



**T.C.
YALOVA ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

**İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME BİLİM DALI**

**ETKİLEŞİM ADALETİNİN YÖNETİCİ BAKIŞ AÇISINDAN ANALİZİ:
ASTIN YETKİNLİĞİNİN VE SAMİMİYETİNİN ETKİSİ**

DOKTORA TEZİ

NİHAL YAZICI

DANIŞMAN: PROF. DR. SENAY YÜRÜR

**YALOVA
OCAK 2023**



T.C.
YALOVA ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME BİLİM DALI

ETKİLEŞİM ADALETİNİN YÖNETİCİ BAKIŞ AÇISINDAN ANALİZİ: ASTIN
YETKİNLİĞİNİN VE SAMİMİYETİNİN ETKİSİ

DOKTORA TEZİ

NİHAL YAZICI
218315010

DANIŞMAN: PROF. DR. SENAY YÜRÜR

YALOVA
OCAK 2023

ETİK BEYAN

Yalova Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Tez Yazım Kuralları'na uygun olarak hazırladığım “Etkileşim Adaletinin Yönetici Bakış Açısından Analizi: Astın Yetkinliğinin ve Samimiyetinin Etkisi” başlıklı bu tez çalışmada; tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi, kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı, bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu bildirir, aksinin tespiti halinde doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi taahhüt ve beyan ederim.

Nihal YAZICI



ÖNSÖZ

Lisans eğitimimin başından doktora eğitimimin sonuna kadar her zaman bana yol gösteren, destek olan kıymetli hocam, tez danışmanım Prof. Dr. Senay Yürür' e çok teşekkür ederim.

Tez jürimde yer alarak tezimin gelişimine destek olan kıymetli hocalarım Prof. Dr. Ayşe Çiğdem Kirel'e, Prof. Dr. Bilçin Tak Meydan'a, Prof. Dr. Meral Elçi' ye ve Dr. Öğr. Üyesi Kemal Demir' e teşekkür ederim.

Bugünlere gelmemde en büyük rolü olan, ders çalışabilmem için her türlü kolaylığı sağlayan, kendisi de doktora tezi yazıyormuş gibi stres yaşayan kıymetli annem Lütfiye Yazıcı'ya üzerimdeki tüm emekleri için minnetle teşekkür ederim. Son olarak, bana varlığında da yokluğunda da destek olabilen canım babacığım Mehmet Yazıcı'ya teşekkürü borç bilirim.

Ocak-2023

Nihal YAZICI



İÇİNDEKİLER

ETİK BEYAN	i
ÖNSÖZ	iii
İÇİNDEKİLER	v
KISALTMALAR LİSTESİ.....	ix
TABLolar LİSTESİ.....	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiii
ÖZET.....	xv
ABSTRACT	xvii
1. GİRİŞ	1
2. ARAŞTIRMANIN DEĞİŞKENLERİ	4
2.1. Örgütsel Adalet	4
2.1.1. Dağıtım adaleti	5
2.1.2. Prosedür adaleti	5
2.1.3. Etkileşim adaleti	5
2.1.3.1. Bilgilendirme adaleti	6
2.1.3.2. Kişilerarası adalet	6
2.2. Örgütsel Adalet Algısını Şekillendiren Taraflar	7
2.2.1. Astların bakış açısıyla örgütsel adalet.....	8
2.2.2. Yönetici bakış açısıyla örgütsel adalet.....	10
2.2.2.1. Yöneticinin örgütsel adaletle ilişkin motivasyonları.....	13
2.2.2.2. Yöneticinin kişisel özelliklerinin örgütsel adalet üzerindeki etkisi...	13
2.3. Yöneticilerin Davranışlarını Etkileyen Ast Özellikleri	14
2.3.1. Yöneticilerin davranışlarını etkileyen ast özelliği olarak yetkinlik ve samimiyet	15
2.3.1.1. Astın yetkinliği	16
2.3.1.2. Astın samimiyeti	16
2.4. Asta Duyulan Güven	16
2.5. Ast-Üst Uyumu	17
3. KURAMSAL ARKA PLAN.....	18
3.1. Sosyal Mübadele Kuramı.....	18
3.2. Birey-Örgüt Uyumu Kuramı	18
3.3. Hipotez Geliştirme	19



3.3.1. Astın yetkinliği ve samimiyetinin yöneticinin kendi davranışlarının adillğine ilişkin algılarına etkisi ve asta güvenin bu ilişkideki aracılık etkisi	19
3.3.2. Astın yetkinliği ve samimiyeti ile asta güven arasındaki ilişkide ast-üst uyumunun moderatör etkisi.....	22
3.3.3. Yöneticinin kendi davranışlarının adillğine ilişkin algılarının astın adalet algısına etkisi	23
4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	26
4.1. Araştırmanın Örneklemi.....	27
4.2. Araştırmada Kullanılan Ölçekler	29
4.2.1. Yöneticiye yönelik soru formu.....	30
4.2.1.1. Astın algılanan yetkinliği ölçeği.....	30
4.2.1.2. Astın algılanan samimiyeti ölçeği	30
4.2.1.3. Asta duyulan güven ölçeği	31
4.2.1.4. Ast-üst uyumu ölçeği	31
4.2.1.5. Etkileşim adaleti ölçeği	31
4.2.2. Asta yönelik soru formu	32
4.2.2.1. Etkileşim adaleti ölçeği	32
4.3. Araştırma Modelinin Yapısal Geçerliliği.....	33
4.3.1. Yakınsak geçerlilik.....	33
4.3.2. Ayırışma geçerliliği	37
4.4. Hipotez Testi	40
4.5. Ast-Üst Uyumunun Moderatör Etkisi	43
5. DEĞERLENDİRME VE SONUÇ	45
5.1. Araştırmanın Kısıtları ve Gelecek Çalışmalara Öneriler	47
KAYNAKÇA	49
ÖZGEÇMİŞ	65
EKLER.....	68



KISALTMALAR LİSTESİ

ABA	: Astın Bilgilendirme Adaleti
AG	: Asta Güven
AKA	: Astın Kişilerarası Adalet
AS	: Astın Samimiyeti
AVE	: Ortalama Açıklanan Varyans
AY	: Astın Yetkinliği
CR	: Bileşik Güvenilirlik Değeri
DFA	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
diğ.	: Diğerleri
NFI	: Normlandırılmış Uyum İndeksi
Ort.	: Ortalama
örn.	: Örneğin
SRMR	: Standartlaştırılmış Hata Kareler Ortalamasının Karekökü
SS.	: Standart Sapma
vb.	: Ve Benzeri
VIF	: Varyans Artırıcı Faktör
YBA	:Yöneticinin Kendi Davranışlarının Adilliğine İlişkin Algısı (Bilgilendirme Adaleti)
YKA	:Yöneticinin Kendi Davranışlarının Adilliğine İlişkin Algısı (Kişilerarası Adalet)



TABLÖLER LİSTESİ

Tablo 4.1. Yöneticilere ilişkin demografik özellikler	28
Tablo 4.2. Astlara ilişkin demografik özellikler	29
Tablo 4.3. Değişkenlere ilişkin faktör yükleri	35
Tablo 4.4. Değişkenlere ilişkin Cronbach's alfa, CR ve AVE değerleri	37
Tablo 4.5. Fornell ve Larcker (1981) kriterine göre ayrışma geçerliliği	39
Tablo 4.6. Yol analizi sonuçları	42
Tablo 4.7. Bağımlı değişkenlere ilişkin R ² değerleri	43
Tablo 4.8. Astın yetkinliği ve samimiyeti ile asta güven arasındaki ilişkide ast- üst uyumunun moderatör etkisi	44



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 3.1. Araştırmanın kavramsal modeli.....	24
Şekil 4.1. Ölçüm modeli.....	34
Şekil 4.2. Yapısal model	40
Şekil 4.3. Moderatör etkiye yönelik yapısal model.....	44





ETKİLEŞİM ADALETİNİN YÖNETİCİ BAKIŞ AÇISINDAN ANALİZİ: ASTIN YETKİNLİĞİNİN VE SAMİMİYETİNİN ETKİSİ

ÖZET

Astların davranışlarını, algılarını ya da tutumlarını belirleyen faktörlerden birinin yöneticilerin özellikleri olduğu düşünüldüğünde, etkileşimci perspektiften yola çıkarak bunun tam tersinin de doğru olabileceği düşünülebilir. Yani, astların özelliklerinin de yöneticilerin davranışlarını etkileyeceği öngörülebilir. Bundan yola çıkarak, temel amacı astların özelliklerinin yöneticilerin davranışlarını etkileyip etkilemediğini ve nasıl etkilediğini anlamak olan bu çalışmanın dört alt amacı bulunmaktadır: Astların özelliklerinin (yetkinlik, samimiyet) yöneticilerin kendi davranışlarının adilliğine ilişkin algılarına (kişilerarası adalet ve bilgilendirme adaleti) etkisini; bu etkide asta güvenin aracılık rolünü; astların özellikleri ile asta güven arasındaki ilişkide ast-üst uyumunun moderatör rolünün olup olmadığını ve son olarak yöneticilerin kendi davranışlarına ilişkin algılarının astların örgütsel adalet algılarına nasıl bir etkisi olduğunu incelemektir. Bu amaca ulaşmak için nicel yöntem tercih edilmiştir. Araştırmanın örneklemini birlikte çalışan ast-üst çiftleri oluşturmaktadır. Araştırma kapsamında 150 ast-üst çiftine (Toplam 300 katılımcı) ulaşılmış ve veriler katılımcılarla yüz yüze görüşme yapılarak elde edilmiştir. Astın samimiyeti, astın yetkinliği, asta güven, ast-üst uyumu ve yöneticilerin kendi davranışlarının adilliğine ilişkin algılarına yönelik veriler yöneticilerden, yöneticilerin davranışlarının adilliğine ilişkin veriler astlardan elde edilmiştir. Verilerin analizinde SmartPLS ve SPSS paket programı kullanılmıştır. Araştırmada ulaşılan en belirgin sonuçlar: (1) Yöneticilerin yetkin ve samimi gördükleri astlarına güven duyarak daha adil davrandıkları (2) kendi davranışlarını adil bulan yöneticilerin astlarının da onları adil algıladığı olmuştur.

Anahtar Kelimeler: Etkileşim adaleti, Astın yetkinliği, Astın samimiyeti, Asta güven, Ast-üst uyumu



THE ANALYSIS OF INTERACTIONAL JUSTICE FROM THE MANAGER'S PERSPECTIVE: THE EFFECT OF SUBORDINATE'S COMPETENCE AND WARMTH

ABSTRACT

Considering that one of the factors that determine behaviors, perceptions, or attitudes of subordinates is the characteristics of the managers, it can be thought that the opposite may also be true based on interactionist perspective. That is, it can be predicted that the characteristics of subordinates can affect behaviors of managers. Based on this, this study, in which main purpose is to understand whether and how the characteristics of subordinates affect the behavior of managers, has four sub-objectives: Understanding the effect of subordinates' characteristics (competence, warmth) on managers' perceived justice about their own behavior (interpersonal justice and informational justice); examining the mediating role of subordinate trust on this effect; exploring whether subordinate-supervisor fit has a moderating role in the relationship between subordinates' characteristics and trust in subordinates and, finally, examining how managers' perceptions about their own behavior affect subordinates' perceived organizational justice. To achieve this aim, the quantitative method was used. The sample for this research consists of subordinate-supervisor couples working together in the same department. Within the scope of the research, 150 subordinate-supervisor couples (300 participants in total) were reached, and data were obtained through face-to-face survey with the participants. The data regarding the warmth of the subordinate, the competence of the subordinate, trust in the subordinate, the subordinate-supervisor fit and the perceptions of the managers regarding the fairness of their own behavior were obtained from the managers, and the data for the fairness of the managers' behaviors were obtained from the subordinates. SmartPLS and SPSS package programs were used in the analysis of the data. The most obvious results reached in the research were: (1) managers acted more fairly when they trust their subordinates, whom they consider competent and warmth; and (2) managers who found their own behavior fair have also been perceived fair by their subordinates.

Key words: Interactional justice, Subordinate competence, Subordinate warmth, Trust in subordinate, Supervisor-subordinate fit

1. GİRİŞ

Örgütsel adalet araştırmalarına bakıldığında konunun genel olarak astların bakış açısından ele alındığı görülmektedir (örn., Colquitt ve diğ., 2012; Bal, 2014; Yürür ve Nart, 2016; Haryono ve diğ., 2019; Demir ve İnandı, 2021; Kelekçioğlu ve Ay, 2022). Oysaki sosyal mübadele kuramında da (Blau, 1964) ifade edildiği gibi adalet algısını şekillendiren süreçlerde rolü olan iki taraf vardır ve bu taraflardan biri çalışan iken, diğer taraf yönetici ya da örgüttür. Bu nedenledir ki tek taraflı ele alınıp incelenmesi durumunda örgütsel adaleti anlamak ve açıklamak mümkün olmayacaktır.

Adalet söz konusu olduğunda, anlaşılması gereken taraflardan biri astsa diğeri de adaleti tesis eden aktör olarak yöneticidir. Yönetici bakış açısıyla adaleti anlamak; iş yerindeki adil olmayan muamelelerin önlenmesi ve buna bağlı olarak astların olumlu algı, tutum veya davranışlarının artması için taraflar arasındaki karşılıklı ilişkisinde yöneticilerin rolü hakkında yeterli bilgiye sahip olmak anlamına gelmektedir (Scott ve diğ., 2009). İlgili yazında son yıllarda yürütülen çalışmalar aracılığıyla yöneticilerin rolü incelenmeye başlamıştır (örn., Eib ve diğ., 2022; Fortin ve diğ., 2020; Graso ve diğ., 2020; Holmvall ve diğ., 2019; Schuh ve diğ., 2019). Ayrıca, Türkiye’de de yönetici odaklı örgütsel adalet yazını Alparslan ve diğerleri (2019), Yazıcı ve Yürür (2022) ve Yazıcı ve diğerleri (2022) tarafından incelenmiş olup ast özelliklerinin yönetici davranışlarına etkisi ortaya konmuştur.

Gerek çalışan bakış açısıyla (örn., Moorman, 1991; Yürür ve Nart, 2016) gerekse yönetici bakış (örn., Eib ve diğ., 2022; Yazıcı ve Yürür, 2022) açısıyla yürütülen çalışmalar göstermektedir ki; örgütsel adalet ne sadece astın algısından ne de sadece yöneticinin kararlarından ibarettir. Aksine, örgütsel adalet yönetici ve astının karşılıklı etkileşimi sonucunda şekillenen bir olgudur (Beugre, 1998). Mademki adalet, ast ve üst arasındaki karşılıklı etkileşimle şekillenmektedir, öyleyse yapılan araştırmalarda bu etkileşimi şekillendiren tüm tarafların birlikte ele dikkate alınması, konun daha iyi anlaşılması için önemlidir. Konu ile ilgili iki tarafı birlikte ele alan çalışmalar incelendiğinde de astların özelliklerinin yöneticilerin kendi davranışlarının adillğine yönelik algıları üzerinde etkisinin olduğu ve bunun da astların adalet algılarını etkilediği görülmektedir (Zapata ve diğ., 2013; Huang ve diğ., 2017).

Buradan hareketle, bu tez çalışmanın temel amacı, çoğunlukla astın bakış açısına odaklanan (örn., Cohen-Charash ve Spector, 2001; Yürür, 2008; Zapata-Phelan ve

diğ., 2009; Yürür ve Demir, 2011; Yürür ve Nart, 2016) örgütsel adalet kavramını yönetici ve ast bakış açısıyla incelemektir. Bu amacı gerçekleştirmek üzere; (1) astların özelliklerinin (yetkinlik, samimiyet) yöneticilerin kendi davranışlarına ilişkin algılarına (kişilerarası adalet ve bilgilendirme adaleti) etkisinde güvenin aracılık rolünü incelemek, (2) astın özellikleri (yetkinlik ve samimiyet) ile asta güven arasındaki ilişkide ast-üst uyumunun moderatör rolünü incelemek ve (3) yönetici davranışlarının astların örgütsel adalet algılarına (kişilerarası adalet ve bilgilendirme adaleti) etkisini incelemek hedeflenmiştir.

Bu çalışmanın birinci katkısı; yöneticinin ve astın bakış açısını anlamaya ve açıklamaya çalışarak örgütsel adalet yazınına bütüncül bir bakış açısı sunması olabilir. İkincisi; astın samimiyeti ve astın yetkinliğinin sosyal mübadele kuramı (Blau, 1964) çerçevesinde astla üst arasında mübadele edilen bir kaynak olup olmadığının tespiti ile ilgili kurama katkı sağlanmış olabilecektir. Üçüncüsü; astlarının samimiyeti ve yetkinliğine ilişkin yönetici algısının onlara yönelik davranışlarını ‘nasıl’ etkilediği sorusu, asta güvenin aracılığıyla yanıtlanmaya çalışılacaktır. Dördüncüsünün ise; Zapata ve diğerlerinin (2013) önerisi doğrultusunda, bu ilişkiler ağında ast-üst uyumunun rolünün incelenmesiyle ilgili yazını genişletmek olduğu söylenebilir.

Bahsi geçen katkıları gerçekleştirmek üzere, tez çalışmasında örgütsel adalet kavramının tanımı ve gelişimi ele alınmış sonrasında, astın adaletle bakış açısı ve yöneticinin adaletle bakış açısı açıklanmıştır. İkinci bölümünde ise kuramsal çerçeve; sosyal mübadele kuramı (Blau, 1964) ve birey-örgüt uyumu kuramı (Kristof, 1990) bağlamında açıklanarak araştırmanın hipotezleri geliştirilmiştir. Son olarak tezin üçüncü bölümünde oluşturulan hipotezlerin test edilmesine yönelik yürütülen görgül araştırmaya yer verilmiştir.



2. ARAŞTIRMANIN DEĞİŞKENLERİ

2.1. Örgütsel Adalet

Adalet, 1987 yılında ilk kez Greenberg tarafından *örgütsel adalet* olarak kavramsallaştırılmış ve böylece kavram, işletme disiplinindeki yerini almıştır. Örgütsel adalet, zamanla, astların iş yerinde kendilerine adil davranılıp davranılmadığını belirlemenin bir yolu olarak görülmekle kalmamış (Moorman, 1991), aynı zamanda bireyin ve/veya grubun bir örgütün muamelesinin adilliğine ilişkin algısını ve bu algılara karşı davranışsal tepkileri olarak da değerlendirilmiştir (James, 1993). Kavramsal olarak örgütsel adalet, kaynakların dağıtımına ilişkin astların algılarını içeren dağıtım adaleti (Adams, 1965), kaynakların veya ödüllerin dağıtımına ilişkin prosedürlerin ve metotların adilliğine ilişkin olarak astların algılarını içeren prosedür adaleti (Leventhal, 1980) ve astların örgüt içindeki iletişimin kalitesine yönelik algılarını içeren etkileşim adaleti (Bies ve Moag, 1986) boyutlarıyla tartışılmış (Adams, 1965; Thibaut ve Walker, 1975; Bies ve Moag, 1986) ve ampirik olarak da doğrulanmıştır (Niehoff ve Moorman, 1993). Greenberg'in (1993) ilgili alandaki çalışması tartışmayı bir üst seviyeye taşımış ve etkileşim adaletinin örgütsel kararların ya da uygulamaların astlara nasıl aktarıldığı, astlara nasıl davranıldığı (örn., saygılı, nazik) ile ilgili astların algısını ifade eden *kişilerarası adalet* ve işe ilişkin gerekli bilgilerin ya da kararların astlara doğru bir şekilde ve zamanında paylaşılıp paylaşılmadığını ifade eden *bilgilendirme adaleti* olarak da incelenmesi gerektiğinin altını çizmiştir. Böylece zamanla ortaya çıkan bu dört boyutlu yapı Colquitt (2001) tarafından ampirik olarak da doğrulanmıştır.

Astların örgütsel adaletle yönelik algıları gibi örgütsel adaletin tesis edilmesine yönelik yöneticilerin kararları da dört adalet boyutuna göre değerlendirilir: *Dağıtım adaleti* (Adams, 1965), *prosedür adaleti* (Leventhal, 1980), *kişilerarası adalet* ve *bilgilendirmeye adaleti* (Greenberg, 1993). Örgütsel adaletle ilişkin boyutlar bu çalışmada alt başlıklar halinde ve ast ve yönetici bakış açıları kıyaslanarak aşağıda açıklanmıştır.

2.1.1. Dağıtım adaleti

Eşitlik kuramına (Adams, 1965) dayanan dağıtım adaleti, bireysel refahı etkileyen örgütsel kaynakların dağıtımını (örn., maaş, terfi vb.) ile ilgilidir (Deutsch, 1975). Astın bakış açısından değerlendirildiğinde dağıtım adaleti, elde ettikleri kazanımların katkılarına denk olup olmadığına yönelik astların algılarını ifade etmektedir (Leventhal, 1980; Adams, 1965; Yürür, 2018). Yönetici açısından bakıldığında ise dağıtım adaleti yöneticilerin örgütsel kaynakların dağıtımına ilişkin kararlarını ifade etmektedir (Cropanzano ve diğ., 2001).

2.1.2. Prosedür adaleti

Prosedür adaleti, astların örgütsel kaynakların dağıtımında uygulanan yöntem, metot ya da süreçlerin adilliğine ilişkin algılarını ifade etmektedir (Thibaut ve Walker, 1975). Ayrıca, örgütsel kaynakların dağıtımında uygulanan prosedürlerin bu özelliklere sahip olması ast açısından sonuç ne olursa olsun prosedürlerin adil algılanmasını sağlayacak (Yürür, 2018) olması bakımından önemlidir. Bu açıdan Leventhal (1980), yöneticiler tarafından uygulanan prosedürlerin; tutarlı, doğru bilgiye dayalı, önyargıdan uzak, hataların düzeltilebilir, tüm tarafları temsil edebilir ve etik standartlara dayalı olması gerektiğini savunmuştur. Diğer bir ifadeyle prosedür adaleti, yönetici açısından kararların *nasıl* alınması gerektiğini ortaya koymaktadır (Yürür, 2018). Thibaut ve Walker (1975) prosedür adaletini tesis edebilmek için, zaman içerisinde astlara tutarlı prosedürlerin uygulanmasını ve prosedürlere ilişkin kararlara itiraz edebilme fırsatının verilmesi gerektiğini iddia etmiştir. Buna göre; astlarına karşı tutarlı prosedürler uygulaması ve astlara kararlara katılım ya da itiraz hakkını vermesi, yöneticinin prosedür adaleti kurallarına bağlı kaldığını göstermektedir. Tam tersi, astlara tutarlı prosedürleri uygulamaması ya da kararlara katılım ya da itiraz hakkını astlara vermemesi de yöneticinin adalet kurallarını ihlal ettiğini (Scott ve diğ., 2009) göstermektedir.

