

LİDERLİK TARZININ ÖRGÜTSEL ADALET İLE İLİŞKİSİ VE LİDERE OLAN GÜVENİN BU İLİŞKİDEKİ ROLÜ

Nevzat DEMİR

Dr.

THE RELATIONSHIP BETWEEN LEADERSHIP STYLE AND ORGANIZATIONAL JUSTICE AND THE ROLE OF TRUST TOWARD MANAGERS

Abstract: Nowadays the concept of organizational justice has been evaluated in many aspects. Organizational justice, defined as the perception of employees in relation to how fair the organization's processes are, is related by a number of factors such as organizational citizenship behavior, organizational commitment and job satisfaction while being affected by individual characteristics and organizational applications. In this study, the effect of leadership style on the perception of organizational justice and the role of trust is analyzed. The survey method is carried out to collect data from employees who work in the same organization. The results indicate that transformational leadership affects the perception of organizational justice and trust in leader.

Keywords: *Leadership Style, Organizational Justice, Trust Toward Managers*

LİDERLİK TARZININ ÖRGÜTSEL ADALET İLE İLİŞKİSİ VE LİDERE OLAN GÜVENİN BU İLİŞKİDEKİ ROLÜ

Özet: Günümüzde örgütsel adalet kavramı farklı yönleriyle ele alınmakta ve değerlendirilmektedir. Bireylerin çalıştıkları örgütte kendilerine ne kadar adil davrandığına ilişkin algıları olarak ifade edilen örgütsel adalet vatandaşlık davranışı, bağlılık, iş tatmini gibi örgütsel çıktılarla ilişkili olup, kişisel özelliklerden örgütsel uygulamalara kadar çok farklı unsurlardan etkilenmektedir. Bu çalışmada örgütsel adaletle ilişkin algıda liderlik tarzının etkisi ve bu ilişkide yöneticiye duyulan güvenin rolü inceleme konusu yapılmıştır. Bu amaçla bir anket çalışması yapılmıştır. Aynı örgütte görev yapan beyaz yakalı çalışanlar üzerinde yapılan analizlerde, dönüştürücü liderlik tarzı faktörlerinin örgütsel adalet boyutları üzerinde etkili olduğu ve yöneticiye duyulan güvene ilişkin faktörlerin bu ilişkide anlamlılık kazandığı ortaya çıkmıştır.

Anahtar Kelimeler: *Liderlik Tarzı, Örgütsel Adalet, Güven*

I. GİRİŞ

Sosyal adalet kuramından gelişen örgütsel adalet konusu [1], literatür içerisinde farklı yönleriyle ele alınarak detaylı olarak incelenmektedir. Özellikle son yıllarda yapılan çalışmalar örgütsel adaletin çalışanların tutum ve davranışlarını etkilediği yönünde bulgular ortaya koymaktadırlar. Adalet algısı yüksek olan bireyler örgüte olumlu katkılarda bulunurken, adalet algısı düşük bireyler olumsuz, saldırgan davranışlar sergilemektedirler [2].

Çalışanlar, kendi örgütlerinde kendileri ile başkalarını karşılaştırır. Kuralların herkese eşit uygulanmasını, eşit işe eşit ücret ödenmesini, izinlerde eşit haklara sahip olmayı, bir takım sosyal imkânlardan kendisinin de diğerleriyle eşit şekilde yararlanmasını bekler [2]. Bu bekleyiş sadece çıktılarının değerlendirilmesi yönünde olmayıp, sürecin işleyişine (kuralların uygulanması ve bireylerarası etkileşim gibi) ilişkin değerlendirmeyi de kapsamaktadır. Çalışanların bu yöndeki değerlendirmeleri kendi kişisel algılarıyla alakalıdır. Bu algının oluşumunda ise hem kişisel özellikler hem de örgütteki uygulamalarla yakından ilişkilidir.

Bu çalışmada, literatürde altı önemle çizilen örgütsel adalet kavramının ortaya çıkmasında yöneticinin liderlik tarzının ne derece etkili olduğu araştırma konusu yapılmıştır. Ayrıca bu ilişkide yöneticiye duyulan güvenin etkisi de inceleme konusu içerisine dâhil edilmiştir.

I.1. Örgütsel Adalet

Adalet, hak ve hukuku gözetme ve yerine getirme davranışını ifade etmektedir [3]. Bir başka tanımla adalet, tarafsız ve açık fikirli olmak, hataları kabul etmek, uygun durumlarda pozisyon ve inançları değiştirmek, yapıya olan bağlılığı sergilemek, bireylere eşit davranmak, başkalarının hatalarından veya eksikliklerinden kendine çıkar sağlamamaktır [4].

Örgütsel adalet ise bireylerin çalışmakta oldukları örgütlerde kendilerine adil davranılıp davranılmadığını belirlemede kullandıkları yollar ve adaletin işle ilişkili değişkenleri nasıl etkilediği ile ilgilidir [5]. Örgütsel adalet örgüt içinde sosyal ya da ekonomik olarak gerçekleşen tüm karşılıklı değişimlerin algılanan adaletini ve bireylerin üstleriyle, çalışma arkadaşlarıyla ve sosyal bir sistem olarak örgütle ilişkilerini içermektedir [6].

Önceleri çalışanların yalnız elde ettikleri sonuçlara ilişkin değerlendirmeleri örgütsel adalet olarak düşünülürken daha sonra kullanılan yöntemlerin ve kişiler arası davranışların adil olmasının da önemli olduğu tespit edilmiştir. Bunun sonucunda örgütsel adaletle ilişkin yaklaşımlar da farklılaşmıştır. Daha sonra yapılan çalışmalarla adaletin diğer yönleri keşfedilmiş ve bu konuda farklı kuramlar geliştirilmiştir [7].

Örgütsel adalet, yüksek düzeyde bir örgüt performansına erişilmesi ve çalışanların işle ilgili tutumları üzerinde etkili olmaktadır [8]. Ayrıca, örgütlerde çalışanların çabalarını destekleyen ve motive olmalarını sağlayan temel güdülenme aracından biri olarak görülmektedir [9].

Literatürde farklı şekillerde sınıflandırılan örgütsel adalet kavramı bu çalışmada "dağıtım ve uygulama (işlem/prosedür) adaleti" olarak 2 boyut altında ele alınacaktır.

Dağıtım adaleti, örgütsel faaliyetlere bağlı olarak çalışanların elde ettikleri karşılığı (sonucun) haklılık derecesini, uygulama adaleti ise genel olarak bu sonuçların, karşılıklarının alınmasına yol açan uygulamalardaki sağduyu ve hoşgörünün algılanmasıyla ilgilidir [8]. Uygulama adaletinin iki alt boyutu vardır. Bunlardan birincisi, karar alma sürecinde kullanılan prosedürler ve uygulamaların yapısal özellikleriyle ilgili olan formal işlemler [2], ikincisi ise, karar alma sürecinde kullanılan politika ve uygulamaların karar alıcılar tarafından uygulanma şekli ile ilgili olan etkileşim adaletidir.

Dağıtım adaleti, bir bireyin ulaştığı, aldığı sonuçları ya da ona ayrılan payı hakça algılamasıdır. Hakça olmadığına dair algı, çalışanların daha düşük iş performansı göstermelerine [10-11], geri çekilmelerine [12], çalışma arkadaşlarıyla daha az işbirliği yapmalarına ve stres yaşamalarına [13,14] yol açabilir.

