

Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet: İletişim Tatmininin Aracı Rolü

Müge Leyla Yıldız

Öz: Gerek kurumsal yönetim gerekse stratejik yönetim uygulamalarında liderlerin etik karar alma süreçleri giderek daha fazla dikkat çekmektedir. Adil ve yüksek etik standartlara uygun davranan etik liderlik davranışı, örgütte adalet algısının da önemli bir öncülü olarak karşımıza çıkmaktadır. Her ne kadar etik lider değerlerini açıklayarak ve davranışlarıyla rol model olsa da çalışanın iletişim tatmin düzeyi, performansını ve hatta örgütsel adalet algısını etkileyen önemli bir unsurdur. Çalışmanın amacı, çalışanın iletişim tatmin düzeyinin etik liderlik ile örgütsel adalet algısı ilişkisinde aracı etkisi olup olmadığının tespitidir. Araştırmanın örneklemini, 222 beyaz yakalı çalışandan oluşmaktadır. Liderlik davranışının örgütte yarattığı etkileşimsel ve dağıtımsal adalet algıları üzerinde, iş arkadaşlarıyla iletişimin ve üstlerle iletişim tatmininin tam aracı etkisi görülmüştür. Ayrıca etik liderlik ve dağıtımsal adalet algısı üzerinde örgütsel bütünleşme ve işlemsel adalet algısında kişisel geri bildirim boyutları aracı etkiye sahiptir. Araştırma sonuçları, etik bir çalışma ortamının yaratılabilmesi için liderin adil davranarak model olurken etkin sonuçlar elde edebilmesi için iletişim uygulamalarının artırılmasının önemine vurgularken hangi boyutlara öncelik verilmesi gerekliliğini de açıklamaktadır.

Anahtar Kelimeler: İş arkadaşlarıyla iletişim tatmini, üstlerle iletişim, dağıtımsal ve işlemsel adalet algısı, kişisel geri bildirim, örgütsel bütünleşme

Giriş

İşletmelerdeki etik uygulamaların ve kararların stratejik önemi giderek artmaktadır (Hosmer, 1994; Robertson, 2008; Fontrodona, 2018). Bazı etik skandallar ve kurumsal yönetim uygulamaları da üst düzey yöneticiler başta olmak üzere işletme içinde yöneticilerin etik davranışlarını daha da ön plana çıkarmıştır. Sosyal Öğrenme Teorisi (Bandura, 1925) gereği, liderin davranışları, çalışanlar tarafından model alınır. Lider, etik davrandıkça ve çalışanları etik davranmaya yönelttikçe çalışanlar yalnızca davranışsal olarak değil bilişsel düzeyde de etik kodları benimse-

@ Doç. Dr., Marmara Üniversitesi, mlyildiz@marmara.edu.tr

mektedir. Öğrenme teorisi gereği işletmelerdeki liderler, etik kodların benimsenmesinde en önemli unsurdur (Brown, Trevino ve Harrison, 2015). Etik liderler; etik standartların, ahlaki değerlerin ve diğer farkındalıkların önemini bilir ve vurgular, diğer çalışanlar için endişelenir, dürüst davranır, rol modellik yapar ve etik kararlar verir (Brown ve Trevino, 2006). Etik lider, diğer yöneticilere kıyasla etik değerlere bağlılıkları ve izleyicilerine rehber olma özellikleriyle etik karar verme süreçlerinin benimsenmesinde farklılık yaratır. Brown ve Trevino (2006) etik liderin gelişiminde üç farklı rol modelin (erken çocukluk rol modelleri, kariyer danışmanı/akıl hocası ve en üst düzey yöneticileri) etkisini araştırmıştır. Erken çocukluk zamanında ya da çalışma hayatında etik davranan üst düzey yöneticilere sahip olma ile etik lider olma arasında ilişki bulunamazken etik bir akıl hocasına ya da ilk yöneticiye sahip olduğunu söyleyen kişilerin, takipçileri tarafından daha fazla düzeyde etik lider olarak tanımlandığı belirlenmiştir. Eğer bir yönetici, etik bir lidere sahipse onu model alarak etik davranışlarda bulanacağı öngörülmektedir.

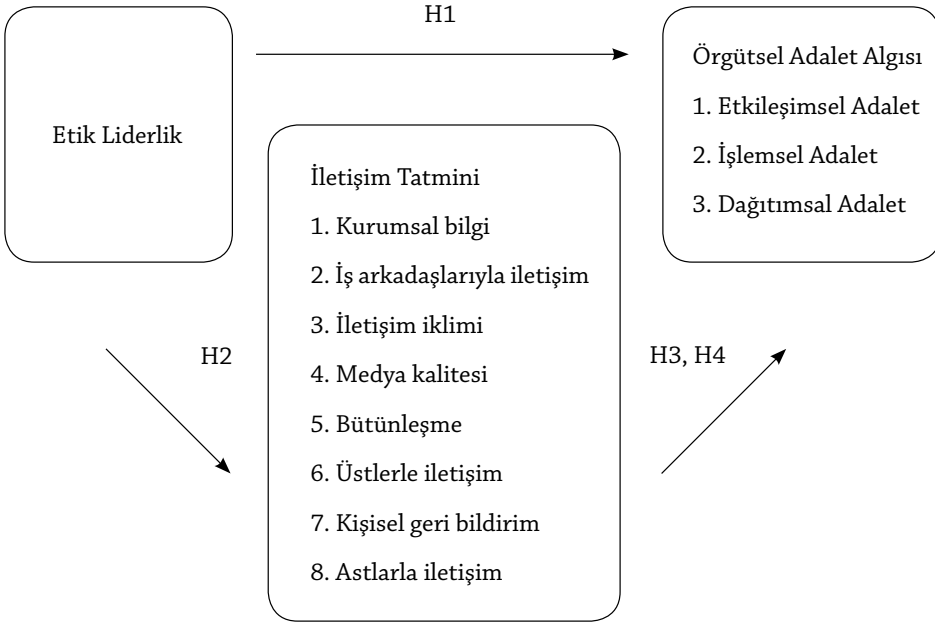
Etik liderlik; dürüst davranmak, yüksek etik standartlar sergilemek, çalışanı düşünmek, onlara adil davranmak ve çalışanlardan etik yönetim değerlerine uygun davranışlar beklemek gibi özelliklerin ve davranışların birleşiminden ortaya çıkar (Hinkin, 1998). Kapuçin maymunları üzerinde yapılan deneyde, yan yana birbirlerini görebilecekleri kafeslerde duran maymunlara aynı görevler için farklı bir ödül sistemi düzenleniyor. Görevi başaran bir maymuna salatalık, aynı görevi başaran diğer maymuna ise üzüm veriliyor. Aynı işi yapmalarına karşılık başkasına üzüm verildiğini gören ve kendisine salatalık verilen maymun, birkaç kez daha görevi yerine getiriyor ve üzüm bekliyor. Motivasyon teorilerinden Beklenti Teorisi'yle açıklanabilecek bu davranış sonucunda eşitsizlik algılayan maymun, kendisine verilen salatalığı fırlatıyor hatta kafese vurmak gibi saldırgan davranışlarda da bulunuyor (Brosnan ve Wall, 2003). Benzer şekilde bireyler, doğaları gereği, kendilerini çevresindekilerle ve şirketteki diğer çalışanlar ile davranışlar, uygulamalar, sosyal olanaklar vb. çeşitli konularda kıyaslamaktadırlar.

Çalışan yapılan işin gerektirdiği eğitim, gayret, tecrübe, sorumluluk ve stres düzeyine bağlı olarak yapılan bu iş karşılığında, çalışma arkadaşlarının ve başka örgütlerdeki çalışanların elde ettikleri kazançları kendi kazancıyla kıyaslar. Bu kıyaslama sonucunda adalet veya adaletsizlik algısı ortaya çıkar. Ödül, terfi, ikramiye, prim, ücret gibi örgütsel kaynakların paylaşılmasındaki eşitlik fikri, dağıtım sal adalet algısını ifade etmektedir (Colquitt, Greenberg ve Zapata-Phelan, 2005). Örgütsel kaynakların dağıtımında adil davranıp davranmadığı ise örgütsel adalet algısının işlemsel adalet boyutu ile ilgilidir. Yöneticilerin kendilerine değer verdik-

lerini ve saygılı davrandıklarını düşünen çalışanlar da ise etkileşimsel adalet algıları olumlu şekilde artmaktadır (Colquitt, Greenberg ve Zapata-Phelan, 2005).

Lind ve Tyler (1988) tarafından geliştirilen Kişisel Çıkar Modeli'ne (Araçsal Model) göre çalışanlar, örgütsel süreçler ile ilgili bilgi edinir, örgütte karar alınırken inisiyatif kullanabilir, yani örgütsel süreçlere etki edebilirse, kazanımları daha fazla olacaktır (Viswesvaran ve Öneş, 2002). Bu teoriye göre, örgütsel süreçler hakkında düşüncelerini ifade edebilmesi için çalışanlara söz hakkı verilmesi, çalışanın işlemsel adalet algısını kuvvetlendirecektir. Verilen karar, çalışanın düşüncesi doğrultusunda olmasa bile, çalışan karar süreçlerinde etkili olduğu için işlemsel adalet algısı güçlenecektir (Greenberg, 1990). Yapılan bir araştırmaya göre çalışanlara, kararlarında katılma ve söz hakkı verilirse, performans değerlendirme sürecinde yapıcı ve bilgi verici açıklamalarda bulunulursa, örgütsel adalet algıları olumlu yönde etkilenmektedir (Jordan, 2001). Örgütsel adalet algısı, çalışanın tutumlarını etkilemekte, tutumlar, örgütsel davranışları oluşturmakta ve örgütsel davranışlar da örgüt performansını şekillendirmektedir (Diaz, 2002). Benzer şekilde örgütteki iletişim tatmini düzeyine dair bireyin bilişsel ve duygusal algıları, davranış ve performans ölçütü olmaktadır. Başka deyişle çalışanlar, etkin iletişim süreçlerine sahip olurlarsa (zamanında ve yeterli geri bildirim almak, değişimler hakkında bilgilendirilmek gibi) örgüte karşı olumlu tutumlar geliştirerek (Gray ve Laidlaw, 2004) hem davranışsal hem de performans açısından olumlu sonuçlar yaratacaklardır.

Liderlerin ve davranış tarzlarının izleyiciler üzerindeki etkisi yadsınmaz (Yıldız, 2014). Etik liderler ise ahlaklı yönetici rolleriyle örgüt içindeki adalet algısını arttırmaktadır. Etik lider adil ve eşit davranmasının yanı sıra örgüt içinde etik olmayan davranışları da düzeltmeye çalışır. Bunu yaparken de çift yönlü (karşılıklı) etkin iletişim ve destek sağlamaktadır (Brown ve Trevino, 2006). Birçok araştırmacı ve uygulayıcıya göre önemli bir kavram olmasına rağmen Türkiye'de etik liderliğin, çalışanları nasıl etkilediği ile ilgili yapılan araştırmalar sınırlıdır. Bu çalışmada, iletişime ve çalışanların örgütteki iletişim tatmin düzeyine odaklanılmasının nedeni, iletişimin olmadığı durumda etik liderlik ile adalet ilişkisinin de bozulacağı varsayımdır. Başka deyişle bu çalışmada, etik bir liderin davranışlarının örgütteki adalet algısına etkisinin, çalışanda (üstlerle iletişimde, bütünleşmede vb. alt boyutlarıyla) iletişim tatminsizliği sonucundaki değişimi ve değişime konu olan alt boyutlar tespit edilecektir. Etik liderin, çalışanın işlemsel, dağıtımsal ve etkileşimsel adalet algısını açıklama düzeyinde iletişim tatmininin rolünü incelemeye yönelik oluşturulan araştırma modeli Şekil 1'de görüldüğü gibidir:



Şekil 1. Araştırmanın Modeli

Şekilde detaylı olarak görüldüğü üzere araştırmanın amacı, işyerindeki etik liderlik davranışının, çalışanların örgütsel adalet algısına etkisini ve bu ilişkide iletişim tatmininin aracı rolünü belirlemektir. Çalışmada öncelikli olarak etik liderlik, örgütsel adalet ve iletişim tatmini kavramlarına ve boyutlarına kısaca değinilecek ardından literatür taraması ile araştırma hipotezlerinin gelişimi açıklanacaktır. Araştırmanın yöntemi, örneklem, ölçekler ve ölçeklerin geçerlilik güvenilirlik analizleri ele alındıktan sonra çalışmanın bulguları açıklanacak, sonuçları, yazına katkısı ve işletmelerdeki uygulamaları tartışılacaktır.

Literatür Taraması ve Hipotez Geliştirme

Etik Liderlik

Aksiyolojinin alt dallarından biri olan etik, Yunancada 'töre' anlamına gelen 'ethos' kelimesinden türemiştir. Etik, törebilim, ahlakla ilgili, ahlaki ve ahlak bilim (ahlakın temellerini inceleyen bilim) anlamlarına gelmektedir. Ahlak felsefesi (ethics) iyiyle kötüyü, doğruyla yanlış ayırt etmemizi sağlayan ahlak (morals) ilkelerinin tümüdür (Yıldız, 2016). Literatürde ilk defa etik kavramı ile liderliğin, birlikte dö-

nüşümcü liderlik kavramı ile ele alındığı söylenebilir. Burns'ün (1978) çalışmalarını temel alarak Bass ve Avolio (1993), dönüşümcü liderlik kavramını ve dönüşümcü liderin izleyicilerini etkileme sürecini ele almışlardır. Dönüşümcü liderler, yüksek etik standartlarına uygun davranırlar ve izleyicilerini de bu yönde etkilerler (Bass ve Avolio, 1994). Otantik liderler, kararlarının etik sonuçlarını göz önünde bulundurarak davranırlar (Avolio vd., 2004) ve hizmetkâr liderler, güçlü bir ahlaki sorumluluğa sahiptir. Ancak etik liderlik daha geniş kapsamlıdır.

