

# ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK BAKIMINDAN BİREYSEL PERFORMANSA ETKİSİ KONUSUNDA BİR UYGULAMA ARAŞTIRMASI

Gökhan YILDIRIM  
İstanbul Esenyurt University

Erol EREN, Prof. Dr.

**Özet:** Çağımızda yaşanan hızlı değişim ve baş döndürücü gelişmeler, belirsizlik ve muğlaklığı artırmakta, küresel rekabeti şiddetlendirmektedir. Bu durum çalıştıkları kurumlarından memnun nitelikli insanlara olan ihtiyacı gittikçe artırmaya sebep olmaktadır. İşte bu yüzden işletmeler içinde kıdemli ve uzmanlaşmış bir işgücünün yüksek performansla çalışmasına yönelik örgütsel stratejiler geliştirme ihtiyacını artıran biçimde hissetmektedirler. Bu bildirinin ilk bölümünde konuyla ilgili literatür taraması ikinci bölümde Türkiye'de sigorta şirketlerinde çalışanların prosedürel, etkileşimsel ve dağıtumsal adalet kavramlarının dönüşümcü liderlik açısından çalışanların bireysel performanslarına etkileri incelenmiştir.

## AN APPLIED RESEARCH ON THE EFFECT OF PERCEPTION OF ORGANIZATIONAL JUSTICE TO PERSONAL PERFORMANCE IN RELATION TO TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP

**Abstract:** Rapid changements in our age and the dizzying developments increase uncertainty and ambiguity, and exacerbate global competition. This situation is caused increasingly the need of satisfied and qualified people, in the life of organization. For this reason, having high performance people and specialized workforce can run the business to develop new and successful organizational strategies.

The first part of this paper is to examine the current literature of the Organizational Justice, Transformational Leadership, Individual Performance. The second section, cover carry out the research of employees working in insurance companies in Turkey, concerning the concepts of transformational leadership, procedural, interactional and distributive justice of employees' individual performance.

### 1. GİRİŞ

Günümüzde bilgi ve teknolojiye 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 neden olmuş, 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 araştırmalar 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 bulundukları örgütsel süreçleri ve olayları algılayışları ile bu olaylar karşısında kendini nasıl hissettiği popüler yönetim konusu haline gelmiştir (Charash and Spector, 2001:278).

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). Aralık 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).

### II. ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMI

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 (Taşkıran, 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). Adalet algısı çalışanların davranışlarını önemli ölçüde etkilemektedir. Örgüt içerisinde çalışanlar, yöneticilerin kendilerine adil davrandıklarını hissettikleri zaman, işbirliği yapmak kolaylaşmakta ve yöneticilerin aldıkları kararları desteklenmektedirler. Adaletsizlik durumunda ise, kişiler birbirleri ile çalışmalı hale gelmekte, yasal yollara başvurmakta ve hatta birbirlerine karşı agresif davranışlar sergilemektedirler (Blader ve Tyler, 2003:113). Böylece



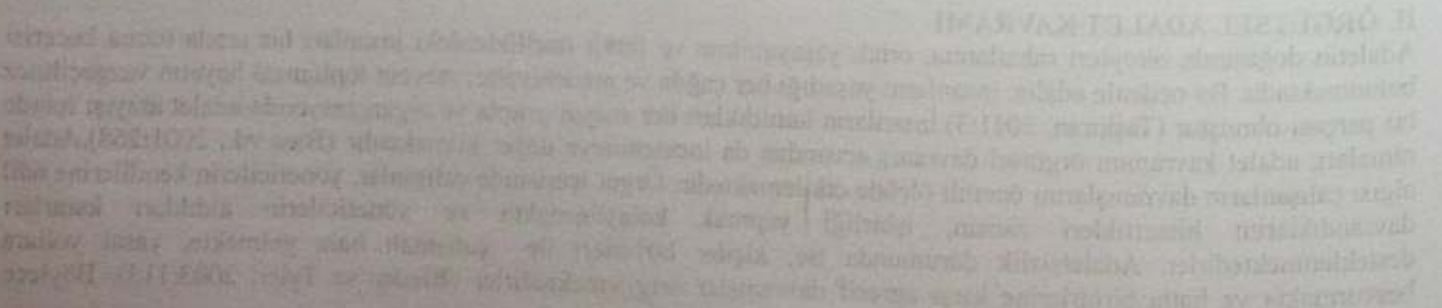
önceleri çalışanların yalnız elde ettikleri sonuçlara ilişkin değerlendirmeleri "örgütsel adalet" olarak düşünülürken daha sonra, kullanılan yöntemlerin ve kişiler arası davranışların adil olmasının da önemli olduğu tespit edilmiştir (Bies vd, 2001:281). Günümüze kadar farklı düşünürler tarafından örgütsel adaletle ilişkin çeşitli bilimsel yaklaşımlar ortaya atılmıştır. 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).

