



T.C.  
İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI  
**EĞİTİM YÖNETİMİ ve DENETİMİ BİLİM DALI**

ÖĞRETMENLERİN DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK, ÖRGÜTSEL ADALET  
VE ÖRGÜTSEL DESTEK ALGILARININ İŞ YAŞAM KALİTELERİ  
ÜZERİNE ETKİSİ

DOKTORA TEZİ

**Hüseyin AKAR**

**Malatya-2017**

T.C.  
İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI  
**EĞİTİM YÖNETİMİ ve DENETİMİ BİLİM DALI**

ÖĞRETMENLERİN DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK, ÖRGÜTSEL ADALET  
VE ÖRGÜTSEL DESTEK ALGILARININ İŞ YAŞAM KALİTELERİ  
ÜZERİNE ETKİSİ

DOKTORA TEZİ

**Hüseyin AKAR**

**Danışman: Doç. Dr. Mehmet ÜSTÜNER**

**Malatya-2017**

## KABUL VE ONAY

T.C.  
İnönü Üniversitesi  
Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı  
Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı

Hüseyin AKAR tarafından hazırlanan ÖĞRETMENLERİN DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK, ÖRGÜTSEL ADALET VE ÖRGÜTSEL DESTEK ALGILARININ İŞ YAŞAM KALİTELERİ ÜZERİNE ETKİSİ başlıklı bu çalışma, 23.03.2017 tarihinde yapılan sınav sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Doktora tezi olarak kabul edilmiştir.

İmza

Başkan: Prof. Dr. Buhattin DÖNMEZ

Üye (Danışmanı): Doç. Dr. Mehmet ÜSTÜNER

Üye: Doç. Dr. Süleyman Nihat ŞAD

Üye: Doç. Dr. Celal Teyyar UĞURLU

Üye: Doç. Dr. İmam Bakır ARABACI



□

O N A Y

...../...../201..

Doç. Dr. Niyazi ÖZER  
Enstitü Müdürü

## ONUR SÖZÜ

Doç. Dr. Mehmet ÜSTÜNER danışmanlığında doktora tezi olarak hazırladığım **Öğretmenlerin Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Adalet ve Örgütsel Destek Algılarının İş Yaşam Kaliteleri Üzerine Etkisi** başlıklı bu çalışmanın bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın tarafımdan yazıldığını ve yararlandığım bütün yapıtların hem metin içinde hem de kaynakçada yöntemine uygun biçimde gösterilenlerden oluştuğunu belirtir, bunu onurumla doğrularım.

Hüseyin AKAR

*Eşime ve Oğluma....*



## ÖNSÖZ

Çalışma ortamları, çalışanların günlük yaşamlarının önemli bir kısmını geçirdiği yerler olmakla birlikte çalışanların motivasyonu, verimliliği ve performansı üzerinde önemli etkilere sahiptir. Bu açıdan örgütlerin etkili ve verimli bir biçimde varlığını devam ettirebilmesi ve amaçlarına ulaşabilmesi için çalışma ortam ve koşulları çalışanların kendilerini mutlu, huzurlu ve güvende hissettikleri, işlerinden doyum aldıkları, stres yaşamadıkları, iş ve iş dışı tüm yaşam alanlarıyla bütünleşebildikleri, kendilerini kişisel ve mesleki olarak geliştirebildikleri uygun ortam ve koşullar olmalıdır. Bu araştırma kapsamında öğretmenlerin çalışma ortam ve koşullarını başka bir ifadeyle iş yaşam kalitelerini geliştirebilecek bazı değişkenler belirlenmeye çalışılmıştır. Elde edilen sonuçların ve ortaya konan önerilerin öğretmenlerin iş yaşam kalitesine olumlu yönde katkı sağlamasını dilerim.

Bu çalışmanın ortaya çıkmasında birçok kişinin emeği ve katkısı vardır. Burada bu kişileri anmayı ve şükranlarımı sunmayı bir borç bilirim. Doktora eğitimim süresince bilgi birikimi, deneyimleri ve sabrı ile bana yol gösteren görüş ve önerileriyle bana yardımcı olan değerli hocam ve tez danışmanım Doç. Dr. Mehmet ÜSTÜNER'e en içten dileklerimle şükranlarımı sunarım.

Doktora tez izleme komitesinde yer alan, görüş ve önerileriyle bana yardımcı olan Prof. Dr. Burhanettin Dönmez ve Doç. Dr. S. Nihat ŞAD hocalarıma teşekkürü bir borç bilirim. Tez savunma sınavı jürimde yer alan değerli görüşleriyle tez çalışmama önemli katkılarda bulunan Doç. Dr. Celal Teyyar UĞURLU ve Doç. Dr. İmam Bakır ARABACI hocalarıma çok teşekkür ederim. Doktora eğitimine aynı dönemde başladığım ve bu süreçte benden yardımlarını esirgemeyen, tez savunma gününde dahi beni yalnız bırakmayan değerli dostum ve abim Okutman Savaş AYDIN'a şükranlarımı sunarım.

Eğitim hayatım boyunca iyi dileklerini ve desteklerini hiç eksik etmeyen sevgili ailemin üzerimdeki emekleri ve destekleri için minnettarım. Doktora öğrenimim boyunca elimde olmasa da ihmal ettiğim, sabır ve desteği ile hep yanımda olan sevgili eşim Gülümser'e, varlığıyla hayatımıza renk katan biricik oğlum Mehmet Akif'e sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

**Malatya, 2017**

**Hüseyin AKAR**

## ÖZET

### ÖĞRETMENLERİN DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK, ÖRGÜTSEL ADALET VE ÖRGÜTSEL DESTEK ALGILARININ İŞ YAŞAM KALİTELERİ ÜZERİNE ETKİSİ

AKAR, Hüseyin

Doktora, İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü  
Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Mehmet ÜSTÜNER  
Mart-2017, XVI+216

Bu araştırmanın amacı öğretmenlerin dönüşümcü liderlik, örgütsel adalet ve örgütsel destek algılarının iş yaşam kaliteleri üzerine etkisini incelemektir. Araştırmanın evrenini Kilis il merkezi ve ilçelerinde Milli Eğitim Bakanlığına bağlı okullarda görev yapan 1565 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise olasılıklı örnekleme yöntemlerinden tabakalı oranlı örnekleme yöntemi kullanılarak görev yapılan yer (il merkezi ve ilçeler) ve cinsiyet açısından evrenin tabakalara ayrılmasıyla belirlenmiş olan 658 öğretmen oluşturmaktadır. Bu kapsamda görev yapılan yer açısından tabakalardaki öğretmen sayısı; Kilis merkezde 506, Polateli ilçesinde 30, Musabeyli ilçesinde 77, Elbeyli ilçesinde 30 öğretmen örnekleme alınmıştır. Cinsiyet tabakası açısından 308 kadın, 350 erkek öğretmen örnekleme almıştır.

Araştırmanın değişkenlerine ilişkin veriler standardize edilmiş ölçekler ve kişisel bilgi formu aracılığıyla toplanmıştır. Okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışlarına ilişkin veriler "Dönüşümcü Liderlik Ölçeği"yle, öğretmenlerin örgütsel adalet algısına ilişkin veriler "Örgütsel Adalet Ölçeği"yle, öğretmenlerin örgütsel destek algısına ilişkin veriler "Örgütsel Destek Ölçeği"yle, öğretmenlerin iş yaşam kalitesine yönelik bilgiler araştırmacı tarafından Türkçeye ve eğitim örgütlerine uyarlanan "İş Yaşam Kalitesi Ölçeği"yle ve katılımcılara ilişkin kişisel bilgiler "Kişisel Bilgi Formu"yla toplanmıştır. Verilerin analizinde doğrulayıcı faktör analizi, betimsel istatistikler, pearson korelasyon analizi ve bootstrap yöntemi kullanılmıştır. Araştırmada anlamlılık düzeyi .05 olarak alınmıştır.

Araştırmada, dönüşümcü liderlik, rgtsek adalet, örgütsel destek ve iş yaşam kalitesi değişkenleriyle ilgili literatür göz önünde bulundurularak bir model önerisinde bulunulmuştur. Bu yönüyle bu araştırma yapısal eşitlik modellemesini temele alan bir araştırmadır. Araştırmanın yedi temel hipotezi vardır. Modelin test edilmesi sonucunda araştırmanın tüm hipotezlerinin kabul edildiği görülmüştür.

Araştırma sonuçları incelendiğinde; okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışları ile öğretmenlerin iş yaşam kalitesi algısı arasındaki ilişkide örgütsel destek ve örgütsel adalet algılarının kısmi aracılık rolüne sahip olduğu görülmüştür. Bu kapsamda okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışlarının öğretmenlerin iş yaşam kalitesine yönelik algılarını doğrudan ve pozitif yönde etkilediği, ayrıca okul yöneticilerinin örgütsel adalet ve örgütsel destek algıları üzerinden dolaylı olarak etkilediği söylenbilir. Okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışları öğretmenlerin örgütsel adalet algılarını ve örgütsel destek algılarını, örgütsel adalet ve örgütsel destek algıları da iş yaşam kalitesi algılarını pozitif olarak etkilemektedir. Son olarak, okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışları, öğretmenlerin örgütsel destek ve örgütsel adalet algıları, öğretmenlerin iş yaşam kalitesine yönelik algılarını anlamlı bir biçimde yordadığı ve toplam varyansın %73'ünü açıkladığı sonucu elde edilmiştir. Bu kapsamda okul yöneticileri öğretmenlere değer vermeli, onlarla bireysel olarak ilgilenmeli, bireysel ve mesleki gelişimlerini desteklemeli, adaletli ve hakkaniyetli olmalı, farklı görüş ve fikirlerin ortaya çıkmasını teşvik etmeli, yeniliğe ve değişime açık olmalıdır.

**Anahtar Kelimeler:** Dönüşümcü liderlik, örgütsel destek, örgütsel adalet, iş yaşam kalitesi, yapısal eşitlik modellemesi.



## **ABSTRACT**

**EFFECTS OF TEACHERS' TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP,  
ORGANIZATIONAL JUSTICE AND ORGANIZATIONAL SUPPORT  
PERCEPTIONS ON THEIR QUALITY OF WORKLIFE**

AKAR, Hüseyin

PhD, Inonu University Institute of Educational Sciences  
Department of Educational Management and Supervision

Advisor: Assoc. Prof. Dr. Mehmet ÜSTÜNER  
March-2017, XVI+216

The aim of this study is to examine the effects of teachers' transformational leadership, organizational justice, organizational support perceptions on their quality of worklife. The universe of study is composed of 1565 teachers who work at school of Ministry of National Education in city center and town of Kilis. The sampling of study is composed of 658 teachers who were determined by stratifying the universe in the sense of location of service (city center and towns) and gender by using stratifying proportional sampling method. In this sense, the number of teachers in strata in the sense of location of service are 506 teachers in Kilis city center, 33 teachers in Polateli, 77 teachers in Musabeyli, 42 teachers in Elbeyli. There are 308 female and 350 male teachers in the sampling in the sense of gender strata.

Data about study variables were obtained with standardized scales and personal information form. Information about transformational leadership behaviours of school managers were collected with "Scale of Transformational Leadership", information about organizational justice sense of teachers were collected with "Scale of Organizational Justice", information about organizational support sense of teachers were collected with "Scale of Organizational Support", information about quality of work life of teachers were collected with "Scale of Quality of Work Life" which was adapted into Turkish and educational organizations by the researchers and personal information of participants were collected with "Personal Information Form". In the analysis of data, confirmatory factor analysis, descriptive statistics, pearson correlation analysis and bootstrap method were used. Significance level was taken as .05 in the study.

In the study a model was proposed considering the literature about transformational leadership, organizational justice, organizational support and quality of work life variables. In this sense, the study is based on structural equation modelling. The study has seven basic hypotheses. After the model was tested, it was observed that all the hypotheses of the study were accepted.

When we analyze the results of study, the relationship between transformational leadership behaviors of school managers and teachers' perceptions of the quality of work life has been shown to have partial mediating role of organizational support and organizational justice perception. It was concluded that transformational leadership behaviours of school managers directly and positively effect sense of quality of work life of teachers, moreover indirectly effect organizational justice and organizational support senses. Transformational leadership behaviours of school managers positively effect organizational justice perception and organizational support perceptions, and their organizational justice and organizational support perceptions influence their sense of quality of work life. Finally, it was concluded that transformational leadership behaviours of school managers significantly predict organizational support and organizational justice perceptions of teachers and perceptions of teachers about quality of work life and explains 73% of total variance. Suggestions were put forward according to results obtained. In this context, it should be trained to be innovative school administrators who value teachers, who are interested in them individually, support individual and professional development, are just and equitable, encourage the emergence of different opinions and ideas. In this context, school administrators should value teachers, engage with them individually, support their individual and professional development, be fair and equitable, encourage the emergence of different opinions and ideas, and be open to innovation and change.

**Keywords:** Transformational leadership, organizational support, organizational justice, quality of work life, structural equation modelling.

## İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY.....	II
ONUR SÖZÜ.....	III
ÖNSÖZ.....	V
ÖZET .....	VI
ABSTRACT.....	VIII
İÇİNDEKİLER .....	X
TABLolar.....	XIV
ŞEKİLLER.....	XVI
<b>BÖLÜM I.....</b>	<b>1</b>
<b>GİRİŞ .....</b>	<b>1</b>
1.1. Problem Durumu .....	1
1.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi .....	6
1.3. Araştırmanın Hipotezleri .....	7
1.4. Varsayımlar.....	8
1.5. Sınırlılıklar .....	8
1.6. Tanımlar.....	9
1.8. Kısaltmalar.....	9
<b>BÖLÜM II .....</b>	<b>10</b>
<b>KURAMSAL BİLGİLER VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....</b>	<b>10</b>
2.1. İş Yaşam Kalitesi .....	10
2.1.1. İş Yaşam Kalitesinin Tanımı.....	10
2.1.2. İş Yaşam Kalitesinin Tarihsel Gelişimi .....	15
2.1.3. İş Yaşam Kalitesinin Boyutları .....	17
2.1.3.1. Toplam Yaşam Alanı .....	18
2.1.3.2. Genel İyi Olma .....	20
2.1.3.3. Güvenli ve Sağlıklı Çalışma Koşulları.....	22
2.1.3.4. Uygun ve Adil Ücretlendirme .....	23
2.1.3.5. Demokratik Ortam .....	25
2.1.3.6. İşgören Kapasitesinin Geliştirilmesi .....	26

2.1.3.7. Sosyal Bütünleşme .....	28
2.1.3.8. İş Yaşamında Stres .....	30
2.1.3.9. İş Kontrol Edebilme .....	33
2.1.3.10. İş Doyumu .....	34
2.2. Dönüşümcü Liderlik .....	35
2.2.1. Tanımı .....	35
2.2.2. Dönüşümcü Liderliğin Boyutları .....	40
2.2.2.1. İdealleştirilmiş Etki (Karizma).....	43
2.2.2.2. Entelektüel Uyarım (Zihinsel Teşvik).....	44
2.2.2.3. İlham Verici Motivasyon .....	45
2.2.2.4. Bireye Yönelik İlgi.....	46
2.3. Örgütsel Adalet .....	47
2.3.1. Tanımı .....	47
2.3.2. Örgütsel Adaletin Boyutları .....	51
2.3.2.1. Dağıtım Adaleti .....	51
2.3.2.2. Prosedür (Süreç) Adaleti .....	53
2.3.2.3. Etkileşim Adaleti.....	56
2.4. Algılanan Örgütsel Destek.....	57
2.4.1. Tanımı .....	57
2.4.2. Algılanan Örgütsel Desteği Etkileyen Etmenler .....	60
2.4.3. Algılanan Örgütsel Desteğin Sonuçları.....	62
2.5. Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Destek, Örgütsel Adalet ve İş Yaşam Kalitesi Arasındaki İlişkiler .....	64
2.5.1. Dönüşümcü Liderlik ile Örgütsel Adalet Arasındaki İlişki .....	64
2.5.2. İş Yaşam Kalitesi ile Örgütsel Adalet Arasındaki İlişki .....	66
2.5.3. Dönüşümcü Liderlik ile İş Yaşam Kalitesi Arasındaki İlişki .....	68
2.5.4. Dönüşümcü Liderlik ile Örgütsel Destek Arasındaki İlişki.....	69
2.5.5. İş Yaşam Kalitesi ile Örgütsel Destek Arasındaki İlişki.....	71
2.5.6. Örgütsel Destek ile Örgütsel Adalet Arasındaki İlişki.....	73
2.6. İlgili Araştırmalar .....	74
2.6.1. İş Yaşam Kalitesi .....	74
2.6.1.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar.....	74
2.6.1.2. Yurt dışında yapılan araştırmalar .....	78

2.6.2. Dönüşümsel liderlik .....	81
2.6.2.1. Yurt içi yapılan çalışmalar .....	81
2.6.2.2. Yurtdışında yapılan araştırmalar .....	82
2.6.3. Örgütsel adalet .....	84
2.6.3.1. Yurt içinde yapılan araştırmalar .....	84
2.6.3.2. Yurtdışında Yapılan Araştırmalar .....	86
2.6.4. Örgütsel Destek .....	88
2.6.4.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar .....	88
2.6.4.2. Yurtdışında Yapılan Araştırmalar .....	89
<b>BÖLÜM III.....</b>	<b>91</b>
<b>YÖNTEM .....</b>	<b>91</b>
3.1. Araştırma Modeli .....	91
3.2. Araştırmanın Evreni.....	92
3.3. Araştırmanın Örneklemi .....	92
3.4. Veri Toplama Araçları .....	94
3.4.1. İş Yaşam Kalitesi Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması: Geçerlik ve Güvenirlilik Çalışması .....	97
3.3.2. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği .....	104
3.3.4. Örgütsel Destek Ölçeği .....	110
3.3.5. İş Yaşam Kalitesi Ölçeği .....	112
3.4. Verilerin Analizi .....	116
<b>BÖLÜM IV .....</b>	<b>117</b>
<b>BULGULAR.....</b>	<b>117</b>
4.1. Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Adalet, Örgütsel Destek ve İş Yaşam Kalitesine İlişkin Betimsel Bulgular .....	117
4.2. Verilerin Analize Hazırlanması .....	118
4.3. Ölçme Modeli ve Yapısal Model.....	126
4.4. Hipotezlerin Test Edilmesi .....	129
4.4. Aracılık Etkisinin İncelenmesi .....	137
<b>BÖLÜM V .....</b>	<b>148</b>
<b>SONUÇLAR, TARTIŞMA VE ÖNERİLER.....</b>	<b>148</b>

5.1. Sonuçlar ve Tartışma .....	148
5.2. Öneriler .....	161
<b>KAYNAKÇA</b> .....	165
<b>EKLER</b> .....	210
EK 1: Veri Toplama Formu .....	210
Ek 2: Kilis İl Milli Eğitim Müdürlüğü İzin Yazısı .....	215



## TABLolar

Tablo 1. Dönüşümcü Liderlik Yaklaşımlarının Davranışsal Boyutları .....	42
Tablo 2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi ile İlgili Bilgiler .....	94
Tablo 3. İş Yaşam Kalitesi Ölçeğinin Pilot Uygulamasına Dayalı Olarak Elde Edilen Madde Toplam Korelasyonel Değerleri .....	99
Tablo 4. İş Yaşam Kalitesi Ölçeği Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Uyum Değerleri.....	101
Tablo 5. İş Yaşam Kalitesi Ölçeğinin İkinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Uyum İndeksleri.....	102
Tablo 6. İş Yaşam Kalitesi Ölçeğine Ait Cranbach Alfa İç Tutarlılık ve Test Tekrar Test Değerleri.....	104
Tablo 7. Dönüşümcü Liderlik Ölçeğinin İkinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Uyum Değerleri.....	106
Tablo 8. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Cronbach Alfa İç Tutarlılık Değerleri .....	107
Tablo 9. Örgütsel Adalet Ölçeğinin İkinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Uyum İndeksleri.....	109
Tablo 10. Örgütsel Adalet Ölçeği Cronbach Alfa İç Tutarlık Değerleri .....	110
Tablo 11. Örgütsel Destek Ölçeğinin Birinci Düzey Faktör Analizine İlişkin Uyum Değerleri.....	112
Tablo 12. Örgütsel Destek Ölçeği Cronbach Alfa İç Tutarlılık Değeri.....	112
Tablo 13. İş Yaşam Kalitesi Ölçenin İkinci Düzey Faktör Analizine İlişkin Uyum İndeksleri.....	114
Tablo 14. İş Yaşam Kalitesi Ölçeği Cronbach Alfa İç Tutarlılık Değerleri.....	115
Tablo 15. Araştırmanın Değişkenlerine İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	117
Tablo 16. Araştırmanın Değişkenleri Arasındaki Korelasyon Değerleri .....	117
Tablo 17. Araştırmanın Bağımsız Değişkenlerine İlişkin Tolerans ve VIF Değerleri .	120
Tablo 18. Araştırmanın Değişkenlerine İlişkin Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk Değerleri.....	121
Tablo 19. Araştırmanın Değişkenlerine İlişkin Çarpıklık ve Basıklık Değerleri .....	122
Tablo 20. Ölçüm Modeline İlişkin Uyum Değerleri.....	129

Tablo 21. Araştırma Modeline İlişkin Uyum İyiliği Değerleri.....	134
Tablo 22. Araştırma Modeline İlişkin Tahmin Sonuçları.....	135
Tablo 23. Dönüşümcü Liderlik ile İş Yaşam Kalitesi Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Yapısal Modele İlişkin Uyum Değerleri .....	139
Tablo 24. Dönüşümcü Liderlik ile İş Yaşam Kalitesinden Oluşan Yapısal Modele İlişkin Tahmin Değerleri .....	140
Tablo 25. Araştırma Modeline İlişkin Uyum Değerleri .....	141
Tablo 26. Araştırma Modelini Oluşturan Değişkenler Arasındaki Standardize Edilmiş Tahmin Değerleri, Güven Aralıkları ve Anlamlılık Düzeyleri .....	142
Tablo 27. Örgütsel Destek ve Örgütsel Adalet Değişkenlerinin Aracılık Etkisini İnceleyen Yapısal Modele İlişkin Bootstrapping Analizi Sonuçları .....	143
Tablo 28. Örgütsel Destek Değişkeninin Aracılık Etkisini İnceleyen Yapısal Modele İlişkin Uyum Değerleri.....	144
Tablo 29. Örgütsel Destek Değişkeninin Aracılık Etkisini İnceleyen Yapısal Modele İlişkin Bootstrapping Analizi Sonuçları.....	145
Tablo 30. Örgütsel Adalet Değişkeninin Aracılık Etkisini İnceleyen Yapısal Modele İlişkin Uyum İndeksleri.....	146
Tablo 31. Örgütsel Adalet Değişkeninin Aracılık Etkisini İnceleyen Yapısal Modele İlişkin Bootstrapping Analizi Sonuçları .....	147



## ŞEKİLLER

Şekil 1. Araştırmanın Modeli.....	92
Şekil 2. İş Yaşam Kalitesi Ölçeği Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları .....	101
Şekil 3. İş Yaşam Kalitesi Ölçeği İkinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları .....	102
Şekil 4. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği İkinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları .....	106
Şekil 5. Örgütsel Adalet Ölçeği İkinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları..	109
Şekil 6. Örgütsel Destek Ölçeği Tek Boyutlu Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları ..	111
Şekil 7. İş Yaşam Kalitesi Ölçeği İkinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları .....	114
Şekil 8. Araştırma Verilerine İlişkin P-P Plots Grafikleri .....	123
Şekil 9. Araştırma Verilerine İlişkin Saçılma Diyagramı Matrisi .....	124
Şekil 10. Yapısal Model ve Ölçüm Modeli .....	127
Şekil 11. Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Destek, Örgütsel Adalet ve İş Yaşam Kalitesi Değişkenlerine İlişkin Ölçüm Modeli .....	128
Şekil 12. Araştırma Modeli.....	132
Şekil 13. Araştırma Modelinin Yol Analizi Sonuçları .....	134
Şekil 14. Aracılık Etkisi Modeli .....	137
Şekil 15. Dönüşümcü Liderlik ile İş Yaşam Kalitesi Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Yapısal Model .....	139
Şekil 16. Araştırma Modelinin Yol Analizi Sonuçları .....	141
Şekil 17. Örgütsel Destek Değişkeninin Aracılık Etkisini Belirlemeye Yönelik Modelin Yol Analizi .....	144
Şekil 18. Örgütsel Adalet Değişkeninin Aracılık Etkisini Belirlemeye Yönelik Modelin Yol Analizi .....	146

# BÖLÜM I

## GİRİŞ

### 1.1. Problem Durumu

Örgütler belirli amaçları gerçekleştirmek üzere insanlar tarafından oluşturulmuş toplumsal yapılardır. Uzun yıllar varlıklarını korumaları amaçlarını etkili bir biçimde gerçekleştirmelerine bağlıdır. Geçmişten günümüze bu var olma mücadelesinde örgütü oluşturan farklı bileşenlere farklı derecelerde önem verilmiştir. Geleneksel örgüt ve yönetim anlayışında amaçlara ulaşmak için maddi ve fiziksel öğeler daha önemli görülmüş ve bu öğeleri daha mükemmel hale getirme çabalarına girişilmiştir. İnsana verilen değer ise bu maddi öğelere verilen değerden öteye gidememiştir. Çağdaş örgüt ve yönetim yaklaşımlarının ortaya çıkmasıyla birlikte; örgütü kapalı mekanik bir yapı, insanı da bu mekanik yapıya ek bir unsur olarak gören anlayış değişmiş yerini örgütü bir organizma gibi canlı, kendi dışındaki fiziksel ve toplumsal çevreden etkilenen ve aynı zamanda çıktılarıyla çevresini etkileyebilen açık bir sistem, insanı ise bu sistemin en önemli kaynağı olarak gören anlayışa bırakmıştır. Bu gelişmeler diğer birçok örgütte etkisini gösterdiği gibi girdisi ve çıktısı insan olan eğitim örgütlerinde kendisini göstermiştir.

