

## VİRTÜÖZ LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL ADALET ARASINDAKİ İLİŞKİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA

### A CASE STUDY ON THE RELATIONSHIP BETWEEN THE VIRTUOUS LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL JUSTICE

*İlhami YÜCEL<sup>1</sup> , Nida PALABIYIK<sup>\*\*</sup>*

**ÖZET:** Bu çalışmanın temel amacı, virtüöz liderlik ile örgütsel adalet algısı arasındaki ilişkinin tespit edilmesidir. Bu amaç doğrultusunda, çeşitli kamu kurumlarında ve özel iş yerlerinde çalışanlara yönelik bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Çalışmada veri ve bilgiler anket yöntemiyle elde edilmiştir ve 417 anket formu analize dahil edilmiştir. Araştırmaya yönelik oluşturulan model doğrultusunda hipotezleri test etmek üzere korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır. Elde edilen verilerin analizi sonucunda; virtüöz liderlik ile örgütsel adalet algısı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkinin var olduğu belirlenmiştir.

**Anahtar sözcükler:** Virtüöz liderlik, örgütsel adalet.

**ABSTRACT:** The main purpose of this study is to determinate the relationship between virtuous leadership and organizational justice. In line with this purpose, a survey for those working in the various public institution and private companies was made. Informations in this research was obtained bu questionnaire method and 417 questionnaire were used. In order to test the hypothesis, correlation and regration analysis were used. According to the analyzing of collected data, a significant and positive relationship was found between virtuous leadership and organizational justice.

**Keywords:** Virtuous leadership, organizational justice.

## 1. GİRİŞ

Giderek gelişme gösteren günümüz pazarlarında büyük bir rekabetin söz konusu olması, örgütlerin hedeflerini gerçekleştirmelerini ve başarıya ulaşmalarını zorlaştırmaktadır. Bu durumda liderlik olgusu ön plana çıkmaktadır. Örgütlerin hem bireysel hem de grup bazlı etkileşimlerde arzu edilen sonuçlara ulaşabilmesi açısından en önemli faktörlerden birisi liderliktir. Etkili bir lidere sahip olduğu takdirde, kazancı ve kalkınmayı olumlu etkileyebilecek bir durumdan söz edilebilir. Ancak her lider, örgüte başarı getirmeyebilir. Bunun için liderlerin de sahip olması beklenen bir takım vasıflar söz konusudur. Bunlardan en önemlisi de örgüt ortamında adaletin sağlanması ve ahlaki değerlere bağlı kalınmasıdır.

İnsan ilişkilerinde ortaya çıkan anlaşmazlıklar, sosyal ve ekonomik hayatta meydana gelen değişimler, liderliğe olan bakış açısını değiştirmekte ve liderlere yeni görev ve sorumluluklar yüklemektedir (Gül ve İnce, 2014). Bu yeni sorumluluklar neticesinde liderlerin, örgüt ortamında uygulamaları beklenen birtakım ahlaki ilkeler ön plana çıkmaktadır. Öncelikle birey, grup ve örgüt düzeyinde ahlaki değerlerin dikkate alınması beklenmektedir. Bu doğrultuda liderin, örgüt içi ve örgüt dışı bireylerle ilişkilerinde farklı yaklaşımlar benimsemesi gerekir. Ancak liderlerden beklenen bu ahlaki nitelikler, daha çok bireyin karakteristik özelliklerine bağlı olmaktadır. Bu noktada virtüöz liderlik kavramı ortaya çıkmaktadır. Virtüözün tanımı ve niteliklerine dair az görüş birliği mevcut (Cameron ve Winn, 2012) olmakla birlikte genel itibarıyla erdemliliği ve üstün ahlaki niteliklerini ifade ettiği söylenebilir.

<sup>1</sup> Doç. Dr. İlhami YÜCEL, Erzincan Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Erzincan-Türkiye, e-posta: iyucel@erzincan.edu.tr

<sup>\*\*</sup> Nida PALABIYIK, Erzincan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Öğrencisi, Erzincan-Türkiye, e-posta: nidapbiyik@gmail.com

Günümüzün yüksek rekabet dünyasında örgütlerin benimsedikleri “karlılık” , “ciro” , “düşük maliyet” gibi öncelikler arasında virtüözlük en son sırada yer almakta ve liderlik uygulamalarında virtüözlüğün önemi pek dikkate alınmamaktadır. Bu nedenle virtüöz liderlikle ilgili hem teorik hem de ampirik olarak çok az çalışma yapılmıştır. Mevcut olan makaleler, virtüözlüğün var olup olmadığı (Alzola, 2008; Wright ve Goodstein, 2007; Weaver, 2006; Whetstone, 2003), toplum içinde virtüözlüğün gelişimi (Moore ve Beadle, 2006; Nielsen, 2006) gibi konular üzerine yoğunlaşmaktadır. Buna karşılık çok az makale virtüözlüğün evrensel niteliklerini belirlemeye ve ölçmeye (Chun, 2005; Peterson ve Seligman, 2004; Shanahan ve Hyman, 2003), onu ampirik olarak incelemeye çalışmıştır.

Virtüöz liderlik kadar önem taşıyan bir diğer konu da örgütsel adalet uygulamalarıdır. Örgütsel adaletle ilgili yapılan pek çok araştırmada, örgütsel adaletin örgüt içindeki davranışlar üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Beugre ve Baron, 2001). Çalışanlar, örgüt yönetiminin herkese eşit davranıp davranmadığını gözlemleyerek değerlendirme yapar ve davranışlarını bu değerlendirme sonucuna göre belirler. Coetzee (2005), örgütlerde çalışanlar arasında sosyal ilişkilerin örgütsel başarı açısından önemli olduğunu belirtmiştir. Çünkü çalışanların, hem örgüt yönetimi ile ilgili hem de örgüt içindeki sosyal ortamla ilgili adalet algılarının sonucuna göre kurumun amaçlarına ulaşabilme derecesi de etkilenecektir. Sosyal bir varlık olan örgütlerin adalet uygulamaları virtüözlük ile yakından ilgilidir. Eğer yönetimde virtüöz kişiliğine sahip bir lider yer alırsa, adaletin de kolay bir şekilde sağlanacağı söylenebilir. Bu nedenle bu makalede iki amaç üzerine araştırma yapılmaya çalışılmıştır: virtüözlüğün lider ve örgütsel adalet ile olan ilişkisini incelemek ve bunun üzerine ampirik bir inceleme yapmak.

## 1.1. Literatür Değerlendirmesi

### 1.1.1. Virtüözlük Kavramı ve Virtüöz Liderin Özellikleri

Kelime anlamı olarak virtüöz ya da virtüözlük, ahlaki mükemmelliği yansıtan kişilik özelliklerini ifade eder. İngilizceden dilimize virtüöz olarak geçen ve “erdem (virtüöz)” , “erdemlilik (virtüözlük)” anlamlarına gelen bu kavram İngilizcede “virtue” ve Latince “virtus” kelimelerine karşılık gelmektedir. Aristotle (1999) virtüözü, “insan ruhundaki mükemmellik” olarak ifade etmiştir. Bu benzetmeden, virtüözlüğün, toplumsal bir unsur değil, karakteristik bir özelliği ifade ettiği sonucuna ulaşılabilir.

Bilimsel anlamda virtüözlük terimi, pek kullanılmayan bir kavram olması sebebiyle yaygın bir araştırma konusu olmamıştır. Teorik olarak kullanımının yanı sıra uygulamada da virtüözlük niteliklerine pek rastlanmamaktadır. Yapılan örgütsel çalışmalarda yer alan virtüözlük ile ilgili tartışmaların sosyal muhafazakârlık ve dini dogmatizm çerçevesinde yapıldığı görülmektedir (Chapman ve Galston, 1992; Macintyre, 1984; Schimmel, 1997). Diğer bir ifadeyle virtüözlük terimi, kavram olarak ya da sosyal hayat ve örgütler açısından inceleme konusu yapıldığında, araştırmacının subjektif yorumları etrafında yoğunlaşan bir çalışma ortaya çıkmaktadır. Bu anlamda sosyal muhafazakârlık ve dini dogmatizmin etkisi söz konusu olmaktadır. Sosyal muhafazakârlık, geleneksel değer olarak görülen her türlü unsurun korunmasına yönelik bir ideolojiyi ifade eder. Dogmatizm ise, herhangi bir düşünceyi, inancı ya da öne sürülen öğretiyi ve ilkeleri hiçbir şekilde eleştirmeden, tartışma konusu yapmadan ve araştırmaya ihtiyaç duymadan sadece duygu ve inançlara dayanarak benimseme eğilimidir.

