

Etik Liderliğin Örgüt Kültürüne Etkisinde Örgütsel Adaletin Aracılık Rolünün Araştırılması

(The Investigation of the Mediating Role of Organizational Justice in the Effect of Ethical Leadership on Organizational Culture)

Serap KALFAOĞLU^a Melis ATTAR^b Ertuğrul TEKİN^c

^a Selçuk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Konya, Türkiye. serapkalfaoglu@selcuk.edu.tr

^b Selçuk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Konya, Türkiye. melisattar@yahoo.com

^c Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, Türkiye. ertugrultekin42@gmail.com

MAKALE BİLGİSİ

ÖZET

Anahtar Kelimeler:

Etik Liderlik
Örgüt Kültürü
Örgütsel Adalet

Gönderilme Tarihi 23
Kasım 2020

Revizyon Tarihi 16 Mart
2021

Kabul Tarihi 5 Mayıs 2021

Makale Kategorisi:
Araştırma Makalesi

Amaç – Bu çalışma, etik liderliğin örgüt kültürüne etkisinde örgütsel adaletin aracılık rolünü incelemeyi amaçlamıştır. Örgütte alınan her kararın, uygulanan her yöntemin çalışan davranışlarını etkilediği ve bu bağlamda çalışanların örgüte ilişkin adalet algılarını güçlendirdiği fark edilmiştir. Ayrıca işletmelerde yeterince doğruluk, dürüstlük, saygı ve adalet ortamı öneren güçlü bir örgütsel adalet algısının, örgüt kültürünün gelişmesinde etkili olacağı düşünülmüştür. Bu üçlü dolaylı ilişki sarmalı günümüz örgütleri için sürdürülebilirlik bağlamında önem taşımakla birlikte, birbirlerini etkileme düzeyleri ve anlamlılığı merak uyandırıcı olmuştur.

Yöntem – Araştırma kapsamında basit tesadüfi örnekleme yöntemiyle Konya ili 3. Organize Sanayi Bölgesinde yer alan 13 işletmede çalışanlardan 348 kişiye anket uygulanmıştır. Anket yöntemi ile elde edilen veriler SPSS 24.00 Programı kullanılarak, araştırmayla ilgili saptanan hipotezlerin testi üzerine hiyerarşik regresyon analizi ile incelenmiştir.

Bulgular – Baron ve Kenny (1986) yöntemine dayalı uygulama sonucunda etik liderliğin örgüt kültürü üzerine etkisinde örgütsel adaletin tam aracılık rolü olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Temel bulgu sonucunda etik liderlik davranışlarının örgüt kültürünü ve örgüt kültürünün de örgütsel adaleti olumlu etkilediğini (artırdığını) söylemek mümkün olmuştur.

Tartışma – Etik liderlikle beraber, örgüte ait davranış ve iş yapma biçimini gösteren ve çevresiyle ilişkilerini düzenleyen özelliklerden oluşan örgüt kültürü, yönetsel karar alma ve uygulamayla ilgili adil davranma ve değerlendirme süreçlerinden oluşan örgütsel adaleti etkilemektedir. Çalışma yaşamının tüm boyutlarında, örgütlerde çalışanların liderlik davranışları uygulamalarına yüklediği anlamların örgütsel adalete uygun olması kolektif amaçlara ulaşılması bakımından önemlidir. Bu sonuca ek olarak bu çalışmanın daha çok işletmede farklı sanayi bölgelerinde ve sektörlerde daha çok kişiye uygulanarak karşılaştırılması fayda sağlayacaktır.

ARTICLE INFO

ABSTRACT

Keywords:

Ethical Leadership
Organizational Culture
Organizational Justice

Received 23 November
2020

Revised 16 Mart 2021

Accepted 5 May 2021

Article Classification:
Research Article

Purpose – This study has aimed to examine the mediating role of organizational justice in the impact of ethical leadership on organizational culture. It has been realized that every decision taken and every method applied in the organization affects the behaviors of the employees and in this context strengthens the justice perceptions of the employees. In addition, it is thought that a strong perception of organizational justice, which suggests sufficient accuracy, honesty, respect and justice environment, will be effective in the development of organizational culture. Although this triple spiral of indirect relations is important for today's organizations in the context of sustainability, their level of influence and meaningfulness has been intriguing.

Design/methodology/approach – Within the scope of the research, a questionnaire was applied to 348 employees from 13 enterprises located in the 3rd Organized Industrial Zone of Konya province by simple random sampling method. The data obtained by the questionnaire method were analyzed by using the SPSS 24.00 Program via hierarchical regression analysis on the test of the hypotheses determined related to the research.

Findings – As a result of the application based on Baron and Kenny (1986) method, it was found that organizational justice has a full mediating role in the effect of ethical leadership on organizational culture. As a result of the basic finding, it was possible to say that ethical leadership behaviors positively affect (increase) organizational culture and organizational culture positively affect organizational justice, too.

Önerilen Atıf/ Suggested Citation

Kalfaoglu, S., Attar, M., Tekin, E. (2021). Etik Liderliğin Örgüt Kültürüne Etkisinde Örgütsel Adaletin Aracılık Rolü, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13 (2), 1107-1126.

Discussion – Along with ethical leadership, the organizational culture, which consists of the characteristics of the organization's behavior and way of doing business and regulating its relations with its environment, affects organizational justice, which consists of fair treatment and evaluation processes related to managerial decision-making and implementation. In all dimensions of working life, it is important that the meanings attributed to the leadership behavior practices of the employees in organizations are appropriate for organizational justice in order to achieve collective goals. In addition to this result, it will be beneficial to compare this study by applying it to more people in different industrial zones and sectors in more enterprises.

1. GİRİŞ

Teknolojik gelişmeler ve toplumun istek ve ihtiyaçlarındaki sürekli değişim sonucu çalışma yaşamı, mevcut değerlerinin üstüne yenilerini ekleyerek gelişim göstermiştir. İçinde bulunulan 21. yy koşulları, sistem düşüncesi, istikrarlılık, verimlilik ve adalet esaslı yönetim ve liderlik gibi hususları gerektirmiş (Çıraklı vd., 2014: 54), hem çalışma yaşamı hem de çalışanların özelliklerini etkilemiştir. Bu bağlamda örgütlerde liderlerin özellikleri, örgütün genel kültürel öğeleri ve iş yapış biçimleri bu değişimden etkilenen önemli unsurlar arasında yerini almıştır. Doğruyu yanlıştan ayırma, dürüst ve adil davranış tarzı, şeffaflık gibi bilhassa etik liderliğe yönelik aranan nitelikler ilk başta göze çarpar olmuş, bu durumun örgüt kültürüne yönelik etkileri son yıllarda araştırmacıların (örn., Toor ve Ofori, 2009; Toytok ve Kapusuzoğlu, 2015) ilgi alanına girmiştir. Ayrıca çalışanlarca algılanan adalet duygusu, örgütün çalışanın gözünde değerini artırmasına yardımcı bir diğer unsur olmuştur. Örgüt içi tüm süreçlerde çalışanların liderlerinin etik davranışlar sergileyip sergilemediğini sorgulaması sonucu edinilen olumlu/olumsuz algı süreci, sadece çalışanların davranışlarına da yansımakla kalmamış, örgütlerin kendilerinin de nihai amaçlarına ulaşmalarına etki etmiştir. Liderlik tarzlarından özellikle etik liderliğin özellikleri ve yapısına ilişkin unsurların sıralandığı bu çalışma, örgüt kültürü ve örgütsel adalet kavramları arasındaki ilişkilerin tartışılabilir boyutta açıklanmasına aracılık etmiştir.

Günümüze değin yaşanan psiko-sosyal, sosyo-ekonomik ve tüm toplumsal değişimler, izleyicilerini belli bir amaca yönelten liderler için tüm faaliyetlerinde tüm hususları etik olup olmadığı konusunda yaptığı değerlendirmeler sonrasında hayata geçirmek zorunda bırakmıştır (Gül ve İnce, 2014: 128). Etik liderler doğru olanı yapma arayışına uygun olarak doğruluk, dürüstlük, adil davranma, açık olma gibi davranışları sergileyen ve örgüt üyeleri üzerinde önemli bir etki oluşturan özelliklere sahip kişilerdir. Aynı zamanda örgüt çalışanlarının örgütün amaçlarını gerçekleştirmelerine yardım eden üstün yetenekli lider kişilerdir. Etik liderlik ise bu davranışların örgütte uygulanmasıdır.

Etik liderlik davranışlarının örgüte yansımaları olan örgütsel adalet kavramıyla ise; örgütlerde yöneticilerin ve çalışanların hak ve hukuka uygun olarak adil davranmaları anlaşılır. Örgütsel adalet yönetsel karar alma ve uygulamada adil davranma ve değerlendirme süreçlerinden oluşur. Bu bağlamda; görev dağılımı, çalışma saatleri, yetki ve sorumluluk dağıtımını, ücret düzeyi belirleme ve ödül dağıtımını işlemlerinin hak ve hukuka uygun olarak yapılmasıdır. Örgütsel adalet aynı zamanda örgüt yönetiminin karar ve uygulamalarının hak ve hukuka uygun olmasıyla da ilişkilidir. Bu aşamada örgütsel adalet için karar almada ve uygulamalarda; tarafsızlık, eşitlik, adil olma ve açıklık ilkelerine uygun davranılması esastır. Bir örgütte adaletin varlığı, örgüt yöneticilerinin kurum ve çalışanlarına ilişkin karar ile uygulamalarının hak ve hukuka uygunluğunun çalışanlar tarafından olumlu olarak algılanmasıyla ilgili değerlendirmedir. Bir organizasyonda örgütsel adalet; ücret, ödül, terfi ve ceza politikalarının nasıl yürütüleceği, bu tür kararların nasıl alındığıyla ilgili açıklık, tarafsızlık ve eşitlik ilkelerinin adil olarak uygulandığının bir göstergesidir. Ayrıca örgütte alınan bu kararların çalışanlara aktarılması ve uygulamasına göre onların algılama biçimidir. Örgütsel adalet, örgüt içinde karşılıklı olarak insan ilişkilerini düzenler. Bu durum ilişkilerin olumlu şekilde yönetimi ve kurumsal başarı için örgütte adaletin varlığı çok önemlidir. Örgütte alınan bütün kararlar ve uygulamalar hak ve hukuka uygun ise adil olarak kabul edilerek örgütsel düzenin normlarının oluşumunu ve gelişimini sağlar. Örgütsel adaletin gelişimiyle birlikte adil yönetim örgütün kurumsallaşarak yenilikçi ve rekabetçi olarak büyümesinde önemli rol oynar.

Etik liderlik ile örgütte; doğruluk, dürüstlük, adil davranma, açık olma ve eşit davranma ilkelerine göre davranışlar sergilenerek örgütsel adalet sağlanabilir. Örgütte çalışanların liderlik davranışları uygulamalarına yüklediği anlamların örgütsel adalete uygun olması örgütün ortak amaçlarına ulaşması bakımından önemlidir. Nitekim son yıllarda yapılan çalışmalar (örn., Gül ve İnce, 2014; Al Halbusi vd., 2019; Kugun vd.,

2013; Çıraklı vd., 2014; Yıldız, 2019; Öktem, 2013; Köksal, 2018) etik liderlik ile örgütsel adalet algısı arası ilişkilerin paralel olduğu görüşünü kanıtlamıştır.