Can'a (2014) göre geleneksel eğitim örgütlerinde öğretmen sadece ders anlatan, nöbet tutan, kendisine sunulan plan ve program çerçevesinde görevini yapan ve eğitim amaçlarını gerçekleştirmeye çalışan bir araç olarak görülmektedir. Bu eğitim sisteminde öğretmenin iş ve özel yaşamı birbirinden ayrı olarak algılanmakta ve sadece iş yaşamı ile ilgilenilmektedir. Okul yöneticisi öğretmenlerle sadece denetim amaçlı ilişki kurmakla birlikte onları zaman zaman uyarmakta günlük planlarını ve nöbet görevlerini kontrol etmektedir. Bir yönüyle öğretmenler makine olarak görülmektedir. Günümüzde örgüt ve yönetim kuramlarındaki değişime paralel olarak bu anlayışın değiştiği görülmekle birlikte eğitim kurumları toplumsal açık sistem, öğretmen de bu toplumsal açık sistemin en önemli ögesi olarak kabul edilmektedir.

Öğretmenler günlük yaşamlarının büyük bir kısmını okulda geçirmekle birlikte öğretmenlik mesleği ile ilgili kendilerinden beklenen işler çoğu zaman okul çatısı

altında sona ermemekte okul dışı yaşamlarında da kendilerini meşgul etmektedir. Buradan hareketle Manju (2014) herhangi bir eğitim kurumunun verimliliğinin büyük ölçüde öğretmenlere ve ortaya koydukları çabalara bağlı olduğunu ifade etmektedir. Ancak öğretmenlerin kendilerinden beklenen rolü etkili bir biçimde oynayabilmesi ve çağın gereklerine uygun nitelikli eğitimsel faaliyetlerde bulunabilmesi büyük ölçüde okul yöneticilerinin yönetsel yaklaşımlarına ve okul ortamının niteliklerine bağlı olarak değişmektedir. Bu yönüyle hem okul yöneticilerinin yönetsel yaklaşımları hem de okul ortamının nitelikleri öğretmene değer veren bir anlayışı yansıtmalıdır. Turunç, Tabak, Şeşen ve Türkyılmaz'a (2010) göre örgütlerde insan unsuruna gereken önemin verilmemesi, çalışanları, örgütün etkililiğini, verimliliğini ve iklimini olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Bu kapsamda örgütlerin amaçlarını etkili bir biçimde gerçekleştirmeleri ve başarı elde edebilmeleri için insan kaynaklarını etkili kullanmaları gerekmektedir. Örgütlerin insan kaynağını verimli kullanılabilmesi, yönetimde insanı temele alan, örgütte verimliliği arttırmak kadar çalışanların işlerinden doyum almasını, kendilerini rahat ve güvende hissetmelerini sağlamaya yönelik sağlıklı bir çalışma ortamı oluşturmayı amaçlayan "İş Yaşam Kalitesi Yaklaşımını" gündeme getirmektedir.

İş yaşam kalitesi kavramı, işin insancillaştırılması, çalışma koşullarının iyileştirilmesi, çalışanın korunması gibi anlamları ifade etmektedir (Huzzard, 2003: 21). Serbest'e (2000) göre İş yaşam kalitesi, klasik yönetim anlayışından çağdaş yönetim anlayışına geçiş yapan, örgütteki çalışan boyutunu öne çıkartan, yapı ve süreci içeren, sistem yaklaşımı içerisinde çalışanların iş doyumunu ve kişisel beklentilerine önem veren ve insanı değiştirme ve işe motive etme yoluyla iş verimliliğini artırmayı hedefleyen tekniktir. Başka bir tanıma göre de; iş yaşam kalitesi, teknik ve ekonomik boyutlara ilave olarak insan boyutunun da eklendiği çalışan ve çalışma ortamı arasındaki ilişkinin kalitesi olarak tanımlanmaktadır. Wang, Chontawan ve Nantsupawat (2012) iş yaşam kalitesini, adil ve yeterli ücret, güvenli ve sağlıklı çalışma koşulları, güvenlik hissi, demokratik yönetim, kişisel ilişkiler gibi alanlarda çalışanların kişisel algıları olarak tanımlamaktadır. Van Laar, Edwards ve Easton (2007) iş yaşam kalitesinin, genel iyi olma hali, iş stresi, iş doyumunu, iş üzerinde kontrol sahibi olma, ev-iş dengesi ve çalışma koşulları olmak üzere altı bileşenden oluştuğunu ifade etmektedir. Bu kapsamda öğretmenlerin görev yaptığı okulda iyi olma hallerinin yüksek olması, stres oluşturan yaşantılar geçirmemesi, karar alma süreçlerine katılmaları, ev yaşamı ile iş yaşamının

birbirini olumsuz olarak etkilememesi, uygun çalışma koşulları ve yüksek iş doyumunun iş yaşam kalitesi algılarını arttıracacağı söylenebilir.

İş yaşam kalitesi ile ilgili ilk çalışmalar işletmelerde yapılmıştır. Daha sonraki zamanlarda diğer çalışma alanlarında da iş yaşam kalitesi araştırılmaya başlanmıştır. Bu alanlardan biri de eğitim olmuştur (Erdem, 2008). Eğitim kurumlarında iş yaşam kalitesini inceleyen araştırmalara bakıldığında yurtdışında konuyla ilgili yapılan birçok araştırmanın olduğu görülmektedir. Bu araştırmalardan bazıları şu şekildedir (Mentz, 2001; Yang, 2002; Chao, Huang ve Lin, 2005; Hong, Tan ve Bujang, 2010; Bharathi, Umaselvi ve Kumar, 2010; Hamidi ve Mohamadi, 2012; Asgari, Nojbaee ve Rahnama, 2012; Baleghizadeh ve Gordani, 2012; Toulabi, Raoufi ve Allahpourashraf, 2013; Nair, 2013; Manju, 2014; Gowrie, 2014; Yang ve Lu, 2014; Singh ve Singh, 2015; Mahmoodi, Mohamadian, Ghasemi ve Fallah, 2015; Bhatnagar ve Soni, 2015; Organiza, 2016; Kermanshahi ve Hozhabrnejad, 2016; Zadeh, 2016). Yurtiçinde yapılan araştırmalara bakıldığında ise (Erdem, 2010; Taşdan ve Erdem, 2010; Kösterilioğlu, 2011; Taşdemir- Afşar, 2011; Karaköse ve Bozgeyikli, 2012; Erdem, 2014; Yalçın, 2014) tarafından yapılan araştırmalar göze çarpmaktadır.

İş yaşam kalitesi yaklaşımı öğretmeni merkeze alan okulun etkili ve verimli bir şekilde varlığını sürdürebilmesi için öğretmenlerin ihtiyaçlarını, beklentilerini, güvenliğini, iyi oluş halini, huzur ve mutluluğunu sağlamayı amaç edinen bir yaklaşımdır. Bu yönüyle iş yaşam kalitesi yaklaşımı günümüz eğitim örgütleri için olmazsa olmazlar arasında yer almaktadır. Çağdaş eğitim örgütlerinde öğretmenlerin iş yaşam kalitesi ile ilişkili iş yaşam kalitesini olumlu veya olumsuz yönde etkileyen etmenlerin ortaya konulması iş yaşam kalitesini geliştirmede önemli bir yere sahiptir. Ayrıca öğretmenlerin iş yaşam kalitesinin istenen düzeyde olmamasının eğitim örgütlerinde ortaya çıkaracağı sonuçların da tartışılması gerekmektedir. İş yaşam kalitesi ile ilgili ülkemizde yapılan araştırmalara bakıldığında iş yaşam kalitesinin örgütsel bağlılıkla (Erdem, 2008; Taşdemir-Afşar, 2011), yabancılaşmaya (Kösterilioğlu, 2011; Erdem, 2014), örgütsel değerle (Taşdan ve Erdem, 2010), işten ayrılma niyeti (Tuncer, 2012), iş doyumu (Avcı-Öztürk, 2010), motivasyonla (Anafarta, 2009) ve stresle (Bircan, 2014) ilişkisini ortaya koyan araştırmaların yapıldığı görülmektedir. Bu araştırmaların sonuçlarına göre iş yaşam kalitesinin istenen düzeyde olmaması öğretmenlerin görev yaptıkları okula yabancılaşmasına, örgütsel

bağlılıklarının azalmasına, işten ayrılma niyetlerinin artmasına, iş doyumlarının ve motivasyonlarının azalmasına ve sürekli stres yaşamalarına neden olabilmektedir. Bu durumların yaşanması okulun amaçlarına ulaşmasını ve varlığını devam ettirmesini önemli oranda tehlikeye atmaktadır. Bu da hiçbir örgütün istemeyeceği bir durumdur. Ayrıca yurtdışında yapılan araştırmalardan elde edilen bulgular da bu sonuçları desteklemektedir. Yurt dışında yapılan araştırmalara bakıldığında iş yaşam kalitesinin; iş doyumunu, stres, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık, performans, motivasyon, mutluluk, katılım, ev-iş dengesi, yaratıcılık, yenilikçilik, verimlilik, hayat doyumunu ve örgüt sağlığı üzerinde önemli etkilerinin olduğu görülmektedir (Hong ve diğ., 2010; Bharathi ve diğ., 2010; Hamidi ve Mohamadi, 2012; Asgari ve diğ., 2012; Baleghizadeh ve Gordani, 2012; Toulabi ve diğ., 2013; Nair, 2013; Ghasemizad ve Mohammadkhani, 2013; Manju, 2014; Gowrie, 2014; Yang ve Lu, 2014; Singh ve Singh, 2015; Mahmoodi ve diğ., 2015; Bhatnagar ve Soni, 2015; Organiza, 2016; Kermanshahi ve Hozhabrnejad, 2016; Zadeh, 2016). Öğretmenlerin iş yaşam kalitesi algısı sadece kendilerini etkilememekte aynı zamanda öğrencileri, eğitimin gelişimini (Yang ve Lou, 2014) hatta ülkenin geleceğini etkileyebilmektedir. Tüm bu sonuçlar göz önünde bulundurulduğunda öğretmenlerin iş yaşam kalitesini ve dolaylı olarak eğitimsel çıktılarını olumlu yönde değiştirecek etmenleri belirlemek gerekmektedir. Bu araştırmada dönüşümcü liderlik, örgütsel adalet ve örgütsel desteğin iş yaşam kalitesini doğrudan ya da dolaylı olarak etkileyen etmenler olduğu öngörülmektedir. Bu öngörü, ilgili literatür, yurtiçinde ve yurt dışında farklı hizmet alanlarında bu konularla ilgili yapılan araştırmalara (Barzegar, Afzal, Tabibi ve Delgoshaei, 2012; Ghasemizad ve Mohammadkhani, 2013; Yalçın, 2014; Saghi, Far, Zabihi ve Hosseinpour, 2014; Gillet, Furquereau, Bonnaud-Antignac, Mokoukolo ve Colombat, 2013; Barzoki ve Sarand, 2015; Moghimi, Kazemi ve Samiie, 2013) dayanmaktadır.

Örgütlerde değişme ve yenileşmeyi planlayıp başlatan liderleri tanımlamak için dönüşümcü lider ifadesi kullanılmaktadır. Dönüşümcü liderlerin güçlü bir vizyona sahip oldukları bilinmekle birlikte kendilerini izleyenlere örgütün vizyonunu benimsetme ve gerçekleştirme doğrultusunda motivasyon sağladıkları kabul edilmektedir. Bilir (2007), dönüşümcü liderleri kendi çıkarlarından çok örgüt çıkarlarını dolayısıyla izleyenlerin çıkarlarını ön planda tutan kişiler olduğunu belirtmiştir. Dönüşümcü liderlik özellikleri taşıyan bir okul yöneticisi aynı okuldaki öğretmenlerin ihtiyaçlarını, beklentilerini,

çalışma şartlarını, eğitim-öğretim için gerekli materyallerini göz önünde bulunduran bir liderdir. Kurtuluş'a (2007) göre dönüşümcü liderler çalışanlara destek ve teşvik sağlarlar ve çalışanların kendilerini yalnız hissetmelerine engel olurlar. Yavuz'a (2009) göre dönüşümcü liderler birlikte çalıştıkları kişilerin yeteneklerini ve düşüncelerini ortaya çıkarmakta ve kendilerine güvenmeleri sağlamaya dönük destek vermektedirler. Dönüşümcü liderlikle ilgili yapılan araştırmalara bakıldığında dönüşümcü liderlik ile iş yaşam kalitesi (Barzegar ve diğ., 2012; Ghasemizad ve Mohammadkhani, 2013; Yalçın, 2014), örgütsel destek (Ghasemizad ve Mohammadkhani, 2013; Swindell, 2014; Zaim ve Tarım, 2015), örgütsel adalet (Arslantaş ve Pekdemir, 2007; Oğuz, 2011; Güleç ve Buluç, 2012; Baltacı, Güçlü ve Çeliker, 2014; Gillet ve diğ., 2013) arasında ilişki olduğunu gösteren pek çok araştırmanın olduğu görülmektedir. Bu araştırmalarda ortaya çıkan ilişkilerin pozitif yönde olduğu dönüşümcü liderlik davranışlarının bu değişkenleri önemli ölçüde etkilediği rapor edilmektedir.

Greenberg'e (1990) göre örgütsel adalet, çalışanların örgütte kendilerine ne kadar adil davranıldığı konusundaki algılarıdır ve bu algılar çalışanlarla ilgili değişkenleri etkilemektedir. Çakmak'a göre örgütsel adalet, örgüt içindeki görev, ücret, ödül, ceza, görevde yükselme gibi sosyal ve karşılıklı değişimleri, çalışanların üstleriyle, çalışma arkadaşlarıyla ve sosyal bir sistem olarak örgütle ilişkilerini içeren bir kavram olarak tanımlanmaktadır. Aydın ve Karaman -Kepenekçi'ye (2008) göre örgütsel adalet algısı olumsuz algılandığında, öğretmenler okuldan uzaklaştıklarını hissetmekte, okuldaki işlerini yavaşlatmakta, yönetimden şikâyetçi olduklarını beyan etmekte, dedikodu yapmaya yönelmektedir. Öğretmenlerin bu davranışları sergilemesi ise okuldaki bireyler arası ilişkileri ve örgütsel etkililiği olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Örgütsel adalet ile ilgili araştırmalara bakıldığında, örgütsel adalet ile örgütsel destek (Tokgöz, 2011), iş yaşam kalitesi (Saghi ve diğ., 2014; Gillet ve diğ., 2013; Barzoki ve Sarand, 2015; Moghimi ve diğ., 2013) arasındaki anlamlı ilişkilerin olduğunu gösteren araştırmalar göze çarpmaktadır.

Günümüzün iş dünyasında, çalışanlar, çalıştıkları örgüt içerisinde destek alma ihtiyacı hissederler. Çalışanlar için son derece önemli olan örgütsel destek; saygı duyulma, kabul ve onay görme, değer verilme gibi duygusal ihtiyaçların karşılanması için önemli kaynaklardan birisi olmuştur. Örgütsel destek ile örgüt, çalışanlarının örgüte olan katkılarının farkında olduğunu, onların refahına önem verdiğini ve onlarla birlikte

çalışmaktan hoşlandığını belirterek bireyin ait olma, saygı görme ve onaylanma ihtiyacını karşılar (Özdemir, 2010: 133). Çalışanların iş yerlerinde örgütünden ve yöneticilerinden gördüğü destek stresi önemli derecede azaltan bir etkidir. Örgütsel destek ile ilgili yapılan araştırmalar sonucunda örgütsel destek algısının işgörende işe karşı olumlu tutumları, örgütsel vatandaşlık davranışını ve performansı arttırdığı; iş stresini, işten ayrılma niyetini azalttığı görülmüştür (Howes, Citera ve Cropanzano, 1995). Örgütsel destekle iş yaşam kalitesi (Ghasemizad ve Mohammadkhani, 2013; Nanjundeswaraswamy ve Swamy, 2015) arasında ilişki olduğunu ortaya koyan araştırmalar mevcuttur. Bunun dışında Kahya ve Kesen (2014) tarafından örgütsel destek ile iş yaşam kalitesinin alt boyutunu oluşturan iş-aile yaşamı dengesi arasında negatif yönde anlamlı ilişki olduğunu ortaya koyan bir çalışma vardır.

Sonuç olarak araştırmanın değişkenlerini oluşturan dönüşümcü liderlik, örgütsel adalet, örgütsel destek ve iş yaşam kalitesi arasında ikili ilişkilerin olduğunu gösteren pek çok araştırma yapılan literatür taraması neticesinde ortaya konulmuştur ve bu araştırmaların önemli bir kısmı eğitim kurumları dışındaki örgütler üzerinde yurt dışında yapılmış araştırmalardır. Ülkemizde eğitim kurumlarındaki iş yaşam kalitesi ile ilgili araştırmaların uzun bir süre ihmal edildiği görülmektedir. Konu ile ilgili araştırmalar son zamanlarda artış gösterse de yapılan araştırmalara bakıldığında yine çoğu araştırmanın eğitim örgütleri dışındaki örgütlerde yapıldığı göze çarpmaktadır. Bu araştırmanın yapılması ile elde edilecek sonuçların ve bu sonuçlara dayalı olarak ortaya konacak çözüm önerilerinin günümüz çağdaş eğitim örgütleri için önem taşıyan iş yaşam kalitesini geliştirmede önemli katkılar sunması beklenmektedir.

## **1.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi**

Geçmişten günümüze tarihsel olarak bakıldığında iş her zaman insanoğlunun hayatının önemli bir parçası olmuştur. İnsan hayatında bu kadar önemli yer tutan işin bireylerin duygusal durumlarını ve iyi olma halini etkilediği kabul edilmektedir. Bugün, iş yaşam kalitesi, yaşam kalitesinin önemli bir boyutu olarak görülmektedir. Bunun da ötesinde yüksek düzeydeki iş yaşam kalitesi nitelikli çalışanların örgüte katılması ve uzun yıllar örgütte kalmasını sağlamada kritik bir role sahiptir (Boonrod, 2009: 7). İş yaşam kalitesi kavramıyla ifade edilen de çalışanların doyum alacağı iş koşullarının yaratılmasıdır (Baysal, 1993).

Çalışma yaşamının insancillaştırılması olarak da adlandırılan iş yaşamı kalitesi kavramı sadece iş ortamını çalışan insana uyumlaştırmaya yönelik çabalardan ibaret olmayıp çalışan insanın işin gerekleri ve iş ortamına uyumlaştırılmasından, yönetime katılma modellerine kadar geniş bir faaliyet dizisini içermektedir (Paşa, 2002). İş yaşam kalitesi, ücret ve faydalar, kolaylaştırıcılar, yükselme olanakları ve iş- yaşam dengesi gibi çalışma süreci içerisinde bireyin mutluluğunu etkileyen şeyleri kapsamaktadır (Ballou ve Godwin, 2007).

Eğitim kurumlarının amaçlarını gerçekleştirme düzeyi toplumun büyük kesimini etkilemektedir. Örgütsel çıktıyı doğrudan ve dolaylı olarak etkileyen iş yaşam kalitesi eğitim kurumlarının amaçlarının gerçekleşmesinde, öğrenci başarısında kısaca eğitimin kalitesinde oldukça önemli bir yere sahiptir. Öğretmenlerin iş yaşamı ile aile yaşamı arasında denge kurması iki ortamında birbirini desteklemesi, kendi işini yapmada inisiyatife sahip olması, stres yaşamaması, kendine güvenmesi, huzurlu ve mutlu hissetmesi, mesleğinde kendisini geliştirmesine imkân verilmesi ve desteklenmesi öğretmenin işini en iyi şekilde yapmasını sağlayacak itici bir güç oluşturacaktır. Bu yönüyle iş yaşam kalitesi yaklaşımı eğitim örgütlerinin varlığını etkili bir şekilde devam ettirmesinde, amaçlarını gerçekleştirmesinde önemli bir yere sahiptir. Eğitim örgütlerinin uygulama alanı olan okullarda iş yaşam kalitesini istenen düzeye çıkarmak için iş yaşam kalitesini olumlu ve olumsuz yönde etkileyen etmenleri ortaya koymak ve tartışmak gerekmektedir. Ancak bu şekilde eğitim kurumlarındaki çalışma koşulları ve çalışma ortamları geliştirilebilir. Bu araştırmada öğretmenlerin dönüşümcü liderlik, örgütsel adalet ve örgütsel destek algılarının iş yaşam kaliteleri üzerindeki etkisi ortaya konulmaya çalışılacaktır. Araştırmadan elde edilen sonuçların öğretmenlerin iş yaşam kalitesini geliştirmede önemli bir rol oynayacağı düşünülmektedir.

### **1.3. Araştırmanın Hipotezleri**

Bu araştırmada öğretmenlerin iş yaşam kalitesini etkileyen etmenler ve bu etmenler arasındaki ilişkiler yapısal eşitlik modellemesi ile incelenecektir. Bu kapsamda araştırmanın hipotezleri şu şekildedir:

**H<sub>1</sub>:** Okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışları öğretmenlerin iş yaşam kalitesine yönelik algılarını anlamlı bir biçimde yordamaktadır.



**H<sub>2</sub>:** Okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışları öğretmenlerin örgütsel destek algılarını anlamlı bir biçimde yordamaktadır.

**H<sub>3</sub>:** Okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışları öğretmenlerin örgütsel adalet algılarını anlamlı bir biçimde yordamaktadır.

**H<sub>4</sub>:** Öğretmenlerin örgütsel destek algıları, iş yaşam kalitesine yönelik algılarını anlamlı bir biçimde yordamaktadır.

**H<sub>5</sub>:** Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları, iş yaşam kalitesine yönelik algılarını anlamlı bir biçimde yordamaktadır.

**H<sub>6</sub>:** Okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışları ile öğretmenlerin iş yaşam kalitesi arasındaki ilişkide örgütsel destek algısı aracılık rolü oynamaktadır.

**H<sub>7</sub>:** Okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışları ile öğretmenlerin iş yaşam kalitesine yönelik algısı arasındaki ilişkide örgütsel adalet algısı aracılık rolü oynamaktadır.

#### **1.4. Varsayımlar**

1. Öğretmenler dönüşümcü liderlik, örgütsel adalet, iş yaşam kalitesi ve örgütsel destek alanlarında kendilerine yöneltilecek soruları yanıtlayabilecek kadar yaşantı ve gözleme sahiptirler.
2. Öğretmenler ölçeklerde yer alan sorulara kendi gerçek durum ve düşüncelerine uygun olarak yanıtladıkları varsayılmıştır.

#### **1.5. Sınırlılıklar**

1. Araştırma, 2015-2016 eğitim öğretim yılında Kilis ilinde Milli Eğitim Bakanlığına bağlı resmi okullarda görev yapan öğretmenlerin görüşleriyle sınırlıdır
2. Araştırma bulgularının sonuçları örnekleme sınırlıdır.
3. Bu araştırma; iş yaşam kalitesi ölçeği, dönüşümsel liderlik ölçeği, örgütsel adalet ölçeği, örgütsel destek ölçeği ve kişisel bilgi formu ile toplanan verilerle sınırlıdır.

## 1.6. Tanımlar

**İş yaşam kalitesi:** Öğretmenlerin kendilerini rahat, huzurlu ve güvende hissedeceği, stres yaşamayacakları, yaptıkları işten doyum almalarını ve tüm yaşam alanlarıyla bütünleşmelerini sağlayacak ve genel iyi oluş hallerini olumlu yönde etkileyecek bir okul ortamının oluşturulmasıdır.

**Dönüşümcü lider:** Davranışlarıyla öğretmenlere model olan, geleceğe dönük öngörülerini ve bu öngörülere dayalı vizyonu olan, belirlemiş olduğu vizyonu öğretmenlere benimsetmek için öğretmenlerle güvene dayalı ilişkiler kuran ve ilişkilerinde etik ilkelere dikkat eden, onlarla bireysel olarak ilgilenen, onların ilgi, istek ve ihtiyaçlarının bilen ve yeteneklerinin farkında olan, onları sürekli öğrenmeye ve kendini geliştirmeye teşvik eden özdenetimli öğretmenler haline getirmeye çalışan, işbirliğine ve grup çalışmasına önem veren, sürekli olarak değişim ve dönüşümün önemini vurgulayan yenilikçi liderler.

**Örgütsel destek:** Okul yöneticilerinin ve Milli Eğitim Bakanlığı'nın öğretmenlere sağladığı maddi (para ödül, araç-gereç-materyal, ortam vb.) ve maddi olmayan (saygı, önemseme, empati, kabul etme vb.) her türlü destektir.

**Örgütsel adalet:** Okul yöneticilerinin ve Milli Eğitim Bakanlığı'nın kaynakların dağıtımında, kaynakların dağıtımında göz önünde bulundurulmuş ilkeler konusunda ve öğretmenlerle kurulan ilişkilerde adil, açık ve tarafsızlığını ifade etmektedir.

## 1.8. Kısaltmalar

**YEM:** Yapısal eşitlik modeli

**OECD:** Ekonomik kalkınma ve işbirliği örgütü

**DFA:** Doğrulayıcı faktör analizi

**AFA:** Açımlayıcı faktör analizi

## BÖLÜM II

### KURAMSAL BİLGİLER ve İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

#### 2.1. İş Yaşam Kalitesi

##### 2.1.1. İş Yaşam Kalitesinin Tanımı

İş yapma ya da çalışma, bireyin yaşam sürecinin önemli bir bölümünü kapsayan, bireyin bedensel ya da zihinsel olarak herhangi bir yönde emek vermesi ve bundan ekonomik, psikolojik sosyal ve kültürel roller açısından doyum sağlaması durumu olarak tanımlanabilir (Küçükusta, 2007: 91). İçinde yaşadığımız toplumda çoğu zaman iş ve birey birbirlerinin aynası olarak kabul edilmekte ve insanlar yaptıkları işlerle değerlendirilebilmektedirler. Kişinin sahip olduğu iş, onun toplumsal statüsünün, hayattan aldığı doyumun ve zevkin, ailesine sağladığı maddi manevi her türlü imkânın belirleyicisi durumundadır (Çakmak, 2004). Keser (2004), insanların neden çalışmaya gereksinim duyduğunu şu şekilde sıralamaktadır.