Virtüözlük kavramının kullanım alanlarına bakıldığında; genellikle bu terimi kullanan kişilerin, aslında virtüöz ile ilgili bir bilgiye sahip olmadığı görülmektedir. Bunun temel sebebi de bu konuyla ilgili objektif unsurlar barındıran bir çalışmanın yapılamamış olmasıdır. Kişilik yapısı bakımından kimsenin virtüöz özelliklerine sahip olmadığı varsayımı ile hareket edildiği için virtüözlüğün gelişigüzel kullanılan bir ibare olmaktan öteye gidemediği düşünülür. Ancak Fowers (2008), virtüözlük anlayışındaki “üstünkörü” ve “günlük dil olma” ibarelerini kabul

etmemektedir. Fineman (2006) ise, virtüözlüğün son derece kısıtlayıcı ve dar düşünceli bir kişilik özelliği olduğu görüşündedir. Virtüöz kavramı günlük hayatta olduğu kadar örgüt hayatında da yer almaktadır. Örgütlerde ve tüm iş dünyasında asıl önemsenen konu kazanç ve karlılıktır. Bu nedenle ortakların kazanç talepleri ve örgütün ekonomik arzuları karşısında, kişilerde virtüöz özelliği çok az aranan bir unsur olarak görülmektedir. Bu eğilimi destekleyen Walsh (1999), Wall Street Journale’da 1984’ten 2000 yılına kadar süren araştırma yaptı. Bu araştırma sonuçlarına göre 16 yıllık araştırma sürecinde, iş başvuruları için aranan nitelikler ve iş başvurusu yapan kişilerin kullandığı ifadeler arasında “kazanma” , “çıkar” , “üstünlük” gibi kavramların kullanılma sıklığında dört kattan daha fazla artış gözlemlendi. Diğer taraftan “virtüözlük” , “duyarlılık” gibi kelimelere ise çok daha az rastlandığı belirlendi.

Meksika Körfezi’ndeki petrol sızıntısı olayından kısa bir süre sonra BP Petrol Şirketi’nin ilişki kurduğu Prudential’s Relocation Şirketi’ndeki liderlerin yaptığı uygulama virtüöz liderliğe örnek olarak verilebilir. Bu şirket, petrol sızıntısı temizleninceye kadar Birleşik Krallık ’tan Amerika’ya kadar ücretsiz yenileme hizmeti sunmuştu.

Örgütsel düzeyde virtüözlük; toplu faaliyetleri ve örgütün devamlılığını ve büyümesini içeren işlemleri kapsamaktadır. Yapılan işin anlam ve amacının açık bir şekilde tanımlanabildiği, kalkınma sürecinde karşılaşılan fırsatların adil ve ulaşılabilir bir şekilde kullanılabilirdiği destekleyici bir örgütsel çevrede, sistematik ve işbirlikçi çabalar, çalışanların huzur ve verimliliğini artırmaktadır (Cameron, 2003; Cameron vd., 2004; Wilson, Dejoy, Vandenberg, Richardson ve McGrath, 2004). Cameron, Bright ve Caza (2004)’a göre virtüözlüğü benimsemiş olan bir örgüt, çalışanların iyi alışkanlıkları ve toplu yararı gözetilen arzuları gibi eylemleri destekler ve bu tür virtüöz özelliklerinin yayılmasını teşvik eder. Böyle örgütler, sadece çalışanlar arasında bu özelliklerin yayılmasını desteklemekle kalmazlar, aynı zamanda başka insanları da gözeterek faaliyetlerini sürdürürler. Örgütün liderleri ise her zaman iyi olma endişesi taşır ve stratejilerini belirlerken “iyilik yapma” amacını ön planda tutar. Herhangi bir kriz dönemine girildiğinde olgunlukla, dikkatle, tolerans tanıyarak ve iyilik hedefini göz ardı etmeden bunun üstesinden gelirler. Bu nedenle virtüöz özelliklere sahip örgütler, zorluklarla karşılaştıklarında bile büyümeyi başarabilirler (Cameron ve Caza, 2002).

Rego and Cunha (2010), yaptıkları çalışmalarla, virtüözlüğün örgütsel sağlığa katkıda bulunduğu sonucuna ulaşmışlardır. Cameron (2004) tarafından örgütler üzerinde yapılan bir çalışmaya göre; faaliyetlerin dürüstlük, doğruluk ve iyimserlik seviyesinde yürütüldüğü örgütlerde karlılık, kalite, müşteri memnuniyeti, ciro gibi açılardan pozitif bir ilerleme görülmektedir. Liderler “cesaret, azim, doğruluk, sağduyu, ilgi ve enerji gibi değerlere sahip olduğu sürece” örgütün başarısına katkıda bulunabilir (Rego ve Cunha, 2011). Bu değerlere sahip olduğunda örgütte kısa vadede kendiliğinden bir başarı söz konusu olmayacaktır ancak uzun vadeli olarak düşünüldüğünde liderin örgüt üzerindeki etkisini ve sağladığı başarıyı artıracaktır.

Virtüözlük kavramı, ödamonik (Eudaemonic-ahlaki) varsayım ile eş anlamlı olarak kullanılmaktadır. Ödamonik, kelime anlamı ile “ahlaki erdem” i ifade eder. Diğer bir ifadeyle insanların ahlaki erdeme ulaşma yönünde bir eğilimi olduğu varsayımdır (Aristotle, Metaphysics VII; Dutton ve Sonenshein, 2007). Ahlaki erdem, insanoğlunun sahip olabileceği, her yönden mükemmelliği ifade eden ahlak düzenine sahip olmak anlamına gelir. Yapılan bazı çalışmalar göre, insanların virtüözlüğe ya da ödamonik erdeme doğru olan eğilimi doğuştan gelmektedir (Tangney vd., 2007; Miller, 2007). Bu çalışmaların savunduğu görüşe göre, doğduğu andan itibaren insanların bedensel ve zihinsel gelişimi ile birlikte virtüözlük yönü de ortaya çıkmaktadır. Kimi insanlar, aslında her bireyin doğuştan sahip olduğu bu yönü zihninde arka plana attığı için virtüözlük özelliklerine sahip olmadığını zanneder; kimi insanlar ise bu yönünün gelişimine imkân verdiği için virtüözlük yeteneğinin kişiliğine yerleşmesini sağlar. İnsan gelişimi ile ilgili yapılan çalışmalarda, insanların ahlaki yeteneklere sahip olduğu ve bu

nedenle her bireyin virtüözlüğü elde etme eğiliminin olduğu ortaya konmuştur (Haight, 2006; Hauser, 2006; Pinker, 1997).

Virtüöz niteliğine sahip olan insanlar, yaptıkları faaliyetleri kendi çıkarları için değil, öncelikle başkalarına fayda sağlamak üzere yaparlar. Liderlik açısından virtüözlüğün önemi de bu noktada ortaya çıkmaktadır. Çünkü lider, insan topluluklarının uyum içerisinde bir arada yaşamasını sağlayan kişidir ve bu anlamda kendi çıkarlarından önce sosyal düzeni sağlamayı, insanların yararına olacak faaliyetleri gerçekleştirmeyi hedeflemelidir. İnsanlığın gelişimi, liderin kendi amaçlarına ulaşması açısından da bir yol gösterici olduğu için virtüözlük niteliklerine sahip olmak önem taşımaktadır.

Virtüöz liderlikte nihai amaç; karlılık, müşteri hizmeti ya da ortaklık değerinin virtüözlük özelliklerine uygun şekilde elde edilmesini sağlamaktır. Örgüt içindeki tüm faaliyetlerin, dürüstlük ve adillik ilkeleri çerçevesinde gerçekleştirilmesi büyük önem taşımaktadır. Bunun yanı sıra hem örgüt içi hem de örgüt dışı sosyal ilişkilerin de kişiler arası yakınlık, samimiyet ve dürüstlük içinde yürütülmesi gerekir. Özetle söylemek gerekirse virtüöz liderin bulunduğu bir örgütte birinci amaç maksimum kar elde etmekten ziyade, bu hedef doğrultusunda yapılması gereken tüm işlemlerin kişilerin ve toplumun ahlak ilkelerine uygun şekilde hareket edilerek karlılığa ulaşmaktır.

Virtüözlük doğuştan gelen ve ortaya çıkmasına izin verilen üstün iyilik özelliklerini yansıttığı için virtüözlükteki amaçların temeli “iyilik sunmak” tır (Aristotle, 1999). Virtüözlüğün liderlikte ve örgütlerde uygulanması, onun sahip olduğu özellikleri ve ulaşmak istediği amacı değiştirmez. Ancak örgütlerde “iyilik” olarak görülen her etkinlik virtüözü yansıtmaz ve bu anlamda virtüözlüğe sahip olmaya çalışan liderlerin gösterdiği iyimserlik çabaları genellikle gösterişten öteye gidemez. Bağışlama, iyimser tavırlar, yapılan hataların telafi edilebilmesi konusundaki teşvikler vb. tavırlar her zaman virtüözlüğü yansıtmaz. Eğer örgüt içinde çalışanlara karşı gösterilen nezaket, yapılan faaliyetlerle paralel olarak ilerliyorsa (örneğin; çalışanlara, başarı gösterdikleri sürece nezaket gösterilmesi gibi) ve her an sona erebiliyorsa, bu insanları aldatmaktır. Çünkü virtüöz liderin gösterdiği yakınlık ve ilgi, karşılık beklenerek yapılmaz ve bu nedenle sona ermesi söz konusu değildir. Aynı zamanda virtüöz liderlik, örgüte ve çalışanlara tanınma imkanı sunma ve fayda sağlamanın yanı sıra başkalarına da fayda sunmaktadır (Aristotle, Metaphysics VII).

