

T.C.  
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI  
DOKTORA PROGRAMI

**ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ  
DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK BAĞLAMINDA  
BİREYSEL VE KURUMSAL PERFORMANSA  
ETKİSİ:  
SİGORTA ŞİRKETLERİNE YÖNELİK BİR  
UYGULAMA**

DOKTORA TEZİ

Tezi Hazırlayan:  
**Gökhan YILDIRIM**

İstanbul, 2013

T.C.  
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI  
DOKTORA PROGRAMI

**ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL ADALET ALGISİNİN  
DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK BAĞLAMINDA  
BİREYSEL VE KURUMSAL PERFORMANSA  
ETKİSİ:  
SİGORTA ŞİRKETLERİNE YÖNELİK BİR  
UYGULAMA**

DOKTORA TEZİ

Tezi Hazırlayan:  
**Gökhan YILDIRIM**

Öğrenci No:  
**080781002**

Danışman:  
Prof. Dr. Erol EREN

İstanbul, 2013

## YEMİN METNİ

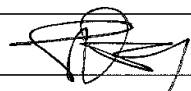

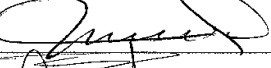
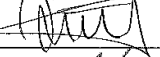
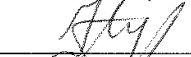
Doktora Tezi olarak sunduğum “**Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının Dönüşümcü Liderlik Bağlamında Bireysel ve Kurumsal Performansa Etkisi:Sigorta Şirketlerine Yönelik Bir Uygulama**” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım. 27/12/2013

**Aday:Gökhan YILDIRIM**



**T.C.**  
**BEYKENT ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ**  
**DOKTORA SINAV TUTANAĞI**

Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Doktora öğrencisi 080781002 no'lu Gökhan YILDIRIM'ın hazırladığı "Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının Dönüşümcü Liderlik Bağlamında Bireysel ve Kurumsal Performansa Etkisi Türk Sigorta Şirketlerine Yönelik Bir Uygulama" konulu DOKTORA TEZİ ile ilgili TEZ SAVUNMA SINAVI Lisansüstü Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddesi uyarınca 13/12/2013 günü saat 10:30'da yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonucunda adayın tezinin *başarılı* *Kabulüne* ne OYBİRLİĞİ/OYÇOKLUĞUYLA karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	KANAATI	İMZA
Prof.Dr.Erol EREN	<i>Olumlu</i>	
Prof.Dr. Asım ŞEN	<i>Olumlu</i>	
Prof.Dr. Semra BİRGÜN	<i>Olumlu</i>	
Prof.Dr. Cemal ZEHİR	<i>Olumlu</i>	
Doç.Dr.Hüseyin İNCE	<i>Olumlu</i>	

Adı ve Soyadı :Gökhan YILDIRIM  
Danışmanı : Prof. Dr. Erol EREN  
Türü ve Tarihi : Doktora, 2013  
Alanı : İşletme  
Anahtar Kelimeler : **Örgütsel Adalet, Dönüşümcü Liderlik,  
Bireysel Performans, Kurumsal Performans**

## ÖZET

### ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK BAĞLAMINDA BİREYSEL VE KURUMSAL PERFORMANSA ETKİSİ: ŞİGORTA ŞİRKETLERİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA

Yeni ekonomik çağda yaşanan baş döndürücü gelişmeler, küresel rekabetin gittikçe artmasına, nitelikli beşeri faktöre olan ihtiyacın şiddetlenmesine ve işinde son derece uzmanlaşmış bir işgücünün yüksek performansla çalışmasına yönelik örgütsel stratejiler geliştirilmesine neden olduğu söylenebilir.

Bu tez çalışmasının temel amacı; İşletme yönetiminde, çalışanların örgütsel adalet algısının dönüşümcü liderlik uygulamaları bağlamında, çalışanların bireysel performansına ve çalıştıkları şirketlerin kurumsal performansına etkilerini tespit etmektir.

Araştırmanın ilk üç bölümünde konuyla ilgili literatür taranmış ve prosedürel, etkileşimsel ve dağıtımsal boyutlardaki örgütsel adalet kavramı, dönüşümcü liderlik modeli, çalışanların bireysel performansı ve çalıştıkları şirketlerin kurumsal performansını etkileyen örgütsel faktörlerin birebirleriyle olan ilişkisi teorik olarak incelenmiştir.

Dördüncü bölümde araştırmanın yöntemi, hipotezleri, modeli, evreni, veri toplama yöntemleri ve araştırma kavramlarına ilişkin ölçekler, literatürde yer alan önceki araştırmaların ışığında tanımlanmıştır.

Araştırmanın beşinci bölümünde ise; İstanbul ilinde bulunan çeşitli sigorta şirketlerinin çalışanlarından 200 kişinin katılımıyla, 5'li Likert Ölçeğinde geliştirilen bir anket çalışması yapılmıştır. Bu anket uygulamasıyla elde edilen veriler SPSS programına girilerek, çeşitli analizlere tabi tutulmuş ve böylece araştırma hedeflerine uygun bazı bulgulara ulaşılmıştır.

Bu araştırma sonucunda sigorta çalışanların, sadece dağıtımsal adalet algılarının bireysel performanslarına olumlu yönde etkisinin olmadığı, buna karşılık dağıtımsal adalet algısının kurumsal performansa olumlu yönde etkisinin olduğu, diğer iki örgütsel adalet boyutlarının (Etkileşimsel ve prosedürel adaletin) ise, hem bireysel hem de kurumsal performansa olumlu yönde etkisinin olduğu anlaşılmıştır.

Buna ek olarak araştırmada dönüşümcü liderlik tarzında ki uygulamaların sigorta çalışanlarının örgütsel adalet algılarına oldukça olumlu yönde etkisinin olduğu anlaşılmıştır. Ancak bu araştırmada dönüşümcü liderlik uygulamalarının, çalışanların bireysel ve kurumsal performanslarına olumlu yönde etkisinin olduğuna yönelik herhangi bir sonuca ulaşamamıştır.

Son olarak araştırma sonucunda çalışanların bireysel performanslarının şirketlerinin kurumsal performansına olumlu yönde etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Name and Surname : **Gökhan YILDIRIM**  
Advisor : **Prof.Dr. Erol EREN**  
Type and Date : **PhD, 2013**  
Area : **Business and Management**  
Key words : **Organizational Justice, Transformational  
Leadership, Individual Performance,  
Organizational Performance**

### **ABSTRACT**

#### **THE EFFECT OF EMPLOYEES' ORGANIZATIONAL JUSTICE PERCEPTION TO THE INDIVIDUAL AND CORPORATE PERFORMANCE IN THE CONTEXT OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP: AN APPLICATION FOR TURKISH INSURANCE COMPANIES**

Astounding developments in the new economic era could be claimed to be the reason of rapidly increment of global competition, aggravation of the need in qualified human factors and the developments of organizational strategies to supply a highly specialized workforce for high performance.

The main purpose of this thesis is to determine the effects of employees' organizational justice perception to the individual performance and the organizational performance of the businesses in the context of transformational leadership applications in business management.

The literature has been reviewed on the subject and the relationship between organizational justice concept in procedural, interactional and distributive terms, transformational leadership model, individual performance of employees and organizational factors that affect institutional performance of the companies has been theoretically analyzed in the first three sections of the research.

The research method, hypotheses, model, nature, data collection methods and scales about research concepts have been defined in the light of previous studies in the fourth section of the study.

In the fifth chapter of the research; a survey in the 5-point Likert scale has been conducted with the participation of 200 employees working for various insurance companies in Istanbul. The data obtained through this survey have been subjected to some analyses with the help of SPSS 20.0 program and thus, some findings have been achieved according to the research objectives.

The result of the research has proved that only the distributive justice perceptions of insurance employees don't contribute individual performance, but contribute to organizational performance and the other organizational justice dimensions (interactional and procedural) positively affect both individual and institutional performance.

In addition; the practices of transformational leadership style have been observed to be quite positive on the organizational justice perceptions of insurance employees in the research. But, no proof has been gathered about the transformational leadership whether it positively affects individual or organizational performances of employees or not in this research.

Finally, the fact that individual performances of employees positively affect organizational performance of their companies has been concluded in this research.



## TEŞEKKÜR

Öncelikle, tüm doktora öğrenimim süresince bana olan desteklerinden dolayı tüm hocalarıma, aileme sonsuz teşekkürlerimi sunmayı bir borç biliyorum. Özellikle, danışmanım Sayın Prof.Dr.Erol EREN'e şükranlarımı sunuyorum. Ayrıca, tez izleme komisyonumda olan Sayın Prof.Dr.Cemal ZEHİR ve Sayın Doç.Dr. Hüseyin İNCE'ye vermiş oldukları değerli tavsiyeleri ve yardımlarından dolayı teşekkür ediyorum.

Bir başka teşekkürü bana her zaman destek olan aileme sunuyorum. Son olarak, çok özel bir teşekkürü de sevgili eşim Burcu YILDIRIM'a ve kızım Derin YILDIRIM'a sunmak istiyorum. Onların bana olan desteği, güveni, sabrı ve fedakarlığı bana her zaman ilham kaynağı olmuştur. Bu nedenle, uzun ve yorucu çalışmalarımın bir ürünü olan bu tezi, her zaman ve her yerde yanımda olan sevgili eşime ve kızıma ithaf ediyorum.

Saygı ve şükranlarımla.

## İÇİNDEKİLER

Sayfa No

YEMİN METNİ .....	iii
DOKTORA SINAV TUTANAĞI.....	iv
ÖZET.....	v
ABSTRACT.....	vii
TEŞEKKÜR.....	ix
İÇİNDEKİLER .....	x
TABLolar LİSTESİ.....	xvi
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	xvii
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xviii
GİRİŞ .....	1

### BİRİNCİ BÖLÜM

İŞLETME YÖNETİMİNDE ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMI....	6
1.1. Örgütsel Adalet Konseptinin Yapısal Analizi.....	7
1.1.1. Örgütsel Adaletin Doğuşu ve Gelişimi .....	8
1.1.2. Örgütsel Adalet Kavramının Tanımı ve Kapsamı.....	10
1.1.3. Örgütsel Adalet Kavramının Unsurları ve Önemi .....	13
1.1.4. Kronolojik Olarak Örgütsel Adalet Teori ve Modelleri .....	16
1.1.4.1. Eşitlik Teorisi (Equity Theory) .....	17
1.1.4.2. Deutsch'un Dağıtım Teorisi .....	18
1.1.4.3. Leventhal'ın Adalet Yargı Modeli.....	19
1.1.4.4. Crosby'nin Görelî Yoksunluk Modeli.....	19
1.1.4.5. Thibaut ve Walker'ın Kişisel Çıkar Modeli .....	20
1.1.4.6. Grup Değeri Modeli .....	21
1.1.4.7. Araçsal Model ve İlişkisel Model.....	21
1.1.4.8. Ahlakî Erdemler Modeli ve Çoklu Yaklaşımlar Modeli .....	22

1.1.5. Örgütsel Adalet Türleri.....	22
1.1.5.1. Dağıtımsal Adalet (Distributive Justice) .....	23
1.1.5.2. Prosedürel Adalet (Procedural Justice) .....	25
1.1.5.3. Etkileşimsel Adalet (Interactional Justice) .....	27
1.2. Örgütsel Adalet Kavramıyla İlişkili Örgütsel Süreçler .....	28
1.2.1. Yönetim Literatüründe Motivasyon ve Örgütsel Adalet .....	29
1.2.1.1. Motivasyon Kavramının Tanımı ve Kapsamı .....	30
1.2.1.2. Örgütsel Adalet Türleri ve Örgütsel Motivasyon .....	32
1.2.1.2.1. Dağıtımsal Adalet ve Örgütsel Motivasyon .....	33
1.2.1.2.2. Prosedürel Adalet ve Örgütsel Motivasyon .....	35
1.2.1.2.3. Etkileşimsel Adalet Modeli ve Örgütsel Motivasyon .....	35
1.2.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Adalet .....	36
1.2.2.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Tanımlanması .....	37
1.2.2.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Adalet.....	38
1.2.3. Örgütsel Güven Kavramı ve Örgütsel Adalet.....	41
1.2.3.1. Örgütsel Güvenin Tanımlanması ve Kapsamı .....	42
1.2.3.2. Örgütsel Güven ve Örgütsel Adalet İlişkisi .....	44

## İKİNCİ BÖLÜM

DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL ADALET.....	47
2.1. Liderlik Kavramının Yapısal Analizi .....	48
2.1.1. Liderliğin Tanımlanması.....	49
2.1.2. Liderin Güç Kaynakları.....	50
2.1.2.1. Yasal/Biçimsel Güç .....	51
2.1.2.2. Ödüllendirme Gücü .....	52
2.1.2.3. Cezalandırma Gücü (Zorlayıcı Güç).....	52
2.1.2.4. Beğeni (Benzeşim) Gücü .....	53
2.1.2.5. Uzmanlık Gücü.....	53
2.1.3. Lidere Yönelik Astların Genel Tutumları .....	54
2.1.4. Liderlik Kuramlarının Gelişimi ve Popüler Liderlik Modelleri ...	55
2.1.4.1. Özellikler Kuramları .....	55
2.1.4.2. Davranışsal Kuramlar .....	55

2.1.4.3. Durumsallık Kuramları.....	56
2.1.4.4. Modern Liderlik Kuramları .....	57
2.1.4.4.1 Karizmatik Liderlik .....	57
1.2.4.4.2. Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderlik.....	59
1.2.4.4.3. Dönüşümcü Liderlik .....	60
2.2. Dönüşümcü Liderlik Modelinin Yapısal Analizi .....	61
2.2.1. Dönüşümcü Liderlik Modelinin Doğuşu ve Tanımlanması .....	62
2.2.2. Dönüşümcü Liderliğin Boyutları.....	64
2.2.2.1.İdealleştirilmiş (Karizmatik) Etki .....	65
2.2.2.2. Entelektüel Etki.....	66
2.2.2.3. İlham Kaynağı Olma Etkisi .....	67
2.2.2.4. Bireysel Destek Etkisi .....	68
2.2.3. Dönüşümcü Liderlerin Özellikleri ve Yöneticilik Tarzları.....	68
2.2.4. Dönüşümcü Liderlik Teorileri.....	70
2.2.4.1. Burns'ün Dönüşümcü Liderlik Teorisi .....	71
2.2.4.2. Bass'a Göre Dönüşümcü Liderlik Teorisi .....	72
2.2.4.3. Kouzes ve Posner'in Dönüşümcü Liderlik Teorisi.....	74
2.2.5. Dönüşümcü Liderliğin Ortaya Çıkma Aşamaları .....	76
2.2.5.1. Değişim İhtiyacının Fark Edilmesi .....	77
2.2.5.2. Paylaşılan Vizyon Oluşturma.....	77
2.2.5.3. Dönüşüme Kurumsal Bir Hüviyet Kazandırma .....	78
2.2.6. Dönüşümcü Liderliğe Yöneltilen Eleştiriler .....	78
2.3. Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Adalet İlişkisi .....	80
2.3.1. Örgütsel Yaşantıda Liderler ve Örgütsel Adalet.....	81
2.3.2. Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Adalet Türleri.....	83
2.3.1.1. Dönüşümcü Liderlik ve Dağıtımsal Adalet.....	84
2.3.2.2. Dönüşümcü Liderlik ve Prosedürel Adalet.....	85
2.3.2.3. Dönüşümcü Liderlik ve Etkileşimsel Adalet.....	86

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### BİREYSEL PERFORMANS VE KURUMSAL PERFORMANS

KAVRAMLARININ YAPISAL ANALİZİ .....	91
3.1. Performans Kavramının Yapısal Analizi.....	92
3.1.1. Performansın Tanımlanması ve Özellikleri .....	93
3.1.2. Performans Türleri ve Önemi .....	95
3.1.3. Performans Yönetimi Sistemleri .....	97
3.1.3.1. Performans Yönetim Sistemlerinin Tanımı.....	99
3.1.3.2. Performans Yönetim Sistemlerinin Amaçları .....	100
3.1.3.3. Performans Yönetim Sistemlerinin Genel Özellikleri .....	101
3.1.3.4. Performans Yönetim Sistemleri Türleri .....	103
3.1.3.4.1. Sıralama Yöntemi .....	103
3.1.3.4.2. Zorunlu Dağıtım Modeli.....	104
3.1.3.4.3. Kontrol Listeleri Yöntemi .....	104
3.1.3.4.4. Derecelendirme Ölçekleri Yöntemi .....	105
3.1.3.4.5. Anlatım Yöntemi .....	105
3.1.3.4.6. Katılımcı Performans Değerlendirme Yöntemi .....	105
3.1.3.4.7. 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi.....	106
3.1.4. Örgüt Kültürü ve Performans Yönetim Sistemleri .....	106
3.2. Performans ve Örgütsel Adalet İlişkisi .....	108
3.2.1. Performans Yönetim Sistemleri ve Örgütsel Adalet .....	109
3.2.1.1. Performans Sistemi Aşamalarında Örgütsel Adalet Algısı..	111
3.2.1.2. Sistem Geliştirme Sürecinde Örgütsel Adalet Algısı .....	113
3.2.1.3. Sistemin Yürütülmesi Sürecinde Örgütsel Adalet Algısı .....	114
3.2.1.4. Geri Besleme Sürecinde Örgütsel Adalet Algısı.....	115
3.2.2. Performans ve Örgütsel Adalet Türleri.....	116
3.2.2.1. Performans ve Dağıtımsal Adalet .....	117
3.2.2.2. Performans ve Prosedürel Adalet.....	118
3.2.2.3. Performans ve Etkileşimsel Adalet.....	119

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ .....	122
4.1. Araştırmanın Amacı, Modeli ve Hipotezleri.....	122
4.1.1. Araştırmanın Amacı .....	122
4.1.2. Araştırmanın Modeli .....	123
4.1.3. Araştırmanın Hipotezleri .....	124
4.1.3.1. Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişki .	124
4.1.3.2. Dağıtımsal Adalet ile Performans Arasındaki İlişki.....	128
4.1.3.3. Etkileşimsel Adalet ile Performans Arasındaki İlişki.....	130
4.1.3.4. Prosedürel Adalet ile Performans Arasındaki İlişki.....	131
4.1.3.5. Dönüşümcü Liderlik ile Performans Arasındaki İlişki .....	132
4.1.3.6. Bireysel Performans ile Kurumsal Performans Arasındaki İlişki .....	134
4.2. Araştırmanın Metodolojisi ve Tasarımı .....	135
4.2.1. Araştırmanın Evreni ve Kısıtlılıkları.....	135
4.2.2. Araştırmada Kullanılan Ölçekler.....	136
4.2.2.1.Örgütsel Adalet Ölçeği.....	136
4.2.2.2. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği .....	137
4.2.2.3. Örgütsel Performans Ölçeği.....	137
4.2.3.Verilerin Analizinde Kullanılan Yöntemler .....	138

## BEŞİNCİ BÖLÜM

ARAŞTIRMA BULGULARI.....	139
5.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	139
5.1.1. Katılımcıların Yaşları .....	140
5.1.2. Katılımcıların Cinsiyet Durumu .....	141
5.1.3. Katılımcıların Eğitim Durumları.....	142
5.1.4. Katılımcıların İş Hayatında Bulunma Süreleri.....	143
5.1.5. Sigortacılık Şirketinde Çalışma Süreleri .....	143
5.1.6. Katılımcıların Yöneticilik Düzeyleri .....	144
5.1.7. Katılımcıların Çalışma Pozisyonları .....	145
5.2. Güvenirlilik ve Geçerlilik Analizi.....	145

<b>5.3. Regresyon Analizi Bulguları.....</b>	<b>151</b>
<b>5.3.1. Dönüşümcü Liderliğin Dağıtım Adalet Algısına Etkisi .....</b>	<b>152</b>
<b>5.3.2. Dönüşümcü Liderliğin Etkileşimsel Adalet Algısına Etkisi ....</b>	<b>153</b>
<b>5.3.3. Dönüşümcü Liderliğin Prosedürel Adalet Algısına Etkisi .....</b>	<b>154</b>
<b>5.3.4. Dağıtım Adalet Algısının Bireysel Performansa Etkisi.....</b>	<b>155</b>
<b>5.3.5. Etkileşimsel Adalet Algısının Bireysel Performansa Etkisi ....</b>	<b>155</b>
<b>5.3.6. Prosedürel Adalet Algısının Bireysel Performansa Etkisi .....</b>	<b>158</b>
<b>5.3.7. Dönüşümcü Liderlik Uygulamalarının Bireysel Performansa Etkisi.....</b>	<b>159</b>
<b>5.3.8. Dağıtım Adalet Algısının Kurumsal Performansa Etkisi ...</b>	<b>160</b>
<b>5.3.9. Etkileşimsel Adalet Algısının Kurumsal Performansa Etkisi.</b>	<b>161</b>
<b>5.3.10. Prosedürel Adalet Algısının Kurumsal Performansa Etkisi.</b>	<b>162</b>
<b>5.3.11. Dönüşümcü Liderlik Uygulamalarının Kurumsal Performansa Etkisi.....</b>	<b>164</b>
<b>5.3.12. Bireysel Performansın Kurumsal Performansa Etkisi.....</b>	<b>165</b>

## **ALTINCI BÖLÜM**

<b>SONUÇLAR VE ÖNERİLER .....</b>	<b>167</b>
<b>6.2. Araştırma Bulgularının Yorumlanması .....</b>	<b>171</b>
<b>6.1.1. Dönüşümcü Liderliğin Örgütsel Adalet Etkisi.....</b>	<b>168</b>
<b>6.1.2. Örgütsel Adaletin Bireysel Performansa Etkisi.....</b>	<b>168</b>
<b>6.1.3. Örgütsel Adaletin Kurumsal Performansa Etkisi .....</b>	<b>169</b>
<b>6.1.4. Dönüşümcü Liderliğin Performansa Etkisi.....</b>	<b>169</b>
<b>6.1.5. Bireysel Performansın Kurumsal Performansa Etkisi.....</b>	<b>170</b>
<b>6.2. Araştırmanın Önerileri.....</b>	<b>171</b>
<b>6.2.1. İşletme Yönetici ve Çalışanlarına Yönelik Öneriler .....</b>	<b>171</b>
<b>6.2.2. Gelecekte Yapılacak Araştırmalara Yönelik Öneriler .....</b>	<b>172</b>
<b>KAYNAKLAR .....</b>	<b>174</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>193</b>

## TABLULAR LİSTESİ

<b>Tablo 1. Katılımcıların Demografik Özellikleri .....</b>	<b>140</b>
<b>Tablo 2. KMO ve Bartlett Testi Sonucu .....</b>	<b>146</b>
<b>Tablo 3. Faktör Yükleri Tablosu .....</b>	<b>148</b>
<b>Tablo 4. Korelasyon ve Güvenirlilik Analizi Sonuçları.....</b>	<b>150</b>
<b>Tablo 5. Regresyon Sonuçları (H<sub>1</sub> hipotezi için) .....</b>	<b>152</b>
<b>Tablo 6. Regresyon Sonuçları (H<sub>2</sub> hipotezi için) .....</b>	<b>153</b>
<b>Tablo 7. Regresyon Sonuçları (H<sub>3</sub> hipotezi için) .....</b>	<b>155</b>
<b>Tablo 8. Regresyon Sonuçları:H<sub>4</sub>, H<sub>6</sub>, H<sub>8</sub>, H<sub>10</sub> Hipotezleri için.....</b>	<b>156</b>
<b>Tablo 9. Regresyon Sonuçları :H<sub>5</sub>, H<sub>7</sub>, H<sub>9</sub>, H<sub>11</sub>, H<sub>12</sub> Hipotezleri için.....</b>	<b>160</b>
<b>Tablo 10. Araştırma Hipotezleri Test Sonuçları .....</b>	<b>165</b>



## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.Araştırmanın Modeli .....	123
-----------------------------------	-----

## KISALTMALAR LİSTESİ

<b>ÖVD</b>	<b>:Örgütsel vatandaşlık davranışı</b>
<b>A.B.D.</b>	<b>:Amerika Birleşik Devletleri</b>

## GİRİŞ

Günümüzde bilgi ve teknolojiadaki gelişmeler tüm üretim süreçlerinde ve işletme yönetimlerinde bazı yapısal değişiklikleri beraberinde getirmiş ve nitelikli işgücüne duyulan ihtiyaç örgüt yönetiminin yeniden yapılandırılması çabalarının merkezine insan unsurunu yerleştirmiştir (Cropanzano vd, 2001:141).

Bu değişim ve dönüşümlere ek olarak, küreselleşme, post modernizm, yeni rekabet koşulları, sektörlerdeki ve üretim teknolojilerindeki devasa gelişmeler örgütlerin sahip olduğu insan kaynağının öneminin artmasına sebebiyet vermiş, yeniden keşfedilen beşeri faktörü etkili kullanmak ve yönetmek günümüz işletme yöneticilerinin önceliği haline gelmiştir (Eren, 2011;Koçel, 2011, Alptekin, 2010).

İnsan unsurunun bu denli önem kazandığı günümüz işletme yönetiminde, tüm işletme yöneticileri, örgütlerinin içinde bulunduğu küresel çağın yeni yönetim standartlarına ve anlayışlarına göre yönetmek adına çok yönlü arayışlar içerisine girmişlerdir (Colquitt vd., 2005).

Özellikle küreselleşmenin yaygınlaştığı 1990'lı yıllardan itibaren, organizasyonlar tıpkı birer canlı organizmalar gibi kabul edilerek, insan kaynakları yönetiminde örgütsel kültür ve sosyo-psikolojik araştırmalar önem kazanmıştır (Blader ve Tyler, 2003). Böylece, yönetim kalitesinin artırılmasında ve yüksek performansın sürekliliğinin sağlanmasında, çalışanların içinde buldukları örgütsel süreçleri ve olayları algılayışları ile bu olaylar karşısında kendini nasıl hissettiği popüler yönetim konusu haline gelmiştir (Charash and Spector, 2001:278).

Bu dönüşümlerin etkisiyle çalışanların algıları, davranışları ve işlerine yönelik tutumları çeşitli liderlik modelleri kapsamında sürekli takip edilmeye ve etkili bir şekilde yönetilmeye başlanmıştır (Bass ve Avolio, 1990). Popüler liderlik modellerinin en etkililerinden birisi olan dönüşümcü liderlik modeline göre dönüşümcü liderler, takipçilerinin ve astlarının gereksinimlerini yakından takip eder, kişisel özelliklerine ve gelişimlerine duyarlılık gösterirler (Beugre, 2002:1092). Modelde yer alan dönüşümcü liderler, örgüt çevresinde değişen durumlara ayak uydurmak amacıyla takipçilerinin başta örgütsel adalet algıları

olmak üzere tüm bireysel algılarını başarılı bir şekilde yönetecek stratejiler geliştirirler (Açıkalın, 2000:24).

Gerçektende, dönüşümcü liderlik modelinde, "düşünen" kişilik tarzından çok "hisseden" kişilik tarzında uygulamalar önerilmektedir (İnci, 2001:17). Bu yönüyle dönüşümcü liderler çalışanlarının ve takipçilerinin algıladıkları örgütsel adaleti önemseyen ve yakından takip eden lider özelliği taşımaktadırlar (Bolt, 2000:18). Nitekim yapılan pek çok araştırmada bir örgüt içerisinde çalışanların, yöneticilerin kendilerine adil davrandıklarını hissettikleri zaman, işbirliği yapmayı kolaylaştırdıkları, yöneticilerin aldıkları kararları destekledikleri ve bu durumda hem şirketin kurumsal performansını hem de çalışanların bireysel performansını yükselttiği görülmektedir (Greenberg, 1987:55).

Artık iş hayatında çalışanlarıyla ilgilenen ve etkin iletişimi gerçekleştiren liderlerin, çalışanlara yönelik adaletin sağlanmasında, çalışanların örgüte güven duymasında, onların işine karşı olumlu düşünceler beslemelerinde, performans ve motivasyon seviyelerinin yükseltilmesinde önemli rolleri ve misyonları bulunmaktadır (Greenberg ve Robert, 1992:34).

Bu anlamda medeniyet tarihi kadar eski bir kavram olan adalet kavramı örgütsel boyutta ele alınmaya başlanmış, bütün sosyal ortamlarda var olması oldukça önemli olan adalet kavramının örgütlerde ihmal edilmemesi gerektiği fark edilmiştir (Bies, 2009:157). Özellikle örgütsel adalet kavramı çalışanların ve işletmelerin performansı gibi pek çok örgütsel süreci etkilediğinden dolayı, günümüz yöneticileri örgütlerinin ve çalışanlarının başarısı açısından bu kavram üzerinde önem ve dikkatle durmuşlardır (Yung-Husien vd. 2011:88).

Ayrıca işletmelerin küresel rekabet koşullarında rekabet üstü olmak için işletme verimliliğini artırma ve çalışanlarının performanslarını yükseltme arayışları da örgütsel adaletin önemini gün ve gün arttırmıştır (Fuentes vd., 2004). Çünkü ancak ve ancak kendilerine adil davranıldığını algılayan çalışanlar örgüt içinde pozitif tutum ve davranışlarda bulunarak, maksimum etkililiğe ve etkinliğe ulaşabilirler (Ersoy ve Bayraktaroğlu, 2010).

Bu gibi nedenlerle, şimdiye kadar sosyolog ve psikologların sıklıkla ele aldığı örgütsel adalet kavramı, işletme yöneticilerinin önemseydiği ve başlarında

buldukları işletmelerin örgütsel performansını arttırma aracı olarak görülmeye ve yönetilmeye başlanmıştır (Kavanagh vd., 2007:32; Jankington ve Rurkkhum, 2012).

Ayrıca örgütsel adaletin sağlanması, doğrudan doğruya işletme verimliliğini arttırmanın ve çalışanları işlerine yönelik güdülemenin de değerli bir stratejisi olduğu söylenebilir (Mercanlıoğlu 2012:41). Çünkü günümüzde bir organizasyonda bireylerin performans artışları, bağlı oldukları kurumun performans artışının ön koşulu haline gelmiştir (Mackenzie, vd., 1998).

Şüphesiz ki, işletme yönetiminde ve karlılığın arttırılmasında yeni teknolojiler, üstün elektronik sistemler ve veri tabanları, verimlilik artışları için gereklidir, ancak yeterli değildir (Çalışkan vd., 2011). Çünkü örgütsel başarıyı sağlayan temel etken, örgütün insan kaynağının niteliği ve bu kaynağın etkin bir şekilde yönetilmesidir (Yüksel, 2003:85).

Bu anlamda bireysel performansın makro planda ele alınmasıyla değerlendirilen şirket performansının da yükselmesi, bir işletmenin örgütsel adalet yapısı ile doğrudan ilişkilidir Zira çalışanların üç boyutta oluşan örgütsel adalet algılarıyla, çalışanların bireysel performans düzeyleri ve şirket performansı arasında olumlu yönde bir etkileşim bulunmaktadır (Deb, 2009:29).

Örneğin bir çalışanın iş yerindeki örgütsel adalet algısı yüksekse, o çalışanın işinde gösterdiği bireysel performansı da bu durumdan olumlu yönde etkilenecek ve çalışanın bireysel performansı yükselecektir (Ghosh ve Wu, 2007). Bireysel bazda bu etkileşim şüphesiz kurumsal bazda da geçerli olacak ve çalışanların bireysel performansları yükseldikçe, çalıştıkları işletmenin kurumsal performansı da bu durumdan olumlu yönde etkilenecektir (Gomes vd., 2013:40).

Öyle ise bir işletmenin insan kaynakları adil bir şekilde yönetiliyorsa, o işletmenin çalışanlarının performans düzeyleri ve şirket performansının da bu durumdan olumlu yönde etkileneceğini söylemek mümkündür (Teoman, 2007:23; Erdoğan, 2001:173).

İşte bu tez araştırması bu önermeleri doğrulamak üzere yapılmıştır. Bu noktada önemli olan çalışanların farklılıklarına göre üç boyutta oluşan bireysel adalet algıları, onların bireysel performans düzeylerine ve çalıştıkları şirketlerin kurumsal performanslarına etkisinde bazı farklılıklar olmasıdır. Ancak çalışanlara göre değişen, tamamen duygusal ve nesnel olan adalet algılarının, dönüşümcü liderlik modeli ve uygulamaları bağlamında, çalıştıkları şirketlerin kurumsal performansına ve çalışanların bireysel performansına etkisini tespit etmenin, yapılacak bu nicel araştırmayla mümkün olacağı değerlendirilmektedir.

***Bu tez çalışmasının temel amacı; İşletme yönetiminde, çalışanların üç boyutlu örgütsel adalet algısının, dönüşümcü liderlik modeli bağlamında, şirket performansına ve çalışanların bireysel performans düzeylerine etkilerini tespit etmektir.***

***Çalışmanın ilk bölümünde;*** örgütsel adalet kavramının tanımlaması yapıldıktan sonra, bu kavramın unsurları, boyutları ve özellikleri incelenecektir. Özellikle örgütsel adalet türleri olarak, dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimsel adalet modellerine işletme yönetimi çerçevesinde bakılacaktır. Ayrıca örgütsel adalet kavramına “örgütsel motivasyon”, “örgütsel güven” , “örgütsel vatandaşlık”, “örgütsel bağlanma” ve “örgüt kültürü” arasındaki ilişkisi de yine bu ilk bölümde incelenecektir.

***İkinci bölümde ise;*** dönüşümcü liderlik modeli ile örgütsel adalet ve performans kavramları arasındaki ilişki incelenecektir. Bu anlamda araştırmanın temel ikinci kavramı olan, dönüşümcü liderlik kavramının ilk önce tanımı yapılarak, özellikleri ve modelleri açıklanacaktır. Daha sonra ise, dönüşümcü liderlik modeli uygulamalarıyla, örgütsel adalet, şirket performansı ve bireysel performans kavramları arasındaki ilişkiler teorik incelenecektir.

***Çalışmanın üçüncü bölümünde;*** İşletmelerde şirket performansı ölçüm modelleri ile şirket performansını etkileyen örgütsel faktörlerin detaylı analizi yapılacaktır. Araştırmanın üçüncü temel kavramı olan performans kavramının tanımı yapılarak unsurları ve boyutları irdelenecektir. Böylece çalışanların

örgütsel adalet algılarıyla çalışanların bireysel performansı ile şirket performansı kavramları arasındaki ilişki, teorik olarak incelenecektir.

Dördüncü bölümde araştırmanın yöntemi, hipotezleri, modeli, evreni, veri toplama yöntemleri ve araştırma kavramlarına ilişkin ölçekler, literatürde yer alan önceki araştırmaların ışığında tanımlanmıştır.

Araştırmanın beşinci bölümünde; İstanbul ilinde bulunan çeşitli sigorta şirketlerinin çalışanlarından 200 kişinin katılımıyla, 5'li Likert Ölçeğinde geliştirilen bir anket çalışması yapılmıştır. Bu anket uygulamasıyla elde edilen veriler SPSS programına girilerek, çeşitli analizlere tabi tutulmuş ve böylece araştırma hedeflerine uygun bazı bulgulara ulaşılmıştır.

Araştırmanın altıncı ve son bölümünde ise, “Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının Dönüşümcü Liderlik Modeli Bağlamında, Çalışanların Bireysel ve Şirket Performansına Etkisi” isimli 5'li Likert ölçeğinde hazırlanmış anketin bulguları yorumlanarak, çeşitli sonuç ve öneriler geliştirilmiştir.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### İŞLETME YÖNETİMİNDE ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMI

21. Yüzyılda günümüz işletmelerinin en önemli sermayesi ve üretim faktörünün bilgi olduğu keşfedildikten sonra, bilginin yegâne üreticisi olan insanı ilgilendiren örgütsel adalet gibi sosyo-psikolojik konularda çok yönlü araştırmalar artmıştır (Efil, 2010:78-80).

Ancak işletme yöneticileri, sosyoloji ve psikoloji bilimlerinden farklı olarak, örgüt kültürüne ve çalışanların çeşitli örgütsel algılarına, bu kavramların işletme verimliliğine, çalışanların performans ve motivasyon düzeylerine etkileri açısından bakmışlardır (Demir, 2007:1).

Özellikle işletmelerinde örgüt yapısı, iklimi ve bireyler arası ilişkiler giderek önem kazanmaya başladığı küresel çağda, işletmelerde yöneticilerin başarılı olabilmesi, her türlü örgütsel kazanımların, kaynakların ve süreçlerin adil dağıtılmasına, dağıtım kararları verilirken kullanılan prosedürlerin adil olmasına ve bu adaletin çalışanları olumlu yönde etkilemesine odaklanılmıştır (Niehoff ve Moorman, 1993).

Bu çerçevede, işletmelerde çalışanlara başarıları karşılığında verilen ödüllerin örgüt içerisindeki dağıtımının yanı sıra, yöneticilerin çalışanlara karşı davranış şekillerine kadar pek çok alanda adaletin sağlanmasına özen gösterilmeye başlanmıştır. Böylece örgütsel adalet kavramı işletme yönetiminde üzerinde teoriler ve modeller geliştirilen, popüler bir örgüt kültürü kavramı haline gelmiştir (Taşkıran, 2011:93).

İşte bu araştırmanın en temel kavramı olan, çalışanların üç boyutlu örgütsel adalet algısının aşağıdaki başlıklar altında ilk olarak tanımlaması yapılacak, daha sonra bu kavramın unsurları, önemi ve teorileri detaylı bir şekilde incelenecektir.



## 1.1. Örgütsel Adalet Konseptinin Yapısal Analizi

Adaletin doğasında bireyleri rahatlatma, ortak yaşayabilme ve farklı özelliklerdeki insanları bir arada tutma becerisi bulunmaktadır. Bu nedenle adalet, insanların yaşadığı her çağda ve medeniyette, mevcut toplumsal hayatın vazgeçilmez bir parçası olmuştur (Taşkiran, 2011:3).

İnsanların katıldıkları her sosyal grupta ve organizasyonda adalet arayışı içinde olmaları, adalet kavramını örgütsel davranış açısından da incelenmeye değer kılmaktadır (Bies vd., 2001:268).

Bu yönüyle örgütsel adalet, örgütsel davranışları inceleyen farklı bilim alanları çerçevesinde birçok çalışmaya ve araştırmaya konu olmuştur (Atalay, 2010:41). Nitekim örgütsel adalet üzerinde yapılan çalışmalar 1960'larda başlamış olsa da 1990'larda son derece arttığı görülmektedir (Yochi ve Spector, 2001:278).

21.Yüzyılda ise yeniden yapılandırılan işletme yönetimi süreçlerinde, her türlü çıktının, ödül ve cezanın adil dağıtımını ifade eden "örgütsel adalet" kavramı, önemli bir yönetim literatürü konusu haline gelmiştir (Taşkiran, 2011:4). Çalışanların olumlu adalet algıları, iş yerlerindeki davranışlarını önemli ölçüde etkilemekte ve içinde buldukları işletmelerde, yöneticilerin aldıkları kararları desteklemelerine neden olmaktadır (Karademir ve Çoban, 2010:49).

Aksi durumda ise, bir yandan çalışanların yöneticileriyle olan ilişkileri gerilirken, diğer yandan da kendi aralarında agresif davranışlar meydana gelmektedir (Güney, 2004:2). Bu çatışma ve gerilim durumu da, günümüz işletmelerinde gerek çalışanların bireysel performansını, gerekse şirket verimliliğini düşürmektedir (Yochi ve Spector, 2001:279).

Aşağıdaki başlıklar altında "örgütsel adalet" kavramı tüm yönleri ile ele alınarak, kavramın tanımı, özellikleri, türleri ve modelleri işletme yönetimi açısından irdelenerek analiz edilmeye çalışılacaktır.

### 1.1.1. Örgütsel Adaletin Doğuşu ve Gelişimi

Adalet, hukuka uygunluk, doğruluk, herkese kendine uygun düşeni, kendi hakkı olanı verme gibi anlamlar içeren ve insan yaşamının vazgeçilmez olgularından biridir (Moorman, 1991).

Bu nedenle adalet kavramının yönetim bilimi açısından incelenmesi yeni, sosyal bilimler için ise çok eski tarihlere dayandığı söylenebilir (Khan and Habib, 2012). Sosyal hayatta önemli bir yeri olan adalet kavramı hukuk, sosyoloji ve psikolojik alanındaki araştırmalarla uzun yıllardan beri ağırlıklı biçimde irdelenmekte ve üzerine çok sayıda bilimsel çalışmalar yapılmaktadır (Bies, 2009:159). Bu araştırmalarda sosyal bilimciler adaletin çalışanlar üzerine önemini ve gerekliliği üzerinde durmuştur.

Özellikle sosyal psikoloji alanında adalet üzerine yapılan çalışmalarla, örgütsel adalet konusunda geniş bir akademik zemin oluşturulmuştur (Khan and Habib, 2012). Çünkü adaletin doğasında bireyleri rahatlatma, ortak yaşayabilme ve farklı özelliklerdeki insanları bir arada tutma becerisi bulunmaktadır. Aristo, Nozik ve Rawls gibi pek çok filozofta adalet konusu üzerinde bu temel çerçevede çalışmıştır (Bies vd., 2001:263).

Adalet kavramın örgütsel gelişimine bakıldığında, “sosyal adalet” kavramının örgütlere uyarlandığı ve örgütsel adalet (organizational justice) kavramının geliştirildiği görülmektedir (Moorman vd., 1998). Bu nedendir ki yönetim biliminde de örgütsel adalet önemli bir kavramdır ve bu anlamda işletmeler de örgütsel adaletin muhakkak yüksek seviyede olması veya algılanması halinde başarılı bir yönetim sergilenebilecektir (Doğan, 2009:71).

Aksi takdirde işletme veya örgütün yönetim yapısı kaosa ve karmaşaya doğru sürüklenecektir (Williams vd. 2002). Çünkü adalet algısı çalışanların davranışlarını önemli ölçüde etkilemektedir. Örgüt içerisinde çalışanlar, yöneticilerin kendilerine adil davrandıklarını hissettikleri zaman, işbirliği yapmayı kolaylaşmakta ve yöneticilerin aldıkları kararları desteklemektedirler. Adaletsizlik durumunda ise, kişiler birbirlerinden intikam almaya çalışmakta, yasal yollara

başvurmakta ve birbirlerine karşı agresif davranışlar sergilemektedirler (Blader ve Tyler, 2003:113).

Böylece önceleri çalışanların yalnız elde ettikleri sonuçlara ilişkin değerlendirmeleri "örgütsel adalet" olarak düşünülürken daha sonra, kullanılan yöntemlerin ve kişiler arası davranışların adil olmasının da önemli olduğu tespit edilmiştir (Bies vd, 2001:281). Bunun sonucunda örgütsel adalete ilişkin yaklaşımlar da farklılaşmıştır. Nitekim Homans'ın (1961) Dağıtım Adaleti Kuramı (Theory of Distributive Justice), Adams'ın (1965) Eşitlik Kuramı (Equity Theory), Crosby'nin (1976) Görelî Yoksunluk Kuramı (Relative Deprivation Theory), Leventhal'ın (1976, 1980) Adalet Yargı Kuramı (Justice Judgement Theory), Lerner'ın (1977, 1980) Adalet Güdüsü Kuramı (Justice Motive Theory), Thibaut ve Walker'ın (1975) Prosedürel Adalet Kuramı (Procedural Justice Theory), Leventhal, Karuza ve Fry'ın (1980) Dağıtım Tercihi Kuramı (Allocation Preference Theory) örgütsel adalet kavramının dayandırıldığı sosyal adalet kuramlarından bazılarıdır (Alexander ve Ruderman, 1987; Bies ve Shapiro, 1987; Cohen, 1987; Folger,1987; Greenberg, 1987; İçerli, 2010:79). Bu kuramlar örgütsel adalet kavramının farklı türlerde ortaya çıkması ile ilgilidir ve ilerleyen bölümlerde ayrıntılı olarak ele alınacaktır.

Örgütsel adaletle ilgili yukarıda sayılan birçok çalışmanın referans noktası Eşitlik Teorisi'ne (Equity Theory) dayanmaktadır. Adams'ın Eşitlik Teorisi'nde kişilerin iş başarısı ve tatmin olma derecesi çalıştığı ortamla ilgili olarak algıladığı eşitlik ya da eşitsizlikle ilişkilidir (Luthans, 1981:197 akt. Özdevecioğlu, 2003:78). Eşitlik teorisine göre, çalışanlar, örgüte sağladıkları katkı ile örgütün kendilerine sağladığı faydayı karşılaştırmaktadırlar. Bu karşılaştırma, aynı ya da benzer işleri yapan diğer çalışanların örgütten sağladığı fayda ile de yapılmaktadır. Çalışanlar tarafından yapılan bu karşılaştırma ve değerlendirme sonucunda örgüt yönetiminin adil olup olmadığı sonucuna varılmaktadır (Greenberg, 1990:400-401).

Görüldüğü üzere örgütsel adalet, örgütlerde adaletin etkisini ortaya çıkarmak amacıyla kullanılan eski ve köklü bir terimdir. Örgüt içindeki ilişkilere bağlı olarak ortaya çıkan örgütsel ve kişisel her türlü çıktının, ödül ve cezanın adil

dağıtımını ifade eden dağıtımsal adalet, örgütsel adaletin keşfedilen ilk boyutudur (Doğan, 2009:72). Bu anlamda örgütsel adaletle ilgili yapılan ilk bilimsel çalışmalar dağıtımsal adalet üzerinde yoğunlaşmıştır. Adams'dan sonra yapılan araştırmalarda örgütsel adaletin alt bileşenleri üzerinde yeni kavramlar geliştirilmiştir. Örgütsel adalet kavramının prosedürel ve etkileşimsel boyutları mercek altına alınmıştır (Moorman, 1991). Böylece örgütsel adalet kapsamında örgütsel kazanımların ve sonuçların dağıtılması incelenirken bir süre sonra dağıtım kararlarının verilmesinde de kullanılan yöntemler ve prosedürler de incelenmeye başlanmıştır (Greenberg ve Cropanzano, 2001:3).

Sonuç olarak örgütsel adalet, çalışanların örgütleri hakkındaki düşüncelerini ve bu düşünceleri doğrultusunda örgütlerine karşı nasıl bir tutum ve davranış içine gireceklerini belirlemede çok önemli bir konudur (Charash and Spector, 2001:279). Bu önem nedeniyle günümüz işletme yönetiminde sıklıkla incelenen, etkileri araştırılan ve örgütsel sonuçlarına göre yönetilmeye çalışılan önemli bir kavram haline gelmiştir.

### **1.1.2. Örgütsel Adalet Kavramının Tanımı ve Kapsamı**

Üzerinde oldukça kapsamlı araştırmalar yapılarak yönetim literatürüne kazandırılan örgütsel adalet kavramı, çok farklı bilim dallarının kolektif çalışmaları sonucunda, farklı şekillerde tanımlanmıştır (Taşkıran, 2011:93). Özellikle felsefe, hukuk, sosyoloji, kriminoloji, psikoloji ve değişen zaman ile birlikte iktisadi ve idari bilimlerde de araştırma konusu olan ve araştırıldığı bilim dalına göre de tanımı farklılaşan örgütsel adaletle ilgili çeşitli tanımlamalar yapılmıştır (Charash and Spector, 2001).

Bu farklı bilim alanlarındaki tanımlamalara girmeden, yönetim literatüründeki tanımlar bakmak daha uygun olacaktır. Bu anlamda kavram, adil ve ahlaki uygulamaların ve işlemlerin örgüt içerisinde egemen kılınmasını ve teşvik edilmesini, başka bir ifade ile adaletli bir örgütte, çalışanlar tarafından yöneticilerin davranışlarını adil, ahlaki ve rasyonel olarak değerlendirmesini ifade etmektedir (İşcan ve Naktiyok, 2002:7). Geniş anlamda örgütsel adalet; "Kazanımların dağıtılmasıyla, dağıtım kararlarının alınmasında kullanılan işlemler

ve kişiler arası uygulamalara ilişkin geliştirilen kurallar ve sosyal normlardır." (Folger ve Cronpanzano, 1997).

Örgütsel adalet; "Örgütsel kaynakların (ödül ve cezalar) dağıtımının, bu dağıtım kararlarını belirlemede kullanılan prosedürlerin ve bu prosedürlerin yürütülmesi sırasında gerçekleşen kişiler arası davranışların nasıl olması gerektiği ile ilgili kurallar ve sosyal normlar bütünü" olarak izah edilmektedir (Folger and Cropanzano, 2001:16; Charash and Spector, 2001:278; Greenberg, 1990:352).

Eşit konumdaki insanlara eşit davranmayı kapsayan adalet kavramı, örgütsel boyutta ele alındığında, "İşgörenlere örgüte katkıları oranında haklarının, kurallara aykırı davranışları oranında da ceza verilmesi." süreci olarak tanımlanabilir (Sökmen ve Boylu, 2011:28). Buna paralel olarak örgütsel adalet kavramı en basit şekilde bireylerin örgütteki adalet sezgilerinin toplamıdır ve bu nedenle örgütün bir üyesinin algısına göre son derece adil olan bir uygulama, bir başkasına adil gelmeyebilmektedir (Atalay, 2010:42). Örgütsel adaleti araştıran Taşkiran'a (2011) göre, "Çalışanların işyerlerinde kendilerine adil davranılıp davranılmadığına nasıl karar verdikleri ve bu kararların işle ilgili diğer değişkenleri nasıl etkilediğiyle ilgili bir kavramdır." (Taşkiran 2011:93).

Görüldüğü üzere örgütsel adalet, işgörenlerin algıladıkları adaletin örgüt içerisinde rolünün ne olduğunu tanımlamak için kullanılmaktadır. Bundan dolayıdır ki, örgütsel adalet, çalışanların örgüt içerisinde adaletin var olduğu inancını taşımaları sonucunda ortaya koydukları işin, örgütün diğer çıktıklarına etkisinin neler olabileceği konusuna odaklanmıştır (Naveed vd., 2012:271).

Gerçektende örgütsel adalet algısı bireyseldir. Bu nedenle örgütsel davranış alanında bu konuda yapılan çalışmalar ve sonuçlarını her ülke için genelleştirmemek gerekir. Bu konuda Greenberg, adaletle ilişkin ilginin evrensel olduğuna; fakat adalet standartlarının uygulanması açısından önemli ölçüde farklılıklar gösterdiğine dikkat çekmektedir (Greenberg, 1989:399). Ayrıca Greenberg, (1990), çalışanların adaletle ilişkin algılarının yorumlanabilmesi için bireylerin içinde yaşadıkları kültürdeki normların bilinmesi gerektiğini belirtmektedir (Greenberg, 1990:352).

Daha geniş bir tanımla örgütsel adalet, “Elde edilen örgütsel kazanımların dağıtımını ve bu dağıtım yapılırken izlenen prosedürlerin çalışanlar tarafından adil olarak algılanmasını” ifade eden bir kavramdır (Atalay, 2010:43). Greenberg örgütsel adaleti, “İş yerinde adaletin, bireye ve örgüte olan etkilerini ortaya çıkarmaya yarayan bir kavram” olarak tanımlamıştır (Greenberg, 2001:11’den Akt. Karademir ve Çoban, 2010:51). Begley örgütsel adaleti; “Bireyin iş arkadaşları, üstleri ve kurumla olan ilişkileri açısından algılamalarını içeren bir sosyal sistem” şeklinde tanımlamaktadır (Begley, 2006:706). Cropanzano vd. (2001)’ ise, örgütsel adaleti, “Örgüt içinde çalışanların iş yerinde ne kadar adil davranıldığı konusundaki algılarını ve bu algının örgütler açısından kurumsal performans gibi diğer sonuçları nasıl etkilediğine” vurgu yapmaktadır (Cropanzano vd., 2001:177).

Örgütsel adalet algısı, bireyin gerçekte kendisine nasıl ve ne ölçüde adaletli davranıldığından çok, kendisinin bu davranışı ne ölçüde adaletli olarak algıladığına odaklanmaktadır. Bu anlamda örgütsel adalet, bireylerin içinde buldukları örgütte, karşılaştıkları olay ve olgular karşısında, geliştirdikleri nesnel adalet algılarının bütünü şeklinde de tanımlanabilir (Taşkiran, 2011:96).

Gerçektende örgütsel adalet en basit tanımla “bireylerin örgütteki adalet sevgilerini” ifade etmektedir (Greenberg ve Cropanzano, 2001:5). Greenberg (1990), dar anlamda örgütsel adaleti, "adaletin örgütsel anlamda açıklanması" olarak tanımlayarak, örgütsel adalet algısının iş gören seçimi, performans değerlendirme, ödüllendirme, maaş ya da başka çıkarlar sağlama yolu ile şekillendiğini bildirmiştir (Greenberg, 1990:321). Yani Greenberg’e göre örgütsel adalet; iş yerinde adaletin, bireye ve örgüte olan etkilerini ortaya çıkarmaya yarayan terimdir (Greenberg, 1990:339).

Bu dar anlamlı ve basit tanımlarda adaletin algısal bir durum olduğu görüşü hakim olmakta ve bu durumda adaletle ilgili herhangi bir standart veya norm oluşturmak zor olmaktadır (Yürür, 2005:95; Folger ve Cropanzano, 1997:42). Çünkü her bireyin örgütle ilgili algılaması kendine özgüdür ve bir organizasyon içerisinde herhangi birine adil gelen bir uygulama, bir başkasına adil gelmeyebilir (Colquitt vd, 2005: 16). O nedenle Beugre ve Barol, örgütsel adaleti;

“bireyin iş arkadaşları, üstleri ve kurumla olan ilişkileri açısından algılamalarını içeren bir sosyal sistemdir” şeklinde tanımlamaktadır (Beugre and Baron, 2001:326).

Daha açık bir ifade ile örgütsel adalet, örgüt içinde çalışanların iş yerinde ne kadar adil davranıldığı konusundaki algılarını ve bu algının örgütler açısından diğer sonuçları nasıl etkilediğini içeren bir süreçtir (Cropanzano vd., 2001:177).

Greenberg, Folger, Cropanzano, Colquitt, Begley, Baron ve Beugre gibi önde gelen örgütsel adalet araştırmacıları tarafından kavramın farklı boyutlarını içeren tanımlamaları kapsayan dar ve geniş örgütsel adalet tanımları yapılmıştır. Örgütsel adalet kavramının sayısı yüzlerce varan bu tanımları yapılmakla birlikte konuyu araştıran bilim adamlarının mensup olduğu alana göre yaklaşımlarda buldukları görülmektedir (Greenberg, 2001:16). Bu tanımlardan Beugre'nin (1998) tanımına göre "Algılanan örgütsel adalet, bir örgütte bireylerin arkadaşlarıyla, yöneticileriyle, çalışma arkadaşlarıyla, sosyal bir sistem olarak örgütle aralarında gerçekleşen ekonomik ve sosyal mübadelenin algılanan haklılığıdır" (Beugre, 1998:218).

Bu tanım örgütsel adaleti, diğer insanlarla ilişkiler (etkileşimsel), bir sosyal sistem olarak örgütle ilişkiler, elde edilen ödüllerin haklılığı (dağıtımsal) ve resmi işlemler ve yöntemler (prosedürel) çerçevesinde tanımlamaktadır (Colquitt vd., 2005:22). Tanım günümüz işletme yönetimine ve örgüt kültürüne uygun bir "örgütsel adalet" tanımı olarak kabul görmüştür. O nedenle tez çalışması açısından örgütsel adaletin bu tanımı esas alınarak değerlendirilecektir.

### **1.1.3. Örgütsel Adalet Kavramının Unsurları ve Önemi**

Çalışanların örgütlerine karşı tutum ve davranışlarını ve örgütün verimliliğini belirlemede oldukça önemli bir faktör olan örgütsel adalet, yöneticilerin üzerinde dikkatle durmaları gereken önemli bir yönetim konusudur.

Gerçektende örgütsel adalet tüm örgütsel yaşantının her bir sürecini kapsayan ve etkileyen en önemli faktördür. Zira işletme yöneticileri, tüm işgörenlerin işletmelerindeki görevlerini, yükümlülüklerini ve sorumluluklarını

yerine getirmesinden ve örgüt kaynaklarının onlar arasında eşit, hakkaniyetli ve israf edilmeden dağıtılmasından sorumludur (Taşkiran, 2011:96). Bu yönleriyle yöneticilerin başarıları doğrudan doğruya onların, hak dağıtıcı adaleti yerine getirmelerine ile söz konusu olacaktır (Sökmen ve Boylu, 2011:28).

İşletme yöneticileri açısından bu denli önemi olan örgütsel adaletin yukarıda yapılan farklı tanımlarına bakıldığında, bu tanımlarda ortak özellik olarak örgütsel adaleti niteleyen bazı unsurlar dikkat çekmektedir (Yıldırım, 2006:255). Bu unsurlardan ilki, örgütsel adaletin nesnel bir durum değil, esas olarak algısal bir karar olduğudur (Taşkiran, 2011:97-99). Bu nedenle objektif değil subjektif özellikler taşımaktadır. Algılar bireye göre değişmekle birlikte, bir örgütün genelinin görüşlerine yada anlayış kalıplarına göre de değişebilmektedir (Karademir ve Çoban, 2010:48-63).

İkinci unsur ise; örgütsel adalet, hayata geçirilen yeni ve yönetsel bir uygulamanın çalışanlar tarafından nasıl karşılandığını gösteren bir sonuçtur. Bu nedendir ki, durumsallık yaklaşımı, işletme çevresindeki değişim ve dönüşümlere başarılı bir şekilde uyum sağlayan organizasyonların yaşamını başarılı bir şekilde sürdürebileceğini ileri sürmektedir (Sökmen, 2007:170-182).

Üçüncü unsur örgütsel adaletin, israfı önleme, dengeyi sağlama ve kıt kaynakları etkili bir şekilde sağlama işlevidir. Bilindiği üzere iktisat ve ekonomi biliminin temel işlevi olan kıt kaynakların sınırlı olmasıyla ilgilidir. İşletme yöneticileri de adaleti örgütsel boyutta ele alarak, kıt olan kaynaklarını adil bir şekilde çalışanların hizmetine sunarak israfın önüne geçmekte ve etkili bir üretim yapma olanağı kazanmaktadırlar (Taşkiran, 2011:94).

Dördüncü unsur ise; çalışanlar arasındaki bireysel farklılıklar ile ilgilidir. Bu bireysel farklılıklar yöneticilerin herkese eşit değil adil davranmasını öngörmektedir. Dolayısıyla örgütsel adalet yapısı bu bireysel farklılıkları göz önünde bulundurarak pozitif ayrıma tabi tuttuğu sürece başarılı olacaktır.