- Çalışma ortamı, diğer insanlarla tanışılan, yeni dostlukların, arkadaşlıkların ve sosyal etkileşimin kurulduğu bir ortamdır; bu yönüyle yardımlaşma, dayanışma, paylaşma, işbirliği vb., sosyal becerilerin gelişmesini sağlamaktadır.
- İş, çalışan kişiye ve ailesine sosyal bir statü sağlar.
- İş, insanın öz saygı ve toplum için yararlı olan bazı şeyler yapma isteğinin temel kaynağıdır.
- Bireyin aidiyet ve kimlik oluşturmada iş önemli bir rol oynar.
- Bir işin yapılabilmesi için gerekli olan bilgi, beceri ve yeteneklere sahip olma deneyimi bireysel kimliğin biçimlenmesi için çok önemli bir zemini oluşturur.
- İş hayatı, insanın belli bir düzen içinde hayatını devam ettirme ihtiyacına cevap verir.
- İş, sağladığı gelire iş dışı yaşamın maddi temelini oluşturmada, özel yaşamın şekli ve boş zamanları şekillendirme biçiminin de önemli bir belirleyicisi olmaktadır.

Kısaca iş ve birey birbirine gereksinim duyan ve birbirini tamamlayan iki parçadan oluşan bir bütün olarak değerlendirilebilir. Birey bir takım ihtiyaç ve beklentilerini iş aracılığıyla karşılarken diğer yandan iş ile belirli amaçları olan (mal,

hizmet, düşünce üretmek) örgütlerin varlığını devam ettirmesini sağlar. Günümüzde örgütlerin varlığını devam ettirmesi rekabette üstünlük sağlamalarına, bunu başarabilmeleri ise insan kaynaklarını etkili kullanmalarına bağlıdır. Örgütlerde insan kaynaklarının verimli kullanılabilmesi; temel hedefi üretimde verimlilik olduğu kadar işgörenlerin iş ortamını geliştirmek olan iş yaşam kalitesi kavramını gündeme getirmektedir (Turunç, Tabak, Şeşen ve Türkyılmaz, 2010). İş yaşam kalitesi kavramının farklı ülke ve toplumlarda farklı şekillerde anlam bulduğu görülmektedir.

İş yaşam kalitesi ifadesi; sanayisi gelişmiş batı ülkelerinin özellikle de İngilizce konuşulan ülkelerin kullandığı bir ifadedir. İş yaşam kalitesi ve yaşam kalitesi kavramları birbirleriyle yakından ilişkili olan ve çok sık kullanılan iki deyimdir. Bazı sanayi ülkelerinde iş yaşam kalitesi deyimini yerine farklı deyimlerde kullanılmaktadır. Almanya "İş yaşam kalitesi deyimini" yerine "İşin insancillaştırılması" deyimini, Fransa ve Fransa'nın etkisindeki diğer ülkelerde "çalışma koşullarının geliştirilmesi" deyimini, Doğu Avrupa Ülkelerinde "işçinin korunması" deyimini, İskandinav ülkelerinde "çalışma çevresinin demokratikleştirilmesi" deyimleri kullanılmaktadır (Huzzard, 2003: 21).

Alan yazında iş yaşam kalitesi ile ilgili ortaya konan tanımlara bakıldığında; bu tanımlardan bazıları çalışanın iş performansını artırması yönünü, bazılarının çalışanın psikolojik ve fiziksel iyi olma halini koruma yönünü, bazılarının ise iş yaşamı ve toplumdaki yabancılaşmayı azaltarak çalışanların sürekli gelişimini sağlaması yönünü vurguladıkları görülmektedir (Huzzard, 2003). İş yaşam kalitesi kavramının çok boyutlu ve geniş kapsamlı olması araştırmacıların ortak bir tanım yapmasını çoğu zaman zorlaştırmıştır. Bu doğrultuda iş yaşam kalitesini tanımlamak bilim adamları için her zaman tartışmalı bir konu olmuştur. Ancak sanayiciler, örgütsel psikoloji ile ilgilenenler ve yönetim bilimciler iş yaşam kalitesinin genel olarak çalışanların iyi olma hali ile ilgilendiğini kabul etmektedirler (Danna and Griffin, 1999). Örgütün başarılı olabilmesi ve örgütsel hedeflere ulaşabilmesi için, çalışanların kendi işlerinden memnun olmaları gereklidir. Çünkü iş, çalışan insanların hayatında önemli bir yer tutmaktadır. Çalışma koşulları büyük bir ihtimalle çalışanların sadece fiziksel değil aynı zamanda sosyal, psikolojik ve ruhsal iyi olma halini etkilemektedir (Benjamin, 2015). İş yaşam kalitesi ile ilgili yapılan tanımların bir kısmı da şu şekildedir.

İş yaşam kalitesi; iş güvenliği, ödül sistemleri, eğitim ve yükselme fırsatları ve kararlara katılım gibi kavramları içine alan çok boyutlu dinamik bir yapıdır. Çalışanların etkinliğini ve çalışma şartlarını geliştirmeyi amaçlayarak onların iş tatminlerini sürdüren ve yükselten stratejiler ve operasyonlar sistemidir (Considine ve Callus, 2002: 2). Çalışmanın, çalışma koşullarının ve çalışma çevresinin, insana uygun duruma getirilmesi, çalışanların ekonomik, psikolojik ve toplumsal ihtiyaçlarının, istek ve beklentilerinin karşılanması, çalışma yaşamından kaynaklanan sorunların en aza indirgenmesidir (İncir, 1991: 231). Walton (1973) iş yaşam kalitesini çalışanların motivasyonu, performansı ve iş doyumunu üzerinde etkisi olan iş özellikleri ve koşulları olarak tanımlamaktadır.

İş yaşam kalitesi, çalışma ortamında değişiklikler yaparak daha iyi çalışma koşulları oluşturmayı ve yaşam kalitesinin geliştirilebilmesine hizmet etmeyi amaçlayan, örgütün verimliliğini artırırken bir yandan da örgütte çalışan bireylerin niteliklerinin yükseltilmesi, onların tatmine ulaşmalarını sağlamaya çalışan bir tekniktir (Erginer, 2003).

İş yaşam kalitesi yaklaşımı çalışana makine olarak gören anlayıştan insana değer veren bir anlayışa geçişin adıdır. Yöneticiler, iş yaşam kalitesi yaklaşımını işin insancillaştırılması olarak kabul etmiş ve çalışanın fiziksel, psikolojik, zihinsel ve sosyal ihtiyaçlarını dikkate alan çalışma koşullarının geliştirilmesi biçiminde ortaya koymuşlardır (Demir, 2011).

Çalışanların yönetime katılımı, kişisel bilgi ve becerilerin geliştirildiği çalışma çevresinin oluşturulması, çalışanların sonuçlar üzerindeki sorumluluklarının artırılması, çalışanlar ve yönetim arasında güvene dayalı, açık bir iletişim ağının kurulması, çalışan başarısını destekleyen bir örgüt iklimi oluşturulması, çalışanların motivasyonunun artırılması, sürekli gelişimin değerlendirilmesi çabalarıdır (Schilesinger, 1982).

Nadler ve Lawler'a (1983) göre iş yaşam kalitesi çalışanlar, iş ve örgüt hakkında düşünmenin bir yolu; Warr'a (1987) göre stresten arındırılmış bir çalışma ortamı; Sirgy, Efraty, Siegel ve Lee (2001) çalışanların yönetime katılımının sağlanması yoluyla iş doyumlarının artırılması; Davis (1997) çalışanların görüşlerine göre çalışma ortamının istenen ve istenmeyen özellikleri; Lau, Wong, Chan ve Law (2001) çalışanlara sağlanan ödüller, güvenli bir iş ortamı ve kariyer gelişimi gibi fırsatlarla çalışanların iş doyumunu

arttırma; Ford (1973) işi geliştirmek için belirli teknik ve yaklaşımların kullanıldığı bir yaklaşım veya yöntem olarak tanımlamaktadır.

Dessler (2005) iş yaşam kalitesini çalışanların sadece maddi ihtiyaçlarını değil aynı zamanda özsaygı, memnuniyet, yeteneklerini kullanabilme ve kişisel gelişimlerini sağlama gibi ihtiyaçlarını karşılama düzeyi olarak tanımlamaktadır. Lokanadha ve Mohan'a (2010) göre iş yaşam kalitesi bir örgütün kendi çalışanlarının bedensel ve psikolojik iyi olma haline katkı sağlama derecesidir.

İş yaşam kalitesi hem bir amaç hem de bu amaca ulaşmak için devam eden bir süreçtir. Bir amaç olarak iş yaşam kalitesi örgütün her düzeyindeki çalışanlar için daha katılımcı, doyum sağlayıcı, etkili iş ve çalışma çevresinin yaratılmasıdır. Bir süreç olarak iş yaşam kalitesi, örgütteki çalışanların aktif katılımı ile bu amaçı gerçekteştirme çabaları olarak adlandırılır (Carlson, 1980).

Porras ve Silver (1991) iş yaşam kalitesinin, yapılması planlanan değişimler üzerinde önemli etkisi olan örgütsel müdahale araçlarından birisi olduğunu ifade etmektedir. Örgütsel gelişmenin temelinde, örgütsel düzenlemeler, kalite çemberleri, gelirlerin paylaşımı, işin programlanması, örgüt yapısı, sosyal faktörler, kişilik kuramları, teknik ve sosyal sistemlerin olduğunu ifade etmektedir.

İş yaşam kalitesi çalışanlarda işe yönelik motivasyon ve bağlılık oluşturmaktadır. Bu faktörler örgütün rekabet üstünlüğü sağlamasında önemlidir. Aynı zamanda iş yaşam kalitesi çalışanların iş devamsızlığını ve iş devrini azaltır ve iş doyumlarını arttırır (Raj Adhikar ve Kumar Gautam, 2010; Erdem, 2008).

Preffer'e (2004) göre iş yaşam kalitesi, eğitim ve ilerleme fırsatları ile çalışanların daha iyi performans göstermelerini sağlamaktadır. Pedler, Burgoyne ve Boydell (2001) tarafından yapılan çalışmada iş yaşam kalitesinin iş doyumunu arttırdığı, devamsızlığı ve tükenmişliği azalttığı bildirilmektedir. Yani iş yaşam kalitesi çalışanların işten ayrılma niyetini azaltarak daha etkili ve verimli bir örgütün oluşmasına ortam hazırlamaktadır.

Waitayangkook (2003) ve Kheirandish (2009) gibi araştırmacıların yapmış olduğu çalışmalarda iş yaşam kalitesinin örgütsel kimliğin oluşması, işten doyum

sağlama, mesleki girişimler, mesleki performans ve çalışılan kurumdan ayrılma kararı gibi değişkenler üzerinde önemli bir etkisinin olduğu görülmektedir. Monfaredniya'a (2008) göre iş yaşam kalitesi ile mesleki yılgınlık arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki vardır. Bu sonuç öğretmenlerin iş yaşam kalitesi algısının artması mesleki yılgınlık algısını azaltabileceği anlamına gelmektedir. Abbasi, Samadzadeh ve Shahbazzadegan (2011) tarafından yapılan bir çalışmada iş yaşam kalitesi ile performans, verimlilik, örgütsel bağlılık ve iş doyumunu gibi diğer örgütsel değişkenler arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Donalson (2000) tarafından yapılan araştırmada iş yaşam kalitesi ile örgütsel bağlılık, iş devamsızlığı ve işe geç gelme arasında önemli bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Özellikle iş yaşam kalitesi yaklaşımının davranışsal bileşenlerinden biri olarak kabul edilen iş güvenliğinin çalışanların örgütsel bağlılığı üzerinde en güçlü etkiye sahip alt boyut olduğu görülmektedir. Bu kapsamda iş yaşam kalitesine ilişkin algıları düşük olan ve kendilerini okulda fiziksel ve psikolojik olarak güvende hissetmeyen öğretmenlerin okula yönelik bağlılık geliştirmeleri mümkün gözükmemektedir. Okula yönelik bağlılık geliştiremeyen öğretmenlerin kendilerini okuldan uzak tutacak farklı yollar izleyebileceği söylenebilir.

Seligman (2011) çalışma ortamının geliştirilmesinin daha az devamsızlık, daha fazla bağlılık ve daha yüksek iş performansı gibi istendik örgütsel çıktıların ortaya çıkmasını sağlayan daha olumlu duygular ürettiğini belirtmektedir. Bu yönüyle okulların gerek fiziksel gerekse de insan ilişkileri açısından daha istenir hale gelmesi gerekmektedir. Diener ve Seligman (2004) çalışanların iyi olma halini korumayı kendine amaç edinen ve bu amacı gerçekleştirmek için işi yeniden tasarlayan örgütlerde daha verimli ve üretken olmaya eğilimli mutlu çalışanların ortaya çıkacağını ifade etmektedir. Masoomzadeh, Feizi ve Alipour (2013) tarafından yapılan araştırmada çalışanların iş yaşam kalitesi ile ilgili algılarının olumlu yönde değişmesi çalışanların üretim karşıtı, zarar verici davranışlarını azalttığı bildirilmektedir. Sackett ve DeVore'a (2002) göre üretim karşıtı zarar verici davranış, örgütün amaçlarının gerçekleşmesini engelleyen çalışan davranışlarıdır.

### 2.1.2. İş Yaşam Kalitesinin Tarihsel Gelişimi

20.yüzyılın başında çalışanları, yaralanmalardan korumak ve tehlikeli çalışma koşullarını ortadan kaldırmak için yürürlüğe konan yasalar, ardından 1930 ve 1940'larda sendikalaşma hareketleri iş yaşam kalitesi yaklaşımının ilk uygulamaları olarak kabul edilmektedir. Bu dönemde sağlıksız çalışma ortamlarından dolayı öncelikli olarak iş güvenliğine önem verildiği görülmektedir (Bharathi ve diğ., 2010). Martel ve Dupuis'a (2006) göre, 19. yüzyılın sonlarında bazı şirketlerin kendi çalışanlarına kârlarından pay vermesi iş yaşam kalitesi ile ilgili ilk uygulama olarak kabul edilebilir. Şirketlerin kendi çalışanlarıyla kârlarını paylaşması çağdaş bir anlayışla bakıldığında çalışanların iş yaşam kalitesini geliştirmeye dönük bir uygulamadır. 1927 ve 1932 yılları arasında Elton Mayo ve arkadaşlarının Western Elektrik şirketinin Hawthorn tesislerinde yapmış olduğu deneyler ve bu deneylerden elde edilen sonuçların iş yaşam kalitesinin gelişmesi üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Elton Mayo ve arkadaşları, Taylor'un ortaya koymuş olduğu maddi ve fiziksel unsurların çalışanların performansını arttırabileceği iddiasını test etmek amacıyla bir dizi deneyler yapmıştır. Bu deneylerin sonucunda çalışanların performansı üzerinde sosyal ve psikolojik etmenlerin daha etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Tüm bu gelişmelere rağmen 1950 ve sonrası yıllarda yapılan çalışmalar iş yaşam kalitesinin gelişimine daha fazla katkı sağlamıştır. Bu nedenle pek çok araştırmacı iş yaşam kalitesi yaklaşımının tarihini 1950'li yıllardan başlatmaktadır.

İş yaşamı kalitesiyle ilgili gelişmeler öncelikle İngiltere'de ve ABD'de başlamış daha sonraları Norveç, Hollanda, Hindistan ve Japonya'ya yayılmıştır (Davis ve Trist, 1974). İş yaşam kalitesi ile ilgili ilk sistemli ve genel yaklaşım, 1950 yılında Londra Tavistock İnsan İlişkileri Enstitüsü'nde Eric Trist ve arkadaşları tarafından yapılan teorik ve pratik çalışmalarla sağlanmıştır. Eric Trist ve arkadaşları örgütü açık bir sistem kabul ederek; işin yapısını, işi yapanları ve teknolojiyi bütünleştirmeyi, bunlar ve bunların dışındaki tüm faktörlerin kendi aralarındaki ilişkilerini, sevk ve idare fonksiyonlarını ortaya koyan yeni bir sistem geliştirmişlerdir (Gilbert, 1989). Bu sistem, iş yaşamı kalitesinin temellerini atan sistem yaklaşımı içinde gelişen teknolojiyle sosyal sistemi birlikte analiz eden sosyo-teknik sistem anlayışıdır (Cummings, 1977: 22). Sosyo-teknik sistemde insan, geliştirilmesi gereken bir kaynaktır. Çalışan kendi inisiyatifini kullanabilir, öneri geliştirebilir katılım sağlayabilir; yönetici-çalışan işbirliği



vardır. Bu sistem, çalışma yaşam kalitesinin geliştirilerek verimlilik artışı sağlanmasını; verimlilikten elde edilen kazançların yönetim, çalışanlar ve tüketiciler arasında eşit bir şekilde paylaşılmasını öngörmektedir (Jenkins, 1981). Yani sosyo-teknik sistem iki temelden hareket etmektedir. Birincisi, görev paylaşımli katılmalı sistem, ikincisi, açık sistem. Sosyo-teknik sistem hem üretimi hem de işgören doyumunu aynı derecede önemli görmektedir (Cummings, 1977; Davis ve Trist, 1974).

ABD’de 1960’larda artan sivil hak arayışları ve sosyal sorumluk anlayışı bağlamında hükümet “eşit işe eşit ücret yasası” (1963), “sivil haklar yasası” (1964) gibi yasalar çıkarmış ve fırsat eşitliğiyle ilgili düzenlemelere gitmiştir. (Cummings ve Worley, 1997: 302). 1960’ların sonuna kadar Amerika’daki işletmelerin yaklaşık %60’ı bu yeni yaklaşımları benimsemesine rağmen çoğu işletme yönetimlerinde eski stil Taylor modelini kullanmakta ısrar etmiştir. Sonuç olarak da işletmeler daha da fazla makineleşmeye başlamıştır (Martel ve Dupuis, 2006: 335).

1972’nin Mart ayında General Motor’un Ohio Fabrikasında yaklaşık 8000 işçi greve gitti. Bu grev işgörenlerin iş koşullarını, iş yaşamlarını, zorluklarını, problemlerini medyada günlerce dile getirmesine sebep oldu. Gazeteler işgörenlerin iş yaşamlarını anlatıyor onların karşılaştıkları problemleri ele alıyor, televizyon ve radyolarda işgörenlerle röportajlar yapılıyor ve işgörenlerin sorunlarına dikkat çekiliyordu. İş şartlarından dolayı özellikle genç işgörenlerin hayal kırıklığına uğradıkları, yabancılaştıkları rapor ediliyordu (Beach, 1980: 454).

İş Yaşam Kalitesi, bir disiplin olarak ilk kez 1972 yılında Kolombiya Üniversitesi Arden House’da yapılan ve işin demokratikleştirilmesi temalı uluslararası bir konferansta ortaya atılmıştır. İş yaşamı kalitesi “Quality Of Work Life” olarak ilk kez kullanıldı ve iş yaşam kalitesi hakkında araştırma ve uygulama yapmak için Uluslararası Çalışma Yaşamı Kalitesi Konseyi oluşturulmuştur (Davis ve Cherns, 1975). Bu konferansta iki hareket vardır. İlk hareket politik bir harekettir. Bu politik hareket çerçevesinde sosyalist işçi sendikaları İngiltere, Fransa, Batı Almanya, İsveç ve İtalya’da çalışanların karar alma sürecine katılımları için lobi faaliyetleri yapmışlardır. İkinci hareket de ABD’de ortaya çıkan işin insancılaştırılmasıdır. Bu model, emek-yönetim işbirliği sayesinde oluşturulan katılım komiteleri kurularak işyerindeki günlük problemlere çözüm bulmaktır (Martel ve Dupuis, 2006; Rose, Beh, Uli ve İdris, 2006;

Yousuf, 1995). Uluslararası İş Yaşamı Kalitesi Derneği 1980 yılında Kanada’da iş yaşam kalitesi üzerine uluslararası bir konferans daha düzenledi. 1980’in Ağustosunda “İş Yaşam Kalitesi ve 80’li Yıllar” adlı Toronto Konferansı’na 1800’den fazla insan katıldı. Katılımcılar akademisyenlerden, yöneticilerden, sendikalardan, özel ve kamu şirketlerine, işgörenlere kadar bir çok insandan oluşuyordu (Cummings ve Worley, 1997; Yousuf, 1995).

Bu konferanslar sayesinde içine girilen işin yeniden yapılanma döneminde, kişi ve grupların katılımlarına olanak tanındığı yeni bir iş kavramı gelişmiştir. Buna bağlı olarak çalışanların kurumlarından beklentileri de çeşitlenmiştir. Bu çeşitlilik yapılan işin kalitesini etkileyen bireysel ve kurumsal faktörlerin kurumun amaç ve hedefleri doğrultusunda geliştirilmesiyle birlikte, çalışanların beklenti ve gereksinimlerinin de dikkate alınması koşulunu beraberinde getirmiştir. Kurumlarda verimliliği sağlamanın ön koşullarından biri olan iş yaşamının kalitesi kavramı bu yeni yapılanmayla birlikte işlerlik kazanmıştır (DuBrin, 1988).

### **2.1.3. İş Yaşam Kalitesinin Boyutları**

İş yaşam kalitesi yaklaşımının davranışsal boyutlarını belirlemek oldukça zordur (Seashore, 1975). Literatüre bakıldığında farklı araştırmacıların iş yaşam kalitesi kavramını farklı şekilde ele aldığını farklı şekilde tanımladığını ve farklı etmenler üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Araştırmacılar iş yaşam kalitesinin boyutları konusunda her ne kadar uzlaşma içinde olmasalar da ortaya koymuş oldukları yapılar birbirinden çokda farklı değildir. Bazı yapılar daha kapsamlı iken bazılarının kapsamı daha dardır. Bu araştırmacıların bazılarının iş yaşam kalitesi ile ilgili oluşturmuş oldukları yapılar şu şekildedir. Walton (1975) iş yaşam kalitesi yaklaşımını 8 davranışsal boyuta ayırarak incelemiştir. Bunlar; yeterli ve adil ücret, güvenli ve sağlıklı çalışma koşulları, insan kapasitesini kullanma ve geliştirme fırsatı, çalışma ortamıyla sosyal bütünleşme, sürekli gelişme fırsatı ve güvenlik, çalışma ve toplam yaşam alanı, çalışma yaşamının sosyal uygunluğu, çalışma ortamının düzenleyen kanunlardır. Gadon’a (1984) göre iş yaşam kalitesi yaklaşımı kişisel ve mesleki gelişim, işin yeniden tasarımı, takım oluşturma, işi planlama ve toplam örgütsel değişim gibi davranışsal boyutlardan oluşmaktadır. Lau ve May’a (1998) göre iş yaşam kalitesi yaklaşımı iş güvenliği, ödüllendirme sistemleri, eğitim ve kariyer geliştirme fırsatları ve karar

vermeye katılım gibi unsurları içeren dinamik ve çok boyutlu bir yapıdır. Wyatt ve Wah'a (2001) göre iş yaşam kalitesi 4 boyutlu bir yapıya sahiptir. Bunlar; uygun çalışma ortamı, kişisel gelişim ve otonomi, işin doğası, teşvik edici fırsatlar ve meslektaşlar. Van Laar ve diğ.'ne (2007) göre iş yaşam kalitesi; iş ve kariyer memnuniyeti, genel iyi olma, iş üzerinde kontrol sahibi olma, çalışma koşulları, iş yaşamında stres ve aile-iş yaşamı dengesi olmak üzere 6 faktörden oluşan bir yapıya sahiptir. Bu araştırmacılara ve ortaya koymuş oldukları yapılara dayalı olarak iş yaşam kalitesi yaklaşımının davranışsal boyutlarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür.

1. Toplam yaşam alanı,
2. Genel iyi olma
3. Güvenli ve sağlıklı çalışma koşulları,
4. Uygun ve adil ücretlendirme
5. Demokratik ortam,
6. İşgören kapasitesinin geliştirilmesi.
7. Sosyal bütünleşme,
8. İş yaşamında stres
9. İş üzerinde kontrol sahibi olma
10. İş Doyumu

### **2.1.3.1. Toplam Yaşam Alanı**

Bireyin iş hayatı ile aile hayatı birbirinden ayrı değildir. İş hayatında yaşadığı olumlu veya olumsuz durumlar aile hayatını da etkilemektedir. Çalışanın çalışma saatlerinin artması, pozisyon değişikliği, yönetici ve meslektaşlarıyla yaşadığı olumsuzluklar aile yaşamında da sorunlara yol açabilmektedir (Bircan, 2014). Çalışma ortamında meydana gelen olumlu ve olumsuz duyguların ev ortamına taşınması, duygusal taşma olarak tanımlanmaktadır. Bireyin çalışma hayatındaki olumsuz taşmalar, ailesiyle geçirmesi gereken zamanı olumsuz yönde etkilemekte, iş ve iş dışı dengeyi bozmaktadır (Bartelome ve LeeEvans, 2001). Eğer ev-iş dengesinde her iki taraftan kaynaklı uyumsuzluk ortaya çıkarsa, ev-iş çatışmasından kaynaklanan ev-iş dengesi problemi ortaya çıkar. Bu nedenle ev ve iş yaşam alanları arasındaki denge iyi sağlanmalıdır (Akdere, 2006: 175). Bu bağlamda öğretmenlerin okul ortamında olumlu yaşantılar geçirmesi ve bunun sonucunda olumlu duygulara sahip olması ev ortamına

olumlu duyguların taşınmasını sağlayabilir ve dolayısıyla ev-iş çatışmasının yaşanması önlenir.

Ev-iş arasındaki duygusal taşmaların çalışanların iş yaşam kalitesi üzerinde önemli sonuçları vardır. Dahası iş ve çalışan arasında meydana gelebilecek olan bir çatışma çalışanlarda olumsuz sağlık problemlerinin ortaya çıkmasına neden olabilmektedir. Ayrıca kötü iş yaşam kalitesinin sonucu olarak örgütsel bağlılık ve iş doyumunda düşme, tükenmişliğin yaşanmasında ise artma meydana gelebilmektedir (Rethinam ve İsmail, 2008: 65; Hil, 2005). Bu sonuçların öğretmenin verimliliğini olumsuz olarak etkileyeceği söylenebilir. Place ve Jacob (2001: 102-103) tarafında yapılan bir araştırmada ailesi ile yeteri kadar zaman geçiren akademisyenlerin geçirmeyenlere göre daha az stres ve dolayısıyla ev-iş çatışması yaşadıkları görülmektedir.

