

DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK TARZI VE ÖRGÜTSEL ADALET İLİŞKİSİ: KAVRAMSAL BİR DEĞERLENDİRME*

The Relationship Between Transformational Leadership Style and Organizational Justice: A Conceptual Assessment

Oğuzhan KİNTER†

Oya Aytemiz SEYMEN‡

ÖZ

Liderliğin ve çalışanların örgütsel adalet algılarının, çalışma hayatının kalitesi üzerinde çok büyük bir öneme sahip olduğu bilimcilerce kabul edilmektedir. Bu nedenle alanyazın incelendiğinde liderlik ve örgütsel adalet kavramlarına yönelik çok sayıda araştırmanın yapıldığı görülmektedir. Yapılan bu araştırmalarda, çalışanların örgütsel adalet algılarının oluşumunda, liderlerin davranışlarının çok belirleyici olduğu; bu nedenle, liderlik ve örgütsel adalet arasında önemli bir ilişkinin olduğu görülmektedir (Folger & Cropanzano, 1998; Pillai vd.; 1999; Carter, 2009; Kinter, 2020). Kavramlar ile ilgili çalışmalar sayıca fazla olsa da bu kavramlar, çalışma hayatı var olduğu sürece güncelliğini ve önemini yitirmeyecektir; tersine örgütler arası rekabetin artması ile birlikte her geçen gün daha da önem kazanacaktır. Bundan ötürü, yazına bir katkıyı da dönüşümcü liderlik ve örgütsel adalet kavramlarını ele alan bu çalışmanın yapacağı düşünülmektedir. Dönüşümcü liderlik tarzı ve örgütsel adalet algısı arasındaki ilişki çalışmanın problemi oluşturmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Adalet

JEL Sınıflandırması: M1, M10, M12

ABSTRACT

Scientists argue that leadership and employees' perceptions of organizational justice have a great importance on the quality of work life of employees. A review of the published literature showed that many studies have been conducted on the concepts of leadership and organizational justice. In this context, the related literature show that the behaviors of leaders have a central role in the formation of employees' perceptions of organizational justice, and that there is an important relationship between leadership and organizational justice (Folger & Cropanzano, 1998; Pillai vd.; 1999; Carter, 2009; Kinter, 2020). Although there exist many studies regarding the concepts, these concepts will be relevant and important as long as

* Bu çalışma, Oğuzhan KİNTER'in "Liderlik Tarzları ve Örgütsel Sessizlik İlişkisinde Örgütsel Adalet ve Kuşak Farklılıklarının Etkisi" adlı doktora tezinden üretilmiştir.

† Dr., Balıkesir Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, oguzhankinter@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-0197-673X

‡ Prof. Dr., Balıkesir Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, seymenoy@yahoo.com, ORCID ID: 0000-0002-8922-665X



working life exists. Moreover, they will probably be more important through the increase of competition among the organizations in the future. In this respect, it is anticipated that the present study which deals with the concepts of transformational leadership and organizational justice will make significant contribution to the related literature. The current study aims to explore the relationship between transformational leadership style and organizational justice perception.

Keywords: Leadership, Transformational Leadership, Organizational Justice

JEL Classification: M1, M10, M12

1. GİRİŞ

Çalışanların birlikte uyum içerisinde çalışabilmesi için, örgütte adaletin sağlanması ve sürdürülebilmesi gerekmektedir. Örgüt içi adaletin sağlanması, çalışanların işlerinden memnuniyet duyabilmeleri, örgütün yararına olacak davranışlarda bulunmaları ve verimli bir şekilde çalışmalarını açısından büyük önem taşımaktadır (Baldwin, 2006: 1). Örgütsel adalet algısı olumlu olan çalışanların örgütteki performans ve verimlilik düzeylerinin yüksek olduğu ve örgüt içerisinde olumlu davranışlar sergilediği görülürken; olumsuz algıya sahip çalışanların ise, performanslarının ve verimlilik düzeylerinin düşük olduğu ve olumsuz davranışlar sergilediği görülür (Gülşen, 2010: 8). Alanyazın incelendiğinde dönüşümcü liderlik ile örgütsel adalet arasında önemli bir ilişki olduğu ve lider davranışlarının, çalışanların örgütsel adalet algısının oluşumunda önemli bir belirleyici olduğu görülmektedir (Pillai vd., 1999; Carter, 2009; Cho ve Dansereau, 2010; Rhodes, 2012; Aykanat & Yıldırım, 2012; Kiersch & Byrne, 2015; Kinter, 2020).

Yukarıdaki açıklamalardan yola çıkarak, dönüşümcü liderlik tarzı ve örgütsel adalet arasındaki ilişki çalışmanın temel sorunsalını oluşturmaktadır. Çalışmada ilk olarak; liderlik kavramı, dönüşümcü liderlik kavramı, dönüşümcü liderliğin boyutları, sonrasında; örgütsel adalet kavramı, örgütsel adaletin kuramsal temelleri ve boyutları, son olarak ise; dönüşümcü liderlik tarzı ve örgütsel adalet algısı arasındaki ilişki açıklanacaktır.

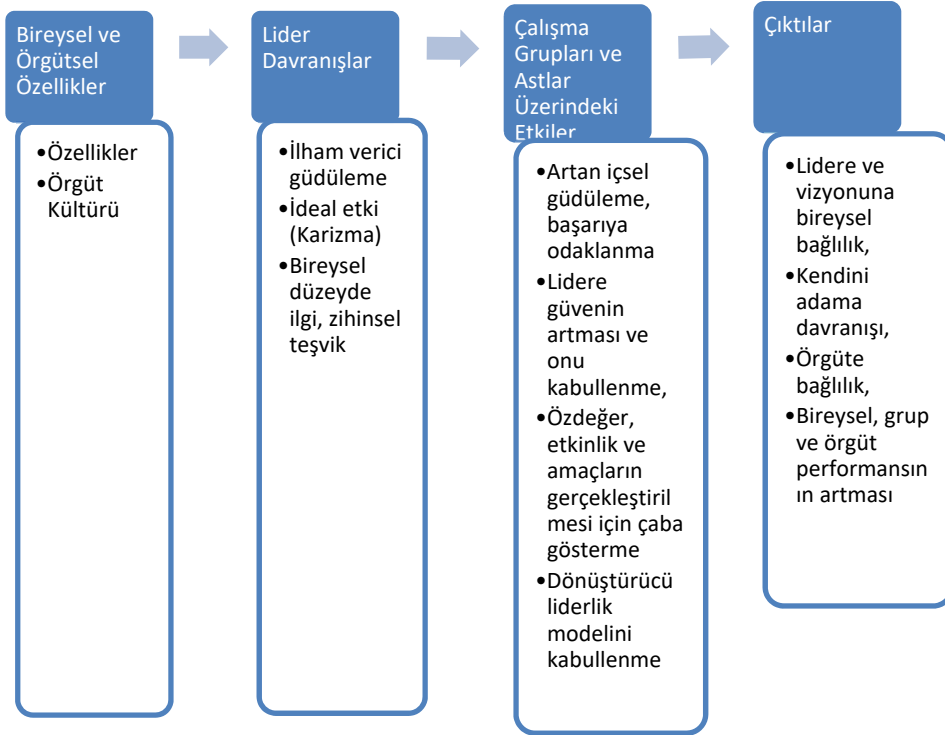
2. KURAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Dönüşümcü Liderlik

Liderlik; belirli koşullar altında belirli işleri yaptırmak amacıyla, başkalarını bu amaçlar doğrultusunda kendi istekleriyle harekete geçirmek, onlar için vizyon geliştirmek, bunu gerçekleştirebileceklerine inandırmak ve cesaretlendirmek olarak tanımlanabilir (Kinter, 2016: 8). Liderlik yazınında çağdaş kavramlardan biri olarak karşımıza çıkan dönüşümcü liderlik ise, genel olarak yenilikleri hedefleyen ve değişim ve gelişmelere açık olan liderlik tarzıdır. Dönüşümcü liderlik tarzını benimseyen liderler, yönettikleri kişilerin duygularında, düşüncelerinde, beklentilerinde, hedeflerinde, değerlerinde, inançlarında ve gereksinimlerinde değişimler meydana getirerek onlarda farkındalık oluşturabilmek için gayret gösterirler (Taşkıran, 2011: 52). Leithwood (1992) dönüşümcü liderleri, astlarının değerlerini, inançlarını, amaçlarını, dünya görüşlerini, sorumluluklarını değiştiren ve geliştiren; örgütsel hedeflere ulaşabilmek için örgüt üyelerinin yanı sıra aynı zamanda örgütsel yapıda da yenilikler gerçekleştiren liderler, olarak tanımlamıştır (Eraslan, 2004: 4).

Dönüşümcü liderlerin, hem örgüt yapısında hem de astlarının duygu, düşünce, amaç, hedef, değer ve inançlarında değişmeyi, gelişmeyi ve yenilikleri gerçekleştirebilmeleri için sahip olmaları gereken özellikler Şekil 1'de görselleştirilmiştir.