İlk defa Brown, Trevino ve Harrison (2005) tarafından ortaya atılan etik liderlik, bireyin ahlaki kurallara uygun davranması ve takipçilerine karar verme süreçlerinde karşılıklı iletişim ve destek sağlayarak bu kurallara uyulmasını teşvik etmektedir (Brown vd., 2005). Etik lider, ahlaki olarak uygun davranışlara odaklanmanın yanı sıra izleyicilerini de doğru davranışlarda bulunmaya ve doğru kararlar vermeye yönlendirir. Bu özelliğiyle etik liderin örgütte, etik iklimi yaratıcı ya da destekleyici davranışlar sergilediği söylenebilir.

Etik liderlikle ilgili çalışmalar genellikle Brown ve diğerlerinin (2005, 2006) çalışmalarına dayanmaktadır. Etik liderlik, ahlaki insan (moral person) ve ahlaki yönetici (moral manager) olmak üzere iki boyuta sahiptir (Trevino, Brown ve Hartman, 2003; Brown ve Trevino, 2006). Ahlaki insan olmak, liderin kişisel özellikleri, karakteri ve kullandığı motivasyon yöntemleriyle ölçülebilir. Ahlaki insan basitçe dürüst, güvenilir ve adildir. Ahlaki yönetici olmaksızın liderin izleyicilerinin etik ve etik olmayan davranışları üzerinde proaktif bir çaba göstermesidir. Bu yöneticiler, etik değerlerini sıklıkla açıklamanın yanı sıra davranışlarıyla da model olmaktadır. Ayrıca çeşitli yöntemlerle izleyicilerin etik kurallara uymasını sağlar (Trevino vd., 2000, 2003; Brown ve Trevino, 2006). Tanım gereği etik liderin verdiği kararlarda diğer paydaşlarını ve toplumsal faydayı gözettiği varsayılmaktadır. Bu liderler, kişisel ve mesleki hayatlarında ahlaki (etik kurallarına uyan) davranan insanlar olarak bilinirler.

Etik liderler, diğer kişilere saygılı davranırlar. Karakter ve doğruluk, toplum ve uyum, etik farkındalık, cesaret verme ve yetkilendirme, motivasyon sağlama ve etik sorumlulukların yönetimi, etik liderliğin önemli kavramlarıdır (Resick, Hanges, Dickson ve Mitchelson, 2006). Etik liderin tavrı, çalışan davranışının ve tutumunun gelişmesinde önemli olduğu gibi çalışan için işin önemini artmasını ve dolayısıyla performans artışını da sağlamaktadır (Walumbwa vd., 2011). Ayrıca Stauten ve diğerleri (2010), etik liderin pozitif tavırlarının, çalışanların saldırganlık ve stresini de azalttığını öne sürmektedir.

Sosyal Öğrenme Teorisi, bireylerin ne yaptıklarını ve nasıl davranacaklarını büyük ölçüde rol modellerini gözlemleyerek ve taklit ederek öğrendiklerini varsay-

maktadır. Çoğu yetişkin etik ikilemlere düştüklerinde, etik bir danışmana ya da yakınlarına ihtiyaç duymaktadırlar. Sosyal öğrenme teorisine göre bireylerin bazı davranış modelleri daha fazla dikkatlerini çekmekte ve bu davranış modelleri öğrenilmektedir. Liderlik literatüründe hem dönüşümcü liderin (Avolio, 1999) hem de etik liderin (Brown vd., 2004) izleyicilerine etik rol model olduğu vurgulanmaktadır. Bu varsayımdan hareketle Brown ve Trevino (2014), kişinin etik lider olup olmamasının rol modellerine bağlı olduğunu öne sürmüştür.

Etik liderler, ahlaklı insan olarak model olurlar (Trevino, Hartman ve Brown, 2000). Weaver ve diğerleri (2005) etik rol modelliği daha iyi anlamak için iş yerlerinde etik bir rol modelden etkilenen çalışanlar ile görüşmüşlerdir. İlginç olan bu araştırmada etik rol model olarak tanımlanan kişilerin, onları model alanlarla hemen hemen aynı yerde çalışan ve mesafeli davranmayan yöneticiler olmasıdır. Etik rol modeller, günlük davranışları ve etkileşimleri başka deyişle insanlara nasıl tutum sergiledikleri ve nasıl davrandıkları ile tanınmaktadırlar (Weaver vd., 2005). Çalışanlar, örgütte ahlaklı olarak kabul edilebilir davranışları, ceza ve ödül sistemi yanı sıra (Robinson ve O'Leary-Kelly, 1998) başkalarının uygun davranışlarına şahit olarak veya benzer davranışlarını duyarak ya da gözlemleyerek (dolaylı olarak) daha kısa sürede kalıcı şekilde öğrenebilirler (Mayer vd., 2009).

Etik liderliği daha iyi anlayabilmek için literatürde tartışılan az sayıda öncülü (Brown ve Mitchell, 2010) ve yarattığı sonuçları ele alabiliriz. Etik liderin karakteri, liderlik davranışının ilk öncülüdür. Eğer lider, ahlaki standartların içselleştirildiği bir karaktere sahipse eylemleri de etik olacaktır. Ayrıca etik liderin yukarıda bahsedilen kişilik özellikleri de davranışlarında etkilidir. Öncüllerden bir diğeri ise liderin vizyonunun etik olması ve sonuncusu, liderin kararlarının ve eylemlerinin ahlaki değerleri içermesidir (Wren, 1998; Greenleaf, 1977; Conger ve Kanungo, 1998). Etik liderliğin sonuçlarını ele aldığımızda izleyiciler, rol model aldıkları için liderin etik davranışlarını içselleştirirler. Dahası izleyicileri etik davranışa yönelten lider, örgütte etik ikliminin oluşmasını sağlar. Dürüst ve şeffaf yönetim davranışları sayesinde izleyiciler, güven ortamında daha yüksek performans göstererek hedeflerine ulaşmaya çalışırlar. Etik liderlerin vadettikleriyle yaptıkları tutarlıdır. Bu da lider ile izleyici arasında güven oluşmasına olanak tanır. Ayrıca Howell ve Avolio'nun (1992) öne sürdüğü gibi liderin adalet anlayışı, verdiği kararlar, ödüller, izleyiciler tarafından örnek alınır. Bu özellikleriyle etik liderler, rol model olarak da olumlu sonuçlar yaratmaktadır.

Etik liderliğin, takipçinin iş tutumları ile pozitif ilişkide olması beklenmektedir. Çünkü etik lider, çalışanlar ve diğer insanlar için dürüsttür, güvenilir, ilgilidir, düşüncelidir, adildir ve ilkelerine uygun kararlar aldıkları için tutarlıdır. Etik

liderlik, takipçinin tatmini, motivasyonu, işe adanmışlık ve örgüte bağlılığı ile de pozitif ilişkilidir (Brown ve Trevino, 2006). Zhu ve diğerleri (2004), etik davranışlar sergileyen liderin, bireyin ihtiyaçlarını ve iş görenin haklarını dikkate alarak, adil davranarak aslında bir nevi dönüşümcü liderlik sergilediğini ve doğrudan iş görenin örgütsel bağlılığı üzerinde etkisi olduğunu öne sürmüştür.

Örgütsel Adalet Algısı

Çalışanlar genellikle örgütte kendilerine yönelik davranışların adil olup olmadığı ile ilgilenmektedirler (Williams vd., 2002). Bu bağlamda örgütsel adalet, kendilerine verilenler ve yapılan davranışlara dair algıyı ifade eder. Bireysel algı, işletmelerde kişiler arası etkileşimin bir sonucu olarak sosyal adalet kavramını yaratmıştır. Çünkü çalışan, adaleti de kendisi ile aynı işi yapan diğerlerinin elde ettikleri ve onlara karşı yönetici davranışlarını kendisinininkiyle kıyasladığında algılayacaktır. Örgütsel adalet, French (1964) tarafından personel yönetiminde adalet olarak ortaya atılmıştır. İlk kez Greenberg (1987) örgütsel adaleti, “kişilerin adalet algılamaları” olarak kullanmıştır (Fortin, 2008). Örgütsel Adalet Teorisi’ne göre örgütün kaynaklarının çalışanlara dağıtımının, dağıtım süreçlerinin ve yöneticilerinin kendilerine adil davranmadıklarını algıladıklarında, örgüte katkı sağlamayacaklarını öne sürmektedir (George ve Jones, 2008). Adams’ın (1965) Eşitlik Teorisi’ne göre bir çalışanın, işletmede sağladığı girdilerle karşılığında işten sağladığı çıktılar (ücret, prim, hoşgörü, övgü vb.) diğer çalışanların sağladığı girdi ve çıktılarla karşılaştırması sonucu eşitsizlik algılsa bu durum iş performansını düşürecektir.

Örgütsel adalet çalışmaları, 1960’lı yıllarda ücret ve ödül dağıtımını içeren (dağıtım adaleti) araştırmalar ile başlamıştır (Greenberg, 1987). Bu kavrama bağlı olarak gelişen örgütsel adalet algısı, örgütte ilişkilere bağlı kişisel ve örgütsel tüm çıktılarının -ceza ve ödüller dâhil- adil dağıtımını ifade eder (Cohen-Charash ve Spector, 2001). Örgütsel adalet, örgütün ekonomik değerlerinin örgüt içi paylaşımında adil olmanın yanı sıra örgütteki yönetimin, uygulanan strateji ve politikaların da adil ve tarafsız olmasıdır. Başka deyişle çalışan ve yöneticiler arasında karşılıklı ilişkilerin kurulması, geliştirilmesi ve kalıcılığın da çalışanlar arasında herhangi bir ayırım gözetmeden gerçekleştirilmesini ifade etmektedir (De Cremer, 2005). Etkileşimsel adalet ilk olarak 1978 yılında Thibaut ve Walker tarafından öne sürülerek örgütsel adalet literatüründe yerini almıştır. Etkileşimsel adalet çalışmalarından sonra ilişkisel adalet araştırmaları da yapılmıştır. İlerleyen zamanda araştırmalar sonucunda ilişkisel adaletin kişiler arası (interpersonal) ve bilgisel (informational) adalet olmak üzere iki boyuta ayrıldığı görülmüştür (Colquitt, 2001). Çalışanların örgütlerine karşı geliştirdikleri adalet algılarını tanımlayan örgütsel adalet kavra-

mı; dağıtım (distributional), işlemsel (procedural) ve etkileşimsel (interactional) olmak üzere üç farklı boyutta ele alınmaktadır (Colquitt vd., 2001; Mahony vd., 2010). Bu boyutlar kısaca şu şekilde tanımlanabilir:

Dağıtım (distributional) adalet, örgütsel adaletin ilk adımını oluşturmaktadır. Dağıtım (distributional) adalet; çalışanların, örgütte dağıtılan ödül, ücret, unvan, fırsat, hizmet, statü ve terfilerin çalışanlar arasındaki paylaşımı ve bu dağıtımın adilliklerine ilişkin algılarıdır (Greenberg, 1990). Örgütte çalışanların öz saygısı, işe bakışları, davranışları, grup arkadaşları ile ilişkileri, bireysel ve grup üretkenlikleri de örgütteki kazanımların dağıtımına bağlıdır. Örgütlerde yöneticilerin, kişisel çıkarları gözetmemek, ön yargılı olmamak, doğru bilgiye dayanmak ve dağıtım kararlarında doğru bilginin kullanılması gibi tutarlı davranışlarda bulunması gerekir (Jones, Scarpello ve Bergmann, 1999). Örgütsel kaynakların dağıtımında tutarlı, şeffaf ve adil bir sistem varsa çalışanların dağıtım (distributional) adalet algıları da artacaktır.

İşlemsel (procedural) adalet, ilk olarak 1978 yılında Thibaut ve Walker'ın çalışanların anlaşmazlıklarını çözme sürecindeki yasal süreçlere karşı gösterdikleri tepkilere ilişkin araştırmaları sonucunda ortaya çıkmıştır (Cohen-Charash ve Spector, 2001). Örgütlerde hangi problem çözme yönteminin kullanıldığı, çalışanlara yapılan ödeme planlarının ne şekilde yapıldığı gibi sorular, araştırmacıların örgütlerde işlemsel (procedural) adaleti tanımlamalarını sağlamıştır. İşlemsel (procedural) adalet, çalışanların kendi düşüncelerini ifade etmek istemeleri ve yönetimin aldığı kararlarda söz hakkı sahibi olmak isteyişlerinden ortaya çıkmıştır (Colquitt, 2001). Greenberg (1990), işlemsel (procedural) adalet; örgütlerde kararlar alınırken kullanılan politikaların ve süreçlerin çalışanlarca net ve adil olarak algılanma düzeyi olarak tanımlanmaktadır.