Ev-iş çatışması arttıkça, çalışanların iş doyum ve yaşam memnuniyetleri azalmaktadır, bu durum, çalışanların genel mutluluk ve iyi olma düzeylerinin düşmesine işten ayrılma niyetlerinin artmasına neden olmaktadır (Quick, Henley ve Quick, 2004: 426). Allan, Loudoun ve Peetz'e (2007) göre aşırı iş yükü, ev-iş çatışması üzerinde uzun çalışma saatlerine göre daha güçlü negatif bir etkiye sahiptir. Poelmans, O'Driscoll ve Beham (2005) uzun çalışma saatlerinin yanı sıra esnek olmayan çalışma programlarının da çalışanların ev-iş çatışmasını arttırdığını belirtmektedir. Grzywacz ve Marks (2000) iş baskısı, yetersiz destek ve düşük hoşgörü gibi iş özelliklerinin ev-iş çatışmasının ana nedeni olduğunu belirtmektedir. Ayrıca, Grzywacz ve Marks, haftada 20 saatten az çalışanların haftada 45 saat çalışan kişilere göre daha az ev-iş çatışması yaşadığını ifade etmektedir. Öğretmenlerin ders yükünün fazla olmaması ve ders programının öğretmenlerin katılımıyla kendi istek ve ihtiyaçlarına göre belirlenmesi ev-iş çatışmanı önleyebilir. Bu süreçte okul yöneticilerinin öğretmenlere karşı tavrının belirleyici olacağı açıktır. Greenhaus, Collins ve Shaw (2003) ailesiyle yeteri kadar zaman geçiren kişilerin yaşam kalitesinin yükseleceğini ifade etmektedir.

Grady, McCarthy, Darcy ve Kirrane (2008) örgütlerin ev-iş dengesini sağlamaya dönük girişimlerin önemini vurgulamaktadır. Bu girişimler esnek çalışma saatlerini, geçici sözleşmeleri, çocuk bakım kurumlarını ve danışmanlık gibi destekleri içermektedir. Milli Eğitim Bakanlığının öğretmen anne ve babaların çocukları için kreş

hizmeti sunması, ayrıca öğretmenlerin iş ve ev ortamında yaşadığı problemlerin üstesinde gelmede desteklenmesi ev-iş dengesini olumlu yönde etkileyebilir. Vorster ve Barkhuizen (2013) tarafından yapılan bir araştırmada hem aile hem de iş ortamından sağlanan desteğin bireyin aile-iş dengesini sağlamada önemli olduğu belirtilmektedir. Sonuç olarak öğretmenlerin ev-iş dengesi her iki tarafında sağlayacağı destekle mümkündür.

### 2.1.3.2. Genel İyi Olma

Dünya sağlık örgütüne göre sağlıklı olma, sadece hastalığın olmaması değil, aynı zamanda fiziksel, zihinsel ve sosyal olarak iyi olma durumu olarak tanımlanmaktadır (WHO, 2002). Pozitif psikolojide önemli bir kavram olan iyi oluş, bir anlamda mutluluk ile eş değer olarak tanımlanabilirken; farklı iyi oluş kavramları (öznel ve psikolojik iyi oluş gibi) farklı anlamlar ifade etmektedir. Waterman'a (1993) göre öznel iyi oluş genelde mutluluk, rahatlama ve problemlerin görece olarak yokluğu anlamına gelirken, psikolojik iyi olma meydan okuma, çaba harcama, bireysel gelişim için uğraşma olarak tanımlanmaktadır. Bradburn (1969: 9), iyi oluş ile mutluluğu eş anlamlı olarak tanımlayarak, iyi oluşun yüksek olmasını olumlu duyguların olumsuz duygulardan daha çok olması olarak açıklamıştır.

Yıldırım (2014) tarafından yapılan çalışmada, çalışanlar arası işbirliği, adil ve tarafsız değerlendirme ve geri dönüt, pozitif okul iklimi, öğrenci merkezli öğretim uygulamaları, sınıf iklimi ve mesleki gelişim gibi değişkenlerin öğretmenlerin iyi oluş hali üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu görülmektedir.

Psikolojik iyi oluş hali çalışanların iş yaşamındaki performansını iyi veya kötü yönde etkileyebilmektedir. Çalışanlar kendilerini iyi hissettikleri zaman büyük bir olasılıkla işlerini daha iyi ve mutlu olarak yapacaklardır. Bununla birlikte çalışanların gerek iş gerek ev ortamından kaynaklanan kaygı ve sıkıntılar, yaptığı işi olumsuz olarak etkilemesine neden olmaktadır (Easton ve Laar, 2012). Bu doğrultuda öğretmenlerin kendilerinden beklenen işi etkili bir şekilde yapabilmesi, kendilerini psikolojik olarak mutlu ve huzurlu hissetmelerine bağlıdır.

Çalışanların psikolojik durumu, kişisel ve iş yaşamı üzerinde büyük etkilere sahiptir ve çoğu zaman iş ortamında yaşanan stres ve iş memnuniyeti ile belirlenir (Al-

Qutop ve Hussein, 2011). Bir üniversitenin çalışanları üzerinde, Oliver, Jose ve Brough (2006) tarafından yürütülen bir çalışmada, iş yerindeki memnuniyetin ve sosyal desteğin çalışanların psikolojik iyi olma düzeyini arttırdığı bulunmuştur. Fiziksel, psikolojik ve duygusal stres riskini azaltmak iş yaşam kalitesini geliştirmede önemli rol oynamaktadır. Bu kapsamda öğretmenlerin görev yaptıkları okulda baskı ve strese maruz kalmamalarının, işlerinden doyum almalarının, okul yöneticileri ve meslektaşları tarafından sağlanan desteğin öğretmenlerin iyi oluş halini olumlu olarak etkileyebileceği ifade edilebilir. Michie ve Williams (2003: 3) tarafından yapılan çalışmada, çalışanların psikolojik iyi oluş hali ile uzun çalışma saatleri, aşırı iş yükü ve baskı, iş üzerinde kontrol eksikliği, karar alma sürecine katılım eksikliği ve belirsiz yönetim anlayışı arasında negatif yönde anlamlı ilişkiler olduğu bildirilmektedir (Ladebo ve Olorunoba 2005: 212). Bu sonuç doğrultusunda okul yöneticilerinin insanı temele alan bir yönetim anlayışını benimsemesi öğretmenlerin psikolojik iyi oluş halini olumlu olarak etkileyeceği öngörülebilir. Partridge'in (2012: 122) yaptığı bir çalışmada, öğrencilerin duygusal iyi olma halini sağlamak için öğretmenlerin duygusal iyi olma halinin önemli olduğu üzerinde durulmaktadır. Sinclair'e (2009) göre, duygusal açıdan iyi olan insanlar, örgüte aidiyet duygularını arttıran destekleyici sosyal ağlar inşa edebilmektedir. Bu bakımdan, okul yöneticileri ve öğretmenler birbirleriyle empati kurmalı, dostça ve destekleyici bir ortam geliştirmelidir. Aynı görüş ve hedefi paylaşmak aidiyet duygusu yaratır. Takdir eden, etkili, samimi ve destekleyici okul yöneticileri sosyal gruplar, fiziksel aktiviteler ve diğer eğlenceli etkinlikler yoluyla okul ortamında açık iletişimin teşvik edilebilmesini sağlayabilir.

Rothmann, Barkhuizen ve Tytherleigh (2008) tarafından Güney Afrika'daki bir yükseköğretim kurumunda görev yapan akademik personelin tükenmişliği ile iş talepleri, sağlıklı olmama, iş yeri kaynakları ve aşırı iyimserlik arasındaki ilişkileri belirlemeye dönük bir araştırma yapılmıştır. Araştırmadan elde edilen bulgular, iş taleplerinin fazlalığının ve işyeri kaynaklarının yetersizliğinin akademisyenlerin tükenmesine yol açtığını ve fiziksel ve psikolojik sağlık durumunu kötüleştirdiğini ortaya koymuştur. Ayrıca işyeri kaynaklarının eksikliğinin tükenme ve sinme davranışlarını arttırdığı belirtilmektedir.

### 2.1.3.3. Güvenli ve Sağlıklı Çalışma Koşulları

Shain ve Suurvali'ye (2001) göre çalışma ortamı çalışanların sağlığının en önemli belirleyicisidir. Shain ve Suurvali, çalışanların sağlığını etkileyebilecek dört çalışma ortamı ögesi belirlemiştir. Birincisi fiziksel çevre; çalışanların güvende olmasını sağlayan iyi tasarlanmış bir çalışma ortamı anlamına gelir. İkincisi psikolojik çevre; destekleyici ve esneklik sağlayıcı bir örgüt kültürünü tanımlamaktadır. Üçüncüsü kişisel kaynaklar; çalışanların kendi işi ve kendi işini yapmak için kullandığı kaynakların üzerinde kontrol sahibi olması anlamına gelmektedir. Dördüncüsü kişisel sağlık uygulamaları; genel sağlık ve iyi olmayı olumlu olarak etkileyen sağlıklı yaşama ile ilgili seçimleri yapma fırsatları anlamına gelmektedir.

Çalışma ortamının fiziksel öğelerini oluşturan, çalışanın işini verimli biçimde yapabilmesini sağlayan makine-araç ve gereçlerin yerleşimi, havalandırma, temizlik, sıcaklık, aydınlatma, gürültü gibi faktörler açısından uygun koşulların oluşturulması gerekmektedir. Çünkü çalışanın içinde bulunduğu çalışma ortamı ve onu etkileyen fiziksel koşullar, çalışanın fizyolojik ve psikolojik yapısını etkilemektedir (Aydemir, 2008: 67). Bu kapsamda okulların fiziksel yapısı öğretmenlerin ve öğrencilerin kendileri rahat ve güvende hissedebilecekleri şekilde düzenlenmelidir.

Çalışanların kendilerini güvende hissettikleri ve yeteneklerini geliştirebilecekleri ortamların sunulduğu kurumlarda çalışmak onları mutlu ve verimli kılacaktır. Örgütlerin verimliliğinin artması, sadece teknolojik yeniliklerden yararlanmasına değil, örgütün yönetim anlayışına da bağlıdır. Bunun için insan odaklı, insanları ortak performansla başarılı duruma getiren, çalışanların güçlü yanlarını etkili kılan çağdaş bir yönetim modeli benimsenmelidir (Çiçek, 2005). Fatimah, Noraishah, Nasir ve Khairiddin'e (2012) göre çalışma ortamının güvensiz bir yer olması sadece çalışanların verimliliğini azaltmaz, aynı zamanda iş devamsızlığını ve çalışan devrini arttırıp örgütsel bağlılığını azaltmaktadır. Çalışma ortamıyla ilgili güven algıları düşük olan çalışanların daha az çaba gösterdikleri ve iş dışı davranışlarında artma olduğu görülmektedir. Bu sonuca dayalı olarak öğretmenlerin kendilerini rahat ve güvende hissetmedikleri okullarda etkili ve verimli olamayacağı, sürekli olarak rapor veya izin alarak devamsızlık yapabileceği ve kendini güvende hissedeceği başka bir okula tayin isteyebileceği öngörülebilir.

Okullardaki iyi ilişkiler ve uygun iş yükü gibi istenen çalışma koşulları hem okulları hem de öğretmenleri olumlu yönde etkilemektedir. Uygun çalışma koşulları, öğretmenlerin stres düzeyini, işi bırakma düzeyini, devamsızlığını, hastalığını azaltmakta; motivasyonunu, iş doyumunu, işbirliğini ve sınıftaki etkinliğini arttırmaktadır. Ayrıca öğrenci başarısı da bu durumdan olumlu etkilenmektedir (Tye ve O'Brien, 2002). Öte yandan, aşırı iş yükü, kalabalık sınıflar, düşük maaş ve statü, öğrencilerin davranış ve motivasyon sorunları, gerekli kaynakların yetersizliği, yöneticilerin ve meslektaşların düşük desteği gibi kötü çalışma koşulları öğretmenleri olumsuz olarak etkilemektedir. Bazı olumsuz etkiler de yüksek stres, düşük moral ve düşük iş doyumudur (Öztürk, 2011). Erjem (2004) tarafından yapılan bir araştırmada öğretmenlerin kötü çalışma koşulları nedeniyle okula bağlılık düzeylerinin düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Aynı araştırmada öğretmenlerin çoğunun okul yönetiminden, fiziksel koşullardan, kalabalık sınıflardan ve aşırı iş yükünden memnun olmadıkları görülmektedir.

Öğrencilerin ve öğretmenlerin hayatlarının büyük bir kısmını geçirdiği okul bir yaşam alanı olarak daha yaşanılabilir ve eğitim açısından daha kullanışlı bir hale getirilmelidir. Sınıf ortamının aydınlatılması, temizliği, rengi, öğrenci sayısı binanın görünümünü uygun biçimde düzenlenmelidir (Erdem, 2008).

#### **2.1.3.4. Uygun ve Adil Ücretlendirme**

Bir örgütün çalışanı olarak bir kişinin amacı haftalık ya da aylık biçiminde verilen bir gelir elde etmektir. Elde edilen gelire beslenme, giyinme ve barınma gibi temel ihtiyaçlar karşılanmaktadır (Kanzunnudin, 2007). Bu açıdan bakıldığında iş yaşam kalitesini etkileyen belki de en önemli değişken ücretlerdir. Ücretleme sistemi çalışanların tatmin ya da tatminsizliğinin başlıca belirleyicilerindedir (Ataay, 1988: 52). Çalışanın işe karşı tutumunu genellikle aldığı ücretin yeterliliği, alması gerekene oranla normallığı ve ihtiyaçlarını karşılama derecesi belirlemektedir. Ancak, ücretin iş tatmini üzerindeki etkisi bir noktadan sonra miktar ile değil çalışanlar arasındaki dengeli dağılım açısından önem taşımaktadır. Çalışanın kendisi ile aynı düzeyde olanlardan daha az ücret alması özellikle de kendisinden daha az yetenekli olduğuna inandığı çalışanlara göre ücretinin düşük olması iş tatminsizliği yaratacak dolayısıyla çalışma yaşam kalitesini olumsuz yönde etkileyecektir (İmamoğlu, Keskin ve Erat, 2004).



Yapılan araştırmalar, bir ÷lkede veya belirli bir iř kolunda, ortalamanın altındaki dūřuk ücret, personelin fizyolojik ihtiyaçlarının tam olarak tatmin edilememesi sonucunu doğurmakta onları moralsizliğe ve hatta işyerlerini terk etmeye sevk etmektedir (Eren, 1993).

Öęretmenlerin aldığı ücret kadar öd÷ller de önemlidir. Amstrong'a (2006) göre öd÷l sistemlerinin genel amacı nitelikli çalışanları örg÷te çekmek ve örg÷tteki devamlılıklarını sağlamaktır. Öęretmenler arasında, ödeme ve öd÷llendirmenin adaletli bir biçimde performansa dayalı olarak verildiği algısının oluşması önemlidir. Robbins'e (2003) göre çalışanlar kendi çabalarının takdir edildiğini hissettiğinde ve aynı zamanda örg÷tün adil bir ödeme ve öd÷llendirme sistemi uyguladığını dūřündüęünde çalışanların motivasyonunu ve performansı artmaktadır.

Öğretmenin alacağı ücretin miktarı ve stratejik rolü endişe konusu olmalıdır. Çünkü ücretin miktarı öğretmenin yaşam biçimini, öz saygısını ve okula karşı tutumunu belirlemektedir (Wekesa ve Nyaroo, 2013). Hafiza, Shah, Jamsheed ve Zaman (2011) dişsal öd÷ller ile çalışan motivasyonu ve dolayısıyla performans arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler olduğunu belirtmektedir. Eğer öğretmenler kendi çabalarının takdir edildiğini hissederse ve işin değerine dayalı iyi bir ücret sistemi olduğuna inanırsa motivasyonları ve örg÷tsel bağlılıkları dolayısıyla performansları artmaktadır. Luthans'a (1998) göre ücret sadece çalışanların temel ihtiyaçlarını karşılamalarını sağlamaz aynı zamanda daha yüksek düzeydeki ihtiyaçlarını karşılamalarına da yardım eder. Bu kapsamda parasal olan ve parasal olmayan özendiricilerin öğretmenlerin iş doyumunu olumlu yönde etkilediği söylenebilir. Öğretmenin ortaya koyduğu çabanın takdir edilmesi bile işten doyum almasını sağlamada önemlidir.

Correa, Parry ve Reyes (2015), Qureshi (2015) ve Smith, Conley ve You (2015) gibi araştırmacıların yapmış oldukları araştırmalarda öğretmenlerin yetersiz ücret aldıkları açıkça gör÷lmektedir. Süngü (2012) tarafından yapılan çalışmada Türkiye'de de öğretmen maaşlarının yeterli düzeyde olmadığı belirtilmektedir. Bu sonuç sendikaların yapmış olduğu araştırma sonuçlarıyla da örtüşmektedir. Özellikle Türk Eğitim-Sen'in 2011 yılında öğretmenler gününde yapmış olduğu anket çalışmasında öğretmenlerin ekonomik sıkıntılarının olumsuz birçok sonucunun olduğu gör÷lmektedir. Ekonomik sorunların öğretmenlerde stres, endişe, işe odaklanamama,

sinir, uykusuzluk ve depresyon gibi psikolojik olumsuzluklara neden olduğu bildirilmektedir. Aynı araştırmada ekonomik sorunların aile içi ilişkileri olumsuz olarak etkilediği ifade edilmektedir. Kappagoda (2014) ve Khokhar ve Zia-ur-Rehman (2014) gibi araştırmacıların yapmış oldukları çalışmalarda, aldığı ücretten memnun olan ve duygusal zekâ düzeyi yüksek olan öğretmenlerin daha az ev iş çatışması yaşadığı vurgulanmaktadır. Bu bağlamda uygun ve adil bir ücret ve ödül sisteminin kişisel ve örgütsel açıdan öğretmenleri olumlu olarak etkileyebileceği söylenebilir.

### **2.1.3.5. Demokratik Ortam**

Öğretmenlerin karar alma süreçlerine katılmasının ve kendi işleri üzerinde daha fazla otonomiye sahip olmasının okulun etkililiğini arttıracacağı ile ilgili yaygın bir görüş vardır (Brown, 1990). Tourani ve Rast'ın (2012) yapmış olduğu araştırmada katılım ve iletişim gibi değişkenlerin çalışanların iş doyumunu olumlu olarak etkilediği görülmektedir. Perry, Mesch ve Paarlberg (2006) çalışma ortamında, karar verme sürecine katılımın çalışanların işlerine yönelik tutumları üzerinde olumlu etkilerinin olduğunu ifade etmektedir. Bu kapsamda öğretmenlerin kendilerini doğrudan ya da dolaylı olarak etkileyecek kararlara katılması, okul yönetimi ile ilgili süreçlerde aktif rol oynaması ve kendi işleri üzerinde kontrol sahibi olması iş doyumunu ve okulun etkililiğini arttırabileceği söylenebilir.

Noah'a (2008) göre karar alma sürecine katılım çalışanların örgüte aidiyet duygusunu geliştirmekle birlikte hem yönetimin hem de çalışanların sağlıklı örgütsel ilişkiler oluşturmaya katkı sağlayan olumlu bir çalışma ortamı oluşturmaktadır. Hoy ve Miskel (2008) tarafından öğretmenlerin eğitimle ilgili konularda karar alma sürecine katılımı üzerine yapılan bir araştırmada, öğretmenlerin eğitim ile ilgili konularda karar alma süreçlerine katılımının mesleki becerilerinin gelişimi üzerinde önemli bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Aynı araştırmada öğretmenlerin eğitim ile ilgili konularda kararlara katılımı ile iş doyumunu arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Benzer bir araştırma Kazempur (2010) tarafından yapılmış ve öğretmenlerin eğitimsel konularda karara katılması ile mesleki becerileri arasında ve aynı zamanda performansları arasında anlamlı ilişkiler olduğu görülmüştür.

Okulda karar alma sürecine katılım, okul düzeyinde, eğitim ile ilgili alınan kararların paylaşıldığı ortak bir süreçtir (Liontos, 1993). Mosheti'ye (2013) göre

kararları paylaşmanın temel amacı okulun etkililiğini ve öğrencilerin başarısını arttırmaktır. Okul yöneticileri, öğretmenler ve diğer okul paydaşları takım halinde çalıştıklarında, okulun yararına olan şeyleri iş birliği içinde kararlaştırdıklarında, öğrencilerin ve toplumun ihtiyaçlarına daha uygun cevap verebilmektedir. Ayrıca öğretmenler, veliler ve diğer okul personeli kendi okullarını ve çocuklarını etkileyen politikalar ve programlar üzerinde daha fazla kontrol sahibi olmalıdır.

Öğretmenlerin karar alma sürecine katılımı öğrenci başarısını arttırmak, birlik duygusu yaratmak ve öğretmenin moralini yükseltmek ayrıca okulların akademik standartlarını arttırmak amacıyla uygulanan eğitimdeki pek çok reformdan biridir (Mosheti, 2013). Öğretmenlerin okul yönetiminde söz sahibi olması, karar alma süreçlerine katılması yani öğretmenlerin yetkilendirilmesi/güçlendirilmesi ile örgütsel bağlılıkları arasında pozitif ilişkiler olduğu pek çok araştırmayla ortaya konulmuştur (Caldwell, 2004; Cheung ve Cheng, 2002; Wan, 2005; Zajda, 2006). Smylie ve Tuermer'a (1992) göre öğretmenlerin karar alma süreçlerine katılımı okul politikalarına bağlılıklarını geliştirebilir ve aynı zamanda onları uygulamak için gerekli motivasyonu sağlayabilir.

Keung (2008) tarafından yapılan araştırmada öğretmenlerin yönetsel ve müfredatın belirlenmesi ile ilgili konulardan daha çok öğretimle ilgili konularda karar almaya istekli olduğu görülmektedir. Fathi (2007) tarafından yapılan araştırmada ise eğitim programı ile ilgili konularda karar almaya katılımın öğretmenlerin mesleki becerilerinin gelişmesi üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu bildirilmektedir. Tousi'ye (1999) göre eğitimle ilgili konularda karar alma süreçlerine katılım fırsatları öğretmenlerin moralini arttırmada önemli rol oynamaktadır. Karara katılım doğrudan doğruya öğretmenin iş doyumunu etkilemektedir. Öğretmenler, yöneticilerden okuldaki önemli konularla ilgili kararlara kendilerini katmasını beklemektedir. Okulda günlük aktivitelere katılmak ya da karar alma sürecinde yetkiye sahip olmak yaratıcılık ve yeniliği teşvik etmektedir.

### **2.1.3.6. İşgören Kapasitesinin Geliştirilmesi**

Kapasite kavramı bir kişinin belirli bir durumla başarılı bir şekilde başa çıkma ya da belirli bir görev veya işi tamamlayabilme yeterliliği olarak tanımlanmaktadır (Ellström, 1997). Kapasite; algısal motor becerileri (el becerisi), bilişsel faktörler

(farklı bilgi türleri ve entelektüel beceriler), duygusal faktörler (tutumlar, değerler, motivasyon), kişilik özellikler (özgüven), sosyal beceriler (iletişim kurma ve işbirliği yapma becerileri) gibi nitelikleri anlatmak için kullanılan bir kavramdır (Kock, Gill ve Ellström, 2008).

Çalışanların yaşam süresinin büyük bir bölümünü iş yerinde geçirdikleri düşünüldüğünde, çalışma ortamında bireysel gelişimin teşvik edilmesinin anlamlı bir değişken olduğu görülmektedir. Sürekli aynı ve alışılmış biçimde çalışan işgörenler, monoton bir çalışma yaşamı içinde bulunacaklardır. Bu, işgörende bıkkınlık ve yılgınlığa neden olabilecektir. Çalışanlara gerek iş ortamında gerek iş dışı ortamda kendilerini geliştirecek fırsatların verilmesi bu tür sorunların yaşanmamasını sağlayabilecektir (Yüksel, 2004). Burada Milli Eğitim Bakanlığına büyük bir görev düşmektedir. Öğretmenlerin kişisel ve mesleki gelişimlerini sağlamaya yönelik kurum içi çeşitli eğitim imkânları oluşturmak ve kurum dışı eğitim imkânlarından öğretmenlerin faydalanabilmesine yönelik gerekli desteği ve kolaylığı sağlamak önemlidir.

İş yaşam kalitesinde işgören kapasitesinin geliştirilmesi, kariyer fırsatlarının yaratılması üzerinde durulmaktadır (Erdem, 2008). Kariyer geliştirme, iş yaşam kalitesinin yükseltilmesine ve çalışanların teknik ve yönetsel becerilerinin artmasını sağlayabilmektedir (Aytaç, 2005). Kariyer yönetiminin sorumluluğu hem çalışanları hem de onları istihdam eden örgütleri bağlamaktadır. Çalışanlar ve örgütler kendi kariyer yönetimi ile ilgili rollerini yerine getirdiğinde kariyer etkililiği daha fazla olacaktır (Hedge, Borman ve Bourne, 2006). Bu kapsamda öğretmenlerin bilgi, beceri ve yeterliğine göre aşamalı olarak ilerleyebileceği bir kariyer sisteminin olması önemlidir. Robbins'e (1998) göre terfi ve yükselme fırsatları çalışanların kişisel gelişimini olumlu yönde etkilediği gibi sorumluluk duygusunun ve toplumsal konumunun artmasını sağlamaktadır. Öğretmenlerin terfi ve yükselme fırsatlarının yetersiz olması eğitimsel çıktıları olumsuz olarak etkileyebilmektedir.

Pareek ve Rao'ya (1992) göre örgütler ve yöneticiler çalışanların eğitimi ve gelişimini örgüte ek bir maliyet olarak görmemeli aksine ilerde karşılığını alacağı bir yatırım olarak görmelidir. Aslında kötü performans, bilgisizlik ve düşük görev bağlılığı

örgütler için daha maliyetli unsurlardır. Bu doğrultuda öğretmenlerin yüksek düzeyde performans ortaya koyabilmesi için kişisel ve mesleki gelişimleri sağlanmalıdır.

