

Etik Liderlik ile Örgütsel Adalet Arasındaki İlişki: Bir Meta Analiz Çalışması

The Relationship between the Ethical Leadership and Organizational Justice: A Meta-Analysis Study

Mehmet Sabir Çevik

Yazar Bilgileri

Mehmet Sabir Çevik 
Dr., Siirt Merkez Yunus Emre
İlkokulu,
sahici1980@gmail.com

ÖZ

Bu araştırmanın amacı, etik liderlik ile örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi meta analiz yöntemiyle incelemektir. Araştırmada çalışmaların moderatör değişkenlere göre dağılımları, etik liderlik ile örgütsel adalet arasındaki ilişkinin etki büyüklüğü ve araştırmaların etki büyüklüklerinin moderatör değişkenler açısından farklılık gösterip göstermediği de incelenmiştir. Araştırmanın veri kaynağını Türkiye’de etik liderlik ile örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi konu edinen yüksek lisans tezleri, doktora tezleri ve makaleler oluşturmaktadır. Bu kapsamda ASOS, Google Scholar, Ulusal Akademik Ağ ve Bilgi Merkezi, Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Tarama Merkezi veri tabanları ve arama motorlarına “etik liderlik, örgütsel adalet, etik liderlik ve örgütsel adalet ilişkisi, etik liderliğin örgütsel adalete etkisi, ethical leadership, organizational justice” sözcük grupları yazılarak uygun araştırmalar belirlenmiştir. Alanyazın taraması sonucunda dâhil olma ölçütlerini karşılayan 12 çalışmanın uygun olduğu belirlenmiştir. Veriler, Comprehensive Meta Analysis istatistik programından yararlanılarak analiz edilmiştir. Araştırmada analiz modeli olarak rastgele etkiler modeli seçilmiştir. Çalışmaların etki büyüklüğü değerlerinin hesaplanmasında Fisher Z değeri kullanılmıştır. Analizler sonucunda etik liderlik ile örgütsel adalet arasındaki ilişkinin ortalama etki büyüklüğünün pozitif yönde ve çok güçlü etki büyüklüğünde olduğu (Fisher’s $Z=1,066$) bulgulanmıştır. Ayrıca etik liderlik ile örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi ele alan çalışmaların etki büyüklüklerinin moderatör değişkenlere (örneklem grubu, örneklem büyüklüğü, yayın türü, yayın yılı, araştırmanın uygulandığı yer, araştırmada kullanılan etik liderlik ölçeği ve örgütsel adalet ölçeği) göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı tespit edilmiştir.

Makale Bilgileri

Anahtar Kelimeler
Etik
Etik Liderlik
Adalet
Örgütsel Adalet
Meta Analiz

Keywords

Ethics
Ethical Leadership
Justice
Organizational Justice
Meta Analysis

Makale Geçmişi

Geliş: 11.02.2022
Düzeltilme: 15.10.2022
Kabul: 06.11.2022

ABSTRACT

This research aims to examine the relationship between ethical leadership and organizational justice through the meta-analysis method. The distribution of the research according to the moderator variables, the effect size of the relationship, and whether the effect sizes of the researches differ in terms of moderator variables were also examined. The data source of the research consists of master’s theses, doctoral dissertations, and articles on the relationship between ethical leadership and organizational justice in Turkey. In the data collection process, the phrases: “etik liderlik, örgütsel adalet, etik liderlik ve örgütsel adalet ilişkisi, etik liderliğin örgütsel adalete etkisi, ethical leadership, organizational justice” were searched in ASOS, Google Scholar, ULAKBİM, National Thesis Center of YÖK and in the search engines. The literature review revealed that 12 studies meeting the inclusion criteria were eligible. Data were analyzed utilizing the Comprehensive Meta-Analysis statistical program. The random effects model was determined as the analysis model. The Fisher’s Z value was used to calculate the effect size values. Analyzes proved that the average effect size of the concerned relationship was positive and had a very strong effect size (Fisher’s $Z=1.066$). Moreover, the effect sizes of the relevant studies did not differ significantly according to the moderator variables (sample group, sample size, publication type, publication year, research place, ethical leadership scale and organizational justice scale).

Makale Türü

Derleme

Önerilen Atıf

Çevik, M. S. (2022). Etik liderlik ile örgütsel adalet arasındaki ilişki: Bir meta analiz çalışması. *TEBD*, 20(3), 1066-1093. <https://doi.org/10.37217/tebd.1068009>

Giriş

Sosyal yaşam insanlara toplum tarafından kabul gören belli davranış kalıplarına göre hareket etmeyi öğretir. Ancak sosyal yaşam içinde karmaşıklaşan ilişkiler ağı, insanların birbirlerine karşı daha korunaklı olmalarına neden olmaktadır. Bu ilişki ağını düzenlemeyi amaçlayan hukuk kuralları ise çoğu kez yetersiz kalabilmektedir (Turhan, 2007; Uğurlu, 2012). Tam da bu noktada sosyal ve örgütsel yaşamda etik kurallar veya etik liderlik uygulamaları devreye girerek insanların davranışlarını belirlemeye başlar. Özellikle son yıllarda dünyaca ünlü büyük işletmelerde ve örgütlerde meydana gelen etik ihlaller ile etik skandallar, etik liderlik konusunu tekrar gündeme getirmiş (Aronson, 2001; Martin, Resick, Keating ve Dickson, 2009; Schminke, Ambrose ve Neubaum, 2005), pek çok araştırmacının etik konusuna ilgi duymasını sağlamıştır (Babalola, Stouten, Euwema ve Ovadje, 2018; Cranston, Enrich ve Kimber, 2003). Aynı zamanda günümüz koşullarında örgütleri yoğun ve hızlı rekabet nedeniyle klasik ve(ya) geleneksel liderlik yaklaşımlarıyla yönetmek neredeyse imkânsız hâle gelmiştir. Bu durum, modern bir liderlik yaklaşımı olarak bilenen etik liderlik anlayışını ortaya çıkarmıştır (Bilgin-Demir, Uğurluoğlu ve Ürek, 2017). Doğal olarak etik liderlik konusundaki araştırmalar görece yenidir ve etik liderlik, araştırmacılar için hâlâ incelenmesi gereken önemli bir potansiyele sahiptir (Gaylord ve Grace, 2014).

Etik liderlik; dürüstlük, hakkaniyet, güven ve adalet ilkeleri çerçevesinde liderlik davranışları sergilemeyi öngörür (Brown ve Trevino, 2006). Etik liderlik ahlaklı bir insan olmanın yanı sıra ahlak yöneticisi olmayı da içermektedir. Yani etik lidere gösterilen saygı, liderin ahlaklı bir yönetici olup olmamasına göre değişebilmektedir (Trevino ve Brown, 2004). Resick, Hanges, Dickson ve Mitchelson'a (2006) göre etik liderliğin temelinde saygı, doğruluk, uyum, etik sorumluluk ve farkındalık yer almaktadır. Trevino, Brown ve Hartman ise (2003) etik liderliğin sadece dürüstlük, doğruluk ve inandırıcılıkla sınırlandırılmayacağını, etik liderlik yaklaşımının değerler temelli bir liderlik anlayışıyla ilgili olduğunu belirtmektedir. Benzer bir şekilde Peterson ve Seligman (2004) etik liderliği doğru eylemlerle adil kararlar vermek ve etik ihlaller yapmamak olarak kavramsallaştırmaktadır. Buna göre etik lideri güvenilirlik, dürüstlük, doğruluk ve adalet ekseninde örgüt üyelerine rehberlik yapan, etik davranışları ödüllendiren, etik olmayan davranışları düzelten ya da disipline eden, etik standartları koruyan ve etik kararları önemseyen kişi olarak tanımlamak mümkündür (Jordan, Brown, Trevino ve Finkelstein, 2013; Tu ve Lu, 2013). Etik liderlik, etik ilkelere göre hareket etmenin yanı sıra örgüt içinde alınan kararlarda adil olmayı da gerektirir (Brown, Trevino ve Harrison, 2005). Başka bir anlatımla etik liderlikte adaletin ve adil olmanın yeri oldukça önemlidir (Yıldırım, 2010). Bu nedenle araştırmacılar etik liderlik ile örgütsel adalet arasında ilişkiye vurgu yapmaktadır (Arslantaş ve Dursun, 2008; Mayer, Kuenzi, Greenbaum, Bardes ve Salvador, 2009; Pillai, Scandura ve Williams, 1999; Zhu, May ve Avolio, 2004). Dolayısıyla etik liderlikle ilgili yapılan

tanımların ya da açıklamaların odağında etik ilkelerin, etik kuralların, etik standartların yanı sıra örgütsel adaletin de yer aldığı iddia edilebilir.

Örgütsel adalet; örgüt içerisinde gerçekleşen uygulamalar ile alınan kararların nasıl belirlendiğine ve nasıl verildiğine ilişkin algılanma biçimidir (İçerli, 2010). De Cremer (2005) örgütsel adaleti örgüt yönetimin her yönüyle tarafsız olması, lider ile takipçileri arasındaki etkileşimin herhangi bir farklılık ve ayırım olmaksızın gerçekleşmesi olarak tanımlamaktadır. Örgütsel adalet genel olarak iş yerine yönelik adalet algısıdır (Byrne ve Cropanzano, 2001). Örgütsel adaletin “dağıtımsal adalet”, “işlemsel adalet” ve “etkileşimsel adalet” olmak üzere üç önemli bileşeni bulunmaktadır (Greenberg, 1990). Örgütsel adaletin dağıtımsal adalet bileşeni örgüt çalışanlarının yaptıkları işlerin bir karşılığı olarak elde ettikleri ödüllerin adil dağıtılıp dağıtılmadığıyla ilgilidir. Dağıtım adaleti örgüt çalışanlarının dağıtılan kaynaklardan eşit ve adil bir şekilde pay almalarıdır (Chambers, 2002; Folger ve Cropanzano, 1998). Örgütsel adaletin bir diğer önemli bileşeni olan işlemsel adalet, örgütsel kararlarda kullanılan prosedürlerin ve işlemlerin adil olup olmamasını ifade eder (DeConinck, 2010; Luo, 2009). İşlemsel adalet işlemlerin ya da prosedürlerin örgüt üyelerince ne kadar adil olduğuna ilişkin tepkilere dayanmaktadır (George ve Jones, 2008). Örgütsel adaletin son bileşeni olan etkileşimsel adalet ise örgüt üyelerinin kendileriyle kurulan iletişimi samimi ve saygın görmesidir. Etkileşimsel adalet, karar vericilerin uygulama süreçlerinde sergiledikleri davranışların adil olması anlamına gelmektedir (Chambers, 2002; Colquitt, 2001). Dağıtımsal adaletin kaynak temininde; işlemsel adaletin örgütsel süreçlerin işleyişinde; etkileşimsel adaletin ise örgüt içinde kurulan etkileşimin adil, tarafsız ve eşit olması anlamına geldiği anlaşılmaktadır. Bu nedenle örgütsel adalet ve örgütsel adaletin bileşenlerine ilişkin açıklamaların okul gibi çeşitli örgütlerde etik liderlik ile örgütsel adalet arasındaki ilişkinin varlığına işaret ettiği söylenebilir.