İşlemsel (procedural) adalet algısına etki eden faktörler; örgütteki karar alma sürecinde tarafsız olunması, karar alma yetkisine sahip yöneticilere duyulan güven, örgütte çalışanların birbirleriyle iyi niyetli, saygılı, yardımlaşmaya ve güvene dayalı ilişkilerle sahip olmalarıdır (Bos, 2001; Viswesvaran ve Ones, 2002). Çalışanların yöneticiye duydukları güven yüksekse adalet algıları da yüksek olacaktır.

Etkileşimsel (interactional) adalet boyutu, Bies ve Moag (1986) tarafından örgütsel işlemlerin uygulanmaları sırasında çalışanlara gösterilen tutum ve davranışların niteliği, başka bir deyişle örgütte çalışan kişiler arası ilişkilerin kalitesi olarak öne sürülmüştür (Lind, 2001). Greenberg (1993) etkileşimsel (interactional) adalet, kişiler arası adalet ve bilgisel (informational) adalet olmak üzere iki farklı sınıfa ayırmıştır. Kişiler arası adalet, dağıtım (distributional) adaletinin sosyal taraflarıdır. Etkileşimsel (interactional) adalet, örgütteki çalışanların birbirine ne kadar saygılı ve uygun davranışlar sergilediğini değerlendirir. Örgütteki dağıtımdan elde ettiği kazanımlardan endişe duyan kişiler için geçerlidir ve direkt olarak bu kazanımlara odaklanır. Özür di-

lemek, kişiler arası adalet algısını arttırmak için bir yöntemdir çünkü pişmanlığı ifade etme şeklidir. Özür dilemek, kişiler arası olumsuz hareketlerden (öfkelenmek vb.) kaynaklı zarar verici mesafelerin oluşmamasında yararlı olur. Bilgisel adalet, etkileşimsel adaletin sosyal öğeleridir. Örgütteki kazanımların oluşmasını sağlayan işlemlerin ne şekilde uygulandığı ile ilgili çalışanlara yapılan bilgilendirmeye ilişkin adalettir. Örneğin; çalışanlar, verdikleri tekliflerin reddedilmesi veya yapılan işin inkârı gibi olumsuz sonuçlarla karşılaştıklarında hiçbir gerekçe sunulmamasındansa süreci de gözeten mantıklı bir açıklama alırlarsa bu sonuçları adil olarak kabul etmektedirler.

Liderlik ve yöneticilik kavramları, işletme kaynaklarının dağıtımıyla doğrudan ilgilidir. Ücret, prim, ücretli veya ücretsiz izin, ödül, ikramiye, sosyal hak ve terfile-re kadar maddi veya manevi tüm örgütsel kaynakların dağıtımı, örgütsel adaletin alt boyutlarından dağıtımsal adalet ile ilgilidir. Dağıtım sürecindeki uygulamaların adil olup olmadığı, etkileşimsel adalet boyutu ve iletişime dair olan saygı, değer verme gibi konulardaki eşitlik ise etkileşimsel adalet boyutu ile ilgilidir. Kaynakların dağıtım gücüne, dağıtımdaki süreçleri yönetme yetkisine ve beşerî yetkinliğe sahip olan örgüt lideri aslında doğrudan örgütteki adalet sistemini kuran, düzenleyen ve devamını sağlayan kişi konumundadır.

Etik liderler aynı zamanda ahlaklı yöneticilerdir. Eşitlik, adalet, dürüstlük gibi evrensel etik değerleri benimser ve rol model olarak izleyicilerine de benimsetir. Bu bağlamda etik liderliğin örgütte adalet ortamı yaratması beklenir. Wells ve Walker (2016), çalışmaları sonucunda şeffaf davranan etik liderlerin, pozitif yönde örgütsel adalet algısı yarattığı görülmüştür. Xu, Loi ve Ngo (2014) çalışmalarına göre etik liderlik, çalışanın işlemsel, dağıtımsal ve etkileşimsel adalet ile pozitif yönde ilişkilidir.

Türkiye örneğinde etik liderlik ile sosyal adaletin algısı (Turhan ve Çelik, 2011), yöneticiye duyulan bilişsel güven (Arslantaş ve Dursun, 2008; Mete ve Demir, 2016), yöneticiye duyulan duygusal güven ve yöneticiye duyulan sadakat (Mete ve Demir, 2016) ve örgütsel güven (Teyfur, Beytekin ve Yalçınkaya, 2013) üzerinde pozitif ve anlamlı etkisinin olduğu bulunmuştur. Etik liderlik ile örgütsel adalet arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki söz konusudur (Uğurlu ve Üstüner, 2011; Acar, Kaya ve Şahin, 2012; Aykanat ve Yıldırım, 2012; Kuğun, Aktaş ve Güripek, 2013; Ayık, Gül ve İnce, 2014; Çıraklı, Uğurluoğlu, Şantaş ve Çelik, 2014; Yücel ve Savaş, 2014; İnak, 2016; Akatay, Yücekaya ve Kısacık, 2016; Büyükyılmaz ve Ay, 2017). Bu doğrultuda etik liderliğin örgütsel adaleti pozitif etkilediği şeklinde geliştirilen hipotez şu şekildedir:

H₁: Etik liderliğin, çalışanların örgütsel adalet algısına pozitif yönde bir etkisi vardır.

İletişim Tatmini

İletişim tatmini ilk kez Level (1959) tarafından sağlıklı bir örgüt içi iletişim var olduğunda, çalışanlarda oluşan tatmin duygusu olarak tek boyutta tanımlanmıştır. Redding (1978) ise bir çalışanın tüm iletişim çevresinde algıladığı tatmin düzeyi olarak ifade etmiştir. Çok boyutlu olarak ele alan Downs ve Hazen (1977), Downs (1990) iletişim tatminini; örgütteki iletişimin çeşitliliğine ilişkin, kişilerin tatmini olarak tanımlamışlardır. Örgütteki iletişimin çeşitliliği; örgüt bilgisini, kişisel geri bildirim, işle ilgili bilgileri, lider iletişimini, iletişim iklimini, yatay iletişimi, medya kalitesini, astların iletişimini, üst yönetimin iletişimini ve bölümler arası iletişimi içermektedir (Varona, 2002).

Downs ve Hazen (1977) iletişim tatmininin; iletişim iklimi, üstlerle iletişim, örgütsel bütünleşme, medya kalitesi, iş arkadaşlarıyla iletişim, kurumsal iletişim, astlarla iletişim ve bireysel geri bildirim ile tatmin olmak üzere sekiz boyutunu öne sürmüştür. Pincus (1986) 'üst yönetim iletişim tatmini' boyutunu eklemiş ve bu dokuz boyutu, ilişkisel, bilgisel ve bilgisel-ilişkisel olmak üzere üç ayrı grupta sınıflandırmıştır. Daha sonra Downs (1990) var olan dokuz boyuta 'bölümler arası iletişim' boyutunu da ilave ederek ölçeği on boyutlu olarak revize etmiştir. Bölümler arası iletişim boyutu, örgütteki bölümler arası iletişimi daha etkin hâle getirmek için gereklidir. Bu faktör; problem çözmeyi, ekip çalışmasını ve yöneticilerin birbiriyle iletişimini içermektedir. Tam tersi şekilde Varona (1996), tek boyut olarak iletişim tatmini düzeyinin ele alınmasının alt boyutlara indirgenerek analize tabi tutulmasından daha iyi sonuçlar verdiğini öne sürmüştür. Gray ve Laidlaw (2004), faktörlü yapısının daha etkin sonuçlar verdiğini doğrulayıcı faktör analizi ile ölçek geliştirme çalışmasıyla tespit etmiştir. Literatürde kabul gören ve araştırmada kullanılan sekiz alt boyut şu şekilde açıklanabilir (Downs ve Hazen, 1977; Clappitt ve Downs, 1993; Varona, 1996-2011; DeConnick vd., 2008):

İletişim iklimi (communication climate): Hem örgüt hem de çalışan açısından iletişimi yansıtan bu tatmin boyutu, örgütteki çalışanların motive edilmesini, örgüt hedeflerine ulaşmalarını sağlamak için teşvik edilmelerini ve algılanan iletişimin sağlıklı olmasını ifade etmektedir.

Üstlerle iletişim (supervisory communication): Bu faktör hem astlardan yukarı hem de üstlerden aşağıya doğru iletişimi kapsamaktadır. Yöneticinin çalışanı dinleme, konuştuğunda çalışana ilgi gösterme ve iş ile ilgili problemlerde çalışana yol gösterici çözümler önerme düzeyini ifade etmektedir.

Örgütsel bütünleşme (organizational integration): Bu boyut, çalışanların örgüt

ve buldukları iş çevresi ile ilgili aldıkları bilgilerden tatmin olup olmadıklarına dair soruları içermektedir. Burada ölçülmek istenen; çalışanların bölüm politikaları, planları ve işin gerektirdikleri hakkında bilgilendirilip bilgilendirilmedikleridir.

Medya kalitesi (media quality): Bu boyut, etkin biçimde kullanılan örgüt iletişim araçlarının çalışanlarca nasıl algılandığı ile ilişkilidir. Toplantıların iyi organize edilip edilmediği, yazılı yönergelerin iyi yazılıp yazılmadığı, örgüt yayınlarının çalışanlara yardımcı olup olmadığı ve örgütteki iletişim miktarının yeterli seviyede olup olmadığı ile belirlenir.

İş arkadaşlarıyla iletişim (co-workers communication): Bu faktör aynı zamanda yatay biçimsel olmayan iletişim olarak da adlandırılmaktadır. Çalışanlar aynı işi yaptıkları çalışma arkadaşlarıyla olan iletişimlerini, biçimsel olmayan iletişimin bir özelliği olarak düşünmektedirler. Bu boyut ile örgütte aktif olan dedikoduların düzeyi, serbest ve doğru yatay iletişim ve serbest ve doğru biçimsel olmayan iletişim düzeyleri ölçülmek istenmektedir.

Kurumsal bilgi (corporate information): Bu boyut, örgütün tüm fonksiyonları ile ilgili bilgileri içermektedir. Bu faktör ile örgütü etkileyen hükümet kararları, örgütteki değişiklikler, örgütün finansal durumu, örgüt politikaları ve örgüt hedefleri hakkında çalışanların bilgilendirilip bilgilendirilmediği ölçülmektedir.

Astlarla iletişim (subordinate communication): Bu faktör, astlar ile hem yukarı hem de aşağı yöndeki iletişime odaklanmaktadır. Bu boyutta, hangi astın aşağıya doğru iletişimden sorumlu olduğu, yukarıya doğru iletişimi başlatmaktan sorumlu hissedip hissetmedikleri ve hangi yöneticinin daha fazla iletişim kurduğunu hissettiği belirlenmeye çalışılır.

Kişisel geri bildirim (personal feedback): Bu boyut, örgütte çalışanların kendilerinin nasıl yargılandığını ve performanslarının örgüt yönetimi ve üstleri tarafından ne şekilde değerlendirildiğini öğrenme ihtiyacından kaynaklanmaktadır. Başka deyişle çalışanların, örgütteki çabalarının nasıl algılandığını ölçen boyuttur.

İletişim tatmini ile iş tatmini (Downs ve Hazen, 1977; Ehlers, 2003; Goris, 2007; Gülnar, 2007; Carrière ve Borque, 2009), verimlilik (Clampitt ve Downs, 1993) ve iş performansı (Cervený ve Villegas, 2004; Goris, 2007; Tsai, Chuang ve Hsieh, 2009) arasında pozitif yönlü ilişkili vardır. Ayrıca örgütsel vatandaşlık (Fournier, 2008), örgütsel bağlılık (Downs, Adrian, Potvin, Varona, Gribas ve Ticehurst, 1996; Varona, 1996; Hargie, Tourish ve Wilson, 2002), örgütsel kimlik (Nakra, 2006) gibi olumlu çıktılar ile pozitif yönlü ilişkilidir. İşten ayrılma niyeti (Tsai, Chuang ve Hsieh, 2009) ve çalışanın devamsızlığı (Cervený ve Villegas, 2004)

gibi olumsuz çıktılar ile de negatif yönlü ilişki tespit edilmiştir. Örgütsel iletişim tatmini, çalışanların iş ile ilgili süreçlerden çok yönlü şekilde haberdar olmalarını sağlayarak, bilgi ve geri bildirim ihtiyaçlarını sağlayarak motivasyonlarını da etkilemektedir (Myers, 2002; Park ve Rainey, 2012).

Etik liderlik tanımıda yer alan, 'amaçladığı sonuçlara ulaşmak için çift yönlü iletişim' kurma özelliği, etik liderlerin, takipçileri ile açıkça konuştuğu ve onları dinlediğini ifade etmektedir. Aynı zamanda etik lider, takipçilerine söz hakkı vererek, yönetsel veya kişiler arası süreçler hakkında bilgi sahibi olmalarını ve süreçlere katılmalarını sağlamaktadır (Brown vd., 2005). Lider-üye etkileşim kalitesi ile iletişim tatmini arasında da yüksek düzeyde anlamlı pozitif bir ilişki olduğu bulunmuştur (Mueller ve Lee, 2002; Ramos, 2003). Literatürde etik liderlik ile iletişim tatmini arasındaki ilişkiyi konu alan bir çalışmaya rastlanmamıştır. Etik liderliğin doğası gereği öngörülen sonuçlarından biri olan iletişim tatminini de olumlu yönde etkilediğini öne süren araştırma hipotezi şu şekildedir:

H₂: Etik liderlik, iletişim tatminini pozitif yönde etkilemektedir.

