

Araştırma Makalesi

Etik Liderin İş Performansına Etkisinde Örgütsel Adalet Politika ve Uygulamalarının Aracı Rolü

The Mediating Role of Organizational Justice Policies and Practices in The Effect of Ethical Leader on Job Performance

Lütfi SÜRÜCÜ

Dr. Avrupa Liderlik Üniversitesi

Gazimağusa, KKTC

lsurucu82@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-6286-4184>

Makale Geliş Tarihi	Makale Kabul Tarihi
27.07.2022	06.09.2022

Öz

Literatür, etik lider ile takipçileri arasındaki sosyal değişim ilişkilerinin adalete verilen önem nedeniyle uzun vadeli olduğu belirtmektedir. Bu bakış açısıyla etik lider davranışlarının, örgütsel adalet politika ve uygulamalarını geliştirdiği ve takipçilerde oluşan adalet anlayışı ile beraber takipçi-lider arasında yüksek kaliteli sosyal değişim ilişkileri oluşturduğu değerlendirilmektedir. Sosyal değişim ilişkilerinde takipçilerde karşılıklılık normu temelinde kişisel yükümlülük duyguları oluşmaktadır. Etik liderin takipçilerde örgütsel adalet algısını geliştirmesiyle beraber oluşan bu yükümlülük duygusu, takipçilerin daha fazla iş performansı göstermesine neden olacağı değerlendirilmektedir. Yapılan bu değerlendirme doğrultusunda araştırmada etik liderin iş performansına etkisinde örgütsel adalet politika ve uygulamalarının aracı rolünün test edildiği bir model önerilmiştir.

Önerilen modeli test etmek için Kocaeli/İzmit'te otomotiv sektöründe faaliyet gösteren bir fabrikanın çalışanlarından anket verisi elde edilmiştir. Elde edilen veriler SPSS ve AMOS programları kullanılarak analiz edilmiştir. Bulgular etik liderin iş performansı üzerinde pozitif yönlü bir etkisinin olduğunu ve bu ilişkide örgütsel adalet politika ve uygulamalarının aracı rolü olduğunu göstermektedir. Araştırmanın bulguları etik lider ve iş performansına yönelik literatürü zenginleştirmenin yanı sıra uygulayıcılara yönelik yönetimsel katkılar sunmaktadır.

Anahtar kelimeler: Etik Lider, İş Performansı, Örgütsel Adalet Politika ve Uygulamaları

Abstract

The literature states that social exchange relationships between ethical leaders and followers are long-term due to the importance given to justice. From this point of view, it is evaluated that ethical leader behaviors develop organizational justice policies and practices and create high-quality social exchange relations between the follower-leader together with the developing understanding of justice. formed in the followers. In social exchange relations, followers create feelings of personal obligation based on the norm of reciprocity. It is evaluated that this sense of obligation, which occurs with the development of the organizational justice perception of the followers, by the ethical leader will cause the followers to show more work performance. In line with this evaluation, a model has been proposed in the research in which the mediating role of organizational justice policies and practices in the effect of ethical leadership on job performance is tested.

Önerilen Atıf /Suggested Citation

Sürücü, L., 2022 Etik Liderin İş Performansına Etkisinde Örgütsel Adalet Politika ve Uygulamalarının Aracı Rolü, *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 57(3), 2553-2566.

To test the proposed model, survey data were obtained from the employees of a factory operating in the automotive sector in Kocaeli/Izmit. The data were analyzed using SPSS and AMOS programs. The findings reveal that ethical leadership has a positive effect on job performance and that organizational justice has a mediating role in this relationship. The findings of the research provide managerial contributions to practitioners as well as enrich the literature on ethical leaders and job performance.

Key words: Ethical Leader, Job Performance, Organizational Justice Policies and Practices

1. Giriş

Liderin birçok tanımı olmakla birlik en genel anlamda lider, bir topluluk veya örgütteki takipçilerini belli bir hedef veya ideale yönlendirebilen kişi olarak tanımlanabilir. Liderin takipçileri üzerindeki olumlu/olumsuz birçok etkisinin olması nedeniyle liderliğe yönelik araştırmalar sıklıkla yapılmaktadır. Literatürde, dönüştürücü, etkileşimci, otantik, karizmatik ve etik liderlik gibi birçok liderlik tarzları tanımlanmıştır. Literatürde tanımlanan bu liderlik tarzlarının farklı özellikleri ve bu özelliklerine bağlı olarak kendilerine has davranışları bulunmaktadır. Bu liderlik tarzları içerisinde yer alan etik liderlik, etik karar verme, dürüstlük ve rol modelleme gibi özellikleriyle dönüştürücü liderlik ile benzeşim gösterirken, bireysel özellikleri açısından da otantik liderlik ile benzeşmektedir. Bununla birlikte etik liderliği diğer liderlik tarzlarından ayıran en önemli özelliği ise, karakterize edilen ahlaki yönetim anlayışı ve takipçilerine karşı göstermiş olduğu etik davranışlarıdır (Brown ve Trevino, 2006, s. 597).

Etik liderlik, “kişisel eylemler ve kişilerarası ilişkiler yoluyla normatif olarak uygun davranışlar gösterilmesi ve bu tür davranışlar yoluyla takipçilerin teşvik edilmesi” olarak tanımlanmaktadır (Brown, Trevino ve Harrison, 2005, s. 120). Brown ve arkadaşlarının (2005, s. 120) yapmış olduğu tanım ile uyumlu olarak De Hoogh ve Den Hartog (2008, s. 298), liderlerin adil ve ahlaki davranışlarını etik liderliğin temel bir bileşeni olarak görmektedir. Etik liderliğe yönelik yapılan araştırmalara olan ilgi giderek artmaktadır. Bu ilginin temelinde günümüzün değişen koşullarıyla beraber farkındalığın artması ve yaşanan etik skandalların medyada yer almasıyla beraber etik davranışların önemimin daha belirgin hale gelmesi bulunmaktadır. Bu gelişmeye paralel olarak günümüzde artık kaliteli bir liderlik için, liderlerin örgüt içerisinde etik davranışlar konusunda yeterince güçlü olmaları gerektiği düşünülmektedir (Kodish, 2006, s. 464). Nitekim Trevino ve Brown (2004, s. 69), bir yöneticinin hem “ahlaki bir kişi” hem de “ahlaki bir yönetici” olarak algılanması gerektiğini öne sürmektedir. Sabir ve ark. (2012, s. 164) ise verimli ve etkili liderliğin ancak etik temeller üzerine inşa edilmesiyle örgüte fayda sağlayacağını ve başarı getireceğini belirtmektedir. Bu görüşü destekler nitelikte yapılan araştırmalar etik liderin örgütsel verimliliğin artırılması ve iş performansının belirlenmesinde kritik öneme sahip olduğunu belgelemektedir (AlShehhi, Alshurideh, Al Kurdi ve Salloum, 2020, s. 424, Zaim ve ark., 2021, s. 54).

