

ADALETE YÖNETİCİ TARAFINDAN BAKMAK: ASTIN SAMİMİYETİ VE YETKİNLİĞİNİN ROLÜ*

Nihal YAZICI², Senay YÜRÜR³, Meral ELÇİ⁴

Öz

Etkileşimci perspektiften yola çıkarak yöneticilerin özelliklerinin astların davranışlarını etkileyen faktörlerden biri olduğu düşünüldüğünde, bunun tam tersinin yani astların özelliklerinin de yöneticilerin davranışlarını etkileyeceği düşüncesinden hareketle bu çalışmanın amacı, astların samimiyeti ve yetkinliğinin yöneticilerin adil veya adaletsiz davranışlarına olan etkisini analiz etmek olarak belirlenmiştir. Bu amaç doğrultusunda nicel yöntemin tercih edildiği bu araştırmanın verileri kolayda örnekleme yöntemiyle 457 yöneticiye çevrim içi yolla ulaşılarak toplanmıştır. Elde edilen veri setine SPSS kullanılarak analiz yapılmıştır. Analiz sonucunda çalışmanın öne çıkan bulgularına göre; yöneticiler, samimi astlarının, prosedür ve etkileşim açısından adil muamele gördüklerini düşünmekteyken, yetkin astlarının bunlara ek olarak kaynak dağıtım açısından da adil muamele gördüklerini ifade etmektedirler. Başka bir ifadeyle, yöneticilerin davranışları ya da kararları üzerinde çalışanların da etkisi olduğu sonucuna varılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Dağıtım Adaleti, Prosedür Adaleti, Etkileşim Adaleti, Astların Samimiyeti, Astların Yetkinliği

JEL Kodları: M9, M10

UNDERSTANDING JUSTICE FROM THE MANAGER'S PERSPECTIVE: THE ROLE OF SUBORDINATE WARMTH AND COMPETENCE

Abstract

Starting from an interactionist perspective, the characteristics of the managers are one of the factors influencing the behavior of the subordinates, and the opposite, that is, the characteristics of the subordinates will also influence the behavior of the managers, the goal of this study is to analyze the effect of the warmth and competence of the subordinates on the just or unjust behavior of the managers. The data for this study, in which the quantitative method was preferred, were collected for this purpose by reaching out to 457 managers online using the convenience sampling method. SPSS was used to analyze the obtained data set. The findings show that, while managers believe that their subordinates are treated fairly in terms of procedure and interactional, they also believe their competence subordinates are treated fairly in terms of resource distribution. In other words, it was determined that employees had an impact on the behavior or decisions of the managers.

Keywords: Distributive Justice, Procedural Justice, Interactional Justice, Subordinate Warmth, Subordinate Competence

JEL Codes: M9, M10

* Bu çalışma için Gebze Teknik Üniversitesi Etik Kurulunun 21.04.2021 tarihli ve 2021/13 sayılı toplantısının 13/02 nolu kararı ile etik kurul onayı alınmıştır. Ayrıca bu çalışma 05-06 Kasım 2021 tarihinde 8. Örgütsel Davranış Kongresi'nde sunulan ve tam metni bildiriler kitabında yayınlanan "Yöneticinin Bakış Açısıyla Adalet: Astın Samimiyeti ve Yetkinliğinin Etkisi" başlıklı bildirinin genişletilmiş halidir.

² Dr. Yalova Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, nihalyazici77@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0001-9378-0998>

³ Prof. Dr., Yalova Üniversitesi, İ.İ.B.F, nihalyazici77@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-3859-9827>

⁴ Doç. Dr., Gebze Teknik Üniversitesi, İşletme Fakültesi, emeral@gtu.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-0547-0250>

GİRİŞ

Örgütsel adalet yazınında yürütülen çalışmaların genel olarak konuyu astların bakış açısıyla ele alarak, astların algılarına ve onların adalete ya da adaletsizliğe yönelik tepkilerine odaklandığı gözlemlenmektedir (örn., Moorman, 1991; Yürür, 2008; Yürür ve Demir, 2011; Yürür ve Nart, 2016; Şahin ve Kavas, 2016; Yazıcı ve Yürür 2018; Tingul ve Yürür, 2020; Wang vd., 2022). Oysaki örgütsel adalet, ast ve üstün karşılıklı etkileşimi sonucunda şekillenen bir olgudur (Beugre, 1998). Diğer bir ifadeyle her ne kadar örgütsel adalet kavramıyla, astların yöneticilerine ve örgütlerine yönelik algıları kastediliyor olsa da bu iki taraflı bir etkileşimin sonucunda ortaya çıkmaktadır. Buna rağmen, örgütsel adalet yazınında yürütülen çalışmalarda yöneticilerin bakış açısının göz ardı edildiği ifade edilmektedir (Scott, Colquitt ve Paddock, 2009; Scott, Garza, Conlon ve Kim, 2014; Yürür, 2019).

Eğer çalışanların örgütsel adalet algıları, yöneticilerinin bazı özelliklerinden etkileniyor ise o halde yöneticilerin davranışlarının ya da kararlarının da astlarının kişisel ya da profesyonel özelliklerinden etkilenmesi beklenebilir. İlgili yazın incelendiğinde yöneticilerin dönüşümcü liderlik (Arslantaş ve Pekdemir, 2007), etik liderlik (Wells ve Walker, 2016) ve otantik liderlik (García-Guiu, Moler & Moriano, 2015) gibi özelliklerinin çalışanların adalet algılarını olumlu etkilediği kanıtlanmıştır. Öyleyse çalışanların özelliklerinin de yöneticilerin adaletle ilişkin davranışlarını etkileyebileceği öngörülebilir. İlgili yazında yürütülen çalışmalar astların genel olarak işe yönelik ve kişiliklerine yönelik olumlu özelliklerinin yöneticilerin adil ya da adaletsiz davranışlarını etkilediğini ortaya koymuştur (örn, Scott, Colquitt ve Zapata-Phela, 2007; Zhao, Chen ve Brockner 2015). Daha da spesifik olarak Zheng vd. (2020) astların samimiyet ve yetkinliklerinin yöneticiler üzerindeki etkisinden söz etmektedir. Bu etki, ilgili araştırmada sadece prosedür adaleti açısından ele alınmış ve değerlendirilmiştir. Ancak yöneticilerin örgütsel kaynakları dağıtırken (dağıtım adaleti) ya da astlarıyla etkileşimlerinde (etkileşim adaleti), onların samimiyet ya da yetkinliklerinden nasıl etkilendikleri bu çalışma ile yanıt bulamamaktadır. Oysaki ast-üst ilişkisine dayalı olan etkileşim adaleti (Bies ve Moag, 1986) ya da örgütsel kaynakların dağıtım kararları ile ilgili olduğu için astlar açısından önemi yadsınamaz olan dağıtım adaleti de yöneticinin gözünden ele alındığında konuya farklı açıklamalar getirecektir. Buradan hareketle bu çalışmada, astın samimiyetinin ve yetkinliğinin yöneticinin dağıtım, prosedür ve etkileşim adaletine yönelik davranış ve kararlarına nasıl bir etkisi olduğu araştırılmaktadır. Böylelikle konu, dağıtım adaletini ve etkileşim adaletini de kapsayacak şekilde genişletilerek, örgütsel adaletin tüm boyutları bağlamında bütünsel bir değerlendirme yapılabilecektir.