Öğretmenlerin sürekli mesleki gelişimi, hem mesleki performanslarını ve etkililiklerini geliştirme açısından hem de örgütsel bağlılıklarını, kimliklerini ve iş doyumlarını arttırma açısından oldukça önemlidir (OECD, 2009). Öğretmenlerin yeterliliği öğrencilerin başarısı üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Öğrenci başarısı üzerinde okulun etkisinin dörtte üçü öğretmen etkisi olarak kabul edilebilir (Rivkin, Hanushek ve Kain, 2005).

Öğretmenlerin mesleki yeterliklerindeki gelişme; işe yönelik olumlu bir kimlik geliştirme (Du Plessis, Carroll ve Gillies, 2014), öğrencilerle nitelikli ilişkiler kurma (Pianta, DeCoster, Cabell, Burchinal, Hamre ve Howes., 2014), gelişmiş bir öğrenme iklimi oluşturma (Avidov-Ungar, Friedman ve Olshain, 2014) ve işbirlikli çalışma becerileri (Morel, 2014) üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Ayrıca Chia-Pin, Chin-Chung ve Meilun (2014) tarafından yapılan araştırmada mesleki gelişimin, öz yeterlik ve kendine güven üzerinde belirleyici rol oynadığı belirtilmektedir.

### **2.1.3.7. Sosyal Bütünleşme**

Liberman'a (2013) göre insanlar toplumsal varlıklardır ve başkalarıyla olan ilişki ve etkileşimleri yiyecek ve su kadar hayati önem taşımaktadır. Diener ve Biswas-Diener'a (2008) göre yetişkinlerin çoğu, zamanlarının büyük bir kısmını çalışma ortamındaki diğer kişilerle etkileşime girerek geçirdiğinden, çalışma ortamı özellikle olumlu ilişkilerin gelişmesine ortam hazırladığı için bireyin iyi olma hali üzerinde önemli bir etkiye sahiptir (Diener ve Seligman, 2004). Aslında, araştırmalar kişiler arasındaki ilişkilerin bireyin iyi olma halini etkileyen en önemli unsurlardan biri olduğunu göstermektedir (Diener ve Biswas-Diener, 2008).

İş ortamında arkadaşlık ilişkilerinin ve fırsatlarının olması işle ilgili ruhsal sağlık üzerinde önemli etkiye sahiptir. İş arkadaşlarından ya da üstlerinden alınan sosyal desteğin endişe ve gerginliği azaltıcı etkisi olurken, bireyin özsaygısı ve bireysel yeterliliği üzerinde olumlu etkisi bulunmaktadır (Warr, 1987). Yüksek ve düşük moral duygularının ortaya çıkmasında belki de en büyük etken belli bir grup veya kişiyle olan insani ilişkileri geliştirme biçimidir (Eren, 1993: 107).

Farklı araştırmalardan elde edilen sonuçlara göre olumlu ilişkiler, çalışanların fiziksel ve duygusal sağlığını, bilişsel, grup ve örgütsel performansını kayda değer biçimde etkilemektedir (Diener ve Biswas-Diener, 2008; Fredrickson, 2009; Heaphy ve Dutton, 2008). Grup düzeyinde yüksek kaliteli ilişkilerin öğrenme, uyum ve yaratıcılık üzerinde olumlu etkilerinin olduğu görülmektedir (Stephens, Heaphy ve Dutton, 2007). Olumlu ilişkiler çalışanların sosyal ihtiyaçlarını karşılar ve örgüte yönelik psikolojik bağlılığı arttırır. Ayrıca aidiyet, kimlik ve birlik duygusunu geliştirerek takım ruhu oluşturur (Rosales, 2015; Eren, 1993).

Düşük kaliteli ilişkiler çoğunlukla çalışma ortamındaki nezaketsizliğin ve kabalığın sonucudur (Porath ve Pearson, 2010). Kişilerarası ilişkilerin olumlu olabilmesi için örgüt içerisinde n yargılı davranışlar olmamalı, diğer bir ifadeyle işgörenin işiyle ilgili bilgi ve yetenekleri değerlendirilirken, ırkı, yaşam biçimi, cinsiyeti, ulusu, fiziksel görünüşü ve benzeri özellikleri nemsenmemeli, çalışma gruplarında karşılıklı yardımlaşma, destek verme yoluna gidilmeli, her birey diğerinin eşsizliğine sayęı duyabilmeli, örgüt yeleri birbirleriyle fikir ve duygu alış verişinde bulunabilmelidir (Erginer, 2003).

Güven olmadan toplumsal ilişkilere yönelik sorunların çözümünü bulmak kolay değildir. Güvene dayanan bir ilişkiler ağının kurulması toplumsal yapının korunması açısından önemlidir. Bu durum örgütler için de böyledir. Güven zerine kurulmayan örgütlerin işgörenlerinin iş yaşamı kalitelerini geliştirmeleri de mümkün görülmemektedir. Güven kademeli olarak gelişir ve devamlı sorgulanır, son derece hassas ve kırılğandır (Erdem, 2008). Brownell (2000) rgt içerisinde güven ortamı oluşturabilmek için dikkat edilmesi gereken hususları şöyle sıralar; sözleri ve vaatleri yerine getirmek, iletişim kanallarında açık ve dürüst olmak, dinlemesini bilmek, çalışanların kendilerini güvende hissetmesini sağlamak, ulaşılabilir olmak, doğru konuşmak, sayęı göstermek, adaletli ve tutarlı olmak, işbirliği oluşturmak ve yardım etmenin yollarını araştırmak, mazeret aramamak ve suçlamamak, hesap verebilmek.

Bir okulda olumlu mesleki çalışma ilişkilerinin geliştirilmesi için okulun değerler sistemi, okul kültürü ve çalışanlar arasındaki işbirliği geliştirilmeli ve korunmalıdır. Okullarda okul yönetimi, öğretmenler, eğitici olmayan işgörenler ve öğrenciler arasındaki ilişkinin niteliği okuldaki mesleki çalışma ilişkisinin düzeyini

belirler. Diğer bir ifadeyle olumlu mesleki çalışma ilişkileri insan ilişkileri ve işbirliğini etkileyerek okulun değerler sistemini ve okul kültürünü ortaya çıkarmaktadır. Böylece de etkili okul oluşmaktadır (Çinkır ve Çetin, 2010).

### **2.1.3.8. İş Yaşamında Stres**

Stres bireyler üzerinde etki yapan ve bireylerin davranışlarını, iş verimini, başka insanlarla ilişkilerini ve iletişimlerini etkileyen bir kavramdır (Eren, 2004). Stres organizmanın yoğun olarak karşılaştığı baskıya karşı verdiği tepkidir (Genç, 2005). Stres alanında yaptıkları çalışmalarla bu alanın önde gelen bilim insanlarından olan Lazarus ve Folkman'a göre stres, talepler ve kaynaklar arasındaki dengesizliğin sonucu olarak ortaya çıkmaktadır (Lazarus ve Folkman, 1984). Stres ve iş hayatı birbirinden neredeyse ayıramayacak kadar iç içe geçmiş iki olgudur.

İnsan çeşitli ihtiyaçlarını giderebilmek için maddi bir takım kazançlar elde etmek zorundadır. Ancak bu kapsamda, örgütler insanların hayatında belli kolaylıklar ve olanaklar sunmakla birlikte barındırdıkları iş ortamı, yapıları ve fonksiyonları itibarıyla önemli bir stres kaynağı olarak karşımıza çıkmaktadırlar (Korkusuz, 2012: 80). Örgütlerde iş yükü, zorluk, belirsizlik ve değişim, çalışanlarda stres yaratmaktadır. Ayrıca örgüt ve işin yapısı ve çalışma ortamındaki insan ilişkileri çalışanlarda stres yaratan diğer faktörler arasındadır. Stres düzeyi yükseldikçe çalışanlar üzerinde olumsuz bir etki yaratarak onların verimli olmalarını engellemektedir. İşgörenler sadece örgütten kaynaklanan stres faktörlerinin etkisinde değildirler. Her birey gibi onlar da aile ve diğer çevresel etmenlerden ve bireyin kendisinden kaynaklanan birtakım stres etmenlerinin etkisindedirler (Genç, 2005).

İş ortamları doğası itibarıyla stresli bir yapıya sahiptir. Günümüz iş ortamlarında ekonomik koşullar ve rekabetin etkisiyle çalışanlardan istenen beklentiler her geçen gün artmaktadır. İş görenler bu beklentileri gerçekleştirmek için çoğu zaman fazla mesai yapmak zorunda kalmaktadır. Bunlardan kalan zamanlarda da evlerinde işlerini düşünerek zaman geçirmektedir. Bu süreç belli bir süre sonra kronik strese dönüşmekte ve olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir (Aytaç, 2009: 7). Aşırı stres durumunda ise kişide hem psikolojik hem de fizyolojik hastalık ve rahatsızlıklar ortaya çıkacağından bu durumda performans düşüklüğü görülebilmektedir (Işıkhani, 2004). Albrecht (1988) bir örgütteki işgücü devrinin üçte ikisi emeklilik, kendi arzusuyla ayrılma ve belirli bir

nedenle işten çıkarılma gibi nedenlere bağılıken geri kalan üçte biri ise doğrudan ya da dolaylı olarak stresle ilişkili olduğunu belirtmiştir. İş ortamında yaşanan stres veya gerilim, işgörenin işte kaza yapma ihtimalini artırabilmektedir. Nijerya’da öğretmenlerin iş devamsızlıklarının araştırıldığı bir çalışmada bunun en önemli sebebinin öğretmenlerin işte yaşadıkları stres olduğu belirtilmiştir (Ejere, 2010).

Iacovides, Fountoulakis ve Kaprins (2003) tarafından yapılan çalışmada daha yüksek iş taleplerinin daha zorlu ve gergin çalışma ortamlarının oluşmasına yol açtığını ifade edilmektedir. Bu durumun da çalışanların sağlığını ve iyi olma halini tehdit ettiğine vurgu yapılmaktadır. Gergin olmayan bir çalışma ortamı çalışanların herhangi bir engelleme olmaksızın iş ve iş dışı yaşamla ilgili sorumluluklarını gerçekleştirmesini sağlayacak sağlıklı ve psikolojik koşullar oluşturmaktadır. Carayon, Smith ve Haims (2001) stresin birey ve bireyin fiziksel, psikolojik ve fizyolojik dengesini tehdit eden çalışma çevresi arasındaki etkileşim sürecinde ortaya çıktığını ifade etmektedir. İş ortamındaki baskı arttığı zaman fiziksel ve psikolojik rahatsızlıklar artmaya başlamaktadır.

Örgüt içinde yöneticiler tarafından çalışanlara uygulanan sıkı denetim, aşırı eleştiri ve bilgi vermemek gibi olumsuz davranışların işyeri zorbalığını oluşturduğunu gösteren açık deliller vardır (Van Schalkwyk, Els ve Rothmann, 2011: 4). Birleşik krallıkta bir üniversitede görev yapan akademisyenlerle yapılan çalışmada iş- ev yaşamı dengesinin ve aşırı iş yükünün akademisyenler arasında en sık rastlanan stres nedenleri arasında yer aldığı belirtilmektedir (Barkhuizen ve Rothmann 2008: 323). Güney Afrika’daki yöneticilerin artan iş yükü, fiziksel egzersiz eksikliği ve kötü iş yaşam kalitesi nedeniyle kalp rahatsızlıklarının arttığı bildirilmektedir (Nzimande 2008: 3). Çalışanların, ihtiyaçları karşılanmadığı zaman, iş yerinde stresle karşılaşma olasılıkları artmaktadır ve bu da olumsuz sağlık sorunlarına neden alabilmekte aynı zamanda iş performansını etkileyebilmektedir (Gallie, 2005).

Court ve Kinman (2008: 54) tarafından İngiltere’de yükseköğretim kurumlarında yapılan çalışmada katılımcıların %50’den fazlasının genelde yüksek ya da çok yüksek seviyede stres yaşadığı bildirilmektedir. Bu oran neredeyse çalışanların üçte birinin kabul edilemez düzeyde stres yaşadığı anlamına gelmektedir. Yüksek iş talebi ve artan iş yükü daha uzun çalışma saatlerine yol açmakta ve bu da işyeri stresine



neden olmaktadır. Özellikle çalışanların kendi işleri üzerinde kontrol sahibi olmamaları stresi arttırmaktadır.

Gillespie, Walsh, Winefield, Dua ve Stough (2001: 53) tarafından Avustralya'da 15 üniversitede yapılan araştırmada stresin kaynakları belirlenmeye çalışılmıştır. Bu araştırma sonucunda çalışanların stres yaşamasına kaynaklık eden beş önemli neden belirlenmiştir. Bunlar yetersiz fonlar ve kaynaklar, aşırı iş yükü, kötü yönetim uygulamaları, güvensiz iş ortamı, yetersiz tanınma ve ödüllerdir. Çalışmaya katılanların çoğunluğu işle ilgili stresin mesleki ve kişisel hayatları üzerinde olumsuz bir etki oluşturduğunu belirtmiştir.

Boyd ve Wylie (1994) tarafından Yeni Zelanda'da yer alan üniversitelerde yapılan araştırmada aşırı iş yükü ve işle ilgili stresinin akademisyenlerin araştırma yapma faaliyetlerine, yayın yapma ve mesleki gelişimlerine daha az zaman ayırmasına, öğretim ve araştırma standartlarının azalmasına ve kişilerarası çatışmanın artmasına neden olduğu rapor edilmektedir.

Çalışma ortamında yaşanan stres ile ilgili yapılan araştırmalarda yüksek iş talepleri, düşük kontrol ve yüksek çaba, düşük kazanç çalışma ortamında yaşanan stresini etkilemektedir. Çalışma ortamındaki adaletsiz uygulamaların da stresi etkilediği bilinmektedir (Shain, 2000). Borton'a (2002) göre çalışma ortamındaki adaletsiz uygulamaların öfke, depresyon, moral bozukluğu ve kaygı gibi olumsuz duyguları ortaya çıkardığını belirtmektedir.

Stresin aynı zamanda ev-iş dengesi ile de ilişkili olduğu belirtilmektedir. Ev-iş dengesi çalışanların ev ve iş hayatındaki rolleriyle ilgili çatışmaların minimize edildiği durumlarda sağlanmaktadır (Sturges ve Guest, 2004). İş ve iş dışı alanlarla ilgili talepler arasında çatışma yaşandığında ev-iş dengesi bozulmaya başlamaktadır (Smola ve Sutton, 2002).

Öztürk (2011) Türkiye'de stres ile ilgili yapılmış araştırma sonuçlarına dayalı olarak stresin etkilerini fiziksel, psikolojik ve davranışsal etkiler olmak üzere sınıflandırmaktadır. Öğretmenlerin iş stresinin fiziksel etkileri arasında sağlık sorunları, boğaz ve sırt ağrıları, yüksek tansiyon, ses kaybı, hazımsızlık, ülser, migren, sindirim bozuklukları, baş ağrısı, yorgunluk, psikosomatik hastalıklar, kas gerginliği ve cilt

hastalıkları; Psikolojik etkiler arasında kaygı, gerginlik, hayal kırıklığı, öfke, düşmanlık, moral düşüklüğü, tükenmişlik, duygusal ve zihinsel tükenme, zayıf sosyal ilişkiler, konsantrasyon düşüklüğü, sinirlilik, düşük motivasyon, unutkanlık, karamsarlık, isteksizlik ve depresyon; davranışsal etkileri arasında sigara içme, alkol kullanma, aşırı veya yetersiz beslenme, uyku sorunları, şiddet, iş yerinde yaralanmalar, sakinleştirici ilaçlar kullanma sayılabilmektedir. Performans ve verimlilikte düşme, sağlık problemlerine fazla para harcanması, işi bırakma, devamsızlık, başarısızlık ve işte meydana gelen kazalarda artma ve son olarak işe yabancılaşma gibi stresin bazı örgütsel etkileri de vardır.

### 2.1.3.9. İşi Kontrol Edebilme

Çalışanların yaptığı iş üzerinde kontrol sahibi olması sağlıklarını, iyi olma halini ve iş yaşam kalitesini olumlu olarak etkilemektedir (Rethinam ve Ismail, 2008: 62). Griffin, Fuhrer, Stansfeld ve Marmot (2002: 783) evde ve iş yerinde yapılan iş üzerinde düşük kontrol sahibi olan kadın ve erkeklerin yüksek düzeyde kaygı ve stres geliştirmelerinin kaçınılmaz olduğunu ifade etmektedir. Spector'a (1986: 1013-1014) göre iş üzerinde oldukça yüksek düzeyde kontrol sahibi olduğunu düşünen çalışanlar işten daha fazla doyum almakta, çalışmaya karşı daha fazla istek duymaktadır. Ayrıca daha az duygusal ve fiziksel rahatsızlık yaşamakta, iş devamsızlıkları düşmektedir. Saragih'a (2011) göre yüksek düzeyde otonomiye sahip olan çalışanlar, kendi işlerinin sonuçlarını kendi çabaları, eylemleri ve kararlarıyla kendileri belirlediklerini düşünecek bundan dolayı işten daha fazla doyum alacaklardır.

İş üzerinde kontrolün artmasıyla birlikte çalışanların sorumlulukları ve genelde iş yükleri de artmaktadır. İş üzerinde kontrol sahibi olma iş doyumunu, iş performansı, işten ayrılma ve bağlılık gibi çeşitli değişkenleri etkilemektedir (Oliver ve diğ., 2006: 835). Çalışanların iş üzerinde düşük kontrole sahip olduğu işlerde yeni bilgi ve becerilerin ortaya çıkma imkânı azalmaktadır. Bu durum, iş yaşam kalitesini azaltan depresyon ve anksiyete gibi olumsuz tutumları güçlendirmektedir (Rethinam ve Ismail, 2008: 64). Araştırmalar otonominin iş doyumunu için çok önemli olabileceğini göstermektedir. Çünkü daha fazla otonomi stresli durumlarla başa çıkmak için daha fazla fırsat ile ilişkilendirilmektedir (Karasek, 1998).

Thompson ve Prottas (2006) tarafından yapılan araştırmada otonomi ile stres, işten ayrılma niyeti ve ev-iş çatışması arasında negatif yönlü anlamlı ilişkiler olduğu bildirilmektedir. Kauffeld'a (2006) göre otonomi ile çalışanların yeterliği ve yaratıcılığı arasında pozitif ilişkiler vardır.

#### **2.1.3.10. İş Doyumu**

İş doyumu çalışanların işlerine yönelik tutumları olarak tanımlanmaktadır. Başka bir ifadeyle çalışanların çalışma ortamındaki istek ve ihtiyaçlarının karşılanmasıyla yaşanılan mutluluğun düzeyidir (Cook, 2008). Ramman'a (2011) göre iş doyumu çalışanların kendi işlerine yönelik olumlu ya da olumsuz duygu düzeylerini ifade eder. Bu işin yerine getirilmesi gereken yükümlölüklerine ve çalışma ortamının sosyal koşullarına karşı bir tavır veya duygusal bir karşılıktır.

İş doyumu, çalışma koşulları, işin kendisi, denetim, yönetim politikaları, terfiler, ücret, kişilerarası ilişkiler, tanınma ve yetkilendirme gibi pek çok faktörden etkilenmektedir (Castillo ve Cano, 2004). Meena ve Dangayach'a (2012) göre çalışma ortamındaki olumsuz koşullar, çalışanların iş doyumunu olumsuz olarak etkilemektedir. Akbar, Yousaf, Haq ve Hunjra (2011) daha fazla güç ve yetkiye sahip olmanın çalışanların iş doyumunu attırdığını ifade etmektedir. Çalışma koşulları, yöneticilerle ve çalışma arkadaşlarıyla iletişim ve işin çalışan üzerinde oluşturduğu baskı iş doyumunu üzerinde önemli bir etkiye sahiptir (Güleryüz, Güney, Aydın, ve Aşan, 2008). Aynı zamanda yaş, eğitim durumu gibi çalışan özellikleri (Miller ve Travers,2005) ve çalışma ortamındaki faydalar ve yükselme fırsatları iş doyumunu etkilemektedir (Snipes, Oswald, LaTour ve Armenakis, 2005). Pors'a (2003) göre çalışma saatleri çalışanların yaşam kalitesini, aile ve arkadaş ilişkilerini ve sonuç olarak iş doyumunu etkilemektedir. Hamid (2007) tarafından yapılan araştırmada stres ile iş doyumunu arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Çalışanlar ne kadar çok stres yaşarsa iş doyumundaki azalma o kadar çok olmaktadır. Rai (2012) iş doyumunu ve iş güvenliği, denetim, terfi fırsatları, ödeme ve çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler arasında anlamlı ilişkiler olduğunu belirtmektedir. McGlamory ve Edick (2004) tarafından yapılan araştırmada öğretmenlere sağlanan kişisel ve mesleki eğitimin önemli derecede iş doyumlarını ve işte kalma isteklerini arttırdığı sonucu elde edilmiştir. Minarik, Thornton ve Perreault (2003) yetersiz danışmanlık, yönetici ve arkadaş desteği,

öğrencilerin kötü davranışları ve güvenli olmayan çalışma koşullarının öğretmenlerin iş doyumunu olumsuz olarak etkilediğini belirtmektedir. Ayrıca okul yöneticilerinin yönetim biçimleri ve meslektaşlarla olan ilişkilerin iş doyumunu etkileyen iki ana faktör olduğu bildirilmektedir. Liu ve Ramsey'a (2008) göre kötü çalışma koşulları ve aşırı ders yükünün öğretmenlerin iş doyumunu azaltıcı etkisi bulunmaktadır. Elam'a (1989) göre öğretmenlerin işten doyum alamamalarının nedenlerinden biride düşük ücrettir. Certo ve Fox (2002) yüksek ücret alan öğretmenlerin iş doyumunun da yüksek olduğunu rapor etmektedir. Shann'a (2001) göre öğretmen iş doyumunun öğretmenlerin okuldaki kalıcılığının ve örgütsel bağlılığının belirleyicisi olduğunu ve bunun da okulun verimliliğine katkıda bulunduğunu ifade etmektedir.

İş doyumunu, motivasyonu ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını arttırarak ve buna karşılık çalışan devri, tükenmişlik, ilgisizlik ve devamsızlık gibi olumsuz örgütsel davranışlarla ilgili maliyetleri azaltarak bireysel ve örgütsel performansı arttırabilir (Harrison, Newman ve Roth, 2006). Bununla birlikte iş doyumunu çalışanların zihinsel sağlığı ve genel iyi olma halinin önemli bir belirleyicisidir. İş doyumunun, mutluluk ve iyi olma hali üzerindeki etkisi inkar edilemeyecek kadar önemlidir (Ayele, 2014).

## **2.2. Dönüşümcü Liderlik**

### **2.2.1. Tanımı**

Teknolojinin gelişmesi, çevresel koşulların sürekli olarak değişmesi, bilgi düzeyindeki artış ile ekonomik ve sosyal kültürel dönüşümler liderlik olgusunun da değişmesine, çağın gereklerine uygun liderlik rollerinin ve davranışlarının oluşmasına neden olmaktadır. Bu yeni liderlik anlayışı, “dönüşümcü liderlik” olarak ifade edilmektedir ( Erdoğruca, 2011).

İngilizce orijinal adıyla “transformational leadership” şeklinde karşımıza çıkan dönüşümcü liderlik, Türkçe literatürde ise “dönüşümsel”, “dönüşümcü”, “dönüştürücü”, “değişimci”, “reformcu” gibi kavramlarla ifade edilen bir liderlik yaklaşımıdır (Koçel, 2001: 483). Dönüşümcü liderlik kavramı, liderlik ve yönetim kavramlarının ilk kez farklı kavramlar olarak kabul edilip incelendiği 1970’li yılların ortalarında ele alınmaya başlanmıştır (Arslantaş, 2007: 82). Dönüşümcü liderlikten ilk olarak Dawston’un (1973) “İsyan Liderliği” (Rebel Leadership) adlı çalışmasında bahsedilmiştir. Daha sonra 1978 yılında siyaset bilimci James Mc Gregor Burns’un “Liderlik” adlı kitabında dile

getirilmiş ve kavramsallaştırılmıştır (Genç ve Halis, 2006; Çelik, 2003; Bensimon, 1989). Burns (1978: 133) dönüşümcü liderliğin tanımını politik liderler üzerinden yapmıştır. Burns'e (1978) göre dönüşümcü lider, takımdakilerin motivasyonunu, moralini ve performansını arttırabilen kişidir. Günümüz modern örgütlerinde yeni çalışma alanlarının oluşturulmasında dönüşümcü liderler önemli bir rol oynamaktadır. Dönüşümcü liderler, öngörü sahibidir, daha iyi bir gelecek tasarlar, vizyon oluşturur ve bu vizyonu örgütteki herkese benimseterek vizyonu gerçekleştirmeye yönelik motivasyon sağlarlar (Eraslan, 2002: 3; Karakaya, 2005: 83).

