

# "İŞ, GÜÇ" ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ VE İNSAN KAYNAKLARI DERGİSİ

"IS, GUC" INDUSTRIAL RELATIONS AND HUMAN RESOURCES JOURNAL

2021 Cilt/Vol: 23/Num:2 Sayfa/Page: 25-44

**Editörler Kurulu / Executive Editorial Group**

Aşkın Keser (Uludağ University)  
K. Ahmet Sevimli (Uludağ University)  
Şenol Baştürk (Uludağ University)

**Editör / Editor in Chief**

Şenol Baştürk (Uludağ University)

**Yardımcı Editör / Managing Editor**

Ulviye Tüfekçi Yaman

**Yayın Kurulu / Editorial Board**

Doç. Dr. Erdem Cam (Ankara University)  
Doç. Dr. Zerrin Fırat (Uludağ University)  
Prof. Dr. Aşkın Keser (Uludağ University)  
Prof. Dr. Ahmet Selamoğlu (Kocaeli University)  
Dr. Öğr. Üyesi Ahmet Sevimli (Uludağ University)  
Prof. Dr. Abdulkadir Şenkal (İstanbul Ayvansaray University)  
Doç. Dr. Gözde Yılmaz (Marmara University)  
Dr. Öğr. Üyesi Memet Zencirkıran (Uludağ University)  
Assoc. Prof. Dr. Glenn Dawes (James Cook University-Avustralya)

**Uluslararası Danışma Kurulu / International Advisory Board**

Prof. Dr. Ronald Burke (York University-Kanada)  
Prof. Dr. Jan Dul (Erasmus University-Hollanda)  
Prof. Dr. Alev Efendioğlu (University of San Francisco-ABD)  
Prof. Dr. Adrian Furnham (University College London-İngiltere)  
Prof. Dr. Alan Geare (University of Otago- Yeni Zelanda)  
Prof. Dr. Ricky Griffin (TAMU-Texas A&M University-ABD)  
Assoc. Prof. Dr. Diana Lipinskiene (Kaunos University-Litvanya)  
Prof. Dr. George Manning (Northern Kentucky University-ABD)  
Prof. Dr. William (L.) Murray (University of San Francisco-ABD)  
Prof. Dr. Mustafa Özbilgin (Brunel University-UK)  
Assoc. Prof. Owen Stanley (James Cook University-Avustralya)  
Prof. Dr. Işık Urla Zeytinoglu (McMaster University-Kanada)

**Ulusal Danışma Kurulu / National Advisory Board**

Prof. Dr. Yusuf Alper (Uludağ University)  
Prof. Dr. Veysel Bozkurt (İstanbul University)  
Prof. Dr. Toker Dereli (Işık University)  
Prof. Dr. Nihat Erdoğan (İstanbul Şehir University)  
Prof. Dr. Ahmet Makal (Ankara University)  
Prof. Dr. Ahmet Selamoğlu (Kocaeli University)  
Prof. Dr. Nadir Suğur (Anadolu University)  
Prof. Dr. Nursel Telman (Maltepe University)  
Prof. Dr. Cavide Uyargil (İstanbul University)  
Prof. Dr. Engin Yıldırım (Anayasa Mahkemesi)  
Prof. Dr. Arzu Wasti (Sabancı University)

---

*İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, yılda dört kez yayınlanan hakemli, bilimsel elektronik dergidir. Çalışma hayatına ilişkin makalelere yer verilen derginin temel amacı, belirlenen alanda akademik gelişime ve paylaşma katkıda bulunmaktadır. "İş, Güç," Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, "Türkçe" ve "İngilizce" olarak iki dilde makale yayınlanmaktadır.*

*"Is, Güc" The Journal of Industrial Relations and Human Resources is peer-reviewed, quarterly and electronic open sources journal. "Is, Güc" covers all aspects of working life and aims sharing new developments in industrial relations and human resources also adding values on related disciplines. "Is, Güc" The Journal of Industrial Relations and Human Resources is published Turkish or English language.*

## TARANDIĞIMIZ INDEXLER



Dergide yayınlanan yazılardaki görüşler ve bu konudaki sorumluluk yazarlarına aittir.  
Yayınlanan eserlerde yer alan tüm içerik kaynak gösterilmeden kullanılamaz.

All the opinions written in articles are under responsibilities of the authors.  
The published contents in the articles cannot be used without being cited

“İş, Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi - © 2000-2021

“Is, Guc” The Journal of Industrial Relations and Human Resources - © 2000-2021

## İÇİNDEKİLER

Yıl: 2021 / Cilt: 23 Sayı: 2

SIRA	MAKALE BAŞLIĞI	SAYFA NUMARALARI
1	Arş. Gör. Dr. Büşra HALİS ÖZTÜRK , Türkiye’de Yeni Nesil İş ve İşyerleri: Sanal Çalışma ve Ortak Çalışma (Co-Working)	5
2	Nüket BOZKURT, Prof.Dr.Senay YÜRÜR, Araş.Gör. Filiz ERCAN, Hangi Yöneticiler Daha Adil Algılanıyor?: Yöneticinin Kişiliği Açısından Bir Analiz	29
3	Dr.Öğr.Üyesi Emre KOL, Türkiye’de Sosyal Hizmet Eğitimi Veren Bölümlerin Profili Üzerine Bir Değerlendirme	49
4	Melih TUTAR, Prof.Dr.Tahir BAŞTAYMAZ, Atık Madde Toplayıcılarının Çalışma Koşulları Ve Örgütlenme Deneyimleri: Ankara Örneği	67
5	Celal TOLGAY, Lyons Çalışma Değerleri Ölçeği’nin Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması	87

# HANGİ YÖNETİCİLER DAHA ADİL ALGILANIYOR?: YÖNETİCİNİN KİŞİLİĞİ AÇISINDAN BİR ANALİZ<sup>1</sup>

## WHICH SUPERVISORS ARE PERCEIVED FAIRER?: AN ANALYSIS IN TERMS OF THE SUPERVISORS' PERSONALITY

*Nüket Bozkurt<sup>2</sup>*

*Senay Yürür<sup>3</sup>*

*Filiz Ercan<sup>4</sup>*

### ÖZET

Yöneticilerin astları tarafından hangi kişilik özellikleri nedeniyle adil algılandığı, bir diğer ifadeyle astların hangi kişilik özelliğine sahip yöneticileri daha adil algıladığı bu çalışmanın odaklandığı temel konudur. Bu amaçla yürütülen nicel araştırmada 278 çalışana ulaşılmıştır. Bu çalışmada yöneticilerin kişilik özellikleri, yöneticilerin kendilerinden elde edilen verilerle değil, astlarının algısı üzerinden ölçülmüştür. Yapılan analizler sonucunda ulaşılan bulgulara göre astları tarafından kişiliği uyumlu, sorumluluk düzeyi yüksek ve deneyime açık olarak algılanan yöneticilerin davranışsal olarak (etkileşim adaleti) daha adil algılandığı tespit edilmiştir. Buna ek olarak uyumlu yöneticilerin astları, örgütsel kaynakların dağıtımını da (dağıtım adaleti) adil algılamaktadır. Ayrıca uyumlu ve deneyime açık olarak algılanan yöneticiler astlarının prosedür adaleti algılarını da pozitif yönde etkilemektedirler. Uyumluluk, tüm adalet boyutlarını etkileyen bir yönetici kişilik özelliği olarak karşımıza çıkmaktadır. Yöneticilerin dışa dönüklük ve duygusal dengelilik özelliklerinin astlarının adalet algılarını etkilemiyor olması bu araştırmanın bir diğer bulgusu olmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** *Örgütsel Adalet, Dağıtım Adaleti, Prosedür Adaleti, Etkileşim Adaleti, Beş Faktör Kişilik Modeli.*

1 Bu çalışma Bahçeşehir Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İnsan Kaynakları Programında tamamlanan Yüksek Lisans tezinden türetilmiştir.