Şekil 1. Liderliğin Dönüşüm Modeli



Kaynak: Taşkıran, 2011: 51

Dönüşümcü lider, örgütün amaçlarını, misyonunu ve vizyonunu astlarına benimsetir ve onlara saygı duymayı, güvenmeyi, güvenilir olmayı ve başkaları tarafından örnek alınan bireyler olmayı öğretir (Öter & Ayan, 2016: 134). Lider, örgütün amacına ulaşabilmesi için özverili çalışmalar gerçekleştirir, geniş bir vizyona sahiptir ve süreçte en doğru olanı yapma konusunda kendisine güvenir (Mehar vd., 2015: 24). Bu tür liderler astlarına örnek olur ve onların kendilerini tanımalarını sağlayarak özsaygılarını artırır. Çevreye yönelik duyarlılık düzeyi yüksek olan dönüşümcü lider, yeniliklere ve değişimlere açıktır. Süreç sırasında ve sonucunda elde edilen olumlu sonuçlar, bu liderin karizmasını oluşturmasını sağlar (Öter & Ayan, 2016: 134). Dönüşümcü lider, süreçte karşılaşılan sorunların çözüm sürecinde akılcı ve dikkatli davranır ve astlarını sorun çözme becerilerini sorgulamaya yönlendirir; yeni yaklaşımlar ve yaratıcı çözümler geliştirerek örnek olur ve yaratıcılıklarını destekler. Astlarının sorun çözme sürecinde yaptıkları hataları eleştirmez ve onları sorunların çözümüne yönelik yaratıcı ve yenilikçi çözümler üretme konusunda cesaretlendirir (Chipunza & Gwarinda, 2010: 138).

- Dönüşümcü liderlik tarzında liderler, örgütte geleceğe yönelik güven verici hedefler belirleyerek ve bu hedeflere ulaşmaya yönelik uygulamalar gerçekleştirerek astlarının güdülenmişlik seviyesini artırabilmektedir (Rowold & Rohmann, 2009: 42).
- Dönüşümcü liderler, astlarının bireysel farklılıklarını, yeteneklerini ve beklentilerini göz önünde bulundurarak, onları bu farklılıklarıyla kabul eder (Demir, 2008: 197). Dönüşümcü

liderler, astlarını hedeflere ulaşma yolunda karşılaştıkları zorluklarla mücadele edebilecek ve bu sorunların üzerinden gelebilecek güce sahip olduklarına inandırmak için çaba gösterirler.

- Dönüşümcü liderler, astlarının kişisel özelliklerini dikkate alırlar ve tüm astlarına adil davranırlar.

- Dönüşümcü liderler, astlarını örgütün vizyon ve misyonu doğrultusunda bir araya getirerek, örgüt hedefleri doğrultusunda ortak gayret gösterebilmeleri için gayret sarf eder (Yeşil, 2016: 162).

Dönüşümcü liderlik tarzı, günümüz şartlarına daha uygun olması nedeniyle örgütlerde sıklıkla tercih edilmektedir. Bass, dönüşümcü liderlik modeline yönelik; “*karizmatik (idealleştirilmiş etki) olma, ilham kaynağı olma, bireysel ilgi ve entelektüel uyarım*” olmak üzere dört boyutun olduğunu ifade etmiştir (Bass, 1985: 22). Bu boyutlar, aşağıdaki gibi açıklanabilir.

2.1.1. Karizmatik (İdealleştirilmiş Etki) Olma

Karizma; astların, liderlerinin sahip olduğuna inandığı olağanüstü özelliklerdir. Bu olağanüstü özelliğe sahip olan liderler, astlarını güçlü bir şekilde etkileyerek aralarında kuvvetli bir bağ oluşturabilirler (Bass, 1985: 218). Bass, karizmanın dönüşümcü liderlik tarzının bir boyutu olduğunu ifade etmiştir. Weber’e göre, Yunancada Tanrı’nın hediyesi olarak nitelendirilen karizma, Bass’a göre, dönüşümcü liderlerin hem karakteristik özelliklerine hem de davranışlarına etki ettiği kompleks bir yapıdır (Tabak, 2005: 5).

Dönüşümcü liderlik tarzında karizmatiklik özelliği taşıyan liderler, astları üzerinde ideal bir etkiye sahiptirler (Acar, 2013: 9). Dönüşümcü liderlerin sahip olduğu karizmatik özelliğin ona Tanrı tarafından verildiğine inanan astlar (Nikezic vd., 2012: 286) liderlerine güçlü bir bağla bağlıdır (Mittal, 2015: 27). Karizmaya sahip liderler astlarının duygu, düşünce, davranış, inanç ve değerlerini etkileyerek onlara kendi duygu, düşünce, davranış, inanç ve değerlerini benimsetebilirler (Güçlü & Koşar, 2016: 112).

Astların, liderin karizmatik özelliklere sahip olduğunu düşünmeleri, liderin başarısı açısından büyük önem taşımaktadır. Astlar üzerinde önemli etkiye sahip olan liderin karizmatik özelliği, onların liderlerine duydukları güven ve bağlılık duygularını güçlendirmektedir (Bass, 1985: 21).

2.1.2. Bireysel İlgi

Liderin, örgüt üyelerinin her birinin isteklerini, gereksinimlerini, değerlerini, düşüncelerini ve yeteneklerini dikkate alması, empatik düşünmesi ve onlarla bireysel olarak ilgilenmesi, bireysel ilgi olarak ifade edilir. Lider, üyelere koçluk yaparak onların kişisel gelişimlerine destek olur (Bass, 1985: 22; Ngah vd., 2013: 36). Dönüşümcü liderler, astlarının görevlerini daha iyi yapabilmeleri ve sorumluluk almaktan kaçınmamaları için, onların sahip oldukları potansiyeli ortaya çıkararak bireysel gelişimlerini sağlarlar.

Dönüşümcü liderler astlarına birtakım hedefler belirler; onların ilgi, istek, beceri ve gereksinimlerine uygun görevler vererek performanslarını artırmalarını sağlar. Astlar bu görevleri

yerine getirirken, liderleri onlarla bireysel olarak ilgilenerken vizyon kazandırmayı amaçlar; onların sorunlarına karşı duyarlı olur, onları dinler ve yaratıcı çözümler üretirler. Bu boyut, astların sahip oldukları potansiyelin farkında olmalarını ve kendilerine güvenmelerini sağlayarak onları cesaretlendirmeyi ifade eder. Dönüşümcü liderler, astlarının olumlu davranışlarını takdir ederler ve onların hatalarına yönelik uygun geri bildirimler verirler. Dönüşümcü liderler, kişisel gelişimlerini sağlamaya yönelik çabalarını artırmaları için onlara olumlu geri bildirimlerde bulunurlar (Morçin & Çarıkçı, 2016: 73).

2.1.3. İlham Kaynağı Olma

Dönüşümcü lider, örgüt vizyonunu astları ile birlikte belirler. Bu vizyonu gerçekleştirebilmek için ortak bir amaç duygusu oluşturarak astlarını bu doğrultuda güdüler (Bass, 1990: 22; Demir & Okan, 2008: 76; Koçel, 2018: 696). Astlar ile birlikte belirlenen vizyon, astların geleceğe yönelik mücadele isteğini ve özgüven düzeylerini artırır. Dönüşümcü liderler belirlenen vizyon çerçevesinde hareket ederler ve astlarına rol model olurlar (Dlamini vd., 2017: 18). Esinlendirme veya esin verme olarak da adlandırılan ilham kaynağı olma, aynı zamanda karizmanın bir sonucu olarak da değerlendirilebilir (Bolat, 2008: 58).

Dönüşümcü lider, amaçlara ulaşma konusunda oldukça isteklidir ve bu doğrultuda büyük çaba harcar. Bu süreçte gösterdiği tutum ve davranışlarla astlarına ilham kaynağı olarak onların çalışma isteklerini ve beklentilerini artırır. Astlarını vizyona ilişkin bilgilendirirken onları güdüleyecek bir dil ve anlatım kullanır. Bu liderlerin kullandıkları üslup ve dil, astların kendilerine ve vizyona ilişkin güven duygularını artırır, mücadele ruhunu ve tutkularını güçlendirir. Böylece lider, astlarına esin kaynağı olur (Çatır & Ünlüönen, 2015: 111).

2.1.4. Entelektüel Uyarım (Zihinsel Teşvik)

Dönüşümcü lider, geçmişteki uygulamaları, inanışları, değerleri ve gelenekleri eleştirerek tamamıyla yeni fikirler, farklı bakış açıları, yeni kurallar ve yeni uygulamalar geliştirerek astlarının yenilikçi yönlerini uyarır. Böylece bu yeniliklerin astlarının tümü tarafından benimsenmesini ve uygulanmasını sağlar (Yukl, 2010: 278; Chipunza & Gwarinda, 2010: 57). Dönüşümcü liderler, astlarının potansiyelini ve becerilerini ortaya koyabilecekleri ortamlar oluşturarak, onların yaratıcı ve yenilikçi tarzda düşünmelerine yardımcı olurlar (Acar, 2013: 9). Bir başka deyişle, entelektüel uyarım, liderin astlarına karşılaşılabilecekleri sorunları fark etme ve bu sorunlarla baş edebilme becerisi kazandırabilecek uyarıların verilmesi, olarak ifade edilebilir. Lider astlarına, karşılaşılabilecekleri sorunların temelinde yatan nedenleri kavrayabilmelerini sağlayarak, soruna farklı açılardan yaklaşabilmelerine ve çözümler üretebilmelerine olanak sağlar (Mehar vd., 2015: 53).

2.2. Örgütsel Adalet

Adalet sözcüğü Türk Dil Kurumu Sözlüğü'nde "yasalarla sahip olunan hakların herkes tarafından kullanılmasının sağlanması – herkese kendi hakkı olanı verme, doğruluk", olarak tanımlanmıştır (TDK sözlüğü, 2020). Toplumsal bir varlık olan insan, var olduğu günden beri sosyal adalet kavramı üzerinde durmuş ve kavrama ilişkin birçok çalışma gerçekleştirmiştir.