Kurumsal sosyal sorumluluk projelerine katılmak, çevre ve canlılar için dostça faaliyetler gösteren programları desteklemek gibi etkinlikler virtüöz liderlikten farklı bir durumdur (Bollier, 1996; Hoffman and Haigh, 2012). Bu tür eylemler, kişisel ve örgütsel çıkar ya da ikili anlaşmalar karşılığında yapılmaktadır. Dolayısıyla yapılan faaliyetlerin karşılıklı olması, kişisel çıkarın amaç edinilmiş olması virtüözlük göstergesi değildir. Ancak elbette virtüözlük, sosyal sorumluluk faaliyetleri, yardımlaşma, ahlak gibi kavramların karşısında değildir, sadece bunlardan çok daha fazlasını içermektedir. Virtüözlük, insanların doğuştan sahip olduğu bir özellik olduğu için sürdürülebilir olma niteliğine sahiptir ve bu çerçevede yapılan faaliyetlerin etkisi zamanla artış göstermektedir. Zaman içinde örgütlerin, rekabet güçlerini artırmak amacıyla virtüözlüğe sahip olma çabaları artmıştır. Bu nedenle virtüöz liderler yakından takip edilmeye başlanmıştır. Ancak bu eğilim, referans alınan liderin özelliklerini birebir kopyalamak şeklinde gerçekleşmez, onun üstüne çıkmanın yolları aranır. Bu durum, virtüözlüğün genişlemesi ve artış göstermesi anlamına gelmektedir. Fredrickson ve Joiner (2002)’a göre, liderlikte virtüözlüğü takip etme çabası, onun doğurduğu etkiyi ifade eden pozitif enerji sarmalını yukarı doğru çıkarmaktadır. Kısaca ifade etmek gerekirse, virtüözlüğün genişleme döngüsü şu şekilde gerçekleşir: virtüöz liderin özelliği gereği gösterdiği şefkat, karşısındakilerde minnettarlık duygusu oluşturur, minnettarlık hareketleri karşılıklı ilişkileri geliştirir, iyi ilişkilerin oluşması yükselmeyi sağlar, yükselme toplum yanlısı davranışları ortaya çıkarır, bu davranışlar virtüöz

liderliği takip etmeyi gerektirir ve bu takip de virtüözlüğü teşvik eder ( Algoe ve Haight, 2009; Maslow, 1971; Hatch, 1999; Sethi ve Nicholson, 2001).

### 1.1.2. Örgütsel Adalet Kavramı ve Türleri

Adalet kelimesi kavram olarak; insanlar arasındaki davranışlarda dürüstlüğü ve doğruluğu ifade etmektedir. Bu kavramın kökü ‘adl’ olarak kabul edilmekte ve İngilizcede ‘justice’ sözcüğüne karşılık gelmektedir. Judge ve Colquitt (2004), adaletin ve adalet ile ilgili konuların insanları ve onların davranışlarını kapsayan bir kavram olduğunu belirtmişlerdir. Örgütlerin de çeşitli kademelerde yer alan insan topluluklarından oluşan kurumlar olması sebebiyle, adalet açısından incelenme ihtiyacı ortaya çıkmıştır. Bunun neticesinde, işletmelerde adaletin rolünü ifade etmek üzere ‘örgütsel adalet’ kavramı kullanılmaya başlanmıştır(Greenberg,1990;1987a).

Günlük kullanımda adalet kavramı algısı, yapılan bir davranışın doğruyu yansıtmaması ve bireylerin dürüstlük çerçevesinde hareket etmesini ifade etmektedir. Organizasyon ortamlarında ise, yöneticilerin bakış açıları ile ilgili olarak, organizasyon içindeki faaliyetlerde yöneticilerin adil olması ya da olmaması temelinde kullanılmaktadır (İçerli, 2010). Çalışanlar açısından bakılacak olursa, bireylerin organizasyon içerisinde kendilerine adil davranılıp davranılmadığı; ifa edilen faaliyetlerin ve görevlerin hakkaniyetle değerlendirilip değerlendirilmediği; karşılığında verilen ödüllerin, bireyin meslektaşlarının organizasyona yaptıkları katkılar sonucu verilen ödülle benzer oranda olup olmaması ve bu düşünceler neticesinde olumlu ya da olumsuz birtakım görüşlere varılması örgütsel adalet kavramını ifade eder.

Örgütsel adalet pek çok şekilde tanımlanmış olmasına rağmen genel kabul gören bir tanım bulunmamaktadır. Örneğin; Moorman (1991) örgütsel adaleti, doğrudan çalışma alanları ile ilgili olarak, adaleti açıklayan bir kavram olarak tanımlamıştır. Begley vd. (2006)’e göre örgütsel adalet, çalışanların iş arkadaşları, üstleri ve kurumla ilgili iletişimlerine olan algılarını içeren bir kavram şeklinde değerlendirmiştir. Bir diğer tanımda ise Koçel (2014) örgütsel adalet kavramını, bir organizasyon içinde benimsenen kural ve ilkelerin net olması, çalışanlar arasında kişiden kişiye farklı uygulamalara yer verilmemesi, böyle bir durum olsa bile bunun sebeplerinin şeffaf olarak açıklanması şeklinde ifade etmiştir.

Yapılan tanımların yanı sıra örgütsel adalet konusu ile ilgili pek çok farklı yaklaşım mevcuttur ve bu yaklaşımların incelendiği birçok bilimsel çalışma yapılmıştır. Temelde Adams’ın “Eşitlik Teorisi”ne dayanan bu çalışmalar, örgütsel adalet kavramını; çalışanların motivasyonu, başarısı, örgüte bağlılığını etkileme gibi birçok faktör açısından ele almıştır. Adams, yaptığı incelemelerde, bir organizasyon içinde faaliyet gösteren bireylerin, verimliliklerine göre elde ettikleri ödülü; diğer meslektaşlarının aynı performans sonucu elde ettikleri ödül ile daima kıyasladığını belirlemiştir. Çalışanlar tarafından subjektif olarak yapılan bu karşılaştırmalarda bireyler, kendilerinin örgüte sundukları bilgi, beceri, emek gibi girdilere karşılık elde ettikleri ikramiye, ücret artışı gibi çıktıların oranını; diğer meslektaşlarının sunduğu girdilere karşılık elde ettikleri çıktıların oranına göre değerlendirme yaparlar. Sonuçta eğer bir eşitsizlik oluşursa ödül adaletinin bozularak dengesizliğe yol açtığı gözlemlenmiştir. Bunun sebebi ise, çalışanların gösterdikleri performansa göre hak ettiklerine inandıkları ödülü almak istemeleridir.

Örgütsel adalet konusu birey, grup ya da organizasyonlar açısından olumlu-olumsuz pek çok sonuç doğurabilmektedir. Bir organizasyon içinde örgütsel adalet, etkin bir şekilde sağlandığı takdirde hem çalışanlar hem de organizasyon açısından başarıya ulaşmak kolaylaşacaktır. Aksi takdirde örgütsel adaletin olmadığı bir organizasyonda başarısızlık kaçınılmaz olacaktır. Çalışanlarda, yönetimin karar ve uygulamalarının adil olduğu algısı oluşursa, onların performansları da bu algıya paralel olarak artacaktır. Çalışanlarda örgütsel adalet duygusunu uyandırabilmek için tüm faaliyetlerin açık bir şekilde ve güven ortamında

gerçekleştirilmesi gerekir. Böyle bir ortamın mevcut olması halinde yapılan faaliyetler, organizasyonun amaçlarına uyumlu şekilde ilerleyecektir. Yapılan araştırmalarda örgütsel adalet kavramı, 3 boyutta incelenmiştir. Bunlar; dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet.

### 1.1.2.1. Dağıtımsal Adalet

Bireyler tarafından gösterilen çaba ve bunun karşılığında elde edilecek kazanımın söz konusu olduğu gerek organizasyon gerekse toplum gibi tüm sosyal gruplar içinde ödül, ceza vs. dağıtımların adilliği önemli bir yer tutmaktadır. Bireylerin çeşitli faaliyetlerde bulunduğu sosyal bir ortamda kişi, gösterdiği gayret sonucundan iyi ya da kötü bir karşılık elde eder. Bu; ödül, terfi, kabul görme gibi olumlu sonuçlar olabileceği gibi; kınanma, aşağılanma, ceza gibi olumsuz sonuçlar da olabilir. Önemli olan bu kazanımların olumlu ya da olumsuz olmasından çok, kişinin kendini kıyaslamak için referans aldığı meslektaşı karşısında nasıl bir pozisyonda kaldığıdır. Eğer referans alınan kişi ile eşit bir sonuç elde edilmişse kişi, bundan hoşnut olur. Dağıtımsal adalet, bireyin istihdam edildiği organizasyonda yapmakla görevli olduğu faaliyetler sonucu elde ettiği kazancın, hak ettiği getiri olduğunun algılanmasıdır. Bunun aksi şekilde oluşacak olan algı sonucunda çalışanlar, daha düşük iş performansı (Greenberg, 1988; Pfeffer/Langton, 1993) , stresli davranışlar, çalışanlarla daha az işbirliği gibi organizasyon açısından istenmeyen durumlar sergileyebilirler.