Öte yandan örgüt kültürü, örgütsel gelişim sürecinde örgütteki bireylerin davranışlarına yol gösteren bilişsel ve duyuşsal bağlayıcılığı olan bilgilerdir. Dolayısıyla, örgüte ait davranış ve iş yapma biçimini gösteren ve çevresiyle ilişkilerini düzenleyen özellikler taşıır. Örgüte ait davranış ve değerler topluluğu olarak örgüt kültürü, o örgütün karakterini yansıtır. Bu bağlamda örgüt kültürü örgütte çalışan bireylerin; değerlerine, davranışlarına, tutumlarına ve inançlarına göre şekillenir. Ayrıca örgütteki bireylerin ideolojileri, felsefeleri, benimsedikleri standartlar ve normlar da örgüt kültürünün gelişiminde önemli rol oynar. Örgüt kültürü, bir organizasyonda üyeleri tarafından benimsenerek paylaşılan değerlerin, örgüt üyeleri ve organizasyon dışı kurum ve kuruluşlarla ilişkilerinde geliştirdiği davranış şeklinde de tanımlanır. Gelişim süreci içerisinde örgüt kültürü kavramı günümüze kadar birçok araştırmancının konusu olmuştur. Bu süreç içerisinde çalışan bireyin örgüt içindeki önemi fark edilmiştir. Böylece bireyin içerisinde bulunduğu örgüt ve kültürüyle ilişkisi ve etkileşimi düşünülerek bu kavramlar birlikte kullanılmıştır.

Etik liderlikle beraber, örgüte ait davranış ve iş yapma biçimini gösteren ve çevresiyle ilişkilerini düzenleyen özelliklerden oluşan örgüt kültürü, pek çok araştırmada (örn., Toor ve Ofori, 2009; Metwally vd., 2019) birlikte yer almıştır. Nitekim Brown ve arkadaşları (2005) etik liderliği kişilerarası ilişkiler ile kişisel eylemlerin ve ahlaka uygun davranışların iki yönlü iletişim, güçlendirme ve karar alma yoluyla izleyicilere aktarılması olarak tanımlamıştır. Etik liderlik üzerine yapılan çoğu araştırma, davranış açısından etik liderliği tanımlayan Brown ve arkadaşları (2005)'nin çalışmasına dayanır. Bu nedenle, hem liderler hem de kuruluşlar için etik değerlerin önemi giderek artar. Dahası, etik liderlik veya onun yokluğu örgütsel kültürün oluşumunu ve gelişimini büyük ölçüde etkileyebilir (Toytok ve Kapusuzoğlu, 2016: 375).

Bu çalışmada etik liderlik-örgüt kültürü-örgütsel adalet olmak üzere üçlü ilişki sarmalı incelenmiş, daha önce yapılan araştırmalar ışığında iş yaşamındaki etkileri gözler önüne serilmiş ve örgütsel adaletin etik liderlik ile örgüt kültürü ilişkisindeki rolü araştırılmıştır. Yapılan literatür taramasında, söz konusu üçlü ilişki sarmalını bir arada inceleyen herhangi bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu nedenle, bu çalışma alandaki bilimsel bir boşluğu doldurmayı ve iş hayatında yöneticilerin etik liderlik davranışlarının hem örgüt kültürü hem de örgütsel adalet üzerindeki etkisine ilişkin çalışan algılarına dayalı sonuç ve önerileri paylaşarak katkı sağlamayı amaçlamıştır. Mevcut çalışmanın kuruluşların etkili bir kültür ve adaletli bir çalışma ortamı oluşturmaya yardımcı olacağı ve bu süreçte yöneticilerinin aktif rollerine ışık tutacağı beklenmiştir. Araştırma kapsamında yer alan uygulama sonucunda örgütsel adaletin tam aracılık rolü tespit edilmesi sonrası genel bir değerlendirme yapılarak öneriler sunulmuştur.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Etik Liderlik

Küreselleşmeyle birlikte işletmelerde artan rekabet kaynakların etkin ve verimli kullanılmasını önemli hale getirmiştir. Bu kaynakların başında da insan kaynakları gelir. Günümüzde işletmeler insan kaynağı gücünü etkili ve verimli kullanabilmek için çalışanların iş ortamındaki motivasyonunu arttırarak onların işletmeye olan bağlılığını güçlendirmeye yönelik çalışmalar yapar. İşletmelerin hedeflerine ulaşabilmesi çalışanların iş memnuniyetinin ve verimliliğinin artmasıyla mümkün olur. Bu nedenle iş memnuniyetinin ve verimliliğin sağlanmasında işletmeye büyük görev ve sorumluluklar düşer. Böylece çalışmalarıyla rol model olan çalışanları dinleyen, onlara değer veren ve motive eden etik liderlere ihtiyaç duyulur.

Literatür incelendiğinde Brown ve arkadaşları (2005: 120) etik liderliği; örgütte etik liderin adil, adaletli ve ahlaki bir ortam sağlamasının çalışanlar tarafından hissedilerek onların liderin bu davranışlarını içselleştirerek uyumlu ve benzer davranışlar göstermesi olarak tanımlamıştır. Onlara göre etik liderlik; *“bireysel faaliyetler ile bireyler arası ilişkilerde adaletli tutum ve davranışların sergilenmesi ve söz konusu davranışların “iletişim, güçlendirme ve karar alma yoluyla takipçilere tanıtılarak örnek alınması ile uygulanması”* olarak iki aşamalı işlemler zincirini betimler. Etik liderliğin Brown ve arkadaşları (2005) tarafından yapılan bu tanımı literatürde yaygın olarak kullanılmaktadır.

Etik liderler, mesleki alanlarında adil davranan; dengeli kararlar veren ve etik davranışların önemini çalışanlara ileten, özenli, dürüst, ilkeli ve etik davranışlar sergileyen kişiler olarak görülür. Organizasyondaki

bütünlük, özen, manevi rol, etik liderler tarafından paylaşılır (Brown ve Trevino, 2006). Ayrıca etik liderler örgüt üyelerine işe tam katılım, iş birliği ve adalet gibi değerlere yönelmelerini teşvik eder. Bu şekilde, mevcut sistemdeki organizasyonda bütünlük sağlanarak, üyelerin başarısı arttırılır (Ehrich vd., 2015). Etik liderler, hiçbir koşulda etik standartları ve ilkeleri tehlikeye atmazlar. Kendi çıkarlarını gözetmezler ve ön yargılı olamazlar. Bu durum onların yaşam tarzı ve örgütleri için koydukları değerler ile birlikte kendi yaşamlarında uyguladıkları değerleri yansıtır (Tan vd., 2019). Etik liderler örgütte uygulanması gereken davranışlar hakkında net mesajlar göndererek ve etik davranışı teşvik ederek ödül sistemlerini kullanır (Treviño vd., 2003).

Etik lider, ahlaki tutum ve davranışları önceleyen, sürekli denetim gereksinimini önemli ölçüde azaltan, yetki ve sorumluluğun denk olması ve amaçların uyumlaştırılması yönünde çaba harcayan, ilişkilerinde istikrarlı, liderlik ve eğitimini kurumsallaştıran, hakkaniyetli kariyer yönetim sistemine sahip, izleyicilerinin kişisel gelişimini önemseyen ve katılımlı yönetim ile onların da söz sahibi olmasını isteyen lider tipidir (Şimşek ve Çelik, 2017: 71). Etik liderler doğru olanı yapma arayışında olan, doğruluk, dürüstlük, adil davranma, açık olma gibi davranışları sergileyen kişilerdir. Etik liderin çalışanlarının ihtiyaçlarının farkına varması ve adil olması yönündeki özelliği ile de tıpkı bir dönüşümcü lider gibidir.

İşletmelerde etik liderlik; etik lidere bağlı olarak ortaya çıkan tavır, davranış ve uygulamalardır. Sabuncuoğlu (2011: 76)' na göre etik liderin örgütün belirlenen hedeflere ulaşmasını sağlamak için belirlenen kuralların, tüm çalışanlar tarafından benimsenmesini sağlayarak farkındalık oluşturması gerekmektedir. Bunun yolu çalışan bireylerle doğru ve sağlam iletişim kurulmasına bağlıdır. Ayrıca etik lider çalışanların fikirlerine değer vererek, onların gelişimine katkıda bulunmaktadır. Bu unsurları sağlayan etik lider örgütün değerleri ile toplumun değerlerini bütünleştiren kişidir (Freeman ve Steward, 2006).

2.2. Örgüt Kültürü

Bir organizasyonda yer alan bireyler amaçlarını tek başlarına gerçekleştiremezler. Bunun için bu bireylerin başka bireylerle bir araya gelerek grup halinde çalışmalarını gerekir. Ayrıca organizasyon ile iş bölümüne giderek koordinasyon sistemiyle birlikte çabalarını, bilgi ve yeteneklerini birleştirerek bir düzen içerisinde çalışmalarını da gerekir. Bu unsurları bir araya getiren yapıya örgüt denir. Kısaca örgüt; bir organizasyondaki bireylerin bir amaç etrafında birleşerek, bilgi ve yeteneklerini ortaya koydukları, iş bölümü ve koordinasyon sistemine dayalı düzenli bir yapıdır (Şimşek ve Çelik, 2017: 23). Bir başka şekilde örgüt; bir organizasyondaki bireylerin hedeflerine ulaşmak için birleşerek grup olarak amaç birliği içerisinde çalıştıkları sistem ve yapıya denir.

Genel olarak kültür; bir toplumun geleneksel olarak her türlü duyuş, yaşayış, düşünce ve sanat varlıklarıdır. Örgüt kültürü, örgüte ait davranış ve iş yapma biçimini gösteren ve çevresiyle ilişkilerini düzenleyen özelliklerdir. Gelişim süreci içerisinde örgüt kültürü kavramı günümüze kadar birçok araştırmanın konusu olmuştur. Bu süreç içerisinde çalışan insanın örgüt içinde önemi fark edilmiştir. Böylece insanın içerisinde bulunduğu örgüt ve kültür kavramları birlikte kullanılmıştır.

Örgüt kültürüne ilişkin çeşitli tanımlar yapılmıştır. Bu bağlamda Deal ve Kennedy (1982: 4)'ye göre örgüt kültürü; bir organizasyonun iş yapma şekli ve işleri yürütme biçimidir. Bakan ve arkadaşlarına (2004: 17) göre örgüt kültürü; örgütsel gelişim sürecinde örgütteki bireylerin davranışlarına yol gösteren bilişsel ve duyuşsal bağlayıcılığı olan bilgilerdir. Örgüt ait davranış ve değerler topluluğu olarak örgüt kültürü, o örgütün karakterini yansıtır. Bu bağlamda örgüt kültürü örgütte çalışan bireylerin; değerlerine, davranışlarına, tutumlarına ve inançlarına göre şekillenir. Ayrıca örgüt bireylerinin ideolojileri, felsefeleri, benimsedikleri standartlar ve normlar da örgüt kültürünün gelişiminde önemli rol oynar (Toruntay, 2016: 258).

Örgüt kültürü, bir organizasyonda üyeler tarafından benimsenerek paylaşılan değerlerin örgüt üyelerinin organizasyon dışı kurum ve kuruluşlarla geliştirdiği ilişkilerde geliştirdiği davranış şeklinde tanımlanır (Colaco ve Loi, 2019). Organizasyon içerisinde örgütsel davranışlarla ilgili konular örgüt kültürü kapsamında ele alınır. Örgütlerde yönetsel uygulamalar ve davranışların temelinde değerler, inançlar ve ilkeleri meydana getiren örgüt kültürü yer alır. Bu bağlamda kültür, örgütteki bütün uygulamaların ve davranışların esasını oluşturur. Örgüt kültürüne esas olan ilke ve uygulamalar örgütte çalışanlar için sürekli olarak yol gösteren davranış ve düşünce tarzlarıdır (Denison, 1997: 1-2). Örgüt kültürünün temelini oluşturan değerler, gelenekler, sosyal yapı ve güç ilişkilerinin örgüt yönetimi tarafından çalışanların bilinçaltına yerleştirilerek

içselleştirilerek uygulanması sağlanmalıdır. Çalışanlar tarafından örgüte ait davranış ve uygulamalar örgütün mevcut kültürü içinde öğrenilerek yaygınlaştırılır ve örgüte yeni gelenlere aktarılır (Fletcher ve Watson, 2007).