2.1.3. Etkileşim adaleti

Örgütsel kararlara ilişkin süreçlerin sosyal mübadele bağlamında tartışılması, ast ve yönetici ilişkisinde iletişimin kalitesinin önemi ortaya çıkarmıştır (Bies ve Moag, 1986). Bu bağlamda, Bies ve Moag (1986) örgütsel adaletin üçüncü boyutu olarak

etkileşim adaleti kavramını ortaya atmış ve örgüt içi iletişimin kalitesine yönelik ast algısı olarak tanımlayarak örgütsel adaletin iletişim yönünü vurgulamıştır. Etkileşim adaleti göstermektedir ki astlar sadece dağıtım kararlarıyla ya da prosedürlerle değil, bu kararların kendilerine nasıl tebliğ edildiğiyle de ilgilenmektedirler (Bies, 2005). Başka bir ifadeyle, astlar örgütsel kararların kendilerine doğru bir şekilde ve nazikçe aktarılmasını, etkileşim adaleti açısından adil bir muamele olarak değerlendirmektedir. Yöneticiler açısından da örgütsel kararları açıklarken zamanında ve nazikçe açıklamak etkileşim adaletinin tesis edilmesi anlamına gelmektedir (Colquitt ve Rodell, 2015).

Greenberg (1993), etkileşim adaletinin tanımında vurgulanan iletişimin kalitesinin iki odağından bahsetmektedir: *bilgilendirme adaleti ve kişilerarası adalet*. Bu iki alt boyut aşağıda irdelenmiştir.

2.1.3.1. Bilgilendirme adaleti

Bilgilendirme adaleti, işe yönelik gerekli bilgilerin, asta; zamanında, eksiksiz ve doğru bir şekilde açıkça aktarılıp aktarılmadığını (Greenberg, 1993) ifade etmektedir. Eğer ast, zamanında ve doğru bir şekilde bilgilendirildiğini düşünüyorsa bilgilendirme adaletinin tesis edildiği söylenebilir. Buna göre, bilgilendirme adaletini uygulayan yönetici adil, uygulamayan yönetici de adaletsiz olarak algılanmaktadır (Colquitt ve Rodell, 2015).

2.1.3.2. Kişilerarası adalet

Kişilerarası adalet, örgütsel kararlarla ilgili bilgilendirme yapılırken astlara; saygılı, duyarlı, hassas ve nazik davranılıp davranılmadığını ifade etmektedir (Greenberg, 1993). Ast; kendisine saygılı, duyarlı, hassas ve nazik davranıldığını düşündüğünde kişilerarası adaletin tesis edildiği söylenebilir. Yönetici; kişilerarası adalete uygun kararlar aldığı anda adil tam tersi durumda ise adaletsiz olmaktadır (Colquitt ve Rodell, 2015).

Şu da var ki, örgütsel adalet boyutlarını uygulama konusundaki yetkilerine bakıldığında, yöneticilerin her boyut için aynı yetkiye sahip olmadıkları Scott ve diğerleri (2009) tarafından gündeme getirilmiştir. Anılan araştırmacılara göre yöneticilerin en geniş yetki alanı en fazladan en aza şu şekilde listelenmiştir:

kişilerarası adalet, bilgilendirme adaleti, prosedür adaleti ve dağıtım adaleti. Buna göre yöneticilerin dağıtım adaletine ve prosedür adaletine ilişkin davranış ya da kararları üzerindeki etkisinin diğerlerine nazaran daha az olduğu vurgulanmıştır (Scott ve diğ., 2009). Bu yüzden bu tez çalışmasında da Scott ve diğerleri (2007), Zapata ve diğerleri (2013) ve Holmvall ve diğerleri (2018) tarafından yürütülen çalışmalarda olduğu gibi, dağıtım adaleti ve prosedür adaleti, araştırmanın kapsamı dışında bırakılmıştır.

2.2. Örgütsel Adalet Algısını Şekillendiren Taraflar

Sosyal mübadele kuramına (Blau, 1964) göre karşılıklı etkileşim ilişkisinde iki taraf bulunmaktadır. Bu etkileşim ilişkisinde taraflar genel olarak astlar, yöneticiler ya da kurumun tamamı olabilmektedir (Yürür, 2019). Bu çalışmada, sosyal mübadenin tarafları olarak yönetici ve astlar incelenmiş ve yöneticilerle astlar istekleri ve düşünceleri farklı iki taraf olarak konumlandırılmıştır. Buna göre yöneticiler, örgütsel kaynakları dağıtan, uygulayan ve astlara ileten vericilerken ve astlar da örgütsel kaynakların dağıtımından, uygulanmasından ve kendilerine iletilmesinden etkilenen alıcılardır. Genel anlamda örgütün bürokratik yapısı, yukarıda verilen tanımların ötesinde, yöneticileri güçlü ve kural koyucu ve astları da güçsüz ve kurallara riayet eden iki farklı taraf olarak düşündürmektedir.

Örgütsel adalet, astlar için bir davranışa ya da bir karara ilişkin kendileri açısından doğru ya da etik olduğuna inandıkları öznel bir değerlendirmeye işaret ederken (Cropanzano ve diğ., 2007) yöneticiler için de bir davranışın ya da kararın kendileri açısından doğru ya da etik olduğuna inandıkları öznel bir değerlendirmeyi ifade etmektedir (Scott ve diğ., 2007). Yani, örgütsel adalet değerlendirme yapan kişinin bakış açısını (Zapata ve diğ., 2013) yansıtmaktadır.

İlgili yazında örgütsel adalet üzerine yapılan çalışmalarda örgütsel adaleti anlamak ve adaletsizliği önlemek için genel olarak asta yani astların örgütsel kararlara ve uygulamalara ilişkin algı ve değerlendirmelerine odaklanıldığı ifade edilmektedir (Graso ve diğ., 2020). Tersine bir söyleyişle, her ne kadar örgütsel adalet yazının gelişimi için önemli olsa da astlara odaklanan çalışmalarda bu kişiler, adaletin pasif alıcıları olarak konumlandırılmakla kalmamış (Scott ve diğ., 2007) ve madalyonun öbür yüzü olan yöneticiler ve onların adalete yönelik algı ve değerlendirmeleri ihmal edilmiştir (Scott ve diğ., 2009; Graso ve diğ., 2020). Oysaki yöneticiler, iş yaşamında

örgütsel kaynakların dağıtımına karar veren, karar süreçlerini belirleyen ve kişilerarası muamele açısından diğer insanlara karşı davranış biçimine rehberlik eden bir dizi ahlaki ilkeyi geliştiren ve uygulayan aktörlerdir (Cropanzano ve Ambrose, 2015). Dolayısıyla adaletin tesis edilmesi veya adaletsizliklerin önlenmesi için yöneticilerin örgütsel adalete dair görüşlerinin de anlaşılması ve tartışılması önem arz etmektedir (Scott ve diğ., 2007). Tam da bu noktada bu çalışma, sadece astın adalete bakış açısına ya da sadece yöneticinin adalete bakış açısına odaklanmak yerine, yöneticilerin astlarıyla aralarındaki etkileşime odaklanmaktadır.

Burada örgütsel adaletin tarafları konusu öncelikle ilgili yazında yaygın olarak yer aldığı şekliyle, yani astın bakış açısından ele alınarak daha sonra da yönetici bakış açısından açıklanmaya çalışılacaktır.

2.2.1. Astların bakış açısıyla örgütsel adalet

Örgütsel adalet yazınında astlar; adaletin ‘hedefi’ veya ‘alıcısı’ durumunda olduğundan pasif olarak konumlandırılmış ve bu alandaki çalışmalarda büyük çoğunlukla, adil ya da adaletsiz uygulamaların ‘pasif alıcısı’ olarak (ifade Scott ve diğerlerine (2007) aittir) astın algısına odaklanılmıştır (örn., Moorman, 1991; McFarlin ve Sweeney, 1992; Cohen-Charash ve Spector, 2001; Yürür, 2008; Zapata-Phelan ve diğ., 2009; Yürür ve Demir, 2011; Yürür ve Nart, 2016; Yazıcı ve Yürür 2018). Bu açıdan örgütsel adalet yazınının çoğunlukla konuyu astların bakış açısından ele alan çalışmalardan oluştuğu söylenebilir.

Astların adalet algıları kendi katkı (çalışanların işleri için harcadıkları çaba, işe yönelik tecrübeleri, eğitim düzeyleri) ve kazanım (ücret, prim, geniş bir oda, şirket arabası, özel park yeri, eğitim fırsatı) oranlarını yine kendileriyle eş gördükleri (örn., eğitim düzeyi, çalışma süresi) bir çalışanın katkı kazanım oranlarıyla kıyaslamalarından oluşmaktadır (Adams, 1965). Çalışan için kendi katkı ve kazanım oranının kıyaslama yaptığı diğer kişinin katkı ve kazanım oranıyla eşit olması kaynakların adil dağıtıldığı anlamına gelirken; herhangi bir eşitsizlik olması kaynakların eşit dağıtılmadığı anlamına gelmektedir (Adams, 1965). İlgili yazında çalıştıkları kurumu adil algılayan adil algılayan astların; *performans* (örn., Pfeffer ve Langton, 1993; Colquitt ve diğ., 2012; Haryono ve diğ., 2019), *örgütsel vatandaşlık davranışı* (örn., Konovsky ve Pugh, 1994; Kelekçioğlu ve Ay, 2022), *örgütsel bağlılık* (örn., Konovsky ve

Cropanzano, 1991; Bal, 2014; Demir ve İnandı, 2021), *iş tatmini* (örn., McFarlin ve Sweeney, 1992), *ihbar* (Yürür ve Nart, 2016), *ekstra rol davranışları* (Yürür ve Mengenci, 2014), *derinlemesine davranış* (Yürür ve diğ., 2011) ve *güven* (örn., Folger ve Konovsky, 1989; Cohen-Charash ve Spector, 2001; Ceyhan ve Değirmenci, 2021) gibi olumlu tutumlar geliştirdiği ve davranışlar sergilediği ifade edilmiştir. Örgütsel adaletin yukarıda sıralanan kazanımlarına rağmen, ilgili yazında, astların örgütsel adalet algılarının düşük olmasının; *işten ayrılma niyeti* (örn., Aryee ve diğ. 2002; Erdirençelebi ve Karataş, 2019), *hırsızlık* (örn., Greenberg, 1993), *üretkenlik karşıtı iş davranışları* (örn., Fox ve diğ., 2001; Demir ve diğ., 2018) ve *sessizlik* (örn., Önder, 2017) gibi olumsuz tutum ve davranışlara sebep olduğuna dair de birçok çalışma vardır.

Bu araştırmanın konusu olan etkileşim adaletini ast bakış açısıyla ele alan çalışmalar incelendiğinde, öncelikle; yöneticilerin özelliklerinin çalışanların adalet algısı üzerinde etkili olduğu görülmektedir (örn., Arslantaş ve Pekdemir, 2007; Wells ve Walker, 2016). Örneğin; yöneticilerin *dönüşümcü liderlik* özelliklerinin (örn., Arslantaş ve Pekdemir, 2007; Baltacı ve diğ., 2014;), *etik liderlik* özellikleri (örn., Akatay ve diğ., 2016; Wells ve Walker, 2016), *vizyoner liderlik* özelliklerinin (örn., Baltacı ve diğ., 2014), *etkileşimci liderlik* özelliklerinin (örn., Baltacı ve diğ., 2014), *hizmetkar liderlik* özelliklerinin (örn., Mayer ve diğ., 2008; İnce ve Güripek, 2016) ve *virtüöz liderlik* özelliklerinin (örn., Yücel ve Palabıyık, 2016) çalışanların adalet algılarını olumlu etkilediği kanıtlanmıştır. Ayrıca, yöneticilerini adil algılayan astların da *birey-örgüt uyumu* (örn., Yazıcı ve Yürür, 2019), *iş tatmini* (örn., Fulford, 2005; Yürür, 2008), *yöneticiye güven* (örn., Wu ve diğ., 2012; Ceyhan ve Değirmenci 2021), *örgütsel bağlılık* (örn., Erkuş ve diğ. 2011; Thompson ve diğ., 2021), *performans* (örn., Çelik ve diğ., 2011; Otto ve Mamatoglu, 2015), *örgütsel sadakat* (örn., Otto ve Mamatoglu, 2015), *örgütsel vatandaşlık davranışı* (örn., Asgari ve diğ., 2008; Bedük ve Ertürk, 2015) gibi tutum ve davranışlarla bu duruma tepkiler verdikleri ifade edilmektedir.

Astlara odaklanan bu çalışmalar sosyal mübadele kuramı (Blau, 1965) çerçevesinde incelendiğinde, astların olumlu durumlara/davranışlara olumlu karşılıklar verdiği, olumsuz durumlara/davranışlara ise olumsuz karşılıklar veya tepkiler verdiği sonucuna varılmaktadır. Bu çalışmalarda yöneticilerin astlarına karşı davranışlarının, astların

özelliklerinden veya davranışlarından bağımsız olarak ortaya çıkıyor gibi ele alındığı görülmektedir (örn., Mayer ve diğ., 2008; İnce ve Güripek, 2016; Yücel ve Palabıyık, 2016; Yazıcı ve Yürür, 2019). Oysaki örgütsel adalete konu olan kaynağın bir alıcısı (ast) olduğu kadar bir de vericisi (yönetici) vardır ve karşılıklılık normuna dayalı olarak bu mübadele ilişkisi yönetici açısından da devam eder (Blau, 1964; Yürür, 2019). Bu yüzden tez çalışmasında konu, adaletin dağıtıcısı ya da tesis eden aktörü olarak yönetici bakış açısından incelenmekte ve bu bölümde de örgütsel adaleti yönetici bakış açısıyla inceleyen çalışmalara yer verilmektedir.

2.2.2. Yönetici bakış açısıyla örgütsel adalet

Astların mübadele ilişkisi içindeki davranışları, konuyla ilgili araştırma yapanların ekseriyetle ilgilendiği ve tartıştığı bir konu olmakla birlikte, yönetici davranışları, bilimsel araştırmalarda yeterince tartışılmamıştır (Yürür, 2019). Yöneticinin mübadele ilişkisi içindeki rollerinden biri olan adaleti tesis etme rolünün yeteri kadar anlaşılamadığı kimi araştırmacılar tarafından ifade edilmiştir (Scott ve diğ., 2014; Qin ve diğ., 2018; Graso ve diğ., 2020). Oysa ast ile yönetici arasındaki ilişkide dengenin kurulması sosyal mübadele kuramı açısından gereklidir (Yürür, 2019). Dengenin tesisi elzemdir; zira örgütsel adalet kurallarına yeterince bağlı yöneticilerin davranış ve tutumlarının astları olumlu algı, tutum veya davranışlara yönlendireceği ve tam tersine örgütsel adalet kurallarına bağlılığı sorgulanan yöneticilerin davranış ve tutumlarının astlarda olumsuz algı, tutum veya davranışlara neden olacağı (Scott ve diğ., 2007; Zapata ve diğ., 2013; Huang ve diğ., 2015) sosyal mübadele kuramı çerçevesinde beklenmelidir.

Mal ve hizmet üretimini gerçekleştirmek için üretim elemanlarının alımını yapan, yaptıran ve üretim elemanlarını yöneltten kişi (Güney, 2004) olarak yönetici, örgütsel adaleti *adaleti tesis eden* ya da *adaletin sağlayıcısı* olarak karar alma sürecinin merkezindedir (örn., Scott ve diğ., 2007; Scott ve diğ., 2009; Scott ve diğ., 2014; Grasso ve diğ., 2020). Dolayısıyla yöneticiler, örgütsel hedeflere varmak için rasyonel karar alması beklenen kişilerdir (Tedeschi ve Felson, 1994). Bu haliyle yöneticilerin, astları ile aralarındaki sosyal mübadele ilişkisinde (Blau, 1964) adil bir kaynak dağıtımına gitmek zorunda oldukları (Meindl, 1989) söylenebilir. Bu zorunluluğa rağmen yöneticiler, kendileri veya örgütleri için olumlu bir sonuç elde edeceklerini

öngördüklerinde, adalet ilkelerini göz ardı edebilmektedirler. Bu yüzden yöneticilerin adalete ilişkin kararlarının ya da davranışlarının altında yatan faktörleri anlamak önem arz etmektedir (örn., Scott ve diğ., 2009).

Bu öneme binaen Dion'un (2003) *önyargı ve ayrımcılık*, Grant ve Mayer'in (2009) *örgütsel vatandaşlık* ve Tedeschi ve Felson'un (1994) *saldırganlık* üzerine yaptıkları çalışmalarda, duruma yöneticiyi tarafından bakmanın istenmeyen sonuçların önlenmesine katkı sağladığı bulgusu bahsi geçen çalışmaların ortak vurgusu olması dolayısıyla da dikkate değerdir. Öyleyse, adaleti tesis eden aktörlerin/yöneticilerin adalete ilişkin bakış açılarının anlaşılmasının, adil olmayan durumların ortaya çıkmasını azaltmak için bilimsel ve pratik olarak iyileştirici çabalar tasarlanmasına (Scott ve diğ., 2014) en az mağdur odaklı çalışmalar kadar katkı sağlayabileceği iddia edilebilir.

Yöneticilerin astların algılarının örgütsel adaletin sağlanmasında ve dağıtılmasındaki önemi bir yana, örgütsel adalet yazının ast odaklı olması ve görünürde yöneticinin ihmal edilmiş olması, ilgili çalışmalarda yöneticilere ve onların örgütü yönetme pratiklerine değinilmediği anlamında değildir. Zira halihazırda, yöneticilere ilişkin özelliklerin astların adalet algısını nasıl etkilediğini araştıran zengin bir yazın bulunmaktadır (Polat ve Kazak, 2014; Demir ve İnandı, 2021; Bozkurt ve diğ., 2022). Polat ve Kazak'ın (2014) *okul yöneticilerinin kayırmacı tutum ve davranışlarının öğretmenlerin örgütsel adalet algıları üzerinde olumsuz bir etkisi olduğu*, Bozkurt ve diğerlerinin (2022) *uyumlu, sorumluluk düzeyi yüksek ve deneyime açık algılayan yöneticilerin, etkileşim adaleti açısından daha adil algılandığını* tartıştıkları çalışmaları bu konuda yeterince aydınlatıcıdır. Ancak, bu çalışmalarda yönetici özellikleri, astların değerlendirmesini yansıtmaktadır. Ayrıca Gürbüz (2007) de *yöneticilerin iş tatminlerinin ve örgütsel adalet algılarının, örgütsel vatandaşlık davranışlarını olumlu etkilediğini* incelemiştir. Şu da var ki, her ne kadar bu çalışmanın örnekleme yöneticiler olsa da adalet algıları bir ast gibi değerlendirildiğinden, bir başka deyişle kararların adilliği astın değerlendirmesine bağlı olduğundan bu çalışmalar da ast odaklı yazın içinde değerlendirilebilir. Buradan yönetici odaklı çalışmaları diğer ast odaklı çalışmalardan ayıran noktanın, kararların adilliğinin yöneticinin algısına bağlı (örn., Scott ve diğ., 2014; Yazıcı ve diğ., 2022) olduğu hatırlanmalıdır. Diğer bir ifadeyle ast odaklı yazında adalet algısını etkileyen,

adalet algısının sonuçlarını belirleyen tüm faktörler asta yönelik hazırlanan ölçek aracılığıyla ölçülmesine (örn., Colquitt 2001) ve sadece astın değerlendirmesine bağlıyken, yönetici odaklı yazında adaletin tesis edilmesini etkileyen, adaletin tesis edilmesiyle ortaya çıkan sonuçlar yöneticiye yönelik hazırlanan ölçek aracılığıyla ölçülür (Zapata ve diğ., 2013; Yazıcı ve diğ., 2022) ve yönetici değerlendirmesine bağlıdır.

Tarihsel bağlamda Deutsch (1975) ve Leventhal'ın (1980) yönetici odaklı çalışmaları, bu alanda yazında tartışılan ilk örneklerdendir. Deutsch (1975), yöneticinin örgütsel kaynakları astların eşitlik ve hakkaniyet talepleri ya da ihtiyaçları doğrultusunda dağıtması gereğini savunmuştur. Aynı şekilde Leventhal (1980) de yöneticilerin dağıtım ve prosedür adaletine bağlılıklarını geliştirmek için *prosedürlerin tutarlı ve önyargısız* olması gibi bazı temel öncüllerin gerekliliğini tartışmıştır. Yönetici odaklı bakış açısından yürütülen bu ilk çalışmalardan sonra, Folger ve Bies'in (1989) yöneticinin temel sorumluluğunun etkileşim adaletinin işletilmesi olduğu iddiası ve Greenberg'in (1990) yöneticinin prestij kriteri olarak adaleti tesis etmesine yaptığı vurgu ile örgütsel adalet tartışmaları farklı bir boyut kazanmıştır. Bu temel çalışmalara ek olarak yöneticilerin örgütsel adaletle bakış açılarına yer veren ampirik çalışmalara yönelime yazında hak ettiği değerin zamanla verilmesi, bu yönelimin birçok çalışmaya konu olması (örn., Korsgaard ve diğ., 1998; Scott ve diğ., 2007; Patient ve Skarlicki, 2010; Brebels ve diğ., 2011; Scott ve diğ., 2014) ve dolayısıyla teorik ve ampirik çalışmalarda örgütsel adaletle ilgili tartışmalarda ast ve yönetici ayırımına gidilmiş olması da dikkate değerdir.

Bekleneceği üzere bu ayırım, ast ve yönetici bakış açısına göre iki ayrı örgütsel adalet tanımının doğmasına yol açmıştır. *Astın bakış açısıyla adalet*, astların örgütsel kararların adilliğine ilişkin öznel değerlendirmeleriyle, *yönetici bakış açısıyla adalet* yöneticilerin; örgütsel kaynakların dağıtımını, kaynakların dağıtımına ilişkin prosedürleri uygulamalarına ilişkin davranışları ve bu kaynakların dağıtımına ilişkin kararları astlarına aktarma şekilleri ve onlara nasıl davrandıkları gibi süreçleri kapsayan bir olgu olarak tanımlanabilir (Scott ve diğ., 2009). Bu karşılaştırma, örgütsel adaletin tesisi için; *adalet ilkelerine göre hareket edilmesi*, *adalet kurallarına uyulması* (justice rule adherence) ve *örgütsel adaletin boyutlarına ilişkin standartlara uygun davranılmasını* (Adams, 1965; Leventhal, 1980; Thibaut ve Walker, 1975; Bies

ve Moag, 1986; Greenberg, 1993; Scott ve diğ., 2009) zorunlu kılmaktadır. Yine de ilgili yazın, bu zorunlulukların yerine getirilmesinin önemli fakat yeterli olmadığını; zira örgütsel adaletin sağlanmasında, yönetici (örn., empati, Patient ve Skarlicki, 2010) ve astların kişisel özellikleri (örn., Scott ve diğ., 2007) ile yöneticilerin motivasyonlarının (Graso ve diğ., 2020) da dikkate alınması gereken değişkenler olduğunu hatırlatmaktadır.