Chan ve Lai (2017) iletişim tatmininin, algılanan örgütsel adaletin üç boyutu (işlemsel adalet, dağıtımsal adalet ve etkileşimsel adalet) ile pozitif yönde ilişkili olduğunu bulmuştur. Yamaguchi'nin (2009) araştırmasına göre, örgütsel iletişim taktiklerinden akılcı iletişim, sert iletişim ve yumuşak iletişim, işlemsel adalet ile pozitif yönde ilişkilidir. Gopinath ve Becker (2000), yönetsel iletişimin, çalışanların işlemsel adalet algısını pozitif yönde etkilediğini tespit etmişlerdir. İletişim simetrik olduğunda başka deyişle çift yönlü iletişim de çalışanlar, kendilerine adil davranıldığını düşünmektedirler (Kim, 2005). Simetrik iletişimde izleyicilerin görüşlerinin dinlendiği ve geri bildirimlerin verildiği bir süreç ifade edilmektedir (Kim ve Rhee, 2011). Türkiye örneğinde ise örgütsel adalet ve iletişim tatmini arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki tespit edilmiştir (Demirkıran, Dikmetaş ve Yorulmaz, 2013). Ayrıca örgüt içi iletişim düzeyi ile dağıtımsal adalet algısı arasında doğrusal pozitif bir ilişki bulunurken işlemsel adalet algısı arasında bir ilişki saptanmamıştır (Doğan, 2002). Literatürdeki benzer çalışmalar (Gopinath ve Becker, 2000; Doğan, 2002; Kim, 2005; Demirkıran, Dikmetaş ve Yorulmaz, 2013; Chan ve Lai, 2017) doğrultusunda örgütsel adalet algısı ve iletişim tatmini arasında pozitif yönlü bir etki olduğunu öne süren araştırma hipotezi şu şekildedir:

H₃: İletişim tatmini, örgütsel adalet algısını pozitif yönde etkilemektedir.

Liderin davranışının çalışanın kendini açıklamada ve onları dinlemede çift yönlü iletişim ile rol model olma özelliğinin yanı sıra daha geniş kapsamlı bir iletişim

olması gerekliliği öngörülmektedir. İletişim tatmininin aracı etkisi, sürece dâhil olduğunda etik liderlik ile örgütsel adalet arasındaki ilişkinin ortadan kalkmasına ya da azalmasına neden olmaktadır. Çalışanın iletişim tatmini düzeyinin etik liderlik davranışı ile adalet algısı arasındaki ilişkideki aracı rolünü incelemek amacıyla öne sürülen hipotez şu şekildedir:

H₄: Etik liderlik ile örgütsel adalet algısı ilişkisinde iletişim tatmininin aracı rolü vardır.

Yöntem

Çalışmada, nicel araştırma yöntemleri kullanılmıştır. Veri toplamada anket yöntemi kullanılmıştır. Yüz yüze ve e-posta yoluyla ile toplam 250 anket toplanmış bunlardan 28 tanesi eksik cevaplar nedeniyle kapsam dışı tutulmuştur ve 222 anket veri analiz sürecinde kullanılmıştır. Veri analiz yönteminde SPSS22 ve AMOS20 paket programları kullanılmıştır. Bu başlıkta çalışmanın örnekleme, veri toplama aracı olan ölçeklere, araştırmaya dair geçerlilik ve güvenilirlik çalışmalarına ilişkin açıklamalara yer verilecektir.

Örneklem

Örgütsel adalet ve etik liderlik değişkenlerine dair verilerin sağlıklı toplanması için orta ve büyük ölçekli firmalarda çalışan beyaz yakalılardan kapalı zarf içerisinde anketler teslim edilmiş ve toplanmıştır. Ayrıca örnekleme yer alan çalışanların değerlendirdikleri yöneticilerinin en az üç astı olması ve çalışanların şirketlerinde en az bir yıl çalışması koşulları kontrol değişkeni olarak belirlenmiştir. Türkiye’de çeşitli sektörlerde orta ve büyük ölçekli örgütlerde ankete katılmaya gönüllü olan 222 çalışan, basit tesadüfi örneklem yoluyla seçilmiştir.

Araştırma örnekleminin 161’i (%72,5) kadın ve 61’i (%27,5) erkek, %36’sı (N=80) evli ve %64’ü (N=142) bekârdır. Çalışanların eğitim düzeyi %57,2’si üniversite (127 çalışan) ve % 42,3’ü yüksek lisans veya doktora (95 çalışan) mezunudur. Araştırmaya katılanların yaş ortalaması 30’dur (S.S.=5,569) ve ortalama çalışma yılı 4’tür (S.S.=3,65).

Ölçekler

Veri toplamada kullanılan anket formunun ilk bölümü; yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, çalışanların görevleri ve şirketteki kıdemlerini belirlemeye yönelik toplam 6 demografik sorudan oluşmaktadır. Anketin ikinci bölümünde, değişkenleri ölçmek için 71 soru yer almaktadır. Toplam 77 sorudan oluşan anketin değerlendirilmesinde, 1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Ne Katılıyo-

rum Ne de Katılmıyorum, 4: Katılıyorum ve 5: Kesinlikle Katılıyorum şeklinde 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır.

Etik liderlik davranışlarının ölçülmesi için Brown, Trevino ve Harrison (2005) tarafından geliştirilen Etik Liderlik Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek 10 soruluktur ve tek boyutludur. Etik Liderlik Ölçeği'nin cronbach alfa katsayısı (α) 0.891 bulunmuştur. Ölçeğin geçerliliği ve güvenilirliği birçok araştırmacı tarafından test edilmiştir. Ayrıca tek faktörlü yapısı, açıklayıcı faktör analiziyle doğrulanmıştır.

Çalışanların örgütsel adalet algıları, Niehoff ve Moorman (1996) tarafından geliştirilen Örgütsel Adalet Ölçeği ile ölçülmüştür. Ölçek 3 boyuttan ve 20 sorudan oluşmaktadır.

İletişim tatmininin ölçülmesi için ise Downs ve Hazen'in 1977 yılında oluşturduğu ve çeşitli araştırmacılar tarafından geliştirilen İletişim Tatmini Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek 8 boyut ve 40 sorudan oluşmaktadır.

Geçerlilik ve Güvenilirlik

Veri toplamada kullanılan ölçekler birçok araştırmacı tarafından kullanılmış, geçerlilik ve güvenilirliği sağlanmış ölçeklerdir. Ancak kapsam geçerliliği için akademisyenlerden ve çalışanlardan oluşturulan 10 kişilik bir ekip ile odak grup çalışması yapılarak ölçeğin İngilizceden Türkçeye-Türkçeden İngilizceye çevirisi kontrol edilmiş ve ölçekte yer alan tüm ifadelerin anlaşılabilirliğine bakılmıştır. Cronbach alfa katsayıları (α) hesaplanmış ve Tablo 1'de detaylandırıldığı üzere tüm ölçeklerin katsayılarının 0,88'den yüksek olduğu görülmüştür. Bu bağlamda ölçeklerin geçerli ve güvenilir olduğu sonucuna varılmıştır.

Örgütsel adalet algısı ve iletişim tatmini ölçeklerinin yapı geçerliliğini sağlayıp sağlamadığını kontrol etmek için açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri yapılmıştır.

Analiz sonucunda, örgütsel adalet algısının literatürde kabul gören 3 faktörlü yapısı sağlanmıştır. Açıklayıcı faktör analizinde Varimax yöntemi kullanılmıştır. 20. soru iki faktörden birbirine yakın değer aldığı için silinmiştir. Doğrulayıcı faktör analiziyle de 3 faktörlü yapısı doğrulanmıştır ($X^2/SS=3,52$; $RMSEA= ,85$; $NFI= ,96$; $CFI= ,97$; $GFI= ,87$). Örgütsel adalet algısının faktörleri, faktör yükleri, faktörlerin toplam varyansı açıklama yüzdeleri ve faktörlerin cronbach alpha katsayıları Tablo 1'de görüldüğü gibidir. Faktörler toplam varyansın %72,431'ini açıklamaktadır.

Tablo 1.

Örgütsel Adalet Algısı Faktör Analizi Sonuçları

İfadeler	Faktörler		
	Etkileşimsel	İşlemsel	Dağıtımsal
İşim ile ilgili kararlar alındığında, yöneticim benim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır.	0,861		
İşim ile ilgili kararlar alındığında, yöneticim benimle gerçekçi bir tavırla ilgilenir.	0,816		
İşim ile ilgili kararlar alındığında, yöneticim işle ilgili haklarım için endişelenir.	0,755		
İşimle ilgili kararlar alındığında, yöneticim bana iyi niyetli ve düşünceli davranır.	0,732		
İşim ile ilgili kararlar alınırken, yöneticim bana mantıklı gelen açıklamalar sunar.	0,721		
Yöneticim, işim ile ilgili alınan kararlar için uygun gerekçeleri bana sunar.	0,703		
İşim ile ilgili endişelendirici kararlar alındığında, yöneticim bu kararların etkilerini benim ile tartışır.	0,697		
İşimle ilgili kararlar alındığında, yöneticim bana saygılı ve onurlu davranır.	0,623		
Yöneticim, iş kararları alınmadan önce, her çalışanın endişelerini dikkate alır.		0,776	
Yöneticim, çalışanlar tarafından istendiğinde, kararlarına açıklık getirir ve ek bilgi sağlar.		0,755	
Yöneticim iş kararlarını almak için, doğru ve eksiksiz bilgileri toplar.		0,709	
Tüm iş kararları, etkilenen bütün çalışanlara tutarlı olarak uygulanır.		0,701	
İş kararları, yöneticim tarafından önyargısız bir tutum ile alınır.		0,607	
Çalışanlar, yöneticileri tarafından alınmış kararlara itirazda bulunabilir veya karşı gelebilir.		0,573	
İş yükümü oldukça adil olarak değerlendiririm.			0,832
İş sorumluluklarımın adil olduğunu hissederim.			0,818
Ücret düzeyimin adil olduğunu düşünürüm.			0,75
İş yerimdeki çalışma programım adildir.			0,728
Genelde, işyerimden aldığım ödüller oldukça adildir.			0,704
Toplam varyans açıklama %	28,557	23,065	20,809
Cronbach alpha katsayıları	0,952	0,906	0,887

Downs ve Hazen'in (1977) iletişim tatmini ölçeği 8 boyutludur. Ölçek birçok araştırma tarafından geçerlilik ve güvenilirlik açısından test edilmiştir ancak yapısal geçerliliğini kontrol etmek için açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Analizde ölçeğin 35. ve 40. soruları iki boyutta birden değer aldığı için silinmiştir. Ayrıca 8 boyutlu yapısından sadece 7 tanesi doğrulanmıştır. 7 boyutlu yapısıyla ortalama varyansın %66,79'unu açıklamaktadır. İletişim tatmini değişkeninin faktörleri, faktör yükleri, faktörlerin toplam varyansı açıklama yüzdeleri ve faktörlerin cronbach alpha katsayıları Tablo 2'de görüldüğü gibidir.

Tablo 2

İletişim Tatmini Değişkeni Faktör Analizi Sonuçları

İfadeler	Faktörler						
	Kurumsal Bilgi	İş Arkadaşları İle İletişim	İletişim İklimi	Bütünleşme	Medya Kalitesi	Üstlerle İletişim Tatmini	Kişisel Geri Bildirim
İT18	,725						
İT16	,705						
İT17	,687						
İT15	,662						
İT8	,538						
İT26		,752					
İT10		,691					
İT27		,677					
İT28		,674					
İT29		,654					
İT19		,472					
İT41		,454					
İT22		,449					
İT31			,709				
İT34			,706				
İT25			,563				
İT24			,555				
İT21			,546				

İT23	,445						
İT3		,661					
İT1		,600					
İT4		,577					
İT6		,548					
İT30		,535					
İT2		,467					
İT36		,406					
İT38			,743				
İT39			,676				
İT37			,594				
İT32			,556				
İT33			,536				
İT9				,756			
İT11				,556			
İT20				,525			
İT12				,424			
İT13						,614	
İT5						,572	
İT7						,475	
İT14						,454	
Toplam varyansı açıklama %	12,329	12,256	10,546	8,972	8,674	7,258	6,728
Cronbach alpha katsayıları	0,890	0,915	0,853	0,863	0,792	0,754	0,792

Doğrulayıcı faktör analiziyle 7 faktörlü yapısı doğrulanmıştır ($X^2/SS=2,59$; $RMSEA= ,85$; $NFI= ,98$; $CFI= ,98$; $GFI= ,89$). Ayrıca tüm değişkenlerin içsel tutarlılığını test etmek için kullanılan cronbach alfa katsayılarının $0,75$ 'in üzerinde olduğu görülmektedir. Yapılan analizler sonucunda araştırmada kullanılan tüm ölçeklerin geçerli ve güvenilir olduğu sonucuna varılmıştır.