Bununla birlikte örgütsel adalet yazınında adalet algısının, bireylerin öznel değerlendirmelerine dayalı olarak ortaya çıktığı ifade edilmektedir (Colquitt, Greenberg ve Zapata-Phelan, 2005; Cropanzano,

Bowen ve Gilliland, 2007; Arslantaş ve Pekdemir, 2007; Yazıcı ve Yürür, 2019). Adalet algısının ne kadar öznel olduğunun ya da nesnel yönlerinin de olup olmadığının anlaşılabilmesi, adaletin her iki tarafında yer alan aktörlerin de bakış açılarının analiz edilmesini gerekli kılmaktadır. Bunun için yöneticinin astını nasıl değerlendirdiği, bunun yöneticinin adil ya da adaletsiz uygulamalarına nasıl yansıtıldığını ve yöneticilerin hangi astlara adil davranmayı uygun bulduğunu anlamak amacıyla yürütülen bu çalışmanın ilgili yazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

LİTERATÜR TARAMASI

Örgütsel Adalet

İş yaşamında adalet kavramının temellerinin örgütsel kaynakların dağıtımını irdeleyen çalışmalarla atıldığı görülmektedir (Homans, 1961; Adams, 1965). Dağıtım adaletiyle başlayan bu süreç, Thibaut ve Walker (1975) kaynakların dağıtımında uygulanan prosedürlerin, yöntemlerin ya da metotların da adaletle ilişkili olduğunu belirterek prosedür adaleti kavramını ortaya atmasıyla devam etmiştir. Daha sonra Bies ve Moag (1986) ise prosedürlerin uygulanışı esnasındaki iletişimin kalitesinin adaletle ilişkili olduğunu vurgulamış ve bunu etkileşim adaleti olarak adlandırmıştır. Bahsi geçen çalışmalar aracılığıyla irdelenen adalet, Greenberg (1987) tarafından *örgütsel adalet* olarak kavramsallaştırılmış ve böylece adaletin işletme disiplinine geçişi sağlanmıştır. Örgütsel adalet ile ilgili yürütülen çalışmalar arttıkça, örgütsel adaletin bireylerin yönetsel bir davranışa ya da bir karara ilişkin, kendi etik ve ahlaki perspektiflerince yaptıkları ve doğru olduğuna inandıkları, öznel bir değerlendirmeyi ifade ettiği kanısı yaygınlaşmıştır (Cropanzano vd., 2007). Genel olarak örgütsel adaletin; dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adaleti olmak üzere üç boyuttan oluştuğu ileri sürülmektedir (Niehoff ve Moorman, 1993). *Dağıtım adaleti*, çalışanların örgütsel kaynakların dağıtımına ilişkin adalet algısını ifade etmektedir (Cropanzano, Byrne, Bobocel ve Rupp, 2001). *Prosedür adaleti*, çalışanların örgütsel ödüllerin ve kaynakların dağıtılmasına yönelik prosedürlerin, metotların adilliğine ilişkin algıları olarak tanımlanmıştır (Leventhal, 1980). Son olarak, adaletin iletişim ölçütü olarak ifade edilen *etkileşim adaleti* ise, örgüt içi iletişimin kalitesine yönelik çalışan algısı olarak tanımlanmaktadır (Bies ve Moag, 1986). Sonraki araştırmalar, etkileşim adaletinin kişilerarası adalet ve bilgisel adalet olmak üzere iki boyutta incelenmesi gerektiğini ortaya koymuştur (Greenberg, 1993). *Kişilerarası adalet*, örgütsel kararları iletirken çalışanlara saygılı ve nazik davranılıp davranılmadığını ifade ederken, *bilgisel adalet*, işle ilgili bilgilerin çalışanla zamanında ve doğru bir şekilde paylaşılıp paylaşılmadığını ifade etmektedir (Greenberg, 1993). Çalışanların adalet algısı bu dört boyuta ilişkin değerlendirmelerinden oluşurken, yöneticilerin ise dağıtım adaletine ilişkin kurallar (Adams, 1964), prosedür adaletine ilişkin kurallar (Leventhal, 1980), bilgiye dayalı adalet ve kişiler arası ilişkiye dayalı

adaletle ilişkin kurallar (Bies ve Moag, 1986) olarak dört boyutta adaleti tesis ettiği ilgili yazında ifade edilmektedir (Scott vd. 2014).

Astın Özellikleri ve Yönetici Davranışları İlişkisi

Örgütsel adaleti yönetici bakış açısıyla inceleyen çalışmalar, astların özelliklerinin yöneticilerin adil ya da adaletsiz davranışları üzerinde etkisi olduğunu ortaya koymaktadır (örn. astın karizması, Scott vd. 2007; astın performansı, Zhao vd. 2015). Bu çalışmalar çalışanların hem kişilik özelliklerinin hem de işle ilişkin özelliklerinin yöneticiler üzerinde etkili olduğunu göstermektedir. Bundan yola çıkarak bu çalışmada da yöneticilerin astlarına karşı adil ya da adaletsiz davranış ve kararları, astlarının hem kişilik özelliklerini hem de işle yönelik özelliklerini kapsayacak şekilde, astın samimiyeti ve yetkinliği açısından incelenmiştir.

Samimiyet, bir bireyin sıcak, güvenilir, arkadaş canlısı, dürüst ve sevimli olması gibi kişilik özelliklerini ifade etmektedir (Fiske, Cuddy ve Glick, 2002). Samimiyete ilişkin özellikler sosyallik ve ahlakla ilgili öğelerin karışımından oluşmaktadır (Abele vd., 2016). Yetkinlik ise zeki, yetenekli ve verimli olduğu kadar iddialı ve kendinden emin olmak özelliklerini de ifade etmektedir (Fiske, 2018). Yetkinliğe ilişkin özellikler ise örgütle ilgili özellikleri içermektedir (Abele vd., 2016). Samimiyet, düşünceyi, empatiyi, yardımseverliği ve desteği ifade ederken yetkinlik, etkinlik, hırs, rekabet, araçsallık, hedeflere ulaşmada başarı ve bağımsızlığı ifade etmektedir (Cuddy, Fiske ve Glick, 2008). İlgili yazında yürütülen araştırmalarda, yetkinlik ve samimiyetin sosyal yargıları farklı şekilde etkilediği ifade edilmektedir. Yetkin algılanan bireylere saygı duyulurken, samimi olduğu düşünölen bireylerin ise hoşlanma duygusunu tetiklediği ifade edilmektedir (Wojciszke, Abele ve Baryla, 2009).