Alanyazında etik liderlik ile farklı örgütsel çıktılar arasında ilişki olduğunu gösteren çok sayıda yurt içi ve yurt dışı kaynaklı araştırma bulunmaktadır. Örneğin; etik liderlik ile sosyal adalet algısı (Turhan ve Çelik, 2011), örgütsel güven (Arslantaş ve Dursun, 2008; Mete ve Demir, 2016; Pucetaite, 2014), örgütsel bağlılık (Buluç, 2009; Cullen, Praveen-Parboteeah ve Victor, 2003; Hulpia, Devos ve Van Keer, 2011; Tsai ve Huang, 2008; Uğurlu, Sincar ve Çınar, 2013), yıldırma davranışları (Cemaloğlu ve Kılınç, 2012; Erkutlu ve Chafra, 2014), iş doyumu (Güngör, 2016; Tsai ve Huang, 2008), örgütsel sinizm (Akatay, Yücekaya ve Kısacık, 2016; Özler, Atalay ve Şahin, 2010), etik iklim (Akdoğan ve Demirtaş, 2014), örgütsel performans (Aronson, 2001; Kanungo, 2001; Khuntia ve Suar, 2004), örgütsel değişim (Parish, Cadwallader ve Busch, 2008), öznel iyi oluş (Alimo-Metcalfe, Alban-Metcalfe, Bradley ve Samele, 2008), örgütsel vatandaşlık (Den Hartog ve Belschak, 2012; Mayer vd., 2009; Rego, Ribeiro ve Cunha, 2010), personel devir oranı (Mulki, Jaramillo ve Locander, 2008) ve motivasyon (Piccolo, Greenbaum, Den Hartog ve Folger, 2010) konulu araştırmalar söz konusu çalışmalardan

sadece birkaçını oluşturmaktadır. Bu araştırmaların yanı sıra alanyazında etik liderlik ile örgütsel adalet arasında pozitif bir ilişki olduğunu rapor eden yurt içi (Acar, 2011; Akatay vd., 2016; Büyükyılmaz ve Ay, 2017; Çitak, 2017; Kaya, 2014; Köse, 2020; Mihçı, 2019; Songur, Özer ve Say-Şahin, 2017; Uğurlu, 2009; Uğurlu ve Üstüner, 2011; Uysal, 2019; Ünüvar ve Demirtaş, 2021; Yeşiltaş, Çeken ve Sormaz, 2012; Yılmaz, 2019; Yıldız, 2019; Yoldaş, 2018) ve yurt dışı çalışmaların (Gefen, Ragowsky ve Ridings, 2008; Luria ve Yagil, 2008; McCabe ve McCarthy, 2005; Thompson, 2004; Wells ve Walker, 2016; Xu, Loi ve Ngo, 2016; Zhu vd., 2004) fazlalığı da dikkat çekicidir. Ancak bu araştırmalar her ne kadar etik liderlik ile örgütsel adalet arasında pozitif bir ilişki olduğunu gösteriyor olsa bile etik liderlik ile örgütsel adalet arasındaki ilişkinin miktarı ve düzeyi hakkında farklı sonuçlar içermektedir. Diğer bir ifadeyle alanyazın araştırmalarında etik liderlik ile örgütsel adalet arasında ilişkinin miktarına ve düzeyine ilişkin farklı sonuçlara rastlanabilmektedir. Bu durum etik liderlik ile örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi bir bütün olarak ele alan araştırmalara ihtiyaç olduğunu göstermektedir. Ayrıca alanyazında Akar'ın (2018) çalışması dışında etik liderlik ile örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi meta analiz yöntemiyle inceleyen bir çalışmaya da ulaşılamamıştır. Akar'ın (2018) çalışması ise sadece eğitim örgütlerinde yürütülen araştırmaları kapsamaktadır. Bu nedenle değişik örgütlerde gerçekleştirilen ve etik liderlik ile örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi meta analiz yoluyla ele alan araştırmalara ihtiyaç olduğu iddia edilebilir. Aynı zamanda alanyazında etik liderlik ile örgütsel adalet arasındaki ilişkinin etki büyüklüğü üzerinde düzenleyicilik özelliği olan değişkenlerin neler olabileceğine yönelik çalışmalara da ulaşılamamıştır. Dolayısıyla araştırmacının etik liderlik ile örgütsel adalet arasındaki ilişkinin daha net anlaşılmasına katkı sağlayacağı ve bu iki değişken arasındaki etki büyüklüğü üzerinde düzenleyicilik özelliği olan faktörlerin saptanması konusunda önemli bir boşluğu dolduracağı düşünülmektedir. Araştırmacının etik liderlik ile örgütsel adalet arasındaki ilişkinin miktarı ve düzeyi hakkında daha doğru ve daha belirgin bilgilere ulaşmayı sağlayacağı da tahmin edilmektedir.

Etik Liderlik ile Örgütsel Adalet Arasındaki İlişki

Örgüt liderleri örgütsel işleyişte ve örgütte etik kurullara uygun bir iklimin oluşmasında önemli rol oynarlar. Bir bakıma örgüt liderleri etik davranışlar yoluyla çalışanlar için rol model olurlar ve örgütlerde etik uygulamaların öncülüğünü üstlenirler. Etik davranışlar ise örgütlerde etik bir farkındalığın yerleşmesini sağlar (Peterson, 2002; Verbos, Gerard, Forshey, Harding ve Miller, 2007). Yani liderin etik tutum ve anlayış içinde olması etik ilkelere uygun örgütsel bir işleyişin gerçekleşmesi anlamına gelmektedir (Palmer, 2009). Öte yandan bir lidere etik lider diyebilmenin temel koşullarından da söz edilebilir. Harvey'e (2004) göre etik bir lider başka kişilere iyi örnek olur, etik bilinç meydana getirir, değerler çerçevesinde karar verir ve etik ilkelere sahip insanları işe alır. Benzer şekilde Bellingham (2003) etik liderleri örgütlerde etik ilkeler ekseninde güven ortamını oluşturan ve

farklı görüşlere saygı duyan liderler olarak görmektedir. King (2006) etik liderliğin doğruluk ve dürüstlük gibi özelliklerine vurgu yaparak etik liderliğin adalet kavramıyla olan ilişkisine dikkat çekmektedir. Aslında etik liderler, yönetimde adil kararlar alarak ve örgüt üyelerine dürüst davranarak bir başka örgütsel değişken olan örgütsel adaletle uygun hareket ederler (Brown vd., 2005). Bu çerçevede etik liderlik, beraberinde adil uygulamaları ve işleyişleri sağlayarak örgütsel değişkenleri şekillendirebilen bir liderlik tarzı olarak görülebilir (Plinio, 2009). Bir başka deyişle etik liderlik uygulamalarının örgüt üyelerinin örgütsel adalet algılarını etkileyebildiği veya değiştirebildiği söylenebilir. Eğitim örgütleri açısından da okul yöneticilerinin sergiledikleri etik liderlik davranışları öğretmenlerin okullarına ilişkin adalet algılarını şekillendirebilir.

Eğitim örgütlerinde okul yöneticilerinin sergilemiş oldukları farklı liderlik tarzları öğretmenlerin davranışları ve okulun kurumsal yapısı üzerinde belirleyici olabilmektedir (Ayık, Yücel ve Savaş, 2014; Başaran, 2004; Uğurlu vd., 2013). Ayrıca son yıllarda okul liderlerinin etik davranışları eğitim-öğretim niteliğini artıran önemli bir etken olarak kabul edilmekte ve sosyal adaleti sağlama endişesi okullarda daha çok etik davranışlar gösterilmesini gerekli kılmaktadır (Dempster ve Berry, 2003). Bu nedenle okullar içindeki dinamik çeşitlilikle birlikte etik liderlik davranışlarının giderek ön plana çıktığı örgütler hâline dönüşmüştür (Rude, Paulucci-Whitcomb ve Comerford, 2005). Okullarda etik liderlik davranışlarının giderek ön plana çıkması okul liderlerinin yönetim süreçlerinde aldıkları kararların adil olup olmadığının ve örgütteki kaynakların adil dağıtılıp dağıtılmadığının sorgulanmasını sağlamıştır (Strike, Haller ve Soltis, 2005). Bu durum okullarda etik liderlik tarzının yoğunluk kazanmasına ve etik liderlik anlayışının okul liderleri tarafından benimsenmesine zemin hazırlamıştır.

Güncel liderlik tarzlarından biri olarak nitelendirilen etik liderlik tarzı örgütsel başarı için gerekli görülmektedir. Örgütsel başarı için etik liderlik tarzının adil olabilmekle eş değer görülmesi ise etik liderliğin adalet olgusu bağlamında ele alınmasıyla sonuçlanmıştır (Mayer, Aquino, Greenbaum ve Kuenzi, 2012; Turhan, 2007). Bu kapsamda etik kavramı adalet kavramıyla birlikte örgütsel davranışın önemli bir kavramıdır ve etkileriyle hem etkileyen hem de etkilenen bir örgütsel değişkendir (Changeux, 2000). Diğer bir anlatımla etik ile adalet birbiriyle yakından ilişkilidir ve adalet etik davranışlara bağlı olarak değişiklik gösterebilmektedir (Kuçuradi, 2006; Pillai vd., 1999). Bu doğrultuda yürütülen alanyazın taramalarında da etik liderliğin önemli ölçüde örgütsel adalet üzerinde katkı sağladığına ilişkin sonuçlara rastlanmıştır (Akatay vd., 2016; Çitak, 2017; Gefen vd., 2008; Köse, 2020; Luria ve Yagil, 2008; McCabe ve McCarthy, 2005; Mıhçı, 2019; Pillia vd., 1999; Wells ve Walker, 2016; Xu vd., 2016). Dolayısıyla tüm bu açıklamalar ve ampirik araştırma sonuçları etik liderlik ile örgütsel adalet arasındaki ilişkinin ve etik liderliğin örgütsel adalet üzerindeki etkisinin bir göstergesi olarak değerlendirilebilir.

Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı etik liderlik ile örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi meta analiz yöntemiyle incelemektir. Bu temel amaç çerçevesinde araştırmada aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır;

1. Etik liderlik ile örgütsel adalet arasındaki ilişkinin etki büyüklüğü nedir?
2. Etik liderlik ile örgütsel adalet arasındaki ilişkinin etki büyüklüğü yapılan moderatör (alt grup) analizleri kapsamında;
 - a. Örneklem grubuna,
 - b. Örneklem büyüklüğüne,
 - c. Yayın türüne,
 - d. Yayın yılına,
 - e. Uygulama yerine,
 - f. Etik liderlik ölçeğine,
 - g. Örgütsel adalet ölçeğine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

Yöntem

Araştırmanın Modeli

Bu araştırmada etik liderlik ile örgütsel adalet arasındaki ilişki meta analiz yöntemiyle incelenmiştir. Meta analiz, herhangi bir konuda yapılmış birden çok çalışmanın sonuçlarını bir araya getirme, analiz etme ve yorumlama yöntemidir (Decoster, 2004; Dinçer, 2014; Lipsey ve Wilson, 2012). Meta analiz yöntemiyle birbirinden bağımsız çalışmaların bulguları kullanılır ve daha nesnel sonuçlar elde edilir (Cooper, Hedges ve Valentine, 2009). Etik liderlik ile örgütsel adalet arasındaki ilişkiye ait etki büyüklüklerini sentezlemek ve betimlemek amacıyla bu araştırmada meta analiz yöntemi tercih edilmiştir.

Etik Kurul Beyanı

Araştırma, sistematik derleme şeklinde bir meta analiz çalışması olması nedeniyle etik kurul onayı gerektirmemektedir.

