<A	
	C	5.001 Tl ve üzeri	168	2,84					

*p<0,05, **p<0,01

Tablo 5.22 incelendiğinde; araştırmaya katılan akademik ve idari personelin etik liderlik ölçeğinin ($p=0,010<0,05$) gelir durumu değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılaştığı tespit edilmiştir. Benzer şekilde örgütsel adalet ölçeğinin ($p=0,000<0,05$) ve alt boyutlarından adil işlem alt boyutunun ($p=0,000<0,05$), adil dağıtım ($p=0,000<0,05$) ve adil etkileşim alt boyutunun ($p=0,000<0,05$) yaş değişkenine göre anlamlı farklılaştığı anlaşılmaktadır. Aynı şekilde örgütsel bağlılık ölçeğinin ($p=0,000<0,05$) ve alt boyutlarından duygusal bağlılık alt boyutunun ($p=0,001<0,05$), devam bağlılığı alt boyutunun ($p=0,000<0,05$) ve normatif bağlılık alt boyutunun ($p=0,001<0,05$) medeni durum değişkenine göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre H_{5d} : Etik liderlik davranışı, örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılık gelir düzeyi değişkenine göre farklılaşmaktadır, kabul edilmiştir.

Anlamlı farkın hangi gelir grubu değişkeninden kaynaklandığı belirlemek için gelir grupları kendi içerisinde Post-Hoc testine tabi tutulmuştur. Etik liderlik ölçeğinde, örgütsel adalet ölçeğinde ve alt boyutlarından adil dağıtım ve adil etkileşim alt boyutları ile örgütsel bağlılık ölçeğinin alt boyutlarından duygusal bağlılık alt boyutunda, 5.001 tl ve üzeri gelire sahip katılımcıların diğer gelir gruplarındaki katılımcılara göre anlamlı farklılaştığı tespit edilmiştir. Örgütsel adalet ölçeğinin alt boyutlarından adil işlem alt boyutunda ve örgütsel bağlılık ölçeği ile alt boyutlarından devam bağlılığı ve normatif bağlılık alt boyutlarında ise 4.000 tl ve altında gelire sahip olan katılımcıların diğer gelir gruplarına sahip katılımcılara göre anlamlı farklılaştığı tespit edilmiştir.

Tablo 5.23. Araştırmaya Katılan Akademik ve İdari Personelin Çalışma Türü Değişkenine Göre Etik Liderlik, Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Karşılaştırılması

	Çalışma Türü	N	$\bar{x}$	ss	t	p
Etik Liderlik	İdari	122	2,80	,92	-3,11	,002**
	Akademik	140	3,16	,90		
Örgütsel Adalet	İdari	122	2,82	,87	-4,67	,000**
	Akademik	140	3,31	,83		
Adil Dağıtım	İdari	122	2,87	1,04	-6,65	,000**
	Akademik	140	3,66	,87		
Adil İşlem	İdari	122	2,63	,99	-2,95	,003**
	Akademik	140	3,00	,98		
Adil Etkileşim	İdari	122	2,91	,95	-3,58	,000**
	Akademik	140	3,33	,94		
Örgütsel Bağlılık	İdari	122	2,82	,76	-3,49	,001**
	Akademik	140	3,12	,66		
Duygusal Bağlılık	İdari	122	3,09	,88	-2,61	,009**
	Akademik	140	3,37	,81		
Devam Bağlılığı	İdari	122	2,79	,85	-3,13	,002**
	Akademik	140	3,10	,76		
Normatif Bağlılık	İdari	122	2,56	,89	-3,12	,002**
	Akademik	140	2,90	,83		

*p<0,05, **p<0,01

Tablo 5.23 incelendiğinde araştırmaya katılan akademik ve idari personelin etik liderlik ölçeğinde ($t=-3,11$; $p=0,002<0,05$) çalışma türü değişkenine göre anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Örgütsel adalet ölçeğinde ($t=-4,67$; $p=0,000<0,05$) ve alt boyutlarından adil dağıtım alt boyutunda ($t=-6,65$; $p=0,000<0,05$), adil işlem alt boyutunda ($t=-2,95$; $p=0,003<0,05$) ve adil etkileşim alt boyutunda ($t=-3,58$; $p=0,000<0,05$) çalışma türü değişkenine göre anlamlı farklılık olduğu görülmektedir. Yine Tablo 5.20'ye göre; örgütsel bağlılık ölçeğinde ($t=-3,49$; $p=0,001<0,05$) ve alt boyutlarından duygusal bağlılık alt boyutunda ($t=-2,61$; $p=0,009<0,05$), devam bağlılığı alt boyutunda ($t=-3,13$; $p=0,002<0,05$) ve normatif bağlılık alt boyutunda ($t=-3,12$; $p=0,002<0,05$) çalışma türü değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılık olduğu görülmektedir. Ortalamalara bakıldığında ise bu farkın akademik personel lehine olduğu anlaşılmaktadır. Bu sonuçlara göre H_{5c} : Etik liderlik davranışı, örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılık çalışma türü değişkenine göre farklılaşmaktadır, hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 5.24. Araştırmaya Katılan Akademik ve İdari Personelin Toplam Çalışma Süresi Değişkenine Göre Etik Liderlik, Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Karşılaştırılması

		Toplam Çalışma Süresi	N	$\bar{x}$	df	F	p	Anlamlı Fark
Etik Liderlik	A	3 Yıldan Az	22	3,42	4	3,34	,009*	B<A
	B	3-5 Yıl Arası	23	2,65				
	C	5-8 Yıl Arası	63	2,83				
	D	8-10 Yıl Arası	43	2,84				
	E	10 Yıl ve Üzeri	111	3,13				
Örgütsel Adalet	A	3 Yıldan Az	22	3,62	4	5,49	,000**	B<A
	B	3-5 Yıl Arası	23	2,71				
	C	5-8 Yıl Arası	63	2,92				
	D	8-10 Yıl Arası	43	2,84				
	E	10 Yıl ve Üzeri	111	3,23				
Adil Dağıtım	A	3 Yıldan Az	22	3,60	4	2,91	,056	Yok
	B	3-5 Yıl Arası	23	2,91				
	C	5-8 Yıl Arası	63	3,17				
	D	8-10 Yıl Arası	43	3,07				
	E	10 Yıl ve Üzeri	111	3,47				
Adil İşlem	A	3 Yıldan Az	22	3,37	4	4,02	,004**	B<A
	B	3-5 Yıl Arası	23	2,58				
	C	5-8 Yıl Arası	63	2,63				
	D	8-10 Yıl Arası	43	2,58				
	E	10 Yıl ve Üzeri	111	2,98				
Adil Etkileşim	A	3 Yıldan Az	22	3,81	4	5,88	,000**	B<A
	B	3-5 Yıl Arası	23	2,69				
	C	5-8 Yıl Arası	63	2,98				
	D	8-10 Yıl Arası	43	2,88				
	E	10 Yıl ve Üzeri	111	3,27				
Örgütsel Bağlılık	A	3 Yıldan Az	22	3,13	4	1,81	,126	Yok
	B	3-5 Yıl Arası	23	2,82				
	C	5-8 Yıl Arası	63	2,90				
	D	8-10 Yıl Arası	43	2,82				
	E	10 Yıl ve Üzeri	111	3,09				
Duygusal Bağlılık	A	3 Yıldan Az	22	3,47	4	2,27	,062	Yok
	B	3-5 Yıl Arası	23	3,04				
	C	5-8 Yıl Arası	63	3,16				
	D	8-10 Yıl Arası	43	3,02				
	E	10 Yıl ve Üzeri	111	3,37				
Devam Bağlılığı	A	3 Yıldan Az	22	3,11	4	1,31	,266	Yok
	B	3-5 Yıl Arası	23	2,72				
	C	5-8 Yıl Arası	63	2,92				
	D	8-10 Yıl Arası	43	2,83				

	E	10 Yıl ve Üzeri	111	3,05				
	A	3 Yıldan Az	22	2,81				
	B	3-5 Yıl Arası	23	2,71				
Normatif	C	5-8 Yıl Arası	63	2,63	4	,86	,484	Yok
Bağlılık	D	8-10 Yıl Arası	43	2,62				
	E	10 Yıl ve Üzeri	111	2,84				

*p<0,05, **p<0,01

Tablo 5.24 incelendiğinde; araştırmaya katılan akademik ve idari personelin etik liderlik ölçeğinin ($p=0,009<0,05$) toplam çalışma yılı değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılaştığı tespit edilmiştir. Benzer şekilde örgütsel adalet ölçeğinin ($p=0,000<0,05$) ve alt boyutlarından adil işlem alt boyutunun ($p=0,004<0,05$) ve adil etkileşim alt boyutunun ($p=0,000<0,05$) toplam çalışma yılı değişkenine göre anlamlı farklılaştığı anlaşılmaktadır. Bu sonuçlara göre *H_{5f} Etik liderlik davranışı, örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılık toplam çalışma süresi değişkenine göre farklılaşmaktadır*, hipotezi etik liderlik ve örgütsel adalet için kabul edilmiştir.

Anlamlı farkın hangi gelir grubu değişkeninden kaynaklandığı belirlemek için gelir grupları kendi içerisinde Post-Hoc testine tabi tutulmuştur. Etik liderlik ölçeğinde ve örgütsel adalet ile alt boyutlarından adil işlem ve adil etkileşim boyutlarında 3 yıldan az tecrübeye sahip olanların 3-5 yıllık toplam tecrübeye sahip olanlara göre anlamlı farklılaştığı tespit edilmiştir.