2 Bahçeşehir Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yüksek Lisans Mezunlu, n.bozkurt@msn.com

3 Yalova Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü senay.yurur@yalova.edu.tr

4 Yalova Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, filiz.ercan@yalova.edu.tr

## ABSTRACT

This study focuses on which personality trait of supervisor is being perceived fairer by their subordinates. A qualitative research conducted for this purpose and 278 workers were reached. The personality traits of supervisor were not measured by self-reported personality test, but measured by the data obtained from perceptions of their subordinates. According to the findings, supervisors who are perceived as agreeable, conscientious and open to experience are perceived fairer in their behaviors (interactional justice). Additionally, the subordinates of agreeable managers perceive the distribution of organizational resources (distributive justice) as fair. Furthermore, supervisors who are perceived as agreeable and open to experience positively affect their subordinates' perceptions of procedural justice. In other words, agreeableness is a supervisor personality trait that affects all dimensions of organizational justice. Another finding of this study is that supervisors' extraversion and emotional stability personality traits do not affect their subordinates' perceptions of justice.

**Key Words:** *Organizational Justice, Distributive Justice, Procedural Justice, Interactional Justice, Five Factor Personality Model.*

## 1.GİRİŞ

Örgütte olumlu bir iklim yaratmada adaletin önemli bir etken olduğu konusunda hemfikir olursa da, örgütsel adaletin bireyden bireye farklılık gösteren öznel bir algı olduğu ifade edilmektedir (Folger ve Cropanzano, 1998). Bununla birlikte aynı koşullarda çalışan iki bireyin aynı durumu neden farklı algıladığı ve neden farklı tepki verdiği sorusunun yanıtı çok da net değildir (Colquitt ve Greenberg, 2003). Aynı yöneticiyi bir astı haksızlık yapan biri olarak tanımlayabilirken, bir diğeri nazik ve fedakâr biri olarak tanımlayabilmekte, dolayısıyla da tepkileri de farklı olabilmektedir. Bu nedenle de bireylerin örgütsel adaleti farklı şekilde algılamalarına neden olan faktörlerin anlaşılması, örgütsel adalet olgusunun tüm yönleriyle anlaşılması ve açıklanabilmesi için önemlidir.

Eşitlik Kuramının (Adams, 1965) genellemeci yaklaşımına karşılık Huseman vd. (1987) tarafından ortaya atılan sınıflandırma, konuyla ilgili ilk açıklamalar olarak düşünülebilir. Buna göre bireyler, adalete karşı duyarlılık düzeylerine göre adaletsizliğe farklı tepkiler vermektedirler. Yani bireylerin kişisel özellikleri, adalet algılarını şekillendirmektedir. Kişilik de bireylerin çalışma ortamına dair algılarını (Törnroos vd., 2012) ya da işe karşı tutumlarını (Judge vd., 2002) ve davranışlarını (Yürür, 2009) etkileyen bireysel faktörlerden biri olarak karşımıza çıkmaktadır. O halde kişilik, örgütsel adalet algısındaki farklılıkları açıklamaya yardımcı olabilecek bir faktör olarak ele alınabilir. Uluslararası yazında kişilikle örgütsel adalet algısını ilişkilendiren pek çok araştırma yürütülmüş olmakla birlikte (örn., Scott ve Colquitt, 2007; Shi, vd., 2009; Törnroos vd., 2019; Aggarwal vd., 2022), bu çalışmaların tümü çalışanların kişilik özellikleriyle adalet algıları arasındaki ilişkiye odaklanmıştır. Oysa ki bu çalışmada çalışanların, yöneticilerinin/amirlerinin kişilik özelliklerine ilişkin algılarının, adalet algılarını nasıl şekillendirdiği araştırılmaktadır. Diğer bir ifadeyle çalışanların hangi kişilik özelliğindeki yöneticileri daha adil ya da adaletsiz buldukları anlaşılmaya çalışılmaktadır. Bu yönüyle çalışmanın, kişilik ve örgütsel adalet algısına etkisine yönelik yazına katkı sağlaması beklenmektedir. Ayrıca, yöneticinin kişilik özelliklerini astın bakış açısı ile ele alarak, bu algının adalet algılarına etkisini Türkiye bağlamında inceleyen bir çalışmaya rastlanmamıştır. Kültürün bireylerin algı, tutum ya da davranışları üzerindeki etkisinden (Gächter ve Herrmann, 2009; Shen vd., 2011) yola çıkarak, bu çalışmanın Türkiye bağlamında yapılması önemli görülmektedir. Güç mesafesi yüksek ve ortaklaşa davranışçı bir kültüre sahip olan Türkiye’de (Hofstede, 1980) hangi kişilik özelliğine sahip yöneticilerin astları tarafından daha adil algılandıklarına

ilişkin bir araştırma, yukarıda ifade edilen ve çoğu Batı kültüründe yürütülmüş araştırmalardan farklı bir bakış açısı sunabilecektir.

Tüm bunların yanı sıra ulusal ve uluslararası literatürde örgütsel adalet ile ilgili yapılan araştırmaların genellikle örgütsel adaletin sonuçlarına, göreceli olarak daha azının ise öncüllerine odaklandığı ifade edilmektedir (Mayer vd., 2007; Yürür, 2015). Bu nedenle astların örgütsel adalet algısının şekillenmesinde bir öncül olarak yöneticilerinin kişilik özelliklerinin etkisini araştıran bu çalışmanın, vurgulanan boşluğun doldurulmasına katkı sağlayabileceği düşünülmektedir.

## 2. Literatür

Örgütsel adalet kavramı dağıtım, prosedür, bilgi ve kişilerarası adalet olmak üzere dört boyut altında incelenmektedir (Colquitt, 2001). Örgütsel adalet ile ilgili yapılan ilk çalışmalarda ödüllerin ve kazanımların dağıtımı üzerinde durulduğu dağıtım adaleti boyutu ele alınmıştır (Homans, 1961; Adams, 1965; Deutsch, 1975). Daha sonraları yapılan çalışmalarda çıktıların ve ödüllerin dağıtımının nasıl yapılacağına odaklanan prosedür adaleti ile ilgili çalışmaların yoğunlaştığı (Thibaut ve Walker, 1975), son olarak ise kişilerarası davranışların niteliğine odaklanan etkileşim adaleti (bilgilendirme ve kişilerarası adalet) üzerinde durulduğu görülmektedir (Bies ve Moag, 1986; Greenberg, 1990; 1993). Buna göre etkileşim adaleti yöneticilerin astlarına nazik ve saygın davranması ve yeterli açıklama yapması ya da yapmaması ile ilgilidir.