Burada önemle üzerinde durulması gereken iki nokta vardır. Bunlardan ilki şudur: İnsanlar herhangi bir durumda kendilerini bir başkasıyla kıyaslarlarken subjektif ölçütleri esas alırlar, nesnel olarak değerlendirme yetisini kullanma eğilimi göstermezler. Kişi, kendine birtakım karşılaştırma standartları belirler ve kendine referans olarak seçtiği kişilerle, kendi zihninde bir kıyaslama yapar. Çünkü elde edilen kazanımlar değerlendirilmeden adil olup olmadığına dair karar verilemez. Organizasyon açısından düşünüldüğünde, seçilen karşılaştırma standartları ücret, ödül, ceza, terfi gibi unsurlar olabilir. Örneğin çalışanlardan birisi ücretinin, hak ettiği karşılık olup olmadığını belirlemek için benzer işte çalışan başka bir kişinin ücretini kendine referans seçer. Eğer ücretler eşitse, kişi tatmin olup hoşnutsuzluk içinde işini yapmaya devam eder. Ancak ücretler arasında dengesizlik hali gözlenirse, birtakım olumsuz sonuçlar ortaya çıkabilecektir. Örneğe göre ifade edecek olursak; referans alınan kişinin ücretinin daha yüksek olduğunu gözlemleyen kişi bu durumdan rahatsız olacaktır. Ancak ücretteki dengesizlik, kişinin yararına olduğunda, daha az üzüntü hali oluşacaktır. Bir organizasyonda aynı düzeyde çalışan iki kişi, kendilerine farklı referanslar seçtiğinde farklı sonuçlara ulaşabileceklerdir. Böyle bir durumda Stepina ve Perreuve (1991)'e göre çalışanlar, kendilerine kıyasla daha az başarılı olan kişileri referans olarak seçtiklerinde hoşnutsuzluk hali oluşmayacaktır.

Üzerinde durulması gereken ikinci önemli nokta ise şudur: çalışanların subjektif olarak, elde ettiği kazanımların adil olup olmadığına dair bir yargıya varmak için, içinde oldukları süreci değerlendirmede en çok kullanılan yöntem karşılaştırmadır. Bu yöntemde göre işgörenler, kendi çabaları sonucunda elde ettikleri çıktılarını, iş arkadaşlarının çıktılarını ile karşılaştırma eğiliminde bulunma yanlısıdır. Ancak burada önemli olan her iki tarafın da kazançlarının eşit olması değil; organizasyon içinde gösterdikleri çabaya oranla elde ettikleri kazançların eşit olmasıdır. Yapılan kıyaslama neticesinde varılan sonuca paralel olarak çalışanların davranışlarında değişiklik olabilir. Dağıtımsal adalet açısından önemli olan, bireylerin elde ettikleri kazanımlardan hak ettikleri payı aldıklarını düşünmesidir (Özdevecioğlu, 2003). Aynı zamanda bireyler, bir organizasyonda çalışırken buldukları iş ortamında birtakım beklentiler içinde olurlar. Eğer beklentilerinin karşılanmadığını hissederlerse, olumsuz nitelikte olabilecek şekilde davranışlarını değiştireceklerdir. İşgörenin, çalıştığı organizasyona bizzat kendisinin sağladığı katkı sonucunda alması gereken optimum ödül miktarını ifade eden dağıtımsal adalette, emeğinin karşılığını alamayan işgörenlerin, iş arkadaşlarına oranla organizasyona olan

bağlılığının daha düşük olduğu belirlenmiştir (Doğan, 2002). Dağıtımsal adalet, esas itibarıyla yapılan kıyaslamalar neticesinde varılan eşitlik algısına dayanmaktadır. Buradan hareketle organizasyonlarda önemli bir konu olarak ele alınan örgütsel adalet kavramının ilk boyutu olan dağıtımsal adaletin temelini, Adams'ın Eşitlik Teorisi'ne dayandığını söyleyebiliriz.

Muchinsky (2006)' e göre dağıtımsal adalet üç norm üzerine kurulmuştur: hakkaniyet, eşitlik ve ihtiyaç. Hakkaniyet kavramına göre, çalışanların iş görme sürecinde gösterdikleri çaba ile eş değerde bir çıktı elde edilmelidir. Olması gerekenden daha fazla katkıda bulunan bireylerin kazançları da aynı oranda artırılmalıdır. Aksi takdirde kişilerin, bu tür durumlarda hakkaniyeti eleştirmeleri kaçınılmaz olacaktır. İkinci norm yukarıda da bahsedilen eşitlik kavramıdır. Bu kavrama göre, bir organizasyondaki tüm çalışanlar, dağıtılacak olan çıktılarından, eşit şansa sahip olacak şekilde yararlanmalıdır; çalışanlardan birkaçı diğerlerine göre alt ya da üst konumda tutulmamalıdır. Örneğin, çalışanlardan sadece üçüne aile yardımı yapılacaksa ve bu yardımdan yararlanmak isteyen kişi sayısı üçten fazlaysa; söz konusu seçim, çalışanlar arasındaki fırsat eşitliğini bozmayacak şekilde, hepsine aynı oranda şans verilerek yapılmalıdır. İhtiyaç normuna göre ise, çıktıların dağıtımını yapılırken göz önüne alınması gereken kriter, çalışanların ihtiyacıdır. Diğer bir ifadeyle çıktıların, sadece ihtiyacı olanlara dağıtılması adillığe aykırı bir durum değildir. Örneğin, bahsedilen aile yardımını alacak olan üç kişiyi belirlemede rastlantısal bir yöntem kullanmak yerine, bu yardıma en çok ihtiyacı olan üç kişi belirlenerek seçilebilir. Dağıtımsal adalet, sadece çalışanların maddi faktörlere olan tepkilerini ölçmesi sebebiyle yetersiz görülmüş ve sosyal unsurları da içermesi gerektiği görüşüyle geliştirici çalışmalar yapılmıştır. Bu çalışmalar sonucunda örgütsel adaletin ikinci boyutu olan işlemsel adalet kavramı ortaya çıkmıştır.

### 1.1.2.2. İşlemsel Adalet

İşlemsel adalet, örgütsel adalet kavramının bir diğer boyutunu oluşturmaktadır. Konovsky (2000) işlemsel adaletin hem subjektif hem de objektif unsurlarla ilgili olduğunu belirtmiş ve işlemsel adaletin, dağıtım kararları verilirken kullanılan standartlarla ilgili olduğunu ifade etmiştir. Dağıtımsal adalet, işgörenin katkıları sonucu elde ettiği kazanımların dağıtımını ile ilgiliyken; işlemsel adalet, bu dağıtımın nasıl yapıldığı ve dağıtım sürecinin nasıl işlediği ile ilgilidir. Diğer bir ifadeyle, söz konusu dağıtım faaliyeti sürecinde yapılan işlemlerin, adil olarak algılanıp algılanmaması işlemsel adaleti yansıtmaktadır. Yapılan çalışmalarda dağıtımsal adalet, ücret doyumunu gibi kişisel olarak elde edilen sonuçlara ait bir değişken olarak incelenirken (Mc Farlin ve Sweeney, 1992); işlemsel adalet yönetime ve yöneticiye güven duyma, örgütsel bağlılık gibi kurumsal açıdan başarıyı etkileyecek bir unsur olarak irdelenmiştir (Mc Farlin ve Sweeney, 1992; Folger ve Konovsky, 1989). Gösterilen çabalar sonucunda ulaşılan kazanımlar adil olabilir ancak çalışanlar, bu sonuca ulaşmada kullanılan yöntemlerin adil olmadığını düşünebilirler. Bu nedenle liderler, dağıtımlar kadar işlemlerin de adil olarak gerçekleştirilmesini önemsemelidirler.

Bir organizasyon içerisinde, kurumsal nitelikte verilen tüm kararlar, her kademedeki işgöreni etkileyecektir. İşgörenler, kendilerini etkileyen kararlarla ilgili olumlu ya da olumsuz nitelikte olabilecek tepkiler gösterirler. Bunun yanı sıra bu kararların oluşmasında ele alınan ve uygulanan tüm işlemlere karşı da tepki olabilecektir. Söz konusu kararların sonuçlarının adillığı, dağıtımsal adalet boyutu ile ilgiliyken; karar verme aşamasında uygulanan organizasyon içinde kararlara katılma hakkı tanınması, ortaya çıkan problemlerin çözümünde eşitliğe aykırı olmayacak işlemlerin uygulanması gibi prosedürler işlemsel adalet ile ilgilidir. Kısacası işlemsel adalet, kurumsal nitelikte fayda sağlayacak çıktılarına ulaşmak için örgütün takip ettiği adımların, işgörenler tarafından adil olduğunun algılanmasıdır.