Bireyin samimiyet ve yetkinliğinin, sosyal yargıları etkileyerek karşı tarafta hoşlanma ya da saygı gibi olumlu duyguları açığa çıkarması, ast-üst ilişkisi için de geçerli olacaktır. Bu nedenle de astların samimiyeti ve yetkinliğinin yöneticilerin onlara karşı davranışlarını etkilemesi beklenebilir. Örgütsel ortama ilişkin bu beklentinin kuramsal alt yapısını sosyal mübadele kuramı (Blau, 1964) oluşturmaktadır. Sosyal mübadele kuramı (Blau, 1964) insanların olumlu durumlara, olumlu karşılık vereceğini öne sürmektedir. Kuramda, bireyler arasındaki mübadele ilişkisinde bir denge olması gerektiği vurgulanmaktadır. Bu mübadele ilişkisinin devamlılığı için tarafların eşit katkı sağlama yükümlölüğü vardır (Blau, 1964). Bu durumda çalışanların olumlu özellikleri yönetici açısından aynı oranda karşılık verilmesi gereken bir yükümlölük olarak değerlendirilebilir. Öyleyse, yöneticiler astlarına karşı adil davranarak hem mübadele ilişkisinin yükümlölüğünü yerine getirmiş olurlar hem de bu ilişkinin devamlılığını sağlayabilirler. Nasıl ki çalışanlar yöneticilerinin adil uygulamalarına karşılık yöneticiye karşı duygusal bağlılık (örn, Yürür ve Mengenci, 2014), örgütsel güven duygusu (örn, Yürür ve Nart, 2016) geliştiriyor, örgütsel vatandaşlık

davranışı sergiliyorsa (Konovsky ve Organ, 1996) ya da adaletsiz uygulamalara karşılık ise kızgınlık endişe gibi negatif duygular (Pérez-Rodríguez, Topa ve Beléndez, 2019) geliştiriyorsa, karşılıklılık normu bağlamında yöneticilerin de olumlu çalışan özelliklerine olumlu karşılık vereceği düşünülebilir.

Yürütülen görgül araştırmalar, yöneticilerin adalete ilişkin kararları üzerinde çalışanların özelliklerinin etkili olduğunu göstermektedir (örn., astın karizması, Scott vd., 2007; astın aidiyet ihtiyacı, Cornelis vd., 2012; astın yardımseverliği, Zapata, Olsen ve Martins, 2013). Bu araştırmalar, yöneticilerin karizmatik astlara (Scott vd., 2007) ve yardımsever astlara (Zapata vd., 2013) daha saygılı davranmayı ve aidiyet ihtiyacı olan çalışana (Cornelis vd., 2012) prosedürleri daha adil uygulamayı tercih ettikleri sonucuna ulaşmıştır. Astların olumlu yanlarına vurgu yapan bu özellikler anlam açısından samimiyetle ilişkilendirilebilir. Benzer şekilde Huang, Cropanzano, Li, Shao, Zhang, ve Li (2017) çalışanların uyumlu olmaları özelliğini Fiske vd. (2002) tarafından önerilen samimiyet boyutuyla ilişkilendirmiş ve yöneticilerin adalete yönelik davranışlarına etkisi incelemiştir. Araştırma sonucunda astların bu özelliğinin yöneticilerin dağıtım, prosedür, kişilerarası ve bilgilendirme adaletine yönelik davranışlarını etkilediği sonucuna varılmıştır.

Öte yandan kültürel bir değerlendirme yapıldığında ise, toplulukçu kültür özelliği sergileyen Türkiye’de (Hofstede, 1980; Sargut, 2015), insanlar arasındaki ilişkinin önemli olmasından yola çıkarak, yöneticilerin adil ya da adaletsiz davranışlarının veya kararlarının astların samimiyetinden etkilenmesi de beklenebilir. Bu nedenlerle astın samimiyeti ve örgütsel adalet arasındaki ilişkiye dair aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

H1a: Astın samimiyetinin yöneticilerin kaynak dağıtım kararları (dağıtım adaleti) üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

H1b: Astın samimiyetinin yöneticilerin prosedür adaletine ilişkin kararları üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

H1c: Astın samimiyetinin yöneticilerin onlara yönelik davranışlarının adilliği (etkileşim adaleti) üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

Astın yetkinliği ile yöneticisinin ona karşı davranışlarının ve kararlarının adil ya da adaletsiz olması ilişkisine yönelik yapılan yazın taramasında, genel olarak astın yetkinliğinin yöneticilerin tepkilerini olumlu etkilediği görülmektedir (örn., Seppälä vd., 2012; Zhao vd., 2015). Bu araştırmalarda astın yetkinliği ile ilişkilendirilebilecek bir özellik olan işbirlikçi davranışlarının (performans, uyum, yardım isteği) yöneticinin adil ya da adaletsiz davranışlarını etkilediği tespit edilmiştir. Huang vd. (2017), Fiske vd. (2002) tarafından önerilen yetkinlik boyutu ile ilişkilendirilen vicdanlı olma özelliğinin, yöneticilerin astlarına karşı adil/adaletsiz davranışlarını etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Son olarak, konuyu direk olarak yetkinlik özelinde inceleyen Zheng vd. (2020) ise yöneticilerin yetkin olduğunu düşündüğü astlarına prosedürleri

daha adil uyguladığı sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca yetkinlik özelliğinin etkinlik, hırs, rekabet, araçsallık, hedeflere ulaşmada başarı gibi özellikleri ifade etmesinden dolayı (Abele ve Wojciszke, 2007; Cuddy vd., 2008) ekonomik kazanıma vurgu yapan kişisel çıkar modeli (Tyler, 1994) çerçevesinde yöneticiler açısından önemli olduğu düşünülebilir. Yani çalışanların yetkin olması yöneticilerin uzun vadede ekonomik kazanımlarını garanti altına almalarını sağlayacak olumlu bir özellik olarak değerlendirilebilir. Bu nedenle de yetkin astlarına daha adil davranmaları beklenebilir. Bu doğrultuda oluşturulan hipotezler aşağıda yer almaktadır.

H2a: Astın yetkinliğinin yöneticilerin kaynak dağıtım kararları (dağıtım adaleti) üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

H2b: Astın yetkinliğinin yöneticileri prosedür adaletine ilişkin kararları üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

H2c: Astın yetkinliğinin yöneticilerin onlara yönelik davranışlarının adilliği (etkileşim adaleti) üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu araştırma, yöneticilerin örgütsel kuralları uygularken astlarının samimi ve/veya yetkin olmalarından etkilenip etkilenmediğini ve astların hangi özelliğinin bu konuda daha ön plana çıktığını anlamayı amaçlamaktadır. Bu doğrultuda araştırma sorusunun cevaplanması için nicel yöntem tercih edilmiştir. Veri toplamak amacıyla oluşturulan anketler çevrimiçi yöntemle sosyal medya platformları ve e-posta aracılığıyla, Türkiye’de çeşitli firmalarda çalışan yöneticilere ulaştırılmıştır. Araştırmada yöneticilerin astlarına ilişkin görüş ve düşüncelerinin öğrenilmesi amaçlandığından, birden fazla astı olan yöneticilerin anket sorularını yanıtlarken hangi astını düşünecekleri konusunda bir standart yaratmak amacıyla yöneticilere yön verilmiştir. Yani yöneticilerden ankette yer alan ifadeleri yanıtlarken “en son iletişim kurdukları” astını düşünerek yanıt vermeleri istenmiş ve böylelikle yönetici tarafından en sevilen ya da tam tersine en sevilmeyen astını düşünmesinin önüne geçilmek istenmiştir. Bu yönlendirmenin, yanıtların yanlış olma ihtimalini azalttığı düşünülmektedir. Ayrıca, bu çalışma için Gebze Teknik Üniversitesi İnsan Araştırmaları Etik Kurulu’nun 05.05.2021 tarihli ve 2021/13 sayılı toplantısının 02 nolu kararı ile etik kurul onayı alınmıştır. Etik onayın ardından anketin cevapları için anlaşılır olup olmadığını tespit edebilmek için veri toplama sürecine başlamadan pilot çalışma yapılmıştır. 63 katılımcıdan oluşan pilot çalışmanın sonunda anketin araştırma için uygun olduğu sonucuna varılmıştır. Pilot çalışmanın ardından veri toplama süreci başlamıştır.