Adams tarafından 1965 yılında geliştirilen eşitlik kuramı, adalet kavramına yönelik yapılan çalışmaların temelini oluşturmaktadır. Eşitlik kuramına göre, çalışanlar örgütteki çalışmalarının karşılığında elde ettiği kazanımları, diğer çalışanların hizmetlerinin karşılığında elde ettiği kazanımlarla kıyaslarlar (Demirel & Seçkin, 2011: 100). Bir başka deyişle çalışanlar, örgütte harcadıkları emek ve zaman karşılığında elde ettiği ücret ve ödülleri, çalışma arkadaşlarının harcadıkları emek ve zaman karşılığında elde ettiği ücret ve ödüller ile karşılaştırarak, örgütlerine yönelik adalet algılarını oluştururlar (Bakhshi vd., 2009: 146).

Adalet kavramı, hayatın diğer alanlarında olduğu gibi, insan yaşamının çok önemli bir kısmının geçtiği çalışma hayatında da büyük önem taşımaktadır. Çalışanların birlikte uyum içerisinde çalışabilmesi için, örgütte adaletin sağlanması ve sürdürülebilmesi gerekmektedir. Adalet kavramı, sahip olunan örgütsel kaynakların çalışanlara eşit bir şekilde dağılımının sağlanmasını ve bu sayede örgütte ortaya çıkabilecek sorunların önlenmesini sağlayan en önemli unsurlardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır (Akgüney, 2014: 8). Örgüt içi adaletin sağlanması, çalışanların işlerinden memnuniyet duyabilmeleri, örgütün yararına olacak davranışlarda bulunmaları ve verimli bir şekilde çalışmaları açısından büyük önem taşımaktadır (Baldwin, 2006: 1). Bundan ötürü adalet konusuna yönelik olarak geniş bir alan yazın ortaya çıkmış ve çalışma alanındaki adalet olgusunu tanımlayabilmek amacıyla “örgütsel adalet” kavramı ortaya konmuştur (Songur vd., 2017: 449).

İlk kez 1987 yılında Greenberg tarafından kullanılan örgütsel adalet kavramı, çalışanların örgüt içindeki görev ve sorumluluklarını yerine getirmesi ve içsel doyum sağlayabilmeleri açısından bir gereklilik ve örgütteki adaletsiz uygulamalar da örgütsel sorunlardan biri olarak nitelendirilmiştir (Önderoğlu, 2010: 11). Örgüt çalışanlarının birbirleri ile olan ilişkilerinin düzenlenmesi ve örgütsel sorunların çözüme kavuşturulabilmesi için, adaletli bir örgüt düzeninin sağlanması gerekmektedir (Altinkurt, 2013: 277). Örgütsel adalet, çalışanların örgütte kendilerine yönelik davranışların adaletli olup olmadığına yönelik algı düzeyleri, olarak tanımlanabilir (Moorman, 1991: 845).

Örgütün sahip olduğu kaynakların dağılımına yönelik karar alma ve kararların uygulanması sürecinde, çalışanlar arasındaki ilişkileri düzenleyen kurallar ve değerlerin örgüt üyeleri tarafından algılanma şekli örgütsel adalet olarak tanımlanmaktadır (Çelik, 2011: 127). Örgütsel adalet çalışanların, örgütteki iş ve işleyişin ahlaki kurallara uygun olarak adil bir şekilde uygulanmasına ve adil uygulamaların teşvik edilmesine yönelik algılarıdır. (Kazancı, 2010: 27).

Çalışanların örgütlerine yönelik adalet algıları, onların performans ve verimlilik düzeylerini ve örgüte yönelik tutumlarını etkilemektedir. Örgütsel adalet algısı olumlu olan çalışanların örgütteki performans ve verimlilik düzeylerinin yüksek olduğu ve örgüt içerisinde olumlu davranışlar sergilediği görülürken; olumsuz algıya sahip çalışanların ise, performanslarının ve verimlilik düzeylerinin düşük olduğu ve olumsuz davranışlar sergilediği görülür (Gülşen, 2010: 8).

İşgörenlerde işe alım süreci ile başlayan örgütsel adalet algısı, örgüt içindeki performans değerlendirme, ödül-ceza uygulama, ücretlendirme, hizmet içi eğitim, görevlendirme, yetki sınırlarını belirleme, yükseltme, kariyer olanakları sunma, işe yönelik araç-gereç temini ve işe

son verme gibi uygulamalara bağlı olarak değişkenlik gösterebilmektedir. İşgörenlerin büyük bir bölümü, örgütün sahip olduğu kaynakların yeterlilik düzeyine bakmaksızın, bu kaynaklara sahip olmayı isteyebilmektedir. Örgütün sahip olduğu kaynakların çalışanlara adil bir şekilde dağıtılmadığı durumlarda ise, çalışanlarda adaletsizlik algısı oluşabilmektedir. Bu nedenle örgütsel kaynakların dağılımında kullanılan yöntemler ve kurallar da örgütsel adalet çerçevesinde değerlendirilir (Gürboyoğlu, 2009: 22).

Çalışanlar örgütlerinde kendilerini nasıl bir örgüt ortamının ve yönetimin beklediğini bilmek açısından örgütsel adalete önem verirler. Örgüt içi uygulamaların adil bir şekilde gerçekleştirildiği örgütlerde, çalışanların ilerleyen dönemlerde karşılaşılabilecekleri durumları tahmin etmeleri zor değildir. Çalışanlar kendilerine adil davranılmayan örgütlerde kendilerini değersiz hissedebilirler. Bu nedenle örgütlerin çalışanlarına karşı şeffaf ve adil olması gerekmektedir (Cropanzano vd., 2007: 36).

Örgütlerde adalet algısının oluşturabilmesi için dikkat edilmesi gereken bazı unsurlar şunlardır (Greenberg, 1990: 403-404):

- Örgüt yöneticilerinin, sahip oldukları yetkileri tarafsız bir şekilde kullanmaları,
 - Çalışanların yüksek performans ve verimli çalışmalarını teşvik etmek amacıyla kullanılan ödüllendirme sistemlerinin, belli koşullar ve ilkeler doğrultusunda gerçekleştirilmesi,
 - Denetim ve değerlendirme yetkilerine sahip kişi ve makamların, yetkilerini keyfi kullanmalarını engelleyecek ölçülerin ve önlemlerin belirlenmesi,
 - Örgütsel konulara yönelik alınan kararların uygulanması, izlenmesi ve aksaklıkların belirlenerek çözüme ulaştırılması için gerekli mekanizmanın oluşturulması.
- Örgütsel adalet kavramı, orantılılık, algı, eşitlik, doğruluk, çok seslilik, tutarlılık, düzeltme, temsiliyet, etik, kişilerarası adalet, olmak üzere on temel ilkeye sahiptir. Bu ilkeler aşağıdaki gibi açıklanmıştır (Hoy & Tarter, 2004: 252):
- Rekabetçi adalet ilkesi; çalışanların örgütteki hizmetleri ve emekleri ile elde ettiği kazançların orantılı olmasıdır.
 - Algı ilkesi; çalışanların adalet algılarına ters düşmeyen davranışlar sergilenmesidir.
 - Eşitlik ilkesi; örgütsel konulara yönelik alınan kararların tarafsız olması ve tüm çalışanlara karşı eşit olunmasıdır.
 - Doğruluk ilkesi; örgütsel konular ile ilgili kararların doğru kaynaklara dayanılarak alınmasıdır.
 - Çok seslilik ilkesi; örgütsel konulara yönelik karar alma sürecine çalışanların dahil edilmesidir.
 - Tutarlılık ilkesi; yöneticilerin çalışanlara yönelik tutum ve davranışlarının tutarlı olmasıdır.

- Düzeltme ilkesi; örgütsel konulara yönelik alınan yanlış ya da uygun olmayan kararların düzeltilmesidir.
- Temsiliyet ilkesi; örgütsel konular ile ilgili alınan kararların örgütün ve çalışanların menfaatlerini temsil etmesidir.
- Etik ilkesi; çalışanların etik kurallara uygun davranmalarınıdır.
- Kişilerarası adalet ilkesi; yöneticilerin ve çalışanların birbirlerinin haklarına saygı göstermeleri, hassas ve adil davranmalarınıdır.
İşletmelerde örgütsel adaletle ilişkin yukarıdaki ilkelerin gözetilmesi çalışanlarda örgütsel adalet algısının oluşmasında etkili olmaktadır.

2.2.1. Örgütsel Adalet Boyutları

Örgütsel adaletin dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet olmak üzere üç boyutu bulunmaktadır (Beugre, 1998: 44; Colquit vd., 2011: 388; Cohen-Carash & Spector, 2001: 278). Örgütsel adaletin daha iyi anlaşılabilmesi için bu boyutlar aşağıda açıklanmaktadır.

2.2.1.1. Dağıtımsal Adalet

İlk kez 1960'lı yıllarda Homans tarafından geliştirilen, örgütsel adaletin ilk boyutu olan *dağıtımsal adalet*, örgütün sahip olduğu kaynakların çalışanlara dağılımının hangi yöntemle yapıldığına ilişkin olarak çalışanların algılarını içermektedir (Altınkurt & Yılmaz, 2010: 469). Çalışanların örgütteki diğer çalışanlarla olan ilişkilerinin kendilerine yarar sağlayacağına veya örgütsel kazanımların bir süre sonra çalışanlar arasında adil bir şekilde paylaşımının sağlanacağına yönelik algıları dağıtımsal adalet olarak ifade edilir (İyigün, 2012: 55). Ayrıca, örgütün sahip olduğu maddi kaynakların yanı sıra aynı zamanda takdir, ödül, terfi, roller ve fırsatların da adaletli bir şekilde dağıtılmasını kapsamaktadır (Altınkurt & Yılmaz 2010: 277).