İnsanlar karar verme süreçlerinin adil olmadığına inandıklarında, işverenlerine daha az bağlı olmaktadır, daha fazla hırsızlık yapmaktadır, iş değiştirme isteği daha fazla olmaktadır, daha az performans göstermektedir ve daha az yardımsever olmaktadır. İnsanlar kendilerine nasıl davranıldığına dikkat etmektedir ve bu uygulama adaleti algılarını, işverenleriyle olan ilişkilerini düzenlemektedir [14].

Literatürde, örgütsel adaletin doğurduğu sonuçlarla ilgili çok sayıda araştırma yapılmıştır. Aşağıda Tablo 'de bu araştırmalara ilişkin genel bir değerlendirme sunulmaktadır [15].

Tablo.1. Örgütsel Adalet Çalışmaları Sonuçları

Araştırmacılar	Dağıtım Adaleti ile ilişkilendirilen sonuçlar	Uygulama Adaleti ile ilişkilendirilen sonuçlar
Alexander ve Ruderman (1987)	İşgören devir hızı	Grup içinde çatışma, uyum, yönetici değerlendirmesi ve yönetime güven
Konovsky, Folger ve Cropanzano (1987)	Ücret tatmini	Örgütsel bağlılık
Folger ve Konovsky (1989)	Ücret tatmini	Yönetime güven ve örgütsel bağlılık
Miceli, Jung, Near ve Greenberg (1991)	Ücret tatmini	
McFarlin ve Sweeney (1992)	Ücret tatmini ve iş tatmini	Örgütsel bağlılık ve Denetçilerin değerlendirilmesi
Sweeney ve McFarlin (1993)	Ücret tatmini	Örgütsel bağlılık

Genel olarak, dağıtım işgören devri, iş ve ücret tatmini gibi konularda, uygulama adaletini de örgüte bağlılık, yönetime güven gibi konularda etkili olduğu ileri sürülmektedir [16,17].

Adalet algısının ortaya çıkmasında kişisel özellikler ve diğer çevresel faktörler rol oynamaktadır. Kişisel özellikler bir yana, çalışma ortamı ve çalışma koşulları bireylerin kendilerine karşı adil ya da adil olmayan şekilde davranıldığını algılamalarına yol açmaktadır [14]. Çalışma ortamındaki yöneticinin liderlik tarzı bu algının ortaya çıkmasındaki etmenlerden bir tanesidir.

I.2. Liderlik ve Liderlik Tarzı

Liderlik konusunda literatürde yapılmış çok sayıda tanımlama bulunmaktadır. Koçel liderliği belirli şartlar altında belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkileme ve yönlendirmesi süreci olarak tanımlamaktadır [18]. Eren'e göre ise liderlik, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için onları harekete geçirme bilgi ve yeteneklerinin toplamıdır [19]. Burns'e de yaptığı tanımlamada "liderlik insanların, ekonomik, siyasal ve benzeri güç ve değerler kullanarak bağımsız ya da karşılıklı olarak belirledikleri amaçlara ulaşmak için takipçilerini harekete geçirmeleridir" demektedir [20]. Dikkat edildiğinde tüm tanımlamalardaki ortak noktanın etkileme ya da harekete geçirme olduğu görülmektedir. Ancak her liderin etkileme ya da harekete geçirme tarzı birbirinden farklıdır.

Liderlik tarzları çağdaş yaklaşımlar içerisinde ele alındığında "Dönüştürücü" ve "İşgördürücü" liderlik olarak 2 boyutta incelenebilir.

Dönüştürücü liderlik, geleceğe, yeniliğe, değişime ve reforma dönük bir liderlik tarzıdır. Dönüştürücü lider, astları tarafından paylaşılacak gerçekçi bir vizyon ortaya koymakta ve bu vizyona bağlı olmalarını sağlamaktadır. Astlarının beceri ve yeteneklerini geliştirmelerine yardımcı olmakta, onları bu doğrultuda yönlendirmekte ve astları arasındaki farklılıkları göz önünde bulundurarak onlara ihtiyaçları, yetenekleri ve beklentileri birbirinden farklı bireyler olarak yaklaşmaktadır [21].

İşgördürücü liderlik ise, örgütsel hedeflere yönelik yüksek performans karşılığında, bireysel ihtiyaçların giderilmesi yoluyla takipçilerin motive edilmelerini içeren liderlik tarzıdır. Bu liderlik tarzı örgütsel amaçlara ulaşmak için, çalışanların kendilerine verilen görevleri yerine getirmeleri üzerinde yoğunlaşır [22]. İşgördürücü liderlik, geleneksel uygulamalara daha bağlı olup, ağırlıklı olarak rasyonel süreçler üzerinde durur [23].

Liderlerin temel görevlerinden biri, çalışanların lidere ve örgüte yönelik yaklaşımlarının olumlu bir biçimde şekillenmesini sağlamaktır. Örgütsel adalet algısı bu görevi yerine getirme konusunda önemli bir araçtır. Çalışanlar, kendilerini ilgilendiren konularda alınan kararlara etkide bulunabildiklerini ve lidere ulaşma konusunda eşit fırsatlara sahip olduklarını algılayorsa, örgüt içi adalet algıları da güçlenecektir [24].

Diğer yandan, çalışan doğrudan bağlı olduğu yöneticiyi (lideri) örgütün uygulayıcısı olarak kabul eder. Bu nedenle, liderin yaptıklarını örgütün uygulamaları olarak değerlendirir. Bu anlamda liderin tutum ve davranışları önemlidir [25]. Yöneticilerin (liderlerin) adaletli tutum ve davranışlar sergilemesi, örgütsel adaletin sağlandığı konusunda çalışanlarda olumlu katkı oluşmasına katkı yapacaktır [26].

Örgütsel adalet aynı zamanda, dönüştürücü liderliğin uygulamaya konulmasına katkı sağlayan önemli bir araç olarak görülmektedir. Çalışanlar, yöneticilerin ve diğer çalışanların kendilerine yönelik tutum ve davranışlarını, örgütsel adaletin bir göstergesi olarak değerlendirmektedir. Dolayısıyla çalışanlar, dönüştürücü liderin örgütsel adaleti sağlamasını beklemektedir. Bu nedenle, dönüştürücü liderlik ile arasında pozitif yönde bir ilişkinin var olduğu söylenebilir [24].

Örgüt içinde işgördürücü liderlik tarzının benimsenmesi halinde, ekonomik bir alış-veriş sürecinin varlığı söz konusu olacaktır. Bu durumda, örgütsel çıktıların çalışanlara eşit bir biçimde dağıtılması özel önem kazanmaktadır. Bu nedenle, işlemsel liderlik ile dağıtım adaleti arasında bir ilişki olduğu söylenebilir.

Dönüştürücü liderlikte, çalışanlar örgütsel süreçlerin adaletli olup olmadığı ile ilgilenirken; işlemsel liderlikte ilgi alanı ekonomik kazanımların, çalışanlara ne

ölçüde adaletli bir biçimde dağıtıldığı konusuna kaymaktadır. Dağıtımsal adalet, örgütsel amaçlara ulaşılması ve bunun sonucunda elde edilen faydanın çalışanlar arasında dağıtılması konusu üzerine odaklanmaktadır. Bu nedenle, işlemsel liderlik ile dağıtımsal adalet arasında pozitif yönde bir ilişkinin var olduğu söylenebilir [24].