Örgütsel açıdan pek çok olumlu ya da olumsuz sonuca yol açtığı bilinen adalet/sizliğin (Moorman, 1991; Yürür, 2008; Colquitt vd., 2013; Tingül ve Yürür, 2020; Greenberg, 1990; Masterson vd., 2000; Greenberg, 2002) öznel bir algı olduğu ifade edilmektedir (Folger ve Cropanzano, 1998). Adalet algısının nasıl oluştuğunu açıklamaya yardımcı olan Eşitlik Kuramına (Adams, 1965) göre bireyler örgüt için ortaya koyduğu katkıyı ve karşılığında aldığı kazanımı örgüt içindeki ya da dışındaki bireylerle karşılaştırmaktadır. Bu karşılaştırma sonucunda eğer bir eşitsizlik algılıyorsa, eşitsizliği giderme yönünde eyleme geçmektedir. Huseman vd. (1987) daha sonra konuyu bireysel farklılıklar açısından ele alarak, bireyleri adalete karşı duyarlılıklarına göre sınıflandırmıştır. Buna göre bireyler katkı-kazanım oranının diğer kişi/kişilerden daha düşük olmasını tercih eden yardımsever/vericiler (benevolents), tersine katkı-kazanım oranının diğerinin katkı-kazanım oranından daha fazla olmasını tercih eden bencil/çıkarıcılar (entitleds) ve geleneksel eşitlik normuna uyan, katkı-kazanım oranının diğerinkiyle eşit olmasını tercih eden adalete karşı duyarlılar (equity sensitives) olarak üç grupta sınıflandırılmıştır. Huseman vd.'nin (1987) sınıflamasına göre bencil/çıkarıcılar adaletsiz bir davranışla karşılaştıklarında, daha ciddi tepki verme eğilimindedirler. Yardımsever/vericiler ise adaletsizliğin mağduru olduklarında daha toleranslı davranırlar ve dolayısıyla tepki gösterme konusunda daha zayıftırlar. Bu, adaleti algılama ve tepki verme konusunda bireysel özelliklerin önemine dikkat çeken yaklaşımı destekler şekilde, daha önceki bilimsel araştırma sonuçları da bireylerin kişilik özelliklerinin adalet algılarını ya da tepkilerini etkilediğini göstermektedir (örn., Scott ve Colquitt, 2007; Chi vd., 2009; Shi, vd., 2009; Törnroos vd., 2019; Aggarwal vd., 2022). Ancak bu araştırmaların tamamı, bireyin kendi kişiliğinin adalet algısına etkisine odaklanmaktadır. Diğer araştırmaların hiçbiri bu araştırmanın sorunsalı olan, 'yöneticinin kişiliği astların adalet algısını nasıl etkiler?' sorusuna yanıt vermemektedir. Yöneticilerin kişiliklerinin astların adalet algılarını etkileyeceği düşüncesi, temeli Sosyal Mübadele Kuramına (Blau, 1964) dayanan Lider-Üye Mübadelesine (Wayne vd., 1997) dayanmaktadır. Buna göre yönetici ve ast arasındaki karşılıklı ilişki, astın yöneticiye karşı tutum ve davranışlarının şekillenmesinde etkilidir (Scott vd., 2009; Yürür, 2019) ve yüksek nitelikli bir mübadele ilişkisi olumlu tutum ve davranışlara yol açmaktadır (Erdoğan



ve Bauer, 2014). Dolayısıyla da yöneticinin çevresine karşı davranışlarını belirleyen kişilik özellikleri, astın onunla ilgili algılarını şekillendirecektir. Konuyla ilgili yazın incelendiğinde, doğrudan yöneticilerin kişilik özelliklerinin astlarının adalet algısına etkisine odaklanan herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Yukarıda da ifade edildiği gibi kişilik ve örgütsel adalet çalışmaları genellikle bireylerin kendi kişilik özelliklerinin adalet algılarına etkisine odaklanmaktadır. Bununla birlikte yöneticinin kişilik özelliklerinin astların örgüte ve yöneticiye dair çeşitli algı ve tutumlarına etkilerini inceleyen araştırma sonuçları, bu araştırmanın hipotezlerinin geliştirilmesine katkı sağlayabilecektir.

Genel olarak Beş Kişilik Modelinin (Costa ve McCrae, 1992) ele alındığı yazında kişilik özelliklerinin olumlu ya da olumsuz etkileri konusunda tam bir uzlaşma olmadığı görülmektedir. Örneğin kişiler arasında gerçekleşen etkileşim derecesini ifade eden, konuşkan, atılgan ve girişken kişiler olarak tanımlanan dışa dönük kişilik özelliğindeki (McCrae ve Costa, 1987) yöneticilerle çalışan astların, iş tatminlerinin ve örgüte bağlılıklarının yüksek olduğu ve bununla birlikte işten ayrılma niyetlerinin düşük olduğu ifade edilmektedir (Smith ve Canger, 2004). Buna karşılık Watson ve Clark'a (1997) göre dışa dönük bireyler baskın karakterde ve hırslıdırlar. Benlik duygularının daha ön planda olması ve buldukları ortama hakim olma, üstün olma ve ödül kazanma istekleri (Barrick vd., 2002) nedeniyle de astları tarafından adaletli algılanmayabilirler. Dışa dönük bireyler çevrelerindeki kişileri değerlendirmek yerine kendilerine odaklandıkları için (Törnroos vd., 2019) örgüt içindeki olumlu gelişmeleri ve başarıları kendilerine atfedip astlarına karşı adaletli olmayabilirler. Dışa dönük ve içe dönük kişilik türlerinin her ikisinin de negatif tarafları olabileceğine vurgu yapan Farrel (2017), dışadönüklerin kibirli, otoriter ve benmerkezci olarak algılanabileceğini belirtmektedir. Tüm bunlara ek olarak dışa dönük bireyler toplum içinde olmayı seven, insan odaklı ve eğlenmeyi seven bireyler olduklarından (Costa vd., 1986; McCrae ve Costa, 1986), astları tarafından sevimliyi önemseyip, kimseyi kırmamak adına adil olmayı beceremeyebilirler.

Bu bilgiler ışığında geliştirilen araştırmanın birinci hipotezi aşağıdaki gibidir:

**H1:** Yöneticilerin dışa dönük kişilik özelliği, astlarının adalet algısını negatif yönde etkiler.

Bir diğer Beş Kişilik Modeli özelliği olan sorumluluk ise dikkatli, öz disiplinli, iyi organize olabilen, pratik (McCrae ve Costa, 1987), başladığı işi ertelemeyen, sorunlardan kaçmayan, yüksek performansla çalışan bireyler olarak tanımlanmaktadır (Barrick ve Mount, 1991; Neuman ve Wright, 1999). Her ne kadar sorumluluk düzeyi yüksek yöneticilerin daha fazla istismarcı algılandığı gibi beklenmeyen yönde bir araştırma sonucuna rastlansa da (Camps vd., 2016), genel olarak başarıya ve uyum değerleriyle ilişkilendirilen bu kişilik özelliğine (Roccas vd., 2002) sahip yöneticilerin astları tarafından adil algılanacağı düşünülebilir. Başarıya odaklanan, astlarıyla uyumu önemseyen bir yöneticinin astları tarafından adil algılanacağını beklemek yanlış olmayacaktır. Bu noktadan hareketle oluşturulan ikinci hipotez şöyledir:

**H2:** Yöneticilerin sorumluluk kişilik özelliği astlarının örgütsel adalet algısını pozitif yönde etkiler.

Modelde yer alan bir diğer kişilik özelliği ise uyumluluktur. Uyumluluk özelliğine sahip bireyler diğerlerine karşı dostça ve alçak gönüllü yaklaşan, özverili, yardımsever, diğer insanlarla çatışmaya girmekten kaçınan, uzlaşma yolunu seçen, bağışlayıcı, güvenen ve iyi huylu kişiler olarak tanımlanmaktadır (McCrae ve Costa, 1987; Barrick ve Mount, 1991; Costa ve McCrae, 1992). Genel olarak yöneticilerin uyumluluk özelliği, olumlu ast tutum ve davranışlarıyla ilişkilendirilmektedir. Smith ve Canger (2004), yöneticilerin uyumluluk düzeyi yükseldikçe, astlarının iş tatminlerinin ve örgüte bağlılıklarının arttığını ifade etmektedir. Ayrıca uyumlu yöneticilerin astları işten ayrılmayı düşünmemektedirler. Bu sonucu destekler nitelikte bir başka araştırma sonucu ise, yöneticilerini uyumsuz algılayan astların daha fazla iş yeri zorbalığı raporladıklarıdır (Mathisen vd., 2011). Uyumlu bireyler, sosyal ilişkilerinin

sürdürülebilirliğini önemseydiğinden astlarının duygularını ve algılarını da önemseyecektir. Bu durumda araştırmanın üçüncü hipotezi aşağıdaki gibi geliştirilebilir:

**H3:** Yöneticilerin uyumluluk kişilik özelliği astlarının örgütsel adalet algısını pozitif yönde etkiler.

McCrae ve Costa'ya (1995) göre deneyime açık kişilik özelliğine sahip bireyler hayal gücü ve farkındalığı yüksek, bilime meraklı, yaratıcı kişilerdir. Deneyime açık bireylerin meraklı, zeki ve kültürlü tarafları sebebiyle öğrenme performansı yüksek bireyler oldukları ifade edilmektedir (Barrick ve Mount, 1991). Bu nedenle de bu kişilikteki yöneticilerin astlarını dinleyen, farklı görüşleri önemseyen, onların başarılarının fakında yöneticiler olmaları beklenebilir. Buna ek olarak da Roccas vd. (2002) deneyime açıklık özelliğinin diğerleri üzerinde baskı kurmayan ve güç elde etme eğilimi olmayan bireyler olduklarını ifade etmektedir. Bütün bu özellikler, deneyime açık yöneticilerin astları tarafından daha adil algılanması sonucunu doğrulabilir. Bu düşünceden hareketle geliştirilen dördüncü hipotez şu şekildedir:

