

## Yöneticiler Kendileriyle Uyumlu Astlarına Daha mı Adil Davranır?

Nihal YAZICI<sup>1</sup>

Senay YÜRÜR<sup>2</sup>

### Öz

Genellikle çalışanların algısına odaklanan örgütsel adalet yazınında yöneticilerin adil ya da adil olmayan davranışlarının arka planında neler olduğu merak uyandırmaya başlamıştır. Çalışanların adalete ilişkin kararlardan pasif olarak etkilenmediğini hatta örgütteki adil ya da adaletsiz davranışları yönlendirebilecekleri tartışılmaktadır. Yani, çalışanlar sahip olduğu kişisel özellikleriyle ya da profesyonel özellikleriyle yöneticilerin adil davranışlarına yön verebilir. Öyleyse “Çalışanların hangi özellikleri yöneticileri daha adil davranmaya yönlendirir?” sorusu gündeme gelmektedir. Bu sorudan yola çıkarak bu çalışmada, yöneticilerin astlarına karşı adil ya da adaletsiz davranışlar sergilemesinde ast-üst uyumu (person-supervisor fit) algılarının nasıl bir etkisi olduğunu anlamak amaçlanmıştır. Bu doğrultuda, kamu kurumlarında ve özel sektörde çalışan 542 yöneticiye çevrim içi anket uygulanmıştır. Araştırmanın öne çıkan bulgularına göre; yöneticiler ast-üst uyumu algıladıkları astlarının dağıtım, prosedür, kişilerarası ve bilgilendirme açısından daha adil muamele gördüklerini ifade etmiştir.

**Anahtar kelimeler:** Ast-Üst Uyumu, Dağıtım Adaleti, Prosedür Adaleti, Kişilerarası Adaleti, Bilgilendirme Adaleti

## Do Managers Treat More Fairly Their Subordinates Who Are Compatible with Themselves?

### Abstract

Organizational justice literature, which generally focuses on employee perceptions, has sparked interest in what lies behind managers' fair or unfair behavior. As a result, the argument has been made that employees are not passive recipients of organizational justice and that they have control over the treatment they receive as a recipient of organizational justice. In other words, employees can use their personal or professional characteristics to influence managers' fairness. Thus, “What characteristics of employees lead managers to act more fairly?” the question arises. This study is based on this question, and it aims to learn how managers' perceptions of person-supervisor fit influence their fair or unjust treatment of their employees. An online questionnaire was administered to 542 managers in the public and private sectors in this direction. Managers stated that subordinates who managers perceive as person-supervisor fit are treated more fairly in terms of distribution, procedure, interpersonal, and information, according to the present study's main findings.

**Key words:** Person-Supervisor Fit, Distributive Justice, Procedural Justice, Interpersonal Justice, Informational Justice

<sup>1</sup> Yalova Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşleme Bölümü, Doktora Öğrencisi, nihalyazici77@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0001-9378-0998>.

<sup>2</sup> Prof. Dr., Yalova Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, senay.yurur@yalova.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-3859-9827>.

## 1.Giriş

Örgütsel adalet yazını incelendiğinde, yürütülen çalışmaların uzun zamandır konuyu astların bakış açısıyla ele aldığı görülmektedir (örn., Moorman, 1991; Cohen-Charash & Spector, 2001; Yazıcı & Yürür 2018; Wang vd., 2022). Oysaki örgütsel adalet, sadece çalışan algısını ifade etmekten daha öte, ast ve üstün karşılıklı etkileşimi sonucunda şekillenen bir olgudur (Beugre, 1998). Bundan yola çıkarak, yöneticilerin özellikleri çalışanların işe yönelik algı tutum ve davranışlarını etkiliyorsa (Örn, Gürkan & Akay, 2021) hatta araştırmanın çalışma konusu özelinde çalışanların örgütsel adalet algılarının yöneticilerin dönüşümcü liderlik (Xinlu & Vinitwatanakhun, 2021), etik liderlik (Wells & Walker, 2016) veya otantik liderlik (Kılıç, 2020) gibi özelliklerinden etkilendiği görülmektedir. O halde astların özelliklerinin de yöneticilerin davranışlarını ya da kararlarını etkilemesi beklenebilir. Buna paralel olarak ilgili yazında yürütülen çalışmaların, yöneticilerin örgütsel kaynakları dağıtırken (dağıtım adaleti), örgütsel kaynakların dağıtımına ilişkin prosedürleri uygularken (prosedür adaleti) ve astlarıyla iletişimlerinde (etkileşim adaleti) çalışanların kişilik özelliklerinden ve/veya işe yönelik özelliklerinden nasıl etkilendiklerini anlamaya da odaklandığı görülmektedir (Örn, Scott vd.,2007; Seppälä vd., 2012; Cornelis vd., 2012; Zhao vd., 2015; Huang vd., 2017; Zheng vd., 2020). Bu çalışmalarda astların olumlu özelliklerinin örneğin, yetkin olmasının (Zheng vd., 2020), karizmatik olmasının (Scott vd., 2007), işbirlikçi davranışlarının (Seppälä vd., 2012; Zhao vd., 2015), aidiyet ihtiyacı olmasının (Cornelis vd., 2012) yardımsever olmasının (Zhao vd., 2015) ve dürüst olmasının (Zhao vd., 2015) yöneticilerin adil davranışlar sergilemesine katkı sağladığı ifade edilmektedir. Bu çalışmalardan yola çıkarak bu çalışmada, yönetici tarafından algılanan üst-ast uyumunun yöneticilerin adil davranışlar sergilemesine katkı sağlayacağı öngörülmüştür. Çünkü uyum, bireylerin değerler, kişilik, hedef ya da yetenek gibi kendi özelliklerini, kurumun ya da başka bireylerin değerleri, kişiliği, hedefleri ve iş talepleri gibi dış çevre unsurlarıyla karşılaştırılmasıyla belirlenir (Kristof-Brown, Zimmerman & Johnson 2005). Aslında dış çevre unsurlarının kendisiyle ne kadar benzediğini ifade eden uyum (Kristof, 1996), kendi değerleri ile en çok benzeyene işaret ettiği için dış çevreye karşı örneğin asta ya da örgüte karşı hissedilen uyumun yönetici açısından olumlu bir özellik olarak görüleceği düşünülebilir. Bu durumda tıpkı astın karizmatik olmasının ya da dürüst olmasının yöneticinin adil davranışları üzerinde etkili olması gibi uyumun da yöneticinin adil davranışları üzerinde etkili olması beklenmektedir. İlgili yazın astlar açısından incelendiğinde uyumun yüksek olmasının iş tatmini (Ilkim & Derin, 2018), örgütsel vatandaşlık davranışı (Akbaş, 2011) ve duygusal