Thibault ve Walker (1975)'ın "Prosedür Adaleti Kuramı'nın temeli işlemsel adalet kavramına dayanmaktadır. Bu kurama göre, bireyler organizasyon içinde yürütülen faaliyetlere etkin bir şekilde katıldıkları ve yapılan işlemlerle ilgili söz sahibi oldukları kanısına sahip olurlarsa, söz konusu işlemleri adil olarak algırlarlar. İşgörenler, yapılan çalışmalarda faal halde olduklarında, elde edilen çıktı istenileni yansıtmasa da olumsuz yaklaşımlar sergilemeyecektir. Çalışanlar, liderlerin ve yöneticilerin verdiği kararlarla doğrudan ilgilenmekte ve bu durum onların adalet kavramına olan tutumlarını etkilemektedir. Lider ile çalışanlar arasındaki çatışma, kurumsal nitelikte yapılan tüm uygulamaları etkileyecektir ve sonuçta hem lider açısından hem de çalışan açısından istenmeyen durumlar ortaya çıkararak başarısızlıkları beraberinde getirecektir. Adaletin bu boyutu ile ilgili çeşitli çalışmalar yapılmıştır. Bunlardan birisi de Levanthal ve arkadaşlarının işlemsel adaletin kriterlerini belirledikleri çalışmadır (1980 den aktaran Colquitt vd., 2001). Buna göre örgütlerdeki süreçlerin, çalışanlar tarafından adil olarak algılanması için mevcut olması gereken birtakım kriterler vardır:

- (1) Farklı zamanlarda ve farklı kişilere karşı yapılan uygulamalarda tutarlı olunmalı
- (2) Çalışanlar arasında taraf tutulmamalı
- (3) Süreçle ilgili bilgileri tam olmalı ve doğruyu yansıtmalı
- (4) Alınan kararlara çalışanlar itiraz edebilmeli ve hatalı olan durumlar düzeltilebilmeli
- (5) Alınacak kararlar, çalışanların etik değerleri ile paralel olmalı
- (6) Kararlardan etkilenebilecek tüm ilgili kişilerin fikirleri alınmalı

Bazı araştırmacılara göre de işlemsel adaletin iki alt boyutu bulunmaktadır. Bunlardan ilki karar alma sürecinde kullanılan prosedürlerin yapısal özellikleri ile ilgili olan ve çalışanların bu sürece katılımını inceleyen "ses" boyutudur. Buna göre, kararlar alınmadan önce çalışanların katılımı sağlanırsa ve onların fikirleri de alınırsa, işlem sürecinin daha adil olduğu algısı oluşacaktır (Muchinsky, 2000). İkinci boyut ise, karar alma sürecinin yapısal özellikleri ile ilgilidir. Buna göre karar alma sürecinin tarafsız ve tutarlı olduğu algısının oluşturulması, süreçlerle ilgili objektif şekilde bilgi edinmenin mümkün olması ve ulaşılabilecek sonuç ile ilgili bilgilerin açık bir şekilde verilmesi, süreçlerle ilgili işlemlerin adil olduğu algısını oluşturacaktır (Muchinsky, 2000).

### 1.1.2.3. Etkileşimsel Adalet

Örgütsel adaletin bir diğer boyutunu da etkileşimsel adalet oluşturmaktadır. Etkileşimsel adalet; dağıtımsal adalet ve işlemsel adaletten bağımsız şekilde üçüncü bir boyut olarak incelenmiş olmasına rağmen işlemsel adaletin devamı niteliğinde de anılabilmektedir. Örgütsel adalet ile ilgili yapılan çalışmalarda etkileşimsel adaletin, diğer boyutlara kıyasla gerçekleştirilmesinin daha kolay olduğu belirtilmiştir (Cropanzano vd., 2007).

Etkileşimsel adalet, bireylerin birbirlerine olan davranış şekilleriyle ilgilidir. Eğer bir çalışan ya da yönetici, diğerlerine karşı kaba davranışlardan kaçınarak, uygun tavırlar sergilerse etkileşimsel açıdan adaletli olduğu kabul edilir. Bu kavramla ilgili pek çok tanım olmasına rağmen genel anlamıyla etkileşimsel adalet; dağıtım kararlarını almak üzere içinde bulunulan süreçle ilgili bilgilerin yöneticiler tarafından dürüst bir şekilde çalışanlara açıklanması olarak ifade edilebilir (İçerli, 2011).

Örgütlerin yaptıkları uygulamalar esnasında işlemler ve dağıtım kadar sosyal ilişkilerdeki adalet de önem taşımaktadır. Çünkü organizasyon sadece teknik anlamda işlerin yürütüldüğü bir yapı değildir; aynı zamanda çalışanların meslektaşları ile, üsleri ile ve örgüt dışındaki insanlarla beşeri ilişkiler içinde olduğu etkileşimsel bir ortamdır. Dolayısıyla adalet konusu irdelenirken organizasyonel faaliyetlerde olduğu kadar beşeri ilişkilerde de adalet olgusunun mevcut olması



beklenmiştir. Bies ve Moag (1986'dan aktaran Colquitt vd., 2001)' a göre, örgütlerdeki lider, yönetici ya da yetkili kişiler, çalışanlara tam, doğru bilgiler vererek almış oldukları kararların nedenlerini de paylaştıkları taktirde çalışanlar, kendilerine adil davranıldığını düşünürler.

Etkileşimsel adalet, çalışanların hem kendi arasındaki ilişkileri hem üsleri ile olan ilişkileri hem de bir bütün olarak kuruma yönelik ilişkileri kapsamaktadır. Organizasyonel başarının sağlanmasında da önemli olan etkileşimsel adalet, bu açıdan bakıldığında yöneticilerin aslarına karşı davranış şekilleriyle yakından ilgilidir. Yönetici ile işgören arasındaki olumlu ilişkiler, bireylerin iş tatminini artırıcı bir faktör olarak değerlendirilebilir. Çalışanlar, iş ortamındaki faaliyetlerde üslerinin herkese eşit davranmasını bekler. Bunun aksi bir durumun mevcut olduğunu algıladıklarında yöneticilere karşı olumsuz düşünceler oluşacaktır. Bazılarına saygılı ve dürüst davranırken bazılarına karşı saygısız olan yöneticiler, etkileşimsel açıdan adaletsiz olarak algılanırlar. Bu algılar sonucunda çalışanların tutumları, yöneticilerin aleyhine olacak şekilde değişir. Greenberg (1993) tarafından yapılan çalışmalarda etkileşimsel adaletin iki boyutu olduğu belirlenmiştir: kişilerarası duyarlılık ve bilgilendirme adaleti. Kişilerarası uyarlılık, grup davranışları ile ve faaliyetlerin yürütülmesinden sorumlu olan kişilerin (lider, yönetici gibi) diğer grup üyelerine karşı saygılı ve nazik olup olmaması ile ilgilidir. Bu tür ilişkilerde duyarsız muamele görenlerin iş tatmini azalır, performansı ve verimliliği olumsuz etkilenir. Bilgilendirme boyutu ise, çıktıların dağıtımı ile ilgili süreçler hakkında doğru ve tam bilgilendirme yapıp yapılmadığının değerlendirilmesi ile ilgilidir. Diğer bir ifadeyle diğer grup üyeleri ya da üsler tarafından farklı davranışlara maruz kalan bir bireye, bu durumun sebeplerinin açıklanması bilgilendirme adaleti olarak ifade edilmektedir.

### 1.1.3. Virtüöz Liderlik ve Örgütsel Adalet İlişkisi

Virtüözlük kavramı, temelinde “adalet” , “iyilik” ve “mükemmellik” gibi nitelikleri barındıran ahlaki bir olgudur. Dolayısıyla adalet kavramı ahlaki değerlendirmenin bir türünü oluşturmaktadır (Gül ve İnce, 2014). Bu nedenle adil olmak tüm virtüöz liderlerde bulunması gereken bir davranış kalıbıdır. Virtüöz özelliklerini benimsemiş olan bir örgütte liderler buna paralel olacak şekilde davranış sergilerlerse, çalışanların faaliyetleri de bu yöne doğru kaymaya başlayacaktır. Çalışanların zihinsel ve bedensel gücü, her örgüt için yadsınamayacak derecede önem arz eder. Dolayısıyla onların örgüt içinde en üst performansı göstermeleri, liderin belirlediği hedeflerin gerçekleşmesini ve örgütün ileriye taşınabilmesini sağlayacaktır. Bu bağlamda yapılması gereken en etkili davranış şekillerinden birisi adilliktir. Örgütlerin çeşitli gruplardan oluşan birer sosyal yapı oldukları göz önüne alınırsa, bu grupları oluşturan kişiler arasında kayırma ya da nepotizm gibi davranış şekilleri söz konusu olduğunda çalışanlar, adillik algısından uzak olurlar ve bu anlayış onların olumsuz davranışlar sergilemelerine sebep olur. Bu nedenle liderin karar ve eylemlerinde adil olması, çalışanların örgütsel bağlılıklarını artıracaktır (Gül ve İnce, 2014). Objektif ve istikrarlı bir lider, çalışanlarına örnek bir rol model olarak ahlaki bir değer olan adalet bilincinin yerleşmesine katkı sağlayabilir (Öktem, 2013).