Dağıtımsal adalet çalışanların örgütteki performans ve çabaları sonucunda elde ettiği kazanımların taraflar arasında dağıtımının adil bir şekilde yapılacağına yönelik algıları olarak tanımlanmaktadır (Eker, 2006: 31). Yüksek performans gösteren bir çalışanın terfi ettirilerek ödüllendirilmesi, örgütsel adalet algısının yüksek düzeyde olmasını sağlayacaktır. Terfi eden çalışan, örgütteki üstün çabaları sonucunda terfi ettiğini düşünür ve örgütsel kaynakların dağılımından hak ettiği kazanımı elde ettiğine inanır. Bu durum çalışanın örgütsel adalet algısının yükselmesini sağlar (Cropanzano vd., 2011: 169).

Dağıtımsal adalette en önemli nokta, kaynak dağılımının belirli kurallar çerçevesinde ve eşitlik ilkesine bağlı kalınarak yapılması gerekliliğidir (Leventhall, 1980: 29; Colquitt vd., 2011: 227). Bireysel çalışmalarda kaynakların hangi çalışana ne ölçüde yapılacağı önceden belirlenen kurallar çerçevesinde gerçekleştirilmelidir. Ekip çalışmasının söz konusu olduğu durumlarda ise, kaynakların ekipteki her çalışana eşit bir şekilde yapılması gerekmektedir. Bu durum, çalışanlarda örgütsel adalet algısının yüksek olmasını sağlayacaktır (Colquitt, vd., 2011: 227).

Çalışanların, örgütlerindeki işlerine yönelik bilgi, beceri ve tecrübelerini artıracak eğitimler alması örgüte yönelik yatırımları olarak algılanmaktadır. Örgütlerin, çalışanlarının yatırımları karşılığında, onlara sunduğu maddî ve manevî kazanımlar, terfi, performanslarını

tarafsız bir şekilde değerlendirme, kariyer planlaması ve etkili geribildirim vb. vermeleri ise, kazanım olarak değerlendirilmektedir ve bu kazanımlar dağıtımsal adalet çerçevesinde ele alınmaktadır (Lambert vd., 2005:416). Dağıtımsal adaletin sağlanabilmesi için, çalışanların örgütlerine yönelik yatırımları ile elde ettikleri kazanımların dengeli olması gerekmektedir (Karaeminoğulları, 2006: 25).

Adams, Homans tarafından geliştirilen dağıtımsal adalet modelini geliştirerek kıyaslama temelinde dayanan eşitlik kuramını geliştirmiştir. Eşitlik kuramına göre, bir çalışanın örgütte kendisi ile aynı pozisyonda bulunan ve aynı çabayı gösteren diğer çalışanlar ile kazanımlarının eşit olması gerekmektedir (İşcan & Naktiyok, 2004: 187). Kuram, çalışanların çabalarının takdir edilerek desteklenmesi durumunda, onların motivasyonunun artacağını söylemektedir.

Eşitlik kuramı ile örgütsel adalet algısı ilişkisi olumsuz durumda şöyle bir süreç işleyebilir (Akgüney, 2014:19):

Çalışanlar örgütteki emeklerinin karşılığında en üst düzeyde kazanım elde etmeyi amaçlarlar. Örgütler, çalışanları arasında görevlerin, sorumlulukların, ücretlerin ve ödüllerin eşit bir şekilde dağılımını sağlayabilecekleri bir sistem oluşturarak, çalışanlarda örgütsel adalet algısını yükseltebilir. Örgütlerin çalışanlarına eşit davranmaması sonucu çalışanlarda adaletsizlik algısının oluşması, çalışanların huzurlarını kaçıır, motivasyon düzeylerini düşürür ve işlerine odaklanamamalarına neden olur. Örgütte çalışanlara yönelik adaletsizlik düzeyi artış gösterdikçe, çalışanların stres düzeyleri de orantılı olarak artış gösterebilecektir. Örgütlerindeki kaynakların adil olarak dağılımının gerçekleştirilmediğini düşünen çalışanlar, kendilerinin ve çalışma arkadaşlarının stres seviyesini düşürebilmek amacı ile kaynakların eşit bir şekilde dağıtılmasını sağlamaya yönelik çabalarda bulunabilirler.

Örgütsel adalet kavramına yönelik gerçekleştirilen ilk çalışmalarda genellikle kaynakların dağılımına odaklanılmıştır. Çalışanlar, örgütlerini değerlendirirken öncelikle terfi olanakları, ücret, görev ve sorumluluk dağılımları gibi kişisel ihtiyaçlarını göz önünde bulundururlar. Bu nedenle örgütsel adaletle ilişkin kuramların temelinde dağıtımsal adalet boyutunun yer aldığı söylenebilir (Cropanzano, 2007: 37). Sonuç olarak, “örgütlerin benzer görev ve sorumluluklara sahip çalışanlarına eşit düzeyde kazanımlar sunması; farklı düzeyde önem taşıyan görev ve sorumlulukları yerine getiren çalışanlarına ise, yaptıkları işin önem düzeyiyle orantılı kazanımlar sunması, çalışanların örgütsel adalet algısını olumlu şekilde etkileyecektir”, kanısına varılabilir (Kılıç & Demirtaş, 2015:49).

2.2.1.2. İşlemsel Adalet

Çalışanların örgütsel adalet algıları üzerinde, örgütün sahip olduğu kaynakların yalnızca adil bir şekilde dağıtılması değil; aynı zamanda ödüllerin hangi ölçütlere göre gerçekleştirildiği de etkili olmaktadır (Cohen-Charash, 2001 :299). İlk kez Walker ve Thibaut tarafından geliştirilen ve alanyazında süreç adaleti olarak da adlandırılan *işlemsel adalet* boyutu, örgütsel kaynakların dağılımında kullanılan yöntemlerin adil olup olmadığına ilişkin değerlendirmeleri ifade etmektedir (Baldwin, 2006: 2).

İşlemsel adaleti iki alt boyutla açıklayan Thibaut ve Walker, örgütsel konulara ilişkin karar alma sürecine çalışanların dahil edilmesinin ve bu süreçte uygulanan yöntemlerin işlemsel adaletin ilk alt boyutunu; örgütsel konulara yönelik alınan kararların tarafsız bir şekilde uygulanmasının ise, ikinci alt boyutunu oluşturduğunu ifade etmişlerdir (Thibaut & Walker, 1975: 17). Yöneticilerin örgütsel konulara yönelik karar alma sürecine çalışanları dahil etmeleri ve alınan kararların nedenlerini çalışanlara açıklamaları, çalışanlar ile örgüt yönetimi arasındaki iletişimin ve etkileşimin artmasını sağlarken, aynı zamanda onları örgütsel adalet algılarının da artmasını sağlayabilecektir (Erdiş, 2013: 22).

Greenberg, çalışanlarda işlemsel adalet algısının beş farklı unsura bağlı olarak gerçekleştiğini ifade etmiştir. Bu unsurlar aşağıda verilmiştir (Greenberg, 2011: 69):

- Çalışanlara yönelik kararların alınması sürecine çalışanlar da dahil edilmelidir.
- Çalışanlara yönelik alınan kararlar, tarafsız bir şekilde ve belli bir grubun değil; tüm çalışanların yararına olmalıdır.
- Karar alınacak konular ile ilgili, doğru bilgiler elde edilerek, alınan kararların doğru ve tarafsız olması sağlanmalıdır.
- Karar alma sürecinde ve alınan kararların uygulanmasında yaşanan olumsuzluklar belirlenerek düzeltilmelidir.
- Örgütlerde hatalı kararlar verilmesini engelleyecek mekanizmalar oluşturularak, karar alma sürecinde ortaya çıkabilecek olası hatalar önlenmelidir.

Örgütlerde karar alma süreçlerinde yukarıdaki unsurlara uyulmadığı durumlarda, çalışanların motivasyon ve iş doyumunu düzeyleri azalır, işlemsel adalet algıları düşebilir (Demirbilek, 2018:19). Çalışanlarda işlemsel adalet algısının sağlanması, özellikle üç durumdan ötürü önem taşımaktadır (Cropanzano vd., 2007: 34). Çalışanların örgütteki çalışmalar sonucunda ortaya çıkan sonuçların adil bir şekilde dağılımının sağlanmasına inanmaları, bu durumların ilkinin oluşturmaktadır. Örgütteki kazanımların adil bir şekilde dağıtıldığını düşünen çalışanların, kendilerinin de gereken ölçütleri sağladığında, o kazanımları elde edeceğini düşünmesi, ikinci durumu oluşturmaktadır. Kazanımların adil bir şekilde dağılımının sağlandığı örgütlerde; çalışanların, haklarına saygı duyulduğunu düşünmesi ise, üçüncü durumu oluşturmaktadır (Baver & Erdoğan, 2015: 107). Adaletli bir karar alma süreci sonucunda, alınan kararın sonuçlarının olumlu ya da olumsuz olması, çalışanlarda işlemsel adalet algısını azaltmaz. İşlemsel adalette önemli olan kararların sonuçları değil, sürecin adil olmasıdır (Meydan vd., 2011:179).

Adalet kavramını, adalet tipi ve adalet kaynağı olmak üzere iki farklı boyutta ele alan Blader ve Tyler, örgütsel konulara ilişkin kararların alınma şeklini, *adalet tipi*; çalışanların, örgütlerinde maruz kaldıkları davranış ve tutumları da *adalet kaynağı* olarak tanımlamışlardır. Bu boyutların ise, biçimsel ve biçimsel olmayan şeklinde iki alt boyutu bulunmaktadır (Blader & Tyler, 2003: 114). Kararların yönetmelik, tüzük ve kurallar çerçevesinde alınması *biçimsel alt boyutu* oluştururken; yönetmelik, tüzük ve kuralların yetersiz olduğu durumlarda yöneticilerin deneyimleri doğrultusunda karar alması ise, *biçimsel olmayan alt boyutu* oluşturur (Blader & Tyler, 2003: 114). Biçimsel boyutta alınan kararlar, belirli yönetmelik ve yasalar kapsamında

alındığından, çalışanların işlemsel adalet algısını olumsuz yönde etkilemezken; biçimsel olmayan boyutta alınan kararlar, yöneticilerin izleyeceği yöntemle alındığından, izlenen yöntemde adil olunmaması durumunda çalışanların işlemsel adalet algısı olumsuz yönde etkilenecektir.