**H4:** Yöneticilerin deneyime açık olma kişilik özelliği astlarının örgütsel adalet algısını pozitif yönde etkiler.

Duygusal olarak dengeli bireyler ise sakin, kendine güvenen, sabırlı, dayanıklı kişilerdir (McCrae ve Costa, 1987; Costa ve McCrae, 1992). Bu nedenle, duygusal dengelilik ile ilişkilendirilen olumlu duygunun, kişinin çalışma ortamına ilişkin olumlu algılarıyla ilişkili olması beklenir (Erdheim vd., 2006). Smith ve Canger (2004), yöneticilerin duygusal olarak dengeli olmalarının astlarının iş tatminlerini ve örgüte bağlılıklarını olumlu yönde etkilediğini ifade etmektedir. Bu sonuçla tutarlı olarak Mathisen vd. (2011) duygusal dengesizlik düzeyi yüksek yöneticilerin astlarının daha fazla iş yeri zorbalığı raporladığını ifade etmektedirler. Duygusal dengeli kişilere özgü özellikler, genel olarak birlikte çalışmaktan mutluluk duyulabilecek yönetici özellikleri olduğundan, yöneticilerin duygusal dengelilik kişilik özelliği ile örgütsel adalet algısı arasında pozitif bir ilişki beklenmektedir ve bu doğrultuda araştırmanın beşinci hipotezi aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur:

**H5:** Yöneticilerin duygusal dengelilik kişilik özelliği astlarının örgütsel adalet algısını pozitif yönde etkiler.

### 3. Araştırmanın Yöntemi

#### 3.1. Araştırmanın Örneklemi

Araştırma örneklemi kolayda örnekleme yöntemiyle seçilen, bir yöneticiye bağlı olarak çalışan astlardan oluşmaktadır. Çalışmada birincil veri toplama aracı olan anket kullanılmış ve Bursa ilinde çalışan %64'ü kadın %36'sı erkek, toplamda 278 çalışana online olarak uygulanmıştır. Yaşları 18 ile 56 yaş aralığında değişim gösteren katılımcıların %60'ı yönetici görevi olmayan çalışanlardan, %40'ı ise bir yöneticiye bağlı olarak çalışan ilk, orta ve üst kademe yöneticilerden oluşmaktadır. Katılımcıların %59'u lisans, %29'u yüksek lisans, %5'i ön lisans, %4'ü lise ve %3'ü doktora eğitimi almıştır. Astların mevcut işyerlerindeki çalışma sürelerine bakıldığında %46'sının 0-5 yıl arası, %23'ünün 6-10 yıl arası, %20'sinin 11-15 yıl arası, %7'sinin 16-20 yıl, %4'ünün 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip olduğu görülmektedir.

#### 3.2. Ölçüm Araçları

Araştırmada nicel araştırma yöntemi kullanılmış ve anket aracılığıyla veri toplanmıştır. Hazırlanan anket formunda çalışanların demografik özelliklerini ölçmeye yönelik 5, kişilik özelliklerini ölçmeye yönelik 50, örgütsel adalet algılarına ilişkin 20 ifade olmak üzere toplamda 75 ifadeye yer verilmiştir.

Yöneticilerin kişilik özelliklerini tespit etmek amacıyla Costa ve McCrea (1992) tarafından yapılan çalışmalarla kapsamlı bir model olduğu kanıtlanmış olan, Türkçe 'ye çevirisi Tatar, (2017) tarafından yapılan Beş Faktör Kişilik Özellikleri Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek dışı dönüklük, uyumluluk, sorumluluk, deneyime açıklık ve duygusal dengelilik olmak üzere 5 alt boyuta sahip toplamda 44 ifadeden oluşmaktadır. Diğer dört kişilik özelliğinin olumlu kişilik özelliğini işaret etmesi nedeniyle nevroitiklik bu çalışmada duygusal denge olarak ele alınmış, 5'li likert formatında alınan yüksek puanlar yöneticilerin duygusal denge düzeyinin arttığına işaret etmektedir.

Bu çalışmada yöneticinin kişilik özellikleri, astların yöneticilerine dair adalet algıları açısından incelendiğinden yöneticinin kişilik özellikleri de astın bakış açısından ölçülmüştür. Yöneticinin kişilik özellikleri, ilgili yöneticinin kendi ifadelerine dayalı olarak değil, astların onların kişilikleri hakkındaki düşüncesi ile ölçülmüştür. Bunun amacı, astların adalet algılarını yöneticilerinin objektif kişilik özelliklerinin değil, astların bu özelliklere ilişkin öznel algılamalarının belirleyeceği düşüncesidir. Diğer bir ifadeyle astın adalet algısını şekillendirecek olan, yöneticisinin kendi kişiliğine ilişkin öznel algısından çok, astının onun kişiliğine dair öznel algısı olacaktır. Bu düşünceyle kişilik ölçeğinde yer alan ifadeler bu çalışmada, astların yöneticilerini değerlendireceği şekilde yeniden yazılmış, ölçekte yer alan ifadelere 5'li likert formatında yanıt istenmiştir.

Astların örgütsel adalet algılarını ölçmek amacıyla Colquitt (2001) tarafından geliştirilen ve Türkiye'de daha önce pek çok çalışmada geçerliliği kanıtlanmış (örn., Yürür ve Mengenci, 2014; Yürür ve Nart, 2016) örgütsel adalet ölçeği kullanılmıştır. Ölçek dağıtım, prosedür, bilgilendirme ve kişiler arası adalet olmak üzere 4 alt boyuttan ve toplam 20 ifadeden oluşmaktadır. Ölçekte yer alan ifadelere 5'li likert formatında yanıt istenmiştir.

#### 4. Verilerin Analizi ve Bulgular

Çalışmada değişkenlerin temel boyutlarını tespit edebilmek için kişilik ve örgütsel adalet ölçeğine keşifsel faktör analizi uygulanmıştır. Beş faktör kişilik özellikleri ölçeği için faktör analizinden önce dışı dönüklüğe ait ters kodlu olan beş, uyumluluğa ait ters kodlu olan dört, sorumluluğa ait ters kodlu olan dört, duygusal dengeliliğe ait ters kodlu olan on ve deneyime açık olmaya ait ters kodlu olan dört, örgütsel adalet ölçeği için kişiler arası adalet boyutuna ait ters kodlu olan bir ifade düzeltilmiştir. Dışa dönüklük boyutundan sekiz, sorumluluk boyutundan iki, deneyime açık olma boyutundan beş ifade orijinal ölçekteki ilgili faktörlere yüklenmediği için çıkarılmıştır.

Yapılan analizler sonucunda orijinalinde (Colquitt, 2001) dört faktörlü bir yapı sergileyen örgütsel adalet ölçeğinin bu çalışmada üç faktörlü bir yapıya sahip olduğu görülmüştür. Ölçek, orijinalinde dört alt boyuttan oluşmasına rağmen daha önce Türkiye'de kullanıldığı çalışmalarda da üç faktörlü bir yapı sergilediği ifade edilmiştir (Yürür ve Demir, 2011; Yürür ve Mengenci, 2014; Yürür ve Nart, 2016).

Ölçeklerin faktör analizine uygunluğunu ölçmek için yapılan KMO-Bartlett testi değeri Beş Faktör Kişilik Özellikleri Modeli için 0,936; örgütsel adalet için 0,931 olarak tespit edilmiş ve istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Yapılan analizler sonucunda kişilik ölçeği için elde edilen beş faktör toplam varyansın yaklaşık %61'ini, örgütsel adalet ölçeği için elde edilen üç faktörlü yapı toplam varyansın %70'ini açıklamaktadır. Ölçeklerin güvenilirliğini ölçmek için yapılan analize göre beş faktör kişilik özellikleri ölçeği ( $\alpha=0,953$ ) ve örgütsel adalet ölçeği ( $\alpha=0,940$ ) için güvenilirlik değerleri genel kabul değeri olan 0,70'in üzerindedir.