Virtüöz liderin, virtüözlük özelliklerine göre sergilediği davranışlar neticesinde örgüt ortamında adalet sağlanabilir. Ancak yönetim sisteminde uygulanan faaliyetlerin adilliği, virtüözlükle ilgili belli standartlara uyulup uyulmamasına göre çalışanlar tarafından değerlendirilir. Çalışanlar tarafından, liderlik davranışlarına yapılan atıflar, örgütün amaçlarına ulaşmasında yol gösterici olabilmektedir (Gül ve İnce, 2014). Tyler (2008)'a göre, çalışanlar yöneticilerinin adalet argümanlarını önemli gördükleri sürece yöneticilerine destek vermektedirler. Bu nedenle örgütte herkesten önce liderin, adilliği yansıtan davranışlar sergilemesi, çalışanlar tarafından örgütte adaletin olduğu algısının oluşmasında önemli bir kriterdir. Treviño, Brown ve Hartman (2003), liderlerin belli standart ve beklentiler çerçevesinde çalışanları yönlendirebildiğini belirtmektedir. Virtüözlük ilkelerini kendine rehber edinen bir liderin adalet, eşitlik, sağduyu, dürüstlük, doğruluk, saygı ve tarafsızlık gibi değerler

doğrultusunda hareket etmesi beklenir (Acar vd., 2012). Örgütsel adalet ve virtüöz liderlik kavramları birlikte ele alındığında şu söylenebilir: bir örgütte yönetim kademesindeki liderler, virtüöz özelliklerine uygun davranışlar sergilediği sürece, çalışanların örgütsel adalet algısında artış söz konusu olmaktadır.

## 2. YÖNTEM

Araştırmanın temel amacı; virtüöz liderlik ile örgütsel adalet kavramları arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Bununla birlikte yönetici ve adalet algılarının, çalışanların davranışları üzerindeki etkisinin ne yönde olduğu tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu hedef doğrultusunda, daha önce birtakım bilimsel çalışmalarda kullanılmış olan anket formları incelendikten sonra sorular, araştırma konusuna uygun şekilde bir araya getirilmiştir.

### 2.1. Araştırmanın Kapsamı, Kısıtları, Örneklem Kitle ve Veri Toplama Yöntemi

Araştırma evrenini Erzincan ilindeki özel sektörde veya kamu sektöründe faaliyet gösteren çalışanlar oluşturmuştur. Araştırma kapsamında yer alan kurum\işletme yöneticilerinin, içeriği sebebiyle, uygulanan ankete karşı önyargıları araştırmanın en büyük kısıtını oluşturmaktadır. Bunun dışında araştırma konusu olan virtüöz liderlik ve örgütsel adalet konuları, kişilerin tutum ve davranışlarıyla ilgili olduğu için sonuçların, bireysel algılara bağlı olarak zaman içerisinde değişebileceği de göz önünde bulundurulmalıdır. Örneklem kitlesine sadece ilgili kurumların\işletmelerin çalışanları dahil edilmiştir. Araştırma ile ilgili verilerin toplanmasında anket tekniği kullanılmıştır. Anket formlarının bir kısmı doğrudan çalışanlara uygulanırken, bir kısmı ise ilgili kurum\işletme yöneticisi tarafından uygun görüldükten sonra uygulanabilmiştir. Söz konusu anket formları tamamen gönüllülük esasına uygun olarak doldurulmuştur. Dağıtılan anket sayısı toplam 450'dir. Ancak eksik doldurulan ve geri dönmeyen anket formları çıkarıldıktan sonra elde bulunan anket sayısı 417'dir.

### 2.2. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

#### 2.2.1. Virtüöz Liderlik Ölçeği

Çalışanların virtüöz liderlik kavramı konusundaki algılarını ve bu kavramın özelliklerinin işyerlerinde uygulanma düzeylerini ölçmek için Gordon Wang ile Rick D. Hackett'in (2015) çalışmasından yararlanılmıştır. Hazırlanan anket formunda virtüöz liderlik konusu ile ilgili 17 soru yer almaktadır. Soruları değerlendirmek üzere 5'li Likert Ölçeği kullanılmıştır.

#### 2.2.2. Örgütsel Adalet Ölçeği

Çalışanların örgütsel adalet konusunda sahip oldukları algıyı ölçmek için kullanılan sorularda Hasan Gül ile Mehmet İnce (2014)'nin çalışmasından yararlanılmıştır. Adı geçen çalışmada konu ile ilgili 24 soruya yer verilmiş olan kısmında çalışanların örgütsel adalet algıları; prosedürel adalet, etkileşimsel adalet ve dağıtımsal adalet olmak üzere üç alt boyutta ölçülmüştür.

#### 2.2.3. Kontrol Değişkenler

Araştırma konusu ile bağlantılı olabileceği düşüncesiyle yaş, cinsiyet gibi birtakım demografik özellikler ve toplam hizmet süresi, kurum türü gibi unsurlar da göz önüne alınarak kontrol değişkenler oluşturulmuştur.

### 2.3. Araştırmada Kullanılacak Hipotezler

Araştırma kapsamında aşağıdaki hipotezler test edilmektedir:

- H1: Virtüöz liderlik ile örgütsel adalet boyutlarından dağıtımsal arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.
- H2: Virtüöz liderlik ile örgütsel adalet boyutlarından prosedürel arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.
- H3: Virtüöz liderlik ile örgütsel adalet boyutlarından etkileşimsel arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

## 3. BULGULAR

Araştırmaya katılan örneklem gruptan elde edilen verileri değerlendirmek üzere SPSS 22 programı kullanılmıştır. Uygulanan analizlerde; ilk olarak tanımlayıcı istatistikler (Frekans ve Yüzde), kullanılan ölçeklerin güvenilirlik-geçerlilik analizi ve Virtüöz Liderlik ile Örgütsel Adalet arasındaki ilişkiyi test etmek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır.

### 3.1. Demografik Değişkenlere İlişkin Bulgular

Tablo 1’de çalışmanın kontrol değişkenlerine ait frekans ve yüzde değerleri verilmiştir.

**Tablo 1: Örneklem Profiline Ait Tanımlayıcı İstatistikler**

		Frekans	%			Frekans	%
Cinsiyet	Bay	177	42,4	Eğitim Durumu	İlköğretim	30	7,2
	Bayan	240	57,6		Lise	158	37,9
Üniversite					188	45,1	
					Lisansüstü	41	9,8
Yaş	18-24	78	18,7	Aylık Gelir	1000 ve altı	72	17,3
	25-34	149	35,7		1001-2000	111	26,6
	35-44	110	26,4		2001-3000	169	40,5
	45-54	65	15,6		3001 ve üstü	65	15,5
	55 ve üstü	14	3,4				
Medeni Durum	Evli	252	60,4	Statü	İşçi	141	33,8
	Bekar	165	39,5		Memur	221	53,0
Yönetici					55	13,1	
Çalışma Süresi	1 yıldan az	15	3,6	Kurum Türü	Özel	159	38,1
	1-3 yıl	132	31,6				
	4-6 yıl	78	18,7		Kamu	258	61,9
	7-9 yıl	42	10,1				
	10 yıl ve üstü	150	36,0				

Tablo 1'e göre araştırmaya katılanların %42,4'ü (177 kişi) erkek, %57,6'sı (240 kişi) kadın çalışanlardan oluşmaktadır. Katılımcıların yaş değişkenine göre dağılımına bakıldığında %35,7 (149 kişi) oranı ile en fazla 18-24 yaş aralığındaki çalışanlardan oluşmaktadır. Medeni durum açısından katılımcıların %60,4'ü (252 kişi) bekar iken %39,5'i (165 kişi) evlidir. Eğitim durumu açısından incelendiğinde ise ilköğretim mezununun %7,2 (30 kişi), lise mezununun %37,9 (158 kişi), üniversite mezununun %45,1 (188 kişi) olduğu ve lisansüstü eğitim düzeyinde olanların da %9,8 (41 kişi) oranına sahip olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılmış olan çalışanların %38,1'i (159 kişi) özel sektörde faaliyet gösterirken %61,9'u (258 kişi) kamu sektöründe bulunmaktadır. Sektörde çalışma süresi incelendiğinde katılımcıların %3,6 sı 1 yıldan az süredir, %31,6'sı 1-3 yıl, %18,7'si 4-6 yıl, %10,1'i 7-9 yıl ve %36'sı 10 yıldan fazla süredir bulunduğu sektörde hizmet vermektedir. Çalıştıkları kurumdaki statülerine bakıldığında ise sırasıyla %33,8'inin (141 kişi) işçi, %53'ünün (221 kişi) memur ve %13,1'inin (55 kişi) yönetici olduğu görülmektedir. Son olarak gelir durumları incelendiğinde katılımcıların %17,3'ü (72 kişi) 1000TL altında gelire sahipken, %15,5'ünün (65 kişi) 3001 TL ve üzeri gelire sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 2 çalışmanın değişkenleri için ortalamalar, standart sapmalar ve korelasyonları göstermektedir.

**Tablo 2: Verilerin Ortalama, Standart Sapma Değerleri ve Korelasyon Katsayıları**

	Ort.	Std.Sp.	1	2	3	4	5
1. Yaş	2,49	1,07	-				
2. Eğitim Durumu	2,62	1,22	-,050	-			
3. Aylık Gelir	2,75	2,53	,199**	,121*	-		
4. Örgütsel Adalet	3,34	,84	,077	,078	,065	-	
5. Virtüöz Liderlik	3,36	,77	,057	,060	,014	,829**	-

|.121 | üzerindeki her değer % 1 önem seviyesinde önemlidir.