Yukarıdaki bilgiler ışığında, örgütlerde işlemsel adaletin sağlanabilmesi için, “uygulamaların ve kuralların çalışanların tamamını kapsamaması, örgütsel konulara ilişkin alınan kararlara çalışanların dahil edilmesi, çalışanlara geri bildirimler verilmesi ve kaynakların dağılımında adil bir yöntemin izlenmesi gerekmektedir”, kanısına varılabilir. Ayrıca ön yargılardan uzak ve örgüt kültürü ile uyumlu bir yönetim yaklaşımının benimsenmesi de çalışanların işlemsel adalet algısını olumlu yönde etkileyen bir unsur olarak kabul edilmektedir (Yavuz, 2010: 306).

2.2.1.3. Etkileşimsel Adalet

Yöneticilerin, kaynakların dağılımına yönelik karar alma sürecinde, çalışanlara yönelik gösterdikleri saygı, dürüstlük ve kibarlık düzeyi olarak tanımlanan *etkileşimsel adalet* boyutu ilk kez Bies ve Moag tarafından geliştirilmiştir (Bies & Moag, 1986: 47). Dağıtımsal adalet ile işlemsel adalet arasında köprü görevi gören etkileşimsel adalet, çalışanların birbirleri ve örgüt yöneticileri ile olan iletişim ve etkileşimleri ile ilgilidir (Altınkurt, 2013: 281).

Çalışanlar için, örgütteki emeklerinin karşılığında elde edecekleri kazançların belirlenmesi ve bu kazançların dağıtılması sürecinin adil olması kadar, bu süreçte örgüt yöneticilerinin davranışları ve süreç hakkında kendilerini bilgilendirmeleri de önem taşımaktadır. Bir başka deyişle çalışanların, örgüt içerisinde karşılaştıkları tutum ve davranışlar, adalet algılarının oluşmasında etkili olmaktadır. Çalışanların örgütteki iletişim ve etkileşim düzeyine bağlı olarak oluşturdukları adalet algısı, etkileşimsel adalet, olarak ifade edilmektedir (Bies, 2001: 91).

Greenberg (2006:61) etkileşimsel adaleti, “çalışanların karşılıklı iletişim ve etkileşim sürecinde, birbirlerine nezaket ve saygı kuralları çerçevesinde yaklaşımları ve onur kırıcı söz ve eylemlerden kaçınmaları”, olarak tanımlamıştır. Çalışanlar hata yaptıklarında ve/veya hatta örgüt içerisinde olumsuz davranışlarda bulduklarında bile insan onuruna yakışır şekilde uyarılmak isterler. Yöneticiler ile çalışanlar arasında nezaket kurallarına ve insan onuruna yakışacak şekilde iletişim kurulması, etkileşimsel adaletin sağlanmasının yanında, alınan kararların uygulamaya geçirilmesi aşamasında, çalışanlardaki her türlü direnci azaltır ve yaşanan stres seviyesini en aza indirir (Greenberg, 2006: 61).

Etkileşimsel adaletin, bilgisel adalet ve kişilerarası adalet, olmak üzere iki alt boyutu bulunmaktadır. Çalışanlara örgütsel konulara ilişkin yeterli seviyede bilgi verilmesi, *bilgisel adalet* alt boyutunu oluştururken; yönetici-çalışan ve çalışan-çalışan iletişimde bireylerin birbirlerine saygı göstermeleri ve dürüst olmaları ise, *kişilerarası adalet* boyutunu oluşturmaktadır. (Minibaş vd., 2008: 113).

Kişilerarası adalet alt boyutuna göre; çalışanlar, yöneticilerinin ve diğer çalışanların kendileri ile nezaket, saygı ve hoşgörü içerisinde iletişim ve etkileşim kurmalarını beklerler (Minibaş vd., 2008: 113). Ancak, çalışanların etkileşimsel adalet algılarının oluşumunda,

birbirleri ile olan iletişim ve etkileşimlerinden; yöneticileri ile olan iletişim ve etkileşimleri daha etkili olmaktadır (Çelik, 2011: 126). Çalışanların etkileşimsel adalet algısında bazı unsurlar önem taşımaktadır. Bunlar;

- Doğru sözlü olmak: Çalışanların birbirlerine karşı dürüst olmaları gerekmektedir.
- Saygılı olmak: Örgütte, çalışan-çalışan ve yönetici-çalışan ilişkilerinin saygı çerçevesinde ve kibar davranışlarda bulunularak yürütülmesi gerekmektedir.
- Gerekli zamanlarda uygun şekilde soru sormak: Yöneticiler gereksiz, çalışanlarını eleştiren, aşağılayan, ön yargı içeren ve uygunsuz sorular sormaktan kaçınmalıdır.
- Açıklayıcı olmak: Çalışanlar, örgütsel konular hakkında bilgi sahibi olmak isterler. Bu nedenle yöneticilerin, çalışanlar ile ilgili konular hakkında, çalışanlara yeterli seviyede bilgi vermeleri, onların etkileşimsel adalet algılarının yükselmesi için gerekli bir unsurdur.

Örgüt kaynaklarının dağılımının ve bu dağılım sürecinin adil olması, çalışanların tam anlamıyla örgütsel adalet algısına sahip olmalarında yeterli olamamaktadır. Çalışanların birbirlerine yönelik davranış, tutum ve tavırlarının da adil olması gerekmektedir (Bies, 2001: 91). Bir diğer ifadeyle, çalışanlarda örgütsel adalet algısının tam anlamıyla sağlanabilmesi için, dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet boyutlarının tamamının önemsinmesi gerektiği söylenebilir.

Örgütsel adaletin yukarıda açıklanan alt boyutları genel olarak değerlendirildiğinde; dağıtımsal adalet, çalışanların örgüte olan katkıları sonucunda elde ettikleri kazanımlara odaklanırken; işlemsel adalet, çalışanların örgüte olan katkıları sonucunda elde edebilecekleri kazanımların ve örgüt kaynaklarının dağılımının belirlenmesinde kullanılan yöntemlere odaklanmaktadır. Etkileşimsel adalet ise, örgüt içerisinde yönetici-çalışan ve çalışan-çalışan arasındaki ilişki ve iletişim şekline odaklanmaktadır (Demirel, 2011: 102).

Örgütsel adaletin alt boyutları arasındaki etkileşimin yöneticiler, örgütler ve çalışanlar açısından önemli etkileri bulunmaktadır. Örgüt çalışanlarının öz güveni yüksek ve kendi aralarında uyumlu bir biçimde çalışmaları çalışanların verimlilik ve performans düzeyleri açısından önem arz etmektedir. Çalışanların kendilerini örgütün bir parçası olarak görmeleri ve örgütlerine güvenmeleri performans ve verimlilik düzeylerinin artmasını sağlayan önemli unsurların başında gelmektedir. Çalışanların örgütsel bağlılıklarından iş tatmini düzeylerine kadar birçok konuda etkili olan örgütsel adalet (Pelit & Bozdoğan, 2014: 37-38), örgütte güven ortamının sağlanması açısından hayati rol oynamaktadır.

Çalışanların örgütteki uzun vadeli yatırımlarını koruyan örgütsel adalet, soyut bir değer olmasının yanı sıra aynı zamanda örgüt çalışanlarının itibarını temsil eden önemli bir göstergedir. Örgütsel adalet algısının yüksek olduğu örgütlerde olumlu çalışan etkileşiminin olduğu bir ortamın oluşturulması mümkündür. Bu bağlamda örgütsel adaletin çalışanların örgütteki mevcut kazanımlarının yanı sıra aynı zamanda çalışanlara değer ve itibar kazandırması açısından da ele alınarak değerlendirilmesi gerekmektedir (İçerli, 2010: 70). Örgütsel adalet ayrıca örgütte ortaya çıkabilecek çatışmaların önlenmesini de sağlayabilmektedir. Çalışanlar, örgüt yöneticileriyle ilgili konuları birer engelleyici unsur olarak nitelendirerek onu bu durumu bir çatışma alanı olarak

değerlendirebilir (Cihangiroğlu & Yılmaz, 2010: 199). Örgütsel adalet algısı yüksek olan örgütlerde, çalışanların işbirliği yapma düzeylerinin yüksek olmasını ve bu bağlamda örgütsel performansın artmasını sağlaması açısından büyük önem taşımaktadır.

Örgütlerde ortaya çıkan adaletsiz ve eşit olmayan uygulamalara karşı, çalışanlar olumsuz tepkiler (motivasyon düşüklüğü, işe devamsızlık, işten ayrılma niyeti, işe ve örgüte olan bağlılığın azalması, iş doyumunun azalması vb.) gösterebilmektedirler. Bu nedenle çalışanlarda örgütsel adalet algısının oluşturulması, örgütün başarısı açısından oldukça önem taşımaktadır (İşcan, 2010: 199).

Cropanzano ve Wright (2003), yüksek örgütsel adalet algısına sahip olan çalışanların memnuniyet düzeyini artırdığı ve buna bağlı olarak çalışanlar arasında yardımsever davranışları artırarak, örgütsel çatışmaları asgari düzeye indirdiğini ifade etmişlerdir. St-Piere ve Holmes (2010), çalışanların örgütsel adalet alt boyutlarına ilişkin algı düzeylerinin güven, saygınlık algısı, iş doyumunu, performans, verimlilik, devamsızlık, işten ayrılma, örgütsel bağlılık ve stres düzeyleri üzerinde doğrudan etkili olduğunu ifade etmişlerdir.