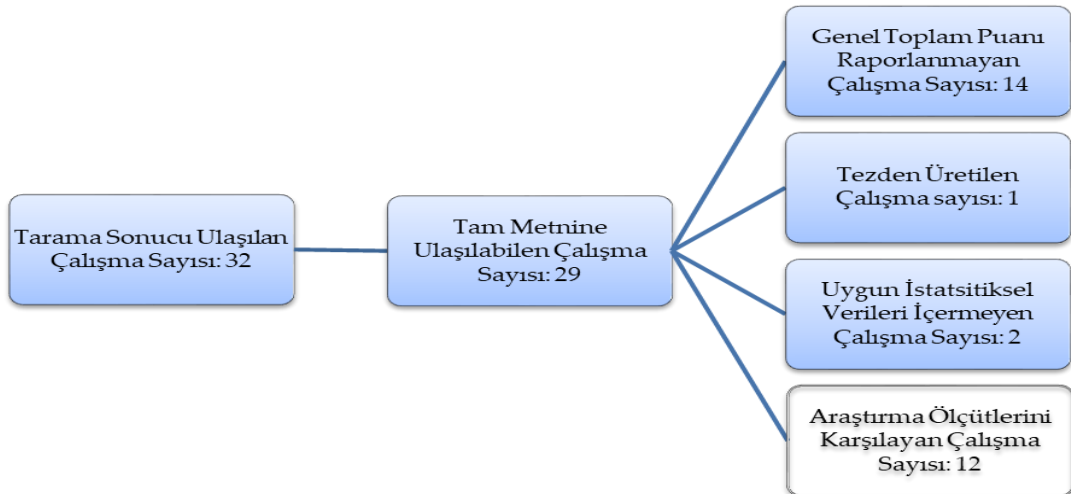
Alanyazın Tarama Süreci ve Verilerin Toplanması

Bu meta analiz çalışmasına etik liderlik ile örgütsel adalet arasındaki ilişkiye yönelik Türkiye’de 2009 ve 2021 yılları arasında yapılan makale ve tez çalışmaları dâhil edilmiştir. Ulaşılabilen kaynaklar arasında Türkiye’de etik liderlik ile örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi ele alan ilk çalışma 2009 yılında yayımlandığı için (Uğurlu, 2009) tarama süreci 2009 ve 2021 yılları arasında kapsamıştır. Bu bağlamda ASOS, Google Scholar, Ulusal Akademik Ağ ve Bilgi Merkezi (ULAKBİM), Yükseköğretim Kurulu (YÖK) Ulusal Tez Tarama Merkezi veri tabanları ve arama motorlarına “etik liderlik, örgütsel adalet, etik liderlik ve örgütsel adalet ilişkisi, etik liderliğin örgütsel adalete etkisi, ethical leadership,

organizational justice” gibi sözcük grupları yazılarak uygun araştırmalar belirlenmiştir. Alanyazın taraması aşağıda belirtilen dâhil etme ölçütlerine göre gerçekleştirilmiştir;

1. Araştırmaların Türkiye’de 2009-2021 yılları arasında yapılmış olması,
2. Araştırmalarda nicel yaklaşıma uygun ilişkisel tarama modelinin kullanılması,
3. Araştırmaların erişime açık tez (yüksek lisans tezi, doktora tezi) ya da hakemli akademik dergilerde yayımlanmış olması,
4. Araştırmaların istatistiksel açıdan uygun ölçme araçlarıyla yapılmış olması,
5. Araştırmalarda meta analiz için gerekli olan Pearson korelasyon katsayısının ve örneklem sayısının raporlanması,
6. Değişkenler arasındaki ilişkinin ölçeklerin genel toplam puanları alınarak yapılmış olması,
7. Araştırmaların 01.01.2009 ve 30.09.2021 tarihleri arasında tam metnine ulaşılabilen çalışmalar olması.

Alanyazın taraması sonucunda dâhil etme ölçütlerini karşılayan toplam 12 çalışmanın meta analize uygun olduğu tespit edilmiştir. Araştırmaya dâhil edilen 12 araştırmadan dokuzu doğrudan etik liderlik ile örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi ele alırken; üç çalışmanın ise (Akatay vd., 2016; Mıhçı, 2019; Uğurlu, 2009) örgütsel adalet değişkeninin yanı sıra örgütsel sinizm (Akatay vd., 2016), örgütsel bağlılık (Uğurlu, 2009) ve örgütsel özdeşleşme (Mıhçı, 2019) değişkenlerini de ele aldığı belirlenmiştir. Ancak üç değişkenli bu çalışmalarda bile etik liderlik ile örgütsel adalet arasındaki ilişkiler ikili değişkenler yoluyla rapor edildiği görülmüştür. Bu nedenle sözü edilen üç çalışmanın da yayın yanlılığı oluşturmaması için araştırmaya dâhil edilmesine karar verilmiştir. Alanyazın taramasına ilişkin akış diyagramı Şekil 1’de verilmiştir.



Şekil 1. Araştırmaya İlişkin Akış Diyagramı

Bu meta analiz çalışmasına dâhil edilen 12 araştırmaya ait özellikler (örneklem grubu, örneklem büyüklüğü, yayın türü, yayın yılı, uygulama yeri ve kullanılan ölçekler) Tablo 1’de gösterilmiştir.

Tablo 1. Meta Analize Dâhil Edilen Çalışmalar Ait Özellikler

<i>Değişken</i>	<i>Kategori</i>	<i>f</i>	<i>%</i>
Örneklem Grubu	Eğitim örgütleri çalışanları	9	75
	Diğer örgüt çalışanları	3	25
Örneklem Büyüklüğü	100-500 arası	9	75
	501 ve üzeri	3	25
Yayın Türü	Makale	2	16,67
	Yüksek Lisans Tezi	8	66,66
	Doktora Tezi	2	16,67
Yayın Yılı	2009-2016 yılları arası	6	50
	2017-2021 yılları arası	6	50
Uygulama Yeri	İl	8	66,66
	İlçe	4	33,34
Etik Liderlik Ölçeği	Yılmaz (2005, 2006)	8	66,66
	Diğer etik liderlik ölçekleri	4	33,34
Örgütsel Adalet Ölçeği	Niehoff ve Moorman (1993)	9	75
	Diğer örgütsel adalet ölçekleri	3	25

Tablo 1’de görüldüğü gibi örneklem grubuna göre araştırmaların dokuzu (%75) eğitim örgütleri çalışanlarından; üçü (%25) diğer örgüt çalışanlarından oluşmaktadır. Örneklem büyüklüğü açısından katılımcı sayısı 100-500 arasında değişen çalışma sayısı dokuz (%75), 501 ve üzeri çalışan sayısı olan araştırma sayısı üçtür (%25). Yayın türü makale olanların sayısı iki (%16,67), yüksek lisans tezi olanların sayısı sekiz (%66,66), doktora tezi olanların sayısı ise ikidir (%16,67). Yayın yılına göre 2009-2016 yılları arasında altı (%50); 2017-2021 yılları arasında da altı (%50) çalışma yapılmıştır. Çalışmalardan sekizi (%66,66) il merkezlerinde, dördü (%33,34) ilçe merkezlerinde gerçekleştirilmiştir. Etik liderlik ölçeği Yılmaz (2005, 2006) tarafından geliştirilen ölçeklerin kullanıldığı araştırma sayısı sekiz (%66,66), diğer etik liderlik ölçeklerinin kullanıldığı araştırma sayısı dört (%33,34); örgütsel adalet ölçeği Niehoff ve Moorman (1993, 1996) tarafından geliştirilen ölçeklerin kullanıldığı araştırma sayısı dokuz (%75), diğer örgütsel adalet ölçeklerinin kullanıldığı araştırma sayısı ise üç (%25) olarak belirlenmiştir.

Verilerin Kodlanması

Alanyazında etik liderlik ile örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi konu edinen çalışmalar araştırmacı tarafından geliştirilen bir kodlama formuyla kayıt altına alınmıştır. Kodlama formu alanyazında kabul gören şekliyle “çalışma kimliği, çalışma kapsamı (içeriği) ve çalışma verileri” başlıklarından oluşturulmuştur (Ellis, 2012; Whiston ve Li, 2011). Bu bağlamda kodlama formunun ilk kısmı olan çalışma kimliği başlığında “araştırma numarası, araştırma başlığı, araştırmacı bilgisi, araştırmacının yayımlanma yılı, yayın türü” alt başlıkları; çalışma kapsamı (içeriği) başlığında

“örneklem grubu, araştırmanın yapıldığı yer ve kullanılan ölçme araçları” alt başlıkları; çalışma verileri başlığı ise “örneklem sayısı ve ilişki katsayısı (r)” alt başlıkları yer almıştır. Araştırma formuna göre kodlanan verilerin güvenilirliğini sağlamak amacıyla meta analiz konusunda çalışmaları bulunan başka bir araştırmacıdan verileri tekrar kodlaması istenmiştir. Kodlayıcılar arasındaki uyum değeri Cohen Kappa (κ) katsayısıyla hesaplanmış olup Cohen Kappa katsayısının $\kappa=,96$ olduğu tespit edilmiştir. Ortaya çıkan uyuşmazlıklar ise tartışılarak tam bir görüş birliğiyle çözüme kavuşturulmuştur. Böylece kodlayıcılar arasındaki uyuşma oranı %100'e çıkartılmıştır.