Örgütsel adalet algısı ve kişilik boyutları arasındaki ilişkiyi tespit etmek için korelasyon analizi yapılmıştır. Analize göre dışı dönüklük ile dağıtım adaleti arasında ( $r=0,102$ ) düşük düzeyde pozitif yönde

fakat anlamsız bir ilişki, dışa dönüklük ile etkileşim adaleti arasında ( $r=0,209$ ) düşük düzeyde pozitif yönde, dışa dönüklükle prosedür adaleti arasında ( $r=0,188$ ) düşük düzeyde pozitif yönde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Uyumluluk ile prosedür adaleti arasında ( $r=0,596$ ) pozitif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki, uyumluluk ile dağıtım adaleti arasında ( $r=0,311$ ) pozitif yönde düşük düzeyde anlamlı bir ilişki ve uyumluluk ile etkileşim adaleti arasında ( $r=0,811$ ) pozitif yönde yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

**Tablo 1. Değişkenlere İlişkin Korelasyon Tablosu**

	Dışa Dönüklük	Uyumluluk	Sorumluluk	Duygusal Dengelilik	Deneyime Açıklık
<b>Prosedür Adaleti</b>	<b>0,188**</b>	<b>0,596**</b>	<b>0,459**</b>	<b>0,468**</b>	<b>0,493**</b>
<b>Dağıtım Adaleti</b>	0,102	<b>0,311**</b>	<b>0,227**</b>	<b>0,233**</b>	<b>0,269**</b>
<b>Etkileşim Adaleti</b>	<b>0,209**</b>	<b>0,811**</b>	<b>0,609**</b>	<b>0,622**</b>	<b>0,615**</b>

$n= 278$

\*\**: Korelasyon katsayısı 0,01 düzeyinde anlamlıdır.*

Sorumluluk ile prosedür adaleti arasında ( $r=0,459$ ) pozitif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki, sorumluluk ile dağıtım adaleti arasında ( $r=0,227$ ) düşük düzeyde anlamlı bir ilişki ve sorumluluk ile etkileşim adaleti arasında ( $r=0,609$ ) pozitif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Duygusal dengelilik ile prosedür adaleti arasında ( $r=0,468$ ) pozitif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki, duygusal dengelilik ile dağıtım adaleti arasında ( $r=0,233$ ) pozitif yönde düşük düzeyde anlamlı bir ilişki ve duygusal dengelilik ile etkileşim adaleti arasında ( $r=0,622$ ) pozitif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Deneyime açıklık ile prosedür adaleti arasında ( $r=0,493$ ) pozitif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki, deneyime açıklık ile dağıtım adaleti arasında ( $r=0,269$ ) pozitif yönde düşük düzeyde anlamlı bir ilişki ve deneyime açıklık ile etkileşim adaleti arasında ( $r=0,615$ ) pozitif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Hangi kişilikteki yöneticinin astın örgütsel adalet algısını ne yönde etkilediğini tespit etmek için regresyon analizi yapılmıştır. Bağımsız değişken olarak kişilik boyutları, bağımlı değişken olarak örgütsel adaletin üç boyutunun alındığı üç regresyon modeli tablo 2, 3, ve 4'te görülmektedir:

**Tablo 2. Kişilik Boyutlarının Bağımsız Değişken, Etkileşim Adaletinin Bağımlı Değişken Olduğu Regresyon Analizi Sonuçları**

<b>Model Özeti</b>						
<b>Model</b>	<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>Düzeltilmiş R<sup>2</sup></b>	<b>Standart Hata</b>		
<b>1</b>	0,837	0,700	0,695	0,481		
a. Açıklayıcı: (Sabit), Deneyime Açık Olma, Dışa Dönüklük, Sorumluluk, Duygusal Dengelilik, Uyumluluk						
<b>ANOVA</b>						
<b>Model</b>	<b>Kareler Toplamı</b>	<b>df</b>	<b>Kareler Ortalaması</b>	<b>F</b>	<b>Sig.</b>	
<b>1</b>	<b>Regresyon</b>	147,023	5	29,405	127,027	<b>,000</b>
	<b>Artık</b>	62,963	272	,231		
	<b>Toplam</b>	209,987	277			
a. Bağımlı Değişken: Etkileşim Adaleti						
b. Açıklayıcı: (Sabit), Deneyime Açık Olma, Dışa Dönüklük, Sorumluluk, Duygusal Dengelilik, Uyumluluk						
<b>Katsayılar</b>						
<b>Model</b>	<b>Standardize Edilmemiş Katsayılar</b>			<b>Standardize Edilmiş Katsayılar</b>		
<b>1</b>	<b>B</b>	<b>Standart Hata</b>		<b>Beta</b>	<b>t</b>	<b>Sig.</b>
<b>Sabit</b>	,873	,173		5,046		<b>,000</b>
<b>Dışa Dönüklük</b>	-,028	,038		-,027	-,745	,457
<b>Uyumluluk</b>	,478	,041		,585	11,782	<b>,000</b>
<b>Sorumluluk</b>	,139	,046		,135	3,054	<b>,002</b>
<b>Duygusal Dengelilik</b>	,077	,040		,091	1,905	,058
<b>Deneyime Açık Olma</b>	,133	,040		,150	3,281	<b>,001</b>
a. Bağımlı Değişken: Etkileşim Adaleti						

Elde edilen model özet tablosuna göre bağımsız değişken olan yöneticinin kişilik boyutları ile bağımlı değişken olan etkileşim adaleti arasındaki korelasyon katsayısı 0,837'dir. Düzeltilmiş R<sup>2</sup> değeri incelendiğinde ise kişilik ölçeğinde yer alan bağımsız değişkenlerdeki değişimin, bağımlı değişken olan etkileşim adaletinde meydana gelen değişimin %69'unu açıkladığı görülmektedir. ANOVA tablosu ise modelin anlamlı olduğunu göstermektedir (p=0,00<0,05).

Elde edilen katsayılar tablosu incelendiğinde, dışa dönüklük bağımsız değişkeni için (p =0,457> 0,05) ve duygusal dengelilik bağımsız değişkeni için (p= 0,058>0,05) olduğu için bu değişkenler istatistiksel olarak anlamlı değildir. Yani etkileşim adaleti bağımlı değişkeninin açıklanmasında dışa dönüklük ve duygusal dengelilik boyutlarının etkisi yoktur.

Uyumluluk bağımsız değişkeni için (p=0,000<0,05) olduğundan, istatistiksel olarak anlamlıdır. Yani etkileşim adaleti bağımlı değişkeninin açıklanmasında uyumluluk boyutunun katkısı vardır (Beta= 0,478). Sorumluluk bağımsız değişkeni için (p=0,002<0,05) olduğundan istatistiksel olarak anlamlıdır. Etkileşim adaleti bağımlı değişkeninin açıklanmasında sorumluluk boyutunun katkısı vardır (Beta= 0,139). Son olarak deneyime açık olma bağımsız değişkeni için (p=0,001<0,05) olduğu için istatistiksel

olarak anlamlıdır. Etkileşim adaleti bağımlı değişkeninin açıklanmasında deneyime açık olma boyutunun katkısı vardır (Beta= 0,133).

Anlamlı olan bu üç boyutun katsayılarına bakıldığında etkileşim adaletine katkısı en fazla olan boyut uyumluluktur. Katkısı en düşük olan boyut ise deneyime açık olma boyutudur.