Araştırmalar etik lider ile iş performansı arasındaki ilişkiyi belgelemekle birlikte, etik lider ve iş performansı arasındaki ilişki doğrudan veya dolaylı olabilmektedir. Nitekim yapılan araştırmalarda örgütsel kimlik (Zhu, He, Treviño, Chao ve Wang, 2015, s. 520), örgütsel destek algısı (Jacobs, Belschak ve Den Hartog, 2014, s. 54), psikolojik sermaye (Bouckennooghe, Zafar ve Raja, 2015, s. 259), öz yeterlilik (Walumbwa ve ark., 2011, s. 24) gibi takipçilerin algısı yada psikolojik durumlarının etik lider ile iş performansı arasındaki ilişkide aracı etkisinin olduğunu tespit etmişlerdir. Yapılan bu araştırmalar etik lider ile iş performansı arasındaki ilişkide takipçilerin psikolojik durumları ile örgüte karşı olan algılarının önemli olduğunu göstermektedir.

Yapılan bu araştırmada iki değişken arasındaki ilişkide örgütsel adalet politika ve uygulamaları aracı değişken araştırılmıştır. Literatürde etik lider-örgütsel adalet (Gao ve He, 2017; Koopman, Scott, Matta, Conlon ve Dennerlein, 2019) ve örgütsel adalet-iş performansı (Ahmad ve Jameel, 2021; Schumacher, Schreurs, De Cuyper ve Grosemans, 2021) arasındaki ilişkiyi gösteren çalışmalar bulunmaktadır. Bununla birlikte etik lider, iş performansı ve örgütsel adalet politika ve uygulamaları kavramlarını bir arada inceleyen bir çalışma yoktur. Hâlbuki geçmiş dönemde etik lider- iş performansı ve örgütsel adalet- iş performansına yönelik yapılan çalışmalar etik liderin örgütsel adalet politika ve uygulamaları aracılığıyla iş performansını etkileyebileceğine işaret etmektedir. İlave olarak Ahn, Lee ve Yun (2018, s. 461) çalışmalarında etik liderin sonuçlarına ilişkin anlayışımızı zenginleştirmek için örgütsel adalet gibi örgütsel faktörlerin, liderlerin çalışanlar üzerindeki etkilerini incelemenin önemli olduğunu belirtmektedir.

Etik liderin ahlaki sorumluluğu birçok bilim insanı tarafından uzun süredir tartışılrsa da, yapının ve etkinliğinin ampirik olarak incelenmesi henüz erken bir aşamadır (Jordan, Brown, Treviño ve Finkelstein, 2013, s.563). Ayrıca etik liderin sonuçları ve sınır koşulları hakkında nispeten az sayıda çalışma yapılmıştır (Ahn ve ark., 2018, s. 458). Detaylı bir literatür incelemesinde Türkçe yazınında etik liderin iş performansına etkisinde örgütsel adalet politika ve uygulamaları aracı değişken olarak araştırılmadığı tespit edilmiştir. Bu nedenle mevcut araştırma Türkçe yazınında yeni bir girişimdir. Araştırmanın literatüre birkaç şekilde katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir. Öncelikle araştırma etik liderin sonuçları ve sınır koşullarını hakkında bilgilerimizi zenginleştirmektedir. Ayrıca etik lider ve örgütsel adalet politika ve uygulamaların önemine vurgu yaparak uygulayıcılara yönelik pratik öneriler sunmaktadır. Araştırmanın ileride yapılacak çalışmalara kaynak teşkil edeceği ve araştırma bulguların yöneticilerde farkındalığı artıracığı değerlendirilmektedir.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. Etik Lider

Son yıllarda iş dünyasında, finans sektöründe, siyasette ve hatta dinde yolsuzluktan suiistimale kadar uzanan birçok etik dışı davranışlarla ilgili haberler sosyal medyada yer almaktadır. Özellikle büyük şirketlerde yaşanan etik skandallar ve etik olmayan iş davranışlarının artması, kamuoyunda büyük endişeler uyandırmaktadır. Günümüzde örgüt içerisinde halen, örgütsel veya kişisel çıkarlar doğrultusunda lider tarafından takipçilere uygulanan etik dışı davranışlara tanık olunmaktadır. Bu tür etik dışı davranışlar çoğu zaman örgütün iç ve dış paydaşlarına ciddi zararlar vermektedir (Jacobs ve ark., 2014, s. 65). Liu, Kwan, Fu ve Mao (2013, s. 567) örgüt yapısı ve sisteminin ne kadar iyi olursa olsun etik dışı davranışların artmasıyla beraber örgütün başarısız olmasının kaçınılmaz olduğunu belirtmektedir. Dolayısı ile uzun örgütsel başarı için liderin takipçilerine karşı etik davranışları rol model olarak sunmaları ve yüksek ahlaki davranışlar göstermeleri gerekmektedir (Al Halbusi, Tehseen ve Ramayah, 2017, s. 47).

Etik lider, diğer merkezi liderlik yaklaşımların ziyade etiğe önem veren davranışlarda bulunması yönüyle geçerli ve farklı bir “liderlik” yapısı olarak kabul edilmektedir (Brown ve Trevino 2006, s. 597; Brown ve ark., 2005, s. 119). Etik liderliğe yönelik olarak öncü çalışmaları yapan Brown ark. (2005, s. 120), etik lideri “adil kararlar veren, çalışanlarına karşı etik davranan ve çalışanlarına mükemmel rol model olan ahlaki açıdan doğru kişiler” olarak tanımlamıştır. Literatürde genel kabul görmüş olan bu tanımda etik liderin iki önemli boyutu olduğu görülmektedir. Birinci boyut, geleneksel merkezi liderlik tarzlarıyla örtüşen ahlaki kişi boyutudur. Bu boyutta etik lider çalışanlarına karşı adil ve saygılı davranarak çalışanlar üzerinde etkili olmaktadır. Etik liderin ikinci boyutu ise çalışanlarında etik davranışları artırmaya çalışan ahlaki yönetici boyutudur (Brown ve Trevino 2006, s.611). Etik liderliği geleneksel liderlik tarzlarından açıkça ayıran ise, ahlaki yönetici boyutunu karakterize eden uygulamalı yaklaşımdır (Brown ve ark., 2005, s.119; Piccolo ve ark., 2010, s. 261). Bu boyutta etik lider, etik standartlar belirlemek ve çalışanları etik davranıştan sorumlu tutmak gibi etik davranışlar göstermektedir. Etik davranış, dürüstlük, adalet ve başkalarını önemseme gibi temel ilkeleri içerir. Etik davranış boyutu, etik liderlerin başkalarına fayda sağlayan davranışlarda bulunmaları ve başkalarına zarar verebilecek davranışlardan kaçınmaları durumudur (Toor ve Ofori, 2009, s. 533). Mevcut davranışsal özellikleriyle etik liderin çalışanlar üzerinde olumlu etkileri bulunmaktadır.