2.2.2.1. Yöneticinin örgütsel adaletle ilişkin motivasyonları

Yöneticilerin adalet kurallarına uymak ya da adalet kurallarını ihlal etmek arasında yapmış olduğu tercihlerin temelinde adaletle ilişkin motivasyonun olduğu söylenebilir (Scott ve diğ., 2014). Örgütsel adalet yazını bu kapsamda incelendiğinde, bireylerin adaletle ilişkin motivasyonları farklı şekillerde cevapladıkları görülmektedir. Örneğin Scott ve diğerleri (2009) doğrudan yöneticilerin adaleti tesis etme ya da ihlal etmeye yönelik davranışlarının altında yatan motivasyonları tanımlayan bir model geliştirmiştir. Bu modele göre, yöneticilerin adaletle ilişkin motivasyonları; *bilişsel* ve *duygusal motivasyonlar* olarak iki gruba ayrılmıştır. Uyumu sağlama (effecting compliance), istenilen kimliği oluşturma ve sürdürme (creating and maintaining desired identities) ve adil dünya inancı (maintaining a justworld) şeklinde üç sacayağından oluşan bilişsel yaklaşımın yöneticilerden beklediği, örgütsel adalet anlamında olumlu sonuçların beklentisiyle adalet kurallarına uymaları ve/veya bunları ihlal etmeleridir (Leventhal, 1980). Bilişsel motivasyonlar gibi duygusal motivasyonlar da duygu ve davranışlarımıza yön verir (Elfenbein, 2007). Öyle ki örgüt içi olumlu duygular, adalet kurallarını içeren iş birliği, bilgi paylaşımı ve nezaket gibi sosyal eylemleri tetiklerken, olumsuz duygular da önyargı, ayrımcılık ve saldırganlık (Tedeschi ve Felson, 1994) gibi sosyal açıdan olumsuz eylemleri tetikleme eğilimindedir. Örgütsel adaletin sağlanmasına yönelik yapılan motivasyon vurgusunun ötesinde, ilgili yazında, motivasyonların geçici olduğu, yöneticinin ya da örgütün hedeflerine bağlı olarak değişiklik gösterdiği (Scott ve diğ., 2009) ve farklı motivasyonların yöneticilerin eylemlerini tek başına etkilemesinin mümkün olmadığı da (örn., Scott ve diğ., 2014; Qin ve diğ., 2018) tartışılmaktadır.

2.2.2.2. Yöneticinin kişisel özelliklerinin örgütsel adalet üzerindeki etkisi

Yönetici odaklı yazında yer alan bir diğer konu ise yöneticilerin kişisel özelliklerinin kendi adalet algılarına etkisidir. Astların örgütsel adalet algıları üzerinde kendi kişilik özelliklerinin etkili olduğunu gösteren pek çok çalışma bulunmaktadır (örn., dönüşümcü liderlik, Arslantaş ve Pekdemir, 2007; etik liderlik, Wells ve Walker, 2016). Yöneticilerin adaletle ilişkin motivasyonları, örgütsel adaletin nasıl tesis edildiğinin anlaşılmasını sağlayan önemli bir konu olmakla birlikte, yöneticilerin adaletle ilişkin davranışları üzerinde tek belirleyici olduğu söylenemez; zira yöneticilerin kişilik özellikleri de adaletle ilişkin kararlar üzerinde etkilidir. Yöneticilerin kendi kişisel özelliklerinin örgütsel adaletle yönelik davranışlarında etkisini tartışan çalışmalarda; *düşünceli* (mindfulness, Schuh ve diğ., 2019), *empatik* (empathy, Patient ve Skarlicki, 2010) ve *ahlaki bağlılık sahibi* (moral identity, Brebels ve diğ., 2011) yöneticilerin adil davranışlar sergilemeye, bu özelliklere sahip olmayan yöneticilerden daha meyilli oldukları vurgulanmıştır.

2.3. Yöneticilerin Davranışlarını Etkileyen Ast Özellikleri

Yöneticilerin kendi kişisel özelliklerinin örgütsel adaletin tesisine katkısı kadar astların kişisel özelliklerinin de adaletin tesisindeki katkılarından bahsetmek gerekir. İlgili yazında astların kişisel özelliklerinin yöneticilerin adaletle ilişkin kararlarındaki etkisine dair birçok çalışma bulunmaktadır. Korsgaard ve diğerleri (1998) tarafından yürütülen çalışma, çalışanların iletişim tarzlarının, yöneticilerin davranışları (etkileşim adaleti) üzerinde etkili olduğunu ortaya koyan ilk ampirik çalışma olarak bilinmektedir. Ardından Scott ve diğerleri (2007) tarafından yürütülen çalışmada yöneticilerin davranışları (kişilerarası adalet) üzerinde çalışan karizmasının etkili olduğu tespit edilmiştir. Cornelis ve diğerleri (2012; 2013) tarafından yürütülen çalışmada ise çalışanların aidiyet ihtiyacının yöneticinin davranışları üzerinde etkili olup olmayacağı grup değeri modelinin (Tyler ve Lind, 1992) ve sosyal kimlik kuramının (Tajfel ve Turner, 1979) varsayımları çevresinde irdelenmiştir. Seppälä ve diğerleri (2012) tarafından yürütülen çalışmada, çalışana duyulan güven aracılığıyla, çalışanın algılanan iş birliğinin (yardım etme, performans ve uyum) yöneticinin adil davranışları üzerinde etkili olduğu belirtilmiştir. Zapata ve diğerleri (2013) tarafından yürütülen çalışmada, yöneticinin yardımsever ve dürüst olduğunu düşündüğü çalışanlara güvendikleri ve bu güvenin yöneticinin bu çalışanlara karşı yükümlülüğünü arttırdığı ifade edilmiştir.

Koopman ve diğerleri (2015) tarafından yürütülen çalışmada, sosyal sermayenin sosyal değişim yoluyla oluşturulan ve sürdürülen bir ilişki olduğu (Adler ve Know, 2002) varsayımından yola çıkılmıştır. Bu doğrultuda astların sevilmesi (birey düzeyinde sosyal sermaye göstergesi) ve popülerliğinin (grup düzeyinde sosyal sermaye göstergesi) yöneticinin adalete ilişkin davranışları üzerinde, lider-üye mübadelesi aracılığıyla etkili olduğu sonucuna varılmıştır. Huang ve diğerleri (2017) tarafından çalışanların vicdanlılık ve uyumluluğunun yöneticinin olumlu duygulanımını tetikleyeceği öne sürülmüş ve çalışana ilişkin özelliklerin yöneticilerin yöneticin adil davranışları üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Holmvalle ve diğerleri (2018) tarafından yürütülen çalışmada, çalışanların etkileşim adaletine ilişkin davranışsal göstergelerinin (yani kaba ve düşüncesiz, kibar ve saygılı çalışanlar) yöneticinin olumsuz sonuçlardan haberdar ederken (işten çıkarılma vb.) etkileşim adaletine yönelik davranışlarını, karşılıklılık normu (Gouldner, 1960) gereğince, etkileyeceği sonucuna ulaşılmıştır.

Zheng ve diğerlerinin (2021), kişisel çıkar motivasyonu bağlamında tartıştığı çalışması, ast özelliklerinin yöneticilerin kararlarındaki etkisine vurgu yapan yukarıdaki çalışmalardan farklıdır. Şöyle ki Zheng ve diğerlerinin (2021) çalışmasında astın yetkin ve samimi olmasının yönetici açısından bir tehdit oluşturduğu ve yöneticinin bu durumu, kişisel çıkarlarını azaltan bir unsur olarak algılayabileceği öne sürülmüştür. Öyle de olsa beklenenin aksine, astların olumlu kişisel ve mesleki özelliklerinin yönetici için mesleki açıdan potansiyel bir tehdit olarak algılanması, yöneticiyi, astlara karşı daha adil davranmaya da yönlendirebilecektir. Yönetici açısından böyle bir yönlendirmenin varlığı, Alparslan ve diğerlerinin (2019) yöneticilerin, performansı ve uyumu yüksek astlarına daha fazla prim verdiğini ve Yazıcı ve diğerlerinin (2022) yöneticilerin örgütsel adalete ilişkin davranışları üzerinde astın samimiyetinin ve yetkinliğinin olumlu etkilerini tartıştıkları araştırmalarda da desteklenmiştir.

2.3.1. Yöneticilerin davranışlarını etkileyen ast özelliği olarak yetkinlik ve samimiyet

Sosyal bir varlık olarak insan, kendini bir grubun parçası ya da bir gruba ait hissetme ihtiyacı duymaktadır. Bu ihtiyaç da bireyin bir parçası ya da ait olduğu grubun bireysel

veya grup özelliklerine vakıf olma arzusunu ortaya çıkarmaktadır (Fiske, 2018). İnsanların ait olduğu grupların içindeki bireylere ve gruplara ilişkin özelliklerinin anlaşılması için temel olarak *yetkinlik* ve *samimiyet* olmak üzere iki boyut öne sürülmüştür (Fiske ve diğ., 2002).

2.3.1.1. Astın yetkinliği

Yetkinlik işe yönelik gerekli becerilere sahip olunduğu anlamına gelmektedir (Abele ve diğ., 2016). Bir yönetici açısından astının yetkin olması ise o çalışanın zeki, yetenekli, verimli, iddialı ve kendinden emin olduğu anlamına gelmektedir (Fiske, 2018). Yetkinlik; hırs, rekabet, araçsallık, hedeflere ulaşmada başarı ve bağımsızlığı da ifade etmektedir (Abele ve Wojciszke, 2007; Cuddy ve diğ., 2008). Yetkinliği açıklayan bu özellikler genel olarak çalışanın işe yönelik özelliklerinin olumlu algılandığına işaret etmektedir.

2.3.1.2. Astın samimiyeti

Bir yönetici açısından astın samimi olması, o astın sıcak, güvenilir, arkadaş canlısı, dürüst ve sevimli olduğu anlamına gelmektedir (Fiske, 2018). Samimi bir çalışanın iş yerinde düşünceli, empatik, yardımsever olduğu ve çalışma ortamının daha iyi olmasına bu özellikleriyle katkı sağladığı söylenebilir (Abele ve diğ., 2016). Samimiyeti açıklayan bu özellikler, astının kişiliğinin sosyal ve ahlaki açıdan olumlu algılandığına işaret etmektedir.

Yetkinlik ve samimiyet ile ilgili yürütülen araştırmalarda, bu özelliklerin sosyal yargılarımızı farklı şekillerde etkileyen bir bilişsel değerlendirme olduğu öne sürülmektedir. Örneğin algılanan yetkinlik, saygıyı açığa çıkartırken samimiyet ise hoşlanma duygusunun açığa çıkmasına katkı sağlamaktadır (Wojciszke ve diğ., 2009).

2.4. Asta Duyulan Güven

Güven, taraflar arasında etkileşimlere yol açan ya da bu etkileşimleri kolaylaştıran sosyolojik bir kavramdır (Lewis ve Weigert, 1985). En genel anlamda güven, karşı tarafın eylemlerine karşı savunmasız olma istekliliği olarak tanımlanabilir (Mayer ve diğ., 1995). Bu bağlamda asta güven ise yöneticilerin, işe ilişkin görevlerin astları tarafından tamamlanacağına dair inançlarını ifade etmektedir (Schoorman ve diğ.,

1996). İlgili yazında, güven madalyonun diğer tarafını hatırlatan bir uyarı da yapılmaktadır: Yöneticilerin astlarına olan güvenleri, onları astlarına karşı savunmasızlaştırmaktadır (Dirks ve Ferrin, 2002; Mayer ve diğ., 1995; Werbel ve Henriques, 2009). Bu yönüyle bir astın herhangi bir görevi tamamlayamaması ya da yanlış yapması; yöneticinin kendi performansını olumsuz etkileyebileceği, yönetici üzerinde ekonomik bir etkiye sahip olabileceği veya yöneticinin itibarını zedeleyebileceği (Schoorman ve diğ., 1996) gibi durumların gözden kaçırılmaması gerekmektedir.

2.5. Ast-Üst Uyumu

Birey-çevre uyumu, bireylerin örgütler, gruplar ve iş kollarıyla farklı derecelerde uyumlu olduğunu öne sürmektedir (Meydan, 2019). Bu önerme üzerine inşa edilen uyumun iş yaşamında, birey-örgüt uyumu, birey-iş uyumu, birey-meslek uyumu, birey-grup uyumu ve ast-üst uyumu gibi farklı formları vardır (Kristof, 1996). En yaygın olarak bilinen formu olan birey-örgüt uyumu birey ve örgüt arasındaki uygunluğu veya eşleşme derecesini ifade etmektedir (Kristof ve diğ., 2005). Birey-örgüt uyumunun tamamlayıcı uyum ve bütünleyici uyum olmak üzere iki türü bulunmaktadır (Meydan, 2019). Tamamlayıcı uyum, örgütün ihtiyaçlarının ve taleplerinin bireyin özellikleriyle ve talepleriyle uyumlu olmasını ifade etmektedir (Kristof, 1996). Bütünleyici uyum ise örgütün sahip olduğu örgüt kültürünün, ikliminin, değerlerinin ve normlarının eşleşmesini ifade etmektedir (Kristof, 1996). Birey-iş uyumu Edwards (1991) tarafından bir kişinin yetenekleri ile bir işin talepleri veya bir kişinin talepleri ve bir işin nitelikleri arasındaki uyum olarak tanımlanmıştır. Birey-grup uyumu bireyler ve onların çalışma grupları arasındaki uyumluluk olarak tanımlanmaktadır (Kristof, 1996). Birey-iş uyumu birey ve işin ya da çalışma koşullarının sahip olduğu norm ve değerlerinin ne kadar benzediğini ifade etmektedir (Kristof, 1996). Bu tez çalışmasının odaklarından biri olan ast-üst uyumu ise birbirleriyle dirsek teması halinde çalışan yönetici ve astın benimsediği değerlerin benzeşme düzeyini ifade etmektedir (Astakhova, 2016). İlgili yazında gerek birey-örgüt uyumu gerekse ast-üst uyumunun yaygın olarak değerlere dayalı (bütünleyici uyum) uyum üzerinden açıklandığı görüldüğü (Kristof ve diğ., 2005; Astakhova, 2016) için bu çalışmada uyum ast-üst uyumu değerlere dayalı uyum olarak ele alınmıştır.

3. KURAMSAL ARKA PLAN

Örgütsel adalet konusunu hem yönetici hem de astın bakış açısından ele alarak anlamak amacıyla yürütülen bu tezin arka planını oluşturan kuramlar; sosyal mübadele kuramı (Blau, 1964) ve birey-örgüt kuramıdır (Kristof, 1996). Bu kuramlar çerçevesinde astların özelliklerinin yöneticinin karar ve davranışları üzerindeki etkisinde güvenin aracılık rolü, astın özellikleri ve asta duyulan güven arasındaki ilişkide ast-üst uyumunun moderatör etkisi ve yöneticinin karar ve davranışlarının astların adalet algılarına etkisi açıklanmıştır.

3.1. Sosyal Mübadele Kuramı

Sosyal mübadele kuramı (Blau, 1964); yönetim, sosyal psikoloji ve antropoloji gibi bir dizi sosyal bilim disiplini kapsayan geniş bir kavramsal paradigmadır. Sosyal mübadele kuramına (Blau, 1964) göre sosyal hayat, tarafların soyut ve somut tüm kaynakları karşılıklılık ilkesine uygun olarak değiş tokuş ettikleri (Gouldner, 1960) bir süreç olarak kabul edilir (Cropanzano ve diğ., 2017). Karşılıklılık normu olarak adlandırılan bu mübadele ilişkisi, taraflar arasındaki alışveriş ilişkisinde dengeyi savunmakta ve mübadelenin taraflarının eşit derecede karşılık verme yükümlülüğü (Gouldner, 1960; Yürür, 2019) olduğunu vurgulamaktadır. Konuyla ilgili yürütülen araştırmalarda, genel olarak ast-üst arasındaki mübadele ilişkisi içinde astların karşılıklılık verme yükümlülüğünün detaylı olarak incelendiği görülmektedir (örn., Fulford, 2005; Arslantaş ve Pekdemir, 2007; Yürür, 2008; Mayer ve diğ., 2008; Wu ve diğ., 2012; Baltacı ve diğ., 2014; Akatay ve diğ., 2016; Ceyhan ve Değirmenci 2021; Thompson ve diğ., 2021). Buna karşılık yöneticinin bu ilişkideki yükümlülüğünün ne olduğu konusu daha muğlak kalmıştır (Yürür, 2019). Tıpkı astlar gibi yöneticilerin de olumlu ast özelliklerine, pozitif bir davranış ve tutumla karşılık vermesi (örneğin adalet, Zapata ve diğ., 2013; Yazıcı ve diğ., 2022) beklenmektedir. Bundan yola çıkarak bu tez kapsamında astın samimiyet ve yetkinliğinin yönetici açısından bu mübadeleye konu bir kaynak olup olmadığı sosyal mübadele kuramı (Blau, 1964) bağlamında sorgulanmaktadır.

3.2. Birey-Örgüt Uyumu Kuramı

Birey-örgüt uyumu kuramı (Kristof, 1996), bireylerin algı, tutum ve davranışlarının içinde bulundukları çevreden bağımsız olmadığını öne sürmektedir. Kurama göre, psikolojideki etkileşimci perspektifin bir yansıması olarak bireylerin çevreyle ilgili değerlendirmeleri üzerinde hem çevrenin etkisi vardır hem de birey değerlendirmeleriyle çevreyi etkileyebilir (Edwards ve diğ., 1998). Öyleyse, birey-örgüt uyumu kuramı (Kristof, 1996) bağlamında yöneticilerin, kişisel norm veya değerleriyle benzeşen astlarla çalıştıklarında kendilerini daha iyi hissedecekleri ve bunun sonucunda bu uyumu pekiştirmek için onlara karşı olumlu tutumlar geliştirecekleri ya da davranışlar sergileyecekleri öngörülebilir. İlgili yazında, bu uyumun fazla olmasının örgütsel vatandaşlık davranışı (Polatçı ve Cindiloğlu, 2013; Resick ve diğ., 2013), örgütsel bağlılık (O'Reilly ve diğ., 1991; Saleem ve Ambreen, 2011), iş tatmini (Kılıç ve Yener, 2015), performans (Lauver ve Kristof, 2001) ve yüksek adalet algısı (Yazıcı ve Yürür, 2019) gibi olumlu sonuçları olduğunu belirten çok sayıda çalışma vardır. Bu çalışmaların ışığında, yöneticilerin kendi değerleriyle uyumlu olduğunu düşündükleri astlarına karşı daha fazla sosyal mübadele yükümlülüğü hissederek daha çok güvenecekleri öngörüsünde bulunulabilir.

3.3. Hipotez Geliştirme

Tezin bu kısmında araştırma modelinde belirtilen ilişkilere yönelik geliştirilen hipotezler üç alt başlıkta açıklanmıştır.

3.3.1. Astın yetkinliği ve samimiyetinin yöneticinin kendi davranışlarının adilliğine ilişkin algılarına etkisi ve asta güvenin bu ilişkideki aracılık etkisi

Bu araştırmanın amaçlarından biri astın yetkinliği ve samimiyetinin yöneticinin kendi davranışlarının adilliğine ilişkin algılarına etkisini ve daha sonra da bu ilişkide asta güvenin aracılık etkisini incelemektir.

Yönetici odaklı örgütsel adalet yazınında yer alan çalışmalar, astın özelliklerinin yöneticinin kendi davranışlarının adilliğine ilişkin algılarına etkisi olduğunu öne sürmektedir (örn., Scott ve diğ., 2007; Cornelis ve diğ., 2012). Bu çalışmalar aracılığıyla performans, uyum, yardım isteği gibi (Huang ve diğ., 2017) astın işe yönelik özelliklerinin yöneticinin kendi davranışlarının adilliğine ilişkin algılarını şekillendirdiği tespit edilmiştir. Benzer şekilde, astın karizması (Scott ve diğ., 2007), yardımsever olması (Zapata ve diğ., 2013) ve astın aidiyet ihtiyacı (Cornelis ve diğ.,

2012; 2013) gibi astlara ilişkin kişilik özelliklerinin de yöneticinin kendi davranışlarının adilliğine ilişkin algılarını şekillendirdiği ifade edilmiştir. Bu çalışmalara ek olarak Yazıcı ve diğerleri (2022) tarafından astın samimiyeti ve yetkinliğinin yöneticinin kendi davranışlarının adilliğine ilişkin algıları üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu çalışmalardan yola çıkarak, astın yetkinliği ve samimiyetinin yöneticilerin kendi davranışlarına yönelik algıları üzerinde olumlu etkisi olduğu öngörülmektedir.

Güvenilirliği oluşturan yetkinlik, dürüstlük, samimiyet gibi faktörler, astın bir işi ya da bir görevi başarıyla tamamlayıp tamamlayamayacağı konusunda yöneticilere fikir verebilir (Mayer ve diğ., 1995). Eğer ast yetkin ve samimiyse, bazı alanlarda nüfuz sahibi olmasına izin veren becerilere ve yeterliliğe sahip ve insan ilişkilerini dürüst ve nezaketli bir şekilde yürütebilir demektir (Mayer ve diğ., 1995; Mayer ve Davis, 1999). Zapata ve diğerleri (2013) tarafından yürütülen çalışmada, astın iyi niyetli (benevolence) ve yetenekli olmasının (ability) yöneticinin astına karşı güveni üzerinde olumlu etkisi olduğu sonucuna varılmıştır. Diğer araştırmalarda da benzer şekilde asta ilişkin özelliklerin yöneticilerin astına ilişkin duygularına, algılarına ya da tutumlarına (örn., pozitif ve negatif duygu, Scott ve diğ., 2007; suçluluk, Seppälä ve diğ., 2012; empati, Cornelis ve diğ., 2013; yöneticinin çabası ve ilgisi, Huang ve diğ., 2017) olumlu etki ettiği sonucuna ulaşılmıştır. Bunlardan yola çıkarak, astın yetkinliğinin ve samimiyetinin asta güven üzerinde olumlu etkisi olduğu öngörülmektedir.

Yöneticinin mübadele ilişkisi içindeki davranışlarını belirleyen bir unsur olarak astına karşı duyulan güven söz konusu olduğunda, yöneticinin güvendiği astı daha az kontrol ettiği ve güvenmediği astını daha çok kontrol ettiği tespit edilmiştir (Mayer ve Gavin, 2005). Anlaşılır bir şekilde kontrol etme ihtiyacı, yönetici için olumsuz ve zorlayıcı bir iletişimden kaynaklanmakta ve bu da yönetici ve astı arasında adaletsizlik algısının gelişmesine ya da güven duygusunun zedelenmesine (Mayer ve diğ., 1995) yol açabilmektedir. Zapata ve diğerleri (2013) çalışmalarında, asta güvenin yöneticinin bilgilendirme ve kişilerarası adaletle yönelik davranışları üzerinde pozitif etkisine değinirken, Zhao ve diğerleri (2015) çalışmalarında, güven ile yöneticinin prosedür adaletine yönelik davranışları arasındaki pozitif ilişkiye dikkat çekmiş ve son olarak Seppälä ve diğerleri (2012) daha geniş bir yelpazeden baktıkları çalışmalarında asta güven ile yöneticinin dağıtım, prosedür ve etkileşim adaletine yönelik davranışları

arasında doğrudan bir ilişki olduğunu ifade etmişler. Bunlardan yola çıkarak, asta güvenin yöneticinin kendi davranışlarının adilliğine yönelik algısı üzerinde olumlu etkisi olduğu öngörülmüştür.