### 3.2. Ölçeklerin Güvenilirlik-Geçerlilik Analizi

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik analizinde Cronbach's Alpha katsayısı kullanılmıştır. Geçerlilik analizinde ise doğrulayıcı faktör analizi yapılmış ve örneklem yeterliliğini test etmek için de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) kullanılmıştır. Prosedürel adalet ölçeğinin Cronbach's Alpha katsayısı ,862 , etkileşimsel adalet ölçeğinin Cronbach's Alpha katsayısı ,903 , dağıtımsal adalet ölçeğinin Cronbach's Alpha katsayısı ,943 ve virtüöz liderlik ölçeğinin Cronbach's Alpha katsayısı ,934'tür. Ölçeklerin geçerlilik analizi sonuçları ise Tablo 3 ve Tablo 4'te verilmiştir.

**Tablo 3:Örgütsel Adalet Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları**

İFADELER	FAKTÖR YÜK DEĞERLERİ		
	1	2	3
1. Gösterdiğim çabaya göre adil bir şekilde ödüllendirilmekteyim.	,841		
2. İşimdeki stres ve gerginliğe göre hak ettiğim şekilde ödüllendirilmekteyim.	,840		
3. Üstlendiğim sorumluluklar ile aldığım ödüller birbirine uygundur.	,788		
4. Sahip olduğum deneyimim ile aldığım ödüller birbirine uygundur	,787		
5. Benimle benzer yetenek ve eğitime sahip diğer çalışanları dikkate aldığımında adil bir şekilde ödüllendirildiğimi düşünüyorum.	,787		
6. Diğer kurumlarda benimle aynı işi yapan çalışanları dikkate aldığımında adil bir şekilde ödüllendirildiğimi düşünüyorum.	,744		
7. Bu kurumda benimle aynı işi yapan diğer çalışanları dikkate aldığımında adil bir şekilde ödüllendirildiğimi düşünüyorum.	,721		
8. Kurumumuzdaki karar alma sistemi, karar alabilmek için doğru bilgileri sağlar.		,813	
9. Kurumumuzdaki mevcut karar alma sistemi, kararların tutarlı bir şekilde alınabilmesi için gereken standartlara sahiptir.		,790	
10. Kurumumuzdaki mevcut karar alma sistemi, karardan etkilenecek olan herkesin dikkate alınmasını sağlar.		,788	
11. Kurumumuzdaki mevcut karar alma sistemi, karardan etkilenecek olan tüm tarafların görüşlerinin dikkate alınması sağlar.		,711	
12. Kurumumuzdaki karar alma sistemi, karar alabilmek için doğru bilgileri sağlar.		,702	
13. Kurumumuzdaki mevcut karar alma sistemi, çalışanların karar hakkında ilave bilgi ve açıklama istemelerine izin verir.		,600	

14. Kurumumuzdaki mevcut karar alma sistemi, karara ve kararın uygulanışına ilişkin sorunların düzenli olarak çalışanlara iletilmesini sağlar.		,424	
15. Yöneticim adil olmak için gerçek bir çaba gösterir.			,743
16. Yöneticim karşılaştığım zorlukları aşmam için destek verir.			,741
17. Yöneticim işimi ne derecede iyi yaptığıma ilişkin geribildirim verir.			,711
18. İşimle ilgili hedef ve planlarımı yöneticimle paylaşabilirim.			,702
19. Yöneticimiz çalışanların haklarına önem verir.			,671
20. Uygulanan ödüllendirme sistemine ilişkin görüşlerimi yöneticime aktarabilirim.			,669
21. Yöneticim performansımı en doğru ve gerçekçi bir biçimde değerlendirmeye özen gösterir.			,618
22. Yöneticimiz bize karşı nazik ve anlayışlıdır.			,546
23. Yöneticimiz taraf tutmaz.			,429
24. Yöneticimiz düşüncelerimizi dikkate alır.			,397
<b>Açıklanan Toplam Varyans (%)</b>		<b>64,67</b>	
<b>Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy. (K-M-O)</b>		<b>,946</b>	
<b>Bartlett's Test of Sphericity: Approx. Chi-Square; df</b>		<b>7650,121;276 ; p&lt; .000</b>	

Not: Faktör 1:Dağıtımsal Adalet, Faktör 2: Prosedürel Adalet, Faktör 3:Etkileşimsel Adalet

Tablo 3'te araştırma kapsamına dahil edilen çalışanların örgütsel adalet algı düzeylerini belirlemeye yönelik kullanılan ölçeğin geçerlilik analizine ilişkin sonuçlar yer almaktadır. Örgütsel adalet üç temel faktörle %64,67 oranında açıklanmıştır. "Yöneticimiz düşüncelerimizi dikkate alır." maddesinin değeri %40'ın altında olduğu için değerlendirilmeden çıkarılmıştır. Örneklem yeterlilik oranı (KMO) ise ,946'dır. Bu bağlamda örgütsel adalet ölçeğinin bir bütün olarak yüksek düzeyde içsel tutarlılığa sahip olduğunu söyleyebiliriz.

**Tablo 4: Virtüöz Liderlik Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları**

İFADELER	FAKTÖR YÜK DEĞERLERİ
	1
1. Yöneticimiz, kişisel risk ve fedakârlık gerektirmesine rağmen temel değişimlere önderlik eder.	,825
2. Yöneticimiz, kişisel itibarını riske atsa da uzun dönemli ve zahmete degecek olan bir projeye ön ayak olur.	,812
3. Yöneticimiz, kazancını artırma fırsatına sahip olduğunda bile bireysel çıkarlarından fedakârlık eder.	,802
4. Yöneticimiz, kendi çıkarlarının ötesinde örgütsel çıkarlara öncelik tanır.	,754
5. Yöneticimiz, başarısı düşük olan kişileri endişelendirmemek için kişisel başarıları önemsiz gibi gösterir.	,725
6. Yöneticimiz, kişisel riske maruz kalma durumunda bile sürekli girişimde bulunur.	,572
7. Yöneticimiz, beklenmedik sonuçları göze alsada adaletsizlik ve kişisel suçlama sorunlarını açıkça ifade eder.	,570
8. Yöneticimiz, sorumlulukları paylaştırırken kişisel haklara saygı gösterir.	,839
9. Yöneticimiz, en uygun davranış şeklini belirlerken doğru mantığı kullanır.	,785
10. Yöneticimiz, anlaşmazlıkları adil ve objektif bir şekilde çözer.	,785
11. Yöneticimiz, talep edilen ihtiyaçları, bazı görevler vererek karşılar.	,699
12. Yöneticimiz, değerli kaynakları adil bir tutumla paylaşır.	,691
13. Yöneticimiz, yargılama yaparken bazı görevlerin karmaşık olduğunu dikkate alır.	,614
14. Yöneticimiz, astlarının ihtiyaçlarına saygı gösterir.	,543
15. Yöneticimiz, başkalarının sebep olduğu aksiliklerden dolayı duyduğu endişeyi her durumda ifade eder.	,837

16. Yöneticimiz, talepleri karşılarken sadece gerekli kaynakları kullanır, kaynak israfı yapmaz.	,574
17. Yöneticimiz, akranlarına ilgi ve alaka gösterir.	,553
<b>Açıklanan Toplam Varyans (%)</b>	<b>64,82</b>
<b>Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy. (K-M-O)</b>	<b>,929</b>
<b>Bartlett's Test of Sphericity: Approx. Chi-Square; df</b>	<b>4361,329;136 ; p&lt; .000</b>

Not: Faktör 1: Duyarlılık, Faktör 2: Adillik, Faktör 3: İlgililik

Tablo 4'te virtüöz liderlik ölçeğine yönelik faktör analizi sonuçları yer almaktadır. Virtüöz liderlik üç temel faktörle %64,82 oranında açıklanmıştır. Her bir faktöre ait faktör yük değerleri genel olarak 0,55'in üzerindedir. Ölçeğin örneklem yeterlilik oranı (KMO) ise ,929'dur. Bu bağlamda virtüöz liderlik ölçeğinin bir bütün olarak yüksek düzeyde içsel tutarlılığa sahip olduğunu söyleyebiliriz.

**Tablo 5: Faktörlere İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

ÖA/VL	Faktörler	Ortalama	Std. Sp.	N
Örgütsel Adalet (ÖA)	Prosedürel Adalet	3,34	,929	417
	Etkileşimsel Adalet	3,47	,898	417
	Dağıtimsal Adalet	3,17	1,050	417
Virtüöz Liderlik (VL)	Virtüöz Liderlik	0,77	,771	417

Not: Ortalama Değerler; Tamamen Katılmıyorum:1 ..... Tamamen Katılıyorum:5

Tablo 5'te faktörlere ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri görülmektedir. Ortalama değerler 5'li Likert Ölçeği dikkate alınarak yapılmıştır. Etkileşimsel adalet faktörünün ortalama değerinin en yüksek, virtüöz liderlik faktörünün ortalama değerinin en düşük olduğu saptanmıştır. Faktörler arasındaki ilişki ise Tablo 6'da verilmiştir.