2.2. Etik Lider ve İş Performansı

Sosyal öğrenme teorisi ve sosyal değişim teorisi, etik liderin iş performansı üzerindeki olumlu etkilerini açıklamak için sıklıkla faydalanılan teorilerdir. Sosyal öğrenme teorisi, çalışanların liderin davranışlarını gözlemleyerek kabul edilebilir normatif davranışları öğrendiklerini ve taklit ettiklerini varsaymaktadır. Çalışanlar için etik liderin kabul edilebilir davranışları, tutumları ve normları çalışan için öğrenmeye yönelik önemli bir kaynak olarak kabul edilir. Çalışanlar, bu kaynaktan gelen ve etik liderin normatif olarak uygun tutum, değer ve davranışlarını taklit ederler. Dolayısı ile çalışanların tutum ve davranışları, etik liderin tutum ve davranışları doğrultusunda şekillenmektedir. Bu tür davranışları gözlemleyen ve öğrenen çalışanların işlerine içtenlikle katılmaları daha olasıdır ve bu da yüksek düzeyde iş performansı (yani, rol içi ve rol dışı davranışlar) ile sonuçlanır. Yapılan araştırmalar etik liderin örgütsel bağlılık (Bahadori, Ghasemi, Hasanpoor, Hosseini ve Alimohammadzadeh, 2021, s.

149), örgütsel vatandaşlık davranışı (Ahn ve ark., 2018, s.460) ve performansı (Zaim ve ark., 2021, s. 54) artırdığını belgeleyerek bu argümanı desteklemektedir.

Sosyal değişim teorisi ise lider ile çalışan arasındaki değişim ilişkilerine odaklanmaktadır. Teoriye göre değişim ilişkileri ekonomik işlemlerden ziyade, lider – çalışan arasındaki sosyo-duygusal işlemlere dayalı olarak gelişmektedir. Bir başka deyişle, çalışanlar lideriyle deneyimlerinden kaynaklanan duygusal bağlara dayalı olarak yüksek kaliteli ilişkiler geliştirme eğilimindedir (Blau 1964). Etik liderin çalışanlarına karşı adil ve etik bir şekilde davranmaları nedeniyle çalışanlarıyla yüksek kaliteli sosyal değişim ilişkileri kurma olasılıkları daha yüksektir (Ahn ve ark., 2018, s.458). Ayrıca etik liderin daha ilgili ve güvenilir olduğunu düşünen çalışanlar, liderine karşı duygusal olarak bağlı kalmaya istekli olurlar. İlave olarak, liderin çalışanlarına karşı etik davranışları çalışanlarda yükümlülük duygularının oluşmasını sağlar ve çalışanlar da karşılıklılık normu temelinde liderine karşı bu yükümlülük duygusunu gidermek için yüksek performans göstermeye teşvik eder. Bu akıl yürütme doğrultusunda, etik lidere yönelik yapılan araştırmalar, etik liderden türeyen yüksek kaliteli sosyal değişim ilişkileri sayesinde, etik liderin yüksek iş performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile yakından ilişkili olduğunu göstermektedir (Ahn ve ark., 2018, s.467; Zaim ve ark., 2021, s. 54). Sosyal değişim teorisi ve sosyal öğrenme teori doğrultusunda test edilmek üzere aşağıdaki hipotez önerilmiştir.

Hipotez 1: Etik lider çalışanlarda iş performansını olumlu yönde etkilemektedir.

2.3. Örgütsel Adalet Politika ve Uygulamalarının Aracı Rolü

Etik lider için adalet, çalışanlarıyla olan ilişkisinde birincil kaygıdır. Bu nedenle etik lider çalışanlarıyla açık ve dürüst bir şekilde iletişim kurarak verdiği kararlarda adil olmaya önem verir (Al Halbusi ve ark., 2017, s. 52; Strom, Sears ve Kelly, 2014, s. 78). Birçok araştırma, etik liderin çalışanlarına karşı adil davranmasının, onların sorunlarıyla ilgilenirken anlayışlı ve duyarlı olmasının, çalışanların davranışları üzerinde olumlu sonuçları olduğunu göstermektedir (AlShehhi ve ark., 2020, s. 424; Bahadori ve ark., 2021, s. 149). Etik liderin tanımı gereği, arzu edilen davranışlar sergilemesi, iş etiğine dikkat etmesi ve çalışanlarına adil davranması göz önüne alındığında çalışan performansı gibi olumlu sonuçları olması beklenen bir durumdur. Trevino ve Brown (2004, s. 70) “etik liderler ilgili ve adil oldukları için, etik lider ile çalışan arasındaki ilişkilerin sosyal değişim ve karşılıklılık normları üzerine kurulduğunu belirtmektedir. Etik liderliğe ilişkin teorik argümanlara göre, etik lider çalışanlarına adil ve etik bir şekilde davranır ve çalışanlarıyla yüksek kaliteli sosyal değişim ilişkilerini kurarak çalışanlar arasında daha olumlu iş performansı davranışlarına yol açmaktadır.

Ahn ve ark. (2018, s. 457) etik liderin çalışanlarıyla arasındaki sosyal değişim ilişkilerinin uzun vadeli olduğunu ve bu tür bir sosyal değişimlerin adalete önem vermesinden kaynaklandığını düşünmektedir. Araştırmacılara göre etik lider davranışlarının, çalışanlarda örgütsel adalet anlayışını geliştirmektedir. Her ne kadar etik lider çalışanlarda örgütsel adalet algısını geliştirse de çalışanların adalet algısı, yalnızca etik liderin adaletli davranışlarıyla değil örgütün adalet politikaları ve uygulamalarından da etkilenmektedir. Bu konuda Gao ve He (2017: 298) çalışanların liderlerinden daha çok örgütün politikalarına güvendiklerini belirtmektedir. Bu görüşü destekler nitelikte Koopman ve ark. (2019: 6) çalışanların, örgütün adalet ve politikalarını düzenli olarak takip ettiklerini ve deneyimlerini iş arkadaşlarıyla paylaşarak adalet algılarının oluştuğuna inanmaktadır. Araştırmacılara göre etik liderliğin adaletle benzerliği, çalışanların adalet algıları oluşturmada bir ipucu olarak hizmet etse de adaletin yasalaşması (politika ve uygulama haline gelmesi) çalışanın adalet algıları üzerinde daha büyük etkiye sahip olacaktır.

Önceki literatürde tartışıldığı gibi etik lider için adalet, birincil kaygıdır. Dolayısı ile etik lider çalışanlarına karşı adil davranırken, örgütün adalet politikası ve uygulamaları üzerinde de etkili olarak, adalete yönelik belirsizlik ve muğlaklıkları ortadan kaldırmaktadır. Örgütün adalet politikası üzerindeki bu olumlu değişimler çalışanlar tarafından fark edilerek bu doğrultuda tutum ve davranışlarında (örn. iş performansı) olumlu değişimler olacaktır. Mevcut argümanlara dayanarak, etik liderin iş performansı üzerindeki etkisinin örgütsel adalet politika ve uygulamaları aracılığıyla olacağı değerlendirilmektedir. Buna göre, test edilmek üzere aşağıdaki hipotez önerilmiştir.

Hipotez 2: Etik liderin iş performansına etkisinde örgütsel adalet politika ve uygulamalarının aracı rolü vardır.