Günümüzde örgütsel adaletin bu denli öne çıkması, kısaca özetlenmeye çalışılan bu dört özelliğine ek olarak üç nedenle açıklanabilir: Bunlardan ilki



sosyal bir olgu olan adaletin, her türlü sosyal, örgütsel ve günlük hayatta girilen insan ilişkilerinde ortaya çıkabilecek bir durum olmasıdır. Bu nedenle insanlar iş hayatında sıklıkla adaletin değişik türleriyle karşılaşmakta, ilişkilerin sıklığı da adalete duyulan ihtiyacı her geçen gün arttırmaktadır (Mehrabı vd., 2012:27).

Örgütsel adaletin önemini günümüzde arttıran ikinci neden, en önemli kaynağı çalışanlar olan işletmelerin yönetim süreçlerinin tamamında adalet algısının belirleyici olmasıdır. Örneğin bir işyerinde çalışanlara nasıl davranıldığı ve çalışanların örgütlerine bağlılığı, güveni, performansı, işten ayrılması ve hatta saldırgan olma gibi tutum ve davranışlarının adalet algısından etkilenmektedir. (Folger ve Konovsky, 1989).

Üçüncü ve son olarak ise, günümüzde daha eğitilmiş bir işgücüne doğru yaşanan dönüşüm, çalışanların daha vasıflı ve eğitilmiş hale gelmesine neden olmakta ve bu nitelikli çalışanlar sadece iyi işler talep etmekle yetinmemekte, iş yerinde de kendilerine yönelik olarak saygı ve samimiyet de beklemektedirler. Bu da ancak ve ancak tüm iş ilişkilerinde kendilerine adil davranılmasıyla mümkün olmaktadır(Taşkıran 2011:98)..

Ayrıca her tür örgüt ve toplumda bireylerin adalete ilişkin her zaman potansiyel kaygıları vardır. Yani örgütsel adalet algısı yukarıda da belirtildiği gibi bireyseldir ve algılama sadece bireysel açıdan değil, kültürler, medeniyetler ve yıllar arasında da farklılıklar göstermektedir. Bu konuda Greenberg, (2001) "adalete ilişkin ilginin evrensel olduğuna; fakat adalet standartlarının uygulanması açısından önemli ölçüde farklılıklar gösterdiğine" dikkat çekmektedir (Greenberg, 2001:14)

Gerçektende işletmelerde çalışanların adil algılayışlar onların olumlu davranışlarına yol açarken, adaletsizlikler örgütlerin amaçlarına ulaşmasını zorlaştıran hırsızlık, saldırganlık gibi olumsuz davranışlara yola açmaktadır (Beugre, 2002:1092). Ayrıca örgütsel adalet, örgütlerin ve örgütlerde çalışan kişilerin kişisel doyumlarının etkili bir şekilde işlemesi için temel bir gereksinimdir (Lambert, 2003:155).

Yani işgörenlerin adaletsizlik algıları, haklarını alamayıp olmalarından, olumsuzluk sonucu hak edenlerin cezalandırılmıyor olmasından, verilen cezanın çok hafif, ağır ya da daha önceki aynı türden cezalarla tutarsızlık göstermesinden, cezalandırma yönteminin adil olmamasından kaynaklandığı söylenebilir (Trevino, 1992). Aynı zamanda iş görenlerin adaletsizlik algılamaları, iş yerinin yapısı ve ödül çeşitlerine göre farklılık gösterebilmektedir (Greenberg, 1986).

Öte yandan örgüt içerisinde çalışanlar, yöneticilerin kendilerine adil davrandıklarını hissettikleri zaman, işbirliği yapmak kolaylaşmakta ve yöneticilerin aldıkları kararları desteklemektedirler. Adaletsizlik durumunda ise, kişiler birbirlerinden intikam almaya çalışmakta, yasal yollara başvurmakta ve birbirlerine karşı agresif davranışlar sergilemektedirler (Cropanzano vd, 2001:168; Bos, 2001:256). Adalet, bireyleri örgüte ve çalışanlara yaklaştırırken, adaletsizlik ise bireyleri birbirinden ve örgütten uzaklaştırmaktadır. Aynı zamanda adil davranış da gelecek olayları daha iyi tahmin edilebilir bir duruma getirmekte ve günlük çalışma yaşamında karşılaşılan belirsizlikleri azaltmaktadır (Charash and Spector, 2001:278).

Sonuç olarak günlük çalışma hayatında çalışanlar yöneticilerin davranışlarını adil, ahlaki ve rasyonel olup olmama açısından değerlendirmektedirler (Greenberg, 2001:213). İş ortamında örgütsel adaletin sağlanması yöneticilerin sorumluluğunda olması nedeniyle, örgütsel adaleti sağlayan yöneticiler çalışanlar tarafından daha çok sevilme ve aldıkları kararlar, daha çok desteklenilmektedir (İşcan ve Naktiyok, 2002:3). Bundan dolayıdır ki, örgütsel adalet algısı, ahlak ve etik standartlara bir bağlılık getirmekte ve iş yaşamını daha anlamlı kılmaktadır.

#### **1.1.4. Kronolojik Olarak Örgütsel Adalet Teori ve Modelleri**

Örgütsel adalet teori ve modelleri, kronolojik olarak 1960'lı yıllardan sonra ortaya çıkmakla birlikte, 1973 yılında yaşanan dünya ekonomik krizinden sonra işletme yönetimleri açısından tartışılmaya başlanmıştır (Efil, 2010:78-83).

1975’li yıllarda ortaya çıkan Deutsch’ın Dağıtım Teorisi (Deutsch’s Theory of Distributive Theory), Leventhal’ın Adalet Yargı Modeli (Justice Judgement Model) ve Crosby’nin Görelî Yoksunluk Modeli (Relative Deprivation Model) dağıtımsal adalet üzerine yoğunlaşmış ilk teorilerdir (Taşkıran, 2011:100).

1980’li yılların ilk yarısından itibaren ise, örgütsel adalet konusunda, alınan kararlara değil, kararların nasıl alındığına dikkat çekilmiş ve adalet kavramı süreç yönelimli bir bakış açısı ile yeniden incelenmeye başlanmıştır (Williams vd. 2002).

Bu farklı bakış açısı araştırmacıları örgütsel adaletin prosedürel türüne yakınlaştırmıştır. Bu kapsamda çalışmalar yapan J. Thibaut ve W. Laurens Walker’ın "Prosedür Adaleti Teorisi" ve Gerald S. Leventhal ve arkadaşlarının "Dağıtım Tercihî Teorisi" prosedür adaletinin kavramsallaştırılması amacıyla geliştirilen teorilere örnek teşkil etmektedir (Price ve Mueller, 2003; Taşkıran, 2011:101).

1990’lı yıllara doğru gelindiğinde ise yapılan araştırmalarda, dağıtım adaleti ve prosedür adaleti arasındaki ayırımın netleştirilmesine çalışılmış, bu amaçla bu iki adalet türü tüm unsurlarıyla inceleme konusu yapılmıştır. Kimilerince bağımsız bir adalet türü, kimilerince ise prosedür adaletinin bir türü olarak ifade edilen "etkileşim adaleti" de bu dönemde tanımlanmıştır (Yıldırım, 2006:254-280).

Bu gelişim çizgisinde örgütsel adalet konusunda geliştirilen teorileriler aşağıdaki başlıklar altında kısaca ele alınmaya çalışılmıştır.

#### **1.1.4.1. Eşitlik Teorisi (Equity Theory)**

Dağıtım adaletinin temel çıkış noktası olarak kabul edilen, John S. Adams’ın “Eşitlik Teorisi”, Homans’ın 1961’de geliştirdiği “dağıtım adaleti modelinden” esinlenerek geliştirilmiştir (Taşkıran, 2011:101).

Eşitlik teorisine göre, çalışanlar kendisine yapılan muameleyi (aldığı ödül veya cezayı), diğerlerine yapılan muameleyle karşılaştırarak, (onun elde ettiği

kazanımı yada cezayı referans kabul ederek) adalet algısını oluşturmaktadır (Yılmaz, 2004). Bu nedenle adaletin dağıtımında işletme yöneticileri herkese eşit şekilde davranışlar sürdürmelidirler. Ancak, kişinin referans seçimini gerçekleştirirken cinsiyet, kıdem, statü, eğitim veya uzmanlık gibi birtakım değişkenlere bağlı olarak kendisine benzer kişiyi referans olarak seçtiğinde adalet duygusu incinmeyecektir (Cropanzano vd, 2001:168; Taşkiran, 2011:102).

Sonuç olarak Adams (1965), bir çalışanın kendi katkı-kazanım oranı ile diğer karşılaştırılanın katkı-kazanım oranı arasında bir eşitlik varsa, kişinin adalet yönünden tatmin olacağını öngörerek, adaletin dağıtım boyutunu tanımlamaya çalışmışlardır (Greenberg, 1986).

#### **1.1.4.2. Deutsch'un Dağıtım Teorisi**

Tıpkı Adams gibi Deutsch'da örgütsel adaletin dağıtım boyutuna odaklanmış ve çalışanların psikolojik, fiziksel, ekonomik ve sosyal durumunu etkileyebilecek adalet algısının yedi farklı unsura göre şekillendiğini ifade etmiştir (Taşkiran, 2011:103).

Deutsch'a göre, bir işletmede çalışanlara yönelik alınan her türlü kararın, nitelik ve nicelik yönünden dengesiz olması, ehil olmayanları kayırması, zamanlamanın yanlış ayarlanması yada gecikmesi, somut istatistiklere göre yada bilinen performans göstergelerinden yararlanılmaması, çalışanların örgütsel adalet algısını etkilemektedir (Poyraz vd., 2009:76). Bunlara ek olarak yöneticilerin aldıkları kararların kriter, kural ve standartları, bu kriterleri uygulamak için kullandıkları ölçüm sistemleri ve son olarak yönetsel kararların alınmasında izlenen yöntemler çalışanların adalet algısını etkilemektedir (Cropanzano vd, 2001:162).

Örgütsel adaletin bu yedi faktörden etkilenerek oluştuğunu savunan bu teori de, tıpkı Eşitlik teorisi gibi çalışanların adalet algısının dağıtımsal boyutunda araştırmalar yapmıştır.

#### **1.1.4.3. Leventhal'ın Adalet Yargı Modeli**

Leventhal'ın 1976 yılında geliştirdiği bu teori, “eşit temelli paylaşım” (equity), “eşit paylaşım” (equality), ve “ihtiyaç” (need) olmak üzere üç kurala dayalı olarak örgütsel adalet algısının oluştuğuna dayanmaktadır (Taşkiran, 2011:104).

Bu teoriye göre, işletme yöneticileri, örgüt kaynaklarının ve çalışan kazanımlarının adil dağıtımını sağlamak için, çalışanlar tarafından istenilen dağıtım yöntemini kullanmalı, (eşit temelli paylaşım), her türlü kazanım hak edilsin veya edilmesin herkese eşit biçimde dağıtılmalı (eşit paylaşım) ve son olarak ise çalışanların ihtiyaçları ön planda tutularak dağıtım yapılmalıdır (ihtiyaç kuralı) (Podsakoff, vd., 1984:21; Taşkiran, 2011:104-105).

Teoriye göre bu önemli faktörlere göre çalışanın örgütsel adalet algısı oluşmaktadır. Bu yaklaşımda da karşılaştırmaya dayalı bir adalet yargısı geliştirilmektedir ve adaletin dağıtım boyutu üzerinde durulmaktadır (Podsakoff, vd., 1984:21)

#### **1.1.4.4. Crosby'nin Görelî Yoksunluk Modeli**

Bill Crosby'nin Görelî Yoksunluk teorisi, bir işletmede çalışanların kendilerine göre daha üst düzeyde olan yöneticilerin elde ettikleri kazanımlara göre adalet algısını oluşturduklarını varsaymaktadır (Taşkiran, 2011:105).

Ancak bu durum genel hayatın temel düzenine göre de çok anlamlı değildir. Çünkü çalışanın aynı seviyedeki çalışma arkadaşları yerine, üst kademelerde çalışanlarla, (Yani bir anlamda farklı sosyal sınıf veya statüler arasında) karşılaştırma yapması, çalışan açısından adaletsizlik duygusunun gelişmesine neden olacaktır. Bir işletmede hiçbir zaman çalışanlar kabiliyet ve eğitim düzeyleri dikkate alınmaksızın ödüllendirilemez yada cezalandırılmaz. Bu nedenle adaletin dağıtım boyutu hiçbir zaman sadece eşitlik üzerine kurulamaz (Moorman, 1991; Niehoff ve Moorman, 1993).

Sonuç olarak "Görelî Yoksunluk Teorisi" örgütsel yapı içerisinde hiyerarşik düzey ile adalet algısı ilişkisine ışık tutabilecek bir teori olarak, örgütsel adaletin dağıtım boyutuna odaklanmıştır (Yıldırım, 2006:256).

#### **1.1.4.5. Thibaut ve Walker'ın Kişisel Çıkar Modeli**

Örgütsel adaletin dağıtım boyutuna odaklanan bu dört önemli teoriden sonra, Thibaut ve Walker tarafından geliştirilen "Kişisel Çıkar Teorisi" (Self Interest Theory), örgütsel adaletin "prosedür" boyutuna odaklanmıştır (Taşkıran, 2011:108).

Bu model çalışanların örgütsel adalet algısını etkileyen temel faktörün, yönetim tarafından alınan örgütsel kararların dağıtımından ziyade hangi prosedürler ve yöntemler takip edilerek gerçekleştirildiğinden etkilenmektedir (Khan and Habib, 2012).

Bu anlamda teori çalışanların diğer insanlarla olan etkileşimi esnasında kendi bireysel kazanımlarını maksimize etmeye çalıştıkları fikrine dayanmaktadır (Taşkıran, 2011:108).

Bu kapsamda modelin önde gelen isimlerinden olan Blader ve Tyler (2003)'e göre, çalışanlar kendileri ile ilgili sonuçları etkileyen prosedürleri kontrol etmekte, bu prosedürlerle ilgili bir görüş geliştirmektedir. Eğer işletme yöneticileri bu fikir ve görüşleri alarak yönetsel kararlar alırlarsa, çalışanların prosedür adaletini olumlu yönde etkileyerek beklenen sonuçlara ulaşabileceklerdir (Blader ve Tyler, 2003:112). Dolayısıyla, bu modele göre algılanan adaletin yüksek seviyede olması, çalışanlara süreçleri kontrol etme imkânının tanınmasına bağlı olduğu söylenebilir (Moorman, 1991; Erdoğan, 2001).

Kişisel çıkar modeli prosedür adaleti bağlamında, bireyin arzu ettiği sonucu elde edebilmesi için süreç üzerindeki kontrolünü vurgulamaktadır. Ancak model sadece adaletin bireysel tutum ve davranışlarla ilişkisini açıkladığı, diğer boyutlarını göz ardı ettiği için eleştirilmiştir (Taşkıran, 2011:108).

#### **1.1.4.6. Grup Değeri Modeli**

Örgütlerde prosedürlerin adil olarak algılanması sadece kişisel çıkarlara dayanarak açıklanamaz ve örgüt üyeleri esas itibariyle ait oldukları grubun kimliğinden büyük oranda etkilenmektedir. Bunun sonucunda içinde bulunduğu grup psikolojisine göre hareket eden çalışanlar, ortak taleplere göre adalet algılarını oluşturmaktadırlar (Taşkıran, 2011:109).

Bu teorinin temel varsayımı, grup üyeliğinin sosyal yasanın güçlü bir yönü olduğudur. Bu manada Grup Değer modeli, bireylerin ait oldukları grubun dayanışmasını artıracak prosedürlere önem verdiğini öne sürmektedir. Bu kapsamda işgörenler işyerlerindeki pozisyon ve statüleri konusunda söz sahibi olabilmektedirler (Mehrabi vd., 2012).

#### **1.1.4.7. Araçsal Model ve İlişkisel Model**

Örgütsel adaletin etkileşimsel boyutuna odaklanan Araçsal Model'e göre, bir işletmede çalışanlar kendilerini ilgilendiren her türlü yönetsel işlemi denetlemek isterler ve bu denetim her türlü örgütsel sonucun, çalışanların isteklerine göre oluşmasını sağlamaktadır (Şehitoğlu, 2010).

Örgütsel adaletin etkileşimsel boyutuna dikkat çeken bu teoriye göre eğer çalışanlar işletme yönetimine katılabiliyorsa, bu demokratik örgüt yönetiminin aldığı kararlarda, kendileri de söz sahibi oldukları için, kendi talepleri doğrultusunda alınan sonuçları adil olarak algılayacaklardır (Yıldırım, 2006:254-280).

Örgütsel adaletin etkileşimsel boyutuna odaklanan diğer bir teori olan "İlişkisel Modele" göre, çalışanlar bağlı oldukları gruplarla ilişkilerinin uzun dönemli olmasına önem vermekte ve bu nedenle işgörenler grup dayanışmasını sürdüreceğ işlemlere önem vermektedirler (Poyraz vd., 2009:73).

Modele göre, gruba üye olma, kimlik ve kendilik değeri hisleri yoğunluk kazanır ve bu anlamda işlemlerde adil davranılması son derece önemlidir.

Araçsal ve ilişkisel Model arasındaki temel farklılık, her birindeki çalışan çıkar ve hedeflerinin farklı olmasıdır. Araçsal modelde bireysel ilgiler önemliyken; ilişkisel modelde sosyal ilgiler önemlidir (Yıldırım, 2006:254-255).

#### **1.1.4.8. Ahlaki Erdemler Modeli ve Çoklu Yaklaşımlar Modeli**

Robert Folger'ın geliştirdiği Ahlaki Erdemler Modeli'ne göre ise, işgörenler sahip oldukları kişisel itibarları ve özdeğerlerini önemsedikleri için adaleti istemektedirler (Poyraz vd., 2009:74). Çünkü işyerinde kendilerine adil davranılmadığını düşünen çalışanlar, insan, gerekçelerle doğrudan doğruya bu durum karşısında direnç gösterecektir.

Çoklu yaklaşımlar modeline göre, işgörenlerin en az dört tane birbiriyle ilişkili psikolojik gereksinimi vardır. Bunlar: ait olma gereksinimi, denetleme gereksinimi, olumlu kendilik saygısı gereksinimi ve anlamlı bir var oluş gereksinimidir (Poyraz vd., 2009:74).

Eğer bir işletmede çalışanlar, bu dört gereksinime aykırı yönetim davranışı ile karşılaşılırsa, bu durumdan olumsuz etkilenerek, örgütsel adalet algıları olumsuz yönde etkileyecektir (Şehitoğlu, 2010:29).

#### **1.1.5. Örgütsel Adalet Türleri**

Örgütsel adalet teorilerinin kronolojik gelişimlerine bakıldığında, ilk olarak dağıtım adaletinin, daha sonraki yıllarda prosedür adaletinin ve son olarak etkileşim adaletinin ortaya çıkarıldığı görülmektedir (Khan and Habib, 2012; Mehrabi vd., 2012; Teoman, 2007:3-11).

Aslında literatürde örgütsel adaletin boyutlarına ilişkin farklı isimlendirmeler olduğu gibi bu boyutların kaç farklı boyutta inceleneceği yada birbirlerinin alt boyutu olup olmadığı konusunda da farklı yaklaşımlar bulunmaktadır (Khan and Habib, 2012). Bu tartışmalara girmeden, araştırmanın bu kısmında örgütsel adaletin genel olarak literatürde ele alınan üç boyutu kısaca özetlenmeye çalışılacaktır.



### 1.1.5.1. Dağıtımsal Adalet (Distributive Justice)

Temelleri Adams'ın Eşitlik Teorisi üzerine kurulan, Dağıtım Adaleti kısaca, çalışanların ücret, terfi gibi kazanımlarının dağıtımıyla ilgili yönetsel kararların adil bir şekilde yapılıp yapılmadığına odaklanmaktadır (Niehoff ve Moorman, 1993).

Bu kapsamda örgütsel adaletle ilgili yapılan ilk araştırmalarda, konuya dağıtımsal adalet açısından yaklaşmış ve yönetim kararları sonucunda elde edilen çalışan kazanımlarının, çalışanlar arasında eşit dağıtılıp dağıtılmadığına göre şekillenen bir adalet algısının üzerinde durulmuştur (Taşkıran, 2011:100).

Gerçektende her işyerinde çalışanlar kendilerine yöneticileri tarafından verilen ödüllerin, cezaların, işletme girdilerinin veya çıktılarının dağıtımında adaletin sağlanmasını, bunun içinde herkese eşit davranılmasını beklerler Oysa adaletin sağlanmasında eşitlik önemlidir, fakat tek başına yeterli değildir (Williams vd. 2002).

Eşit dağıtım ilk etapta adaletin çalışanlar arasında sağlanmasını gösterse de, ilerleyen dönemlerde, çalışanla çalışmayan arasında, eğitilmiş ile eğitimsiz arasında ve başarılı ile başarısız arasında ayrımın yapılmadığı işletmeler, gittikçe örgütsel amaçlarından uzaklaşmakta ve verimsizleşmektedir (Taşkıran, 2011:101).

Çünkü çalışanlar eğer performans girdileriyle aldıkları sonuçlar arasında bir eşitsizlik olduğunu algıarlarsa, aldıkları ödülün yâda kazanımın adil olmadığını düşünmektedirler (İşcan ve Naktiyok, 2002:181-186). Bu durum kişiyi kızgınlık, mutsuzluk, gurursuzluk veya suçluluk gibi hislere itebilmekte ya da bilişsel olarak kişinin kendisinin veya diğerlerinin çıktı ve girdilerini değiştirmesine yol açmaktadır (Atalay, 2010:43-44).

Buna göre bir iş yerinde çalışanlar; “Hak ettiğimi aldım mı?” sorusuna aldıkları yanıtı göre örgütsel adalet algılarını geliştirmekte yada şekillendirmektedirler. Nitekim bu soruya yanıt arayan insanlar dağıtımsal adaletle ilgili bir karar verdiklerinde, sonucun veya çıktının uygun ve adil olup olmadığına bakacaklardır (Williams vd. 2002:47).

Buna bakabilmeleri için karşılaştırma yapmaları şarttır. Peki, kiminle ve neye göre karşılaştıracaklardır? Bu durumda dağıtımsal adaletin algılanmasında çalışanların çeşitli kriterlere ve referans noktalarına göre karşılaştırma yaptıkları görülmektedir (Taşkiran, 2011:103).

Kimileri patronlarına göre, kimileri içinde buldukları sosyal gruplara göre, kimileri ise başka işletmede çalışanlara göre dağıtım sonrasında paylarına düşen kazanımı ölçmekte, tartmakta ve bir yargıya ulaşmaktadır (İşcan ve Naktiyok, 2002:182). Bu yargı sonucunda haksızlığa uğradığını düşünen bireylerin, dağıtımsal adalet algıları hızla düşerek, işyerlerinde gösterdikleri performans, olumlu davranışlar bundan olumsuz yönde etkilenmektedir (Lambert, 2003:155).

Bu şekilde dağıtımsal adalete bir bölüşüm sistemi olarak bakıldığında, ödüllerin eşit dağıtımı önem kazanırken, amaç performans artışı olduğunda sonuçların adil paylaşımına olanak veren sistemler (performansa dayalı ücret sistemi gibi) önem kazanmaktadır (Teoman, 2007:5).

Yani belirli örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi belirli adalet ilkeleri çerçevesinde olmakla mümkün olacağını savunmak, örgütsel adalete dağıtımsal boyutta bakmanın bir sonucudur (Greenberg, 1986).

Bu çerçeve de dağıtımsal adalet hakkaniyet, eşitlik ve ihtiyaç şeklindeki üç faktöre göre oluşmaktadır:

“a) Hakkaniyet kuralına göre, ödül ve kazanımlar işgörenlerin yatırımına göre dağıtılmalıdır ve işgörenlerin çabası ile paralellik arz etmelidir.

b) Eşitlik kuralına göre, iş görenlerin emeğine bakılmadan eşit olarak yapılmalıdır ve ödüllendirilmede herkes eşit şansa sahip olmalıdır..

c) İhtiyaç kuralına göre, ödüller ve kazanımlar, bireylerin ihtiyaçlarına veya iş görenlerin mutluluğuna göre dağıtılmalıdır.” (Boss, 2001:256; Blader ve Tyler, 2003:112; Colquitt, 2005:22; İşcan ve Naktiyok, 2002:185).

Bu kurallara göre örgütsel kaynakların dağıtımını sonrasında hak ettiğini aldığını düşünen çalışanlar, daha olumlu davranışlar ve performanslar sergileyecektir. İşte bu nedenle dağıtım adaletine bakış açısını sosyo-psikolojik kazançların dağıtımını da içerecek şekilde genişletmek gerekmektedir (Boss, 2001:256).

Nitekim dağıtım adaleti kapsamında sürdürdükleri çalışmalarda bu genişletmeyi yapan örgütsel adalet araştırmacıları, "prosüdürel adalet" türünü keşfetmişlerdir (İşcan ve Naktiyok, 2002:185).

Sonuç olarak günümüz hukukunda adaletin dağıtımını, paylaşılmasını ve ölçülmesi önceden ilan edilen normatif kurallara göre yapılmakla beraber, hakkaniyetin sağlanmasında vicdan ve kıyas önemli adalet kaynakları olarak kullanılmaktadır (Atalay, 2010:41-59).

Dolayısıyla örgütsel adaletin dağıtımsal boyutu, işletme yöneticileri tarafından hiçbir zaman göz ardı edilemeyecek kadar önemli, değerli ve güçlü bir örgütsel adalet boyutudur (Colquitt vd., 2005:22).

#### **1.1.5.2. Prosedürel Adalet (Procedural Justice)**

Dağıtım adaletinin çalışanların örgütsel adalete ilişkin algılamalarının sadece "dağıtım" boyutunu açıklamıştır. Örgütsel adalet algısına bu bakış açısıyla yönelim, çalışanların örgütsel adalet algılarının nedenlerini açıklamada yetersiz kalmış ve bu nedenle genişletilen araştırmalar sonucunda, "prosüdürel adalet" (işlemsel adalet) olarak adlandırılan yeni bir adalet boyutu ortaya çıkmıştır (Khan and Habib, 2012; Taşkiran, 2011:107).

Prosedür adaleti, bir örgütte yönetim kararlarının alınmasında kullanılan prosedürlerin adilliğine ilişkin bir kavram olarak, örgütsel kararların alınmasında takip edilen yöntemlere ve işlemlere odaklanmaktadır (Atalay, 2010:44). Bu şekilde yaklaşımlarla ortaya konularak çerçevesi çizilen prosedürel adaleti en basit şekilde, "Ödüllendirme kararlarına varılmak için kullanılan süreç, işlem ve prosedürlerin adilliği" olarak tanımlamak mümkündür (Dilek, 2005:30).

Eğer bir işletmede çalışanlar, alınan tüm örgütsel kararlara katılıyor, kendi tercihlerine göre örgütsel kararlar belirleniyor ve bu demokratik yöntemle işletme yönetiliyorsa, alınan kararlar kendi aleyhine olsa bile, çalışanlar en azından bu süreci kontrol ettiğini düşünerek, alınan sonuçları "adil olarak" değerlendireceklerdir (Khan and Habib, 2012).

Aslında bu örgütsel adalet çeşidi örgütsel sistemin biçimsel özelliğini yansıtmaktadır ve kazanımların dağıtım kararlarında kullanılan yöntemlerin ne derece adil algılanıp algılanmadığına ilişkin sürece odaklanmaktadır (Poyraz vd., 2009:76).

Gerçekten de günümüzde özel veya kamu farkı olmaksızın örgüt üye ve çalışanlarının gösterdikleri performans karşısında aldıkları ödüllerin neye göre ve nasıl belirlendiğini, ödüllerin dağılımında kullanılan karar alma süreçlerinin ve işlemlerin çalışanlarca ne kadar adil olarak algılandığını açıklanması önemlidir (Taşkıran, 2011:107). Zira işletmelerde ve örgütlerde bir çalışana verilen kazanım yâda ödül adil olabilir ancak ona ulaşmak için izlenen işlemler adil olmayabilir. Bunun için de, günümüz yöneticileri sadece ödüllendirme kararlarında değil aynı zamanda bu kararlara nasıl ulaştıkları (yani usul veya yöntem) konusunda da adil olmalıdırlar (Poyraz vd., 2009:77).

Öte yandan prosedür adaleti ile ilgili olumsuz algılamalar, iş görenlerin yöneticilerine ve örgütlere duydukları bağlılığı azaltmakta, performanslarını düşürmelerine neden olmakta ve daha olumsuz örgütsel davranış sonucunu doğurmaktadır (Khan and Habib, 2012). Nitekim günümüz insanları, işyerlerindeki yönetim süreçlerine ilişkin karar verme süreçlerinin adil olmadığına inandıklarında, işlerine daha az sempati duymakta, daha fazla olumsuz tavır sergilemekte, daha çabuk ve sık aralıklarla da işten ayrılmaktadırlar (Dilek, 2005:31).

Son dönemde prosedürel adalete ilişkin olarak yapılan çalışmalarda, örgütsel uygulamaların kişilerarası yönüne odaklı, özellikle yönetim ve çalışanlar arası ilişkiler ve kişilerarası tutumları yansıtan “etkileşim” boyutu dikkat çekmiştir. (Atalay, 2010:45). O nedenle ki “etkileşimsel adalet”, prosedürel

adaletin bir alt boyutu olarak ortaya çıkmış ve örgütsel uygulamaların insani yönünü ifade etmek için kullanılmaya başlanmıştır.

### **1.1.5.3. Etkileşimsel Adalet (Interactional Justice)**

Prosedür adaletinden farklı bir adalet türü olarak ortaya çıkan “Etkileşimsel Adalet”, aynı örgüt içerisinde bulunan, yönetici ve yönetilenler arasındaki etkileşime odaklanmaktadır (Folger ve Konovsky, 1989).

Etkileşim Adaletine göre, çalışanların örgütsel adalet algıları, örgütsel işlemler uygulanırken işgörenlerin, çalıştıkları yerlerde karşılaştıkları tutum ve davranışların niteliğine göre belirlenmektedir (Taşkiran, 2011:109-110).

Gerçektende günümüz işletmelerinde karar alma süreçlerinin çalışanlara önceden açıkça söylenmesi ve bu bildirimlerin iletilmesinde çalışanlara kibar ve saygılı davranılması gibi kalıplar, alınan yönetim kararlarının en az içeriği kadar önemlidir (Tang vd., 1996).

Çünkü örgüt yönetimi tarafından yapılan bu tarz açıklamalar çalışanlarda daha olumlu tepkilere ve adil bir algılamaya neden olacaktır. Sonuçta, örgütsel adalet algısında odak noktası sadece çıktılar ve kurallar değil, uygulamalar esnasında bireyler arasında yaşanan etkileşimdir (Taşkiran, 2011:109).

Bu anlamda çeşitli araştırmalarda, "etkileşim adaletinin" yüksek olduğu durumlarda, çalışanlar açısından dağıtım ve prosedürel adaletin fazla önemsenmediği ileri sürülmüştür. Yani işverenlerin çalışanlara karşı duyarlı, ilgili, saygılı ve itibarlı davrandıklarında, çalışanların adil olmayan ücret dağılımını veya adil olmayan prosedürel süreçleri bir bakıma görmezden gelmeleri olasılığı yükselmektedir (Atalay, 2010:46).

Öte yandan örgütsel adaletin "etkileşimsel" boyutuna bakıldığında prosedür adaletin bir ögesi mi yoksa ayrı bir adalet boyutu olarak mı ele alınması gerektiği konusunda kavramsal karışıklık dikkat çekmektedir (Greenberg, 2001:4). Bu anlamda Greenberg'e göre etkileşimsel adalet, "kişilerarası adalet" ve

"bilgisel adalet" olmak üzere iki özgül kişilerarası davranış türünden oluşmaktadır (Greenberg, 2001:7).

Kişiler arası adalet boyutu, sonuçlara karar veren otoriteler tarafından işgörenlere ne ölçüde duyarlılık, nezaket, ciddiyet, saygı gösterilerek davranıldığı yansıtırken, bilgisel adalet ise, örgütsel kararlar alınırken kullanılan işlemlerin niçin belli bir şekilde kullanıldığı ya da sonuçların niçin belirli bir tarzda bölüştürüldüğüne ilişkin bilgileri açığa çıkaracak açıklamaların kişilere verilmesi ile ilgilidir (Tang vd., 1996; Atalay, 2010:46).

Sonuç olarak işletmelerde, yöneticilerin yönetilenlerle, işverenlerin işgörenlerle yaşadıkları örgütsel ilişkilerin, önceden belirlenen, olması istenilen ve evrensel standartlara göre oluşturulan çerçevede gerçekleşmesi, etkileşimsel adaletin algılanan boyutu itibariyle örgütün verimliliğini de olumlu yönde etkileyeceği oldukça açıktır (Moorman vd., 1998). Bu nedenle çalışanların örgütsel adalet algısının dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimsel boyutlarının toplamının, işletmelerin örgütsel adalet yapısını oluşturmakta olduğu söylenebilir.

## **1.2. Örgütsel Adalet Kavramıyla İlişkili Örgütsel Süreçler**

Yönetim literatüründe son yıllarda popülerlik kazanan birçok kavram ve örgütsel süreçle, çalışanlar örgütsel adalet algısı doğrudan doğruya ilişkilidir. (Atalay, 2010:46-59). Çünkü insanların adalet ihtiyacı, örgütsel yaşantının devamı için de son derece gerekli ve önemlidir.

Bu kapsamda örgütlerde adaletin yansımaları ile ilgili farklı araştırmacılar tarafından farklı sonuçlara ulaşıldığı görülmektedir. Ulaşılan sonuçlara bakıldığında genel olarak örgütsel adaletin; örgütsel motivasyon, örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel bağlılık, liderlik, stres ve çatışma gibi kavramlarla ilişkili olduğu görülmektedir.

Günümüz örgütsel yapılarında mevcut adalet algısı ile çalışanların motivasyon seviyeleri arasında karşılıklı bir ilişki olduğundan hareketle iki kavram arasındaki ilişki bir çok araştırmaya konu olmuştur. Bu noktada örgütsel

adalet ve motivasyon günümüz çalışanları ve işletmeleri için birbirini tamamlayan ve etkileyen önemli yönetim kavramlarıdır (Eren, 2011:529-584).

İfade ettiği anlam yönüyle, yapısal olarak örgütsel adalet kavramıyla doğrudan ilişkili olan örgütsel güven, günümüz işletme yönetimi literatüründe sıklıkla incelenen diğer önemli bir konudur. Çünkü günümüz işletmelerinde çalışanlarından örgütlerine ve yöneticilerine güvenmeleri, örgütlerine sınıksız bağlanmaları ve kendilerini işletmelerinin bir vatandaşı olarak görmeleri beklenmektedir (Atalay, 2010:47-59). Sayılan bu süreçlerin oluşması içinse, işletmelerin yönetim süreçlerinde dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimsel boyutlarda güçlü bir adalet yapısının olması ön koşuldur (İşcan ve Naktiyok, 2002:181-203).

Çalışmanın başında ifade edildiği üzere, sayılan bu örgütsel süreçlerin tamamı yönetim literatüründe nitelikli beşeri faktörün ön plana çıkmasıyla popülerlik kazanmış ve tartışılmaya başlanmıştır (Sökmen, 2011:66-79). Nitekim örgütsel adalet ile doğrudan doğruya ilişkili olan motivasyon, örgüt kültürü, örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel bağlılık gibi kavramlar dikkatli bir şekilde incelendiğinde, bu kavramların birçok yönden işletmenin ve çalışanlarının performanslarını artırma amacı taşıdıkları görülecektir.

### **1.2.1. Yönetim Literatüründe Motivasyon ve Örgütsel Adalet**

Günümüz işletmelerinde çalışanların performansını arttırmak kadar önemli olan, hatta performansın bile yükseltilmesinde kilit rol üstlenen temel bir kavram da çalışanların yaptıkları işe motive edilmesi konusudur (Adair, 2006:9-120).

Çünkü çalışanların tamamını örgütsel amaçlar ve hedefler doğrultusunda güdülendirilmesi, iş süreç ve görevlerini yerine getirme azminin artırılması, işletme yönetiminde motivasyondan beklenen kısa vadeli ve en genel sonuçlardır (İşcan ve Naktiyok, 2002:181). Yönetimlerin bu amaçları yerine getirebilmesi için örgütsel motivasyon faktörleri ve süreçleri konusunda dikkate alınması gereken iki temel boyut bulunmaktadır (Eren, 2011:529-532). Bunlardan birincisi yönetim

sisteminin yapısını oluşturan süreçlerle ilgiliyken, diğeri örgüt içersindeki yatay ve dikey ilişkilerle yani örgütsel iklimle ilgilidir (Koçel, 2011:619-638).

Bununla birlikte gerek örgüt yapısı gerekse örgüt iklimi açısından, çalışanların işinde motive olmaması yâda az olmasının hem çalışanlar hem de örgütleri açısından bazı olumsuz sonuçları olacağı açıktır (Efil, 2010:161). Şöyle ki örgütsel motivasyon seviyesi yüksek olan çalışanlar, işteki pozisyonlarının gerektirdiği işlerin ötesinde görevlerini en iyi biçimde yapabilmek için çaba gösterirken, iş motivasyonu düşük olan bireyler ise, günlük ve örgütsel hayatlarında olumsuz davranışlar sergilemektedirler (Sökmen, 2010:163-165).

Örneğin örgütsel motivasyonu düşük olan bir çalışanda, fiziksel olarak geri çekilme, verimde düşme, konsantrasyonda azalma, hatalarda artış, hoşgörüde azalma, duyarsızlıklar, kişilerarası ilişkilerde çatışmalar ve hatta saldırganlık gibi olumsuz davranışlar kendini göstermektedir (Sökmen ve Yazıcıoğlu, 2005:5). Bu durumdaki bireyler ise işyerlerinde istenilmeyen kişiler olarak nitelenmektedirler.

Dolayısıyla çalışanların işyerlerinde sürekli olarak işlerine yönelik motivasyonunu arttırmak gereklidir. İşte çalışanların örgütsel adalet algısı burada devreye girmekte ve onların motivasyonunu etkileyen önemli bir örgütsel faktör etkisi göstermektedir. Örgütsel adalet algısı yüksek olan bireyler işlerine karşı daha kolay güdülenirken, düşük olan bireylerin motivasyonu da azalacağı öngörülmektedir.

Bu ilişkiyi daha anlaşılır bir şekilde tanımlamak adına aşağıdaki başlıklar altında motivasyon kavramı incelenmeye çalışılmıştır. Bu tez çalışmasının diğerkavramı olan performans ile motivasyonun da ilişkisi olduğundan dolayı biraz daha geniş açıdan konu değerlendirilmiştir.

#### **1.2.1.1. Motivasyon Kavramının Tanımı ve Kapsamı**

Motivasyon basit bir tanımla bir "güdülenme" yada "bir işi yapmak üzere insanların konsantre olmalarını sağlama durumu" olarak ifade edilebilir (Adair, 2006:9). Motivasyon ve gelişim süreci ile ilgili araştırmacıların bir kısmı ise, motivasyonu işe devam, iş yöntemlerinin geliştirilmesi ve iş ortamındaki



işbirliğinin arttırılması gibi alanlarda davranışların temel nedeni olarak tanımlanmışlardır (Sökmen, 2010:157-159).

Geniş bir tanımlamayla motivasyon, “Bir iş yada hedefle ilgili davranışı başlatan, davranışın şeklini, yönünü, şiddetini ve sürekliliğini belirleyen içsel ve dışsal güçlerden oluşan algılar bütünü.” şeklinde tanımlanabilir (Efil, 2010:160). Bu tanım hem örgütsel güçlerin, hem de bireyin içinde var olan dürtülerinin, onun davranışı üzerindeki etkisini kabul etmektedir (Eren, 2011:530).

Bir işe sahip olmak insan yaşamında önemli bir yere sahiptir ve sürdürülen iş bireylerin yaşamlarını da mümkün kılmaktadır. Bu anlamda bireyler işlerinde ekonomik değer yaratırlar ve karşılığında bir kazanç elde ederek kendilerinin ve ailelerinin gereksinimlerini karşılarlar (Adair, 2006:19). İnsanların bu noktada sahip oldukları işlerini sevmeleri yanında, işin kendilerine ne anlam ifade ettiği ve iş ilişkisi temelinde ortaya çıkan olumlu ya da olumsuz yaşantıları, çalışanların işinden alacağı doyumunu yani motivasyonlarını doğrudan doğruya etkileyecektir (Sökmen, 2010:165-167).

Motivasyonun en temel özelliği, algısal bir dürtü olmasıdır (Sökmen, 2010:159). Bu dürtü çalışanları işlerine yönelik efor sarf etmelerinde son derece önemlidir. Çünkü sadece işlerine güdülenen çalışanlar performansını yükseltir ve buna bağlı olarak işletme verimliliğini arttıracak performans gösterir. Bu nedendir ki günümüz işletmelerinde çalışanların performansı kadar çalışanların motivasyonlarının yönetilmesi de önem arz etmektedir (Sökmen, 2010:160).

Motivasyonun diğer bir özelliği de kişiden kişiye farklılıklar göstermesidir. Bu nedenle insanların gelişme farklılıkları, kültürleri ve inançlarına göre motive edilme yöntemleri de farklılaşmaktadır (Sökmen, 2010:25-28). Örneğin yaşamsal kalite düzeyi yüksek bir çalışanın, karnını doyuracak seviyede bir araçla işine motive edilmesi mümkün değildir (Koçel, 2011:619). Bununla birlikte çeşitli parametrelere göre bu bireysel farklılıklar kategorilere ayrılarak sınıflandırılabilir. Zenginlik, cinsiyet, eğitim vb. gibi bazı önemli demografik farklılıklara göre genel motivasyon enstrümanları geliştirmek mümkündür (Efil, 2010:160-173).

Motivasyonun diğer bir özelliği de, onun soyut bir duygu olmasından kaynaklanmaktadır (Sökmen, 2010:162). Bu çerçevede motivasyon faktörleri, kişinin doyuma ulaşması düzeyine göre farklı şekillerde anlamlandırılmaktadır. Örneğin bir aç bir çalışanın karnını doyuracak bir ücret alması ilk zamanlarda motive ederken, karnı doyduktan sonra motive etmeyecektir. İhtiyaçların farklılaşması ve düzeylerinin değişmesine göre motivasyon faktörleri de değişebilmektedir.

Bu özellikleri taşıyan motivasyon konusunun, günümüz ekonomisinde ve işletme yönetiminde bu denli önem kazanmasının en önemli nedeni, her çalışanın “insani” olarak ömrü boyunca doyumun peşinde koşarak gereksinimlerini gidermeye çalışmasından kaynaklanmaktadır (Efil, 2010:164). Bu anlamda motivasyon çalışanın fizik ve ruh sağlıklarını doğrudan etkilediği ileri sürülebilir. Başka bir neden ise çalışarlarda motivasyon eksikliklerinin yarattığı stres ve grup uyumu sorunları gibi dolaylı olumsuz etkilerini azaltmak amacı taşımaktadır ve örgütsel motivasyonun önemini her geçen gün arttırmaktadır (Sökmen, 2007:175).

Gerçekten de gerek iş yaşamında gerekse özel hayatında motive olmayan bireylerin gösterdikleri psikolojik ve örgütsel tepkiler benzerdir. Yani işlerine motive olmamış insanların, performansları düşmekte, çalışma arkadaşlarıyla daha az işbirliği yapmakta, örgüt norm, politika ve kurallarını sürekli olarak ihlal etmekte ve düşmanca tutumlar ortaya koymakta oldukları görülmektedir (Adair, 2006:196).

Örgütsel motivasyon biçimsel olarak, bireylerin işleri ile ilgili olumlu veya olumsuz hislerinin derecesi olarak tanımlanmaktadır. Bu, kişilerin işyerindeki sosyal ve fiziksel koşullara olduğu kadar, görevlerine de verdikleri duygusal tepkidir.

### **1.2.1.2. Örgütsel Adalet Türleri ve Örgütsel Motivasyon**

İşletme hayatında ve iş dünyasında örgütsel adalet algısının çalışanın motivasyon düzeylerine etkisine dikkatlice bakıldığında aynı ve benzer

kaynaklardan veya örgütsel süreçlerden ortaya çıkararak geliştikleri görülmektedir (Atalay, 2010:53). Yani örgütsel adalet algısı ile motivasyon algısına neden olan olay ve olguların unsurları hemen hemen hepsi aynıdır.

Bu nedenle literatürde örgütsel adalet algısı ile motivasyon arasında doğrusal bir ilişki olduğu ve yüksek adalet algısının çalışanların motivasyon seviyelerini arttırdığı söylenmektedir (Atalay, 2010:53). Ayrıca çalışanların her üç boyuttaki örgütsel adalet algısının örgütsel motivasyonla doğrudan doğruya ve çift taraflı ilişkisi olduğunu söylemek mümkündür. Gerçektende çalışanlar örgütlerinin kendilerini destekleyip desteklemediklerine, kendilerine adil davranıp davranılmadığına, kendilerinin refah ve mutluluklarıyla ilgilenip ilgilenilmediğine, bireysel katkılarının değerinin bilinip bilinmediğine dair bazı örgütsel algılar geliştirirler. Geliştirdikleri bu tutumlara göre de işyerlerinde davranışlarını şekillendirerek, işlerine karşı adalet algılarına göre motive olurlar (Atalay, 2010:54).

Dolayısıyla çalışanların motivasyonlarının yüksek olmasının çalışanlar tarafından organizasyon yapısının adil olarak algılanmasına bağlı olduğu söylenebilir. Çünkü söz konusu işletmelerde çalışanların motivasyonunu arttırmaya yönelik yönetim kararları (ücret artışı, çeşitli ödüllendirmeler vb.) adil olarak algılandığında, bu durum çalışanların motivasyonlarını bir yandan arttırırken, diğer yandan da çalışanların örgütsel adalet algılarını da olumlu yönde etkileyecektir (Atalay, 2010:53-54).

Aksi durumda yöneticiler kendi kriterlerine göre adilane bir yönetim sergilediklerini iddia etseler de çalışanlar mevcut adalet yapısının işlerliği ve dengeliliği konusunda ikna olmamışlarsa, motivasyonları bu durumdan olumsuz yönde etkilenecektir.

#### **1.2.1.2.1. Dağıtımsal Adalet ve Örgütsel Motivasyon**

Örgütsel motivasyonu etkileyen unsurlardan olan adil ücret dağıtımını, yönetim kararlarına katılım, adil terfi imkanının sağlanması, iş arkadaşları ile iyi ilişkiler, yönetici davranışları gibi süreçler dağıtımsal adalet algısını da doğrudan

şekillendiren etmenlerdir. Dolayısıyla dağıtımsal adalet algısı olumlu olan çalışanın işine motive olması da doğal nedenselliğin bir sonucudur (Atalay, 2010:54).

Çalışanları ödüllendirme ve güdüleme çabalarının adilane bir paylaşım ile yapılması işgörenlerin dağıtımsal adalet algısını daha da kuvvetlenecektir. Çünkü çalışma yaşamında birey, yaptığı işe ilişkin pek çok beklentiye sahiptir. Çalışanlar beklentilerine uygun adil ve eşit bir ücret ve ödüllendirme sistemi isterler. Çalışanın aldığı ücretin işin gereklilikleriyle, kendi yetenek ve deneyimleriyle ve toplumsal ücret standartlarıyla örtüştüğüne inandığı oranda güdüleneceği öngörülebilir. Dolayısıyla çalışanın, ödül dağılımının adil yapıldığına olan inancı motivasyon seviyesini artıracak ve çalıştığı örgüt ile olan ilişkilerinde, örgüte katkıları ve kazanımları arasında bir denge algısı taşıyan bireyin motivasyonu muhtemelen yüksek olacaktır.

Bununla birlikte dağıtım adaletinin motivasyon üzerindeki etkisinin, prosedür ve etkileşimsel adalet algılarına göre daha fazla olduğu söylenebilir. Çünkü kişilerin dağıtımsal adalet algıları örgüt tarafından ciddi bir şekilde zarara uğratılırsa kişilerin ilk tepkisi, doğrudan katkılarını azaltma yerine örgüte, üye oldukları gruba karşı bağlılıklarını azaltma ve motivasyon seviyesinin düşürme şeklinde oluşmaktadır. Örneğin bu anlamda, örgütsel motivasyonu etkileyen unsurlardan olan adil ücret dağıtımını aynı zamanda çalışanların dağıtım adaleti algısının da ön koşuludur (Charash and Spector, 2001).

Sonuç olarak yöneticilerin örgütsel kuralları tüm çalışanlara adil ve istikrarlı bir şekilde uygulaması, onları performans ve başarılarına göre objektif, önyargıdan uzak bir şekilde yönetmesi ile çalışanların dağıtım adaleti algıları yüksek olacaktır. Çalışanların dağıtımsal adalet algılarının yüksek olması da, daha fazla işine güdülenmeye, örgüte bağlanmaya ve yönetim kararlarına katılıma neden olacaktır (Podsakoff, vd., 1984).

### **1.2.1.2.2. Prosedürel Adalet ve Örgütsel Motivasyon**

İşletme yöneticilerinin yönetsel kararlarındaki tutum ve davranışlarına göre şekillenen prosedürel adalet algısı, genellikle karar vericilerin çalışanlara bu yönetsel kararları paylaşarak, anlatarak ve özümsemelerini sağlayarak uygulaması durumunda, çalışanlar tarafından kabul görmektedir (Atalay, 2010:54).

Ancak örgütsel adalet türleri ile motivasyon arasındaki ilişkileri sorgulayan araştırmaların çoğunluğu, prosedür adaletinin örgütsel bağlılık ve yöneticiye duyulan güven gibi örgütsel sonuçlarla, dağıtım adaletinin ise ücret düzeyinden duyulan tatmin gibi kişisel sonuçlarla ilişkili olduğunu vurgulamaktadır (Bos, vd., 1997:96).

Bu anlamda yapılan bir araştırmada, prosedür adaletinin örgütsel bağlılık ve denetçilerin değerlendirilmesi ile, dağıtım adaletinin ise örgütsel motivasyon ile daha fazla ilişkili olduğu sonucunu elde edilmiştir. Benzer şekilde yapılan başka bir araştırmada ise, prosedür adaletinin örgütsel bağlılığın belirleyicisi olduğu, bu nedenle insanların işlerine motive olmasında prosedür adalet algılarının da en az dağıtımsal adalet algıları kadar önemli bir gücü olduğu ortaya çıkmıştır (Atalay, 2010:54).

Sonuç olarak bir işletmede, herkese eşit yükselme imkânının sağlanması, gelişme için tüm çalışanlara benzer olanakların hazırlanması, yönetsel karar alımında çalışanlara sorulması prosedür adaleti algısını ve onların ilerine yönelik motivasyonlarını olumlu yönde etkilemektedir (Bos, vd., 1997:102).

### **1.2.1.2.3. Etkileşimsel Adalet Modeli ve Örgütsel Motivasyon**

Çalışanlar ve yöneticilerle iyi ilişkiler kurulması, çalışanlara kendilerini ilgilendiren her türlü konunun açıklanması da etkileşim adaleti algısı üzerinde etkili olmaktadır (Yıldırım, 2006:272).

Çünkü çalışanlar kendilerine hangi kriterler doğrultusunda ücret ödendiğini bilmekle ve bu ücretin adil bir yöntemle saptanmasıyla işlerine yönelik olarak tatmin olmakta ve güdülenmektedirler. Ayrıca çalışanlar ücret kararlarına

kendilerinin katılmalarını istemektedirler. Ücret yönteminin çalışana açıklanması, çalışanın örgütsel adalet algısını dolayısıyla da iş tatminini etkilemektedir. (Yıldırım, 2006:273).

Tıpkı ücret belirleme sürecinde olduğu gibi günümüz işletmelerinde "terfi" ve benzeri "kariyer" planlamalarında de ve çeşitli uygulamalarda adaletli davranılması, çalışanın örgütsel motivasyonu algısında da önemli rol oynamaktadır (Greenberg, 2001:4).

Tüm insan kaynakları fonksiyonlarının uygulanmasında (personel seçimi, eğitim, performans değerlendirme, ücret v.s.) adil davranılması çalışanların motivasyonunu olumlu yönde etkilemektedir. Örneğin hizmet içi eğitim uygulamalarında, eğitime katılacakların hangi kriterlere göre seçildiğinin açık bir şekilde anlatılması veya terfi durumunda neden o kişilerin seçildiğinin çalışana açıklanması, çalışanın etkileşim adaleti algısı ve bunun sonucunda örgütsel motivasyon algısında önemli roller oynayacaktır (Tatum vd.,2003:437).

Sonuç olarak denebilir ki, örgütsel adaletin her üç türü de motivasyon üzerinde pozitif yönde bir etkiye sahiptir. Verilen hizmetin kişisel olduğu ve yoğun çabayı gerektirdiği tüm işletmelerde, örgütsel etkinliğin sağlanabilmesi için çalışanların örgütsel adalet algılarının ve motivasyonlarının çok önemlidir. (Yıldırım, 2006:272-275).

### **1.2.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Adalet**

Kişisel çıkarların her geçen gün arttığı günümüz iş dünyasında, örgütsel vatandaşlık kavramı, çalışanların pozisyonun gerektirdiklerinin ve formal olarak belirlenen standartların ötesinde çaba harcamasını" sağlamak amacı ile popülerlik kazanan bir yönetim kavramı olduğu söylenebilir (Sökmen ve Boylu, 2011:148).

Öte yandan günümüzde artan rekabet, işletmeler ve çalışanlar nezdinde örgütsel etkinliği ve etkililiği son derece önemli kılmıştır (Sökmen ve Yazıcıoğlu, 2005:1). Bu işletme etkinliği sağlamak için çalışanların bireysel performansının artması önkoşuldur. Çalışanların bireysel adalet algısında doyuma ulaşması da performansının ve iş doyumunun artmasının ön koşuludur (Çetin, 2004:66-68).

Çalışanları örgütsel vatandaşlık tavrı göstermeye yönelten güdeleyici etkenlerin başında, çalışanların her boyutta örgütsel adalet algıları gelmektedir (Çetin, 2004:64). Bu nedenle işletme açısından yararlı ve arzu edilen örgütsel vatandaşlık davranışının oluşabilmesi için, işletme çalışanlarının örgütsel adalet algıları son derece yüksek seviyede olmalıdır (Atalay, 2010:49).

### **1.2.2.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Tanımlanması**

Örgütsel vatandaşlık davranışı, işletmenin biçimsel ödül sistemi tarafından açıkça ele alınmayan, ancak işletmenin işlevlerini verimli bir şekilde yerine getirmesine yardımcı olan, isteğe bağlı bireysel davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Organ, 1988:8).

Çalışanların liderlerinin kendilerine değer vererek davrandıklarını düşünmeleri, onların belirlenen iş tanımlarından çıkarak fazladan rol sergilemelerine, liderlerine güvenmelerine ve böylece örgütsel vatandaşlık davranışı göstermelerine neden olmaktadır (Moorman, 1991: 854). Örgütsel vatandaşlığı en basit şekilde çalışanların işleri ile ilgili olarak gösterdikleri gönüllü eylemler olarak tanımlamak mümkündür (Sökmen ve Boylu, 2011:148).. Literatürde örgütsel vatandaşlık kavramı, "Biçimsel (resmî) ödül sistemi tarafından doğrudan ya da açık olarak tanımlanmayan, zorlayıcı olmayan ve genel anlamda örgütsel etkinliği artıran çalışan davranışları" şeklinde de daha kapsamlı olarak tanımlanabilir (Çetin, 2004:3-13).

Organ (1988) örgütsel vatandaşlık davranışının üç temel özelliği olduğunu ileri sürmüştür. Bu özellikler aşağıda sıralanmıştır (Organ, 1988:9):

Davranışların kişinin kendi takdir yetkisine bağlı olarak oluşması,

Davranışların doğrudan ya da dolaylı olarak biçimsel ödül sistemi içerisine girmemesi,

Davranışların işletmenin etkin bir şekilde işleyişini desteklemesidir.

Bu özellikleri taşıyan ve örgüt refahını arttırmaya hizmet eden çalışanlar örgütsel davranışlarında ekstra rol sergileyerek, örgütsel vatandaşlığı

geliştirmektedirler. Ayrıca yöneticilerin çalışanlara adil bir şekilde muamele göstermesi örgütsel vatandaşlık davranışının sergilenmesinde önemli bir faktör olduğunu söylemek mümkündür.

### **1.2.2.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Adalet**

Örgütsel vatandaşlık ile ilgili yapılan birçok çalışmada, örgütsel vatandaşlık davranışlarının iki temel algıdan kaynaklı olduğu ileri sürülmüştür (Çetin, 2004:5). Bunlar: iş yerindeki yönetim süreçleri ve bireyin kişiliğidir. Bu iki kaynaktan etkilenen örgütsel davranış ancak, bireyin dış çevresini kuşatan örgütsel adalet yapısı ve bireyin kişiliğinde bulunan örgütsel adalet algısı ile şekillenecektir (Sökmen ve Boylu, 2011:149).

İnsan kaynaklarının adaletsizliği algılamaları, üretim hızını ve kalitesini düşürmeleri yerine örgütsel vatandaşlık davranışları gibi görünürlüğe dayalı davranışları azaltmalarına ya da saklama eğilimi göstermelerine neden olmaktadır. Çünkü örgütsel adaleti algılayan insan kaynakları, biçimsel iş tanımlarında belirtilen görevleri tam olarak yerine getirmedikleri takdirde biçimsel ödüllerden mahrum kalabileceklerini bildikleri için örgütsel vatandaşlık davranışlarından vazgeçmektedirler (Demirel, 2008:36).