Yine Tablo 5.24'e göre, örgütsel bağlılık ölçeğinin ($p=0,126>0,05$) ve alt boyutlarından duygusal bağlılık ($p=0,062>0,05$), devam bağlılığı ($p=0,266>0,05$) ve normatif bağlılık ($p=0,484>0,05$) olduğundan toplam çalışma yılı değişkenine göre anlamlı farklılık tespit edilememiştir. Bu sonuçlara göre; *H_{5f} Etik liderlik davranışı, örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılık toplam çalışma süresi değişkenine göre farklılaşmaktadır*, hipotezi örgütsel bağlılık için reddedilmiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada son günlerin önemli konularından olan etik liderlik davranışları, örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılık kavramları detaylı bir şekilde incelenmiş ve ardından bu kavramların birbirlerine olan etkileri ile aralarındaki ilişkiler belirlenmeye çalışılmıştır. Bu bağlamda araştırmada Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi'nde çalışan akademik ve idari personel çalışma grubu olarak seçilmiştir. Bu kapsamda 262 kişiye birebir anket çalışması uygulanmıştır. Uygulanan anket çalışması neticesinde katılımcıların genel itibarıyla erkek, 31-35 yaş aralığında, evli, 5.001 TL ve üzeri gelire sahip, 10 yıl ve üzeri toplam çalışma süresine sahip bireylerden oluştuğu ortaya çıkmıştır.

Araştırma modelinde bulunan etik liderlik, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık değişkenlerinin güvenilirliklerinin tespiti için Cronbach Alpha testinden faydalanılmıştır. Test sonucunda etik liderlik, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık değişkenlerinin oldukça güvenilir olduğu ortaya çıkmıştır. Araştırmada kullanılan etik liderlik, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık ölçeklerinin yapı geçerliliklerini belirlemek için doğrulayıcı faktör analizinden faydalanılmıştır. Yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda tüm ölçeklerin uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir sınırlar içerisinde kaldığı tespit edilmiştir. Böylelikle ölçeklerin güvenilirliğinin ve geçerliliğinin sağlandığı belirlenmiştir.

Araştırmaya katılan akademik ve idari personelin etik liderlik, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık seviyelerinin belirlenebilmesi için değişkenleri oluşturan ölçek maddelerinin ortalaması ve standart sapması tek tek hesaplanmıştır. Elde edilen sonuçlara göre etik liderlik seviyesinin 2,99 örgütsel adalet seviyesinin 3,08 ve örgütsel bağlılık seviyesinin 2,98 olduğu ortaya çıkmıştır. Verilerden anlaşılağı üzere en yüksek seviye örgütsel adalette en düşük seviye ise örgütsel bağlılıkta çıkmıştır. Buradan hareketle araştırmaya katılanların genel itibarıyla örgütlerinde örgütsel adaletin orta seviyede olduğu, örgüte olan bağlılığı ise düşük seviyede olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Akın (2020) yapmış olduğu çalışmada araştırmaya katılanların örgütsel adalet düzeyini 3,42 olarak tespit etmiştir. Aynı çalışmada dağıtımsal adalet düzeyi 3,12, süreç adaleti 3,35 ve etkileşimsel adalet ise 3,62 olarak

orta düzey ve orta düzeyin üzerinde tespit edilmiştir. Örgütsel adalet seviyesi bakımından bulunan sonuçların benzerlik gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır.

Ortaya çıkan etik liderlik seviyesinin araştırmaya katılan katılımcıların demografik değişkenleri açısından dağılımına bakıldığında; erkek katılımcılar kadın katılımcılara, 40 ve üzeri yaşa sahip olan katılımcılar diğer yaş düzeylerindeki katılımcılara, bekar olan katılımcılar evli olan katılımcılara, 4.000 TL altında geliri olan katılımcılar diğer gelir düzeyindeki katılımcılara, akademik personel idari personele ve 3 yıldan daha az çalışma tecrübesine sahip katılımcılar diğer tecrübe yıllarına sahip katılımcılara göre yöneticilerinin daha yüksek etik liderlik özellikleri gösterdiğini düşündükleri ortaya çıkmıştır.

Benzer şekilde örgütsel adalet seviyesinin araştırmaya katılan katılımcıların demografik değişkenleri açısından dağılımına bakıldığında; erkek katılımcılar kadın katılımcılara, 40 ve üzeri yaşa sahip olan katılımcılar diğer yaş düzeylerindeki katılımcılara, evli olan katılımcılar bekar olan katılımcılara, 5.001 TL ve üzerinde geliri olan katılımcılar diğer gelir düzeyindeki katılımcılara, akademik personel idari personele ve 3 yıldan daha az çalışma tecrübesine sahip katılımcılar diğer tecrübe yıllarına sahip katılımcılara göre çalıştıkları örgütte, örgütsel adalet seviyesinin daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Akın (2020) tarafından yapılan araştırmada cinsiyete göre farklılık tespit edilememiş, 18-30 yaş aralığındaki katılımcıların ve 0-1 yıl arası çalışma yılına sahip katılımcıların örgütsel adalet algılarının diğer katılımcılara göre anlamlı farklılaştığı tespit edilmiştir.

Örgütsel bağlılık seviyesinin katılımcıların demografik değişkenleri açısından dağılımına bakıldığında ise erkek katılımcılar kadın katılımcılara, 40 ve üzeri yaşa sahip olan katılımcılar diğer yaş düzeylerindeki katılımcılara, evli olan katılımcılar bekar olan katılımcılara, 4.000 TL altında geliri olan katılımcılar diğer gelir düzeyindeki katılımcılara, akademik personel idari personele ve 3 yıldan daha az çalışma tecrübesine sahip katılımcılar diğer tecrübe yıllarına sahip katılımcılara göre daha yüksek örgütsel bağlılık gösterdikleri ortaya çıkmıştır.

Etik liderlik ve örgütsel adaletin, örgütsel bağlılığa olan etkisini belirlemek için yapısal eşitlik modellemesinden faydalanılmıştır. Yapısal eşitlik modellemesi

sonucunda etik liderliğin örgütsel bağlılığı etkilemediği ancak örgütsel adaletin örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir.

Etik liderlik, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri belirlemek için korelasyon analizinden faydalanılmıştır. Korelasyon analizi sonuçlarına göre etik liderlik ile örgütsel adalet arasında pozitif yönlü ve orta düzeyde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Aynı şekilde etik liderlik ile örgütsel bağlılığın alt boyutları olan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık arasında pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında da pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişki vardır. Benzer şekilde örgütsel adaletin alt boyutları olan adil dağıtım, adil işlem ve adil etkileşim arasında düşük ve orta düzeyde ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte etik liderlik ile örgütsel adalet ve örgütsel adaletin alt boyutları olan adil dağıtım, adil işlem ve adil etkileşim arasında da pozitif yönlü ve kuvvetli ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Liderlik ve örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü ilişki olduğunu ortaya koyan dört çalışmaya rastlanılmıştır (Ergöz, 2018; Örücu ve Teker, 2014; Ergün ve Çelik, 2015; Göksel ve Aydınlatan, 2012). Ergöz (2018), çalışmasında öz liderlik davranışları arttıkça örgütsel bağlılıkta arttığı yönünde sonuca ulaşmıştır. Örücu ve Teker (2014), yaptıkları çalışmaya göre örgütsel bağlılık ile gösterilen liderlik davranışı arasında pozitif yönde ve çok güçlü bir ilişki olduğu görülmüştür. Liderlerin sahip olduğu kişisel özellikleri, karizmatik özellikleri, ileriye göre bilmesi, vizyon geliştirmesi ve problemlere çözüm getirebilmesi gibi durumlar çalışanların duygusal bağlılığı üzerinde olumlu etkiler oluşturduğu görülmüştür. Ergün ve Çelik (2015) çalışmasına göre liderlerin görev odaklı davranışları ile çalışanların örgütsel bağlılığı arasında özellikle liderin kontrol etme ve hedef belirleme düzeyleri arasında pozitif yönlü ilişki görülmüştür. Örgütsel bağlılık ile planlama yapmak arasında pozitif ilişki bulunmuştur. Göksel ve Aydınlatan (2012) yaptıkları çalışmada lider-üye etkileşimi artıkça çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinde olumlu yönde değişimlerin yaşandığı görülmüştür. Akkaş (2020) tarafından yapılan araştırmada örgütsel bağlılık ile örgütsel adalet algısı arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmada etik liderlik, örgütsel adalet ve alt boyutları ile örgütsel bağlılık ve alt boyutlarının demografik değişkenlere göre farklılık analizleri test edilmiştir. Bu

analizler sonucunda; etik liderlik, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılığın cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Yaş değişkenine göre ise etik liderlik, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılığın istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Etik liderlik için 40 yaş ve üzeri yaşa sahip olan katılımcıların, örgütsel adalet için de yine 40 yaş ve üzeri yaşa sahip katılımcıların, örgütsel bağlılık için de yine 40 yaş ve üzeri yaşa sahip katılımcıların diğer yaş gruplarına sahip katılımcılara göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdikleri tespit edilmiştir. Etik liderlik, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılığın medeni durum değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Gelir durumu değişkenine göre ise etik liderlik, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılığın istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Etik liderlik ve örgütsel adalet için 5.001 TL ve üzeri gelire sahip olan katılımcıların, örgütsel bağlılık için de 4.000 TL ve altı gelire sahip katılımcıların diğer gelir gruplarına sahip katılımcılara göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdikleri tespit edilmiştir. Çalışma türü değişkenine göre ise etik liderlik, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılığın istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Etik liderlik, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık için akademik kadroda çalışan personel idari kadro çalışan personele göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Toplam çalışma süresi değişkenine göre ise etik liderlik ve örgütsel adalet istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterirken, örgütsel bağlılığın istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği belirlenmiştir. Etik liderlik ve örgütsel adalet için 3 yıldan az tecrübeye sahip olan katılımcıların diğer tecrübe yıllarına sahip olan katılımcılara göre istatistiksel olarak anlamlı farklılaştığı ortaya çıkmıştır.