bağlılık (Yücel&Çetinkaya, 2016) gibi olumlu sonuçlara yol açtığı, az olmasının ise işten ayrılma niyeti (Sıpaşi &Kesen, 2016) ve işe yönelik stres (Kılıç& Yener, 2015) gibi olumsuz sonuçlara sebep olduğu ifade edilmektedir (Kristof, 1996).

Öte yandan konuyu yine astın bakış açısıyla ele alarak Yazıcı ve Yürür (2019) tarafından yürütülen çalışmada astların birey-örgüt uyumu arttıkça çalışanların örgütlerini her açıdan (dağıtım, prosedür, kişilerarası adalet ve bilgilendirme adaletine) adil algıladıkları sonucuna ulaşılmıştır. Her ne kadar bu çalışmada uyum, birey ve örgüt arasındaki uyum olarak ele alınmış olsa da araştırma sonucu özünde uyumun çalışanların adalet algılarını etkilediğini ortaya koymuştur. Peki, örgütsel adalet ve uyum arasındaki ilişki yönetici bakış açısıyla değerlendirildiğinde nasıl bir sonuç ortaya çıkmaktadır? Yöneticiler kendi değerleriyle uyumlu olduklarını düşündükleri astlarına daha adil mi davranırlar? Bu sorular bireylerin tutum ve davranışlarının, bireyin içinde bulunduğu çevrenin ve bu çevrede yer alan diğer bireylerin etkileşiminin bir sonucu olduğunu öne süren birey-örgüt uyumu kuramından (Kristof, 1996) ve bir grupla özdeşleşmeyi ifade eden sosyal kimlik kuramından (Tajfel, 1974) yola çıkarak, bu çalışmada yönetici tarafından algılanan ast-üst uyumunun yöneticilerin adil davranışlarını nasıl etkileyeceği cevaplanmaya çalışılacaktır.

## 1. Literatür Taraması

Örgütsel adalet, çalışanlar için bir davranışa ya da bir karara ilişkin kendileri açısından doğru ya da etik olduğuna inandıkları öznel bir değerlendirmeyi ifade ederken yöneticiler için de bir davranışın ya da kararın kendileri açısından doğru ya da etik olduğuna inandıkları öznel bir değerlendirmeyi ifade etmektedir (Cropanzano vd.,2007; Scott vd., 2007). Örgütsel adalet odaklandığı konular bakımından farklılık göstermekte ve dağıtım adaleti, prosedür adaleti, kişilerarası adalet ve bilgilendirme adaleti olarak dört boyuttan oluşmaktadır (Greenberg, 1993; Colquitt, 2001). *Dağıtım adaleti*, kaynakların dağıtımına yönelik yöneticilerin kararlarını ve dolayısıyla da çalışanların bu kararlara ilişkin algısını ifade ederken (Adams, 1964; Cropanzano vd.,2001), *prosedür adaleti* kaynakların dağıtımında uygulanan prosedürleri ve bu prosedürlere ilişkin çalışanların algısını ifade etmektedir (Leventhal, 1980). *Kişilerarası adalet*, örgütsel kararları iletirken çalışanlara saygılı ve nazik davranılıp davranılmadığını ifade ederken, *bilgilendirme adaleti* ise işle ilgili bilgilerin çalışanla zamanında ve doğru bir şekilde paylaşılıp paylaşılmadığını ifade etmektedir (Greenberg, 1993).

Bu çalışmanın diğer değişkeni olan uyuma gelince, bireyin sahip olduğu değerlerin dış çevrenin, örneğin örgütün norm ve değerleriyle uyumu ya da benzeşmesi olarak

tanımlanmaktadır (Chatman 1989; Kristof, 1996; Muchinsky & Monohan, 1987). Uyum çalışmalarında farklı uyum boyutlarının kullanıldığı görülmektedir (örn., birey-örgüt uyumu, Cable & DeRue, 2002; ast-üst uyumu, Astakhova, 2016). Bu doğrultuda birey-örgüt uyumu bireyin sahip olduğu değerlerin örgütsel norm ve değerlerle uyumu ya da benzeşmesi olarak tanımlanırken (Chatman 1989; Kristof, 1996; Muchinsky & Monohan, 1987) ast-üst uyumu ise yönetici ve astın değerlerinin uyumu ya da benzeşmesi olarak tanımlanmaktadır (Astakhova, 2016).