Bulgular

Araştırma değişkenlerinin ortalama ve standart sapma değerleri ile pearson korelasyon değerleri Tablo 3'de görüldüğü gibidir:

Tablo 3

Araştırmanın Değişkenlerine Ait Ortalama, Standart Sapma, Korelasyon Değerleri

	Ort	SS	1	A1	A2	A3	İT1	İT2	İT3	İT4	İT5	İT6
1. Etik Liderlik	3,35	0,74	1									
A1 Etkileşimsel Adalet	3,26	0,96	,657**	1								
A2 İşlemsel Adalet	3,13	0,92	,657**	,608**	1							
A3 Dağıtımsal Adalet	3,05	0,95	,610**	,600**	,527**	1						
İT1 Kurumsal Bilgi	3,14	0,84	,654**	,470**	,304**	,397**	1					
İT2 İş Arkadaşlarıyla İletişim	3,34	0,86	,687**	,672**	,543**	,261**	,616**	1				
İT3 İletişim İklimi	3,01	0,8	,630**	,471**	,308**	,344**	,650**	,691**	1			
İT4 Bütünleşme	3,15	0,83	,649**	,452**	,341**	,359**	,609**	,719**	,742**	1		
İT5 Medya Kalitesi	2,76	0,56	,575**	,466**	,296**	,248**	,595**	,656**	,581**	,589**	1	
İT6 Üstlerle İletişim	3,37	0,8	,630**	,349**	,211**	,349**	,643**	,607**	,688**	,599**	,563**	1
İT7 Kişisel Geri Bildirim	3,27	0,88	,646**	,430**	,321**	,401**	,666**	,589**	,633**	0,639	,631**	,627**

* ,05 düzeyinde anlamlı, ** ,01 düzeyinde anlamlı

Tabloda görüldüğü üzere tüm değişkenler ve faktörler arasında orta düzeyde anlamlı ve pozitif ilişki bulunmaktadır. Hipotezleri test etmek için yapılan regresyon analiz sonuçları Tablo 4 ve 5'te görülmektedir.

İlk olarak etik liderliğin, çalışanların örgütsel adalet algısı üzerindeki etkisini öneren H1 hipotezi test edilmiştir. Birinci aşamada regresyona dâhil edilen kontrol değişkenlerinin hiçbirinin örgütsel adalet algısına anlamlı etkisi bulunamamıştır. Adalet algısının alt boyutlarına bağlı olarak etkileşimsel adalet faktörüne etkisi H1a, işlemsel adalet faktörüne etkisi H1b, dağıtımsal adalet faktörüne etkisi H1c olarak adlandırılmıştır. Çoklu doğrusallık sorunu için VIF ve Tolerans değerleri kontrol edilmiştir. VIF değerleri 1'den küçük ve Tolerans değerleri 10'un altındadır. Bu bağlamda değişkenler arası çoklu doğrusallık sorunu bulunmamaktadır.

Tablo 4'te etik liderliğin örgütsel adalet algısına etkisini öne süren H1a, H1b ve H1c hipotezlerinin kabul edildiği görülmektedir ($p < 0,05$, Sig.=0,00). Etik liderliğin örgütsel adalet algısının alt boyutları olan etkileşimsel, işlemsel ve dağıtımsal adalet üzerinde birbirine yakın ve orta düzeyde pozitif etkisi vardır.

Tablo 4

Etik liderlik ile Örgütsel Adalet Algısı Regresyon Analizi Sonuçları

	Etkileşimsel Adalet	İşlemsel Adalet	Dağıtımsal Adalet
Model	1	2	3
<i>Kontrol Değişkenleri</i>			
Kontrol Değişkenleri	,023	,045	-,040
Cinsiyet	-,041	,002	-,043
Yaş	-,094	-,053	-,17
Eğitim Durumu	,047	,50	,09
Kıdem	,186	,157	,095
<i>Hipotez Değişkenleri</i>			
Etik Liderlik (β)	,415	,412	,437
F Değişimi	41,570	40,912	47,235

Etik liderliğin iletişim tatmini üzerinde etkisi olduğunu öne süren H_2 hipotezini test etmek için yapılan regresyon analizinde ($\alpha=0,05$, Sig. = 0,00) ilk olarak kontrol değişkenleri eklenen modelin açıklama düzeyleri ve β katsayıları Tablo 5'de görüldüğü gibidir.

Tablo 5

Etik Liderlik ile İletişim Tatmininin Regresyon Analizi Sonuçları

	Kurumsal Bilgi	İş Arkadaşları ile İletişim	İletişim İklimi	Bütünleşme	Medya Kalitesi	Üstlerle İletişim	Kişisel Geri Bildirim
Model	1	2	3	4	5	6	7
<i>Kontrol Değişkenleri</i>							
Kontrol Değişkenleri	,042	,021	,009	-,029	,006	-,002	,032
Cinsiyet	-0,233*	,088	-,011	,003	-,130	-,104	-,129
Yaş	,005	,005	,012	-,010	-,001	,003	,004
Eğitim Durumu	-,019	,008	,098	,000	,001	,066	-,095
Kıdem	,001	,001	,001	,000	,000	,000	-,001
<i>Hipotez Değişkenleri</i>							
Etik Liderlik (Düz _R 2)	,462	,572	,398	,369	,312	,470	,386
F Değişimi	125,284	223,994	114,916	97,730	11,046	126,669	99,420

Kurumsal bilgi değişkeninde sadece cinsiyetin anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği görülmektedir. Diğer boyutlarla kontrol değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Tabloda detayları görüldüğü üzere etik liderliğin faktör analizinde oluşan iletişim tatmininin 7 boyutlu yapısı üzerinde istatistiki olarak orta ve yüksek düzeyde anlamlı etkisi vardır.

Örgütsel adalet algısının iletişim tatminine etkisini ele alan H3 hipotezi için Kurumsal Bilgi, İş Arkadaşlarıyla İletişim, İletişim İklimi, Medya Kalitesi, Bütünleşme, Üstlerle İletişim ve Kişisel Geri Bildirim faktörlerinin etkileşimsel, işlemsel ve dağıtımsal adalet faktörleri üzerindeki etkisi (5x3) 15 alt hipotezle test edilmiştir. Bu analizde öncekine benzer şekilde ilk olarak kontrol değişkenleri (yaş, cinsiyet, eğitim durumu ve kıdem) modele eklenmiştir. İkinci adımda, iletişim tatmini alt boyutları regresyon analizine eklenmiştir. Demografik değişkenlerin adalet boyutlarını açıklama gücü düşükken (Düz. R²=0,016) iletişim tatmini değişkenleri eklendiğinde modelin açıklama gücü (Düz. R²=0,497) yükselmiştir. Tablo 6'da iletişim tatmininin, örgütsel adalet algısına etkisini ölçmeye yönelik yapılan regresyon analizi sonuçları (p<0,05, Sig.=0,00) görülmektedir:

Tablo 6

İletişim Tatmininin Örgütsel Adalet Algısı Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

	Etkileşimsel Adalet	İşlemsel Adalet	Dağıtımsal Adalet
Model	1	2	3
<i>Kontrol Değişkenleri</i>			
Kontrol Değişkenleri	-0,074	0,783	0,041
Cinsiyet	-0,032	-0,112	-0,046
Yaş	0,03	-0,006	0,093
Eğitim Durumu	0,015	-0,01	-0,092
Kıdem	-,001	0,25	0,5
<i>Hipotez Değişkenleri</i>			
İş Arkadaşlarıyla İletişim	,877	,750	,386
Üstlerle İletişim	,233	,255	
Bütünleşme	-	,186	-
Kişisel Geri Bildirim	-	,135	,339
F Değişimi	90,283	55,665	24,312

Tablodaki verilen ikinci modele dair β verilerdir ve iletişim tatmini boyutlarından sadece istatistiki anlamlı olan iş arkadaşlarıyla, üstlerle iletişim, bütünleşme ve kişisel geri bildirim faktörleri tabloya eklenmiştir. Bağımsız değişkenler arasında çoklu bağlantı söz konusu değildir. Tüm adalet boyutlarını etkileyen iş arkadaşları ile iletişim boyutu olduğu görülmektedir. Bu iletişim boyutunun etkileşimsel ($\beta = 0,877$, $p < 0,01$) ve işlemsel adaletle ($\beta = 0,750$, $p < 0,01$) yüksek düzeyde ancak dağıtımsal adaletle ($\beta = 0,386$, $p < 0,01$) düşük düzeyde etkisi olduğu görülmektedir. İşlemsel adalet boyutuna bütünleşme ($\beta = 0,186$, $p < 0,01$) ve kişisel geri bildirim ($\beta = 0,135$, $p < 0,01$) düşük düzeyde etki göstermektedir. Kişisel geri bildirim iletişimi dağıtımsal adalet algısını da orta düzeyde ($\beta = 0,339$, $p < 0,01$) açıklamaktadır. İletişim tatminin örgütsel adalet üzerinde etkisi olduğunu öne süren hipotezin alt hipotezlerinden bazıları kabul edilmiştir, bu nedenle H3 hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

İletişim tatminin aracı rolü olup olmadığına (H4) ilişkin süreç Baron ve Kenny (1986) tarafından öne sürülen aşamalarda test edilmiştir. Buna göre: i) Etik liderliğin (bağımsız değişken) örgütsel adalet algısı (bağımlı değişken) üzerinde etkisi (H1) olmalıdır, ii) etik liderliğin (bağımsız değişken) iletişim tatmini (aracı değişken) üzerinde etkisi (H2) olmalıdır, iii) iletişim tatmini (aracı değişken) regresyon analizine dâhil edildiğinde etik liderlik ile adalet algısı arasında anlamsız ilişki olursa tam aracılık etkisi, ilişkide azalma meydana gelirse kısmi aracı etki oluşmaktadır.

Örgütsel adalet algısının etik liderlik ile iletişim tatmini arasındaki ilişkideki aracılık rolü test etmek için yapılan analiz sonuçları Tablo 7'de görüldüğü gibidir ($\alpha = 0,05$, Sig. = 0,00).

Tablo 7

İletişim Tatminin Aracı Rolüne İlişkin Analiz Sonuçları

Model	1		2		3	
	Etkileşimsel Adalet Algısı		İşlemsel Adalet Algısı		Dağıtımsal Adalet Algısı	
	Düz. R2	β	Düz. R2	β	Düz. R2	β
1. Aşama: Kontrol Değişkenleri	,018		,016		,060	
Cinsiyet		,054		-,116		-,096
Yaş		,008		-,004		,020
Eğitim Durumu		,018		-,056		-,253*
Kıdem		-,002		-,001		-,001

2. Aşama: Bağımsız Değişken	,311	,511**	,418
Etik Liderlik		,679**	,747**
3. Aşama: Bağımsız ve Aracı Değişken	,500	,731**	,552
Etik Liderlik		,212	,273**
Kurumsal Bilgi		-,043	-,023
İş Arkadaşlarıyla İletişim		,743**	,623**
İletişim İklimi		-,047	,011
Bütünleşme		,034	,222**
Medya Kalitesi		,107	-,139
Üstlerle İletişim		,102*	,234*
Kişisel geri bildirim		-,126	,121

*,05 düzeyinde anlamlı, **,01 düzeyinde anlamlı

Etik liderliğin örgütsel adalet üzerindeki etkisi, aracı değişkenin analize dâhil olduğu 3. aşamada ortadan kalkmıştır. Bu durumda tam aracılık rolü olduğu görülmektedir. Etik liderliğin işlemsel ve etkileşimsel adalet algısı boyutlarının üzerindeki etkisinde iletişim tatmini boyutlarından yalnızca iş arkadaşlarıyla iletişim ve üstlerle iletişim faktörlerinin tam aracılık etkisi olduğu görülmektedir.

İletişim tatminin etik liderlik ile işlemsel adalet algısı ilişkisine kısmi aracı olduğu tabloda görülmektedir. İletişim tatmini değişkeni analize eklendiğinde etik iklimin etkileşimsel adalet algısı üzerindeki açıklayıcılığı devam etmekte ancak ciddi şekilde düşmektedir ($\beta = ,747$ 'den $\beta = ,273$; $p < 0,01$). Bu durum kısmi aracılık etkisinin olabileceğini işaret etmektedir. Kısmi aracılık etkisi iş arkadaşlarıyla iletişim, üstlerle iletişim tatmini ve örgütsel bütünleşme faktörleri için söz konusudur.

İletişim tatmini değişkeni analize eklendiğinde, etik iklimin dağıtımsal adalet algısı üzerindeki etkisi tamamen ortadan kalkmaktadır. Bu durumda iletişim tatmininin etik liderlik ile dağıtımsal adalet algısı ilişkisinde iş arkadaşlarıyla iletişim ve kişisel geri bildirim boyutları üzerinde tam aracılık rolü bulunmaktadır.

Etik liderlik ile örgütsel adalet ilişkisinde, iletişim tatmini alt boyutlarının aracı etkisinin anlamlılığını test etmek için Sobel (1982) testi yapılmıştır. Sobel test değerleri, ilgili değişkenler arası düzenlenmemiş regresyon katsayılarını ve bunlara ait standart hata değerlerini kullanarak çevrim içi bir analiz programı yardımıyla

hesaplanmıştır. Analize göre Sobel, Aroian ve Goodman test değerleri Tablo 8'de görüldüğü gibi anlamlı sonuçlar vermiştir ($p < ,001$).