Dasanayaka ve Mahakalanda'ya (2008) göre örgüt kültürü, çalışanın örgütteki değerlerini en üst düzeye çıkararak, bireysel ve örgütsel öğrenme gelişimini sağlayarak, yeni bilgi oluşturma ve başkalarıyla paylaşmaya hazır olma konusundaki mantıksal katılımlarını desteklemek için bir kültür gerektiren rasyonel varlıklar olarak kabul edilir. Schein (2004) örgütsel kültürün geçmişe kıyasla bugün çok önemli olduğunu söyler. Kilman ve Saxton (1985) göre örgüt kültürü; örgütü bir araya getiren felsefe, ideoloji, değerler, varsayımlar, inançlar, umut, davranış ve normlar olarak kabul edilir. Örgüt kültürü, örgütteki bir dizi varsayım, inanç, değer, gelenek, yapı, norm, kural, gelenek ve eser olarak kabul edilir (Schein, 2004). Daha belirgin bir şekilde kültür, organizasyonda işlerin nasıl yapıldığına ilişkin olarak üyelerinin davranışlarını açık ve gizli bir şekilde şekillendiren uygulama normlardır (Martin, 2002: 3). Örgüt kültürü, örgütün temel kurumsal kültür değerlerini tanımlamak üzere karakterize edilen inanç, norm ve değerlerin bütünüdür (Cameron ve Quinn, 2005). Cameron ve Quinn (2005) örgüt kültürünün alt boyutlarını; klan kültürü (teşvik-katılım), adhokrazi kültürü (dinamik-risk alma), hiyerarşi kültürü (yapı-kontrol), ve pazar kültürü (sonuç odaklılık) olarak değerlendirmektedir.

Bir örgüt çalışanları örgüt kültürüne ait değerleri kabul ederek hem iş yaşamında hem de iş dışındaki yaşamda bu değerleri yol gösterici olarak kabul ederek uygular. Örgüt kültürü, değişen ve gelişen dünyada örgütlerin dış çevreyle ilişkilerini düzenleyerek örgütlerin dışsal uyumu sağlamalarına yardımcı olur. Aynı zamanda örgüt kültürü, örgütte çalışanları da aynı kültürel değerler çatısı altında birleştirerek aralarında ortak bir davranış ve duygu bütünlüğü gelişimini sağlamasıyla birlikte içsel uyumu da sağlar (Ceylan vd., 2002: 233).

Örgüt kültürü birçok faktörün etkisinde kalarak şekillenir. Bu faktörlerin başında işletmenin içinde bulunduğu sektör ve sektördeki ürün özellikleri, rekabet koşulları, finansal yapı ve müşteri ilişkilerini düzenleyen davranış, düşünce ve uygulamalar gelir. Örgüt kültürünün oluşumunda; yönetim sistemleri, insan kaynakları, örgüt yapısı, iletişim türleri ve karar verme biçimleri önemli rol oynar. Bunlara ilave olarak örgüt kültürünün oluşumunda ortak değerlere göre şekillenen tutum ve inançlar yer alır (Şimşek vd., 2014: 37).

Günümüz rekabet koşullarının artmasıyla birlikte örgütlerin varlıklarını sürdürerek yaşamaları direkt olarak örgüt kültürünün varlığına ve sürdürülebilir olmasına bağlıdır. Bu bağlamda yaşayan bir kurum olarak örgütün sosyal değer ve normları, çevresindeki paydaşları ile bağlantı ağlarının yapısı ile seviyesi, düzenli ve sistemli bir örgüt kültürünün varlığına bağlıdır. Küresel pazarlarda başarılı olarak büyüyen örgütlerin varlığı bütün çalışanlar ve örgütün benimsediği bir örgüt kültürüne bağlıdır.

Bilgi çağında ve bilgi toplumunda örgüt kültürü çok yönlü bir kavram olarak işletmenin bilgiyi paylaşma, iş yapma biçimleri, yönetim şekli, çalışanların iletişim şekli, davranış kurallarıyla tavır ve tutumlarını belirleyici olur. Bu bağlamda De Brun (2005), örgüt kültürünü oluşturan değerlerin organizasyonda bilgi ortamı oluşturmak üzere, örgüt üyelerinin bilgiyi etkili bir şekilde kullanmalarını sağlayan çalışma ortamının sağlanması olarak kabul eder. Marsick ve Watkins (1990) ise, organizasyonda bilgiye kolay ulaşılmasının teşvik edilmesinin üyeleri etkileyerek örgüt kültürünün organizasyonun öğrenme performansını da artırabileceğini belirtmiştir. Bu bağlamda örgüt kültürü ile desteklenen bilginin yayılmasıyla birlikte örgütsel performans artıracak olan öğrenme kültürü geliştirilebilir. Bu öğrenme kültürü, organizasyon üyelerinin inanç, değer ve davranışlarıyla oluşturularak yenilikçi ve rekabetçi bir organizasyona geçişi sağlar. Bunun sonucunda yenilikçiliği sağlayan öğrenen organizasyon kültürü ile birlikte organizasyondaki üyelere çalışma alanındaki yenilikleri takip ederek kişisel öğrenmeyi geliştirerek organizasyonel performansın artışına fayda sağlar (Colaco ve Loi, 2019). Kotter ve Heskett (1992) tarafından yapılan bir araştırmada da örgütsel kültürün örgütsel performansı artırabileceğine dair önemli sonuçlara ulaşılmıştır. Nirwan (2015) tarafından yapılan bir başka çalışmada da örgütün kültürü ile bilgi aktarımının anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu sonucuna varılmıştır.

2.3. Örgütsel Adalet

Genel olarak adalet, adil olma durumunu gösterir. Bu bağlamda adalet; doğruluk, hak ve hukuku gözeterek yerine getirmektir. Günlük hayatta adalet; bireylerin davranışlarının hak ve hukuka uygun olarak yerine getirilmesi bağlamında kullanılır. Örgütsel adalet, örgütteki bir iş ile ilgili adalet olarak tanımlanabilir (Byrne

ve Cropanzano, 2001). Greenberg (1990)'in tanımlamasıyla örgütsel adalet ise dürüstlüğün işletmede dikkate alındığının açık bir göstergesidir.

Örgütsel adalet; örgütlerde yöneticilerin ve çalışanların hak ve hukuka uygun olarak adil davranma durumuna denir (İçerli, 2010: 69). Örgütsel adalet yönetsel karar alma ve uygulamayla ilgili adil davranışı değerlendirme süreçlerinden oluşur. Bu bağlamda örgütsel adalet; görev dağılımı, çalışma saatleri, yetki ve sorumluluk dağıtım, ücret düzeyi belirleme ve ödül dağıtım işlemlerinin hak ve hukuka uygun olarak yapılmasıdır.

Örgütün yaşayarak gelişmesinde hayati bir yer edinmiş örgütsel adalet kavramı, her dönemde örgütlerin yönetimi için önemli olmuştur. Bu bağlamda örgütsel adaletle ilgili olarak geçmişten günümüze kadar çeşitli tanımlar yapılmıştır. Moorman (1991) örgütsel adaleti; adaletin örgütteki yerini, önemini ve rolünü tanımlamak üzere doğrudan örgütle ilgili bir kavram olarak kullanmıştır. Yıldız (2014: 200) örgütsel adaleti; örgütle ilgili adalet algısı olarak adaletin örgüte yansımaları olarak kabul etmiştir. Örgütlerde adalet algısıyla ahlaki standartların oluşumuyla birlikte bu standartlara bağlılık çalışma hayatını anlamlı hale getirmiştir. Örgütlerde işverenler ve yöneticiler çalışanların maddi ve manevi tüm faaliyetlerden sorumludur. Bu faaliyetler arasında çalışanların; ücretleri, çalışma süreleri, işletmedeki görevleriyle ilgili örgütsel adaletin sağlanması moral ve motivasyonları için çok önemlidir. Örgütlerde işverenler ve yöneticiler bu sorumluluğu çalışanların adil yönetimle birlikte onlarında adil, bilinçli ve duyarlı davranması sonucunu ortaya çıkarır. Böylece örgütte adalet kavramı yerleşerek örgüt kültürünün önemli bir parçası haline gelir (Akman, 2017: 4).

Örgütsel adalet, örgüt yönetimine ilişkin alınan karar ve uygulamaların hak ve hukuka uygunluğudur. Bu aşamada örgütsel adalet için karar almada ve uygulamalarda; tarafsızlık, eşitlik, adil olma ve açıklık esastır. Bir örgütte adaletin varlığı, örgüt yöneticilerinin kurum ve çalışanlarına ilişkin olarak aldığı karar ve yürüttüğü uygulamaların hak ve hukuka uygunluğunun çalışanlar tarafından olumlu olarak algılanmasıyla ilgili bir değerlendirmedir. Bir organizasyonda örgütsel adalet; ücretler, ödül, terfi ve ceza gibi uygulamaların nasıl gerçekleştirileceği, söz konusu kararların nasıl alındığıyla ilgili açıklık, tarafsızlık ve eşitlik ilkesinin adil olarak uygulandığının göstergesidir. Ayrıca örgütte alınan bu kararların çalışanlara aktarılması ve uygulamasına göre onların algılama biçimidir. Örgütsel adalet, örgüt içinde karşılıklı olarak insan ilişkilerini düzenler. Bu ilişkilerin olumlu şekilde yönetimi ve kurumsal başarı için örgütte adaletin varlığı çok önemlidir. Örgütte alınan bütün kararlar ve uygulamalar hak ve hukuka uygun ise adil olarak kabul edilerek örgütsel düzenin normlarının oluşumunu ve gelişimini sağlar. Örgütsel adaletin gelişimiyle birlikte adil yönetim örgütün kurumsallaşarak yenilikçi ve rekabetçi olarak büyümesinde önemli rol oynar.

Örgütsel adalet ilgili çalışmalar incelendiğinde Stouffer (1949) tarafından görelî yoksunluk teorisi geliştirilmiştir. Bu teoriye göre adaletin olmadığı örgütsel sistem çalışmamaktadır. Sonraki çalışma Adams (1965) tarafından geliştirilen eşitlik (hakkaniyet) teorisidir. Greenberg (1987) ilk kez bireylerin örgütlerinde adalet algılarına atıfta bulunarak örgütsel adalet kavramını ortaya atmıştır. Greenberg'e göre örgütsel adalet; bireylerin kendisinden beklenen örgütsel görevleri etkili bir biçimde yaparak kişisel doyuma ulaşmalarını sağlayan kararlar ve uygulamalardır. Örgütlerde adaleti engelleyerek kurum içinde adaletsizliğe yol açan karar ve uygulamalar gelişimi ve sistemin çalışmasını engelleyen önemli örgütsel sorunlardır (Cohen-Charash, 2001: 279-280). Çeşitli yazarlara göre (Ambrose ve Arnaud, 2005; Van den Bos ve Lind, 2002), çalışanlar bir örgütteki yargı kararlarının temelindeki adalet sisteminin temelini oluşturarak (Greenberg, 2001), insanların davranışlarını şekillendirir (Lind, 2001). Bu nedenle bazı yazarlar, farklı adalet boyutları yerine genel adalete daha fazla odaklanılması gerektiğini öne sürer (Colquitt, 2001). Greenberg (2004), örgütsel adaleti teşvik etmenin işyerindeki stresi azaltmaya yardımcı olduğunu, çünkü algılanan adaletsizliğin tükenme, kaygı ve depresyon gibi olumsuz duygular yarattığını belirtmiştir. Bir örgütte adaletin sağlanmasıyla birlikte; çalışan ve çok çalışmaya istekli olan kişilerin iş yükü dağılımı dengelenerek ve adil ve eşit muamele görmesiyle iş stresi ortaya çıkma olasılığı daha düşük olur (Proost vd., 2015). Eşitlik (hakkaniyet) teorisinde insanlar kendi çalışmaları sonucunda elde ettikleri kazanımları diğer çalışanlarla kıyaslama eğilimi göstererek davranışlarını şekillendirir (Demirel ve Seçkin, 2011: 100).