Organ (1988), örgütsel vatandaşlık davranışının oluşumunda adalet unsurunu incelemiş ve adaletin algılanışının örgütsel vatandaşlık davranışının oluşmasına veya gelişmesine yardımcı olma anlamında önemli bir rol oynadığını ileri sürmüştür (Organ, 1988). Ayrıca Organ, Adams'ın eşitlik teorisine dayanan tespitlerine göre, dağıtımsal adalet algısının insan kaynaklarının örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme eğilimlerini etkilediğini ileri sürmüştür. Eğer insan kaynakları eşitliğe dayanmayan uygulamalarla karşılaşırlarsa, örgütsel vatandaşlık davranışları göstermekte ilgisiz kalacaklardır. Çünkü bu tür davranışlar insan kaynağının rol ya da görev tanımının bir gereği olmayan davranışlardır. Eşitliğe dayanmayan uygulamalara bir tepki olarak insan kaynakları kendilerinden beklenen fakat zorlayıcı olmayan, örgütsel etkinliği arttırıcı davranışlarda bulunmak için gönüllü olmayacaklardır (Dilek, 2005: 49).



Farh ve diğeri (1990) ise, adaletin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisinin düzeyinin tam olarak bilinemediğini ancak güven faktörünün önemli bir arabulucu değişken olduğunu belirtmektedirler. Örgütsel adaletin insan kaynağının güvenini arttırdığı ve bunun ise örgütsel vatandaşlık davranışının gösterilmesine neden olduğunu ileri sürmektedirler (Farh vd., 1990).

Dağıtım sal adalet boyutu, ödüllerin insan kaynakları arasında adil bir şekilde dağıtılması ve özellikle ücret ödemelerine ilişkin olarak insan kaynaklarının tatmin olma derecesiyle ilgilenmektedir (Altıntaş, 2008:34). Sonuçların adil olmasını ifade eden dağıtım sal adalet ile ilgili yapılan araştırma sonuçlarına göre ise, dağıtım sal adalet ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Dağıtım sal adaleti etkin bir biçimde uygulayan ve insan kaynaklarına bu anlamda adaletli bir biçimde davranan liderlerin uygulamaları, insan kaynaklarında örgütsel vatandaşlık davranışının ortaya çıkmasına katkı yapmaktadır (Yung-Husien vd., 2011:89).

Dağıtım sal adalet ve prosedürel adaletin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi üzerine yapılan araştırmalara bakıldığında; prosedürel adaletin örgüt sisteminin tümünü kapsamaması, temel ilke ve kuralları içermesi, uzun dönemli ve sistematik olması buna karşılık dağıtım sal adaletin ise, örgüt içerisindeki belirli konuları kapsamaması ve kısa dönemli olması nedeniyle dağıtım sal adalete göre, prosedürel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında daha önemli bir ilişki bulunmaktadır (Farh vd., 1990).

Basım ve Şeşen, (2009), Birleşik Devletler'deki bir işletmede çalışan insan kaynakları ve onların en yakın yöneticileri üzerinde yaptıkları araştırmada etkileşimsel adalet ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur (Basım ve Şeşen, 2009:14). Blakely vd. (2005) farklı örgütlerde tam zamanlı olarak çalışan insan kaynakları üzerinde yaptığı araştırmada, algılanan örgütsel adalet ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. (Blakely vd., 2005:742)

Farh vd. (1997) Tayvan'da en büyük 500 işletmenin üyeleri olan elektronik endüstrisindeki 8 İşletmedeki yöneticiler ve astları üzerinde yaptıkları

araştırmada, dağıtım ve işlemsel adalet algılamaları ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu görmüştür.

Moorman (1993), Televizyon şirketindeki insan kaynakları ve onların en yakın yöneticileri üzerinde yaptıkları araştırmada, prosedürel adalet ile örgütsel vatandaşlık davranışının beş boyutu arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu bulmuştur (Moorman, 1993).

Aquino (1995) ise, Midwestern İşletme Okulu, yönetim ve organizasyon yüksek lisans programı öğrencileri üzerinde yaptığı araştırmada, kişilerarası adalet algılamaları ile örgütsel vatandaşlık davranışının özgecilik boyutu arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır (Aquino vd., 1995).

Konovsky ve Pugh (1994)'a göre; ödül ve algılanan adaletten daha çok çalışanlara gösterilen muamele örgütsel açıdan gerekli davranışların sergilenmesinde daha önemli olabilir. Çalışanlarına adil bir şekilde davranan ve prosedürleri adil bir şekilde uygulayan yöneticilerin, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranış sergilemelerinde önemli ölçüde rolleri olduğu gözlenmiştir. Sonuç olarak, örgütlerinde vatandaşlık davranışının sergilenmesi için gerekli atmosferin yaratmak adına yöneticiler, astlarıyla ilişkilerinde adalet ilkesini yerleştirmelidirler (Konovsky and Pugh, 1994:656).

Ayrıca bu konu ile ilgili Konovsky ve Pugh (1) prosedürel adaletin, çalışanın yöneticisine olan güveninin gelişiminin merkezi olduğu, (2) yöneticiye güvenin, adalet ve ÖVD arasındaki ilişkide arabulucu olacağını öngören organizasyonel vatandaşlık davranışının sosyal değişim modelini test etmiştir. Sosyal değişimin işverenle organizasyon arasındaki bağı göz önünde bulundurularak bu çalışmada yönetici çalışan ilişkisi üzerinde yoğunlaşmıştır. Yönetici genel anlamda organizasyonu çalışana karşı temsil etmekle yükümlüdür. Bu bağlamda çalışan ve bireyselleştirilmemiş organizasyon arasındaki tartışmaya girilmeden iki kesim arasındaki ilişki kişiselleştirilmiş bir biçimde incelemişlerdir

Yukarıda özetlenen araştırmalarda görüldüğu üzere örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel adalet kavramının ilişkisi çift taraflı etkileşimi içermektedir.

Şöyle ki, çalışanların örgütsel vatandaşlık tavırları, bir yandan örgütün amaç, ortam ve zamanlamaya bağlı olarak artarken, diğer yandan da örgütsel adalet algısı gelişecektir (Atalay, 2010:50-51). Örgütsel adalet algısı gelişen bireyler ise, işlerine karşı örgütsel vatandaşlık sergileme eğilimleri de artarak, git gide olması beklenen şekilde kurumsallaşacaktır (Ersoy ve Bayraktaroğlu, 2010:1-16). Böylece örgütsel etkinliğin sağlanması ve bireysel performansın yükseltilmesi açısından işletme için çok önemli olan bu iki kavram birbirlerinden destek alarak örgütü ve birbirlerini geliştirecektir (Sökmen ve Boylu, 2011:150).

Örgütsel adaletin bir gereği olarak örgütsel vatandaşlık davranışını geliştirmek, resmi görev tanımlarına dayalı davranışları değiştirmekten daha güvenlidir (Çetin, 2004:19-21). Kendini örgüte adanmış çalışanlar ise, mevcut işlerinde daha uzun süre kalarak, daha kaliteli üretim yaparlar ve örgütün başarısına birçok yönden katkıda bulunurlar (Sökmen ve Boylu, 2011:147-150).

Sonuç olarak, örgütsel vatandaşlık olgusunun bir örgütte yayılması örgüt içinde daha güzel ve adil bir iş ortamı oluşturacak bu durum hem işletme verimliliğini ve hem de örgütsel adalet yapısını olumlu yönde etkileyecektir (Çetin, 2004:82).

### **1.2.3. Örgütsel Güven Kavramı ve Örgütsel Adalet**

Her geçen gün yaşanan ekonomik daralmalar, şiddeti artan küresel rekabet savaşları ve küçülmeye dayalı yönetim stratejileri günümüz işletmelerinin insan kaynaklarını sürekli yapılandırmasına ve belirli periyotlarla çalışanlarının bir kısmının işlerine son vermesine neden olmaktadır (Ersoy ve Bayraktaroğlu, 2010:4). İş hayatlarında sıklıkla bu ve benzeri durumlarla karşılaşan çalışanların da, örgütlerine duydukları güven, bağlılık ve duygusal yakınlık her geçen gün daha fazla azalabilmektedir (Çetin, 2004:49-57).

Bu olumsuzlukları gidermek adına yönetim stratejilerinde örgütsel güven kavramı sıklıkla gündeme gelmeye başlamıştır. Çünkü güven sadece bireysel ilişkiler açısından değil, grup içi dinamikler açısından da temel olarak, yapıcı ve etkili bir unsurdur. Eğer bir ortamda güven yoksa şüphe vardır. Bu da kişilerin

birbirlerinden uzaklaşmasına neden olmaktadır (Shaw, 1997: 18). Oysa örgütlerde çalışan kişiler bireysel ve örgütsel hedeflere ulaşmak için birbirlerinden yardım olarak bir arada çalışmaya ihtiyaç duyarlar. Bu ise örgüt içinde yaratılan güven ile mümkündür (Mayer vd., 1995:710). Diğer bir anlatımla işyerinde etkinliğin sağlanması için yüksek, güven ortamında çalışmaya ihtiyaç vardır. Çünkü yüksek güven ortamında çalışanların örgütün hedeflerine ulaşmasına daha çok katkı sağladığı belirlenmiştir (Ersoy ve Bayraktaroğlu, 2010:6).

Sonuç olarak örgütsel güvenle ilgili olarak dikkat edilmesi gereken husus, yöneticiye ve örgüte güvenin birbirlerinden farklı olduğunu anlamak ama birbiriyle ilişkili olduğunu da kabul etmektir. Zira örgütsel güveni oluşturan unsurlar arasında yöneticiye duyulan güven ile örgüte duyulan güven arasında pozitif ve birbirini etkileyen bir ilişki vardır (Şimşek, 1999:187).

### **1.2.3.1. Örgütsel Güvenin Tanımlanması ve Kapsamı**

En basit şekilde örgütsel güven, çalışanların örgütlerine yönelik besledikleri olumlu duyguların toplamıdır (Sökmen ve Boylu, 2011:147). Aslında örgüte güven, çalışan tarafından algılanan, örgütün güvenilirliğidir ve üyesi olduğu örgütün onun zararına eylem göstermeyeceğine yönelik inancıdır (Çetin, 2004:49).

Farklı disiplinlere ilişkin güven tanımlarını bir araya getiren Günaydın, (2001)'e göre;

- İçerik olarak güveni, bir kişinin bir sözüne, bir kelimesine ya da bir durumuna karşı olan genel bir inanç;

- Mantık olarak güveni, bir kişinin eylemlerinin ahlak ilkelerine uygun olacağına ilişkin beklenti;

- Davranış olarak güveni, bir kişinin diğer bir kişiden olumlu yönde yararlanabileceğine inanarak davranması;

-toplumsal olarak güveni ise, değişim için gerekli olan her şeyin paylaşılmasına ilişkin umut olarak tanımladığı görülmektedir (Günaydın, 2001:93).

Görüldüğü üzere örgütsel güven, örgütlerde karmaşıklığı azaltmakta, insan kaynaklarının yönetime inanmalarını ve yönetimin emirlerini sorgulamadan yerine getirmelerini sağlamaktadır (Aryee vd., 2002:267).

Örgütsel güven, insan kaynaklarının birbirlerinin söylemlerinden, davranışlarından ve aldıkları kararlardan emin olmalarıdır. Tang vd., (1996)'ya göre ise, örgütün amaçlarına uygun şekilde davranacaklarına ve dürüst olacaklarına ilişkin inançları örgütsel güvenin tam olarak karşılığıdır (Tang vd., 1996:88).

Ayrıca örgütsel güven insan kaynakları ile örgüt arasındaki ilişkilerde dört önemli etkiye sahiptir. Bunlar aşağıda sıralanmıştır (Aryee vd., 2002:269-271).

- Güven, yönetimi kolaylaştırır,
- Güven, risk almayı kolaylaştırır,
- Güven, kaynakların etkin kullanımını sağlar,
- Güven, örgüt faaliyetlerinin tümünü etkiler.

Diğer yönden örgütsel güvenin günümüz işletme yaşantısındaki fonksiyonlarına bakıldığında ise, önemli bir etkisinin işletme yönetimi içerisinde karmaşıklığı azaltması olduğu görülmektedir (Çetin, 2004:49-57). Dolayısıyla örgütsel güvenin bu yönü, onu sadece örgütsel adalet yapısı ile değil hemen hemen örgütsel süreçlerin tamamı ile irtibatlı hale getirmektedir (Atalay, 2010:49).

Bununla birlikte son dönemde geliştirilen etkin yönetim, ödüllendirme ve performans değerlendirme gibi insan kaynakları sistemleri, doğrudan doğruya

çalışanların işletmelerine güven duymalarına odaklanmış yönetsel davranışlardır (Ersoy ve Bayraktaroğlu, 2010:1-16). Bu odaklanma ancak ve ancak işletmenin örgütsel adalet yapısının çalışanlar tarafından olumlu bulunmasıyla mümkün olduğu söylenebilir.

### **1.2.3.2. Örgütsel Güven ve Örgütsel Adalet İlişkisi**

Günümüzde çalışanların her üç boyuttaki örgütsel adalet algıları, doğrudan doğruya işlerine duydukları güvene ve itimada göre şekillenmektedir. Yöneticilerine güvenmeyen çalışanlar ise, sürekli işyerlerinde tedirgin olacak, bu da onların adalet algılarında sürekli bir sorgulamaya neden olacaktır (Atalay, 2010:48).

Aslında örgütsel güven ile örgütsel adalet ilişkisinin her ikisi de örgütlerde kendiliğinden ortaya çıkmaz ve yönetimin kararları doğrultusunda oluşmaktadır (Poyraz vd., 2009:77-80). Çünkü örgütsel güven ve adalet ortamı yaratmada, yönetimin güven ve adalet duygusunu tüm örgüt çalışanları üzerinde yapılandırması ve dikkatli bir şekilde yönetmesi gerekmektedir (Sökmen, 2007:170-182). Bu açıdan bakıldığında yöneticiler tüm yaptıkları ve uyguladıklarıyla, verdikleri sözlerle örgütte güven ve adaleti oluşturabilir veya yok edebilir. Dolayısıyla örgütsel güveni ortadan kaldıran yâda azaltan yönetim uygulamaları, aynı şekilde çalışanların örgütsel adalet algılarını olumsuz yönde etkileyecektir (Atalay, 2010:49).

Bu noktada Alexander ve Ruderman (1987) prosedürel adalete ve dağıtımsal adalete ilişkin algılamaların, üst düzey yöneticilere duyulan güveni belirlediğini ifade etmişlerdir. Folger ve Konovsky (1989), yöneticilerin adil prosedürlere dayanan uygulamalarının, insan kaynaklarının sisteme bağlılık duymaları ve yöneticilerine güvenmeleri sonucunu doğuracağı ve insan kaynaklarına yönelik adil davranışların, onların güvenini, hedeflere bağlılıklarını arttıracığı ve sıra dışı bir performans düzeyi yaratacağı söylenebilir (Naveed vd., 2012:278). Onlara göre adil prosedürler yöneticinin insan kaynaklarının haklarına saygı duyduğunun ve onlara değer verdiğinin göstergesidir (İçerli, 2010:82).

Öte yandan örgütsel güven, prosedürel adalete bağlı olarak gelişmekte ve dağıtımsal adalet ile etkileşimi yoluyla kaynakların dağıtımına ilişkin kararlara gösterilen tepkileri belirlemektedir. Prosedürel adalet alınan kararların yapısına (prosedürler) ve kararları alan kişilerin kişilerarası davranışlarına (etkileşimsel) dayanmaktadır (Zapata vd., 2013:3).

Bu tür adaletin yapısal ve kişilerarası unsurlarının her ikisi de algılanan güveni etkilemektedir ancak etkileşim süreci farklılık göstermektedir. Prosedürel adaletin yapısal yönünün (karar ve/veya süreç kontrolü) kalıcı olma özelliği belirsizliği azaltmak ta ve kararların yapısına bağlı olarak gelişen geleceğe yönelik tahminlerin yapılmasını kolaylaştırmaktadır. Karar veren kişilerin geliştirdikleri kişilerarası ilişkiler, etkileşimsel adalete ilişkin algılamaları belirlemektedir. Kararların yapısına etki eden kurumsal güçler gibi kararları uygulayan kişilerin eğilimlerinin de kalıcı olduğu düşünülmektedir (Özmen vd., 2007: 18).

Bu nedenle, kişiler kendilerine geçmişte nasıl davranıldısıya (etkileşim adaleti düzeyi) gelecekte de öyle davranılacağını düşünme eğilimindedirler. Özetle, prosedürel adaletin yapısal ve kişilerarası unsurları kişilerin geleceğe ilişkin tahminlerini belirlemektedir (Çetin, 2004:78). Yapısal ve etkileşimsel açıdan adil olan prosedürler sisteme ve karar alan kişilere güven duyulmasını sağlamaktadır. Bunun tersine adil olmayan prosedürler de düşük düzeyde güven oluşuma neden olmaktadır (Gerome, 2008:117).

Diğer bir ifadeyle denilebilir ki, günümüz iş dünyasında adalet ve güven eksikliği hem örgüt hem de çalışanları olumsuz etkileyerek örgütsel hedef ve eylemlere daha az katkıda bulunmalarına neden olacaktır Bu nedenle güven ve adalet arasında iş etkinliği ortamını oluşturma anlamında güçlü bir ilişki söz konusudur (Atalay, 2010:49).

Bu bölümün son olarak bir bütün halinde değerlendirilmesi ve özetlenmesi gerekirse ilk olarak denilebilir ki, adalet kavramı insanın var olduğu günden bu yana tüm medeniyetlerin ve toplulukların ekme ve su gibi birlikte yaşamının bir gereği olarak önemsenmiş ve değer vermiş olduğu nesnel ve algısal bir süreçtir.

20.yüzyıl başından itibaren işletme bilimciler bu olgu üzerinde akademik çalışmalarını yoğunlaştırmaların en temel sebebi ise çalışanların örgütsel algılarının onların işlerindeki performansını, motivasyon düzeylerini, tutum ve davranışlarını hatta yöneticileriyle aralarındaki ilişkiyi bile şekillendirme gücünün olmasıdır.

Ayrıca bu algısal ve subjektif algının ilk keşfedilen boyutu olan dağıtımsal adalet algısı, sonradan keşfedilen prosedürel ve etkileşimsel adalet algılarına göre daha somut örneklerle şekillenen ve çalışanlar arasında en fazla bilinen örgütsel adalet boyutudur.



## İKİNCİ BÖLÜM

### DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL ADALET

Günümüzde özellikle teknoloji alanında inanılmaz değişim ve gelişmeler yaşanmakta, toplumların, devletlerin ve örgütlerin değer yargıları ile özellikleri sürekli değişmektedir (Bass ve Avolio, 1990).

Küresel dünyada yer almak isteyen bir işletmenin bunlara seyirci kalması ve kendi bildiği yolda ilerlemesi neredeyse imkânsız hale gelmiştir. Bu nedenle günümüzde tüm işletmeler, faaliyet gösterdiği alana, ülkeye, çalıştırdığı işgücünün niteliğine ve kullandığı teknoloji düzeyine göre örgüt yapısını belirlemek, içinde bulunduğu şartlar nasıl gerektiriyorsa o şekilde kendini yeniden yapılandırmak zorundadır (Ataman, 2001).

Bu çerçevede örgütlerin içinde bulunduğu duruma ve çevresel koşulların özelliklerine göre yönetim biçimi ve sistemini etkileyen faktörlerin sayısı, nitelik ve etkilerinin değiştiğini ortaya koymaya çalışan modern sonrası yönetim yaklaşımları geliştirilmiştir. Bu yaklaşımlara göre liderler örgütlerinin yönetim yapısını, insan kaynaklarını, üretim süreçlerini ve örgüt iklimini, yaşanan tüm değişimlere göre yeniden yapılandırmak zorundadır (Koçel, 2011).

Böylesine hassas ve yaşamsal misyonu üstlenen günümüz liderleri için binlerce akademik araştırmalar yapılarak, onlara içinde bulunulan yüzyılda etkili liderlik yapma, örgütlerini değişikliklere göre yeniden yapılandırma ve sahip olduğu takipçilerini başarıya götürme amacıyla çok sayıda model geliştirilmiştir. Dönüşümcü liderlik bu kapsamda geliştirilen oldukça etkili ve popüler bir liderlik modelidir (Tichy and Devanna, 1990).

Araştırmanın bu ikinci bölümünde günümüze gelene kadar liderlik modelleri tanımlanarak, dönüşümcü liderlik modeli yapısal olarak analiz edilerek, modelin çalışanların örgütsel adalet algısıyla olan ilişkisi teorik çerçevede açıklanmaya çalışılacaktır.

## 2.1. Liderlik Kavramının Yapısal Analizi

Günümüz iş hayatında çalışanlarıyla ilgilenen ve etkin iletişimi gerçekleştiren liderlerin, çalışanların örgüt içinde adaletin sağlanmasında çalışanların örgüte güven duymasında, işine karşı olumlu düşünceler beslemelerinde, performans ve motivasyon seviyelerinin artmasında büyük rolleri bulunmaktadır (Berber, 2002:114).

Liderlik, benzer hedeflere ulaşmak için bir araya gelen insanları teşvik eden, ortak hedeflere ulaşma çabalarına yardımcı olan ve tecrübelerin aktarıldığı etkileme süreci olarak açıklanabilir (Gerome, 2008). Lider davranışlarının başında; vizyona sahip olmak, çalışanları düzene sokmak, çalışanları etkilemek ve motive etmek gelmektedir. Hedeflenen amaçlara ulaşmak için, örgütün diğer çalışanlarını etkileme, motive etme ve yönlendirme yeteneği olan liderlik, doğrudan insan ve davranışı ile ilgilidir (Eren, 2011:390).

Bununla birlikte liderlik davranışı, liderin hitap ettiği grubun yapısına ve amaçlarına bağlıdır. Bu takipçiler grubunun farklı yapı ve özellikte olması, onların istek ve arzularının farklılaşmasına yol açar (Özmen vd., 2007: 22). Örneğin, kültür seviyesi, yaş, tecrübe, çalışılan örgütteki hiyerarşik seviye, ekonomik ve sosyal ihtiyaçların tatmin düzeyi gibi bir takım faktörler, önderlik biçimini, takipçilerin amaçlarını ve davranışlarını etkilemektedir.

Bu anlamda liderler, bir yandan bağlı oldukları örgütün amacını gerçekleştirmek için çaba sarf ederken diğer yandan da takipçilerin amaçlarını gerçekleştirmede hassasiyet göstermek zorundadırlar (İnci, 2001:18). Ayrıca liderler tıpkı bir orkestra şefi gibi, örgütsel amaçlar ile iş görenlerin amaçlarını bağdaştırmak zorundadırlar. Çalışanlar ya da takipçiler, örgütsel amaçlara hizmet edip onları gerçekleştirdikçe, lider, örgütsel amacı arzulama derecesini artırmak için çalışanları daha fazla ödüllendirerek, örgütsel amaçlara daha çok hizmet ettirmelidir (Arslanbaş ve Pekdemir, 2007: 286).

Günümüz örgütleri açısından bu denli önemli ve değerli fonksiyonları olan liderlik, işletme yönetimi biliminde en fazla araştırılan, üzerinde teori ve model

geliştirilen temel konuların ilkidir. Bu tez çalışmasında ise dönüştürücü liderlik modeli bağlamında örgütsel adalet kavramı inceleneceği için, daha yüzeysel tanımlamalarla konular özetlenmeye çalışılacaktır.

### **2.1.1. Liderliğin Tanımlanması**

Başkalarını etkileyen, ne yapmaları gerektiğini gösteren ve yönlendiren, başkaları tarafından takip edilen, rehber gibi hareket edip ilk sırayı alan liderin yerine getirdiği liderlik kavramını farklı şekiller de tanımlamak mümkündür (Williams, vd, 2002: 32).

Nitekim örgütlerde liderlik davranışlarıyla, bu davranışların işgören davranışları üzerine etkilerini çözümlenmeye yönelik binlerce araştırma yapılmış, araştırma sayısı kadar da liderlik tanımı geliştirilmiştir (Can, 2005:318). Bununla birlikte aşağıda seçilen liderlik tanımları bu tez çalışmasının hedefleri bakımından yeterli görülerek sıralanmıştır:

Liderlik, “bir amaç etrafında toplanmış grup üyelerinin çabalarını yönetmek ve koordine etmek için düzeltici olmayan davranışlardır” (Erdoğan, 1991).

Liderlik, “amaçlara ulaşabilmek için başkalarını motive ederek onların davranış ve eylemlerini etkileme sanatıdır” (Şimşek, 1999:187).

Liderlik; “belli bir durum, zaman ve koşullar altında bir grup üzerindeki insanların örgütsel hedeflere ulaşmasında yardımcı olan, tecrübelerini aktaran, işgörenlerinin uygulanan liderlik türünden hoşnut olmalarını sağlayan kişi.” (Aksel, 2003:9).

Liderlik, “belirli ortamlarda işgörenleri, belirli amaçlara doğru birleştiren ve harekete geçiren rol arkadaşıdır”. (Ofloğlu, 2002:1).

Liderlik, “örgüt için değişime uyum sağlayacak ve yeniliği gerçekleştirebilecek bir vizyonun yaratılması, bu vizyonun örgütün bütün işgörenlerine benimsetilmesi ve vizyona yönelik değişimin kurumsallaştırılması süreci” şeklinde tanımlanır (Kılınç, 2002:85).

Liderlik, “örgütsel amaçları başarmada yöneticilerin astlarını etkilemek ve iş görmelerini sağlamak amacıyla sahip oldukları bazı güçleri kullanabilme yetenekleridir.” (Can, 2005:318).

Liderlik, temelde bir etkileme süreci, grupsal etkinliklerin odak noktası, farklılaşmış bir rol yapısının harekete geçiricisi ve en yüksek işbirliğini sağlayarak insanlardan yararlanma yeteneğidir (Sökmen, 2010:79).

Liderlik, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme yetenek ve bilgilerinin toplamıdır (Eren, 2011:431).

Liderlik, belirli şartlar altında, belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi sürecidir (Koçel, 2011:384).

Görüldüğü üzere liderlik tanımlarının, birbirinden ayrılan yönleri hemen hemen yok gibidir. Fakat tanımsal farklılıkların temelinde, her yazarın liderlik kavramına yeni bir bakış açısı kazandırma düşüncesi ile kavramı tanımlamada birbirinden farklı bireysel ve sosyal değişkenleri dikkate alma rol oynamaktadır (Ofloğlu, 2002:5). Geliştirilen tüm tanımların ortak olarak neyi vurguladıkları incelenecek olursa, liderlik kavramında dört unsurun öne çıktığı görülmektedir:

Öncelikle liderlik, bir aktivite veya süreçtir. İkinci olarak bu süreç etki, örnek davranış ve ikna etmeyi içerir. Üçüncü olarak, lider ve takipçileri olmak üzere karşılıklı aktörlerden oluşur. Dördüncü olarak, bu sürecin birçok sonucu vardır: Bir amaca ulaşma çabası vardır ama bunun yanında kişilerin katılımı, grup içi uyumun sağlanması ve örgüt kültürünün değiştirilmesi gibi işlevleri de içermektedir (Sökmen, 2010).

### **2.1.2. Liderin Güç Kaynakları**

Lider, elinde bulunan araçlarla kendini izleyenleri etkileyen kişidir. Burada etkileme kaynağı olarak güç ortaya çıkmaktadır (Aksel, 2003:11).

Güç, diğer kişilerin davranışlarını etkilemede bireyin yeteneği ve işgörenlere yön verebilmek için liderin ihtiyaç duyduğu kaynaktır (Can, 2005; Karayel, 1999). Güç kavramı kişilerarası ilişkileri ifade ettiği için liderlik ve yöneticilik gibi kavramlarla yakından ilişkilidir.

Liderliğin unsurlarını güç ile ilişkilendirerek bir tanım yapılacak olursak; amaçlara ulaşabilmek için insanların davranışlarını etkilemede kullanılan “potansiyel bir yetenek” denebilir (Aksel, 2003:12). Bu bağlamda, güç kavramından söz edebilmek için ikinci kişinin varlığının kaçınılmaz olduğu açıktır. Çünkü bir kişiye tek başına ve başkalarıyla ilişkiye girmeden güçlüdür denemez (Eraslan, 2003: 11).

Güç alanı ise, güç sahibi olduğu kabul edilen kişinin etkileyebildiği kişilerin toplamını ifade etmektedir. Tabi bu noktada gücün hangi amaçla ve hangi hedefe yönelik olarak kullanılacağı yani gücün konusu akla gelmektedir (Tatum vd.,2003:432). Bu noktada güç sahibinin başkalarını hangi konularda etkileyebildiğini gösteren alanlara güç konusu denilmektedir. Güç Kaynakları ise kişinin başkalarını etkileyebilmek için hangi kaynaklardan yararlanmakta olduğunu göstermektedir (Koçel, 2011:449).

Öte yandan liderin güç kaynakları çok çeşitlidir. Genel örgütsel yapılarda bulunan liderlerin güç kaynaklarını yasal güç, ödüllendirme gücü, cezalandırma gücü, beğeni gücü ve uzmanlık gücü şeklinde beş başlık altında toplamak mümkündür (Sökmen, 2010:).

#### **2.1.2.1. Yasal/Biçimsel Güç**

Yasal güç, liderin hiyerarşik yapı içindeki konumuna ya da rolüne bağlı olarak sahip olduğu yetkiye dayanan güçtür (Sökmen, 2010). Örgütsel hiyerarşiden kaynaklanan ve lidere örgüt içerisindeki statüsü gereği verilen güçtür.

Otorite olarak da nitelenen yasal güç, liderin bulunduğu pozisyon nedeni ile etrafındaki kişileri etkileyebilme gücüdür. Bu nedenle yasal gücün örgütsel

hiyerarşi ile sağlandığını ve tanımlanmış bir makamın işgal edilmesi sonucu elde edilebileceği ifade edilmektedir (Tatum vd., 2003:441).

Biri üst diğeri ast olan iki birey arasındaki bu ilişki içerisinde bir yönetici astlarından iş ister ve astları da bunu kabul etmez ise, onları uyarır ve hatta cezalandırma yoluna gidebilir. Bununla birlikte yasal güce sahip olmak, hiçbir zaman bir yöneticiyi lider yapmayacaktır (Koçel, 2011).

#### **2.1.2.2. Ödüllendirme Gücü**

Liderler kimi zaman örgüt içindeki ödül gücünden yararlanarak astlarından faydalanabilirler. Ödül verme veya ödülleri elde tutma gücüdür, astlar liderin isteklerini ödül alma, gururlandırılma, tanınma veya kazanç elde etme beklentisiyle yerine getirirler (Sökmen, 2010:312).

Liderler, ellerinin altında bulunan ücret artışı, kariyer yükseltme, önemli iş verme, prim, takdir, tanınma vb. ödülleri grup üyelerinin davranışlarını etkilemede kullanırlar. Kime ne kadar ödül verileceğini liderler belirler ve astlara ödül verme yeterliliği, onların yönetme gücünü artırır (Ofluoğlu, 2002).

Öte yandan liderin, ücret artışı, terfi verme, prim ve ek ödeme gibi formel ödülleri olduğu kadar; övgü, dikkat çekme, onaylama, takdir etme, tanıma gibi informel ödülleri de vardır. İşte yöneticinin elinde bulundurduğu bu ödüllerin astlar için önemi ile yöneticinin ödüllendirme gücü arasında doğru orantılı bir ilişki vardır (Tatum vd., 2003:471).

#### **2.1.2.3. Cezalandırma Gücü (Zorlayıcı Güç)**

Ödüllendirme gücünün tam karşıtı olarak kabul edilen cezalandırma gücü liderlerin emirlerine karşı astların itaatsizlik göstermesi halinde, liderin onları kontrol etme ve cezalandırma gücünü yansıtmaktadır (Çelik, 2000:219).

Nasıl ki, ödüllendirme gücü ile lider, çalışanlarına bir takım ödülleri yön veriyorsa, zorlayıcı güçle de lider sahip olduğu bu otoriteye dayanarak astlarına ceza, ihtar, tenzil terfi verebilir, eleştiride bulunabilir ya da ücretinde kesintiye

gidebilir. Bu cezalar, uyarı, resmi kınama, ücret kesintisi, rütbe indirimi ve işe son verme şeklinde olabilir (Bolt, 2000:11).

Bir yönetici cezalandırma öğelerini ne kadar fazla denetimi altında tutuyorsa ve bu cezalar astlar için ne kadar önemliyse, yöneticinin cezalandırma gücü de o kadar fazladır. Bununla birlikte kimi durumlarda cezalandırmanın ters etki yaptığı da yapılan araştırmalarla ispat edilmiştir (Naveed vd., 2012:278).

#### **2.1.2.4. Beğeni (Benzeşim) Gücü**

Liderin kişisel özellikleri ile ilgili olarak özdeşleşme, örnek alma ve karizmaya dayalı; yasal, ödüllendirme, cezalandırma gücü ile karşılaştırıldığında daha soyut olan bir güçtür. (Koçel, 2011).

Bu güç yasal, ödüllendirme ve cezalandırma güçleri ile karşılaştırıldığında daha soyut olmasına rağmen, karizmatik liderlerde fazlasıyla olduğu üzere, toplumları ve insanları etkilemesi yönüyle beğeni gücü oldukça etkili doğal bir güç kaynağıdır. Çünkü bu güç, önderin izleyenler üzerindeki çekiciliğini ve saygısını yansıtmaktadır (Sökmen, 2010)

Böylece liderin kişilik ve tutumlarını beğenen astlar çeşitli şekillerde liderlerle özdeşleşirler ve liderin yönetim felsefesini benimseyerek örnek almaya çalışırlar (Aksel, 2003:12).

#### **2.1.2.5. Uzmanlık Gücü**

Bu güç, grubun gereksinimlerini karşılamaya yönelik olarak liderin sahip olduğu özel yetenek, bilgi, uzmanlık ve tecrübeden kaynaklanmaktadır. Gerçektende bir lider alanıyla ilgili olarak kendini çok iyi yetiştirmiş, tecrübeli ve tam anlamda bir uzman olduğu zaman işgörenler, psikolojik olarak kendilerini onun tavsiyelerine uyma zorunluluğu içinde hissetmektedirler (Koçel, 2011).

Görüldüğü üzere bu güç kaynağını liderin şahsi bilgi, tecrübe ve kabiliyetlerinden almaktadır. Fakat bu güç liderin özel faaliyet alanıyla sınırlıdır ve alanın genişlemesi de çoğu zaman çok mümkün değildir (Naveed vd., 2012:273).

### 2.1.3. Lidere Yönelik Astların Genel Tutumları

Liderler, yönetilenlerin davranışlarını ve performanslarını etkileyebilmek için yukarıda açıklanan beş güç kaynağını çeşitli şekillerde kullanmaktadır. Ancak takipçileri bu otoriteye her zaman aynı tepkiyi göstermezler. Çok genel olarak astların liderlerin verdikleri kararlara tepkileri üç grupta incelenebilir (Bolat ve Seymen, 2009:64).

Bu anlamda ilk olarak beklenen ve arzu edilen takipçilerin lidere bağlılık göstermesidir. Bu kapsamda astların liderlerin bakış açısını paylaşmaları ve verdiği talimatları içten gelen bir istekle yerine getirmeleri çok genel olarak lidere tabi olma veya bağlılık gösterme şeklinde sonuçlanmaktadır. Özellikle uzmanlık ve karizmatik güç kaynaklarının kullanılması, astların bağlılıklarını yükseltmekte, lidere yönelik tutumları ve tepkileri yumuşatarak olumlu yönde sonuçlanmasını sağlamaktadır (Friedman, 2000:351).

Çok genel anlamda ikinci tepki şekli olarak, bağlılık göstermeksizin verilen talimata boyun eğme şeklinde bir tepkiden bahsetmek mümkündür. Bu tepkide astlar, kişisel olarak liderlerinin düşüncelerini paylaşmasalar ve içten gelen bir işbirliği içinde olmasalar bile, liderlerinin verdiği emir ve talimatları yerine getirirler. Özellikle yasal ve ödüllendirme gücünün kullanılması ile astların bu yönde davranış göstermesi sağlanabilir. Bununla birlikte yapısal reformlar, değişimler ve dönüşümler bu tarz tepkilerle uzun dönemde kesinlikle sürdürülemez (İşcan ve Naktiyok, 2002:183).

Direnç göstermede ise takipçiler, liderleri tarafından kendilerine verilen emir ve talimatları yerine getirmekten kaçınma davranışı gösterirler. Zorlayıcı gücün kullanılması, çoğunlukla dirence sebep olur ve isyanlar örgüt yapısını bozmaya başlar. Bu durum liderin hiçbir zaman arzu etmediği bir tepkidir (Bresctick, 1999).

Sonuç olarak, güç tiplerinin liderlerin iş tatmini sağlamada en etkili ve önemli araçlardan biri olduğu açıktır. Liderin karizmatik gücü, yasal, ödüllendirici, zorlayıcı ve benzeşim gücü olsun ya da olmasın astlarda yoğun bağlılık ve bunun sonucu kesin uyma davranışı oluşturmaktadır (Friedman, 2000:351).



#### **2.1.4. Liderlik Kuramlarının Gelişimi ve Popüler Liderlik Modelleri**

Liderlik kuramları tarihsel gelişim içerisinde Özellikler, Davranışsal, Durumsallık ve Modern Liderlik Kuramları olmak üzere dört başlıkta incelemek mümkündür.

##### **2.1.4.1. Özellikler Kuramları**

Liderlik konusu ile ilgili ilk geliştirilen kuram olan özellikler kuramında liderin sahip olduğu özellikler, liderlik sürecinin etkinliğini belirleyen en önemli faktör olarak kabul edilmektedir (Brestrich, 1999:57).

Çok kısa bir şekilde kuramı özetlemek gerekirse, bu kuram lider olunamayacağını, lider olarak doğulacağını belirtmektedir. Özellikler kuramına göre lider; fiziksel ve kişilik özellikleri açısından işgörenlerden farklıdır. Bu anlayışın sonucu olarak liderin hangi açılardan işgörenlerden farklı olduğunu açıklayabilmek için yüzlerce araştırma yapılmıştır (Koçel, 2011:469).

Kuram kapsamında yapılan birçok araştırma zeka, çalışkanlık, iyi konuşma, algılayabilme, egemenlik, karar verebilme, boy ve ağırlık gibi gövde yapısı ve atletik yapılar üzerine eğilerek lidere özgü nitelikleri saptamaya çalışmıştır. Ayrıca araştırmalar liderin; başarı ihtiyacına yönelik, gözetim yeteneği, zeka, karar verebilme, kendine güven ve ön ayak olabilme gibi altı önemli etmen üzerinde odaklanmıştır (Aksel, 2003:24).

##### **2.1.4.2. Davranışsal Kuramlar**

Liderlik sürecini açıklamaya çalışan bu kuramın ana fikri, liderleri etkin ve başarılı kılan onun özellikleri değil, liderin gösterdiği davranışlardır. Liderin astlarıyla haberleşme şekli, yetki devredip etmemesi, planlama ve kontrol şekli, amaçları belirleme şekli vs. gibi davranışlar liderin etkinliğini belirleyen en önemli faktörlerdir (Ghosh ve Wu, 2007:158).

Bu kuram, liderin bireysel özellikleri ile değil, davranış biçimleri ile tanımlanabilecekleri yönündedir. Bu kurama göre, liderlik, bir bireye özgü eleman olarak değil daha çok liderin grubun diğer üyeleri ile ileri sürdüğü ilişkilerden ileri

gelen bir davranış biçimi olarak görülmektedir. Dolayısıyla lider, ait olduğu, içinde bulunduğu gruptan bağımsız değildir ve grupla olan örgütsel ilişkileri içinde değerlendirilmelidir (Eraslan, 2003:33).

Davranışsal liderlik kuramını, özellikler kuramına göre değerli kılan ve geçerliliğini arttıran en önemli nokta; bu kuramın insanların lider olarak doğmalarının bir gereklilik olmadığını, liderliğin eğitim yolu ile kazanılabileceğini savunmasıdır (Göktepe, 2001:13).

### **2.1.4.3. Durumsallık Kuramları**

Organizasyonun içinde bulunduğu duruma ve çevresel koşulların özelliklerine göre, yönetim biçimi ve sistemini etkileyen faktörlerin sayısı, nitelik ve etkilerinin değiştiğini ortaya koymaya çalışan bu yaklaşıma göre, her örgütün yapısı, faaliyet konusu ve çevresi diğer örgütlerden farklıdır. (Bolat ve Seymen, 2009:65).

Bu yüzden yönetici, yönetim stratejisini ve yönetim biçimini belirlerken, her şeyden önce işletmesinin çevresel etkileşiminin modelini belirlemeye çalışmalıdır (Eren, 2011). Bu şekilde özetlenen durumsallık kuramları, farklı durumlarda etkili olabilecek önderlik davranışlarının önceden tahmin edilmesinin olanaklı olmadığını savunmaktadır. Ayrıca durumsallık yaklaşımı gerek iş, gerekse de ilişkiler bazında pek çok farklı kombinasyonun söz konusu olduğunu ve birçok faktörün liderliği etkilediğini ortaya koymuştur (Saatli, 1998:78).

Liderliği anlamaya ve betimlemeye çalışan çağdaş bir kuram olarak nitelendirilen Durumsallık Kuramı, şu varsayımlara dayanmaktadır:

- Liderlik, liderin grupla ilişkilerinde kullandıkları davranış biçimleri açısından betimlenebilir.

- Lider davranışının hangi ölçüde yönlendirici (otoriter), hangi ölçüde katılımcı (demokratik) olması gerektiği, önemli bir noktadır.

- Tüm koşullara uygulanabilecek en iyi, evrensel tek bir liderlik biçimi yoktur. Bir lider davranış biçiminin seçilmesinde durumsal özelliklerin, koşulların değerlendirilmesi zorunludur.

- Liderlik biçiminin seçilmesinde en uygun ölçüt etkililiktir. Hangi davranış, hangi liderlik biçimi en üst düzeyde örgütsel etkililik yaratmaktadır. Örgütün amacını en iyi gerçekleştirmektedir (Friedman, 2000:354).

Sonuç olarak liderlik olayını, koşulları da dikkate alarak açıklamaya çalışan bu teoriye göre, liderin etkinliğini belirleyen faktörler şunlardır: “Gerçekleştirilmek istenen amacın niteliği, izleyicilerin beklentileri ve davranışları, meslektaşların beklentileri ve özellikleri, örgütsel iklim ve politikalar, önderin kişiliği ve tecrübeleri, üstlerin beklentileri ve arzuları.” (Koçel, 2011:451). Bu faktörleri kısaca özetlemek gerekirse durumsallık kuramları, değişik koşulların değişik liderlik tarzları gerektirdiği temeline dayanmaktadır (Sökmen 2010:124).

#### **2.1.4.4. Modern Liderlik Kuramları**

Yönetim alanında gerçekleşen değişimler, liderlik tarzlarındaki geleneksel modellerin yeterli olmadığı sonucunu ortaya çıkarmış ve yeni liderlik teorileri geliştirilmiştir (Gomes vd., 2013:40).

Özellikle üzerinde çok çalışılan, deneysel ortamlarda araştırılan ve oldukça popüler olan “liderlik” olgusunun gelişme göstermesi ve yeni kuramların literatüre kazandırılması oldukça normal karşılanmaktadır. Bilgi çağının özelliklerine uygun bir liderlik anlayışının oluşturulması araştırmaları ise, yeni liderlik kuramlarının ortaya çıkmasına neden olmuştur (Eraslan, 2003:71).

Değişimin ve yapılan araştırmaların sonucunda bazı yeni kuramlar ortaya çıkmıştır. Bu yeni liderlik modellerinin sayısı onlarla ifade edilmekle birlikte bu tezin hedefleri açısından en popüler olan üç modelden kısaca bahsetmek yeterli görülmüştür.

##### **2.1.4.4.1 Karizmatik Liderlik**

Günlük yaşantıda çekiciliği ifade eden karizma kavramı, yönetim literatüründe karşısındaki kolayca etkileyebilen, üstün ikna becerisine sahip, güven veren anlamındadır (Koçel, 2011).

Karizmatik lider ise, sahip olduğu karizma yaratan özellikleri ile başkalarını, kendi istediği yönde davranmaya sevk edebilen kişidir (Gomes vd., 2013:44). Karizma ile ilgili modern gelişmeler, Robert House'ın görüşlerine dayanmaktadır. House, politik ve dini önderleri incelemiş, karizmatik önderlerin kendilerine ve astlarına son derece güven duyan, büyük beklenti ve ideolojik görüş sahibi kişiler olduklarını ifade etmiştir (Sökmen, 2010).

Bu tarz liderler, üstün tartışma, inandırıcılık ve teknik uzmanlığa sahiptirler ve astlarında tutumsal, davranışsal ve duygusal değişiklik yapabilmektedirler. Karizmatik liderler, baskınlık, özgüven, etkiye ihtiyaç ve inandıkları ahlaki doğrulukta kuvvetli inanç yönüyle farklıdırlar ve işgörenlerin duyguları üzerine çok büyük etkiye sahiptirler (Gomes vd., 2013:45).

Karizmatik liderler astlarına her zaman yüksek beklentiler içindedir ve bu beklentilerin astlar tarafından başarılı bir şekilde gerçekleştirileceğine olan inançları vardır. Bunu yaparken de, astlarına olan ihtiyacı işgörelere hissettirip kendilerinden emin bir yapı sergilerler. Bu teoriye göre, karizmatik liderlerin en çok ihtiyaç duydukları konular; güç, kendine güven ve ideallere sahip olmadır (Sökmen, 2010).

İşgörenler kendilerini liderleri ve liderlerin görevleriyle özdeşleştirirler, sadakat, bağlılık ve güven gösterirler. Liderin değer ve davranışlarına özenip, liderleriyle olan yakınlıklarından kişisel saygınlık kazanmaya çalışırlar (Bass, 1999:26).

Günümüzde artık iş yaşamını içeren daha geniş bir karizmatik liderlik profili çizilmeye çalışılmaktadır. Bu profillere göre karizmatik liderler üstün tartışma, inandırma, teknik uzmanlığa sahiptir ve astlarında tutumsal, davranışsal ve duygusal değişiklik yaparlar. Bu nedenle karizmatik liderler işgörenlerin iş başarımında beklenenin ötesinde başarı ve liderin görevine güçlü bir bağlanma sağlarlar (Can, 2005).

Son olarak karizmatik liderde, mağrur olmak, ilham verici olmak, cesur olmak, buyurucu olmak, muzaffer, öğünen birisi olmak, neşeli olmak, mutlu

olmak, sorumlu olmak gibi duygu ve özellikler olduğu değerlendirilmektedir (Aksel, 2003:69).

#### **1.2.4.4.2. Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderlik**

Yeni liderlik araştırmaları daha önce üzerinde fazla durulmayan liderin yönetim işlemleri üzerinde rol oynayan dinamikleri de içine alarak genişlemeye başlamıştır. Bu yeni araştırmaların başlaması ile özellikle davranışçı ekolün geliştirdiği ve daha çok verimlilik ve etkililiği artırıcı liderlik anlayışı “etkileşimci liderlik” olarak adlandırılmıştır (Friedman, 2000:357).

Literatürde etkileşimci liderliğe; transaksiyonel, eylemsel, örgütsel, işlemci veya işlemsel liderlik de denilmektedir (Sökmen, 2010; Koçel, 2011; Eren, 2011). Etkileşimsel liderlik, daha önce ortaya atılan önderlik kuramlarından farklı birtakım özellikler içermektedir. Geleneksel liderlik yaklaşımı olarak da bilinen etkileşimsel liderlik, örgüt içi ve dışındaki değişime adaptasyon yerine durağanlığı sağlamayı ve örgütteki mevcut prosedürleri işletmeyi amaçlamaktadır (Bolat ve Seymen, 2009:68). Bu nedenle etkileşimci liderlik teorisi, lider-izleyici ilişkilerinin temelini değiş-tokuş ya da liderle izleyiciler arasındaki gizli anlaşmaya dayandığı fikrine dayanmaktadır.

Ayrıca etkileşimci lider, bürokratik otoriteye ve örgütteki yasal güce dayanmaktadır. Bu lider tipi; işyerinde iş standartlarına uyulmasını, işletmenin hedeflerinin gerçekleştirilmesi için görev odaklılığı ve işgörenlerin görevlerini tamamlamaları durumunda ödül alabileceklerini vurgulayan bir anlayışa sahiptir. Görevin tamamlanamaması durumunda da ceza verme eğiliminde olan bir liderlik türüdür (Serinkan, 2002:75).

Burns, etkileşimsel liderlik kavramını çok basit bir şekilde lider ile izleyicisi arasındaki alışveriş ilişkisi olarak tanımlamıştır (Burns, 1978'den Akt. Russell, 2001:76). Bu kurama göre, liderin sorumlu olduğu ve yerine getirmesi gereken birtakım görevler vardır. Lider, astlarına bu görevleri başarılı bir şekilde yerine getirmeleri karşılığında tatmin edici ödüller teklif eder. Bu nedenle

etkileşimsel liderlik, liderler ve alt kadro arasındaki günlük karşılıklı değişimleri kapsamaktadır (Burns, 1978'den Akt. Russell, 2001:77).

Etkileşimsel liderliğin koşullu ödüllendirme şeklinde adlandırılan ilk boyutunda, Lider kendi görevi yerine getirilmesi için astlara birtakım ödüller vaat eder ve istenilen performans yerine getirilip iş bittiği takdirde, astlar çeşitli şekillerde ödüllendirilir. İkinci boyutunda ise etkileşimsel lider, işler yolunda gitmediğinde duruma müdahale eder. Etkileşimsel liderliğin bu boyutu, aktif ve pasif olarak ikiye ayrılır. Aktif lider, sapmalar ve düzensizlikler oluştuğu zaman harekete geçer. Gözlem yapar ve kurallar ile standartlardan sapmaları araştırır. Duruma uygun düzeltici önlemleri alır. Müdahale boyutunda ise lider, yıkıcı eleştirilerde bulunabilir ve cezalandırabilir (Can, 2005:205)..

Pasif lider ise, sadece standartlar karşılanmadığı durumlarda müdahale ederek, serbest bırakıcı bir anlayışa sahip olduğunu gösterir. Bu tarz liderler, örgütsel süreçlerde bir problemle karşılaşıldığında öncelikle astların bu durumu çözmesini beklemektedir (Demirtaş, 1997).

#### **1.2.4.4.3. Dönüşümcü Liderlik**

Son yıllarda, dönüşümsel liderlik ile ilgili binlerce bilimsel çalışma yapılmıştır. Günümüzde en etkili liderlik modeli aramak için yapılan bu araştırmaların sonuçlarının, dönüşümsel liderliğe işaret ettiği görülmektedir (Gerome, 2008:74).

Özellikle yönetim ve liderlik alanında yapılan araştırmalarda, klasik ve geleneksel lider davranışları yanında bir takım yeni ayrımlar yapılması zorunluluğu ortaya çıkmıştır. Bu ayrımlar, geleneklere ve geçmişe daha bağlı “Transaksiyonel Liderlik” ile geleceğe, yeniliğe, değişime ve reforma dönük “Dönüşümcü Liderlik” (Transformasyonel) Liderlik şeklinde olmuştur (Eren, 2011).

Örgütlerinde, değişim ve yenilenmeyi gerçekleştirerek üstün performansa ulaştıran dönüşümcü liderler, işgörenlerin bireysel gelişimlerine de büyük ölçüde destek olmaktadır (Eren, 2011; Koçel, 2011). Onların gereksinimlerini

belirleyerek, bu duruma duyarlılık göstererek, değişen durumlara ayak uydurmakta ve çalışanların bireysel algılarıyla ilgilenmektedir. Bununla birlikte dönüşümsel liderler, sadece zorunlu olarak çevresel olaylara tepkide bulunan kişiler değil, aynı zamanda da takipçileri için gerektiğinde yeni bir örgütsel çevre oluştururlar (Avolio ve Bass, 1990).

Bu tez çalışmasının ilerleyen bölümünde ayrıntılı bir şekilde ele alınacak olan dönüşümcü liderlik modelinde, "düşünen" kişilik tarzından çok "hisseden" kişilik tarzı ile ilgilenilmektedir. Bu yönüyle de algılanan örgütsel adaleti önemseyen ve yakından takip eden bir liderlik modeli özelliği taşımaktadır. (İnci, 2001:26).

## **2.2. Dönüşümcü Liderlik Modelinin Yapısal Analizi**

Dönüşümcü liderlik tarzı, günümüzün belirsiz ve çalkantılı ortamındaki değişimlere uyum sağlamakta gerek duyulan bazı özellikleri (değişimi okuyabilme, cesaret sahibi, güçlüklerle uğraşma yeteneğine sahip olma v.b) kapsayan bir liderlik tarzıdır (Gerome, 2008:149).

Bu yönüyle dönüşümcü liderler, kendilerine bağımlı astlar yaratmak yerine, bağımsız, eleştirel düşünebilen ve böylece örgüte önemli katkıları olabilecek, yenilikçi astlar yaratmayı hedeflemektedirler. Riskleri göze alabilen, hata yapmaktan korkmayan ve hatalarının kendileri için bir gelişme fırsatı olduğunun farkında olan liderlerdir. Buna ek olarak adalet, eşitlik gibi yüksek ideallere ve ahlaki değerlerle donanmış olan dönüşümcü liderler, astlarına yönelik olarak bireysel ilgi, entellektüel uyarma ve etkileme gücüne de sahiptirler (Bass, 1999:71; Berber, 2002:46).

Görüldüğü üzere dönüşümcü liderlik etkileşimci liderliğin en üst düzeyi modelidir ve bu tip liderlik modelinde lidere bağlı olan astlar kendilerini güvenilen, takdir edilen, saygı duyulan sadık kişiler olarak görmektedirler (Kouzes, 2002:86).

Her şeyden önemlisi örgüt yönetiminde dönüşümcü liderler amaçları, değerleri, becerileri ve yetkinlikleriyle farklı olan kaynakların yönetimiyle ilgilenerek, örgüt kaynaklarını adil bir şekilde paylaşmayı, teşvik etmeye ve personelin moralini sürekli yüksek tutmayı esas alırlar (Bass, 1985:95).

İşte bu ve benzeri nedenlerden dolayı dönüşümcü liderlik modeli çalışanların örgütsel adalet algılarını sürekli olarak takip etmekte, bu alandaki sorunları çözümlenmeye çalışmakta ve takipçilerinin dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimci boyuttaki adalet algılarını sürekli olarak iyileştirmeye gayret etmektedir (Greenberg, 1987:54).Nitekim dönüşümcü liderlik modelinin bu araştırmanın kapsamında detaylı olarak incelenmesinin de nedeni onun bu özelliğinden kaynaklanmaktadır (Bies vd, 2001:282; Beugre, 2002:1092).

Araştırmanın bu bölümünde dönüşümcü liderlik modeli yapısal olarak analiz edilerek, modelin özellikleri, boyutları ve yönetim stratejileri detaylı bir şekilde ele alınmaya çalışılacaktır.

### **2.2.1. Dönüşümcü Liderlik Modelinin Doğuşu ve Tanımlanması**

Dönüşümcü (transformasyonel) liderlik kavramı, Pulitzer ödülünü kazanan Burns'ın (1978) Liderlik isimli kitabında ilk olarak tanıtılmıştır. Burns dönüşümcü liderliği daha çok politik çevrede ele alıp incelemiştir. Bass (1985), Bennis and Nanus (1985), Kouzes ve Posner (1989), Sashkin ve Rosenbach, (1993), ve Tichy – Devanna (1990) gibi araştırmacılar kavramı örgütsel ortamda inceleyerek gelişmesine katkı sağlamışlardır.

Burns dönüşümcü liderlik biçiminin bir süreç olmaktan çok belirli davranışlara sahip olma anlamına geldiğini belirterek, dönüşümsel liderliği, liderlerle ve işgörenlerin istenilen değişimin elde edilmesine dayanan güdülerinin karşılıklı bağlantılar doğrultusunda, işbirlikçi hedeflerin takip edilme süreci olarak açıklamıştır (Celep, 2004:41).

Burns ile birlikte çalışan Bass'a göre dönüşümcü liderler gerçekleştirmek istedikleri projeleri işgörenlerine çok iyi aktaran, ekibini belirledikleri amaçlar doğrultusunda yönlendirip inandıran liderlerdir (Eren, 2011).



Dönüşümcü lider, örgütleri, değişim ve yenilenmeyi gerçekleştirerek üstün performansa ulaştıran kişi olarak takipçilerinin bireysel gelişimlerine de destek olmaktadır (Koçel, 2011). Onların işleriyle ilgili her türlü gereksinimlerini belirleyerek, bu duruma duyarlılık göstermekte ve değişen durumlara ayak uydurarak bireyin etkinliğini arttırmaktadır (Celep, 2004:35). Bu tarz liderler sadece zorunlu olarak çevresel olaylara tepkide bulunan kişiler değil, aynı zamanda gerektiğinde örgütü ve takipçileri için yeni bir çevre yaratabilen yenilikçi liderlerdir (Avolio ve Bass, 1990).

Bu yenilikçi yönüyle dönüşümcü liderler, takipçilerinin misyon ve vizyonlarının tekrar belirleyerek, sorumluluklarının tazelenmesi ve amaca ulaşabilmeleri için örgütsel sistemin tekrar yapılandırılmasına çalışırlar. Ayrıca bu tarz liderler sadece kendi grupları için yapılacak iyi şeylerle ilgilenirler ve kendilerine tabi olanların düşünce ve hislerinde kendi görüş ve faziletleriyle çeşitli değişikliklere neden olurlar. Böylece doğruyla tanışan ve gereksinimleri karşılanan takipçiler, kendi söylemlerinden ve taleplerinden vazgeçerek liderlerine kesin bir şekilde bağlılık gösterirler (Eraslan, 2003:84).

Dönüşümcü liderler, işletmede çalışanları lider olma yolunda gelişmeleri için etkilemeye, onlara bu konuda ilham vermeye çalışırlar. Onlar, tüm çalışanların görüşlerini, bu çalışanların işletme içerisindeki statüleri ne olursa olsun, ciddiye alırlar (Özmen vd., 2007: 32).

Dönüşümcü liderlerin, karizma ve esin kaynağı rollerini birleştirerek işgörenlerin gıpta edecekleri bir role sahip olduklarını söyleyebiliriz. Dönüşümcü liderler, işgörenlerin, kendilerine kişisel ve mesleki yaşamlarında önemli etkiye sahip olan kimdir sorusunu sorduklarında, tanımladıkları insanlardır. Sonuçta işgörenler dönüşümcü liderlere, tüm bu özellikleri nedeniyle takdir, saygı ve güven duyguları besler ve onlara benzemeye çalışır ya da onları örnek alırlar (İşcan, 2006:164).