Örgütsel davranış yazınında yürütülen çalışmaların büyük çoğunluğunda olduğu gibi bu çalışmada da öz bildirim (self-report) dayalı ölçek kullanılmıştır (örn., Scott vd., 2014; Koopman vd., 2015; Huang vd., 2017). Podsakoff vd. (2003) tarafından öz bildirim dayalı ölçeklerin ortak yöntem yanlılığına (*common*

method variance) neden olduğunu ifade etmektedir. Bu sebeple ortak yöntem yanlılığı sorunu önlemek için harman tek faktör testi (Harman, 1976) yapılmıştır. Elde edilen bulgulara göre tek faktörün varyansının %34 olduğu tespit edilmiştir. Bu değer, üst sınır olarak kabul edilen %50' nin altında olması sebebiyle bu araştırmada ortak yöntem yanlılığının söz konusu olmadığını kanısına varılmıştır (Harman, 1976).

Örneklem

Kolayda örnekleme yöntemine göre seçilen yöneticilerin çoğunluğu erkeklerden (%69,6), ve 35-44 yaş grubundan (%43,8) oluşmaktadır. Yöneticilerin eğitim düzeylerine bakıldığında çoğunluğunun lisans mezunu olduğu (%58,4) ve büyük çoğunluğunun özel sektörde (%82,3) orta düzey yönetici (%51,9) olarak görev yaptığı görülmektedir. Anket linkleri yöneticilere 15 Temmuz 2021 itibariyle ulaştırılmaya başlanmış olup 30 Eylül 2021' de yeterli sayıya ulaşıldığı düşüncesiyle sonlandırılmıştır. Veri toplama aşamasında %68 katılım oranıyla arasında 480 anketin elde edilmiştir. Örneklem büyüklüğünün yeterli olduğuna, Hair, BlacK, Babin, Anderson ve Tatham' in (2010) önerdiği gibi ifade sayısının on katı baz alınarak karar verilmiştir. Verilerin analiz için hazırlanması aşamasında, çok kısa sürede cevaplanan anketler ve peş peşe aynı cevapların tekrarlandığı anketler ve yöneticinin bir tane astının olduğu tespit edilen anketler sağlıklı sonuçlar elde edilmesi için, araştırmaya dahil edilmemiştir. Bu eleme işleminden sonra 457 anket ile analiz yapılmıştır.

Veri Toplama Araçları

Üç bölümden oluşan anketin, birinci bölümünde katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin sorular ve katılımcıların sektör ve pozisyon bilgilerine ilişkin sorular yer almaktadır. İkinci bölümünde yöneticilerin, astlarının samimiyeti ve yetkinliğine ilişkin ölçek yer almaktadır. Üçüncü bölümde ise yöneticilerin örgütsel adalete ilişkin soruları cevaplaması istenmiştir. Ankette yer alan tüm ölçekler 5' li likert formatında hazırlanmıştır.

Demografik özelliklere ilişkin sorular

Bu kısımda katılımcıların cinsiyeti, eğitim düzeyi ve yaşlarına ilişkin sorular sorulmuştur. Ayrıca, katılımcılardan yöneticilik pozisyonlarını belirtmeleri (alt düzey yönetici, orta düzey yönetici, üst düzey yönetici) ve çalıştıkları kurumun sahiplik türü (kamu, özel) hakkında bilgi vermeleri istenmiştir.

Çalışan samimiyeti ve yetkinliği ölçeği

Astların samimiyeti ve yetkinliğini ölçebilmek için, Zheng vd. (2020) tarafından kullanılan iki boyutlu ölçek tercih edilmiştir. On üç ifadenin yer aldığı bu ölçekte yetkinlik için örneğin 'Astum verimlidir.'

ya da samimiyet için örneğin ‘Astım saygılıdır.’ gibi ifadeler yer almaktadır. Ölçekte yer alan ifadeler bu araştırmanın yazarları tarafından Önce İngilizce’ den Türkçe’ ye, ardından Türkçe’ den İngilizce’ ye çevrilmiştir. Son olarak İngilizce ’den Türkçe ’ye çevrilerek, önceki adımlardaki çevirilerle kıyaslanmış ve Türkçeye uyarlanmıştır.

Örgütsel adalet ölçeği

Örgütsel adaletin ölçümü için Colquitt (2001) tarafından geliştirilen yirmi ifadeli ölçek tercih edilmiştir. Örgütsel adalet yazınında sıkça kullanılan (örn., Yelboğa, 2012; Akgündüz ve Güzel, 2014; Yürür ve Nart, 2016; Yazıcı ve Yürür, 2019) bu ölçekte adalet çalışan bakış açısıyla ele almaktadır. Yönetici bakış açısına odaklanan bu çalışmada orijinal ölçekte (astın algısına yönelik) yer alan ifadeler tıpkı yabancı yazında olduğu (örn., Huang vd., 2017) gibi bu araştırmanın yazarları tarafından yöneticiye uyarlanarak kullanılmıştır. Ölçekte dağıtım adaletine yönelik dört ifade (örn, bu astım işyerine sağladığı katkı kadar, kazanım elde eder), prosedür adaletine ilişkin yedi ifade (örn, astım, prosedürlerin sonucunda elde edilen kazanımların düzeltilmesini talep edebilir) ve etkileşim adaletine ilişkin dokuz ifade (örn, astıma işle ilgili detayları zamanında bildiririm) yer almaktadır.

Faktör Analizi ve Güvenirlilik

Araştırma sorularının yanıtlanması amacıyla elde edilen veri seti SPSS paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. Örgütsel adalet yazınında yaygın olarak kullanılan ölçek Colquitt (2001) tarafından geliştirilen ölçek olup, bu ölçek astlara yöneltilen sorulardan oluşmaktadır. Bu ölçek, Türkçe yazında geçerliliği olan bir ölçektir. Ancak ölçek bu çalışmada yöneticilere uyarlanarak kullanılmıştır ve bu haliyle yani yöneticilere uyarlanmış haliyle Türkçe yazında kullanılan ilk çalışmadır. Aynı şekilde samimiyet ve yetkinlik de -bilindiği kadarıyla- Türkçe yazında bu çalışma aracılığıyla ilk kez kullanılmaktadır. Bu nedenle de ölçeklere doğrulayıcı değil, açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır.