Yönetimin adil davranışları, bir yandan örgütsel adaletle olan algılarını kuvvetlendirirken bir yandan da sömürülme korkularını ortadan kaldırarak çalışanların güven duygularının yaratılmasını sağlar [27]. Bu süreç içerisinde liderlik tarzı yanında liderlik tarzını güçlendirici bir etkiye sahip olan yöneticiye duyulan güven unsuru örgütsel adaletle ilişkin algının daha da güçlenmesine yardımcı olacaktır.

I.3. Lidere/Yöneticiye Güven

Koçel çalışmasının “temel ve gelişmekte olan kavramlar” kısmında yönetici yerine lider teriminin daha yaygın kullanılmaya başlandığını hatta bunun organizasyonlardaki yeri almaya başladığını ifade etmektedir. Buradan hareketle, güven kavramında lidere olan güven, yöneticiye duyulan güven ile eş anlamda kullanılmaktadır [18].

Mayer, Davis ve Schoorman, yöneticiye güveni “Karşısındaki kişiyi kontrol etme veya yönetme kabiliyetini göz ardı ederek karşısındakinin kendisi için çok önemli olan bir şey yapacağı beklentisi ile güvenen kişinin karşısından gelecek her türlü tehlikeye karşı maruz kalma isteği” olarak tanımlamışlardır [28]. Örgütlerde güvenin kurulması üzerinde yöneticilerin önemli etkileri vardır [27]. Yöneticiye duyulan güven, astlarca kurumun bütününe atfedildiği için literatürde, güvenin yöneticiler tarafından başlatılması gereken bir süreç olduğu tartışılmaktadır [29].

Lidere olan güven, liderin etkinliği için çok önemli bir unsur olarak görülmektedir. Liderin davranışları herhangi bir çalışma biriminde kişiler arası güven seviyesini belirleyen temel faktörlerden biridir [30].

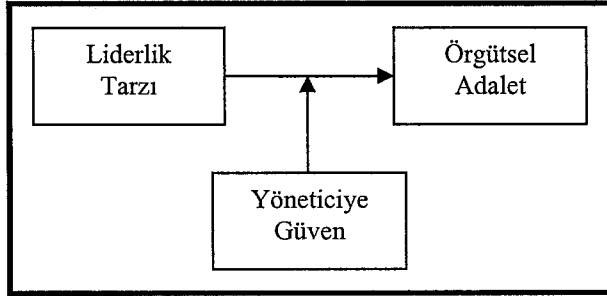
Örgütsel adalet konusunda yapılan çalışmalar incelendiğinde güvenin bir sonuç olduğu konusunda çok sayıda çalışma ile karşılaşılmaktadır [24,31].

Hoy ve Tarter ise yaptıkları çalışmada örgütsel adalet ve güven kavramlarının birbirleriyle çok yakından ilişkili olduğunu, güvenin adaleti adaletin de güveni doğurduğunu tespit etmişlerdir [32]. Bu bulgudan hareketle, bu çalışmada yöneticiye duyulan güven örgütsel adaletin bir sonucu değil, liderlik tarzı ile örgütsel adalet arasında bir değişken olarak ele alınmıştır.

II. YÖNTEM

II.1. Çalışmanın Amacı ve Modeli

Bu çalışmanın temel amacı, liderlik tarzı ile örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkide yöneticiye olan güveninin rolünü ortaya koymak. Çalışmaya ilişkin model aşağı Şekil.1’de gösterilmektedir.



Şekil.1. Araştırmanın Modeli

II.2. Ölçüm Aracı

Çalışmada ölçüm aracı olarak anket formu kullanılmıştır. Anket formu dört bölümden oluşmaktadır: Birinci bölümde kişisel bilgi formu, ikinci bölümde örgütsel adalet ölçeği, üçüncü bölümde liderlik tarzı ölçeği ve dördüncü bölümde yöneticiye güven ölçeği bulunmaktadır.

Kişisel bilgi formunda deneklerden cinsiyet, yaş, medeni durum, çocuk sahibi olup olmadıkları, eğitim düzeyi, çalışma hayatındaki kıdem, halen çalışmakta oldukları kurumdaki kıdeme ilişkin olarak yöneltilmiş sorulara cevap vermeleri istenmiştir.

İkinci bölümde Niehoff ve Moorman tarafından geliştirilen ve 20 sorudan oluşan örgütsel adalet ölçeği (Justice Scale) yer almaktadır [38]. Örgütsel Adalet Ölçeği 2 boyuttan oluşmaktadır:

- Dağıtım Adaleti (Distributive Justice) (5 ifade): çalışanların yaptıkları işte çalışma programı, ücret düzeyi, iş yükü, tüm diğer kazanımlar ve iş sorumlulukları gibi konulardaki dağıtımına ilişkin adalet anlayışını değerlendirmeye yönelik ifadelerden oluşmuştur.

- Uygulama Adaleti (Procedural Justice) (15 ifade): Formal işlemler ve etkileşim adaleti olmak üzere 2 alt boyuttan oluşmaktadır. Formal İşlemler (Formal Procedure) karar alma sürecini (tarafsızlık, çalışanların görüşlerini alma, doğru ve eksiksiz bilgi toplama, çalışanlara açıklama, tüm çalışanları sürece dâhil etme, sorunların çözümü için üst makamlara başvurma) ölçen 6 ifadeden oluşmaktadır. Etkileşim Adaleti Ölçeği (Interactional Justice) ise çalışanların kendi yaptığı işle ilgili olarak yöneticilerinin karar alma sürecinde

kendilerine nazik, ilgili ve saygılı davranma, kişisel ihtiyaçlara duyarlı olma, dürüst ve samimi olma, haklarını gözetme karşılıklı, sonuçları tartışma, gerekçeleri anlatma, mantıklı ve net açıklamalar yapma konularındaki adalet algısını ortaya koymaya yönelik toplam 9 ifadeden oluşmaktadır

Tüm ifadeler “tamamen katılıyorum (5)”dan “hiç katılmıyorum (1)”a uzanan 5’li ölçek ile deneklere yöneltilmiştir.

Üçüncü bölümde, Bass ve Avolio tarafından geliştirilen MLQ (Form 5X) (multifactor leadership questionnaire) liderlik tarzı anketi kullanılmıştır [33]. Ölçeğin İngilizce’den Türkçe’ye çevirisi Yurtkoru tarafından yapılmış ve kullanılmıştır [34]. Ölçek 36 soru ve üç bölümden oluşmaktadır:

- Dönüştürücü (Transformational) Liderlik (20 ifade): astlarını şevklendirerek kendilerinden beklenenin fazlasını yapmalarını sağlamak olarak tanımlanmakta olup [35], “idealleştirilmiş etki-davranış”, “idealleştirilmiş etki-atfedilen”, “ilham vererek insanları güdüleme”, “insanları düşünmeye sevk etme” ve “bireye yönelik ilgi” olmak üzere 5 alt boyutu vardır.

- İşgördürücü (Transactional) Liderlik (12 ifade) : liderin astlarına para ya da prestij gibi ödüller sunduğu ve karşılığında da astlar tarafından yapılan işleri aldığı bir değişim süreci olarak görülmekte olup [36] “durumsal ödül”, “istisnalarla yönetim-aktif” ve “istisnalarla yönetim-pasif” olmak üzere 3 alt boyuttan oluşmaktadır.

- Liderin olmadığı durum (Laissez faire) (4 ifade): Bazı kaynaklarda “istisna ile yönetim-pasif” ile özdeşleştirilmektedir [37] Bazı kaynaklarda ise, liderin olmadığı durum üçüncü bir liderlik tarzı olarak ele alınmaktadır [27]. Bu çalışmada liderin olmadığı durum kapsam dışında tutulmuştur.