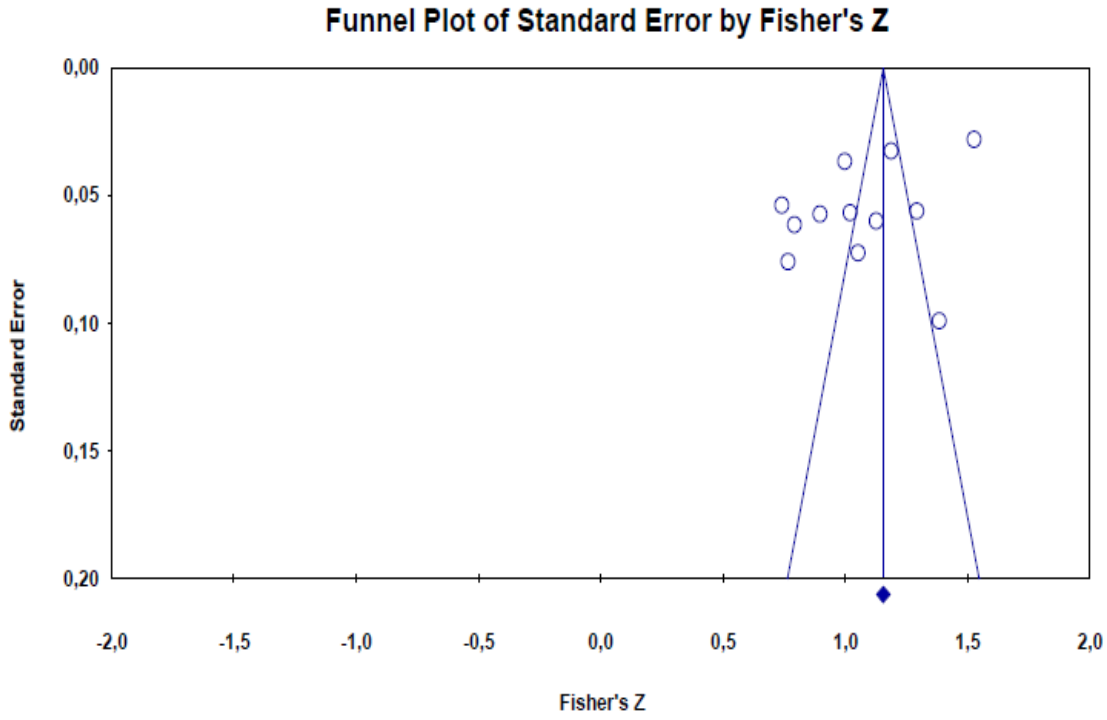
Verilerin Analizi

Araştırma verilerinin analizinde Comprehensive Meta Analysis 2.0 (CMA 2.0) istatistiksel paket programı kullanılmıştır. Araştırma ölçütlerine uygun olan çalışmaların yayın yanlılıklarının tespitinde huni grafiğinden (funnel plot), Begg ve Mazumdar sıra korelasyonları değerlerinden, Rosenthal'ın Güvenli N testinden, Duval ve Tweedie's Trim ve Fill testlerinden; heterojenliğin belirlenmesinde ise Q istatistiklerinden ve I^2 değerlerinden yararlanılmıştır. Heterojenlik testleri kapsamında sabit etkiler modeli ve rastgele etkiler modeline ilişkin varsayımlar da incelenmiştir. Araştırmaların korelasyon katsayıları etki büyüklüğü değerleri olarak kullanılmış olup Fisher z değerlerine dönüştürülmüştür. Korelasyona dayanan etki büyüklükleri Cohen, Manion ve Morrison'un (2007) belirlemiş olduğu “.00 - .10 arası çok zayıf; .10 - .30 arası zayıf; .30 - .50 arası orta; .50 - .80 güçlü; .80'den büyük ise çok güçlü etki” eşik değerlere göre yorumlanmıştır. Etki büyüklüklerine yönelik analizlerin yanı sıra değişkenler arasındaki ilişkiye etki edebilecek faktörleri belirlemek amacıyla araştırmanın örneklem grubuna, örneklem büyüklüğüne, yayın türüne, yayın yılına, uygulandığı yere, araştırmada kullanılan etik liderlik ölçeğine ve örgütsel adalet ölçeğine göre moderatör analizler yapılmıştır. Moderatör analizlerde ortaya çıkan farkın anlamlılığı Q istatistiklerinden Q between (Q_b) değeri kullanılarak raporlanmıştır. Araştırma sonuçlarının anlamlılık düzeyi .05 olarak alınmıştır.

Yayın Yanlılığı (Publication Bias)

Yayın yanlılığı bir konu hakkında yayımlanmış tüm çalışmaların o konu hakkında tamamlanmış tüm çalışmaları temsil yeterliğinin düşük olması anlamına gelmektedir. Yayın yanlılığı hesaplanan etki büyüklüğünü etkiler ve etki büyüklüğünün olması gereken değerden daha yüksek olmasına neden olur (Borenstein, Hedges, Higgins ve Rothstein, 2013; Card, 2011). Yayın yanlılığına yol açan en önemli faktör ise anlamlı bir ilişki tespit edilemeyen araştırmaların yayımlanmama eğilimidir (Makowski, Piroux ve Brun, 2019). Bu doğrultuda mevcut araştırmada yayın yanlılıklarının tespitinde huni grafiğinden (funnel plot), Begg ve Mazumdar sıra korelasyonları değerlerinden,

Rosenthal'ın Güvenli N testinden, Duval ve Tweedie's Trim ve Fill testlerinden yararlanılmıştır. Yayın yanlılığına yönelik huni grafiği Grafik1'de gösterilmiştir.



Grafik 1. Yayın Yanlılığına Yönelik Huni Grafiği

Grafik 1'de izleneceği üzere araştırmaya giren 12 çalışmanın önemli bir kısmı huni grafiğinin hem üst bölümünde hem de genel etki büyüklüğüne yakın yerlerde konumlanmıştır. Araştırmaların genel etki büyüklüğünü ifade eden dikey çizginin her iki kısmında simetrik olmayan bir şekilde dağılması yayın yanlılığına işaret etmektedir (Borenstein vd., 2013). Grafik 1'in, araştırmada yayın yanlılığının olduğu yönünde bir görüntü verdiği söylenebilir. Ancak meta analiz çalışmalarında yayın yanlılığın olmadığını belirlemek için sadece huni grafiğinin yeterli olmadığı belirtilmektedir (Petticrew ve Roberts, 2006). Bu nedenle araştırmanın yayın yanlılığı durumunu ispatlayan güven testleri sonuçları Tablo 2'de verilmiştir.

Tablo 2. Araştırmanın Güven Testlerine İlişkin Sonuçlar

<i>Güven Testi</i>	<i>Güven Testi Değerleri</i>	
Begg ve Mazumdar'ın Sıra Korelasyonu Testi	Tau	-0,18182
	Tau için Z değeri	0,82287
	p değeri (tek yön)	0,205
	p değeri (iki yön)	0,410
Rosenthal'ın Güvenli N Değeri	Gözlemlenen araştırmalar için Z değeri	74,993
	Gözlemlenen araştırmalar için p değeri	0,000
	Alpha	0,050
	Yön	2,000
	Alfa için Z değeri	1,959
	Güvenli N sayısı	7557

Tablo 2’de Begg ve Mazumdar’ın sıra korelasyonu güvenlik testinde p değerinin 0,205 ($p>0,05$) olması yayın yanlılığının olmadığı anlamına gelmektedir. Tablo 2’ye göre Rosenthal’ın güvenli N değeri ise 7557 olarak tespit edilmiştir. 7557 sayısı meta analiz çalışmasının anlamlı bir etkiden uzaklaşması için kaç tane daha çalışmaya ihtiyaç olduğunu göstermektedir. Araştırmada $N/(5k+10)$ değerinin 1 sayısından büyük olması $[7557/(5 \times 12 + 10) = 107,957; 107,957 > 1]$ nedeniyle (Mullen, Muellerleile ve Bryant, 2001) yayın yanlılığının oldukça düşük olduğu söylenebilir. Yayın yanlılığın belirlenmesinde kullanılan bir diğer yöntem de Duval ve Tweedie’nin kırp ve doldur yöntemidir. Araştırmanın Duval ve Tweedie’nin kırp ve doldur yöntemine göre analiz sonuçları Tablo 3’te gösterilmiştir.

Tablo 3. Araştırmanın Duval ve Tweedie’nin Kırp ve Doldur Yöntemine Göre Analiz Sonuçları

	Fark	Nokta Tahmini	Güven Aralığı (%95)		Q
			Alt Sınır	Üst Sınır	
Gözlenen Değer		1,066	0,906	1,225	357,999
Düzeltilmiş Değer	0	1,066	0,906	1,225	357,999

Tablo 3’te görüldüğü gibi Duval ve Tweedie’nin kırp ve doldur yöntemine göre kırılan çalışma sayısı sıfırdır (Gözlenen Değer Nokta Tahmini=1,066; Düzeltilmiş Değer Nokta Tahmini=1,066). Kırılan çalışma sayısının sıfır olması da araştırmada yayın yanlılığının olmadığı anlamına gelmektedir.

Heterojenlik Testi

Araştırmanın dâhil olma ölçütlerini karşılayan 12 çalışmanın etki büyüklüklerini hesaplamak üzere heterojenlik testi yapılmıştır. Etik liderlik ile örgütsel adalet arasındaki ilişkinin genel etki büyüklüklerinin belirlenmesinde kullanılacak modele yönelik heterojenlik testi sonuçları Tablo 4’te sunulmuştur.

Tablo 4. Heterojenlik Testine Yönelik Analiz Sonuçları

Model	k	Nokta Tahmini	% 95 Güven Aralığı		Q değeri χ^2	Heterojenlik Testi		
			Alt Sınır	Üst Sınır		df	p	I ²
Sabit Etkiler Modeli	12	1,156	1,129	1,183	357,999	11	0,000	96,927
Rastgele Etkiler Modeli	12	1,066	0,907	1,226				

k: Çalışma sayısı

Tablo 4’e göre Q değeri 357,999 olarak hesaplanmış olup bu değer, ki-kare 0,05 anlamlılık düzeyinde ve 11 serbestlik derecesinde 19,675’e denk gelmektedir. Q değerinin ki-kare tablo değerinden büyük ($Q > 19,675$; $p < 0,05$) olması (Shadish ve Haddock, 2009) etik liderlik ile örgütsel adalet arasındaki ilişkinin etki büyüklüğünün heterojen dağıldığını ispatlamaktadır. Ayrıca heterojenliğin tespitinde Higgins (I²) değerine de bakılmıştır. I² değerinin 96,927 olması yüksek düzeyde heterojenliğe işaret etmektedir (Higgins ve Thompson, 2002; Petticrew ve Roberts, 2006). Bu sonuçlar doğrultusunda araştırmaların heterojen bir dağılım göstermesi nedeniyle genel etki büyüklüklerinin hesaplanmasında rastgele etkiler modelinin kullanılmasına karar verilmiştir.

Bulgular

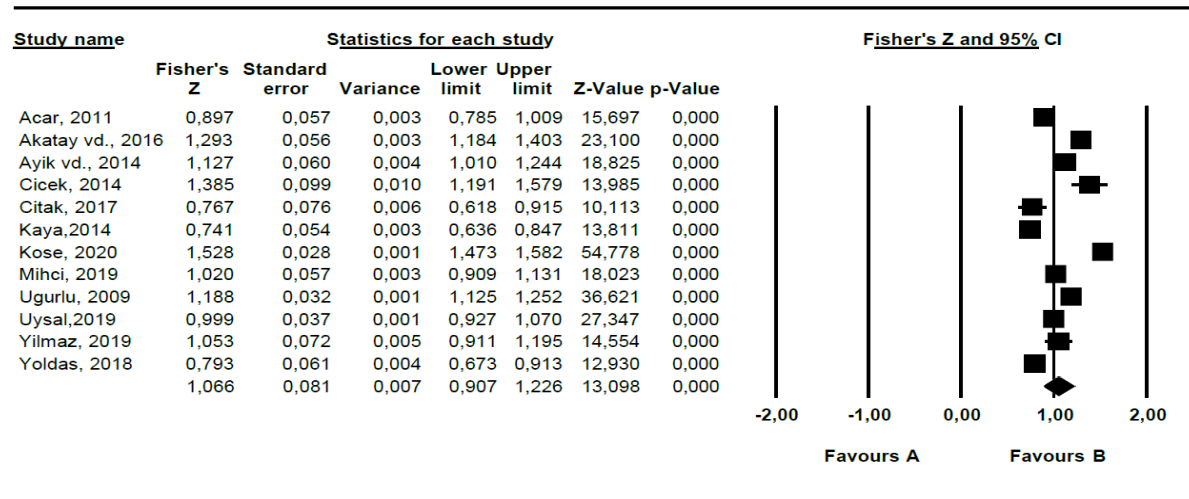
Etik Liderlik ile Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkinin Genel Etki Büyüklüğüne İlişkin Bulgular

Etik liderlik ile örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi ele alan araştırmaların rastgele etkiler modeline göre etki büyüklükleri (Fisher's Z), %95 güven aralığına göre alt-üst sınırları, Z, p ve n değerlerine ilişkin veriler Tablo 5'te sunulmuştur.