Bu çalışmayla, değerlerin uyumuna vurgu yapan ast-üst uyumunun örgütsel kuralların yöneticiler tarafından adil ya da adaletsiz uygulanmasına etkisinin araştırıldığı bu çalışmanın dayandığı kuramlardan ilki birey-örgüt uyumu kuramıdır (Kristof, 1996). Birey-örgüt uyumu kuramına göre bireylerin algı, tutum ve davranışları içinde buldukları çevreden bağımsız değildir, psikolojideki etkileşimci perspektifin bir yansıması olarak birey neyin doğru neyin yanlış olduğuna karar verirken hem çevreden etkilenir hem de içinde bulunduğu çevreyi etkileyebilir (Edwards vd.,1998). Bu etkileşimin sonuçlarından biri olarak bireyler, kendi değerleriyle uyumlu çevrelerde bulunmayı ister ve böyle bir çevrede daha mutlu ve başarılı olurlar (Kristof, 1996). Kuramdan yola çıkarak, yöneticilerin de kendi değerleriyle uyumlu olan astlarla çalıştıklarında daha mutlu ve daha başarılı olacakları ve bunun sonucunda da astlarına karşı olumlu tutumlar ya da davranışlar geliştirecekleri öngörülebilir. Konuyla ilgili ulusal ve uluslararası çalışmalara bakıldığında uyumun artmasının örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel bağlılık ve iş tatmini gibi olumlu sonuçları olduğunu görülmektedir (örn., Cable & Judge, 1994; Cable & Judge, 1996; Polatçı & Cindiloğlu, 2013; Yücel & Çetinkaya, 2016; Kılıç & Yener, 2015). Ayrıca Meglino ve Ravlin (1998) tarafından değerlerin uyumunun bireylerin tutumlarını ve davranışlarını etkilediği gibi, algıları üzerinde de etkisi olduğu öne sürülmüştür. Buna paralel olarak, Yazıcı ve Yürür, (2019) tarafından çalışanların örgütleriyle arasındaki değer uyumunun örgütsel adalet algılarını üzerinde olumlu etkisi olduğunu sonucuna varılmıştır. Bunlardan yola çıkarak, astlarına ilişkin değer uyumunun yöneticilerin adalete yönelik davranışları üzerinde etkisi olacağı öngörülmektedir. Bu kapsamda yönetici odaklı örgütsel adalet yazınında, işe ilişkin özelliklerin (örn., iş yükü, Sherf vd., 2019), çalışan özelliklerinin (örn., kendine güven, karizma ve popülerlik, Koopman vd., 2015; Korsgaard vd., 1998; Scott vd., 2007) ve yöneticinin özelliklerinin (empati, Patient & Skarlicki, 2010; ahlaki zorunluluk, Brebels vd., 2010) yöneticinin davranışları üzerinde etkisi olduğu sonucuna varıldığı ifade edilmektedir. Her ne kadar yöneticinin ast-üst uyumu algısının yöneticinin adalete yönelik davranışlarına nasıl bir etkisi olduğunu açıklayan

bir çalışmaya rastlanmamış olsa da -bilindiği kadarıyla- yöneticilerin adalete yönelik davranışlarının birtakım faktörlerden etkilendiğini gösteren bu çalışmalardan yola çıkarak astlarıyla aralarındaki uyumun da yöneticilerin adalete yönelik davranışlarına etkisi olacağı düşünülmüştür.

Araştırma sorusunun dayandığı ikinci kuram ise sosyal kimlik kuramıdır. (Tajfel, 1974). Kurama göre benzer değerleri paylaşmak bir gruba ait olmayı ve hatta o grupla özdeşleşmeyi beraberinde getirmektedir (Turner, 1987). Kuram, bir grupla özdeşleşmenin gruplar arası karşılaştırmayı tetiklediğini öne sürmektedir. Bu karşılaştırma sonucunda birey kendi gruplarını kayırmakta, grup üyeleriyle iş birlikçi ilişkiler kurmakta ve grup üyeliğini sürdürmeyi sağlayacak tutumlar veya davranışlar geliştirmektedir. Kurama göre birey diğer gruplara ve grup üyelerine karşı küçümseme gibi olumsuz davranışlar sergileyebilmektedir (Tajfel, 1974). Öyleyse yöneticilerin kendi değerleriyle uyumlu gruplara doğru çekilerek bu gruplarla özdeşleşmesi muhtemel olacaktır. Daha önemlisi, örgütsel adaleti tesis eden aktör olarak yöneticinin kendi değerleriyle uyumlu kişi ya da gruplara daha adil davranmaya çalışması sosyal kimlik kuramı (Tajfel, 1974) varsayımları çerçevesinde öngörülebilir.

Tüm bunlardan yola çıkarak olumlu bir özellik olarak ast-üst uyumunun yöneticilerin adil davranışlarını arttıracığı öngörülmektedir. Buna göre geliştirilen hipotezler aşağıda yer almaktadır.

H1: Yöneticilerin ast-üst uyumuna yönelik algılarının dağıtım adaleti üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

H2: Yöneticilerin ast-üst uyumuna yönelik algılarının prosedür adaleti üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

H3: Yöneticilerin ast-üst uyumuna yönelik algılarının kişilerarası adalet üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

H4: Yöneticilerin ast-üst uyumuna yönelik algılarının bilgilendirme adaleti üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

## 2. Araştırmanın Yöntemi

Bu araştırma, yöneticilerin örgütsel kuralları uygularken astlarıyla aralarındaki uyumdan etkilenip etkilenmediğini ve nasıl etkilendiğini anlamayı amaçlamaktadır. Araştırmanın amacına ulaşabilmesi için nicel yöntem tercih edilmiştir. Veri toplamak amacıyla oluşturulan çevrim içi anketlerin Türkiye’de çeşitli firmalarda çalışan yöneticilere kolayda örneklem yöntemiyle ulaştırılmıştır.