3. Yöntem

3.1. Araştırmanın Süreci

Araştırmada etik liderliğin iş performansına etkisinde örgütsel adalet politika ve uygulamalarının aracı rolü test edilmiştir. Veri toplama aracı olarak kapalı uçlu anket formu tercih edilmiştir. Yaşanan Kovid-19 pandemisi nedeniyle araştırmada elektronik anket yöntemi kullanılmıştır. Hazırlanan anketlerde geçmiş araştırmalarda kullanılan, geçerlik ve güvenilirlikleri test edilmiş ölçekler kullanılmıştır. Buna göre etik liderliğin tespit edilmesine yönelik 10 ifade, iş performansı belirlemeye yönelik 4 ifade, örgütsel adalet politika ve uygulamalarını tespit etmeye yönelik 19 ifade ve demografik yapının tespitine yönelik olarak da 6 ifade bulunmaktadır. Ankette toplam 39 ifade vardır.

Araştırmanın yapılabilmesi için öncelikle Avrupa Liderlik Üniversitesi Etik Kurulu'ndan (ALU-ETK-2021-02/05) gerekli etik izinler alınmıştır. Daha sonrasında **Kocaeli/İzmit'te otomotiv sektöründe faaliyet gösteren özel bir fabrikanın yöneticisi ile görüşülmüş ve araştırma için izin istenmiştir. Otomotiv sektörünün araştırma evreni olarak seçilmesinin nedeni, sektörünün bölge halkı için bir istihdam kaynağı olmasıdır.** Araştırma evreninin tam olarak tespit edilebilmesi ve çalışanların demografik yapısına dair fikir edinebilmesi amacıyla fabrika yöneticisinden çalışanlara yönelik bilgi istenmiştir (toplam çalışan sayısı, çalışanların eğitim durumları vb.). İstenilen bilgilerin gizli olduğu ve verilemeyeceği, fakat araştırma bulgularının insan kaynakları müdürü ile paylaşılması durumunda fabrika çalışanlarına anket uygulamasının yapılabileceği belirtilmiştir.

Araştırmanın yapılabilmesi için gerekli izinin alınmasından sonra fabrikanın insan kaynakları yöneticisine 20.05.2021 tarihinde elektronik ortamda hazırlanan anket gönderilmiştir. Ayrıca yöneticilere ve çalışanlara yönelik bilgilendirici bir form gönderilmiş ve araştırmanın amacı, yapılış maksadı anlatılmıştır. İlave olarak araştırmanın gönüllüğe dayalı olduğu, araştırmanın istenilen bir zamanda terk edilebileceği ve verilerin araştırma dışında kullanılmayacağı konusunda bilgilendirme yapılmıştır. Veri toplanması için 13 gün beklenmiş ve 02.06.2021 tarihinde elde edilen 350 anket verisi incelenerek, hatalı veya eksik doldurulduğu değerlendirilen 12 anket araştırmaya dâhil edilmemiştir. Analizler 338 anket verisi ile yapılmıştır. Araştırma kapsamına alınan katılımcıların beyaz ve mavi yakalı çalışanlardan oluştuğu değerlendirildiğinde, beyaz yakalı katılımcıların etik liderlik yaklaşımına sahip olduğu değerlendirilmektedir.

3.2. Ölçekler

Araştırmada kullanılan ölçekler 1'den (Kesinlikle Katılmıyorum) 5'e (Kesinlikle Katılıyorum) kadar derecelendirilmiş 5'li likert tipi ölçeklerdir. Ölçeklere dair ilave bilgiler aşağıda sunulmuştur.

Etik Lider: Çalışanların yöneticilerine yönelik etik liderlik algılarını belirlemek için Brown ve ark. (2005) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Geliştirilen ölçek Muharrem, Bircan ve Yeşiltaş (2012) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Ölçek tek boyuttan oluşmaktadır. 10 ifadeli ölçekteki örnek sorular “Yöneticim, güvenilir bir kişidir” ve “Yöneticim, adil ve dengeli kararlar verirler” dir. Araştırmada ölçeğin güvenilirliği 0,871 olarak tespit edilmiştir.

İş Performansı: Çalışanlarda iş performansının belirlenmesine yönelik olarak Kirkman ve Rosen (1999) tarafından geliştirilen ve Çöl (2008) tarafından Türkçeye uyarlanan ölçek kullanılmıştır. Ölçek tek boyuttan oluşmaktadır. Dört ifadeli ölçekteki örnek sorular “Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim” ve “Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.” dir. Araştırmada ölçeğin güvenilirliği 0,838 olarak tespit edilmiştir.

Örgütsel Adalet Uygulama ve Politikaları: Çalışanlarda örgütsel adalet uygulama ve politikalarına yönelik algılarını belirlemeye yönelik olarak Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. İlgili ölçek Polat (2007) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Ölçekte 19 ifade bulunmaktadır. Ölçeğe ait örnek sorular “Yöneticilerim, tüm çalışanlara adil davranır” ve “Bu örgütte dertleşebileceğim arkadaşlarım olduğunu bilmek beni rahatlatıyor” dur. Araştırmada ölçeğin güvenilirliği 0,882 olarak tespit edilmiştir.

Kontrol Değişkenleri: Yapılan detaylı literatür incelemesinde yaş, cinsiyet ve eğitim durumun iş performansı üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir (Chopra, Bhaskar, Vinay ve Joshi, 2022, s. 241; Khan, Rasheed, Rashid, Abbas ve Mahboob, 2022, s. 291). Bu nedenle araştırmada ilgili değişkenler kontrol değişkeni olarak belirlenmiştir.

4. Bulgular

4.1. Örneklem

Katılımcıların demografik yapısını ortaya çıkarmak için frekans analizler yapılmış ve sonuçlar Tablo 1 de sunulmuştur.

Tablo 1: Demografik Özellikler

	Yüzde (%)	Frekans (n)		Yüzde (%)	Frekans (n)
Medeni Durum			Cinsiyet		
Bekâr	34,62	117	Kadın	33,14	112
Evli	65,38	221	Erkek	68,86	226
Eğitim durumu			İşletmede Çalışma Süresi		
Lise ve Altı	42,90	145	3 yıl ve altı	41,72	141
Ön lisans	37,87	128	4-6 yıl	31,36	106
Lisans	19,23	65	7 yıl üstü	26,92	91
Yaş			Çalışma Pozisyonu		
25 yaş altı	39,64	134	Mavi Yaka	79,29	268
25 - 35	34,02	115	Beyaz Yaka	20,71	70
35 - 45	18,34	62			
45 ve üstü	7,99	27			

Katılımcıların demografik yapısı incelendiğinde % 65,38'sinin evli, %68,86'sinin erkek katılımcı olduğu görülmektedir. Ayrıca katılımcılar genel olarak lise ve altı eğitim seviyesine sahipken (%42,90), önemli bir katılımcının 3 yıl ve altında iş tecrübesi bulunmaktadır (%41,72).