Tablo 5. Araştırmaların Etki Büyüklüklerine İlişkin Analiz Sonuçları

Araştırmanın Adı	Etki Büyüklüğü (Fisher's Z)	Güven Aralığı (%95)		Z	p	n
		Alt Sınır	Üst Sınır			
Acar, 2011	0,897	0,785	1,009	15,697	0,000	309
Akatay vd., 2016	1,293	1,184	1,403	23,100	0,000	322
Ayık vd., 2014	1,127	1,010	1,244	18,825	0,000	282
Çiçek, 2014	1,385	1,191	1,579	13,985	0,000	105
Çitak, 2017	0,767	0,618	0,915	10,113	0,000	177
Kaya, 2014	0,741	0,636	0,847	13,811	0,000	350
Köse, 2020	1,528	1,473	1,582	54,778	0,000	1289
Mihci, 2019	1,020	0,909	1,131	18,023	0,000	315
Uğurlu, 2009	1,188	1,125	1,252	36,621	0,000	953
Uysal, 2019	0,999	0,927	1,070	27,347	0,000	753
Yılmaz, 2019	1,053	0,911	1,195	14,554	0,000	194
Yoldaş, 2018	0,793	0,673	0,913	12,930	0,000	269
Rastgele Etkiler Modeli	1,066	0,907	1,226	13,098	0,000	5318

Tablo 5'te izleneceği üzere etik liderlik ile örgütsel adalet arasındaki ilişkinin rastgele etkiler modeline göre etki büyüklüğü 1,066'dır. Korelasyon temelli etki büyüklükleri açısından 1,066 değeri "çok güçlü etki büyüklüğüne" karşılık gelmektedir (Cohen vd., 2007). Bunun yanı sıra en büyük etki büyüklüğüne sahip çalışma 1,528 değerle Köse'nin (2020); en küçük etki büyüklüğüne sahip çalışma ise 0,741 değerle Kaya'nın (2014) çalışması olduğu saptanmıştır. Başka bir anlatımla araştırmaların etki büyüklüklerinin 0,741 ile 1,528 arasında değiştiği ve genel olarak güçlü etki düzeyine sahip oldukları tespit edilmiştir. Etik liderlik ile örgütsel adalet arasındaki ilişkiye yönelik ait orman grafiği (forest plot) ise Şekil 2'de verilmiştir.



Şekil 2. Araştırmaya Yönelik Orman Grafiği

Şekil 2’de görüldüğü gibi kare semboller her bir çalışmanın etki büyüklüğünü, elmas sembolü tüm çalışmaların ortalama etki büyüklüğünü, yatay çizgiler ise etki büyüklüklerinin %95 güven aralığını göstermektedir. Şekil 2’de bu güven aralıklarının birbirine yakın olduğu görülmektedir.

Etik Liderlik ile Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkide Moderatör (Alt Grup) Etki Analizleri Bulguları

Etik liderlik ile örgütsel adalet arasındaki ilişkinin etki büyüklüğüne etki edebilecek değişkenlere ilişkin (örneklem grubu, örneklem büyüklüğü, yayın türü, yayın yılı, araştırmanın uygulandığı yer, araştırmada kullanılan etik liderlik ölçeği ve örgütsel adalet ölçeği) moderatör analiz sonuçları Tablo 6’da gösterilmiştir.

Tablo 6. Araştırmanın Moderatör Analizi Sonuçları

<i>Moderatör</i>	<i>k</i>	<i>Etki Büyüklüğü (Fisher's Z)</i>	<i>Güven Aralığı (%95)</i>		<i>Q_b</i>	<i>p</i>
			<i>Alt Sınır</i>	<i>Üst Sınır</i>		
Örneklem Grubu						
Eğitim örgütleri çalışanları	9	1,075	0,883	1,266	0,034	0,854
Diğer örgüt çalışanları	3	1,041	0,736	1,345		
Örneklem Büyüklüğü						
100-500 arası	9	1,004	0,862	1,147	1,809	0,179
501 ve üzeri	3	1,239	0,928	1,549		
Yayın Türü						
Makale	2	1,212	1,049	1,375	1,854	0,396
Yüksek Lisans Tezi	8	1,035	0,790	1,280		
Doktora Tezi	2	1,047	0,762	1,331		
Yayın Yılı						
2009-2016 yılları arası	6	1,100	0,921	1,279	0,176	0,675
2017-2021 yılları arası	6	1,029	0,750	1,308		
Araştırmanın uygulandığı yer						
İl	8	1,143	0,953	1,332	3,144	0,076
İlçe	4	0,916	0,751	1,080		
Kullanılan etik liderlik ölçeği						
Yılmaz (2005, 2006)	8	1,121	0,928	1,313	0,985	0,321
Diğer etik liderlik ölçekleri	4	0,957	0,697	1,217		
Kullanılan örgütsel adalet ölçeği						
Niehoff ve Moorman (1993)	9	1,078	0,885	1,272	0,075	0,785
Diğer örgütsel adalet ölçekleri	3	1,030	0,746	1,314		

k= Çalışma sayısı; Q_b= Gruplararası Q değeri

Tablo 6’dan anlaşılacağı üzere etik liderlik ile örgütsel adalet arasındaki ilişkinin etki büyüklüğü örneklem grubuna (Q_b=0,034; p>0,05), örneklem büyüklüğüne (Q_b=1,809; p>0,05), yayın türüne (Q_b=1,854; p>0,05), yayın yılına (Q_b=0,176; p>0,05), araştırmanın uygulandığı yere (Q_b=3,144; p>0,05), araştırmada kullanılan etik liderlik ölçeğine (Q_b=0,985; p>0,05) ve örgütsel adalet ölçeğine (Q_b=0,075; p>0,05) göre istatistiksel olarak anlamlı etki oluşturmamaktadır. Başka bir ifadeyle etik liderlik ile örgütsel adalet arasındaki ilişkinin etki büyüklüğü üzerinde örneklem grubunun, örneklem büyüklüğünün, yayın türünün, yayın yılının, araştırmanın uygulandığı yerin, araştırmada kullanılan etik liderlik ölçeğinin ve örgütsel adalet ölçeğinin belirleyici bir etkisinin olmadığı saptanmıştır. Ancak

araştırmanın uygulandığı yer açısından illerdeki uygulamaların etki büyüklüğünün ilçelere kıyasla görece daha yüksek olması dikkat çekicidir.

Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Etik liderlik ile örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi meta analiz yöntemiyle incelemek ve etik liderlik ile örgütsel adalet arasındaki ilişkinin etki büyüklüğüne etki eden değişkenleri (örneklem grubu, örneklem büyüklüğü, yayın türü, yayın yılı, uygulama yeri, etik liderlik ölçeği ve örgütsel adalet ölçeği) tespit etmeyi amaçlayan bu meta analiz araştırması, belirlenmiş ölçütlere göre 12 çalışmayla gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya dâhil olan çalışmaların toplam örneklem sayısı 5318'dir.

Araştırmada önce dâhil olma ölçütlerini karşılayan çalışmaların moderatör (alt grup) değişkenlerine ilişkin sıklık ve yüzdelik değerleri hesaplanmış, ardından yayın yanlılığına (publication bias) ve heterojenlik testlerine ilişkin analiz sonuçları incelenmiştir. Çalışmalarda yayın yanlılığının olmadığı ve çalışmaların heterojen bir dağılıma sahip oldukları belirlendiğinden analizlerde rastgele etkiler modeli kullanılmıştır. Meta analize alınan 12 çalışmanın etki büyüklükleri hem ayrı ayrı hem de genel etki büyüklüğü şeklinde hesaplanmıştır. Moderatör analizler için örneklem grubu, örneklem büyüklüğü, yayın türü, yayın yılı, uygulama yeri, etik liderlik ölçeği ve örgütsel adalet ölçeği değişkenleri belirlenmiştir. Buna göre çalışmaların büyük bir kısmı örneklem büyüklüğü 100 ile 500 kişi arasında değişen eğitim örgütleri dışında gerçekleştiği tespit edilmiştir. Eğitim örgütlerinde etik liderlik ile örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi ele alan çalışmaların az olması ise bu konuda daha çok çalışmanın yapılması gerektiğine işaret etmektedir. Ayrıca etik liderlik ile örgütsel adalet ilişkisinin daha çok yüksek lisans tezlerine konu olduğu, 2009-2016 ve 2017-2021 yılları arasında altışar çalışma yapıldığı bulgulanmıştır. Yıllara göre etik liderlik ile örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi ele alan çalışma sayılarında bir istikrâr olduğu söylenebilir. Bu da etik liderlik ile örgütsel adalet ilişkisinin önemine ve güncelliğine işaret etmektedir. Nitekim Gaylord ve Garace (2014) etik liderlik konusundaki araştırmaların hâlâ yeni ve güncel olmasını etik liderliğe olan ilginin devam etmesine bağlamaktadır. Ayrıca bu meta analiz araştırmasına dâhil edilen çalışmaların daha çok illerde görev yapan katılımcılardan oluşması, etik liderlik ölçeği olarak sıklıkla Yılmaz'ın (2005, 2006), örgütsel adalet ölçeği olarak Niehoff ve Moorman'ın (1993) ölçeklerinin kullanılmış olması ise dikkat çekicidir. Bu ölçeklerin araştırmalarda ölçme aracı olarak yoğun olarak kullanılmasının temelinde ölçeklerin psikometrik açıdan geçerli, güvenilir ve kullanışlı olmasıyla ilgili olabilir.

Araştırmada elde edilen meta analiz sonuçlarına göre farklı örgütlerde görev yapan yöneticilerin ve(ya) liderlerin etik liderlik davranışları ile çalışanların örgütsel adalet alguları arasında "çok güçlü etki büyüklüğünde" pozitif bir ilişki olduğu saptanmıştır. Alanyazında etik liderliğin, örgüt içinde alınan kararlarda adil olmayı sağladığı ve etik liderlik ile örgütsel adalet arasında pozitif

bir ilişkinin beklendiği yönünde bir görüş birliği vardır (Arslantaş ve Dursun, 2008; Brown vd., 2005; Mayer vd., 2009; Pillai vd., 1999; Zhu vd., 2004). Ayrıca birçok ulusal (Acar, 2011; Acar, Kaya ve Şahin, 2012; Akar, 2018; Akatay vd., 2016; Ayık vd., 2014; Aykanat ve Yıldırım, 2012; Büyükyılmaz ve Ay, 2017; Çıraklı, Uğurluoğlu, Şantaş ve Çelik, 2014; Çiçek, 2014; Çitak, 2017; Demirtaş, 2013; Kaya, 2014; Köse, 2020; Kugun, Aktaş ve Güripek, 2013; Mihci, 2019; Songur vd., 2017; Uğurlu, 2009; Uğurlu ve Üstüner, 2011; Uysal, 2019; Ünüvar ve Demirtaş, 2021; Yeşiltaş, Çeken ve Sormaz, 2012; Yılmaz, 2019; Yıldız, 2019; Yoldaş, 2018) ve uluslararası çalışmada da (Gefen vd., 2008; Luria ve Yagil, 2008; McCabe ve McCarthy, 2005; Pillai vd., 1999; Thompson, 2004; Wells ve Walker, 2016; Xu vd., 2016; Zhu vd., 2004) etik liderlik ile örgütsel adalet arasında pozitif bir ilişki olduğu rapor edilmektedir. Dolayısıyla etik liderlikle ilgili yapılan kuramsal açıklamaların ve ampirik araştırma sonuçlarının mevcut araştırma sonuçlarını desteklediği söylenebilir.