Açıklayıcı faktör analizi Varimax rotation kullanılarak, faktör yükü 0,50’ nin altında olanlar elenerek analiz yapılmıştır (Hair vd., 2006). Yapılan faktör analizinde KMO ve Bartlett küresellik derecesinin uygun aralıklarda olduğu ve buna bağlı olarak da veri setinin faktör analizi için uygun olduğu kararına varılmıştır. Açıklanan faktör analizi sonucunda, beş faktörlü yapının (astın samimiyeti, astın yetkinliği ve dağıtım adaleti, prosedür adaleti, etkileşim adaleti) elde edildiği gözlemlenmiştir. Ayrıca, toplam varyansın %72,6’ sını açıklayabildiği görülmüştür. Araştırmada kullanılan samimiyet ve yetkinlik ölçeği, faktör analizi sonucunda orijinal ölçekte olduğu gibi (Zheng vd., 2020) iki boyutlu bir yapı sergilediği gözlemlenmektedir. Örgütsel adaletle ilişkin geliştirilen ölçek ise Colquitt (2001) tarafından geliştirilen ölçeğin aksine, Niehoff ve Moorman’ nın (1993) belirtildiği gibi dağıtım adaleti, prosedür adaleti

etkileşim adaleti olacak şekilde üç boyutlu bir yapı sergilediği gözlemlenmiştir. Buna rağmen prosedür adaletine ilişkin bazı ifadeler farklı faktörlere yüklenmesinden dolayı araştırmanın kapsamı dışında bırakılmıştır. Faktör analizi sonucunda oluşan faktör yüklerinin ,907-,566 arasında olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 1: Faktör yükleri ve Cronbach's Alpha değerleri

Değişkenler	Faktör Yükleri	Cronbach's Alpha
<i>Astin samimiyeti (AS)</i>		,93
AS1	,846	
AS2	,842	
AS3	,834	
AS4	,827	
AS5	,781	
AS6	,759	
AS7	,720	
AS8	,696	
<i>Astin yetkinliği (AY)</i>		,87
AY1	,805	
AY2	,780	
AY3	,755	
AY4	,728	
AY5	,596	
<i>Dağıtım adaleti (DA)</i>		,94
DA1	,907	
DA2	,907	
DA3	,902	
DA4	,888	
<i>Prosedür adaleti (PA)</i>		,88
PA1	,808	
PA2	,795	
PA3	,752	
PA4	,747	
<i>Etkileşim adaleti (EA)</i>		,90
EA1	,826	
EA2	,784	
EA3	,774	
EA4	,772	
EA5	,755	
EA6	,748	
EA7	,738	
EA8	,662	
EA9	,566	

Faktör analizleriyle oluşan beş boyutlu yapının güvenilir olup olmadığını test etmek için içsel tutarlılık analizi yapılmıştır. İçsel tutarlılık analizi sonucunda elde edilen Cronbach' s alpha değerlerinin ,85-,94 arasında olduğu gözlemlenmiştir. Bu değerlerin Hair vd., (2006) ve Nunally' nin (1978) önerdiği gibi ,70' in üzerinde olmasından dolayı değişkenlerin güvenilir olduğu sonucuna varılmıştır.

Betimleyici İstatistikler ve Korelasyon Değerleri

Araştırmada kullanılan değişkenlere ilişkin betimleyici istatistikler (ortalama ve standart sapma) ve değişkenlerin arasındaki ilişkiler korelasyon analizi aracılığıyla tespit edilmiştir. Analiz sonucunda değişkenler arasındaki ilişkilerinin hepsinin istatistiksel olarak anlamlı ($p < .01$) ve pozitif yönlü olduğu tespit edilmiştir. Analiz sonucunda elde edilen bulgular Tablo 2' de özetlenmiştir.

Ayrıca, astların samimiyetinin ortalamasının 3,98, yetkinliğinin ortalamasının 3,85 olduğu sonucuna varılmıştır. Buna göre yöneticiler astlarının samimiyet düzeylerini (ort.= 3,98) yetkinliklerinden (ort.= 3,85) daha yüksek değerlendirmiştir. Bununla birlikte dağıtım adaleti ortalamasının 3,788, prosedür adaletinin ortalamasının 4,275 ve etkileşim adaletinin 4,483 olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda, yöneticiler etkileşim adaleti konusunda diğer adalet boyutlarına kıyasla daha adil davrandıklarını belirtmişlerdir.

Tablo 2: Açıklayıcı istatistikler ve korelasyon değerleri

Değişkenler	Ortalama	ST	1	2	3	4	5
Astın samimiyeti	3,986	,800	1				
Astın yetkinliği	3,856	,743	,631**	1			
Dağıtım adaleti	3,788	,972	,208**	,248**	1		
Prosedür adaleti	4,275	,641	,286**	,320**	,315**	1	
Etkileşim adaleti	4,483	,525	,293**	,317**	,306**	,578**	1

** $p < 0.01$.

Hipotez Testi

Yöneticilerin adil ya da adaletsiz davranışları üzerinde astlarının samimiyet ve yetkinliğinin nasıl bir etkisi olduğunu anlamak üzere oluşturulan hipotezleri test etmek için regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizinde örgütsel adaletin alt boyutları olan dağıtım, prosedür ve etkileşim adaleti bağımlı değişken, astların samimiyetleri ve yetkinlikleri de bağımsız değişken olarak kullanılmıştır. Analizlerden elde edilen bulgular Tablo 3, 4 ve 5 aracılığıyla gösterilmiştir.

Tablo 3' te astın samimiyeti ve yetkinliği ile dağıtım adaleti arasında yapılan regresyon analizinin sonuçları yer almaktadır. Buna göre astın samimiyetinin dağıtım adaleti üzerinde etkisinin olmadığı tespit

edilmiştir. Bu yüzden $H1a$ ($B= ,104$; $p>0.05$) desteklenmemiştir. Buna karşılık astın yetkinliğinin dağıtım adaleti ($B= ,254$; $p<0.001$) üzerindeki açıklayıcı etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu sonucuna varılmıştır. Bu yüzden $H2a$ desteklenmiştir.

Tablo 3: Astın samimiyeti ve yeteneği ile dağıtım adaleti arasında yapılan regresyon analizinin özeti

Bağımsız değişkenler	Dağıtım Adaleti				
	B	Standart Hata	Beta	T	p
Astın samimiyeti	,104	,071	,085	1,46	,145
Astın yetkinliği	,254	,077	,194	3,31	,001***
R ²	,066				
Adjusted R ²	,062				
F	15,97				
P	,000***				

*** $p < 0,001$

Tablo 4' te astın samimiyeti ve yetkinliği ile prosedür adaleti arasında yapılan regresyon analizinin sonuçlarına yer verilmiştir. Tablodan elde edilen sonuçlara göre, astın samimiyetinin prosedür adaleti ($B= ,126$; $p<0.01$) üzerindeki açıklayıcı etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Bu yüzden $H1b$ desteklenmemiştir. Ayrıca, Tablo 4'e göre astın yetkinliğinin prosedür adaleti ($B= ,182$; $p<0.001$) üzerindeki açıklayıcı etkisinin de istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Bu yüzden $H2b$ desteklenmiştir.

Tablo 4: Astın samimiyeti ve yeteneği ile prosedür adaleti arasında yapılan regresyon analizinin özeti

Bağımsız değişkenler	Prosedür Adaleti				
	B	Standart Hata	Beta	T	p
Astın samimiyeti	,126	,044	,164	2,89	,004**
Astın yetkinliği	,182	,047	,220	3,88	,000***
R ²	,114				
Adjusted R ²	,110				
F	31,22				
P	,000***				

*** $p < 0,001$, ** $p < 0,01$

Tablo 5' te astın samimiyeti ve yetkinliği ile etkileşim adaleti arasında yapılan regresyon analizinin sonuçlarına yer verilmiştir. Buna göre astın samimiyetinin etkileşim adaleti ($B= ,102$; $p<0.001$) üzerindeki açıklayıcı etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu sonucuna varılmıştır. Bu yüzden $H1c$ kabul edilmiştir. Ayrıca, astın yetkinliğinin etkileşim adaleti ($B= ,155$; $p<0.001$) üzerindeki açıklayıcı etkisinin de istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Bu yüzden $H2c$ desteklenmiştir.