Örgütsel adalet yazınında yürütülen çalışmalar incelendiğinde; astın samimiyetinin ve yetkinliğinin yöneticilerin kendi davranışlarının adilliğine ilişkin algıları üzerinde etkisi olduğu (örn., Yazıcı ve diğ., 2022), astın olumlu özelliklerinin asta güven üzerinde etkili olduğu (örn., Zapata ve diğ., 2013) ve asta güvenin yöneticilerin kendi davranışlarının adilliğine ilişkin algıları üzerinde etkili olduğu (örn., Seppälä ve diğ., 2012) görülmektedir. Ayrıca, sosyal mübadele kuramı, bir mübadele ilişkisinin olabilmesi ve ilişkilerin zamanla karşılıklı taahhütlere dönüşebilmesi için öncelikle taraflar arasındaki mübadele ilişkisinde elde edilen kazanımların dengeli olması gerektiğini savunmaktadır (Blau, 1964). Zira tarafların kazanımları dengeli olduğunda bireyler kendilerini rahat hissederler (Blau, 1964). Ayrıca sosyal mübadele ilişkisi, bir taraf diğerine bir iyilik yaptığında, her ne kadar ne zaman ve ne şekilde olacağı belirsiz olsa da gelecekte bu iyiliğin bir karşılığının olacağına dair bir beklentiyi de barındır (Gouldner, 1960). Dolayısıyla sosyal mübadelenin olabilmesi için tarafların birbirine öncelikle güvenmesi gerektiği vurgulanmıştır (Blau, 1964; Yürür, 2019). Bu açıdan bakıldığında güven, sosyal mübadele ilişkisini oluşturan ve mübadale ilişkisinin kalitesini gösteren aracı değişkenlerden biri olarak görülmektedir (Cropanzano ve Byrne, 2000; Cropanzano ve Mitchell, 2005). Yapılan çalışmalarda kuramın bu önermesini destekleyecek şekilde sonuçlara ulaşıldığı görülmüştür. İlgili yazında yürütülen çalışmalarda adaletin *ihbar etme niyeti* (Yürür ve Nart, 2016) üzerindeki etkisinin, adaletin *örgütsel vatandaşlık davranışı* (İsmail, 2014), örgütsel adaletin *örgütsel bağlılık* (Akgündüz ve Güzel, 2014; Malla ve Malla, 2022), adaletin *girişimcilik davranışları* (ul Hak ve diğ., 2018) üzerindeki etkisinin güven aracılığıyla ortaya çıktığı doğrulanmıştır. Son olarak, yönetici bakış açısından adaletin incelendiği çalışmalara bakıldığında da Zapata ve diğerleri (2013) tarafından yürütülen çalışmada; *astın yardımseverliği* ve *dürüstlüğü*nün yöneticinin kendi davranışlarının adilliğine ilişkin algısı üzerindeki etkisinde asta güvenin aracı etkisi olduğu tespit edilmiştir. Astını yetkin ve samimi bulan yöneticinin onlara karşı güven duygusu geliştirilerek daha adil davranma eğiliminde olacağı öngörülmektedir. Tüm bunlardan yola çıkarak bu tez çalışmasında da güvenin yöneticinin astına ilişkin algıları ile onlara yönelik

davranışları arasında aracılık edeceği düşünülmüştür. Bu doğrultuda geliştirilen hipotezler aşağıda yer almaktadır:

H1: Astın yetkinliği ile yöneticinin kendi davranışlarının adilliğine ilişkin algısı (kişilerarası adalet) arasındaki ilişkide asta güvenin aracılık etkisi vardır.

H2: Astın samimiyeti ile yöneticinin kendi davranışlarının adilliğine ilişkin algısı (kişilerarası adalet) arasındaki ilişkide asta güvenin aracılık etkisi vardır.

H3: Astın yetkinliği ile yöneticinin kendi davranışlarının adilliğine ilişkin algısı (bilgilendirme adaleti) arasındaki ilişkide asta güvenin aracılık etkisi vardır.

H4: Astın samimiyeti ile yöneticinin kendi davranışlarının adilliğine ilişkin algısı (bilgilendirme adaleti) arasındaki ilişkide güvenin aracılık etkisi vardır.

3.3.2. Astın yetkinliği ve samimiyeti ile asta güven arasındaki ilişkide ast-üst uyumunun moderatör etkisi

Ast-üst uyumu değerlerin benzeşme düzeyini ifade eden öznel bir değerlendirmedir (Astakhova, 2016). İlgili yazında değerler iki grupta katagorize edilmektedir: Terminal değerler ve araçsal değerler (Meydan, 2019). Terminal değerler bireyin ulaşmak istediği durumu (örn., konforlu bir yaşam), araçsal değerler ise adil olmak, kararlı olmak gibi davranış modlarını ifade etmektedir (Meydan, 2019). Bu değer temelli benzeşme düzeyi bireyin nasıl davranması gerektiğini ve yükümlülüklerini de belirlemektedir (Meydan, 2019). Dolayısıyla insanların uyum algıları arttıkça sosyal mübadele yükümlülüklerinin oluşmasına katkı sağlayacağı öngörülmektedir. Benzer şekilde birey-örgüt uyumu kuramı (Kristof, 1996) insanların benzer oldukları kişilere daha fazla ilgi duyduklarını ve kendisine daha çok benzediğini düşündüğü insanları daha olumlu değerlendirme eğiliminde olduğunu öne sürmektedir (Wayne ve Liden 1995). İlgili yazında yürütülen çalışmalarda kuramın bu önermelerini destekleyecek şekilde sonuçlara ulaşıldığı görülmüştür. Yapılan çalışmalarda gerek birey-örgüt uyumunun gerekse birey-örgüt uyumuna yakın bir kavram olan ast-üst uyumunun (Kim ve Kim, 2013) *yöneticiye duyulan güven* (örn., Besen ve Aktaş, 2017; Schwepker, 2019), *örgütsel güven* (örn., Kerse, 2021), *işyeri mutluluğu* (örn., Yıldız ve Uzunbacak, 2021), *iş tatmini* (örn., Farooqui ve Nagendra, 2014; Yıldız ve

Uzunbacak, 2021), *örgütsel vatandaşlık davranışı* (örn., Chang ve Janet, 2021) ve *örgütsel bağlılık* (örn., Astakhova, 2016; Seçilmiş ve Ceylanlar, 2019) gibi olumlu sonuçları olduğu görülmüştür. Konuya yönetici açısından bakıldığında da benzer şekilde birey-örgüt uyumunun düşük stres ve düşük işten ayrılma niyeti gibi olumlu sonuçları olduğu görülmektedir (örn., Waszkowska ve diğ., 2017; Ertaş, 2019). Tüm bunlardan yola çıkarak bu tez çalışmasında, yöneticilerin astın yetkinliği ve samimiyetine ilişkin algıları ile onlara yönelik güvenleri arasında ast-üst uyumunun moderatör rolü olacağı düşünülmüştür. Yani astlarını yetkin ve samimi bulan ve ayrıca astlarıyla aralarında yüksek düzeyde uyum hisseden yöneticilerin astlarına daha fazla güveneceği düşünülmüştür. Bu doğrultuda oluşturulan hipotezler aşağıda yer almaktadır.

H5: Astın yetkinliği ile asta güven arasındaki ilişkide ast-üst uyumunun pozitif yönlü bir moderatör etkisi vardır.

H6: Astın samimiyeti ile asta güven arasındaki ilişkide ast-üst uyumunun pozitif yönlü bir moderatör etkisi vardır.

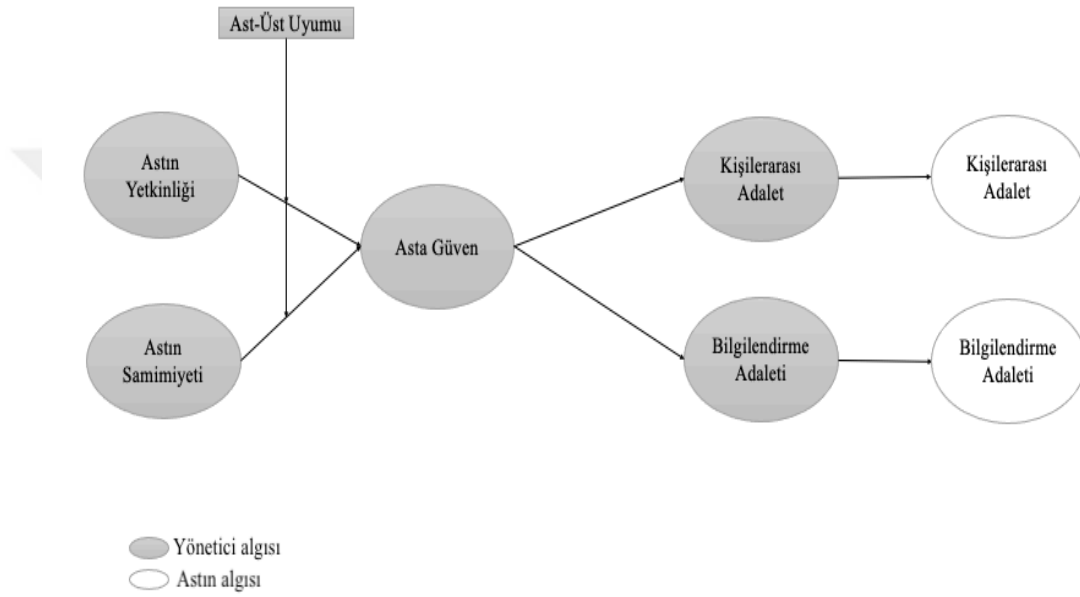
3.3.3. Yöneticinin kendi davranışlarının adilliğine ilişkin algılarının astın adalet algısına etkisi

Örgütsel adalet yazınında örgütsel adaleti tanımlamak için kullanılan bazı kuralların (örn., nazik davranmak) astların adalet algılarıyla ilgili olabileceğine işaret edilmiştir (örn., Bies ve Moag, 1986; Thibaut ve Walker, 1975). Ampirik olarak nadiren test edilen bu ilişki öncelikle Zapata ve diğerleri (2013) ve ardından Huang ve diğerleri (2017) tarafından ele alınmıştır. Zapata ve diğerleri (2013) kişilerarası ve bilgilendirme adaletine odaklanarak, yöneticinin kendi davranışlarına ilişkin algısının astların adalet algıları üzerinde pozitif etkisi olduğunu bulmuşlardır. Bu ilişkinin ayrı bir boyutu olarak Huang ve diğerleri (2017) prosedür ve dağıtım adaletini de incelemişler ve yöneticilerin kendi davranışlarına ilişkin algısının astların adalet algıları üzerinde pozitif etkisi olduğunu bulmuşlardır. Bu çalışmalardan yola çıkarak, yöneticilerin kendi davranışlarının adilliğine ilişkin algılarının astlarının adalet algılarını etkilediğini iddia etmek mümkündür. Bu doğrultuda geliştirilen hipotezler aşağıda yer almaktadır:

H7: Yöneticinin kendi davranışlarının adilliğine ilişkin algısı (kişilerarası adalet) algısının astının kişilerarası adalet algısı üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır.

H8: Yöneticinin kendi davranışlarının adilliğine ilişkin algısının (bilgilendirme adaleti) astının bilgilendirme adaleti algısı üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır.

Tüm bu hipotezlerden yola çıkarak oluşturulan kavramsal model Şekil 3.1 aracılığıyla gösterilmektedir.



Şekil 3.1. Araştırmanın kavramsal modeli



4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmanın amaçlarını gerçekleştirmek üzere nicel yöntem tercih edilmiş ve kullanılan soru formu yüz yüze görüşmelerle cevaplandırılmıştır. Demografik özelliklere ilişkin analizler için SPSS paket programı ve hipotezlerin test edilmesi için SmartPLS paket programı tercih edilmiştir. AMOS ve LISREL gibi kovaryans temelli yaklaşımlardan farklı olarak varyans temelli yeni bir yaklaşımı benimseyen SmartPLS daha küçük örnekleme karmaşık modelleri test edebilen bir analiz yöntemi olarak kullanılmaktadır (Hair ve diğ., 2017). Ayrıca, kovaryans temelli yaklaşımlardan farklı olarak SmartPLS normal dağılım varsayımını zorunlu kılmamaktadır (Hair ve diğ., 2017). Tüm bu avantajlar göz önünde bulundurularak bu çalışmada SmartPLS'in kullanılması uygun görülmüştür.

Bu araştırmanın örnekleme en az bir yıldır birlikte çalışan ast-üst çiftlerinden (dyads) oluşmaktadır. Diğer bir ifadeyle, araştırma modeline uygun olacak şekilde birbirleriyle ast-üst ilişkisi olan ast ve yöneticiler çalışmanın örnekleme oluşturmaktadır. Araştırmanın modelinde belirtildiği üzere (Bkz. Şekil 3.1) yöneticilerden, en son etkileşim kurdukları astların yetkinlik ve samimiyetlerini ve o astlara güvenlerini ayrıca o astlara karşı kendi davranışlarını değerlendirmeleri istenmiştir. Astlardan ise yöneticilerin davranışlarının adillliğini değerlendirmeleri istenmiştir.

Araştırmanın örnekleminin belirlenmesi ve veri toplama sürecinin en uygun şekilde yapılabilmesi için örnekleme ast-üst çiftlerinden oluşan çalışmalar detaylı olarak incelenmiştir (örn., Scott ve diğ., 2007; Zapata ve diğ., 2013; Huang ve diğ., 2017; Zheng ve diğ., 2021). Araştırma sorusuna ve modeline uygun olacak şekilde, Huang ve diğerleri (2017) ve Zapata ve diğerleri (2013) tarafından yürütülen çalışmalarda olduğu gibi hem yöneticiye hem de astlara örgütsel adalete ilişkin algılarının sorulması ve bir yönetici ve bir astın eşleştirilmesi uygun görülmüştür.

Çalışmada, ast-üst arasındaki bireysel ilişkilerin (olumlu/olumsuz) verilen cevaplar üzerinde etkili olabileceği varsayıldığından, muhtemel yanlış cevaplara sebep olabilecek durumlar için her iki kaynağa yönelik birtakım önlemler alınmıştır. Örneğin yöneticinin en sevdiği astını seçmesi, cevapların yanıltıcı olabileceği anlamına gelebileceğinden, bunu engellemek için önce yöneticiye ulaşılmış ve yöneticilerden, Zheng ve diğerlerinin (2021) çalışmalarında olduğu gibi, en son iletişim kurdukları

astlarını değerlendirmeleri istenmiştir. Yönetici değerlendirdiği astı araştırmacıyla paylaştıktan sonra asta ulaşılmış ve kendisinden ilk amirini değerlendirmesi istenmiştir.

Araştırmaya ast olarak katılan katılımcılara, soru formu ile ilgili açıklamalar yapılmış ancak yönetici ve ast eşleştirmesi yapıldığı ile ilgili bilgi verilmemiştir. Katılımcılar soru formunu tamamladıktan sonra eşleşme ile ilgili bilgilendime yapılmış ve isterlerse soru formlarının analizden çıkartılabileceği söylenmiştir. Araştırmaya dâhil olan tüm katılımcılar, kendilerine açıklama yapıldıktan sonra soru formunun analize dâhil edilmesini uygun görmüştür.

Veri toplama süreci ast ve üstün aynı gün içerisinde katılımıyla sürdürölmüştür. Önce yönetici ile görüşölmüş ve yöneticiden alınan soru formu numaralandırılmıştır. Daha sonra, soru formunu cevaplayan katılımcının çalıştığı birimdeki astı ile görüşölmüştür ve soru formu yöneticiye verilen numara ile numaralandırılmıştır. Her iki soru formu zımbalanarak muhafaza edilmiştir. Böylece, elde edilen her iki soru formunu aynı sayıyla numaralandırılarak eşleştirilmış ve ast-üst çiftleri oluşturulmuştur.

4.1. Araştırmanın Örnekleme

Çalışmaya ilişkin veri seti Yalova ve Bursa ilinde faaliyet gösteren çeşitli firmalarda çalışan yöneticiler ve o yöneticiye bağlı çalışan astlardan oluşmaktadır. Araştırmaya ilişkin veri seti kolayda örnekleme ile oluşturulan örneklem grubundan toplanmış ve veri toplama süreci 1 Nisan 2022 -30 Temmuz 2022 arasında tamamlanmıştır. Veri toplama süreci sonunda toplamda 334 yöneticiye ulaşılmıştır. Yöneticilerin yönlendirmesiyle ulaşılan astlardan 184'ü araştırmaya katılmayı kabul etmemiş bu nedenle de 150 yönetici ve onlara bağlı astlarının (Toplam 300 kişi) yanıtladığı soru formlarından elde edilen veriler analize dahil edilmiştir. Çiftlerden oluşan örneklem üzerinde yürütölen Verburg ve diğerlerinin (2018) çalışmasında 105 çift ve Deluga'nın (1994) çalışmasında 86 çiftin yeterli kabul edildiği görölmüş ve örnekleme oluşturan 150 çiftin bu çalışma için yeterli olduğu sonucuna varılmıştır.

Veri toplama sürecinde elde edilen örnekleme ilişkin özellikler yöneticiler için ve astlar için ayrı ayrı, sırasıyla Tablo 4.1 ve Tablo 4.2 aracılığıyla gösterilmektedir. Tablo 4.2'de göröldüğü üzere yönetici katılımcıların çoğunlukla erkek (%52), 35-44 yaş

grubunda (%54.7), lisans mezunu (%48.6), özel sektör çalışanı (%71.3) ve üst düzey yönetici (%42) oldukları görülmektedir. Ayrıca, yöneticilerin mevcut firmada çalışma sürelerinin ortalama 7.3 yıl, ast sayılarının ortalama 23 ve araştırma kapsamındaki astı ile çalışma sürelerinin ise ortalama 3.2 yıl olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 4.1. Yöneticilere ilişkin demografik özellikler

Özellikler	N	%
<i>Cinsiyet</i>		
Kadın	72	48
Erkek	79	52
<i>Yaş</i>		
18-24	2	.6
25-34	31	20.7
35-44	82	54.7
45-54	32	21.3
≥ 55	4	2.7
<i>Eğitim</i>		
İlköğretim	1	2.7
Lise	13	8.7
Önlisans	14	9.3
Lisans	77	48.6
Yüksek lisans	42	28
Doktora	4	2.7
<i>Sektör</i>		
Özel sektör	107	71.3
Kamu	44	28.7
<i>Yöneticilik rolü</i>		
Alt düzey yönetici	37	24.7
Orta düzey yönetici	45	30
Üst düzey yönetici	63	42

Astların özelliklerine bakıldığında çoğunlukla; kadın (%51.3), 25-34 yaş grubunda (%50.7) ve lisans mezunu (%48.7) oldukları görülmektedir. Ayrıca astların mevcut firmada çalışma sürelerinin ortalama 4.2 yıl olduğu da tespit edilmiştir. Ayrıca katılımcıların faaliyet alanlarına bakıldığında büyük çoğunluğunun turizm, konaklama ve yiyecek hizmetlerinde (%28) çalıştığı tespit edilmiştir. Bu faaliyet alanlarını imalat sanayi (%23), eğitim (%19) ve sağlık (%17) takip etmektedir.

Tablo 4.2. Astlara ilişkin demografik özellikler

Özellikler	N	%
<i>Cinsiyet</i>		
Kadın	77	51.3
Erkek	70	46.7
<i>Yaş</i>		
18-24	19	12.7
25-34	76	50.7
35-44	28	18.7
45-54	15	10
≥ 55	4	2.7
<i>Eğitim</i>		
İlköğretim	7	4.7
Lise	6	4
Önlisans	23	15.3
Lisans	73	48.7
Yüksek lisans	20	13.3
Doktora	16	10.7

4.2. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Bu çalışmada iki farklı kaynaktan (yönetici-ast) veri toplanmıştır. Araştırmanın soru formları hem ulusal hem de uluslararası örgütsel davranış yazınında yaygın olarak kullanılan ölçeklerden oluşturulmuştur. Soru formu oluşturulduktan sonra konuda uzman olan araştırmacılarla ifadelerin araştırma kapsamına uygunluğu tartışılmıştır. Böylece ölçeklerin içerik ve yüzeysel geçerliliği sağlanmıştır. Bu aşamaların ardından soru formu oluşturulmuş ve ifadelerin katılımcılar tarafından nasıl algılandığı kendilerinden geribildirim alınarak test edilmiştir.

Ardından, 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. Ancak, araştırmanın veri toplama sürecinin yüz yüze görüşmeler yoluyla yürütülebilmesi için Covid-19 salgın şartlarının iyileşmesi beklenmiş olduğundan veri toplama süreci pilot çalışmayla 2022 yılının mart ayında başlatılabilmektedir. Pilot çalışma 1-15 Mart 2022 arasında tamamlanmıştır. Pilot çalışmanın ardından soru formlarına ilişkin gerekli düzeltmeler yapıp son hali verilmiştir.

İzleyen bölümde araştırmada kullanılan ölçekler, yöneticiye ve asta yönelik olmak üzere iki ayrı başlık altında detaylandırılmıştır.

4.2.1. Yöneticiye yönelik soru formu

Yönetici için hazırlanan soru formu, beş bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, katılımcıların cinsiyet, yaş ve eğitim durumu gibi demografik özelliklerine ilişkin sorular yer almaktadır. İkinci bölümde yöneticilerin astlarının samimiyeti ve yetkinliğine ilişkin algılarını ölçmek üzere kullanılan astın algılanan yetkinliği ve astın algılanan samimiyeti ölçekleri yer almaktadır. Üçüncü bölümde, yöneticilerin astlarına duydukları güveni ölçmeye yönelik asta duyulan güven ölçeği yer almaktadır. Dördüncü bölümde, yönetici tarafından algılanan ast-üst uyumu ölçeği yer almaktadır. Beşinci ve son bölümde, yöneticinin kendi davranışlarının adilliğine ilişkin algılarını ölçmeye yönelik etkileşim adaleti ölçeği yer almaktadır.

Araştırmada kullanılan ölçeklerde yer alan ifadelere 5'li Likert formatında yanıt istenmiştir (1 = kesinlikle katılmıyorum, 5 = kesinlikle katılıyorum).

4.2.1.1. Astın algılanan yetkinliği ölçeği

Astın algılanan yetkinliğinin ölçümü için Fiske ve diğerleri (2002) tarafından geliştirilen ve Zheng ve diğerleri (2021) tarafından kullanılan ve Yazıcı ve diğerleri (2022) tarafından Türkçe'ye çevrilen 5 ifadeli ölçek kullanılmıştır. Zheng ve diğerleri (2021) tarafından kullanılan ölçeğin Cronbach's alfa değeri .60, Yazıcı ve diğerleri (2022) tarafından kullanılan ölçeğin Cronbach's alfa değerinin .87 olduğu görülmüştür. Bu çalışmada ise ölçeğin Cronbach's alfa değeri .83'tür. Astın algılanan yetkinliğine ilişkin ölçekte '*Astım yeteneklidir.*' ve '*Astım zekidir.*' gibi örnek ifadeler yer almaktadır. Ölçekte yer alan ifadeler Tablo 4.3'te gösterilmektedir.