Burns (1978), liderleri "Dönüşümsel" ve "Etkileşimsel" olarak iki gruba ayırmıştır. Bu kavramlar ortaya çıktığı yıllarda araştırmacılar tarafından liderlik (dönüşümsel liderlik) ve yöneticilik (etkileşimsel liderlik) rolleri olarak çevrilmiştir. Burns çalışmasında dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik arasındaki farkları tanımlayarak lider ve takipçilerinin rollerini bütünleştirmiştir. Burns etkileşimsel liderliği yapılan hizmetler için verilen ödüllerin karşılıklı değişimi olarak tanımlar (Bannon, 2000: 26). Bu doğrultuda takipçiler, liderlerinin arzularını yerine getirdikleri takdirde belli değerlerde sonuçlara ulaşacaklarının farkındadırlar (Berber, 2000: 34). Etkileşimsel liderlik, işlemlere ve alma/verme yaklaşımına daha fazla odaklanan bir liderlik yaklaşımıdır (Bass, 1985). Etkileşimsel lider sürece odaklanır, işleri ve astları kendi amaçlarına dayalı olarak kontrol ettiği sistemi takip eder. Astlarını performanslarına dayalı olarak ödüllendirir. Bu bağlamda, eğer çalışanların performansı kötü ise onları cezalandırır; eğer çalışanların performansı iyiye gereğince ödüllendirir. Basit bir ifadeyle, lider işin başarıma düzeyine göre ödülü/cezayı belirlemektedir (Hand, Hicks, ve Bahr, 2015). Etkileşimsel liderlik, geçmişe ve geleneklere daha bağlı olan bir liderlik yaklaşımıdır. Bu liderler, statü ve para gibi ödüller aracılığıyla çalışanları daha fazla gayret göstermeye, güdülemeye veya çalışma şartlarında ve iş yapma biçimlerinde bazı küçük değişiklikler yaparak, örgütsel verimliliği ve etkililiği arttırmaya çalışmaktadırlar (Demirci ve Aydemir, 2006: 255). Etkileşimsel liderlik, lider ile izleyici arasındaki ilişkiler üzerine odaklanmıştır. Lider, görevleri ve rolleri tanımlar, işin yapılması için çalışanlarına gerekli güveni verir, belirlenen amaca ulaşmasında çalışanlara yardım eder. Eğer çalışanlarından istediğini alırsa, onları memnun etmeye çalışır. İstenilen amaca ulaşılması halinde, lider, işi tamamladığı için çalışanlara pozitif geribildirim verir ve onları destekler. Etkileşimsel liderliğin en önemli belirleyicisi olan iki faktör ödül ve cezadır. Başarı elde edilmesi halinde yönetici ödül aracını kullanır (Şencan, 2008). Bir

başka anlatımla; etkileşimci liderler takipçilerine istediği bir şeyi verirler, karşılığında da istedikleri bir şeyi yaptırırlar (Kuhnert ve Lewis, 1987: 649). Bu durumda etkileşimci liderlerin devamlı olarak çalışanların beklentilerini karşılama gerekmektedir (Kellerman, 1984). Oysaki bu yaklaşım, dünyada meydana gelen değişime ve dönüşüme hitap edebilecek bir liderlik yaklaşımı değildir. Günümüz liderleri, değişen paradigma ve dünyaya uyum sağlama adına örgütünü dönüştürebilecek liderler olmalıdır (Brestrich, 1999: 115). Bu da ancak dönüşümcü liderlik yaklaşımıyla mümkündür. Burns'e göre, dönüşümcü lider, takipçilerinin istek ve ihtiyaçlarının farkındadır ve bunları yönetebilir. Ancak bunun da ötesinde, dönüşümcü liderler, takipçilerini güdülemenin yollarını arar, üst düzeydeki ihtiyaçları karşılamaya yönelik çaba gösterir ve takipçilerinin hepsiyle bireysel olarak ilgilenir. Takipçileri liderlere dönüştüren veya liderleri moral ajanına dönüştürebilen karşılıklı uyarım ve yükseltme ilişkisi, dönüşümcü liderliğin bir sonucudur (Çobanoğlu, 2003: 4).

Burns tarafından 1978 yılında yapılmış olan dönüşümcü ve etkileşimci liderlik sınıflamasını temel alan Bass (1985) ve Bass ve Avolio (1988), bu sınıflamaya dayalı olarak etkileşimci ve dönüşümcü liderlik sınıflamasını ampirik olarak tekrar düzenlemişlerdir. Bu düzenleme sonucunda araştırmacılar liderlik yaklaşımlarını etkileşimci, dönüşümcü ve bırakın-yapsınlar olmak üzere üç alt başlıkta toplamışlardır (Tucker, McCarthy ve Jones, 1999). Bass'a (1985) göre dönüşümcü liderler takipçilerini etkileyerek, zihinsel yönden harekete geçirerek ya da kişisel ihtiyaçlarına hitap ederek onları bireysel çıkarlarının ötesine taşıyabilen liderlerdir. Başka bir ifadeyle, dönüşümcü liderlik, geleceği öngören, takipçilerini statükoyu sorgulamaya iten, yeni bazı amaçlar koyan, zeki, karizmatik ve vizyoner liderlik yaklaşımıdır.

Bass ve Riggio'ya (2006) göre dönüşümcü liderlik içsel motivasyona odaklandığı için çok ilgi görmüştür. Burns (1978) ve Bass (1985) tarafından yapılan araştırmalarda dönüşümcü liderlik örgütsel değişimi sağlamada bir süreç olarak ortaya konulmuştur. Dönüşümcü liderlik yaklaşımı örgütsel kültürü dönüştürmede yetersiz olan etkileşimci liderlik yaklaşımına aykırıdır (Avolio ve Bass, 2002).

Bass ve Avalio'ya (1990: 22) göre dönüşümcü liderler takipçilerin taleplerini göz önünde tutarlar. Bunu yaparken örgütün gelişimini dikkate alırlar. Takipçilerin önemli konularla ilgili farkındalıklarını arttırırken diğer yandan özgüvenini de arttırmaya

çalışırlar. Böylece hem örgütün varlığını devam ettirirler hem de örgütü başarılı olmaya, gelişmeye ve ilerlemeye doğru yönlendirirler.

Dönüşümsel liderlik ile ilgili olarak 1985 yılında Bernard M. Bass tarafından yapılan çalışmalarla, kavram ölçülebilir ve anlaşılabilir bir form kazanmıştır. Bass bu amaçla “Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği” (MLQ)’ni literatüre kazandırmıştır. Bass, Burns’un aksine liderliğe geniş açıyla bakarak dönüşümsel ve etkileşimsel liderliği birbirini tümleyen iki olgu olarak betimlemektedir. Böylece lider davranışlarını koşullara göre belirleyebilecek yani etkileşimsel ya da dönüşümsel liderlik formunda davranabilecektir. Yine de tavsiye edilen dönüşümsel liderliğin ön planda olduğu stratejiler kaydetmektir (Berber, 2000).

Dönüşümcü liderlik geleceğe, yeniliğe, değişime ve reforma dönük bir liderlik tarzıdır. Bundan dolayı da vizyon sahibi olmayı ve bu vizyonu birlikte çalıştığı kişilere kabul ettirmeyi gerekli kılar. Liderler işbirliği, sorumluluk, destekleme ve güdüleme gibi davranışları temel alarak oluşturacağı kültür doğrultusunda, sürekli öğrenen, gelişen ve performansı yüksek olan okulların oluşmasını sağlarlar (Çelik ve Eryılmaz, 2006: 212-214).

Dönüşümcü liderlik, örgütte etkili değişimi gerçekleştirmeye yönelik işlev gören bir liderlik yaklaşımıdır. Bu liderlik yaklaşımında örgütün iç çevresinin yönetim, denetim ve eşgüdümüne dayalı bir liderlik anlayışından daha fazla, öğrenmeyi teşvik eden, kolaylaştıran ve yenilikçi olan bir liderliğe gereksinim duyulmaktadır (Çelik, 2003).

Dönüşümcü liderler birlikte çalıştıkları kişiler üzerinde derin ve geniş bir etkiye sahiptirler. Dönüşümcü bir lider bulunduğu örgüt içerisinde vizyoner, meydan okuyucu, kolaylaştırıcı, model alma ve ödüllendirme gibi tavır ve davranışlar sergiler (Hautala, 2005). Dönüşümcü liderler, örgüt için iyi olduğuna inandıkları şeylere izleyenlerin de inanmalarını sağlayabilen ve onları bu yönde etkileyebilen kişilerdir (Ergeneli, 2006: 235). Dönüşümcü lider ahlaki nitelikleri ve değerleri kullanarak bireyleri değiştirebilen yeni liderlik paradigmasının bir parçasıdır (Wang, 2011).

Dönüşümcü liderlik yaklaşımı, günümüz dünyasının belirsiz ve çalkantılı ortamında meydana gelen değişimlere uyum sağlamada ihtiyaç duyulan bazı özellikleri

(cesaretli olma, güçlüklerle baş etme yeterliğine sahip olma, değişimi öngörebilme vb.) içeren bir liderlik yaklaşımıdır. Dönüşümcü liderler, kendilerine bağımlı olan çalışanlar yaratmak yerine, bağımsız çalışabilen, eleştirel düşünebilen ve böylece örgüte önemli faydası olabilecek, yenilikçi çalışanlar yaratmayı amaçlamaktadırlar. Dönüşümcü liderler risk alabilirler ve hata yapmaktan korkmazlar. Yapılan her hatanın kendi gelişimleri için bir fırsat olduğunun bilincindedirler. Dönüşümcü liderler, değişimci, reformcu ve yenilikçi bir kişiliğe sahiptirler (Tengilimoğlu, 2005).

Dönüşümcü liderler çalışanlarını kurumda tutmanın, iş yükünü daha dostça ve rahat bir şekilde yönetmenin yollarını çok iyi bilirler. Çünkü dönüşümcü liderler çalışanlarla daha fazla meşgul olurlar. Böylece çalışanlar kendilerini rahat hissederler ve aynı zamanda işlerinden doyum sağlarlar (Allix, 2000).

Northouse'a (2007) göre dönüşümcü liderlik insanların dönüştürüldüğü bir süreçtir. Dönüşümcü liderlik takipçilerin duyguları, değerleri, standartları, uzun dönemli amaçları üzerindeki olağanüstü etkinin göstergesidir.

Dönüşümcü liderler takipçilerinin, bağımsız, eleştirel ve sıra dışı düşünme becerilerini geliştirmeye çalışırken aynı zamanda, kendi işleri üzerinde kontrol sahibi olabilmeleri için öz yeterlik, özsaygı, kendine güven, yeterlik, otonomi ve risk alma becerilerini arttırmaya çalışmaktadırlar (Gill, 2006: 50). Dönüşümcü liderler, örgütü ve takipçileri destekleyen yapıcı değişimler ortaya koyabilen liderlerdir. Yapıcı lider olarak, dönüşümcü liderler çalışanların kendilerini mükemmelleştirmesinde onları motive eder ve onlara ilham verirler (Banutu-Gomez, 2011).

Long ve Thean (2011) dönüşümcü liderlerin genelde enerjik, coşkulu ve tutkulu olduğunu; takipçilerini otonomiyle, ilhamla ve karizmayla motive ettiğini savunmaktadır. Ayrıca dönüşümcü liderler yönetim süreciyle ilgilenir ve grubun her bir üyesinin başarılı olmasına yardım eder.

Dönüşümcü liderlik, ilham verme ve teşvik etme fikirlerini temele almaktadır. Bu fikirleri temel alan bir lider çalışanlara karşı, daha fazla motive edici, katılımcı, cesaretlendirici ve yardımcıdır. Dönüşümcü lider, ortak amaçları gerçekleştirmek için çalışanları takdir ederek motive eder, çalışanlarla bireysel olarak ilgilenerek takım koordinasyonunu sağlar (Masood, Dani, Burns ve Backhouse, 2006).



Dönüşümcü liderlerle birlikte çalışan işgörenler liderlerine güvenecek, saygı duyacak ve sadakatle bağlanacaklardır. Ayrıca işgörenler ekstra rol davranışları göstermeye istekli olacaktır (Bass, 1985). Dönüşümcü lider tarafından sağlanan desteğin takipçiler üzerinde olumlu etkileri vardır. Dönüşümcü liderler takipçilerini destekleyerek onların stres ve tükenmişlik yaşamalarını engellemektedir (Skakon, Nielsen, Borg ve Guzman, 2010).

Avolio, Bass ve Jung'a (1999) göre dönüşümcü liderlik ile iş doyumu, performans, güven gibi çalışanların işle ilgili davranış ve tutumları arasında pozitif yönde, işten ayrılma niyeti ile negatif yönde anlamlı bir ilişki içindedir. Geijsel, Sleegers, Leithwood ve Jantzi'ye (2003) göre okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışları öğretmenlerin performansı ve örgütsel bağlılığı üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Garcia-Morales, Íménez-Barrionuevo ve Gutiérrez-Gutiérrez'e (2011) göre dönüşümcü liderler örgütsel öğrenmeyi ve yeniliği teşvik ederek örgütsel performansı etkilemektedirler. Foumany ve Gahani (2015) tarafından yapılan araştırmada dönüşümcü liderliğin öğretmenlerin yenilikçi anlayışları üzerindeki etkide bilgi yönetimi yeterliği aracılık etmektedir. Eisenbeib ve Boerner (2013), Nienke, Alan ve Peter (2010) ve Paulsen, Maldonado, Callan ve Ayoko (2013) tarafından yapılan araştırmalarda da dönüşümcü liderlerin yaratıcı sonuçlar ortaya koymada ve yenilikçi bir atmosfer oluşturmada kilit bir rol üstlendiği vurgulanmaktadır. Cheng (1997) ve Dimmock (2012) tarafından yapılan çalışmalarda dönüşümcü liderliğin önemli ölçüde okulun etkililiğini ve gelişimini etkilediği görülmektedir. Hamidifar (2010) ve Mahdi, Mohd Zin, Mohd Nor, Sakat ve Abang Naim (2012) tarafından yapılan çalışmalarda dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılık, örgüt kültürü, iş doyumu ve örgütsel vatandaşlık davranışları arttırdığı, işten ayrılma niyetini azalttığına dair sonuçlar rapor edilmektedir. Alghazo ve Al-Anazi (2016) tarafından yapılan araştırmada dönüşümcü liderlik ile çalışanların motivasyonu arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir.

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

Tarihsel süreç içerisinde dönüşümcü liderlik pek çok bilim adamının ilgisini çekmiş bir liderlik türüdür. Dönüşümcü liderliğin ortaya çıktığı ilk dönemlerde gerek kavramsal olarak tanımlanması gerekse dönüşümcü liderlerin özelliklerinin ne olması gerektiği konusu birçok yazarın çalışmasının ana temasını oluşturmuştur (House, 1977; Bradford ve Cohen, 1984; Bass, 1985, Bennis ve Nanus, 1985, Tichy ve DeVanna,

1986, Conger ve Kanungo, 1987, Kouzes ve Posner, 1987). Dönüşümcü liderliğin davranışsal bileşenlerine ilişkin Podsakoff, MacKenzie, Moorman ve Fetter (1990) aşağıdaki tabloyu hazırlamışlardır.



**Tablo 1. Dönüşümcü Liderlik Yaklaşımlarının Davranışsal Boyutları**

House (1977)	Bradford ve Cohen (1984)	Bass (1985)	Bennis ve Nanus (1985)	Tichy ve DeVanna (1986)	Conger ve Kanungo (1987)	Kouzes ve Posner (1987)	Podsakoff ve diğ. (1990)
Çekici bir vizyon oluşturma	Geniş bir vizyona sahip olma	İdealleştirilmiş etki (Karizma)-Model olma-Vizyon belirleme	Dikkati vizyona yöneltme	Değişim için ihtiyaçları belirleme ve yeni bir vizyon oluşturma	Çekici ancak alıılmamış bir vizyonu savunma	Model olma	Vizyon ve ilham sağlama
Çalışanların örnek alacağı bir model olma	Sorumlulukların paylaşıldığı bir takım kurma	Telkinle güdüleme	İşe bağlılığı ve güveni geliştirme	Çalışanları destekleme	Vizyonu desteklemek için yüksek kişisel risk alma	Paylaşılmış vizyon oluşturma	Uygun rol modeli olma
Yüksek performans beklentisine sahip olma	Sürekli olarak çalışanların becerilerini geliştirme	Entelektüel uyarım			Çalışanların ihtiyaçlarına karşı duyarlı olma	Risk alma	Grup amaçlarının kabulünü sağlama
Çalışanların motivasyonunu arttırıcı davranışlarda bulunma		Bireysel destek			Güvenilir olma ve coşkulu davranma	Tanıma ve takdir etme	Entelektüel teşvikte bulunma
						Takım çalışmasına odaklanma	Bireysel ilgi gösterme
							Yüksek başarı beklentisine sahip olma

Tablo 1’de farklı yazarların dönüşümcü liderliğin davranışsal bileşenlerine ilişkin ortaya koymuş oldukları boyutlar görülmektedir. Podsakof ve diğ. (1990) bu boyutlardan yola çıkarak kendi geliştirdikleri dönüşümcü liderlik ölçeğinin bileşenlerini oluşturmuşlardır. Bu boyutlar her ne kadar farklı biçimlerde telaffuz edilse de aynı anlamı ifade etmektedir. Dönüşümcü liderliği davranışsal bileşenleri ile ilgili en çok yapılan sınıflandırma şu şekildedir; İdealleştirilmiş etki (Karizma), Entellektüel uyarım (Zihinsel teşvik), İlham verici motivasyon ve Bireye yönelik ilgidir.

### **2.2.2.1. İdealleştirilmiş Etki (Karizma)**

Karizmatik liderlik, liderlik alan yazında başlı başına bir liderlik yaklaşımı olup burada dönüşümcü liderliğin bir bileşeni olarak ele alınmaktadır. “Kharisma” kelimesi Yunanaca kökenli bir kelime olup ilahi armağan anlamına gelmektedir. Karizma, liderlerin diğer insanlarda güçlü bir bağlılık ve istek duygusu uyandırma yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Başka bir ifadeyle karizma, kişisel bir çekici güç, manyetizma veya cazibedir (Kurtuluş, 2007: 49) . Karizma kavramı, tarihte ilk defa bir sosyolog olan Weber tarafından ele alınıp incelenmiştir. Weber karizma kavramını, üstün yetenekli, kendisinden emin, diğer kişileri etkileyebilen ve amaçları belirleyen kişi olarak tanımlamaktadır (Bass, 1985). Karizmatik lider yüksek öz saygı ve güçlü amaç hissi gibi özelliklere sahip olan ve güven yayan bir bireydir (Celep, 2004: 49).

Dönüşümcü liderler, takipçileri için rol model olacak şekilde davranan, hayranlık duyulmakla birlikte saygı gösterilen ve aynı zamanda güvenilen liderlerdir. Takipçiler, dönüşümcü liderle özdeşleşir, onun gibi olmak ister ve onu taklit ederler. Dönüşümcü lider, başkalarının çıkarlarını ve ihtiyaçlarını, kendi kişisel çıkarlarının ve ihtiyaçlarının üzerinde tutarak onların güvenini kazanmaya çalışırlar. Dönüşümcü lider, yüksek düzeyde ahlaki ve etik davranışlar sergilediğinde ve doğru şeyler yaptığında güvenilir olabilir (Bass, 1997).

Dönüşümcü lider, takipçileri için bir rol modeldir. Bu sayede kendisine benzemek isteyen takipçilerin güvenini ve saygısını kazanır. Bir rol model olan lider, yeni bir karar alındığı zaman büyük bir ihtimalle takipçilerin bu karara direnç göstermesiyle karşılaşmayacaktır (Renjith, Renu ve George, 2015).

House ve Baetz (1979: 399) karizmatik liderleri diğer liderlerden ayıran özellikleri şu şekilde sıralamaktadır; izleyenler tarafından sorgusuz kabul, liderin inanç ve değerlerine güven, ondan hoşlanma, onun istek ve emirlerine uyma, onun gibi olma isteği, onun inançlarına benzer inançlar geliştirme.

Dönüşümcü lider, belirlenmiş olan vizyonun paylaşılması ve idealleştirilmesi için vizyonu takipçilerine açık ve anlaşılır bir biçimde ikna edici bir dille ifade etmektedir. Takipçiler, liderlerinin bireysel olarak risk alabileceğine ve kendini feda etmeye dönük davranışlar gösterebileceğine inanmaktadırlar (Conger, Kanungo ve Menon, 2000).

Çobanoğlu (2003) dönüşümcü liderlerin karizma veya idealleştirilmiş etki boyutunu kullanırken sergiledikleri davranışları şu şekilde sıralamaktadır;

- Etik ve ahlaki davranışların standartlarını gösterme,
- Amaçları belirlemedeki ve amaçlara ulaşmadaki riskleri takipçilerle paylaşma,
- Takipçilerin ihtiyaç ve gereksinimlerini kendi ihtiyaç ve gereksinimlerinin üstünde görme,
- Yetkiyi yalnızca gerek duyulduğunda kullanma ve asla kişisel çıkar sağlamak amacıyla kullanmama.

#### **2.2.2.2. Entelektüel Uyarım (Zihinsel Teşvik)**

Entelektüel uyarım, dönüşümcü liderin kendisinin, takipçilerinin ve örgütün inanç ve değerlerini göz önünde bulundurarak yaratıcı, yenilikçi ve geliştirici fikirlerle takipçilerini desteklemesidir (Pounder, 2001). Dönüşümcü liderler, zihinsel teşvik davranışsal boyutu aracılığıyla; takipçilerinin zekâ, mantık ve problem çözme becerilerini ödüllendirerek, takipçilerini üretken ve girişimci olmaya teşvik etmektedir (Bass, 1990: 118).

Dönüşümcü lider, başarıları sürekli olarak sorgulayarak yenilikçi olmayı, problemleri yeniden yapılandırmayı, eski durumlara yeni biçimlerde yaklaşmayı ve yaratıcı olmayı teşvik eder. Çalışanların hatalarını diğer kişilerin yanında aleni bir biçimde eleştirmez. Çalışanlardan, mevcut problemleri ortaya koyması, yeni ve yaratıcı çözümler bulmaları istenmektedir. Çalışanlar liderin fikirlerinden farklı fikirlere sahip

olsa bile asla eleştirilmezler (Lunenburg, 2003). Çalışanların sadece verilen emirleri gerçekleştirdiği, bunları tartışmadığı, sadece denileni yaptığı klasik yönetim yaklaşımı artık geçerliğini kaybetmiştir. Artık örgütler ve liderler çalışanlarının zekâlarını üst düzeyde kullanmalarını değil, düşünmenin sınırlarını zorlamalarını beklemektedir. Çalışanlar her denileni yapan basit bir çalışan olmaktan kurtulup yapılması gereken en doğru şeyin ne olduğuna karar veren bir lider düzeyine yükselmektedir (Kurt, 2009: 65).

Dönüşümcü liderler, zihinsel teşvikle çalışanların eleştirel düşünme ve problem çözme becerilerini geliştirmeye çalışmakla birlikte aynı zamanda onlara otonomi kazandırmayı amaçlamaktadır (Thompson, 2011). Çalışanlar lider tarafından eleştirilme korkusu yaşamadan açık sözlü olmaya teşvik edilmektedir (McCleskey, 2014).

Dönüşümcü lider, takipçilerinden işlerin mevcut yapılış biçimini, eylemleri, işlemleri, kendi fikir ve değerlerini, örgütün ve liderin düşüncelerini yönlendiren inanç ve değerleri sorgulamaya ve eleştirmeye teşvik eder (Karip, 1998).

Dönüşümcü lider, karar alma ve problem çözme süreçlerine çalışanların katılabileceği çalışma ortamı oluşturur. Eski problemleri yeni yollarla çözme konusunda çalışanlara rehberlik eder ve ayrıca çalışanlarda daha fazla otonomi oluşturmak için onlara yetki verir ve destekler. Performans ve yenilik zihinsel teşvikin önemli değişkenleridir (Shadraconis, 2013).

### **2.2.2.3. İlham Verici Motivasyon**

İlham verici motivasyon, liderin takipçilerini güven, inanç, saygı ve gurur gibi unsurları kullanarak etkilemesidir. Liderler takipçilerini değişimi gerçekleştirebileceklerine ve bir fark yaratacaklarına inandırır ve onlara duyduğu güven teşvik edici olmaktır. Böylelikle bireyler yaratıcı, etkileyici ve ilham kaynağı olacak davranışlara açık olmaktadır. Bu tür liderler beklentileri hakkında konuşarak, hedefler ve paylaşılan vizyona adanmışlık göstererek çalışanları da buna dâhil ederler (Bannon, 2008: 28). İlham verici liderlik, liderin misyon, vizyon ve amaçlara ulaşılabilmesi için takipçilerini etkileyebilmesi ve takipçilerine ilham verebilmesidir (Bass ve Avolio, 1988).

Çalışanlar, güvendikleri ve hayranlık duymaktan kendilerini alamadıkları liderlerinin gösterdiği yolu izlemeye gönüllü olmakta, gelecekte ulaşılabilecek noktanın yararına inanarak, işlerini istekli ve kararlı bir biçimde yapmaktadır. Böylece takipçiler, geleceğe yönelik olan vizyona, misyona ve amaçlara ulaşmak için gönüllü davranışlar ortaya koymaktadır (Berber, 2000: 38).

Dönüşümcü lider; takipçilerin harekete geçmesi noktasında onlara ilham vermekte ve onları çalışmaya sevk edecek davranışlar sergilemektedir. Aynı zamanda takım ruhunu canlandırmakta, heyecan ve iyimserlik sergilemektedir (Leithwood ve Jantzi, 1999).

#### **2.2.2.4. Bireye Yönelik İlg**

Dönüşümcü liderler, bir koç ya da danışman gibi davranarak, çalışanların gelişimi ve başarısı için, bireylerin ihtiyacı olan özel ilgiyi göstermektedirler. Dinlemesini çok iyi bilir ve çalışanlar arasında gelişim özelliklerine göre görev dağılımı yapar. Görev dağılımı sonrasında çalışanları izler ve eğer ihtiyaç duyulursa destek verir (Hinkin ve Tracey, 1999: 109).

Bireye yönelik ilgi, liderin her bir takipçisinin ihtiyaç ve gereksinimlerinin farkında olması ve onları önemseyerek karşılamaya çalışması olarak tanımlanabilir (Bass ve Avolio, 1988). Lider, çalışanların kişisel ihtiyaçlarını dikkate almakla birlikte üst düzeydeki ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik çaba göstermektedir. Görev paylaşımı, çalışanlara öğrenme fırsatları sunacak şekilde yapılır. Liderler çalışanları sadece takımın bir üyesi olarak değil, aynı zamanda bir birey olarak görür. Çalışanların kaygı ve endişelerini dinler ve onlarla ilgilenir. Çalışanların kendisini geliştirmesi için tavsiyelerde bulunur ve sürekli öğrenmeleri için onları teşvik eder. Lider çalışanların kişisel farklılıklarını, ihtiyaçlarını ve yeteneklerini göz önünde bulundururken, çalışanlara başkalarının ihtiyaç ve yeteneklerini nasıl belirleyeceklerini de öğretir (Karip, 1998: 447).