Özetle transformasyonel liderler reformcu, değişimci ve yenilikçi bir kimliğe sahiptirler (Tengilimoğlu, 2005:6). Dönüşümcü liderliğin daha iyi

anlaşılabilmesi için dönüşümcü liderliğin boyutlarının ve özelliklerinin bilinmesi gerekir.

### **2.2.2. Dönüşümcü Liderliğin Boyutları**

Dönüşümcü liderlerin otoritesini tamamlayan dört temel etkileme gücü bulunmaktadır. Bunlar; idealleştirilmiş (karizmatik) etki, telkinle güdüleme, entelektüel uyarım ve bireysel ilgidir.

İdealleştirilmiş etki ya da karizma olarak da adlandırılan bu boyut, liderin astlarına gurur, saygı ve sadakat aşılmasını; gerçekte neyin önemli olduğunu görme kabiliyetini ve görev anlayışını vermesini içermektedir. Örneğin; İdealleştirilmiş etki, işgörenlerin organizasyona bağlılığını sağlar, sahip olunana vizyon ve misyon aşılır (Açıkalın, 2000:75).

Telkinle güdüleme ya da telkin, akılcılık ve güvenle iletişim kurmak, iyimserlik ve isteği arttırmak için kuvvetli etkisi olan konuşmalar yapmaktır. Telkinle güdeleme, lider taraftarların karşılaşılan fırsatları değerlendirmeleri için onları yönlendirir, amaca yöneltir, dönüşüm ve sonrası için onları güdüler (Koçak, 2006:47).

Entelektüel uyarım ya da entelektüel etki, diğerlerini eski yöntemlere yeni açılardan bakmaya sevk etmek, yaratıcılığı teşvik etmek ve zekânın kullanılmasını vurgulamaktır. Entellektüel uyarım ise, bireyleri düşünmek için teşvik eder, farklılığın önemini bilir ve bunu güç olarak kullanır ve her türlü fikre önem verir, taraftarlarının kendilerine güvenmelerini sağlar (Açıkalın, 2000:75).

Son olarak bireyselleştirilmiş ilgi ya da bireysel destek, tüm bireylere kişisel ilgi göstermek, her bireye kendini değerli hissettirmek ve her bireyin katılımına önem vermektir. Böylece liderler işgörenlerin iç dünyası ile ilgilenir, onların gelişimini sağlar, onlara cesaret verir, onlara koçluk yaparak bilgi ve becerilerinin en üst düzeyde gelişmesini sağlar (Koçak, 2006:47).

Sonuç olarak, dönüşümcü liderliğin her boyutu dönüşüm sürecine ayrı bir önem taşımaktadır.

### 2.2.2.1.İdealleştirilmiş (Karizmatik) Etki

Dönüşümcü liderler, bir vizyon çerçevesinde topladıkları izleyicilerinden yüksek performans bekledikleri ve onlarla bireysel bazda ilgilenerek, örgütsel davranışlarını bu doğrultuda dönüştürmeyi hedefledikleri için, karizmaları onların vazgeçilmez ve temel unsurudur (Bies vd, 2001:287).

Daha öncede belirtildiği üzere karizma eski Yunanca'da, "ilahi ilham yeteneği" ve lütfedilen bir yetenek" şeklinde ifade edilmektedir. Alman sosyolog Max Weber'e göre ise karizma, izleyicilerin liderlerinde gördüğü olağanüstü güçtür ve bu güç izleyicilerde lideri takip etme yönünde kuvvetli bir çekim gücü yaratmaktadır. Bu çekimin içinde yer alan astların saygı ve güvenini kazanan dönüştürücü liderler, böylece onlara güçlü bir görev anlayışı yerleştirebilmektedir (Açıkalm, 2000:75).

İdealleştirilmiş etkide, liderin etkisi, özellikleri ve davranışları işgörenleri tarafından idealleştirildiği için, seçilen liderin yetenek, başarı ve bütünlük açısından güçlü bir doğal beceriye (Karizmaya) sahip olması gerekmektedir (Eraslan, 2003:99).

Ayrıca bu nedenle idealleştirilmiş etki; davranış olarak "idealleştirilmiş etki" ve "atfedilen etki" olarak iki alt boyutta ele alınabilir. Davranış alt boyutu; liderin kendisi için önemli değer ve inançlar hakkında konuşması, bir amaç duygusuna sahip olmanın önemini vurgulaması, kararların ahlaki ve etik sonuçlarını alması ve ortak bir görev duygusuna sahip olmanın önemini vurgulaması gibi davranışları içermektedir (Beugre, 2002:1093).

Lidere atfedilen etkiler ise, liderin astların kendisi ile çalışmaktan gurur duymalarını sağlaması, grubun yararına olacak şeyleri kendi çıkarlarından üstün tutması, işgörenlerin saygı duymasını sağlaması ve kendine güvenen, güçlü biri olduğu izlenimi vermesi gibi yönleri içermektedir (Karip, 1998:447).

Etkiyi idealize etmiş liderler, güven ve saygıyla astlar için önerilerde bulunarak onların risk almalarını kolaylaştırırlar. Bu tür saygı ve güven, gerektiğinde belirgin olarak lider tarafından çok iyi bir şekilde kurulmalıdır.

Sonuç olarak dönüşümcü liderler hayran olunan, saygı duyulan, güvenilen kişiler olarak bu karizmatik özellikleriyle özdeşleştirilerek, takipçileri tarafından taklit edilirler (Koçak, 2006:44).

#### **2.2.2.2. Entelektüel Etki**

Zekaya önem veren ve sürekli rasyonel davranmaya çalışan dönüşümcü liderler, gösterdikleri yönetim tarzı içerisinde çalışanların problemlerini çözebilmeleri için etkin yollar kullanmalarını kolaylaştırır ve destekler (Dessler, 2004:264). Bu sayede ortaya çıkan entelektüel etki, hem liderin hem de izleyicilerinin mevcut örgütsel değerleri ve yöntemleri sorgulamalarına yol açarak, dönüşümsel sürecin oluşmasını olanak veririr (Bolt, 2000:19).

Bu anlamda entelektüel etki boyutu, astların örgütsel etkinliklere katkılarını bilinçli olarak arttırmalarını, işlerin yapılış şeklini yeniden düşünmelerini ve kendi sorunlarını hem liderin hem de kendi inançları ve değerleri doğrultusunda ele alarak çözüme kavuşturmalarını kapsamaktadır (Berber, 2002:3).

Böylece dönüşümcü lider, astlarını örgütsel sorunlara yeni bir bakış açısı ile bakmaları ve yeni çözümler bulmaları için teşvik ederek, izleyenlerini ya da çalışanları daha önce kendilerinin mümkün gördükleri sınırın ötesinde performans göstermeye zorlar (Colquitt vd. 2005). Bir başka ifade ile lider, izleyenlerine öğrenme fırsatları, oluşturarak sorunlarına kendilerinin çözüm bulmalarını sağlamaya ve bu şekilde onları bir lider haline getirmeye uğraşmaktadır. Bu kadarla kalmayarak, bu tip liderler, izleyenler örgütsel konularla ilgili yenilikçi yöntemleri geliştirirken ve yeni yaklaşımları denerken onları destekler, astlarına negatif düşünce ve inançları reddetmeyi öğretir ve olumlu düşünmelerini sağlar (Çobanoğlu, 2003:16).

Dönüşümcü lider, güçlüklerle ve engellerle baş edebilmek için işgörenlerin alışlagelmiş davranış ve düşünüş kalıplarını sorgulamalarını ve daha önceden de var olan problemler hakkında yeni bakış açıları oluşturmalarını sağlar Deconick, 2010:1349).

Böylece işgörenler öteden beri var olan kabullenmeleri ve geleneksel çözüm yollarını sorgulayabilirler. Lider problemlerin çözümünde farklı kuramları teşvik eder ve astların farklılıklar konusunda görüşlerini açıklamaları için gerekli ortam ve koşulları sağlar. (Karip, 1998:447).

### **2.2.2.3. İlham Kaynağı Olma Etkisi**

İlham kaynağı olma, öncelikle liderin izleyenlere yönelik olan, başarılı olmak için mücadele etmeyi anlamlı hale getiren davranışlarından kaynaklanır. Bu faktör, işgörelere beklentileri ileten, örgüt içinde paylaşılan vizyonun bir parçası olmaları ve ona bağlanmaları için güdülenmeleri konusunda isteklendiren liderlerin tanımlanmasıdır.

Bu kapsamda dönüşümcü liderler örgüt için etkileyici gelecekleri ve vizyonları yaratmaya insanları dâhil eder ve açık bir şekilde izleyenlerin karşılaşmak istedikleri beklentiler üzerine iletişim kurarlar (Çobanoğlu, 2003:15).

Dolayısıyla takım ruhunu harekete geçirir sevk ve iyimserlik sergilerler. Bu boyutta liderler, işgörelere motive ederek ve onlara ilham vererek, onların işlerine karşı meydan okumalarını, onu kavramalarını sağlarlar. Böylece lider, çalışanların gelecekteki cazip vizyonla ilişki kurmalarını ve paylaşmalarını sağlar, takipçilerin paylaşılan vizyon ve amaçlara bağlılıklarını ispat etmeye ve vizyon doğrultusunda harekete geçmelerine destek olurlar (Gökkaya 2003:797).

Görüldüğü üzere ilham verme, vizyon oluşturma, vizyonu iletme, takipçilerin gayretlerine semboller kullanarak yoğunlaşma ve uygun davranışlar için model olma ve oluşturma sürecidir. Uygulamada, liderler kendi çıkarlarından çok daha fazlasını başarmak için grup üyelerinin çabalarını odaklamak amacıyla, semboller ve duygusal çağrılarını kullanır. Ayrıca gelecek hakkında konuşurken pozitif bir tutum sergiler ve astlar için sürekli teşvik edici bir tutum gösterdikleri için, astlar örgütsel amaca ulaşılacağı konusunda tam bir güven içinde olduklarını hissederler (Çobanoğlu, 2003:15).

#### **2.2.2.4. Bireysel Destek Etkisi**

Dönüşümcü liderler izleyenlerin bireysel sıkıntılarını aşmaları için izleyenlerine cesaret verirler. İzleyenlere grubun üyesi olarak değil, birey olarak davranır, kaygılarını dinler ve ilgi gösterirler (Dessler, 2004:264).

Bu boyuttaki dönüşümcü liderler izleyicilerinin başarılarına ve gelişme ihtiyaçlarına öncelikle önem veren ve örgüte olan katkılarını takdir eden liderlerdir. Her çalışanıyla birebir ilişki kurup onların gereksinimlerini ortaya koyması ve çözmeye çalışması, çalışanların lidere olan güvenini artırırken, potansiyellerinin de ortaya konmasını sağlar. Böylece organizasyonda daha büyük bir sinerji yaratılması mümkün olabilir (Gökkaya 2003:797).

Ayrıca bu sayede dönüşümcü liderler astlarının ihtiyaçlarını ve üstünlüklerini belirleyerek, bu bilgiyi kullanmak suretiyle, işgörelere ve iş arkadaşlarına potansiyellerini daha yüksek bir düzeye çıkarma ve kendi gelişimleri için sorumluluk alma konularında gelişmeleri için bir fırsat veririler (Çobanoğlu, 2003:18).

#### **2.2.3. Dönüşümcü Liderlerin Özellikleri ve Yöneticilik Tarzları**

Çağımızda örgütler küreselleşen (globalleşen) bir dünyanın kuruluşları şekline dönüşmüşlerdir. Rekabet, ulusal düzeyden uluslar arası düzeye çıkmış, pazarlar olgunlaşmış, teknolojik gelişmeler hızlanmış, birçok firma büyüyerek yeni ürün hatları oluşturmuşlardır (Elamin ve Alomaim, 2011:43).

Bunun sonucu olarak pek çok sektörde rekabet, örgütleri de artan karmaşıklığa ve belirsizliğe sürüklemiştir. Bu süreçte liderler de, değişen çevresel ve örgütsel koşul ve sorunlarla başa çıkmak için girişimci, temel tasarımcı, kaynak dağıtıcı, müzakere edici, motive edici, ilham verici, politika yapıcı, yol gösterici, baş destekleyici rolleri oynayarak stratejik sorunlara eğilip işletme yöneticilerini yönlendirirler (Eren, 2011:416).

Liderliğin doğasında olan ve liderliğin belirleyici dinamiklerinden olan yönlendirme becerisinin oluşmasında liderin çeşitli özellik ve becerilere sahip

olması gerekmektedir. Dönüşümcü liderliğin oluşmasında çeşitli davranışsal özellikler gerekmektedir (Eraslan, 2003:108).

Dönüşümcü liderlerin en belirgin özelliği değişimi yönetmeleridir. Örgüt yöneticileri işleri planlamak, karar vermek gibi rutin işlerin dışında bir birleşmeyi yönetmek, örgüt kültürünü geliştirmek ya da çalışma gruplarını oluşturmak gibi değişim durumlarını yönetmekle de karşı karşıya kalmaktadır. Böyle durumlarda vizyon geliştirme ve değişimi etkili yönetme özellikleri ortaya çıkmaktadır. Dönüşümcü liderlerin kendilerine özgü bir takım özellikleri vardır. Bu özellikler çok geniş olmakla birlikte; duygusal dayanıklılık, davranış tutarlılığı, kuramsal yönelme, risk alma, yenilikçilik, mizah anlayışı ve tecrübe olarak özetlenebilir (Zel, 1997:68-69).

Bunun yanında Dönüşümcü liderler;

- Güçlü vizyonu ve iletişim gücü ile ekibini ve ekibi dışındaki kişileri kolayca etkileyebilme ve ikna edebilme yeteneğine sahip olmalıdır.

- İyi bir Dönüşümcü lider, kendisinin zayıf ve güçlü olduğu noktaları tespit ederek, gerçekleştireceği faaliyetlerde güçlü olan noktalarını daha aktif kullanmalı, zayıf olduğu noktaları ise, geliştirme yolunda çaba harcamalıdır.

- İyi bir dönüşümcü lider, stratejik diğer bir deyiş ile uzun vadeli düşünmeli, almış olduğu kararlar belirli bir takım riskleri de beraberinde getiriyorsa, bu riskleri göğüsleyebilecek cesarete sahip olabilmelidir.

- Organizasyonların belli değerleri ve normatif kuralları vardır. Dönüşümcü lider bu değerler ve kurallara inanmalı ve buna göre hareket etmelidir.

- Dönüşümcü lider, ekibi içerisindeki işgörenlerin farklı kişilik özelliklerine sahip olduğunu bilmeli, işgörenlerine özelliklerine göre görevler vermeli ve buna göre bir motivasyon ölçütü geliştirmelidir.

- Dönüşümcü lider için öğrenmenin sonu yoktur. Gerek kendi açısından her türlü bilgiye açık ve gerekse ekibi açısından öğrenen bir ortam oluşturma çabası içerisinde olmalıdır.

- Dönüşümcü lider, organizasyonu sürekli geliştirme konusunda kararlı ve istekli olmalı, bununla birlikte sürekli gelişme açısından teşvik ve motive edici rol üstlenmelidir.

- Dönüşümcü lider, karşısındakini yorumlama ve çözümleyebilme noktasında aktif düşünmeli, etkili bir dinleme tekniğine ve yeteneğine sahip olmalıdır.

- Dönüşümcü lider problem çözme tekniği açısından: problemin belirtilerini analiz edebilme, problemin çıkış nedenlerini tespit edebilme ve bu probleme alternatif çözümler üretebilme yeteneğine sahip olmalıdır.

- Dönüşümcü lider, organizasyonun şu andaki mevcut durumundan daha iyi bir geleceği öngörebilme yeteneğine sahip olmalıdır (Vardar, 2001:88-89)

Tüm bu özellikler dikkate alındığında, dönüşümcü liderin günümüzde örgütlerin yaşadığı köklü değişimleri yönetebilmesi için ne denli gerekli olduğu görülmektedir. Çeşitli örgüt ve işletmelerde yapılan araştırmaların sonuçları da dönüşümcü liderliğin örgüt üzerindeki olumlu etkilerine işaret etmektedir (Serinkan, 2002:75).

Görüldüğü gibi gerek uygulama sonuçları gerekse yapılan bilimsel araştırma bulguları dönüşümcü liderliğin içinde bulunduğumuz karmaşık zamanların en etkin liderlik biçimi olduğuna işaret etmektedir (Acuner ve Tabak, 2003:101).

#### **2.2.4. Dönüşümcü Liderlik Teorileri**

Son yıllarda oldukça popüler olan Dönüşümcü Liderlik modeliyle ilgili çok fazla sayıda bilimsel araştırmalar yapılmış ve teoriler geliştirilmiştir.



Bunlardan en önemli görülenleri ile birbirleriyle farkları aşağıdaki başlıklar altında incelenmeye çalışılacaktır.

#### **2.2.4.1. Burns'ün Dönüşümcü Liderlik Teorisi**

Burns dönüşümcü liderliği "liderlerin ve astların birbirlerini daha yüksek ahlak ve motivasyon seviyelerine çıkarması" olarak tanımlar (Burns, 1978'den Akt. Russell, 2001:79).

Dönüşümcü liderler, astları korku, açgözlülük, kıskançlık ve nefret gibi duygularla değil; yüksek ideal ve ahlak değerlerini (özgürlük, adalet, eşitlik, barış gibi) cazip kılarak bilinçlendirirler (Bresctick, 1999:74). Burns (1978)'e göre dönüşümcü liderlik organizasyon içinde herhangi bir pozisyondaki herhangi biri tarafından sergilenebilir. Hatta bu kişiler üstlerini de astları gibi etkileyebilirler (Burns, 1978'den Akt. Russell, 2001:78).

Dönüşümcü liderliğin sonucu liderle astları arasında karşılıklı bir heyecan yaratma ve yükseltme ilişkisidir; öyle ki bu ilişki astlarını yeni liderlere ve lideri de bir ruhsal güce, ruhsal lidere (moral agent, moral leadership) dönüştürür. (Bresctick, 1999:75). Bu nedenle Burns, ruhsal lider olgusuyla özellikle ilgilenir. Burns ayrıca, ruhsal liderliği, takipçi kitlelerin temel isteklerinden, gereksinmelerinden, özlemlerinden ve değerlerinden doğduğunu ve daima yine bunlara döndüğünü de eklemiştir (Burns, 1978'den Akt. Russell, 2001:79).

Dönüşümcü liderlik, liderleri ve astları daha yüksek ihtiyaç motivasyon ve değer seviyesine yükseltmesiyle farklıdır. Dönüşümcü liderlik öğretici rolüyle, liderlerin ve astların değerlerini şekilendirir (Bennis and Nanus, 1985:58). Burns, "En yüksek gelişmiş ahlak seviyesindeki kişiler insan hakları eşitliği ve bireysel itibar gibi adaletin global etik prensipleri tarafından yönlendirilirler." (Burns, 1978'den Akt. Russell, 2001:80).

Burns, dönüşümcü liderliğin doğası gereği maneviyatı, ahlakiliği içerdiğini belirtmiştir. Ancak, karşı olarak, Bass dönüşümcü liderliğin ahlaki olacağına dair olan kesin inancı karşı çıkmıştır. (Bass, 1985:123). Bass (1985), Hitler'in

liderliğinin dönüştürücü olduğunu ve dönüştürücü liderliğin şeytanca amaçlarla da kullanılabilmesi de ileri sürmüştür (Bass, 1985:128).

Dönüştürücü liderlik hem mikro hem de makro düzeyde düşünülebilir. Mikro seviyedeki etkilemede bireyler arasındaki işlemden bahsederken, makro olarak da gücü hareketlendirerek sosyal sistemlerin değiştirilmesi ve kurumlarda reforma gidilmesinden söz edilmektedir (Acuner ve Tabak, 2003:108). Analizin bu makro seviyesinde, dönüştürücü liderlik, bireyleri motive etmenin yanı sıra gruptaki kişiler arasındaki çatışmaları dengelemelerini, şekil vermelerini ve ifade etmelerini de kapsar (Acuner ve Tabak, 2003:109).

Gruplar arasındaki ayrılıklar liderin işini zorlaştırır, fakat aynı zamanda, bunlar ortak ideolojik amaçlara ulaşılması için gerekli enerjiyi de ortaya çıkarır.

#### **2.2.4.2. Bass'a Göre Dönüştürücü Liderlik Teorisi**

Bass dönüştürücü liderliği liderin astlar üzerindeki etkisi olarak tanımlar. Astlar lidere karşı güveni, hayranlığı, sadakati ve saygıyı hissederler ve böylece kendilerinden beklenenden fazlasını yapmak için motive olurlar. Bir lider astları aşağıdaki yollarla dönüşümünü gerçekleştirebilir (Yukl, 1989:211).

- Görev sonuçlarının değerini ve önemini kavramalarını sağlamak,
- Organizasyon ya da takımın iyiliği için astların kendi isteklerini üstün kılmasını teşvik etmek,
- Daha yüksek seviyedeki ihtiyaçlar için onları harekete geçirmek.

Bass, dönüştürücü liderliği, karizmadan daha üstün görür. Çünkü bazı karizmatik kişiler - pop starları, sinema yıldızları gibi - astları üzerinde sistematik dönüştürücü bir etki yaratamazlar (Bass, 1999:27-29).

Bass'a (1985) göre, karizma, dönüştürücü liderliğin en önemli parçasıdır; ama tek başına dönüşüm işlemi için yeterli değildir. Dönüştürücü liderler, astların liderle kendilerini özdeşleşmesini sağlayarak ve güçlü duygularını uyandırarak

etkilerler. Ayrıca, dönüşümcü liderler, astlarını koçluk, öğretmenlik ve akıl hocalığı ile de etkilerler (Bass, 1985:271).

Dönüşümcü liderlikte, lider astların ihtiyaçlarının yeniden sıralanması üzerinde odaklanır, sadece mevcut ihtiyaçların karşılanmasıyla ilgilenmez. Yeniden sıralandırma daha yüksek seviye ihtiyaçlara yöneliktir.

Dönüşümcü liderlik, yüksek ilham verici bir vizyon kullanır ki, bu da kendini ödüllendirmeyi, anlamayı ve astlar arasında gelişimi harekete geçirir. Avolio'nun hipotezi ise, dönüşümcü liderler, hayat tecrübeleri sonucunda ahlaki gelişimin üst seviyelerinde olabilirler, şeklindedir (Bass ve Avolio, 1990:32). Daha yüksek ahlak gelişimi seviyesi ise, lidere astların ihtiyaçlarını karşılamak için kişisel ilgisini de işin içine katmasına izin verir. Dönüşümcü liderliğin kuvvetlendirici işlemi, astların farkında olmadıklarını farkına varmalarını sağlar (Bass, 1999:33-34).

Bass ve Avolio, (1990)'nun görüşlerine göre, lider, farklı değerlerin arasında ya da değerler ve gerçek davranış arasındaki gizli çatışmayı vurgular. Liderin rolü hem kendini hem de astlarını, çalışanlara daha yüksek amaçlar sağlayacak, daha önemli değerlere doğru hareket ettirmektir. Burada lider ve astların kendi değerleri, motivasyonları ve ihtiyaçları hakkında değişimleri söz konusudur (Bass ve Avolio, 1990:450)

Bass, dönüşümcü liderliği, normalde beklenenden çok daha fazla eforla katkıda bulunulması için sarf edilen motivasyonun sonucu olarak tasvir eder. Bu yarar organizasyonun üyelerinin isteğe bağlı enerjisini belirtir. İsteğe efor beklenenden fazla ve insanların bazı aktivitelere yöneltebileceği ekstra efordur (Bass, 1985:277).

Bass'ın çalışması liderin davranışına çok fazla odaklandığı için eleştirilmiştir. Bass ve Avolio, (1990) lider davranışının tanımı ve astlar üzerindeki bazı nitelikleri ve etkileri ölçen birçok faktörlü liderlik anketi uygulamışlardır. Onlar bu ankettten elde ettikleri sonuçlarla dönüşümcü liderlerin sergilediği davranışların daha iyi anlaşılmasını, bu davranışlar altındaki anahtar

kişilik özellikleri ve onların liderlerin gelişiminde nasıl etkili olduğu ortaya çıkarmışlardır (Bass ve Avolio, 1990).

Sonuç olarak hem Burns hem de Bass liderleri ve lider olmayanları, onların davranışları ve astlar üzerindeki etkileriyle ayırt etmekteydiler. Bununla birlikte Bass ve Burns'ün dönüşümcü liderlik konusunda öne sürdükleri kavramları birçok açıdan benzerlikler gösterse de, bazı noktalarda ayrılır (Bass ve Steidmeier,1999:181).

Öncelikle, Burns dönüşümcü liderliği genişletilmiş liderlerle (pozitif ahlak değerleri ve astlarının yüksek ihtiyaç seviyesine ulaşmalarını istemelerini isteyen) sınırlar (Burns, 1978'den Akt. Russell, 2001:76). Buna karşılık, Bass'a göre bir dönüşümcü lider, astlarının motivasyonunu hareketlendiren ve astlarıyla bağlantısını arttıran ve sonuçta astların yararına olup olmadığına bakmayan kişi olarak tanımlar (Bass, 1999).

Bass, daha düşük ihtiyaç seviyesinde güvenlik, ekonomik ihtiyaçlar gibi ısrar eden liderleri de dışlamamıştır. Adolph Hitler gibi liderler de negatif etkilerine rağmen, dönüşümcü lider olarak kabul edilirler (Yukl,1989:214)

#### **2.2.4.3. Kouzes ve Posner'in Dönüşümcü Liderlik Teorisi**

Kouzes ve Posner (1989) yılında başlayan ve 550 şef ile orta düzey yöneticileri kapsayan bir çalışma gerçekleştirmiştir. Anket, en iyi liderlik başarısının gösterildiği zamanlarda kullanılan teknik ve stratejileri inceleyen 38 sorudan oluşmaktaydı. (Kouzes ve Posner, 1989).

Anket sonuçlarına göre 10 davranış içeren liderlik uygulamasına ulaşılmıştır.

1. Fırsatları Araştırmak: Liderlik etmenin anlamı, önde gitmek, değişimi teşvik etmek ve sorumluluğu kabul etmektir.

2. Tecrübe ve Risk Alma: Hatalardan ders almak, dinlemek, açık iletişimi desteklemek, insanları risk almak için desteklemek, belirsizliklerde bile kararlı olmak ve insanlara belirsizlikle basa çıkabilmeleri için yardım etmek.

3. Vizyonu Geleceğe Taşımak: Gelecek oryantasyonu, istenen sonuçlar için zihinde bir resim, gururu tesvik eden bir essizlik, idealler üzerine odaklanmak ve sezgiye dayanmayı sağlamak.

4. Diğerlerine Yardım Etmek: Diğerlerine vizyonu öğretmek, ortak bir amaçta ısrar etmek, insanları ölümsüz bir şeyin parçası olarak hissettirmek, diğerlerine bir farklılık yaratmaları ve daha yüksek ihtiyaçlarını karşılamaları için yardım etmek, diğerlerine kültürün ne anlama geldiğini anlatabilmek için odaklanmak, açık olmak ve mecazlar, hikayeler, sloganlar ve resimler kullanmak.

5. İş birliğini Teşvik Etmek: Ortak hedefler geliştirmek, grup görevleri ve paylaşılan ödüller kullanmak, problemleri çözmek için proje takımları kullanmak, uzun döneme önem vermek, örnek olmak, güveni diğerlerine de yaymak, bütünleştirici çözümleri araştırmak, insanları planlamaya dahil etmek.

6. Diğerlerini Güçlendirmek: Güç almak için güç vermek, diğerlerinin kendilerini güçlü hissetmelerini sağlamak, birinin kendi isteklerinden organizasyon ve diğerleri için vazgeçmesi, insanlara yapmaları için önemli iş vermek, bilgiyi paylaşmak, kendi kendini yönetme ve takdir yetkisi vermek ve pozitif ilişkiler kurmak.

7. Örnek Vermek: Açık kanaatler ve standartlar göstermek ve değerleri yaşamak. Astarlar, liderlerin zamanı nasıl harcadığını, nasıl ödüllendirdiğini, olaylara nasıl tepki verdiğini ve sorduğu soruları izlerler.

8. Küçük Zaferleri Planlamak: Artan ilerlemeler odaklanmak, ne yapılacağı hakkında küçük zaferlerden örnekler vermek, diğerlerine kabiliyetli olduklarını hissettirmek ve diğerlerinin vizyona genel bir bağlantısının olmasını sağlamak.

9. Bireysel Başarıların Farkında Olmak: Ödülleri performansla ilişkilendirmek. Yüksek beklentiler beklemek, beklentileri ifade etmek, performanslarla ilgili geri bildirim vermek ve diğerlerini cesaretlendirmek.

10. Başarıları Tebrik Etmek: Anahtar değerlere odaklanmak, genel törenler kullanmak ve kişisel olarak katılım (Kouzes ve Posner, 1989:412).

Görüldüğü üzere Kouzes ve Posner, astların kendi işlerinin ve katkılarının hayatta daha önemli olduğunu hissetmelerini sağlamanın önemi üzerinde durmuşlardır. Onların en çok yerleşmiş değer ve isteklerine atıfta bulunarak, astlar ve liderin organizasyon içindeki eforlarının, sinerjik bir fark yarattığını bilerek psikolojik olarak memnuniyetlerini sağlar. Bu gibi değerlere örnek olarak, en iyi olmak ya da dünyayı daha iyi bir yer yapmak verilebilir (Acuner ve Tabak, 2003:108).

Kouzes ve Posner ayrıca yaklaşık 4000 yöneticiye liderlerden hangi özellikleri beklediklerine yönelik bir anket çalışması da yapmışlardır. Bu çalışma astların liderlerden dürüstlük, ustalık, astları harekete geçirme ve ileri görüşlü olmalarını görmek istediklerini göstermiştir (Kouzes ve Posner, 1989:418).

Bu araştırmalarından çıkardıkları en önemli sonucu şöyle ifade etmektedirler: “Yalnızca şanslı birkaçımızın liderliğin sırrını çözebileceği hufesinin tam tersine, araştırmalarımız bize göstermiştir ki, liderlik gözlemlenebilen ve öğrenilebilen bir eylemler demetidir. Liderliğin öğrenilemeyeceği inancı, gelişmeye ve ilerlemeye karşı liderlik eyleminin doğasından çok daha güçlü bir caydırıcıdır. Topladığımız, araştırdığımız tüm örneklerden çıkarabileceğimiz bir tek sonuç varsa, o da şudur: Liderlik herkesindir” (Kouzes ve Posner, 1989:419’dan Akt. Celep, 2004).

Drehmer ve Grossman tarafından bir araştırmayla astlarını, kurduğu güven ve saygı ilişkisiyle teşvik eden kişileri mükemmel yöneticiler olarak tanımlamışlardır. Kevinson tarafından daha önceleri yapılan bir çalışmada ise, astların liderlerinden astların değerlerinin ve başarılarının farkına varmalarını ve kendilerine dürüst davranmasını istedikleri ortaya çıkmıştır (Eren, 2011:407).

### **2.2.5. Dönüşümcü Liderliğin Ortaya Çıkma Aşamaları**

İşletmelerde görev yapan yöneticilerin nasıl dönüşümcü lider hale gelebilecekleri ile ilgili çok genel olarak üç safhası vardır.

### **2.2.5.1. Değişim İhtiyacının Fark Edilmesi**

Dönüşümcü lider, organizasyonun değişim ihtiyacını fark ederek, örgütün kilit yöneticilerine böyle bir ihtiyacın gerekliliğini açıklayıp onları ikna etme yoluna gider (Kouzes ve Posner, 1989).

Örgütte yerine getirilen işlerde problem çıkmadan hedefler gerçekleştiriliyorsa örgütün kilit yöneticilerine dönüşümün gereğini ifade etmek güç olabilir. Yalnız değişimin gereğini anlatmak için kötü zaman seçilmemelidir. Böylesi bir durum performansın daha da düşmesine neden olabilir. Bu nedenle dönüşümün gerçekleştirilebilmesi için gerekli olan vizyon değişikliği, örgütün performansının başarılı olduğu zamanlarda yapılmalıdır (Eren, 2011:408)

Bunun yanı sıra değişimin gerekliliğinin savunulmasında, sadece işletmenin performansının iyi olacağı üzerinde değil, bunun yanında işletmenin verimliliği, pazar payı, kârlılık, yatırımların geriye dönüşü, kalite, müşteri tatmini gibi yararlar üzerinde de durulmalıdır (Greenberg, 1987:59).

### **2.2.5.2. Paylaşılan Vizyon Oluşturma**

Birinci aşama tamamlandıktan sonra dönüşümcü lider, örgüt üyelerine bir vizyon vererek değişimin yönünü belirlemelidir. Vizyon gidilecek yönü olduğu kadar ulaşılabilecek yeri de açıklamalıdır (Akdemir, 1999:14).

Vizyonu oluştururken ekip ruhu oluşturularak grup üyelerinin fikirlerinden de yararlanılmalıdır. Dönüşümcü liderin buradaki görevi, ekibe öncülük etmek ve vizyon oluşturma işlemini devamlı hale getirmektir. Vizyonun esnek şekilde tasarlanarak zaman içinde değişimlere açık bir şekilde oluşturulmasına yardımcı olmaktır. Vizyon oluşturma ile ilgili başka bir konu ise, yüksek başarı gösteren örgütlerde vizyonun yüksek performans standartları kapsamıdır (Ghosh ve Wu, 2007).

Bu bakımdan dönüşümcü liderler çalışanlarının başarısını arttırmaya çalışırlar. Standartların yüksek belirlenmesinin gerektiği vurgulanırken bu standartların gerçekçi olmayan, hayalî ve kimseyi tatmin etmeyen başarı standartları olmamasına dikkat etmek gerekmektedir (Eren, 2011:409).

### **2.2.5.3. Dönüşüme Kurumsal Bir Hüviyet Kazandırma**

Dönüşümcü lider, etkileşimci liderden farklı olarak meydana gelen dönüşümleri kurumsallaştırmalıdır. İstenen değişimlerin planlandığı gibi gitmediği için geri besleme mekanizması oluşturarak istenen değişikliklerin ne ölçüde gerçekleştiğini, değişimin tam anlamıyla yerine getirilmesi için aksaklıkların zamanda fark edilip ortadan kaldırılması için bu sistem gereklidir (Kouzes, 2002:191).

Dönüşümcü lider, kurumsallaşmanın davranışlarda değişime yol açacağını ve bu davranışların değişiminin uzun zaman alacağını düşünerek sabırlı olmalıdır. İşgörenlerin alışkanlıklarını, değer ve tutumlarını, inançlarını değiştirebilmek için onları cesaretlendirecek, teşvik edecek ödüllere ihtiyaç vardır. Böylelikle işgörenlerin örgüte bağlılıkları arttırılmış ve değişime dirençleri azaltılmış olacaktır (Eren, 2011:410).

### **2.2.6. Dönüşümcü Liderliğe Yöneltilen Eleştiriler**

Liderlik literatüründe genellikle idealleştirilmiş bir yaklaşım olarak ele alınan dönüşümcü liderlik yaklaşımına iyimser perspektiften bakan yazarların yaptığı çalışmaların yanında, bu yaklaşımı eleştiren çalışma ve araştırmalara da rastlamak mümkündür (Gomes vd., 2013:49).

Örneğin, MLQ (Multi-Factor Leadership Questionnaire) anketlerinin kullanıldığı 39 farklı araştırmanın meta-analitik düzeyde yorumlanması sonucunda; Dönüşümcü liderliğin anahtar unsurlarının, astların tatmini ve performansı ile doğrudan ilişkili olduğu ortaya konmuş olmasına karşın diğer yandan, seyrek de olsa, bazı yazarlar dönüşümcü liderliğin eleştirilebilir yanlarının da bulunduğunu savunmuşlardır (Berber, 2002:45).

Dönüşümcü liderliğin etkin bir liderlik yaklaşımı olmasına rağmen, genellikle grup ve karşılıklı ilişki faktörleri yönünden kavramsal zayıflıkların bulunduğunu söylemek mümkündür. Kavramsal perspektifteki incelemelere örnek olarak Shamir'in getirdiği eleştiriler gösterilebilir. Bu eleştirilerden yola çıkarak,



dönüşümsel liderlik yaklaşımının kavramsal zayıflıkları aşağıdaki şekilde genelleştirilebilir (Berber, 2002:46).

Etkileme süreci liderin, astlarının davranışları, motivasyonu ve tutumları üzerindeki etkileri tanımlamaya yarayan bir kavramdır. Dönüşümcü liderlik kavramının altında yatan etkileme sürecinin kesin bir çerçevede ele alınmış ve üzerinde sistematik bir çalışmanın gerçekleştirilmiş olmaması, dönüşümcü liderlik teorilerinin geliştirilmesinde eksikliğe neden olmaktadır (Gomes vd., 2013:49).

Liderin, dönüşümcü özellikleri ile organizasyonu geliştirmesi ve daha etkin duruma getirmesi söz konusudur. Yapılan dönüşümcü liderlik araştırmaları, bireylerin gelişimi, tatmini, ilgisi gibi konulara yoğunlaşmakta, örneğin personelin ve kaynakların ne derecede iyi kullanıldığı, üyeler arasındaki karşılıklı güven, takım çalışmalarının ne şekilde etkin duruma getirildiği, vb grup düzeyindeki süreçleri göz ardı etmektedir (Wang ve Chang, 2005:17).

Dolayısıyla yapılan araştırmaların, genellikle çift (dyadic level) bireysel düzeydeki sürece yoğunlaştığı, liderin birey üzerindeki etkileri odak noktası olarak alınırken, grup üzerine ve daha da önemlisi, organizasyon üzerine etkileri yetersiz düzeyde incelendiği görülmektedir (Çalışkan vd., 2011:184).

Dönüşümcü liderliği oluşturan bileşke boyutların her birinin, gerçekte çok çeşitli alt bileşenleri bulunmakta, bu da boyutların kesin olarak tanımlanmasına ve ideal ölçüde görüş birliğinin sağlanmasına engel olmaktadır. Koşullara bağlı değişkenlerin yeterli derecede belirlenmiş olmaması, dönüşümcü liderliğin hangi durumlarda ne derecede etkin olabileceği konusunda ortak bir görüşü engellemektedir (Uyguç, 2000:39).

Dönüşümcü liderliğin etkinliğinin ölçülmesinde organizasyonun yapısının, içinde bulunduğu koşulların, yönetim türünün ve buna benzer faktörlerin kesin olarak tanımlanması, daha güvenilir ve tutarlı sonuçlara ulaşılmasını sağlayacaktır (İşcan ve Naktiyok, 2002:183).

Dönüşümcü liderlik profili , "kahraman liderlik" çerçevesi üzerine kurulmuş, etkinin akışı, liderden izleyiciye doğru tek yönlü olarak ele alınmıştır. Yapılan araştırmalarda, dönüşümcü liderlik ile izleyici katılımı veya performansı

arasında bir korelasyon bulunduğunda, sonuçlar liderin izleyiciyi etkilemesi yönünde yorumlanmıştır (Elamin ve Alomaim, 2011:48).

Araştırmalar liderin izleyicilerini nasıl motive ettiği ve direncin üstesinden nasıl geldiğini yorumlamaya yönelik yapılırken, liderin, vizyonunu gerçekleştirmek ve daha iyi bir vizyon geliştirmek için izleyicilerini nasıl cesaretlendirdiğine ilişkin yorumlamalar göz ardı edilmektedir (Arıkan, 1994:32).

### **2.3. Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Adalet İlişkisi**

Araştırmanın ilk bölümünde vurgulandığı üzere örgütsel adalet yaklaşımı, örgütlerin sahip olması gereken ilk erdem olarak kabul edilmektedir. Örgüt yönetiminin en temel ögesi olan liderlerin de bu nedenle adil olması oldukça önemlidir. Zira adil bir lider aynı zamanda başarılı bir liderdir (Elamin ve Alomaim, 2011:54).

Bununla birlikte günümüzde adalet ile liderlik arasındaki ilişki, çalışanların yönetime olan güvenlerinin, liderleri hakkındaki değerlendirmelerinin, iş yerindeki çalışma koşullarının ve çalışanların iş tatmininin etkisi altındadır (Deconick, 2010:1350). Bu nedenle yönetim literatüründe örgütsel adalet algısı ile liderlik arasında genel olarak çift taraflı bir ilişki olduğu vurgulanmaktadır. Çünkü liderlerin temel görevleri, başında buldukları örgütün insan kaynaklarının işlerine yönelik yaklaşımlarının olumlu bir biçimde şekillenmesini sağlamaktadır. İşte bu noktada çalışanların örgütsel adalet algısı, liderin bu temel görevini yerine getirme konusunda önemli bir yönetim aracı olarak görülmektedir (Dilek, 2005: 128-129).

Araştırmanın bu bölümünde dönüşümcü liderlik modeli ile örgütsel adalet ilişkisine geçmeden önce ilk olarak günümüz işletme yaşantısında lider-örgütsel adalet ilişkisine değinmek yerinde olacaktır. Daha sonra dönüşümcü liderlerin örgütsel adaletin dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimsel boyutlarındaki ilişkisi incelenerek, çalışmaya teorik çerçeve kazandırılmaya çalışılacaktır.

### 2.3.1. Örgütsel Yaşantıda Liderler ve Örgütsel Adalet

Çalışanların örgütsel adalet algısı, günümüz iş dünyasında yönetici ve yönetilenler arasındaki sorunları gidermeye yarayan, birleştirici bir mekanizma yürütülmesine zemin hazırlamaktadır (Mercanlıoğlu 2012:44).

Çünkü başarılı liderliğin en temel özelliği, örgüt içinde adaletli bir yönetim sergilemektir ve bu adaletli yönetim, çalışanların yönetimi meşru olarak algılamasına katkı sağlayarak örgütü başarıya götürmektedir (Barutçugil, 2004:33).

Hangi örgütte veya organizasyonda olursa olsun liderler takipçilere yol göstererek, onları eğitip yönlendirerek örgütsel amaçlara ulaşmanın, onları kendi bireysel amaçlarına da ulaştıracağına da ikna etmelidir. Bir liderin rol davranışını belirleyen önemli özelliklerden biri de grubu harekete geçirecek, içinde yaşanılacak koşullara ya da ortama uygun amaç ve hedefler belirlemesidir (Basım ve Şeşen, 2009:15).

Zira yönetilenler, örgütsel hedeflerin gerçekçi, diğer bir deyimle erişilebilir olmasını ister ve gösterecekleri çabaların bunu sağlayacağını öngörmekte zorlanırlar. Bu nedenle her lider, grubuna neyi yapacaklarını açıklamak, onlara amaç ve hedef göstermek ve açıkladığı bu örgütsel hedeflerin erişilebilir olduklarını izah etmek zorundadır. İşte bu anlamda işletme içinde liderin verdiği her türlü kararlarla şekillenen çalışanların örgütsel adalet algısı, liderin örgütsel kararlarının tamamını etkileyen temel faktör olarak belirecektir (Barutçugil, 2004:36)

Buna ek olarak liderlik kavramı ile örgütsel adalet türlerine göre de ilişkiden bahsetmek mümkündür. Önceki bölümde belirtildiği gibi çalışanların örgütsel adalet algıları, lidere ve mensup olduğu örgüte duyduğu güvenin etkisi altındadır. Çünkü çalışanlar, gerek örgütten sağladıkları yararların ve gerekse örgüt içindeki uygulamaların dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimsel yönlerden olumlu olup olmadığı ile ilgilenirler (Deconinck ve Stilwell, 2004:83).

Dolayısıyla örgütsel kaynakların lider tarafından çalışanlara adaletli bir biçimde dağıtılması “dağıtımsal adalet” algısı ile ilişkili olacaktır. Söz konusu dağıtım, liderin veya yöneticinin verdikleri karar ölçüsünde olacağı için,

çalışanların prosedürel ve etkileşimsel adalet algıları bundan etkilenecektir. Çünkü liderlerin aldıkları kararların tamamı, hem örgütün biçimsel süreçleri ile ilgili, hem de karar alma sürecine katılım ya da bu süreçle etkileşim ile ilgilidir (Williams vd, 2002: 34-35).

Diğer bir ifadeyle örgüt liderlerinin her türlü örgütsel tutum, karar, tarz ve uygulamaları örgütün iklimi ile yapısını doğrudan etkileyeceği için dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimsel adalet kavramları ile de doğrudan ilişkilidir (Colquitt vd. 2005:61).

Nitekim literatürde yapılan pek çok bilimsel araştırma bu tespitleri doğrulamaktadır. Örneğin Tatum ve Eberlin (2008), karar alma biçimi ve örgütsel adalet ilişkisi üzerine yaptığı araştırmada, liderin karar alma aşamasında kullandığı bilginin sınırlı olmasının sosyal astların adalet algısının düşük olmasına neden olacağını savunmuştur. Aksi durumda yani karar alma aşamasında astların katılımına önem verilmesinin ise çalışanların adalet algısının yükselteceğini ifade etmektedir (Tatum ve Eberlin 2008: 312).

Ayrıca Tatum ve Eberlin (2008), prosedürel adaletin sisteme ilişkin adalet, dağıtımsal adaletin ise yapıya ilişkin adalet olarak ortaya çıktığını; örgütsel anlamda ise prosedürel adaletin bilgilendirici adalet, dağıtımsal adaletin ise kişilerarası adalet olarak ortaya çıktığını ifade etmektedir (Tatum ve Eberlin 2008: 314).

Liderlik, etkileşime açık olmaları anlamında prosedürel ve etkileşimsel adaletle ve gelirlerin insan kaynaklarına dağıtımında adil olmaları anlamında dağıtımsal adaletle doğrudan ilişkilidir. Liderin katılımcı bir yönetim tarzı benimsemesi ise prosedürel ve etkileşimsel bakış açılarını belirlemektedir (Özmen vd., 2007: 33).

Pillai vd. (1999)'ne göre, liderlik ile prosedürel adalet arasında anlamlı bir ilişki vardır (Pillai vd., 1999:766'dan Akt. Naveed vd., 2012:282). Greenberg (1995)'e göre prosedürel adalet, grup üyelerinin kararlar üzerinde kontrol yetkisine sahip olmalarını ve ödüller üzerinde fikir birliğine ulaşmalarını

sağlamaktadır. Bu nedenle liderliğin odak noktası olan insan kaynaklarının bireysel tatmini ile prosedürel adalet arasında anlamlı bir ilişki olduğu vurgulanmaktadır (Greenberg, 1995:68).

Bu araştırmalar genel olarak değerlendirilirse; liderlik ve örgütsel adalet algısı konularını içeren çalışmaların daha çok ampirik çalışmalar olmakla birlikte, genel sonuç olarak liderlik tarzının çalışanların adalet algısı üzerinde kuvvetli bir ilişkinin var olduğu söylenebilir.

### **2.3.2. Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Adalet Türleri**

Günümüz işletmeleri çevresel dönüşüm ve gelişmelere yönelik öğrenen ve sürekli yeniden yapılandırılan örgütsel yapılarda faaliyet göstermektedir. Bu nedenle de son dönemde liderlik üzerine yapılan araştırmalar, “etkileşimci” yaklaşımdan “dönüşümcü” yaklaşıma kaymış ve dönüşümcü liderlik, lider ve takipçilerine yönelik yaklaşımların en yeni modeli haline gelmiştir (Arslanbaş, ve Pekdemir, 2007: 261).

Gerçektende bu liderlik modelinin tanımlarına bakıldığında her durumda geçerli bir liderlik tarzı olmadığı ve örgütün içinde bulunulan duruma göre etkili olabilecek liderlik tarzları geliştirilmesi tavsiye edildiği görülecektir. Bu anlamda dönüşümcü liderler, örgütün vizyonuna bağlılık oluşturma ve bu vizyona ulaşmada çalışanları güçlendirmeye yönelik yeni stratejiler geliştiren liderlerdir (Arslanbaş ve Pekdemir, 2007: 280).

Bu kapsamda dönüşümcü liderlik modelinde çalışanların örgütsel adalet algısı ile doğrudan ilişkili süreçler bulunmaktadır. Dönüşümcü liderin tanımından, bu liderliğin oluşum safhalarından, boyutlarından ve özelliklerinden anlaşılacağı üzere, bu tip liderliğin örgütsel adaletin dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimsel boyutlarıyla son derece kuvvetli ilişkiler bulunmaktadır (Charash and Spector, 2001:278).

Çünkü dönüşümcü lider, işleri keyifli hale getirmek, astların beklentilerini semboller ve imajlarla yükseltmek için çeşitli yönetsel kararlar geliştirirken, diğer

yandan da örgüt çalışanlarının örgütsel adalet algılarını daha olumlu ve memnun edici olmasına da olanak sağlarlar (Tatum vd.,2003:432).

Bu ve benzeri sebeplerden ötürü dönüşümcü liderlik modeli günümüz işletmeleri için örgütsel adaletin sağlanmasında ve korunmasında vazgeçilmez bir model olarak görülmektedir.

### **2.3.1.1. Dönüşümcü Liderlik ve Dağıtımsal Adalet**

Dönüşümcü lider çalışanları örgüt vizyonuna ulaşmaları açısından, maddi-manevi olarak ödüllendirmektedir. Bu ödüllendirmeyi adil bir şekilde takipçilerinin kişisel çıkarlarının tatmin ederek paylaştığında, çalışanların dağıtımsal adalet algısı bunu olumlu karşılayarak ona yönetim amaçlarına ulaşmada yardımcı olacaktır (Özmen vd., 2007: 34).

Aslında dönüşümcü liderlik, bir anlamda alışveriş yapma anlayışını temsil eder. Lider ve işgörenler arasındaki ilişkiler değerli bir şeyin alışverişi üzerinde temellenmiş gibidir. Lider astlarına onlardaki belli bir yeteneğin ya da becerinin kullanılması amacıyla yaklaşır. Bu nedenle dönüşümcü liderliği belirleyen en önemli iki faktör “ödül” ve “ceza’dır.” Başarı karşılığında dönüşümcü lider ödül aracını kullanırken, başarısızlık durumunda ceza vereceğini deklare eder (Charash and Spector, 2001:284).

İşte bu noktada astların dağıtımsal adalet algıları son derece önemlidir. Çünkü astlar arasında ceza veya ödül hassas bir şekilde paylaşılmalıdır. Aksi takdirde çalışanların dağıtımsal adalet algıları olası haksız ve adil olmayan ödül-ceza dağıtımdan olumsuz olarak etkilenecek, böylece dönüşümcü liderin bu tarz yaklaşımı da hedefine ulaşamayacaktır (Bolt, 2000:24).

Dönüşümcü liderler astlarının bireysel ve temel ihtiyaçlarını karşılamaya çalışırlar. Günümüzde çalışanların temel ihtiyaçları, alt düzeydeki her türlü bireysel ve dışsal ihtiyaçlardan oluşmaktadır. Bu ihtiyaçlar Herzberg’in kuramındaki hijyen koşullarıyla ilgilidir ve karşılanmaması durumunda tatminsizlik yaratan fakat bulunması tek başına tatmin sağlamayan ihtiyaçlardır. Bu temel ihtiyaçların dağıtımında, çalışanlar arasında paylaşılmasında

dönüşümcü liderin muhakkak eşit, adil ve hakkaniyetli bir tutum sergilemesi gerekmektedir. Aksi takdirde çalışanların dağıtımsal adalet algıları bu tarz uygulamalardan oldukça fazla etkilenecektir. Dolayısıyla dönüşümcü lider olması gerekeni veya doğru olanı yaptığını zannederken, örgüt içerisinde kopmalar, isyanlar ve lideri sorgulamalar başlayacaktır (Naveed vd., 2012:278).

Burada sayılan birkaç dönüşümcü liderlik uygulaması dışında, dönüşümcü liderlerini takip edenlerin örgütsel adalet algılarını şekillendiren pek çok süreç vardır. Çünkü bir lider örgütsel fayda ve kazanımların adil dağıtımını başardıkça yöneticiliğinde başarılı olacaktır. Bu nedenle, başarılı olmak isteyen her lider de olduğu gibi dönüşümcü liderler de astlarının dağıtımsal adalet algılarını tüm yönetim kararlarında başarılı bir şekilde yönetmek zorundadır (Yung-Husien vd., 2011:95).

### **2.3.2.2. Dönüşümcü Liderlik ve Prosedürel Adalet**

Gerek etkileşimci liderliğe bir tepki olarak çıkması gerekse yaratıcılık ve yeniliği temsil etmesi yönüyle dönüşümcü liderlik ile çalışanların prosedürel adalet algısı arasında çok belirgin bir ilişki yoktur.

Bununla birlikte Pillai vd., (1999), dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ile örgütsel adalet, güven, iş tatmini, örgüte bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi ortaya koymak üzere yaptıkları araştırma sonucunda; Dönüşümcü liderliğin prosedürel adalet algısı ve güven aracılığıyla örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki endirekt etkisini görmüştür (Pillai vd., 1999:897'den Akt. Naveed vd., 2012:277).

Nitekim dönüşümcü liderlik astlarla kabul edilebilir minimum başarı standartları konusunda anlaşma yapmayı gerektirir. Lider astları için göstermeleri gereken minimum başarı standardını belirler. Dönüşümcü liderler bir anlamda astlarıyla sözleşme yaparlar ve onların performanslarına göre onları ödüllendirirler ya da cezalandırırlar (Yiğit, 2004:84).

Bu nedenle liderin karşılıklı görüşmeye dayanan bu uygulamasının yapılaş şekli, astların başına gelecek ceza ve ödüllerle ilgili olarak bilgilendirilmesi ayrıca

hedeflenen performans düzeyine birlikte karar vermeleri doğrudan doğruya algılanan adaletin prosedürel boyutu ile ilgilidir (Yung-Husien vd., 2011:97).

Dönüşümcü liderliğin prosedürel adalet algısı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu gösteren diğer bir süreçte dönüşümcülüğün gerçekleşmesinde ortaya çıktığı söylenebilir. Zira örgüt içerisinde çalışanların performanslarında kabul edilemeyecek bir değişiklik ortaya çıktığında dönüşümcü lider hemen “istisnalara göre yönetim” stratejisini hayata geçirecektir (Zapata vd., 2013:17).

Dönüşümcü liderin istisnalara göre yönetim stratejisi, bozulan performansı düzeltici faaliyeti başlatması anlamına gelir. Bu durumda başlatılan yeni uygulamadan beklenen sonucun elde edilmesi için prosedürlere uygun hareket edilmesi çok önemlidir (Özmen vd., 2007: 35).

Bu noktada çalışanların prosedürel adalet algılarını kuvvetlendirecek, onları da yapılmaya çalışılan yeni uygulamaya ikna edecek, katılımını sağlayacak ve bilgilendirecek prosedürlerin yerine getirilmesi oldukça önemlidir. Görüldüğü üzere dönüşümcü liderin istisnalara göre yönetim stratejisi doğrudan doğruya astlarının prosedürel adalet algılarıyla ilişkilidir.

### **2.3.2.3. Dönüşümcü Liderlik ve Etkileşimsel Adalet**

Yeniliği teşvik eden, bireysel çabaları destekleyip, kararlara katılma olanağı sağlayan dönüşümcü liderler, çalışanların örgütsel bağlılığını arttırarak, onların örgütsel adalet algısının en olumlu düzeyde oluşmasını sağlayabilecek kişiler olarak en fazla astların etkileşimsel adalet algıları üzerinde önemli bir etkiye sahiptirler (Tichy and Devanna, 1990:51).

Gerçektende dönüşümcü liderlik modelinin temel amacı itibariyle etkileşimsel adalet algısı ile arasında çok önemli ve etkili bir ilişki vardır. Şöyle ki, dönüşümcü liderliğin temel amacı, örgütsel dönüşümü gerçekleştirmektir (Çelik 2000:220).

Değişim hızının yoğun bir şekilde yaşandığı günümüzde dönüşümcü liderler, çok hızlı değişen bu çevreye örgütlerinin uyum sağlamak amacıyla



örgütte ani ve etkili değişimi geliştirmeye yönelik stratejiler geliştirirler. Bu stratejilerin en radikalı örgütü için yeni bir çevre yaratmaktır. Bu değişimin başarıya ulaşması, örgütün yeni çevreye uyum sağlaması ancak ve ancak takipçilerinin etkileşimsel adalet algılarının pozitif yönde olmasıyla mümkündür. Aksi takdirde yüksek maliyetlere katlanılarak geliştirilen yenilikler takipçiler tarafından dışlanacak ve dönüşümcü lider örgütünü yeniden yapılandıramayacaktır (Tichy and Devanna, 1990:63).

Yine bu anlamda dönüşümcü liderlik, entelektüel açıdan teşvik etmeyi, örgütsel amaçlar (vizyon ve misyon) için astların kendi kişisel amaçlarının ötesine geçmelerini özendirmeyi içeren bir yaklaşım olarak, “takipçilerini karşılıklı destek ve teşvik ilişkisinin geliştirilmesi yolu ile güçlendirerek, onları birer lider yapma” yönelimi, doğrudan doğruya çalışanların etkileşimsel adalet algılarını etkilemektedir (Arslanbaş ve Pekdemir, 2007: 261- 263).

Gerçektende dönüşümcü liderin özelliklerine bakıldığında örgütsel adaletin etkileşimsel boyutuna yönelik doğrudan etkili olduğu görülecektir. Bu anlamda takipçilere güvenilir, açık ve anlaşılır bir amaç gösteren ve bu amaca ulaşma konusunda onlara moral destek sağlayan bu liderlik tarzında dönüşümcü lider, örgüt üyeleri tarafından yaygın bir biçimde paylaşılan, geleceğe dair açık bir vizyon oluşturmaktadır (Sashkin ve Rosenbach, 1993:89).

Bu sayede çalışanların performans ve motivasyonları arttırılırken kendilerin de katıldığı ve belirlediği hedeflerde olası sapmaların cezalarından fazla olumsuz etkilenmezler. Bu da etkileşimsel adalet algılarını olumlu yönde destekler (Bresctick, 1999:36).

Nitekim, Gofen, vd., (2008), dönüşümcü liderlik ve adalet arasındaki ilişkiyi incelemek üzere bilgi teknolojilerinde yürütölen bir çalışma kapsamında, çalışanların pasif katılımının arttırılması için etkileşimsel adaletin etkinliği üzerinde durmuşlardır. Buna göre etkileşim adalet algısının artmasının, pasif katılım gösteren çalışanların etkinliğini arttırdığı saptanmıştır (Gofen vd., 2008:423).