4.2.1.2. Astın algılanan samimiyeti ölçeği

Astın algılanan samimiyetinin ölçümü için Fiske ve diğerleri (2002) tarafından geliştirilen ve Zheng ve diğerleri (2021) tarafından kullanılan ve Yazıcı ve diğerleri (2022) tarafından Türkçe'ye çevrilen 8 ifadeli ölçek kullanılmıştır. Zheng ve diğerleri (2021) tarafından kullanılan ölçeğin Cronbach's alfa değeri .66, Yazıcı ve diğerleri (2022) tarafından kullanılan ölçeğin Cronbach's alfa değeri .93'tür. Bu çalışmada ise

ölçeğin Cronbach's alfa değerinin .93 olduğu tespit edilmiştir. Astın algılanan samimiyetine ilişkin ölçekte ise '*Astım arkadaş canlısıdır.*' ve '*Astım sıcakkanlıdır.*' gibi örnek ifadeler yer almaktadır. Ölçekte yer alan ifadeler Tablo 4.3'te gösterilmektedir.

4.2.1.3. Asta duyulan güven ölçeği

Çalışmada, yöneticilerin asta güveninin ölçümü için Nyhan ve Marlow'un (1997) geliştirdiği, Artar ve diğerlerinin (2019) Türkçe'ye çevirdiği ölçek kullanılmıştır. Nyhan ve Marlow (1997) tarafından kullanılan ölçeğin Cronbach's alfa değeri .92, Artar ve diğerleri (2019) tarafından kullanılan ölçeğin Cronbach's alfa değeri .90'dır. Bu çalışmada ise ölçeğin Cronbach's alfa değerinin .93 olduğu tespit edilmiştir. Sekiz ifadenin bulunduğu tek boyutlu bu ölçekte, '*Astımın işini makul bir biçimde yaptığına dair güvenim tamdır.*' ve '*Astımın işini kavrayabildiğine dair güvenim tamdır.*' gibi ifadeler bulunmaktadır. Ölçekte yer alan ifadeler Tablo 4.3'te yer almaktadır.

4.2.1.4. Ast-üst uyumu ölçeği

Yöneticilerin algılanan ast-üst uyumunun ölçümü için Cable ve DeRue (2002) tarafından geliştirilen ve Yazıcı ve Yürür (2022) tarafından kullanılan 3 ifadeli tek boyutlu ast-üst uyumu ölçeği kullanılmıştır. Yazıcı ve Yürür (2022) tarafından kullanılan ölçeğin Cronbach's alfa değerinin .93 olduğu tespit edilmiştir. Bu çalışmada da ölçeğin Cronbach's alfa değerinin .93 olduğu tespit edilmiştir. Ölçekte '*Hayatta değer verdiğim şeyler, astımın değer verdiği şeylere çok benziyor.*' ve '*Kişisel değerlerim, astımın değerleri ve kültürüyle örtüşüyor.*' gibi ifadeler yer almaktadır. Ölçekte yer alan ifadeler Tablo 4.3'te yer almaktadır.

4.2.1.5. Etkileşim adaleti ölçeği

Yöneticilerin kendi davranışlarına ilişkin algılarının ölçümü için Colquitt'in (2001) geliştirdiği dört boyutlu örgütsel adalet ölçeğinin kişilerarası ve bilgilendirme adaleti alt ölçekleri kullanılmıştır. Colquitt (2001) tarafından geliştirilen kişilerarası adalet alt ölçeğinin Cronbach's alfa değeri .79 ve bilgilendirme adaleti alt ölçeğinin Cronbach's alfa değeri .79'dur. Ölçekte kişilerarası adalet boyut için dört, bilgilendirme adaleti boyutu için ise beş ifade yer almaktadır.

Colquitt'in (2001) örgütsel adalet ölçeği, esasen astların örgütsel adalet algısını ölçmek üzere tasarlanmış olsa da birçok çalışmada olduğu gibi (örn., Yazıcı ve diğ., 2022; Yazıcı ve Yürür, 2022; Huang ve diğ., 2017; Koopman ve diğ., 2015; Scott ve diğ., 2014) bu çalışmada da yöneticilerin adalet algılarını ölçmek amacıyla kullanılmıştır. Bu nedenle de orijinal ölçekte yer alan ve astların, yöneticilerinin davranışlarını değerlendirmesine yönelik ifadeler, yöneticilerin kendi davranışlarını değerlendirmelerine yarayacak şekilde revize edilmiştir. Yazıcı ve Yürür (2022) tarafından kullanılan kişilerarası adalet alt ölçeğinin Cronbach's alfa değeri .85 ve bilgilendirme adaleti alt ölçeğinin Cronbach's alfa değeri .93'tür. Bu çalışmada ise kişilerarası adalet alt ölçeğinin Cronbach's alfa değeri .81 ve bilgilendirme adaleti alt ölçeğinin Cronbach's alfa değeri .85'tir. '*Astıma haksız eleştiri yapmaktan kaçınırım*' ifadesi ölçeğin kişilerarası adalet boyutunda yer alan ifadelere, '*Astıma işle ilgili detayları zamanında bildiririm*' ifadesi ise bilgilendirme adaleti boyutuna örnek olarak verilebilir. Ölçeklere ilişkin tüm ifadeler Tablo 4.3'te yer almaktadır.

4.2.2. Asta yönelik soru formu

Bu araştırmada kullanılan ast a yönelik soru formu iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde katılımcıların; cinsiyet, yaş ve eğitim durumu gibi demografik özelliklerine ilişkin sorular yer almaktadır. İkinci bölümde ise astların örgütsel adalet algılarına ilişkin ölçek yer almaktadır. Araştırmada kullanılan ölçekte yer alan ifadelere 5'li Likert formatında yanıt istenmiştir (1= kesinlikle katılmıyorum, 5= kesinlikle katılıyorum).

4.2.2.1. Etkileşim adaleti ölçeği

Astların etkileşim adaletine ilişkin algıları, yöneticilerde olduğu gibi Colquitt (2001) tarafından geliştirilen ve ilgili yazında sıklıkla kullanılan (örn., Yürür ve Nart, 2016; Yazıcı ve Yürür, 2019; Kelekçioğlu ve Ay 2022) örgütsel adalet ölçeği aracılığıyla ölçülmüştür. Colquitt (2001) tarafından geliştirilen kişilerarası adalet alt ölçeğinin ilgili çalışmadaki Cronbach's alfa değeri .79 ve bilgilendirme adaleti alt ölçeğinin Cronbach's alfa değeri .79'dur. Bu çalışmada ise kişilerarası adalet alt ölçeğinin Cronbach's alfa değerinin .92 ve bilgilendirme adaleti alt ölçeğinin Cronbach's alfa değerinin .90 olduğu tespit edilmiştir. Ölçekte, '*Yöneticim bana nazik bir şekilde davranır.*' (kişilerarası adalet) ve '*Yöneticim uygulanan prosedürleri bana bütünüyle*

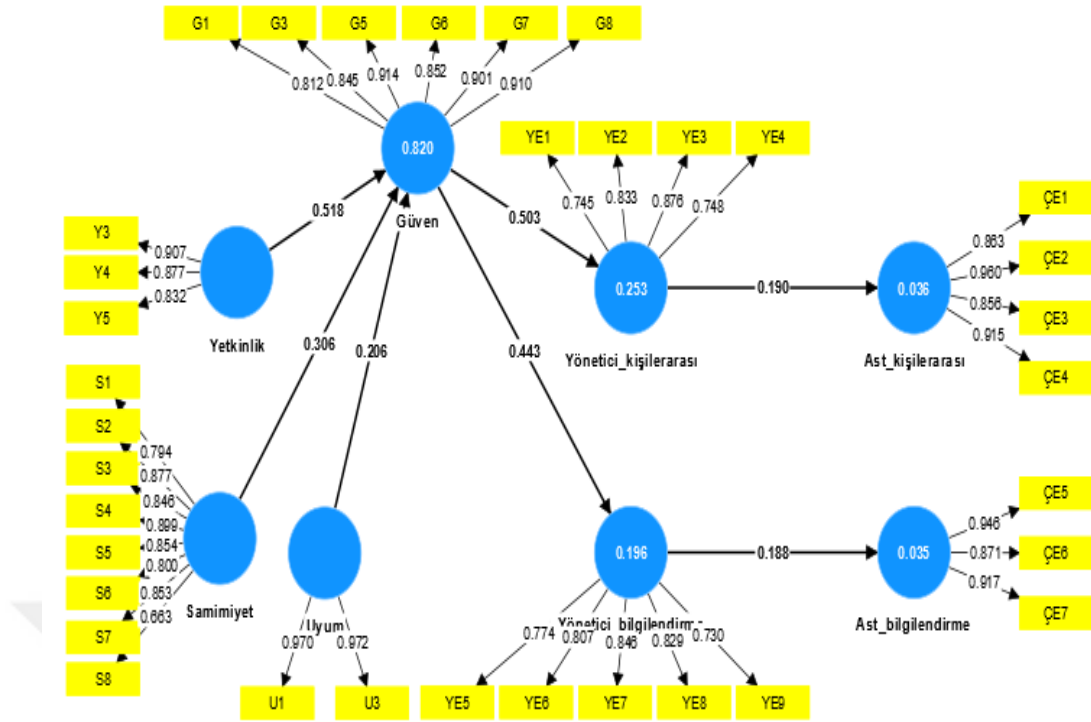
açıklar.' (bilgilendirme adaleti) gibi ifadeler yer almaktadır. Tablo 4.3'te ölçeğe ilişkin tüm ifadeler yer almaktadır.

4.3. Araştırma Modelinin Yapısal Geçerliliği

Araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerliliğini incelemek için öncelikle soru formunu oluşturan ifadeler konunun uzmanları tarafından değerlendirilmiş ve ifadelerin, amaçlanan kavramlarla uygun olduğu sonucuna varılmıştır. Böylece ölçeklerin içerik geçerliliği sağlanmıştır. Ardından, doğrulayıcı faktör analizi (DFA) aracılığıyla ölçeklerin yakınsak geçerliliği (convergent validity) ve Fornell ve Larcker'ın (1981) kriterleri kullanılarak ayırışma geçerliliği (discriminant validity) incelenmiştir.

4.3.1. Yakınsak geçerlilik

Yakınsak geçerlilik, aynı yapıyı oluşturan ifadelerin birlikte anlamlı bir bütünü ifade edebilirliğinin test edilmesi olarak tanımlanmaktadır (Hair ve diğ., 2006). Bu araştırmada kullanılan ölçeklerin yakınsak geçerliliği sağlayıp sağlamadığını tespit edebilmek için astın yetkinliği, astın samimiyeti, ast-üst uyumu, asta güven, yöneticinin kendi davranışlarının adilliğine ilişkin algısı (kişilerarası adalet) ve yöneticinin kendi davranışlarının adilliğine ilişkin algısı (bilgilendirme adaleti), astın kişilerarası adalet algısı ve astın bilgilendirme adaleti algısı boyutlarını içeren modele doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır. İlgili yazında önerildiği gibi (Nunally, 1978; Fornell ve Larcker, 1981; Anderson ve Gerbing, 1988) yakınsak geçerlilik; DFA sonucunda elde edilen faktör yükleri, Cronbach's alfa değerleri, bileşik güvenilirlik değerleri (composite reliability- CR), ortalama açıklanan varyans (average variance extracted- AVE) ve ifadelerin çoklu doğrusallık sorununu ifade eden varyans artırıcı faktöre (variance inflation factor- VIF) ilişkin değerler incelenerek değerlendirilmiştir. Ölçüm modeli Şekil 4.1'de gösterilmektedir.



Şekil 4.1. Ölçüm modeli

Öncelikle DFA sonucunda yedi ifadenin (astın yetkinliği: ‘Astım, alanında yetkindir.’, ‘Astım, verimlidir.’; asta güven: ‘Astımın işleri ile ilgili konularda üzerinde iyi düşünülmüş kararlar alacaklarına güvenim tamdır.’ ve ‘Astımın işlerini kavrayabildiğine dair güvenim tamdır.’; ast-üst uyumu: ‘Kişisel değerlerim, astımın değerleri ve kültürüyle örtüşüyor.’; Astin bilgilendirme adaleti algısı: ‘Yöneticim herkesin anlayacağı dilden konuşur.’, ‘Yöneticim işimle ilgili detayları zamanında bildirir.’) faktör yüklerinin yeterince (.60, Hair ve diğ., 2017) büyük olmamasından dolayı analiz kapsamından çıkarılmıştır. Ardından, model tekrar çalıştırılmış ve nihai sonuçlar Tablo 4.3’te sunulmuştur. Tablo 4.3’te gösterildiği gibi maddelerin standartlaştırılmış faktör yükleri .66 ile .97 arasında değişmektedir. Tüm faktör yükleri .60’ın üzerindedir ve tüm standartlaştırılmış faktör yüklerinin *t*-değerleri istatistiksel olarak anlamlıdır ($p < 0,001$). Bu sonuçlar, tüm faktör yüklerinin Hair ve diğ. (2017) tarafından önerilen değerlerle örtüştüğünü göstermektedir.

Tablo 4.3. Değişkenlere ilişkin faktör yükleri

Değişkenler	Değerlendiren Taraf	Faktör Yükleri
Astın yetkinliği	Yönetici	
Astım, verimlidir.		.90
Astım, beceriklidir.		.87
Astım, zekidir.		.83
Astın samimiyeti	Yönetici	
Astım, arkadaş canlısıdır.		.79
Astım, iyi niyetlidir.		.87
Astım, sıcakkanlıdır.		.84
Astım, iyi huyludur.		.89
Astım, hoşgörülüdür.		.85
Astım, iş birliğine açıktır.		.80
Astım, uzlaşmacı bir insandır.		.85
Astım, saygılıdır.		.66
Asta güven	Yönetici	
Astımın iş ile ilgili kritik konularda teknik yönden yeterli olduğuna güvenim tamdır.		.81
Astımın görevlerine devam edeceklerine dair güvenim tamdır.		.84
Astımın işlerini makul bir biçimde yaptığına dair güvenim tamdır.		.91
Astımın herhangi bir konuda söylediklerinin doğruluğuna güvenirim.		.85
Astımın işlerini problem yaratmadan yapacağına güvenim tamdır.		.90
Astımın işlerini yaparken dikkatlice düşüneceğine dair güvenim tamdır.		.91

Tablo 4.3. (Devam) Değişkenlere ilişkin faktör yükleri

Değişkenler	Değerlendiren Faktör	
	Taraf	Yükleri
Ast-üst uyumu	Yönetici	
Hayatta değer verdiğim şeyler, astımın değer verdiği şeylere çok benziyor.		.97
Astımın değerleri ve kültürü, değer verdiğim şeylerle iyi bir uyum sağlıyor.		.97
Yöneticinin kendi davranışlarının adilliğine ilişkin algısı (kişilerarası adalet)	Yönetici	
Astıma nazik bir şekilde davranırım.		.74
Astıma değer veririm.		.83
Astıma saygılı davranırım.		.87
Astıma haksız eleştiri yapmaktan kaçınırım.		.74
Yöneticinin kendi davranışlarının adilliğine ilişkin algısı (bilgilendirme adaleti)	Yönetici	
Astımla olan iletişimimde dürüstüm.		.77
Astıma uygulanan prosedürleri bütünüyle açıklarım.		.80
Prosedürlerle ilgili astıma yaptığım açıklamalar mantıklıdır.		.84
Astıma işle ilgili detayları zamanında bildiririm.		.82
Astımla herkesin anlayacağı dilden konuşurum.		.73
Astın kişilerarası adalet algısı	Ast	
Yöneticim bana nazik bir şekilde davranır.		.86
Yöneticim bana değer verir.		.96
Yöneticim bana saygılı davranır.		.85
Yöneticim bana haksız eleştiri yapmaktan kaçınır.		.91
Astın bilgilendirme adaleti algısı	Ast	
Yöneticim benimle olan iletişimin de dürüsttür.		.94
Yöneticim uygulanan prosedürleri bütünüyle açıklar.		.87
Yöneticimin prosedürlerle ilgili açıklamaları mantıklıdır.		.91

Tablo 4.4’ te ise değişkenlere ilişkin Cronbach’s alfa değerleri, CR ve AVE değerleri yer almaktadır. Tablo 4.4’ te görüldüğü gibi, değişkenlere ilişkin Cronbach’s alfa değerleri .81 ile .93 arasındadır. Değişkenlerin Cronbach’s alfa değerleri .70’in üzerinde olduğu için iç tutarlılığın yeterli düzeyde sağlandığı görülmüştür (Nunnally, 1978). CR değerlerinin, kabul edilebilir iç tutarlılık seviyesinin üzerinde olan .87 ile .97 arasında olduğu gözlemlenmiştir (Bagozzi ve Yi, 1988). AVE değerleri ise .63 ile .94 arasında yer almaktadır (Bagozzi ve Yi, 1988).

Tablo 4.4. Değişkenlere ilişkin Cronbach’s alfa, CR ve AVE değerleri

Değişkenler	İfade sayısı	Cronbach’s alfa	CR	AVE
Astın yetkinliği	3	.83	.89	.74
Astın samimiyeti	8	.93	.94	.68
Asta güven	6	.93	.95	.76
Ast-üst uyumu	2	.93	.97	.94
Yöneticinin kendi davranışlarının adilliğine ilişkin algısı (kişilerarası adalet)	4	.81	.87	.64
Yöneticinin kendi davranışlarının adilliğine ilişkin algısı (bilgilendirme adaleti)	5	.85	.89	.63
Astın kişilerarası adalet algısı	4	.92	.94	.80
Astın bilgilendirme adaleti algısı	3	.90	.93	.83

Son olarak ifadelerin çoklu doğrusallık sorununu (variance inflation factor, VIF) ifade eden VIF değerlerinin tamamının yazında belirtildiği gibi 10’dan küçük olduğu tespit edilmiştir (Salmerón ve diğ., 2018). Tablo 4.3 ve 4.4’te verilen sonuçlar birlikte değerlendirildiğinde, ölçüm modelinin yakınsak geçerliliğini sağladığı görülmektedir.

4.3.2. Ayırışma geçerliliği

Ayırışma geçerliliği, bir ölçeğin farklı yapıları ölçen diğer ölçeklerle ne ölçüde ilişkili olmadığını ifade etmektedir (Hair ve diğ., 2006). Bu çalışmada ayırışma geçerliliği davranış bilimleri yazınında yaygın olarak kullanıldığı gibi (örn., Acaray, 2019; Zaman ve diğ., 2017) Fornell ve Larcker’ın (1981) kriterleri kullanılarak test edilmiştir. Fornell ve Larcker’ın (1981) kriterine göre, ayırışma geçerliliği AVE’nin

karekökü aracılığıyla incelenmektedir. Buna göre AVE'nin karekökünün ilgili faktörün korelasyonundan büyük olması gerekmektedir (Fornell ve Larcker, 1981).

Tablo 4.5 incelendiğinde bazı değişkenler arasındaki korelasyon değerinin yüksek olduğu görülmektedir. Örneğin; astın bilgilendirme adaleti algısı ve astın kişilerarası adalet algısı arasındaki korelasyon .86 ve asta güven ile astın yetkinliği arasındaki korelasyonun .85 olduğu tespit edilmiştir. Bu korelasyon değerleri yüksek olsa da korelasyon değerleri Fornell ve Larcker (1981) kriterine göre AVE karekökünden daha küçük olduğu için kabul edilebilir olduğu düşünülmüştür. Tablo 4.5' te gösterildiği gibi her bir değişken için AVE'lerin kareköklerinin faktörün korelasyonundan daha büyük olduğu tespit edilmiştir. Böylece, Fornell ve Larcker (1981) kriterine göre ayrışma geçerliliği sağlanmıştır.

Tablo 4.5'te değişkenlere yönelik ortalama ve standart sapma değerleri yer almaktadır. Buna göre; astın yetkinliği değişkeninin ortalaması 4.33, astın samimiyeti değişkeninin ortalaması 4.63, asta güven değişkeninin ortalaması 4.31, ast-üst uyumu değişkeninin ortalaması 4.06, yöneticinin kendi davranışlarının adillğine ilişkin algısı (bilgilendirme adaleti) değişkeninin ortalaması 4.70, yöneticinin kendi davranışlarının adillğine ilişkin algısı (kişilerarası adalet) değişkeninin ortalaması 4.75, astın bilgilendirme adaleti algısı değişkeninin ortalaması 4.42, astın kişilerarası adalet algısı değişkeninin ortalaması 4.52'dir. Ölçüm modeli Şekil 4.1'de gösterilmektedir.