4.2. Güvenirlilik ve Geçerlilik

Araştırmada önce ölçeklerin geçerlik ve güvenirlikleri kontrol edilmiştir. Geçerliliği kontrol etmek için AMOS-18 programı kullanılarak doğrulayıcı faktör analizi yapılmış (DFA) ve her bir ölçeğin yapısal geçerliği kontrol edilmiştir. Elde edilen sonuçlar Tablo 2'de sunulmuştur.

Tablo 2. DFA Sonuçları

Değişkenler	X ² /Df	GFI	IFI	TLI	CFI	RMSEA
Etik Lider	3,245	0,961	0,961	0,909	0,955	0,051
İş Performansı	3,522	0,884	0,954	0,941	0,914	0,062
Örgütsel Adalet Politika ve Uygulamaları	3,014	0,901	0,905	0,924	0,942	0,056

Yapılan doğrulayıcı faktör analiz sonuçları kullanılan ölçeklerin iyi uyum indekslerine sahip olduğunu ve tek boyutlu yapıların yapısal geçerliliğinin olduğunu göstermektedir. Ölçeklerin güvenirliğine yönelik yapılan analiz sonuçları ise Tablo 3'de sunulmuştur.

Tablo 3. Güvenirlik Sonuçları

Değişkenler	İfade Sayısı	Cronbach Alfa	Birleşik Güvenirlik
Etik Lider	10	0,871	0,862
İş Performansı	4	0,838	0,845
Örgütsel Adalet Politika ve Uygulamaları	19	0,882	0,891

Ölçeklerin güvenirliliğinin belirlenmesinde Cronbach alfa ve birleşik güvenirlik değerleri dikkate alınmıştır. Analiz sonuçları Cronbach alfa değerlerinin 0,838 ile 0,882 arasında olduğunu göstermektedir. Bu değerler literatürde önerilen 0,7 ve üzerindedir. Sürücü, Şeşen ve Maşlakcı (2021) Cronbach alfa değerinin 0,7 ve üzerinde olması durumunda ölçeklerin güvenilir olduğunu belirtmektedir. Ayrıca ölçeklerin birleşik güvenirlik değerleri de 0,7 ve üzerindedir. Cronbach alfa ve birleşik güvenirlik değerleri ölçeklerin güvenilir bir ölçme aracı olduğunu göstermektedir.

4.3. Korelasyon Analizi

Analiz araştırmacıları istatistiksel yöntemlerin tercihinde verilerin dağılımının önemli olduğuna vurgu yapmaktadır (Sürücü ve ark., 2021). Bu doğrultuda istatistiksel yöntemlerin belirlenmesi için verilerin dağılımı kontrol edilmiştir. Yapılan analizler etik liderliğe dair verilerin çarpıklık değerinin 0,555, basıklık değerinin ise 0,125 olduğunu, iş performansına yönelik verilerin çarpıklık değerinin -0,650, basıklık değerinin 0,315 olduğunu, son olarak örgütsel adalet politika ve uygulamalarına yönelik verilerin çarpıklık değerinin 0,441, basıklık değerinin ise 0,882 olduğunu göstermektedir. Bu değerlerin -1,5 ve +1,5 arasında olması durumunda verilerin normal dağılıma sahip olduğu değerlendirilmektedir (Hair, Hult, Ringle ve Sarstedt, 2014). Bu nedenle korelasyon analizinde Pearson korelasyon katsayısı dikkate alınmıştır. Korelasyon analiz sonuçları Tablo 4 sunulmuştur.

Tablo 4. Korelasyon Analiz Sonuçları

Değişkenler	Ort.	SS	1	2	3
1. Etik Lider	3,332	0,612	1		
2. İş Performansı	3,145	0,760	0,351**	1	
3. Örgütsel Adalet Politika ve Uygulamaları	3,247	0,668	0,445**	0,398**	1

Yapılan korelasyon analiz sonuçları etik liderin iş performansı ($r = 0,351$, $p < 0,05$) ve örgütsel adalet politika ve uygulamaları ($r = 0,445$, $p < 0,05$) ile pozitif yönlü bir korelasyona sahip olduğunu göstermektedir. Ayrıca örgütsel adalet politika ve uygulamaları ile iş performansı arasındaki korelasyon da pozitif yönlüdür ($r = 0,398$, $p < 0,05$).

4.4. Hipotez Testleri

Araştırma hipotezlerini test etmeye yönelik olarak SPSS'e eklenti olarak geliştirilen Process Macro kullanılmıştır. 5000 önyükleme örnek sayısı ve %95 güven aralığında yapılan analizlere ait sonuçlar Tablo 4'de sunulmuştur.

Tablo 4. Hipotez Testleri

Regresyon Yolu	Etki	SH	p	LLCI	ULCI
EL → İP	0,3616	0,0864	0,000	0,1910	0,5332
EL → ÖAPU	0,3429	0,0684	0,000	0,2078	0,4781
ÖAPU → İP	0,2224	0,9251	0,000	0,0397	0,4051
<i>Dolaylı Etki (EL → ÖAPU → İP)</i>	0,7631	0,4872	0,000	0,1910	0,5322

EL: Etik Lider, ÖA: Örgütsel Adalet Politika ve Uygulamaları, İP: İş Performansı

Tablo 4'deki sonuçlar; etik liderin, iş performansı ($\beta = 0,3616$, 95% CI= [0,1910, 0,5332], $t=5,2410$, $p<0,05$) ve örgütsel adalet politika ve uygulamaları üzerinde ($\beta = 0,3429$, 95% CI= [0,2078, 0,4781], $t=6,2178$, $p<0,05$) anlamlı ve pozitif yönde bir etkisinin olduğunu göstermektedir. Bu bulgulara ilave olarak örgütsel adalet politika ve uygulamalarının da, iş performansı üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi vardır ($\beta = 0,2224$, 95% CI= [0,0397, 0,4051], $t=2,4721$, $p<0,05$). Elde edilen bulgular Hipotez 1'in desteklendiğini göstermektedir.

Etik liderin iş performansına etkisinde örgütsel adalet politika ve uygulamalarının aracı rolünün tespit edilmesine yönelik olarak dolaylı etkinin anlamlılığı kontrol edilmiştir. Elde edilen sonuçlar etik lider ile iş performansı arasındaki ilişkide örgütsel adalet politika ve uygulamalarının aracı rolü olduğunu göstermektedir ($\beta = 0,7631$, 95% BCA CI = [0,1910, 0,5322]). Hayes (2017) regresyon katsayılarının anlamlılığını değerlendirmek için alt ve üst güven aralıklarının (LLCI, ULCI) kontrol edilmesi ve bu değerlerin hiçbir durumda sıfırı içermemesi gerektiğini belirtmektedir. Zira araştırmadaki regresyon yollarına ait alt (LLCI) ve üst (ULCI) güven aralıkları hiçbir durumda sıfırı içermemektedir. Elde edilen bulgular ışığında Hipotez 2 desteklenmiştir.