Dönüşümcü lider gösterdiği yönetim işlevi ve aldığı yönetsel kararlarla takipçilerini, başarılı bir şekilde üzerinde uzlaşılan vizyon ve hedeflere ulaşılması etkili bir şekilde sağlar. Dönüşümcü lider çalışanlarını veya takipçilerini aldığı kararlara itaat ettiklerinde neler kazanacaklarını bildirir ve onları ikna eder. Bu nedenle, dönüşümcü liderin takipçilerinin adalet algıları etkileşimsel boyutta olumlu yönde etkilenecektir (Cropanzano ve Wright, 2003: 187-189).

Bunun aksine dönüşümcü lider, bencil ve kendini beğenmiş tutum ve davranışlar sergilerse, çalışanların etkileşimsel adalet algısı bu tavırdan olumsuz yönde etkilenecek ve dolayısıyla örgütsel amaçlara ulaşmada verim düşerek başarısızlık kaçınılmaz olacaktır. Bu olumsuz durum gerek dönüşümcü liderin kendisi ve gerekse örgütü açısından da olumsuz sonuçlara neden olacaktır. Buna karşın, özverili ve alçak gönüllü tutum ve davranışlar istenen sonuçlara ulaşılmasına katkı sağlayacağı açıktır (Gofen vd., 2008:425).

Öte yandan söz konusu model liderlik, takipçilerin duygu, istek ve düşüncelerine içten yaklaşmak, kendilerini geliştirme ve yenileme ihtiyaçlarına özel önem vermek, onlara ayrı ayrı ancak eşit ve adil davranmak durumundadır. Bu ölçütlere göre işletme veya örgütteki tüm yönetilenlerin adalet algısı zaten doğrudan gözetilen önemli bir yaklaşımdır. Ayrıca bu tarz liderler çalışanları dikkatli bir şekilde dinler, onlara cesaret aşılar, destek verir, örgütsel vizyonun gerçekleştirilmesi konusunda kendilerine inanmaları ve kendi yeteneklerine güvenmelerini sağlar. Böyle bir anlayışla yönetilenler yada çalışanlar da etkileşimsel adalet algıları son derece yüksek seviyede ve olumlu yönde olacağı da unutulmamalıdır (Bass, 1999:58).

Dönüşümcü liderler, resmi yetkisiyle değil de kişisel nitelikleriyle izleyicilerini yönlendirirler ve performanslarını üst düzeye çıkarmak için taraftarlarını motive ederler (Nelson ve Quick 2005:270).

Dönüşümcü liderler etkileşimsel liderlerin maddi değerlerle ödüllendirme anlayış ve uygulamalarının aksine, izleyicilerini moral, değerler ve yüksek idealler aşılayarak motive ederler. Bu sebeple örgütsel misyon, vizyon, kültür gibi moral değerler dönüşümcü liderlik sürecinde hayati önem taşımaktadırlar. Bu değerlerin

takipçiler tarafından benimsenmesi içinse takipçilerin etkileşimsel adalet algıları başarılı bir şekilde yönetilmelidir (Bennis and Nanus, 1985).

Bu kapsamda dönüşümcü lider takipçilerini örgütsel amaca ulaşılacağı yönünde tam bir güven vererek etkilemeli, astların katılımıyla birlikte oluşturulan örgütsel vizyonu gerçekleştirme konusunda göstereceği azim ve kararlılıkla da onları etkilemelidir. Bu tutum ve davranışlar bir yandan işe yönelik olarak takipçilerini güdülerken, diğer yandan örgütsel adalet algılarını etkileşimsel boyutta pozitif yönde etkileyecektir (Bies vd, 2001:287).

Ayrıca dönüşümcü liderlerin etik fikirlerin ve uygulamaların gelişmesine yardımcı olmaları gerekir. Bu uygulamaların net bir şekilde belirtilmiş ve sürekli olarak vurgulanması ve örgütün bütün üyeleri tarafından paylaşılan ahlaki standartları kapsamaması gerekmektedir. Dönüşümcü liderin bu uygulaması astların etkileşimsel adaletini şekillendirecek, ona yön verecek ve dönüşümcü liderin belirlediği etik standartlarda hareket etmesini sağlayacak en önemli faktördür (İnci, 2001:97).

Dönüşümcü liderlik modelinin günümüz işletmelerindeki yönetici tutum ve davranışları baz alınarak yapılan değerlendirmelerle araştırmamızın bu bölümünde öncelikli olarak, işletme ve yönetim literatüründe dönüşümcü liderlik modelinin kapsamlı incelemesi yapılmıştır.

Bu inceleme sonucunda görülmüştür ki, günümüzün sürekli değişen iç ve dış işletme çevresi ve küresel rekabet koşulları altında, başında buldukları örgütün adeta kaptanı olan yöneticiler, çevresel koşullardaki değişimlerine örgütlerini her daim hazırlayacak, yöneticilik pozisyonunu ve güç kaynaklarını etkili kullanacak bu liderlik modelini önemsemelidirler.

Ayrıca dönüşümcü liderlik modeli hem çalışanların üç boyutlu örgütsel adalet algılarıyla hem de işlerinde gösterdikleri bireysel performansla doğrudan doğruya ilgili özellikler taşımaktadır. Bu yüzden günümüz yöneticileri bu liderlik modelinde yer alan uygulamaları iş yerlerinde hayata geçirerek hem çalışanların başta etkileşimsel adalet algıları olmak üzere dağıtımsal ve prosedürel adalet algılarını hem de bireysel performanslarını daha olumlu yönde etkileme kabiliyeti

kazanacaktır. Bu parametrelerde olumlu yönde gelişim sağlayan çalışanların oluşturduğu işletmelerin de kurumsal performansı yükselecektir.

## **ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**

### **BİREYSEL PERFORMANS VE KURUMSAL PERFORMANS**

#### **KAVRAMLARININ YAPISAL ANALİZİ**

21.yüzyılda meydana gelen örgütsel yaşantıdaki gelişmeler, üretim ve tüketim süreçlerinin yeniden yapılandırılmasına neden olmuştur. Özellikle bilgi ve teknoloji alanındaki gelişmeler, nitelikli beşeri faktörü daha fazla ön plana çıkartarak, beraberinde yönetimde insan odaklı yaklaşımların artmasına neden olmuştur (Greenberg, 2001:74).

Nitekim işletme yöneticileri, artan küresel rekabet karşısında bir yandan teknolojik yeniliklere ayak uydurmaya çalışırken diğer yandan da insan kaynakları yönetimlerinde çalışanların performanslarını arttırıcı yönetsel stratejiler geliştirmişlerdir (Boylu ve Sökmen, 2002:167).

İşgörenlerin performanslarını arttırıcı tüm stratejilerin sürdürülebilir olması içinse, işletmelerin örgütsel adalet yapısının son derece hakkaniyetli, eşitlikçi ve adil bir şekilde yapılanması gereklidir. Bu nedendir ki, işletme yöneticileri, sürekli olarak çalışanların performans düzeylerini yükselterek, işletmelerini daha verimli ve etkili hale getirmek için, çalışanlarının örgütsel adalet algılarını pozitif kılacak dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimsel adalet faktörlerini, senkorize bir şekilde yönetme arayışına girmişlerdir (İşcan ve Naktiyok, 2002:181-183).

Bu arayışlarla ve kazanımlarla zenginleşen çalışanların örgütsel adalet algısı, gittikçe onların bireysel performanslarını arttıran, işlerine duydukları güveni ve bağlılığı kuvvetlendiren önemli bir faktör haline gelmiştir (Alpkan vd., 2005:33).

Gerçektende günümüzün güçlü ve sektöründe lider olan tüm işletmelerde çalışanların örgütsel adalet algıları yüksekse, iş performans düzeyleri de o derece yüksek olmaktadır. Aksi durumda ise örgütsel adalet algılarındaki düşüklük ve kırıklık doğrudan doğruya çalışan performanslarına olumsuz yönde yansımaktadır (Gomes vd., 2013:40).

Bu etkileşimi teorik olarak anlamak amacıyla, örgütsel ve bireysel performans kavramlarını tanımlandıktan sonra, unsurları, değerlendirme sistemleri ve işletme yönetimindeki önemi açıklanmaya çalışılacaktır. Bu incelemelerden sonra çalışanların işlerinde gösterdikleri performans düzeylerinin değişmesinde, örgütsel adalet algılarının etkisi ve rolü değerlendirilerek, yorumlanmaya çalışılacaktır.

### **3.1. Performans Kavramının Yapısal Analizi**

Günümüzde yaygın olan, yönetim yaklaşımlarında mükemmellik, insan odaklılık ve toplam kalite yönetimi gibi çağdaş yönetim uygulamalarının, örgütlere insan kaynağının önemine ilişkin yeni yaklaşımlar sunması çalışan performansının yeniden yapılandırılması arayışlarında oldukça etkili olmuştur (Çöl, 2008:36).

İnsana, yatırım yapılan bir kaynak olarak davranmak, örgütün amaçları ve değerlerine çalışanların bağlılıklarını kazanmak, insan kaynakları konularını stratejik planlarla birleştirmek, çalışanlara tüm kapasitelerini ve potansiyellerini kullanmaları için yardım etmek ve onların maksimum katkılarını örgüt hedeflerinin başarılmasına yönlendirmek ve onları, ödüllendirerek performanslarını arttırmak, yeni yönetim sistemlerinin temel hedefleri olmuştur (Yüksel, 2003:85).

Bu anlamda işletmelerde performans olgusu önem kazanarak hakkında sürekli alan araştırması yapılan bir kavram haline gelmiştir. Öte yandan kitle üretim teknolojilerindeki gelişmeler, iletişim ve ulaşım teknolojilerinin yaygınlaşması küresel rekabeti şiddetlendirmiş, buna bağlı olarak işletmelerin rekabet edebilir çizgide verimlilik sağlamasını zorunlu kılmıştır (Eren, 2011:339-341).

Böylece işletmelerin etkili verimlilik sağlamalarının ön koşulu, çalışanların performansının sürekli olarak yükseltilmesi haline gelmiştir (Boylu ve Sökmen, 2002:167-169). Nitekim çalışanların bireysel performansları arttıkça işletme verimliliği de artmaktadır. Bu nedendir ki, çalışanların performansını

arttırıcı stratejilerin başarıyla yönetilmesi, günümüz insan kaynakları yönetimin temel konusudur (Kavanagh vd., 2007:39).

Performans en basit ifade ile insanların bir amaç konusunda gösterdikleri soyut ve somut emeklerinin toplamıdır. Hayatın her evresinde insanlar yaşamlarını sürdürebilmek amacıyla bir takım etkinlikler gerçekleştirmektedir. Bu faaliyetlerin sonuca ulaşması da bireylerin performansına bağlıdır. Yüksek performans ancak ve ancak yüksek inançla, doğru yöntemlerle ve güdülenmeyle ortaya çıkmaktadır (Ersoy ve Bayraktaroğlu, 2010:11).

Bu kapsamda işletme yöneticileri, örgütsel amaç ve hedeflerine ulaşmada çalışanların performansını arttırıcı kaynakları sürekli olarak geliştirerek, motivasyonlarını arttırmakta ve böylece örgütlerinin hedeflerine ulaşmak için, -örneğin yüksek karlılık- bu çabalarını sürekli olarak güncellemektedirler (Boylu ve Sökmen, 2002:169).

Çalışmanın bu kısmında, günümüz iş dünyasında artan önemi çerçevesinde, yönetim literatüründe performans kavramı tüm özellikleriyle birlikte incelenmeye ve tanımlanmaya çalışılacaktır. Daha sonra ise, işletmelerde kurumsal performans ölçüm modelleri ile çalışan performansını etkileyen örgütsel faktörlerin detaylı analizi yapılacaktır.

### **3.1.1. Performansın Tanımlanması ve Özellikleri**

Performans sözlük anlamı olarak; "başarım", "çaba sınırı" anlamına gelmekle birlikte kelime anlamı itibari ile "Bir faaliyetin (hareketin) gerçekleştirilmesi, gerçekleştirebilme yeterliliği (etkinlik), bir etkiye karşılık verme kabiliyetini" ifade etmede kullanılmaktadır (turkcebilgi.com, Erişim:2012).

Performansla ilgili işletme ve yönetim literatürü incelediğinde ise performansın işletme stratejilerine göre farklı tanımlarla ifade edildiği ve üzerinde birleşilen bir tanımının olmadığı görülmektedir (Koçel, 2011; Eren, 2011; Sökmen, 2010). Bununla birlikte performans kavramında önemli olan temel özelliğin "Belirlenen örgütsel hedefler doğrultusunda, firma stratejilerine uygun

bir şekilde çalışma faaliyetlerinin yerine getirilmesi" şeklinde ortak bir tanımın kullanıldığı görülmektedir (Koçel, 2011; Eren, 2011; Sökmen, 2010).

Performans en basit şekilde "Çalışanın iş yapma düzeyi" olarak tanımlanırken, (Kepir ve Sinangil, 1998) bir diğer araştırmacı performansı, "İşgörenin belirli bir zaman kesiti içerisinde kendisine verilen görevi yerine getirmek suretiyle elde ettiği sonuç" olarak tanımlamıştır (Chaudhary, 2012:81). Barutçugil performansı, "Çalışanların belirli bireysel ve örgütsel amaçlara ulaşmak için kullandıkları yetkinlik" olarak tanımlamıştır (Barutçugil, 2004). Bu yetkinlikler işe yönelik görevleri tamamlamak olabileceği gibi, işe yönelik olmayan görevleri ve davranışları da içerebilir (Barutçugil, 2004).

Performans, hedeflere ulaşmada belirleyici olan çıktıların ve çıktıların üretiminde kullanılan kaynakların ölçülmesi; belirlenen bir amaca ulaşma düzeyi; amaçlı bir faaliyetin verimliliği, etkililiği olarak da tanımlanabilir. Ayrıca performans ile ilgili yazında "etkililik", "verimlilik", "kalite", "yenilik" ve "kârlılık" gibi bazı performans göstergeleri arasındaki "karmaşık ve karşılıklı bir ilişki" olarak da tanımlandığı bilinmelidir (Koçel, 2011)

Öte yandan günümüz işletmelerinde güncel olarak kullanılan "performans" kavramı, bireyin görevindeki başarısını, işteki tutum ve davranışlarını, ahlak durumunu ve özelliklerini bütünleyen ve çalışanın organizasyonun başarısına olan katkılarını değerlendiren bir faktör olarak değerlendirilmektedir (Eren, 2011).

Çünkü bir işletmede çalışanların performanslarının yönetiminin temel amacı, yöneticilerle çalışanlar arasındaki iletişim ve yönetim süreçlerine odaklanarak, çalışanların sonuçlar elde etmesine olanak sağlayacak bir yönetim ortamı oluşmaktadır. İşte o nedenledir ki, bir organizasyonda performans planlandığı, yönetildiği, rehberlik edildiği, adil ve doğru olarak değerlendirildiği zaman yüksek başarı ve etkinlik sağlayan bir örgüt ortamı yaratılacaktır (Gomes vd. 2013:40).

Bu çerçevede tanımlanan performans kavramının en temel özelliği denetleyici olmasıdır. İşletme yönetimlerinde denetim çok yönlüdür ve süreçlerin



kontrolünde karşılaşılan önemli sorunlardan biri de çalışanlara verilen görevlerin ne ölçüde başarıldığını ya da çalışanların iş görme yeteneklerinin ne olduğunu nicel ve nitel olarak saptamaktır (Akal, 2005:32).

Gerçekte, yönetici çalışanı işe alırken, ona ücret verirken ve gelişmesini sağlarken onun yeteneklerini doğrudan ya da dolaylı olarak değerlemektedir (Yüksel, 2003:98). Bu nedenle performansın kontrol ve denetleme anlamında nicel veya nitel hesaplanabilir özelliği olduğu söylenebilir.

### **3.1.2. Performans Türleri ve Önemi**

Yönetim literatüründe performans kavramı “bireysel” ve “örgütsel” performans olarak iki başlık altında ele alınmaktadır. Bireysel performans daha çok mikro ölçekli olup, çalışanların buldukları örgüt kademesinde üzerilerine düşen görevleri yapabilme düzeylerini ifade etmektedir (Ersoy ve Bayraktaroğlu, 2010:12).

Özellikle işletmenin hedeflerine ulaşması için tanımlanan görevlerde, çalışanların kişisel çaba ve emekleri bireysel performansın en somut göstergesidir (Sökmen, 2007:170). Bireysel anlamda performans, yöneticilerden yönetilenlere kadar tüm örgüt çalışanlarının performanslarının mikro ölçekte ve kişisel olarak ele almaktadır.

Örgütsel veya kurumsal performans ise, bir bütün olarak işletmeyi oluşturan tüm faktörlerin, aynı amaç etrafında başarılı bir şekilde yönetilmesiyle ortaya çıkan makro ölçekli çabaların toplamıdır (Eren, 2011:340).

Bu tanım çerçevesinde işletmelerde örgütsel performans artışının doğrudan doğruya çalışanların bireysel performanslarının yükselmesine bağlı olduğu düşünüldüğünde, çalışanlara adaletli davranma, ayrımcılık yapmama, liyakati önemseme vb. tüm uygulamaların, işletmelerde örgütsel performans artışının ana koşulları arasında yer aldığı söylenebilir (Sökmen ve Boylu, 2011:23).

Ayrıca örgütsel performans daha çok işletmenin top yekün verimlilik çabalarının senkorize bir şekilde gösterilmesi ile ortaya çıkmaktadır (Boylu ve Sökmen, 2002:171). Bu yönüyle örgütsel performans, bir işletmedeki tüm iş, üretim, hizmet

süreçlerinden, işletmenin amaçları doğrultusunda çalışanlarından marka kimliğine kadar tüm kurumsal yapısını kapsamakta ve örgütsel adaletin etkisi altında şekillenmektedir (Jankingthon ve Rurkkhum, 2012:116).

Günümüzde gerek bireysel gerekse örgütsel performansın bu denli ön plana çıkmasında en temel faktör, küreselleşmeye bağlı olarak önem kazanan rekabet koşulları ve her gün gelişen teknolojik yeniliklere ayak uydurma çabalarıdır. Gerçekten de bu çabalar bir yandan işletmelerin ayakta kalabilmeleri için, sektörlerinde meydana gelen gelişmelere ayak uydurmalarını zorunlu kılmıştır (Boylu ve Sökmen, 2002:167-182).

Piyasalardaki dönüşümler karşısında rekabet edebilir halde kalmak isteyen, bu amaçla sürekli verimlilik arayışlarına giren işletmelerin en önemli sermayesi olan insan faktörünü geliştirmek istemesi son derece doğal bir durumdur (Eren, 2011:339-357). Çalışanların bireysel performansını arttırarak, örgütsel amaçlarına ulaşmada, piyasada tutunarak rekabet edebilmede çalışanların performansları oldukça etkili bir faktördür.

Bu nedenledir ki, örgütsel performansın sağlanması, artan performansın sürekli olarak sürdürülmesi ve çalışanların performanslarının değerlendirilmesi, günümüz işletme yöneticilerinin en öncelikli hedefleri arasındadır (Uyargil, 2008:1).

Sonuç olarak nitel, nicel, mali veya emek bağlamında performans çeşitlendirmekten çok “şirket” ve “bireysel” anlamda performansın ele alınması araştırmanın amaçlarına daha uygun düşmektedir. Bununla birlikte özellikle Türkiye’deki kamu kuruluşları “kurumsal” nitelemesi ile çalışanların tamamının performansını sınıflandırırken, özel işletmelerde “örgütsel” performansın yaygın tabir olduğu değerlendirilmektedir (Kozlowski ve Steve, 2012:471).

### 3.1.3. Performans Yönetimi Sistemleri

Organizasyonlarda çalışanların performanslarının sistematik ve biçimsel olarak değerlendirilmesinin ilk örnekleri 1900'lü yılların, başlarında A.B.D.'de kamu hizmeti veren kurumlarda görülmektedir (Bottery, 2001:59).

Daha sonraları F. Taylor'un iş ölçümü uygulamaları aracılığıyla çalışanların verimliliklerini ölçülmesi sonucu, performans değerlendirme kavramı organizasyonlarda bilimsel olarak kullanılmaya başlanmıştır. Türkiye'deki uygulamalar da ilk kez kamu kesiminde başlamış olup, konuya özel sektörün ilgisinin artması, işletme biliminin ülkemizde yaygınlaşması, modern yönetim tekniklerinin tanınması ile birlikte olmuş ve bu ilgi özellikle son 20 yılda giderek gelişmiştir (Gomes vd., 2013:43).

Çalışanların performansının değerlendirilmesi için geliştirilen tekniklerin sayısının artması sonucunda, işletmeler etkinlikle kullanabilecekleri tekniği seçip uygulama olanağını kendilerine sağlayacak bir sistem geliştirme ihtiyacı duymaya başlamışlardır (Fuentes vd., 2004:61).

Performans değerlendirme kavramını, sadece teknik seçimine ağırlık verip, bu teknikleri belirli bir sisteme oturtmadan uygulamanın çeşitli sorunlarını yaşayan işletmeler, bu nedenle, giderek diğer örgütsel sistemlerle bütünlük ve uyum içinde faaliyet gösterecek bir sistem arayışına girmişlerdir (İşcan ve Naktiyok, 2002:29).

Bu arayışlara günümüz işletmelerinde çalışanların performanslarının sürekli arttırılması ve yüksek düzeyde devamlının sağlanması eklenince, evrensel standartlarda bir takım faktörlere bağlı kalınarak çeşitli performans yönetim sistemleri geliştirilmesi yaygınlık kazanmıştır (Boylu ve Sökmen, 2002:171).

Çalışan performansını sistematik ve biçimsel olarak değerlendirmek, sürekli olarak takip etmek ve çalışanların performanslarının geliştirilmesi önündeki engellerin kaldırılması gibi amaçlarla ortaya çıkan "Performans Yönetim Sistemleri", işletme yönetimlerine, çalışanın performansının önceden

belirlenmiş standartlarla, örgütün diğer üyeleriyle veya kişinin önceki performansıyla karşılaştırılması fırsatı da sunmaktadır (Demir, 2007:167).

Bu anlamda yöneticinin çalışanlarını “kontrol” amacı da taşıyan performans yönetim ve yönetim sistemleri, çalışanların yükseltilmesi, görevlerinin yeniden tanımlanması, ücretlendirilmesi veya işten çıkarılması gibi yönetsel kararların alınması ile ilgili de önemli ve etkili faktörlerin içinde bulunduğu örgütsel bir süreçtir (Boylu ve Sökmen, 2002:171).

Aslında bir işletmede performans yönetimi sisteminin bulunması, işletme performansının artacağı yâda beklenen yararların elde edeceği anlamına gelmemektedir (Uyargil, 2008:3-5). Bu yararların elde edilebilmesi ancak ve ancak sistemin etkin bir biçimde işletilmesine bağlıdır. Bu anlamda performans değerlendirilmesi, bir işletme açısından önem taşıdığı kadar çalışan açısından da değer taşımaktadır. Performans yönetimi bu nedenle, çalışanı işe yöneltme ve özendirme aracı olarak da nitelendirilebilir (Demir, 2007:187).

Performans yönetimi sistemlerinin faaliyete geçtiği ve bulunduğu örgütlerde, performansın yönetiminden bahsetmek mümkündür (Demir, 2007:167). Ancak sistemin tek başına varlığı şüphesiz bunu sağlamayacaktır. Çünkü performans değerlendirme algısal bir süreçtir ve çalışanların performansları ne kadar doğru ve objektif değerlendirilse değerlendirilsin, işletmenin mevcut örgütsel kültürü, iklimi ve çalışanların buna bağlı olan algısı yeterli niteliklere sahip olmadığı takdirde çalışanlar sisteme karşı olumsuz tutumlar geliştirecekler, bu da performans yönetim sistemlerinin etkin bir biçimde işlemesine engel olacaktır (Uyargil, 2008:3-5).

Ancak bir işletmede performans yönetim sisteminin hayata geçirilmiş olması her şeyden önce örgüt içerisinde performansa önem verildiğini, performans sorunlarının dikkate alındığını ve çalışan performansının artırılmasının yöneticilerin önemli bir beklentisi olduğunu göstermesi açısından büyük değer taşıdığı değerlendirilmektedir (Demir, 2007:167).

### 3.1.3.1. Performans Yönetim Sistemlerinin Tanımı

Daha öncede belirtildiği üzere işletmelerin performansı, doğrudan doğruya çalışanlarının performansına bağlıdır. Teknolojik yeniliklerin ve yatırımların artması da işletme verimliliği açısından önemli olsa da, sonuç itibariyle bu teknolojik ürünlerde insan emeğinin ve performansının bir ürünüdür ve bu yönüyle çalışan performansı arttıkça teknolojik gelişmelerde elde edilecektir (Uyargil, 2008:3-5).

Bu nedenle örgütsel başarıya ulaşmada çalışanların performanslarının planlanması, bu planlar doğrultusunda performansın değerlendirilmesi ve planlanan performanstan olumsuz saptamalar var ise bunların tespit edilerek çalışanların eksik yönlerinin geliştirilmesi, günümüzde işletme yöneticileri açısından oldukça önemlidir. Bu önemli süreçler kurumsallaştıkça, sistematik bir çerçevede sürdürülen performans ölçüm sistemlerini ortaya çıkartmıştır (Kozlowski ve Steve, 2012:479).

Performans değerlendirme sistemlerini en basit ifadeyle, “Örgütsel performansın ölçülmesi yada hesaplanmasına yönelik faktörel bir analiz tekniği” olarak tanımlamak mümkündür (Basım ve Şeşen, 2009:17). Performans kavramının temelini oluşturan performans değerlendirme sistemini, daha geniş kapsamlı bir tanımlamayla, “Hedeflenen örgütsel amaçlara ulaşılabilmesi için oluşan ortak bir anlayışın örgütte yerleşmesi, çalışanların bu amaçlara ve hedeflere ulaşmak için gösterdikleri çabaların, becerilerin ve başarıların yönetilmesi, değerlendirilmesi, ücretlendirilmesi veya geliştirilmesini sağlayan yönetsel bir sistem” olarak tanımlamak mümkündür (Uyargil, 2008:3).

Ayrıca Uyargil (2008) performans değerlendirme kavramını statik anlamda bir değerlendirme faaliyeti olarak değil de, dinamik bir süreç olarak ele alarak, çalışanların performanslarını planlama, değerlendirme ve geliştirmeyi amaçlayan ve konuya daha geniş bir açıdan yaklaşan örgütsel sistemi, “Performans Yönetimi Sistemi” olarak adlandırmıştır (Uyargil, 2008:6).

Performans değerlendirme ile ilgili birçok araştırmacının farklı tanımları bulunmaktadır. Bunlardan birine göre, “alışanın başarısının ve geleceğe yönelik gelişme potansiyelinin, yöneticisi ve kendisi tarafından yılda bir veya daha fazla olmak üzere belirli aralıkla değerlendirilmesidir.” (Barutçugil, 2004’den Akt. Teoman, 2007:11). Diğer bir tanımda ise; “Performans değerlendirme, bireylerin bir süreç içindeki performanslarını belirleyerek kendilerine motive edici geribildirim sağlanması, geleceklerinin şirket hedefleri doğrultusunda planlanması ve çok yönlü iletişimin sağlanabilmesi için kullanılan bir sistemdir.” (Uyargil, 2008:5).

Bu tanımlar çerçevesinde örgütlerin çalışanlarını değerlendirmeye yönelik hedeflerinin iyi veya kötü performansın tespit edilmesi ve tanımlanması, ücret yönetimi, terfi, işten çıkarma gibi yönetsel kararlar ve uygulamalarda kullanılması söz konusudur. Bu sistemin çalışanların bireysel performanslarını da geliştirmeye yönelik hedeflerinin olduğu göz önünde tutulması gerekmektedir (Akal, 2005:39).

Bu sayede çalışanların güçlü ve zayıf yönlerini tespit etme ve tanımlama, hedef belirleme, eğitim ihtiyacını saptama, kariyer planlama, yönlendirme, danışmanlık gibi süreçlerle ilgili kararları etkili bir şekilde almak mümkün olacaktır (Colquitt vd. 2005).

### **3.1.3.2. Performans Yönetim Sistemlerinin Amaçları**

Yukarıda yapılan tanımlar aşında günümüz işletme yönetimlerinde performans değerlendirme sistemlerinin genel amaçlarını da bir anlamda belirlemektedir.

Çok genel bir ifade ile performans değerlendirme sistemlerinin amacı, çalışanların performanslarını adaletli, işe ve çalışana uygun standartlar ile belirlenmesi, ölçülmesi, bu konuda çalışanlara bilgi verilmesi ve çalışanların performanslarını da artırarak örgütsel etkinliğin ve verimliliğin artırılmasıdır (nsalan ve şimşeker, 2011:334).

Konuya daha sistematik yaklaşan araştırmacılar genel olarak performans değerlendirmenin amaçlarını aşağıdaki gibi özetlemiştir; (Uyargil, 2008).

1. Çalışanları ilgilendiren tüm örgütsel kararların alınması için gerekli kriter ve ölçütleri sağlamak,
2. İşletmelerde var olan insan kaynakları departmanının tüm görev ve fonksiyonlarının etkili bir şekilde sürdürülmesini sağlamak,
3. Gelecekte çalışanların ve işletmenin oluşacak performanslarına bağlı olarak kaynak planlaması yapmak,
4. Çalışanlara verilecek hizmet içi eğitimlerin belirlenmesinde ve mesleki gelişme ihtiyaç alanlarını saptamak,
5. Çalışanın daha üst bir göreve atandığında, kesin olmamakla beraber, ne kadar başarılı olacağı konusunda, karar vericilere bir ön fikir sağlamak,
6. Çalışanlara, bireysel yönden kendilerini tanımaya yönelik önemli tespitler sunarak hem bireysel hem de kurumsal anlamda gelişmeyi sağlamak şeklinde özetlenen amaçları bulunmaktadır (Kepir ve Sinangil, 1998'den Akt. Teoman, 2007:13).

### **3.1.3.3. Performans Yönetim Sistemlerinin Genel Özellikleri**

Tanımlardan performans değerlendirme sistemlerinin örgütlerde çok amaçlı kullanılabilen, farklı işlevleri ve özellikleri olan sistemler oldukları anlaşılmaktadır. Bunlardan ilki bu sistemlerin bir “kontrol aracı” özelliği taşımasıdır (Ünsalan ve Şimşeker, 2011:334).

Bu özelliği sayesinde işletme yöneticileri çalışanların belli bir dönemdeki performanslarının ölçülüp, istenilen etkinlik ve verimlilik düzeyine ulaşip ulaşmadıklarını kontrol edebilmektedir. Kontrol özelliğinin yanı sıra performans değerlendirme sisteminin diğer bir temel özelliği ise “adil” bir yapıda uygulamaların yönetilmesidir (Uyargil, 2008:13).

İster makro düzeyde ister mikro düzeyde bir performans yönetiminin başarılı olması, bu sistemin çalışanlar tarafından adil olarak algılanmasına bağlıdır ve adil olarak algılanan performans yönetimine dayanan kararların (ücret artışı,

çeşitli ödüllendirmeler vb.) da adil olarak algılanacaktır (Uyargil, 2008:14). Çünkü değerlendirme sürecinde, çalışanların sisteme katılımlarının sağlanması ve sistemin örgüt içerisinde ve çalışanlar arasında kabulü performans değerlendirme sisteminin doğrudan adil olma gerekliliği ile ilişkilidir (Boylu ve Sökmen, 2002:180).

Güvenirliliği ve geçerliliği daha önceden belirlenmiş ölçüm kriterlerine dayanılarak yapılan ölçümlerle değerlendiriciler objektifliği bir yandan sağlanırken, diğer yandan da sistem çalışanlar tarafından doğru ve güvenilir olarak algılanırlar. Zaten bir performans değerlendirme sistemi, çalışanların performanslarını ne kadar doğru ölçerse o kadar başarılıdır. Öte yandan etkin ve verimli performans değerlendirme sisteminin örgütler içerisinde sağlıklı bir şekilde uygulanması ve örgütlerin etkinliğinin artırılması günümüzde hala tam olarak gerçekleştirilememiş bir amaçtır (Öztürk, 2009:59).

Aslında bu tarz sistemler ve amaçlar “ütopik” boyut taşımamaktadır. Yani bir işletmede performans değerlendirme sisteminin bulunması, kurumsal performansın artacağı yâda beklenen yararların elde edeceği anlamına gelmemektedir. Bu yararların elde edilebilmesi ancak ve ancak sistemin etkin bir biçimde işlemesine bağlıdır. Bu anlamda performans değerlendirmesi, bir işletme açısından önem taşıdığı kadar çalışan açısından da değer taşımaktadır (Elamin ve Alomaim, 2011:39).

Performans yönetimi bu nedenle, çalışanı işe yöneltme ve özendirme aracı olarak da nitelendirilebilir. Objektif ölçütlere göre uygulanan bir performans değerlendirmesi ve yönetimi çalışmada yüksek moral ve organizasyona güven duygusu yaratacaktır (Akal, 2005:32).

Performans için geçerli olan tüm unsurlar bu olgunun sistemli bir şekilde değerlendirilmesi anlamında da aynı özellikleri taşımaktadır. Ayrıca performans yönetimi, çalışanın işini ne kadar başarılı yaptığını belirleme, kendisine bildirme ve bir gelişme planı oluşturma sürecidir. Bu sistemlerin tamamı “performansı değerlendirme” yoluyla çalışanın geliştirilmesi, onun daha etkili çabalar göstermesini sağlayacak ve kariyer planlarını da netleştirecektir (Elamin ve Alomaim, 2011:44).



Sonuç olarak yönetim yapısında adil, faydalı, doğru algılamalarını sağlamayı ihmal eden örgütlerin performans değerlendirme sistemlerinin sorunsuz bir biçimde çalışmayacağı ve kendisinden beklenen amaçlara ulaşmayacağı rahatlıkla ifade edilebilir (Sökmen, 2007:181).

### **3.1.3.4. Performans Yönetim Sistemleri Türleri**

Geçmişte performans değerlendirme ile ilgili yapılan araştırmaların büyük çoğunluğunun bir değerlendirme yönteminin, diğer bir değerlendirme yöntemine göre daha üstün olup olmadığını belirlemek olmuştur (Luecke, 2008:11).

Bu nedendir ki yazında performans değerlendirme kriterlerinin ve standartlarının kullanıldığı birçok farklı yöntem bulunmaktadır. Bu yöntemlerden bazıları, sıralama yöntemi, zorunlu dağıtım yöntemi, kontrol listeleri, derecelendirme ölçekleri, davranış odaklı derecelendirme ölçekleri, anlatım yöntemi, katılımcı performans değerlendirme yöntemidir (Öztürk, 2009:60).

Bununla birlikte günümüz işletme yönetimleri, performans değerlendirme yöntemi geliştirmekle ilgili detaylı araştırmalar yapmak yerine, işletmenin bünyesine en uygun ve kolay olan bir modeli hayata geçirmeleri yerinde olacaktır.

#### **3.1.3.4.1. Sıralama Yöntemi**

Sıralama yönteminde, değerlendirici tüm çalışanları en iyi performanslıdan en kötü performanslıya kadar sıralar. Yöneticiler sıralamayı yaparken göz önüne aldığı bir performans kriteri vardır (Uyargil, 1994).

Bu yöntemin en büyük zorluğu, sıralamayı yaparken sıralanacak çok fazla sayıda kişi olduğunda değerlendiricinin hata yapabilmesidir. Sıralama yöntemi ile çalışanların birbirlerinden ne ölçüde farklılıkları saptanamaz ve çalışanların performans sıralaması, şirketin koyduğu standartlara, çalışanların ne ölçüde yaklaştığını göstermez (Uyargil, 1994).

Ayrıca, değerlendiricilerin çalışanları birbirleriyle kıyas yaparak karşılaştırmaları gerekeceğinden, değerlendirme süreci çalışanlar tarafından adil algılanmaz ve çalışanların motivasyonlarını düşürebilir (Savaş, 2005).

#### **3.1.3.4.2. Zorunlu Dağıtım Modeli**

Bu yöntemde, ilk olarak performansı değerlendirecek kategoriler belirlenir. Bu kategoriler genellikle beşli bir sınıflandırma şeklinde yapılır ve kategorilerin isimlendirilmesi duruma ve ölçülen özelliğe göre değişebilir. (Ergin, 2002).

Bu yöntemde, değerlendirici tüm çalışanlarının performansları birbirine yakın olsa dahi mutlaka bu dağılıma uymak zorunda kalacaktır. Bu yöntemde, çalışanların performans değerlendirme puanlarının yüksek veya belirli noktalarında yoğunlaşmayı önlemek için geliştirilmiştir (Savaş, 2005).

Diğer bir anlatımla, tüm çalışanların performansı, yeterli görülse bile birbirlerine göre kıyaslamalar yapılarak içlerinden bazılarının performansı, ortalamanın üstü veya yetersiz olarak sınıflandırılacaktır. Dolayısıyla zorunlu dağıtım yönteminin performansları birbirine çok yakın gruplarda uygulanmasının sakıncaları olabilir. Yöntem, çalışanlar arasında rekabete ve dolayısıyla düşmanlığa yol açabilir (Uyargil, 1994).

#### **3.1.3.4.3. Kontrol Listeleri Yöntemi**

Kontrol listeleri çalışanların değerlendirilmesi gereken kriterlere ilişkin olarak hazırlanmış sıfatlardan veya davranış tanımlamalarından oluşan listelerdir. Bunlar form içinde alt alta yer alır. Değerlendirici, her bir sıfatın veya tanımlamanın değerlendirdiği kişide var olup olmadığına bakar ve var ise, sözcüğün yanındaki boşluğa bir işaret koyar (Basım ve Şeşen, 2009:19).

Kontrol listesi yönteminin avantajları; kolay, maliyetinin düşük, değerlendirici tarafından rahatça doldurulabilir ve sonuçlarının tutarlı olmasıdır. Kontrol listeleri, değerlendirici tarafından yapılacak değerlendirme hatalarına oldukça açıktır ve listelerde yer alan ifadeler, yanlış yorumlamalara sebep olabilir. (Savaş, 2005).

#### **3.1.3.4.4. Derecelendirme Ölçekleri Yöntemi**

Derecelendirme ölçekleri, çalışanların belli bir kriter üzerindeki performanslarının derecesini belirleme imkânını verir. Derecelendirme ölçeklerini, kendi aralarında grafik ve davranış odaklı derecelendirme ölçekleri olarak sınıflandırmak mümkündür (Savaş, 2005:18).

Grafik derecelendirme ölçekleri; kişilik, tutum gibi kolaylıkla gözlenemeyecek kriterler üzerinde ölçüm yaparken, davranış odaklı derecelendirme ölçekleri, bireyin performansını gösterecek davranış tanımlamaları üzerine yoğunlaştığından dolayı avantajlı bir yöntemdir (Gürüz ve Yaylacı, 2005).

Çok detaylı bilgi gerekmeyen işlerde, hangi çalışanın daha iyi bir performansa sahip olduğunun bilinmesinin yeterli olduğu koşullarda bu yöntemden daha çok, sıralama, zorunlu dağıtım ve hatta anlatım yöntemi daha uygun olacaktır (Barutçugil, 2004).

#### **3.1.3.4.5. Anlatım Yöntemi**

Anlatım yöntemi, değerlendirecek kişinin çalışanı sözel olarak tanımlaması ve değerlendirmesine dayalı bir yöntemdir. Değerlendirici çalışanın performansı ile ilgili görüşlerini yazılı olarak bildirir. Fazla sayıda çalışanı olan yöneticilerin hazırlık yapmaları uygulama aşamasında karşılaşılan bir problemdir (Gürüz ve Yaylacı, 2005).

Fazla sayıda çalışanı olan bir yöneticinin, tüm çalışanları için yazılı olarak tanımlamaları yapmaları büyük bir zaman kaybına sebep olur ve bu yöntemin büyük dezavantajını oluşturur. Ayrıca değerlendirici, performansı değerlendirmek için ne tür veriler üzerine yoğunlaşması gerektiğini bilemeyebilir (Barutçugil, 2004).

#### **3.1.3.4.6. Katılımcı Performans Değerlendirme Yöntemi**

Bu yöntem, çalışanların performanslarının şirket hedefleri doğrultusunda sürekli geliştirilmesini sağlayan sistemli bir süreci ifade eder (Barutçugil, 2004). Çalışanların, iş tanımlarında yer alan, satış ve kalite gibi örgütün çalışanları ile

beraber önceden belirlediği hedeflerin ne oranda gerçekleştiğine bakılarak yapılan performans değerlendirme yöntemidir (Gürüz ve Yaylacı, 2005).

Katılımcı performans değerlendirme sisteminde şirketin hedeflerinin ve misyonunun üst yönetim tarafından açıkça belirlenmiş olması gerekir (Barutçugil, 2004). Bu yöntemin uygulanmasında karşılaşılan en büyük zorluk, her çalışanın hedeflerinin farklı olmasından dolayı, diğer yöntemlerde olan standart ölçümler olmayabilir (Gürüz ve Yaylacı, 2005).

#### **3.1.3.4.7. 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi**

Son yıllarda üzerinde en çok araştırma yapılan yöntem olan 360 derece performans değerlendirme yönteminde, çalışanlar dört farklı kaynak; kendisi, üstlerinin yanı sıra iş arkadaşları, astları ve mevcut müşterileri tarafından değerlendirilirler (Kepir ve Sinangil, 1998).

360 derece performans değerlendirme yönteminde değerlendiren kaynaklardan geribildirim almak bu yöntemin en temel ilkelerindedir. Bu yöntemde, örgütteki tüm katılımcıların görüşlerine ve değerlendirmelerine yer verilir. Diğer yöntemlerden farklı olarak en büyük avantajı tek kaynaktan değil çoklu kaynaktan geribildirim sağlanır ve tek kaynaktan yapılan değerlendirme hatalarının en aza indirgenmesi sağlanır (Yılmaz, 2004).

#### **3.1.4. Örgüt Kültürü ve Performans Yönetim Sistemleri**

Performans yönetim sistemleri işletme yönetim süreçlerinin ve taraflarının tümü ile irtibatlı olmakla birlikte, özellikle yöneticiler ve liderler başlarında buldukları örgütün kurumsal performansını sağlamaktan birinci derecede sorumludurlar (Gürüz ve Yaylacı, 2005).

Liderlerin başında buldukları örgütü veya işletmeyi amaçlarına ulaştırma yönünde gösterdikleri performansa bağlı olarak kurumsal performans seviyeleri de artacaktır. Ücret artışlarının belirlenmesinden, terfi kararlarının alınmasına, eğitim ihtiyaçlarının saptanmasından, işten çıkarma kararlarına kadar çalışanlarla ilgili pek çok önemli kararın alınmasında performans değerlendirme

sistemlerinden temel veri kaynağı olarak yararlanılmaktadır (Luecke, 2008:17-19).

Performans değerlendirme sistemleri ile bireysel performans değerlendirilmekte bu doğrultuda çalışanların örgütsel hedeflere yönlendirilmeleri sağlanmaktadır. Buna göre örgütler performans değerlendirme sistemlerinden örgütsel verimliliğin artması, örgütsel performansın geliştirilmesi ve rekabet gücünün artmasını sağlamada yararlanmaktadırlar. Ancak bir örgütün performans değerlendirme sisteminin bulunması, performans değerlendirme sisteminden her zaman için bu beklenen yararları elde edeceği anlamına gelmemektedir (Öztürk, 2009:63-71). Bu yararların elde edilebilmesi ancak ve ancak sistemin etkin bir biçimde işlemesine bağlıdır.

Bir işletmede örgüt kültürü, örgütsel davranış ve endüstriyel-örgütsel psikoloji alanlarında uzun yıllardan beri farklı yönleriyle incelenen bir konu olma özelliğini taşıyan performans değerlendirme ile ilgili yapılan araştırmalar incelendiğinde, performansın doğru ve objektif ölçülmesi boyutuyla ilgilenen çalışmaların çoğunlukta olduğu görülmektedir (Gürüz ve Yaylacı, 2005).

Ancak, zamanla performans değerlendirme sistemlerinin etkinliğinin sağlanmasında çalışanların görüşlerinin, sistemi kabul etmelerinin de önemli bir unsur olduğu ortaya çıkması ile örgüt kültürü bağlamında yapılan performans değerlendirme araştırmalarının sayısı da artmıştır. Çünkü performans değerlendirme algısal bir süreçtir ve çalışanların performansları ne kadar doğru ve objektif değerlendirilse değerlendirilsin, işletmenin mevcut örgütsel kültürü, iklimi ve çalışanların buna bağlı olan algısı yeterli niteliklere sahip olmadığı takdirde çalışanlar sisteme karşı olumsuz tutumlar geliştirecekler, bu da performans değerlendirme sistemlerinin etkin bir biçimde işlemesine engel olacaktır. (Luecke, 2008:98).

İşletmenin örgütsel kültürü ve iklimi performans değerlendirme sistemlerinin, hem yönetim hem de yönetilenler tarafından kabulünü gerçekleştirecek şekilde tasarlandığında ve uygulamaya konulduğunda örgütler için çok yararlı olduğu görülecektir (Yeung, 2008:58).

Aksi yönde ise, eğer örgüt kültürü ve ikliminin kabulünü göz önüne almadan oluşturulan ve uygulamaya konulan performans değerlendirme sistemlerinin ise yararlı olmadığı gibi performans, motivasyon düşüklüğü, etkinlik ve verimliliğin azalması gibi istenmeyen sonuçlara yol açacaktır (Kepir ve Sinangil, 1998).

### **3.2. Performans ve Örgütsel Adalet İlişkisi**

İşletmelerin ve çalışanlarının etkinliğini ve verimliliğini etkileyen en önemli insan kaynakları fonksiyonu olan performansın öneminin anlaşılması ve sürecin çalışanlar tarafından kabul görmesi bu sürecin bireyler tarafından adil olarak algılanmasıyla mümkündür (Kavanagh vd., 2007:32).

Öncelikle örgütün adalet yapısındaki oluşturulmuş olan bilgi ve tecrübe birikimini katılımcı veya hedeflere yönelik performans değerlendirme sürecine uyarlamak ve performans değerlendirme sürecinde ve modelinde adalet algısını şekillendiren faktörleri tespit etmek gerekmektedir. Bu kapsamda geliştirilen her performans yönetim modelinde insan merkezli ve onların tutumlarını esas alan genellemeler ve faktörler üzerinde durulmaktadır. Öyle ise bireysel tutumların oluşturduğu performans ile çalışanların örgütsel adalet algısı doğrudan doğruya ilişki içerisindedir (Yeung, 2008:59).

Bir işletmenin kurumsal performansının artmasında örgütsel adalet algısının yüksek seviyede gerçekleşmesinin, işletme yönetiminin taraflarını oluşturan örgüt, yöneticiler ve çalışanlar için büyük önem taşımaktadır. Örgüt açısından ele alındığında, kurumsal performans örgütsel adalet algısının gerçekleşmesi, çalışanların sisteme güven duymalarını sağlayacak, bu da kişilerin performansı artmasına yol açacaktır. Kişiler kabul ettikleri, benimsedikleri bir yönetim sistemin etkin bir biçimde yürütülmesine ve devamlılığının sağlanmasına çaba gösterecekler, buda işletme performansının yükselmesini sağlayacaktır (Eker, 2006: 34).

Bu temel varsayım yazında örgütsel adaletle performans ilişkisini açıklayan önemli bir değerlendirmedir. Çünkü örgütsel adalet ve performans

arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalar oldukça sınırlıdır. Yapılan araştırmalarda ise bu varsayım doğrulularak, örgütsel adaleti sağlamının insan kaynaklarının performansını olumlu yönde etkileyeceği genel olarak saptanmıştır (Eker, 2006: 34-35).

Konovsky ve Cropanzano (1991) yaptıkları araştırmalarla, dağıtım ve prosedürel adalet ile performans arasında olumlu bir ilişki olduğunu varsayarak, adil işlemler ve yüksek performans arasındaki ilişkiyi desteklemişlerdir (Konovsky ve Cropanzano, 1991: 700).

İnsan kaynaklarının performansı ile çalışanların örgütsel adalet algıları arasında olumlu ilişki olduğunu saptayan bu araştırmacılar, adil iş kazanımlarını almak, insan kaynaklarını örgüte karşı adil davranma konusunda motive edeceğini ve çalışanların performanslarını arttırmalarının ise adil kazanımlar için örgüte gösterdikleri bir yanıt olduğunu tespit etmişlerdir (Deconinck ve Stilwell, 2004).

Dubinsky vd., (1989), kazanımların adaleti ile insan kaynaklarının performansı arasında olumlu ilişkiler olduğunu saptamışlardır. Adil kazanımlar elde eden insan kaynakları yüksek verimlilik gösterecektir. (Dubinsky vd., 1989).

Benzer şekilde, Masterson vd., (2000) yaptıkları araştırmada (sosyal mübadele modeli hakkında) iş performansının yönetilenlere odaklanan etkileşim adaletinden, örgüte odaklanan işlemsel adalete göre daha çok etkilendiğini saptamışlardır. Ayrıca etkileşim adaleti iş performans ilişkisi, lider-üye mübadelesinin kalitesinden de etkilenmektedir (Masterson vd., 2000).

### **3.2.1. Performans Yönetim Sistemleri ve Örgütsel Adalet**

Yukarıdaki bölümlerde anlatıldığı üzere performans yönetim sistemleri, çalışanların değerlendirilmesi ve geliştirilmesi ile çeşitli yönetimsel kararların alınmasını sağlayan en önemli yönetsel sistemlerdir (Fuentes vd., 2004).

Çalışanların işindeki başarısı, tutum, davranış ve özellikleri ile kuruluşun başarısına dair katkılarını değerlendirmede yararlanılan performans yönetim

sistemleri, çalışanla çalışmayanı ayırt ederek yönetimin tüm kararlarının etkin bir biçimde alınmasına olanak vermektedir (Bottery, 2001:59).

Bu anlamda sistem ücret artışlarının belirlenmesinden, terfi kararlarının alınmasına, eğitim ihtiyaçlarının saptanmasından, işten çıkarma kararlarına kadar tüm yönetsel kararların temel verilerini oluşturmaktadır. Ayrıca örgüt yöneticileri performans yönetim sistemlerinden, işgücü verimliliğinin artması, performansın gelişmesi ve rekabet gücünün artmasını sağlamakta yararlanmaktadırlar (Jankingthon ve Rurkkhum, 2012:116).

Performans yönetim sistemlerinde örgütsel adaletin önemini gösteren ilk çalışmalardan birisi Landy, Barnes-Farrel ve Clevelland tarafından gerçekleştirilen araştırmadır. Bu çalışmada performans değerlendirmenin algılanan adaleti ve doğruluğunun çalışanlar için değerlendirmenin sonuçlarından daha önemli olduğu gösterilmiştir (Stephen ve Chan, 2001:154).

Ancak performans değerlendirme sistemlerinde örgütsel adaletin unsurlarını saptayan ilk çalışma 1986'da Greenberg tarafından yapılmıştır. Bu çalışmada Greenberg, performans değerlendirmede prosedür ve dağıtım adaleti algılarını gerçekleştiren unsurları orta düzey yöneticilere, performans değerlendirme ile ilgili yönelttiği açık uçlu soruların yanıtları doğrultusunda belirlemiştir (Greenberg, 1986: 341).

Örneğin, performans değerlendirmesi, bir çalışanın daha üst bir göreve atandığında, kesin olmamakla beraber, ne kadar başarılı olacağı konusunda bir fikir verebilmektedir. Makro düzeyde ve mikro düzeyde bir performans yönetiminin başarılı olmasının çalışanlar tarafından adil olarak algılanmasına bağlıdır ve adil olarak algılanan performans yönetimine dayanan kararların (ücret artışı, çeşitli ödüllendirmeler vb.) da adil olarak algılanacaktır (Deconinck ve Stilwell, 2004).

Bu açıklamalardan da anlaşıldığı üzere yönetsel tüm süreçlerde önemli bir faktörel analiz kaynağı olan örgütsel performans yönetim sistemleri adil algılanmadığında yâda örgütün adalet yapısı son derece göreceli olduğu durumlarda başarısız olacaktır (Mercanlıoğlu 2012:47).



Dolayısı ile iki kavram arasında çift taraflı ve doğru orantılı bir etkileşimden bahsetmek mümkündür. Zira bir işletmede örgütsel adalet algısı ve uygulaması yüksek seviyede ise performans da artacaktır, yine performans arttıkça ve yüksek seviyede ölçümü yapılarak değerlendiriliyorsa bir işletmede örgütsel adalet seviyesi de yükselecektir (Basım ve Şeşen, 2009:18).

Süreçlerin birinde işler ters giderse diğerini de olumsuz etkileyeceği teorik olarak değerlendirilmekle birlikte çeşitli araştırmalarla da uygulamalı olarak belirlenmiştir. Bu anlamda performans değerlendirme ile ilgili yapılan araştırmalar incelendiğinde 1990'lara kadar gerçekleştirilen çoğu çalışmanın genellikle çalışanların performanslarının objektif ve doğru ölçülmesine odaklandığı, performansı değerlendirilenlerin görüşlerini ise göz ardı ettiği görülmektedir (Alpkan vd., 2005:11).

1990'lardan itibaren ise performans yönetim sistemlerinin örgütlerde etkin bir biçimde çalışmasında en önemli unsurunun adil algı olduğu ve ancak adil algı ile çalışanların sistemi kabulü olduğu fark edilmiştir. Sonuç olarak günümüzde de artık tüm örgütlerde veya işletmelerde çalışanların performans yönetim sistemlerini benimsemesi ve kabul etmesini sağlayan en önemli unsur ise örgütsel adalet algısıdır (Gomes vd., 2013:48).

Bu bölümde, performans yönetim sistemlerinde örgütsel adalet algısı, sistemin geliştirilmesi, yürütülmesi ve sistemden elde edilen sonuçların çalışanlara iletildiği geri besleme süreçleri açısından incelenmiş ve performans yönetim sistemlerinde örgütsel adalet algısı arasındaki ilişki teorik olarak anlatılmıştır.

### **3.2.1.1. Performans Sistemi Aşamalarında Örgütsel Adalet Algısı**

Daha önceki bölümlerde de anlatıldığı üzere örgütlerin performansı, doğrudan çalışanlarının performansına bağlıdır ve bu nedenle örgütsel başarıya ulaşmada çalışanların performanslarının planlanması adil yapılmalıdır (Kavanagh vd., 2007:44).

Ayrıca yapılan bu planlar doğrultusunda performansın değerlendirilmesi ve planlanan performanstan olumsuz sapmalar var ise bunların tespit edilerek çalışanların eksik yönlerinin geliştirilmesi bir zorunluluk halini almıştır. Bu nedenle günümüz işletmelerinde örgütlerin çalışanlarının performanslarını planlama, yönetim ve geliştirme faaliyetlerini kapsayan sistem son yıllarda performans yönetim sistemi olarak adlandırılmaktadır (Uyargil, 1994:7).

Bu şekilde tanımlanan performans yönetim sistemleri günümüz ekonomik hayatında ve örgüt yönetimlerinde kullanım alanlarının da yıllar itibariyle arttığı ve farklılaştığı görülmektedir (Kozlowski ve Steve, 2012:481). Bununla birlikte yöneticilerin çalışanları kontrol amacı ile başlattıkları performans yönetimi gelişmeler karşısında kendisini yenileyerek gittikçe boyutlarını geliştirdikleri görülmektedir (Teoman, 2007:27).

Kurumsal performansın ölçümünde karşılaşılan sorunlar ve bu sorunları çözmeye yönelik seçenekler sürekli geliştirilerek bu alanda kapsamlı iyileştirmeler yapılmıştır. Böylece örgütler çalışanlarının algısal bir süreç olan performans yönetim sistemlerini adil, faydalı ve doğru algılamalarını sağlayan unsurları yönetim sistemlerine dâhil etmişlerdir (Çöl, 2008:38).

Sonuç olarak işletme yöneticileri ve patronları performans değerlendirmenin ölçüm yanına ağırlık verip çalışanların sistemi kabul etmelerini, benimsemelerini başka bir deyişle çalışanlarının performans yönetim sistemlerini adil, faydalı, doğru algılamalarını sağlamayı ihmal eden örgütlerin performans yönetim sistemlerinin sorunsuz bir biçimde çalışmayacağı ve kendisinden beklenen amaçlara ulaşmayacağı bir gerçektir (Gomes vd., 2013:49).

Bu gelişme aşamalarından geçen performans ölçümü sistemleri işletmelerde kurumsal performansın sınırları ve kapsamı zamanla genişlemiş, bireysel performansın arttırılması yerine örgütsel hedeflere ulaşma olanakları göz önünde tutulmuştur. Bu boyutları finansal, finansal olmayan ve teknik göstergeler olarak sınıflandırmak mümkündür (Gomes vd., 2013:44).

Kurumsal performansın finansal göstergeleri söz konusu işletmenin, ekonomik, karlılık, bütçe ve kurumsal büyüme rakamlarının incelenmesi ve takip edilmesi ile ölçülebilmektedir (Kavanagh vd., 2007:39). Kurumsal performansı finansal olmayan göstergeleri ise iş yaşam kalitesinin yükseltilmesi, müşteri memnuniyetinin artırılması ve pazar payı artışları olarak sıralanacaktır (Wang ve Chang, 2005:63).

Kurumsal performansın son göstergesi olan teknik göstergeler, işletme faaliyetlerinde ve insan kaynakları yönetiminde mevcut etkililik, verimlilik, kalite, yenilik ve yaratıcılık süreçlerindeki değişiklikler olarak görülmektedir. İşte tüm bu kriterlerin belki de ruhu hükmünde olan adalet ve hakkaniyet özelliği taşıması halinde tüm performans göstergeleri bundan etkilenecektir (Çöl, 2008:39).

Kısaca bu bölümde performans yönetim sistemlerinde örgütsel adalet algısının gerçekleşmesi için sistemin taşınması gereken özelliklerin üzerinde durulacaktır. Bu bağlamda performans yönetim sistemlerinde örgütsel adalet algısı, sistemin geliştirilmesi, yürütülmesi ve sistemden elde edilen sonuçların çalışanlara iletilmesi geri besleme süreçlerinde ele alınacaktır.