Araştırmadan elde edilen bulgulara göre üniversite yöneticilerine, akademik ve idari personele şu öneriler sunulmuştur:

Yöneticiler, olumlu bir örgüt atmosferi yaratmalı ve çalışma koşullarını iyileştirmek için çalışmalı, çalışanların huzurlu ve mutlu olduğu bir örgüt ortamı inşa etmelidir. Yöneticiler insan kaynakları uygulamaları ve karar alma süreçleri dâhil olmak üzere bir bütün halinde adil bir örgüt yapısı oluşturulması için etkili bir ödüllendirme ve cezalandırma sisteminin kurulmasına çalışmalıdır. Yöneticiler keyfi uygulamalardan kaçınmalı, her çalışana kuralları eşit bir şekilde uygulamalıdır.

Yöneticilerin etik kurallar dahilinde iş ve işlemlerini yürütmelidirler. Yöneticiler tarafından çalışanların düşünce, fikir ve görüşlerini rahat ve özgürce dile getirebilecekleri etkili ve açık bir iletişim sistemi oluşturulmalıdır. Yöneticiler astlarına önem verdiklerini hissettirmeli ve karar alma süreçlerine onları da dâhil etmelidir. Örgütsel adaleti geliştirmek için gerekli koşulları sağlamak yöneticilerin önemli bir görevidir. Yöneticiler esnek ve açık fikirli olmalı ve örgütte etik liderlik ve örgütsel adaleti teşvik edici uygulamalara imza atmalıdır.

Bununla birlikte; araştırma sonucunda elde edilen neticelere dayanarak üniversitelerde etik liderlik, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık kavramlarının varlığının gerçekliği tespit edilmiştir. Bu bağlamda Yüksek Öğretim Kurumu, üniversitelerdeki yöneticilere yönelik olarak bir proje dahilinde etik liderlik ve örgütsel adalet konularında eğitim, seminer ve bilgilendirme toplantıları düzenleyerek, üniversitelere olan örgütsel bağlılığın artırılmasını sağlayabilir. Üniversiteler de kendi bünyelerinde hizmet içi eğitimlerle yöneticilerine etik liderlik ve örgütsel adalet konularında bilgi verebilirler. Yine Yüksek Öğretim Kurumu tarafından Türkiye’de Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet’in El Kitabı şeklinde bir çalışma yapılarak tüm üniversitelerde bir standart etik liderlik ve örgütsel adalet uygulaması hayata geçirilebilir.

Üniversitede görev yapan akademik ve idari personelin, yöneticilerinin etik kurallara bağlı kalarak hareket etmesi ve kurumlarındaki kaynakların adil dağıtımı, yapılan iş ve işlemlerdeki adalet ve çalışan yönetici arasındaki etkileşimdeki adaletin var olması onların örgütlerine olan bağlılıklarını etkilediği söylenebilir. Bu bağlamda üniversitelerde örgütsel adalet duygusunun yaygın hale getirilmesi, adalet noktasında eksikliklerin giderilmesi çalışan bağlılığını olumlu yönde etkileyecektir. Üniversiteler çalışanlarının örgütsel bağlılığını artırmak için gerek etik liderlik özelliklerine sahip adaletli yöneticileri göreve getirmeyi tercih edebilirler.

Araştırma sonuçlarına göre, gelecek çalışmalar için araştırmacılara şu öneriler sunulmuştur:

Bu çalışmada; etik liderlik ve örgütsel adaletin, örgütsel bağlılığa olan etkisi bir kamu üniversitesinde çalışan akademik ve idari personelden elde edilen veriler ile

analiz edilerek incelenmiştir. Aynı değişkenlerin yer aldığı farklı kurumlarda başka araştırmalar yapılabilir. Etik liderlik gerek özel işletmeler gerekse de kamu kurumları için son günlerin en popüler konularından biri olmuştur. Araştırmacılar gelecek çalışmalarda etik liderliğin farklı değişkenler ile olan ilişkisini araştırarak etik liderlik literatürü zenginleştirilebilir. Bu araştırmanın sonuçlarının sağlıklı şekilde değerlendirilebilmesi için araştırmacıların bu araştırmanın kısıtlarını dikkate alması gerekmektedir. Bu araştırma nicel yöntemler kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Aynı değişkenler ile nitel yöntemler kullanılarak araştırmalar yapılabilir. Bu çalışma tek bir üniversitede gerçekleştirilmiş olup araştırma sonuçları bu üniversiteye özeldir. Bu nedenle gelecek çalışmaların çok sayıda üniversiteye yapılması araştırma sonuçlarının genelleştirilmesine katkı sağlayabilir. Hatta çalışma daha da genişletilerek sadece üniversitelerde değil ilkokul, ortaokul ve liseler de dahil edilerek tüm eğitim seviyelerinde yapılabilir. Çalışma farklı örneklem grubu ve farklı büyüklükteki örneklem grupları ile yapılabilir.

KAYNAKLAR

- Abdulkadir, D. S., Isiaka, S. B. and Adedoyin, S. I. (2012). Effects of strategic performance appraisal, career planning and employee participation on organizational commitment: An empirical study. *International Business Research*, 5 (4), 124-133.
- Acar, A. Z. (2012). Organizational culture, leadership styles and organizational commitment in Turkish logistics industry. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 217-226.
- Acar, A. Z. (2012). Organizational culture, leadership styles and organizational commitment in Turkish logistics industry. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 217-226.
- Adams, J.S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267-299.
- Ahmad, K. Z. and Bakar, R. A. (2003). The association between training and organizational commitment among white-collar workers in Malaysia. *International Journal of Training and Development*, 7 (3), 166-185.
- Ahmad, K. Z. and Bakar, R. A. (2003). The association between training and organizational commitment among white-collar workers in Malaysia. *International Journal of Training and Development*, 7 (3), 166-185.
- Akan, D. ve Yalçın, S. (2015). Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi: Teori ve Uygulama*, 6(11), 123-150.
- Akın, K. (2020). Psikolojik sermaye ve örgütsel adalet algısının akış deneyimi üzerindeki etkisinde işe tutulmanın aracılık rolü: Türk Savunma Sanayinde bir araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Başkent Üniversitesi.
- Akkaş, H. (2020). Örgütsel Adalet Algısı, İşle Bütünleşme ve İşten Ayrılma Niyeti Abd-Türkiye Örneği. Yayınlanmamış Doktora tezi. Hacettepe Üniversitesi.
- Akmaz, A. (2016). *Psikolojik Kontrat ile Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Güven İlişkisi: Mersin İlindeki 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*. Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 13-31.
- Aksu, G., Eser, M. T., Güzeller, C. O. (2017). Açımlayıcı ve Doğrulayıcı Faktör Analizi, Detay Yayıncılık, Ankara
- Aktaş, A. ve Gök, B. (2010). Örgütsel bağlılığın işgören başarımları üzerindeki etkisi: Antalya'daki a grubu seyahat acentesi çalışanları üzerine bir araştırma. O. Eralp Çolakoğlu (Editör), 11. *Ulusal Turizm Kongresi Bildiri Kitabı içinde* (s. 34-43). Ankara: Detay Yayıncılık.

- Aktaş, K. (2014). Etik-ahlâk ilişkisi ve etiğin gelişim süreci. *Uluslararası Yönetim ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 1(2), 22-32.
- Alkan, P. (2015). “Etik Liderlik Ölçeğinin Türkçe Formunun Güvenilirlik ve Geçerlilik Çalışması.” *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı:38 Yıl: 1, 109-121.
- Altan, A. (2015). Etik Liderlik Tarzının İş Performansı, İçsel Motivasyon ve Duyarsızlaşma Üzerine Etkisi: Kamu Kuruluşunda Bir Uygulama. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 10(3).117- 14
- Altıntaş, F. Ç. ve Aytaç, C. K. (2018). Örgütsel Davranış alanının gelişim çizgisini belirlemeye yönelik çok boyutlu ölçekleme çalışması (1965- 2015), *Balkan Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(13), 171-178.
- Anderson, J. C. ve Gerbing D. W. (1988), “Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach”, *Psychological Bulletin*, 103, ss. 411-423.
- Aquino, K. (1995). Relationships among pay inequity, perceptions of procedural justice, and organizational citizenship. *Employee Responsibilities Rights Journal*, 8: 21-33.
- Arnold, J. ve Feldman, C. (1986). *Organizational Behaviour*. New York: McGraw, Hill International Edition Management Series.
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social Identity Theory and the Organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20–39. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4278999>.
- Astar, M., & Güriş, S. (2015). SPSS ile İstatistik. *Der Yayınları, Ankara*.
- Ay, G. ve Koç, H. (2014). Örgütsel adalet algısı ile örgütsel bağlılık düzeyi arasındaki ilişkinin belirlenmesi: öğretmenler üzerinde bir inceleme. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6(2), 67-90.
- Aydın, İ. (2010). *Yönetişel, Mesleki ve Örgütsel Etik*. Pegem Akademi Yayınevi: Ankara
- Aykanat, Z. (2014). Psikolojik sözleşmenin ihlali algısında örgütsel adaletin etkisi ve etik liderin aracı değişken olarak rolü: Kalkınma ajanslarında uygulama. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Baek, H., Byers, E. H. and Vito, G. F. (2018). Transformational leadership and organizational commitment in Korean police station: Test of second-order MLQ-6 S and OCQ. *International Journal of Police Science & Management*, 20 (2), 155-170.