Kavramsal olarak yapılan çalışmalar incelendiğinde örgütsel adaletin, bir çalışanın örgüt içindeki adalet hakkındaki algısını tanımlamak için kullanılan bir kavram olduğu görülür (Parker vd., 2011). Bu bağlamda günümüzün yoğun iş temposunda çalışanların iş yoğunluğu yanı sıra adil olmayan iş yükü, adil ve eşit olmayan muamele, tavır ve davranışlara maruz kalması nedeniyle aşırı stresli olabilir. Bu sorunların çözümü

ancak genel örgütsel adaletle sağlanabilir (Proost vd., 2015). Sonuç olarak, işyerinde adil muamele, çalışanların sosyal kimlik algılayışlarını belirler ve dolayısıyla çalışanların katılımını teşvik eder.

Literatürde birçok araştırmacı örgütsel adaletin boyutları ile ilgili çalışmalar yapmıştır. Bu çalışmalara göre üç tür adalet modeli ortaya konmuştur. Örgütsel adalet modelleri (Colquitt, 2001); dağıtımsal, prosedürel (usule uygun) ve etkileşimsel adalettir. Birincisi, *Dağıtımsal Adalet* olup; sadece örgütlerdeki bireylerin aldığı kararlarla ilgili sonuçların değerlendirme süreci sonunda “kararların ne kadar adil olduğu ve dağıtıldığına algılanmasıyla” ilgili adalet duygusunu tanımlar (Tang ve Sarsfield-Baldwin, 1996). İkincisi ise *Usule Uygun Adalet* olup, işletmede uygulanan yöntem ve süreçlerin örgütsel sonuçlarıyla ilgili olarak çalışanların örgütteki prosedürlerin adilliği hakkındaki algılarını ifade eder (Crenshaw vd., 2013). Bir örgütte usule uygun adalet, örgütte uygulanan prosedür sonuçlarına göre ortaya çıkan adil ve tarafsız muameleyi tanımlamak için kullanılır. Usule Uygun Adalet, amaçlara ulaşmak için kullanılan araçlarla (kararların nasıl alındığını) süreciyle ilgili olarak örgütte çalışanlar ve örgüt arasında güçlü bağlar kurulmasına yol açar (Tang ve Sarsfield-Baldwin, 1996). Bu adalet duygusunun örgütte varlığı, işyerinde adil muamele, çalışanlar arasında güven oluşturarak iş ile ilgili içsel motivasyonu artırır (Tyler ve Blader, 2000). Üçüncü olarak *Etkileşimsel Adalet*; örgütte insanların karşılaştıkları muamele, davranış ve kişilerarası iletişimin sonucuna göre algıladıkları eşit muamele ve saygınlık duygusudur. Etkileşimsel adalet, örgütteki üst düzey resmi temsilcilerinin yetkilerine, kararlarına ve eylemlerine tabi olanlara karşı davranış şekillerini göstermesi bakımından önemlidir (Cobb vd., 1995). Etkileşimsel adalet, çalışanın işyerinde saygınlık ve eşit muamele görme derecesini algılamasını ifade eder. Örgütsel adalet kavramına, örgütün adaletli kaynak dağılımı perspektifinden bakan Niehoff ve Robert’e (1993) göre, adaletli bir örgütte liderlerin çalışanlara adil muamele göstermesi, onların haklarını belirli kurallar dahilinde koruması gerekmektedir. Bu çerçevede, örgütsel adalet iki boyuttan oluşmaktadır. Bunlar dağıtımsal ve prosedürel (usül) adalettir. Dağıtımsal adalet, ücret seviyesi, çalışma programı, iş yükü ve iş sorumlulukları dahil olmak üzere farklı iş sonuçlarının adaletini değerlendirirken; prosedürel adalet, hem resmi prosedürleri hem de eylemler arası adaleti ön plana çıkarmaktadır.

Örgütsel adaletin yeterince gelişmediği veya uygulanmadığı örgütlerde çalışanlar, yöneticilerin adaletsiz davranışlarıyla karşılaşabilirler. Bu davranışlar çalışanların işe, yöneticilere, çalışma arkadaşlarına ve örgüte karşı besledikleri bağlılık duygusu azalmasına yol açabilir. Örgütsel adaletin yoksunluğu örgüte sadakati zedeleyerek etik olmayan davranışların gelişimiyle birlikte örgütsel iklimin bozulmasına neden olmaktadır (Eren 2017). Örgütlerde adaletin varlığı, yaşaması ve sürekliliği örgütlerin bugünü ve gelecek hedefleri için çalışanların işlerine olan güveninin geliştirir. Örgütlerde adaletin herkes tarafından olumlu olarak algılanması bütün çalışanlar için son derece önemli olmaktadır. Örgütlerde adaletle birlikte ortaya çıkan adil davranış, iş yerini yaşanabilir ve çalışabilir bir yer olarak anlamlı hale getirerek etik liderlikle birlikte çalışanların aidiyet duygusunun gelişimini de sağlar (Colquitt, vd., 2006:112).

2.4. Etik liderlik, Örgütsel Adalet ve Örgüt Kültürü Arasındaki İlişkiler ve Araştırma Hipotezleri

Yürütülen çalışmalar sonucunda araştırmanın konusunu oluşturan etik liderlik, örgütsel adalet ve örgüt kültürü ilişkisini birlikte inceleyen üç kavramın bir arada yer aldığı kapsamlı bir araştırmaya rastlanılmamıştır. Bununla birlikte kavramlar ikili olarak incelendiğinde her birinin ortak etkileşim alanıyla ilgili değerlendirmeler yapılabilir.

Etik liderlik ve örgüt kültürü üzerine yapılan araştırmalar, etik liderliğin yönetim biçimlerini etkilediğini, buna bağlı olarak örgüt kültürünün gelişimini desteklediğini ileri sürmüşlerdir (Pasrica vd., 2017; Kuenzi vd., 2019). Grojean ve arkadaşlarına (2004) göre de, liderler değerlere dayalı bir organizasyonel iklimin oluşturulmasında kritik rol oynar, etik değerlerin önemini çalışanlara iletir ve etik davranışla ilgili beklentileri belirler. Araştırmalar, bir kurumun örgüt kültürünün üst düzey yönetici ve liderlerin belirlediği temel stratejik ve operasyonel kararlar (Tsui vd., 2006) aracılığıyla oluştuğunu ve çalışanların kuruluş içindeki kimlik belirleme sürecini etkilediğini gösterir. Bu bağlamda oluşturulan ilk araştırma hipotezi şöyledir;

H₁: Etik liderlik davranışları, örgüt kültürünü etkilemektedir.

Örgütlerin belirledikleri amaçlara ulaşması için öncelikle işletmelerde etik liderlik davranışlarıyla örgütsel adaletin sağlanarak geliştirildiği görülür. İşletmelerde etik liderliğin varlığı örgütsel adaletin sağlanmasında önemli rol oynamaktadır (Uğurlu ve Üstüner, 2011: 446). Örgütte çalışanların liderlik davranışları

uygulamalarına yüklediği anlamların örgütsel adalete uygun olması örgütün ortak amaçlarına ulaşması bakımından önemlidir (Pillai vd., 1999: 764). Mayer ve arkadaşları da 2012 yılındaki çalışmalarında etik liderliğin çalışanlara adaletli davranma konusunda yol gösterici olduğunu belirtmiştir. Bu bağlamda etik liderlikle etkileşimli olarak adaletin örgüt ikliminin adil olarak gelişmesine yardımcı olduğu ifade edilmiştir. Örgütteki üyeler liderlerin etik bir tutum ve davranış sergilemesi, bununla beraber sosyal değerleri dikkate alarak örgütsel faaliyetleri belirlemeleri gerektiğini düşünür. Ancak liderler tarafsız ve adil davranırlarsa etik liderlik ortaya çıkar (Zhu vd., 2004: 17). Buna göre etik liderlerin, etik değerleri benimsemesinin işletmelerde örgütsel adalet algısını olumlu yönde etkilediği düşünülmektedir. Dolayısıyla ikinci araştırma hipotezi şu şekilde oluşturulmuştur;

H₂: Etik liderlik davranışları, örgütsel adaleti etkilemektedir.

Örgüt kültürü örgütte çalışanların; düşünme ve davranışlarını belirleyerek kişinin örgütte kendini anlamlandırmasını sağlayan normlar ve değerler bütünüdür. Örgüt kültürü ile örgütsel adalet arası ilişki de kültürün genel olarak ve alt bileşenleri kapsamında örgütsel adaleti etkilediği konusundaki çalışmalar literatürde geniş yer kaplamaktadır (Taşçıoğlu, 2015: 2-3). Bu bağlamda örgüt kültürü bir organizasyonda adil davranmanın amaçlarını, ilkelerini, uygulamada yapılan tercihleri, adaleti oluşturma sürecini, adaleti sağlamak üzere yargılama kurallarını ve adaletin sonuçlar üzerindeki tesirlerini etkileyebilir (Colquitt vd., 2005). Ancak bu ilişkinin tam tersi yönünde, örgütsel adaletin varlığının örgüt kültürüne ve gelişime etkisini ölçen herhangi bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Bir örgütte, kültürü oluşturan bireylerin farklı bireysel kültür, norm, değer, tecrübe ve geçmiş deneyimlerden geldiği düşünüldüğünde, bir örgütün içinde birbirinden farklı birçok alt kültür olabileceği, ve bu alt kültürlerin birbiriyle etkileşim içinde ana örgüt kültürünü oluşturacağı bilinmektedir. Örgütün farklı departmanlarında da farklı alt kültürler olabilmektedir. Dolayısıyla, örgütteki adalet algısının yüksek olması ve bireylerin eşit şartlarda, şeffaf, ve adil bir ortamda çalışıyor olduğunu algılaması bireyleri birbirine ve organizasyona daha da yakınlaştıracak ve örgüt kültürünün benimsenmesinde ve kuvvetlenmesinde aktif rol oynayacaktır. Literatürde de örgütsel adalet teorilerinin kültürel anlamda işlenmesinin önem arz ettiği değerlendirilmektedir (Erkanlı, 2009). Örgütsel adalet birey davranışlarını etkileyerek, neyin adil olduğuna dair prosedür, bilgi ve kişilerarası adaletten oluşur ve örgüt kültüründen ayrı düşünülemez (Pan vd., 2018). Tüm bu değerlendirmelerden hareketle, örgüt kültürünün oluşumunda işletmelerde örgütsel adaletin varlığı ve gelişmiş olmasının önemli olduğu söylenebilir. Dolayısıyla üçüncü araştırma hipotezi şu şekilde oluşturulmuştur;

H₃: Örgütsel adalet algısı, örgüt kültürünü etkilemektedir.

Örgütsel adalet algısı, çalışanların iş tatmini, yüksek performans ve bağlılık gibi olumlu davranışlarını teşvik ederek, doğru şeylerin yapılmasını sağlamakta ve güven ortamı oluşturmaktadır. Oluşan güven ve adalet ortamının bireylerin ortak norm, değerler ve iş yapış şekilleri benimsemelerini kolaylaştırarak, örgütsel kültür öğelerini ve uygulamalarını desteklediği ileri sürülebilir. İş yerindeki üst düzey yöneticilerin kişilerarası yaklaşımı ve verilen ödüllerin adaleti etkilediği, buna bağlı olarak kültürel değerlerin oluşarak (kişilere saygı ve ekip çalışması gibi) örgüt kültürünü etkilediği görülmektedir (Erdoğan vd., 2006). Etik liderlik davranışının, örgüt kültürünün gelişimini destekleyerek benimsenmesine de katkıda bulunacağı ve bu ilişkinin çalışanların örgütsel adalet algısı ile daha da güçleneceği öngörülmektedir. Çalışanların liderlerini etik olarak algılaması örgüt kültürünün oluşumunda etkili iken, bu etki yine çalışanların örgüt ortamını adaletli olarak algılamaları ile şekillenmektedir. Etik liderlik davranışları adalet üzerine odaklandığında çalışanların davranışları bundan olumlu etkilenerek etik liderliğe ve örgütsel adalete dayalı bir örgüt kültürünün gelişimine katkıda bulunacaktır. Tüm bu değerlendirmeler ışığında, etik liderlik davranışının, örgüt kültürü üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin aracılık rolü olduğu değerlendirilerek (H₄), bir sonraki bölümde bu varsayımı analize yönelik araştırma ve bulgulara yer verilecektir.