Araştırmada ortaya çıkan önemli sonuçlardan biri de etik liderlik ile örgütsel adalet arasındaki ilişkinin düzeyi ve kuvvetine yöneliktir. Alanyazında bazı araştırmalar etik liderlik ile örgütsel adalet arasında çok yüksek pozitif bir ilişki düzeyine (Akatay vd., 2016; Ayık vd., 2014; Çiçek, 2014; Köse, 2020; Uğurlu, 2020), bazı araştırmalar ise yüksek pozitif bir ilişki düzeyine (Acar, 2011; Çitak, 2017; Kaya, 2014; Mihci, 2019; Uysal, 2019; Yılmaz, 2019; Yoldaş, 2018) işaret etmektedir. Alanyazında etik liderlik ile örgütsel adalet arasında yüksek veya çok yüksek düzeyde pozitif bir ilişkinin olduğu yönündeki araştırma sonuçlarının olması dikkat çekicidir. Etik liderlik ile örgütsel adalet arasındaki ilişkiye yönelik sonuçlar da etik liderliğin örgütsel adalet uygulamalarıyla benzerlik göstermesiyle ilgili olabilir. Nitekim Peterson ve Seligman (2004) etik liderliği doğru eylemlerle adil kararlar vermek ve etik ihlaller yapmamak olarak kavramsallaştırırken; Jordan vd. (2013) ile Tu ve Lu (2013) ise etik liderliği adalet ekseninde örgüt üyelerine rehberlik edebilme davranışı olarak tanımlamaktadır. Etik liderlikle ilgili bu açıklamalar, etik liderlik ile örgütsel adalet birlikteliğinin bir göstergesi sayılabilir.

Ahlâki rollere uygun bir yönetim tarzı sergileyen liderler, örgüt üyelerinin örgütsel adalet algılarını etkiler. Ayrıca etik liderler sadece etik davranışlar sergilemekle yetinmezler aynı zamanda örgütlerde adil ve hakkaniyetli olmayan davranışları da düzeltmeye çalışırlar (Brown ve Trevino, 2006). Chan ve Lai'ye (2017) göre etik liderler dürüstturler ve örgüt üyelerini etik ilkelere göre davranmalarını teşvik eder. Etik liderlerin bu özelliği örgüt üyelerinde çift yönlü bir etkileşimi sağlayarak algılanan örgütsel adalet düzeyini artırır. Öte yandan etik liderliğin çalışanlarda örgütlerine karşı güven duygusu oluşturduğu ve olumlu örgütsel çıktılarını beraberinde getirdiği bilinmektedir (Brown vd., 2005). Bu nedenle örgütsel adalet olumlu örgütsel çıktılarının başında gelir ve etik liderlikle yakın bir ilişki içindedir (Imamoğlu, Ince, Turkcan ve Atakay, 2019). Diğer bir anlatımla etik liderliğin önemli sonuçlarından biri de örgüt çalışanlarının örgütsel adalet algısını şekillendirebilmesidir (McCabe ve McCarthy, 2005). Nitekim okullarda da etik liderlik davranışlarının

örgütsel adalet algısını şekillendirdiğine yönelik araştırmalar bulunmaktadır (Uğurlu ve Üstüner, 2011; Ayık vd., 2014; Kugun vd., 2013; Özdemir, 2009). Dolayısıyla bu meta analiz çalışmasında da etik liderlik ile örgütsel adalet arasındaki ilişkinin düzeyi ve kuvvetine ilişkin ortaya çıkan sonuç, beklenen bir sonuç olarak değerlendirilebilir.

Etik liderlik ile örgütsel adalet arasındaki ilişkide hangi değişkenlerin etki büyüklüğünü etkilediğini bulmak amacıyla örneklem grubuna, örneklem büyüklüğüne, yayın türüne, yayın yılına, araştırmanın uygulandığı yere, araştırmada kullanılan etik liderlik ölçeğine ve örgütsel adalet ölçeğine göre modaratör analizler yapılmıştır. Analizler sonucunda moderatör değişken olarak atanan hiçbir değişkenin etik liderlik ile örgütsel adalet arasındaki ilişkinin etki büyüklüğü üzerinde belirleyici bir etkisinin olmadığı saptanmıştır. Yani etik liderlik ile örgütsel adalet arasındaki ilişkinin etki büyüklüğünün örneklem grubuna, örneklem büyüklüğüne, yayın türüne, yayın yılına, araştırmanın uygulandığı yere, araştırmada kullanılan etik liderlik ölçeğine ve örgütsel adalet ölçeğine bağlı olarak değişmediği söylenebilir. Bu değişkenlerin etik liderlik ile örgütsel adalet arasındaki ilişkinin etki büyüklüğü üzerinde etkili olmaması etik liderlik ile örgütsel adalet arasındaki yüksek ve kuvvetli ilişkiden kaynaklandığı düşünülmektedir. Ancak illerdeki uygulamalarda etik liderlik ile örgütsel adalet arasındaki ilişkinin ilçelere kıyasla görece daha yüksek olması da kayda değerdir. İllerde görev yapan yöneticilerin ya da liderlerin karar ve uygulamalarının ilçelere oranla çok sayıda kişiyi etkileyebilmesi etik liderlik ile örgütsel adalet arasındaki ilişkinin daha yüksek çıkmasını sağlamış olabilir.

Araştırmanın tüm sonuçları birlikte değerlendirildiğinde etik liderlik ile örgütsel adalet arasında çok büyük etki büyüklüğünde yüksek bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Akar'ın (2018) 2008 ve 2018 yılları arasında ulusal düzeyde yapılan ve etik liderliğin çeşitli değişkenlerle ilişkisini incelediği meta analiz çalışmasında da etik liderlik ile örgütsel adalet arasında yüksek bir ilişki olduğu saptanmıştır. Araştırmanın diğer önemli sonucu ise etik liderlik ile örgütsel adalet arasındaki ilişkinin etki büyüklüğü üzerinde araştırmaya alınan değişkenlerin (örneklem grubu, örneklem büyüklüğü, yayın türü, yayın yılı, araştırmanın uygulandığı yer, araştırmada kullanılan etik liderlik ölçeği ve örgütsel adalet ölçeği) anlamlı bir farklılığa neden olmamasıdır. Araştırma bu önemli sonuçlara rağmen bazı sınırlılıklara da sahiptir. Araştırmanın Türkiye'de yapılmış çalışmaları kapsamı, araştırmaya sadece toplam puanları olan yayımlanmış çalışmaların dâhil edilmesi, araştırmanın 2009-2021 yılları arasında yapılmış çalışmalarla gerçekleştirilmesi ve araştırmalarının önemli bir kısmının ilişkisel araştırmalardan oluşması nedeniyle yöntem yanlılığın olma ihtimalinin yüksek olması araştırmada dikkat çeken sınırlılıklar olarak gösterilebilir.

Araştırmada elde edilen sonuçlardan hareketle uygulayıcılara ve araştırmacılara değişik önerilerde bulunulabilir. Örneğin; makro düzeyde örgütlerde, mikro düzeyde okullarda etik ilkelere

ve standartlara uygun bir yönetim anlayışını yaygınlaştırmak amacıyla “etik komisyonlar” kurulabilir. Etik komisyonlar örgütlerde yaşanabilecek etik ihlallerin belirlenmesi ve mağduriyetlerin önlenmesi noktasında yasal yetkilerle donatılabilir. Diğer taraftan üst yönetimler adalet ve dürüstlük ekseninde farklılık gösteren yöneticilerin sergiledikleri davranışları “iyi örnekler” çerçevesinde kamuoyuyla paylaşıp örgütlerde etik anlayışın yerleşmesine katkı sunabilir. Etik bilinç ve sorumluluğun artırılması için paydaşların değerlendirmeleri sonucunda her bir örgütün yıllık görece “etik puan düzeyi” belirlenebilir. Örgütlerin etik puan düzeyi yıllara göre değerlendirilebilir ve buna göre örgütlerin ya da yöneticilerin etik gelişimleri izlenebilir. Böylece örgütlerde etik uygulamaların sekteye uğraması engellenebilir. Etik değerlere göre yönetim sergileyen okul yöneticilerinin bakanlık ve taşra teşkilatlarınca ödüllendirilmesi sağlanabilir. Bunun yanı sıra örgütlerde etik liderlik uygulamalarına ağırlık vermek, kurum yöneticilerine etik liderlik farkındalığı oluşturmaya ilişkin teşvik edici bir ortam sağlamak ve örgütlerde etik davranışları artırıcı eylem planları hazırlamak da uygulayıcılara ve politika yapıcılara sunulabilecek diğer öneriler arasında görülebilir. Araştırmacılara yönelik öneriler arasında ise mevcut araştırmada etik liderlik ile örgütsel adaletin alt boyutları ayrı ayrı ele alınmaması nedeniyle bundan sonra yapılacak meta analiz çalışmalarda boyutlar arasındaki ilişkilerin daha detaylı incelenmesi yararlı olabilir. Dolayısıyla etik liderliğin hangi boyutlarının örgütsel adaletle daha çok ilişkili olduğu öngörülebilir. Ayrıca araştırmaya ulusal düzeydeki çalışmaların yanı sıra uluslararası çalışmaların da dâhil edilmesi etik liderlik ve örgütsel adalet ilişkisinin daha net anlaşılmasına katkı sağlayabilir. Moderatör analizler kapsamında anlamlı bir fark oluşturabilecek başka değişkenlerin (örneğin; araştırmanın uygulandığı ülke ve bölge gibi) etkileri de incelenebilir.

Kaynaklar

- Acar, G. (2011). *Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının beden eğitimi öğretmenlerinin örgütsel adalet ve motivasyon düzeyleriyle ilişkisi*. (Doktora Tezi). <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Acar, G., Kaya, M. & 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.
- Akar, H. (2018). Meta-analysis of organizational trust studies conducted in educational organizations between the years 2008-2018. *International Journal of Educational Methodology*, 4(4), 287-302.
- Akatay, A., Yücekaya, P. & Kısacık, N. Ç. (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.
- Akdoğan, A. & Demirtaş, Ö. (2014). Etik liderlik davranışlarının etik iklim üzerindeki etkisi: Örgütsel politik algılamaların aracı rolü. *AKÜ İİBF Dergisi*, 16(1), 107-123.

- Alimo-Metcalfe, B., Alban-Metcalfe, J., Bradley, M. & Samele, C. (2008). The impact of engaging leadership on performance, attitudes to work and wellbeing at work. *Journal of Health Organization and Management*, 22, 586-598.
- Aronson, E. (2001). Integrating leadership styles and ethical perspectives. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 18(4), 244-256.
- Arslantaş, C. & 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. & 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. & Yıldırım, A. (2012). Etik liderlik ve örgütsel adalet ilişkisi: Teorik ve uygulamalı bir araştırma. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22(2), 260-274.
- Babalola, M. T., Stouten, J., Euwema, M. C. & Ovadje, F. (2018). The relation between ethical leadership and work place conflicts: The mediating role of employee resolution efficacy. *Journal of Management*, 44(5), 2037-2063.
- Başaran, İ. E. (2004). *Yönetimde insan ilişkileri*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Bellingham, R. (2003). *Ethical leadership: Rebuilding trust in corporations*. Amherst: HRD.
- Bilgin-Demir, İ., Uğurluoğlu, Ö. & Ürek, D. (2017). The relationship between leadership and organization culture: A literature review. *Journal of Strategic Research in Social Science*, 3(2), 175-196.
- Borenstein, M., Hedges, L. V., Higgins, J. P. T. & Rothstein H. (2013). *Meta-analize giriş* (S. Dinçer, Çev.). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Brown, M. E. & Trevino, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595-616.
- Brown, M. E., Trevino, L. K. & 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.
- Buluç, B. (2009). Sınıf öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 15(57), 5-34.
- Büyükyılmaz, O. & Ay, F. A. (2017). Etik liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisinde örgütsel adaletin aracılık rolü. *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(1), 209-233.