**Tablo 3. Kişilik Boyutlarının Bağımsız, Prosedür Adaletinin Bağımlı Değişken Olduğu Regresyon Analizi Sonuçları**

<b>Model Özeti</b>					
<b>Model</b>	<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>Düzeltilmiş R<sup>2</sup></b>	<b>Standart Hata</b>	
<b>1</b>	0,627	0,393	0,382	0,622	

a. Açıklayıcı: (Sabit), Deneyime Açık Olma, Dışa Dönüklük, Sorumluluk, Duygusal Dengelilik, Uyumluluk

<b>ANOVA</b>						
<b>Model</b>		<b>Kareler Toplamı</b>	<b>df</b>	<b>Kareler Ortalaması</b>	<b>F</b>	<b>Sig.</b>
<b>1</b>	<b>Regresyon</b>	68,218	5	13,64	35,266	<b>,000</b>
	<b>Artık</b>	105,230	272	,387		
	<b>Toplam</b>	173,448	277			

a. Bağımlı Değişken: Prosedür Adaleti

b. Açıklayıcı: (Sabit), Deneyime Açık Olma, Dışa Dönüklük, Sorumluluk, Duygusal Dengelilik, Uyumluluk

<b>Katsayılar</b>					
<b>Model</b>	<b>Standardize Edilmemiş Katsayılar</b>		<b>Standardize Edilmiş Katsayılar</b>		
<b>1</b>	<b>B</b>	<b>Standart Hata</b>	<b>Beta</b>	<b>t</b>	<b>Sig.</b>
<b>Sabit</b>	1,463	,224		6,542	<b>,000</b>
<b>Dışa Dönüklük</b>	,007	,049	,007	,148	,883
<b>Uyumluluk</b>	,292	,052	,394	5,577	<b>,000</b>
<b>Sorumluluk</b>	,095	,059	,102	1,612	,108
<b>Duygusal Dengelilik</b>	,041	,052	,054	,792	,429
<b>Deneyime Açık Olma</b>	,139	,052	,172	2,659	<b>,008</b>

a. Bağımlı Değişken: Prosedür Adaleti

Elde edilen model özet tablosuna göre bağımsız değişken olan yöneticinin kişilik boyutları ile bağımlı değişken olan prosedür adaleti arasındaki korelasyon katsayısı 0,627'dir. Düzeltilmiş R<sup>2</sup> değeri incelendiğinde ise kişilik ölçeğinde yer alan bağımsız değişkenlerdeki değişimin, bağımlı değişken olan prosedür adaletinde meydana gelen değişimin %38'ini açıkladığı görülmektedir. ANOVA tablosu ise modelin anlamlı olduğunu göstermektedir (p=0,00<0,05).

Elde edilen katsayılar tablosu incelendiğinde dışa dönüklük bağımsız değişkeni için (p=0,883>0,05) olduğu için bu değişken istatistiksel olarak anlamlı değildir. Yani prosedür adaleti bağımlı değişkeninin açıklanmasında dışa dönüklük boyutunun etkisi yoktur. Sorumluluk bağımsız değişkeni için (p=0,108>0,05) olduğundan bu değişken istatistiksel olarak anlamlı değildir. Yani prosedür adaleti bağımlı değişkeninin açıklanmasında sorumluluk boyutunun etkisi yoktur. Son olarak duygusal dengelilik



bağımsız değişkeni için ( $p= 0,429>0,05$ ) olduğundan bu değişken istatistiksel olarak anlamlı değildir. Yani prosedür adaleti bağımlı değişkeninin açıklanmasında duygusal dengelilik boyutunun etkisi yoktur.

Uyumluluk bağımsız değişkeni için ( $p=0,000<0,05$ ) olduğundan bu değişken istatistiksel olarak anlamlıdır. Prosedür adaleti bağımlı değişkeninin açıklanmasında uyumluluk boyutunun katkısı vardır (Beta= 0,292). Deneyime açık olma bağımsız değişkeni için ( $p=0,008<0,05$ ) olduğu için bu değişken istatistiksel olarak anlamlıdır. Yani prosedür adaleti bağımlı değişkeninin açıklanmasında deneyime açık olma boyutunun katkısı vardır (Beta= 0,139). Anlamlı olan bu iki boyutun katsayılarına bakıldığında uyumluluk boyutunun prosedür adaletine katkısının daha fazla olduğu görülmektedir.

**Tablo 4. Kişilik Boyutlarının Bağımsız, Dağıtım Adaletinin Bağımlı Değişken Olduğu Regresyon Analizi Sonuçları**

Model Özeti						
Model	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Standart Hata		
1	0,329	0,108	0,092	0,986		
a. Açıklayıcı: (Sabit), Deneyime Açık Olma, Dışa Dönüklük, Sorumluluk, Duygusal Dengelilik, Uyumluluk						
ANOVA						
Model		Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	Sig.
1	<b>Regresyon</b>	32,164	5	6,433	6,611	<b>,000</b>
	<b>Artık</b>	264,659	272	,973		
	<b>Toplam</b>	296,822	277			
a. Bağımlı Değişken: Dağıtım Adaleti						
b. Açıklayıcı: (Sabit), Deneyime Açık Olma, Dışa Dönüklük, Sorumluluk, Duygusal Dengelilik, Uyumluluk						
Katsayılar						
Model		Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar		
1		B	Standart Hata	Beta	t	Sig.
	<b>Sabit</b>	2,250	,355		6,344	<b>,000</b>
	<b>Dışa Dönüklük</b>	,013	,078	,010	,171	,864
	<b>Uyumluluk</b>	,211	,083	,217	2,534	<b>,012</b>
	<b>Sorumluluk</b>	,040	,093	,033	,429	,668
	<b>Duygusal Dengelilik</b>	-,001	,083	-,001	-,009	,992
	<b>Deneyime Açık Olma</b>	,127	,083	,120	1,531	,127
a. Bağımlı Değişken: Dağıtım Adaleti						

Elde edilen model özet tablosuna göre bağımsız değişken olan yöneticinin kişilik boyutları ile bağımlı değişken olan dağıtım adaleti arasındaki korelasyon katsayısı 0,329'dur. Düzeltilmiş R<sup>2</sup> değeri incelendiğinde ise kişilik ölçeğinde yer alan bağımsız değişkenlerdeki değişimin, bağımlı değişken olan dağıtım adaletinde meydana gelen değişimin %9'unu açıkladığı görülmektedir. ANOVA tablosu ise modelin anlamlı olduğunu göstermektedir ( $p=0,00<0,05$ ).

Katsayılar tablosu incelendiğinde ise dağıtım adaleti bağımlı değişkeninin açıklanmasında sadece uyumluluk boyutunun katkısı olduğu görülmektedir (Beta= 0,211). Uyumluluk bağımsız değişkeni için ( $p= 0,012 < 0,05$ ) olduğundan bu ilişki istatistiksel olarak anlamlıdır.

Yapılan analizlerden elde edilen bulgulara göre, kurulan hipotezlerden H1 ve H5 doğrulanmamış, H2 ve H4 kısmen doğrulanmış ve H3 hipotezi doğrulanmıştır.

## 5. Değerlendirme ve Sonuç

Bu çalışmada yöneticilerin astları tarafından algılanan kişilik özelliklerinin astlarının örgütsel adalet algılarına etkilerinin olup olmadığı, etkilerin ne seviyede olduğu ve bu etkilerin kişilik türlerine göre farklılık gösterip göstermediğinin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Araştırmada yanıt aranan temel soru şudur; hangi kişilik özelliğine sahip yöneticiler astları tarafından daha adil algılanmaktadırlar?