- Bagozzi, R. P. ve Fornell C. (1982) "Theoretical Concepts, Measurement, and Meaning," in, Vol. 2, C. Fornell (Ed.) A Second Generation of Mulivariate Analysis, Praeger, ss. 5-23
- Bakan, Ş. (2011). "Örgütsel Stratejilerin Temeli Örgütsel Bağlılık Kavram. Kuram, Sebep ve Sonuçlar", Gazi Kitabevi, Ankara.
- Bakan, İ. (2018). *Örgütsel Stratejilerin Temeli Örgütsel Bağlılık, Kavram, Kuram, Sebep ve Sonuçlar*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Bakan, İ., Erşahan, B., Büyükbeşe, T., Doğan, İ., & İlker, K. E. F. E. (2015). Dönüşümcü Ve Etkileşimci Liderlik İle Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki. *Uluslararası iktisadi ve idari incelemeler dergisi*, (14).
- Balay, R. (2014). Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Bansal, H. S., Irving, P. G. and Taylor, S. F. (2004). A three-component model of customer to service providers. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32 (3), 234-250.
- Barling, J., Phillips, M. (1993). Interactional, formal, and distributive justice in the workplace: An exploratory study. *Journal of Psychology*, 127: 649-656.
- Bayram, L. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. *Sayıştay Dergisi*, Sayı: 59, 125-139.
- Beck, N.M. ve Wilson, J.H. (2000). "Development of Affective Organizational Commitment: A Cross-sequential Examination of Change With Tenure", *Journal of Vocational Behaviour* 56 (1) S:114-136.
- Beck, N.M. ve Wilson, J.H. (2000). "Development of Affective Organizational Commitment: A Cross-sequential Examination of Change With Tenure", *Journal of Vocational Behaviour* 56 (1) S:114-136.
- Becker, Howard S. (1960); "Notes on the Concept of Commitment", *American Journal of Sociology*, Cilt 66, s.32-42.
- Bennis, WG (2009). *Lider Olma Üzerine*. Temel Kitaplar.
- Bies, R. J. (2001). International (in)justice: The sacred and the profane. (Edt. Greenberg, J and Cropanzano, R.). In: *Advances in organization justice. Journal of Cross Cultural Psychology*, 9, 151-165.
- Bies, R. J., Shapiro, D.C. (1987). Interactional fairness judgments: the influence of causal accounts. *Social Justice Research*, 1: 199-218.
- Bies, R.J., Moag, J.S. (1986). Interactional Justice: Communication Criteria of Fairness. *Research on Negotiation in Organizations*, 1(1): 43-55.

- Blau, P.M. (1964). *Power and Exchange in Social Life*, Wiley, New York, NY.
- Borghei, R. Jondaghi, G., Matin, Z. H. ve Dastani, N. (2010). “An examination of the relationship between empowerment and organizational commitment “. *International Journal of Human Sciences*, 7(2), 1155-1171.
- Boylu, Y., Pelit, E. ve Güçer, E. (2007). Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma. *Finans Politik ve Ekonomik Yorumlar*, 44(511): 55-74.
- Brown, M. E., Mitchell, M. S. (2010). Ethical And Unethical Leadership: Exploring New Avenues For Future Research. *Business Ethics Quarterly*, 20(4), 583-616.
- Brown, M. E., Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The leadership quarterly*, 17(6), 595-616.
- Brown, M. E., Treviño, L. K. And Harrison, D. A. (2005). Ethical Leadership: A Social Learning Perspective For Construct Development And Testing. *Organizational Behavior And Human Decision Processes*, 97(2), 117-134.
- Brown, T. A. (2015). *Confirmatory factor analysis for applied research*. (2th ed.). New York: Guilford Press.
- Campbell, R., Stroll, A. A., Long, A. A. ve Bourke, V. J. (2008). *Etik kuramları Çev. M. Türkeri*, Ankara: Lotus Yayınevi.
- Carbery, R., Garavan, T. N., O'Brien, F. and McDonnell, J. (2003). Predicting hotel managers' turnover cognitions. *Journal of Managerial Psychology*, 18 (7), 649-679.
- Cemaloğlu, N., & Kılınç, A. Ç. (2012). İlköğretim okulu yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin algıladıkları örgütsel güven ve yıldırma arasındaki ilişki. *Eğitim ve Bilim*, 37(165).
- Cesario, F. and Chambel, M. J. (2017). Linking organizational commitment and work engagement to employee performance. *Knowledge and Process Management*, 24 (2), 152-158.
- Cevizci, A. (2002). *Etiğe Giriş*. İstanbul: Paradigma Yayıncılık.
- Ceylan, A., Çöl, C. ve Gül, H. (2005). “İşin Anlamlılığını Belirleyen Sosyal-Yapısal Özelliklerin Güçlendirmeye Olan Etkileri ve Sonuçları Üzerine Bir Araştırma”. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. 6(1), 35–51.
- Ceylanlar, N. A. (2017). *Helal Konseptli Otel İşletmelerinde Çalışanların Etik Algıları, Birey, Örgüt Uyumu ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Eskişehir Osmangazi Üniversitesi /Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Eskişehir.

- Chandler, D. J. (2009). "The Perfect Storm of Leaders' Unethical Behavior: A Conceptual Framework". *International Journal of Leadership Studies*, 5(1), 69-93.
- Cinnioğlu, H. (2018). Etkileşimci Liderlik, Dönüşümcü Liderlik, Hizmetkâr Liderlik, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Yiyecek İçecek İşletmelerinde Bir Araştırma [Doktora Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı], Çanakkale.
- Cohen, A. (1995). An examination of the relationships between work commitment and nonwork domains. *Human Relations*, 48(3), 239-263.
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A metaanalysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278-321.
- Colquitt, J. A., Greenberg, J., & Zapata-Phelan, C. P. (2005). What is organizational justice? A historical overview.
- Colquitt, J. A., LePine, J. A. and Wesson, M. J. (2015). *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace*. Fourth Edition, McGraw-Hill Publications, Irwin, 1-608.
- Colquitt, J. A. (2001). On The Dimensionality Of Organizational Justice: A Construct Validation Of A Measure. *Journal of applied psychology*, 86(3), 386.
- Coşkun, R., Altunışık, R., & Yıldırım, E. (2017). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı, Sakarya Yayıncılık, Güncellenmiş 9. Baskı, Sakarya.
- Cropanzano, R., & Greenberg, J. (1997). Progress in organizational justice: Tunneling through the maze. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 12, 317-372.
- Cropanzano, R., Bowen, D. E., & Gilliland, S. W. (2007). The Management of Organizational Justice. *Academy of management perspectives*, 21(4), 34-48.
- Çakır, Ö. (2006). *Ücret adaletinin iş davranışları üzerindeki etkileri*. Ankara: Kamu İşletmeleri İşverenleri Sendikası.
- Çeken, H. (2012). Etik Liderlik ve Örgütsel Adaletin Örgütsel Sapma Davranışları Üzerindeki Etkisi. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (28), 18-39.
- Çekmecelioğlu, H. G. (2014). Göreve ve İnsana Yönelik Liderlik Tarzlarının Örgütsel Bağlılık, İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 28, 21-34.
- Çelik, M., Turunç, Ö., & Bilgin, N. (2014). Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Psikolojik Sermaye Üzerine Etkisi: Çalışanların İyilik Halinin Düzenleyici

Rolü. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16 (4), 559-585.

Çıkgel, R. D. (2015). *İşgörenlerin Etik Liderlik Algılamalarının Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi: Bilişim Sektöründe Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi). Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul.

Çınar, O., & Dursun, A. (2012). Mobbing, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini İlişkisi: Atatürk Üniversitesi Araştırma Hastanesinde Yapılan Bir Alan Araştırması. *Ekev Akademi Dergisi*, 52.

Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G., Büyüköztürk, Ş., (2012). Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik SPSS ve LISREL Uygulamaları. 2. Baskı, Ankara: Pegem Akademi

Çolak, M., Erdost H. E. (2004). “Organizational Justice: A Review Of The Literature and Some Suggestions For Future Research”. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2004, 22, 2, 51-84.

Çolakoglu, N., Dikili, E., & Aslan, M. (2021). Örgütsel adaletin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi: özel bir işletmenin satış personeli üzerinde bir araştırma. *Yaşam Ekonomisi Dergisi*, 8 (1), 101.

Dağlı, A., Elçiçek, Z., & Han, B. (2018). Örgütsel Bağlılık Ölçeği'nin Türkçeye Uyarlanması: Geçerlik ve Güvenirlilik Çalışması. *Electronic Journal of Social Sciences*, 17(68).

De Hoogh, A. H. B. ve Den Hartog, D. N. (2008). “Ethical And Despotism 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.

Demir, Ö. (2003). *İktisat ve Ahlak*. Ankara: Liberte Yayınları.

Demir, V. ve Durnalı, M. (2022). Ortaokul öğretmenlerine göre okul müdürlerinin liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılığının incelenmesi. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 11(1), 143-157.

Demirel, Y. (2009). “Örgütsel Adaletin Yönetici-Çalışan İlişkileri Üzerine Etkisi: Farklı Sektör Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma”. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2009, 9, 17, 137-154.

Desborough, M. T. ve Ashikamasy, M. (2002). Emotion and attribution of intentionality in leader - member relationships, *The Leadership Quarterly*, 13(5) 615–634.

Deutsch, M. (1975). Equity, equality and need: What determines which value will be used as the basis for distributive justice?. *Journal of Social Issues*, 31/3, 137-149.