Dönüşümcü liderlerin önemli rollerinden biri de çalışanların gereksinimlerini örgütün amaçlarıyla ilişkilendirerek performanslarını arttırmaktır. Örgütlerde kişisel ilgi alt boyutunun uygulamaları arasında kişisel farklılıklara dayalı olarak eğitim verilmesi, performansıyla ilgili olarak çalışanların her birinin bilgilendirilmesi, çalışanların bilgi,

beceri ve yeteneklerini dikkate alarak görev ve yetki dağılımlarının yapılması görülmektedir (Bass, 1985).

Liderin takipçilerini desteklemesi, kişisel ilgi göstermesi ve çabalarını takdir etmesi, takipçilerinin kendine olan güvenlerini arttırmaktadır. Dönüşümcü liderler çalışanlar ile yakın ve samimi ilişkiler kurarak onları tanımak isterler. Böylece çalışanların beklentilerinin ve gereksinimlerinin farkına varabileceklerini ve onları karşılayabileceklerini düşünürler. Çalışana gösterilen bu yakın ilgi, her bir çalışanın biricik ve tek olduğunu ona hissettirmek, adaletli davranıştan ödün vermemeyi gerektirmektedir (Yavuz, 2008: 62). Dönüşümcü liderlerin önemli özelliklerinden biri de empati yeteneklerinin yüksek olmasıdır. Empati yetenekleri sayesinde, her çalışanın örgüt için önemli olduğunu hissettirerek, performanslarının artmasına yardımcı olurlar (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005: 230).

## **2.3. Örgütsel Adalet**

### **2.3.1. Tanımı**

Kökeni Arapça “Adl” sözcüğüne dayanan “Adalet” kavramının sözlükte üç farklı anlamı bulunmaktadır. Bunlardan birincisi, diğerlerinin hakkını gözetme, doğruluktan ayrılmama, haksızlık yapmama; ikincisi, bir toplumda kanunlar yoluyla hakların karşılıklı olarak korunması ve dengeli tutulması; üçüncüsünde ise bir ülkede hak ve hukuku uygulayan örgüt anlamında kullanılmaktadır (Eroğlu, 2009: 7).

Demirtaş ve Güneş (2002) adaleti, çalışanlara, örgüte sundukları katkıları oranında haklarının; kurallara aykırı davranışlar göstermeleri oranında da cezanın verilmesi biçiminde tanımlamışlardır.

Adalet birey ile bireyin ait olduğu toplum arasındaki ilişkileri düzenlemektedir. Adalet büyük ölçüde kanunlar ve yasal süreçlerle gerçekleşirken belli ölçüde ortak norm ve değerler de bu sürecin işlemesine katkıda bulunabilmektedir (Clayton ve Opatow, 2003).

Adalet kavramı; felsefi ve sistematik bir yapı olarak ortaya çıkmamasına rağmen tarihin ilk zamanlarından itibaren gerekliliği insanlar arasında sürekli olarak hissedilen ve varlığı yaşadığımız döneme kadar sürüp gelen bir kavramdır. Adalet kelimesi;



dengeli davranmak, tesviye edip düzeltmek, bir şeyi uygun yere koymak, bir hakkı sahibine vermek anlamlarına gelir. Bu kavram hakkaniyet, insaf ve istikamet anlamlarını içinde barındırır. Dolayısıyla adil olmak bir işi hakkaniyetli ve insafli olarak yapmak anlamına gelmektedir (Mert, 2013: 1).

İnsanlar, insanlıkla aynı yaşta, eski bir kavram olan adaletin, eski zamanlardan bu yana gerçekleşmesini arzulamışlar ve bunun mücadelesini vermişlerdir. Tarihte bilenen ilk yazılı kaynaklardan olan Hamurabi Kanunları, sosyal adaletin sağlanması üzerine odaklanmış ve bu amaçla kişilerarası ilişkilerin ve kaynakların dağıtımının nasıl olması gerektiğini belirtmiştir. Bununla birlikte her kültürün kendine özgü efsane ve masallarının adaletle ilgili dersler vermeye çalıştığı görülmektedir. Esas itibarıyla kendisine adaletli ve tarafsız davranılmasını istemek her insanın doğasında olan bir güdüdür (Çakmak, 2005: 19).

İnsanlar, etraflarında olup biten her şeyin ne kadar adaletli olduğunu değerlendirmekte ve karşılaştıkları adaletsizliklere farklı biçimlerde tepkiler vermektedir. Bireylerin günlük yaşamlarında adalet algılarını en çok değerlendirdikleri ortamlardan biri de, çalıştıkları örgütler olmakta ve örgütlerinde çalışanların seçimi ile başlayan süreçte performans değerlendirme, ödüllendirme, ücretlendirme, yetki verme, görevlendirme, iş araç-gereçlerinin tahsisi, eğitim programları, terfi ve yükselme, iş sözleşmesinin iptali gibi çeşitli kararlar, düzenlemeler ve uygulamalardan etkilenmektedir. Çalışanlar, aldıkları ücretin adil olup olmadığı, yöneticilerin kendilerine adaletli davranıp davranmadığı ya da ödüllerin adaletli bir şekilde dağıtılıp dağıtılmadığı konusundaki algıları nedeniyle çevrelerine yönelik bazı davranış kalıpları geliştirmektedir (İçerli, 2010: 68; Irak, 2004: 26).

1960-1970'lerden bu yana çalışma ortamında dikkat edilen, önemsenen bir konu olan adaleti tanımlama ve açıklama gayretleri örgütsel adalet adı verilen yeni bir alanın ortaya çıkıp gelişmesini sağlamıştır. Örgütsel adalet, örgütsel kaynakların (ödü, ceza) dağıtımının, bu dağıtım kararlarını belirlemede kullanılan süreçlerin ve bu süreçlerin yürütülmesi sırasında kişiler arası ilişkilerin nasıl olması gerektiği ile ilgili kurallar ve sosyal normlar bütünü olarak tanımlanmaktadır (Çakmak, 2005).

Örgütsel adalet kuramının temelleri Adams'ın (1965) Eşitlik Teorisine dayanmaktadır. Adams, eşitlik kuramında iki ana değişkenden söz eder; yatırımlar ve

sonuçlar. Yatırımlar; eğitim düzeyi, geçmiş iş deneyimleri ve performans gibi çalışan bireylerin örgüte sunduğu katkılardır. Sonuçlar ise çalışanın yatırımlarının neticesinde elde ettiği ücret, tanınma, terfi, sorumluluk gibi kazançlardır. Çalışanlar, rgte katkıları oranında elde edecekleri sonuçlara ilişkin farklı beklentilere sahip olurlar. alışan, st düzeyde performans sergilediğini dşunyorsa, yüksek bir ücret beklentisi içinde olacaktır (Irak, 2004). Bu kuramda, örgütlerde çalışan kişiler kendi çabalarının sonucunda elde ettiği kazanımlarla, diğer örgütlerde benzer işlerde çalışanların elde ettiği kazanımları karşılaştırır. Bu mukayese sonucunda çalıştığı kurumla, yöneticilerle ve iş ile ilgili bazı tutumlar geliştirir. Burada, kişinin kurumundaki adaletle ilgili algısı söz konusudur (Greenberg, 1996: 24).

Adams'a göre bu mukayesenin sonucunda ortaya çıkan sonucun aleyhine olduğunu düşünen çalışan, örgüte sunduğu girdileri azaltma yoluna gidecek ya da örgütten ayrılmayı tercih edecek, eşitliğin sağlandığını düşündüğünde ise huzurlu bir biçimde işini yapmaya devam edecektir. Eşitsizliğin devam etmesi halinde çalışan dayanma gücünün bittiği noktada örgütten ayrılma kararı verecek, örgütten ayrılamadığı durumda ise örgüt içi sosyal ilişkileri bundan olumsuz biçimde etkilenecek ve çalışan olası bir yalnızlığa itilecektir (Eren, 2004).

İnsanların birlikte uyum içinde yaşamasını zorunlu kılan her ortamda adalet olmazsa olmaz bir gerekliliktir. Örgütsel süreçler doğrultusunda kaynak dağıtımının yapıldığı ve sürekli olarak kişilerarası etkileşimin olduğu örgütler, adalete yönelik ilgi ve kaygının ortaya çıkması için verimli ortamlardır. Çalışanların örgütün ne kadar adil ve tarafsız olduğuna dair algıları ve değerlendirmeleri çalışanların davranış ve tutumlarını etkilemektedir (Yılmaz, 2004: 3)

Örgütsel adalet kavramı, önceleri örgüt ortamında hem ödüllerin hem de cezaların adil dağıtılıp dağıtılmaması ile açıklanmış; sonraki zamanlarda kuralların ve işlemlerin eşitlikçi bir anlayışla uygulanıp uygulanmaması eklenmiş son olarak da çalışma ortamındaki kişiler arası ilişkilerin ve etkileşimlerin adil olup olmaması eklenerek açıklanmıştır. Bu tanımlara dayalı olarak örgütsel adalet, çalışma ortamında ödül ve cezaların, işlemlerin, kuralların, iletişim ve etkileşimlerin adil olup olmadığına ilişkin çalışan algıları biçiminde tanımlanabilir (Polat, 2007: 12).

Örgütsel adalet kavramı çoğu zaman “algılanan” örgütsel adalet olarak ifade edilmektedir. Çünkü çalışan için kendisine hangi oranda adaletli davranıldığından daha çok, kendisinin bu davranış biçimini ne ölçüde adaletli olarak algıladığının önemli olmasıdır. Çalışanların, kendilerine adaletli davranılıp davranılmadığına dair inanç ve düşüncelerinin düzeyi olarak ifade edilen örgütsel adalet algısı çalışanların seçimi, performanslarının değerlendirilmesi, ücret, ödüllendirme ya da başka faydalar sağlama yolu ile biçimlenir (Greenberg, 1987).

Greenberg’e (2001) göre insanların her zaman adaletle ilgili potansiyel kaygı ve endişeleri vardır. Fakat bu potansiyel kaygı ve endişe, bazen gerçek kaygıyı ortaya çıkarabilmektedir. Bu durumlardan birincisi, çalışanın beklemediği bir kazanım veya sonuçla karşılaşmasıdır. Çalışan, uygulanan süreçlerden istediği kazanımı ve sonucu elde ediyor ise, sürecin adaletli olup olmamasıyla ilgilenmemektedir. İkinci durum, örgütte içerinde meydana gelen bir değişimdir. Değişim, çalışanların adalet kaygılarını artırmakta ve adaletle daha fazla ilgilenmelerine neden olmaktadır. Üçüncü durum, kaynakların kısıtlı olması durumuyla ilgilidir. Kaynakların yeterli olduğu durumlarda, bunların nasıl dağıtılacağı çalışanlar için önemli değildir. Ancak sınırlı kaynakların dağıtımı söz konusu olduğunda çalışanlar genel olarak hem adaletle hem de adaletin nasıl tanımlandığı ile ilgilenmektedirler. Dördüncü durum ise, çalışanlar arasındaki güç farklılıklarıdır. Çalışanlar için adalet, bazı şartlar altında diğer bireylere göre daha önemli hale gelmektedir (Greenberg, 2001: 246-248).

Örgütsel adalet çalışan davranışlarını etkileyen çalışma ortamının özelliklerinden biridir. Bu sebepten dolayı, örgütteki uygulamaların adaletli olup olmaması insan kaynakları yönetim açısından önem taşımaktadır. Adil bir sistemin üyeler arası kaynak paylaşımı ve etkileşim açısından yararlı olduğu ve bağlılık ve etkililiği beraberinde getirdiği ifade edilmektedir (Chao, Yen, Yang, Yeh ve Sun, 2011:657).

Yapılan araştırmalar olumlu adalet algısına sahip çalışanların olumlu davranışlar ve çıktılar ortaya koyduğunu (Jakopec ve Susanj, 2014), buna karşılık olumsuz adalet algısına sahip çalışanların zarar verici ve yıkıcı davranışlar ortaya koyduğunu göstermektedir (Kerwin, Jordan ve Turner, 2015; Priesemuth, Arnaud ve Schminke, 2013). DeConinck (2010) tarafından yapılan araştırmada örgütsel güven, örgütsel adalet ve örgütsel performans arasında anlamlı ilişkiler olduğu görülmektedir. Eğer işgörenler

çalışma ortamındaki uygulamaların adil ve tarafsız olduğu düşünüyorsa örgütsel güven duyguları artmaktadır. Bu durum örgüte bağlanmalarını ve örgütsel kimlik geliştirmelerini kolaylaştırmaktadır. Momeni, Ebrahimpour ve Ajirloo'a (2014) göre örgütsel adalet çalışanların belli bir davranışı yapıp yapmamasını sağlayan önemli bir motive edici faktör görevi görmektedir. Eğer bir çalışan kendisine adaletsizlik yapıldığını düşünürse, işi etkili bir şekilde yerine getirme yükümlülüğü azalabilmekte, bu durumdan performansı etkilenebilmekte ve nihai olarak işteki katkısı azalabilmektedir. Mahony, Hums, Andrew ve Dittmore (2010) tarafından yapılan araştırmada örgütsel adalet ile iş doyumunu arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Alam ve Mohammad (2010) çalışanların iş doyumunun işten ayrılma niyetlerini azaltacağını ifade etmektedir. Ajala ve Bolarinwa'ya (2015) göre çalışma ortamındaki örgütsel adalet algısı çalışanların iyi olma halinin alt boyutunun (otonomi, kendini kabul, çevresel üstünlük, diğerleriyle sağlıklı ilişkiler geliştirme, gelişme hissi ve hayatı daha anlamlı yapma) belirlenmesinde önemli bir rol oynamaktadır.

### **2.3.2. Örgütsel Adaletin Boyutları**

Adalet kavramı ve ilişkili olduğu bazı değişkenler ile ilgili 1970'lerden beri bir çok araştırma yapılmıştır (Töremen ve Tan, 2010: 61). İlk olarak Adams, Homans, Leventhal gibi araştırmacılar dağıtım adaleti olarak adlandırılan, çıktılarının dağıtımındaki adalete odaklanmışlardır. Sonraki çalışmalar işlemsel adalet olarak adlandırılan, çıktı kararlarında izlenen süreçler üzerinedir. Bies ve Moag da iki faktörlü olarak ele alınan örgütsel adalete; etkileşimsel adalet olarak ifade edilen yeni bir boyut kazandırmıştır (Colquitt, 2001: 386).

#### **2.3.2.1. Dağıtım Adaleti**

Dağıtım adaleti, örgütsel adaletle ilgili yapılan çalışmalarda ele alınan ve tanımlanan ilk davranışsal boyutlardan biridir. Toplumdaki ekonomik ve diğer paylaşılabılır nitelikteki kaynakların toplum üyeleri arasında her bireyin yeteneği ve toplumdaki konumuna uygun olarak dağıtılması olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel yönden ise dağıtımsal adalet, kaynakların örgüt üyeleri arasında paylaşımı ve bu paylaşımın sonuçlarının örgüt üyeleri tarafından algılanan adaleti anlamına gelmektedir (Çakmak, 2005). Araştırmacılar, 1950'li yıllardan 1970'li yılların ortalarına kadar

dağıtım adaleti kavramına yoğun ilgi göstermiştir. Bu dönemde yapılan çalışmalar, kaynakların dağıtımındaki adalete odaklanmış olup dağıtım adaletine temel oluşturmuştur. Dağıtım adaleti, çalışanların dağıtım süreci sonunda elde ettiği kazanımlar ile kendilerinin hak ettiklerini düşündükleri kazanımlar arasında yaptıkları mukayeseye ilişkin algılarıdır (Skarlicki ve Folger, 1997: 435). Kaynakların ve ödüllerin dağıtımı konusu tüm toplumsal sistemleri ilgilendiren evrensel bir olgudur. Örgütler, gruplar ve toplumların tamamı kaynakların, ödüllerin ve cezaların dağıtımı sorunuyla ilgilenmektedir (Özmen, Arbak ve Süral-Özer, 2007: 21).

Dağıtımsal adalete ilişkin araştırmalar Adams'ın "Eşitlik Kuramı" dayanmaktadır. Adams'ın Eşitlik Kuramına göre, çalışanlar kendi kazanımları ve katkıları (prim, gelir, sosyal haklar terfi gibi) arasındaki oranı diğer çalışanlarla mukayese eder. Bu mukayese sonucuna dayalı olarak, çalışanlar elde ettikleri sonuçları adaletli ya da adaletsiz olarak değerlendirebilir. Karşılaştırma sonucunda oranlar arasında denge olduğunu gördüklerinde eşitliğin sağlandığını düşünerek sonucu adaletli olarak değerlendirirler. Eğer eşitsizlik olduğuna inanırlarsa, adaletsiz algıladıkları durumu adaletli hale getirmeye çalışırlar. Bunun içinde ya daha az çaba gösterirler ya da kendilerini karşılaştırdıkları çalışana değiştirerek eşitliği sağlamaya çalışırlar (Beugre, 2002).

Kazanımların dağıtılmasındaki adalet işin nitelik ve niceliği gibi kriterlere bağlı olarak değerlendirilmektedir (Cohen-Charash ve Spector, 2001). Kazanım ve katkı oranının mukayese edilmesi, Adams'ın eşitlik kuramına göre her ne kadar objektif bir durummuş gibi görülse de Adams bu durumun tamamen sübjektif olduğunu düşünmektedir (Colquitt, Conlon, Wesson, Christopher, Porter ve Yee, 2001: 426). Başka bir ifadeyle örgütte bir durumun veya davranışın adil olması, o durumun ya da davranışın çalışanlar tarafından adil olarak algılanmasıyla ilgilidir. Bu yönüyle değerlendirildiğinde örgüt içindeki adalet algısı, çalışandan çalışana değişebileceği için bu durum çalışanların tutum ve davranışlarının şekillenmesine etki etmektedir (İçerli, 2010: 80).

Kazançlar üzerine yoğunlaşan dağıtım adaletinin çalışanların duygusal, bilişsel ve davranışsal tepkileri ile bağlantılı olduğu düşünülmektedir. Bundan dolayı belirli kaynakların ve kazançların dağıtımının adil olmadığı düşünülmesi, çalışanlarda öfke,

suçluluk ya da mutluluk gibi farklı duyguların ortaya çıkmasına neden olabilmektedir (Yöney, 2010: 4). Bu durum çalışanların tutumlarını etkilemektedir (Özdevecioğlu, 2003). Eğer çalışanlar olumsuz tutumlara sahipse bu durum çoğu zaman çalışanların geri çekilme davranışlarını ve stres yaşamalarını arttırmakta, arkadaşlarıyla işbirliği yapmasını ve iş performansları azaltmaktadır (Yıldırım, 2003: 376).

Dağıtım adaletiyle ilgili birçok araştırma göstermiştir ki eşitlik normu temelinde dağıtılan ödüller çalışanların üretim çabalarının artırılmasını sağlar. Taraflar eşit koşullarda çalışıyorlarsa doğal olarak eşit fayda elde etmek isterler (Simpson ve Kaminski, 2003). Fields, Pang ve Chiu (2000) yaptıkları çalışmada dağıtımsal adaletin işte kalma niyeti ve iş memnuniyeti ile güçlü bir bağ oluşturduğunu ifade etmektedir.

Adams (1965) kaynakların dağıtımında genelde zekâ düzeyi, eğitim, yaş, cinsiyet, iş başı eğitim alma durumu, sosyal statü, deneyim, yetenek, etnik köken ve performansın dikkate alındığını belirtmektedir. Bunun dışında ise kişisel sağlık ve çekicilik vb. kişisel özelliklerin de dağıtım sürecinde etkili olabileceğini belirtmektedir.

Örgütte elde edilenlerin, örgütün kazançlarının nasıl dağıtılacağı ile ilgili üç kural dağıtımsal adaleti açıklamada kullanılır (Greenberg, 1987). Dağıtıcı adalet bir örgütte dağıtılan ödüllerin dürüstçe dağıtımı ile ilgilidir.

- *Hakkaniyet Kuralı:* İşgörenlerin gösterdikleri çaba karşılığında aldıkları ödeme ya da kazancı ifade eder.
- *Eşitlik Kuralı:* Herkes aynı koşullarda aynı amacı elde etmek için eşit şansa sahiptir.
- *İhtiyaç Kuralı:* Daha çok ihtiyaçları olanların gözetildiği bir dağıtım sürecidir.

### 2.3.2.2. Prosedür (Süreç) Adaleti

Ödüllerin eşit olup olmamasına olan duyarlılık dağıtım adaletini açıklarken, ödüllerin nasıl dağıtıldığı hakkındaki kararlara karşı olan duyarlılık ve sorun çözmek için gerçekleştirilen prosedürlere karşı insanların tepkisi, prosedür adaletini ortaya koymaktadır (Rollinson, Broadfield ve Edwards, 1998: 171). 1970'li yıllara kadar örgütsel adaleti, sadece dağıtımsal adalet olarak inceleyen araştırmacıların, 1970'li yıllardan sonra kazanımların dağıtımını etkileyen süreçleri ve yöntemleri göz ardı

edemeyecekleri ortaya çıkmış, bunun sonucunda da hem kazanımlarla hem de kazanımların dağıtım süreci ile ilgilenmeye başlamışlardır. Bu durum, karar verme sürecinde kullanılan yöntemlerin adilliğini açıklayan “işlemsel adalet” kavramı ile tanımlanmıştır. İşlemsel adalet, hem elde edilen sonuçları hem de sonuçlar elde edilirken izlenen süreçleri göz önüne almaktadır.

İşlemsel adalet boyutu Thibaut ve Walker’in Kontrol Modeline dayalı olarak oluşturulmuştur. Bu model kişilerin kendi kazanımları üzerinde kontrol sahibi olmak istediğini iddia etmektedir. Kontrol modeline göre, kişilerin elde ettiği sonuçlar olumsuz bile olsa sonuçların belirlenmesinde süreci yönetmelerine izin veren işlemler mevcut ise sonuçların adaletli algılanacağı düşünülmektedir. Thibaut ve Walker adalet algısının oluşmasında sadece alınan kararların yeterli olmadığını kararlar alınırken izlenen süreçlerinde adalet algısı üzerinde etkili olduğunu düşünmektedir (Gürpınar, 2006: 10). Çalışanların, örgüt içinde karar alma sürecinde kendini ifade edebileceği ve alınan kararlar üzerinde etkili olabileceği, işlevselliği olan mekanizmaların var olduğunu bilmesi önemlidir. Alınan kararların sonuçları kendisine fayda sağlamasa da, süreçte belirleyici rol oynadığını bilmek, durumu daha adaletli olarak değerlendirmesini sağlayabilir (Özmen ve diğ., 2007: 77). Süreç adaleti kuramı, dağıtım adaleti araştırmalarının üzerinde yoğunlaştığı sonuç ya da çıktıların dağıtımındaki adaletin ötesinde, çatışmaların çözülmesi sürecinde veya sonuç ve çıktılar dağıtılırken takip edilen yolların, işlemlerin ve kuralların adillik yargısının temel belirleyicilerinden birisi olduğunu öne sürmüştür. Bu kapsamda süreç adaleti, karar vermede takip edilen süreçlerin veya yargılama sürecinde izlenen usulün adilliği olarak görülmektedir (Çukur ve Özbayrak, 2007: 92). İşlemsel adalet, çalışanların çaba ve gayretlerinin karşılığında aldıkları ücret ve ödüllerin neye göre ve nasıl belirlendiğini, ödüllerin dağıtımında izlenen karar verme prosedürlerinin çalışanlarca ne kadar adil olarak algılandığını açıklayan bir kavramdır (Leventhal, 1976).

Greenberg, tarafından örgütlere uyarlanan işlemsel adalet, örgütlerde iş memnuniyeti, iş performansı ile örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık arasında yakın ilişkiler olduğunu ifade etmektedir (Gürpınar, 2006).

Dağıtım adaleti ile prosedür adaleti arasındaki fark, dağıtım adaletinin sonuçlarla ilgili, prosedür adaletinin ise örgütteki izlenen yol veya yöntemle ilgili olmasıyla

açıklanmaktadır (Beugre ve Baron, 2001: 328). Tyler'a (1988: 103) göre prosedür adaleti, çalışanların örgütsel adalet algılarını en çok etkileyen adalet türüdür.

İşlemsel adalete yönelik olumsuz düşünceler, çalışanların örgütlerine ve yöneticilerine duydukları bağlılık ve iş performanslarının azalmasına ve daha az vatandaşlık davranışı göstermelerine neden olmaktadır. Çalışanlar kendilerine nasıl davranıldığı ile ilgili konularda hassastır. Çalışanların kendilerini ifade etmesine, süreçlerle ya da alınan kararlarla ilgili duygu ve düşüncelerini açıklamasına izin verilmesi çalışanların adalete ilişkin inançlarını olumlu yönde etkileyebilmektedir. Çalışanlara dönük bu tür davranışlar, onların yöneticileri ile aralarında gelişen etkileşimin kalitesini belirleyecektir (İşbaşı, 2000: 52).

Okulda verilen kararlarda, öğretmenlerin bu karar sürecine dâhil edilmesi adalet algısının oluşmasında önemli bir etkidir. Özellikle kendilerini etkileyecek bir karar verilirken, bu kararda söz sahibi olmak öğretmenler için sürecin adil olarak algılanmasında oldukça önemlidir (Hoy ve Tarter, 2004: 251). Çalışanların fikirlerinin alınmadığı ve katılımlarının sağlanmadığı durumlarda; çalışanların örgütsel karar verme sürecini adaletsiz olarak değerlendirdikleri yapılan birçok araştırmada ortaya konulmuştur (Greenberg, 1990).

Leventhal'a göre adalet algısını etkileyebilecek etmenler şu şekidedir;

- *Ön Yargılı Olmamak*: Kaynaklarını dağıtımı ile ilgili kararlar alınırken ya da prosedürler uygulanırken ön yargıdan uzak durulmalıdır.
- *Düzeltilbilirlik*: Çalışanların gerek duyduğunda alınan kararlara müdahale ederek düzeltebilme haklarının ve fırsatlarının olmasıdır.
- *Temsil Edilebilirlik*: Çalışanları etkileyebilecek kararların alınması sürecinde çalışanlar arasından seçilecek temsilcilerin karar alma sürecine katılmasıdır.
- *Doğruluk*: Çalışanlarla yöneticiler arasında dolaşan bilginin doğru olması.
- *Tutarlılık*: Kaynakların dağıtımına yönelik alınacak olan kararların birbiriyle tutarlı olması ve zamandan zaman değişmemesidir.
- *Etik Olmak*: Alınacak kararların ve uygulanan süreçlerin etik ilkelere uygun olmasıdır (Cohen – Charash ve Spector, 2001: 280).