Tüm ifadeler “tamamen uygun (5)”dan “hiç uygun değil (1)”e uzanan 5’li ölçek ile deneklere yöneltilmiştir.

Dördüncü bölümde ise Börü, İslamoğlu ve Birsal [39] tarafından geliştirilen yöneticiye güven ölçeği kullanılmıştır. Deneklerden toplam 40 ifadeyi “tamamen katılıyorum (5)”dan “hiç katılmıyorum (1)”a uzanan 5’li ölçek üzerinde değerlendirmeleri istenmiştir.

II.3. Örneklem

Araştırmanın örneklemini İstanbul’da üretim sektöründe faaliyet gösteren bir kurumun idari kadrosunda çalışan beyaz yakalı işgörenler oluşturmaktadır. Bu anlamda çalışmada kolay ulaşılabilir örneklem metodu kullanılmıştır. Kurumda idari kadroda çalışan 280 kişiden 150’sine anket dağıtılmış ve geri

dönüş yapan 124 geçerli anket değerlendirmeye alınmıştır. Anketlerin geri dönüş oranı % 83'tür. Elde edilen sonuçlardan katılımcıların;

- tamamının erkek olduğu,
- yaşlarının 23 ile 61 arasında değiştiği (ortalama 30),
- %52'sinin evli olduğu,
- %68'inin çocuğunun olmadığı,
- %78'inin üniversite mezunu olduğu,
- çalışma hayatındaki kıdemlerinin 1 ile 35 yıl arasında değiştiği (ortalama 7),
- kurumdaki kıdemlerinin 1 ile 35 yıl arasında değiştiği (ortalama 3,5)

ortaya çıkmıştır.

II.4. Uygulama

Anket formları çalışanlara zarf içerisinde elden dağıtılmıştır. Anketler katılımcılara çalıştıkları bölümle ziyaret ederek bırakılmış ve cevaplandırılmaları için 1 hafta süre tanınmıştır. Katılımcılardan dağıtılan anketleri yine zarf içerisinde ve zarfın ağzı kapalı olmak üzere teslim etmeleri istenmiştir. Formlar çalışanlar ziyaret edilerek geri toplanmıştır.

Anketler 2008 Mart ayı içerisinde dağıtılmış ve geri toplanmıştır. Katılımcılar verdikleri bilgilerin sadece bilimsel çalışma amacı içerisinde kullanılacağı yönünde bildirilerek, kimliklerini açığa çıkartacak herhangi işaretleme yapmamaları konusunda uyarılmışlardır.

II.5. Kullanılan İstatistik Analizler

Çalışmada demografik değişkenleri tanımlamak için frekans dağılımı, ölçeklerin güvenilirliğine bakmak için cronbach alpha (α) güvenilirlik analizi, faktör analizi ve regresyon analizi kullanılmıştır.

II.6. Sınırlılıklar

Yapılan çalışmanın;

- Sadece İstanbul ilinde yapılmış olması,
- Sadece tek bir firmada uygulama yapılması
- Sadece üretim alanında faaliyet gösteren bir firmada uygulanması
- Departman ve hiyerarşik kademe ayırımı yapılmaması

sınırlılıkları olarak görülmektedir.

III. BULGULAR

III.1. Güvenilirlik Analizi

Anket formunun ikinci, üçüncü ve dördüncü bölümlerinde bulunan "liderlik tarzı", "örgütsel adalet" ve "yöneticiye güven" ifadelerinin yer aldığı ölçeklere ayrı ayrı güvenilirlik analizi uygulanmıştır. Güvenilirlik analizinde cronbach alpha (α) kullanılmıştır. Elde edilen sonuçlardan her üç ölçeğin de yüksek düzeyde güvenilir olduğu bulunmuştur (Tablo 2).

Tablo.2. Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Ölçekler	α
Dönüştürücü Liderlik Tarzı	,940
İşgördürücü Liderlik Tarzı	,715
Dağıtım Adaleti	,863
Uygulama Adaleti: Formal İşlemler	,834
Uygulama Adaleti: Etkileşim Adaleti	,941
Yöneticiye Güven	,973

III.2. Faktör Analizi Sonuçları

Anket içerisinde yer alan "örgütsel adalet", "liderlik tarzı" ve "yöneticiye güven" ifadeleri ayrı ayrı faktör analizine tabi tutulmuşlardır.

III.2.1. Örgütsel Adalet

Örgütsel Adalet ölçeğinde yer alan 2 boyut ayrı ayrı faktör analizine tabi tutulmuştur.

"Dağıtım Adaleti" boyutunda yer alan 5 ifade faktör analizi sonucunda tek bir faktör boyutu altında toplanmıştır. Bu nedenle (bu 5 ifade "Dağıtım Adaleti" boyutunu bir arada tanımladığı için) bu ifadelerin aritmetik ortalaması alınarak analizlere dâhil edilmesine karar verilmiştir (Dağıtım Adaleti ortalama: 3,3323).

"Uygulama Adaleti" boyutu altında yer alan 15 ifade de kendi içerisinde faktör analizine tabi tutulmuştur. Analiz sonucunda ölçeğin orijinalinde tanımlanan "Formal İşlemler" ve "Etkileşim Adaleti" boyutları altına yer alan ifadelerin aynı faktörler altında ayrıştığı görülmüştür. Bu nedenle, çalışmada "Formal İşlemler" ve "Etkileşim Adaleti" boyutları altına yer alan ifadelerin aritmetik ortalamasının alınarak analizlere dâhil edilmesine karar verilmiştir (Formal İşlemler ortalama: 3,2863 ve Etkileşim Adaleti ortalama: 3,4955)

III.2.2. Liderlik Tarzı

Bu bölümde liderlik tarzı ölçeği içerisinde yer alan işgördürücü liderlik tarzı ifadeleri ve dönüştürücü liderlik tarzı ifadeleri kendi içlerinde ayrı ayrı faktör analizine

tabi tutulmuşlardır.

Ölçekte yer alna dönüştürücü liderlik tarzı ifadeleri için yapılan faktör analizi sonucunda toplam %67,780 açıklayıcılığa sahip 3 faktör ele edilmiştir. Faktörler altında yer alana ifadeler incelendiğinde, ölçeğin orijinal boyutlarından farklı bir gruplandırma gösterdikleri dikkat görülmüştür. Analiz sonucunda ele edilen faktörler “Geliştirme, Destekleme ve Motive Etme”, “Pozitif Enerji Yayma” ve “Saygı ve Olumlu İzlemin Yaratma” olarak adlandırılmışlardır. Tüm detaylı analiz sonuçları aşağıda Tablo.3’de verilmektedir. Tablo.3’den faktör ortalamaları incelendiğinde, tüm değerlerin 3,5’in üzerinde olduğu (“oldukça uygun” a yakın) ve en yüksek ortalamanın “Faktör 2: Pozitif Enerji Yayan” faktörüne ait olduğu anlaşılmaktadır. Analizler sırasında 5 ifade düşük açıklayıcılığa sahip olduğundan ya da birden çok faktör başlığı altında yer aldığından kapsam dışı bırakılmıştır.