- Düger, Y. S. (2021). “Etik Liderlik ile Bilgi Paylaşımı Arasındaki İlişki: Sistematik Bir İnceleme”, *Alanya Akademik Bakış*, 5(2), Sayfa No.619-645.
- Dyk, V. J. (2011).” The relationship between organizational commitment, retention factors and perceived job embeddedness”. University of South Africa, Master’s thesis.
- Einolander, J. (2016). Organizational commitment and engagement in two finnish energy sector organizations. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, 26 (3), 408-423.
- Eisenbeiss, S.A. (2012). *Re-thinking ethical leadership: An interdisciplinary integrative approach*. The Leadership Quarterly (23) 791–808.
- Erdilek Karabay, M. (2015). *İşletmelerde etik ve etik liderlik: Sigortacılık sektöründe bir araştırma*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Erdogan, İ. (2012). *Eğitimde Değişim Yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları
- Erdoğan, İ. (2006). Medya ve Etik: Eleştirel Bir Giriş. *İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi*. Sayı 23 Yaz-Güz 2006, 1-26
- Eren, E. (2009). Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar). 12. Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Ergöz, M., (2018), “Öz Liderlik Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bir Devlet Hastanesinde Araştırma”, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı İşletme Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Ergün, E. ve Çelik, S. (2015), “Yöneticilerin Görev ve Çalışan Odaklı Liderlik Davranışları ve Hemşirelerin İş Tatmini, Örgütsel Bağlılığı ve İş Stresi Arasındaki İlişki”, *Florence Nightingale Hemşirelik Dergisi*; 23(3): s.203-214.
- Erkorkmaz, Ü., Etikan, İ., Demir, O., Özdamar, K., Sanisoğlu, S. Y., (2013). “Doğrulayıcı Faktör Analizi ve Uyum İndeksleri”, *Türkiye Klinikleri Tıp Bilimleri Dergisi*, 33(1), 210-223.
- Farnell, D., ve Rusbult, C. E. (1981), “Exchange Variables as Predictors of Job Satisfaction, Job Commitment and Turnover: The Impact of Reward, Cost, Alternatives and Investment”, *Organizational Behavior and Human Performance*, 28(1), S:78-95.
- Fayol, H. (1916). General principles of management. *Classics of organization theory*, 2(15), 57-69.
- Ferik, F. (2001). İşletmelerdeki Liderlik Tarzlarının Çalışanların İş Tatminleri Üzerindeki Etkisi, *Bankacılık ve Finans Dergisi*, Yıl 4, Sayı 19.

- Filizöz, B. (2011). “Etik ve Etiğe İlişkin Temel Kavramlar”. Zeyyat Sabuncuoğlu (Edit.) İçinde: *İşletme Etiği* (ss.1-38), İstanbul: Beta Yayınları.
- Folger, R. (1986). Rethinking equity theory. In *Justice in social relations* (pp. 145-162). Springer, Boston, MA.
- Folger, R., & Konovsky, M. A. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management journal*, 32(1), 115-130.
- Gallagher, A. ve Tschudin, V. (2010). Educating for ethical leadership. *Nurse Education Today*, University of Surrey, Guildford, United Kingdom (30) 224–227.
- Gouldner, A. W. (1957). Cosmopolitans and Locals : Toward Analysis of Latent Social Roles. *Administrative Science Quarterly*, 2(3), 281–306. <https://doi.org/10.2307/2391000>
- Gouldner, A.W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25, 161-178.
- Göksel, A. ve Aydınlatan, B. (2012), “Lider-Üye Etkileşimi Düzeyinin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Görgül Bir Araştırma”, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi; 17(2): s.247-271.
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12: 9-22.
- Greenberg, J. 1990. Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow. *Journal of Management*, 16(2): 399-432.
- Greenberg, J. ve Bies, R.J. (1992). Establishing the role of empirical studies of organizational justice in philosophical inquiries into business ethics. *Journal of Business Ethics*, 11, 433-444.
- Gruen, T. W., Summers, J. O. and Acito, F. (2000). Relationship marketing activities, commitment, and membership behaviors in professional associations. *Journal of Marketing*, 64 (3), 34-49.
- Gruen, T. W., Summers, J. O. and Acito, F. (2000). Relationship marketing activities, commitment, and membership behaviors in professional associations. *Journal of Marketing*, 64 (3), 34-49.
- Güçlü, H. (2006). Turizm sektöründe durumsal faktörlerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi. *Anadolu Üniversitesi Yayınları*, Eskişehir.
- Gül, H. (2002). “Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi”. *Ege Akademik Bakış Dergisi*. 2(1), 37–56.

- Gül, H., İnce, M. (2014) Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma. *Niğde Üniversitesi, İİBF Dergisi*, 7 (2), 127-150.
- Gürbüz, S., & Mert, İ. S. (2009). Örgütsel adalet ölçeğinin geçerlik ve güvenirlik uygulaması kamuda görgül bir çalışma. *Amme İdaresi Dergisi*, 42(3), 117-139.
- Çetin Gürkan, G., Aydın Tükeltürk, Ş., & Küçükaltan, D. (2015). The Mediating Role of Su-pervisor Support in the Effect of Person-Organization Fit on Job Satisfaction in Hospitality Enterprises1”, *Journal of Tourism and Hospitality Management*, 2015, 3(2), 15-37.
- Hartmann, L. C. and Bambacas, M. (2000). Organizational commitment: A multi method scale analysis and test of effects. *The International Journal of Organizational Analysis*, 8 (1), 89-108.
- Hassan, M., Azim, S. ve Abbas, S. (2017). Citizenship as Targeted Behavior: Responses to Organizational Justice and The Role of Culture. *International Journal of Public Administration*, 40(6), 459–471.
- Homans, G. C. (1961). The humanities and the social sciences. *American Behavioral Scientist*, 4(8), 3-6.
- Homans, G.C. (1961). *Social behavior: Its elementary forms*. New York: Harcourt, Brace and World.
- Hooper, D., Coughlan, J. & Mullen, M. R. (2008). Structural equation modeling: guidelines for determining model fit. *Journal of Business Research Methods*, 6, 53–60.
- Hu, L. T. & Bentler, P. M. (1999). Cut-off criteria for fit indexes in covariance structure analysis: conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6, 1–55.
- Ireland, R.D.; Hitt, M.A. (2005). “Achieving and Maintaining Strategic Competitiveness in the 21st. Century: The Role of Strategic Leadership”. *Academy of Management Executive*, 19(4):63-74.
- Işık, M., Çetin M. (2020). Okul yöneticilerinin etik liderlik özellikleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki. *İZÜ Eğitim Dergisi*, 2(4), 155-173.
- Işık, O., Uğurluoğlu, Ö., ve Akbolat, M. (2012). Sağlık Kuruluşlarında Örgütsel Adalet Düşüncelerinin Örgütsel Bağlılığa Etkisi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 2012, 13 (2) 254 – 265.

- İlsev, A. (1997). Örgütsel bağlılık: Hizmet sektöründe bir araştırma. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- İpçioğlu, İ. ve Uysal, G. (2009). İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişki: İlaç Firmaları Satış Gücü Üzerine Bir Analiz. “İŞ, GÜÇ” *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Temmuz, Cilt: 11, Sayı:3, 113-148.
- İşcan, Ö. F. (2005). Siyasal arena metaforu olarak örgütler ve örgütsel siyasetin örgütsel adalet algısına etkisi. *Ankara SBF Dergisi*, 60(1), 149-171.
- Jena, R. K. (2016). Effect of generation gap on organizational commitment: A case study of ferro-alloy industries in India. *Global Business Review*, 17 (3S), 76S-89S.
- Karabay, M. E. (2015). *İşletmelerde Etik ve Etik Liderlik: Sigortacılık Sektöründe Bir Araştırma*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Karademir, T. ve Çoban, B. (2011). Spor Alanında Örgütsel Adalet ve Duygusal Zekâ. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 10 (36), 25-41.
- Karavardar, G., “Örgütsel Adaletin İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi/The Impact Of Organizational Justice On Job Satisfaction, Organizational Commitment And Turnover Intention.”, *International Journal of Management Economics ve Business*, 2015, 11(26), 139.
- Kılıç, T. (2017). *Etik ve Sosyal Sorumluluk*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Kırel, Ç. (2000). *Örgütlerde Etik Davranışlar, Yönetimi ve Bir Uygulama Çalışması*. T.C.Anadolu Üniversitesi Yayınları; No.1211: Eskişehir
- King, M. T. (2008). Framing an interdisciplinary ethical leadership model built on character, civility and community. *The Leadership Center at Morehouse College*, 1-33.
- Kline, R. B. (2010). Principles and practice of structural equation modeling. (2th Ed.). New York: The Guilford Press.
- Koçel T. (2014). *İşletme yöneticiliği, yönetim ve organizasyon, organizasyonlarda davranış klasik-modern-çağdaş ve güncel yaklaşımlar*. (15. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları, 1-855.
- Kocel, T. (2015). *İşletme yöneticiliği (Onaltıncı Baskı)*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Konovsky, M.A. ve Pugh, S.D. (1994). Citizenship behavior and social exchange. *Academy of Management Journal*, 37/3, 656-669.