- Byrne, Z. S. & Cropanzano, R. (2001). *The history of organizational justice: the founder speak*. R. Cropanzano (Ed.), *Justice in the workplace: From theory to practice* içinde (c. 2, s. 3-26). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Card, N. A. (2011). *Applied meta-analysis for social science research: Methodology in the social sciences*. New York: Guilford.
- Cemaloğlu, N. & Kılınc, A. Ç. (2012). İlköğretim okulu yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin algıladıkları örgütsel güven ve yıldırma arasındaki ilişki. *Eğitim ve Bilim*, 37(165), 137-151.
- Chambers, B. A. (2002). Applicant reactions and their consequences: review, advice and recommendations for future research. *International Journal of Management Reviews*, 4(4), 317-333.
- Chan, S. H. J. & Lai, H. Y. I. (2017). Understanding the link between communication satisfaction, perceived justice and organizational citizenship behavior. *Journal of Business Research*, 70, 214-223.
- Changeux, J. P. (2000). *Etiğin doğal kökenleri*. İstanbul: Mavi Ada Yayınevi.
- Cohen, L., Manion, L. & Morrison, K. (2007). *Research method in education* (6. b.). New York: Taylor & Francis e-Library.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400.
- Cooper, H., Hedges, L. V. & Valentine, J. C. (2009). *The hand book of research synthesis and meta analysis* (2. b.). New York: Russell Sage Publication.
- Cranston, N., Ehrich, L. & Kimber, M. (2003). The 'right' decision? Towards an understanding of ethical dilemmas for school leaders. *Westminster Studies in Education*, 26(2), 135-147.
- Cullen, J. B., Praveen-Parboteeah, K. K. & Victor, B. (2003). The effects of ethical climates on organizational commitment: A two-study analysis. *Journal of Business Ethics*, 46, 127-141.
- Çıraklı, Ü., Uğurluoğlu, Ö., Şantaş, F. & Çelik, Y. (2014) Etik liderlik davranışlarının örgütsel adalet üzerindeki etkisi: Hastanede bir uygulama. *İşletme Bilimi Dergisi*, 2(2), 53-69.
- Çiçek, H. (2014). *Beden eğitimi öğretmenlerinin çalışma ortamlarındaki örgütsel adalet düzeyinin etik liderlik davranışlarına etkisi (Kırıkkale il örneği)*. (Yüksek Lisans Tezi). <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Çitak, G. (2017). *Yöneticilerin etik liderlik davranışları ve hemşirelerin örgütsel adalet algıları*. (Yüksek Lisans Tezi). <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- De Cremer, D. (2005). Procedural and distributive justice effects moderated by organizational identification. *Journal of Managerial Psychology*, 20(1), 4-13.

- DeConinck, J. B. (2010). The effect of organizational justice, perceived organizational support, and perceived supervisor support on marketing employees' level of trust. *Journal of Business Research*, 63, 1349-1355.
- Decoster, J. (2004). Meta-analysis notes. www.stat-help.com/notes sayfasından erişilmiştir.
- Demirtaş, Ö. (2013). Ethical leadership influence at organizations: Evidence from the field. *Journal of Business Ethics*, 126(2), 273-284.
- Dempster, N. & Berry, V. (2003). Blindfolded in a minefield: Principals' ethical decision-making. *Cambridge Journal of Education*, 33(3), 457-477.
- Den Hartog, D. N. & Belschak, F. D. (2012). Work engagement and machiavellianism in the ethical leadership process. *Journal of Business Ethics*, 107(1), 35-47.
- Dinçer, S. (2014). *Eğitim bilimlerinde uygulamalı meta-analiz*. Ankara: Pegem Akademi.
- Ellis, P. D. (2012). *The essential guide to effect sizes* (5. b.). Cambridge-UK: Cambridge University Press.
- Erkutlu, H. & Chafra, J. (2014). Ethical leadership and workplace bullying in higher education. *Hacettepe University Journal of Education*, 29(3), 55-67.
- Folger, R. & Cropanzano, R. (1998). *Organizational justice and human resource management*. London: Sage Publications.
- Gaylord, N. & Grace, P. J. (2014). Ethical leadership by advanced practice nursing. *Nursing Ethics and Professional Responsibility in Advanced Practice*, 5, 175-195.
- Gefen, D., Ragowsky, A. & Ridings, C. (2008). Leadership and justice: Increasing non participating users' assessment of an IT through passive participation. *Information & Management*, 45(8), 507-512.
- George, J. M. & Jones, G. R. (2008). *Understanding and managing organizational behavior* (5. b.). USA: Pearson Prentice Hall.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: yesterday, today, tomorrow. *Journal of Management*, 16, 399-432.
- Güngör, S. K. (2016). The prediction power of servant and ethical leadership behaviours of administrators on teachers' job satisfaction. *Universal Journal of Educational Research*, 4(5), 1180-1188.
- Harvey, E. (2004). Leadership and ethics. *Executive Excellence*, 8(87), 13-25.
- Higgins, J. P. T. & Thompson, S. G. (2002). Quantifying heterogeneity in a meta analysis. *Statistics in Medicine*, 21, 1539-1558.
- Hulpia, H., Devos, G. & Van Keer, H. (2011). The relation between school leadership from a distributed perspective and teachers' organizational commitment: Examining the source of the leadership function. *Educational Administration Quarterly*, 47(5), 728-771.

- Imamoglu, S. Z., Ince, H., Turkcan, H. & Atakay, B. (2019). The effect of organizational justice and organizational commitment on knowledge sharing and firm performance. *Procedia Computer Science*, 158, 899-906.
- İçerli, L. (2010). Örgütsel adalet: Kuramsal bir yaklaşım. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5(1), 67-92.
- Jordan, J., Brown, M. E., Trevino, L. K. & Finkelstein, S. (2013). Someone to look upto: Executive follower ethical reasoning and perceptions of ethical leadership. *Journal of Management*, 39(3), 660-682.
- Kanungo, R. N. (2001). Ethical values of transactional and transformational leaders. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 18, 257-265.
- Kaya, T. (2014). *Okul yönetiminde etik liderlik ve örgütsel adalet ilişkisi*. (Yüksek Lisans Tezi). <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Khuntia, R. & Suar, D. (2004). A scale to assess ethical leadership of indian private and public sector managers. *Journal of Business Ethics*, 49, 13-26.
- King, M. T. (2006). *Ethical leadership: A case study exploring pedagogy and practical application*. (Doktora Tezi). https://repository.usfca.edu/soe_stu/ sayfasından erişilmiştir.
- Köse, A. (2020). *Etik liderlik davranışlarının örgütsel adalet ile ilişkisi: Kocaeli ilindeki eğitim kurumlarında yapılan bir araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Kuçuradi, İ. (2006). *Etik*. Ankara: Meteksan Yayınları.
- Kugun, O. A., Aktaş, E. & Güripek, E. (2013). Çalışanların örgütsel adalet algılarında yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının rolü. *Balikesir University Journal of Social Sciences Institute*, 16(30), 151-166.
- Lipsey, M. W. & Wilson, D. B. (2001). *Practical meta analysis*. London: SAGE Publications
- Luo, Y. (2009). Are we on the same page? Justice agreement in international joint ventures. *Journal of World Business Research*, 44(9), 383-396.
- Luria, G. & Yagil, D. (2008). Procedural justice, ethical climate and service outcomes in restaurants. *International Journal of Hospitality Management*, 27(2), 276-283.
- Makowski, D., Piroux, F. & Brun, F. (2019). *From experimental network to meta-analysis: Methods and applications with R for agronomic and environmental sciences*. Dordrecht: Springer.
- Martin, G. S., Resick, C. J., Keating, M. A. & Dickson, M. W. (2009). Ethical leadership across cultures: a comparative analysis of german and us perspective. *Business Ethics: A European Review*, 18(2), 127-144.
- Mayer, D. M., Aquino, K., Greenbaum, R. L. & 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.

- Mayer, D. M., Kuenzi, M., Greenbaum, R., Bardes, M. & Salvador, R. (2009). How low does ethical leadership flow? test of a trickle-down model. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108(1), 1-13.
- McCabe, N. & McCarthy, M. (2005). Educating school leaders for social justice. *Educational Policy*, 19(1), 201-222.
- Mete, B. & 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.
- Mıhçı, H. (2019). *Okullarda etik liderlik ile örgütsel adalet ve örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkilerin incelenmesi (Giresun ili örneği)*. (Yüksek Lisans Tezi). <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Mulki, J. P., Jaramillo, J. F. & Locander, W. B. (2008). Effect of ethical climate on turnover intention: Linking attitudinal-and stress theory. *Journal of Business Ethics*, 78(4), 559-574.
- Mullen, B., Muellerleile, P. & Bryant, B. (2001). Cumulative meta-analysis: a consideration of indicators of sufficiency and stability. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27(11), 1450-1462.
- Niehoff, B. P. & Moorman, R. H. (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.
- Özdemir, M. (2009). *Lise öğretmenlerinin etik liderlik ve sosyal adalet alguları arasındaki ilişki*. (Yüksek Lisans Tezi). <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Özler, D., Atalay, C. & Şahin, M. (2010). Örgütlerde sinizm güvensizlikle mi bulaşır? *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(2), 47-57.
- Palmer, D. E. (2009). Business leadership: Three levels of ethical analysis. *Journal of Business Ethics*, 88, 525- 536.
- Parish, J. T., Cadwallader, S. & Busch, P. (2008). Want to, need to, ought to: employee commitment to organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 21, 32-52.
- Peterson, C. & Seligman, M. E. P. (2004). *Character strengths and virtues: A handbook and classification*. Oxford University Press.
- Peterson, D. K. (2002). The relationship between unethical behavior and the dimensions of the ethical climate questionnaire. *Journal of Business Ethics*, 41, 313-326.
- Petticrew, M. & Roberts, H. (2006). *Systematic reviews in the social sciences*. Malden, MA: Blackwell Publishing
- Piccolo, R. F., Greenbaum, R., Den Hartog, D. N. & Folger, R. (2010). The relationship between ethical leadership and core job characteristics. *Journal of Organizational Behavior*, 31(2-3), 259-278.

- Pillai, R., Scandura, T. A. & Williams, E. A. (1999). Leadership and organizational justice: Similarities and differences across cultures. *Journal of International Business Studies*, 30(4), 763-779.
- Plinio, A. J. (2009). Ethics and leadership. *International Journal of Disclosure and Governance*, 6(4), 277-283.
- Pucetaite, R. (2014). Stimulating organizational innovativeness through ethical leadership practices: the mediating role of organizational trust. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 156(2014), 231-235.
- Rego, A., Ribeiro, N. & Cunha, M. P. (2010). Perceptions of organizational virtuousness and happiness as predictors of organizational citizenship behaviours. *Journal of Organizational Behaviour*, 20, 159-174.
- Resick, C. J., Hanges, P. J., Dickson, M. W. & Mitchelson, J. K. (2006). A cross-cultural examination of the endorsement of ethical leadership. *Journal of Business Ethics*, 63(4), 345-359.
- Rude, H. A., Paolucci, P. E. & Comerford, S. (2005). Ethical leadership: Supporting human rights and diversity in rural communities. *Rural Spedal Cducotion Quortcriy*, 24(4), 26-31.
- Schminke, M., Ambrose, M. L. & Neubaum, D. O. (2005). The effect of leader moral development on ethical climate and employee attitudes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 135-151.
- Shadish, W. R. & Haddock, C. K. (2009). Combining estimates of effect size. H. Cooper, L. V. Hedges & J. C. Valentine (Ed.), *The handbook of research synthesis and meta analysis* içinde (s. 257-278). New York: Sage.
- Sonğur, C., Özer, Ö. & Say-Şahin, D. (2017). Etik liderliğin örgütsel adalet üzerine etkisi: Bir kamu hastanesinde uygulama. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 20(4), 445-456.
- Strike, K. A., Haller, E. J. & Soltis, J. F. (2005). *The ethics of school administration* (3. b.). New York: Teachers College.
- Thompson, L. J. (2004). Moral leadership in a post modern world. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11(1), 27-37.
- Trevino, L. K. & Brown, M. E. (2004). Managing to be ethical: Debunking five business ethics myths. *Academy of Management Executive*, 18(2), 69-81.
- Trevino, L. K., Brown, M. & 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.
- Tsai, M. & Huang, C. (2008). The relationship among ethical climate types, facets of job satisfaction, and the three components of organizational commitment: A study of nurses in Taiwan. *Journal of Business Ethics*, 80(3), 565-581.