Ayrıca, analiz sonuçlarına göre, astın yetkinliğinin dağıtım adaleti üzerindeki etkisinin diğerlerine kıyasla daha fazla olduğu sonucuna varılmıştır (B=,254). Bunu sırasıyla prosedür adaleti (B=,182) ve etkileşim adaleti (B=,155) takip etmektedir. Çalışan samimiyetinin ise prosedür adaleti (B=,126) üzerindeki etkisinin etkileşim adaletine (B=,102) kıyasla daha fazla olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 5: Astın samimiyeti ve yeteneği ile etkileşim adaleti arasında yapılan regresyon analizinin özeti

Bağımsız değişkenler	Etkileşim Adaleti				
	B	Standart Hata	Beta	T	p
Astın samimiyeti	,102	,037	,155	2,72	,007**
Astın yetkinliği	,155	,040	,219	3,85	,000***
R ²	,115				
Adjusted R ²	,111				
F	29,45				
P	,000***				

*** $p < 0,001$, ** $p < 0,01$

TARTIŞMA

Örgütsel adalet yazını genel olarak çalışanların adalet algısında odaklanırken, bu çalışma örgütsel adaleti farklı bir pencereden değerlendirmek için yöneticiye odaklanmıştır. Böylece örgütsel adaleti tesis eden aktörün yani yöneticilerin örgütsel adalete ilişkin kararlarını nasıl şekillendiğini astların kişisel özellikleri açısından anlamak amaçlanmıştır. Bundan yola çıkarak yöneticilerin örgütsel adalete ilişkin kararları üzerinde astlarının yetkinliğinin ve samimiyetinin nasıl bir etkisi olduğu anlaşılmaya çalışılmıştır.

Araştırmanın sonuçları astların samimiyeti açısından değerlendirildiğinde, yönetici davranışlarının (prosedür ve etkileşim adaleti açısından) astlarının bu özelliğinden olumlu etkilendiği gözlemlenmiştir. Bir diğer ifadeyle yöneticilerin, samimi algıladıkları astlarına prosedürleri adil uygulamak ya da onlara daha adil davranmak konusunda hassas oldukları söylenebilir. İlgili yazında samimiyetle ilişkilendirilen birtakım çalışan özelliklerinin, yöneticilerin adalete ilişkin kararları üzerinde olumlu etkisi olduğu ifade edilmektedir (astın karizmasının, Scott vd., 2007; astın aidiyet ihtiyacının, Cornelis, Van Hiel ve De Cremer, 2012; astın yardımseverliği, Zapata vd., 2013; astın yardımseverliği, Zhao vd., 2015; astın uyumlu olması, Huang vd., 2017). Dolayısıyla da araştırmada elde edilen bu sonuç, ilgili yazınla genel olarak paralellik göstermektedir. Buna karşılık bu araştırmada astlarının samimiyetinin yöneticilerin dağıtım adaletini tesis eden karar ve davranışları üzerinde etkisi olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Yani yöneticiler samimi astlarına prosedürleri daha adil uygulamak ya da onlara karşı daha nazik olmak konusunda bir eğilim göstermelerine karşın örgütsel kaynakları dağıtmak konusunda onların bu özelliklerinden etkilenmediklerini ifade etmişlerdir. Oysaki Huang vd. (2017) astın samimiyetinin yöneticinin dağıtım kararlarını olumlu yönde etkilediğini

ifade etmektedir. Bu birbiriyle çelişkili sonuçların elde edildiği iki ülkenin kültürel bağlamları, özellikle kolektif özellikler göstermeleri ve güç mesafesi bakımından birbirine benzer özellikler sergilemektedir (Hostede,1980; Menon, Morris, Chiu ve Hong, 1999; Zhao vd., 2015; Sargut, 2015). Buna rağmen, bu iki çalışmada prosedür adaleti ve etkileşim adaleti açısından benzer, ancak kaynak dağıtım konusunda farklılaşan sonuçlar elde edilmiştir. Çin’de yöneticiler samimi gördükleri astlarına dağıtım, prosedür ve etkileşim adaleti boyutlarının tümü açısından daha adaletli olduklarını ifade ederken, Türkiye’deki yöneticiler astların samimiyetini bir dağıtım kriteri olarak görmemektedirler. Bu araştırmanın kapsamı önemli ölçüde özel sektör yöneticilerinden oluşmaktadır ve esasen bu çalışmada elde edilen bu sonuç performans baskısıyla çalışan ve tüm örgütsel düzeylerde liyakatin önemli olduğu özel sektör açısından anlamlı bir sonuçtur. Türkiye’nin insan ilişkilerinin ön planda olduğu, kolektif kültürel özelliklerinden (Sargut, 2015) yola çıkılarak geliştirilen hipotezin yanlışlanmış olması, özel sektör dinamiklerinin, ulusal kültürün etkisinin önüne geçmiş olmasıyla açıklanabilir. Yani yöneticiler astlarına samimi oldukları için daha nazik ve daha hassas davranmakta, ancak konu kaynakları dağıtmaya geldiğinde bunu bir kriter olarak görmeyerek daha rasyonel davranmaktadırlar. Yani, samimi astına daha nazik davranmakla ücret artışı daha fazla yapmak arasında yönetici açısından farklılık vardır. Bu sonucun bir diğer nedeni de yöneticilerin etkileşim ve prosedür adaletine kıyasla kaynakların dağıtımına ilişkin kararlarda daha az takdir yetkisine sahip olması (Scott vd., 2014) olabilir. Yani astlarına karşı davranışları ve tutumu, yöneticilerin tamamen kendi inisiyatifinde olan bir durumdur. Ama kaynakların dağıtılması, hesap verme yükümlülüğü getiren bir karar olduğundan bu konuda daha meşru kriterlere (örneğin astın performansı) dayalı olarak karar vermek istemeleri doğaldır.

Astların yetkinliği açısından değerlendirildiğinde ise bu çalışmada, bu özelliğin yöneticilerin her üç adalet boyutu açısından da davranışlarına olumlu etkisi olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç daha önceki araştırma sonuçlarıyla genel olarak tutarlıdır (Zapata vd., 2013; Zhao vd., 2015; Huang vd., 2017; Zapata vd., 2020). Ancak Huang vd. (2017) tarafından yürütülen çalışmada, yetkinlik olarak değerlendirilen, astın vicdanlı olması özelliğinin yöneticilerin kaynakların dağıtımına ilişkin kararlarında etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Bu çelişkili sonucun nedeni ilgili çalışmada “vicdanlı” olma özelliğinin “yetkinlik” özelliğinin bir boyutu olarak görülmesi olabilir. Belki de araştırma kapsamındaki yöneticiler tarafından vicdanlılık, bir yetkinlik özelliği olarak algılanmamıştır. Bu nedenle yetkinlik kavramının kapsamı ve boyutlarının daha sonraki araştırmacılar tarafından dikkate alınarak değerlendirilmesi önerilir. Çünkü yetkinlik, yukarıda da ifade edildiği gibi özel sektör örgütlerinin çalışma dinamikleri açısından önemli bir çalışan özelliğidir ve hem ekonomik hem de sosyal mübadele (Blau, 1965) açısından karşılık bulması doğal bir çalışan özelliğidir.