Bu araştırmada elde edilen en önemli bulgu, astların her üç adalet algısını da etkileyen tek kişilik özelliğinin yöneticilerin uyumluluk özelliği olmasıdır. Diğer bir ifadeyle uyumlu olduğu düşünülen yöneticilerin astları, örgüt içi dağıtım süreçlerini, sonuçlarını ve yöneticileriyle aralarındaki ilişkileri daha adil algılamaktadırlar. Uyumlu bireylerin örgütlerini daha adil algıladıklarını (Törnroos vd., 2019; Shi vd., 2009), uyumsuz bireylerin de adaletsizliğe karşı daha tepkili olduklarını gösteren araştırmalar bulunmaktadır (Stouten vd., 2013). Buna ek olarak bu araştırmada da uyumlu yöneticilerin astları tarafından daha adil algılandıkları tespit edilmiştir. Yani uyumlu bireyler hem örgütlerini daha adil algılamakta hem de yönetici rolünderken astları tarafından daha adil algılanmaktadırlar. Daha da ötesinde, bu araştırmanın bulguları doğrultusunda, astlarının örgütlerindeki prosedürleri ve kaynak dağıtımını da adil algılamalarını sağlamaktadırlar. Sosyal ilişkilerin devamlılığına önem veren uyumlu yöneticilerin astları tarafından daha adil algılanması kültürel olarak beklenen bir sonuçtur. Daha önce de ifade edildiği gibi Türkiye ortaklaşa davranışçı bir ülkedir (Hofstede, 1980) ve bu nedenle de bireyler arası ilişkilerin sürdürülebilir olması önemlidir. Ayrıca uyumlu bireylerin özellikleri arasında sayılan, alçak gönüllülük, özveri, yardım severlik (McCrae ve Costa, 1987; Barrick ve Mount, 1991) gibi özellikler Türk kültürünü temsil eden değerlerdendir. Bu nedenlerle de bu araştırmaya katılan çalışanların, uyumlu yöneticilerini hem davranışsal olarak adil bulması hem de örgütlerini adil bulmaları doğaldır.

Araştırmada elde edilen bir başka bulgu ise, örgütsel adalet boyutlarından ikisi üzerinde etkili olan kişilik özelliğinin, yöneticilerin deneyime açıklık özelliği olmasıdır. Bu bulguya göre yöneticilerin deneyime açık olması astlarının etkileşim ve prosedür adaleti algılarını yükseltmektedir. Yani deneyime açık olduğu düşünülen yöneticilerin astları, onlarla ilişkilerini ve örgütsel prosedürleri daha adil algılamaktadırlar. Buna karşılık yöneticinin deneyime açıklık özelliğinin astların dağıtım adaleti algıları üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamıştır. Deneyime açık insanların meraklı, zeki, kültürlü, farkındalığı yüksek (McCrae ve Costa 1995; Barrick ve Mount, 1991) bireyler oldukları düşünüldüğünde, daha çok ilişkisel konularda ve süreçlerle ilgili adaleti etkiliyor olmaları normaldir. Bu sayılan kişilik özellikleri daha çok, etkileşim adaleti ile ilişkilendirilebilecek özelliklerdir. Çünkü etkileşim adaleti, yöneticilerin astlarıyla ilişkilerinin kalitesine işaret eden bir adalet boyutudur (Bies ve Moag, 1986). Ayrıca bu özellikteki yöneticilerin prosedürleri de daha adil işletiyor olması, astlarına söz hakkı veriyor olması, farklı görüşlere açık olması ile ilgili olabilir. Çünkü bireylere söz hakkı verildiği durumda prosedürlerin daha adil algılandığı bilinmektedir (Lind vd., 1990).

Araştırmanın bir diğer bulgusu ise yöneticilerin sorumluluk özelliklerinin, astlarının sadece etkileşim adaleti algısını olumlu etkilediğidir. Bu çalışmada sorumlu yöneticilerin, astları tarafından nazik, saygılı, kendilerine gerektiğinde yeterli bilgilendirme yapan (etkileşim adaleti, Bies ve Moag, 1986)



yöneticiler olarak algılandıkları görülmüştür. Burada ilginç olan, sorumluluk özelliğinin, adaletin sadece kişiler arası ilişkiler boyutunu pozitif olarak etkiliyor olmasıdır. Oysa ki Camps vd., (2016) sorumluluk düzeyi yüksek yöneticilerin astları tarafından istismarcı algılandıklarını ifade etmektedirler. Bu kişilikteki yöneticiler yüksek performansla çalışan bireyler olduklarından (Barrick ve Mount, 1991; Neuman ve Wright, 1999) bazı durumlarda astları tarafından kendilerinden fazla beklentisi olan ve onları istismar eden yöneticiler olarak algılanabilmektedirler. Ama bu çalışmada bu bulgunun tam tersi olarak, sorumlu yöneticiler astları tarafından nazik ve saygılı algılanmışlardır. Sorumlu yöneticilerle çalışan bireylerin örgütsel prosedürlere ve kaynak dağıtımına ilişkin adalet algıları yöneticilerinin bu özelliğinden etkilenmemiştir.

Sonuç olarak araştırmada çalışanların örgütsel adalet algılarının şekillenmesinde yöneticilerin kişilik özelliklerinin önemli bir rol oynadığı söylenebilir. Uyumlu, sorumluluk sahibi ve deneyime açık algılanan yöneticiler astları tarafından adil algılanmaktadır. Bu sonuç, Eşitlik Kuramını (Adams, 1965), bireysel farklılıkların, adalet algısını etkileyebileceği vurgusuyla geliştiren Huseman vd.'ni (1987) destekleyerek daha da ileriye taşımaktadır denilebilir. Buna göre bireylerin adalet algılarını şekillendiren bireysel faktörlerden biri de, birlikte çalıştıkları yöneticilerin kişilik özellikleridir. Üstelik yöneticilerin kişilik özellikleri, sadece onlarla ilişkilerindeki adalet algılarını değil, astların örgüte yönelik adalet algılarını da etkilemektedir.

## 6. Çalışmanın Kısıtları ve Gelecek Çalışmalar İçin Öneriler

Bu araştırmada, yöneticilerin dışa dönüklük ve duygusal dengelik özelliklerinin, astlarının adalet algılarına etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Bu beklenmeyen bulgunun daha sonra yapılacak benzer araştırmalarla incelenmesi önerilebilir. Belki de bu değişkenler arasında tespit edilmeyen doğrudan etki, bazı aracı değişkenlerin varlığına işaret ediyor olabilir ve gelecekte yürütülecek çalışmalarda bunlar dikkate alınabilir.

Bu çalışmanın cinsiyet farklılıkları açısından da incelenerek genişletilmesi konunun daha detaylı araştırılmasına yardımcı olabilecektir.

## KAYNAKÇA

- Adams, J. S. (1965). Inequity in Social Exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 267–299.
- Aggarwal, A., Nobi, K., Mittal, A., & Rastogi, S. (2022). Does personality affect the individual's perceptions of organizational justice? The mediating role of organizational politics. *Benchmarking: An International Journal*. Vol. 29 No. 3, pp. 997-1026.
- Barrick, M. R., Stewart, G. L. & Piotrowski, M. (2002). Personality and job performance: Test of no. Mediating effects of motivation among sales representatives. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 1-9.
- Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1991). The big five personality dimensions and job performance: a meta-analysis. *Personnel psychology*, 44(1), 1-26.
- Bies, R. J., and Moag, J. S. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness In Lewicki, R. J., Sheppard, B. H., ve Bazerman, M. H. (eds.), *Research on Negotiation in Organizations*, JAI Press, Greenwich, CT., pp. 43-55.
- Blau, P. (1964) *Exchange and Power in Social Life*. New York: Wiley.
- Camps, J., Stouten, J., & Euwema, M. (2016). The relation between supervisors' big five personality traits and employees' experiences of abusive supervision. *Frontiers in psychology*, 7, 112.
- Chi, S. C. S., Friedman, R. A., & Yang, M. Y. (2009). Are supervisors fair mediators? The effects of personality traits and age difference on expected mediation fairness. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 37(1), 59-71.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400.
- Colquitt, J. A., & Greenberg, J. (2003). Organizational justice: A fair assessment of the state of the literature. In J. Greenberg (Ed.), *Organizational behavior: The state of the science* (pp. 165-210). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Colquitt, J. A., LePine, J. A., Piccolo, R. F., Zapata, C. P., & Rich, B. L. (2013). Explaining the justice–performance relationship: Trust as exchange deepener or trust as uncertainty reducer? *Journal of Applied Psychology*, 97, 1- 15.
- Costa, P. T., Busch, C. M., Zonderman, A. B. & McCrae, R. R. (1986), “Correlations Of Mmpi Factor Scales With Measures Of The Five Factor Model Of Personality”, *Journal of Personality Assessment*, 50 (4), 640-650.
- Costa, P. T., & McCrae, R. R. (1992). The five-factor model of personality and its relevance to personality disorders. *Journal of personality disorders*, 6, 343-358
- Deutsch M. (1975). Equity, Equality, and Need: What Determines Which Value Will Be Used as the Basis of Distributive Justice? *Journal of Social Issues* Vol. 31, No. 3.
- Erdheim, J., Wang, M. & Zickar, M. (2006). Linking the big five personality constructs to organizational commitment. *Personality and Individual Differences*, 41, 959-970.
- Erdogan, B. & Bauer, T.N. (2014), “Leader-member exchange (LMX) theory: the relational approach to leadership”, in Day, D. (Ed.), *The Oxford Handbook*