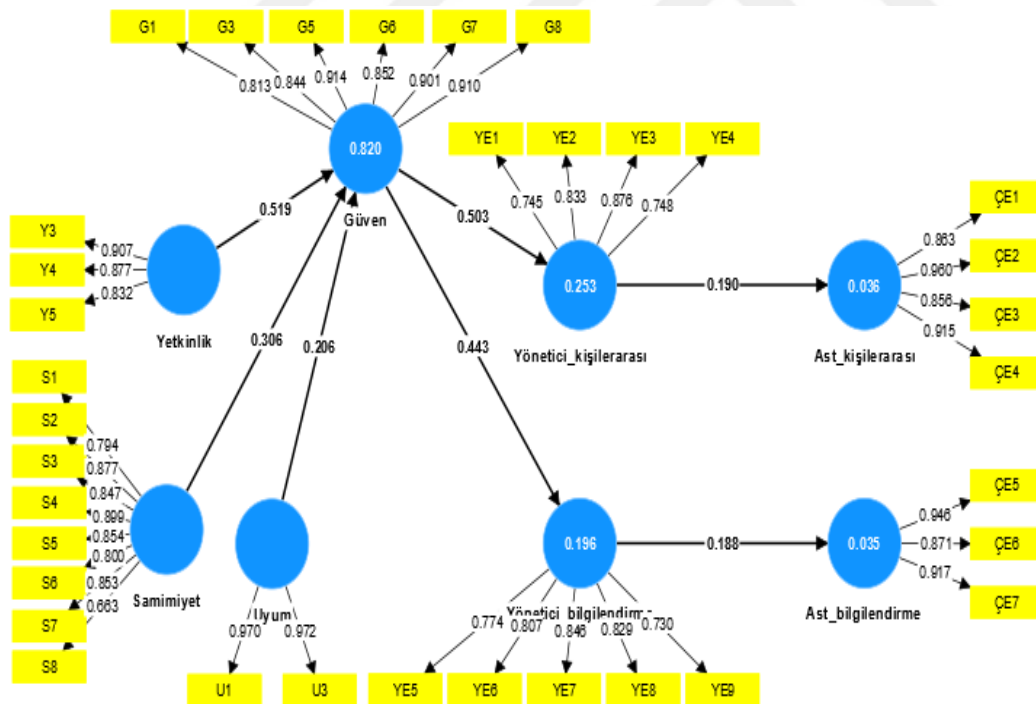
Tablo 4.5. Fornell ve Larcker (1981) kriterine göre ayırma geçerliliği

Değişkenler	Ort.	SS.	1	2	3	4	5	6	7	8
Astın yetkinliği	4.33	.66	(.87)							
Astın samimiyeti	4.63	.56	.65**	(.82)						
Asta güven	4.31	.83	.85**	.75**	(.90)					
Ast-üst uyumu	4.06	.94	.64**	.53**	.70**	(.97)				
Yöneticinin kendi davranışlarının adilliğine ilişkin algısı (kişilerarası adalet)	4.75	.39	.36**	.39**	.50**	.32**	(.80)			
Yöneticinin kendi davranışlarının adilliğine ilişkin algısı (bilgilendirme adaleti)	4.75	.39	.35**	.34**	.44**	.45**	.70**	(.79)		
Astın kişilerarası adalet algısı	4.52	.76	.07**	.03**	.07**	.07**	.19**	.16**	(.90)	
Astın bilgilendirme adaleti algısı	4.42	.78	.06**	.02**	.08**	.06**	.16**	.18**	.86**	(.91)

Notlar: Parantez içindeki değerler AVE'nin karekökünü göstermektedir.
Hiçbir korelasyon, AVE'nin karşılık gelen karekökünden daha büyük değildir.
Ort.: Ortalama, SS.: Standart sapma
** p < .01

4.4. Hipotez Testi

Bu araştırmada 5.000 örneğe ayarlanmış önyükleme (bootstrapping) ile yol katsayıları hesaplamak üzere SmartPLS-SEM algoritması kullanılmıştır. Öncelikle modelin uyum indekslerine bakılmıştır. SmartPLS'in yapısal eşitlik modellemesi için kullanılan uyum endeksleri; standartlaştırılmış hata kareleri ortalamasının karekökü (standardized root mean- SRMR) ve normlandırılmış uyum indeksi (normed fit index -NFI) değerleridir. Modelin kabul edilebilir uyuma sahip olması için SRMR değerinin 0.10 veya 0.08'den küçük bir değer alması gerekmektedir (Hu ve Bentler, 1999). Model için SRMR değeri .07 olarak hesaplanmıştır. NFI değerinin ise 0 ile 1 arasında değerler alması beklenmektedir ve NFI 'nın 1'e yakın değer alması modelin iyi uyuma sahip olduğunu göstermektedir (Lohmöller, 1989). Çalışmadaki model için NFI .71 olarak hesaplanmıştır. Belirtilen uyum değerlerinin, model için uygun aralıkta olduğu tespit edilmiş ve hipotez testi yapılmıştır. Yapısal model Şekil 4.2'de gösterilmektedir.



Şekil 4.2. Yapısal model

Tablo 4.6’da test edilen doğrudan etkilerin yol katsayılarına, etki büyüklüğüne (f^2) ve aracı etkilerin yol katsayılarına ilişkin sonuçlar özetlemektedir. Araştırmanın ilk dört

hipotezi doğrudan aracılık etkisi test etmeye yönelik olarak hazırlanmış olup, aracılık ilişkisinin test edilmesinde Hair ve diğerlerinin (2017) önerisi doğrultusunda Zhao ve diğerlerinin (2010) aracılık analizi prosedürleri takip edilmiştir.

Tablo 4.6'daki doğrudan etkiye yönelik analizlerden, araştırmanın aracı değişkeni olan asta güven ile astın samimiyeti ($AS \rightarrow AG: \beta = .30, p < .000$) ve astın yetkinliği ($AY \rightarrow AG: \beta = .52, p < .000$) arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Araştırmanın aracı değişkeni olan asta güven ile yöneticinin kendi davranışlarının adilliğine ilişkin algısı ($AG \rightarrow YBA: \beta = .44, p < .05$; $AG \rightarrow YKA: \beta = .50, p < .000$) arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Buna karşılık, araştırmanın bağımlı değişkenleri (yöneticinin kendi davranışlarının adilliğine ilişkin algısı (kişilerarası adalet) ve yöneticinin kendi davranışlarının adilliğine ilişkin algısı (bilgilendirme adaleti)) ile bağımsız değişkenleri (astın samimiyeti ve astın yetkinliği) arasında ilişkinin olmadığını görmektedir ($AS \rightarrow YBA: \beta = .05, p > .05$; $AS \rightarrow YKA: \beta = .06, p > .05$; $AY \rightarrow YBA: \beta = -.07, p > .05$; $AY \rightarrow YKA: \beta = -.22, p > .05$).

Araştırmanın aracılık hipotezlerini gösteren sonuçlara gelince, Tablo 4.6'da görüldüğü üzere; astın yetkinliğinin yöneticinin kendi davranışlarının adilliğine ilişkin algısı (kişilerarası adalet) üzerinde asta güvenin aracılık etkisini ($AY \rightarrow AG \rightarrow YKA$) ifade eden H1 ($\beta = .34, p < .000$) desteklenmiştir. Astın samimiyetinin yöneticinin kendi davranışlarının adilliğine ilişkin algısı (kişilerarası adalet) üzerinde asta güvenin aracılık etkisini ($AS \rightarrow AG \rightarrow YKA$) ifade eden H2 ($\beta = .19, p < .01$) desteklenmiştir. Astın yetkinliğinin yöneticinin kendi davranışlarının adilliğine ilişkin algısı (bilgilendirme adaleti) üzerinde asta güvenin aracılık etkisini ($AY \rightarrow AG \rightarrow YBA$) ifade eden H3 ($\beta = .24, p < .05$) desteklenmiştir. Son olarak, astın samimiyetinin yöneticinin kendi davranışlarının adilliğine ilişkin algısı (bilgilendirme adaleti) üzerinde asta güvenin aracılık etkisini ($AS \rightarrow AG \rightarrow YBA$) ifade eden H4 ($\beta = .13, p < .05$) desteklenmiştir.

Zhao ve diğerlerinin (2010) prosedürlerine göre bağımlı değişken ve bağımsız değişken arasında ilişki olmayıp aracı değişkenin hem bağımlı değişkenle hem de bağımsız değişkenle ilişkili olması durumunda aracı değişkenin tam aracılık etkisi olduğu belirtilmiştir (Hair ve diğ., 2017). Öyleyse, Zhao ve diğerlerinin (2010) prosedürlerine göre asta güvenin her dört ilişki için tam aracılık etkisi bulunmaktadır.

Tablo 4.6. Yol analizi sonuçları

Yol	Yol katsayıları	t-değeri	f ²	Sonuç
<i>Doğrudan etki</i>				
AS → AG	.30	4.54***	.28	Anlamlı
AY → AG	.52	8.43***	.69	Anlamlı
AG → YBA	.44	2.32*	.05	Anlamlı
AG → YKA	.50	4.01***	.11	Anlamlı
AS → YBA	.05	0.38	.00	Anlamsız
AS → YKA	.06	0.46	.00	Anlamsız
AY → YBA	-.07	0.36	.00	Anlamsız
AY → YKA	-.22	1.45	.01	Anlamsız
YBA → ABA	.18	1.99*	.03	Desteklendi
YKA → AKA	.19	2.04*	.03	Desteklendi
<i>Aracı etki</i>				
AY → AG → YKA	.34	3.84***		Desteklendi
AY → AG → YBA	.24	2.30*		Desteklendi
AS → AG → YKA	.19	2.80**		Desteklendi
AS → AG → YBA	.13	2.24*		Desteklendi

Notlar: AY: Astın yetkinliği, AS: Astın samimiyeti, AG: Asta güven, YKA: Yöneticinin kendi davranışlarının adilliğine ilişkin algısı (kişilerarası adalet), YBA: Yöneticinin kendi davranışlarının adilliğine ilişkin algısı (bilgilendirme adaleti), AKA: Astın kişilerarası adalet algısı ve ABA: Astın bilgilendirme adaleti algısı. p < .001***, p < .01**, p < .05*

Aracı değişken analizinden sonra bu araştırmada, yöneticilerin kendi davranışlarına ilişkin algılarının astların adalet algılarına etkisi incelenmiştir. Buna göre; yöneticinin kendi davranışlarının adilliğine ilişkin algısının (kişilerarası adalet) astlarının kişilerarası adalet algıları üzerinde pozitif yönde bir etki olduğunu (YKA → AKA)

ifade eden H7 ($\beta = .19$, $p < .05$) desteklenmiştir. Ayrıca, yöneticinin kendi davranışlarının adilliğine ilişkin algısının (bilgilendirme adaleti), astlarının bilgilendirme adaleti algıları üzerinde pozitif yönde bir etkisi olduğunu (YBA → ABA) ifade eden H8 ($\beta = .18$, $p < .05$) desteklenmiştir.

Hipotez testinden sonra bağımlı değişkenin ne kadarının açıklanabileceğini ifade eden R^2 değerleri incelenmiştir (Hair ve diğ., 2017). R^2 değerleri Tablo 4.7’ de gösterilmektedir.

Tablo 4.7. Bağımlı değişkenlere ilişkin R^2 değerleri

Bağımlı değişkenler	R^2
Asta güven	.82
Yöneticinin kendi davranışlarının adilliğine ilişkin algısı (kişilerarası adalet)	.25
Yöneticinin kendi davranışlarının adilliğine ilişkin algısı (bilgilendirme adaleti)	.19
Astın kişilerarası adalet algısı	.03
Astın bilgilendirme adaleti algısı	.03

Cohen’e (1988) göre R^2 değeri $< .02$ ise açıklama gücü çok zayıf, $.02 \leq R^2 < .13$ ise açıklama gücü zayıf, $.13 \leq R^2 < .26$ ise açıklama gücü orta, $.26 \geq R^2$ ise açıklama gücü yüksektir. Buna göre Tablo 4.7’de yer alan değişkenlerin R^2 değerleri incelendiğinde, asta güvenin açıklama gücünün yüksek, yöneticinin kendi davranışlarının adilliğine ilişkin algısının (kişilerarası adalet ve bilgilendirme adaleti) açıklama gücünün orta ve astın kişilerarası adalet algısı ile bilgilendirme adaleti algısının açıklama gücünün zayıf olduğu tespit edilmiştir.

4.5. Ast-Üst Uyumunun Moderatör Etkisi

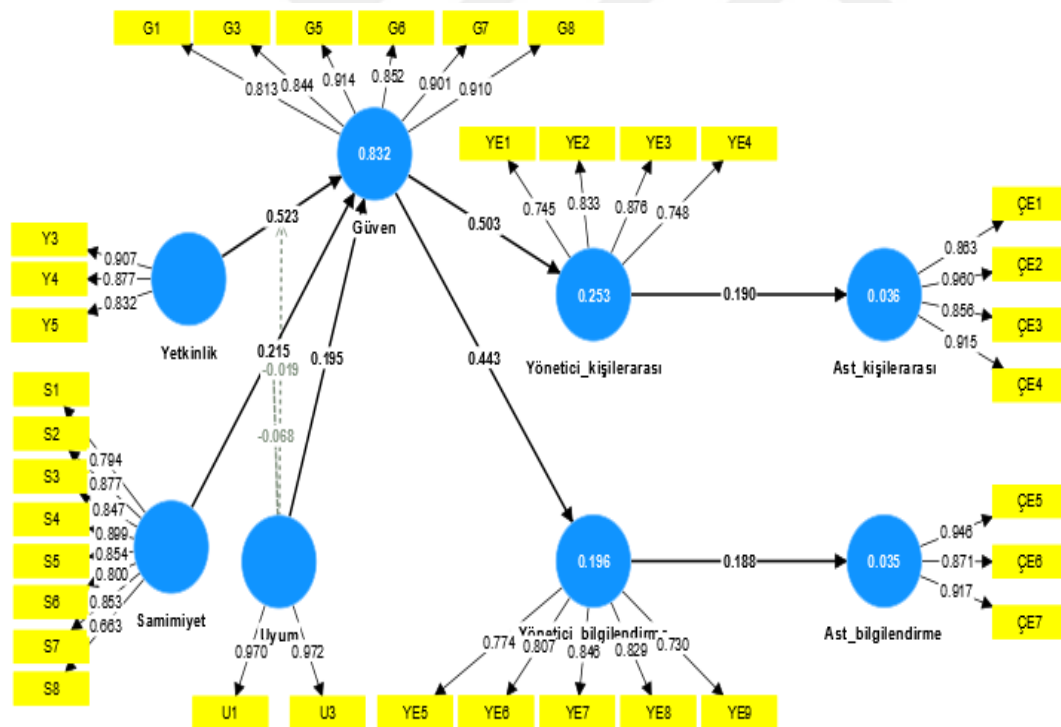
Bu çalışmada astın yetkinliği ve samimiyeti ile asta güven arasındaki ilişkide ast-üst uyumunun moderatör etkisi olduğu öngörülmüştür. Ast-üst uyumunun etkileşim etkisi Tablo 4.8’ de gösterilmiştir. Yapılan analiz sonucunda ast-üst uyumunun ($\beta = -.01$, $p > .05$) astın yetkinliği ile asta güven arasındaki ilişki üzerindeki moderatör etkisi doğrulanmamıştır. Bu yüzden H5 desteklenmemiştir. Bununla birlikte ast-üst uyumunun ($\beta = -.06$, $p > .05$) astın samimiyeti ile asta güven arasındaki ilişki

üzerindeki moderatör etkisi doğrulanmamıştır. Bu yüzden H6 da desteklenmemiştir. Moderatör etkiye yönelik yapısal model Şekil 4.3' te gösterilmektedir.

Tablo 4.8. Astın yetkinliği ve samimiyeti ile asta güven arasındaki ilişkide ast-üst uyumunun moderatör etkisi

Yol	Yol katsayıları	<i>t</i> -değeri	Sonuç
AY→ AG	.30	4.54***	Desteklendi
AS → AG	.52	8.43***	Desteklendi
AYxAÜÜ→ AG	-.01	0.26	Desteklenmedi
ASxAÜÜ→ AG	-.06	1.19	Desteklenmedi

Notlar: AY: Astın yetkinliği, AS: Astın samimiyeti, AG: Asta güven, AÜU: Ast-üst uyumu



Şekil 4.3. Moderatör etkiye yönelik yapısal model

5. DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

İlgili yazında yöneticilerin özelliklerinin astın adalet algısını etkilediği doğrulandığı gibi (örn., Arslantaş ve Pekdemir, 2007; Baltacı ve diğ., 2014; Wells ve Walker, 2016; Akatay ve diğ., 2016) bu çalışmada da astın özelliklerinin (yetkinlik ve samimiyet) yöneticinin davranışlarını etkilediği tespit edilmiştir. Yani, adaleti tesis eden yöneticinin davranışlarının kaynağında belli ölçüde astların özelliklerinin de etkili olduğu görülmüştür.

Bu araştırmada merak edilen bir diğer nokta; ast özelliklerinin yöneticinin adalete ilişkin davranışları üzerinde ‘nasıl’ bir etkisi olduğudur. Bu doğrultuda, astın yetkinliğinin ve samimiyetinin yöneticinin kendi davranışlarının adilliğine yönelik algısına olan etkisinde asta güvenin aracı etkiye sahip olduğu görülmüştür. Bu araştırma sonucunda elde edilen bu bulgu ilgili yazında yürütülen çalışma sonuçlarını desteklemektedir (örn., Zapata ve diğ., 2013; İsmail, 2014; Akgündüz ve Güzel, 2014; ul Hak ve diğ., 2018; Malla ve Malla, 2022; Yürür ve Nart, 2016). Sosyal mübadele kuramında (Blau, 1964) mübadele ilişkilerinde taraflar arasında yükümlülük oluşması için güven gibi bazı aracı değişkenlere ihtiyaç olduğu öne sürülmektedir (Cropanzano ve Byre, 2000) ve bu aracı değişkenler ilişkinin kalitesini göstermektedir (Colquitt ve diğ., 2013). Kuramın bu önermesine dayalı olarak bu çalışmada da astını yetkin ve samimi bulan yöneticinin ona güvenerek daha adil davranmaya çalıştığı tespit edilmiştir. Bir diğer ifadeyle astın samimiyet ve yetkinliği önce yöneticide ona karşı güven duygusu yaratmakta daha sonra da ona karşı davranışlarını olumlu yönde etkilemektedir.

Araştırmadan elde edilen sonuçlardan bir diğeri ise moderatör değişkenle ilgilidir. Bu araştırmada, ast-üst uyumunun astın yetkinliği ve samimiyeti ile asta güven arasındaki ilişki üzerindeki moderatör etkisi ilgili yazında yürütülen pek çok çalışmanın aksine (Farooqui ve Nagendra, 2014; Astakhova, 2016; Waszkowska ve diğ., 2017; Besen ve Aktaş, 2017; Schwepker, 2019; Ertaş, 2019; Seçilmiş ve Ceylanlar, 2019; Kerse, 2021; Yıldız ve Uzunbacak, 2021; Chang ve Janet, 2021) doğrulanmamıştır. Yani astını yetkin ya da samini algılayan yöneticinin ona karşı güven duygusu, astıyla arasında bir uyum olması ya da olmamasından etkilenmemektedir. Bu çalışmada ast-üst uyumu; birbirine benzer özellikler gösteren katılımcılara ulaşmanın zor olmasından dolayı

farklı özelliklere sahip (sektör, demografik, pozisyon, kıdem vb.) yöneticiler tarafından değerlendirilmiştir. Bu yüzden gelecek çalışmalarda ast-üst uyumunun birbirine benzer özellikleri olan bir örneklem grubuyla değerlendirilmesi önerilmektedir (Meydan, 2019). Diğer taraftan, gelecek çalışmalarda bu ilişkinin yöneticinin algıladığı astın birey-iş uyumu ya da birey-örgüt uyumu açısından incelemesi de önerilmektedir.

Araştırmadan elde edilen bulgulardan bir diğeri, yöneticilerin kendi davranışlarının adilliğine ilişkin algılarının astların kişilerarası adalet ve bilgilendirme adaleti algıları üzerinde olumlu etkisi olduğudur. Elde edilen sonuç, Huang ve diğerleri (2017) ile Zapata ve diğerlerinin (2013) çalışmalarıyla paralellik göstermektedir. Bu sonuç, yöneticilerin kendi davranışlarının adilliğine ilişkin algılarıyla astların algılarının örtüştüğünü göstermektedir. Yani, yönetici kendini adil algılarken astının algısının bu algıdan bağımsız olmadığı görülmektedir. Bu durum sosyal mübadele kuramı (Blau, 1964) çevresinde değerlendirildiğinde, hem yöneticinin mübadele ilişkisinde astların olumlu özelliklerine karşılık verme yükümlülüğü oluşmuş hem de yöneticinin verdiği karşılık ast tarafından algılanmıştır. Diğer taraftan, bu çalışmada yöneticilerden en son iletişim kurdukları astı değerlendirmeleri istenmiştir. Belkide yöneticilerin kendi davranışlarının adilliğine ilişkin algılarının astlarının algılarını etkilemesinin sebebi yöneticilerin araştırmacıyı ‘en son iletişim kurduğu’ değil, en sevdiği ya da en iyi anlaştığı astına yönlendirmiş olması olabilir. Bu nedenle de gelecekte bu tür ast-üst eşleşmesi üzerine yapılacak çalışmalarda astların veya üstlerin farklı şekilde araştırmaya dahil edileceği yöntemlerin kullanılması önerilebilir.

Yukarıda yorumlanan bulgulara ek olacak şekilde araştırmanın sonuçlarından yola çıkarak ilgili yazına bazı katkıların sağlandığı düşünülmektedir. Öncelikle, astın yetkinliği ve samimiyetinin sosyal mübadele kuramı (Blau, 1964) çerçevesinde yöneticiler için de bir yükümlülük olduğu ve bu yükümlülüğü adil davranarak yerine getirdikleri tespit edilmiştir. Dolayısıyla karşılık verme yükümlülüğünün sadece astlar için değil yöneticiler için de ortaya çıktığı doğrulanmıştır. İkinci olarak, bu araştırma sonuçları örgütsel adaletin tesis edilmesinin tek taraflı olmadığını aksine, ast ve üstün etkileşimine bağlı olarak şekillendiği (Beugre, 1998) bir kez daha doğrulanarak ilgili alana katkı sağlanmıştır. Üçüncü olarak, astların adaletin pasif alıcıları olmadığı görüşü (Scott ve diğ., 2007); ast özelliklerinin yöneticilerin kendi davranışlarının

adilliğine ilişkin algıları üzerinde etkili olduğunun tespit edilmesiyle doğrulanmıştır. Yani çalışanların etkileşim adaleti algılarını şekillendiren aktör yöneticileri gibi görünse de aslında belli ölçülerde kendileri ya da kendi özellikleridir. Her araştırmada olduğu gibi bu araştırmanında birtakım kısıtları bulunmaktadır. Bu kısıtlar aşağıda detaylandırılmıştır.

5.1. Araştırmanın Kısıtları ve Gelecek Çalışmalara Öneriler

Bu araştırmanın ilk kısıtı, yöneticilerin ve astların soru formunda yer alan ifadelere samimi ve dürüstçe cevap vermiş olduklarının varsayılmasıdır. İkincisi, yöneticilerin kendilerine söylendiği gibi gerçekten en son iletişim kurdukları astlarını değerlendirdikleri öngörülmüş olmasıdır. Üçüncüsü, bu araştırmada bir yöneticiye bağlı tek bir astın görüşü alınmıştır. Ancak, yöneticinin adaletle ilişkin davranışını değerlendirmek üzere her bir yönetici için birden fazla astın iç içe olduğu bir araştırma tasarlanabilir. Dahası, her ne kadar bireyler, tartışmasız en çok kendi kişiliklerine ve kendilerine ne kadar adil davranıldığına dair bilgi sahibi olsalar da gelecek araştırmalarda adalet araştırmacıları, örgütsel adaletin değerlendirmesi için başkalarının bakış açılarına (örn., akranlar, Shaffer ve diğ., 2015) yönelebilir. Dördüncüsü, bu araştırma modeli her ne kadar birey-örgüt uyumu kuramına (Kristof, 1996) değinse de çevresel faktörler göz ardı edilmiştir. Bu yüzden gelecek çalışmalarda bu modeli çeşitli kültürel bağlamlarda incelemek (örn., Hofstede, 1980) ilgili alana katkı sağlayabilir. Beşincisi, bu çalışmada yöneticilerin ve astların adaletle ilişkin algıları örgütsel iklimden ayrı tutulmuştur. Gelecek çalışmalarda örgütsel iklimin etkisinin incelendiği araştırmaların tasarlanması önerilmektedir. Altıncısı, Scott ve diğerlerinin (2014) önerisi doğrultusunda bu çalışmada dağıtım ve prosedür adaleti kapsam dışı bırakılmıştır. Gelecek çalışmalar bu boyutları da içeren bir model çizerek araştırmayı derinleştirebilir. Yedincisi, bu araştırmada yöneticinin kendi davranışlarının adilliğine ilişkin algıları astın özellikleri (astın samimiyeti ve yetkinliği), asta duyduğu güven ve ast-üst uyumunun rolü üzerinden tartışılmıştır. Gelecek çalışmalarda yaratıcılık, etnik köken ve yağcılık gibi diğer ast özellikleri de tartışılarak ilgili alana katkı sağlanabilir (Zapata ve diğ., 2013; Özbilgin ve diğ., 2019; Yazıcı ve diğ., 2022). Son olarak, bu tez çalışmasıyla yöneticilerin kendi davranışlarına ilişkin algılarının astların adalet algılarına etkisi olacağına dikkat çekerek yukarıda tartışılmış ve yazına bu şekilde katkı sağlanmıştır. Gelecek

Çalışmalarda bu tez çalışmasıyla elde edilen bulgulara *nasıl* ve *ne zaman* sorusunun yöneltilmesi ve böylece bu etkinin hangi durumda veya ne zaman gerekleŒeēinin nitel yöntem aracılıēıyla açıklanması önerilmektedir.