- Korkmaz, M., Aras, G., Yücel, A. S., & Kıygın, S. (2013). Sivil havacılık sektöründe kabin personelinin algıladıkları liderlik stilleri ve iş tatmini üzerindeki ilişkileri: Türk Hava Yolları örneği.
- Kutlu, H. A. (2017). *Meslek etiği*. Nobel Yayınları 5. Basım. Ankara.
- Lambert, E. G., Hogan, N. L., Kelley, T. M., Kim, B. and Garland, B. (2014). When domains spill over: The relationships of affective and continuance commitment with work-family conflict among correctional staff. *Criminal Justice Policy Review*, 25 (4), 476-502.
- Lambert, E. G., Minor, K. I., Wells, J. B. and Hogan, N. L. (2016). Social support's relationship to correctional staff job stress, job involvement, job satisfaction, and organizational commitment. *The Social Science Journal*, 53 (1), 22-32.
- Lei, H., Le, P. B. ve Nguyen, H. T. H. (2017). "How Collaborative Culture Supports For Competitive Advantage: The Mediating Role Of Organizational Learning", *International Journal of Business Administration*, 8(2), 73.
- Leventhal, G.S. (1976). *Fairness in social relationships*. Morristown, NJ: General Learning Press.
- Leventhal, G.S. (1980). *What should be done with equity theory?*. New York: Plenum.
- Leventhal, G.S., Karuza, J., ve Fry, W.R. (1980). Beyond fairness: A theory of allocation preferences. *Justice and Social Interaction*, 3/1, 167-218.
- Liao, S. H., Hu, D. C., & Chung, H. Y. (2009). The Relationship Between Leader-Member Relations, Job Satisfaction and Organizational Commitment in International Tourist Hotels in Taiwan. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(8), 1810-1826. <https://doi.org/10.1080/09585190903087222>
- Lizote, A. S., Verdinelli, A. M. ve Nascimento, S. (2017). Organizational commitment and job satisfaction: A study with municipal civil servants". *Brazilian Journal of Public Administration*, 51(6), 947-967.
- Love, K. (2005). "Generational impacts on organizational commitment: An examination of the baby boom generation and generation x at work". Carleton University, Master's thesis.
- Mael, F., & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and Their Alma Mater: A Partial Test of the Reformulated Model of Organizational Identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13(2), 103-123. <https://doi.org/10.1002/job.4030130202>.
- Mahmutoğlu, A. (2009). Etik ve ahlak, benzerlikler, farklılıklar ve ilişkiler. *Türk İdare Dergisi*, 81(463-464), 225-249.

- Mansour-Cole, D. M., & Scott, S. G. (1998). Hearing It Through The Grapevine: The Influence Of Source, Leader-Relations, And Legitimacy On Survivors'fairness Perceptions. *Personnel psychology*, 51(1), 25-54.
- Marchiori, Dennis M. Henkin, Alan B. (2004); "Organizational Commitment of A Health Profession Faculty: Dimensions, Correlates and Conditions", *Medical Teacher*, Cilt 26, Sayı 4, s.353–358.
- Marsh, H. W., Hau, K. T., Artelt, C., Baumert, J. & Peschar, J. L. (2006). OECD's brief self-report measure of educational psychology's most useful affective constructs: cross- cultural, psychometric comparisons across 25 countries. *International Journal of Testing*, 6(4), 311–360.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A Review and Meta-analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171–194.
- Maxwell, J. C. (2012) A leader's first responsibility is to define reality, Thomas Nelsun Pub.
- Mayer, D. M., Kuenzi, M. ve Greenbaum, R. L. (2010). "Examining the link between ethical leadership and employee misconduct: The mediating role of ethical climate." *Journal of Business Ethics*, 95, 7–16.
- McDonald, D.J. ve Makin, P.J. (2000). "The Psychological Contract, Organizational Commitment and Job Satisfaction of Temporary Staff", *Leadership and Organizational Development Journal*, 21(2), S: 84-91.
- Mekwa, J. N., Uys, L. R., & Vermaak, M. V. (1992). A Concept Analysis of Nurses'Commitment to Patient Care. *Curationis*, 15(3), 7–11. <https://doi.org/10.4102/curationis.v15i3.361>
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the Workplace Toward a General Model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299–326. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(00\)00053-X](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(00)00053-X)
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of applied psychology*, 78(4), 538.
- Meyer, J.P. ve Allen, N.J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J.P. ve Allen, N.J. (1997). "Commitment in Workplace: Theory, Research and Application", Sage Publishers, London.
- Mihelič K.K, Lipičnik B., Tekavčič M. (2010). Ethical Leadership. *International Journal of Management & Information Systems*. Fourth Quarter.14 (5). 31-42.

- Morrow, P.C. (1983). "Concept Redundancy in Organizational Research: The Case of Work Commitment", *Academy of Management Review*, 8(3), S:486-500.
- Mowday, R. T. (1998). Reflections on the study and relevance of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 8 (4), 387-401.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee-Organization Linkages the Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover. Assessment Centers and Managerial Performance*. London: Academic Press. New Jersey.
- Niehoff, B. P., & Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management journal*, 36(3), 527-556.
- Nijhof, W. J., De Jong, M.J. ve Beukohof , G. (1998). "Employee Commitment In Changing Organizational: An Exploration ". *Journal of European Industrial Training*, 22(6), S:243-248.
- Noraazian, Khalip. (2016). "A three – component conceptualization of organizational commitment". *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 6(12), 16-23.
- Olgungül, F. H. (2017). *Örgütsel Bağlılık ve Çalışma Süresi İlişkisi Üzerine Bir Araştırma: Devlet ve Özel Ortaöğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenler Örneği*. Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.
- Öğüt, A., Kaplan, M., & Biçkes, D. M. (2009). Algılanan örgütsel adalet ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin otel işletmeleri örnekleminde bir analizi. 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 2009, 21-23.
- Örücü, E. ve Özafşarlıoğlu, S. (2013). Örgütsel adaletin çalışanların işten ayrılma niyetine etkisi: Güney Afrika Cumhuriyeti'nde bir uygulama. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(23), 335-358.
- Örücü, E. ve Teker, S.K. (2014), "Hastanelerde Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma", *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*; 24: s.73-90.
- Özdemir, A., & Karakaya, A. (2021). Yöneticilerin Etik Karar Verme Durumları Üzerine Bir Araştırma. *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(Armağan Sayısı), 110-120.
- Özer, A, Tarım, M., & Yalçıntaş, M. (2021). Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerine Etkisi: Gıda Perakende Sektörü Üzerine Bir Araştırma. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Girişimcilik Dergisi*, 5 (9), 1-13.
- Özkeskin, E. (2013). Okul liderliğinde etik liderlik yaklaşımı. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Karatekin Edebiyat Fakültesi Dergisi*, 1(1), 25.

- Özsungur, F., & Karadal, H. (2020). Etik giriş, iç girişimcilik ve hizmet yatırımı: İşe Bağlılığın aracılık rolü. *Girişimcilik ve Yenilik Yönetimi Dergisi*, 9 (1), 30-54.
- Park, S. M. and Rainey, H. G. (2007). “Antecedents, Mediators, and Consequences of Affective, Normative, and Continuance Commitment Empirical Tests of Commitment Effects in Federal Agencies”. *Review of Public Personnel Administration*. 27(3), 197–226.
- Peker Ö., Aytürk N. (2000). Etkili Yönetim Becerileri, Yargı Yayınları, Ankara, 2000.
- Peretomode, V. F., & Bello, S. O. (2018). Analysis of teachers’ commitment and dimensions of organizational commitment in Edo state public secondary schools. *Journal of Educational and Social Research*, 8(3), 87-87.
- Piccolo, R. F., Greenbaum, R., Hartog, D. N. D. And Folger, R. (2010). The Relationship Between Ethical Leadership And Core Job Characteristics. *Journal Of Organizational Behavior*, 31(2-3), 259-278.
- Pieper, A. (2012). *Etiğe Giriş*. (Çev. Veysel Atayman ve Gönül Sezer). Ayrıntı Yayınları: İstanbul
- Poole, W. L. (2007). “Organizational Justice As A Framework For Understanding Union-Management Relations In Education”. *Canadian Journal Of Education*, 30, 3, 725-748.
- Porter, L. W., Crampon, W. J., & Smith, F. J. (1976). Organizational Commitment and Managerial Turnover: A Longitudinal Study. *Organizational Behavior and Human Performance*, 15(1), 87–98. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90030-1](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90030-1).
- Rezaei, H., Saeed, A. F. M., Abdi, K., Ebadi, A., Gheshlagh, R. G. ve Kurdi, A. (2020). “Translation And Validation of the Farsi Version of the Pain Management Self-Efficacy Questionnaire”, *Journal Of Pain Research*, 13, 719.
- Rosenthal, M.- P.Yudin. (1997). Felsefe Sözlüğü. (Çev. Aziz Çalışlar), İstanbul: Sosyal Yayınları.
- San-Martin, S., Jimenez, N., Torrico, R. P. ve Ibarra, P. I. (2020). The determinants of teachers’ continuance commitment to e-learning in higher education. *Education and Information Technologies*, 25, 3205-3224.
- Scales, A. (2018). “The effects of organizational commitment and harmonious passion on voluntary turnover among social workers: A mixed methods study”. The University of Southern Mississippi, Doctoral dissertation.
- Scales, A. (2018). “The effects of organizational commitment and harmonious passion on voluntary turnover among social workers: A mixed methods study”. The University of Southern Mississippi, Doctoral dissertation.

- Schwepker, C. H. (2001). Ethical Climate's Relationship To Job Satisfaction, Organizational Commitment, And Turnover Intention In The Salesforce. *Journal of Business Research*, 54(1), 39-52.
- Seçer, İ., (2013). SPSS ve LISREL ile Pratik Veri Analizi. Ankara: Anı
- Sezgöl, İ., (2010). Liderlik ve Etik: Geleneksel, Modern ve Postmodern Liderlik Tanımları Bağlamında Bir Değerlendirme. *Toplum Bilimleri Dergisi*. Haziran 2010. 4 (7): 239-251.
- Shore, L. M. ve Martin, H. J. (1989). Job Satisfaction aand Organizational Commitment in Relation to Work Performance and Turnover Intentions. *Human Relations*, Volume 42, Number 7, 625-638.
- Sidgwick, H. (2019). *The Methods Of Ethics*. Hackett Publishing, USA, 1981, pp. 1-12.
- Skarlicki, D. P., & Folger, R. (1997). Retaliation in the workplace: The roles of distributive, procedural, and interactional justice. *Journal of applied Psychology*, 82(3), 434.
- Skarlicki, D. P., & Latham, G. P. (1997). Leadership training in organizational justice to increase citizenship behavior within a labor union: A replication. *Personnel psychology*, 50(3), 617-633.
- Smircich, L. ve Morgan, G. (1982). Leadership: The Management of Meaning. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 18(3), 257-273.
- Sökmen, A., Tarakçıoğlu,S.(2013). *Mesleki Etik (Etik-Yönetmel Etik-Sosyal Sorumluluk)*. Detay Yayıncılık: Ankara
- Stroll, A., Long, A.A., Bourke, V.J., Campbell, R. (2008). *Etik Kuramları*. Lotus Yayınevi: Ankara.
- Suliman A. ve Iles P., (2000), "Is Continuance Commitment Beneficial to Organizations? Commitment-Performance Relationship: a New Look", *Journal of Managerial Psychology*, 15(5), S:407-422.
- Sumer, N. (2000). Yapısal eşitlik modelleri: Temel kavramlar ve örnek uygulamalar [Structural equation models: Basic concepts and applications]. *Turkish Psychological Review*, 3(6), 49-74.
- Surat, A. ve Polat, H. (2020). Örgütsel bağlılığın kişisel özelliklere göre farklılıklarının incelenmesi: Adana ili alan çalışması. *IBAD Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(6), 321-343.
- Swayne, L.E.; Duncan W.J.; Ginter, P.M. (2006). *Strategic Management of Health Care Organizations* (5. bs.). Cornwall: Blackwell Publishing.