Yönetici ve çalışanı arasındaki değerlerin uyuma odaklanan bu araştırmada yöneticilerin astları değerlendirirken önyargılı davranmalarının önü geçmek için tedbir almak istenmiştir. Bu yüzden yöneticiler anketi cevaplarırken *en son iletişim kurdukları* astları düşünerek ifadeleri değerlendirmeleri gerektiği anket formunda belirtilmiştir. Böylece yönetici tarafından en sevilen ya da en sevilmeyen astın değerlendirmelerinin önüne geçileceği umulmaktadır. Ayrıca, yöneticinin astlarına yönelik davranışlarını kıyaslayabilmesi için birden fazla astı olan yöneticilerin araştırmaya dahil edilmesi amaçlanmıştır. Bu yüzden sadece bir astı olan yöneticiler araştırma kapsamının dışında bırakılmıştır.

## **2.1. Örneklem**

Araştırmanın veri toplama süreci 604 anket ile tamamlanmıştır. Veri toplama süreci tamamlandıktan anketler cevaplama süresi, verilen cevapların tutarlılığı ve yöneticilerin ast sayısı gibi kriterle göre incelenmiştir. Bunun sonunca 3 dakikanın altında cevaplanan anketler, bir saatin üstünde cevaplanan anketler, hep aynı cevabı tekrarlayan anketler ve bir tane astı olduğunu belirten yöneticilerin anketleri elenmiş ve geriye kalan 542 anket ile analiz yapılmıştır. Bu araştırmanın insanlar üzerinde yürütülmesinden dolayı Gebze Teknik Üniversitesi İnsan Araştırmaları Etik Kurulundan 2021-13 sayılı ve 05.05.2021 tarihli etik kurul onayı alınmıştır. Etik onay kapsamında katılımcılardan bilgilendirilmiş onam formunu doldurmaları istenmiştir.

Araştırmaya dahil olan yöneticilerin demografik özelliklerine gelince, katılımcıların %70' inin erkek olduğu ve %30' unun kadın olduğu gözlemlenmiştir. Buna göre araştırmanın büyük çoğunluğu erkek yöneticilerden oluşmaktadır. Araştırmaya katılan yöneticilerin %2,7' sinin 18-25 yaş grubundan, %30,2' sinin 26-34 yaş grubundan, %43,8' inin 35-44 yaş grubundan ve %18,6' sının 45-54 yaş grubundan olduğu tespit edilmiştir. Buna göre araştırmaya dahil olan yöneticilerin büyük çoğunluğunun 35-44 yaş grubundan oluşmaktadır. Yöneticilerin eğitim düzeylerine bakıldığında, yöneticilerin %5,4' ü lise mezunu, %7,3' ü ön lisans mezunu %58' i lisans mezunu, %25,9' u yüksek lisans mezunu olduğu ve %3,4' ü doktora mezunu olduğunu ifade etmiştir. Buna göre araştırmaya dahil olan yöneticilerin büyük çoğunluğunun lisans mezunu olduğu söylenebilir. Araştırmaya katılan yöneticilerin %84,4' ü özel sektörde, %15,6 kamu da görev yapmaktadır. Diğer bir ifadeyle yöneticilerin büyük çoğunluğu özel sektörde yöneticilik yapmaktadır. Araştırmaya katılan yöneticilerin %17,2' sinin alt düzey yönetici, %53' ünün orta düzey yönetici, %22' sinin üst düzey yönetici, %3,2' sinin kurucu ortak ve %3,8' nin de kurucu olduğu tespit edilmiştir. Buna göre bu araştırmanın büyük ölçüde orta düzey yönetici katılımında gerçekleştirildiği söylenebilir.

Ayrıca, araştırmaya katılan yöneticiler ortalama 14 yıllık yöneticilik tecrübesine sahip olduklarını ve mevcut iş yerlerinde kendisine bağlı ortalama 38 astları bulunduğunu ifade etmiştir. Katılımcılara ilişkin bilgiler Tablo 1’ de yer almaktadır.

**Tablo 1.** Katılımcıların Demografik Özellikleri

	Demografik özellikler	Frekans	Yüzde
<b>Cinsiyet</b>	Kadın	168	30,1
	Erkek	391	69,9
<b>Yaş</b>	18-25	15	2,7
	26-34	169	30,2
	35-44	245	43,8
	45-54	104	18,6
<b>Eğitim</b>	Lise	30	5,4
	Ön Lisans	41	7,3
	Lisans	324	58,0
	Yüksek Lisans	145	25,9
	Doktora	19	3,4
<b>Sektör</b>	Özel sektör	472	84,4
	Kamu	87	15,6
<b>Pozisyon</b>	Alt düzey yönetici	96	17,2
	Orta düzey yönetici	301	53,8
	Üst düzey yönetici	123	22,0
	Kurucu ortak	18	3,2
	Kurucu	21	3,8

## 2.2. Veri Toplama Araçları

Bu araştırmada kullanılacak anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde örgütsel adalet ölçeği yer alırken ikinci bölümde yöneticilerin, üst-ast uyumuna ilişkin ölçek yer almaktadır. Üçüncü ve son bölümde ise katılımcıların cinsiyet, yaş ve eğitim gibi demografik özelliklerine ilişkin sorular yer almaktadır. Bu sorulara ek olarak, katılımcıların yöneticilik pozisyonları, astlarının sayısı ve kamu ya da özel sektörde çalışıyor olmaları gibi da bu bölüme eklenmiştir.

*Üst-ast uyumu ölçeği:* Yöneticilerin astlarıyla aralarındaki uyuma yönelik algılarını ölçmek için, Cable ve DeRue (2002) tarafından geliştirilen birey-örgüt uyumu ölçeği kullanılmıştır. Birey-örgüt uyumunu ölçmek üzere tasarlanan ölçeğin Astakhova (2016) tarafından kullanılan çalışan bakış açısıyla üst-ast uyumu olarak kullanıldığı gözlemlenmiştir. Bundan yola çıkarak bu çalışmada ölçek ifadeleri yöneticiye uyarlanarak kullanılmıştır. Üç

ifade ve tek boyutlu ölçekte ‘Hayatta değer verdiğim şeyler, astımın değer verdiği şeylere çok benziyor.’ gibi ifadeler yer almaktadır.