H₄: Etik liderlik davranışlarının örgüt kültürü üzerindeki etkisinde, örgütsel adalet algısının aracılık rolü vardır.

3. YÖNTEM

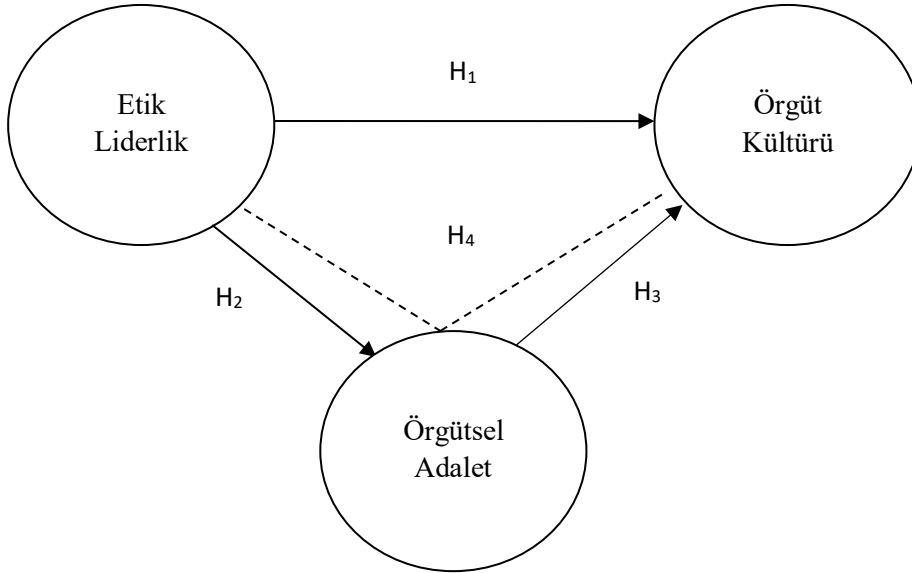
3.1. Araştırmanın Amacı, Önemi ve Kurgusal Modeli

Bu araştırma, etik liderliğin örgüt kültürü üzerine etkisinde örgütsel adaletin aracılık rolünü belirlemeyi amaçlamıştır. Kavramsal çerçevede de belirtildiği üzere, etik liderlik davranışlarının sosyo-kültürel ortamda gerçekleşen ilişkilerde önemli bir yansıma faktör olduğu pek çok çalışmada doğrulanmıştır (Uğurlu ve Üstüner, 2011: 435). Yaşam tarzı olarak da dürüst, ahlaklı, hakkaniyet sahibi dolayısıyla tüm insanlara –iş ortamında özellikle çalışanlara- eşit davranma, çevresine saygılı olma, davranışsal etik bağlamında yönetici ve/veya liderlerin taşınması gerekli özellikler olup bu davranışların örgüt kültürüne etki ettiği bilinmektedir (Eroğluer ve Yılmaz, 2015: 283). Benzer bir anlayış da etik liderlik ile örgütsel adalet ilişkisinde mevcuttur. Modern yaşamın sunduğu modern örgütlerdeki çalışan davranışları ve adil bir iş ortamının yaratılması etik bir iklim ve etik bir liderlik davranışı ile sağlanabilmektedir (Yeşiltaş vd., 2012: 24). Ayrıca örgütte alınan her kararın, uygulanan her yöntemin çalışan davranışlarını etkilediği ve bu bağlamda çalışanların örgüte ilişkin adalet algılarını güçlendirdiği ifade edilebilir. Ayrıca işletmelerde yeterince doğruluk, dürüstlük, saygı ve adalet ortamı öneren güçlü bir örgütsel adalet algısının, örgüt kültürünün gelişmesinde etkili olacağı düşünülmektedir. Bu üçlü dolaylı ilişki sarmalı günümüz örgütleri için sürdürülebilirlik bağlamında önem taşımakla birlikte, birbirlerini etkileme düzeyleri ve anlamlılığı merak uyandırıcıdır. İlk düşünüşte akla gelmeyen bir aracı ile ilişkilerin güçlenip güçlenmeyeceği sorusuna cevap bulmak adına bu çalışmanın, literatürdeki ilgili boşluğu doldurması dolayısıyla faydalı olacağı öngörülmektedir.

Araştırmada söz konusu nihai amaca yönelik olarak öncelikle kurgusal modele hizmet eden değişkenleri açıklamakta fayda vardır. Bu bağlamda bu çalışmada ilişkili olduğu düşünülen değişkenlerden; etik liderlik bağımsız değişkeni, örgüt kültürü bağımlı değişkeni ve son olarak örgütsel adalet aracı değişkeni betimlemiştir.

Bilindiği üzere bir çalışmada aracılık rolünü belirlemeye yönelik çalışmalar, bağımsız ile bağımlı değişkenlerin birbirleri ile doğrudan bir bağımlılığa sahip olmadıkları sanılan, -ilk bakışta göze çarpmayan-, durumlarda dolaylı ilişkiyi tanımlamak üzerine kuruludur (Yılmaz ve İlhan Dalbudak, 2018: 517-518). Aracılık etkisini belirleme, klasik regresyon analizi ile sağlanabilir ve Baron ve Kenny'nin 1986 yılındaki çalışmaları, regresyon analizleri ile gerekli koşullar (üç aşama) gerçekleştiğinde aracılık etkisinin belirlendiği en fazla atıf alan ve kullanılan çalışmalardan biridir. Baron ve Kenny (1986)'nin sözü geçen modelinden bu çalışmada da yararlanılmıştır. İlk aşamada; bağımsız değişken olan etik liderliğin bağımlı değişken olan örgüt kültürünü etkilemesi (önemli bir yordayıcısı-belirleyicisi olması), ikinci aşamada; aracı değişken olarak tanımlanan örgütsel adalet ile (bağımsız değişken olarak tanımlanan) etik liderlik arasında anlamlı doğrusal regresyon ilişkisinin bulunması ve son aşamada ise bağımlı değişken olan örgüt kültürünün hem etik liderlik hem de örgütsel adalet ile ilişkili olması gerekmektedir. Son aşamada dikkat edilmesi gerekli önemli husus, aracı değişkenin bağımlı ve bağımsız değişken ilişkisinin bulunduğu modele dâhil edildiğinde ilişkinin tamamını ya da bir kısmını göstermesi durumudur. Tam yansıma, tam aracılığı ifade etmektedir ki burada aracı değişkenin analize girdiğinde ikili (bağımlı-bağımsız) ilişkiyi oldukça zayıflatması ya da *istatistiksel olarak tamamen anlamsız* hale getirmesi durumu yaşanır. Kısmi yansıma ise kısmi aracılık etkisidir ve böyle bir durum ikili ilişki arasında anlamlılığın devam etmesine karşılık anlamlılık düzeyinin bir hayli düşmesidir. Son olarak her iki aracılık türünde de aracılık etkisinin anlamlılığı yine en çok atıf alan ve doğruluğu pek çok çalışmada onaylanmış Sobel testi (Sobel, 1982) ile çözümlenebilir.

Baron ve Kenny (1986)'nin modeli ile hazırlanan araştırma modeli aşağıdadır (Şekil 1):



Şekil 1: Araştırmanın Modeli

3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmada Basit Tesadüfi Örneklem Yöntemi seçilmiştir. Bu amaçla Konya ili 3. Organize Sanayi Bölgesinde yer alan 13 işletmede çalışan 705 kişi, araştırmanın ana kütlesi olarak belirlenmiştir. Araştırmada anket yöntemi uygulanmıştır. Bu çalışmada anketin doldurulma isteği gönüllülük esasına dayalıdır. Bazı çalışanlar ankete cevap vererek doldurmuşlardır. Bununla birlikte çalışanlardan bazılarının; dağıtılan anketler sırasında iş yerinde bulunmayarak izinli olması, bazılarının anketi doldurmak istememesi gibi nedenler dolayısıyla evrenin bütününe ulaşamamıştır. Araştırmada anket uygulanan kişi sayısı 348'dir. Buna göre anketin uygulanma oranı; $348/705 = 0,49$ 'dur. Söz konusu uygulanan anket oranının istatistikî ölçümler sonucu %95 olasılık ile %5'lik bir hata payı dikkate alınarak ana kütleyle temsile yeterli olduğu görülmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2016: 131).

3.3. Araştırmanın Yöntemi ve Kullanılan Veri Toplama Araçları

Araştırmayla ilgili saptanan hipotezlerin testi üzerine nicel bir araştırma yöntemi uygulanmıştır. Bu bağlamda araştırmada anket formu ile nicel veri toplama tekniği olarak faydalanılmıştır. Araştırmada kullanılan anket formunda, dört bölüm ve toplam 61 ifade yer almaktadır.

Ankette yer alan ilk bölümde çalışanların; yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, işletmede çalışma yılı, toplam iş yaşam süresi, işletmede çalışma konumu ile ilgili bilgilerinin yer aldığı 7 ifade bulunmaktadır. Anketin ikinci bölümünde Brown vd. (2005) tarafından yapılan çalışmalar için geliştirilmiş olan 10 ifadeden oluşan Etik Liderlik Ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçe'ye uyarlama çalışmasını yapan Tuna vd. (2012) olup, ölçek maddelerine ilgili çalışmadan ulaşılmıştır. Anketin üçüncü bölümünde Cameron ve Quinn (2005) tarafından geliştirilen, örgüt kültürünü değerlendiren ve 20 ifadeden oluşan ölçek kullanılmıştır. İlgili ölçeğin Türkçe formuna Can (2018)'in çalışmasından ulaşılmıştır. Anketin son bölümünde ise Niehoff ve Moorman (1997) tarafından geliştirilen örgütsel adaletle ilgili 20 ifadeden oluşan ölçek kullanılmıştır. İlgili ölçeğin Türkçe formuna Akyıldız (2018)'in çalışmasından ulaşılmıştır.

Araştırmada demografik bilgilerin sorgulandığı bölümün dışındaki ifadelerde 5'li Likert ölçeğinden faydalanılarak değerlendirme yapılmıştır. Buna göre cevapların dağılımı; (1)"kesinlikle katılmıyorum" dan (5)"kesinlikle katılıyorum" 'a doğru olarak yer almaktadır. Araştırmanın istatistiksel analizleri ve verilerin normal dağılıma uygun olmadığı Shaphiro Wilk Testi ile belirlenmiştir.

Araştırmada kullanılan değişkenler arasındaki ilişkiler Spearman Korelasyon Katsayısı aracılığıyla test edilmiş ve değerlendirilmiştir. Sonuçların ölçümü amacıyla kullanılan ölçeklerde Çok Değişkenli Linear Regresyon Yöntemi ile tahmin yapılmıştır.

Çalışmanın geçerlilik ve güvenilirliğin testi için ise sıklıkla kullanılan Cronbach Alfa katsayı değerleri hesaplaması yapılmıştır. Çalışmada kullanılan ölçeklere ilişkin olarak Açıklayıcı Faktör analizi yapılarak

sonuçlar değerlendirilmiştir. Çalışmada kullanılan ölçeğin faktörleşme boyutu Temel Bileşenler Analizi (principal component analysis) ile analiz edilmiştir. Ölçeklere ait faktör analizlerinin değerlendirilmesinde KMO (Kaiser Meyer Olkin) Örneklem Uygunluğu değerleri ile verilerin homojen bir dağılım gösterip göstermediği incelenmiştir. Ayrıca Barletts Testi (Barlett's Test Of Sphericity) ile de faktör analizinin dayandığı korelasyonların istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığı değerlendirilmiştir. Tanımlayıcı istatistik olarak sayısal değişkenler için ortalama \pm standart sapma, kategorik değişkenler için ise sayı ve % değerleri verilerek sonuçlar açıklanmıştır. Çalışmanın istatistiksel analizler için SPSS Windows Version 24.0 paket programı kullanılmıştır. Sonuçlar $p < 0.05$ ile istatistiksel olarak anlamlı kabul edilmiştir.