Tablo.3. Dönüştürücü Liderlik faktörleri

FAKTÖR 1 : Geliştirme, Destekleme ve Motive Etme			
α : ,923	Ort. : 3,6944	%VAR : 33,084	Faktör Katkısı
Çalışanların, sorunlara çok farklı açılardan bakmalarını sağlar.			,841
Çalışanlara, işlerini nasıl yaptıklarına farklı yönlerden bakmalarını önerir.			,812
Gelecekle ilgili düşünceleriyle çalışanları peşinden sürükler.			,749
Çalışanların ulaşmaları gereken hedefleri büyük bir şevkle anlatır.			,718
Çalışanların her birine farklı ihtiyaçları, yetenekleri olan bireyler olarak yaklaşır.			,707
Ortak bir misyona sahip olmanın önemini vurgular.			,656
Tavrırları güç ve güven hissi verir.			,654
Başkalarını yetiştirmek, onlara yeni bir şeyler öğretmek onun için önemlidir.			,634
Çalışanların hedeflerine ulaşabileceklerine güvendiğini belli eder.			,603
FAKTÖR 2 : Pozitif Enerji Yayma			
α : ,789	Ort. : 3,9382	%VAR : 17,651	Faktör Katkısı
Geleceğe olumlu bakar.			,855
Önem verdiği değerleri, inançları çalışanlarıyla paylaşır.			,829
Onunla çalışmak zevklidir.			,621
FAKTÖR 3 : Saygı ve Olumlu İzlemin Yaratma			
α : ,731	Ort. : 3,8790	%VAR : 17,045	Faktör Katkısı
Davranışları, çalışanların kendisine saygı duymasını sağlar.			,872
Problemler karşısında farklı bakış açıları ortaya koyabilir.			,691
Kararlarının ahlaki ve vicdani sonuçlarını dikkate alır.			,627
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy : ,811			
Approx. Chi-Square : 1275,713 d : 105 Sig. : ,000			

İşgördürücü liderlik tarzı ifadeleri için yapılan faktör analizinde sonucunda toplam %63.609 açıklayıcılığa sahip toplam 2 faktör elde edilmiştir. Bu faktörler “Durumsal Ödül ve İstisnalarla Yönetim-Aktif” ve “İstisnalarla Yönetim-Pasif” olarak adlandırılmışlardır. Zira, Faktör 1: Durumsal Ödül ve İstisnalarla Yönetim-Aktif faktörü altında orijinal ölçekteki “Durumsal Ödül” ve “İstisnalarla Yönetim-

Aktif” ifadeleri; Faktör 2: İstisnalarla Yönetim-Pasif faktörü altında da orijinal ölçekteki “İstisnalarla Yönetim-Pasif” ifadeleri toplanmıştır. Analizlerde, 4 ifade düşük açıklayıcılığa sahip olduğundan ya da birden çok faktör başlığı altında yer aldığından kapsam dışı bırakılmıştır. Analiz sonuçlarına ilişkin detaylar Tablo.4’te sunulmaktadır.

Tablo.4. İşgördürücü Liderlik Faktörleri

FAKTÖR 1 : Durumsal Ödül ve İstisnalarla Yönetim-Aktif			
α : ,814	Ort. : 3,8548	%VAR : 39,769	Faktör Katkısı
İçlerindeki çabayı ve hevesi gördüğünde çalışanlara destek olur.			,835
Performans hedeflerine ulaştıklarında çalışanların ödüllendirilmelerini sağlar.			,769
Hataları konusunda çalışanları daima uyarır.			,765
Çalışanlara, onlar için konulan performans standartlarını tutturdıklarında ne beklmeleri gerektiğini açıkça söyler.			,711
Hedefe ulaşmadaki başarısızlıklar asla gözünden kaçmaz.			,660
Yapılan iyi işi daima takdir eder.			,596
FAKTÖR 2 : İstisnalarla Yönetim-Pasif			
α : ,924	Ort. : 2,1734	%VAR : 23,840	Faktör Katkısı
Harekete geçmesi için işlerin kötüye gitmiş olması gerekir.			,958
Harekete geçmesi için problemlerin kronikleşmesi gerekir.			,955
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy : ,701			
Approx. Chi-Square : 447,184 d : 28 Sig. : ,000			

III.2.3.Yöneticiye Güven

Yapılan Faktör analizi sonucunda yöneticiye güven için % 72,814 toplam açıklayıcılığa sahip 5 faktör elde edilmiştir. Bu faktörler “Olumlu Çalışma Ortamı Yaratma”, “Astım Önemseyen”, “Gerginlik Yaratmayan”, “Erdemli” ve “Yetkin” olarak adlandırılmıştır. Faktörlerin adlandırılmasında Börü, İslamoğlu ve Birsal (2007)’in çalışmadan faydalanılmıştır. Ancak orijinal çalışmada 10 tane faktör elde edilirken, bu çalışmada bazı boyutlar birleşerek toplam 5 faktöre ulaşılmıştır. Analizler sırasında 9 ifade düşük açıklayıcılığa sahip olduğundan ya da birden çok faktör başlığı altında yer aldığından kapsam dışı bırakılmıştır. Tablo.5 incelendiğinde, faktör ortalamalarının 4’e yakın olduğu (“Oldukça katılıyorum” a yakın) (en yüksek ortalaması Faktör 5: Yetkin) görülmektedir.

Tablo.5. Yöneticiye Güven Faktörleri

FAKTÖR 1 : Olumlu Bir Çalışma Ortamı Yaratıcı			
α : ,943	Ort. : 3,9798	%VAR : 20,239	Faktör Katkısı
Pozitifdir.			,773
İletişime açıktır.			,757
Yaratıcıdır.			,750
Yapılan işi takdir eder.			,667
Koruyucudur.			,648
Sıcakkanlıdır.			,641
İyi bir dinleyicidir.			,632
Çalışanları her konuda destekler.			,601
İnsana değer verir.			,576
Takım çalışmasına uygundur.			,527
FAKTÖR 2 : Astını Önemseyen			
α : ,913	Ort. : 3,8185	%VAR : 18,320	Faktör Katkısı
Karar alırken çalışanların görüşlerini alır.			,760
Çalışanlar arasında etkin bir görev dağılımı yapabilir.			,710
Bazı ortamlarda çalışanların yaptığı işi öne çıkarır.			,697
Birlikte alınan kararlara uyar.			,694
Adildir.			,687
Çalışanlarının inisiyatif kullanmasına imkan tanır.			,678
Kendi stresini ve iç çelişkilerini personeline yansıtmaz.			,603
Çalışanlarına kurum için önemli olduklarını hissettirebilir.			,510
FAKTÖR 3 : Gerginlik Yaratmayan			
α : ,898	Ort. : 3,9812	%VAR : 15,483	Faktör Katkısı
Çalışanları birbirine düşürmez.			,842
Karşımdakinin eksikliklerinden faydalanmaz.			,715
Hem saygılı hem de samimi davranır.			,670
Anlayışlıdır.			,624
Samimidir.			,584
Çalışanların kendilerini rahat hissetmelerini sağlar.			,542
FAKTÖR 4 : Erdemli			
α : ,826	Ort. : 3,9738	%VAR : 10,666	Faktör Katkısı
Bilgi saklamaz.			,791
Kendisi ile barışıktır.			,710
Yalan söylemez.			,676
Çalışanlarına geri bildirim verir.			,590
FAKTÖR 5 : Yetkin			
α : ,822	Ort. : 4,2715	%VAR : 8,106	Faktör Katkısı
Sorumluluğunu aldığı işlerin hesabını verebilir.			,739
İyi eğitim almıştır.			,724
Deneyimlidir.			,642
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy : ,882			
Approx. Chi-Square : 3634,013 d : 465 Sig. : ,000			

III.3. Regresyon Analizi Sonuçları

Çalışmanın modeline uygun olarak öncelikle liderlik tarzının algılanan örgütsel adalet üzerindeki etkisini ortaya koymak üzere regresyon analizi uygulanmıştır (Tablo.6).