Örgütsel süreçlerin adil bir biçimde gerçekleşmesi olarak ifade edilen işlemsel adalet sisteme yönelik iş doyumunu üzerinde etkili olurken, örgütsel çıktılarının ve kazanımların dağıtımının adil bir biçimde gerçekleşmesi olarak ifade edilen dağıtımsal adalet ise sonuçlara yönelik iş doyumunu üzerinde etkili olmaktadır (Giderler Atalay, 2015: 54).

Buraya kadar açıklanan bilgiler ışığında, birbirleri ile ilişkili olan örgütsel adaletin tek bir boyutunun dahi önemsenmemesi durumunda, çalışanlarda genel anlamda adalet algısının oluşamayacağını söylemek mümkündür. Bu nedenle örgütlerin, örgütsel adaletin tüm boyutlarına gereken önemi vermesi, çalışanların örgütsel adalet algılarını olumlu yönde etkileyecektir (Cropanzano vd., 2007: 39).

3. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK TARZI VE ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI ARASINDAKİ İLİŞKİ

Liderlerin, çalışanlarda örgütsel adaletin sağlandığına yönelik bir algı oluşturabilmesi, örgütlerin başarısı açısından büyük önem taşımaktadır (Yoldaş, 2018: 22). Pillai ve arkadaşları, çalışanlarda örgütsel adalet algısının oluşabilmesinde, liderlerin davranışlarının çok belirleyici olduğunu; bu nedenle, liderlik ve örgütsel adalet arasında önemli bir ilişkinin varlığını öne sürmüşlerdir (Aykanat & Yıldırım, 2012: 264).

Dönüşümcü tarzı ile örgütsel adalet algısı arasındaki ilişki, Adams'ın 1965 yılında geliştirdiği Eşitlik Kuramına dayandırılabilir. Eşitlik Kuramına göre, çalışanlar örgütteki çalışmalarının karşılığında elde ettiği kazanımları, diğer çalışanların hizmetlerinin karşılığında elde ettiği kazanımlarla kıyaslarlar (Demirel, 2011: 100). Bir başka deyişle çalışanlar, örgütte harcadıkları emek ve zaman karşılığında elde ettiği ücret ve ödülleri, çalışma arkadaşlarının harcadıkları emek ve zaman karşılığında elde ettikleri ücret ve ödüller ile karşılaştırarak, örgütlerine yönelik bir adalet algısı oluştururlar (Cropanzano vd., 2001: 167; Bakhshi vd., 2009:

146). Bu karşılaştırma sonucunda, oranların eşit olması durumunda, çalışanlarda örgütsel adalet algısı oluşurken; eşit olmaması durumunda ise, adaletsizlik algısı oluşmaktadır (Beurge, 1998: 2).

Dönüşümcü liderlik, örgütsel adalet algısının, özellikle işlemsel ve etkileşimsel boyutları ile ilişkilidir. Çünkü dönüşümcü liderler, çalışanların karar alma süreçlerindeki katkısına ve bu süreçte her çalışanın görüş ve önerilerine saygı duyarlar. Alınan kararların iş ile ilgili ölçütler çerçevesinde alınmasına özen gösterirler ve çalışanlara zamanında geri bildirimlerde bulunurlar. Bu durumun çalışanlarda işlemsel adalet algılarının artmasını sağladığı söylenebilir. Ayrıca, dönüşümcü liderler tüm çalışanların, örgütsel hedef ve amaçların ötesinde performans göstermeleri için ilham kaynağı olmakta ve potansiyellerini görmelerinde onlara yardımcı olurlar. Astların her birine özgün ve farklı ihtiyaç ve beklentilere sahip bireyler olarak yaklaştığından astların kendilerini ifade edebilmelerine olanak tanımakta ve onların düşüncelerini önemsemektedir. Bu durumun ise, çalışanlarda etkileşimsel adalet algılarının artmasını sağladığı söylenebilir (Folgar & Cropanzano, 1998: 93).

Yukarıdaki bilgiler doğrultusunda, dönüşümcü liderlik tarzının örgütsel adalet algısı üzerinde pozitif bir etkisinin olacağı söylenebilir. Bu konuda yapılan görgül çalışmalar da bu düşünceyi destekler niteliktedir:

- Pillai ve arkadaşlarının (1999) yaptığı çalışmada; ABD’de dönüşümcü liderlik ile dağıtım adaleti arasında ($r = 0.25, p < 0.01$) ve dönüşümcü liderlik ile işlemsel adalet arasında ($r = 0.62, p < 0.01$); Avustralya’da dönüşümcü liderlik ile dağıtım adaleti arasında ($r = 0.35, p < 0.01$) ve dönüşümcü liderlik ile işlemsel adalet arasında ($r = 0.58, p < 0.01$); Hindistan’da dönüşümcü liderlik ile dağıtım adaleti arasında ($r = 0.30, p < 0.01$) ve dönüşümcü liderlik ile işlemsel adalet arasında ($r = 0.54, p < 0.01$); Kolombiya’da dönüşümcü liderlik ile dağıtım adaleti arasında ($r = 0.47, p < 0.01$) ve dönüşümcü liderlik ile işlemsel adalet arasında ($r = 0.62, p < 0.01$) anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur. Aynı çalışmada, Ortadoğu’da dönüşümcü liderlik ile dağıtım adaleti arasında anlamlı bir ilişki bulunamamışken ($r = 0.05, p > 0.05$), dönüşümcü liderlik ile işlemsel adalet arasında ($r = 0.25, p < 0.01$) anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur.
- Carter’in (2009) 251 özel şirket çalışanı ile yaptığı çalışmada, dönüşümcü liderlik ile dağıtım adaleti arasında ($r = 0.68, p < 0.01$), dönüşümcü liderlik ile işlemsel adalet arasında ($r = 0.70, p < 0.01$) ve dönüşümcü liderlik ile etkileşimsel adalet arasında ($r = 0.65, p < 0.01$) anlamlı ve pozitif bir ilişki saptanmıştır.
- Oğuz’un (2011), ilköğretim okullarında görev yapan 200 öğretmen ile yaptığı çalışmada, örgütsel adalet ile dönüşümcü liderlik ($r = 0.70, p < 0.01$) arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki tespit edilmiştir.
- Tarafımızca (Kinter, 2020) yılında 453 sağlık çalışanı ile yapılan çalışmada ise, dönüşümcü liderlik tarzı ve örgütsel adalet algısı arasında ($\beta = 0.66, p < 0.01$) anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki saptanmıştır. Ayrıca, dağıtımsal adalet ile dönüşümcü liderliğin boyutlarından, idealleştirilmiş etki-atfedilen ($\beta = 0.546, p < 0.01$), idealleştirilmiş etki-davranış ($\beta = 0.425, p < 0.01$), telkinle güdüleme ($\beta = 0.484, p < 0.01$), entelektüel uyarım ($\beta = 0.494, p < 0.01$) ve bireysel ilgi ($\beta = 0.511, p < 0.01$); işlemsel adalet ile dönüşümcü liderliğin boyutlarından, idealleştirilmiş etki-atfedilen ($\beta = 0.521, p < 0.01$), idealleştirilmiş etki-davranış ($\beta = 0.425, p < 0.01$), telkinle güdüleme ($\beta = 0.470, p < 0.01$), entelektüel uyarım ($\beta = 0.484, p < 0.01$) ve

bireysel ilgi ($\beta = 0.492, p < 0.01$) ve etkileşimsel adalet ile dönüşümcü liderliğin boyutlarından, idealleştirilmiş etki-atfedilen ($\beta = 0.588, p < 0.01$), idealleştirilmiş etki-davranış ($\beta = 0.455, p < 0.01$), telkinle güdüleme ($\beta = 0.518, p < 0.01$), entelektüel uyarım ($\beta = 0.521, p < 0.01$) ve bireysel ilgi ($\beta = 0.561, p < 0.01$) arasında da anlamlı ve pozitif yönlü ilişkiler tespit edilmiştir.

4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Alanyazın incelendiğinde, liderlerin tarzlarını ve davranışlarını ve çalışanların adalet algılarının oluşumuna neden olan unsurları inceleyen çok sayıda kuramsal ve görgül çalışmanın yapıldığı görülmektedir. Bu kapsamda dönüşümcü liderlik tarzı ve örgütsel adalet algısı arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu amaç çerçevesinde yapılan çalışmamızın sonucunda, dönüşümcü liderlik tarzının çalışanlarda örgütsel adalet algısını artırdığını ifade edebiliriz. Başka bir deyişle, dönüşümcü liderlik ve örgütsel adalet arasında pozitif bir ilişki olduğunun ve dönüşümcü liderliğe yönelik atılan her bir adımın, çalışanlarda örgütsel adalet algısını artıracaklarını söyleyebiliriz.

Günümüzde işletmelerin faaliyette buldukları pazarların sınırları, küreselleşmenin etkisi ile kaybolmuş ve adeta tek bir pazar yapısına bürünmüştür. Bu durum ise, işletmelerin rakip sayısının çok artmasına ve işletmelerin yoğun bir rekabetle karşı karşıya kalmasına neden olmuştur. Böylesine yoğun bir rekabet ortamında, rakiplerine oranla teknolojik ve finansal olanaklar gibi maddi unsurlar açısından üstünlüklere sahip olmasına rağmen, rakipleri karşısında başarısız olan pek çok işletme örneği vardır. Bu başarısızlıkların en büyük nedeninin, işletmelerin yönetim hataları olduğu söylenebilir. Sahip olduğu insan kaynağından verim alamayan işletmeler, diğer tüm kaynaklar bakımından üstün durumda olsalar da başarılı olamayacaklardır.