Bu çalışma, örgütsel adalet yazınında madalyonun öbür yüzüne, yani yöneticiye de odaklanması gerektiği çağrılarına (örn., Korsgaard, Roberson ve Rymph, 1998; Scott vd., 2007; Zheng vd. 2020), yöneticilerin, astlarının samimiyet ve yetkinliğine ilişkin düşünceleri açısından cevap vermektedir. Aynı zamanda yöneticilerin örgütsel adaletle ilişkin karar alırken, astlarının olumlu özelliklerine daha adil davranarak karşılık verdiği sonucuna ulaşılmasıyla sosyal mübadele kuramına da katkı sağlanmıştır. Sosyal mübadele kuramı bağlamında konu genel olarak alan taraf olan çalışan açısından incelenmiştir. Oysaki karşılık verme davranışı sadece alıcının yükümlülüğü değil yöneticinin de yani veren tarafında yükümlülüğüdür (Scott vd., 2009). Buna bağlı olarak karşılık verme yükümlülüğünün yöneticilerde nasıl bir sorumluluk yarattığı merak konusudur (Yürür, 2019). Bu araştırma ile yöneticinin karşılık verme davranışının sadece astlar için değil yöneticiler için de benzer şekilde gerçekleştiği doğrulanmıştır.

Son olarak bu araştırma, örgütsel adaletin tesis edilmesinin tek taraflı olmadığı ve aksine yöneticilerin ve astların örgütsel adaleti birlikte inşa ettikleri görüşünü desteklemektedir (örn., Korsgaard vd., 1998; Scott vd., 2007; Cornelis vd., 2012), Zapata vd., 2013; Zhao vd., 2015; Huang vd., 2017; Zapata vd., 2020). Aynı zamanda Scott vd. (2007)'nin öne sürdüğü çalışanların örgütsel adaletin pasif alıcıları olmadığı görüşü de ispatlanmaktadır. Diğer ifadeyle çalışanlar samimi ve/veya yetkin olarak gördükleri muameleyi yönetebildiği, yöneticisinin kendilerine adil davranma düzeylerini etkileyebildiği söylenebilir. Böylece iş yerinde adil ya da adaletsiz uygulamaların kaynağının -kısmen de olsa- aslında çalışanın bizzat kendisi olabildiği görülmektedir.

Bu araştırmanın en önemli kısıtları, yöneticilerin ankette yer alan ifadelere samimi ve dürüstçe cevap verdiğinin varsayılmış olmasının yanı sıra kendilerinden beklendiği şekilde “son iletişim kurduğu astlarını” değerlendirdiklerinin düşünülmesidir. Bu çalışmadan yola çıkarak örgütsel adalet olgusunun anlaşılması için konun tüm tarafları açısından ele alınmasının önemi ortaya çıkmaktadır. Buna bağlı olarak, gelecekte astların işe ilişkin ya da işle ilgili olmayan özelliklerinin (örn., yağcılık, karizma veya etnik köken gibi) etkisinin de incelenmesi önerilmektedir. Ayrıca, bu çalışmada özel sektör yöneticilerinin bakış açısı incelenmiştir. Her ne kadar kamu kurumlarının ve özel sektör işletmelerinin ortak özellikleri olsa bile, rekabet konusunda birbirlerinden ayrılmaktadır (Yürür ve Soygüzel, 2010). Öyleyse, konunun kamu kurumlarındaki yöneticiler nezdinde incelenmesiyle, örgütsel adalet olgusuna farklı bakış açıları veya anlayışları kazandırılabilir.

YAZAR BEYANI / AUTHOR STATEMENT

Araştırmacılar Nihal Yazıcı %50, Senay Yürür %30 ve Meral Elçi %20 oranında katkıda bulunduğunu bildirmiştir. Araştırmacılar herhangi bir çıkar çatışması bildirmemiştir.

Bu çalışma için Gebze Teknik Üniversitesi İnsan Araştırmaları Etik Kurulu'nun 05.05.2021 tarihli ve 2021/13 sayılı toplantısının 02 nolu kararı ile etik kurul onayı alınmıştır.

KAYNAKÇA

- Abele, A. E., Hauke, N., Peters, K., Louvet, E., Szymkow, A., & Duan, Y. (2016). Facets of the Fundamental Content Dimensions: Agency with Competence and Assertiveness-Communion with Warmth and Morality. *Frontiers in Psychology*, 7, 1-17.
- Adams, J.S. (1965). Inequity in Social Exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267-299.
- Arslantaş, C. C. & Pekdemir, I. (2007). Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), 261-286.
- 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.
- Beugre, C. D. (1998). *Managing Fairness in Organizations*. London: Greenwood Publishing Group.
- Bies, R. J. & Moag, J. S. (1986). Interactional Justice: Communication Criteria of Fairness. *Research on Negotiations in Organizations*, 1, 43-55.
- Blau, P. M. (1964). Justice in Social Exchange. *Sociological Inquiry*, 32(4), 193-206.
- 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.
- Colquitt, J. A. (2001). On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400.
- Colquitt, J. A., Greenberg, J., & Zapata-Phelan, C. P. (2005). What Is Organizational Justice? A Historical Overview. J. Greenberg ve J. A. Colquitt (Eds.), *Handbook of organizational justice* içinde, (s. 3-56). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.



- Cornelis, I., Van Hiel, A., & De Cremer, D. (2012). The Effect of Followers' Belongingness Needs On Leaders' Procedural Fairness Enactment: Mediation Through Interpersonal and Team, Attraction. *Journal of Personnel Psychology*, 11(1), 31-39.
- Cropanzano, R. S. & Ambrose, M. L. (2015). Organizational Justice: Where We Have Been and Where We Are Going. R. Cropanzano ve M. L. Ambrose (Eds.), *The Oxford Handbook of Justice in the Workplace* içinde (s.3-14), New York: Oxford University Press.
- Cropanzano, R., Bowen, D. E., & Gilliland, S. W. (2007). The Management of Organizational Justice. *Academy of Management Perspectives*, 21(4), 34-48.
- Cropanzano, R., Byrne, Z. S., Bobocel, D. R., & Rupp, D. E. (2001). Moral Virtues, Fairness Heuristics, Social Entities, and Other Denizens Of Organizational Justice. *Journal of Vocational Behavior*, 58(2), 164-209.
- Cuddy, A. J., Fiske, S. T., & Glick, P. (2008). Warmth and Competence As Universal Dimensions of Social Perception: The Stereotype Content Model and The Bias Map. *Advances in Experimental Social Psychology*, 40, 61-149.
- Çetinkaya, M. & Çimenci, S. (2014). Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi ve Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü: Yapısal Eşitlik Modeli Çalışması. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 12(23), 237-278.
- Fiske, S. T. (2018). Stereotype Content: Warmth and Competence Endure. *Current Directions in Psychological Science*, 27(2), 67-73.
- Fiske, S. T., Cuddy, A. J. & Glick, P. (2007). Universal Dimensions of Social Cognition: Warmth and Competence. *Trends in Cognitive Sciences*, 11(2), 77-83.
- García-Guiu, C., Moler, F. & Moriano, J. A. (2015). Authentic Leadership and Its Influence on Group cohesion and Organizational Identification: The Role of Organizational Justice as a Mediating Variable. *Revista de Psicología Social*, 30(1), 60-88.
- Greenberg, J. (1993). Stealing in the Name of Justice: Informational and Interpersonal Moderators of Theft Reactions to Underpayment Inequity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 54(1), 81-103.
- Hair J.F., Black W.C., Babin B. J., Anderson R. E. ve Tatham R. L. (2006). *Multivariate Data Analysis*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Harman, H.H. (1976). *Modern Factor Analysis*. Chicago: University of Chicago Press.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*, Beverly Hills: Sage.
- Homans, G. C. (1961). The Humanities and the Social Sciences. *American Behavioral Scientist*, 4(8), 3-6.