5. Tartışma ve Sonuç

Çalışanlarda iş performansının artması, firmaların etkinliği ve verimliliğini artırarak örgütsel başarıya önemli bir kaynak sağlamaktadır. Bu nedenle iş performansının öncüllerini keşfetmek önemlidir. Araştırmada iş performansının öncülü olarak henüz gelişim aşamasında olan etik lider incelenmiştir. Ahn ve ark. (2018, s. 461) etik liderliğe yönelik anlayışımızı zenginleştirmek için örgütsel adalet gibi örgütsel faktörlerinde incelenmesi konusunda çağrıda bulunmaktadırlar. Yapılan bu çağrıya cevap olarak araştırmada etik liderin iş performansına etkisinde örgütsel adalet politika ve uygulamaları aracı değişken olarak belirlenmiştir. Böylelikle araştırma, etik liderin iş performansını nasıl etkilediğine dair iç görüler sunarak etik liderliğe yönelik literatüre katkı sunmaktadır.

Araştırmada öncelikle etik liderin iş performansı üzerinde olumlu etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Araştırmada elde edilen bu sonuç sosyal öğrenme ve sosyal değişim teorilerinin kuramsal çerçevesi ile uyumludur. Sosyal öğrenme teorisi (Bandura, 1977), çalışanların iş ortamında rol modellerin davranışlarını taklit etme eğiliminde olduğunu öne sürmektedir. Genel olarak üst düzey yöneticiler, güçleri ve görünürlükleri nedeniyle çalışanlar için güçlü bir rol model olarak hareket ederler. Dolayısı ile üst düzey yöneticiler yüksek derecede etik liderlik davranışları sergilediklerinde, çalışanlar da etik liderin davrandığı gibi olumlu davranışlarda bulunacaktır. Etik lider çalışanlarına ekstra çaba ve ilgi göstermesinin yanı sıra onlara karşı adil, saygılı ve dürüst davranmaktadır. Etik lideri, kendilerine güvenilir bir rol model olarak değerlendiren çalışanlar, kendi aralarında kabul edilebilir davranışlar hakkında ortak bir anlayış geliştirir ve nihai olarak iş performansları da artar. Sosyal öğrenme teorisine paralel olarak sosyal değişim teorisi de (Blau, 1964), çalışanların lideriyle karşılıklı normuna dayalı olarak ilişkiler kurduklarını ileri sürmektedir. Üst yöneticiler etik liderlik davranışları sergilediklerinde, çalışanlar üst yönetimden aldıkları adil ve dürüst muamele karşılığında örgütsel başarıya hizmet edecek şekilde davranışlarda bulunmaya teşvik edilmektedir. Her iki teori de etik liderin çalışanlarda iş performansını nasıl artırdığına yönelik değerli iç görüler sağlamaktadır. Araştırmanın bu bulgusu geçmiş araştırma bulguları ile de paralellik göstermektedir (Ahn ve ark., 2018, s. 467; Zaim ve ark., 2021, s. 54).

Araştırmada elde edilen diğer bir bulgu ise etik liderin iş performansına etkisinde örgütsel adalet politika ve uygulamalarının aracı rolünün tespit edilmesidir. Araştırmanın literatür kısmında tartışıldığı gibi etik lider çalışanlarına adil ve etik bir şekilde davranarak çalışanlarda örgütsel adalet algısının gelişmesini sağlamaktadır. Gelişen örgütsel adalet algısı etik liderin çalışanlarıyla arasında sosyal değişim ilişkisinin kurulmasına yol açmaktadır. Karşılıklı normuna göre çalışanlar bu değişim ilişkisine örgütsel vatandaşlık davranışı veya örgütsel bağlılık gibi olumlu tutum ve davranışlarla karşılık verir. Çalışanlarda örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışların artması dolaylı olarak iş performansını da olumlu yönde etkileyecektir. Bununla birlikte çalışanların iş performansına yönelik tutumları, yalnızca etik liderin etik davranışlarından değil, aynı zamanda örgütün adalet politikası ve uygulamalarında da etkilenmektedir. Öyle ki birçok araştırmacı çalışanların adalet algılarının liderin davranışlarından daha çok örgütün politika ve uygulamalarından etkilendiğini belirtmektedir. Araştırmanın literatür kısmında da vurgulandığı gibi etik liderler için adalet birincil kaygıdır. Bu nedenle etik bir lider adaleti sağlayabilmek için örgütün adalet politikası ve uygulamalarında yaşanan sıkıntılara çözüm arayışındadır. Etik liderin örgütün adalet politikası üzerinde yaptığı bu olumlu değişimler çalışanlarda adalet algısının oluşmasını ve sosyal değişim teorisi bağlamında iş performansının artmasını sağlamaktadır.

Shin, Sung, Choi ve Kim (2015, s. 46) etik liderin çalışanlarına karşı adil ve dürüst davranmasının çalışanlarda prosedürel adalet algılarını artırdığını ve artan prosedürel adalet algısının da çalışan davranışlarını şekillendirerek firma performansını olumlu yönde etkilediğini belirtmektedir. Bu araştırmada, Shin ve arkadaşlarının (2015, s. 50) çalışmalarından farklılaşarak daha bireysel düzeyde analizler yapılmış (firma performansı yerine çalışan performansı) ve etik liderin iş performansına etkisinde örgütsel adalet algısının aracı rolü tespit edilmiştir. Böylelikle araştırma etik liderlik iş performansı yönelik literatürü genişletmektedir.

Yöneticilerin yaşadığı temel zorluklardan biri, etik gerekliliklerin örgütsel sonuçlara özellikle örgütün finansal hedeflerine zarar vermeden yerine getirilmesidir. Yöneticiler etik kararlar alma zorunluluğu hissettiklerinde iş süreçlerinin yavaşlayacağı, verimliliğin düşeceği ve dolaylı olarak finansal performansın azalacağına inanmaktadır (Shin ve ark., 2015, s. 44). Hâlbuki araştırmalar etik davranışların örgütün etkinliği ve verimliliğinin artırdığı göstermektedir (Shin ve ark., 2015, s. 52; Zaim ve ark., 2021, s. 54). Bu doğrultuda günümüz yöneticilerinin etik liderlik davranışlarda bulunması önerilir. Çalışanların iş performansının artırmak isteyen yöneticiler çalışanlarına karşı adil ve saygılı bir şekilde davranmalı ve adaletle önem vermelidir. Çünkü örgütsel adalet aynı zamanda çalışanların etik davranışlarını etkileyen önemli bir faktördür. Adalet üzerine yapılan araştırmalara örgütsel adaletin, bir örgütte işverenler ve çalışanlar arasında girdi ve çıktı olarak da bilinen iki yönlü bir ilişki olduğunu ve bir kazan kazan metodu olabileceğini belirtmektedir (Al Halbusi, Williams, Mansoor, Hassan ve Hamid, 2020, s. 516).

Araştırmanın bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Öncelikle araştırmanın kesitsel verilere dayalı olarak yapılması nedensellik ile ilgili kesin sonuçlara varılmasını zorlaştırmaktadır. Ayrıca araştırmanın **Kocaeli/İzmit'te faaliyet gösteren otomotiv sektörü** çalışanlarına yönelik yapılması bulguların genelleştirilmesine engel teşkil etmektedir.