- Şahin, N. (2007). *Personel Güçlendirmenin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.
- Şahin, R. ve Kavas, E. (2016). Örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin belirlenmesinde öğretmenlere yönelik bir araştırma: Bayat örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 7/14, 119-140.
- Şişman, M. ve Turan, S. (2001). *Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi*. Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- Tabachnick, B. G. & Fidell, L. S. (2007). *Using multivariate statistics* (5th ed.). Boston, MA: Pearson Education.
- Tak, B., Çiftçioğlu, B. A. (2019). “Mesleki Bağlılık ile Çalışanların Örgütte Kalma Niyeti Arasındaki İlişkiyi İncelemeye Yönelik Görgül Bir Çalışma”. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 63(4), S: 155-178
- Tamer, G. (2017). *Etik Liderlik Yaklaşımlarının Çalışanların Örgütsel Bağlılığına ve Performansına Etkileri: İstanbul İlinin Bahçelievler İlçesinde Özel Sağlık Kuruluşlarında Bir Araştırma*. İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Tata, J., Bowes-Sperry, L. (1996). Emphasis on distributive, procedural, and interactional justice: Differential perspectives of men and women. *Psychological Reports*, 79: 1327-1330.
- Tayfur, M., Beytekin, O. F., & Yalçınkaya, M. (2013). İlköğretim okul yöneticilerinin etik liderlik özellikleri ile okullardaki örgütsel güven düzeyinin incelenmesi (İzmir il örneği). *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, (21), 84-106.
- Taylor, A. J. W. (2003). Justice as a basic human need. *New Ideas In Psychology*, 21, 209-219.
- Taylor, F. W. (2004). *Scientific management*. Routledge.
- The American Heritage Dictionary of the English Language. (2019). 5th Ed., Houghton Mifflin Harcourt Publishing Company, <https://ahdictionary.com/>, Erişim Tarihi: 10.11.2021.
- Thibaut, J. ve Walker, L. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Thiroux, J. (1998). *Ethics Theory and Practise*, R.R. Donneley& Sons Company,
- Topakkaya, Arslan (2009). “Aristoteles”te Adalet Kavramı”, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2 /6, 628-633.

- Toplu, M. (2007). “Kütüphaneciliğin Etik Sorunu ve Türkiye Yaklaşımı”. *Türk Kütüphaneciliği*, 21(2), 186-217.
- Töremen, F. ve Tan, Ç. (2010). Eğitim örgütlerinde adalet: Kavramsal bir çözümleme. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14, 58-70.
- Trevino, L.K. (1990). Ethical Decision Making In Organizations: A Person-Situation Interactionist Model. *Academy of Management Review*, 11(3), 601–617.
- Trevino, L. K., Butterfield, K. D., McCabe, D. L. (1998). The Ethical Context In Organisations: Influences On Employee Attitudes And Behaviours. *Business Ethics Quarterly*, 8(1):447–476.
- Tsai, M.T, Huang, C. C. (2008). The Relationship among Ethical Climate Types, Facets Of Job Satisfaction, And The Three Components of Organizational Commitment : A Study of Nurses in Taiwan. *Journal of Business Ethics*, 80(3), 565-581.
- Tuna M., Bircan H., & Yeşiltaş M. (2012). Etik Liderlik Ölçeği’nin Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması: Antalya örneği. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 26(2), 143-155.
- Tyler, T. R. and Blader, S. L. (2000). *Cooperation in groups: Procedural justice, social identity, and behavioral engagement*. Philadelphia: Psychology Press, 1-233.
- Tyler, T.R., Bies, R.J. (1990). Beyond formal procedures: The interpersonal context of procedural justice. In J. S. Carroll (Ed.), *Applied social psychology and organizational settings* (77–98). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Tyler, T. R., & Lind, E. A. (1992). A relational model of authority in groups. In *Advances in experimental social psychology* (Vol. 25, pp. 115-191). Academic Press.
- Uçkun, C. G., Uçkun, S. ve Latif, H. (2004). *Turizmde Etik*. Sakarya: Sakarya Kitabevi.
- Uğur, U., & Uğur, S. (2014). Yöneticilik ve liderlik ayrımında kişisel farklılıkların rolü, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6 (1), 122-136.
- Uğurlu, C.T. (2009), “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Yöneticilerin Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet Davranışlarının Etkisi”, İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Malatya.
- Uğurlu, C. T. ve Üstüner, M. (2011). Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerine yöneticilerinin etik liderlik ve örgütsel adalet davranışlarının etkisi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 41(41), 434-448.

- Uğurlu, C.T., Sincar, M., Çınar, K. (2013). Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Yöneticilerin Etik Liderlik Davranışlarının Etkisi. *Erzincan Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15(1), 266-281.
- Van Knippenberg, D., & Sleebos, E. (2006). Organizational Identification Versus Organizational Commitment: Self-Definition, Social Exchange, and Job Attitudes. *Journal of Organizational Behavior*, 27(5), 571–584. <https://doi.org/10.1002/job.359>.
- Walster, E., Berscheid, E., & Walster, G. W. (1973). New directions in equity research. *Journal of personality and social psychology*, 25(2), 151.
- Walumbwa, F. O., Mayer, D.M., Wang, P., Wang, H., Workman, K. ve Christensen, A. L. (2011). “Linking ethical leadership to employee performance: The roles of leader–member exchange, self-efficacy, and organizational identification.” *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 115(2), 204–213.
- Wasti, S. A. (2000). Meyer ve Allen’in üç boyutlu örgütsel bağlılık ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirlik analizi. 8. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri*, 401410.
- Weber, M. (1947). Legitimate authority and bureaucracy. *The theory of social and economic organisation*, 328-340.
- Werner, I. (1993). *Liderlik ve Yönetim*. (Çev. Vedat Üner), İstanbul: Rota Yayınları.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *Academy of Management Review*, 7(3), 418-428.
- Yapraklı, Ş., (2006). Kargo Taşımacılık Hizmetleri Pazarlanması ve Hizmet Kalitesi. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Yavuz, S. A. (2006). *Çağdaş Yöneticilik ve Liderlik*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, İstanbul.
- Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2004). SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yeksan, Ö., (2020), Yükseköğretimde Çalışanların Etik Liderlik Algılamalarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 12 (1): 37-60.
- Yıldırım, A. (2010). *Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet _liskisi Üzerine Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Karaman: Karamanoglu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yılmaz, H. & Karahan, A. (2010). Liderlik Davranışı, Örgütsel Yaratıcılık ve İşgören Performansı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Uşak’ta Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi. Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 17(2), 145-158.

- Yürür, Ş, (2008). “Örgütsel Adalet ile İş Tatmini ve Çalışanların Bireysel Özellikleri Arasındaki İlişkilerin Analizine Yönelik Bir Araştırma”. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13, 2). 295-312.
- Zangaro, G. A. (2001). Organizational Commitment: A Concept Analysis. *Nursing Forum*, 36(2), 14–22. <https://doi.org/10.1111/j.17446198.2001.tb01179.x>
- Zenger, M. M. (2016) Örgütsel bağlılığı etkileyen faktör olarak liderlik ve bir uygulama, [Doktora Tezi], İstanbul Üniversitesi.
- Zhu, W., May, D. R., & Avolio, B. J. (2004). The impact of ethical leadership behavior on employee outcomes: The roles of psychological empowerment and authenticity. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11(1), 16-26.



EKLER

Ek 1: Etik Kurul Kararı

Evrak Tarih ve Sayısı: 01.03.2021-E.4458



T.C.
AĞRI İBRAHİM ÇEÇEN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Hukuk Müşavirliği



Sayı : E-95531838-050.99-4458
Konu : Etik Kurul Kararı

Sayın Doç. Dr. Feyyaz Cengiz DİKMEN

İlgi : İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dekanlığının 04.02.2021 tarih ve E.2531 sayılı yazısı

İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dekanlığının ilgi yazısına istinaden Doç. Dr. Feyyaz Cengiz DİKMEN'in danışmanlığını yaptığı, yüksek lisans öğrencisi Hale ŞAHİN ÖZDEMİR'in "**Etik Liderlik ve Örgütsel Adaletin Bağlılığı Etkisi**" başlıklı bilimsel araştırması Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi Bilimsel Araştırmalar Etik Kurulunca incelenmiş olup, 25.02.2021 tarih ve 52 sayılı karar ile söz konusu araştırmaya izin verilmiştir. Kurul kararının bir sureti yazımız ekindedir.

Bilgilerinizi rica ederim.