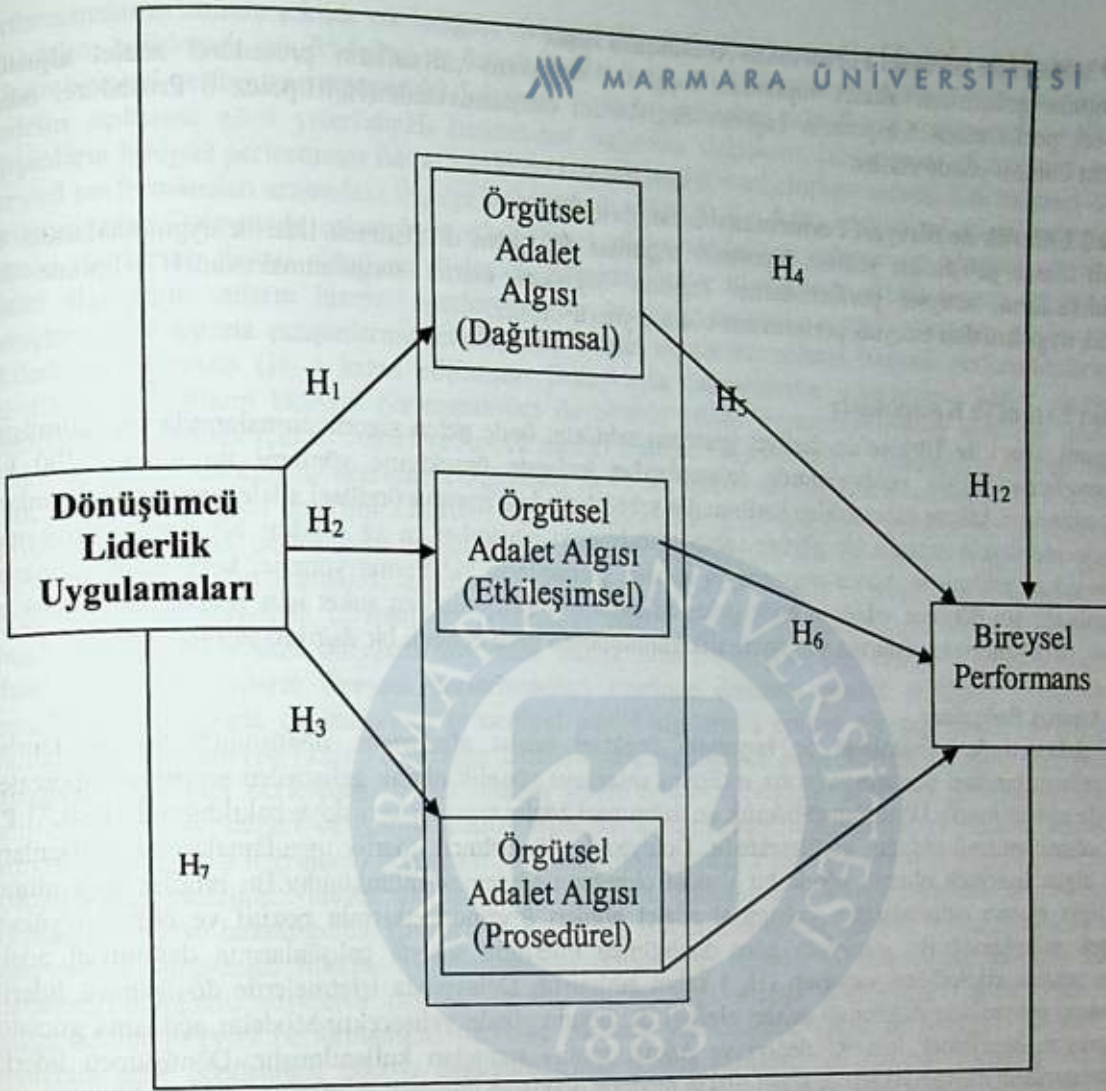
### III. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK

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 bildiride, dönüşümcü liderliğin, "düşünen" kişilik tarzından çok "hisseden" kişilik tarzı ile ilgilenilmektedir. Bu yönüyle de algılanan örgütsel adaleti önemseyen ve yakından takip eden bir liderlik modeli özelliğine vurgu yapılmaktadır.

### IV. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Bu bildiride örgütsel adalet algısının dönüşümcü liderlik modeli bağlamında, çalışanların bireysel 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 ve bireysel performans kavramları arasındaki vurgulanmak istenilen ilişkilere göre şekillenmiştir. Anket çalışmasının modeli araştırmanın amaç ve hedefleri doğrultusunda geliştirilerek aşağıdaki Şekil 1'de gösterilmiştir:





Şekil 11 Araştırmanın Modeli

#### IV.1. Araştırmanın Hipotezleri

Yukarıdaki modelde gösterilen araştırma hipotezlerini 4 kategoride toplamak ve sıralamak mümkündür:

##### IV.2.1. 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<sub>1</sub> – H<sub>2</sub> – H<sub>3</sub>) İşte bu nedenlerle araştırmanın ilk üç hipotezinde dönüşümcü liderlerin çalışanların dağıtımsal adalet algıları, etkileşimsel adalet algıları ve prosedürel 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.

##### IV.2.2. Dağıtımsal Adalet ile Bireysel Performans Arasındaki İlişki

Araştırma kapsamında geliştirilen dördüncü hipotezinin bağımsız değişkeni çalışanların dağıtımsal adalet algısıdır. Çalışanların bireysel performansı 4. hipotezin bağımlı değişkenini oluşturmaktadır. (H<sub>4</sub>) Buradan dördüncü hipotezi şu şekilde açıklayabiliriz. Hipotez 4: Dağıtımsal adalet algısı bireysel performansı olumlu yönde etkiler.

##### IV.2.3. Etkileşimsel Adalet ile Bireysel Performans Arasındaki İlişki

Araştırma kapsamında geliştirilen beşinci hipotezin bağımsız değişkeni çalışanların etkileşimsel adalet algısıdır. Çalışanların bireysel performansı 5. hipotezin bağımlı değişkenini oluşturmaktadır. (H<sub>5</sub>) Buradan beşinci hipotezi şu şekilde açıklayabiliriz. Hipotez 5: Etkileşimsel adalet bireysel performansı olumlu yönde etkiler.



#### IV.2.4. Prosedürel Adalet ile Bireysel Performans Arasındaki İlişki

Araştırma kapsamında geliştirilen altıncı hipotezin bağımsız değişkeni çalışanların prosedürel adalet algısıdır. Çalışanların bireysel performansı 6.hipotezin bağımlı değişkenini oluşturmaktadır.(H<sub>6</sub>)Hipotez 6 Prosedürel adalet bireysel performansı olumlu yönde etkiler.

#### IV.2.5. Dönüşümcü Liderlik ile Bireysel Performans Arasındaki İlişki

Araştırma ile ilgili olarak geliştirilen yedinci hipotezin bağımsız değişkeni dönüşümcü liderlik uygulamalarıdır. Bu uygulamaların çalışanların bireysel performansına bağımlı değişken olarak sorgulanmaktadır.(H<sub>7</sub>)Hipotez 7 : Dönüşümcü liderlik uygulamaları bireysel performansı olumlu yönde etkiler.