### **3.2.1.2. Sistem Geliştirme Sürecinde Örgütsel Adalet Algısı**

Sistem geliştirme süreci, performans kriter ve standartlarının belirlenmesi, değerlendirmeyi gerçekleştirecek değerlendiricilerin seçimi ve uygulanacak değerlendirme yöntemlerinin saptanması aşamalarından oluşmaktadır (Çöl, 2008:39).

Performans kriterlerinin belirlenmesi, sistem geliştirme sürecinin gerçekleştirilmesi gereken ilk aşamadır. Performans kriterleri çalışanların neye göre değerlendirileceklerini gösterdiğinden, bunların adil algılanması çalışanlar için çok önemlidir. Performans kriterlerinin çalışanlar tarafından adil algılanması ise, bu kriterlerin kişinin performansına ilişkin doğru bilgiyi toplamaya yönelik olmasına bağlıdır. Başka bir deyişle performans kriterleri, yapılan işle ilgili ve adil ölçütlerde belirlenmiş olmalıdır (Kepir ve Sinangil, 1998:82)

Sistem geliştirme sürecinde ele alınacak konulardan birisi de değerlendirmeyi gerçekleştirecek değerlendiricilerin seçimidir. Seçilen değerlendiricilerin performansı değerlendirilecek çalışanın yaptığı işi bilen ve adil olarak değerlendirebilecek kişiler olmalarına dikkat edilmesi gerekmektedir (Chaudhary, 2012:84).

Değerlendirici, performansı değerlendirilen çalışanın işi hakkında bilgi sahibi ve önyargısız olduğu takdirde kişilerin performansı daha doğru bir biçimde değerlendirilecek, çalışanlar da performanslarının adil bir biçimde değerlendirildiğine inanacaklardır (Kavanagh vd., 2007:43).

### **3.2.1.3. Sistemin Yürütülmesi Sürecinde Örgütsel Adalet Algısı**

Bilindiği üzere performans yönetim sisteminin kurulmasından sonra sıra, bu sistemin yürütülmesine gelmektedir. Sistem geliştirme sürecinde iki önemli bir örgütsel adalet unsuru olarak ortaya çıkan söz hakkı, performansın planlanması aşamasında da önemli bir unsur olarak iki kavram arasındaki ilişkiyi vurgulamaktadır (Wang ve Chang, 2005:63).

Çünkü performansın planlanmasında çalışana söz hakkı verilerek katılımının sağlanması yönetim sistemlerine ilişkin örgütsel adalet algılarını arttıracaktır. Bu nedenle çalışan ve yöneticisinin bir araya gelerek çalışan için hedefler belirledikleri amaçlara göre yönetim anlayışının örgütler tarafından benimsenmesi çalışanların örgütsel adalet algılarını arttırması açısından önemli bir uygulamadır (Karraker ve Williams, 2009:104).

Öte yandan performansın planlanmasının birinci aşamasında belirlenen hedeflerin özellikleri de çalışanların örgütsel adalet algılarını etkilediği öne sürülmektedir. Çünkü hedefler, örgütün çalışanlarına neleri gerçekleştirmeleri gerektiğini göstermektedir. Bu nedenle hedefler spesifik olmalı, başka bir deyişle genel olarak tüm çalışanlara uygulanabilir değil, kişiye göre onun koşul ve özelliklerini dikkate alarak hazırlanmalıdır (Wang ve Chang, 2005:69).

Bu şekilde hazırlanan hedefler çalışanlar tarafından adil algılanacaktır. Hedeflerin aynı zamanda ulaşılabilir ve zamana dayalı olarak belirlenmesi de

gereklidir. Çalışanlar tarafından ulaşılmasının mümkün olmadığı düşünülen ve tanıdığı zaman açısından olumlu algılanmayan hedeflerin gerçekçi olduğu düşünülemez. Gerçekçi olmayan hedeflerin ise çalışanlar tarafından hem motive edici bir unsur olarak görülmesi, hem de adil algılanması çok güçtür (Uyargil, 2004:62)

Son olarak performans yönetim sistemlerinin yürütülmesi sürecinin ikinci aşaması çalışanların performanslarının değerlendirilmesidir. Bu aşamada çalışan ve yöneticisi bir araya gelerek, çalışanın planlama aşamasında önceden belirlenen hedefleri ne ölçüde gerçekleştirdiğini değerlendirirler (Wang ve Chang, 2005:71).

Çalışanlara performanslarının değerlendirilmesi sırasında söz hakkı vermek sisteme ilişkin örgütsel adalet algılarını arttırmaktadır. Çalışanların performanslarının değerlendirilmesi sırasında dikkat ettikleri bir diğer unsur değerlendiricilerin tarafsızlığıdır (Lang vd, 2011:25-43).

#### **3.2.1.4. Geri Besleme Sürecinde Örgütsel Adalet Algısı**

Performans yönetim sistemlerinde geri besleme süreci, yönetim sonuçlarının çalışanlara iletiildiği performans yönetim mülakatlarından oluşmaktadır. Bu süreçte çalışan ve yönetici bir araya gelerek, çalışanın performans değerlendirme sonuçlarını incelerler (Kavanagh vd., 2007:51). Hangi değerlendirme yöntemi kullanılırsa kullanılsın sonuçlar, performans üzerinde arzulanın etkinin yaratılması için, çalışanlara muhakkak yapıcı ve adil bir şekilde iletilmelidir. (Karriker ve Williams 2009:108).

Geri besleme süreci, örgütlerin performans yönetim sistemleri ile çalışanlarını geliştirmeye yönelik hedeflerini gerçekleştirmelerinde en önemli rolü oynayan süreç olarak ifade edilebilir. Geri besleme sürecinin örgütlerde formel, sistematik ve yapılandırılmış bir hale getirilmesi gerekmektedir. Kişi, işinde gösterdiği performansı doğrultusunda bir sonuç elde ederse performans değerlendirmeyi adil algılayacaktır. (Lang vd, 2011:32).

Bu durum performans yönetim sistemlerine örgütsel adaleti perspektifinden yaklaşmayı ifade etmektedir. Ancak yapılan araştırmalar,

çalışanların değerlendirme sonuçlarından, bunlar sadece kendi performansları ile ilgili abartılı inançlarıyla örtüştüğünde, tatmin olduklarını göstermiştir (Kavanagh vd., 2007:51).

Buna göre çalışanlar performans değerlendirme sonuçları, beklentilerinden düşük olduğu takdirde sistemi kabul etmek istemeyecekler, yöneticiler ise bu olumsuz sonuçları çalışanlara iletmekten kaçınacaklardır. Olumsuz geri besleme verme olarak ifade edilen bu durum aslında yöneticilerin kaçındığı değil aksine, etkin bir şekilde gerçekleşmesini sağlamaya çalıştıkları bir süreç olmalıdır.

Ancak olumsuz geri besleme verme sürecinin kişilerde her zaman arzu edilen sonuçlara yol açmadığı hatta bunların tam tersine intikam, öfke gibi olumsuz tepkilere neden olarak örgütsel adalet yapısını yıprattığı bile görülmektedir (Lang vd, 2011:41).

Bununla birlikte olumsuz tepkileri en aza indirmenin bir yolu ise geri besleme sürecine ilişkin adalet algılarını arttırmaktan geçmektedir. Başka bir ifade ile çalışanlar, geri besleme sürecini adil algıarlarsa, performans değerlendirme sonuçları beklentilerini karşılamasa dahi olumsuz tutum ve davranışlar içine girmeyeceklerdir (Wang ve Chang, 2005:77).

### **3.2.2. Performans ve Örgütsel Adalet Türleri**

İşletmelerde örgütsel performans ve çalışanların adalet algıları adil algılanmadığında yâda örgütün adalet yapısı son derece zayıf olduğu durumlarda çalışanların performansı ve örgütsel adalet algısı bu durumdan olumsuz yönde etkilenecektir. Bu nedenle iki kavram arasında çift taraflı ve doğru orantılı bir etkileşimden bahsetmek mümkündür (Friedman, 2000:356).

Bu çerçevede iki kavram arasındaki doğru orantılı etkileşim ilk olarak çalışanların adalet algılarından kaynaklanmaktadır. Çünkü bir işletmede çalışanların örgütsel adalet algıları yüksek seviyede olumlu ise, çalışanların performansları da aynı şekilde yükseleceği varsayılmaktadır (Mackenzie, vd., 1998:95).

Buna bağı olarak çalışanların performansı arttıkça, işletme yönetimi bu çabaları adil bir şekildedllendirirse, o işletmede alışanlarınrgtsel adalet algıları bu durumdan olumlu yönde etkilenecektir. Süreçlerin birinde işler ters giderse diğerini de olumsuz etkileyeceği teorik olarakngrlmekle birlikte çeşitli araştırmalarla da yapılan anketlerle bu durum test edilmeye çalışılmıştır (Deb, 2009:37).

Sonuç olarakrgt, çalışanlar ve yöneticiler için byknem arz eden çalışan performansızerinde,örgütsel adalet algısının hangi boyutunda ve nasıl bir etkileşimi bulunduğu aşağıdaki başlıklarda incelenmeye çalışılacaktır.

### **3.2.2.1. Performans ve Dağıtımsal Adalet**

alışan performansı ilergtsel adaletin dağıtımsal boyutu arasında karşılıklı olaraknemli bir etkileşim dikkat çekmektedir. Gerek performansın yönetilmesi süreçlerinde, gerekse değerlendirilmesi aşamalarında, çalışanlar kendilerine adil davranılmasını, iş koşullarına göre haklarında yönetsel kararların alınmasını ve işletme kaynaklarının bu kriterlere göre eşit şekilde paylaşılmasını talep ederler (Uyargil, 2008:33-34).

Özellikle alışanlarıncret artışlarının, terfilerinin, eğitim ihtiyaçlarının ve kişi ile ilgili çeşitli yönetsel kararların alınmasında performans değerlendirme sonuçları temel alınırken, çalışanların dağıtımsal adalet algıları bu paylaşımdan çok yönlü olarak etkilediği ifade edilmektedir (Efil, 2010:254). Aynı zamanda işletmelerde performansın yönetimi srecindergtn diğer yönetim süreçleri arasında kurulacak ilişkinin dağıtımsal olarak adil belirlenmesi de performans ile çalışanların dağıtımsal adalet algısı arasında son derecenemli bir köprü grevistlendiği görülmektedir (Uyargil, 2008:35).

Sonuç olarak işletme kaynaklarının adil, hakkaniyetle ve eşit bir şekilde paylaşılmasınıngren dağıtımsal adalet algısı, doğrudan doğruya çalışanların performansını bireysel olarak etkilemektedir. Bu ift taraflı etkileşim süreçlerin kaliteli yönetilmesinde olumlu, kalitesiz yönetilmesinde ise olumsuz etkileşim meydana getirecektir (Teoman, 2007:22).

### 3.2.2.2. Performans ve Prosedürel Adalet

Çalışanların prosedürel adalet algıları, onların performans düzeyleri ile çok yönlü ilişki içindedir. Çünkü dağıtımsal adalet algısı çok kolay bir şekilde etkilenen çalışanlar, prosedürlerin karmaşıklığı içerisinde kendilerine adil yada adaletsiz davranıldığı sonucuna aynı hızda ulaşmamaktadır (Teoman, 2007:23).

Bununla birlikte, dağıtımsal adalet algısına göre geçte olsa prosedür algısı oluşan çalışanların, performansları da bu algıya göre şekillenmektedir. Özellikle örgütsel performans değerlendirme kriterlerinin işle ilgili olması, değerlendirilenin işi hakkında bilgi sahibi olan değerlendiricilerin seçilmesi ve performans değerlendirme prosedürlerinin tutarlı bir şekilde uygulanması doğrudan doğruya çalışanların prosedür adalet algısını etkilemektedir (Uyargil, 2008:28).

Örneğin performans kriterlerinin yapılan işle ilgili olması çalışanların performans yönetim sistemlerine ilişkin prosedür adaleti algılarını olumlu yönde etkileyecektir (Teoman, 2007:23). Yine çalışanlar performans standartlarının açık, anlaşılır, ölçülebilir ve objektif olması beklentilerini karşılayan performans sistemleri belirsizliği azalttığı için yaşanan stresi de azaltacak aynı zamanda prosedür adaleti algılarını da arttıracaktır (Eren, 2011:339-357).

Performans kriter ve standartlarının belirlenmesi, değerlendiricilerin seçimi, değerlendirme yöntemlerinin saptanması aşamalarından oluşan performans yönetim sürecinin bütün bu aşamalarında, prosedür adaleti algısını olumlu yönde etkileyen önemli unsurlar bulunmaktadır (Uyargil, 2008).

Prosedür adaleti unsurlarının en başında yer alan çalışanların söz hakkı, alınacak örgütsel karardan etkilenen kişilere kararlarla ilgili olarak bilgi sunulmasını, konuyla ilgili kendi fikrini ifade etmesine izin verilmesini olanaklı kılmaktadır. Buna ek olarak seçilen değerlendirme yönteminin çalışanlar tarafından performanslarını değerlendirmede kullanılacak en uygun yöntem olarak görülmesi, değerlendirme sistemlerine ilişkin prosedür adaleti algılarını arttıran unsurlardan diğer birisidir (Teoman, 2007:23).



Yine aynı şekilde örgütsel performansın sonuçlarının çalışanlara aktarılmasında ki yönetimin ve yöneticilerin tarzı ve işlemleri de prosedürel yönden adil olmak durumundadır. Bu bağlamda çalışanlara kendilerine ifade etmelerine fırsat tanınması ve değerlendirme sonuçlarına itiraz edebilecekleri mekanizmaların oluşturulması da örgütsel performansın prosedür adalet boyutu ile doğrudan ilgilidir (Teoman, 2007:23).

### **3.2.2.3. Performans ve Etkileşimsel Adalet**

Çalışanların gösterdikleri performansa göre, yöneticileri tarafından değerlendirilmelerinde, cezalandırılmalarında veya ödüllendirilmelerinde, çalışanların etkileşimsel adalet algıları önemli bir şekilde etkilenmektedir. Bu etkileşime bağlı olarak da performansları değişmektedir (Teoman, 2007:27).

Nitekim çalışanlar gösterdikleri performans karşılığında, yöneticilerinin kendilerine nasıl davrandıklarına da dikkat ederek, kendilerine yöneticileri tarafından kibar, anlayışlı, nezaketli tavırlar sergilenen işletmelerde, etkileşimsel adaleti algıları bu durumdan olumlu yönde etkilenmektedir. (Malik ve Basharat, 2011:92). Ayrıca performans yönetim ve değerlendirme süreçlerinde, değerlendiricilerin ve yöneticilerin tarafsız olmaları, çalışanların performansını ve etkileşim adaleti algılarını da yükseltecektir (Uyargil, 2008:45).

Sonuç olarak çalışanların performansı, yöneticileri tarafından kendilerine yönelik olarak gösterilen her türlü nazık, saygılı, önceden ilan edilen ve kendilerine sorularak geliştirilen tüm yönetsel uygulamalardan etkilenecektir (Teoman, 2007:28).

Aynı zamanda çalışanın etkileşimsel adalet algısını da oluşturan bu süreçlerin başarılı bir şekilde yönetilmesiyle birlikte, hem çalışan performansı yükselecek hem de işletmenin etkileşimsel adalet yapısı gelişecektir (Deb, 2009:29).

Şüphesiz ki işletme yönetiminde ve karlılığın arttırılmasında yukarıda anlatılan yeni gelişmeler verimlilik artışları için gereklidir ancak yeterli değildir. Örgütsel başarıyı sağlayan temel etken, örgütün insan kaynağının niteliği ve bu kaynağın etkin bir şekilde yönetilmesidir (Başaran, 2000:61).

Çünkü teknolojik araç-gereçleri, yönetim sistem ve araçlarını kullananlar ve gerekli kararları alanlar, yine bu örgütlerin iş görenleri, yani insan kaynaklarıdır. Ayrıca, yönetim teorilerinde gelişmeler ile ortaya çıkan durumsallık yaklaşımı gereği olarak örgütlerin sürekli değişen koşullar altında başarılı olmaları için, formal iş tanımlarıyla sınırlı kalmadan, görevin gerektirdiklerinin ötesinde, örgütsel etkililiğe ve gelişmeye katkıda bulunmaya istekli çalışanlara olan ihtiyacı giderek artmaktadır (Malik ve Basharat, 2011:90).

İşte bu nedenlerden günümüz işletme yönetiminin etkililiğinde kısa vadeli en büyük beklenti işletmenin kurumsal performansının artırılması haline gelmiştir.. Bireysel performansın makro planda ele alınması ile değerlendirilen kurumsal performansın da artışı söz konusu işletmenin örgütsel adalet yapısı ile ilişkilidir (Çetin, 2004).

Bireysel olarak ele alındığı takdirde nasıl ki çalışanların bireysel performansı yaş, cinsiyet, eğitim durumu, kıdem ve örgütteki pozisyonlarına göre değiştiği gibi, işletmenin kurumsal performans yapısı da o örgütün adalet yapısının kalitesine göre değişmektedir (Arslanbaş ve Pekdemir, 2007: 286).

Örgütsel adalet kavramı ile örgütsel performans arasında çift taraflı bir ilişki ve etkileşim bulunmaktadır. Çünkü bir işletmede adalet varsa çalışanların performansı artacaktır. Bireysel bazda bu etkileşim şüphesiz kurumsal ve örgütsel bazda da geçerlidir. Öyle ise bir işletmede örgütsel adalet seviyesi yüksek ve kaliteli ise, o işletmenin kurumsal performansının da yüksek olması beklenmektedir. (Begley, vd, 2006:720).

Araştırmanın geneli ve uygulamaları bu önermeyi doğrulamak üzere kurulacaktır. Burada önemli olan çalışanların farklılıklarına göre bireysel adalet algılarında büyük farklılıklar olmasıdır. Ancak farklı adalet algılarını tek yargıda toparlayarak örgütsel adalet yapısının kurumsal performansa etkisini tespit etmek yapılacak bu araştırma ile mümkün görülmektedir (Kozlowski ve Steve, 2012:475).

Araştırmanın bu bölümünde örgütsel performans kavramı yapısal ve çok detaylı bir şekilde incelenmiş, böylece bilimsel yönetim araştırmalarından bu yana sürekli örgüt yönetimi alanında yapılan araştırmaların bir anlamda çıkış noktasının örgütsel verimliliği, etkililiği ve performansı artırma arayışları temelli olduğu görülmüştür.

Bu temel amaç doğrultusunda performans arayışları çok alt başlıklı olarak incelenmeye başlamış, günümüzde işletme çalışanlarının bireysel performansları, çalıştıkları işletmenin kurumsal performansları ve işletmenin sermaye gücündeki artışını betimleyen finansal performansları gibi temel performans ölçüm kriterlerinin geliştiği anlaşılmıştır.

Yine literatürde sayılan başlıklarda işletmenin, çalışanlarının ve finansal yapısının performansını etkileyen temel faktörlerin incelenmesi sonucunda örgütsel adalet algısıyla yöneticilerin liderlik davranış ve uygulamalarının çok kapsamlı önem ve değeri olduğu anlaşılmıştır.

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ**

Araştırmanın bu bölümünde, çalışanların örgütsel adalet algısının dönüşümcü liderlik bağlamında, çalışanların bireysel performansına ve şirketlerin kurumsal performansına etkisini anlamaya yönelik 5’li Likert ölçeğinde bir anket çalışması yapılacaktır.

Bu bölümde, ilk olarak araştırmanın amacı, soruları, modeli ve hipotezleri anlatıldıktan sonra araştırmada kullanılan verilerin toplanma yöntemi, araştırmanın evreni ve araştırmada kullanılacak analiz yöntemleri açıklanacaktır.

#### **4.1. Araştırmanın Amacı, Modeli ve Hipotezleri**

Çeşitli sigorta şirketlerinde çalışanların, dönüşümcü liderlik tarzlarına bağlı olarak şekillenen üç boyutlu örgütsel adalet algılarının, onların işlerindeki bireysel performanslarına ve çalıştıkları şirketlerin kurumsal performanslarına etkisini inceleyen bu araştırmanın amacı, hipotezleri ve modeli aşağıdaki başlıklar altında anlatılmıştır.

##### **4.1.1. Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmanın temel amacı; çeşitli sigorta işletmelerinde çalışanların örgütsel adalet algılarının, dönüşümcü liderlik modeli bağlamında çalışanların bireysel performansına ve şirket performansına etkisini tespit etmektir.

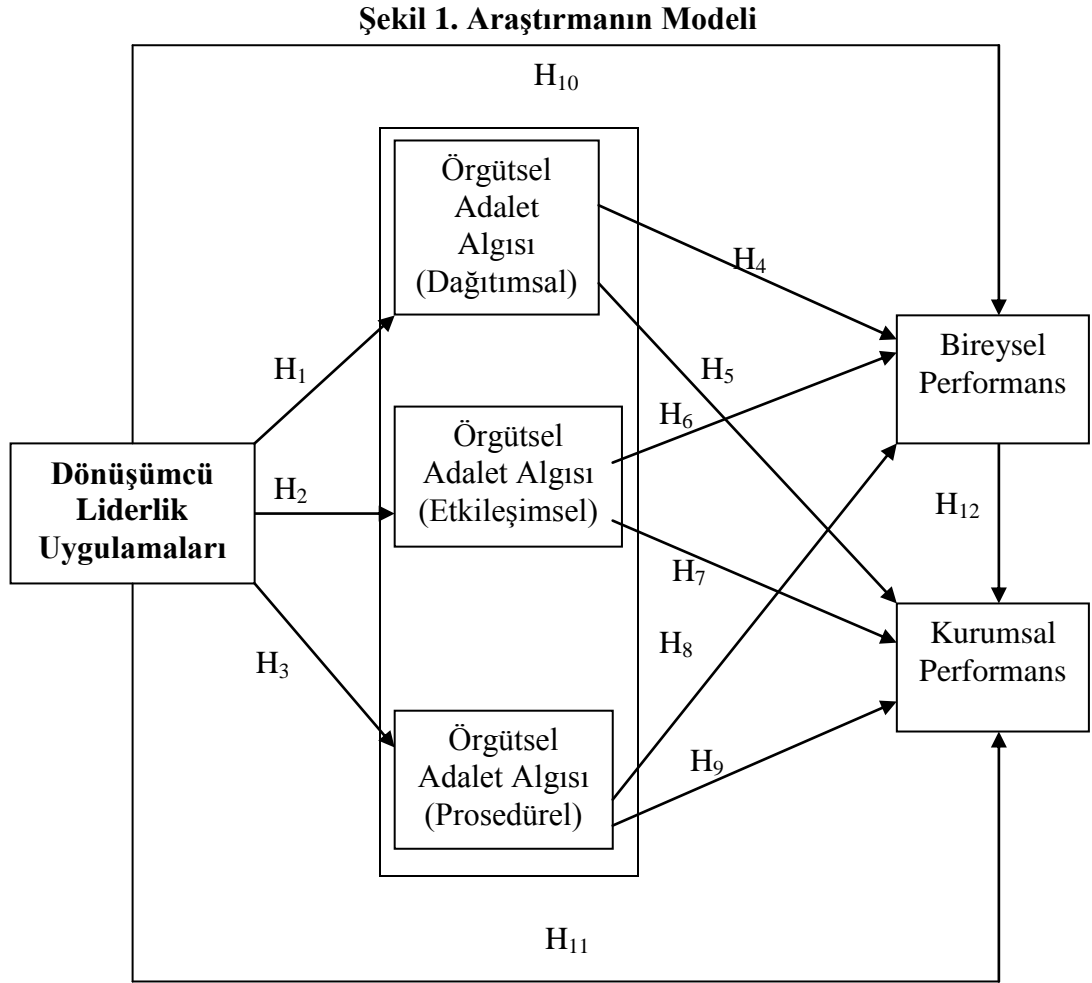
Bu temel amaç doğrultusunda araştırma şu iki temel soruya cevap aramıştır: “Bir işletmede mevcut örgütsel adalet yapısı, o işletmenin örgütsel performansını ve çalışanlarının bireysel performansını etkiler mi?” ve “Dönüşümcü liderler, gösterdikleri yöneticilik tarzlarıyla çalışanların örgütsel adalet algılarını ve performanslarını nasıl etkiler?”

#### 4.1.2. Araştırmanın Modeli

Örgütsel adalet algısının dönüşümcü liderlik modeli bağlamında, çalışanların performanslarına etkisini anlamaya çalışan hipotezler ilgili literatürde daha önce yapılan çalışmalar referans alınarak geliştirilmiştir.

Modeldeki oklar kutucuklarda yer alan bu araştırmanın temel kavramlarının arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkinin etkileşim yönünü göstermektedir. Ayrıca modelde araştırmanın temel kavramları olan dönüşümcü liderlik uygulamaları, üç boyutlu (dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimsel) örgütsel adalet algısı, bireysel performans ve şirket performansı kavramları arasındaki vurgulanmak istenilen ilişkilere göre şekillenmiştir.

Anket çalışmasının modeli araştırmanın amaç ve hedefleri doğrultusunda geliştirilerek aşağıdaki Şekil 1’de gösterilmiştir:



### 4.1.3. Araştırmanın Hipotezleri

Yukarıdaki modelde gösterilen araştırma hipotezlerini 6 kategoride toplamak ve sıralamak mümkündür:

#### 4.1.3.1. Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişki

Araştırma kapsamında geliştirilen ilk üç hipotezin bağımsız değişkeni dönüşümcü liderlik kavramıdır. Örgütsel adaletin dağıtımsal boyutu hipotez 1'in; örgütsel adaletin etkileşimsel boyutu hipotez 2'nin ve örgütsel adaletin prosedürel boyutu ise hipotez 3'ün bağımlı değişkenini oluşturmaktadır. ( $H_1 - H_2 - H_3$ )

Örgütsel adalet kavramı en geniş anlamda; “Örgütsel kaynakların (ödül ve cezalar) dağıtımının (Dağıtımsal adalet); bu dağıtım kararlarını belirlemede kullanılan prosedürlerin (prosedürel adalet) ve bu prosedürlerin yürütülmesi sırasında gerçekleşen kişiler arası etkileşimsel davranışların (Etkileşimsel adalet) nasıl olması gerektiği ile ilgili etik kurallar ve sosyal normlar bütünü” şeklinde tanımlanmaktadır (Folger and Cropanzano, 2001:16; Charash and Spector, 2001:278).

Örgütsel adalet, örgütlerin ve örgütlerde çalışan kişilerin kişisel doyumlarının etkili bir şekilde işlemesi ve yöneticilerin çalışanları örgütsel amaçlara etkili bir şekilde yönlendirebilmesi için en temel insani bir gereksinimdir (Lambert, 2003:155). Çalışanların örgütsel adalet algılamaları, iş yerinin örgütsel yapısına, yöneticilerin sergiledikleri liderlik tarzlarına ve örgütsel kazanımların onlar arasında paylaşımına göre farklılık gösterebilmektedir (Greenberg, 1986).

Ayrıca çalışanların örgütsel adalet algısı bireyseldir (Beugre, 1998:84; Cropanzano vd, 2001:168; Boss, 2001:256). Ve bu yüzden çalışanların örgütsel adalet algısı, bireyin gerçekte kendisine nasıl ve ne ölçüde adaletli davranıldığından çok, kendisinin bu davranışı ne ölçüde adaletli olarak algıladığına göre şekillenmektedir (Blader ve Tyler, 2003:112; Colquitt, 2005:22).

Örgütsel adalet kavramıyla ilgili yapılan araştırmalar sonucunda, bu algının dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimsel olmak üzere üç boyutta oluştuğu tespit edilmiştir:

Örgütsel adaletin keşfedilen ilk boyutu olan dağıtımsal adalet kavramı; çalışanların ücret, terfi gibi kazanımlarının dağıtımıyla ilgili yönetsel kararların adil bir şekilde yapılıp yapılmadığına odaklanmaktadır (Atalay, 2010:43).

İşletmelerde tüm örgütsel kaynakların ve görevlerin çalışanlar arasında adil bir şekilde dağıtımından ise birinci derecede liderler ve yöneticiler sorumlu ve yetkilidir (Greenberg, 1987:55). Bu yüzden liderler açısından örgütsel adaletin dağıtımsal boyutu hem şirketlerin kurumsal performansını yükseltme açısından hem de çalışanların bireysel performansını yükseltme açısından, hiçbir zaman göz ardı edilemeyecek kadar önemli ve değerli bir örgütsel adalet boyutudur (Podsakoff vd., 1984:23).

Örgütsel adaletin ikinci boyutu olan prosedürel adaleti en basit şekilde, “Ödüllendirme kararlarına varılmak için kullanılan süreç, işlem ve prosedürlerin adilliği” olarak tanımlamak mümkündür (Bos, vd., 1997:96).

Prosedürel adalet alanında yapılan araştırmalara göre, eğer bir işletmede çalışanlar, alınan tüm örgütsel kararlara katılıyor, kendi tercihlerine göre örgütsel kararlar belirleniyor ve bu demokratik yöntemle işletme yönetiliyorsa, alınan kararlar kendi aleyhine olsa bile, çalışanlar en azından bu süreci kontrol ettiğini düşünerek, alınan sonuçları “adil olarak” değerlendireceklerdir (Taşkıran, 2011:107).

Prosedür adaletinden farklı bir adalet türü olarak ortaya çıkan “Etkileşimsel Adalet”, aynı örgüt içerisinde bulunan, yönetici ve yönetilenler arasındaki etkileşime odaklanmaktadır (Greenberg, 2001:4).

Greenberg (2001)'e göre etkileşimsel adalet, "kişilerarası adalet" ve "bilgisel adalet" olmak üzere iki özgül kişilerarası davranış türünden oluşmaktadır (Greenberg, 2001:7). Kişiler arası adalet boyutu, sonuçlara karar veren otoriteler tarafından işgörenlere ne ölçüde duyarlılık, nezaket, ciddiyet, saygı gösterilerek davranıldığını yansıtırken; bilgisel adalet ise, örgütsel kararlar alınırken kullanılan işlemlerin niçin belli bir şekilde kullanıldığı ya da sonuçların niçin belirli bir tarzda bölüştürüldüğüne ilişkin bilgileri açığa çıkaracak açıklamaların kişilere verilmesi ile ilgilidir (Atalay, 2010:46).

Üç boyutuyla örgütsel adaleti tanımladıktan sonra bu araştırmanın ikinci temel kavramı olan dönüşümcü liderlik modelini kısaca tanımlamak yerinde olacaktır.

Yönetim literatüründe dönüşümcü liderlik kavramı, “Liderlerle ve işgörenlerin istenilen değişimin elde edilmesine dayanan güdülerinin karşılıklı bağlantılar doğrultusunda, işbirlikçi hedeflerin takip edilmesi süreci” olarak tanımlanmaktadır (Burns, 1978; Bass, 1985; Bennis and Nanus, 1985; Kouzes ve Posner, 1989; Sashkin and Rosenbach, 1993; Tichy and Devanna, 1990)

Burns (1978) ile birlikte çalışan Bass’a (1985) göre dönüşümcü liderler, “Gerçekleştirmek istedikleri projeleri işgörenlerine çok iyi aktaran, ekibini belirledikleri amaçlar doğrultusunda yönlendirip, örgütün amaçlarına ulaşmak için yüksek performans göstermeye inandıran liderlerdir (Bass, 1985). Dönüşümcü liderler, örgütlerinde hedefledikleri bu değişim ve yenilenmeyi gerçekleştirerek, takipçilerini üstün performansa ulaştırmak için onların bireysel gelişimlerine, her türlü örgütsel algılarına ve motivasyon düzeylerine de sürekli destek olmaya çalışmaktadırlar (Koçel, 2001).

Yapılan pek çok araştırmada bir örgüt içerisinde çalışanların, yöneticilerin kendilerine adil davrandıklarını hissettikleri zaman, işbirliği yapmayı kolaylaştırdıkları, yöneticilerin aldıkları kararları destekledikleri ve bu durumda hem şirketin kurumsal performansını hem de çalışanların bireysel performansını yükselttiği görülmektedir (Greenberg, 1987:55; Bies vd, 2001:281; Beugre, 2002:1092).

Nitekim literatürde yapılan pek çok bilimsel araştırma bu tespitleri doğrulamaktadır. Gerome (2008), çalışanların adalet algılamaları üzerinde etkili olan dönüşümcü liderlik boyutlarını incelemek üzere yaptığı araştırmaya sonucunda; dönüşümcü liderliğin örgüt performansı ve örgütsel adalet algısı üzerinde olumlu etkisini belirlemiştir (Gerome, 2008). Yine Tatum, vd., (2003) yaptıkları araştırma sonucunda, dönüşümcü liderliğin hakim olduğu örgütlerde, örgütsel adalet algısının daha yüksek, etkileşimci liderlik tarzının görüldüğü örgütlerde ise daha düşük adalet algısı olduğu saptamıştır (Tatum vd.,2003:432).



Ayrıca başka bir araştırmaya göre dönüşümcü liderlik, etkileşime açık olmaları anlamında prosedürel ve etkileşimsel adaletle ve gelirlerin insan kaynaklarına dağıtımında adil olmaları anlamında dağıtımsal adaletle doğrudan ilişkilidir (Özmen vd., 2007: 38). Pillai vd. (1999)'ne göre, dönüşümcü liderlik ile prosedürel adalet arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ve liderliğin odak noktası olan insan kaynaklarının bireysel tatmini ile prosedürel adalet arasında anlamlı bir ilişkiyi gerekli kıldığını vurgulanmaktadır (Pillai vd., 1999: 766'dan Akt. Naveed vd., 2012:278).

Görüldüğü üzere örgütlerinde, değişim ve yenilenmeyi gerçekleştirerek üstün performansa ulaştıran dönüşümcü liderler, işgörenlerin bireysel gelişimlerine de büyük ölçüde destek olmaktadır (Eren, 2011; Koçel, 2011). Takipçilerinin ve astlarının gereksinimlerini belirleyerek, bu duruma duyarlılık göstererek, değişen durumlara ayak uyduran dönüşümcü liderler, takipçilerinin başta örgütsel adalet algıları olmak üzere tüm bireysel algılarıyla ilgilenmektedirler (Açıkalın, 2000:24).

Çünkü dönüşümcü liderlik modelinde, "düşünen" kişilik tarzından çok "hisseden" kişilik tarzında uygulamalar önerilmektedir (İnci, 2001:17). Bu yönüyle dönüşümcü liderler çalışanlarının ve takipçilerinin algıladıkları örgütsel adaleti önemseyen ve yakından takip eden lider özelliği taşımaktadırlar (Bolt, 2000:18).

Ayrıca çalışanların örgütsel adalet algıları, lidere ve mensup olduğu örgüte duyduğu güvenin etkisi altındadır. Çünkü çalışanlar, gerek örgütten sağladıkları yararların ve gerekse örgüt içindeki uygulamaların dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimsel yönlerden olumlu olup olmadığı ile ilgilenirler (Yung-Husien vd., 2011:88).

Dönüşümcü lider çalışanları örgüt vizyonuna ulaşmaları açısından, maddi-manevi olarak ödüllendirmektedir (Bass, 1990:39). Bu ödüllendirmeyi adil bir şekilde takipçilerinin kişisel çıkarlarının tatmin ederek yaptıklarında, çalışanların dağıtımsal adalet algısı bunu olumlu karşılayarak ona yönetim amaçlarına ulaşmada yardımcı olacaktır (Zapata vd., 2013:3-4). Dolayısıyla örgütsel kaynakların lider tarafından çalışanlara adaletli bir biçimde dağıtılması "dağıtımsal adalet" algısı ile ilişkili olacaktır.

Söz konusu dağıtım, liderin veya yöneticinin verdikleri karar ölçüsünde olacağı için, çalışanların prosedürel ve etkileşimsel adalet algıları da bundan etkilenecektir. Çünkü liderlerin aldıkları kararların tamamı, hem örgütün biçimsel süreçleri ile ilgili, hem de karar alma sürecine katılım ya da bu süreçle etkileşim ile ilgilidir (Williams, vd, 2002: 34-35).

Sonuç olarak dönüşümcü liderlerin her türlü örgütsel tutum, karar, tarz ve uygulamaları örgütün iklimi ile yapısını doğrudan etkileyeceği için dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimsel adalet kavramları ile de doğrudan ilişkilidir.

İşte bu nedenlerle araştırmanın ilk üç hipotezinde dönüşümcü liderlerin çalışanların dağıtımsal adalet algıları, prosedürel adalet algıları ve etkileşimsel adalet algıları üzerinde olumlu etkisi olduğu varsayan şu hipotezler önerilmiştir:

**Hipotez 1 : Dönüşümcü liderlik dağıtımsal adaleti olumlu yönde etkiler.**

**Hipotez 2 :Dönüşümcü liderlik etkileşimsel adaleti olumlu yönde etkiler.**

**Hipotez 3 : Dönüşümcü liderlik prosedürel adaleti olumlu yönde etkiler.**

#### **4.1.3.2. Dağıtımsal Adalet ile Performans Arasındaki İlişki**

Araştırma kapsamında geliştirilen dördüncü ve beşinci hipotezinin bağımsız değişkeni çalışanların dağıtımsal adalet algısıdır. Çalışanların bireysel performansı 4.hipotezin; çalıştıkları şirketin kurumsal performansı ise 5.hipotezin bağımlı değişkenini oluşturmaktadır. (H<sub>4</sub> ve H<sub>5</sub>)

Performans en basit şekilde "Çalışanın iş yapma düzeyi" olarak tanımlanırken, (Kepir ve Sinangil, 1998) bir diğer araştırmacı performansı; "İşgörenin belirli bir zaman kesiti içerisinde kendisine verilen görevi yerine getirmek suretiyle elde ettiği sonuç" olarak tanımlamıştır (Chaudhary, 2012:81). Barutçugil (2004) performansı, "Çalışanların belirli bireysel ve örgütsel amaçlara ulaşmak için kullandıkları yetkinlik" olarak tanımlamıştır (Barutçugil, 2004). Kurumsal performans ise, "Bir bütün olarak işletmeyi oluşturan tüm faktörlerin, aynı amaç etrafında başarılı bir şekilde yönetilmesiyle ortaya çıkan makro ölçekli örgütsel çabaların toplamıdır (Eren, 2011:340).

Tanımlardan da anlaşılacağı üzere, bireysel performans daha çok mikro ölçekli olup, çalışanların buldukları örgüt kademesinde üzerilerine düşen görevleri yapabilme düzeylerini ifade ederken; kurumsal performans ise daha çok işletmenin top yekün verimlilik çabalarının senkorize bir şekilde gösterilmesi ile ortaya çıkmaktadır (Boylu ve Sökmen, 2002:171; Ersoy ve Bayraktaroğlu, 2010:12). Bu yönüyle kurumsal performans, bir işletmedeki tüm iş, üretim, hizmet süreçlerinden, işletmenin amaçları doğrultusunda çalışanlarından marka kimliğine kadar tüm kurumsal yapısını kapsamakta ve örgütsel adaletin etkisi altında şekillenmektedir.

İşletmelerde kurumsal performans artışının doğrudan doğruya çalışanların bireysel performanslarının yükselmesine bağlı olduğu düşünüldüğünde, çalışanlara adaletli davranma, ayrımcılık yapmama, liyakati önemseme vb. tüm uygulamaların, işletmelerde kurumsal performans artışının da ana koşulları arasında yer aldığı söylenebilir (Sökmen ve Boylu, 2011:23).

Konuyla ilgili yapılan pek çok çalışmada, çalışanların örgütsel adalet algısının onların hem işyerlerindeki bireysel performansları üzerinde hem de şirketin kurumsal performansı üzerinde olumlu etkisinin olduğu söylenmektedir (Kavanagh vd., 2007; Jankingthon ve Rurkkhum, 2012:116; Küçükkancabaş ve Ataman 2006).

Gerçektende günümüzün güçlü ve sektöründe lider olan tüm işletmelerde çalışanların örgütsel adalet algıları yüksekse, iş performans düzeyleri de o derece yüksek olmaktadır. Aksi durumda ise örgütsel adalet algılarındaki düşüklük ve kırıklık doğrudan doğruya çalışan performanslarına olumsuz yönde yansımaktadır (Basım ve Şeşen, 2009:21).

Çalışan performansı ile örgütsel adaletin dağıtımsal boyutu arasında karşılıklı olarak önemli bir etkileşim dikkat çekmektedir (Deconinck ve Stilwell, 2004). Gerek performansın yönetilmesi süreçlerinde, gerekse değerlendirilmesi aşamalarında, çalışanlar kendilerine adil davranılmasını, iş koşullarına göre haklarında yönetsel kararların alınmasını ve işletme kaynaklarının bu kriterlere göre eşit şekilde paylaşılmasını talep ederler (Uyargil, 2008:33-34).

Özellikle dağıtımsal adalet algısı olumlu yönde geliştikçe, diğer bir ifadeyle bir işletmede örgütsel kaynakların dağıtımı sonrasında hak ettiğini

aldığını düşünen çalışanların sayısı arttıkça, dağıtımsal adalet algısı tatmin olan bireylerin iş yerlerinde daha olumlu davranışlar ve performanslar sergilediği savunulmaktadır (Colquitt vd. 2005; Çakmak, 2005). Çünkü bir organizasyonda kaynaklar çalışanlar arasında adil bir şekilde dağıtıldığı, çalışanların bireysel performansı adil bir şekilde yönetildiği ve değerlendirildiği zaman yüksek başarı ve etkinlik sağlayan bir örgüt ortamı yaratılacaktır (Deconick, 2010:1349).

Özellikle çalışanların ücret artışlarının, terfilerinin, eğitim ihtiyaçlarının ve kişi ile ilgili çeşitli yönetsel kararların alınmasında performans değerlendirme sonuçları temel alınırken, çalışanların dağıtımsal adalet algıları bu paylaşımından çok yönlü olarak etkilediği ifade edilmektedir (Efil, 2010:254). Aynı zamanda işletmelerde performansın yönetimi sürecinde örgütün diğer yönetim süreçleri arasında kurulacak ilişkinin dağıtımsal olarak adil belirlenmesi de performans ile çalışanların dağıtımsal adalet algısı arasında son derece önemli bir köprü görevi üstlendiği görülmektedir (Uyargil, 2008:35).

Sonuç olarak işletme kaynaklarının adil, hakkaniyetle ve eşit bir şekilde paylaşılmasını öngören dağıtımsal adalet algısı ile doğrudan doğruya hem çalışanların performansını hem de şirket performansını etkilemektedir.

Bu kapsamda araştırmanın dördüncü hipotezi şöyledir:

**Hipotez 4: Dağıtımsal adalet bireysel performansı olumlu yönde etkiler.**

Araştırmanın beşinci hipotezi ise aynı durumun şirketin kurumsal performansı (bağımlı değişken) için de geçerli olup olmadığını araştırmaya yöneliktir:

**Hipotez 5: Dağıtımsal adalet kurumsal performansı olumlu yönde etkiler.**

**4.1.3.3. Etkileşimsel Adalet ile Performans Arasındaki İlişki**

Araştırma kapsamında geliştirilen altıncı ve yedinci hipotezinin bağımsız değişkeni çalışanların etkileşimsel adalet algısıdır. Çalışanların bireysel performansı 6.hipotezin bağımlı değişkenini oluştururken; çalıştıkları şirketin kurumsal performansı ise 7.hipotezin bağımlı değişkenini oluşturmaktadır. (H<sub>6</sub> ve H<sub>7</sub>)

Daha öncede vurgulandığı üzere çalışanların gösterdikleri performansa göre, yöneticileri tarafından değerlendirilmelerinde, cezalandırılmalarında veya ödüllendirilmelerinde, çalışanların etkileşimsel adalet algıları önemli bir şekilde etkilenmektedir (Teoman, 2007:27). Bu etkileşime bağlı olarak da hem çalışanların performansı hem de şirketin kurumsal performansı değişmektedir.

Nitekim çalışanlarına yöneticileri tarafından kibar, anlayışlı, nezaketli tavırlar sergilenen işletmelerde, etkileşimsel adaleti algıları bu durumdan olumlu yönde etkilenmektedir (Uyargil, 2008:45). Özellikle çalışanların bireysel performansı, yöneticileri tarafından kendilerine yönelik olarak gösterilen her türlü nazik, saygılı, önceden ilan edilen ve kendilerine sorularak geliştirilen tüm yönetsel uygulamalardan (etkileşimsel adalet algısına yönelik davranışlar) olumlu yönde etkilenecektir (Teoman, 2007:28).

Aynı zamanda çalışanın etkileşimsel adalet algısını da oluşturan bu süreçlerin başarılı bir şekilde yönetilmesiyle birlikte, hem çalışan performansı yükselecek hem de işletmenin etkileşimsel adalet yapısı gelişecektir (Deconick, 2010:1351). Ayrıca çalışanların bireysel performansı yaş, cinsiyet, eğitim durumu, kıdem ve örgütteki pozisyonlarına göre değiştiği gibi, işletmenin kurumsal performans yapısı da, işletme çalışanlarının etkileşimsel adalet algılarına göre değişmektedir (Elamin ve Alomaim, 2011:39).

Açıklamaya çalışan bu nedenlerle araştırma kapsamında aşağıda belirtilen hipotezler geliştirilmiştir:

**Hipotez 6: Etkileşimsel adalet bireysel performansı olumlu yönde etkiler.**

**Hipotez 7: Etkileşimsel adalet kurumsal performansı olumlu yönde etkiler.**

#### **4.1.3.4. Prosedürel Adalet ile Performans Arasındaki İlişki**

Araştırma kapsamında geliştirilen sekizinci ve dokuzuncu hipotezinin bağımsız değişkeni çalışanların prosedürel adalet algısıdır. Çalışanların bireysel performansı 8.hipotezin; çalıştıkları şirketin kurumsal performansı ise 9.hipotezin bağımlı değişkenini oluşturmaktadır.(H<sub>8</sub> ve H<sub>9</sub>)

Çalışanların prosedürel adalet algıları, onların performans düzeyleri ile çok yönlü ilişki içindedir. Çünkü dağıtımsal adalet algısı çok kolay bir şekilde etkilenen çalışanlar, prosedürlerin karmaşıklığı içerisinde kendilerine adil yâda adaletsiz davranıldığı sonucuna aynı hızda ulaşamamaktadır (Teoman, 2007:23). Bununla birlikte, dağıtımsal adalet algısına göre geçte olsa prosedür algısı oluşan çalışanların, performansları da bu algıya göre şekillenmektedir (Erdoğan, 2001:173). Özellikle örgütsel performans değerlendirme kriterlerinin işle ilgili olması, değerlendirilenin işi hakkında bilgi sahibi olan değerlendiricilerin seçilmesi ve performans değerlendirme prosedürlerinin tutarlı bir şekilde uygulanması doğrudan doğruya çalışanların prosedür adalet algısını etkilemektedir (Uyargil, 2008:28).

Özellikle bireysel ve kurumsal performansın sonuçlarının çalışanlara aktarılmasında ki yönetimin ve yöneticilerin tarzı ve işlemleri de prosedürel yönden adil olmak durumundadır (Deb, 2009:38). Bu bağlamda çalışanlara kendilerine ifade etmelerine fırsat tanınması ve değerlendirme sonuçlarına itiraz edebilecekleri mekanizmaların oluşturulması da kurumsal performansın prosedür adalet boyutu ile doğrudan ilgilidir (Teoman, 2007:23).

Bu nedenlerle aşağıdaki hipotezler önerilmiştir:

***Hipotez 8 Prosedürel adalet bireysel performansı olumlu yönde etkiler.***

***Hipotez 9 Prosedürel adalet kurumsal performansı olumlu yönde etkiler.***

#### **4.1.3.5. Dönüşümcü Liderlik ile Performans Arasındaki İlişki**

Araştırma kapsamında geliştirilen onuncu ve on birinci hipotezin bağımsız değişkeni dönüşümcü liderlik uygulamalarıdır. Onuncu hipotezin bağımlı değişkeni çalışanların bireysel performansı; on birinci hipotezin bağımlı değişkeni ise çalıştıkları şirketin kurumsal performansdır. (H<sub>10</sub> ve H<sub>11</sub>)

Günümüz işletme yöneticileri, artan küresel rekabet karşısında bir yandan teknolojik yeniliklere ayak uydurmaya çalışırken diğer yandan da insan kaynakları yönetimlerinde çalışanların performanslarını arttırıcı yönetsel stratejiler geliştirmektedirler (Boylu ve Sökmen, 2002:167).

Bu nedenledir ki, işletme yöneticileri, sürekli olarak çalışanların performans düzeylerini yükselterek, işletmelerini kurumsal yönden daha verimli ve etkili hale getirmek için, çalışanlarının bireysel performanslarını yükseltecek tüm dönüşümcü liderlik uygulamalarını, senkorize bir şekilde yönetme ve tatbik etme arayışına girmişlerdir (İşcan ve Naktiyok, 2002:181-203).

Bu arayışlarla ve kazanımlarla zenginleşen dönüşümcü liderlik uygulamaları, örgüt içinde çalışanların hem bireysel performanslarını arttıran, hem de onların işlerine duydukları güveni ve bağlılığı kuvvetlendiren önemli liderlik uygulamaları haline gelmiştir. (Friedman, 2000; Uyguç, 2000). Bununla birlikte farklı liderlik profillerine göre şekillenen yönetici uygulamalarının, çalışanların bireysel performanslarının yükselmesinde değişen düzeyde etkileri bulunmaktadır (Uyguç, 2000:37).

Nitekim yapılan pek çok araştırmada dönüşümcü liderlik modeline uygun bir şekilde yöneticilik tarzı sergileyen yöneticilerle, diğer liderlik tarzı geliştiren yöneticilerin ve uygulamalarının çalışanların performansları üzerinde farklı düzeylerde etkileri olduğu bulunmuştur (Bass, 1999; Akdemir, 1999; Bresctick, 1999).

Bu araştırmalara göre dönüşümcü liderlik modeline uygun yönetici uygulamaları diğer liderlik modellerine göre (Etkileşimci, bürokratik, işlemci vb) çalışanların bireysel performansı ve şirket performansı üzerinde daha etkili bulunmuştur. (Ghosh ve Wu, 2007; Gomes vd., 2013). Ayrıca dönüşümcü liderlik modelinin tanımlarına bakıldığında her durumda geçerli bir liderlik tarzı olmadığı ve örgütün içinde bulunulan duruma göre etkili olabilecek liderlik tarzları geliştirilmesi tavsiye edildiği görülmektedir (Kouzes, 2002:189).

Bu anlamda dönüşümcü liderler, örgütün vizyonuna bağlılık oluşturma ve bu vizyona ulaşmada çalışanları güçlendirmeye yönelik yeni stratejiler geliştiren liderler olarak sürekli çalışanların bireysel performansını arttırmaya odaklandığı söylenebilir (Arslanbaş, & Pekdemir, 2007: 280).

Kısaca özetlenen nedenlerle, çalışanların bireysel performansının yükseltilmesinde, yükselen bireysel performansın sürekli olarak sürdürülmesinde ve şirketin kurumsal performansının arttırılarak işletmenin sektöründe lider marka

haline dönüşmesinde dönüşümcü liderlik uygulamalarının oldukça önemli ve değerli pozitif yönde etkisinin olduğu söylenebilir (Uyargil, 2008:9; Wang ve Chang, 2005;Çöl, 2008).

Araştırma kapsamında bu nedenlerle aşağıdaki hipotezler önerilmiştir:

***Hipotez 10. Dönüşümcü liderlik uygulamaları bireysel performansı olumlu yönde etkiler.***

***Hipotez 11: Dönüşümcü liderlik uygulamaları kurumsal performansı olumlu yönde etkiler.***

#### **4.1.3.6. Bireysel Performans ile Kurumsal Performans Arasındaki İlişki**

Araştırma kapsamında geliştirilen on ikinci hipotezin bağımsız değişkeni çalışanların bireysel performanslarıdır. Bu hipotezin bağımlı değişkeni ise çalıştıkları şirketin kurumsal performansdır. (H<sub>12</sub>)

Günümüzde yaygın olan, yönetim yaklaşımlarında mükemmellik, insan odaklılık ve toplam kalite yönetimi gibi çağdaş yönetim uygulamalarının, örgütlere insan kaynağının önemine ilişkin yeni yaklaşımlar sunması çalışan performansının yeniden yapılandırılmasında etkili olmuştur. (Mackenzie, vd., 1998:88; Çalışkan vd., 2011).

İnsana, yatırım yapılan bir kaynak olarak davranmak, örgütün amaçları ve değerlerine çalışanların bağlılıklarını kazanmak, insan kaynakları konularını stratejik planlarla birleştirmek, çalışanlara tüm kapasitelerini ve potansiyellerini kullanmaları için yardım etmek ve onların maksimum katkılarını örgüt hedeflerinin başarılmasına yönlendirmek ve onları, ödüllendirerek performanslarını arttırmak, yeni yönetim sistemlerinin temel hedefleri olmuştur (Yüksel, 2003:85).

Bu anlamda işletmelerde kurumsal performansı ve verimliliği yükseltme çabaları, çalışanların bireysel performansları olgusunun gittikçe önem kazanarak hakkında sürekli alan araştırması yapılan bir kavram haline gelmesini sağlamıştır. (Deb, 2009:29).



Özellikle kitle üretim teknolojilerindeki gelişmeler, iletişim ve ulaşım teknolojilerinin yaygınlaşması küresel rekabeti şiddetlendirmiş, buna bağlı olarak işletmelerin rekabet edebilir çizgide verimlilik sağlamasını zorunlu kılmıştır (Eren, 2011:339-357).

Böylece işletmelerin etkili verimlilik sağlamalarının ön koşulu, çalışanların bireysel performansının sürekli olarak yükseltilmesi gerekliliğini ortaya çıkartmıştır (Boylu ve Sökmen, 2002:167-182). Çünkü çalışanların bireysel performansları arttıkça işletme verimliliği de artmaktadır. Bu nedenledir ki, çalışanların performansını arttırıcı stratejilerin başarıyla yönetilmesi, günümüz insan kaynakları yönetiminin en temel konusudur. (Deb, 2009:39).

Bu nedenlerle aşağıdaki hipotez önerilmiştir:

***Hipotez 12: Bireysel performans kurumsal performansı olumlu yönde etkiler.***

#### **4.2. Araştırmanın Metodolojisi ve Tasarımı**

Aşağıdaki başlıklar altında yapılan bu araştırmanın evreni, kısıtlılıkları, anket sorularının hazırlanmasında kullanılan ölçekler, örneklem kümesinin seçiminde, verilerin toplanmasında ve analizinde uygulanan bilimsel yöntemlere yer verilmiştir.

##### **4.2.1. Araştırmanın Evreni ve Kısıtlılıkları**

Bu araştırma kapsam itibari ile Türkiye’de faaliyet gösteren sektörün önde gelen sigorta firmalarında yürütülmüştür. Söz konusu işletmelerde değişik pozisyonlarda çalışanlardan kolayda örnekleme yöntemi ile toplam 200 kişi araştırmaya dâhil edilmiştir.

Ankete davet edilen katılımcılar sektörlerindeki mevcut örgütsel adalet yapıları, çalışanların performans seviyelerine ilişkin anlamlı bir görüşe sahip olabilmeleri açısından en az 1 yıldır bir sigorta firmasında çalışıyor olmasına dikkat edilmiştir. Ayrıca araştırmaya katılan çalışanların %10’unun yönetici konumunda olmasına dikkat edilmeye çalışılmıştır.

Böylece sektörün önde gelen firmalarında çalışanlardan anket için, mesleki tecrübelerine, eğitim seviyelerine, cinsiyetlerine, yaşlarına ve yöneticilik konumlarına göre dengeli bir dağılım yapılmıştır.

#### **4.2.2. Araştırmada Kullanılan Ölçekler**

Araştırmada çalışanların üç boyuttaki örgütsel adalet algılarının, çalışanların bireysel performans düzeylerine ve şirketlerin kurumsal performans düzeyine dönüşümcü liderlik tarzları bağlamında etkisini ölçmeye yönelik ölçek; “dönüşümcü liderlik tarzları”, “örgütsel adalet” ve “örgütsel performans” olmak üzere üç faktörlü yapıda analizlere dâhil edilmiştir.

Bununla birlikte bu tez çalışmasının amaç ve hipotezlerine uygun olarak örgütsel adalet ölçeği, örgütsel adaletin dağıtımsal boyutu, etkileşimsel boyutu ve prosedürel boyutlarının içeren üç alt ölçeğe göre hazırlanmıştır. Yine aynı şekilde örgütsel performans faktörüne ilişkin ölçekte, bireysel performans ve kurumsal performans şeklinde iki alt ölçekten oluşmuştur.

##### **4.2.2.1. Örgütsel Adalet Ölçeği**

Çalışanların örgütsel adalet algılarına ilişkin verileri toplamak amacıyla kullanılan anketin oluşturulması için konuyla ilgili kavramsal literatür taraması yapılmış ve yurt içinde-yurt dışında yapılmış olan araştırmalar incelenmiştir.

Yapılan bu inceleme sonucunda, gerek Türkçe gerek yabancı kaynakların genelinde Moorman (1991) ve Niehoff ve Moorman (1993) çalışmalarında, örgütsel adaletin üç boyutunu da kapsayacak şekilde geliştirilen “Örgütsel Adalet Ölçeğinin” (Organizational Justice Scale); Günaydın (2001); Yıldırım (2006); Taşçıoğlu (2010) araştırmalarından alınmıştır.

Söz konusu ölçek yapılan hemen hemen tüm örgütsel adalet çalışmalarında kullanılmaktadır. Ancak bu genel örgütsel adalet ölçeğindeki soruları, bu tez çalışmasının amacı ve hipotezleri doğrultusunda (çalışanların örgütsel adalet algılarını prosedürel, etkileşimsel ve dağıtımsal adaleti alt boyutlarında da ölçmek

için) üç alt ölçekten ve toplam 17 sorudan oluşan yeni bir ölçek haline getirilmiştir:

Hazırlanan yeni ölçekte yer alan 6 ifade çalışanların prosedür adalet algısı ile ilgilidir ve Moorman (1991); Erdoğan, (2001); Khan and Habib, (2012); Mehrabi vd., (2012) araştırmalarından alınmıştır.

İkinci alt ölçekte yer alan 6 ifade çalışanların etkileşimsel adalet algısı ile ilgilidir ve Folger ve Konovsky (1989); Greenberg, (1986) 'Leventhal (1990) Thibaut ve Walker'ın, Li-Ping ve Sarsfield-Baldwin (1996) Moorman, R. H., Blakely, G.L. ve Niehoff, B.P. (1998), Şehitoğlu, (2010) araştırmalarından alınmıştır.