- Tu, Y. & Lu, X. (2013). How ethical leadership influence employees innovative work behavior: A perspective of intrinsic motivation. *Journal of Business Ethics*, 116(2), 441-455.
- Turhan, M. & Çelik, V. (2011). The effect of ethical leadership behaviors of school principals on social justice in schools. *Education Sciences*, 6(1), 438-452.
- Turhan, M. (2007). *Genel ve mesleki lise yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının okullardaki sosyal adalet üzerindeki etkisi.* (Doktora Tezi). <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Uğurlu, C. T. & Üstüner, M. (2011). Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerine yöneticilerinin etik liderlik ve örgütsel adalet davranışlarının etkisi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 41, 434-448.
- Uğurlu, C. T. (2009). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeylerine yöneticilerinin etik liderlik ve örgütsel adalet davranışlarının etkisi.* (Doktora Tezi). <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Uğurlu, C. T. (2012). İlköğretim okulu öğretmenlerinin yönetici etik liderlik davranışına ilişkin algıları. *CÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 36(2), 203-213.
- Uğurlu, C. T., Sincar, M. & Çınar, K. (2013). Ortaöğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeylerine yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının etkisi. *Erzincan Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15(1), 266-281.
- Uysal, B. (2019). *Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki.* (Yüksek Lisans Tezi). <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Ünüvar, B. & Demirtaş, Ö. (2021). Etik liderlik davranışlarının dile getirme davranışı aracılığıyla örgütsel adalet algısına etkisi: sağlık çalışanları üzerine bir araştırma. *Uluslararası Sağlık Yönetimi ve Stratejileri Araştırma Dergisi*, 7(1), 117-129.
- Verbos, A. K., Gerard, J. A., Forshey, P. R., Harding C. S. & Miller, J. S. (2007). The positive ethical organization: Enacting a living code of ethics and ethical organizational identity. *Journal of Business Ethics*, 76, 17- 33.
- Wells, J. E. & Walker, N. A. (2016). Organizational change and justice: the impact of transparent and ethical leaders. *Journal of Intercollegiate Sport*, 9(2), 179-199.
- Whiston, S. C. & Li, P. (2011). Meta-analysis: a systematic method for synthesizing counseling research. *Journal of Counseling & Development*, 89(3), 273-281.
- Xu, A. J., Loi, R. & Ngo, H. (2016). Ethical leadership behavior and employee justice perceptions: the mediating role of trust in organization. *Journal of Business Ethics*, 134(1), 493-504.
- Yeşiltaş, M., Çeken, H. & Sormaz, Ü. (2012). Etik liderlik ve örgütsel adaletin örgütsel sapma davranışları üzerindeki etkisi. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 28, 18-39.

- Yıldırım, A. (2010). *Etik liderlik ve örgütsel adalet ilişkisi üzerine bir uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi). <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Yıldız, M. L. (2019). Etik liderlik ve örgütsel adalet: iletişim tatmininin aracı rolü. *İş Ahlakı Dergisi*, 12(1), 75-112.
- Yılmaz, E. (2005). Etik liderlik ölçeğinin geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *XIV. Eğitim Bilimleri Kongresi Bildiri Kitabı* içinde (s. 808-814). Pamukkale Üniversitesi, Denizli.
- Yılmaz, E. (2006). *Okullardaki örgütsel güven düzeyinin okul yöneticilerinin etik liderlik özellikleri ve bazı değişkenler açısından incelenmesi*. (Doktora Tezi). <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Yılmaz, G. (2019). *Etik liderlik davranışının örgütsel adalet algısı üzerindeki etkisi: sağlık sektöründe bir uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi). <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Yoldaş, A. (2018). *Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel adalet algıları üzerine etkilerinin incelenmesi*. (Yüksek Lisans Tezi). <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Zhu, W., May, D. & Avolio, B. (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.

Extended Summary

This meta-analysis research aiming to examine the relationship between ethical leadership and organizational justice through meta-analysis method and to identify the variables affecting the effect size of the relationship between ethical leadership and organizational justice (sample group, sample size, publication type, year of publication, place of research, ethical leadership scale and organizational justice scale) was carried out with 12 studies based on the pre-determined criteria. The total number of samples of the studies included in the research is 5318.

In this study, the relationship between ethical leadership and organizational justice was examined through the meta-analysis method. Meta-analysis is a method of gathering, analyzing, and interpreting the results of several studies on any subject (Decoster, 2004; Dinçer, 2014; Lipsey and Wilson, 2012). Articles and theses drafted between 2009 and 2021 on the relationship between ethical leadership and organizational justice were included. Accordingly, suitable researches were determined by searching the phrases: “etik liderlik, örgütsel adalet, etik liderlik ve örgütsel adalet ilişkisi, etik liderliğin örgütsel adalet etkisi, ethical leadership, organizational justice” in the databases of ASOS, Google Scholar, National Academic Network and Information Center (ULAKBİM), National Thesis Center of the Council of Higher Education (YÖK), and in the search engines. The literature review was carried out according to the following inclusion criteria:

1. The research was carried out between 2009 and 2021 in Turkey,

2. The relational screening model was used in the research complying with the quantitative approach,
3. The research was published as an accessible thesis (master's thesis, doctoral thesis) or in academic peer-reviewed journals,
4. The research was carried out with statistically appropriate measurement tools,
5. Pearson correlation coefficient and the number of samples required for the meta-analysis were reported in the research,
6. The relationship between the variables was determined by taking the overall total scores of the scales,
7. The research was done between 01.01.2009 and 30.09.2021, and their full texts are accessible.

Comprehensive Meta-Analysis 2.0 (CMA 2.0) statistical package program was used in the analysis of the research data. In determining the publication bias of studies that meet the research criteria, funnel plot, Begg and Mazumdar rank correlation values, Rosenthal's Fail-Safe N test, Duval and Tweedie's Trim and Fill tests were utilized while Q statistics and I² values were used to determine heterogeneity. Within the scope of heterogeneity tests, hypotheses regarding the fixed effects model and random effects model were also examined. The correlation coefficients of the researches were used as effect size values and converted to Fisher's z values. Effect sizes based on the correlation were interpreted according to the threshold values determined by Cohen, Manion, and Morrison (2007) as "very weak when between .00 - .10; weak when between .10 - .30; medium when between .30 - .50; strong when between .50 - .80; and very strong when greater than .80". Besides the analyzes on the effect sizes, moderator analyzes were conducted according to the sample group of the research, sample size, publication type, year of publication, place of research, ethical leadership scale, and organizational justice scale used in the research, to determine the factors that may affect the relationship between the variables. The significance of the difference in the moderator analyzes was reported using the Q between (Q_b) value among the Q statistics. The significance level of the research results was taken as .05.

In the research, firstly, the frequency and percentage values of the moderator (sub-group) variables of the studies meeting the inclusion criteria were calculated, and then the analysis results regarding the publication bias and heterogeneity tests were examined. Since it was determined that there was no publication bias in the studies and that the studies had a heterogeneous distribution, the random effects model was used in the analysis. Effect sizes of the 12 studies included in the meta-analysis were calculated both separately and as the overall effect size.

According to the meta-analysis results obtained in the research, it was determined that there is a positive relationship with a “very strong effect size” between the ethical leadership behaviors of the managers and/or leaders working in various organizations and the organizational justice perceptions of the employees. There is a consensus in the literature that ethical leadership ensures fairness in the decisions taken within the organization and a positive relationship is expected between ethical leadership and organizational justice (Arslantaş and Dursun, 2008; Brown, Trevino and Harrison, 2005; Mayer, Kuenzi, Greenbaum, Bardes and Salvador, 2009; Pillai, Scandura and Williams, 1999; Zhu, May and Avolio, 2004). Moreover, many national (Acar, 2011; Büyükyılmaz and Ay, 2017; Çiçek, 2014; Çitak, 2017; Kaya, 2014; Köse, 2020; Kugun, Aktaş and Güripek, 2013; Mıhçı, 2019; Uğurlu, 2009; Uğurlu and Üstüner, 2011; Uysal, 2019; Ünüvar and Demirtaş, 2021; Yeşiltaş, Çeken and Sormaz, 2012; Yıldız, 2019; Yılmaz, 2019; Yoldaş, 2018) and international studies (Gefen, Ragowsky and Ridings, 2008; Luria and Yagil, 2008; McCabe and McCarthy, 2005; Pillai et al., 1999; Thompson, 2004; Wells and Walker, 2016; Xu, Loi and Ngo, 2016; Zhu et al., 2004) reported a positive relationship between ethical leadership and organizational justice. Therefore, it can be said that the theoretical explanations and empirical research results about ethical leadership support the current research results.

To identify the variables affecting the effect size in the relationship between ethical leadership and organizational justice, moderator (sub-group) analyzes were conducted according to the sample group, sample size, publication type, year of publication, place of research, ethical leadership scale, and organizational justice scale used in the research. As a result of the analyzes, it was determined that none of the variables assigned as the moderator variable had a determinative effect on the effect size of the relationship between ethical leadership and organizational justice. In other words, it may be asserted that the effect size of the relationship between ethical leadership and organizational justice does not vary depending on the sample group, sample size, publication type, year of publication, place of research, ethical leadership scale, and organizational justice scale used in the research. The fact that various variables do not affect the size of the relationship between ethical leadership and organizational justice is thought to be a result of the high and strong relationship between ethical leadership and organizational justice.

Based on the research results, several suggestions can be made to practitioners and researchers. An understanding of management displayed by organizations’ managers, in compliance with ethical principles and standards, can pave the way for terminal organizational behaviors among the employees. In this context, focusing on ethical leadership practices and ensuring an encouraging environment and operation to raise awareness about ethical leadership among managers may benefit positive organizational outcomes. As the sub-dimensions of ethical leadership and organizational justice are not addressed separately in this study, the relationships among the dimensions can be

examined in more detail in future meta-analysis studies. Thus, ethical leadership dimensions which are more related to organizational justice might be set forth. Moreover, including international studies besides the national ones might contribute to a clearer understanding of the relationship between ethical leadership and organizational justice. Within the scope of the moderator (sub-group) analyzes, various variables that might make a significant difference in the effect size (for example, the country and region of the research) might be determined.

Araştırmacıların Katkı Oranı Beyanı

Bu çalışmanın planlanması, yürütülmesi ve yazılı hale getirilmesinde sadece tek bir araştırmacı yer almıştır.

Destek ve Teşekkür Beyanı

Araştırmayı destekleyen herhangi bir kurum ya da kuruluş bulunmamaktadır.

Çatışma Beyanı

Araştırmacının araştırma ile ilgili diğer kişi ve kurumlarla herhangi bir kişisel ve finansal çıkar atışması yoktur.

Etik Kurul Beyanı

Bu alışma sistematik derleme çalışması şeklinde bir meta analiz araştırması olması nedeniyle etik kurul onayı gerektirmemektedir.

Araştırmacının Notu

Bu çalışmada dâhil edilen araştırmalara ilişkin ayrıntılı bilgiye ulaşmak isteyen okuyucular yazarla iletişime geçebilir.