Literatürde psikolojik faktörlerin çalışanların tutum ve davranışları üzerinde etkili olduğunu belirtilmektedir (Bouckennooghe ve ark. 2015, s. 259). Bu nedenle ileride yapılacak araştırmalarda etik lider ile iş performansı arasındaki ilişkide psikolojik sermaye ve psikolojik güvenlik gibi psikolojik faktörlerin aracı ya da düzenleyici etkilerinin araştırılmasının faydalı olabileceği değerlendirilmektedir.

Kaynaklar

- Ahmad, A. R., & Jameel, A. S. (2021). Effect of organizational justice dimensions on performance of academic staff in developing countries. *Annals of the Romanian Society for Cell Biology*, 25(3), 259-270.
- Ahn, J., Lee, S., & Yun, S. (2018). Leaders' core self-evaluation, ethical leadership, and employees' job performance: The moderating role of employees' exchange ideology. *Journal of Business Ethics*, 148(2), 457-470.
- Al Halbusi, H., Tehseen, S., & Ramayah, T. C. (2017). The impact of organizational justice on the ethical leadership under the moderating influence of perceived support: A conceptual study. *Malaysian Journal of Business and Economics (MJBE)*, 4(1), 46-64.
- Al Halbusi, H., Williams, K. A., Mansoor, H. O., Hassan, M. S., & Hamid, F. A. H. (2020). Examining the impact of ethical leadership and organizational justice on employees' ethical behavior: Does person-organization fit play a role?. *Ethics & Behavior*, 30(7), 514-532.
- AlShehhi, H., Alshurideh, M., Al Kurdi, B., & Salloum, S. A. (2020, October). The impact of ethical leadership on employees performance: A systematic review. In *International Conference on Advanced Intelligent Systems and Informatics* (pp. 417-426). Springer, Cham.
- Bahadori, M., Ghasemi, M., Hasanpoor, E., Hosseini, S. M., & Alimohammadzadeh, K. (2021). The influence of ethical leadership on the organizational commitment in fire organizations. *International Journal of Ethics and Systems*, 37(1), 145-156.
- Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Englewood cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Bouckennooghe, D., Zafar, A., & Raja, U. (2015). How ethical leadership shapes employees' job performance: The mediating roles of goal congruence and psychological capital. *Journal of Business Ethics*, 129(2), 251-264.
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595-616.
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & 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.
- Chopra, G., Bhaskar, P., Vinay, M., & Joshi, A. (2022). E-government adoption and employees' job performance: the moderating role of age as a demographic factor. *Electronic Government, an International Journal*, 18(2), 237.
- Çöl, G. (2008). Algılanan güçlendirmenin iş gören performansı üzerine etkileri, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1), 35-46.
- Dalmış, A.B. (2021). İzlenim yönetimi taktiklerinde bireysel performans algısının rolü: Kamuda bir araştırma, *İş ve İnsan Dergisi*, 8(1), 49-58.
- De Hoogh, A. H., & Den Hartog, D. N. (2008). Ethical and despotic leadership, relationships with leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinates' optimism: A multi-method study. *The Leadership Quarterly*, 19(3), 297-311.
- Gao, Y., & He, W. (2017). Corporate social responsibility and employee organizational citizenship behavior: the pivotal roles of ethical leadership and organizational justice. *Management Decision*, 55(2), 294-309.
- Hair, J., Hult, G. T. M., Ringle, C. & Sarstedt, M. (2014). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Thousands Oaks, Sage.
- Hayes, A. F. (2017). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. Guilford publications.

- Jacobs, G., Belschak, F. D., & Den Hartog, D. N. (2014). (Un) ethical behavior and performance appraisal: The role of affect, support, and organizational justice. *Journal of Business Ethics*, 121(1), 63-76.
- Jordan, J., Brown, M. E., Treviño, L. K., & Finkelstein, S. (2013). Someone to look up to: Executive–follower ethical reasoning and perceptions of ethical leadership. *Journal of Management*, 39(3), 660-683.
- Khan, S., Rasheed, R., Rashid, A., Abbas, Q., & Mahboob, F. (2022). The effect of demographic characteristics on job performance: An empirical study from Pakistan. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 9(2), 283-294.
- Kirkman, B. L. & Rosen B. (1999) Beyond selfmanagement: Antecedents and consequences of team empowerment, *Academy of Management Journal*, 42(1), 58-74.
- Kodish, S. (2006). The paradoxes of leadership: The contribution of aristotle. *Leadership*, 2(4), 451-468.
- Koopman, J., Scott, B. A., Matta, F. K., Conlon, D. E., & Dennerlein, T. (2019). Ethical leadership as a substitute for justice enactment: An information-processing perspective. *Journal of Applied Psychology*, 104(9), 1-40.
- Liu, J., Kwan, H. K., Fu, P. P., & Mao, Y. (2013). Ethical leadership and job performance in China: The roles of workplace friendships and traditionality. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86(4), 564-584.
- Muharrem, T., Bircan, H., & Yeşiltaş, M. (2012). Etik liderlik ölçeği'nin geçerlilik ve güvenilirlik çalışması: Antalya örneği. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 26(2), 143-155.
- Niehoff, B. P. & Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 36(3), 527 – 556.
- Piccolo, R. F., Greenbaum, R., Hartog, D. N. D., & Folger, R. (2010). The relationship between ethical leadership and core job characteristics. *Journal of Organizational Behavior*, 31(2-3), 259-278.
- Polat, S. (2007). *Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları, örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki* (Doktora Tezi). Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Kocaeli.
- Sabir, M. S., Iqbal, J. J., Rehman, K. U., Shah, K. A., & Yameen, M. (2012). Impact of corporate ethical values on ethical leadership and employee performance. *International Journal of Business and Social Science*, 3(2), 163-171.
- Schumacher, D., Schreurs, B., De Cuyper, N., & Grosemans, I. (2021). The ups and downs of felt job insecurity and job performance: The moderating role of informational justice. *Work & Stress*, 35(2), 171-192.
- Shin, Y., Sung, S. Y., Choi, J. N., & Kim, M. S. (2015). Top management ethical leadership and firm performance: Mediating role of ethical and procedural justice climate. *Journal of Business Ethics*, 129(1), 43-57.
- Strom, D. L., Sears, K. L., & Kelly, K. M. (2014). Work engagement: The roles of organizational justice and leadership style in predicting engagement among employees. *Journal of leadership & organizational studies*, 21(1), 71-82.
- Sürücü, L., Şeşen, H., & Maslakçı, A. (2021). *SPSS, AMOS ve PROCESS macro ile ilişkisel, aracı/düzenleyici ve yapısal eşitlik modellemesi uygulamalı analizler*. Ankara, Detay Yayıncılık.
- Toor S. & Ofori G. (2009). Ethical leadership: examining the relationships with full range leadership model, employee outcomes, and organizational culture, *Journal of Business Ethics*, 9(1), 533–547.