Üçüncü alt ölçek ise çalışanların dağıtımsal adalet algısı ile ilgili 5 ifadeden oluşmakta olup, Niehoff ve Moorman (1993); Williams; Malos ve Palmer (2002); Price ve Mueller (2003); Yılmaz (2004) araştırmalarından alınmıştır.

#### **4.2.2.2. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği**

Sigorta çalışanlarının yöneticilerinin dönüşümcü liderlik tarzındaki uygulamalarına ilişkin değerlendirmelerini öğrenmek için, Bass ve Avolio (1990) tarafından geliştirilen ve toplam 24 önermeden oluşan ölçekten 6 tanesi alınarak oluşturulmuştur. Ayrıca yapılan literatür incelemesinde kullanılan bu ölçek; Bass, (1999), Bresctick, (1999), Kouzes, (2002), Berber, (2002) ve Dilek (2005) araştırmalarından alınmıştır.

#### **4.2.2.3. Örgütsel Performans Ölçeği**

Örgütsel performans ölçeği, bu araştırma amaç ve hipotezlerine uygun olarak iki alt ölçekte hazırlanmıştır:

Bireysel performansa ilişkin alt ölçekte 6 soru yer almıştır. Ölçekte yer alan ifadeler, Bottery, (2001); Fuentes, Saez, Montes (2004); Alpkan vd., (2005) ve Naktiyok, (2004) araştırmalarından alınmıştır.

İkinci alt ölçek ise şirketlerin kurumsal performansına ilişkindir ve toplam 6 ifadeden oluşmaktadır. Kavanagh vd., (2007); Gomes vd., (2013); Wang ve Chang, (2005); Çöl, (2008) araştırmalarından alınmıştır.

#### **4.2.3.Verilerin Analizinde Kullanılan Yöntemler**

Araştırmada çalışanların üç boyuttaki örgütsel adalet algılarının, çalışanların bireysel performans düzeylerine ve şirketlerin kurumsal performans düzeyine dönüşümcü liderlik tarzları bağlamında etkisini ölçmek amacıyla, ilk önce güvenilirlik ve geçerlilik analizi yapılmıştır.

Daha sonra, kavramsal modeli test etmek için korelasyon ve çoklu regresyon analizi kullanılmıştır. Pilot uygulaması sonucunda kullanılan ölçeklerde sorun olmadığı anlaşılmıştır.

Sonuç olarak, araştırmada kullanılan yöntem ve tekniklerin anlatıldığı bu bölümde, öncelikle araştırma hipotezleri, yerli ve yabancı literatürde tez konusuyla ilgili daha önce yapılan benzer araştırmalara referanslar yapılarak ve temel araştırma kavramları tanımlanarak geliştirilmiştir. Daha sonra ise geliştirilen araştırma hipotezleri bir model üzerinde resmedilerek daha açık bir şekilde özetlenmiştir.

Ankette yer alan ölçeklerin referanslarıyla birlikte alt ölçekleri açıklandıktan sonra araştırmanın evreni, veri toplama teknikleri ve analiz yöntemleri de yine bu bölümde kısaca özetlenmiştir.

## **BEŞİNCİ BÖLÜM**

### **ARAŞTIRMA BULGULARI**

Araştırmanın bu bölümünde, anket verilerinin analizleriyle elde edilen bulguların değerlendirilmesi yapılacaktır.

Böylece tez çalışmasının ilk üç bölümünde teorik olarak incelenen temel kavramların birbirleriyle olan ilişkisi ve birbirlerine olan etkisi, yapılan anket çalışması bulgularına göre değerlendirilmeye ve yorumlanmaya çalışılmıştır.

Araştırmanın bu bölümünde ilk olarak yapılan anket verilerinin güvenilirliği ve geçerliliği SPSS Programı vasıtasıyla sorgulanmış, elde edilen bulguların güvenilir ve geçerli sonuçlara ulaştıracak nitelikte olduğu görülmesi üzerine ise, anket uygulamasının tamamı tüm katılımcılara dağıtılmıştır.ölümde son olarak yapılan anketlerinden elde edilen verilerin korelasyon, aritmetik ve regresyon analizleri yapılmış, ulaşılan bulgular tablolar halinde gösterilerek yorumlanmıştır.

#### **5.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri**

Katılımcıların anketin ilk bölümündeki demografik analiz sorularına verdikleri cevaplar SPSS programında analiz edilerek sonuçlar kişi sayısına ve yüzdelik oranına göre aşağıdaki tabloda toplu olarak gösterilmiştir:

**Tablo 1 - Katılımcıların Demografik Özellikleri**

Demografik Özellikler	Seçenekler	Kişi Sayısı	Yüzdelik Oranı
Yaş	18-25	32	%16,0
	25-35	104	%52,0
	35-50	52	%26,0
	50 yaş ve üstü	12	%06,0
Cinsiyet	Bayan	120	%60,0
	Bay	80	%40,0
Eğitim Durumu	Lise	23	%11,5
	M. Yüksek okulu	5	%02,5
	Üniversite	153	%76,5
	Y. Lisans ve dok.	19	%09,5
İş Hayatı Süresi	0-2 yıl arasında	10	%05,0
	2-5 yıl arasında	72	%36,0
	5-10 yıl arasında	56	%28,0
	10 yıl ve üstü	62	%31,0
Sigorta Şirketinde Çalışma Süresi	0-2 yıl arasında	41	%20,5
	2-5 yıl arasında	68	%34,0
	5-10 yıl arasında	47	%23,5
	10 yıl ve üstü	44	%22,0
Yöneticilik Düzeyi	Yönetici değil	105	%62,5
	Alt düzey yön.	38	%19,0
	Orta düzey yön.	48	%24,0
	Üst düzey yön.	9	%4,5
Çalışma Pozisyonu	Bölüm Müdürü	21	%10,5
	M.iliş./opr.yetk.	28	%14,0
	M. iliş./opr.asist.	9	%04,5
	Denetçi	8	%04,0
	S.Temsilcisi	13	%06,5
	Uzman/yönetmen	97	%48,5
	Diğer poz.	24	%12,0
TOPLAM		200	%100,0

### 5.1.1. Katılımcıların Yaşları

Tabloda görüldüğü üzere, katılımcılardan 104 kişi, %52’lik oranla “25-35 Yaş Arasında” olduklarını beyan etmişlerdir. İkinci büyüklükteki yaş grubu olan 35-50 yaş arasındaki grupta kalan 52 kişiyle ve 50 yaş üstünde olan 12 kişiyle birlikte değerlendirildiğinde, ankete katılan 200 katılımcıdan 188 tanesinin, yani %84’lük oranla, 25 yaş ve üstünde olması sigortacılık sektöründe “orta yaşlı”

olarak bilinen bir işgücünün varlığına işaret etmektedir. Günümüz sigortacılık sektöründe genellikle üniversite mezunu kesimin dolgun maaşlarla kariyerini sürdürdüğü göz önünde tutulursa, bu anket sonuçlarının sektörün geneli ile uyum halinde olduğu söylenebilir.

Genellikle mesleki eğitimlerini tamamladıktan hemen sonra bu mesleğe giren sigortacıların 25-35 yaş aralığından sonra da 35-55 yaş aralığında büyük bir kesimin olması mesleğin sürdürülebilir ve iş doyumunu yüksek olduğunu da gösterdiği söylenebilir. Çünkü aksi bir durumda çalışanların yaş ortalamaları 35 den sonra oldukça azalacaktır. Nitekim 55 yaş sınırı sigortacılıkta önemli bir dönemeç olduğu görülmektedir.

Son olarak bu yaş göstergelerine göre sigortacılık sektöründe çalışan yaş ortalamasının 36,7 şeklinde hesaplanabilir. Yaklaşık 35 yaş ortalaması sektörde çalışanların adalet algılarının objektif ve sağlam temellerin üzerine oturacağını da göstermektedir.

### **5.1.2. Katılımcıların Cinsiyet Durumu**

Geçmişte yapılan örgütsel adalet araştırmalarında bayanların erkeklere göre adalet algılarının daha fazla faktörden etkilendiği düşünülerek katılımcıların cinsiyetleri bu çalışmada tespit edilmiştir.

Katılımcılardan 120 kişinin bayan olduğu ve 200 kişilik katılımcı grubunda %60'lık bir oranla en büyük kısmını oluşturdukları görülmektedir. Öte yandan ise katılımcıların toplamının %40'ı yani 80 tanesi de erkektir. Bu durum sektörde daha dikkatli olması gereken hesaplamalarda ve fiziksel güç gerektirmeyen işlerde bayanların erkeklere göre daha fazla tercih edilmesinden kaynaklanmaktadır.

Dolayısı ile anket katılımcılarının cinsiyetine göre dağılımı sigortacılık sektöründeki tüm şirketlerin genel organizasyon yapılarını ve çalışanlarının görüşlerini yansıtmaya açısından oldukça gerçekçi bir kitle seçildiğini göstermektedir.

### 5.1.3. Katılımcıların Eğitim Durumları

Küreselleşen dünyada nitelikli beşeri faktörün günümüz işletmelerinin en önemli sermayesi olduğu, araştırmanın teorik bölümünde vurgulanmıştır. Bu anlamda sigortacılık sektöründe faaliyet gösteren şirketlerde çalışanların eğitim düzeyleri oldukça önemli bir demografik faktördür.

Bu anlamda katılımcıların büyük çoğunluğunun üniversite ve üstü seviyede meslek eğitimi aldıkları Tablo 1’de görülmektedir. Şöyle ki, katılımcıların 153 tanesi üniversite mezunu olduğunu söylerken, 19 kişi de yüksek lisans veya doktora yaptıklarını söyleyerek, toplamda 172 kişiyle %86’lık büyük bir çoğunluğu oluşturmuşlardır. Ayrıca geri kalan katılımcılardan sadece 23 kişinin lise mezunu olması da Türkiye şartlarında sigorta çalışanlarının eğitim düzeylerinin son derece yüksek olduğunu göstermektedir.

Bununla birlikte çalışanların söz konusu meslekte çalıştıkları sigorta şirketini öğrenen organizasyon haline getirme yönünde büyük katkıları da olacaktır. Ancak eğitim düzeyi bu derece yüksek olan işletmelerde çalışanların iş doyumunu sağlamak ve örgütsel adalet algılarını özellikle dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimsel adalet algılarını yüksek tutmak şirket yöneticileri açısından oldukça zor olacaktır. Zira eğitim düzeyi yükselen bireylerin adalet algıları da daha fazla nitelikler içerecektir.

Ödüllendirmeden performans değerlendirme sistemlerine kadar her türlü yönetsel karar ve işlem adil algılanmadığı takdirde sigorta çalışanlarının motivasyon ve performans kaybına neden olabilecektir. Bu durum çalışanların örgütsel adalet algılarının düşmesinden kaynaklanacağı için özellikle ara kademe yöneticileri nezdinde ciddi bir işten kopma süreci yaşanması da kaçınılmaz olacaktır.

Sonuç olarak sigortacılık sektöründe çalışanların eğitim durumları, bu mesleğin ekonomik getirisine, önemine ve Türkiye geneli eğitim ortalamasına göre oldukça yüksektir. Bu nedenle sigortacılık mesleğinde çalışanların örgütsel adalet algıları şekillenirken, dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel boyutlarda çok



iyi yönetilmelidir. Eğitim düzeyi yüksek çalışanlardan yüksek performans beklemek için, işlerine motive olmaları ve sevmeleri nasıl önemliyse, aynı şekilde adalet algıları da sürekli olarak takip edilmelidir. Ayrıca örgütsel adalet alanlarındaki olumsuzlukların doğrudan doğruya sigorta çalışanlarının bireysel adalet algılarını şekillendireceği unutulmamalıdır.

#### **5.1.4. Katılımcıların İş Hayatında Bulunma Süreleri**

Yeni ekonomik çağda işletmeler ve şirketler, endüstriyel yaşamın hücreleri, bu hücrelerde çalışan bireyler ise bu hücrelerin yapıtaşları olan kromozomlar gibidir. Meslek veya sektör değiştirilse de iş yaşamının rekabet, kariyer ve yönetsel farklılıkları ufak tefek farklılıklarla birbirinden ayrılrsa da çoğu zaman benzer tecrübeleri taşımaktadır.

Gerçektende iş yaşamında benzer uygulamalarla karşılaşan çalışanların yaşadığı tecrübelerin onun örgütsel adalet algılarında çok önemli yeri bulunmaktadır. Bu kapsamda katılımcılardan iş yaşamında bulunma süreleri öğrenilmiş verdikleri cevapların nicel değerleri yukarıdaki tablo 1’de gösterilmiştir.

Tabloya göre katılımcıların 62 tanesi 10 yıldan fazla süredir çalıştığını söylerken, toplam 72 tanesi, 2 ila 5 yıl arasında kalan bir süreden beri çalıştıkları beyan etmişlerdir. İş yaşamına yeni atılan 10 kişi ise yaklaşık %05’lik bir oranda kalmıştır.

Bu sonuçlara göre, çalışma hayatına atılan katılımcıların yaklaşık %95’inin 2 yıldan uzun süreden beri iş hayatında bulunuyor olmasının oldukça önemli ve değerli olduğunu söylemek mümkündür. Zira sektörlerindeki adaletsizlikleri, yönetim başarısızlıklarını ve olası performans değişimlerini daha iyi gözlemleyerek yorumlayaabileceklerdir.

#### **5.1.5. Sigortacılık Şirketinde Çalışma Süreleri**

Türkiye şartlarında hizmet sektörlerinde çalışma süreleri özellikle kamu ve mal-üretim sektörlerine göre son derece düşüktür. Bu anlamda özel ve hizmet

sektöründe uzun dönemli profesyonel ve nitelikli işgücü çalıştırmak pek mümkün olmamaktadır. Özellikle de sigortacılık sektöründe uzun yıllar çalışan bireylerin işlerine devam etmeleri çalışma ve iş koşullarının çok kaliteli olması ile mümkündür. Yüksek ücret, kaliteli sağlık güvencesi gibi birçok yapısal özelliğin yanında işletme kültürü ve adalet yapısı da işteki bu devamlılığın en önemli nedenleri arasındadır.

Araştırmanın örneklem kitlesini oluşturan çalışanların mevcut iş yerlerindeki çalışma sürelerini gösteren değerlere bakılarak sigortacılık sektöründe çalışanlar ile ilgili bazı tespitlerde bulunmak mümkündür. Örneğin 200 katılımcıdan toplam 190 kişinin yaklaşık %95'lik gibi bir oranda 2 yıldan uzun süreden beri aynı şirkette çalışıyor olması mesleki iş koşullarının çok iyi bir durumda olduğunun da göstergesidir.

Çalışma süresi itibarıyla en düşük değere sahip olan 10 kişinin de büyük bir kısmının işe yeni girdiği düşünüldüğünde (Sıfırdan işe başlayan olabilir çünkü katılımcıların yaş verileri buna işaret etmektedir.) sigorta şirketlerinde çalışanların, bu meslekte bulunma sürelerinin oldukça yüksek olduğu söylenebilir. Ayrıca eğitim düzeyleri ile birlikte bu demografik özellik düşünüldüğünde sigortacılık mesleğinde çalışanların istikrarlı bir iş devamlılığının olduğu görülmektedir.

Bu sonuçlara göre, katılımcıların sigortacılık mesleği ile ilgili olarak özellikle örgütsel adalet yapısı, şirketin örgütsel performansı ve çalışanların bireysel performans düzeyleriyle ilgili deneyim ve tecrübeye dayanan, çok sağlam görüşleri olacağı değerlendirilmektedir.

#### **5.1.6. Katılımcıların Yöneticilik Düzeyleri**

Ankete katılan katılımcıların yöneticilik düzeyleri, örgütsel adaletin geliştirilmesi ve performansın etkili yönetilmesi açısından oldukça önemlidir. Ayrıca bu tez çalışmasında dönüşümcü liderlik tarzı bağlamında bu etkileşim incelendiği için de katılımcıların en az %10-%15 oranında yönetici olmasına özen gösterilmiştir.

Nitekim bu özen sonuç vermiş tablo 1’de görülen sonuçlara bakıldığında katılımcılardan, 38 tanesinin alt düzeyde; 48 tanesinin orta düzeyde ve 9 tanesinin üst düzeyde yönetici olduğu tespit edilmiştir. Toplam 105 kişinin yöneticilik pozisyonu olmadığından, katılımcılardan %47,5’inin yöneticilik konumunun olması anlamlı sonuçlara ulaşma açısından oldukça değerli bulunmuştur.

### **5.1.7. Katılımcıların Çalışma Pozisyonları**

Sigortacılık mesleğinde çalışma pozisyonları bu meslek kolunda hem kariyer planlaması açısından hem de bireysel performans ve iş tatmini açısından diğer hizmet sektörlerine göre oldukça önemlidir.

Sürekli olarak kariyer geliştirme olanağı bulunan bu meslekte, performansın en önemli bireysel göstergesi, yöneticilik ve sorumluluk düzeyinin artmasıyla somutlaşmaktadır. Mesleki pozisyonlara örgütsel adalet açısından bakıldığında ise, özellikle çalışanların prosedürel ve etkileşimsel adalet algıları işlerindeki pozisyonlarına göre farklılaşacaktır. Ankette katılımcılara çalışma pozisyonları bu ve benzer nedenlerle sorulmuştur.

Yukarıdaki tablo 1’de görüldüğü üzere katılımcıların 23 tanesi müşteri ilişkilerinde operasyon yetkilisi ve yardımcısı olarak görev yaparken; 33 tanesinin uzman veya yönetmen olarak mesleğini sürdürdüğü görülmektedir.

Genel olarak yönetici pozisyonu olmayan, satış temsilcisi, müşteri ilişkileri yetkilisi ve asistanı, operasyon yetkilisi ve diğer pozisyonlarda çalışan 74 kişinin ise, ankete katılan katılımcıların %36’sını oluşturdukları söylenebilir. 21 kişinin bölüm müdürü ve 8 kişinin denetçi olduğu örneklem kitlesinde, genel sigorta işletmelerinin organizasyon yapılarına uygun bir örneklem kitlesi seçildiği görülmektedir.

### **5.2. Güvenirlilik ve Geçerlilik Analizi**

Bilindiği üzere sosyal bilimler alanında yapılan anket çalışmalarında güvenilir sonuca ulaşmak ve katılımcıların farklı tercihlerini yorumlarken hata

oranlarını en alt seviyeye düşürmek için, anket sorularının güvenilirliğini önceden test etmek gerekmektedir.

Çünkü anket çalışmasında elde edilen bulguların tutarlı ve genellenebilir olması için, kavramları ölçmek için kullanılan ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik analizlerinin yapılması gerekmektedir.

Ölçeklerin geçerliliği faktör analizi yöntemi kullanılarak yapılmaktadır. Faktör analizi, birbirleriyle ilişkili çok sayıda değişkeni bir araya getirerek az sayıda kavramsal olarak anlamlı yeni değişkenler bulmak istendiğinde kullanılır (Ho, 2006, s. 216).

Verilerin değerlendirilmesi sonucunda da öngörülen kavramların (değişkenlerin) gerçekten var olup olmadığı ortaya konulur. Faktör analizi değişkenlerin daha anlamlı ve özet bir şekilde sunulmasını sağlar (Ho, 2006, s. 216).

Bu araştırmaya başlamadan önce pilot anket yapılmış ve rastgele seçilmiş 30 katılımcının anket verileri kullanılarak katılımcıların sorulara verdikleri yanıtlar SPSS programına yüklenerek güvenilirlik ve geçerlilik analizi yapılmıştır.

Araştırmanın teorik bölümü ile tutarlı olarak 6 temel başlıkta toplanan (Dönüşümcü Liderlik, Etkileşimsel Adalet, Dağıtımsal Adalet, Prosedürel Adalet, Bireysel Performans ve Şirket Performansı) faktörlere ilişkin soru gruplarını elde etmek ve kullanılan ölçeklerin yapı geçerliliğini test etmek için önce veri setindeki değişkenlerin faktör analizi için uygunluğu incelenmiştir.

Bunun için ilk olarak, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterlilik değeri hesaplanmış ve aşağıda tabloda gösterilen sonuçlara ulaşılmıştır:

**Tablo 2- KMO ve Bartlett Testinin Sonucu**

Örneklem Yeterliliği Ölçeği		
	Tahmini Ki-ölçeği	,852
Bartlett Ki-Kare Ölçeği	df	11811,355
	Sig.	630
		,000

Tabloda görüldüğü üzere KMO örneklem yeterlilik değeri 0,852 olarak bulunmuş ve bunun önerilen 0.50' den yüksek olduğu görülmüştür (Stoel ve Muhanna, 2009). Yapılan bu faktör analizi sonuçları (faktör yükleri, toplam açıklanan varyans ve birliktelik katsayıları-communalities) aşağıdaki Tablo 3'de görülmektedir:

**Tablo 3. Faktör Yükleri Tablosu**

Sorular	FAKTÖRLER					
	Dönüşümcü Liderlik	Etkileşimsel Adalet	Dağıtımsal Adalet	Prosedürel Adalet	Bireysel Performans	Kurumsal Performansı
S19	,789					
S22	,752					
S20	,743					
S21	,722					
S25	,687					
S24	,686					
S10		,771				
S9		,718				
S11		,709				
S13		,696				
S8		,633				
S12		,606				
S16			,867			
S18			,836			
S17			,818			
S14			,789			
S15			,755			
S6				,755		
S4				,726		
S3				,661		
S5				,657		
S2				,640		
S1				,600		
S31					,899	
S30					,879	
S32					,830	
S29					,778	
S28					,619	
S27					,562	
S36						,848
S33						,816
S37						,798
S38						,789
S34						,764
S35						,529

\*Temel Bileşenler Analizi ile birlikte Varimax dönüştürme kullanıldı.

\*\*Toplam Açıklanan Varyans: %81,03.

Tablo 3.'deki Faktör Analizi sonuçları ankette yer alan 7. 23. ve 36. olmak üzere toplam 3 adet göstergenin, bir faktöre yüklenmediği, faktör yükünün 0.50'ye eşit veya büyük olma kriterini yerine getirmediği, birden fazla faktöre yüklendiği (diğer faktörlerdeki faktör yükü-çapraz yük-, cross-loading), çapraz yüklerinin 0.40 veya yukarı olduğu için elenmiştir. Böylece anket sorularının sayısı 38 den 35 e düşürülmüştür.

Ankette geriye kalan 35 sorunun tamamının faktör yüklerinin 0.50'nin üzerinde ve çapraz yükleri (cross-loadings) 0.30'un altında olduğu görülmüştür (Field, 2005). Ayrıca bütün değişkenlerin ortalama faktör değerlerinin önerilen eşik değeri olan 0.70 ve 0.50'ye yakın yada bu eşik değerlerin oldukça üstünde olduğu görülmüştür (Fornel and Larcker, 1981). Buda ölçeklerin güvenilirliğinin yüksek olduğuna işaret etmektedir (Akgün vd., 2007).

Böylece ankette yer alan soruların, araştırmada incelenen tüm kavramların kabul edilebilir psikometrik özelliklerine sahip olduğu anlaşılmış ve tabloda verilen faktör yükleme değerlerine göre, her bir sorunun/maddenin hangi faktör altında en yüksek değere sahip olduğuna bakılarak anket soruları gruplandırılmıştır:

- 1-6 arasındaki soruların prosedürel adalet algısına ilişkin faktörün altında,
- 7-13 arasındaki soruların etkileşimsel adalet algısına ilişkin faktörün altında,
- 14-18 arasındaki soruların dağıtımsal adalet algısına ilişkin faktörün altında,
- 19-25 arasındaki soruların dönüşümcü liderliğe ilişkin faktörün altında,
- 26-32 arasındaki soruların bireysel performansa ilişkin faktörün altında,
- 33-38 arasındaki soruların şirket performansına ilişkin faktörün altında, en yüksek yükleme değerine sahip oldukları tespit edilmiştir.

Böylece yapılan faktör analizi sonuçları katılımcılara yöneltilen hangi sorunun/maddenin hangi faktöre/kavrama ait olduğunu ve anket sorularının kavramları açıklama konusunda güvenilir olduğu da doğrulanmıştır.

Araştırma sorularının faktör analizini yaptıktan sonra, korelasyon analizi yardımıyla anket ölçeğinin güvenilirliğini test etmek yerinde olacaktır. Literatürde iki değişken arasındaki doğrusal ilişkinin gücünü gösteren korelasyon katsayısı, -1 ile +1 arasında değer alır ve korelasyonun mutlak değeri ne kadar büyükse, değişkenler arasındaki ilişki de o kadar güçlüdür anlamı taşıdığı belirtilmektedir (Newbold, 2009).

Sosyal bilimlerde yapılan anket araştırmalarında genellikle ölçek güvenilirliğini test etmek için Cronbach Alfa Katsayısı kullanılır. Anket ölçeğini oluşturan ifadelerin homojen yapıya sahip olup olmadıklarını test etmek için de kullanılan Cronbach Alfa Katsayısı, 0 ile 1 arasında değişen değerler alır ve eğer anket sorularının güvenilirlik değeri 0,7 ve üzerinde ise o ölçeğin güvenilir olduğu söylenebilir (Stoep vd., 2009, s. 63).

Bu anket çalışmasında da sorularının güvenilirliğini test etmek için de faktör analizinden sonra korelasyon analizi yapılarak, anket sorularının Cronbach's alfa katsayısı değerlerine bakılmıştır.

Bu değerlere bakmak için de pilot ankete kapsamında elde edilen veriler SPSS programında korelasyon analizine tabi tutulmuştur.

Bu analiz sonucunda elde edilen değerler aşağıdaki tabloda gösterilmiştir:

**Tablo 4. Korelasyon ve Güvenirlilik Analizi Sonuçları**

<b>Faktörler</b>	<b>Ortalama</b>	<b>Std. Sapma</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
1. Dönüşümcü	3,463	0,917	1					
2. Etkileşimsel	3,621	0,835	.837**	1				
3. Dağıtımsal	3,145	0,923	.736**	.719**	1			
4. Prosedürel	3,413	0,796	.796**	.733**	.701**	1		
5. B.performans	4,143	0,717	.527**	.617**	.452**	.616**	1	
6. Ş.performans	3,457	0,889	.452**	.529**	.326**	.589**	.577**	1
<b>Cronbach alfa güvenirlilik Katsayısı</b>			0,97	0,93	0,97	0,95	0,92	0,91

\*  $p < 0.05$ ; \*\*  $p < 0.01$



Tablo 4.'de de görüldüğü üzere, her bir faktöre ilişkin anket sorularının Cronbach alfa katsayısı değeri ( $\alpha = 0,91 - 0,97$ ) arasında çıkmıştır. Bu sonuç her bir faktöre ilişkin soru gruplarının, yüksek güvenilirlikte olduğunu göstermektedir.

Böylece araştırmanın teorik bölümünde incelenen dönüşümcü liderlik, etkileşimsel, dağıtımsal, prosedürel boyutlarda oluşan örgütsel adalet algısını, çalışanların bireysel performansları ile şirketlerin kurumsal performansları arasındaki ilişkiyi ölçmek ve anlamak için hazırlanan anket sorularının güvenilir olduğu sonucuna varılmıştır.

### **5.3. Regresyon Analizi Bulguları**

Seçilmiş sigorta şirketlerinde çalışanların üç boyuttaki örgütsel adalet algılarının, dönüşümcü liderlik tarzları bağlamında, çalışanların bireysel performanslarına ve şirket performansına etkilerini anlamaya yönelik olarak geliştirilen araştırma hipotezleri regresyon analiziyle test edilmiştir.

Regresyon analizleri, bir veya daha fazla bağımsız değişkenin bir bağımlı değişken üzerindeki etkisini açıklamak için kullanılan analiz yöntemidir (Newbold, 2009). Bu araştırma modelinde yer alan hipotezleri test etmek için de regresyon analizi kullanılmış; bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiler elde edilen sonuçlara göre incelenmiştir.

Araştırmanın temel kavramlardan olan dağıtımsal, etkileşimsel ve prosedürel boyutlardaki adalet kavramının, dönüşümcü liderlik bağlamında çalışanların bireysel performanslarına ve çalıştıkları sigorta şirketlerinin kurumsal performanslarına etkisini anlamaya yönelik anket soruları faktör analiziyle önceden ölçeklendirilerek gruplandırılmıştır.

Gruplandırılmış soru cevaplarına göre, dönüşümcü liderlik tarzları, üç boyutlu örgütsel adalet algıları, bireysel performans ile şirket performansı değişkenlerinin birbiriyle ilişkileri ayrı ayrı ikili regresyon analizine tabi tutulmuştur. Bu analizler sonrasında elde edilen sonuçlar tablolar halinde

gösterilmiş, böylece araştırma hipotezlerinin testine yönelik nicel sonuçlar elde edilmiştir.

### 5.3.1. Dönüşümcü Liderliğin Dağıtımsal Adalet Algısına Etkisi

Araştırmanın ilk hipotezi, dönüşümcü liderliğin çalışanların dağıtımsal adalet algıları üzerinde olumlu yönde etkisi olduğu varsayımına dayanmaktadır. Bu çerçevede geliştirilen araştırma hipotez aşağıdaki gibidir:

**Hipotez 1 :Dönüşümcü liderlik dağıtımsal adaleti olumlu yönde etkiler.**

Hipotezin bağımsız değişkeni dönüşümcü liderlik kavramı; örgütsel adaletin dağıtımsal boyutu ise bağımlı değişkenini oluşturmaktadır. İki kavram arasındaki bu ilişkiyi incelemek üzere İkili regresyon analizi yapılmış, analizin sonuçları aşağıdaki tabloda gösterilmiştir:

**Tablo 5. Regresyon Sonuçları (H<sub>1</sub> hipotezi için)**

	Bağımlı Değişken			
	Dağıtımsal Adalet			
Bağımsız Değişken	Standart Beta ( $\beta$ )	t değeri	p-değeri	VIF Değeri
<b>Dönüşümcü Liderlik</b>	0,73	15,31	.000	1
	R <sup>2</sup> = 0,54			
	F = 234.62			
	p-değeri = 0.000			

\* p < 0.05; \*\* p<0.01

Dönüşümcü liderlik ile dağıtımsal adalet arasındaki ilişkiye bakıldığında ( $\beta=0,73$  P < 0.01) istatistiksel olarak anlamlı olduğu tablo 5'te görülmektedir. Dolayısıyla dönüşümcü liderlik uygulamalarının, çalışanların dağıtımsal adalet algısı üzerinde olumlu yönde bir ilişkisi olduğunu söylemek mümkündür.

Bu bilgiler ışığı altında dönüşümcü liderliğin sigorta çalışanlarının dağıtımsal adalet algıları üzerinde etkisinin pozitif yönde olduğunu söylemek mümkündür.

Bu sonuç, dönüşümcü liderliğin sigorta çalışanlarının dağıtımsal adalet algılarının olumlu şekilde etkilediğini varsayan (H<sub>1</sub>) desteklemektedir.

Dolayısıyla işletmelerde dönüşümcü liderlik uygulamaları arttıkça, çalışanların dağıtımsal adalet algıları da olumlu yönde gelişecektir.

Modelin açıklama gücünün yeterli olup olmadığını belirlemek için  $R^2$  değeri ve Anova analizi sonuçları kullanılmıştır. Dönüşümcü liderlik uygulamalarının çalışanların dağıtımsal adalet algısı ilişkin modelin açıklama gücünün  $R^2=0,54$  olduğu ve bunun yeterli olduğu görülmektedir ( $F=234.62$ ;  $P<0.01$ ).

### 5.3.2. Dönüşümcü Liderliğin Etkileşimsel Adalet Algısına Etkisi

Araştırmanın ikinci hipotezi, dönüşümcü liderliğin çalışanların etkileşimsel adalet algıları üzerinde olumlu yönde etkisi olduğu varsayımına dayanmaktadır:

#### Hipotez 2 :Dönüşümcü liderlik etkileşimsel adaleti olumlu yönde etkiler.:

Bu hipotezin de bağımsız değişkeni dönüşümcü liderlik kavramı; örgütsel adaletin etkileşimsel boyutu ise bağımlı değişkenini oluşturmaktadır. İki kavram arasındaki ilişkiyi incelemek üzere yapılan regresyon analizi sonuçları aşağıdaki tabloda gösterilmiştir:

**Tablo 6. Regresyon Sonuçları (H<sub>2</sub> hipotezi için)**

	Bağımlı Değişken			
	Etkileşimsel Adalet			
Bağımsız Değişken	Standart Beta ( $\beta$ )	t değeri	p-değeri	VIF Değeri
Dönüşümcü Liderlik	0,83	21,50	.000	1
	$R^2 = 0,70$			
	$F = 462.42$			
	p-değeri = 0.000			

\*  $p < 0.05$ ; \*\*  $p < 0.01$

Dönüşümcü liderlik ile etkileşimsel adalet arasındaki ilişkiye bakıldığında ( $\beta=0,83$   $P < 0.01$ ) istatistiksel olarak anlamlı olduğu tablo 6'da görülmektedir. Dolayısıyla dönüşümcü liderlik uygulamalarının, çalışanların etkileşimsel adalet algısı üzerinde olumlu yönde ilişkisi olduğunu söylemek mümkündür.

Bu bilgiler ışığı altında dönüşümcü liderliğin sigorta çalışanlarının etkileşimsel adalet algıları üzerinde etkisinin pozitif olduğunu söylemek mümkündür.

Bu sonuç, dönüşümcü liderliğin sigorta çalışanlarının etkileşimsel adalet algılarının olumlu şekilde etkilediğini varsayan ( $H_2$ ) desteklemektedir. Dolayısıyla işletmelerde dönüşümcü liderlik uygulamaları arttıkça, çalışanların etkileşimsel adalet algıları da olumlu yönde gelişecektir.

Modelin açıklama gücünün yeterli olup olmadığını belirlemek için  $R^2$  değeri ve Anova analizi sonuçları kullanılmıştır. Dönüşümcü liderlik uygulamalarının çalışanların etkileşimsel adalet algısına ilişkin modelin açıklama gücünün  $R^2=0,70$  olduğu ve bunun yeterli olduğu görülmektedir ( $F=462.42$ ;  $P<0.01$ ).

### **5.3.3. Dönüşümcü Liderliğin Prosedürel Adalet Algısına Etkisi**

Araştırmanın üçüncü hipotezi, dönüşümcü liderlik bağımsız değişkenin, prosedürel adalet bağımlı değişkeni üzerinde olumlu yönde etkisi olduğu varsayımına dayanmaktadır:

***Hipotez 3 :Dönüşümcü liderlik prosedürel adaleti olumlu yönde etkiler.***

İki kavram arasındaki bu ilişkiyi incelemek üzere ikili regresyon analizi yapılmış, analizin sonuçları aşağıdaki tabloda gösterilmiştir:

**Tablo 7. Regresyon Sonuçları (H<sub>3</sub> hipotezi için)**

	Bağımlı Değişken			
	Prosedürel Adalet			
Bağımsız Değişken	Standart Beta ( $\beta$ )	t değeri	p-değeri	VIF Değeri
Dönüşümcü Liderlik	0,79	18,53	.000	1
	$R^2 = 0,63$			
	$F = 343.51$			
	p-değeri = 0.000			

\* p < 0.05; \*\* p<0.01

Dönüşümcü liderlik ile prosedürel adalet arasındaki ilişkiye bakıldığında ( $\beta=0,79$  P < 0.01) istatistiksel olarak anlamlı olduğu tablo 7’de görülmektedir. Dolayısıyla dönüşümcü liderlik uygulamalarının, çalışanların prosedürel adalet algısı üzerinde olumlu yönde bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Bu bilgiler ışığı altında dönüşümcü liderliğin sigorta çalışanlarının prosedürel adalet algıları üzerinde etkisinin pozitif olduğunu söylemek mümkündür.

Bu sonuç, dönüşümcü liderliğin sigorta çalışanlarının prosedürel adalet algılarının olumlu şekilde etkilediğini varsayan (H<sub>3</sub>) desteklemektedir. Dolayısıyla işletmelerde dönüşümcü liderlik uygulamaları arttıkça, çalışanların prosedürel adalet algıları da olumlu yönde gelişecektir.

Modelin açıklama gücünün yeterli olup olmadığını belirlemek için R<sup>2</sup> değeri ve Anova analizi sonuçları kullanılmıştır. Dönüşümcü liderlik uygulamalarının çalışanların prosedürel adalet algısı ilişkisini gösteren modelin açıklama gücünün  $R^2=0,63$  olduğu ve bunun yeterli olduğu görülmektedir ( $F=343.51$ ;  $P<0.01$ ).

#### **5.3.4. Dağıtım Sal Adalet Algısının Bireysel Performansa Etkisi**

Araştırma kapsamında geliştirilen dördüncü hipotezde çalışanların dağıtım sal adalet algısının, çalışanların bireysel performansı üzerinde olumlu yönde etkisi olduğuna dayanan aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

**Hipotez 4: Dağıtım sal adalet bireysel performansı olumlu yönde etkiler**

Görüldüğü üzere Hipotez 4’de bireysel performans bağımlı değişkendir. Aynı şekilde araştırma kapsamında geliştirilen, Hipotez 6, Hipotez 8 ve Hipotez 10’da da bireysel performans kavramı bağımlı değişken olduğu için, söz konusu dört araştırma hipotezini test etmek için çoklu regresyon analizi yapılmıştır.

Bu analiz sonucunda elde edilen bulgular aşağıdaki tabloda gösterilmiştir:

**Tablo 8. Regresyon Sonuçları:H<sub>4</sub>, H<sub>6</sub>, H<sub>8</sub>, H<sub>10</sub> Hipotezleri için**

	Bağımlı Değişken			
	Bireysel Performans			
Bağımsız Değişkenler	Standart Beta ( $\beta$ )	t değeri	p-değeri	VIF Değeri
<b>Dağıtimsal Adalet</b>	-0,09	-1,11	0.266	2,509
<b>Etkileşimsel Adalet</b>	0,51	5,06	0.000	3,681
<b>Prosedürel Adalet</b>	0,47	5,12	0.000	3,022
<b>Dönüşümcü Liderlik</b>	0,2	1,84	0.067	4,607
	$R^2 = 0,45$			
	$F = 40.62$			

\*  $p < 0.05$ ; \*\*  $p < 0.01$

Dağıtimsal adaletle çalışanların bireysel performansları arasındaki ilişkiye bakıldığında, ( $\beta = -0,09$  ve  $P > 0,01$ ) istatistiksel olarak anlamlı olmadığı tablo 8’de görülmektedir. Dolayısıyla çalışanların dağıtimsal adalet algılarının, çalışanların bireysel performansları üzerinde olumsuz yönde bir ilişkisinin olduğunu söylemek mümkündür.

Bu bilgiler ışığı altında sigorta çalışanlarının dağıtimsal adalet algılarının onların bireysel performansları üzerinde etkisinin negatif olduğunu söylemek mümkündür.

Bu sonuç, sigorta çalışanlarının dağıtimsal adalet algılarının onların bireysel performanslarını olumlu şekilde etkilediğini varsayan (**H<sub>4</sub>**) desteklememektedir.

Modelin açıklama gücünün yeterli olup olmadığını belirlemek için  $R^2$  değeri ve Anova analizi sonuçları kullanılmıştır. Çalışanların dağıtimsal adalet algısının bireysel performansı üzerindeki değişimi gösteren modelin açıklama

gücünün  $R^2=0.45$  olduğu ve bunun yeterli olduğu görülmektedir ( $F=40.62$ ;  $P >0.01$ ).

**5.3.5. Etkileşimsel Adalet Algısının Bireysel Performansa Etkisi**  
Araştırma kapsamında geliştirilen altıncı hipotezde çalışanların etkileşimsel adalet algısının, çalışanların bireysel performansı üzerinde olumlu yönde etkisi olduğuna dayanan aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

*Hipotez 6: Etkileşimsel adalet bireysel performansı olumlu yönde etkiler.*

Bu hipotezinin bağımsız değişkeni çalışanların etkileşimsel adalet algısı olup, çalışanların bireysel performansı ise bu hipotezin bağımlı değişkenini oluşturmaktadır.

Etkileşimsel adaletle çalışanların bireysel performansları arasındaki ilişkiye bakıldığında, ( $\beta=0,51$   $P < 0.01$ ) istatistiksel olarak anlamlı olduğu tablo 8'de görülmektedir. Dolayısıyla çalışanların etkileşimsel adalet algılarının, çalışanların bireysel performansları üzerinde olumlu yönde bir ilişkisi olduğunu söylemek mümkündür. Bu bilgiler ışığı altında sigorta çalışanlarının etkileşimsel adalet algılarının onların bireysel performansları üzerinde etkisinin pozitif olduğunu söylemek mümkündür.

Bu sonuç, sigorta çalışanlarının etkileşimsel adalet algılarının onların bireysel performanslarını olumlu şekilde etkilediğini varsayan ( $H_6$ ) desteklemektedir. Dolayısıyla çalışanlarının etkileşimsel adalet algıları olumlu yönde geliştikçe, çalışanların bireysel performansları da olumlu yönde artacaktır.

Modelin açıklama gücünün yeterli olup olmadığını belirlemek için  $R^2$  değeri ve Anova analizi sonuçları kullanılmıştır. Çalışanların etkileşimsel adalet algısının, onların etkileşimsel adalet algıları üzerindeki değişimi gösteren modelin açıklama gücünün  $R^2=0,45$  olduğu ve bunun yeterli olduğu görülmektedir ( $F=40.62$ ;  $P >0.01$ ).

### 5.3.6. Prosedürel Adalet Algısının Bireysel Performansa Etkisi

Araştırma kapsamında geliştirilen sekizinci hipotezde çalışanların prosedürel adalet algısının, çalışanların bireysel performansı üzerinde olumlu yönde etkisi olduğuna dayanan aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

#### *Hipotez 8 Prosedürel adalet bireysel performansı olumlu yönde etkiler.*

Önerilen bu hipotezinin bağımsız değişkeni çalışanların prosedürel adalet algısıdır. Çalışanların bireysel performansı ise hipotezin bağımlı değişkenini oluşturmaktadır.

Prosedürel adaletle çalışanların bireysel performansları arasındaki ilişkiye bakıldığında, ( $\beta=0,47$   $P < 0.01$ ) istatistiksel olarak anlamlı olduğu tablo 8’de görülmektedir. Dolayısıyla çalışanların prosedürel adalet algılarının, çalışanların bireysel performansları üzerinde olumlu yönde bir ilişkisi olduğunu söylemek mümkündür.

Bu bilgiler ışığı altında sigorta çalışanlarının prosedürel adalet algılarının onların bireysel performansları üzerinde etkisinin pozitif olduğunu söylemek mümkündür.

Bu sonuç, sigorta çalışanlarının prosedürel adalet algılarının onların bireysel performanslarını olumlu şekilde etkilediğini varsayan ( $H_8$ ) desteklemektedir. Dolayısıyla çalışanlarının prosedürel adalet algıları olumlu yönde geliştikçe, çalışanların bireysel performansları da olumlu yönde artacaktır.

Modelin açıklama gücünün yeterli olup olmadığını belirlemek için  $R^2$  değeri ve Anova analizi sonuçları kullanılmıştır. Modelin açıklama gücünün  $R^2=0,45$  olduğu ve bunun yeterli olduğu görülmektedir ( $F=40.62;P<0.01$ ).

Sonuç olarak, örgütsel adaletin üç boyutunun çalışanların bireysel performansları üzerindeki etkisine ilişkin sonuçlar birlikte değerlendirildiğinde; ankete katılanların çalıştıkları sigorta şirketlerindeki etkileşimsel ve prosedürel adalet algılarının, onların bireysel performanslarını olumlu yönde etkilediği;



Ancak mevcut dağıtımsal adalet algılarının bireysel performanslarını olumsuz yönde etkilediği anlaşılmaktadır.

Dolayısıyla söz konusu sigorta işletmelerinde örgütsel görevlerin, işlerin, kazanımların ve varlıkların çalışanlar arasında eşit, hakkaniyetli ve adil bir şekilde paylaştırılmamasından kaynaklı dağıtımsal adaletsizliklerin bulunduğu, bu olumsuzluklarında çalışanların bireysel performanslarını olumsuz yönde etkilediği söylenebilir.

Buna karşılık söz konusu işletmelerde çalışanların etkileşimsel ve prosedürel adalet algılarının iyi ve yüksek seviyede olduğu, bu olumlu durumun da bireysel performanslarına yine olumlu yönde etki yaptığı söylenebilir.

### **5.3.7. Dönüşümcü Liderlik Uygulamalarının Bireysel Performansa Etkisi**

Araştırma kapsamında geliştirilen onuncu hipotezde dönüşümcü liderlik uygulamalarının, çalışanların bireysel performansı üzerinde olumlu yönde etkisi olduğuna dayanan aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

***Hipotez 10. Dönüşümcü liderlik uygulamaları bireysel performansı olumlu yönde etkiler.***

Dönüşümcü liderlik ile çalışanların bireysel performansları arasındaki ilişkiye bakıldığında, ( $\beta = 0,2$  ve  $P > 0,01$ ) istatistiksel olarak anlamlı olmadığı tablo 8'de görülmektedir. Dolayısıyla dönüşümcü liderlik uygulamalarının çalışanların bireysel performansları üzerinde olumsuz yönde bir ilişkisinin olduğunu söylemek mümkündür.

Bu bilgiler ışığı altında dönüşümcü liderlik uygulamalarının sigorta çalışanlarının bireysel performansları üzerinde etkisinin az olduğunu söylemek mümkündür.

Bu sonuç, dönüşümcü liderlik uygulamalarının sigorta çalışanlarının bireysel performanslarını olumlu şekilde etkilediğini varsayan ( $H_{10}$ ) desteklememektedir.

Modelin açıklama gücünün yeterli olup olmadığını belirlemek için  $R^2$  değeri ve Anova analizi sonuçları kullanılmıştır. Modelin açıklama gücünün  $R^2=0,45$  olduğu ve bunun yeterli olduğu görülmektedir ( $F=40.62;P>0.01$ ).

### 5.3.8. Dağıtımsal Adalet Algısının Kurumsal Performansa Etkisi

Araştırma kapsamında geliştirilen beşinci hipotezde çalışanların dağıtımsal adalet algısının, şirketin kurumsal performansı üzerinde olumlu yönde etkisi olduğunu varsayan aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

*Hipotez 5: Dağıtımsal adalet kurumsal performansı olumlu yönde etkiler.*

Görüldüğü üzere Hipotez 5’de kurumsal (şirket) performansı bağımlı değişkendir. Aynı şekilde araştırma kapsamında geliştirilen, Hipotez 7, Hipotez 9, Hipotez 11 ve Hipotez 12’de de “kurumsal performans” kavramı bağımlı değişkendir. Bu yüzden söz konusu beş araştırma hipotezini test etmek için çoklu regresyon analizi yapılarak, elde edilen analiz sonuçları aşağıdaki tabloda gösterilmiştir:

**Tablo 9. Regresyon Sonuçları (H<sub>5</sub>, H<sub>7</sub>, H<sub>9</sub>, H<sub>11</sub>, H<sub>12</sub> Hipotezleri için)**

	Bağımlı Değişken			
	Kurumsal Performans			
Bağımsız Değişkenler	Standart Beta ( $\beta$ )	t değeri	p-değeri	VIF Değeri
<b>Dağıtımsal Adalet</b>	0,24	2,95	0.004	2,525
<b>Etkileşimsel Adalet</b>	0,31	2,90	0.004	4,164
<b>Prosedürsel Adalet</b>	0,49	5,07	0.000	3,429
<b>Dönüşümcü Liderlik</b>	0,17	1,47	0.141	4,687
<b>Bireysel Performans</b>	0,28	3,93	0.000	1,833
	$R^2 = 0,46$			
	$F = 33.18$			

\*  $p < 0.05$ ; \*\*  $p < 0.01$

Dağıtımsal adaletle şirketlerin kurumsal performansı arasındaki ilişkiye bakıldığında, ( $\beta=0,24$   $P < 0.01$ ) istatistiksel olarak anlamlı olduğu tablo 9’da görülmektedir. Dolayısıyla çalışanların dağıtımsal adalet algılarının, çalıştıkları şirketlerin kurumsal performansı üzerinde olumlu yönde bir ilişkisi olduğunu söylemek mümkündür.

Bu bilgiler ışığı altında sigorta çalışanlarının dağıtımsal adalet algılarının çalıştıkları şirketlerin kurumsal performansı üzerinde etkisinin pozitif olduğunu söylemek mümkündür.

Bu sonuç, sigorta çalışanlarının dağıtımsal adalet algılarının çalıştıkları şirketlerin kurumsal performansını olumlu şekilde etkilediğini varsayan (**H<sub>5</sub>**) desteklemektedir. Dolayısıyla çalışanlarının dağıtımsal adalet algıları olumlu yönde geliştikçe, çalıştıkları şirketlerin kurumsal performansı da olumlu yönde artacaktır.

Oysa araştırmanın dördüncü hipotezi test edildiğinde, çalışanların dağıtımsal adalet algısının onların bireysel performansını olumsuz yönde etkilediği anlaşılmıştı. Bu durumda dağıtımsal adalet algısının bireysel performansı aynı sigorta işletmelerinde olumsuz yönde etkilerken, şirketin bütünü ve makro plandaki tüm varlığını etkileyen kurumsal performansını olumlu yönde etkilediği söylenebilir.

Ortaya çıkan bu sonuç katılımcıların çalıştıkları sigorta şirketlerinde dağıtımsal adalet yapısının çalışanların bireysel performansına olumsuz, şirket performansına ise olumlu yönde etkisinin olduğunu göstermektedir.

Modelin açıklama gücünün yeterli olup olmadığını belirlemek için  $R^2$  değeri ve Anova analizi sonuçları kullanılmıştır. Çalışanların dağıtımsal adalet algısının çalıştıkları şirketlerin kurumsal performansı üzerindeki değişimini gösteren modelin açıklama gücünün  $R^2=0,46$  olduğu ve bunun yeterli olduğu görülmektedir ( $F = 33.18; P < 0.01$ ).

### **5.3.9. Etkileşimsel Adalet Algısının Kurumsal Performansa Etkisi**

Araştırma kapsamında geliştirilen yedinci hipotezde çalışanların dağıtımsal adalet algısının, şirketin kurumsal performansı üzerinde olumlu yönde etkisi olduğunu varsayan aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

***Hipotez 7: Etkileşimsel adalet kurumsal performansı olumlu yönde etkiler.***

Bu hipotezinin bağımsız değişkeni çalışanların etkileşimsel adalet algısı olup, katılımcıların çalıştıkları şirketlerin kurumsal performansı ise hipotezin bağımlı değişkenini oluşturmaktadır.

Etkileşimsel adaletle şirketlerin kurumsal performansı arasındaki ilişkiye bakıldığında, ( $\beta=0,31$   $P < 0.01$ ) istatistiksel olarak anlamlı olduğu tablo 9'da görülmektedir. Dolayısıyla çalışanların etkileşimsel adalet algılarının, çalıştıkları şirketlerin kurumsal performansı üzerinde olumlu yönde bir ilişkisi olduğunu söylemek mümkündür.

Bu bilgiler ışığı altında sigorta çalışanlarının etkileşimsel adalet algılarının çalıştıkları şirketlerin kurumsal performansı üzerinde etkisinin pozitif ve oldukça yüksek olduğunu söylemek mümkündür.

Bu sonuç, sigorta çalışanlarının etkileşimsel adalet algılarının çalıştıkları şirketlerin kurumsal performansını olumlu şekilde etkilediğini varsayan ( $H_7$ ) desteklemektedir. Dolayısıyla çalışanlarının etkileşimsel adalet algıları olumlu yönde geliştikçe, çalıştıkları şirketlerin kurumsal performansı da olumlu yönde artacaktır. Bu sonuç bir önceki hipotezin test sonucuyla birlikte değerlendirildiğinde, katılımcıların çalıştığı sigorta şirketlerinde, örgütsel adaletin hem etkileşimsel boyutunun hem de dağıtımsal boyutunun çalıştıkları şirketin kurumsal performansını olumlu yönde etkileyerek, yükselttiği söylenebilir.

Modelin açıklama gücünün yeterli olup olmadığını belirlemek için  $R^2$  değeri ve Anova analizi sonuçları kullanılmıştır. Çalışanların etkileşimsel adalet algısının çalıştıkları şirketlerin kurumsal performansı üzerindeki değişimi gösteren modelin açıklama gücünün  $R^2=0,46$  olduğu ve bunun yeterli olduğu görülmektedir ( $F = 33.18; P < 0.01$ ).

### **5.3.10. Prosedürel Adalet Algısının Kurumsal Performansa Etkisi**

Araştırma kapsamında geliştirilen dokuzuncu hipotezde çalışanların prosedürel adalet algılarının çalıştıkları sigorta şirketinin kurumsal performansı üzerinde olumlu yönde etkisi olduğunu varsayan aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

***Hipotez 9: Prosedürel adalet kurumsal performansı olumlu yönde etkiler.***

Önerilen bu hipotezinin bağımsız değişkeni çalışanların prosedürel adalet algısıdır. Katılımcıların çalıştıkları şirketin kurumsal performansı ise bu hipotezin bağımlı değişkenini oluşturmaktadır.

Prosedürel adaletle şirketlerin kurumsal performansı arasındaki ilişkiye bakıldığında, ( $\beta=0,49$   $P < 0.01$ ) istatistiksel olarak anlamlı olduğu tablo 9’da görülmektedir. Dolayısıyla çalışanların prosedürel adalet algılarının, çalıştıkları şirketlerin kurumsal performansı üzerinde olumlu yönde bir ilişkisi olduğunu söylemek mümkündür.

Bu bilgiler ışığı altında sigorta çalışanlarının prosedürel adalet algılarının çalıştıkları şirketlerin kurumsal performansı üzerinde etkisinin pozitif olduğunu söylemek mümkündür.

Bu sonuç, sigorta çalışanlarının prosedürel adalet algılarının çalıştıkları şirketlerin kurumsal performansını olumlu şekilde etkilediğini varsayan ( $H_0$ ) desteklemektedir. Dolayısıyla çalışanlarının prosedürel adalet algıları olumlu yönde geliştikçe, çalıştıkları şirketlerin kurumsal performansı da olumlu yönde artacaktır.

Dolayısıyla örgütsel adaletin üç boyutuna ilişkin sonuçlar birlikte değerlendirildiğinde, ankete katılanların çalıştıkları sigorta şirketlerindeki mevcut dağıtımsal, etkileşimsel ve prosedürel adalet algılarının, şirketlerinin kurumsal performansını olumlu yönde etkilediği söylenebilir.

Modelin açıklama gücünün yeterli olup olmadığını belirlemek için  $R^2$  değeri ve Anova analizi sonuçları kullanılmıştır. Çalışanların prosedürel adalet algısının çalıştıkları şirketlerin kurumsal performansı üzerindeki değişimini gösteren modelin açıklama gücünün  $R^2=0,46$  olduğu ve bunun yeterli olduğu görülmektedir ( $F = 33.18;P<0.01$ ).

### **5.3.11. Dönüşümcü Liderlik Uygulamalarının Kurumsal Performansa Etkisi**

Araştırma kapsamında geliştirilen on birinci hipotezde; dönüşümcü liderlik uygulamalarının, şirketlerin kurumsal performansı üzerinde olumlu yönde etkisi olduğunu varsayan aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

**Hipotez 11: Dönüşümcü liderlik uygulamaları kurumsal performansı olumlu yönde etkiler.**

Önerilen bu hipotezin bağımsız değişkeni dönüşümcü liderlik uygulamaları; bağımlı değişkeni ise şirketlerin kurumsal performansıdır. Yine Tablo 9'da bu iki kavram arasındaki ilişkiyi aydınlatan, bu yönüyle hipotezi test eden analiz sonuçları verilmiştir.

Dönüşümcü liderlik uygulamaları ile şirketlerin kurumsal performansı arasındaki ilişkiye bakıldığında, ( $\beta= 0,17$  ve  $P > 0.01$ ) istatistiksel olarak anlamlı olmadığı tablo 9'da görülmektedir. Dolayısıyla dönüşümcü liderlik uygulamalarının şirketlerin kurumsal performansı üzerinde olumsuz yönde bir ilişkisinin olduğunu söylemek mümkündür.

Bu bilgiler ışığı altında dönüşümcü liderlik uygulamalarının sigorta şirketlerinin kurumsal performansı üzerinde etkisinin oldukça az olduğunu söylemek mümkündür. Bu sonuca, dönüşümcü liderlik uygulamalarının sigorta şirketlerinin kurumsal performansını olumlu şekilde etkilediğini varsayan ( $H_{11}$ ) desteklememektedir.

Modelin açıklama gücünün yeterli olup olmadığını belirlemek için  $R^2$  değeri ve Anova analizi sonuçları kullanılmıştır. Modelin açıklama gücünün  $R^2=0,46$  olduğu ve bunun yeterli olduğu görülmektedir ( $F=40.62;P>0.01$ ).

### 5.3.12. Bireysel Performansın Kurumsal Performansa Etkisi

Araştırma kapsamında geliştirilen on ikinci hipotezde; çalışanların bireysel performanslarının, şirketlerinin kurumsal performansı üzerinde olumlu yönde etkisi olduğunu varsayan aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

***Hipotez 12: Bireysel performans kurumsal performansı olumlu yönde etkiler.***

Önerilen bu hipotezin bağımsız değişkeni bireysel performans; bağımlı değişkeni ise katılımcıların çalıştıkları şirketlerin kurumsal performansıdır.

Bireysel performansla şirketlerin kurumsal performansı arasındaki ilişkiye bakıldığında, ( $\beta=0,28$   $P<0.01$ ) istatistiksel olarak anlamlı olduğu tablo 9'da görülmektedir. Dolayısıyla çalışanların bireysel performanslarının, çalıştıkları şirketlerin kurumsal performansı üzerinde olumlu yönde olduğunu söylemek mümkündür.

Bu bilgiler ışığı altında sigorta çalışanların bireysel performanslarının çalıştıkları şirketlerin kurumsal performansı üzerinde etkisinin pozitif olduğunu söylemek mümkündür.

Bu sonuç, sigorta çalışanların bireysel performanslarının çalıştıkları şirketlerin kurumsal performansını olumlu şekilde etkilediğini varsayan ( $H_{12}$ ) desteklemektedir. Dolayısıyla çalışanların bireysel performansları olumlu yönde geliştikçe, çalıştıkları şirketlerin kurumsal performansı da olumlu yönde artacaktır.