Elde edilen sonuçlardan, dönüştürücü liderlik tarzı faktörlerinin örgütsel adalet algısı üzerinde açıklayıcı etkisi olduğu ortaya çıkmıştır. Tablo.6 incelendiğinde, örgütsel adaletin alt boyutlarından

- Dağıtım Adaleti boyutu üzerinde dönüştürücü liderlik faktörlerinden “Pozitif Enerji Yayma” ve “Saygı ve Olumlu İzlenim Yaratma” faktörlerinin

- ADİL İŞLEM: Formal İşlemler boyutu üzerinde dönüştürücü liderlik faktörlerinden “Geliştirme, Destekleme ve Motive Etme” faktörünün

- ADİL İŞLEM: Etkileşim Adaleti boyutu üzerinde dönüştürücü liderlik faktörlerinin tümünün (“Saygı ve Olumlu İzlenim Yaratma”, “Pozitif Enerji Yayma” ve “Geliştirme, Destekleme ve Motive Etme” faktörlerinin üçünün de)

pozitif yönde etkili olduğu görülmektedir. Analiz sonuçlarından modellerin açıklayıcılığını ifade eden adjusted R square değerlerinin en yüksek “ADİL İŞLEM: Etkileşim Adaleti” ile dönüştürücü liderlik faktörleri arasındaki regresyon analizi sonucu ortaya çıktığı anlaşılmaktadır. R square değerleri en düşük “ADİL İŞLEM: Formal İşlemler” ile ilgili regresyon analizinde ortaya çıkmıştır.

Analizlerde, İşgördürücü liderlik tarzı ile ilgili anlamlı bir sonuca ulaşılamamıştır.

Tablo.6. Liderlik Tarzı ile Örgütsel Adalet Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler: Liderlik Tarzı Faktörleri	Bağımlı Değişken: Örgütsel Adalet Boyutları	Adjusted R square	F	F anl.	Beta	t	Anl. t
F2: Pozitif Enerji Yayma	ADİL DAĞITIM	,490	60,128	,000	,425	5,416	,000
F3: Saygı ve Olumlu İzlenim Yaratma					,372	4,743	,000
F1: Geliştirme, Destekleme ve Motive Etme	ADİL İŞLEM: Formal İşlemler	,294	52,128	,000	,547	7,220	,000
F3: Saygı ve Olumlu İzlenim Yaratma	ADİL İŞLEM: Etkileşim Adaleti	,530	47,316	,000	,358	3,681	,000
F2: Pozitif Enerji Yayma					,250	3,150	,002
F1: Geliştirme, Destekleme ve Motive Etme					,232	2,314	,022

Çalışmanın bir sonraki aşamasında, yöneticiye olan güveninin liderlik tarzının algılanan örgütsel adalet üzerindeki etkisini ortaya konmaya çalışılmıştır. Bu amaçla, yöneticiye güven liderlik tarzı gibi bir bağımsız değişken olarak ele alınmış ve regresyon analizine sokulmuştur. Eğer yöneticiye güvenin, liderlik tarzı ile algılanan örgütsel adalet arasında bir rolü var ise, Tablo.6'da bulunan dönüştürücü liderlik faktörlerinin yanına yöneticiye güven faktörleri eklenecek ve Adjusted R square değerleri değişecektir. Bu katkı olumlu olduğu takdirde Adjusted R square değerleri yükselecektir.

Yöneticiye olan güven faktörleri, liderlik tarzının faktörleri ve algılanan örgütsel adalet boyutları ile yapılan regresyon analizi sonuçları toplu olarak aşağıda Tablo.7'de sunulmaktadır.

Elde edilen sonuçlar incelendiğinde örgütsel adalet algısının tüm boyutları üzerinde liderlik faktörleriyle birlikte yöneticiye güven faktörlerinin de anlamlılık kazandığı, Adjusted R square değerlerini yükselttiği görülmektedir. Buradan, *“yöneticiye duyulan güven, liderlik tarzlarının örgütsel adalet algısı üzerindeki etkisine rol oynamaktadır”* çıkarımına gidilebilir.

Ancak çalışmanın detayları incelendiğinde, yöneticiye güven ve dönüştürücü liderlik faktörlerinin tamamının bu ilişkiyi açıklamada rol oynamadığı görülmektedir. Tablo.7 incelendiğinde örgütsel adaletin alt boyutlarından

- Dağıtım Adaleti boyutu üzerinde dönüştürücü liderlik faktörlerinden “Pozitif Enerji Yayma” ve yöneticiye güven faktörlerinden “Yetkin”

- ADİL İŞLEM: Formal İşlemler boyutu üzerinde

dönüştürücü liderlik faktörlerinden “Geliştirme, Destekleme ve Motive Etme” ve yöneticiye güven faktörlerinden “Astını Önemseyen”

- ADİL İŞLEM: Etkileşim Adaleti boyutu üzerinde dönüştürücü liderlik faktörlerinden “Saygı ve Olumlu İzlenim Yaratma” ile “Geliştirme ve yöneticiye güven faktörlerinden “Astını Önemseyen”

faktörlerinin pozitif yönde etkisi olduğu ve ilişkilerde Adjusted R square değerlerinin bir önceki değere göre yükseldiği görülmektedir. Tablo.6'da anlamlı ilişkiler veren dönüştürücü liderlik faktörlerinden “Pozitif Enerji Yayma” faktörünün Tablo.7'de anlamlılık kazanmadığı da dikkat çekmektedir.

IV. SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu çalışmada örgütsel adalet, liderlik tarzları ve yöneticiye duyulan güven konuları ele alınarak aralarındaki ilişki inceleme konusu yapılmıştır. Çalışmanın amacına ve modeline uygun olarak yapılan analizler sonucunda genel olarak *liderlik tarzlarının örgütsel adalet algısı üzerindeki etkisi olduğu ve bu ilişkide yöneticiye duyulan güveninin olumlu rol oynadığı* görülmüştür.

Örgütsel Adalet boyutlarından “Dağıtım Adaleti” ele alındığında ise, bu boyut üzerinde “Pozitif Enerji Yayma” liderlik faktörü (beta:401) ile “Yetkin” yöneticiye güven faktörünün (beta:457) birlikte açıklayıcılığa sahip olduğu görülmektedir. Bu açıklayıcılıkta güven faktörünün katkısının liderlik faktörü katkısından biraz yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo.7. Yöneticiye Güven ve Liderlik Tarzı ile Örgütsel Adalet Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler: Liderlik Tarzı Faktörleri ve Yöneticiye Güven Faktörleri	Bağımlı Değişken: Örgütsel Adalet Boyutları	Adjusted R square	F	F anl.	Beta	t	Anl. t
(YG) F5: Yetkin	ADİL DAĞITIM	,551	76,486	,000	,457	6,477	,000
(LT) F2: Pozitif Enerji Yayma					,401	5,693	,000
(LT) F1: Geliştirme, Destekleme ve Motive	ADİL İŞLEM: Formal İşlemler	,325	30,652	,000	,430	4,947	,000
(YG) F2: Astını Önemseyen					,225	2,594	,011
(LT) F3: Saygı ve Olumlu İzlenim Yaratma	ADİL İŞLEM: Etkileşim Adaleti	,558	52,828	,000	,294	3,040	,003
(YG) F2: Astını Önemseyen					,315	4,257	,000
(LT) F1: Geliştirme, Destekleme ve Motive					,266	2,854	,005

(LT: Liderlik tarzı faktörleri) (YG: Yöneticiye Güven Faktörleri)

Dağıtım Adaleti” boyutu altında yer alan ifadeler incelendiğinde çalışma programının ücretinin, iş yükünün, işyerinden elde ettiği kazanımların ve iş sorumluluklarının dağılımına ilişkin adalet algısının yer aldığı görülmektedir. Katılımcılar bu konulardaki adaletin liderin geleceğe olumlu bakması, değer ve inançlarını kendileri ile paylaşması yönündeki liderlik davranışları ve sorumluluğunu aldığı işlerin hesabını verebilmesi konusunda lidere duydukları güvenle sağlanabileceğini düşünmektedirler.