*Örgütsel adalet ölçeği:* Yöneticilerin örgütsel adalete yönelik davranışlarının ölçümü için Colquitt (2001) tarafından geliştirilen dört boyuttan ve yirmi ifadeden örgütsel adalet ölçeği kullanılmıştır. Aslında Colquitt (2001) tarafından geliştirilen orijinal ölçek çalışanların örgütsel adalet algısını ölçmek üzere tasarlanmıştır. Fakat örgütsel adaleti yönetici bakış açısıyla inceleyen yazında yürütülen çalışmalar incelendiğinde Colquitt (2001) tarafından geliştirilen ölçekte yer alan ifadelerin yöneticilere uyarlanarak kullanıldığı görülmüştür. (örn., Zhao vd. 2015; Scott vd. 2014; Huang vd., 2017). Bu çalışmalardan yola çıkarak Colquitt (2001) tarafından geliştirilen ölçeğin kullanılması uygun bulunmuş ve ölçek ifadeleri yöneticilere göre düzenlenmiştir. Ölçekte, dağıtım adaleti için ‘Astımın işinden elde ettiği kazanım performansının karşılığıdır.’, prosedür adaleti için ‘Prosedürleri uygularken, astım duygu ve düşüncelerini ifade edebilir.’, kişilerarası adalet için ‘Astıma haksız eleştiri yapmaktan kaçınırım.’ ve bilgilendirme adaleti için ‘Astıma işle ilgili detayları zamanında bildiririm.’ gibi ifadeler yer almaktadır. Araştırmada kullanılan ölçeklerde yer alan ifadelere 5’li likert formatında yanıt istenmiştir (1=kesinlikle katılmıyorum, 5=kesinlikle katılıyorum).

### **2.3. Geçerlilik ve Güvenirlilik**

Araştırmanın geçerliliği ve güvenilirliğini test etmek için SPSS aracılığıyla açıklayıcı faktör analizi ve içsel tutarlılık analizi yapılmıştır. Açıklayıcı faktör analizleri Varimax rotation kullanılarak, faktör yükü 0,50’ nin altında olanlar elenerek analiz yapılmıştır (Hair vd.,2006). Yapılan faktör analizinde KMO (0,909) 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 (ast-üst uyumu, dağıtım adaleti, prosedür adaleti, kişilerarası adalet ve bilgilendirme adaleti) elde edildiği gözlemlenmiştir. Ayrıca toplam varyansın %78’ ini açıklayabildiği görülmüştür. Bu beş faktörlü yapının yapıların orijinal ölçeklerle (ast-üst uyumu ölçeği, Cable &DeRue, 2002; örgütsel adalet ölçeği, Colquitt, 2001) uygun yapılar sergilediği gözlemlenmiştir. Bununla birlikte prosedür adaletine ilişkin üç ifadenin (PA5, PA6 ve PA7) farklı faktörlere yüklenmesi sebebiyle araştırmanın kapsamından çıkartılmıştır.



**Tablo 2.** Faktör Analizi ve Güvenirlilik Değerleri

Değişkenler	Faktör Yükleri	Cronbach Alfa Katsayıları
<i>Ast-üst uyumu (AUU)</i>		0,93
AUU1	0,932	
AUU2	0,931	
AUU3	0,909	
<i>Dağıtım Adaleti (DA)</i>		0,94
DA1	0,909	
DA2	0,904	
DA3	0,901	
DA4	0,872	
<i>Prosedür Adaleti (PA)</i>		0,88
PA1	0,831	
PA2	0,803	
PA3	0,778	
PA4	0,757	
<i>Kişilerarası Adalet (KA)</i>		0,85
KA1	0,785	
KA2	0,742	
KA3	0,699	
KA4	0,682	
<i>Bilgilendirme Adaleti (BA)</i>		0,93
BA1	0,843	
BA2	0,817	
BA3	0,734	
BA4	0,695	
BA5	0,637	

Faktör analizinin ardından oluşan yapının güvenilirliğini test etmek için oluşan yapıların Cronbach alfa katsayıları hesaplanmıştır. Faktör analizi sonucunda oluşan yapıların Cronbach's alpha değerlerinin 0,94-0,85 arasında olduğu tespit edilmiş ve sosyal bilimlerce kabul edilebilir değer olan 0,70'in üzerinde olduğu sonucuna varılmıştır (Hair vd., 2006; Nunally, 1978). Faktör analizi ve güvenilirlik analizine yönelik sonuçlar Tablo 2' de yer almaktadır.

#### 2.4. Ortak Yöntem Yanlılığı

Bu çalışmada yöneticilerin ast-üst uyumu algılarını ve adaletle ilişkin davranışlarını ölçmek için öz bildirim dayalı ölçekler kullanılmıştır. Her ne kadar örgütsel davranış yazınında çoğunlukla öz bildirim dayalı ölçek kullanılsa da Podsakoff vd. (2003) öz bildirim dayalı ölçeklerin ortak yöntem yanlılığına (*common method variance*) sebep olduğunu öne sürmektedir. Ortak yöntem yanlılığını önlemek için bu çalışmada harman tek faktör testi (Harman's single factor test) yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda en büyük faktörün varyansının %40 olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen değerlerin sınır olarak kabul edilen %50'nin altında olması sebebiyle kabul edilebilir düzeyde olduğu ve bu araştırmanın ortak yöntem yanlılığı sorunu olmadığı sonucuna varılmıştır (Harman, 1976; Podsakoff vd., 2003; Gunkel vd., 2016).