Prof. Dr. Güray OKYAR
Etik Kurulu Başkanı

Ek:1 adet Etik Kurul Kararı

AĞRI İBRAHİM ÇEÇEN ÜNİVERSİTESİ BİLİMSEL ARAŞTIRMALAR ETİK KURULU

Tarih: 25.02.2021

Sayı: 52

KONU: İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dekanlığının 04.02.2021 tarih ve E.2531 sayılı yazısı

KISACA ÖZET:

İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dekanlığının ilgi yazısına istinaden Doç. Dr. Feyyaz Cengiz DİKMEN'in danışmanlığını yaptığı, yüksek lisans öğrencisi Hale ŞAHİN ÖZDEMİR'in "Erik Liderlik ve Örgütsel Adaletin Bağlılığı Etkisi" isimli bilimsel araştırması için kurulumuzdan izin istenmiş olup, araştırma dosyası belirtilen yazı ekinde kurulumuza gönderilmiştir.

KONU İLE İLGİLİ KİŞİLER:

Doç. Dr. Feyyaz Cengiz DİKMEN, Hale ŞAHİN ÖZDEMİR

KONU İLE İLGİLİ YARARLANILAN VERİLER / KAYNAKLAR / DOKÜMANLAR

1. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dekanlığının 04.02.2021 tarih ve E.2531 sayılı yazısı
2. Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesinin Bilimsel Araştırmalar Etik Kurulu Yönergesi
3. Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi Etik İlkeleri
4. İnsan Hakları Evrensel Bildirgesi,
5. Helsinki Bildirgesi,
6. Dünya Hekimler Birliğinin ilke Bildirgeleri,
7. Amerikan Kimya Derneği (ACS) ilkeleri,
8. Amerikan Psikologlar Derneği'nin (APA) Deontoloji ilkeleri,
9. TÜBİTAK Araştırma - Yayın Etiği,
10. T.C. Anayasası, Yasalar ve ilgili mevzuat

Yapılan etik kurul toplantısı sonuçları:

1. Doç. Dr. Feyyaz Cengiz DİKMEN'in danışmanlığını yaptığı, yüksek lisans öğrencisi Hale ŞAHİN ÖZDEMİR'in araştırmacılığına yaptığı araştırma dosyası kurul üyelerine gönderilmiştir. Söz konusu dosya kurul üyeleri tarafından incelenerek, Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi Bilimsel Araştırmalar Etik Kurulu 25.02.2021 tarihi saat 13:30'da araştırma ile ilgili başvuruyu görüşmek üzere Prof. Dr. Gıray OKYAR başkanlığında toplanmıştır.

2. Doç. Dr. Feyyaz Cengiz DİKMEN'in danışmanlığını yaptığı, yüksek lisans öğrencisi Hale ŞAHİN ÖZDEMİR'in araştırmacılığına yaptığı araştırma dosyası Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi Bilimsel Araştırmalar Etik Kurulu Yönergesi madde 3, 9, 10, 11, 12 ve 13'e göre incelenmiş olup, yapılacak araştırmaya izin verilmesine mevcut oy birliğiyle karar verilmiştir.

Tarih: 25.02.2021

Sayı: 52

	Adı Soyadı	Görev Yeri
1	Prof. Dr. Güray OKYAR	Tıp Fakültesi Dekan
2	Doç. Dr. Serkan KAPUCU	Eğitim Fakültesi
3	Doç. Dr. Emine TEYFUR	Fen Edebiyat Fakültesi
4	Doç. Dr. Gamze YILMAZ	Sağlık Yüksek Okulu
5	Doç. Dr. Tayfun KARATAŞ	Sağlık Hizm. MYO Mtd.
6	Dr. Öğr. Üyesi Mustafa SAFA	İslami İlimler Fakültesi
7	Doç. Dr. Tuba AYDIN	Eczacılık Fakültesi
8	Yılmaz SABUNCU	Şube Müdürü

Ek 2: Anket Formu

Etik Liderlik ve Örgütsel Adaletin, Örgütsel Bağlılığa Etkisi						
Demografik Değişkenler						
1	Cinsiyetiniz: () Kadın () Erkek					
2	Yaşınız: () 24 ve altı Yaş () 25-30 Yaş Arası () 31-35 Yaş Arası () 36-40 Yaş Arası () 41 ve üzeri Yaş					
3	Medeni Durumunuz: () Bekar () Evli () Diğer					
4	Gelir Seviyeniz: () 3.000 TL ve altı () 3.001 TL-4.000 TL arası () 4.001 TL-5.000 TL arası () 5.001 TL ve üzeri					
5	Çalışma Türü: () İdari () Akademik					
6	Ne kadar süredir aynı kurumda çalışıyorsunuz? () 1 yıldan az () 1-3 Yıl arası () 3-5 yıl arası () 5 yıl ve üzeri					
7	Toplam çalışma süreniz? () 1 yıldan az () 1-3 Yıl arası () 3-5 yıl arası () 5-8 yıl arası () 8-10 yıl arası () 10 yıl ve üzeri					
Soru No	Etik Liderlik Soruları	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Bu kurumda yöneticiler, çalışanların önerilerini dikkate alırlar.					
2	Bu kurumda yöneticiler, etik standartları ihlal eden çalışanlara yaptırım uygularlar.					
3	Bu kurumda yöneticiler, özel hayatını etik tarzda yürütürler.					
4	Bu kurumda yöneticiler, çalışanların fikirleriyle yakından ilgilenirler.					
5	Bu kurumda yöneticiler, adil ve dengeli kararlar verirler.					
6	Bu kurumda yöneticiler, güvenilir kişilerdir.					
7	Bu kurumda yöneticiler, çalışanlarla iş etiği ve değerlerini tartışırlar.					
8	Bu kurumda yöneticiler, işlerin etik bakımdan doğru biçimde nasıl yapılacağına ilişkin örnekler ortaya koyarlar.					
9	Bu kurumda yöneticiler, başarıyı sadece sonuçlarla değil aynı zamanda süreçlerle de değerlendirirler.					
10	Bu kurumda yöneticiler, karar verirken "yapılacak doğru şey nedir?" diye sorarlar.					
Soru No	Örgütsel Adalet Soruları	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Çalışma programım adildir.					
2	Ücretimin adil olduğunu düşünüyorum.					
3	İş yükümün adil olduğu kanısındayım.					
4	Bir bütün olarak değerlendirildiğinde, işyerimden elde ettiğim kazanımların adil olduğunu düşünüyorum.					
5	İş sorumluluklarımın adil olduğu kanısındayım.					
6	İşe ilişkin kararlar yöneticiler tarafından adil bir şekilde alınmaktadır.					
7	Yöneticiler, işle ilgili kararlar almadan önce bütün çalışanların görüşlerini alırlar.					
8	Yöneticiler, işle ilgili kararları vermeden önce doğru ve eksiksiz bilgi toplarlar.					
9	Yöneticiler, alınan kararları çalışanlara açıklar ve istediğinde ek bilgi verirler.					
10	İşle ilgili bütün kararlar, bunlardan etkilenen tüm çalışanlara ayırım gözetmeksizin uygulanır.					

11	Çalışanlar, yöneticilerin işle ilgili kararlarına karşı çıkabilirler ya da üst makamlarca bu kararların yeniden görüşülmesini isteyebilirler.					
12	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim, bana nazik ve ilgili davranırlar.					
13	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim, bana saygılı davranır ve önem verirler.					
14	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim, kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır.					
15	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim, bana karşı dürüst ve samimidirler.					
16	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim, bir çalışan olarak haklarımı gözetirler.					
17	Yöneticilerim, işimle ilgili kararların doğuracağı sonuçları benimle tartışır.					
18	Yöneticilerim, işimle ilgili kararlar için uygun gerekçeler gösterirler.					
19	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana, akla uygun açıklamalar yaparlar.					
20	Yöneticilerim, işimle ilgili alınan her kararı bana net olarak açıklarlar.					
Soru No	Örgütsel Bağlılık Soruları	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Meslek hayatımın geri kalan kısmını çalıştığım bu kurumda geçirmek beni çok mutlu eder.					
2	Çalıştığım kurumun problemlerini gerçekten kendi problemlerim gibi görüyorum.					
3	Çalıştığım kuruma karşı güçlü bir aidiyet hissetmiyorum.					
4	Çalıştığım kuruma karşı duygusal bağlılık hissetmiyorum.					
5	Çalıştığım kurumda kendimi "ailenin bir parçası" gibi görmüyorum.					
6	Çalıştığım kurumun benim için çok özel bir yeri vardır.					
7	Şu anda bu kurumda çalışıyor olmam, hem kendi isteğimden hem de şartların bunu gerektirmesindendir.					
8	Çalıştığım kurumdan ayrılmayı isteseydim dahi şu anda bu bana çok zor gelirdi.					
9	Şu anda çalıştığım kurumdan ayrılacak olsam, hayatımda birçok şey alt üst olur.					
10	Çalıştığım kurumdan ayrılmamı düşündürecek seçenekler oldukça azdır.					
11	Eğer çalıştığım kuruma kendimden çok şey katmamış olsaydım, başka yerde çalışmayı düşünebilirdim.					
12	Çalıştığım kurumdan ayrılacak olsam, uygun alternatiflerim az olur.					
13	Bu kurumda çalışmaya devam etmek için yöneticilerime karşı bir minnet borcu/sorumluluk hissetmiyorum.					
14	Eğer çalıştığım kurumdan ayrılmak benim yararına olsa dahi şu anda buradan ayrılmanın doğru olmadığını düşünüyorum					
15	Çalıştığım kurumdan şu anda ayrılacak olsam kendimi suçlu hissederim.					
16	Çalıştığım kurum benim sadakatimi (bağlılığımı) hak ediyor.					
17	Çalıştığım kurumdaki insanlara karşı bir minnet borcu/sorumluluk hissettiğim için şu anda bu kurumdan ayrılmam.					
18	Çalıştığım kuruma çok şey borçluyum.					