KAYNAKÇA

- Abele, A. E., Hauke, N., Peters, K., Louvet, E., Szymkow, A., & Duan, Y. (2016). Facets of the fundamental content dimensions: Agency with competence and assertiveness-communion with warmth and morality. *Frontiers in Psychology*, 7, 1-17.
- Abele, A. E., & Wojciszke, B. (2007). Agency and communion from the perspective of self versus others. *Journal of Personality and Social Psychology*, 93(5), 751.
- Acaray, A. (2019). Örgütsel adalet ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkide güç mesafesinin düzenleyici etkisi. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 24, 197-214.
- Adams, J. S. (1965). Inequity in Social Exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267-299.
- Akgündüz, Y., & Güzel, T. (2014). Örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide örgütsel güvenin aracılık etkisi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(3), 1-17.
- Alparslan, A. M., Taş, M., A., & Yastioğlu, S. (2019). Yöneticiler dağıtım adaletini nasıl sağlar? Senaryo tekniği ile bir saha araştırması. “İş, Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 21(1), 73-90.
- Arslantaş, C. C., & Pekdemir, I. (2007). Dönüşümcü liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel adalet arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik görgül bir araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), 261-286.
- Aryee, S., Budhwar, P. S., & Chen, Z. X. (2002). Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: Test of a social exchange model. *Journal of Organizational Behavior*, 23(3), 267-285.
- Artar, M., Adıgüzel, Z., & Erdil, O. (2019). Örgütlerde yöneticiye duyulan güvenin, psikolojik sözleşme ihlali, örgütsel dışlanma ve iş tatmini arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(3), 1417-1432.
- Asgari, A., Silong, A. D., Ahmad, A., & Samah, B. A. (2008). The relationship between leader-member exchange, organizational inflexibility, perceived organizational support, interactional justice and organizational citizenship

- behaviour. *African Journal of Business Management*, 2(8), 138-145.
- 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.
- Akatay, A., Yücekaya, P., & Kisat, N. Ç. (2016). Yöneticilerin etik liderlik davranışlarının, örgütsel adalet ve sinizm üzerine etkileri: Çanakkale İl Emniyet Müdürlüğü'nde bir araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 14(28), 483-509.
- Bagozzi, R. P. & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74-94.
- Bal, V. (2014). Örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık ilişkisi: Manisa'daki eğitim kurumlarında bir araştırma. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(1), 1-9.
- Baltacı, A. G. F., Güçlü, A. G. C., & Çeliker, A. G. N. (2014). Liderlik davranışının örgütsel adalet algısı ve işten ayrılma niyeti üzerine etkileri: konaklama işletmelerinde bir uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(3), 353-370.
- Bedük, A. & Ertürk, E. (2015). Sosyal mübadele teorisi bağlamında güç mesafesi ve örgütsel adalet algılamalarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi. *İşletme Bilimi Dergisi*, 3(1), 1-19.
- Beugre, C. D. (1998). *Managing fairness in organizations*. London: Greenwood Publishing Group.
- Besen, E., & Aktaş, H. (2017). Birey-örgüt uyumu ve yöneticiye duyulan güven ile lider-üye etkileşimi bağlamında Bursa'da otomotiv sektörü çalışanları üzerinde bir araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 27(81), 23-42.
- Bies, R. J. (2005). Are procedural and interactional justice conceptually distinct? In J. Greenberg & J. A. Colquitt (Eds.), *The handbook of organizational justice* (pp. 85-112). Erlbaum.
- Bies, R. J. & Moag, J. S. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. *Research on Negotiations in Organizations*, 1, 43-55.

- Blau, P. M. (1964). Justice in Social Exchange. *Sociological Inquiry*, 32(4), 193-206.
- Bozkurt, N., Yürür, S., & Ercan, F. (2021). Hangi yöneticiler daha adil algılanıyor?: Yöneticinin kişiliği açısından bir analiz. “İş, Güç” *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 23(2), 29-48.
- Brebels, L., De Cremer, D., Van Dijke, M., & Van Hiel, A. (2011). Fairness as social responsibility: A moral self-regulation account of procedural justice enactment. *British Journal of Management*, 22, 47-58.
- Cable, D. M., & DeRue, D. S. (2002). The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 87(5), 875.
- Cable, D. M., & Judge, T. A. (1996). Person-organization fit, job choice decisions, and organizational entry. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67(3), 294-311.
- Ceyhan, S. & Değirmenci, V. (2021). Örgütsel adaletin çalışanların yöneticilere duydukları güven üzerine etkisi. *Sosyal Bilimlerde Nicel Araştırmalar Dergisi*, 1(1), 50-63.
- Chang, G. H. J., & Janet, J. (2021). Person supervisor fit and organisational citizenship behaviour: A conceptual paper. *Journal of BIMP-EAGA Regional Development*, 7(1), 10-17.
- 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.
- Colquitt, J. A., Greenberg, J., & Zapata-Phelan, C. P. (2005). What is organizational justice? a historical overview. In J. Greenberg & J. A. Colquitt (Eds.), *Handbook of organizational justice* (pp. 3-56). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Colquitt, J. A., LePine, J. A., Piccolo, R. F., Zapata, C. P. & Rich, B. L. (2012). Explaining the justice-performance relationship: Trust as exchange deepener or

- trust as uncertainty reducer?. *Journal of Applied Psychology*, 97(1), 1-15.
- Colquitt, J. A., & Rodell, J. B. (2015). Measuring justice and fairness. In R. S. Cropanzano & M. L. Ambrose (Eds.), *The Oxford handbook of justice in the workplace* (pp. 187-202). Oxford University Press.
- Colquitt, J. A., Scott, B. A., Rodell, J. B., Long, D. M., Zapata, C. P., Conlon, D. E., & Wesson, M. J. (2013). Justice at the millennium, a decade later: A meta-analytic test of social exchange and affect-based perspectives. *Journal of applied psychology*, 98(2), 199.
- Colquitt, J. A., & Zipay, K. P. (2015). Justice, fairness, and employee reactions. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2(1), 75-99.
- 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.
- Cornelis, I., Van Hiel, A., De Cremer, D., & Mayer, D. M. (2013). When leaders choose to be fair: Follower belongingness needs and leader empathy influences leaders' adherence to procedural fairness rules. *Journal of Experimental Social Psychology*, 49(4), 605-613.
- Cropanzano, R. S., & Ambrose, M. L. (2015). Organizational justice: Where we have been and where we are going. *The Oxford handbook of justice in the workplace*, 3-14.
- Cropanzano, R., Anthony, E. L., Daniels, S. R., & Hall, A. V. (2017). Social exchange theory: A critical review with theoretical remedies. *Academy of Management Annals*, 11(1), 479-516.
- Cropanzano, R., & Byrne, Z. S. (2000). Workplace justice and the dilemma of organizational citizenship. In M. Van Vugt, M. Snyder, T. R. Tyler, & A. Biel (Eds.), *Cooperation in modern society: Promoting the welfare of communities, states and organizations* (pp. 142-161), Routledge.
- 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.
- Cropanzano, R., Bowen, D. E., & Gilliland, S. W. (2007). The management of organizational justice. *Academy of Management Perspectives*, 21(4), 34-48.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900.
- Cropanzano, R., Goldman B. M. & Folger, R. (2003). Deontic justice: The role of moral principles in workplace fairness. *Journal of Organizational Behavior*, 24(8), 1019-1024.
- Cuddy, A. J. C., Fiske, S. T., & Glick, P. (2008). warmth and competence as universal dimensions of social perception: The stereotype content model and the BIAS map. *Advances in Experimental Social Psychology*, 40(7), 61-149.
- Çelik, M., Turunç, Ö., & Demirkaya, H. (2011). Çalışanların adalet algılarının iş performansına etkisinde kişi örgüt uyumunun aracılık rolü: Turizm sektöründe görgül bir çalışma. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 8(2), 40-57.
- Deluga, R. J. (1994). Supervisor trust building, leader-member exchange and organizational citizenship behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67(4), 315-326.
- Demir, N. & İnandı, Y. (2021). Okul yöneticilerinin örgütsel adalet davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve örgütsel güven duyguları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1-29.
- Demir, M., Ayas, S. & Harman, A. (2018). Üretim karşıtı iş davranışları üzerinde örgütsel adalet algısının rolü: Banka çalışanları örneği. *International Journal of Academic Value Studies (Javstudies)*, 4(19), 435-448.
- Deutsch, M. (1975). Equity, equality, and need: What determines which value will be used as the basis of distributive justice?. *Journal of Social Issues*, 31(3), 137-149.
- Dion, K. L. (2003). Prejudice, racism, and discrimination. In I. B. Weiner, (Series Ed.), T. Millon, & M. J. Lerner (Vol. Eds.), *Handbook of psychology*, vol. 5: 507– 536. New York: Wiley.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and

- implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611-628.
- Edwards, J. R., Caplan, R. D., & Van Harrison, R. (1998). Person-environment fit theory. *Theories of Organizational Stress*, 28(1), 67-94.
- Eib, C., Falkenberg, H., Hellgren, J., Malmrud, S., & Sverke, M. (2022). What helps managers being fair? Predicting managers' self-reported justice enactment during pay setting using the ability-motivation-opportunity framework. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(10), 2138-2169.
- Elfenbein, H. A. (2007). Emotion in organizations: A review and theoretical integration. *Academy of Management Annals*, 1(1), 315-386.
- Erkuş, A., Turunç, Ö., & Yücel, R. (2011). Örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerde içsel ve dışsal iş tatmininin aracılık rolü: Bankacılık sektöründe bir araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6(1), 245-270.
- Ertaş, N. (2019). Turnover intentions of volunteer resource managers: The roles of work motivations, person-organization fit, and emotional labor. *International Journal of Public Administration*, 42(9), 741-752.
- Farooqui, M. S., & Nagendra, A. (2014). The impact of person organization fit on job satisfaction and performance of the employees. *Procedia Economics and Finance*, 11, 122-129.
- Fiske, S. T., Cuddy, A. J., Glick, P., & Xu, J. (2002). A model of (often mixed) stereotype content: competence and warmth respectively follow from perceived status and management: A field quasi-experiment. *Journal of Applied Psychology*, 84, 123-136.
- Folger, R., & Bies, R. J. (1989). Managerial responsibilities and procedural justice. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2), 79-90.
- Folger, R., & Skarlicki, D. P. (2001). Fairness as a dependent variable: Why tough times can lead to bad management. In R. Cropanzano (Ed.), *Series in applied psychology. Justice in the workplace: From theory to practice* (p. 97-118). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Fortin, M., Cropanzano, R., Cugueró-Escofet, N., Nadisic, T., & Van Wagoner, H. (2020). How do people judge fairness in supervisor and peer relationships? Another assessment of the dimensions of justice. *Human Relations*, 73(12), 1632-1663.
- Fox, S., Spector, P. E., & Miles, D. (2001). Counterproductive work behavior (CWB) in response to job stressors and organizational justice: Some mediator and moderator tests for autonomy and emotions. *Journal of Vocational Behavior*, 59(3), 291-309.
- Fulford, M. D. (2005). That's not fair! The test of a model of organizational justice, job satisfaction, and organizational commitment among hotel employees. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 4(1), 73-84.
- Edwards, J. R. (1991). *Person-job fit: A conceptual integration, literature review, and methodological critique*. John Wiley & Sons.
- Erdirençelebi, M., & Karataş, C. G. (2019). Örgütsel adaletin işe adanmışlık ile işten ayrılma niyeti üzerine etkisi. *Business & Management Studies: An International Journal*, 7(4), 1825-1849.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 161-178.
- Grant, A. M., & Mayer, D. M. (2009). Good soldiers and good actors: Prosocial and impression management motives as interactive predictors of affiliative citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 94(4), 900.
- Graso, M., Camps, J., Strah, N. & Brebels, L. (2020). Organizational justice enactment: An agent-focused review and path forward. *Journal of Vocational Behavior*. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.03.007>
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management review*, 12(1), 9-22.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal*

of Management, 16(2), 399-432.

- 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.*
- Güney, S. (2004). *Açıklamalı yönetim organizasyon ve örgütsel davranış terimleri sözlüğü*. Siyasal Kitabevi.
- Gürbüz, S. (2007). *Yöneticilerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının iş tatmini ve algıladıkları örgütsel adalet ile ilişkisi [Yayımlanmamış doktora tezi]*. İstanbul Üniversitesi.
- Hair, J. F., Black, W.C., Babin, B.J., Anderson, R.E. and Tatham, R. L. (2006). *Multivariate data analysis*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Los Angeles: Sage publications.
- Haryono, S., Ambarwati, Y. I., & Saad, M. S. M. (2019). Do organizational climate and organizational justice enhance job performance through job satisfaction? A study of Indonesian employees. *Academy of Strategic Management Journal, 18(1), 1-6.*
- Holmvall, C. M., Stevens, S., & Chestnut, N. (2018). The impact of subordinate disrespect on leader justice. *Personnel Review, 48(1), 2-20.*
- 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.*
- Ismail, H. (2014). Organizational justice and citizenship behavior, the mediating role of trust. *International Journal of Human Resource Studies, 5(1), 86-96.*
- İnce, C., & Güripek, E. (2016). Hizmetkâr liderliğin örgütsel adalet algısına etkileri üzerine otel işletmelerinde bir araştırma. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 6(2), 165-188.*
- İşbaşı, J. Ö. (2000). *Çalışanların yöneticilerine duydukları güvenin ve örgütsel adalete ilişkin algılamalarının örgütsel vatandaşlık davranışının oluşumundaki rolü: Bir*

turizm örgütünde uygulama [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi] Akdeniz Üniversitesi.

James, K. (1993). The social context of organizational justice: Cultural, intergroup and structural effects on justice behaviors and perceptions. In R. Cropanzano (Ed.). *Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management* (pp. 21-50), Erlbaum: Hillsdale, CT.

Kelekçiöğlu, L., & Ay, F. A. (2022). Örgütsel adalet algılamasının ifşa niyetine ve örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi: Hastane çalışanlarına yönelik alan araştırması. *Sosyal, Beşerî ve İdari Bilimler Dergisi*, 5(1), 44-65.

Kerse, G. (2021). A leader indeed is a leader in deed: The relationship of ethical leadership, person–organization fit, organizational trust, and extra-role service behavior. *Journal of Management & Organization*, 27(3), 601-620.

Kim, T. Y., & Kim, M. (2013). Leaders' moral competence and employee outcomes: The effects of psychological empowerment and person–supervisor fit. *Journal of Business Ethics*, 112, 155-166.

Konovsky, M. A., & Cropanzano, R. (1991). Perceived fairness of employee drug testing as a predictor of employee attitudes and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 76(5), 698.

Konovsky, M. A., & Pugh, S. D. (1994). Citizenship behavior and social exchange. *Academy of Management Journal*, 37, 656-669.

Korsgaard, M. A., Roberson, L. & Rymph, R. D. (1998). What motivates fairness? The role of subordinate assertive behavior on managers' interactional fairness. *Journal of Applied Psychology*, 83(5), 731-744.

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. B. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49(1), 1-49.

- Kristof, A. L. B., 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.
- Lauver, K. J., & Kristof-Brown, A. (2001). Distinguishing between employees' perceptions of person-job and person-organization fit. *Journal of Vocational Behavior*, 59(3), 454-470.
- Lewis, J. D., & Weigert, A. (1985). Trust as a social reality. *Social Forces*, 63(4), 967-985.
- Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships. In K. Gergen, M. Greenberg, & R. Willis (Eds.), *Social exchange: Advances in theory and research*. New York, NY: Plenum Pres
- Lohmöller, J. B. (1989). Latent variable path modeling with partial least squares. Physica: Heidelberg.
- Malla, S. S., & Malla, S. (2022). Does the perception of organizational justice determine employees' affective commitment? The mediating role of organizational trust. *Benchmarking: An International Journal*. 30(2), 603-627.
- Mayer, D. M., Bardes, M., & Piccolo, R. F. (2008). Do servant-leaders help satisfy follower needs? An organizational justice perspective. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17(2), 180-197.
- Mayer, R. C., & Davis, J. H. (1999). The effect of the performance appraisal system on trust for management: A field quasi-experiment. *Journal of Applied Psychology*, 84(1), 123-136.
- Mayer, R. C., & Gavin, M. B. (2005). Trust in management and performance: Who minds the shop while the employees watch the boss?. *Academy of Management Journal*, 48(5), 874-888.
- 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), 36-49.
- Meindl, J. R. (1989). Managing to be fair: An exploration of values, motives, and leadership. *Administrative Science Quarterly*, 34(2), 252-276.

- 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.
- Niehoff, B.P., & Moorman, R.H. (1996). Exploring the relationships between top management behaviors and employee perceptions of fairness. *International Journal of Public Administration* 19(6), 941-961.
- Nunally, J.C. (1978), *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.
- Nyhan, R. C. & Marlowe, H. A. (1997). Development and psychometric properties of the organizational trust inventory. *Evaluation Review*, 21(5), 614-635.
- O'Reilly, C.A., Chatman, J. & Caldwell, D.F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34(3), 487-516.
- Otto, K., & Mamatoglu, N. (2015). Why does interactional justice promote organizational loyalty, job performance, and prevent mental impairment? The role of social support and social stressors. *The Journal of Psychology*, 149(2), 193-218.
- Qin, X., Ren, R., Zhang, Z. X., & Johnson, R. E. (2018). Considering self-interests and symbolism together: How instrumental and value-expressive motives interact to influence supervisors' justice behavior. *Personnel Psychology*, 71(2), 225-253.
- Önder, E. (2017). Ortaöğretim okullarında örgütsel sessizliğin yordayıcısı olarak örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 18(2), 669-686.
- Özbilgin, M. F., Küçükaltan, B. & Açar, A. (2019). Akademik yaşamda liyakatı aşındıran bir unsur olarak yağcılık. *Business & Management Studies: An International Journal*, 7(5), 2828-2850.
- Patient, D. L., & Skarlicki, D. P. (2010). Increasing interpersonal and informational justice when communicating negative news: The role of the manager's empathic concern and moral development. *Journal of Management*, 36(2), 555-578.
- 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.
- Resick, C. J., Giberson, T. R., Dickson, M. W., Wynne, K. T., & Bajdo, L. M. (2013). Person-organization fit, organizational citizenship, and social-cognitive motivational mechanisms. In A. L. Kristof-Brown & J. Billsberry (Eds.), *Organizational fit: Key issues and new directions* (pp. 99-123). Wiley Blackwell.
- Saleem, W. A., & Ambreen, M. (2011). Person organization fit, organizational commitment and knowledge sharing attitude: An analytical study. *Information Management and Business Review*, 3(2), 110-116.
- Salmerón, R., García, C. B., & García, J. (2018). Variance inflation factor and condition number in multiple linear regression. *Journal of Statistical Computation and Simulation*, 88(12), 2365-2384.
- Schuh, S. C., Zheng, M. X., Xin, K. R., & Fernandez, J. A. (2019). The interpersonal benefits of leader mindfulness: A serial mediation model linking leader mindfulness, leader procedural justice enactment, and employee exhaustion and performance. *Journal of Business Ethics*, 156(4), 1007-1025.
- Seçilmiş, C., & Ceylanlar, N. A. (2019). Birey-örgüt uyumunun etik algı ve örgütsel bağlılık arasındaki aracılık etkisi: Helal konseptli otel işletmelerinde bir araştırma. *İş Ahlakı Dergisi*, 12(1), 39-73.
- Seppälä, T., Lipponen, J., Pirttilä-Backman, A. M., & Lipsanen, J. (2011). Reciprocity of trust in the supervisor-subordinate relationship: The mediating role of autonomy and the sense of power. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(6), 755-778.
- 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.
- Schwepker, C. H. (2019). Strengthening customer value development and ethical intent in the salesforce: The influence of ethical values person-organization fit and trust in manager. *Journal of Business Ethics*, 159, 913-925.

- Scott, B. A., Colquitt, J. A., & Paddock, E. L. (2009). An actor-focused model of justice rule adherence and violation: The role of managerial motives and discretion. *Journal of Applied Psychology*, 94(3), 756-769.
- Scott, B. A., Garza, A. S., Conlon, D. E., & Kim, Y. J. (2014). Why do managers act fairly in the first place? A daily investigation of “hot” and “cold” motives and discretion. *Academy of Management Journal*, 57(6), 1571-1591.
- Scott, B. A., Colquitt, J. A., & Zapata-Phelan C. P. (2007) Justice as a dependent variable: Subordinate Charisma as a predictor of interpersonal and informational justice perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 92 (6), 1597-1609.
- Schoorman, F. D., Mayer, R. C., & Davis, J. H. (1996). Empowerment in veterinary clinics: The role of trust in delegation. *Journal of Trust Research*, 6(1), 76-90.
- Shaffer, J. A., Li, A., & Bagger, J. (2015). A moderated mediation model of personality, self-monitoring, and OCB. *Human Performance*, 28(2), 93-111.
- Tedeschi, J. T., & Felson, R. B. 1994. *Violence, aggression, and coercive actions*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Tyler, T. R., & Lind, E. A. (1992). A relational model of authority in groups. *Advances in Experimental Social Psychology*, 25, 115-191.
- Thibaut, J. W., & Walker, L. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*. L. Erlbaum Associates.
- Thompson, G., Buch, R., Thompson, P. M. M., & Glasø, L. (2021). The impact of transformational leadership and interactional justice on follower performance and organizational commitment in a business context. *Journal of General Management*, 46(4), 274-283.
- ul Haq, M. A., Khalid, S., & Usman, M. (2018). Perceived organizational support, organizational justice and employee entrepreneurial behavior: Mediating role of trust. *GMJACS*, 8(1), 10-10.
- Verburg, R. M., Nienaber, A. M., Searle, R. H., Weibel, A., Den Hartog, D. N., & Rupp, D. E. (2018). The role of organizational control systems in employees' organizational trust and performance outcomes. *Group & organization management*, 43(2), 179-206.