Tablo 8

İletişim Tatminin Aracı Rolüne İlişkin Sobel Testi Sonuçları

			Test değeri	Std. Hata	p değeri
Etik liderlik --> İş arkadaşlarıyla iletişim tatmini --> Etkileşimsel adalet					
a	,875	Sobel	9.694	,067	0,00
b	,743	Aroian	9.682	,067	0,00
Sa	,059	Goodman	9.707	,067	0,00
Sb	,058				
Etik liderlik --> Üstlerle iletişim tatmini --> Etkileşimsel adalet					
a	,615	Sobel	6.218	,041	0,00
b	,419	Aroian	6.201	,041	0,00
Sa	,055	Goodman	6.236	,041	0,00
Sb	,056				
Etik liderlik --> Kişisel geri bildirim --> Dağıtımsal adalet					
a	,753	Sobel	7.079	,067	0,00
b	,629	Aroian	7.061	,067	0,00
Sa	,075	Goodman	7.097	,067	0,00
Sb	,063				
Etik liderlik --> İş arkadaşlarıyla iletişim tatmini --> Dağıtımsal adalet					
a	,875	Sobel	9.268	,69	0,00
b	,736	Aroian	9.254	,69	0,00
Sa	,059	Goodman	9.280	,69	0,00
Sb	,062				
Etik liderlik --> İş arkadaşlarıyla iletişim tatmini --> İşlemsel adalet					
a	,875	Sobel	7.886	,66	0,00
b	,596	Aroian	7.874	,66	0,00
Sa	,059	Goodman	7.899	,66	0,00
Sb	,064				
Etik liderlik --> Üstlerle iletişim tatmini --> İşlemsel adalet					
a	,615	Sobel	4.140	,053	0,00
b	,361	Aroian	4.125	,053	0,00
Sa	,055	Goodman	4.154	,053	0,00
Sb	,081				
Etik liderlik --> Bütünleşme--> İşlemsel adalet					
a	,700	Sobel	5.192	,063	0,00
b	,452	Aroian	5.173	,061	0,00
Sa	,071	Goodman	5.211	,060	0,00
Sb	,074				

Analiz sonucunda H4 alt hipotezlerinden etik liderlik ile etkileşimsel adalet arasında iş arkadaşlarıyla ($z=9.694$ (,067), $p<,001$), üstlerle iletişim ($z=6.218$ (,041), $p<,001$); dağıtımsal adalet arasında iş arkadaşlarıyla ($z=9.268$ (,067), $p<,001$), kişisel geri bildirim ($z=7.079$ (,067), $p<,001$) ve işlemsel adalet arasında iş arkadaşlarıyla ($z=7.886$ (,066) , $p<,001$), üstlerle iletişim ($z=4,140$ (,0553), $p<,001$) ve bütünleşme ($z=5.192$ (,063), $p<,001$) boyutlarının aracı etkisi tespit edilmiştir. Ayrıca iş arkadaşlarıyla iletişim tatmininin aracı etkisi her bir adalet boyutu için söz konusu olduğu Tablo 8'de görülmektedir.

Sonuç ve Tartışma

Çalışmada etik liderliğin örgütsel adalet algısını etkileyip etkilemediği ve bu ilişkide iletişim tatmininin rolü Türkiye'de 222 beyaz yakalı çalışan üzerinde araştırılmıştır. Etik lider; adil, eşit, tutarlı, dürüsttür ve izleyicilerini de etik kodlarına uygun davranmaya teşvik etmektedir. Bu özellikleri örgütsel adalet algısını da yükseltecektir. Ayrıca etik liderin çift yönlü ve etkin bir iletişim anlayışı vardır. Örgütsel iletişim uygulamaları, iletişim tatmininin öncüleridir. İletişim kaynakları, çalışanların örgütteki bilgi ihtiyacını karşılayacak düzeyde ise çalışanlar, iletişimden tatmin olduklarını düşüneceklerdir (Chan ve Lai, 2017). Literatürde değinildiği üzere iletişimden tatmin olan çalışanlar; verimlilik, örgütsel bağlılık gibi örgütsel verimlilik göstergeleriyle ilişkilidir. İş yerinde çalışanlar, iletişim düzeyinden tatminlerse yüksek performans göstermeye eğilimli olurlar (Bolino ve Turnley, 2003). Çünkü çalışanların örgütsel algılarının tutum ve davranışa dolayısıyla da bireysel performansına dönüşeceği, bireysel performanslarının da örgütü etkileyeceği varsayılmaktadır.

Etik liderliğin örgütsel adalet algısı üzerinde etkisi olduğunu öne süren H1 kabul edilmiştir. Literatüre benzer şekilde (Xu, Loi ve Ngo, 2014; Wells ve Walker, 2016) etik liderlik, adalet algısının üç boyutunu da pozitif olarak etkilemektedir. Benzer araştırmalara bakıldığında, etik liderlik ve örgütsel adalet arasında pozitif bir ilişkinin bulunduğu görülmektedir (Uğurlu ve Üstüner, 2011; Acar, Kaya ve Şahin, 2012; Aykanat ve Yıldırım, 2012; Kuğun, Aktaş ve Güripek, 2013; Ayık, Gül ve İnce, 2014; Bahçeci, 2014; Çıraklı, Uğurluoğlu, Şantaş ve Çelik, 2014; Xu, Loi ve Ngo, 2014; Yücel ve Savaş, 2014; İnak, 2016; Akatay, Yücekaya ve Kısacık, 2016; Wells ve Walker, 2016; Büyükyılmaz ve Ay, 2017). Yapılan çalışmalar doğrultusunda, yöneticilerin gösterdiği etik liderlik davranışlarının, işletmede örgütsel adaletin sağlanmasında etkili olduğu görülmektedir. Örgütlerde etik davranışı içeren bir örgüt kültürü yaratmak ve sürdürmek, örgütte çalışanlara rol model olmak,

yöneticilerin dikkat etmesi gereken konulardır. Etik liderlik algısının gelişmesi için yöneticiler, çalışanları ile etik standartlar ve ahlaki değerler çerçevesinde ilişki kurmalı, onlara dürüst davranmalıdırlar. İşletmelerde etik farkındalığın oluşturulması adına etik komiteler kurulabilir. Yöneticilerin etik liderlik anlayışlarının gelişmesi için işletmelerde çağdaş liderlik anlayışlarını içeren eğitimler verilmesi sağlanabilir. Yöneticilere bu kavramlara ilişkin uygulamaya yönelik bilgiler verilmelidir. Etik liderler, çalışanlar tarafından adil olarak algılanacağından, çalışanların örgüte bağlılığı, kararlara katılımı ve etik liderlik davranışı göstermelerine neden olmaktadır. Liderlerin çalışanlarını var olan sorunların çözümlerine dâhil etmeleri ve örgüt amacına katkı sağlamaları için onları teşvik etmeleri gerekmektedir.

Literatürde etik liderlik ve iletişim tatmini arasında bir ilişki olup olmadığını içeren hiçbir çalışmaya rastlanılmamış olmakla birlikte araştırmada pozitif yönlü etki olduğunu öne sürülen H2 kabul edilmiştir. Etik liderliğin özellikle tüm iletişim tatmini alt boyutlarında orta düzeyde pozitif yönde açıklayıcılığı olduğu görülmektedir.

Araştırmanın iletişim tatmini ile örgütsel adalet algısı arasında da literatüre benzer şekilde pozitif yönde bir etki bulunmuş (Gopinath ve Becker, 2000; Doğan, 2002; Kim, 2005; Yamaguchi, 2009; Demirkıran, Dikmetaş ve Yorulmaz, 2013; Chan ve Lai, 2017) ve H3 hipotezi kabul edilmiştir. Örgüt politikaları ve yönetiminin, adillik algısının olumlu olabilmesi için örgüt içi iletişim ve örgütteki bilgi akışının geliştirilmesi gerekmektedir. Örgütteki bu iletişim sağlanmaz ise örgütteki dedikodu artabilir ve çalışanlar, yanlış davranış ve tutum sergileyebilirler. İşletmelerin adil olması ve örgüt iletişiminin açık ve net şekilde sürdürülmesi için düzenlemeler yapılmalıdır. Bu düzenlemeler, çalışanların iletişim tatminini arttıracak, yanlış anlaşılmaları yok edecek ve örgüt adaleti algısının daha pozitif olmasını sağlayacaktır. İşletmedeki adillik güvenirliliği açısından; performans değerlendirme sistemi kurulmalı, işletmede çalışanlar arası ayırım yapılmalı, pozisyon ve kıdeme uygun bir maaş sistemi kurulmalıdır. Ödüller ve cezalar şeffaf ve adil olarak dağıtılmalıdır. İşletmedeki bu tip uygulamalar, örgütsel iletişimi de geliştirip, çalışanın işletmedeki iletişimden tatmin olmasına katkı sağlayacaktır.

İletişim tatminin etik liderlik ile örgütsel adalet algısı arasındaki aracı rolünü test etmek için Baron ve Kenny'nin (1986) üç aşamalı koşulu sağlanmış ve aracılık etkisine bakılmıştır. Daha sonra Sobel (1982) testi ile aracılık etkilerinin anlamlılığı test edilmiştir. İş arkadaşlarıyla iletişim kalitesi düşük olduğunda, etik liderliğin etkileşimsel ve dağıtımsal adalet boyutları üzerindeki etkisi ortadan kalkmaktadır. Bu tatmin boyutu söz konusu ilişkiye tam aracılık etmektedir. Etik liderliğin işlem-

sel adalet üzerindeki etkisini ortadan kaldırmamakta ama oldukça düşürmektedir. Bu bağlamda kısmi aracılık etkisi görülmektedir. Çalışanlar iş arkadaşlarıyla etkin iletişim kurabildiklerinde adalete dair işletme uygulamalarını bildiklerinden şirketi daha adil olarak algılamaktadırlar. Ancak iş arkadaşlarıyla iletişimden tatmin olmadığı durumlarda etik bir liderin yarattığı dağıtımsal ve etkileşimsel adalet algısı ortadan kalkmaktadır. Üstlerle iletişimin etik liderliğin etkileşimsel adalet algısı üzerinde tam, işlemsel adalet algısı üzerindeki etkisinde kısmi aracılık etkisi söz konusudur. Üstlerle iletişimde tatmini olan çalışanlar, etkileşimsel adalet algılarının da yüksek olacağı söylenebilir.

Etik liderlik davranışının, örgütsel adalet algısına olumlu etkisi olması beklenirken arada iyi bir iletişim olmaması, bu olumlu etkiyi olumsuzla çevirmektedir. Örgütlerde süreçlerin adaletli algılanmasının koşulu, iş arkadaşlarıyla, üstleriyle iletişimlerinden, örgütsel bütünleşme ve kişisel geri bildirim iletişiminden tatmin olmalarından etkilenmektedir.

Araştırmanın bazı kısıtları bulunmaktadır. Bunlardan ilki, anket yönteminden kaynaklanan cevaplama hataları her araştırmada kabul edilen düzeydedir. Örneklem sayısının sınırlı olması, araştırmanın önemli limitlerinden biridir.

Araştırma sonuçları açısından yazına en önemli katkısı, iletişim tatmininin, etik liderliğin örgütsel adalet algısı ilişkisindeki rolünün ilk defa incelenmiş olmasıdır. Etik liderin tutumları gereği çalışanlarda adil bir çalışma ortamı algısı yarattığı öngörülürken iş arkadaşlarıyla, üstleriyle iletişimlerinden tatmin olmayan örgütsel bütünleşme ve kişisel geri bildirim iletişiminden tatmin olmayan çalışanlar için bu etki söz konusu değildir. Bu nedenle örgütteki iletişim düzeyinden tatmin olan çalışanlar, liderin örgütte daha adil bir ortam yarattığını düşünmektedirler. Eğer çalışan örgüt, bölüm politikaları ve süreçleri ile ilgili yeteri kadar bilgiye sahipse etik liderin yarattığı örgütsel adalet algısı daha da güçlenmektedir. Etik bir liderin dahi iletişim tatminsizliği durumunda adil bir ortam algısı yaratamadığı görülmektedir. Özellikle tüm adalet alt boyutları üzerinde orta düzeyde anlamlı etkisi olduğu bulunan iş arkadaşlarıyla iletişim tatmininin geliştirilmesi, örgütteki sorunların azalmasına da katkı sağlayacaktır. Bu tatmin düzeyi, biçimsel olmayan grup oluşumunu desteklemek ile mümkün olabileceği gibi çalışanların ofis dışında birlikte zaman geçirmelerini sağlayacak aktiviteler şeklinde de olabilir. Hem iş arkadaşlarıyla hem de üstlerle iletişim tatmini sağlayabilmek için örgütte iletişim süreçlerini ve politikalarını gözden geçirmek gerekebilir.

Ethical Leadership and Organizational Justice: The Mediating Effect of Communication Satisfaction

Müge Leyla Yıldız

The strategic importance of ethical practices and ethical decisions in business has increased (Hosmer, 1994; Robertson, 2008; Fontrodona, 2018). Some ethical scandals and corporate governance practices have also highlighted the ethical behavior of executives, especially senior executives within business. According to social learning theory (Bandura, 1925), employees model the leader's behaviors. As long as the leader acts ethically and directs employees to act ethically, employees adopt ethical codes not only behaviorally but also at cognitively. Based on social learning theory, leaders in business are the most important element in adopting ethical codes (Brown, Trevino, & Harrison, 2015).