## 2.5. Betimleyici İstatistikler ve Korelasyon Değerleri

Faktör analizi sonucunda elde edilen beş faktörlü yapının tanımlayıcı istatistikleri ve karşılıklı ilişkileri incelenmiştir. Yapılan korelasyon analizi sonucunda bütün değişkenlerin arasındaki ilişkinin anlamlı ve kabul edilebilir düzeyde ( $p < ,01$ ) olduğu sonucuna varılmıştır. Ayrıca yapılan korelasyon analiziyle birlikte ast-üst uyumunun ortalamasının 3,32 olduğu, dağıtım adaletinin ortalamasının 3,75 olduğu, prosedür adaletinin ortalamasının 4,25 olduğu, kişilerarası adaletin ortalamasının 4,47 olduğu ve bilgilendirme adaletinin ortalamasının 4,46 olduğu gözlemlenmiştir. Değişkenlere ilişkin tanımlayıcı istatistikler ve değişkenler arasındaki korelasyon değerleri Tablo 3’ te yer almaktadır.

**Tablo 3.** Betimleyici İstatistikler ve Korelasyon Değerleri

	Ortalama	ST	1	2	3	4	5
AUU	3,32	1,00	1				
DA	3,75	0,963	,235**	1			
PA	4,25	0,647	,239**	,342**	1		
KA	4,47	0,602	,263**	,317**	,559**	1	
BA	4,46	0,595	,200**	,303**	,577**	,718**	1

\*\*  $p < 0,01$ , \*\*  $p < 0,01$

AUU: Ast-üst uyumu, DA: Dağıtım adaleti, PA: Prosedür adaleti, KA: Kişilerarası adalet, BA: Bilgilendirme adaleti

## 2.6. Hipotez Testi

Bu araştırmada yönetici tarafından algılanan ast-üst uyumunun yöneticilerin davranışlarının adilliğine nasıl bir etkisi olduğu incelenmek amacıyla oluşturulan hipotezlerin test edilmesi için dört regresyon analizi yapılmıştır. Bu regresyon analizlerinde yönetici tarafından algılanan ast-üst uyumu bağımsız değişken olarak ele alınırken, dağıtım adaleti, prosedür adaleti, kişiler arası adalet ve bilgilendirme adaleti ise bağımlı değişken olarak kullanılmıştır. Regresyon analizlerinin sonucu Tablo 4’ te özetlenmiştir.

**Tablo 4.** Ast-üst uyumu ve örgütsel adalet arasında yapılan regresyon analizlerinin özeti

	Dağıtım Adaleti			Prosedür Adaleti			Kişilerarası Adalet			Bilgilendirme Adaleti		
	$\beta$	T	p	$\beta$	T	p	$\beta$	T	p	$\beta$	T	p
Ast-üst Uyumu	0,23	5,71	,000***	0,24	5,81	,000***	0,26	6,44	,000***	0,20	4,81	,000***
R <sup>2</sup>	0,06			0,06			0,07			0,04		
Adj. R <sup>2</sup>	0,05			0,06			0,07			0,04		
F	32,6			33,8			41,5			23,2		
p	,000			,000			,000			,000		

\*\*\*  $p < 0,00$

Tablo 4 incelendiğinde, ast-üst uyumu ile dağıtım adaleti ( $Beta (\beta) = 0,24$ ;  $p < 0,001$ ), prosedür adaleti ( $\beta = 0,24$ ;  $p < 0,001$ ), kişilerarası adalet ( $\beta = 0,26$ ;  $p < 0,001$ ), bilgilendirme

adaleti  $\beta= 0,20$ ;  $p<0.001$ ) arasında pozitif ilişki olduğu görülmektedir. Bunlardan yola çıkarak H1, H2, H3 ve H4 kabul edilmiştir.

Ayrıca, analiz sonuçlarına göre, ast-üst uyumunun kişilerarası adalet üzerindeki etkisinin, her ne kadar  $\beta$  değerleri birbirlerine yakın olsa da diğerlerine kıyasla daha fazla olduğu sonucuna varılmıştır ( $\beta =,263$ ). Bunu sırasıyla prosedür adaleti ( $\beta=,239$ ), dağıtım adaleti ( $\beta=,235$ ) ve bilgilendirme adaleti ( $\beta=,200$ ) takip etmektedir.

### **Sonuç, Tartışma ve Öneriler**

Ast-üst uyumunun örgütsel adaleti tesis eden yöneticilerin adalete ilişkin kararlarını nasıl şekillendiğini anlamak bu çalışmanın temel amacıdır. Daha önce yapılan pek çok çalışmanın aksine bu çalışmada konu yöneticilerin bakış açısından ele alınmaktadır. Çünkü örgüt-çalışan ya da yönetici-çalışan gibi en az iki tarafı olan örgütsel adalet olgusunu anlamak ve açıklamak için konuya sadece astlar (çalışanlar) tarafından bakmak yetersiz kalmaktadır (Coyle-Shapiro & Kessler, 2002; Scott vd.,2009). Bundan yola çıkarak astıyla arasındaki değersel uyumun yöneticinin ona karşı davranışlarını ve kararlarını nasıl etkilediği, nasıl şekillendirdiği bu çalışmanın yanıt aradığı soru olmuştur.

Elde edilen sonuçlara bakıldığında, yöneticilerin (dağıtım adaleti, prosedür adaleti, kişilerarası adalet ve bilgilendirme adaleti) astlarıyla aralarındaki uyumdan olumlu etkilendikleri görülmüştür. Yani yöneticilerin, astları arasında kaynakları dağıtmak, prosedürleri işletmek ya da onlarla ilişkilerinde, aralarında uyum olmasından etkilendikleri söylenebilir. Üstelik ast-üst uyumunun örgütsel adalet üzerindeki etkisinin, adaletin tüm boyutları üzerinde de anlamlı olması, ast-üst uyumunun örgütsel adalet olgusunun açıklanmasında önemli bir konu olduğunu göstermektedir.