- Trevino, L. K., & Brown, M. E. (2004). Managing to be ethical: Debunking five business ethics myths. *Academy of Management Perspectives*, 18(2), 69-81.
- Walumbwa, F. O., Mayer, D. M., Wang, P., Wang, H., Workman, K., & Christensen, A. L. (2011). Linking ethical leadership to employee performance: The roles of leader–member exchange, self-efficacy, and organizational identification. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 115(2), 204-213.
- Zaim, H., Demir, A., & Budur, T. (2021). Ethical leadership, effectiveness and team performance: An Islamic perspective. *Middle East Journal of Management*, 8(1), 42-66.
- Zhu, W., He, H., Treviño, L. K., Chao, M. M., & Wang, W. (2015). Ethical leadership and follower voice and performance: The role of follower identifications and entity morality beliefs. *The Leadership Quarterly*, 26(5), 702-718.

Research Article

Etik Liderin İş Performansına Etkisinde Örgütsel Adalet Politika ve Uygulamalarının Aracı Rolü

The Mediating Role of Organizational Justice Policies and Practices in The Effect of Ethical Leader on Job Performance

Lütfi SÜRÜCÜ

Dr. Avrupa Liderlik Üniversitesi

Gazimağusa, KKTC

lsurucu82@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-6286-4184>

Extensive Summary

1. Introduction

The performance of employees is considered a vital element for the success of an organization and is seen as an important factor in increasing its efficiency. However, organizational success can only be achieved when all employees collectively perform well. Sabir, Iqbal, Rehman, Shah, and Yameen (2012, p. 163) think that to achieve organizational goals and objectives, the performance of all employees should be increased by using their talents at the highest level. Researchers agree that the leader has an important role in increasing the performance of all employees by maximizing their abilities (Dalmış, 2021, p. 51; Zaim et al., 2021, p. 42).

Although researches document the relationship between ethical leadership and job performance, the relationship between ethical leadership and employee performance can be direct or indirect. As a matter of fact, in the studies conducted, the perceptions or psychological states of employees such as organizational identity (Zhu et al., 2015, p. 520), perception of organizational support (Jacobs et al., 2014, p. 54), psychological capital (Bouckennooghe, Zafar, & Raja, 2015, p. 259) and self-efficacy (Walumbwa et al., 2011, p. 24) have a mediating effect on the relationship between ethical leader and job performance. These studies reveal that the psychological state of the employees and their perceptions of the organization are important in the relationship between the ethical leader and job performance.

In this study, organizational justice policies and practices were examined as a mediator variable in the relationship between the two variables. Although the moral responsibility of the ethical leader has long been debated by many scientists, empirical examination of its structure and effectiveness is still at an early stage (Jordan et al., 2013, p.563). In addition, relatively few studies have been conducted on the results and boundary conditions of the ethical leader (Ahn et al., 2018, p. 458). In this direction, the research aims to enrich our knowledge about ethical leadership by investigating the consequences and boundary conditions of the ethical leader. The relationships between the variables in the research are examined in the context of social learning and social change theories. In addition to being a source for future studies, it is considered that the findings will increase awareness among managers.

2. Method

To carry out the research, first of all, necessary ethical permissions were obtained from the European Leadership University Ethics Committee (ALU-ETK-2021-02/03). Afterward, the manager of a private factory operating in the automotive sector in Kocaeli/İzmit was interviewed and permission was requested for the research. The reason why the automotive sector was chosen as the research population is that it is a source of employment for the people of the region. After obtaining the necessary permission to conduct the research, a questionnaire prepared in electronic form was sent to the human resources manager of the factory. In addition, an informative form was sent to managers and employees, and the purpose of the research and its purpose were explained. In addition, it was informed that the research is

based on volunteerism, that the research can be abandoned at any time, and that the data will not be used except for the research. It waited for 13 days for data collection and 350 questionnaire data obtained after 13 days were examined and 12 questionnaires that were considered to be filled in improperly were not included in the study. Analyses were made with 338 survey data.

Analyses reveal that ethical leadership has a significant and positive effect on job performance ($\beta = 0.3616$, 95% CI = [0.1910, 0.5332], $t = 5.2410$, $p < 0.05$) and organizational justice policies and practices ($\beta = 0.3429$, 95% CI = [0.2078, 0.4781], $t = 6.2178$, $p < 0.05$). In addition to these findings, organizational justice policies and practices have a significant and positive effect on job performance ($\beta = 0.2224$, 95% CI = [0.0397, 0.4051], $t = 2.4721$, $p < 0.05$). The findings show that Hypothesis 1 is supported.

To determine the mediating role of organizational justice policies and practices in the effect of ethical leadership on job performance, the significance of the indirect effect was checked. The results show that organizational justice policies and practices have a mediating role in the relationship between ethical leadership and job performance ($\beta = 0.7631$, 95% BCA CI = [0.1910, 0.5322]). Hayes (2017) states that to evaluate the significance of the regression coefficients, the lower and upper confidence intervals (LLCI, ULCI) should be checked, and in no case should contain zero. Because the lower (LLCI) and upper (ULCI) confidence intervals of the regression paths in the research do not contain zero in any case. In light of the findings obtained, Hypothesis 2 was supported.

3. Discussion and Conclusion

In the research, it has been determined that ethical leadership has a positive effect on job performance. This result obtained in the research is compatible with the theoretical framework of social learning and social exchange theories. Social learning theory (Bandura, 1977) suggests that employees tend to imitate the behavior of role models in the workplace. In general, senior managers act as strong role models for employees because of their power and visibility. Therefore, when senior managers exhibit high ethical leadership behaviors, employees will behave positively just like the ethical leader does. Ethical leaders not only show extra effort and attention to their employees, but also act fairly, respectfully, and honestly towards them. Employees who consider the ethical leader as a reliable role model for themselves develop a common understanding of acceptable behavior among themselves and ultimately increase their job performance. Parallel to social learning theory, social exchange theory (Blau, 1964) argues that employees establish relationships with their leaders based on the norm of reciprocity. When top managers exhibit ethical leadership behaviors, employees are encouraged to act in a way that serves organizational success in return for fair and honest treatment from top management. Both theories provide valuable insight into how the ethical leader improves the job performance of employees. This finding of the study shows parallelism with the findings of previous research (Ahn et al., 2018, p. 467; Zaim et al., 2021, p. 54).

Another finding obtained in the research is the determination of the mediating role of organizational justice policies and practices in the effect of ethical leadership on job performance. As discussed in the literature part of the research, ethical leaders provide the development of organizational justice perception in employees by treating their employees fairly and ethically. The developing perception of organizational justice leads to the establishment of a social change relationship between the ethical leader and his employees. According to the reciprocity norm, employees respond to this exchange relationship with positive attitudes and behaviors such as organizational citizenship behavior or organizational commitment. Increasing organizational commitment and organizational citizenship behaviors in employees will indirectly affect job performance positively. Shin et al. (2015, p. 46) state that the ethical leader's the fair and honest treatment of his employees increases the perceptions of procedural justice in employees, and the increased perception of procedural justice shapes employee behavior and positively affects company performance. In this study, differentiating from the studies of Shin et al. (2015, p. 50), more individual analyses were made (employee performance rather than firm performance) and the mediating role of organizational justice perception in the effect of ethical leadership on job performance was determined. Thus, the research expands the literature on ethical leadership job performance.