#### IV.3.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.

#### IV.4. Regresyon Analizi Bulguları

Seçilmiş sigorta şirketlerinde çalışanların üç boyuttaki örgütsel adalet algılarının, dönüşümcü liderlik tarzları bağlamında, çalışanların bireysel performanslarına etkilerini anlamaya yönelik olarak geliştirilen araştırma hipotezleri regresyon analiziyle test edilmiştir.Dönüşümcü liderlik ile dağıtımsal adalet arasındaki ilişkiye bakıldığında ( $\beta=0,73$   $P < 0.01$ ) istatistiksel olarak anlamlı olduğu 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 ve oldukça yüksek olduğunu söylemek mümkündür.Bu sonuçlara göre dönüşümcü liderliğin sigorta çalışanlarının dağıtımsal adalet algılarının olumlu şekilde etkilediğini varsayan (H<sub>1</sub>) kabul edilmiştir. Dolayısıyla işletmelerde dönüşümcü liderlik uygulamaları arttıkça, çalışanların dağıtımsal 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 dağıtımsal adalet algısı ilişkin modelin açıklama gücünün  $R^2=0,54$  olduğu ve bunun yeterli olduğu görülmektedir ( $F=234,62$ ;  $P<0.01$ ).Dönüşümcü liderlik ile etkileşimsel adalet arasındaki ilişkiye bakıldığında ( $\beta=0,83$   $P < 0.01$ ) istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Dolayısıyla dönüşümcü liderlik uygulamalarının, çalışanların etkileşimsel adalet algısı üzerinde olumlu yönde bir ilişkisi olduğunu söylemek mümkündür.Bu bilgiler ışığı altında dönüşümcü liderliğin sigorta çalışanlarının etkileşimsel adalet algıları üzerinde etkisinin pozitif ve oldukça yüksek olduğunu söylemek mümkündür.Bu sonuçlara göre dönüşümcü liderliğin sigorta çalışanlarının etkileşimsel adalet algılarının olumlu şekilde etkilediğini varsayan (H<sub>2</sub>) kabul edilmiştir. Dolayısıyla işletmelerde dönüşümcü liderlik uygulamaları arttıkça, çalışanların etkileşimsel 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 uygulamaları etkileşimsel adaletteki değişimin % 70’ini açıklamaktadır.F testi sonucuna ( $F = 462,42$ ,  $P < 0.01$ ) göre modelin açıklama gücü yeterlidir.Dönüşümcü liderlik ile prosedürel adalet arasındaki ilişkiye bakıldığında ( $\beta=0,79$   $P < 0.01$ ) istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Dolayısıyla dönüşümcü liderlik uygulamalarının, çalışanların prosedürel adalet algısı üzerinde olumlu yönde bir ilişkisi olduğunu söylemek mümkündür.bu bilgiler ışığı altında dönüşümcü liderliğin sigorta çalışanlarının prosedürel adalet algıları üzerinde etkisinin pozitif ve oldukça yüksek olduğunu söylemek mümkündür.Bu sonuçlara göre dönüşümcü liderliğin sigorta çalışanlarının prosedürel adalet algılarının olumlu şekilde etkilediğini varsayan (H<sub>3</sub>) kabul edilmiştir. 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 uygulamaları prosedürel adaletteki değişimin % 63’ünü açıklamaktadır.F testi sonucuna ( $F = 343,51$ ,  $P < 0.01$ ) göre modelin açıklama gücü yeterlidir.Görüldüğü üzere Hipotez 4’de bireysel performans bağımlı değişkendir. Aynı şekilde değişken olduğu için, söz konusu dört araştırma hipotezini test etmek için çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Dağıtımsal adaletle çalışanların bireysel performansları arasındaki ilişkiye bakıldığında, ( $\beta= - 0,09$  ve  $P > 0.01$ ) istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir. Dolayısıyla çalışanların dağıtımsal adalet algılarının, çalışanların bireysel performansları üzerinde olumsuz yönde bir ilişkisinin olduğunu söylemek mümkündür.Bu bilgiler ışığı altında söylemek mümkündür.Bu sonuçlara göre sigorta çalışanlarının dağıtımsal adalet algılarının onların bireysel