Bu çalışmayla asta ilişkin olumlu özelliklerin yöneticilerin adil davranışlarını arttırdığını öne süren araştırmalara (örn., Scott vd., 2007; Seppälä vd., 2012; Cornelis vd., 2012; Zapata vd., 2013; Zhao vd., 2015; Huang vd., 2017; Zheng vd., 2020) katkı sağlanmıştır. Diğer bir ifadeyle olumlu özelliklere sahip astlar kadar yöneticisiyle uyumlu değerlere sahip astlar da daha adil muamele görmektedirler. Bu sonuç ayrıca en baştaki düşüncüyü destekler şekilde, adalet olgusunun tek taraflı (astlar tarafından) incelenmesinin yetersizliğine ve konunun daha iyi anlaşılabilmesi için diğer taraftan da (yönetici) ele alınması gereğine işaret etmesi bakımından önemli görülebilir. Tarafların adalet ya da adaletsizlik algısı kendilerinden bağımsız olarak şekillenmemektedir. Yani yöneticisini adaletsiz algılayan bir çalışan belki de yöneticisiyle arasındaki değer uyumsuzluğunun sonuçlarını yaşamaktadır.

Ast-üst uyumunun yöneticilerin davranışları üzerinde olumlu etkisinin tespit edilmesiyle bireylerin kendisiyle benzer değerleri paylaşan insanlarla çalışmaktan memnun oldukları ve bunu devam ettirmek için adalet konusunda daha hassas davranarak çaba harcadıkları sonucuna varılmıştır. Böylece birey-örgüt uyumu kuramı (Kristof, 1996) ve sosyal kimlik kuramı (Tajfel, 1974) yönetici açısından da doğrulanmıştır. Çünkü yöneticiler, kendilerine benzeyen, kendileriyle aynı değerleri paylaştıklarını düşündükleri astlarına her açıdan adil davranmaktadırlar.

Araştırmanın bir diğer sonucu ise ast-üst uyumun kişilerarası adalet üzerindeki etkisinin diğerlerine kıyasla görece olarak daha fazla olmasıdır. Yani astıyla algıladığı uyum yöneticinin kaynak dağıtımını ya da prosedürleri uygulayışından çok, onlarla ilişkilerini etkilediğini söylemek mümkündür. Bu durum, iki kişi arasındaki değerlerin uyumuna vurgu yapan ast-üst uyumu (Astakhova, 2016) ile direkt olarak iki kişi arasındaki ilişkiye ya da iletişime vurgu yapan kişilerarası adaletin (Greenberg, 1993) kavramsal olarak yakınlığı ile açıklanabilir. Sonuç olarak bireyler arası uyumun en görünür olduğu adalet boyutunun iletişim boyutu olması da şaşırtıcı değildir. Ancak yine de yöneticilerin uyum yakaladıkları astlarına iletişimlerinin yanı sıra, görece olarak daha düşük bir etki de olsa prosedür ve dağıtım adaleti açısından da olumlu/avantajlı davrandıklarının tespit edilmiş olması önemlidir. Yani ast ve üst arasındaki değersel uyum, yöneticilerin o astla iletişiminde olduğu kadar kaynakları dağıtırken de kararlarını etkiler görülmektedir.

Araştırmanın en önemli kısıtının, sosyal bilimlerde yapılan araştırmaların genelinde olduğu gibi katılımcıların, araştırma anketini samimi ve dürüst cevaplar vererek yanıtladığının varsayılmış olmasıdır. Ayrıca araştırma kapsamındaki yöneticilerden anketi yanıtlarken, son etkileşim kurdukları astlarını değerlendirmeleri istendiği için katılımcıların son etkileşim kurdukları astlarını düşünerek anketi yanıtladıkları düşünülmüştür. Buna karşılık en yakın oldukları ya da en son sorun yaşadıkları astlarını düşünerek yanıt vermiş olmaları bu araştırmanın bir diğer kısıtı sayılabilir. Yöneticinin adaletle yönelik davranışlarının incelendiği bu araştırmanın daha etraflıca anlaşılabilmesi için uyum boyutlarının (birey-örgüt uyumu, birey-iş uyumu gibi) etraflıca incelenmesi önerilmektedir. Bunun yanı sıra bu çalışmada daha önce yürütülen çalışmalardan farklı olarak konu, yöneticilerin bakış açısıyla ele alınmış ancak bu kez de astın algısı soru işareti olarak kalmıştır. Yani araştırma kapsamındaki yöneticilere bağlı çalışan astlar da yöneticilerinin davranışları konusunda aynı algıya mı sahiptir? Bu soru yanıtızsız kalmıştır. Dolayısıyla da bundan sonra adaletle ilişkin tüm tarafların algılarını birlikte ele alan çalışmaların yapılması önerilmektedir.

**Destek Bilgisi:** Bu çalışma, kamu, ticari veya kâr amacı gütmeyen kuruluşlar gibi herhangi bir organizasyondan destek almamıştır.

**Çıkar Çatışması:** Yazarlar arasında çıkar çatışması bulunmamaktadır.

**Etik Onayı:** İnsan katılımcıları içeren çalışmalarda gerçekleştirilen tüm prosedürler, kurumsal ve / veya ulusal araştırma komitesinin etik standartlarına ve 1964 Helsinki deklarasyonuna ve daha sonraki değişikliklerine veya karşılaştırılabilir etik standartlara uygundur.