Modelin açıklama gücünün yeterli olup olmadığını belirlemek için  $R^2$  değeri ve Anova analizi sonuçları kullanılmıştır. Çalışanların bireysel performanslarının çalıştıkları şirketlerin kurumsal performansı üzerindeki değişimini gösteren modelin açıklama gücünün  $R^2=0,46$  olduğu ve bunun yeterli olduğu görülmektedir ( $F = 33.18;P<0.01$ ).

**Tablo 10. Araştırma Hipotezleri Test Sonuçları**

Hipotez	Hipotez İçeriği	Sonuç
H <sub>1</sub>	Dönüşümcü liderlik dağıtımsal adaleti olumlu yönde etkiler.	Desteklendi
H <sub>2</sub>	Dönüşümcü liderlik etkileşimsel adaleti olumlu yönde etkiler.	Desteklendi
H <sub>3</sub>	Dönüşümcü liderlik prosedürel adaleti olumlu yönde etkiler.	Desteklendi
H <sub>4</sub>	Dağıtımsal adalet bireysel performansı olumlu yönde etkiler.	Desteklenmedi
H <sub>5</sub>	Dağıtımsal adalet kurumsal performansı olumlu yönde etkiler.	Desteklendi
H <sub>6</sub>	Etkileşimsel adalet bireysel performansı olumlu yönde etkiler.	Desteklendi
H <sub>7</sub>	Etkileşimsel adalet kurumsal performansı olumlu yönde etkiler.	Desteklendi
H <sub>8</sub>	Prosedürel adalet bireysel performansı olumlu yönde etkiler.	Desteklendi
H <sub>9</sub>	Prosedürel adalet kurumsal performansı olumlu yönde etkiler..	Desteklendi
H <sub>10</sub>	Dönüşümcü liderlik uygulamaları bireysel performansı olumlu yönde etkiler.	Desteklenmedi
H <sub>11</sub>	Dönüşümcü liderlik uygulamaları kurumsal performansı olumlu yönde etkiler.	Desteklenmedi
H <sub>12</sub>	Bireysel performans kurumsal performansı olumlu yönde etkiler.	Desteklendi



## **ALTINCI BÖLÜM**

### **SONUÇLAR VE ÖNERİLER**

Yeni ekonomik çağda yaşanan baş döndürücü gelişmeler, küresel rekabetin gittikçe artmasına, nitelikli beşeri faktöre olan ihtiyacın şiddetlenmesine ve işinde son derece uzmanlaşmış, üretimde farkındalık yaratan bu işgücünün yüksek performansla çalışabilmesine yönelik yepyeni yönetsel stratejiler geliştirilmesine neden olmuştur.

Bu yönetsel stratejiler her geçen gün, yönetim literatüründe örgüt kültürü, örgüt iklimi ve bireyler arası ilişkiler gibi pek çok psiko-sosyolojik bilimlerle işbirliğine gidilerek, örgütsel güven, örgütsel bağlılık, örgütsel adalet vb. kavramlarla işletme yöneticilerinin tanışmasına zemin hazırlamıştır. Örneğin insanlık medeniyeti kadar eski olan adaletin örgütsel anlamda ele alınmasıyla ortaya çıkartılan örgütsel adalet kavramı, işletme çalışanlarının etkileşimsel, dağıtımsal ve prosedürel adalet algıları kapsamında diğer pek çok endüstriyel yönetim olgusuyla birlikte değerlendirilmeye başlanmıştır.

Örnekte belirtildiği üzere örgütsel adaletin ve dönüşümcü liderliğin çalışanların bireysel ve çalıştıkları şirketin kurumsal performansı üzerinde etkisini tespit etmeye yönelik araştırmalar sıklıkla yapılmaya başlamış, böylece yönetim literatürü önceden hukuk, psikoloji ve sosyoloji gibi diğer bilimlerin alanına giren süreçler ve kavramları örgütsel açıdan ele alınır olmuştur.

Bu kapsamda, işletme yönetiminde, çalışanların örgütsel adalet algısının dönüşümcü liderlik uygulamaları bağlamında, çalışanların bireysel performansına ve çalıştıkları şirketlerin kurumsal performansına etkilerini tespit etmek amacıyla yapılan bu araştırma bulgularının yorumlanmasıyla ulaşılan sonuç ve öneriler aşağıdaki başlıklar altında özetlenmiştir.

#### **6.1. Araştırma Bulgularının Yorumlanması**

Araştırma kapsamında elde edilen bulguları; Dönüşümcü Liderliğin Örgütsel Adalet Etkisi; Dönüşümcü Liderliğin Bireysel ve Kurumsal Performansa Etkisi, Örgütsel Adaletin Bireysel ve Kurumsal Performansa Etkisi ile Bireysel Performansın Kurumsal Performansa Etkisi şeklinde başlıklar altında toplamak ve özetlemek mümkündür:

### **6.1.1. Dönüşümcü Liderliğin Örgütsel Adalete Etkisi**

Araştırma kapsamında sigorta şirketlerinde çalışanların yöneticilerinin dönüşümcü liderlik uygulamalarının onların örgütsel adalet algılarına etkisi üç alt örgütsel boyuta göre incelenmiş ve iki kavram arasındaki ilişki bulgulara ulaşılmıştır.

Dönüşümcü liderliğin çalışanların **dağıtımsal adalet algılarına** etkisini anlamaya yönelik yapılan analizler sonucunda elde edilen bulgular göstermiştir ki, çalışanların dağıtımsal adalet algılarının oluşumunda dönüşümcü liderlik uygulamalarının olumlu yönde etkisi bulunmaktadır. ( $H_1 = \text{Desteklendi}$ ).

Dönüşümcü Liderliğin diğer örgütsel adalet boyutu olan etkileşimsel Adalet Algısına Etkisine ilişkin bulgulara bakıldığında da, bu tarz liderlik uygulamalarının sigorta çalışanlarının etkileşimsel adalet algılarını olumlu şekilde etkilediğini görülmüştür ( $H_2 = \text{Desteklendi}$ ).

Son olarak dönüşümcü liderliğin prosedürel adalet algısına etkisini gösteren bulgulara bakılarak; bu liderlik modelinin çalışanların prosedürel adalet algıları üzerinde de etkisinin olumlu yönde olduğunu söylemek mümkündür. ( $H_3 = \text{Desteklendi}$ ).

Ayrıca elde edilen bulgulara göre, dönüşümcü liderlik uygulamaları çalışanların başta etkileşimsel adalet algısı olmak üzere, dağıtımsal ve prosedürel adalet algılarını olumlu yönde geliştirmektedir. Diğer bir ifadeyle, bir işletmede dönüşümcü liderlik uygulamaları yaygınlaştıkça, çalışanların üç boyutta gerçekleşen örgütsel adalet algılarının bu durumdan olumlu yönde etkilenmektedir.

### **6.1.2. Örgütsel Adaletin Bireysel Performansa Etkisi**

Araştırma kapsamında, çalışanların dağıtımsal adalet algısının çalışanların bireysel performansları üzerinde olumsuz yönde etkisi tespit edilirken, ( $H_4 = \text{Desteklenmedi}$ ); örgütsel adaletin diğer boyutları olan, çalışanların Etkileşimsel Adalet ve Prosedürel adalet algılarının, onların işyerlerindeki bireysel Performanslarına olumlu yönde etkisinin olduğu anlaşılmıştır. ( $H_6 = \text{Desteklendi}$ ;  $H_8 = \text{Desteklendi}$ ).

Bu bulgular dağıtımsal adalet algısının bireysel performansa olumsuz yöndeki etkisiyle birlikte değerlendirildiğinde denilebilir ki; bu araştırmanın yapıldığı sigorta şirketlerinde, çalışanların etkileşimsel ve prosedürel adalet

algılarının, çalışanların dağıtımsal adalet algılarına göre daha başarılı yönetilmektedir. Bu nedendir ki, çalışanların olumlu yöndeki adalet algıları onların bireysel performanslarını olumlu etkilerken, çalışanların olumsuz yöndeki dağıtımsal adalet algıları ise onların işyerlerindeki bireysel performansının düşmesine neden olmaktadır.

### **6.1.3. Örgütsel Adaletin Kurumsal Performansa Etkisi**

Araştırma sonucunda, çalışanların dağıtımsal, etkileşimsel ve prosedürel boyutlardaki ayrı ayrı şekillenen örgütsel Adalet Algılarının bütünü, çalıştıkları şirketlerdeki Kurumsal Performansa olumlu yönde etkilediğini gösteren bulgulara ulaşılmıştır ( $H_5=$  Desteklendi;  $H_7=$  Desteklendi;  $H_9=$  Desteklendi).

Dolayısıyla örgütsel adaletin üç boyutuna ilişkin sonuçlar birlikte değerlendirildiğinde, sigorta şirketlerinde çalışanların mevcut dağıtımsal, etkileşimsel ve prosedürel adalet algıları, şirketlerinin kurumsal performansını olumlu yönde etkilediği söylenebilir.

### **6.1.4. Dönüşümcü Liderliğin Performansa Etkisi**

Çalışma sonucunda dönüşümcü liderlik uygulamalarının bireysel ve kurumsal performansa etkisini ortaya çıkartan bulgulara bakıldığında; Dönüşümcü liderlik uygulamaları hem çalışanların bireysel performanslarına, hem de içinde çalıştıkları şirketlerin kurumsal performansına olumlu yönde etkisinin olmadığı görülmüştür. ( $H_{10}=$  Desteklenmedi;  $H_{11}=$  Desteklenmedi)

Bu durumun en önemli sebebinin, katılımcıların çalıştığı şirketlerde yöneticilerin pek fazla dönüşümcü liderlik uygulamaları göstermemesinden ve bu nedenle de katılımcıların işyerlerinde zaten göremedikleri dönüşümcü liderlik uygulamalarının da hem bireysel performanslarına, hem de çalıştıkları şirketin kurumsal performansına olumlu yönde etkilemediğini söylemelerinden kaynaklanmış olabileceği yorumunu çıkartmak mümkündür.

Bu açıklamalar ışığında dönüşümcü liderlik uygulamalarının çalışanların bireysel performansına ve şirketlerin kurumsal performansına olumlu yönde etkisinin olmamasının en önemli sebebinin, söz konusu işletmelerde dönüşümcü liderlere mahsus uygulamalarının yeterli olmamasından kaynaklandığı sonucuna varmak mümkündür.

### **6.1.5.Bireysel Performansın Kurumsal Performansa Etkisi**

Bu tez çalışmasıyla elde edilen diğer bir önemli sonuçta, çalışanların bireysel performanslarının onların çalıştığı şirketlerinin kurumsal performansı üzerindeki etkisine ilişkindir.

Araştırma kapsamında yapılan analizlerle, çalışanların bireysel performanslarının çalıştıkları şirketin kurumsal performansını olumlu yönde etkilediği bulgusuna ulaşılmıştır. ( $H_{12} = \text{Desteklendi}$ ).

Bu bulguyu şöyle yorumlamak mümkündür: Çalışanlar, bir işletmeyi oluşturan en önemli yapıtaşlarıdır. Özellikle günümüzün küreselleşen ekonomilerinde, rekabet üstü olmak, marka değerini ve karlılığını yükseltmek için sürekli değişen ve gelişen yüksek teknolojiyi kullanabilen, nitelikli beşeri faktörün varlığına ihtiyaç duyulmaktadır. Böyle bir iş gücüne sahip olan işletmelerin çalışanları yüksek performans da çalıştırmak için geliştirilen ve önerilen örgütsel adalet ve dönüşümcü liderlik uygulamalarına yönelik tüm stratejileri uygulaması da gereklidir.

Ancak bu ve benzeri modern sonrası yönetim stratejileriyle çalışanlarının bireysel performansını yükselten şirketler lider marka olma yönünde işletmelerinin kurumsal performansını da yükseltecektir. Araştırmanın bu sonucu göstermiştir ki, bir işletmede çalışanların bireysel performansı yüksekse çalışılan şirketin kurumsal performansı da bu durumdan olumlu yönde etkilenecektir. Aksi takdirde ise, diğer bir ifadeyle çalışanların bireysel performansı düşükse, çalışılan şirketin kurumsal performansı da buna paralel olarak düşecektir.

## **6.2. Araştırmanın Önerileri**

Araştırma bulgularını kısaca yorumladıktan sonra, bu araştırmanın sonuçlarına göre hem işletme yöneticileri ve çalışanları için hem de konuyla ilgili gelecekte araştırma yapacaklar için iki başlık halinde öneriler sıralamak mümkündür:

### **6.2.1. İşletme Yönetici ve Çalışanları İçin Öneriler**

Araştırmanın yapıldığı söz konusu işletmelerdeki yöneticilerin, dönüşümcü liderlik modeline göre şekillenen uygulamalarının, çalışanların üç boyutlu adalet algılarını olumlu yönde etkilediği görülmektedir.

Bu yüzden işletme yöneticileri içinde buldukları örgütsel süreçleri yönetirken, çalışanlara yönelik karar ve uygulamalarında, astlarını işinde ekip ruhuyla yönetmeye çalışmalı, şirketlerinin geleceği konusunda çalışanlarına sürekli olarak pozitif mesajlar vermelidirler. Ayrıca yöneticiler, çalışanlarına tüm önyargılarını gözden geçirme konusunda tavsiyelerde bulunmalı, onların bireysel gelişimine sürekli yardımcı olmalı, işyerinde sık sık onlarla çalışmaktan dolayı gurur duyduğunu söylemeli, çalışanlarına karşı çoğu zaman kibar, nazik ve saygılı üslup kullanmalı ve çalışanlarına gösterdiği tavır ve davranışlarıyla onların işinden zevk almasını sağlamalıdır.

İşletme yöneticilerine yönelik diğer bir öneri ise başında buldukları örgüt ve departmanlarda, takipçilerinin bireysel performanslarının düşmesine neden olan olumsuz yöndeki dağıtımsal adalet faktörlerin birer birer ortadan kaldırmaktır. Çünkü araştırmada görüldüğü üzere söz konusu sigorta şirketlerinde, her türlü örgütsel kazanımların, kaynakların, görevlerin ve sorumlulukların çalışanlar arasında paylaşılmasına ilişkin kaygı ve endişeler bulunmaktadır.

Oysa yöneticilerin hem kendileri başarılı olmak hem de örgütlerini önceden belirlenen amaç ve hedeflere ulaştırmak için, takipçilerini maksimum performansla çalışmasını sağlamak en önemli varlık sebepleridir. Dolayısıyla başarılı olmak ve çalışanlarını yüksek performans düzeyinde çalıştırmak isteyen tüm yöneticilerin, işletmelerinde örgütsel adaletin keşfedilen ilk boyutu olan dağıtımsal adalet algısını geliştirmeleri ve iyileştirmeleri birincil öneme ve değere sahiptir.

Özellikle anketin yapıldığı sigorta şirketlerinde, çalışanların dağıtımsal adalet algılarını olumlu yönde geliştirmeye yönelik bazı örgütsel süreçler ivedilikle yeniden yapılandırılarak, çalışanların acilen dağıtımsal adalet algılarını iyileştirmek gerektiği söylenebilir. Ancak bu çabalardan sonra, çalışanların dağıtımsal adalet algısı, bireysel performans üzerinde olumlu yönde etki gösterebileceği beklenecektir.

Bunlara ek olarak sigorta şirketlerinin en üst düzeyde yöneticilerinin sigorta şirketlerinin artan kurumsal performansı doğrultusunda kazanımları olan kar ve finansal kazanımları sürekli olarak belirlenen oranlarda, adil, hakkaniyetli, önceden ilan edilmiş, çalışanların görüşü alınarak hazırlanmış işlemlere ve onları işlerinde kendilerini şirketin en önemli parçası gösterecek şekilde dağıtması gerekmektedir. Zira işletmelerdeki her türlü kurumsal kazanımlar adil bir şekilde tabana yayılarak dağıtıldıkça, tüm çalışanların hem bireysel adalet duygusu, hem de bireysel performansını bundan olumlu yönde etkilenecek ve şirketin kurumsal verimliliği de yükselecektir.

Özellikle işletme yöneticileri iş yerlerinde, çalışanlarının şirkette kendilerini ailenin bir parçası gibi hissettirmek, onlara örgütsel amaçlara ulaşmada sorumluluk hatırlatmak, yönetim uygulamalarında çalışanları bilgilendirmek, çalışanların alınan örgütsel kararlara katılımını sağlayarak yönetimde yenilik ve yaratıcılık zemini hazırlamak gibi dönüşümcü liderlik uygulamalarını sıklaştırmalıdır. Yine aynı şekilde yöneticiler, yönetimde astların görüş ve önerilerini sürekli almak, kararlarının ahlaki ve etik sonuçlarına dikkat etmek, çalışanların kişisel ihtiyaçlarını önemsemek, Yönetimde çalışanların farklı görüşlerini dinlemek ve Çalışanların işinden zevk almasını sağlayacak dönüşümcü liderlik uygulamalarına başvurmayı ihmal etmemelidirler.

### **6.2.2. Gelecekte Yapılacak Araştırmalara Yönelik Öneriler**

Örgütsel adaletin ve dönüşümcü liderlik tarzındaki uygulamaların çalışanların bireysel performansına ve işletmelerin kurumsal performansına etkisini tespit etmeye yönelik gelecekte yapılması planlanan araştırmalara yönelik üç temel öneriden bahsetmek mümkündür:

Bunlardan ilki örgütsel adaletin üç boyutunun ayrı ayrı çalışan performansı üzerindeki etkisini ölçerken, bireysel performansı ve kurumsal performansı da alt

ölçeklere ayırmak yerinde olacaktır. Örneğin işe devamlılık, işte hedeflere erişmek, performans değerlendirme notunu yükseltmek gibi bireysel performansı oluşturan alt ölçeklerin yanında karlılık, satış rakamlarının yükselmesi gibi kurumsal performansın finansal boyutlarıyla marka değerinin artması gibi finansal olmayan performans ölçekleri de analize dahil edilebilir.

Diğer bir öneri ise araştırmada sadece dönüşümcü liderlik modeli ele alınmış, bu yüzden de etkileşimci liderlik gibi diğer liderlik modelleriyle bir kıyaslama yapılamamıştır. Gelecekte yapılacak araştırmalarda farklı liderlik modellerinin örgütsel adalet ve performans üzerindeki etkisi karşılaştırmalı olarak analiz edilmesi bu yüzden tavsiyeye değer görülmüştür.

Son olarak bu araştırma ile örgütsel adaletin performans üzerindeki etkisi incelenmiştir. Oysa tamamen algısal ve subjektif olan bu olgu, çalışanların bireysel performansından önce örgütsel motivasyon, iş tatmini, adanmışlık veya işe bağlılık gibi çalışan algı ve davranışları bu süreçten etkilenmektedir. Dolayısıyla gelecekteki araştırmalarda üç boyutlu adalet algısının örgüt kültürü kapsamında bu tür kavramlarla ilişkisini incelemenin de faydalı olacağı değerlendirilmektedir.

## KAYNAKLAR

- AÇIKALIN, A., **İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri ve Empati Becerileri Arasındaki İlişki (Ankara İli Örneği)**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2000.
- ADAİR, J. **Etkili Motivasyon**, Çev: Salih Uyan, 3.Baskı, Babıali Kültür Yayıncılığı, İstanbul, 2006.
- ADAMS, J.S. "Inequity in Social Exchange. In L. Berkowitz (Ed.)", *Advances in Experimental Social Psychology*, Volume 2, (1965):267- 299,
- AKAL, Z., İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi Çok Yönlü Performans Göstergeleri, *Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları*, No: 473, Ankara, 2005.
- AKDEMİR, A. **Vizyon Yönetimi**, Avrupa İnsan Kaynakları Yayınları, İstanbul, 1999.
- AKDEMİR, A. "Yönetim Düşüncesindeki Dönüşümler ve Dönüştürücü Lider Profili", *21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu*, Cilt:2, Deniz Harp Okulu Yayınları, İstanbul, 2001.
- AKSEL, İ. **İşletme Yöneticilerinin Liderlik Davranışlarının İştatmini Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, P.Ü. Sos. Bil. Ent. Denizli, 2003.
- ALEXANDER S. ve RUDERMAN, M. "The role of procedural and distributive justice in organizational behavior", *Social Justice Research*, Vol:1, (1987):177-198.
- ALPKAN, L., DİLEK, H., BOZLAĞAN, R. "Liderlik Tarzlarının Güven ve Adalet Algısı Yoluyla Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Örgütsel



Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkileri”, *Savunma Bilimleri Dergisi*, 4 (1), Mayıs (2005):44-69

ALTINTAŞ, F.Ç. “Örgütsel Adalet Kavramı ve Örgüt Yapısının Çalışanların Adalet Algılamaları Üzerindeki Etkisi”, *İşletmelerde Çağdaş Yaklaşımlar*”, Bursa: Ezgi Kitabevi, (2002):31-43.

AQUINO, K. : “Relationships Among Pay Inequity, Perceptions Of Procedural Justice and Organizational Citizenship”, *Employee Responsibilities And Rights Journal*, Vol:8, (1995): 21-33.

ARSLANBAŞ C. ve PEKDEMİR İ., “Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, *Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı 1, (2007): 261- 287.

ARYEE, S., PAWAN, S., ve ZHEN X.C. “Trust as a Mediator of the Relationship between Organizational Justice and Work Outcomes: Test of a Social Exchange Model”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol:23, (2002): 267-285.

ATALAY, C.G. **Örgütsel Adalet, Örgütsel Davranışta Güncel Konular**, Bursa: Ekin Basım Yayın, 2010.

BARUTÇUGİL, İ. **Performans Yönetimi**, 2. Baskı, İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 2002.

BASS, B.M. **Leadership and Performance Beyond Expectations**, New York: Free Press, 1985.

BASS, B.M. “From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share The Vision”, *Organizational Dynamics*, Vol.18, Issue 3, (1990):32-44.

BASS, B.M. “Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership, *European Journal Of Work And Organizational Psychology*, Vol:8 (1), (1999):26-78.

- BASS, B.M. ve AVOLIO, B. **Multifactor Leadership Questionnaire**, California Mindgarden: Palo Alto Publishing, 1990.
- BASS, B.M. ve STEIDLMEIER, P. "Ethics, Character and Authentic Transformational Leadership Behavior", *Leadership Quarterly*, Summer, Vol.10, Issue 2, (1999):181-217.
- BEGLEY, T.M., LEE, C., HUI, C. "Organizational Level As A Moderator of The Relationship Between Justice Perceptions And Work- Related Reactions", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 26, (2006):705-721.
- BENNIS, W. ve NANUS B. **Leaders, Harper and Row**, New York, NY.' (1985)'den Akt.: ÖZARALLI, N."Effects of Transformational Leadership on Empowerment and Team Effectiveness", *The Leadership and Organization Development Journal*, 24(6), (2003):335-344.
- BERBER, A. "Dönüşümsel Liderlik Perspektifinin Analitik Hiyerarşi Prosesi Tekniği ile Analizi", Nisan 2002, <<http://www.isletme.istanbul.edu.tr/dergi>>. (11.06.2011 Tarihinde Erişilmiştir).
- BEUGRE, C.D. ve BARON, R.A. "Perceptions of Systemic Justice: The Effects of Distburitive, Procedural and Interactional Justice", *Journal of Aplied Psychology*, Vol.31, No: II, (2001):312-332.
- BEUGRE, C.D. **Managing Fairness in Organizations**, Westport USA: Greenwood Publishing Group, 1998.
- BEUGRE, C.D. "Post-Privatization Performance Of State – Owned Enterprises In Emerging Economies : A Transformational Leadership Framework", *Kent State University* , (2002):1-13.
- BIES, R.J. "Sounds of Silence: Identifying New Motives", Voice and Silence in Organizations Chapter 7, *Emerald Group Publishing Limited*, (2009):157 – 175.

- BIES, R. J., GREENBERG J., CROPANZANO R., “Interactional (In)Justice: The Sacred and the Profane:Advances in Organizational Justice”, *Stanford University Press*, California, (2001): 262-294.
- BIES, R.J. ve SHAPIRO, D.L. “Interactional Fairness Judgments: The Influence Of Causal Accounts”, *Social Justice Research*, 1(2), (1987):199-218.
- BLADER, S.L. ve TYLER, T.R., “What Constitutes Fairness in Work Settings? A Four Component Model of Procedural Justice”, *Human Resource Management Review*, Vol. 13, (2003):113-115.
- BLAKELY, G.L., ANDREWS, M.C., ve MOORMAN, R.H. “The moderating effects of equity sensitivity on the relationship between organizational justice and the organizational citizenship behavior”. *Journal of Business and Psychology*, Vol:20(2), (2005):259-273.
- BOLAT, T., ve SEYMEN, A.O. “Örgütlerde İş Etiğinin Yerleştirilmesinde “Dönüşümcü Liderlik Tarzının Etkisi Üzerine Bir Değerlendirme”, *Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:23, (2009):52-69.
- BOLT, F.J. **Üç Boyutlu Liderliğin Geliştirilmesi:Geleceğin Lideri**, İstanbul : Form Yayınları, 2000.
- BOTTERY, M., “Globalisation and UK Competition State: No Room for Transformational Leadership in Education”, *School Leadership & Management*, Vol: 21, (2001): 58-63.
- BOS, K.V., VEMİUNT, R., WİLKE, H. “Procedural and Distributive Justice: What Is Fair Depends More on What Comes First Than on What Comes Next”, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol: 72(1), (1997):95-99.
- BOYLU, Y. ve SÖKMEN, A. “Sınır Birim İşgörenlerinin Performans Değerlendirme Kriterlerine Bakış: Ankara’daki Otel İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama”, *Gazi Üni. Tic. ve Tur. Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt:2, (2002):167-182.

- BRESCTICK, E.T. **Yönetim Düşüncesinin Evriminde Liderliğin Gelişimi ve Dönüşümcü Liderlik ve Bir Uygulama Örneği**, Yayınlanmış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara, 1999.
- BURNS, J.M. **Leadership**, New York, NY:Harper & Row Publishers, 1978'den Akt.: RUSSELL, R.F. "The Role of Values in Servant Leadership", *The Leadership & Organization Development Journal*, Vol:22(2), (2001):76-83.
- CAN, H. **Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara: Siyasal Kitabevi, 2001.
- CELEP, C. **Dönüşümsel Liderlik**. Ankara : Anı Yayıncılık, 2004.
- CHARASH, C. ve SPECTOR, Y.P. "The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis", *Organizational Behavior and Human Decision Process*, C:86, No:2, (2001):278-321.
- CHAUDHARY, P. "Effects Of Employees Motivation On Organizational Performance: A Case Study", *International Journal of Research in Economics Social Sciences*, Vol:2, Iss:9, (2012):81-89.
- BASIM, H.N. ve ŞEŞEN, H. "Örgütsel Adalet Algısı-Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisinde İş Tatmininin Aracılık Rolü", *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 21-23 Mayıs, (2009):14-25.
- COHEN, A. "Do Good Citizens Make Good Organizational Citizens? An Empirical Examination of the Telationship Between General Citizenship Behavior in Israel", *Administration and Society*, 32(5), (1987):539-554.
- COLQUITT, J.A., GREENBERG,J., ZAPATA, C.P. "What is organizational justice? A historical overview of the field". In J. Greenberg & J. A. Colquitt (Eds.), *The handbook of organizational justice* Mahwah, NJ: Erlbaum, 2005.

- CROPANZANO, R. ve WRIGHT, T.A., “Procedural Justice and Organizational Staffing: A Tale of Two Paradigms”, *Human Resource Management Review*, Vol. 13, (2003):187-211.
- CROPANZANO, R., BYRNE, Z.S., BABOCEL, D.R. “Moral Virtues, Fairness Heuristics, Sosial Entities and Other Denizens of Organizational Justice”, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 58, (2001):164-209.
- GREENBERG, J., CROPANZANO, R. ve FOLGER, R. “Fairness Theory: Justice as Accountability”, *Advances in Organizational Justice*, Stanford University Press, California, 2001.
- ACUNER, T. ve TABAK, A. “Liderlik Sürecinde Durumsallık Yaklaşımı Kapsamında Takipçi Kavramının Teorik İncelenmesi”, *Kara Harp Okulu Bilim Dergisi*, Cilt:13, Sayı:1, (2003):100-111.
- ÇAKMAK, K.Ö.; **Performans Değerlendirme Sistemlerinde Örgütsel Adalet Algısı ve Bir Örnek Olay Çalışması**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul, 2005.
- ÇALIŞKAN, A. ve AKKOÇ, İ. TURUNÇ, Ö. 2011 “Örgütsel Performansın Arttırılmasında Motivasyonel Davranışların Rolü: Yenilikçilik Ve Girişimciliğin Aracılık Rolü”, *S.D.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt:16, Sayı:3, (2011):363-401.
- ÇELİK, V., “Eğitimde Dönüşümcü Liderlik”, *Eğitim Yönetimi Dergisi*, Cilt:4 Sayı:16, (2000):215-221.
- ÇETİN, M.Ö. **Örgütsel Vatandaşlık Davranışı**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2004.
- ÇOBANOĞLU, F. **İlköğretim Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Davranışları (Denizli İli Örneği)**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Denizli, 2003.

- ÇÖL, G. “Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9 (1), (2008):35-46.
- DAFT, R.L. **Management**, Second Edition, Orlando: The Dryden Press, 1991.
- DEB, T., **Performance Appraisal and Management**, India:Excel Books, 2009.
- DECONINCK, J.B. ve STILWELL, D.C. “Incorporating Organizational Justice, Role States, Pay Satisfaction and Supervisor Satisfaction In a Model Of Turnover Intentions”, *Journal of Business Research*, Vol:57, (2004):225-231.
- DECONICK, J.B. “The effect of organizational justice, perceived organizational support and perceived supervisor support on marketing employees”, **Journal of Business Research**, Vol.63, (2010): 1349-1355.
- DEMİR, N. **Örgüt Kültürü ve İş Tatmini**, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2007.
- DEMİREL, Y. **Örgütsel Bağlılık ve Üretkenlik Karşılı Davranışlar Arasındaki İlişkiye Kavramsal Yaklaşım**, İstanbul: Papatya Yay. 2008.
- DESSLER, G. **Management: Principles and Practices For Tomorrow’s Leaders**. New Jersey: Prentice Hall, 2004.
- DİLEK, H. **Liderlik Tarzlarının ve Adalet Algısının, Örgütsel ve Bağlılık, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma**, *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Gebze Y.T.E. Kocaeli, 2005.
- DOĞAN, H. “Görenlerin Adalet Algılamalarında Örgüt İçi İletişim ve Prosedürel Bilgilendirmenin Rolü”, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, Cilt:2, Sayı:2, Temmuz, (2009):71 – 78.
- DUBINSKY Alan J., ANDERSON Rolph E., MEHTA Rajiv; “Impotence of Alternative Rewards Impact of Managerial Level”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 29, (1989): 11-19.

- EFİL, İ. **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, 11.Baskı, Bursa:Dora Yayınevi, 2010.
- EKER, G., “Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri”, *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, Cilt:5, Sayı:1, (2006):27-39.
- ELAMIN, A.M. ve ALOMAİM, N. “Does Organizational Justice Influence Job Satisfaction and Self-Perceived Performance in Saudi Arabia Work Environment?”, *International Management Review*, Vol. 7 No:1, (2011): 38-50.
- ERASLAN, L., **İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, 2003.
- ERDOĞAN, B. “Antecedents and Consequences of Justice Perceptions in Performance Appraisals”, *Human Resources Management Review*, Vol:12, (2001): 170-178.
- EREN, E. **Yönetim ve Organizasyon**, 10. Baskı, İstanbul:Beta Basım, 2011.
- ERGİN, C. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2.baskı, İstanbul: Academyplus Yayınları, 2002.
- ERSOY. S. ve BAYRAKTAROĞLU, S.; **Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Davranışta Güncel Konular Kitabı**, Ed:Derya Ergun Özler, Bursa:Ekin Basım Yayın, 2010.
- FARH, J.L., EARLEY, C.P. ve LİN, S.C. “Impetus For Action: A Cultural Analysis Of Justice And Organizational Citizenship Behavior In Chinese Society”, *Administrative Science Quarterly*, Vol:42, (1997): 420-438.
- FARH, J.L., PODSAKOFF, P.M. ve ORGAN, D.W. “Accounting for Organizational Citizenship Behavior: Leader Fairness and Task Scope versus Satisfaction”, *Journal of Management*, Vol:16, No:4, (1990): 705-721.

- FOLGER, R, and CROPANZANO, R. **Organizational Justice and Human Resource Management**, USA: Sage Publications Inc., 1998.
- FOLGER, R. ve KONOVSKY, M. A., “Effects Of Procedural and Distributive Justice On Reaction To Pay Raise Decisions”, *Academy Of Management Journal*, Vol.32, No.1, (1989):115-130.
- FOLGER, R. “Autonomy: Beyond Equity Theory”, *Journal of Applied Psychology*, Vol.74, No:2, (1987):293-299.
- FRIEDMAN, H. LANGBERT, M.H. ve KREINDY, G., Transformational Leadership National Public Accountant, 45(3), May. (2000):350-358.
- FUENTES, F.M., ALBACETE, M., SÁEZ, C.A. MONTES, F.J. “The Impact of Environmental Characteristics on TQM Principles and Organizational Performance”, *Omega Review*, Vol:32 (6), (2004):425-442.
- GEROME, S.C. “An Examination Of Relationships Between Transformational Leadership Behavior And Interactive Justice Perceptions Among Membership of a Local Chapter Of Human Resource Professionals”, *Unpublished Doctorate Thesis*, USA: Capella University, 2008.
- GHOSH, C.L. ve WU, C.C. “Factors that Influence Employees’ Organizational Identity After M&A: The Acquirer and Acquired Perspective”, *African Journal of Business Management*, Vol.3, No.11, (2007):158-166.
- TANG, T.L., SARFIELD, P. BALDWIN, L.J., “Distributive and Procedural Justice as Related to Satisfaction and Commitment”, *Advanced Management Journal*, C. 61, S.3, (1996):81-93.
- GOFEN, D., RAGOWSKY, A. ve RIDINGS, C. “Leadership and justice: Increasing non participating users’ assessment of an it through passive participation”, *Information & Management*, Vol.45, (2008):507-512.
- GOMES, D., ASSEIRO, R.V. and RIBEIROSS, N.; “Triggering Employee Motivation in Adverse Organizational Contexts: “Going the Extra Mile”



while Holding Hands with Uncertainty?”, *Business and Management Research*, Vol. 2, No:1, (2013):40-55.

GÖKKAYA, Ö. “Bilgi Çağında Organizasyon ve Dönüştürücü Liderlik”, *II. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetimi Kongresi Bildiriler Kitabı*, İzmit: (2003):793-800.

GÖKTEPE, N. “**Yönetici Hemşirelerin Liderlik Tarzları ile Astların Yönetici Hemşirelerinin Liderlik Tarzlarını Algılamalarının Araştırılması**”  
Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniv. İstanbul, 2001.

GREENBERG, J. “Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow”, *Journal of Management*, Vol. 16 - 2, (1986): 399-432.

GREENBERG, J., “Reactions to Procedural Injustice in Payment Distributions: Do the Means Justify the Ends?”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 72, No.1, (1987): 55-61.

GREENBERG, J., “Creating Unfairness by Mandating Fair Procedures: The Hidden Hazards of a Pay-For-Performance Plan”, *Human Resource Management Review*, Vol.13, (1989):470-487.

GREENBERG, J. “A Taxonomy of Organizational Justice Theories”, *The Academy of Management Review*, Vol:12, No:1, (1990):397-412.

GREENBERG, J. **The Seven Loose Can(n)ons of Organizational Justice**,  
California: Stanford University Press, 2001.

GREENBERG, J. ve ROBERT, B.J. “Establishing the Role of Empirical Studies of Organizational Justice in Philosophical Inquiries into Business Ethics”, *Journal of Business Ethics*, (1992): 433-444.

GÜNAYDIN S.C., **İşletmelerde Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven Değişkenlerinin Politik Davranış Algısı ve İşbirliği Yapma Eğilimine Etkisini İnceleyen Bir Çalışma**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2001.

- GÜNEY, S. **Açıklamalı Yönetim-Organizasyon ve Örgütsel Davranış Terimler Sözlüğü**, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2004.
- GÜRPINAR, G. **An Emprical Study of Relationships Among Organizational Justice, Organizational Commitment, Leader-Member Exchange and Turnover Intention**. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi Yeditepe Üniversitesi, İstanbul:2006.
- GÜRÜZ, D. ve YAYLACI, G.Ö. **İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul: MediaCat Yayınları, 2005.
- İÇERLİ, L. “Örgüt Yapısının Örgütsel Adalet Üzerine Etkileri”, *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar Dergisi*, Cilt: 47 Sayı:540, (2010):77-92.
- İNCİ, M. **Dönüştürücü Liderlik Yaklaşımı ve Uygulamadan Örnekler**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2001.
- İŞCAN, Ö.F. ve NAKTİYOK, A. “Çalışanların Örgütsel Bağdaşmalarının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Adalet Algıları”, **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, Cilt:59, Sayı:1, (2002):181-203.
- JANKINGTHON, G.K. ve RURKKHUM, S. “Factors Affecting Job Performance: A Review of Literature”, *Silpakorn University Journal of Social Sciences, Humanities, and Arts*, Vol.12 (2), (2012):115-127.
- JONES, C., LEMONS, A., MARY, A., “Procedural Justice in Promotion Decisions: Using Perceptions of Fairness to Build Employee Commitment”, **Journal of Managerial Psychology**, Vol. 16, Iss. 4, 2001.
- KARADEMİR. T. ve ÇOBAN, B. “Sporun Yönetimsel Yapısında Örgütsel Adalet Kuramına Bakış”, *Niğde Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, Cilt:4, Sayı :1, (2010):48-63.

- KARİP, E., “Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, Dönüşümcü Liderlik”, *Bilim Dergisi*, Yıl:4, Sayı: 16, (1998):443-465.
- KARRIKER, J.H. ve WILLIAMS M.L., “Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior: A Mediated Multifoci Model”, *Journal of Management*, Vol:35, (2009):112-129.
- KAVANAGH, P., BROWN, M. BENSON, J.**, “Understanding performance appraisal fairness”, *Asia Pasific Journal of Human Resources*, Vol.45, (2007):132–150.
- KEPİR, S. ve SİNANGİL H. **Örgütsel Performans: Değerlendirmesi ve Yöntemi:Endüstri ve Örgüt Psikolojisi-II**, Türk Psikologları Derneği Yayınları, Ankara, 1998.
- KHAN, S. ve HABİB, U. “Procedural Justice and Organizational Performance”, *Abasyn Journal of Social Sciences*, Vol:4, No.1, (2012):36-52.
- KILINÇ, T. “Liderlikte Durumsallık Ötesi Karizmatik Liderlik Yaklaşımı”, 21.YY.da Liderlik Sempozyumu Bidiriler, İstanbul, (2002):80-85.
- KOÇAK, T. **Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Stilleri İle Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişki**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara, 2006.
- KOÇEL, T. **İşletme Yöneticiliği**,13. Baskı, İstanbul: Beta Yayınevi, 2011.
- KONOVSKY, M.A. ve PUGH, S.D. “Citizenship Behavior and Social Exchange”, *Academy of Management Journal* , Vol. 27, No:3, (1994):641-669.
- KONOVSKY, M.A. ve CROPANZANO, R. “Perceived Fairness of Employee Drug Testing As A Predictor of Employee Attitudes and Job Performance”, *Journal of Applied Psychology*, 76(5), (1991):698-707.

- KONOVSKY, Mary A., (2000), "Understanding Procedural Justice and Its Impact on Business Organizations", *Journal of Management*, C:26, No:3, s.494.
- KOUZES, M.J. "Örnek Alınacak Liderler", *Executive Excellence Dergisi*, 5 (58), (2002):81-97.
- KOUZES, M.J. ve POSNER, B.Z. **The Leadership Challenge**, Jossey –Bass Publishers, San Francisco, 1989.
- KOZLOWSKI. J. ve STEVE, W. **The Oxford Handbook of Organizational Psychology**, Oxford:University Press, 2012, ss.471-486.
- LAMBERT, E. "The impact of organizational justice on correctional staff", *Journal of Criminal Justice*, 31, (2003):155-168.
- LANG, J., BLIESE, P. D., LANG, J. W. B., ADLER, A.B. "Work Gets Unfair for the Depressed: Cross-Lagged Relations Between Organizational Justice Perceptions and Depressive Symptoms". *Journal of Applied Psychology*, Vol:112, (2011):25-43.
- LUECKE, R. **Performans Yönetimi**. Çev.:Özer, A., 9.Baskı, İstanbul: Türkiye İş Bankası Yayınları 2008.
- LUTHANS, F. **Organizational Behavior**, USA:McGraw-Hill, Inc., 1981.
- MACKENZIE, S.B., PODSAKOFF, P.M. ve AHEARNE, M. "Some Possible Antecedents And Consequences Of In Role And Extra-Role Salespersons Performance" , *Journal Of Marketing*, 62, (1998): 87-88.
- MARTIN, C.L. ve BENNETT, N. "The Role of Justice Judgments in Explaining The Relationship Between Job Satisfaction and Organizational Commitment", *Group & Organization Management*, Vol. 21, No. 1, (1996): 84 – 104.

- MASTERSON S., LEWIS K., GOLDMAN B.M. “Integrating Justice and Social Exchange: The Differing Effects of Fair Procedures and Treatment on Work Relationships”, *Academy of Management Journal*, Vol. 43. No: IV, (2000):738-748.
- MAYER, R. C., SCHOORMAN, D. F. “Predicting Participation and Production Outcomes Through a Two-Dimensional Model of Organizational Commitment”. *Academy of Management Journal*, 35, (1995): 671–684.
- MEHRABI J., MOSHREF, M.H., CHARMIAN, A., ZADEH, N.D., TANHAEI, M.H. “Studying Relationship between Organizational Justice and Employees' Performance Case Study: Damloran Pharmaceutical Company in Borojerd, Iran”, *International Journal of Learning & Development*, Vol. 2, No. 2, (2012):271-280.
- MEYER, J.P., ALLEN, N. Ve SMITH, C. “Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conception” *Journal of Applied Psychology*, 78(4), (1991):538-551.
- MOORMAN, R.H. “Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?”, *Journal of Applied Psychology*, Vol:76, (1991):845-855.
- MOORMAN, R.H., BLAKELY, G.L. ve NIEHOFF, B.P. “Does Perceived Organizational Support Mediate the Relationship Between Procedural Justice and Organizational Citizenship Behavior?”, *Academy of Management Journal*, Vol.41, (1998):351-357.
- NAVEED, A.S., MANZOOR, R., SHAH, S.H.; “Arising Sales force Motivation Due to Organizational Justice”, *International Journal of Learning & Development*, Vol. 2, No. 3, (2012):270-283.
- NIEHOFF, B.P. ve MOORMAN, R.H. “Treating Employees Fairly and Organizational Citizenship Behaviors: Sorting the Effects of Job

Satisfaction, Organizational Commitment, and Procedural Justice.”, (1993):45-157.

MERCANLIOĞLU, Ç. “Örgütlerde Performans Yönetimi İle İşgörenlerin Motivasyonu Arasındaki İlişki”, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt 4, Sayı:1, (2012):41-56.

NELSON D.L. ve QUICK J.C. **Understanding Organizational Behavior** (2.edition). USA: Thomson/South-Western Pub., 2005.

OFLUOĞLU, K. **Türk Silahlı Kuvvetleri Askeri Hastane Yöneticilerinin Liderlik Davranışları**” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniv., 2002.

ORGAN, D.W. “Accounting for Organizational Citizenship Behavior: Leader Fairness and Task Scope versus Satisfaction”, *Journal of Management*, Vol. 16, No. 4, (1988): 705-721.

ORPEN, C. The effect of organizational commitment on the relationship of procedural and distributive justice. *The Journal of Social Psychology*, Vol:134(1), (1994):135-136

ÖZDEVECİOĞLU, M. “Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 21, (2003):77-96.

PODSAKOFF, P.M., MACKENZİE, S.B., MOORMAN, R.H. and FETTER, R. “Transformational Leader Behaviors And Their Effects on Followers’ Trust in Leader, Satisfaction And Organizational Citizenship Behaviors”, *The Leadership Quarterly*, 1, (1984):107-142.

MALİK. M.E. ve BASHARAT, N. “Impact of Perceived Organizational Justice on Organizational Commitment of Faculty: Empirical Evidence from Pakistan”, *Interdisciplinary Journal of Research in Business*, Vol. 1, Issue. 9, September, October, (2011): 90-98.

- POYRAZ. K., KARA, H. ve ÇETİN, S.A. “Örgütsel Adalet Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisine Yönelik Bir Araştırma”, *S.D.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2009, Cilt:1, Sayı: 9, (2009):ss. 71-93.
- PRICE, K.J. ve MUELLER, C.W. Assesment of meyer and allen’s threecomponent model of organizational commitment in South Korea. *Journal of Applied Psychology*, 82, (2003):961-973.
- SAATLİ, G. **Ohio Eyalet Üniversitesi Modeline göre Yönetici Hemşirelerin Liderlik Davranışlarının Belirlenmesi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi, İzmir, 1998.
- SASHKİN, M. ve ROSENBACH E.W. “A New Leadership Paradigm, Taylor R.L.-Rosenbach W. E., *Contemporary Issues In Leadership*”, Westview Press Colarado, (1993):87-103.
- SAVAŞ. Turgut; **Kariyer Yönetiminde Performans Değerlendirmenin Rolü**, 3.Baskı, Çantay Yayınları, İstanbul, 2005.
- SERİNKAN, Celalettin, Ali Haybat, “Pamukkale Üniversitesi Öğretim Elemanlarının İş Tatmini ve Tükenmişlik Düzeylerinin Belirlenmesi”, 2002, <<http://ab.org.tr/ab06/ozet/104.html>>, (22.10.2012 Tarihinde Erişilmiştir).
- SHAW J.C. **How Should Organizational Justice Be Measured**, London:Handbook of Organizational Justice, 2005.
- ÖZMEN, Ö.N., ARBAK, Y., SÜRAL, Ö.P. “Adalet Verilen Değerin Adalet Algıları Üzerindeki Etkisinin Sorgulanmasına İlişkin Bir Araştırma, *Ege Akademik Bakış*, Cilt 7, Sayı 2, (2007):17-39.

- SÖKMEN, A. ve BOYLU, Y. “Yol Amaç Modeli Kapsamında Önderlik Davranışlarının İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma, *Journal of Yasar University*, Cilt:4, Sayı:15, (2011):2381-2402.
- SÖKMEN. Alptekin; **Yönetim ve Organizasyon**, Ankara:Detay Yayıncılık, 2010.
- STEPHEN, G.W. ve CHAN, D. “Justice in Organizations: Theory, Methods, and Applications”, *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology*, Editörler: Neil Anderson Sage Publications, (2001):143-165.
- ŞEHİTOĞLU, Y. **Örgütsel Sessizlik Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve Algılanan adaletin Çalışan Performansı İlişkisi**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, G.Y.T.E., Kocaeli, 2010.
- ŞİMŞEK, H. “Kurumsal Değişim ve Liderlik: Yönetim Liderleri ve Dönüştürücü Liderler”, 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu, *Deniz Harp Okulu Dergisi*, Cilt: 2, (1999): 182-191.
- TAŞÇIOĞLU, H. **Örgüt Kültürünün Örgütsel Adalet Etkisi: Bir Örnek Olay**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sakarya, 2010.
- TAŞKIRAN, E. **Liderlik ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki Etkileşim, Örgütsel Adaletin Rolü**, İstanbul:Beta Basım Yayım, 2011.
- TATUM, E., KOTTRABA, B. EBERLİN, R. **The Relationship Among Leadership Style, Decision Making and Organizational Justice**, Unpublished Doctorate Thesis, USA: Alliant International University, (2005):421-451.
- TEOMAN, D.D. **Performans Değerlendirme Sürecinde Oluşan Adalet Algısı, Bu Algının İç, Dış Ve Sosyal Ödüllerle Olan İlişkisinin İşten Ayrılma**



- Niyetine Olan Etkisi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, 2007.
- TİCHY, N.M. ve DEVANNA, M.A. **The Transformational Leader**, New York: John Willy & Sons Inc., 1990.
- TREVINO, L.K., BALL, G.A. ve SIMS, H.E. “Just and unjust punishment: Influences on subordinate performance and citizenship”, *Academy of Management Journal*, Vol. 37, (1992):299-322.
- UYARGİL, C. **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi**, 2. Baskı, İstanbul:Arakan Yayınevi, 2008.
- UYGUÇ, N. “Dönüşümcü Liderlik, Etkileşimci Liderlik ve Performans”, *VIII. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Erciyes Üniversitesi, 25- 27 Mayıs, (2000): 91-99
- ÜNSALAN, E. ve ŞİMŞEKER, B.; **İşletme Yönetimi I-II**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2011.
- VARDAR, A. **Bireysel ve Kurumsal Değişimde Yeniden Yapılanma Stratejileri**, İstanbul:Kariyer Yayıncılık, 2001.
- WANG, H. ve CHANG, X.K. “Leader-Member Exchange As A Mediator Of The Relationship Between Transformational Leadership And Followers’ Performance And Organizational Citizenship Behavior,” *Academy of Management Journal*, 48 (3), (2005):420–432.
- WILLIAMS, M.L., KARRİKER, J.H. “Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior: A Mediated Multifoci Model”, *Journal of Management*, Vol:35, (2009):104-117.
- YAZICIOĞLU, İ. ve TOPALOĞLU, I.G. “Örgütsel Adalet ve Bağlılık İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama, . 2009.

YILDIRIM, F. “İş Doyumu İle Örgütsel Adalet İlişkisi”, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, Cilt: 62, Sayı:1, (2006):254-280.

**YILMAZ, G. İnsan Kaynakları Uygulamalarına İlişkin Örgütsel Adalet Algısının Çalışanların Tutum ve Davranışları Üzerindeki Etkisi**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniv., İstanbul, 2004.

CHARASH, Y.C. ve SPECTOR, P.E. “The Role of Justice in Organizations: A Meta- Analysis”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 86, No: II, (2001):264-278.

YUKL, G.A. “An Evaluation of Conceptual Weaknesses in Transformational and Charismatic Leadership Theories”, *Leadership Quarterly*, 10(2), (1989):285-305.

YUNG-HUSIEN, H., MAVONDO, L.F. KENNEDY, R. “Organisational Justice and Salesforce Motivation”, *Business and Management Research*, Vol. 2, No.1, (2011):87-96.

YÜKSEL, İ. “İletişimin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir İşletmede Yapılan Görgül Çalışma”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt 6, Sayı 2, (Temmuz 2003):74-89.

YÜRÜR, Ş. “Örgütsel Adaletle İş Tatmini Ve Çalışanların Bireysel Özellikleri Arasındaki İlişkilerin Analizine Yönelik Bir Araştırma”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C.13, S.2, (2005):295-312.

ZAPATA, C.P., OLSEN, J.E., MARTINS, L.L.; “Social exchange from the supervisor’s perspective: Employee trustworthiness as a predictor of interpersonal and informational justice”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol:121, (2013):1-12.

ZEL, Uğur. “Harekete Geçirici Liderlik ve İşe Yönelik Liderlik”, *Milli Produktivite Merkezi Verimlilik Dergisi*, 4(13), (1997):61-74..

## **EKLER**

### **Ek 1:Anket Soruları**

#### **Sayın Katılımcı**

Aşağıda görmüş olduğunuz anket soruları tarafımda yapılan bir akademik çalışma ya destek amacı ile hazırlanmıştır. Söz konusu çalışmanın içeriği ; Sigortacılık sektöründe çalışanların örgütsel adalet algılarının bireysel ve şirket performanslarının oluşma süreçlerindeki etkilerini tespit etmektir.

Cevaplarınız kimse ile paylaşılmayacağından, soruları kendi kişisel görüşlerinize göre cevaplamanız anketin objektifliği açısından önemlidir. Ayrıca anketteki tüm soruların doğru veya yanlış cevabı bulunmamaktadır. Bu nedenle soruların boş bırakılmadan cevaplanması araştırmadan anlamlı sonuçlara ulaşılması açısından önem arz etmektedir.

Araştırmaya göstereceğiniz değerli katkılarınızdan dolayı peşinen çok teşekkür ederim.

**Gökhan YILDIRIM**

**Aşağıdaki soruları kişisel durumunuza göre lütfen cevaplayınız.**

#### **1.Yaşınız nedir?**

- a)18-25 Yaş Arasında
- b)25-35 Yaş Arasında
- c)35-50 Yaş Arasında
- d)50 Yaş ve Üstü

#### **2.Cinsiyetiniz nedir?**

- a) Bayan
- b) Bay

#### **3.Eğitim durumunuz nedir?**

- a) Lise
- b) Meslek Yüksek Okulu
- c) Üniversite Mezunu
- d)Y.Lisans ve Doktora Mezunu

#### **4.Kaç yıldır iş hayatındasınız?**

- a)0-2 Yıl Arasında
- b)2-5 Yıl Arasında
- c)5-10 Yıl Arasında
- d)10 Yıl ve Üstü

#### **5. Kaç yıldır bulunduğunuz sigorta şirketinde çalışıyorsunuz?**

- a)0-2 Yıl Arasında
- b)2-5 Yıl Arasında
- c)5-10 Yıl Arasında
- d)10 Yıl ve Üstü

#### **6.Şirkette Yöneticilik Düzeyiniz Nedir?**

- a) Yönetici Kademesinde Değilim
- b) Alt Düzey Yöneticiyim
- c) Orta Düzey Yöneticiyim
- d) Üst Düzey Yöneticiyim

#### **7.Şirkette Çalışma Pozisyonunuz nedir?**

- a) Bölüm Müdürü
- b) Müşteri İlişkileri/Operasyon Yetkilisi
- c) Müşteri İlişkileri/Operasyon Asistanı
- d) Denetçi (Müfettiş-İç Kontrol)
- e) Satış Temsilcisi
- f)Uzman/Yönetmen
- g) Diğer Pozisyonlar

**Aşağıdaki ifadelerle ilgili görüşünüzü, numara sırasına göre verilen cevap şıkkının numarasının altındaki boşluğu karalayarak işaretleyiniz:**

1.Kesinlikle Katılmıyorum 2.Katılmıyorum 3.Kararsızım 4.Katılıyorum 5.Kesinlikle Katılıyorum

No	SORULAR	1	2	3	4	5
1	Kurumumuzdaki mevcut karar alma sistemi karar alabilmek için doğru bilgileri sağlar.					
2	Kurumumuzdaki mevcut karar alma sistemi çalışanların alınan kararları sorgulamasına fırsat verir.					
3	Kurumumuzdaki mevcut karar alma sistemi karardan etkilenecek olan herkesin dikkate alınmasını sağlar.					
4	Kurumumuzdaki mevcut karar alma sistemi kararların tutarlı bir şekilde alınabilmesi için gereken standartlara sahiptir.					
5	Kurumumuzdaki mevcut karar alma sistemi karardan etkilenecek olan tüm tarafların görüşlerinin dikkate alınmasını sağlar.					
6	Kurumumuzdaki mevcut karar alma sistemi karara ve kararın uygulanışına ilişkin sonuçların düzenli olarak çalışanlara iletilmesini sağlar.					
7	Kurumumuzdaki mevcut karar alma sistemi çalışanların karar hakkında ilave bilgi ve açıklama istemelerine izin verir.					
8	Yöneticimiz düşüncelerimizi dikkate alır.					
9	Yöneticimiz taraf tutmaz.					
10	Yöneticimiz bize karşı nazik ve anlayışlıdır.					
11	Yöneticimiz çalışanların haklarına önem verir.					
12	Yöneticim işimi ne derecede iyi yaptığıma ilişkin geri bildirim verir.					
13	Yöneticim adil olmak için gerçek bir çaba gösterir.					
14	Üstlendiğim sorumluluklar ile aldığım ödüller birbirine uygundur.					
15	Sahip olduğum deneyim ile aldığım ödüller birbirine uygundur.					
16	Gösterdiğim çabaya göre adil bir şekilde ödüllendirilmekteyim.					
17	İyi bir iş yaptığımda hak ettiğim şekilde ödüllendirilmekteyim.					
18	İşimdeki stres ve gerginliğe göre hak ettiğim şekilde ödüllendirilmekteyim.					
19	Yöneticim çalışanlara bir birey olarak davranır,onların gelişimini destekler ve teşvik eder.					
20	Yöneticim çalışanlara cesaret verir ve onları takdir eder.					
21	Yöneticim çalışanlar arasında işbirliği,katılım ve güven iklimi oluşturur.					
22	Yöneticim çalışanlarda saygı ve övünç oluşturur ve üstün yeteneği ile bizi etkiler.					
23	Yöneticim değerleri konusunda kesin davranır ve söylediği şeyleri uygular.					
24	Yöneticim,liderimiz gelecekle ilgili açık bir vizyona ve hayal gücüne sahiptir.					
25	Yöneticim problemlere yeni ve farklı açılardan bakmamızı teşvik eder.					
26	Bir çalışan olarak memnuniyet seviyem yüksektir.					
27	Devamsızlık oranlarım düşüktür.					
28	Moralim yüksektir.					
29	Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.					
30	İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum.					
31	Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim.					
32	Bir sorun gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.					
33	Şirketimiz sektörde bir numaradır.					
34	Karlılığımız sürekli artmaktadır.					
35	Şirketimizin itibarı yüksek düzeydedir.					
36	Yeni ürün ve proje başlatılmasındaki başarı oranı yüksektir.					
37	Şirketimizin müşteri sayısı sürekli olarak artmaktadır.					
38	Şirketimizin pazardaki payı sürekli artmaktadır.					

## ÖZGEÇMİŞ

24 Kasım 1976 tarihinde, İstanbul İli Fatih İlçesinde doğdum. İlkokul, ortaokul ve lise öğrenimimi aynı ilçede tamamladıktan sonra Anadolu Üniversitesi Kamu Yönetimi bölümünden mezun oldum ardından Maltepe Üniversitesinde Yüksek Lisans eğitimimi tamamladım.

Özel ilgi alanlarım, Kitap okumak ve Tiyatroya gitmektir. Yabancı dilim İngilizce olup, evli ve bir çocuk babasıyım.

**Gökhan YILDIRIM**