- Huang, J. L., Cropanzano, R., Li, A., Shao, P., Zhang, X. & Li, Y. (2017). Employee Conscientiousness, Agreeableness, and Supervisor Justice Rule Compliance: A Three-Study Investigation. *Journal of Applied Psychology*, 102(11), 1564-1589.
- Kılıç, M. Y. (2020). Otantik Liderlik Davranışlarının, Örgütsel Adalet ve Öğretmenlerin İş Tatmini Üzerine Etkisinin İncelenmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 28(6), 2271- 2283.
- Konovsky, M. A. & Organ D. W. (1996). Dispositional and Contextual Determinants of Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 17(3), 253-266.
- Koopman, J., Matta, F. K., Scott, B. A. & Conlon, D. E. (2015). Ingratiation and Popularity as Antecedents of Justice: A Social Exchange and Social Capital Perspective. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 131, 132-148.
- Korsgaard, M. A., Roberson, L. & Rymph, R. D. (1998). What Motivates Fairness? The Role of Subordinate Assertive Behavior on Manager's Interactional Fairness. *Journal of Applied Psychology*, 83(5), 731.
- Leventhal, G. S. (1980). What Should Be Done With Equity Theory?. K. J., Gergen, M. S. Greenberg ve R. H. Willis, (Eds.) *Social exchange* içinde (s. 27-55). Boston: Springer.
- Menon, T., Morris, M. W., Chiu, C. Y. & Hong, Y. Y. (1999). Culture and the Construal of Agency: Attribution to Individual Versus Group Dispositions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 76(5), 701-717.
- Nunnally J. C. (1978) *Psychometric Theory*. New York: McGraw-Hill.
- Niehoff, B. P. ve 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.
- Pérez-Rodríguez, V., Topa, G. & Beléndez, M. (2019). Organizational Justice and Work Stress: The Mediating Role of Negative, But not Positive, Emotions. *Personality and Individual Differences*. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2019.04.047>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y. & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.
- Qin, X., Ren, R., Zhang, Z. X. & Johnson, R. E. (2018). Considering Self-Interests and Symbolism Together: How Instrumental and Value-Expressive Motives Interact to Influence Supervisors' Justice Behavior. *Personnel Psychology*, 71(2), 225-253.
- Sargut, A. S. (2015). *Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim*. Ankara: İmge Yayıncılık.
- Scott, B. A., Colquitt, J. A. & Paddock, E. L. (2009). An Actor-Focused Model of Justice Rule Adherence and Violation: The Role of Managerial Motives and Discretion. *Journal of Applied Psychology*, 94(3), 756-769.

- Scott, B. A., Garza, A. S., Conlon, D. E. & Kim, Y. J. (2014). Why Do Managers Act Fairly in the First Place? A Daily Investigation of “Hot” and “Cold” Motives and Discretion. *Academy of Management Journal*, 57(6), 1571-1591.
- Scott, B. A., Colquitt, J. A. & Zapata-Phelan C. P. (2007) Justice as a Dependent Variable: Subordinate Charisma as a Predictor of Interpersonal and Informational Justice Perceptions. *Journal of Applied Psychology*. 92(6), 1597-1609.
- Seppälä, T., Lipponen, J., Pirttilä-Backman, A. M. & Lipsanen, J. (2012). A Trust-Focused Model of Leaders’ Fairness Enactment. *Journal of Personnel Psychology*, 11(1), 2190-5150.
- Tingul, S. D. & Yürür, S. (2020). Yeni İş Bulmak Zor Diye Adaletsizliğe Katlanmak Mı? Yoksa Gemileri Yakıp Ayrılmak Mı?. *Business & Economics Research Journal*, 11(4), 1133-1145.
- Tajfel, H. (1981). *Human Groups and Social Categories: Studies in Social Psychology*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Tyler, T. R. (1994). Psychological Models of the Justice Motive: The Antecedents of Distributive Justice and Procedural Justice. *Journal of Personality and Social Psychology*, 67, 850-863.
- Tyler, T., Degoey, P. & Smith, H. (1996). Understanding why the Justice of Group Procedures Matters: A Test of the Psychological Dynamics of the Group-Value Model. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70(5), 913-930.
- Xinlu, P. & Vinitwatanakhun, W. (2021). A Study of the Relationship Between Teachers’ Perceptions Towards Principal’s Transformational Leadership Style and Organizational Justice at a Junior High School, Chongqing, China. *Scholar: Human Sciences*, 13(1), 379-392.
- 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.
- Wojciszke, B., Abele, A. E. & Baryla, W. (2009). Two Dimensions of Interpersonal Attitudes: Liking Depends on Communion, Respect Depends on Agency. *European Journal of Social Psychology*, 39(6), 973-990.
- Yazıcı, N. & Yürür, S. (2018). Deontolojik Adalet: Örgütteki Kültürel Bağlamın Etkisi. *İş Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 20(1), 17-38.
- Yazıcı, N. & Yürür, S. (2019). Birey-Örgüt Uyumu ve Örgütsel Adalet: Uyum Her Zaman İyi midir?. *İzmir İktisat Dergisi*, 34(2), 213-224.
- Yürür, S. (2008). Örgütsel Adalet ile İş Tatmini ve Çalışanların Bireysel Özellikleri Arasındaki İlişkilerin Analizine Yönelik Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2), 295-312.



- Yürür, S. (2019). Sosyal Mübadele Kuramı. S. Yürür, (Ed.), *Örgütsel Davranış Kuramları* içinde (s. 245-279), İstanbul: Beta Yayınevi.
- Yürür, S. & Demir, K. (2011). Örgütsel Adalet ve Psikolojik Güçlendirme: Karşılıklı Etkileri Üzerine Bir Araştırma. *Suleyman Demirel University Journal of Faculty of Economics & Administrative Sciences*, 16(3), 311-335.
- Yürür, S., & Mengenci, C. (2014). Örgütsel Adalet ve Ekstra-Rol Davranışları İlişkisi. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 12(24), 1-17.
- Yürür, S. & Nart, S. (2016). Örgütsel Adalet Algısı Kamu Çalışanlarının İhbar Etme Niyetinin Belirleyicisi Midir?. *Amme İdaresi Dergisi*, 49(3), 117-148.
- Yürür, S. & Soygüzel, H. (2010). Örgütsel Çatışma Yönetimi Açısından Kamu Yöneticileri ile Özel Sektör Yöneticileri Arasındaki Farklılıkların Analizi. *Paradoks Ekonomi Sosyoloji ve Politika Dergisi*, 6(1), 31-47.
- Zapata, C. P., Olsen, J. E. & Martins, L. L. (2013). Social exchange from the Supervisor's Perspective: Employee Trustworthiness as a Predictor of Interpersonal and Informational Justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 121(1), 1-12.
- Zhao, G., Chen, Y. & Brockner, J. (2015). What Influences Managers' Procedural Fairness Towards Their Subordinates? The Role of Subordinates' Trustworthiness. *Journal of Experimental Social Psychology*, 59, 96-112.
- Zheng, M. X., Schuh, S. C., Dijke, M. & De Cremer, D. (2020). Procedural Justice Enactment as an Instrument of Position Protection: The Three-Way Interaction Between Leader's Power Position Stability, Followers' Warmth, and Followers' Competence. *Journal of Organizational Behavior*, 42(6), 785-799.