- of Leadership and Organizations, Oxford University Press, New York, NY, pp. 407-433.
- Farrell, M. (2017) Leadership Reflections: Extrovert and Introvert Leaders, *Journal of Library Administration*, 57:4, 436-443.
- Folger, R. & Cropanzano, R. (1998). Organizational justice and human resource management. (7th ed.). London: SAGE.
- Gächter, S., & Herrmann, B. (2009). Reciprocity, culture and human cooperation: previous insights and a new cross-cultural experiment. *Philosophical Transactions of the Royal Society B: Biological Sciences*, 364(1518), 791-806.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today and tomorrow. *Journal of Management*, 16, 399-432.
- Greenberg, J. (1993). The social side of fairness: Interpersonal and informational classes of organizational justice. In R. Cropanzano (Ed.), *Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management* (pp. 79-103). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Greenberg, J. (2002). Who stole the money, and when? Individual and situational determinants of employee theft. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89, 985-1003.
- Hofstede, G. (1980). Culture and organizations. *International studies of management & organization*, 10(4), 15-41.
- Homans, G. C. (1961). The humanities and the social sciences. *American Behavioral Scientist*, 4(8), 3-6.
- Huseman, R. C., Hatfield, J. D., & Miles, E. W. (1987). A new perspective on equity theory: The equity sensitivity construct. *Academy of Management Review*, 12(2), 222-234.
- Judge, T. A., Heller, D., & Mount, M. K. (2002). Five-factor model of personality and job satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 530-541.
- Lind, E. A., Kanfer, R., & Earley, P. C. (1990). Voice, control, and procedural justice: Instrumental and noninstrumental concerns in fairness judgments. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59(5), 952-959.
- Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M., & Taylor, M. S. (2000). Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships. *The Academy of Management Journal*, 43(4), 738-748.
- Mathisen, G. E., Einarsen, S., & Mykletun, R. (2011). The relationship between supervisor personality, supervisors' perceived stress and workplace bullying. *Journal of Business Ethics*, 99(4), 637-651.
- Mayer, D. M., Nishii, L., Schneider, B. & Goldstein, H. (2007). The precursors and products of justice climates: Group leader antecedents and employee attitudinal consequences the precursors and products of justice climates. *Personnel Psychology*, 60, 929 – 963.
- McCrae, Robert R. & Paul T. Costa (1986), "Personality, Coping, And Coping Effectiveness In An Adult Sample", *Journal Of Personality*, 54 (2), 385-405.
- McCrae, R. R., & Costa, P. T. (1987). Validation of the five-factor model of personality across instruments and observers. *Journal of personality and social psychology*, 52(1), 81.
- McCrae, R. R., & Costa, P. T. (1995). Domains and facets: Hierarchical personality assessment using the revised neo personality inventory. *Journal of Personality Assessment*, 64(1), 21-50.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perception influence Employee Citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845-855.
- Neuman, G. A., & Wright, J. (1999). Team effectiveness: beyond skills and cognitive ability. *Journal of Applied psychology*, 84(3), 376-389.
- Roccas, S., Sagiv, L., Schwartz, S. H., & Knafo, A. (2002). The big five personality factors and personal values. *Personality and social psychology bulletin*, 28(6), 789-801.
- Scott, B. A., & Colquitt, J. A. (2007). Are organizational justice effects bounded by individual differences? An examination of equity sensitivity, exchange ideology, and the Big Five. *Group & Organization Management*, 32(3), 290-325.
- Scott, B. A., Colquitt, J. A., & Paddock, E. L. (2009). An actor-focused model of justice rule adherence and violation: The role of managerial motives and discretion. *Journal of Applied Psychology*, 94(3), 756.
- Shi, J., Lin, H., & Wang, L. (2009). Linking the big five personality constructs to organizational justice. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 37(2), 209-222.
- Shen, H., Wan, F., & Wyer Jr, R. S. (2011). Cross-cultural differences in the refusal to accept a small gift: the differential influence of reciprocity norms on

- Asians and North Americans. *Journal of Personality and Social Psychology*, 100(2), 271.
- Smith, M. A., & Canger, J. M. (2004). Effects of supervisor "big five" personality on subordinate attitudes. *Journal of Business and Psychology*, 18(4), 465-481.
- Stouten, J. Kuppens, P., & Decoster, S. (2013). Being angry for different reasons: The role of personality in distributive justice. *Journal of Applied Social Psychology*, 43(4), 795-805.
- Tatar, A. (2017). Büyük beş-50 kişilik testinin Türkçeye çevirisi ve beş faktör kişilik envanteri kısa formu ile karşılaştırılması. *Anadolu Psikiyatri Dergisi*, 18(1), 51-61.
- Tingul, S. D., & Yurur, S. (2020). Yeni İş Bulmak Zor Diye Adaletsizliğe Katlanmak mı? Yoksa Gemileri Yakıp Ayrılmak mı?. *Business & Economics Research Journal*, 11(4).
- Thibaut, J.W. & Walker, L. (1975) *Procedural Justice: A Psychological Analysis*. L. Erlbaum Associates, Hillsdale.
- Törnroos, M., Hintsanen, M., Hintsu, T., Jokela, M., Pulkki-Råback, L., & Kivimäki, M., et al. (2012). Personality traits of the five-factor model are associated with effort-reward imbalance at work: a population-based study. *J. Occup. Environ. Med.*, 54, 875-880.
- Törnroos, M., Elovainio, M., Hintsu, T., Hintsanen, M., Pulkki-Råback, L., Jokela, M., ... & Keltikangas-Järvinen, L. (2019). Personality traits and perceptions of organisational justice. *International journal of psychology*, 54(3), 414-422.
- Watson, D., & Clark, L. A. (1997). Extraversion and its positive emotional core. In *Handbook of personality psychology* (pp. 767-793). Academic Press.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997), "Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective", *Academy of Management Journal*, 40: 82-111.
- Yürür, S. (2008). Örgütsel adalet ile iş tatmini ve çalışanların bireysel özellikleri arasındaki ilişkilerin analizine yönelik bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2), 295-312.
- Yürür, S. (2009). Yöneticilerin çatışma yönetim tarzları ve kişilik özellikleri arasındaki ilişkinin analizine yönelik bir araştırma. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 10(1), 23-42.
- Yürür, S. (2015). Türkiye'de Örgütsel Adalet Konusunda Yapılan Çalışmalara Yönelik Bir Derleme. Türkiye'de Örgütsel Davranış Araştırmaları-I (Ed. R. Özen Kutanis), Ankara: Gazi Kitabevi.
- Yürür, S. (2019), "Sosyal Mübadele Kuramı", (İçinde) Ed. S. Yürür, *Örgütsel Davranış Kuramları*, BETA Yayıncılık, İstanbul. ss. 245-279.
- Yürür, S., & Demir, K. (2011). Örgütsel Adalet Ve Psikolojik Güçlendirme: Karşılıklı Etkileri Üzerine Bir Araştırma. *Suleyman Demirel University Journal of Faculty of Economics & Administrative Sciences*, 16(3).
- Yürür, S. & Mengenci, C. (2014). "Örgütsel Adalet ve Ekstra Rol Davranışları İlişkisi", *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, Sayı:24, s. 1-17.
- Yürür, S., & Nart, S. (2016). Örgütsel Adalet Algısı Kamu Çalışanlarının İhbar Etme (Whistleblowing) Niyetini Artırır mı?. *Amme İdaresi Dergisi*, 49(3), 117-148.