performanslarını olumlu şekilde etkilediğini varsayan ( $H_4$ ) kabul edilmemiştir. Modelin açıklama gücünün yeterli olup olmadığını belirlemek için  $R^2$  değeri ve Anova analizi sonuçları kullanılmıştır. Çalışanların dağıtımsal adalet algısının onların bireysel performansı üzerindeki değişimin % 45'ini açıklamaktadır. F testi sonucuna ( $F = 40,62, P > 0.01$ ) göre modelin açıklama gücü yeterlidir.  $H_5$  hipotezinin bağımsız değişkeni çalışanların etkileşimsel adalet algısı olup, bireysel performansları arasındaki ilişkiye bakıldığında, ( $\beta=0,51 P < 0.01$ ) istatistiksel olarak anlamlı olduğu tablo 4'te görülmektedir. Dolayısıyla çalışanların etkileşimsel adalet algılarının, çalışanların bireysel performansları üzerinde olumlu yönde bir ilişkisi olduğunu söylemek mümkündür. Bu bilgiler ışığında sigorta çalışanlarının etkileşimsel adalet algılarının onların bireysel performansları üzerinde etkisinin pozitif olduğunu söylemek mümkündür. Bu sonuçlara göre sigorta çalışanlarının etkileşimsel adalet algılarının onların bireysel performanslarını olumlu şekilde etkilediğini varsayan ( $H_5$ ) kabul edilmiştir. Dolayısıyla çalışanların 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 bireysel performansı üzerindeki değişimin % 45'ini açıklamaktadır. F testi sonucuna ( $F = 40,62, P < 0.01$ ) göre 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 4'te görülmektedir. Dolayısıyla çalışanların prosedürel adalet algılarının, çalışanların bireysel performansları üzerinde olumlu yönde bir ilişkisi olduğunu söylemek mümkündür. Bu bilgiler ışığında sigorta çalışanlarının prosedürel adalet algılarının onların bireysel performansları üzerinde etkisinin pozitif olduğunu söylemek mümkündür. Bu sonuçlara göre sigorta çalışanlarının prosedürel adalet algılarının onların bireysel performanslarını olumlu şekilde etkilediğini varsayan ( $H_6$ ) kabul edilmiştir. Dolayısıyla çalışanların 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. Çalışanların prosedürel adalet algısının onların bireysel performansı üzerindeki değişimin %45'ini açıklamaktadır. F testi sonucuna ( $F = 40,62, P < 0.01$ ) göre modelin açıklama gücü yeterlidir. Nihayet, son olarak  $H_7$  hipotez ile dönüşümcü liderliğin ile çalışanların bireysel performansları arasındaki ilişkiye bakıldığında, ( $\beta= 0,2$  ve  $P > 0.01$ ) istatistiksel olarak anlamlı olmadığı tablo 4'te görülmektedir. Dolayısıyla dönüşümcü liderlik uygulamalarının çalışanların bireysel performansları üzerinde olumsuz yönde bir ilişkisinin olduğunu söylemek mümkündür. Bu bilgiler ışığında dönüşümcü liderlik uygulamalarının sigorta çalışanlarının bireysel performansları üzerinde etkisinin yok denecek kadar az olduğunu söylemek mümkündür. Bu sonuçlara göre dönüşümcü liderlik uygulamalarının sigorta çalışanlarının bireysel performanslarını olumlu şekilde etkilediğini varsayan ( $H_7$ ) kabul edilmemiştir. Modelin açıklama gücünün yeterli olup olmadığını belirlemek için  $R^2$  değeri ve Anova analizi sonuçları kullanılmıştır. Dönüşümcü liderlik uygulamalarının çalışanların bireysel performansı üzerindeki değişimin % 45'ini açıklamaktadır. F testi sonucuna ( $F = 40,62, P > 0.01$ ) göre modelin açıklama gücünün yetersiz olduğu söylenebilir.