**Bilgilendirilmiş Onam Formu:** Çalışmaya katılan tüm bireysel katılımcılardan bilgilendirilmiş onam formu alınmıştır.

### Kaynakça

- Akbaş, T. T. (2011). Algılanan kişi-örgüt uyumunun örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisi: Görgül bir araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 9(1), 55-81.
- Astakhova, M. N. (2016). Explaining the effects of perceived person-supervisor fit and person-organization fit on organizational commitment in the US and Japan. *Journal of Business Research*, 69(2), 956-963.
- Beugre, C. D. (1998). *Managing fairness in organizations*. Greenwood Publishing Group.
- Cable M. D. & Judge, T. A. (1994). Pay-preferences and job search decisions: A person organization fit perspective. *Personel Psychology*, 47, 317-349.
- Cable M. D. & Judge, T. A. (1996). Person-organization fit, job choice decisions and organizational entry. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67(3), 294-311.
- Cable, D. M.&DeRue, D. S. (2002). The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 87(5), 875-884.
- Chatman, J. A. (1989). Improving interactional organizational research: A model of person-organization fit. *Academy of management Review*, 14(3), 333-349.
- Cohen-Charash, Y. & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278-321.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400.
- 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.
- Coyle-Shapiro, J. A. M. & Kessler, I. (2002). Exploring reciprocity through the lens of the psychological contract: Employee and employer perspectives. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11(1), 69-86.
- 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.
- Demirtaş, H. A. (2003). Sosyal kimlik kuramı, temel kavram ve varsayımlar. *İletişim Araştırmaları*, 1(1), 123-144.
- Edwards, J. R., Caplan, R. D. & Harrison, R. V. (1998). Person-environment fit theory: Conceptual foundations, empirical evidence, and directions for future research. C. L. Cooper (Ed.), *Theories of Organizational Stress* (ss. 28-67). Oxford:Oxford University Press.
- Gunkel, M., Schlaegel, C.&Taras, V. (2016). Cultural values, emotional intelligence, and conflict handling styles: A global study. *Journal of World Business*, 51(4), 568-585.

- Hair J.F., Black W.C., Babin B.J., Anderson R.E. & Tatham R.L. (2006). *Multivariate data analysis*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Harman, H.H. (1976). *Modern factor analysis*. Chicago: University of Chicago Press.
- 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.
- García-Guiu, C., Molero, 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.
- Gürkan, G. Ç. & Akay D. (2021). Sağlık Çalışanlarında Etik Lider Algısının Bireysel Yenilikçilik Düzeyi Üzerindeki Etkisi. *Journal of Organizational Behavior Review*, 3(1), 1-18.
- Ilkim, N., & Derin, N. (2018). Algılanan iş güvencesizliği, iş tatmini ve birey-örgüt uyumu kavramları arasındaki ilişkiler. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 18(36), 238-254.
- Kılıç, M. Y. (2020). Otantik liderlik davranışlarının, örgütsel adalet ve öğretmenlerin iş tatmini üzerine etkisinin incelenmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 28(6), 2271- 2283.
- Kılıç, K. C. & Yener, D. (2015). Birey-örgüt ve birey-iş uyumunun çalışanların iş tutumlarına etkisi: Adana ilinde bankacılık sektöründe çalışanlar üzerine bir araştırma. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 24(1), 161-174.
- 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.
- Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49, 1-49.
- Kristof - Brown, A. L., Zimmerman, R. D. & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281-342.
- Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory?. K. J. Gergen, M. S. Greenberg ve R. H. Willis (Eds.), *Social exchange* (ss.27-55). Boston: Springer.
- Meglino B. M. & Ravlin, E. C. (1998). Individual values in organizations: Concepts, controversies, and research. *Journal of Management*, 24(3), 351-389.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational fairness and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship?. *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845-855.
- Muchinsky, P. M. & Monahan, C. J. (1987). What is person-environment congruence? Supplementary versus complementary models of fit. *Journal of Vocational Behavior*, 31(3), 268-277.
- Nunally, J. C. (1978). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.
- 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.
- Polatçı, S. & Cindiloğlu, M., (2013). Kişi-örgüt uyumunun örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi: Duygusal bağlılığın aracılık rolü. *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(3), 299-318.
- 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.
- 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.
- Sherf, E. N., Venkataramani, V., & Gajendran, R. S. (2019). Too busy to be fair? The effect of workload and rewards on managers’ justice rule adherence. *Academy of Management Journal*, 62(2), 469-502.
- Sipahi, G. A. & Kesen, M. (2016). The effect of organizational commitment on person organization fit and turnover intention in five-star hotel. *Eurasian Academy of Sciences Eurasian Business & Economics Journal*, 2, 340-352.
- 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.
- Tajfel, H. (1974). Social identity and intergroup behaviour. *Social Science Information*, 13(2), 65-93.
- Turner, J. (1987). *Rediscovering the social group: A self categorization theory*. Oxford: Basil Blackwell.
- 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.
- Wang, X., Liu, Z., Wen, X. & Xiao, Q. (2022). An implicit leadership theory lens on leader humility and employee outcomes: Examining individual and organizational contingencies. *Tourism Management*. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2021.104448>
- 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.
- Yazıcı, N. & Yürür, S. (2019). Birey-örgüt uyumu ve örgütsel adalet: Uyum her zaman iyi midir?. *İzmir İktisat Dergisi*, 34(2), 213-224.
- Yücel, İ. & Çetinkaya, B. (2016). Birey-örgüt uyumu ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide cinsiyetin rolü: Kayseri örneği. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(3), 17-30.
- 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, H. (2009). The Effects of Personal- Organization Fit and Organizational Citizenship Behavior on Contextual Performance: An Empirical Research. *Chinese Journal of Management*, 6(3), 342-347.
- 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.