Because of their nature, individuals compare themselves to others people and other employees in the company in terms of various issues such as behaviors, practices, social opportunities, and so on. According to the expectation theory from motivation theories, employees compare their earnings with those of their colleagues and of employees in other organizations for the work done in return in terms of work-required education, effort, experience, responsibility, and stress levels. This comparison results in a just or unjust perception. The idea of equality in distributing organizational resources such as awards, promotions, bonuses, and wages expresses the perception of distributional justice (Colquitt, Greenberg, & Zapata-Phelan, 2005). Whether the distribution of organizational resources occurs fairly is related to the procedural justice dimension of perceived organizational

@ Assoc. Prof., Marmara University, mlyildiz@marmara.edu.tr



justice. Perceived interactional justice increases positively in employees who feel managers value them and treat them respectfully (Colquitt, Greenberg, & Zapata-Phelan, 2005).

According to the self-interest model, an instrumental model developed by Lind and Tyler (1988), employees who acquire information about organizational processes and take initiative in making decisions and influencing organizational processes gain more (Viswesvaran & Ones, 2002). Also according to this theory, giving employees the right to speak in order to express their thoughts on organizational processes will strengthen their perception of procedural justice. Due to the procedural control, decisions will strengthen perceived operational justice even if they are not in line with employees' opinions (Greenberg, 1990). According to research, perceived organizational justice is affected positively if employees are given the right to speak and participate in decisions and given constructive and informative explanations during performance evaluations (Jordan, 2001). Perceived organizational justice affects employees' attitudes, which then form organizational behaviors that shape organizational performance. Similarly, individuals' cognitive and emotional perceptions of the level of communication satisfaction in the organization are measures of behavior and performance. In other words, if employees have effective communication processes (such as getting timely and adequate feedback and being informed about changes), they develop positive attitudes towards the organization (Gray & Laidlaw, 2004), and positive attitudes are expected both in terms of behavior and performance.

The influence of leaders and their behavior on audiences is undeniable (Yildiz, 2014). On the other hand, ethical leaders with the roles of moral managers increase the perceived organizational justice. The ethical leader, in addition to being fair and equitable, tries to correct unethical behaviors within the organization. In doing so, the ethical leader provides effective two-way communication and support (Brown & Trevino, 2006). Ethical leaders are fair, equitable, consistent, and honest and encourage their audience to act in accordance with ethical codes. These characteristics will also increase perceived organizational justice. In addition, ethical leaders have an approach to communication that is effective and goes both ways. Organizational communication practices are the frontrunner to communication satisfaction. If communication resources meet the informational needs of employees in an organization, the employees will feel satisfied with communication (Chan & Lai, 2017). As mentioned in the literature, employees who are satisfied with communication exhibit organizational-productivity in-

dicators such as productivity and organizational commitment. Employees tend to show high performance if they are satisfied with the level of communication (Bolino & Turnley, 2003). Employees' organizational perceptions are assumed will turn into individual attitudes, behaviors, and performance, and individual performance will affect the organization.

Ethical leadership is an important concept to many researchers and practitioners. However, studies investigating how ethical leadership affects employees are limited. This study's reason for focusing on communication and organizational employees' level of communication satisfaction is the assumption that the relationship between ethical leadership and justice will deteriorate in the absence of communication. In other words, this study will determine the effect of ethical leaders' behaviors on employees' perceived organizational justice and dissatisfied communication (communication with superiors, integration, etc.), as well as the subjected sub-dimensions. Consequently, the following research hypothesis will be analyzed:

H₁: Ethical leadership has a positive effect on employee's organizational justice perception.

H₂: Communication satisfaction has an effect on organizational justice perception.

H₃: Ethical leadership has a positive effect on communication satisfaction.

H₄: Communication satisfaction has an moderating effect on the relationship between ethical leadership and organizational justice perception.

Methodology

This study analyzes whether ethical leadership affects perceived organizational justice and the role of communication satisfaction in this relationship using a questionnaire answered by 222 white-collar employees in Turkey. In order to collect data on the variables of organizational justice and ethical leadership in a well-planned way from white-collar employees working in medium- and large-sized companies, the questionnaires were delivered in sealed envelopes and then collected. In addition, the control variable has been determined as the condition that managers being evaluated by the employees in the sample have at least three subordinates and these employees have worked in their company for at least one year. Participating in the study are 222 people working in medium- and large-scale organizations in various sectors in Turkey. Participants have been selected using basic random sampling. Of the research sample, 161 (72.5%) are female and 61

(27.5%) are male, 36% ($n = 80$) are married and 64% ($n = 142$) are single. 57.2% of the employees are university graduates ($n = 127$) and 42.3% are post-grads or doctoral graduates ($n = 95$). Participants' mean age is 30 years ($SD = 5.569$) and average work experience is 4 years ($SD = 3.65$).

The survey method has been chosen as the data collection method. The first part of the questionnaire consists of six demographic questions for determining employees' age, gender, marital status, education level, duties, and seniority in the company. The second part of the questionnaire has 71 questions for measuring the variables. A 5-point Likert scale (from 1 = Strongly Disagree to 5 = Strongly Agree) has been used to evaluate the questionnaire, which consists of 77 questions in total.

The Ethical Leadership Scale developed by Brown, Trevino, and Harrison (2005) has been used to measure ethical leadership behaviors. The scale consists of 10 questions and is one-dimensional. Cronbach's alpha coefficient for the Ethical Leadership Scale is .891. The scale's reliability and validity have been tested by many researchers. In addition, its one-factor structure has been confirmed through explanatory factor analysis.

Employees' perceived organizational justice has been measured using the Organizational Justice Scale developed by Niehoff and Moorman (1996). The scale consists of three sub-dimensions and 20 questions. Explanatory and confirmatory factor analyses have been conducted in order to check whether the scales for perceived organizational justice and communication satisfaction provide construct validity. As a result of the analyses, the 3-factor structure for perceived organizational justice was provided as accepted in the literature. The varimax method has been used in the exploratory factor analysis. The 20th question was deleted because the question's value resembled two other factors. Confirmatory factor analysis confirmed the 3-factor structure ($\chi^2 / SD = 3.52$; $RMSEA = .85$; $NFI = .96$; $CFI = .97$; $GFI = .87$). The factors explain 72.431% of the total variance.

The Communication Satisfaction Scale, developed by Downs and Hazen (1977) and various researchers, has been used to measure communication satisfaction. The scale consists of eight sub-dimensions and 40 questions. Confirmatory factor analysis has confirmed the 7-factor structure ($\chi^2 / SD = 2.59$; $RMSEA = .85$; $NFI = .98$; $CFI = .98$; $GFI = .89$). The factors explain 66.79% of the total variance. In addition, Cronbach's alpha coefficients, used to test the internal consistency of all variables, have been seen greater than 0.75. As result of the analyses, all scales used in the research have been deemed valid and reliable.

Conclusion and Discussion

As a result of the research analysis, *H1*, which suggests that ethical leadership affects perceived organizational justice, has been accepted. Similar to the literature (Xu, Loi, & Ngo, 2014; Wells & Walker, 2016), ethical leadership positively affects all three dimensions of perceived justice. Similar research has shown a positive relationship to exist between ethical leadership and organizational justice (Ugurlu & Ustuner, 2011; Acar, Kaya, & Sahin, 2012; Aykanat & Yildirim, 2012; Kugun, Aktas, & Guripek, 2013; Ayik, Gul, & Ince, 2014; Bahceci, 2014; Cirakli, Ugurluoglu, Santas, & Celik, 2014; Xu, Loi, & Ngo, 2014; Yucel & Savas, 2014; Inak, 2016; Akatay, Yucekaya, & Kisat, 2016; Wells & Walker, 2016; Buyukyilmaz & Ay, 2017). In accordance with these studies, managers' shown ethical leadership behaviors are seen effective at providing organizational justice. Creating and maintaining an organizational culture that includes ethical behaviors and being a role model for employees in the organization are the issues to which managers should pay attention. In order to develop the perception of ethical leadership, managers should establish relationships with their employees within the framework of ethical standards and ethical values and treat them with honesty. Ethical committees can be established for raising ethical awareness in enterprises. In order to develop managers' understanding of ethical leadership, trainings including contemporary leadership approaches can be given in the enterprises. Managers should be provided with practical information on these concepts. Employees who perceive their ethical leaders as fair lead to employees who are committed to the organization and participate in decisions and ethical leadership behavior. Leaders need to involve their employees in problem solving and encourage them to contribute to the organization's goals.

No study could be reached in the literature examining the relationship between ethical leadership and communication satisfaction. *H2*, which suggests that ethical leadership has a positive effect on communication satisfaction, has been accepted as the analyses have shown ethical leadership to have a moderately positive explanatory value, especially on all the sub-dimensions of communication satisfaction.

A positive effect exists between communication satisfaction and perceived organizational justice, similar to the literature (Gopinath & Becker, 2000; Dogan, 2002; Kim, 2005; Yamaguchi, 2009; Demirkiran, Dikmetas, & Yorulmaz, 2013; Chan & Lai, 2017), and *H3* hypothesis has been accepted. Organizational justice, internal communication, and information flow in the organization should be improved in order to have a positive perception of the organization's policies and management. If this communication is not provided in the organization, gossip in the organization may

increase and employees may exhibit improper behaviors and attitudes. Regulations should be made to ensure fairness in business and to maintain the organization's clear and open communications. These regulations will increase employees' communication satisfaction, eliminate misunderstandings, and make the perceived organizational justice more positive. In terms of reliability of justice in an organization, a performance-evaluation system should be established, distinctions should be made among the organization's employees, and a salary system appropriate to one's position and seniority should be established. Rewards and penalties must be distributed transparently and fairly. Such business practices will also improve organizational communications and contribute to the organization's employee satisfaction.

In order to test the mediator role of communication satisfaction between ethical leadership and perceived organizational justice, Baron and Kenny's (1986) three-dimensional case has been provided and the mediator effect examined. Afterwards, Sobel's (1982) test was used to analyze the significance of the mediation effects. When the quality of communication with colleagues is low, the impact of ethical leadership on the dimensions of interactional and distributive justice disappears. This dimension of satisfaction completely mediates the relationship. It does not eliminate the impact of ethical leadership on procedural justice, but considerably reduces it. In this context, a partial mediation effect of communication satisfaction is observed (*H4*). When employees are able to communicate effectively with their colleagues, they perceive the organization as fair because they know the business practices. However, when they are not satisfied with the communication with their colleagues, the perception of any distributive or interactive justice created by an ethical leader disappears. Communication with superiors has a complete impact on ethical leadership's perceived interactive justice and partially mediates the effect on the perception of procedural justice. Employees who are satisfied with communications with their superiors can be said will have higher perceptions of interactive justice.

While ethical leadership behavior is expected to have a positive effect on perceived organizational justice, a lack of good communication turns this positive affect into a negative one. The perceived justice for processes in organizations is influenced by communications among employees, colleagues, and superiors; satisfaction with organizational integration; and personal-feedback communications.

In terms of the research results, the most important contribution to the literature is that this is the first time the role of communication satisfaction has been examined in the relationship between ethical leadership and organizational justice. While ethical leaders have been predicted to form the perception of an equitable

work environment for employees due to the leaders' attitudes, this is not the case for employees who are not satisfied with their communications with colleagues and superiors, with organizational integration, or with personal feedback. For this reason, employees who are satisfied with the level of communication in the organization feel the leader has created a fair work environment within the organization. If employees have sufficient information about organizational policies and processes, their perception of organizational justice as created by the ethical leader becomes even greater. In the case of communication dissatisfaction, even an ethical leader cannot create a fair work environment perception. In particular, improving communication satisfaction among colleagues, which has a moderately significant impact on all sub-dimensions of justice, will also contribute to reducing problems in the organization. This level of satisfaction can be achieved by supporting informal group formations or activities that allow employees to spend time together outside the office. Reviewing the communication processes and policies in the organization may be necessary in order to ensure communication satisfaction among both colleagues and superiors.

Kaynakça | References

- Acar, G., Kaya, M. ve Şahin, M. Y. (2012). School administrators ethical leadership behavior effects on physical education teachers organizational justice level. *Turkish Journal of Sport and Exercise*, 14(3), 51-58.
- Akatay, A., Kısacık, N. Ç. ve Yücekaya, P. (2016). Yöneticilerin etik liderlik davranışlarının, örgütsel adalet ve sinizm üzerine etkileri: Çanakkale İl Emniyet Müdürlüğü'nde bir araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 14(28), 483-509.
- Alexander, S. ve Ruderman, M. (1987). The role of procedural and distributive justice in organizational behavior. *Social Justice Research*, 1(2), 177-198.
- Arslantaş, C. C. ve Dursun, M. (2008). Etik liderlik davranışının yöneticiye duyulan güven ve psikolojik güçlendirme üzerindeki etkisinde etkileşim adaletinin dolaylı rolü. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(1), 111-128.
- Ayık, A., Yücel, E. ve Savaş, M. (2014). Öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının yordayıcısı olarak okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14(2), 233-252.
- Aykanat, Z. ve Yıldırım, A. (2012). Etik liderlik ve örgütsel adalet ilişkisi: Teorik ve uygulamalı bir araştırma. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22(2), 260-274.
- Bies, R. J. ve Moag, J. F. (1986) Interactional justice: Communication criteria of fairness. R. J. Lewicki, B. H. Sheppard ve M. H. Bazerman (Ed.). *Research on negotiations in organizations* (1. Cilt) içinde (ss. 43-55). Greenwich: JAI Press.