#### IV. ARAŞTIRMA SONUÇLARI

Elde edilen sonuçları şöyle yorumlamak mümkündür: İşletme yöneticileri, içinde bulundukları örgütsel süreçleri yönetirken, çalışanlara yönelik karar ve uygulamalarında, astlarını işinde ekip ruhuyla yönetmeye çalışmalı, şirketlerinin geleceği konusunda çalışanlarına sürekli olarak pozitif mesajlar vermeli, çalışanlarına tüm önyargılarını gözden geçirme konusunda tavsiyelerde bulunmalı, onların bireysel gelişimine sürekli yardımcı olmalı, işyerinde sık sık onlarla çalışmaktan dolayı davranışlarıyla gurur duyduğunu belirtmeli, çalışanlarına karşı çoğu zaman kibar, nazik ve saygılı üslup kullanmalı ve çalışanlarına gösterdiği tavır ve davranışlarıyla onların işinden zevk almasını sağlamalıdır. Bu açıklamalar ışığında dönüşümcü liderlik uygulamalarının çalışanların bireysel performansına olumlu yönde etkisinin olmamasının en önemli sebebinin, söz konusu işletmelerde dönüşümcü liderlere mahsus uygulamalarının yeterli olmamasından kaynaklandığı, bu yüzden de dönüşümcü liderlik modeline uygun yönetim uygulamalarının artırılması gerektiği, bu uygulamaların sıklığı ve içeriği arttıkça da çalışanların bireysel performanslarının yükseleceğini değerlendirmek mümkündür. Özellikle dönüşümcü liderlere mahsus özellik ve uygulamalar olan; Çalışanlarının şirkette kendilerini ailenin bir parçası gibi hissettirmek, onlara örgütsel amaçlara ulaşmada sorumluluk hatırlatmak, işteki problemleri çözme konusunda çalışanlara güvenme ve bireysel destek sağlamak, yönetim uygulamalarında çalışanları bilgilendirmek, çalışanların alınan örgütsel kararlara katılımını sağlayarak yönetimde yenilik ve yaratıcılık zemini hazırlamak gibi uygulamaları sıklaştırmalıdır.



## KAYNAKÇA

- BASS, B.M. ve AVOLIO, B. Multifactor Leadership Questionnaire, California Mindgarden: Palo Alto Publishing, 1990.
- 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.
- BIES, R. J., GREENBERG J., CROPANZANO R., "Interactional (In)Justice: The Sacred and the Profane:Advances in Organizational Justice", *Stanford University Press*, California, (2001): 262-294BOLT, F.J. Üç Boyutlu Liderliğin Geliştirilmesi:Geleceğin Lideri, İstanbul : Form Yayınları, 2000.
- 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.
- 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.
- 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.
- EREN, E. Yönetim ve Organizasyon, 10. Baskı, İstanbul:Beta Basım, 2011.
- 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.
- 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. *The Seven Loose Can(n)ons of Organizational Justice*, California: Stanford University Press, 2001.
- İNCİ, M. Dönüştürücü Liderlik Yaklaşımı ve Uygulamadan Örnekler, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2001.
- KHAN, S. ve HABİB, U. "Procedural Justice and Organizational Performance", *Abasyn Journal of Social Sciences*, Vol:4, No.1, (2012):36-52.
- KOÇEL, T. İşletme Yöneticiliği, 13. Baskı, İstanbul: Beta Yayınevi, 2011.
- 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.
- TASKIRAN, E. Liderlik ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki Etkileşim, Örgütsel Adaletin Rolü, İstanbul:Beta Basım Yayın, 2011.
- 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.

MARMARA  
ÜNİVERSİTESİ