4. BULGULAR

4.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Bu çalışma Konya Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren 348 kişi üzerinden uygulanarak yapılmıştır. Çalışmaya katılanların özellikleri aşağıdaki tabloda (Tablo 1) yer almaktadır. Katılımcıların çoğunluğu erkek (%87,3), evli (%65,2), 30-45 yaş arasında (% 45,9), lise mezunu (% 32,7), mevcut iş yerlerinde 1-5 yıldan beri (% 44) çalışmakta, toplamda 11 yıl ve daha uzun zamandır (% 58,3) iş hayatında bulunmakta ve çalışan (%78,4) konumundadır.

Tablo 1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

		Frekans	Oran (%)
Cinsiyet	Erkek	304	87,3
	Kadın	44	12,7
Medeni Durum	Evli	227	65,2
	Bekâr	121	34,7
Yaş	18-29	124	35,6
	30-45	160	45,9
	46 ve üzeri	64	18,3
Eğitim Durumu	İlkokul	46	13,2
	Ortaokul	60	17,2
	Lise	114	32,7
	Ön Lisans	21	6,0
	Lisans	87	25,0
	Yüksek Lisans	20	5,7
Bu işletmedeki çalışma süresi	1 Yıldan Az	56	16,1
	1 – 5 Yıl Arası	153	44,0
	6 – 10 Yıl Arası	88	25,3
	11 Yıl ve Daha Fazla	51	14,7
Toplam iş yaşam süresi	1 Yıldan Az	17	4,8
	1 – 5 Yıl Arası	55	15,8
	6 – 10 Yıl Arası	73	20,9
	11 Yıl ve Daha Fazla	203	58,3
İşletmedeki konumunuz	Firma Sahibi/Ortağı/ Genel Müdür	5	1,4
	Şef/Supervisor/Formen/Ustabaşı	22	6,3
	Bölüm veya Birim Müdürü / Müdür Yrd.	39	11,2
	Çalışan	273	78,4
	Diğer	9	2,6
	Toplam		348

4.2. Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi Bulguları

Araştırmada yer alan ölçeklerin Cronbach Alfa değerlerinin yüksek düzeyde olduğu bu bağlamda güvenilir olduğu söylenebilmiştir (Tablo 2).

Tablo 2. Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi Bulguları

	N	Cronbach alfa
Etik Liderlik	348	0,905
Örgüt kültürü		0,944
Örgütsel Adalet		0,957

Örgüt Kültürü Ölçeği İçin Faktör Analizi; Çalışmada kullanılan Örgüt Kültürü Ölçeği 24 sorudan oluşmaktadır. Faktör analizinde ölçeğin boyutlarını ortaya çıkarma Varimax Rotasyon (Döndürme) ile gerçekleştirilmiştir. Faktör analizi, ölçek için, KMO Örneklem Yeterliliği ölçütüyle 0,938 birlikte dört faktörden oluşmaktadır bu boyutlar aşağıdaki gibidir.

Tablo 3. Örgüt Kültürü Ölçeği İçin Yapılan Faktör Analizi Bulguları

	Faktör Skoru	Varyans %	Toplam	Cronbach Alfa
Faktör 1 (Hiyerarşi Kültürü)		43,580	10,582	0,884
S16	0,449			
S19	0,513			
S20	0,587			
S21	0,658			
S22	0,744			
S23	0,755			
S24	0,712			
Faktör 2 (Pazar Kültürü)		6,547	1,375	0,824
S9	0,614			
S10	0,769			
S11	0,733			
S12	0,625			
Faktör 3 (Adhokrasi Kültürü)		5,320	1,117	0,802
S4	0,514			
S5	0,743			
S6	0,757			
S7	0,711			
S8	0,409			
Faktör 4 (Klan Kültürü)		5,016	1,053	0,818
S1	0,731			
S2	0,576			
S14	0,651			
S15	0,614			
S18	0,630			
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy = 0,938 Bartlett's Test ve Ki kare = 3733,62 , sd=210, P= 0.001 Toplam Varyans: 60,46 Çıkarım Metodu: Temel Bileşenler Analizi. Döndürme Yöntemi: Kaiser Normalizasyonu ile Varimax.				

Örgütsel Adalet Ölçeği İçin Faktör Analizi; Çalışmada kullanılan Örgütsel Adalet Ölçeği 20 sorudan oluşmaktadır. Faktör analizinde ölçeğin boyutlarını ortaya çıkarma Varimax Rotasyon (Döndürme) ile gerçekleştirilmiştir. Faktör analizi, ölçek için, KMO Örneklem Yeterliliği ölçütüyle 0,956 birlikte iki faktörden oluşmaktadır bu boyutlar aşağıdaki gibidir.

Tablo 4. Örgütsel Adalet Ölçeği İçin Yapılan Faktör Analizi Bulguları

	Faktör Skoru	Varyans %	Toplam	Cronbach Alfa
Faktör 1 (İşlemsel ve Etkileşimsel Adalet)		55,90	11,180	0,943
S9	0,632			
S10	0,635			
S11	0,589			
S12	0,693			
S13	0,734			
S14	0,730			
S15	0,727			
S16	0,725			
S17	0,745			
S18	0,758			
S19	0,767			
S20	0,688			
Faktör 2 (Dağıtımsal Adalet)		5,803	1,161	0,886
S1	0,710			
S2	0,781			
S3	0,829			
S4	0,738			
S5	0,637			
S6	0,583			
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy = 0,956 Bartlett's Test ve Ki kare = 5094,21 sd=190, P= 0.001 Toplam Varyans: 61,70 Çıkarım Metodu: Temel Bileşenler Analizi. Döndürme Yöntemi: Kaiser Normalizasyonu ile Varimax.				

Etik Liderlik Ölçeği İçin Faktör Analizi; Çalışmada kullanılan Örgütsel Adalet Ölçeği 10 sorudan oluşmaktadır. Faktör analizinde ölçeğin boyutlarını ortaya çıkarma Varimax Rotasyon (Döndürme) ile gerçekleştirilmiştir. Faktör analizi, ölçek için, KMO Örneklem Yeterliliği ölçütüyle (0,896) birlikte iki faktörden oluşmaktadır ve bu boyutlar aşağıdaki gibidir.

Tablo 5. Etik Liderlik Ölçeği İçin Yapılan Faktör Analizi Bulguları

	Faktör Skoru	Varyans %	Toplam	Cronbach Alfa
Faktör 1 (Çalışma Yaşamında Etik Davranma)		54,409	5,441	0,909
S5	0,704			
S6	0,715			
S7	0,826			
S8	0,825			
S9	0,868			
S10	0,789			
Faktör 2 (Özel Yaşamda Etik Davranma)		14,046	1,161	0,826

S1	0,808	
S2	0,765	
S3	0,818	
S4	0,686	
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy = 0,896 Bartlett's Test ve Ki kare = 2080,725 sd=45, P= 0.001 Toplam Varyans: 68,455 Çıkarım Metodu: Temel Bileşenler Analizi. Döndürme Yöntemi: Kaiser Normalizasyonu ile Varimax.		

Tablo 3, 4 ve 5'e göre sırasıyla ölçeklere yönelik yapılan KMO analizi sonucunun 0,938; 0,956 ve 0,896 çıkması, verilerin homojenliğinin faktör analizine uygun düzeyde olduğunu; yine, benzer şekilde, Bartlett testine göre faktörler arası korelasyon düzeyinin analiz yapılmasına uygun düzeyde olduğu ($p < 0,05$) gözlenmiştir. Ayrıca "Toplam Varyanslara İlişkin İstatistikler" ve "Ortak Varyanslara İlişkin İstatistikler" tabloları incelendiğinde Tablo 3 için analize alınan 24 maddenin özdeğeri 1'den büyük olan 4 faktör altında toplandığı ve bu dört faktörün ölçeğe ilişkin açıkladıkları varyansın %60,46' olduğu; Tablo 4 için analize alınan 20 maddenin özdeğeri 1'den büyük olan 2 faktör altında toplandığı ve bu iki faktörün ölçeğe ilişkin açıkladıkları varyansın %61,7 olduğu; Tablo 5 için analize alınan 10 maddenin özdeğeri 1'den büyük olan 2 faktör altında toplandığı ve bu iki faktörün ölçeğe ilişkin açıkladıkları varyansın %68,455 olduğu görülmektedir.

Tablo 3'de birinci faktör 7 maddede toplanmış, Cronbach Alfa değeri 0,884 olarak çıkmış ve bu değer ile yüksek düzeyde bir güvenilirliğe sahip olduğu gözlenmiştir. Benzer şekilde ikinci faktör 4 maddede toplanmış ve yapılan güvenilirlik analizinde Cronbach Alfa değeri 0,824 olarak gözlenmiştir. Üçüncü faktör 5 maddede toplanmıştır ve güvenilirlik değeri 0,802 olarak gözlenmiştir. Son faktör de 5 maddede toplanmış ve güvenilirlik değeri 0,818 olarak gözlenmiştir. 17., 13. ve 3. Madde ortak faktör skor yüküne sahip olduklarından değerlendirme dışı kalmıştır.

Tablo 4'de birinci faktör 12 maddede toplanmış, Cronbach Alfa değeri 0,943 olarak çıkmış ve bu değer ile yüksek düzeyde bir güvenilirliğe sahip olduğu gözlenmiştir. İkinci faktör ise 6 maddede toplanmış ve yapılan güvenilirlik analizinde Cronbach Alfa değeri 0,886 olarak gözlenmiştir. 7. ve 8. Madde ortak faktör skor yüküne sahip olduklarından değerlendirme dışı kalmıştır.

Tablo 5'de ise birinci faktör 6 maddede toplanmış, Cronbach Alfa değeri 0,909 olarak çıkmış ve bu değer ile yüksek düzeyde bir güvenilirliğe sahip olduğu gözlenmiştir. İkinci faktör ise 4 maddede toplanmış ve yapılan güvenilirlik analizinde Cronbach Alfa değeri 0,826 olarak gözlenmiştir.

4.3. Korelasyon Analizi Bulguları

Araştırma kapsamında nihai amaca yönelik olarak öncelikle, regresyon analizinin ön koşulu olan korelasyon analizi yapılmıştır. Değişkenler (etik liderlik, örgüt kültürü ve örgütsel adalet) arası ilişkilerin varlığını, düzeyini ve anlamlılığını tespit etmek üzere, normal dağılım göstermeyen veriler doğrultusunda, Spearman korelasyon katsayısı ve anlamlılık (p) değeri dikkate alınmıştır. Korelasyon Analizi kapsamında tespit edilen ilişkiler Tablo 6'da özetlenmiştir.

Tablo 6. Etik Liderlik, Örgüt Kültürü ve Örgütsel Adalet Arası İlişkilerin Korelasyon Analizi Bulguları

	Ort.	Std. Sapma	1	2	3
1. Etik Liderlik	3,922	0,84	1		
2. Örgüt Kültürü	3,827	0,86	0,347**	1	
3. Örgütsel Adalet	4,749	0,78	0,625**	490**	1
** $p < 0,01$ düzeyinde anlamlıdır.					

Tablo 6'da yer aldığı üzere, tüm değişkenlerin birbirleri arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişkilerin olduğu görülmektedir.

4.4. Regresyon Analizi Bulguları

Araştırma kapsamında oluşturulan ilk üç hipotezin test edileceği regresyon analizi bulguları Tablo 7'de yer almaktadır.

Tablo 7. Etik Liderlik, Örgüt Kültürü ve Örgütsel Adalet Arası Regresyon Analizi Bulguları

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	R ²	F	β	t	P	Durbin-Watson	Hipotez
Örgüt Kültürü	Etik Liderlik	,182	76,779	,426	17,906	,000	1,319	H ₁ Kabul
Örgütsel Adalet	Etik Liderlik	,488	329,705	,699	18,158	,000	1,548	H ₂ Kabul
Örgüt Kültürü	Örgütsel Adalet	,312	157,259	,559	14,688	,000	1,315	H ₃ Kabul

**p<0,01 ve **p<0,05 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 7'ye göre; etik liderlik davranışlarının, örgüt kültürünü olumlu yönde etkilemesi ($\beta=,426$, $p=,000$) dolayısıyla hipotez H_1 kabul; etik liderlik davranışlarının, örgütsel adaleti olumlu yönde etkilemesi ($\beta=,699$, $p=,000$) dolayısıyla hipotez H_2 kabul; örgütsel adaletin, örgüt kültürünü olumlu yönde etkilemesi ($\beta=,559$, $p=,000$) dolayısıyla hipotez H_3 kabul edilmiştir.