- Bolino, M. C. ve Turnley, W. H. (2003). More than one way to make an impression: Exploring profiles of impression management. *Journal of Management*, 29(2), 141-160.
- Brosnan, S. F. ve De Waal, F. B. (2003). Monkeys reject unequal pay. *Nature*, 425(6955), 297-299.
- Brown, M. E. ve Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595-616.
- Brown, M. E., Treviño, L. K. ve Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117-134.
- Brown, M. E. ve Trevino, L. K. (2014). Do role models matter? An investigation of role modeling as an antecedent of perceived ethical leadership. *Journal of Business Ethics*, 122, 587-598.
- Büyükyılmaz, O. ve Ay, F. A. (2017). Etik liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisinde örgütsel adaletin aracılık rolü. *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(1), 209-233.
- Carriere, J. ve Bourque, C. (2009). The effects of organizational communication on job satisfaction and organizational commitment in a land ambulance service and the mediating role of communication satisfaction. *Career Development International*, 14(1), 29-49.
- Chan, S. H. J. ve Lai, H. Y. I. (2017). Understanding the link between communication satisfaction, perceived justice and organizational citizenship behavior. *Journal of Business Research*, 70, 214-223.
- Clampitt, P. G. ve Downs, C. W. (1993). Employee perceptions of the relationship between communication and productivity: A field study. *The Journal of Business Communication*, 30(1), 5-28.
- Cohen-Charash, Y. ve Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278-321.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. ve Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445.
- Conger, J. A. ve Kanungo, R. N. (1998). *Charismatic leadership in organizations*. Sage Publications.
- Çıraklı, Ü., Uğurluoğlu, Ö., Şantaş, F. ve Çelik, Y. (2014) Etik liderlik davranışlarının örgütsel adalet üzerindeki etkisi: Hastanede bir uygulama. *İşletme Bilimi Dergisi*, 2(2), 53-69.
- De Cremer, D. (2005). Procedural and distributive justice effects moderated by organizational identification. *Journal of Managerial Psychology*, 20(1), 4-13.
- DeConinck, J., Johnson, J., Busbin, J. ve Lockwood, F. (2008). An examination of the validity of the downs and hazen communication satisfaction questionnaire. *Marketing Management Journal*, 18(2), 145-153.
- Demirkıran, M., Dikmetaş-Yardan, E. ve Yorulmaz, M. (2013). İl Sağlık Müdürlüğü çalışanlarının örgütsel adalet algılamalarının iletişim doyumlarına olan etkisi. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 5(2), 322-334.
- Deutsch, M. (1985). Distributive justice: A social-psychological perspective. *American Journal of Sociology*, 92(5), 1262-1264.

- Doğan, H. (2002). İşgörenlerin adalet algılamalarında örgüt içi iletişim ve prosedürel bilgilendirmenin rolü. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 2(2), 71-78.
- Downs, C. W. (1990). *Communication audit questionnaire*. Unpublished Manuscript. Lawrence: University of Kansas.
- Downs, C. W. ve Hazen, M. D. (1977). A factor analytic study of communication satisfaction. *The Journal of Business Communication*, 14(3), 63-73.
- Downs, C. W., Downs, A., Potvin, T., Varona, E., Gribas, J. S. ve Ticehurst, W. (1995). *A cross-cultural comparison of relationships between organizational commitment and organizational communication*. The 46th Annual Conference of the International Communication Association. Albuquerque, New Mexico, May 23-27, 1996.
- Ehlers, M. D. (2003). Activity level controls postsynaptic composition and signaling via the ubiquitin-proteasome system. *Nature Neuroscience*, 6(3), 231-242.
- Folger, R. ve Konovsky, M. A. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management Journal*, 32(1), 115-130.
- Fortin, M. (2008). Perspectives on organizational justice: Concept clarification, social context integration, time and links with morality. *International Journal of Management Reviews*, 10(2), 93-126.
- Fontrodona, J., Ricart, J. E. ve Berrone, P. (2018). Ethical challenges in strategic management: The 19th IESE International Symposium on ethics, business and society. *Journal of Business Ethics*, 152, 887-898.
- French, W. (1964). *The personal management process: Human resources administration*. Houghton Mifflin.
- Gary, J. ve Laidlaw, H. (2004). Improving the measurement of communication satisfaction. *Management Communication Quarterly*, 17(3), 425-448.
- George, J. M. ve Jones, G. R. (2008). *Understanding and managing organizational behavior* (5. Baskı). USA: Pearson Prentice Hall.
- Gürbüz, S. ve Bekmezci, M. (2012). İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının bilgi işçilerinin işten ayrılma niyetine etkisinde duygusal bağlılığın aracılık ve düzenleyicilik rolü. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 41(2), 189-213.
- Gopinath, C. ve Becker, T. E. (2000). Communication, procedural justice, and employee attitudes: relationships under conditions of divestiture. *Journal of Management*, 26(1), 63-83.
- Goris, J. R. (2007). Effects of satisfaction with communication on the relationship between individual-job congruence and job performance/satisfaction. *Journal of Management Development*, 26(8), 737-752.
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12(1), 9-22.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399-432.

- Greenberg, J. (1993). Stealing in the name of justice: Informational and interpersonal moderators of theft reactions to underpayment inequity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 54(1), 81-103.
- Greenleaf, R. K. (1997). *The servant as leader*. University of Notre Dame Press.
- Gül, H. ve İnce, M. (2014). Etik liderlik ve örgütsel adalet arasındaki ilişkiler üzerine bir araştırma. *Academic Review of Economics & Administrative Sciences*, 7(2), 127-150.
- Gülнар, B. (2007). The relationship between communication satisfaction and job satisfaction: A survey among Selcuk University research assistants. *The Fifth Symposium Between Turkish and American Scholars Conducted at Indiana University* içinde (ss. 190-205). USA: Indiana.
- Hargie, O., Tourish, D. ve Wilson, N. (2002). Communication audits and the effects of increased information: A follow-up study. *The Journal of Business Communication*, 39(4), 414-436.
- Hinkin, T. R. (1998). A brief tutorial on the development of measures for use in survey questionnaires. *Organizational Research Methods*, 1(1), 104-121.
- Howell, J. M. ve Avolio, B. J. (1992). The ethics of charismatic leadership: Submission or liberation? *Academy of Management Perspectives*, 6(2), 43-54.
- Hosmer, L. T. (1994). Strategic planning as if ethics mattered. *Strategic Management Journal*, 15(S2), 17-34.
- Jones, F. F., Scarpello, V. ve Bergmann, T. (1999). Pay procedures-what makes them fair? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(2), 129-145.
- Kim, Y. Y. (2005). Inquiry in intercultural and development communication. *Journal of Communication*, 55(3), 554-577.
- Kugun, O. A., Aktaş, E. ve Güripek, E. (2013). Çalışanların örgütsel adalet algılarında yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının rolü. *Balikesir University Journal of Social Sciences Institute*, 16(30), 151-166.
- Lind, E.A. (2001) Fairness Heuristic Theory: Justice Judgments as Pivotal Cognitions in Organizational Relations. In: Greenberg, J. and Cropanzano, R., Eds., *Advances in Organizational Justice*, Stanford University Press, Stanford, 56-88.
- Lind, E. A. ve Tyler, T. R. (1988). *The social psychology of procedural justice*. Springer Science & Business Media.
- Mahony, D. F., Hums, M. A., Andrew, D. P. ve Dittmore, S. W. (2010). Organizational justice in sport. *Sport Management Review*, 13(2), 91-105.
- Markovsky, B. (1987). Toward multilevel sociological theories: Simulations of actor and network effects. *Sociological Theory*, 5(1), 101-117.
- Mayer, D. M., Kuenzi, M., Greenbaum, R., Bardes, M. ve Salvador, R. B. (2009). How low does ethical leadership flow? Test of a trickle-down model. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108(1), 1-13.
- Mete, B. ve Demir, H. (2016). Etik liderlik davranışının yöneticiye duyulan sadakat üzerine etkisi: Güvenin aracı rolü. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(14), 557-576.

- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845.
- Mueller, B. H. ve Lee, J. (2002). Leader-member exchange and organizational communication satisfaction in multiple contexts. *The Journal of Business Communication*, 39(2), 220-244.
- Nakra, R. (2006). Relationship between communication satisfaction and organizational identification: An empirical study. *Vision*, 10(2), 41-51.
- Niehoff, B. P. ve Moorman, R. H. (1996). Exploring the relationships between top management behaviors and employee perceptions of fairness. *International Journal of Public Administration*, 19(6), 941-961.
- Pincus, J. D. (1986). Communication satisfaction, job satisfaction, and job performance. *Human Communication Research*, 12(3), 395-419.
- Robinson, S. L. ve O'leary-Kelly, A. M. (1998). Monkey see, monkey do: The influence of work groups on the antisocial behavior of employees. *Academy of Management Journal*, 41(6), 658-672.
- Robertson, C. J. (2008). An analysis of 10 years of business ethics research in "Strategic Management Journal": 1996-2005. *Journal of Business Ethics*, 80(4), 745-753.
- Saruhan, Ş. C. ve Yıldız, M. L. (2019). *İnsan kaynakları yönetimi* (3. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Sobel, M. E. (1982). Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models. *Sociological Methodology*, 13, 290-312.
- Teyfur, M., Beytekin, O. F. ve 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.
- Thibaut, J. ve Walker, L. (1978). A theory of procedure. *California Law Review*, 66(3), 541-566.
- Treviño, L. K., Brown, M. ve Hartman, L. P. (2003). A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite. *Human Relations*, 56(1), 5-37.
- Treviño, L. K., Hartman, L. P. ve Brown, M. (2000). Moral person and moral manager: How executives develop a reputation for ethical leadership. *California Management Review*, 42(4), 128-142.
- Tsai, M. T., Chuang, S. S. ve Hsieh, W. P. (2009). An integrated process model of communication satisfaction and organizational outcomes. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 37(6), 825-834.
- Turhan, M. ve Çelik, V. (2011). The effect of ethical leadership behaviors of school principals on social justice in schools. *Education Sciences*, 6(1), 438-452.
- Tyler, T. R. ve DeGoey, P. (1995). Collective restraint in social dilemmas: Procedural justice and social identification effects on support for authorities. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69(3), 482-497.

- Tyler, T. R., Rasinski, K. A. ve Spodick, N. (1985). Influence of voice on satisfaction with leaders: Exploring the meaning of process control. *Journal of Personality and Social Psychology*, 48(1), 72-81.
- Uğurlu, C. T. ve Üstüner, M. (2011). Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerine yöneticilerinin etik liderlik ve örgütsel adalet davranışlarının etkisi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 41(41), 434-448.
- Van Den Bos, K. (2001). Uncertainty management: The influence of uncertainty salience on reactions to perceived procedural fairness. *Journal of Personality and Social Psychology*, 80(6), 931-941.
- Varona, F. (1996). Relationship between communication satisfaction and organizational commitment in three guatemalan organizations. *The Journal of Business Communication*, 33(2), 111-140.
- Varona, F. (2002). Conceptualization and management of communication satisfaction and organizational commitment in three guatemalan organizations. *American Communication Journal*, 5(3), 114-136.
- Varona, J. F., Bermejo, F., Guerra, J. M. ve Molina, J. A. (2004). Long-term prognosis of ischemic stroke in young adults. *Journal of Neurology*, 251(12), 1507-1514.
- Villegas, M. ve Cervený, C. (2004). Is communication a moderator of the relationship between job satisfaction and absenteeism? *Journal Communication, Job Satisfaction and Absenteeism*, 1-21.
- Viswesvaran, C. ve Ones, D. S. (2002). Examining the construct of organizational justice: A meta-analytic evaluation of relations with work attitudes and behaviors. *Journal of Business Ethics*, 38(3), 193-203.
- Weaver, G. R., Treviño, L. K. ve Agle, B. (2005). "Somebody I look up to": Ethical role models in organizations. *Organizational Dynamics*, 34(4), 313-330.
- Wells, J. E. ve Walker, N. A. (2016). Organizational change and justice: The impact of transparent and ethical leaders. *Journal of Intercollegiate Sport*, 9(2), 179-199.
- Wren, J. T. (1998). James Madison and the ethics of transformational leadership. J. B. Ciulla (Dzl.). *Ethics: The heart of leadership* içinde (ss. 145-168). Westport, CT: Greenwood Press.
- Xu, A. J., Loi, R. ve Ngo, H. Y. (2016). Ethical leadership behavior and employee justice perceptions: The mediating role of trust in organization. *Journal of Business Ethics*, 134(3), 493-504.
- Yamaguchi, I. (2009). Influences of organizational communication tactics on trust with procedural justice effects: A cross-cultural study between Japanese and American workers. *International Journal of Intercultural Relations*, 33(1), 21-31.
- Yıldız, M. L. (2016). Liderlik çalışmaları. M. L. Yıldız (Ed.). *Liderlik üzerine* (2. Baskı) içinde (ss. 23-59). Beta Yayınları.
- Zhu, W., May, D. R. ve Avolio, B. J. (2004). The impact of ethical leadership behavior on employee outcomes: The roles of psychological empowerment and authenticity. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11(1), 16-26.