Sonuç olarak, çalışanlar liderlerinin yetkinliğine güven duydukça, pozitif enerji yayma yöndeki liderlik davranışları Dağıtım Adaleti algısını güçlendireceği ortaya çıkmaktadır.

Örgütsel Adalet boyutlarından “Uygulama Adaleti: Formal İşlemler”e bakıldığında ise, bu boyut üzerinde liderlik faktörlerinden “Geliştirme, destekleme ve Motive Etme” faktörü (beta:430) ile yöneticiye güven faktörlerinden “Astını önemseyen” faktörünün (beta:225) birlikte açıklayıcılığa sahip olduğu görülmektedir. Bu açıklayıcılıkta liderlik faktörünün katkısının güven faktörü katkısından daha yüksek olduğu görülmektedir.

“Uygulama Adaleti: Formal İşlemler” boyutu altında yer alan ifadelerle bakıldığında tamamının karar alan sürecine yönelik olduğu ve bu süreçte tarafsızlık, çalışanların görüşlerini alma, doğru ve eksiksiz bilgi toplama, çalışanlara açıklama yapma, tüm çalışanları sürece dahil etme, sorunların çözümü için üst makamlara başvurma gibi konulara ilişkin adalet algısının yer aldığı görülmektedir. Katılımcılar bu konulardaki adaletin liderin çalışanlarını olaylara ve yaptıkları işlere farklı açılardan bakmalarını sağlama, hedefleri anlatma, güç ve güven hissi yaratma, kendilerine güvenme yönündeki liderlik davranışları ve kararlarda astlarının görüşlerini alma ve birlikte karar alma, çalışanlarına adil davranma ve etkin bir görev dağılımı yapma konularında lidere duydukları güvenle sağlanabileceğini düşünmektedirler. Dikkat edildiğinde, Uygulama Adaleti: Formal işlemler boyutu altına yer alan ifadelerin güven ve liderlik faktörleri altında yer alan ifadelerle oldukça benzeştiği görülmektedir (örn. Karar alırken çalışanların görüşlerini alır, Birlikte alınan kararlara uyar gibi). Bu açıdan bu boyutların aslında birbirlerini destekler nitelikte olduğu söylenebilir.

Sonuç olarak, çalışanlar liderlerinin astlarını önemseyeceğine dair güvenleri oldukça, geliştirme, destekleme ve motive etme yöndeki liderlik davranışları örgütsel adalette Uygulama Adaleti: Formal işlemler algısını güçlendirmektedir.

Son olarak örgütsel Adalet boyutlarından “Uygulama Adaleti: Etkileşim Adaleti” ele alındığında, bu boyut üzerinde “Saygı ve Olumlu İzlemin Yaratma” (beta:294) ve “Geliştirme, destekleme ve Motive Etme”

liderlik faktörleri (beta:266) ile yöneticiye güven faktörlerinden “Astını önemseyen” faktörünün (beta:315) birlikte açıklayıcılığa sahip olduğu görülmektedir. Bu açıklayıcılıkta güven faktörünün katkısının liderlik faktörlerinin katkısından biraz yüksek olduğu görülmektedir.

“Uygulama Adaleti: Etkileşim Adaleti” boyutu altında yer alan ifadeler bakıldığında ise tüm ifadelerin çalışanın kendi yaptığı işle ilgili olarak yöneticilerin karar alma sürecindeki davranış ve uygulamalarla ilişkili olduğu (nazik, ilgili ve saygılı davranma, kişisel ihtiyaçlara duyarlı olma, dürüst ve samimi olma, haklarını gözetme karşılıkla, sonuçları tartışma, gerekçeleri anlatma, mantıklı ve net açıklamalar yapma) görülmektedir. Katılımcılar bu boyuttaki adaletin liderin kendisine saygı duyulması, kararların ahlaki ve vicdani sorumluluklarını dikkate alması ve olaylara ve yaptıkları işlere farklı açılardan bakmalarını sağlama, hedefleri anlatma, güç ve güven hissi yaratma, kendilerine güvenme yönündeki liderlik davranışlarıyla birlikte kararlarda astlarının görüşlerini alma ve birlikte karar alma, çalışanlarına adil davranma ve etkin bir görev dağılımı yapma konularında lidere duydukları güvenle sağlanabileceğini düşünmektedirler. Bu boyut ve faktörler altındaki ifadelerin de birbirlerini destekler nitelikte oldukları, konunun temelinde karar almayı destekleyen ifadelerin olduğu görülmektedir. Uygulama Adaleti: Etkileşim Adaleti boyutunda karar alma sürecinin bireyin yaptığı işle doğrudan ilişkili olması, çalışanların yöneticilerinin saygı ve olumlu izlemin yaratma yönündeki liderlik davranışlarına gereksinim göstermektedir.

Sonuç olarak, çalışanlar liderlerinin astlarını önemseyeceğine dair güvenleri oldukça, saygı ve olumlu izlemin yaratma ile geliştirme, destekleme ve motive etme yöndeki liderlik davranışları örgütsel adalette Uygulama Adaleti: Etkileşim Adaleti algısını güçlendirmektedir.

Elde edilen sonuçlarda genel olarak karar alama sürecindeki adalet algısı (Uygulama Adaleti) üzerinde yöneticinin Geliştirme, Destekleme ve Motive Etme yönündeki liderlik davranışı ile yöneticinin Astını Önemseyeceğine dair inanç ortak değer kazanmaktadır. İşle ilgili kazanç ve yüklerin dağılımında ise yöneticinin pozitif enerjisi ile yetkin olduğuna duyulan inanç değer kazanmaktadır.

İncelemelerde, işgördürücü liderlik faktörlerinin hiç bir analizde anlamlı bir sonuç vermediği; yöneticiye güven faktörlerinden “Olumlu Çalışma Ortamı Yaratma”, “Gerginlik Yaratmayan” ve “Erdemli” faktörlerinin analizlerde anlamlılık kazanmadığı ortaya çıkmıştır.

Bulunan sonuçlar, literatürde ifade edildiği üzere işgördürücü liderlik ile dağıtım adaleti arasında bir ilişkinin [24] varlığını göstermemiştir.

Buna karşılık dönüştürücü liderlik ile uygulama adaleti arasında literatüründe desteklediği gibi [24] anlamlı sonuçlara ulaşılmıştır.