**Tablo 6: Virtüöz Liderlik ile Örgütsel Adalet Arasındaki İlişki**

<i>Faktörler</i>		<i>Virtüöz Liderlik</i>
<i>Prosedürel Adalet</i>	<i>r</i>	,647**
	<i>p</i>	,000
<i>Etkileşimsel Adalet</i>	<i>r</i>	,789**
	<i>p</i>	,000
<i>Dağıtımsal Adalet</i>	<i>r</i>	,732**
	<i>p</i>	,000
<i>Genel olarak örgütsel adalet</i>	<i>r</i>	,829**
	<i>p</i>	,000

\*\* $p < 0.01$  düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 6’da çalışanların virtüöz liderlik algılamaları ile örgütsel adalet davranışı arasındaki ilişkiye yönelik korelasyon analizi sonuçları yer almaktadır. Korelasyon ilişkisi genel ve alt boyutları ile ortaya konulmuştur. Virtüöz liderlik algılamaları ile örgütsel adalet davranışının alt boyutları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Sonuç olarak virtüöz liderlik ile örgütsel adalet davranışı arasında yüksek düzeyde (,83) pozitif bir ilişkinin olması “H<sub>1</sub>: Virtüöz Liderlik ile Örgütsel Adalet arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.” hipotezini doğrulamaktadır. Buna ilaveten “H<sub>1</sub>: Virtüöz Liderlik ile Dağıtımsal Adalet arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.” , “H<sub>2</sub>: Virtüöz Liderlik ile Prosedürel Adalet arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.” , “H<sub>3</sub>: Virtüöz Liderlik ile Etkileşimsel Adalet arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.” hipotezlerini de doğrulamaktadır. Virtüöz liderlik algısının örgüt ve birim kültürü tarafından desteklenmesi durumunda çalışanlar ile yöneticiler arasındaki işbirliği, adalet ve iyi ilişkilerin olumlu bir şekilde gelişeceği söylenebilir.

#### 4. TARTIŞMA ve SONUÇ

Çalışmanın sonuçları virtüöz liderlik ile örgütsel adalet arasında anlamlı ilişkilerin olduğunu göstermiştir. Bu uygulamalı araştırmanın sonuçları, virtüöz liderliğin örgütsel adalet davranışlarının görülmesini sağladığı yaklaşımıyla literatüre katkıda bulunmaktadır. Virtüöz liderliğin bir bütün olarak örgüt adaletini sağlamanın yanı sıra çalışanların tutum ve iş davranışlarını iyileştirmek için de iyi bir yaklaşım olduğu sonucuna ulaşılması, yapılan çalışmanın bir diğer katkısıdır. Elde edilen bulgular virtüöz liderliğin örgütsel adalet davranışları gibi önemli liderlik tutum ve davranışları ile ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır.

“Virtüöz” genellikle iş alımlarında, adaylar arasında seçim yapmak üzere belirlenen standartlar arasında yer alan bir kavram olarak kullanılmaktadır. Genel itibarıyla ahlaksızlık ve toplum tarafından olumsuz algılanabilecek diğer tüm davranışların karşıtı olarak gösterilir. Bu nedenle virtüöz, hile ve kötü ahlaka izin vermez; hem özel hem de genel konularda dürüstlüğü

ve gerçekliği gerektirir. Örgütsel anlamda bakıldığında ise bu özelliklere ilaveten, elde edilmek istenen çıktılara daha az ıskarta ile ulaşma çabasını da gerektirir. Buradan hareketle gerçek ve büyük bir liderin ya da yöneticinin, virtüöz özelliklere sahip olduğu söylenebilir. Virtüöz lider, zalim ve duyarsız bir lider olmaktan çok uzaktır. Virtüöz niteliklerine sahip bir liderin bulunduğu organizasyonlarda çalışanlar kendilerini bağımsız hisseder, takdir edildiklerini bilir ve yüksek derecede motivasyona sahip olurlar. Bu durum güçlendirilmiş, başarılı bir organizasyonun ortaya çıkmasını sağlar. Virtüöz liderlik vasıfları arasında yer alan bireylere karşı adil olma davranışı, örgütsel adalet ve onun unsurları ile yakından ilgilidir. Yöneticilerin sergiledikleri davranışların ve izledikleri stratejilerin, etkileme süreci sonunda çalışanlar tarafından adil bir şekilde algılanması, aralarında güçlü bir ilişkinin kurulmasını sağlayacaktır (Arslantaş ve Dursun, 2008). Örgüt üyeleri, özellikle liderler, virtüöz davranışları sergilerse ve örgüt sistemi tarafından buna yönelik faaliyetlere izin verilirse örgütün arzu ettiği yüksek çıktı düzeylerine ulaşması mümkün hale gelir. Bu nedenle virtüözlük fonksiyonu, örgütün yükselmesinde de önem arz etmektedir. Tüm bu koşullar düşünöldüğünde virtüöz liderlik davranışı ile örgütsel adalet algısı arasındaki ilişki daha iyi anlaşılacaktır. Bu çalışma sonucunda elde edilen önemli bulguların dışında, araştırmanın bazı sınırlılıkları ve kısıtları olduğu unutulmamalıdır. Bu çalışmanın en önemli kısıtı; uygulama aşamasında işletme yöneticilerinin sergilemiş olduğu önyargıdır.

## 5. KAYNAKLAR

- Alzola, M. (2008). *Character And Environment: The Status Of Virtues In Organizations*. Journal Of Business Ethics, 78, S.343-357.
- Araújo, M.S.G. And Lopes P.M.P.R., *Virtuous Leadership, Organizational Comminment And Individual Performance*, Gomes P. (Edt), Tékhné (1-9). Michigan.2015.
- Berneth, Jeremy B., Armenakis, Achilles A., Feild, Hubert S. And Walker, H. Jack (2007), "Justice, Cynicism, And Commitment: A Study Of Important Organizational Changes Variables", The Journal Of Applied Behavioral Science, 43(3), S. 303-326.
- Bright, D. S., Cameron, K. S., & Caza, A. (2006), "The Amplifying And Buffering Effects Of Virtuousness In Downsized Organizations", Journal Of Business Ethics, 64, S. 249-269.
- Cameron, K. (2011); *Responsible Leadership As Virtuous Leadership*, Bain S.(Edt.) Journal Of Business Ethics (24-35), Kingsville, Texas, 2011.
- Cameron, K. S., & Caza, A. (2002), "Organizational And Leadership Virtues And The Role Of Forgiveness" Journal Of Leadership And Organizational Studies, 9, S. 33-48.
- Cameron, K. S., Bright, D., & Caza, A. (2004), "Exploring The Relationships Between Organizational Virtuousness And Performance", American Behavioral Scientist, 4, S. 766-790.
- Cawley, M. J., Martin, J. E., & Johnson, J. A. (2000), "A Virtues Approach To Personality", Personality And Individual Differences, 28, S. 997-1013.
- Crawshaw, Jonathan R., Cropanzano, Russell, Bell, Chris M. Ve Nadısıc, Thierry, (2013), "Organizational Justice: New Insights From Behavioural Ethics", Human Relations, 0/0, S. 1-20.
- Cropanzano, R., Bowen, D.E., Ve Gilliland, S. W. (2007), "The Management Of Organizational Justice", *Academy Of Management Perspectives*, Nov., S. 34-48.
- Eberlin, Richard. J. And Tatum, B. Charles (2008), "Making Just Decisions: Organizational Justice, Decision Making, And Leadership", *Management Decision*, 46 (2), S. 310-329.
- Gefen, David, Ragowsky, Arik And Rıdısngs, Catherine (2008), "Leadership And Justice: Increasing Non Participating Users' Assessment Of An It Through Passive Participation", *Information & Management*, 45, S. 507-512.
- Gül, Hasan Ve İnce, Mehmet (2014), "Etik Liderlik Ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma", *Niğde Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 7, S. 2, Mayıs 2014, S. 127-150.
- Irak, Doruk Uysal, (2004), "Örgütsel Adalet: Ortaya Çıkışı, Kuramsal Yaklaşımlar Ve Bugünkü Durumu", *Türkiye Psikologlar Derneği, Türk Psikoloji Yazıları*, Cilt: 7, Sayı: 13, S. 25-43.
- İçerli, L. (2010), "Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım", *Girişimcilik Ve Kalkınma Dergisi*, 5(1), S. 67-92.
- İşcan, Ömer Faruk, Sayın Ufuk, (2010), "Örgütsel Adalet, İş Tatmini Ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki", *Atatürk Üniversitesi İibf Dergisi*, Cilt:24, Sayı: 4, S. 195-216.
- Meydan, C.H., Şeşen, H., Ve Basım H.N. (2011), "Adalet Algısı Ve Tükenmişliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Öncüllük Rolü", *"İş Güç" Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 13 (2), S. 41-62.
- Moorman, Robert H., (1991), "Relationship Between Organizational Justice And Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?", *Journal Of Applied Psychology*, 76, S. 845-855.
- Özer, Pınar Süral Ve Urtekin, Güliden Eker (2007), "Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve İş Doyumu İlişkisi Üzerine Bir Araştırma", *EÜ İİBF Dergisi*, Sayı: 28, s. 107-125.
- Yavuz, Ercan, (2010), "Kamu Ve Özel Sektör Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algılamaları Üzerine Bir Karşılaştırma", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 11 (2), S. 302-312
- Yürür, S., Ve Demir, K. (2011), "Örgütsel Adalet Ve Psikolojik Güçlendirme: Karşılıklı Etkileri Üzerine Bir Araştırma", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*.16, (3) S.311-335.