Lider ve liderin tarzı, işletmelerin sahip olduğu en değerli kaynak olan insan kaynağının yönetiminde çok büyük bir öneme sahiptir. Bu nedenle liderin, çalışanlarda örgütlerine yönelik olumlu bir adalet algısı oluşturabilmesi son derece önemlidir. Çünkü, örgütsel adalet algısı düşük olan çalışanların örgütlerine olan bağlılığı azalacaktır. Bu durumun sonucunda ise, iş tatminsizliği, işgücü devir ve devamsızlık oranlarında artışlar yaşanabilecektir. Ayrıca, örgüt imaj kaybı yaşayacağı için kalifiye işgücünü elinde tutmada ve örgüte çekebilmede büyük zorluklar yaşayabilecektir. Örgütte adaletsizlikler ile karşılaşan çalışanların, yasal yollardan hakkını araması sonucu, önemli tutarlarda tazminat ödemek zorunda kalan işletme örneklerine de sıkça rastlanılmaktadır.

Çalışanların örgütlerine ve yöneticilerine yönelik adalet algısının olumsuz olması, örgütlerin başarısı karşısında büyük bir engel olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütlerin başarısı için en önemli koşullardan, çalışanlarda olumlu bir adalet algısı oluşturabilmektir. Çalışanlarda, örgütlerine yönelik olumlu bir adalet algısının oluşmasında, liderlerin tutum ve davranışlarının önemli bir belirleyici olduğu ifade edilebilir. Çalışanlar, örgüte olan katkılarının sonucunda elde ettikleri kazanımları, diğer çalışanların katkıları sonucu elde ettikleri kazanımlar ile kıyaslayarak, örgüt ve yöneticilerine yönelik olarak adalet algılarını oluştururlar. Bu kıyaslama sonucunda, örgütünün ve yöneticilerinin adaletsiz olduğunu düşünen çalışanlar, daha verimsiz çalışabilirler. Hatta işgücü devir ve devamsızlık oranlarında artışlar, örgüte yönelik imaj kayıpları ve bu

durumun sonucunda, kalifiye çalışanları elde tutmada ve örgüte çekmede zorluklar yaşanabilir. Bu nedenle örgütsel adalet konusuna, örgütlerin önem vermesi gerekmektedir.

Dönüşümcü liderlerin, karar alımlarında katılımcı bir yaklaşım izlemesi, çalışanlarına her birinin farklı istek, ihtiyaç ve beklentilere sahip bir birey olduğunun farkındalığı ile yaklaşması gibi özellikleri, çalışanlarda adalet algısının yüksek olmasını sağlayabilir. Bu bilgiler ışığında, çalışanlarda yüksek bir adalet algısı oluşturabilmek için, örgütlere dönüşümcü liderlik tarzına sahip kişilerin yönetici olarak konumlandırılması önerilmektedir.

Çalışmamızda örgütsel adalet ile dönüşümcü liderlik tarzı arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışmamızın konusunun güncel ve önemli kavramlardan oluşmasından, bu kavramlar arasındaki ilişkilerin alanyazında incelenmeye devam ediliyor olmasından ötürü çalışmamızın alanyazına önemli bir katkı sağladığı kanaatindeyiz. Zaman ve maliyet kısıtlılıklarından ötürü araştırmamızda ele alamadığımız diğer liderlik tarzlarının da örgütsel adalet ile olan ilişkilerinin incelenmesi, kuramsal ve görgül başka çalışmalar ile desteklendirilmesi araştırmacılara önerilmektedir. Ayrıca, görgül çalışmaların birbirinden farklı sektör ve meslek gruplarında yapılması da sonuçların güvenilirliğinin artırılması açısından faydalı olacaktır.

Etik yaklaşım, araştırılan konu ya da kavrama yönelik olarak evrensel bir geçerliliğin olacağını varsaymakta; sonuçların bütün kültürlerde ya da toplumlarda farklı düzeylerde de olsa geçerli olacağını iddia eden bir yaklaşımdır. Emik yaklaşım ise, evrenselciliği dışlayarak araştırılan konu ya da kavramın sonuçlarının, araştırmanın yapıldığı bölge ile sınırlı kalacağını savunur. Çalışmamızın etik yaklaşım kapsamında değerlendirilebileceğini ifade edebiliriz.

KAYNAKÇA

- Acar, A. Z. (2013). Farklı Örgüt Kültürü Tipleri ve Liderlik Tarzları İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Lojistik işletmelerinde bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(2), 5-31.
- Akbulut, Y. (2010). *Sosyal bilimlerde SPSS Uygulamaları: Sık kullanılan istatistiksel analizler ve açıklamalı SPSS çözümleri*. İdeal Kültür Yayıncılık.
- Akgüney, E. (2014). The Relationship Between Teachers' Perceptions Of Organizational Justice And Organizational Citizenship Behaviours. *Master's Degree, Marmara University Institute of Education Sciences, Istanbul Turkey*.
- Akyavuz, E. K. (2017). Öğretmenlerin Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven Algıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 30(2), 805-831.
- Altinkurt, Y. (2010). Milli Eğitim Müdürlüğü Çalışanları ve Okul Yöneticilerinin Stratejik Planlamaya İlişkin Tutumları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimler Dergisi*, 10(4), 1927-1968.
- Altinkurt, Y. & Yılmaz, K. (2010). Değerlere Göre Yönetim ve Örgütsel Adalet İlişkisinin Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerinin Algılarına Göre İncelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 4(4), 463-485.
- Aykanat, Z., & Yıldırım, A. (2012). Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Araştırma. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22(2), 260-274.
- Bakhshi, A., Kumar, K., & Rani, E. (2009). Organizational justice perceptions as predictor of job satisfaction and organization commitment. *International journal of Business and Management*, 4(9), 145-154.
- Baldwin, R. E. (2006). *Globalisation: the great unbundling (s)* (No. BOOK). Economic council of Finland.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. The Free Press: New York.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational dynamics*, 18(3), 19-31.
- Bies, R. J. (2001). Interactional (in) justice: The sacred and the profane. *Advances in organizational justice*, 89118.
- Bies, R. J., & Moag, J. S. (1986). Interactional Justice: The Management Or Moral Outrage. *Research in Organizational Behavior*, 9, 289-319.
- Bolat, T. (2008). *Dönüşümcü Liderlik, Personeli Güçlendirme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi*. Detay Yayıncılık: Ankara.
- Boone, L. E. & Kurtz, D. L. (2013). *Çağdaş İşletme* (Çev. A. Yalçın). (14.Basım). Nobel Yayıncılık: Ankara.

- Buerge, I. J. & Hug, S. J. (1998). Influence of organic ligands on chromium (VI) reduction by iron (II). *Environmental science & technology*, 32(14), 2092-2099.
- Carter, M. (2009). Visible Learning: A Synthesis Of Over 800 Meta-Analyses Relating To Achievement.
- Chipunza, C. & Gwarinda, S. A. (2010). Transformational leadership in merging higher education institutions: A case study. *SA Journal of Human Resource Management*, 8(1), 130-140.
- Cho, J., & Dansereau, F. (2010). Are Transformational Leaders Fair? A Multi-Level Study Of Transformational Leadership, Justice Perceptions, And Organizational Citizenship Behaviors. *The Leadership Quarterly*, 21(3), 409-421.
- Cihangiroğlu, N. & Yılmaz, A. (2010). Çalışanların örgütsel adalet algılarının örgüt için önemi. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 19, 196-212.
- Cohen-Carash, Y. & Spector, P.E. (2001). The Role of Justice in Organizations :A MetaAnalysis. *Journal Of Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278-321.
- Colquitt, J., Lepine, J. A., Wesson, M. J. ve Gellatly, I. R. (2011). *Organizational behavior: Improving performance and commitment in the workplace* (Vol. 375). New York, NY: McGraw-Hill Irwin.
- Cropanzano, R. & Wright, T. A. (2003). Procedural Justice And Organizational Staffing: A Tale Of Two Paradigms. *Human Resource Management Review*, 13(1), 7-39.
- Cropanzano, R., Bowen, D. E. ve Gilliland, S. W. (2007). The management of organizational justice. *Academy of management perspectives*, 21(4), 34-48.
- Cropanzano, R., Byrne, Z. S., Bobocel, D. R. ve Rupp, D. E. (2001). Moral virtues, fairness heuristics, social entities, and other denizens of organizational justice. *Journal of vocational behavior*, 58(2), 164-209.
- Çelik, H. (2011). Influence Of Social Norms, Perceived Playfulness And Online Shopping Anxiety On Customers' Adoption Of Online Retail Shopping. *International Journal of Retail & Distribution Management*.
- Çırak, S. & Baskan, G. A. (2015). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algısı (Ankara/Yenimahalle). *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 23(3), 1091-1106.
- Demir, C., Yılmaz, K. & Çevirgen, A. (2010). Liderlik Yaklaşımları ve Liderlik Tarzlarına İlişkin Bir Araştırma. *Akdeniz Üniversitesi Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 2(1), 129-152.
- Demir, H. & Okan, T. (2008). Etkilesimsel ve Dönüştürsel Liderlik: Bir Ölçek Gelistirme Denemesi. *Yönetim Dergisi*, 19(61), 72-90.
- Demir, K. (2008). Transformational Leadership and Collective Efficacy: The Moderating Roles of Collaborative Culture and Teachers' Self-Efficacy. *Eurasian Journal of Educational Research (EJER)*, (33).