- Waszkowska, M., Jacukowicz, A., Drabek, M., & Merecz-Kot, D. (2017). Effort-reward balance as a mediator of the relationship between supplementary person-organization fit and perceived stress among middle-level managers. *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health*, 30(2), 305-312.
- Wayne, S. J., & Liden, R. C. (1995). Effects of impression management on performance ratings: A longitudinal study. *Academy of Management Journal*, 38(1), 232-260.
- 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.
- Wu, M., Huang, X., Li, C., & Liu, W. (2012). Perceived interactional justice and trust-in-supervisor as mediators for paternalistic leadership. *Management and Organization Review*, 8(1), 97-121.
- Yazıcı, N., & Yürür, S. (2022). Yönericiler kendileriyle uyumlu astlarına daha mı adil davranır?. *Journal of Organizational Behavior Review*, 4(2), 112-126.
- Yazıcı, N., Yürür, S. & Elçi, M. (2022). Adalet yönetici tarafından bakmak: Astın samimiyeti ve yetkinliğinin rolü. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23(2), 125-143.
- Yazıcı, N., & Yürür, S. (2018). Deontolojik adalet: Örgütteki kültürel bağlamın etkisi. *İş Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 20(1), 17-38.
- Yazıcı, N., & Yürür, S. (2019). Birey-örgüt uyumu ve örgütsel adalet: Uyum her zaman iyi midir?. *İzmir İktisat Dergisi*, 34(2), 213-224.
- Yıldız, A., & Uzunbacak, H. H. (2021). The effect of person-organization fit on job satisfaction: The role of workplace happiness. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(3), 1670-1698.
- Yücel, İ., & Palabıyık, N. (2016). Virtüöz liderlik ve örgütsel adalet arasındaki ilişki üzerine bir uygulama. *Erzincan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(1), 211-230.
- Yürür, S. (2008). Örgütsel adalet ile iş tatmini ve çalışanların bireysel özellikleri arasındaki ilişkilerin analizine yönelik bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2), 295-312.

- Yürür, S. (2018). Örgütsel adalet. In A. Keser, G. Yılmaz & S. Yürür (Eds.), *Çalışma Yaşamında Davranış* (pp.243-274), Umuttepe Yayınları, Kocaeli.
- Yürür, S. (2019). Sosyal mübadele kuramı. In S. Yürür (Ed.), *Örgütsel Davranış Kuramları* (pp.245-279), Beta Yayınevi, İstanbul.
- Yürür, S., & Demir, K. (2011). Örgütsel adalet ve psikolojik güçlendirme: Karşılıklı etkileri üzerine bir araştırma. *Süleyman Demirel University Journal of Faculty of Economics & Administrative Sciences*, 16(3), 311-335.
- Yürür, S., Gümüş, M., & Hamarat, B. (2011). Çalışan-müşteri ilişkilerinde algılanan adalet/adaletsizliğin duygusal emek davranışlarına etkisi. *Journal of Yasar University*, 6(23), 3826-3839.
- Yürür, S., & Nart, S. (2016). Örgütsel adalet algısı kamu çalışanlarının ihbar etme niyetinin belirleyicisi midir?. *Amme İdaresi Dergisi*, 49(3), 117-148.
- Zaman, U., Nawaz, S., Tariq, S., & Humayoun, A. A. (2019). Linking transformational leadership and “multi-dimensions” of project success: Moderating effects of project flexibility and project visibility using PLS-SEM. *International Journal of Managing Projects in Business*, 13(1), 03-127.
- 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.
- Zapata-Phelan, C. P., Colquitt, J. A., Scott, B. A., & Livingston, B. (2009). Procedural justice, interactional justice, and task performance: The mediating role of intrinsic motivation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108(1), 93-105.
- 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.
- Zhao, X., Lynch Jr, J. G., & Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis. *Journal of Consumer Research*, 37(2), 197-206.

Zheng, M. X., Schuh, S. C., Dijke, M., & De Cremer, D. (2021). 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.



ÖZGEÇMİŞ

Nihal Yazıcı ilk, orta ve lise öğretimini Yalova’da tamamlamıştır. Yalova Üniversitesi İşletme Bölümü’nde lisans eğitimini ve Yalova Üniversitesi İşletme Anabilim Dalında yüksek lisans eğitimini tamamlamıştır. Ardından 2017 yılında Gebze Teknik Üniversitesi, işletme anabilim dalında doktora eğitimine başlamış, 2021 yılında Yalova Üniversitesine yatay geçiş yaparak İşletme Anabilim Dalı’nda doktora eğitimine devam etmiştir. Örgütsel davranış alanında uzmanlaşmakta olan Yazıcı’nın araştırma alanları örgütsel adalet ve turizm yönetimidir.

TEZDEN TÜRETİLEN YAYIN VE ESERLER

Yazıcı, N., Yürür, S., & Elçi M. (2022). Adalet yönetici tarafından bakmak: Astın samimiyeti ve yetkinliğinin rolü. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23(2), 125-143.

Yazıcı, N., & Yürür, S., (2022). Yöneticiler kendileriyle uyumlu astlarına daha mı adil davranır?. *Journal of Organizational Behavior Review*, 4(2), 112-126.

Yazıcı, N., Yürür, S., Elçi, M., Özşahin, M., (2021). Yöneticinin bakış açısıyla adalet: Astın samimiyeti ve yetkinliğinin etkisi. *VIII. Örgütsel Davranış Kongresi*, 6-7 Kasım, Muğla.

DİĞER YAYIN VE ESERLER

A. Uluslararası hakemli dergilerde yayımlanan makaleler:

A.1. SSCI, SCI-Expanded

Aksoy, N. C., **Yazıcı, N.**, & Duzenci, A. (2023). Employees’ online brand advocacy (OBA) behaviors as a response of justice and emotion. *Journal of Product and Brand Management*. <https://doi.org/10.1108/JPBM-11-2021-3742>

Aksoy, N. C., & **Yazıcı, N.** (2023). Does justice affect brand advocacy? Online brand advocacy behaviors as a response to hotel customers’ justice perceptions. *Journal of Retailing and Consumer Services*. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2023.103310>

Kabadayi, E. T., Aksoy, N. C., **Yazıcı, N.** & Alan, A. K., (2022). Airbnb as a sharing economy-enabled digital service platform: Exploring the power of motivational factors and the moderating role of experience. *Tourism Economics*. 28(3), 748-771.

B. Ulusal hakemli dergilerde yayımlanan makaleler

B.1. TR Ulakbim

Yürür, S., **Yazıcı, N.**, Kırtay, Ç., & Ağırbaş, S. (2022). Sağlık çalışanlarında duygusal emek: Doktor ya da hastalara karşı sergilenmesi sonucu değiştirir mi?. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 25(4), 797-812.

Yazıcı, N., & Yürür, S. (2019). Birey-örgüt uyumu ve örgütsel adalet: Uyum her zaman iyi midir?. *İzmir İktisat Dergisi*, 34(2), 213-224.

Yılmaz, S. E., **Yazıcı, N.**, & Yazıcı, H. (2014). Öğretmen ve yönetici öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerinin incelenmesi. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 12(24), 135-157.

B.2. Lisansüstü Tezlerden Türetilen Makaleler (Yüksek Lisans)

Yazıcı, N., & Yürür, S. (2018), Deontolojik adalet: Örgütteki kültürel bağlamın etkisi. *İş, Güç: Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 20(1), 21-38.

C. Kitap

C.1. Yazılan uluslararası kitaplardaki bölümler

Yazıcı, N., & Aksoy, N. C. (2022). The rise of digital transformation with in businesses in the pandemic, In R., Pettinger, A., Roja, & D., Cozmiuc (Eds.), *Handbook of Research on Digital Transformation Management and Tools*, IGI Global.

Yazıcı, N. (2022). Hemşirelerin örgütsel adalet algılarına yönelik literatür incelemesi, In H. Çifçi, M. Erdoğan, M. Demirdöğmez (Eds.), *Sosyal Bilimlerde Seçme Konular-8* (pp19-42). İksad Yayınevi.

D. Bilimsel toplantı

D. 1. Uluslararası bilimsel toplantılarda sunulan ve bildiri kitaplarında basılan bildiriler

Yazıcı, N. (2022). Çalışan savunuculuğu: Örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık odağında kuramsal bir model önerisi. *9. Uluslararası Marmara Sosyal Bilimler Kongresi*, 9-10 Aralık, Kocaeli.

Yürür, S., & **Yazıcı, N.** (2019). Bireylerin adaletsizliğe karşı tepkileri: Eşitlik kuramı kapsamında bir analiz. *V. Uluslararası Akdeniz Sosyal Bilimler Kongresi (MECAS V)*, 18-20 Haziran, Karadağ.

Yürür, S., & Yazıcı, N. (2018). What does person-organization fit mean in terms of organizational justice perceptions of employees?, *Internatioanal Applied Social Sciences Congress*, 19-21 Nisan, Antalya.

D. 2. Ulusal bilimsel toplantılarda sunulan ve bildiri kitaplarında basılan bildiriler

Yürür, S., & Yazıcı, N. (2019). Peki, ya adaletsizlik lehimize olursa? Eşitlik kuramı çerçevesinde bir analiz. *VII. Örgütsel Davranış Kongresi*, 1-2 Kasım, Burdur.

Yürür, S., Nart, S., & Yazıcı, N. (2015). Örgütsel adalet algısı olumsuz durumları ifşa etme (whistleblowing) konusunda çalışanları cesaretlendirir mi? Kamu çalışanları üzerine bir araştırma. *III. Örgütsel Davranış Kongresi*, 4-5 Kasım, Tokat.

D. 3. Lisansüstü Tezlerden Türetilen Bildiriler (Yüksek Lisans)

Yürür, S., & Yazıcı, N. (2016). Deontolojik adalet: Örgüt kültürünün etkisi, *IV. Örgütsel Davranış Kongresi*, 4-5 Kasım, Adana.

EKLER

Ek 1: Etik Uygunluk Belgesi

Evrak Tarih ve Sayısı: 18.05.2021-E.15147



T.C.
GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
İnsan Araştırmaları Etik Kurulu

Sayı : E-43633178-050.02.04-15147
Konu : İnsan Araştırmaları Etik Kurulu Kararı
(2021/13-02)

18.05.2021

Sayın Nihal YAZICI

İlgi : 21.04.2021 tarih ve E.13117 sayılı yazı,

İlgi yazıya istinaden yapmış olduğunuz başvuru, Üniversitemiz İnsan Araştırmaları Etik Kurulu'nun 05.05.2021 tarih ve 2021/13 oturum sayılı toplantısında incelenmiş ve değerlendirilmiştir. "Örgütsel adaletin Yönetici Bağlamında İncelenmesi" başlıklı proje kapsamında kullanacağımız belgelerin etik açısından bir sakıncası olmamakla birlikte, tarafınıza iletilen bu yazıyı "Etik Uygunluk" belgesi niteliğinde değerlendirmenizi rica ederim.

Prof.Dr. Hüseyin İNCE
Başkan

Ek:Karar (1 Adet)

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belgeleme Kodu: 050.02.04178-Pin Kodu: 84062

Adres: GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ, İnsan Araştırmaları Etik Kurulu, 41400,

Gebze/KOCAELİ

Telefon:

Elektronik:

Bügi İsmi: Dövr

Tel:

ADZ-05-15147



	T.C. GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ İNSAN ARAŞTIRMALARI ETİK KURULU KARARLARI
Oturum Tarihi: 05.05.2021	Oturum Sayısı: 2021/13

KARAR:13-02) Üniversitemiz Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İşletme Programı öğrencisi Nihal YAZICI'nın 21.04.2021 tarih ve E.13117 sayılı başvurusu görüşüldü ve aşağıdaki şekilde değerlendirildi.

Başvuru Tarihi:	21.04.2021
Protokol Sıra No:	13-01
Sorumlu Araştırmacısının Adı:	Nihal YAZICI
Çalıştığı Birim:	Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı
Proje Çalışmasının Adı:	"Örgütsel adaletin Yönetici Bağlamında İncelenmesi"
Toplantı Tarihi ve Oturum Sayısı:	05.05.2021 – 2021/13-02
Değerlendirme:	

Araştırmanın Amacı:	
Tez çalışan özelliklerinin, yöneticilerin örgütsel adalet davranışları üzerinde nasıl bir etkisinin olduğunu, sosyal mübadele bağlamında incelemeyi incelemesi amaçlanmaktadır.	
Araştırmanın Gerekeşi:	
Bu araştırma Gebze Teknik Üniversitesi, doktora tezi kapsamında yürütülmektedir.	
Araştırmanın Yöntemi:	
Araştırma tasarımı nicel yöntem tercih edilmiştir. Veri toplama aracı olarak ise anket tercih edilmiştir.	
Çalışmaya Katılacak İnsanlarda Aranacak Özellikler:	
Bu çalışmada yöneticilerin, adaletle yönelik kendi davranışlarının yanı sıra ölçülebileceği düşüncesiyle, farklı kaynaklardan veri toplaması uygun görülmüştür. Bundan yola çıkarak yöneticinin kendi görüşlerinin yanı sıra yöneticinin astlarının yöneticinin adaletle yönelik davranışlarının değerlendirilmesi istenecektir. Böylece her yönetici için alınan cevaplar eşleştirilerek yönetici ve astlardan oluşan çalışma grupları oluşturulup analiz yapılacaktır.	
Kullanılacak Psikolojik ve Teknik Yöntemler:	
Bu çalışmada nicel yöntemler odağında anket yöntemiyle veri toplanacaktır.	
Etik Özet:	
Araştırmada çalışanların ve yöneticilerin algı tutum ve davranışlarının iş hayatı üzerinde nasıl bir etkisi olduğu örgütsel adalet çerçevesinde değerlendirilecektir. Buna bağlı olarak araştırma kapsamına uygun olan kurumlardan izin alınarak, çalışan ve yöneticilere anket uygulanacaktır. Bu yüzden bu tez çalışması için etik onaya ihtiyaç duyulmaktadır.	
Proje Yöneticisi: Nihal YAZICI	
Proje Araştırmacısı: -	
Projenin Yönetileceği Kuruluş: -	
Olası Tehlikeleri: -	
Araştırmanın nasıl finanse edileceği / Finanse eden kurum:	
-	
Araştırma Bütçesi:	
-	
İnsan Araştırmaları için kullanılacak tutar:	

	T.C. GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ İNSAN ARAŞTIRMALARI ETİK KURULU KARARLARI
Oturum Tarihi: 05.05.2021	Oturum Sayısı: 2021/13

KARAR	
Kurul Üyelerinin bu çalışma ile ilişkisinin olup olmadığı incelenmiş olup, Kurul üyelerinin bu çalışma ile ilgili bir bağlantısı olmadığı görülmüştür.	
☒	Uygun: Üniversitemiz Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İşletme Programı öğrencisi Nihal YAZICI'nın "Örgütsel adaletin Yönetici Bağlamında İncelenmesi" başlıklı proje kapsamında kullanmak üzere Etik Kurulumuza sunduğu belgeler kurul üyeleri tarafından incelenmiş ve bir sakınca görülmemiş olup kullanımı için etik onayı verilmesine toplantıya katılanların oybirliği ile karar verildi.
☐	Uygun Değildir (Gerektirir)
☐	Düzeltilmesi Gerekir yada Yeniden Düzenlenmesinden sonra tekrar başvurulması yönünde tavsiye kararı (Tavsiye edilen düzeltmeler ve düzenlemeler)

ASLİNİN AYNIDIR

Ek 2: Yöneticilere Uygulanan Ölçek

Değerli Katılımcı,

Bu soru formu doktora tezi kapsamında kullanılmak üzere hazırlanmıştır. Elde edilecek bilgiler bilimsel amaçla değerlendirilecek olup, kesinlikle başka bir amaçla kullanılmayacaktır. Yapılacak olan yayınlarda kurum adı veya cevaplayıcıların adına yer verilmeyecektir ve tüm katılımcıların cevapları bir araya getirilerek toplu değerlendirme yapılacaktır. Soru formunda yer alan ifadelerle hiçbir soru atlamadan yanıt vermeniz ve objektif cevaplamanız en önemli ve en değerli katkınız olacaktır.

Nihal YAZICI
Yalova Üniversitesi

Prof. Dr. Senay YÜRÜR
Yalova Üniversitesi

Doktora Öğrencisi

Tez Danışmanı

ASTINIZ İLE İLGİLİ GÖRÜŞLERİNİZ					
Aşağıdaki ifadeleri <u>en son iletişim kurduğunuz astınızı</u> düşünerek yanıtlayınız.					
Tüm ifadeleri aynı astınızı düşünerek yanıtlayınız.					
Kesinlikle Katılmıyorum (1), Katılmıyorum (2), Kararsızım (3), Katılıyorum (4), Kesinlikle Katılıyorum (5)					
Aşağıdaki ifadeleri <u>en son iletişim kurduğunuz astınızın</u> işe yönelik özelliklerini düşünerek cevaplayınız.	1	2	3	4	5
Astım, alanında yetkindir.					
Astım, verimlidir.					
Astım, beceriklidir.					
Astım, zekidir.					
Astım, bağımsızca iş yapabilir.					
Aşağıdaki ifadeleri <u>en son iletişim kurduğunuz astınızın</u> kişisel özelliklerini düşünerek cevaplayınız.	1	2	3	4	5
Astım, arkadaş canlısıdır.					
Astım, iyi niyetlidir.					
Astım, sıcakkanlıdır.					
Astım, iyi huyludur.					
Astım, hoşgörülüdür.					
Astım, iş birliğine açıktır.					
Astım, uzlaşmacı bir insandır.					
Astım, saygılıdır.					
Aşağıdaki ifadeleri <u>en son iletişim kurduğunuz astınızla</u> aranızdaki iş ilişkisini düşünerek cevaplayınız.	1	2	3	4	5
Astımın iş ile ilgili kritik konularda teknik yönden yeterli olduğuna güvenim tamdır.					

Astımın işleri ile ilgili konularda üzerinde iyi düşünülmüş kararlar alacaklarına güvenim tamdır.					
Astımın görevlerine devam edeceklerine dair güvenim tamdır.					
Astımın işlerini kavrayabildiğine dair güvenim tamdır.					
Astımın işlerini makul bir biçimde yaptığına dair güvenim tamdır.					
Astımın herhangi bir konuda söylediklerinin doğruluğuna güvenirim.					
Astımın işlerini problem yaratmadan yapacağına güvenim tamdır.					
Astımın işlerini yaparken dikkatlice düşüneneğine dair güvenim tamdır.					
Hayatta değer verdiğim şeyler, astımın değer verdiği şeylere çok benziyor.					
Kişisel değerlerim, astımın değerleri ve kültürüyle örtüşüyor.					
Astımın değerleri ve kültürü, değer verdiğim şeylerle iyi bir uyum sağlıyor.					
ASTLARINIZA YÖNELİK DAVRANIŞLARINIZLA İLGİLİ GÖRÜŞLERİNİZ					
Aşağıdaki ifadeleri <u>en son iletişim kurduğunuz astınıza</u> yönelik davranışlarınızı düşünerek cevaplayınız.	1	2	3	4	5
Astıma nazik bir şekilde davranırım.					
Astıma değer veririm.					
Astıma saygılı davranırım.					
Astıma haksız eleştiri yapmaktan kaçınırım.					
Astımla olan iletişimimde dürüstüm.					
Astıma uygulanan prosedürleri bütünüyle açıklarım.					
Prosedürlerle ilgili astıma yaptığım açıklamalar mantıklıdır.					
Astıma işle ilgili detayları zamanında bildiririm.					
Astımla herkesin anlayacağı dilden konuşurum.					

DEMOGRAFİK BİLGİLER

Cinsiyetiniz: ☐Kadın ☐Erkek

Değerlendirme yaptığınız astın cinsiyeti: ☐Kadın ☐Erkek

Yaşınız: ☐18-24 ☐25-34 ☐35-44 ☐45 -55 ☐55 ve üzeri

Bu işyerindeki çalışma süreniz (yıl):

Eğitim Düzeyiniz:

☐İlkokul ☐Ortaokul ☐Lise ☐Yüksekokul ☐Lisans ☐Lisansüstü

Pozisyonunuz: ☐Alt Düzey Yönetici ☐Orta Düzey Yönetici ☐Üst Düzey Yönetici

Astınız Olarak Çalışan Personel Sayısı:

En son iletişim kurduğunuz bu astınızla birlikte çalışma süreniz (yıl):.....

Çalıştığınız Kurumun Sahiplik Türü: ☐Özel ☐Kamu

İşletmenizin Faaliyet Alanı:

Ek 3: Astlara Uygulanan Ölçek

Değerli Katılımcı,

Bu soru formu doktora tezi kapsamında kullanılmak üzere hazırlanmıştır. Elde edilecek bilgiler bilimsel amaçla değerlendirilecek olup, kesinlikle başka bir amaçla kullanılmayacaktır. Yapılacak olan yayınlarda kurum adı veya cevaplayıcıların adına yer verilmeyecektir ve tüm katılımcıların cevapları bir araya getirilerek toplu değerlendirme yapılacaktır. Soru formunda yer alan ifadelerle hiçbir soru atlamadan yanıt vermeniz ve objektif cevaplamanız en önemli ve en değerli katkınız olacaktır.

Nihal YAZICI
Yalova Üniversitesi

Prof. Dr. Senay YÜRÜR
Yalova Üniversitesi

Doktora Öğrencisi

Tez Danışmanı

YÖNETİCİNİZ İLE İLGİLİ GÖRÜŞLERİNİZ					
<i>Aşağıdaki ifadeleri yöneticinizi (ilk amirinizi) düşünerek yanıtlayınız.</i>					
Kesinlikle Katılmıyorum (1), Katılmıyorum (2), Kararsızım (3), Katılıyorum (4), Kesinlikle Katılıyorum (5)					
Aşağıdaki ifadeleri, iş yerinizdeki kazanımlarınızı düşünerek değerlendiriniz.	1	2	3	4	5
Aşağıdaki ifadeleri, iş yerinizdeki birlikte çalıştığınız yöneticinizi düşünerek değerlendiriniz	1	2	3	4	5
Yöneticim bana nazik bir şekilde davranır.					
Yöneticim bana değer verir.					
Yöneticim bana saygılı davranır.					
Yöneticim bana haksız eleştiri yapmaktan kaçınır.					
Yöneticim benimle olan iletişimde dürüsttür.					
Yöneticim uygulanan prosedürleri bütünüyle açıklar.					
Yöneticimin prosedürlerle ilgili açıklamaları mantıklıdır.					
Yöneticimişimle ilgili detayları zamanında bildirir.					
Yöneticim herkesin anlayacağı dilden konuşur.					

DEMOGRAFİK BİLGİLER

Cinsiyetiniz: ☐ Kadın ☐ Erkek

Yöneticinizin cinsiyeti: ☐ Kadın ☐ Erkek

Yaşınız: ☐ 18-24 ☐ 25-34 ☐ 35-44 ☐ 45 -55 ☐ 55 ve üzeri

Bu işyerindeki çalışma süreniz (yıl):

Bu yöneticiyle birlikte çalışma süreniz (yıl):

Eğitim Düzeyiniz: ☐ İlkokul ☐ Ortaokul ☐ Lise ☐ Yüksekokul ☐ Lisans ☐ Lisansüstü