4.5. Aracılık Rolünü Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Bulguları

Baron ve Kenny (1986)'nin aracılık rolünü belirlemeye yönelik önermiş olduğu üç aşamalı çoklu regresyon analizi bulguları Tablo 8'de özetlendiği gibidir.

Tablo 8. Etik Liderliğin Örgüt Kültürü Üzerine Etkisinde Örgütsel Adaletin Aracılık Rolünün Tespitine Yönelik Regresyon Analizi Bulguları

1. Aşama; Bağımlı Değişken: Örgütsel Adalet					
Bağımsız Değişken	R ²	F	β	t	P
Etik Liderlik	,488	329,705	,699	18,158	,000
2. Aşama; Bağımlı Değişken: Örgüt Kültürü					
Bağımsız Değişken	R ²	F	β	t	P
Etik Liderlik	,182	76,779	,426	17,906	,000
3. Aşama; Bağımlı Değişken: Örgüt Kültürü					
Bağımsız Değişken	R ²	F	β	t	P
Etik Liderlik	,315	79,313	,070	1,119	,264
Örgütsel Adalet			,510	8,195	,000

**p<0,01 ve **p<0,05 düzeyinde anlamlıdır.

Nedensel adım yaklaşımı olarak da bilinen Baron ve Kenny (1986) yöntemine göre (Gürbüz ve Şahin, 2016: 287-288);

- Bağımlı değişken (çalışmada örgüt kültürü) ile bağımsız değişken (çalışmada etik liderlik) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmalı,
- Bağımsız değişken ile aracı değişken (çalışmada örgütsel adalet) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmalı,
- Bağımsız değişken ile birlikte model içerisinde kullanıldığında, aracı değişken ile bağımlı değişken arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmalı,
- Bağımsız değişken ile aracı değişken birlikte modele dâhil edildiğinde, bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasında anlamlı olmayan bir ilişki mevcut ise **Tam Aracılık Etkisi**, bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkide azalma söz konusu ise **Kısmi Aracılık Etkisi** vardır.

Bu yöntemle göre hazırlanmış ve aracılık rolünü belirlemeye yönelik yapılan regresyon sonuçlarına göre (Tablo 8); aracı değişken olan örgütsel adalet algısı modele dahil edildiğinde, bağımlı değişken örgüt kültürü ile bağımsız değişken etik liderlik arasında daha öncesinde anlamlı olan değer (Beta katsayısı; ,426'dan) azalarak (,070'e) istatistiksel olarak anlamlılığını yitirmiştir ($p=,264$, $p>,001$). Ayrıca örgütsel adalet ile örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi gösteren Beta katsayısının (,510) ise istatistiksel olarak anlamlı olduğu ($p<,001$) bulunmuştur. Bir başka ifadeyle, örgütsel adalet modele dahil edildiğinde, etik liderlik davranışlarının örgüt kültürü üzerindeki etkisi $\beta = ,426$ ($p<,001$) değerinden $\beta = ,070$ ($p = ,264$) değerine azalarak istatistiksel olarak anlamlılığını yitirmiştir. Bu bulgular sonucu, etik liderlik davranışlarının örgüt kültürünü olumlu yönde etkilediğini ve örgüt kültürünün de örgütsel adaleti olumlu etkilediğini (artırdığını) söylemek mümkündür. Bu açıklamalar sonrası, H_4 'ün de kabul edildiği söylenebilir.

Son olarak, aracılık modelinde istatistiksel olarak anlamlılığın Sobel testi ile doğrulanması gereklidir. MS Excel üzerinden bir formül¹ ile hesaplanan (Yılmaz ve İlhan Dalbudak, 2018: 521) test sonucunda tam aracılığın istatistiksel olarak anlamlı ($z = 2,250$, $p = ,009$) olduğu görülmüştür.

5. SONUÇ ve TARTIŞMA

Çalışma yaşamının tüm boyutlarında, örgütlerde çalışanların liderlik davranışları uygulamalarına yüklediği anlamların örgütsel adalete uygun olması kolektif amaçlara ulaşılması bakımından önemlidir. Etik liderlik uygulamalarının da çalışanlara adaletli davranma konusunda yol gösterici olduğu yine pek çok çalışmada (örneğin, Mayer vd., 2012; Gül ve İnce, 2014; Al Halbusi vd., 2019) vurgulanmıştır. Bu çalışmada ise örgütsel adaletin etik liderlik davranışlarına yönelik algı ile örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi nasıl etkileyeceği, bu ilişkiyi güçlendirip güçlendirmeyeceği merak konusu olmuş, bu bağlamda, etik liderliğin örgüt kültürüne etkisinde örgütsel adaletin aracılık rolü araştırılmıştır.

Nicel çalışma kapsamında araştırılmak istenen değişkenlerin ölçekleri güvenilir ve geçerli bulunmuştur. Güvenilirlik ölçütü olarak Cronbach Alpha katsayısı değerlendirmeye alınmış ve her bir değer 0,70'in üzerinde çıkması dolayısıyla kullanılan ölçeklerin yüksek güvenilirliğe sahip olduğu söylenebilmiştir (bkz. Tablo 2). Benzer şekilde, araştırmaya konu olan ölçeklerin geçerlilik tespiti için ise açıklayıcı faktör analizi yapılmış ve her bir ölçeğin faktörlere (boyutlara) ayrılma durumunun ölçeklerin alındığı kaynaklar ile tutarlılık gösterdiği tespit edilmiştir. Bu çalışmada benimsenen temel amaç ve bu bağlamda kurulan hipotezler dolayısıyla yalnızca açıklayıcı geçerlilik tespiti yapılmakla yetinilmiştir, başka bir çalışmada kullanılan ölçeklerin doğrulayıcı geçerliliği ve alt boyutlar arası ilişkilerin durumu araştırılabilir ve çalışma konusu olabilir.

Çoğunluğu erkek, evli, lise mezunu, 1-5 yıldır mevcut kurumda, 11 yıl veya daha fazladır toplam iş hayatında çalışan konumdaki katılımcılar üzerine yapılan bu araştırma bulgularına göre; etik liderlik davranışlarındaki her bir birimlik artış, örgüt kültüründe 0,426; etik liderlik davranışlarındaki her bir birimlik artış, örgütsel adalette 0,699; örgütsel adaletteki her bir birimlik artış, örgüt kültüründe 0,559'luk bir artışa sebebiyet vermiş ve son olarak örgütsel adalet modele dahil edildiğinde, etik liderlik davranışlarının örgüt kültürü üzerindeki etkisi $\beta = ,426$ ($p < ,001$) değerinden $\beta = ,070$ ($p = ,264$) değerine azalarak ayrıca istatistiksel olarak anlamlılığını da yitirdiği tespit edilmiştir. Bu bulgular sonucu, etik liderlik davranışlarının örgüt kültürünü olumlu yönde etkilediğini, örgüt kültürünün de örgütsel adaleti olumlu etkilediğini (artırdığını) ve sonuçta etik liderlik davranışlarının örgüt kültürü üzerine etkisinde örgütsel adaletin tam aracılık etkisinin olduğunu söylemek mümkündür. Dolayısıyla çalışmada H_1 , H_2 , H_3 ve H_4 hipotezleri desteklenmiştir. Aynı zamanda H_1 hipotezinin bulguları, Toytok ve Kapusuzoğlu (2015) ile Toor ve Ofori (2009)'nin çalışmaları; H_2 hipotezinin bulguları, Al Halbusi vd., 2019 ile Kagun vd., (2013)'nin çalışmaları; H_3 hipotezinin bulguları, Köksal (2018)'in çalışması ile tutarlıdır.

Örgütlerde çalışan bireylerin örgüt kültürünü içine alarak örgütleri ile kurdukları ilişki ve etkileşimin sonuçları dikkate alındığında, etik liderlik davranışları ve adil olma üçgeni tüm paydaşlar için önem kazanmıştır. Daha önceki çalışma sonuçları (örneğin, Grojean vd., 2004; Pillai vd., 1999) da göz önüne alındığında, yönetsel karar alım ve uygulamalarda adil olma ve adaletli iç işleyiş düzeni yalnızca birey açısından değil aynı zamanda genel dış çevre (dış paydaşlar; tüketiciler, yasal ve ekonomik çevre, devlet vb.) ile olumlu etkileşim bağlamında da etkili olmuştur.

Ahlak felsefesi bakış açısıyla doğruyu yanlıştan ayırma çıkmazında; sorumluluğunun bilincinde, hakkaniyet sahibi, etik değerlerin farkında ve bu farkındalığı çevresine yayma düşüncesinde olan, sosyal, iletişimi güçlü, kolektif başarı için çabalayan ve her koşulda toplumsal meşruiyeti önceleyen liderleri ile her örgüt, çevresinde yer alan her kesimi iyiliğin içine çekmekle birlikte kendisini de ileriye taşıyacaktır. Adalet algısını tüm çalışanlarına aşılama noktasında başarılı olması ile de kültürünü olumlu olarak paylaşılabilir kılacaktır.

¹ Sobel Testi'nde kullanılan Z test istatistiği formülü;

$$Z = \frac{\alpha\beta}{\sqrt{\beta^2\sigma^2 + \alpha^2\sigma_\beta^2}}$$

Bu araştırmanın kısıtları; araştırmanın yalnızca Konya ili 3. Organize Sanayi Bölgesinde yer alan 13 işletmede çalışan 348 kişiye uygulanmasıdır. Bu çalışma daha çok işletmede farklı sanayi bölgelerinde, farklı sektörlerde ve farklı boyutlar ile daha çok kişiye uygulanarak bu araştırmanın sonuçları ile karşılaştırılabilir.

KAYNAKÇA

- Adji Achmad R. F. (2018). The effect of organization culture and technology on motivation, knowledge asset and knowledge management. *International Journal of Law and Management*, 60 (5): 1087-1096.
- Akman, F. (2017). *Sağlık Kurumlarında Hemşirelerin Örgütsel Adalet Alguları ve Örgütsel Adaletin İş Motivasyonuna Etkisi; Özel Hastaneler Alan Araştırması*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Akyıldız, E. (2018). *Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Adalet Alguları Üzerinde Kişilik Özelliklerinin Etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Uşak Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Al Halbusi, H., Williams, K. A., Mansoor, H. O., Hassan, M. S. ve Hamid, F. A. H. (2019). Examining the impact of ethical leadership and organizational justice on employees' ethical behavior: Does person-organization fit play a role? *Ethics & Behavior*, DOI: 10.1080/10508422.2019.1694024, 1-19.
- Ambrose, M. L. ve Arnaud, A. (2005). *Are Procedural Justice and Distributive Justice Conceptually Distinct?* In J. Greenberg & J. A. Colquitt (Eds.), *Handbook of organizational justice* (s. 59-84). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Bakan, İ., Büyükbeşe, T. ve Bedestenci, Ç. (2004). *Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü Teorik ve Ampirik Yaklaşım*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Baron, R. M. ve Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research – conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51 (6): 1173-1182.
- Brown, M. E., Trevin O, 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, E. ve Trevino L. (2006). Ethical Leadership: A Review and Future Directions. *The Leadership Quarterly*, 17 (6): 595-616.
- Business Dictionary, *Organizational Management*, (e.t. 29 Mayıs 2019). <http://www.businessdictionary.com/definition/organizational-management.html>
- Byrne, S. ve Cropanzano, R. (2001). History of organizational justice: The founders speak, *Justice in the Workplace*, 2, 3-26.
- Cameron, K., S. ve Quinn R., E. (2005). Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework. *The Jossey-Bass Business & Management Series*. Revised Edition.
- Can, M. (2018). *Motivasyon Araçlarının Kuşaklar ve Örgüt Kültürü Bağlamında Karşılaştırmalı Analizi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Ceylan, A., Alpkın, L. ve Elçi, M. (2002). Örgüt Kültürü ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Çalışma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16 (5-6): 233-245.
- Cobb, S. R., Buhl, E. H., Halasy, K., Paulsen, O. ve Somogyi, P. (1995). Synchronization of neuronal activity in hippocampus by individual GABAergic interneurons. *Nature*, 378: 75-78.
- 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.
- Colaco, B. ve Loi, M. N.,(2019). Investigating the relationship between perception of an organisation's ethical culture and worker motivation. *International Journal of Organizational Analysis*, 27 (5): 1392-1408.
- Colquitt, Jason A., ve Ronald Piccolo, F. (2006). Transformational Leadership and Job Behaviors: The Mediating Role of Core Job Characteristics. *The Academy of Management Journal*, 49 (2): 327-340.
- Colquitt Jason A. (2001). On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure. *Journal of Applied Psychology*, 86 (3): 386-400.