- Demir, K. (2008). Transformational Leadership and Collective Efficacy: The Moderating Roles of Collaborative Culture and Teachers' Self-Efficacy. *Eurasian Journal of Educational Research (EJER)*, (33).
- Demirel, Ö. (2011). *Öğretim İlke ve Yöntemleri: Öğretme Sanatı*. Pegem Akademi.
- Demirel, Y. & Seçkin, Z. (2011). Örgütsel adaletin bilgi paylaşımı üzerine etkisi: İlaç sektörü çalışanlarına yönelik bir araştırma. *Ahmet Yesevi Üniversitesi Mütevelli Heyet Başkanlığı*, 56, 99-119.
- Dlamini, N.N.N., Garg, A.K and Muchie, M. (2017). The Impact of Transformational Leadership Style on Organizational Commitment in The Hospitality Industry, *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 6 (3): 1-21.
- Eker, I. (2006). Sliding mode control with PID sliding surface and experimental application to an electromechanical plant. *ISA transactions*, 45(1), 109-118.
- Eraslan, L. (2004). Liderlik Olgusunun Tarihsel Evrimi, Temel Kavramlar ve Yeni Liderlik Paradigmasının Analizi, *Milli Eğitim Dergisi*, 2(2), 162-174.
- Erdi, E. (2013). The effect of current public procurement law on duration and cost of construction projects in Turkey. *Journal of Civil Engineering and Management*, 19(1), 121-135.
- Folger, R. G. ve Cropanzano, R. (1998). *Organizational Justice And Human Resource Management* (Vol. 7). Sage.
- Giderler A, C. (2015). Örgütsel Adalet. *Örgütsel Davranışta Güncel Konular*, 41-63.
- Greenberg, J. (1987). Reactions to procedural injustice in payment distributions: Do the means justify the ends?. *Journal of applied psychology*, 72(1), 55.
- Greenberg, J. (1990). Employee theft as a reaction to underpayment inequity: The hidden cost of pay cuts. *Journal of applied psychology*, 75(5), 561.
- Greenberg, L. S. (2011). *Emotion-focused therapy*. American Psychological Association.
- Güçlü, N. & Koşar, S. Eğitim Yönetiminde Liderlik. *Ankara: Pegem Akademi*.
- Gülşen, M. U. (2010). Örgütsel adalet ve kimliklenme. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Kocaeli*.
- Gümüş, H. (2010). *Liderlik ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Gürboyoğlu, J. (2009). *Lider-üye etkileşiminin örgütsel adalet algısı ve tükenmişlik üzerine etkileri* (Master's thesis, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Hoy, W. K. & Tarter, C. J. (2004). Organizational justice in schools: No justice without trust. *International Journal of Educational Management*.

- İçerli, L. (2009). *Örgüt yapısı ve örgütsel adalet arasındaki ilişkiler* (Doctoral dissertation, DEÜ Sosyal Bilimleri Enstitüsü).
- İçerli, L. (2010). Örgütsel adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5(1), 67-92.
- İşcan, E. (2010). Petrol Fiyatının Hisse Senedi Piyasası Üzerindeki Etkisi. *Maliye Dergisi*, 158, 607-617.
- İyigün, N. Ö. (2012). Örgütsel adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(21), 49-64.
- Karaeminoğulları, A. (2006). Öğretim Elemanlarının Örgütsel Adalet Algıları İle Sergiledikleri Üretkenliğe Aykırı Davranışlar Arasındaki İlişki Ve Bir Araştırma. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*.
- Kazancı, N. (2010). İlköğretim okullarındaki yöneticilerin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki düzeyi. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi, Sakarya*.
- Kılıç, Y., & Demirtaş, Z. (2015). Lise öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 4(2), 46-58.
- Kiersch, C. E., & Byrne, Z. S. (2015). Is Being Authentic Being Fair? Multilevel Examination Of Authentic Leadership, Justice, And Employee Outcomes. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 22(3), 292-303.
- Kinter, O. (2016). *Örtük Liderlik Kuramı Çerçevesinde Güç Mesafesi ile Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik İlişkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Kinter, O. (2020). Liderlik Tarzları ve Örgütsel Sessizlik İlişkisinde Örgütsel Adalet ve Kuşak Farklılıklarının Etkisi. Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Koçel, T. (2018). *İşletme Yöneticiliği*. Beta Yayıncılık: İstanbul.
- Kužnin, M. & Walker, J. K. (2017, October). Contemporary Leadership Challenges in Hospitality Organizations in Times of Uncertainty and Change. In *DIEM: Dubrovnik International Economic Meeting* (Vol. 3, No. 1, pp. 455-468). Sveučilište u Dubrovniku.
- Lerner, M. J. (1977). The justice motive: Some hypotheses as to its origins and forms 1. *Journal of personality*, 45(1), 1-52.
- Leventhal, H. (1980). Toward a comprehensive theory of emotion. In *Advances in experimental social psychology* (Vol. 13, pp. 139-207). Academic Press.
- Mehar, M. R., Sarwar, B., Rauf, S. & Asif, M. (2015). Transformational Leadership Style and Organization Commitment. *Paradigms: A Research Journal of Commerce, Economics, and Social Sciences*, 9(1), 88-101.
- Meydan, C. H. & Şeşen, H. (2011). *Yapısal eşitlik modellemesi AMOS uygulamaları*. Detay Yayıncılık.

- Minibas-Poussard, J. & Erkmen, T. (2008). Yönetim, İletişim, Kültür [Management, communication, culture]. *Istanbul: Arıkan Yayınevi.*
- Mittal, S. & Dhar, R. L. (2015). Transformational leadership and employee creativity. *Management Decision.*
- Moorman, R. H. (1991). Relationship Between Organizational Justice And Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?. *Journal of applied psychology, 76(6), 845-856.*
- Morçin, S. E., & Çarıkcı, İ. (2016). Dönüştürücü/Etkileşimci Liderliğin İş Tatminine Etkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü: Antalya'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 21(1), 97-112.*
- Naktiyok, A., & İşcan, Ö. F. (2004). Örgütlerde Farklı Karar Verme Modelleri ve Yöneticilerin Prformans Değerlendirme Kriterleri ile Bireysel Karar Verme Süreçleri Arasındaki İlişki. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 18(1-2), 287-306.*
- Ngah, T. W. & Feldman, D.C. (2011). Employee Voice Behavior: A Metaanalytic Test Of The Conservation Of Resources Framework, *Journal of Organizational Behavior, 33(2), 216-234.*
- Nikezic, S., Puric, S. & Puric, J. (2012). Transactional and transformational leadership: Development through changes. *International Journal for Quality Research, 6(3), 285-296.*
- Oğuz, E. S. (2011). Toplum Bilimlerinde Kültür Kavramı. *Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi, 28(2).*
- Önderoğlu, S. (2010). Örgütsel adalet algısı, iş aile çatışması ve algılanan örgütsel destek arasındaki bağlantılar. *Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi)) Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Psikoloji (Sosyal Psikoloji) Anabilim Dalı.*
- Öter, S. & Ayan, M. S. (2016). Denizcilik İşletmelerinde Dönüşümcü Liderlik Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Literatür Araştırması. *Dokuz Eylül Üniversitesi Denizcilik Fakültesi Dergisi, 8(1), 129-157.*
- Pawar, B. S. & Eastman, K. K. (1997). The nature and implications of contextual influences on transformational leadership: A conceptual examination. *The Academy of Management Review, 22(1), 80-109.*
- Pelit, E. & Bozdoğan, İ. (2014). Çalışanların örgütsel adalet algılamalarının tükenmişlik düzeyleri üzerindeki etkisi: Kemer'deki beş yıldızlı otel işletmelerinde bir uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi, 6(2), 37-66.*
- Pillai, R., Schriesheim, C. A., & Williams, E. S. (1999). Fairness Perceptions And Trust As Mediators For Transformational And Transactional Leadership: A Two-Sample Study. *Journal of management, 25(6), 897-933.*

- Rhodes, C. (2012). Ethics, Alterity And The Rationality Of Leadership Justice. *Human Relations*, 65(10), 1311-1331.
- Rowold, J. & Rohmann, A. (2009). Transformational ve Transactional Leadership Styles, Followers' Positive ve Negative Emotions, ve Performance in German Nonprofit Orchestras. *Nonprofit Management & Leadership*, 20(1), 41-59.
- Samardžija, J., Walker, J. K. & Kužnin, M. (2017). STUDENT LEADERSHIP, CAREER DEVELOPMENT AND PERSONAL SUCCESS PROFILES. *Ekonomika misao i praksa*, (1), 343-361.
- Songur, L., Turan, A. & Songur, G. (2017). Sağlık Sektöründe Hizmet Kalitesinin Servperf Ölçeği İle Ölçülmesi:" Şereflikoçhisar Devlet Hastanesi Örneği". *Journal Of International Social Research*, 10(53).
- Spector, D. L. (2001). Nuclear domains. *Journal of cell science*, 114(16), 2891-2893.
- Tabak, A. (2005). *Lider ve Takipçileri*. Asil Yayın Dağıtım: Ankara.
- Taşkıran, E. (2011). *Liderlik Tarzının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adaletin Rolü Ve Bir Araştırma*. Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Thibaut, J. W. & Walker, L. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*. L. Erlbaum Associates.
- Türk Dil Kurumu Sözlüğü (TDK), <https://www.tdk.gov.tr> 2020.
- Tyler, T. R., & Blader, S. L. (2003). The Group Engagement Model: Procedural Justice, Social Identity, And Cooperative Behavior. *Personality and social psychology review*, 7(4), 349-361.
- Yeşil, A. (2016) Liderlik ve Motivasyon Teorilerine Yönelik Kavramsal Bir İnceleme. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(3), 158-180.
- Yoldaş, A. (2018). *Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları Üzerine Etkilerinin İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Yukl, G. (2010). Leadership in organizations, Upper Saddler River. *New Jersey: Person*.