Uygulamaların dayandığı işlemlerin ve elde edilen kazanımların adilliği, yöneticilerin çalışanların haklarına ve kişisel değerlerine duydukları saygının bir göstergesidir [27]. Bu dönüştürücü liderlik faktörlerinden "Saygı ve Olumlu İzlemin Yaratma" nın etkileşim adaletinde anlamlı sonuç vermesini desteklemektedir. Diğer yandan örgütteki işlemlerin adil olduğuna duyulan inanç çalışanların yöneticileriyle uyumlu ve güvene dayalı ilişkiler geliştirmeleriyle ilişkilidir [17]. Bu bağlamda Tablo 6'da gösterilen analizlerde yöneticiye duyulan güvenin ilişkileri güçlendirmesi anlamlıdır.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1] Folger, R. & Cropanzano, R. (1998). *Organizational Justice and Human Resource Management*, California: Sage Publications Inc.
- [2] Özdevecioğlu, M. (2003). "Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21, Temmuz-Aralık, 77-96.
- [3] Pusküllüoğlu, A. (2001). *Türkçe Sözlük*. Ankara: Arkadaş Yayınları.
- [4] Özkalıp, E. & Kırel, Ç. (2001). *Örgütsel Davranış*. Eskişehir: Anadolu Ün. Yay. No:19
- [5] Uysal, D. (2002). Örgütlerde Kişilerarası Adil Davranış Algısı İle İletişim Tarzı Arasındaki İlişki. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara
- [6] Yılmaz, G. (2004). İnsan Kaynakları Uygulamalarına İlişkin Örgütsel Adalet Algısının Çalışanların Tutum ve Davranışları Üzerindeki Etkisi. *Yayınlanmış Doktora Tezi*, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul Üniversitesi
- [7]. Irak Uysal, D. (2004). Örgütsel Adalet: Ortaya Çıkışı, Kuramsal Yaklaşımlar ve Bugünkü Durumu. *Türk Psikoloji Yazıları*, 7(13), 25-43.
- [8] Gürpınar, G. & Yahyagil, M.Y. (2007). Örgütsel Adalet, Lider Üye Değişimi ve Örgüte Bağlılık Kavramları Arasındaki İlişki. *15. Ulusal Yönetim Kongresi Bildirisi*, 25-27 Mayıs, Sakarya, 296-303.
- [9] Töremen, F. (2001). *Öğrenen Okul*. Ankara: Nobel Yayınları.
- [10] Greenberg, J. (1988). Equity and Workplace Status: A Field Experiment. *Journal of Applied Psychology*, 73(4), 606-613.
- [11] Pfeffer, J. & Langton, N. (1993). The Effect of Wage Dispersion on Satisfaction, Productivity and Working Collaboratively: Evidence From College and University Faculty. *Administrative Science Quarterly*, 38(3), 382-407.
- [12] Schwarzwald, J.; Koslowsky, M. & Shallt, B. (1992). A Field Study of Employee's Attitudes and Behaviors After Promotion Decisions. *Journal of Applied Psychology*, 77(4), 511-514.
- [13] Greenberg, J. (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399-432.
- [14] Folger, R. & Cropanzano, R. (1998). *Organizational Justice and Human Resource Management*. London: Sage Publications.
- [15] Welbourne, T.M. (1998). Entailing Procedural and Distributive Justice Their Relative Effects On Gain Sharing Satisfaction. *Group & Organizational Management*, 23(4), 329.
- [16] McFarlin, D.B. & Sweeney, P.D. (1992). Distributive and Procedural Justice as Predictors of Satisfaction With Personal and Organizational Outcomes. *Academy of Management Journal*, 35(3), 626-637.
- [17] Folger, R. & Ikonovsky, M.A. (1989). Effects of Procedural and Distributive Justice on Relations to Pay Raise Decisions. *Academy of Management Journal*, 32(1), 115-130.
- [18] Koçel, T. (2007). *İşletme Yöneticiliği*. 11.Bası. İstanbul: Arıkan Yayınları.
- [19] Eren, E. (1998). *Yönetim ve Organizasyon*. 4. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları.
- [20] Russell, R.F. (2001). The Role of Values in Servant Leadership. *The Leadership & Organization Development Journal*, 22(2), 76-83.
- [21] Hartog, D. & Van Muijen, J.J. (1997). Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ", *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 70(1), 19-35.
- [22] Block, L. (2003). The Leadership-Culture Connection: An Exploratory Investigation. *The Leadership & Organization Development Journal*, 24(6), 318-334.
- [23] Yukl, G.A. (1999). An Evaluation of Conceptual Weaknesses in Transformational and Charismatic Leadership Theories. *Leadership Quarterly*, 10(2), 285-305.
- [24] Pillai, R.; Schriesheim, C.A. & Williams, E.S. (1999). Fairness Perceptions and Trust as Mediators for Transformational and Transactional Leadership: A Two-Sample Study. *Journal of Management*, 25(6), 897-933.

- [25] Farh, J.; Podsakoff, F.M. & Organ, D.W. (1990). Accounting for Organizational Citizenship Behavior: Leader Fairness and Task Scope versus Satisfaction. *Journal of Management*, 16(4), 705-721.
- [26] Williams, S. & Pitre, Z. (2002). Justice and Organizational Citizenship Behavior Intentions: Fair Rewards versus Treatment. *The Journal of Social Psychology*, 142(1), 33-44.
- [27] Konovsky, M.A. (2000). Understanding Procedural Justice and Its Impact on Business Organizations. *Journal of Management*, 26(3), 489-511.
- [28] Mayer, R C.; Davis, J.H. & Schoorman, F.D. (1995). An Integrative Model Of Organizational Trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.
- [29] Whitener, H.; Brodt, S.; Korsgaard, M.A. & Werner, J. (1998). Managers as Initiators of Trust: An Exchange Relationship Framework for Understanding Managerial Trustworthy Behavior. *Academy of Management Review*, 23(3), 513-530.
- [30] Deluga, R.J. (1994). Supervisor Trust Building: Leader-Member Exchange and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67, 315-326.
- [31] Saunders, M.N.K. & Thornhill A. (2003). Organizational justice, trust and the management of change: An exploration. *Personnel Review*, 32(3), 360-375.
- [32] Hoy, W.K.; Tarter, C.J. (2004). "Organizational Justice In Schools: No Justice Without Trust. *International Journal of Educational Management*, 18(4), 250-259.
- [33] Avolio, B.J. & Bass, B.M. (1999). Reexamining The Components Of Transformational Transactional Leadership Using The Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 72(4), 441-463.
- [34] Yurtkoru, S.E. (2001). The Role Of Leadership in The Organizational Change Process. *Yayımlanmamış Doktora Tezi*, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Marmara Üniversitesi.
- [35] Trafino, A.J. (2000). Transformational Leadership: Moving Total Quality Management to World Organizations. *International Nursing Management*, 47(4), 232-243.
- [36] Hinkin, T. & Tracey, J.B. (1999). The relevance of charisma for transformational leadership in stable organizations. *Journal of Organizational Change Management*, 12(2), 105-120.
- [37] Bass, B.M.; Jung, D.I.; Avolio, B.J. & Yair, B. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207-219.
- [38] Niehoff, B. & Moorman, R. (1993). Justice as a Mediator of the Relationship between Methods of Monitoring and Organization al Citizenship Behavior. *Academy of Management Journal*, 36(3): 527-556.
- [39] Börü, D.; İslamoğlu, G. & Birsnel, M. (2007). Güven: Bir Anket Geliştirme Çalışması. *ÖNERİ - M.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(27), 49-59.

Nevzat DEMİR (n.demir@firat.com) has a Ph.D. of International Business at İstanbul University Social Sciences Institute. His main research areas are selling management, organizational culture, job satisfaction, organizational committment and organizational behavior.