- Colquitt, J. A., Scott, B. A., Judge, T. A. ve Show, J. C. (2006), Justice and personality:using integrative theories to derive moderators of justice effects. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 100 (1): 110–127.
- Crenshaw, K., Carbadó, D., Mays, V. ve Tomlinson, B. (2013). Intersectionality: Mapping the Movements of a Theory. *Du Bois Review: Social Science Research on Race*, 10: 303-312.
- 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.
- Dasanayake, S. W. S. B ve Mahakalanda, I. (2008). A literature Survey on Organizational Culture and Innovation, I Mehran Nejadi. Azadeh Shafaei. Mostafa Nejatini (Eds). Issues in Global Business and Management Research: *Proceedings of the 2008 International Online Conference on Business and Management (IOCBM 2008)* Florida: Boca Raton, Florida, ss. 539-550.
- Deal, T. E. ve Kennedy, A. A. (1982). *Corporate cultures: The rites and rituals of organizational life*. Reading, M.A: Addison-Wesley.
- De Brun, C. (2005). *ABC's of knowledge management*. Erişim Adresi: <http://thiqaruni.org/medicine/13.pdf> (Erişim Tarihi: 19.05.2020).
- Demirel, Y. ve Şeçkin, Z. (2011). Örgütsel Adaletin Bilgi Paylaşımı Üzerine Etkisi: İlaç Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. *Bilig*, 56: 99- 119.
- Denison, D. R. (1997). Toward a process-based theory of organizational design: Can organizations be designed around value chains and networks?. *Advances in Strategic Management*, 14, 1-44.
- Ehrich, E., Turncliff, R., Du, Y., Pemberton, L. R., Fernandez, E., Jones, R. ve Fava, M. (2015). Evaluation of Opioid Modulation in Major Depressive Disorder. *Neuropsychopharmacology*, 40 (6): 1448-1155.
- Erdogan, B., Liden, R.C. ve Kraimer, M.L. (2006), “Justice and leader-member exchange: the moderating role of organizational culture”, *Academy of Management Journal*, Vol. 49, pp. 395-406.
- Eren, E. (2017). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul, Beta Yayınları.
- Erkanlı, H. (2009). Örgütsel adalet ve kültür ilişkisi: Türkiye’de faaliyet gösteren bazı işletmelerde karşılaştırmalı bir araştırma. (Yayımlanmamış doktora tezi). Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara
- Eroğlu, K. ve Yılmaz, Ö. (2015). Etik Liderlik Davranışlarının Algılanan Örgüt İklimi Üzerine Etkisine Yönelik Bir Uygulama: İş Yaşamında Yalnızlık Duygusunun Aracılık Etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7 (1): 280-308.
- Fletcher, D. ve Watson, T. (2007). Voice, silence and the business of construction: Loud and quiet voices in the construction of personal, organizational and social realities. *Organization Articles*, 14 (2): 155-174.
- Freeman, R. E. ve Stewart, L. (2006). *Developing Ethical Leadership*. Business Roundtable Institute For Corporate Ethics.
- Greenberg, J. (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow. *Journal of Management*, 16 (2): 399–432.
- Greenberg, J. ve Colquitt, J. A. (2005). Handbook of Organizational Justice. *British Journal of Industrial Relations*, 45 (1): 212-214.
- Grojean, M. W., Resick, C. J., Dickson, M. W. ve Smith, D. B. (2004). Leaders, values, and organizational climate: Examining leadership strategies for establishing an organizational climate regarding ethics. *Journal of Business Ethics*, 55 (3): 223–241.
- Gül, H. ve İnce, M. (2014). Etik Liderlik ile Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma. *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi*, 7 (2): 127-150.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2016). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri* (3. Baskı). Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- İçerli, L. (2010). Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5 (1): 67-92.
- Kilmann, H. R. ve Saxton J. M. (1985). *Gaining control of the corporate culture*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kotter, J. P. ve Heskett, J. I. (1992). *Corporate Culture and Performance*. The Free Press, New York, NY.

- Köksal, K. (2018). Örgüt Kültürünün Örgütsel Adalet Algısına Etkisinde Etik İlkelerle İlişkin Algıların Aracılık Rolü. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 14 (2): 479-504.
- Kuenzi, M., Mayer, D., ve Greenbaum, R. (2019). *Creating an ethical organizational environment: The relationship between ethical leadership, ethical organizational climate, and unethical behavior*. *Personnel Psychology*. 73. 10.1111/peps.12356.
- Kugun, O. A., Aktaş, E. ve Güripek, E. (2013). Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarında Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Rolü. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16 (30): 151-166.
- Lind, E. A. (2001). *Fairness heuristic theory: Justice judgments as pivotal cognitions in organizational relations*. In J. Greenberg & R. Cropanzano (Eds.), *Advances in organization justice* (ss. 56–88). Stanford University Press.
- Marsick, V. J. ve Watkins, K. E. (1990). *Informal and Incidental Learning in Workplace*. Routledge, New York.
- Martin, J. (2002). *Organizational Culture: Mapping the Terrain*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Mayer, D. M., Aquino, K., Greenbaum, R. L. ve Kuenzi, M. (2012). Who Displays Ethical Leadership, and Why Does It Matter? An Examination of Antecedents and Consequences of Ethical Leadership. *Academy of Management Journal*, 55 (1): 151-171.
- Metwally, D., Ruiz-Palomino, P., Metwally, M. ve Gartzia, L. (2019). How Ethical Leadership Shapes Employees' Readiness to Change: The Mediating Role of an Organizational Culture of Effectiveness. *Frontiers in Psychology*, 10: 1-18.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76 (6): 845–855.
- Niehoff, B. ve Robert M. (1993). "Justice as a Mediator of the Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior". *The Academy of Management Journal* 36(3):527-556. Doi: 10.2307/256591
- Nirwan, M. A. (2015). *Model development of knowledge management system at Hanasuddin University*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hasanuddin University.
- Öktem, Ş. (2013). The Effect of the Ethical Leadership on Perceived Organizational Justice and Organizational Identification of the Employees: The Case of Tourism Businesses. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 1/3: 10-21.
- Pan X, Chen M, ve Hao Z,(2018). The effects of organizational justice on positive organizational behavior: evidence from a large-sample survey and a situational experiment. *Front Psychol*; 8: 2315.
- Parker, R., Vannest, K. ve Davis, J. (2011). Effect Size in Single-Case Research: A Review of Nine Nonoverlap Techniques. *Behavior modification*, 35: 303-322.
- Pasricha, P., Singh, B., ve Verma, P. (2018). Ethical Leadership, Organic Organizational Cultures and Corporate Social Responsibility: An Empirical Study in Social Enterprises. *Journal of Business Ethics*, 151(4), 941-958. doi:10.1007/s10551-017-3568-5
- Pillai, R., Teri, A. S. ve Ethlyn, A.W. (1999) Leadership and organizational justice, similarities and differences across cultures. *Journal of International Business Studies*, 30 (4): 763-779.
- Proost, K., Verboon, P. ve Van Ruysseveldt, J. (2015). Organizational justice as buffer against stressful job demands. *Journal of Managerial Psychology*, 30 (4): 487-499.
- Sabuncuoğlu, Z. (2013). *İnsan kaynakları yönetimi (uygulamalı)*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Schein, E. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E. (2010). *Organizational Culture and Leadership*, 4th ed., Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Sobel, M. E. (1982). Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models. *Sociological Methodology*, 13: 290-312.
- Şimşek, Ş. ve Çelik, A.(2017). *Yönetim ve Organizasyon (19. Baskı)*. Eğitim Kitabevi, Konya.
- Şimşek, Ş., Çelik, A. ve Akgemci, T. (2014). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış (8. Baskı)*. Eğitim Kitabevi, Konya.

- Tan, P. L., Yap, S. C., Choong, O. Y., Choe L. K., Rungruang, P. ve Li. Z. (2019). Ethical leadership, perceived organizational support and citizenship behaviors: The moderating role of ethnic dissimilarity. *Leadership & Organization Development Journal*, 40 (8): 877-897.
- Tang, T. L. ve Baldwin, L. J. (1996). Distributive and Procedural Justice as Related to Satisfaction and Commitment, *Advanced Management Journal*, 61 (3): 25-31.
- Taşcıoğlu, H. (2015). Yerel Yönetimlerde Örgüt Kültürünün Örnek Olay Kapsamında Değerlendirilmesi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 28: 1-11.
- Toor, S. ve Ofori, G. (2009). Ethical Leadership: Examining the Relationships with Full Range Leadership Model, Employee Outcomes, and Organizational Culture. *Journal of Business Ethics*, 90: 533-547.
- Toruntay, H. (2016). *Örgüt Yönetiminde Duygular (içinde Örgütlerde Romantizm (Ed. Beliz Ülgen))*. Ankara: Nobel Yayıncılık, ss.249-267.
- Toytok, E. H. ve Kapusuzoğlu, S. (2015). Influence of School Managers' Ethical Leadership Behaviors on Organizational Culture: Teachers' Perceptions. *Eurasian Journal of Educational Research*, 66: 373-388.
- Trevino L., Brown, E. ve Hartman L. (2003). A Qualitative Investigation of Perceived Executive Ethical Leadership: Perceptions from Inside and Outside the Executive Suite. *Human Relations*, 56 (1): 5-37.
- Tuna, M., Bircan, H. ve Yeşiltaş, M. (2012). Etik Liderlik Ölçeği'nin Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması: Antalya Örneği. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 26 (2): 143-155.
- Tsui, A.S., Zhang, Z., Wang, H., Xin, K.R. ve Wu J.B. (2006). Unpacking the relationship between CEO leadership behavior and organizational culture. *The Leadership Quarterly*, 17 (2): 113-137.
- Tyler, T. R. ve Blader, S. L. (2000). *Essays in social psychology. Cooperation in groups: Procedural justice, social identity, and behavioral engagement*. Psychology Press.
- Uğurlu, C. T. ve Üstüner, M. (2011). Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerine yöneticilerin etik liderlik ve örgütsel adalet davranışlarının etkisi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 41, 434-448.
- Van den Bos, K. ve Lind, E. A. (2002). Uncertainty management by means of fairness judgments. İçinde M. P. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology*, 34: 1-60. Academic Press.
- Yeşiltaş, M., Çeken, H. ve Sormaz, Ü. (2012). Etik Liderlik ve Örgütsel Adaletin Örgütsel Sapma Davranışları Üzerindeki Etkisi. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 28, 18-38.
- Yıldız, M. L. (2019). Ethical Leadership and Organizational Justice: The Mediating Effect of Communication Satisfaction. *İş Ahlakı Dergisi*, 1 (1): 101-112.
- Yıldız, S. (2014). Örgütsel Adaletin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisinde İş Tatmininin Aracı Rolü. *Ege Akademik Bakış*, 14 (2): 199-210.
- Yılmaz, V. ve İlhan Dalbudak, Z. (2018). Aracı Değişken Etkisinin İncelenmesi: Yüksek Hızlı Tren İşletmeciliği Üzerine Bir Uygulama. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 14 (2): 517-534.
- 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.