### 2.3.2.3. Etkileşim Adaleti

Bazı araştırmacılar etkileşim adaletini bağımsız bir alt boyut olarak ele alırken, bazıları da süreç adaletinin bir alt boyutu olarak ele almaktadır. Örgütsel adalet algısı hem sonuçlar ve süreçler hem de yöneticilerin çalışanlarla olan iletişim ve etkileşimlerinden ve alınan kararlarla ilgili yapılan açıklamaların uygunluğundan da etkilenmektedir (Greenberg, 1990). Etkileşim adaleti ilk defa Bies ve Moag (1986) tarafından ortaya atılmıştır. Bies ve Moag, kişilerin etkileşim adaleti değerlendirmelerinde iki unsura dikkat ettiklerini ileri sürmüşlerdir: Kişiler arası ilişkilerin niteliği ve açıklamalar. Buna göre üçüncü kişilerin veya otoritelerin işlemlerin uygulanması sırasında çalışanlara karşı nezaketli, itibarlı ve saygılı davranışları etkileşim adaletinin kişiler arası ilişkilerinin niteliği boyutunu oluşturmaktadır. Kişilere nezaketli, itibarlı ve saygılı davranışları etkileşim adaleti algılarını arttırmaktadır (Çakmak, 2005). Okullarda örgütsel adaletin en önemli göstergelerinden birisi olarak okul müdürü ile okul üyeleri arasındaki ilişkilerin niteliği gösterilmektedir (Hoy ve Tarter, 2004).

Etkileşim adaleti, dağıtım kararından etkilenecek olan çalışanlar ile dağıtım kararı arasında, etkileşim ya da karar alma sürecinde çalışanlara neyin nasıl söyleneceği olarak tanımlanmaktadır. Etkileşimsel adalet algısı genel olarak yöneticilerin kişiler arası davranışlarıyla belirlenmektedir. Bu açıdan etkileşimsel adaletin, örgütü temsil eden yöneticilere ve diğer kişilere yönelik duygusal, bilişsel ve davranışsal tepkilerle ilişkili olduğu düşünülmektedir. Bundan dolayı çalışan, etkileşim sürecinde bir adaletsizlik gördüğünde işlemsel adaletin öngördüğü gibi örgütün bütününe veya dağıtımsal adaletin öngördüğü gibi belli bir sonuca olumsuz bir tepki vermektense doğrudan doğruya yöneticisine veya etkileşim sürecinde adaletsizlik yaşadığı kişiye yönelik olumsuz bir tepki vermesi beklenmektedir. Bunun bir sonucunda çalışan örgüte değil de, yöneticisine karşı bağlılığı azalır olumsuz bir tutum geliştirir (Cohen-Charash ve Spector, 2001).

Greenberg (1993) etkileşim adaletini kişiler arası adalet ve bilgisel adalet olmak üzere iki başlıkta incelemektedir. Kişiler arası adalet, kişiler arası ilişkilerde hoşgörü, nezaket ve saygı ile ilgiliyken, alınan kararlarla ilgili ortaya konan gerekçelerin yeterliliği ise bilgisel adalet ile ilgilidir. Bilgisel adalet sürece verilen tepkileri, kişiler

arası adalet ise sonuçlara verilen tepkileri etkilemektedir. Örgütün herhangi bir işlemle ilgili yaptığı açıklamalar, çalışanların işlemle ilgili kaygılarına değer verildiğini gösterir ve sürecin yapısal yönleri ilişkili bilgi aktararak işlemin farklı yönlerden görülmesini sağlar (Greenberg, 1993).

Kwak (2006: 10) etkileşim adaletinin gerçekleşebilmesi için dört kural öne sürmektedir. Bunlar; nazik olma gibi konulara önem vermeyi ifade eden saygılı olma, açıklama yapmaya özen göstermeyi öneren gerekçeleme, yanlış söylemlerden kaçınmayı belirten uygunluk ve samimi ve doğru sözlü olmayı ifade eden açık sözlülük kurallarıdır.

Folger ve Cropanzano (1998) ise, kişiler arası tavırların, moral ve etik değerler üzerine kurulması gerektiğini belirtmişler ve bu nitelikte tavırların, karşılıklı duyarlılığı beraberinde getireceğini ifade etmişlerdir. İşbaşı (2000) da etkileşimsel adaletin önemini şu şekilde açıklamış ve örneklendirmiştir; Alınan kararların niçin alındığı, hangi sebeplere dayandığının açıklanması ve bu amaçla işgörenlerle dostane ve dürüst bir iletişim kurulması, işlemsel adalete yönelik algılamaları olumlu yönde etkilemektedir. Örneğin, bir işgören avans talebinin reddedilmesini, uygun olmayan ekonomik şartlara ve kaynakların yetersizliğine dayanan mantıklı bir açıklama yapıldığında adil bir karar olarak algılayabilmektedir.

İşlem adaleti ya da dağıtım adaletinin çoğu zaman gurur ve özsaygı ile pozitif ilişkili olduğu, saldırganlık, öfke ve olumsuz davranışlarla negatif ilişkili olduğu ifade edilmektedir. Adaletsizlik algısı çalışanlar arasında olumsuz bir duygu oluşturmaktadır (Liao ve Tai, 2006). Muzumdar (2012) tarafından yapılan araştırmada etkileşim adaletinin çalışanların iş doyumunu, örgütsel bağlılığı ve işten ayrılma niyeti üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu rapor edilmektedir.

## **2.4. Algılanan Örgütsel Destek**

### **2.4.1. Tanımı**

Algılanan örgütsel destek; çalışanların örgüte sağladığı katkının, çalıştığı örgüt tarafından bir değer olarak kabul edilmesinin ve örgütün çalışanın iyiliğiyle ilgilenmesinin, çalışan tarafından algılanması olarak tanımlanmaktadır (Hellman, Fuqua ve Worley, 2006: 631). Örgütsel destek kavramının önüne, “algılanan” kavramı

getirilmesinin en önemli nedeni işgörenlerin bu kavram için biçtikleri değerlerin farklı olabileceğini vurgulamaktır. Algılama süreci bireyin dış çevresinde olup biten değişimleri kendi perspektifi içerisinde alması, düzenlemesi ve kendine göre yorumlamasını içerir. Bu süreçte çalışanların, kültürel değerleri ve kişisel özellikleri gibi etmenler etkili olur. Bu süreçte örgütün çalışan tarafından nasıl algılandığı önemlidir ve bu algı kişiden kişiye değişebilir (Özdevecioğlu, 2003).

Örgütsel destek, örgütün, çalışanlarının örgüte sağladığı katkılarının farkında olması ve çalışanlarına önem vermesidir (Martin, 1995: 89). Çalışanlar için önemli olan örgütsel destek, kabul edilme, saygı duyulma, onaylanma, değer verilme vb. duygusal gereksinimlerin karşılanması için önemli kaynaklardan biridir. Örgütsel destek aracılığıyla örgüt, çalışanlarının örgüte sağladığı katkılarının bilincinde olduğunu, onların refahına önem verdiğini ve onlarla birlikte çalışmaktan memnun olduğunu belirterek, bireyin saygı görme, ait olma ve onaylanma gereksinimlerini karşılar (Özdemir, 2010). Örgütsel destek, algıya dayalı bir kavram olup çalışanın, örgütün kendisine verdiği desteği hissetmesi ve düşünmesi manasına da gelmektedir (Yoshimura, 2003: 10). Algılanan örgütsel destek, çalışanların sosyal ve duygusal gereksinimlerini karşılar, gerek duyulduğunda yardımın var olacağı garantisini verir ve örgütün, gösterilen çabaları ödüllendirme konusunda gönüllülüğünü gösterir (Eisenberger Armeli, Rexwinkel, Lynch ve Rhoades, 2001: 42). Örgütsel destek tanımları üç başlık altında toplanabilir (Yüksel, 2006):

- Çalışanların sağladığı katkının örgüt tarafından değerli olarak görüldüğünün çalışan tarafından algılanması,
- Çalışanların örgüte yaptığı katkıların karşılığında örgütün çalışanların iyiliğini, huzur ve refahını düşündüğünün çalışan tarafından algılanması.
- Çalışanların örgüte faydalı olduklarının kabul edilmesi,

Günümüzde herhangi bir kişi çalışmak üzere bir örgüte başvurduğunda birisi açık diğeri ise açık olmayan iki sözleşmeyi kabul eder. Açık olan sözleşme ekonomik ve hukuk kurallarına göre biçimlenen, işveren ve çalışan arasında karşılıklı olarak kabul edilerek tarafları sorumluluk altına sokan resmi bir belgedir. Açık olmayan sözleşmede ise açık bir biçimde ifade edilmeye ama zımni olarak kabul edilen bazı gerçekler vardır. Psikolojik sözleşme adı verilen bu anlaşmada örgüt, çalışanlardan yüksek düzeyde

bağlılık ve performans beklerken, çalışan da örgütün kendisini desteklemesini ve kendisine güvenmesini bekler (Turunç ve Çelik, 2010).

Örgütsel destek karşılıklılık ilkesine dayanır. Çalışan önce çalıştığı örgütün kendi huzuru ve iyiliği ile ilgilendiğini hisseder ve buna karşılık verme zorunluluğu hisseder ve örgütsel performansını artırarak buna karşılık verir. Örgütün verdiği destek sosyal, moral, hukuki veya finansal açıdan olabileceği gibi, işgörenlere değer verme, kararlara katılım sağlama veya teşvik edici uygulamalar şeklinde de olabilmektedir (Levinson, 1965). Algılanan örgütsel destek, sendikal anlaşmalar, devletin sağlık ve güvenlik yönetmelikleri gibi dışsal baskılarda ziyade örgütün gönüllü çalışmaları neticesinde elde ettikleri algılarla oluşmaktadır. Örgütsel ödüller ile işte yükselme, ücret, bir işi mümkün olduğunca çekici görünür yapma ve örgütsel politikalar üzerindeki etki gibi çalışma koşulları algılanan örgütsel desteği etkilemektedir (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 698). Algılanan örgütsel destek seviyesinin yüksek olması çalışanlar tarafından örgütün iyi algılandığı anlamına gelebilir. Yüksek algılanan örgütsel destek seviyesine sahip olan örgütlerde çalışanlar bir işi etkili bir şekilde yapabilmek ve stresli durumların üstesinden gelebilmek ihtiyacı olduğunda çalıştıkları örgütten yardım alabileceklerini bilebilirler. Algılanan örgütsel destek sayesinde örgütün amaçlarına gayret edilerek ulaşması ile çalışanların ödüllendirileceği beklentisi artmaktadır. Aynı zamanda onaylanma, övülme ve gurur duyulma gibi davranışlar algılanan örgütsel desteği olumlu yönde etkilemektedir. Artan algılanan örgütsel destek sayesinde örgüt ile çalışanlar arasında pozitif bir duygusal bağ oluşmaktadır. Gayretçiktir beklentisi ve duygusal bir bağlanma ile beraber çalışanların devamsızlığı azalmakta, performans artmakta ve böylece çalışanların örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için çalışma azmi artmaktadır (Eisenberger ve diğ., 1986: 503). Her zaman örgütün desteğini yanı başında hisseden çalışanlar, işlerine daha sıkı bağlanacaklar ve daha çok çalışacaklardır. Çalışanın fikirlerinin önemsenmesi ve kendisine işle ilgili veya iş dışı her konuda destek olunması onların performanslarını artıracaktır (Özdevecioğlu, 2003: 116). Örgütsel destek algısının işgörende işe karşı olumlu tutumları, örgütsel vatandaşlık davranışını ve performansı arttırdığı; iş stresini, işten ayrılma niyetini azalttığı görülmüştür (Howes ve diğ., 1995).

Kraimer, Wayne, Sandy ve Jaworski (2004: 217-218) tarafından yapılan araştırmalarda algılanan örgütsel destek 3 temel bileşenden oluşmaktadır. Bunlar;

- *Düzenleyici örgütsel destek algısı*, örgütün iş transferlerini takip eden süreçte işgörenin (ailesi dâhil) uyum sağlaması ile ilgilenmesi olarak tanımlanır.
- *Kariyerle ilgili örgütsel destek algısı*, örgütün çalışanın kariyer ihtiyacı ile ilgilenmesini kapsar ve bu uygulamalar bir mentor gerektirebilir.
- *Finansal örgütsel destek algısı*, örgütün çalışanların finansal ihtiyaçları ile ilgilenmesi ve çalışanların katkılarını telafi ve çalışma faydaları açısından ödüllendirmesi olarak ifade edilebilir.

Örgüt tarafından sağlanan destek işle ilgili konularda olurken özel hayatla ilgili konularda da olur. Thomas ve Ganster'a (1995) göre iki tip örgütsel destek vardır:

- Aile ve özel hayata yönelik örgütsel destek; iş hayatıyla özel hayatın uyumunu amaçlayan düzenlemeleri içerir. Örneğin; çalışma saatleri düzenlemesi, çocuk kreşleri kurulması, evden çalışma.
- Amir/Üst desteği; çalışılan pozisyonun durumuna göre amir veya üstlerin işgörenle etkileşim içerisinde bulunarak mentorluk veya koçluk tarzında ona özel destekler verebilir.

#### **2.4.2. Algılanan Örgütsel Desteği Etkileyen Etmenler**

Rhodes ve Eisenberger ise (2002) algılanan örgütsel destek üzerine yapılan 70 araştırmayı meta-analiz yöntemi ile inceleyerek algılanan örgütsel desteği etkileyen etmenleri, algılanan “örgütsel adalet”, “yönetimsel destek”, “örgütsel ödüller ve iş koşulları” ve “işgören özellikleri” olmak üzere dört başlık altında toplamışlardır.

İşlemsel adalet ve dağıtım adaleti ile algılanan örgütsel destek arasında pozitif yönlü ilişki bulunmaktadır (Moideenkutty, Blau, Kumar ve Nalakath, 2001; Cheung ve Law 2008). Eğitim uzmanları üzerinde yapılan başka bir araştırmada örgütsel adaletin direkt ve önemli derecede algılanan örgütsel desteği olumlu yönde etkilediği görülmüştür (Noruzy, Dalfard, Azhdari, Nazari-Shirkouhi ve Rezazadeh, 2011).

Masterson, Lewis, Doldman ve Taylor (2000) tarafından yapılan araştırmada işlemsel adaletin örgütsel destek yoluyla örgütle ilişkili çıktılarını etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. İşlemsel adalet algılanan örgütsel desteği etkilemekte, algılanan örgütsel destek de iş memnuniyeti ve iş bırakma niyeti üzerinde etkili olmaktadır. Ayrıca, algılanan örgütsel destek, işlemsel adalet ile örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel

bağlılık arasındaki ilişkide arabuluculuk yapmaktadır. İran'da üniversite çalışanları üzerinde yapılan bir araştırmada öncekilere benzer şekilde örgütsel adaletin algılanan örgütsel desteğin en önemli öncüllerinden birisi olduğu belirlenmiştir (Safari, Tamizifar ve Jannati, 2012).

Yapılan araştırmalar, denetçi, yönetici ve meslektaşlarına güven ve destek ile ilgili algıların örgütsel destek algısını etkilediğini göstermektedir (Shore ve Shore, 1995: 153). Bhanthumnavin (2001: 7) algılanan yönetici desteğini üç alt boyutta incelemektedir:

- *Maddi destek:* Materyal kaynakları, ihtiyaç duyulan hizmetler ve finansal destektir.
- *Bilgisel destek:* İş performansına yönelik geri bildirim, bilgiyi değerlendirme, iş için gerekli olan beceri ve bilgi ile ilgili öneride bulunma ve rehberlik etme;
- *Duygusal destek:* Empati, önemsenme, sevgi gösterme ve kabul etme, stres, çatışma ve iş zorluklarının üstesinden gelebilmek için yardımda bulunma;

Yoon ve Lim (1999), Kore'de üç üniversite hastanesinde çalışanlar üzerinde yaptıkları araştırmada; yönetici desteği ile algılanan örgütsel destek arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır. Shanock ve Eisenberger (2006) yönetici desteği ile örgütsel destek algılamaları arasındaki ilişkiyi analiz etmişlerdir. Bulgular, algılanan yönetici desteği ile örgütsel destek algılamaları arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur (Shanock ve Eisenberger, 2006). Son olarak ABD'de yapılan bir meta analizde ise yöneticilerin işgörenlere iş ve ailesi ile ilgili sağladığı olumlu destek, onların örgütsel destek algılarını artırmakta ve iş-aile çatışmalarını engellemekte olduğu tespit edilmiştir (Kossek, Pichler, Bodner ve Hammer, 2011).

Örgütsel ödüller ve iş koşulları, ödüllendirme, tanınma, ücret, terfi, iş güvenliği, özerklik, rol stresi, eğitim ve örgüt büyüklüğü gibi kavramlarla ilgilidir (Rhoades ve Eisenberger, 2002). Örgütsel destek teorisine göre ödüller, çalışanların katkılarının pozitif değerlendirilmesini ve böylece algılanan örgütsel desteğe katkı sağlanmasını ve bu katkının da duygusal bağlılığı artırmasına neden olurlar. Bundan dolayı takdir edilme, ücret, yükselme algılanan örgütsel destek ile gerçekten olumlu yönde ilişkilidir (Rhoades, Eisenberger ve Armeli, 2001). İş güvenliğinin işgörenin örgütsel destek algısını oldukça güçlü bir şekilde arttırdığı görülmektedir (Allen, Shore ve Griffeth,

2003). Yoon ve Thye'a (2000) göre, yüksek özerkliğe sahip çalışanlar bunu içsel ödüllerin bir çeşidi olarak görmekte ve bu sonucun yöneticiden kaynaklandığını algılayarak yönetici desteğinin fazla olduğunu düşünmektedirler. Stamper ve Johlke (2003) tarafından yapılan araştırmada; rol belirsizliği ve rol çatışması ile algılanan örgütsel destek arasında negatif yönlü ve anlamlı ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Kişisel gelişim olanakları doğrultusunda, işgörenlerin algıladıkları örgütsel destek hem formal hem de informal eğitimden etkilenmektedir (Silbert, 2005: 8-9). Çalışanların mesleki gelişim ihtiyaçlarının karşılanması (örneğin uygulanacak çeşitli eğitim programları) örgütsel destek algılamalarını da arttırmaktadır (Pack, 2005). Örgüt büyüklüğü işgörenin örgütsel destek algısını etkileyen bir başka faktördür. Büyük örgütlerden ziyade küçük örgütlerde işgören gruplarına daha çok iyilikte bulunulmakta, daha çok yardımcı davranışlar gösterilmektedir (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 700).

İşgören özellikleri kişilik ve demografik olarak iki boyutta ele alınmaktadır. Çalışanların farklı kişilik boyutları, örgütle ilgili davranışları iyi niyetli ya da kötü niyetli yorumlayıp yorumlamadığı algılanan örgütsel desteği etkilemektedir (Rhoades ve Eisenberger, 2002). Kişilik, çalışan davranışlarını ve bunun sonucu olarak da örgüt tutumlarını etkileyerek, algılanan örgütsel desteği etkileyebilir. Pozitif etki, arkadaşça davranışların gelişmesini sağlayarak, bireylerin çalışma arkadaşları ve üstleriyle daha iyi iş ilişkileri oluşturmalarına neden olacaktır. Buna karşılık, agresif ya da çekingen davranışlar, istenilen ilişkilerin gelişmesini engelleyeceği için algılanan örgütsel desteği azaltacaktır. Güvenilirlik, dikkatlilik, düşüncelilik, saygı ve anlayışı kapsayan diğer bir kişilik boyutu olan bilinçlilik, iş performansının artmasına, bunun sonucunda da örgütün tutumlarının iyileşmesine ve algılanan örgütsel desteğin artmasına olanak sağlamaktadır (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 701).

Demografik özelliklerden yaş, eğitim durumu, cinsiyet ve görev süresi değişkenleri ile algılanan örgütsel destek arasında çok küçük bir ilişki bulunduğu ifade edilmektedir (Rhoades ve Eisenberger, 2002).

### **2.4.3. Algılanan Örgütsel Desteğin Sonuçları**

Algılanan örgütsel destek ile ilgili yapılan araştırmalara bakıldığında çalışanların algılanan örgütsel destek düzeylerinin olumlu ve olumsuz birçok sonucunun olduğunu görmekteyiz. Algılanan örgütsel desteğin sonuçları arasında örgütsel bağlılık, örgütsel

vatandaşlık, iş doyumunu, işe katılma ve işte kalma isteği, iş devamsızlığı, edim ve geri çekilme davranışı gibi kavramlar ön plana çıkmaktadır (Rhoades ve Eisenberger, 2002).

Silbert (2005) tarafından yapılan araştırmada yöneticilerin adil olmayan değerlendirmeleri ya da destekleyici sözleri, çalışanların örgütüne olan bağlılıklarını da etkilemektedir. Nayir'in (2012) öğretmenler üzerinde yaptığı bir araştırmada algılanan örgütsel destekle örgütsel bağlılık arasında güçlü ve pozitif yönlü ilişki tespit edilmiş ve örgütsel bağlılığın en önemli belirleyicisinin algılanan örgütsel destek olduğunu iddia edilmiştir. Abdollahi, Piri ve Azimi (2013) tarafından İran'da öğretim üyeleri üzerinde yapılan bir araştırmada ise algılanan örgütsel destekle örgütsel bağlılık arasında çok güçlü pozitif ilişki bulunmuştur. Örgütsel destek ile iş doyumunu arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkiler olduğu görülmektedir (Miao, 2011; Gutierrez, Candela ve Carver, 2012). Çalışanların örgütsel destek algılamaları arttıkça, iş tatmin düzeyleri de artmaktadır (Hellman ve diğ., 2006: 632). Algılanan örgütsel destek işgörenin sosyoduygusal ihtiyaçlarını karşılayarak, ödül beklentisini arttırarak ve ihtiyaç duyduğunda yardım alabileceğini hissettirerek iş doyumuna katkıda bulunmaktadır (George, 1989). Çalışanlar kendilerine destek verildiğini hissettikleri zaman örgüte bağlılık göstermekle beraber örgütün amaçlarına ulaşmasına daha fazla katkıda bulunacak davranışlar sergilemeye başlamaktadırlar (Zagenezky, 2006). İran'da 177 eğitim uzmanı üzerinde yapılan araştırmada algılanan örgütsel desteğin doğrudan ve önemli ölçüde örgütsel vatandaşlık davranışlarını pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir (Noruzy ve diğ., 2011). Algılanan örgütsel destek ile işe katılma arasında olumlu yönde olumlu bir ilişki olduğunu göstermektedir; çünkü örgütsel desteğe sahip çalışanlar işlerini daha iyi yapmaya çalışmaktadır (O'Driscoll ve Randall, 1999). Algılanan örgütsel destek işgörenin performansını arttırmakta ve işgörenin örgüt için olumlu davranışlar sergilemesine neden olmaktadır (Rhoades ve Eisenberger, 2002). Çin'de faaliyet gösteren geniş ölçekli iki devlet kuruluşunda yapılan araştırmada örgütsel desteğin iş tatmini ile birlikte çalışanların performanslarının artmasında olumlu etkisi olduğu tespit edilmiştir (Miao, 2011). Algılanan örgütsel destek ile devamsızlık arasında negatif yönlü bir ilişkinin olduğu vurgulanmaktadır (Yoon ve Lim, 1999). Rhoades ve Eisenberger (2002), yaptıkları meta analiz çalışmasında algılanan örgütsel desteğin hem işten ayrılma niyeti hem de işten ayrılma davranışıyla negatif olarak ilişkili olduğu sonucuna varmışlardır. Yapılan araştırmalara bakıldığında, çalışanların algıladıkları örgütsel destek seviyesi yükseldikçe iş stresinin de azaldığı tespit edilmiştir (Yılmaz ve



Görmüş, 2012). Eisenberger, Aselage, Sucharski ve Jones (2004: 213) tarafından yapılan araştırmada ise algılanan örgütsel destek ile stres sonucunda meydana gelen bitkinlik, psikolojik çöküntü, kaygı ve baş ağrıları değişkenleri arasında negatif bir ilişkinin olduğu kaydedilmiştir.

## **2.5. Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Destek, Örgütsel Adalet ve İş Yaşam Kalitesi Arasındaki İlişkiler**

### **2.5.1. Dönüşümcü Liderlik ile Örgütsel Adalet Arasındaki İlişki**

Yöneticilerin sergilediği dönüşümcü liderlik davranışı çalışanların örgütsel adalet algılamalarını etkilemektedir (Niehoff ve Moorman, 1996: 941-96). Dönüşümcü liderlik özelliği gösteren yöneticilerin çalışanların fikirlerine değer vermesi, onların ihtiyaçlarıyla yakından ilgilenmesi ve kararlı bir yapıya sahip olması çalışanların örgütsel adalet algılamalarının artmasına, işten ayrılma niyetlerinin ise düşmesine yardımcı olmaktadır (Wang ve Walumbwa, 2007: 417; Zhang, Walumbwa, Aryee ve Chen, 2013: 292). 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). Pillai ve Williams (1996) dönüşümcü liderliğin işlem adaleti aracılığıyla çalışanların güven ve iş tatmini duygularını şekillendirdiğini ifade etmektedir. Söz konusu çalışmada dönüşümcü liderlik ile işlem adaleti arasındaki ilişki sosyal değişim teorisiyle açıklanmaktadır. İşlem adaletinin aynı zamanda grup üyelerinin kararlara katılımını sağladığı ve uzun vadede grup içinde uyumu desteklediği ifade edilmektedir (Greenberg, 1995). Tyler ve Caine (1981: 642-655) yöneticilerin, örgütsel adalet konusuna gerekli ilgiyi göstermedikleri zaman izleyicilerin yöneticinin gücünü reddedeceklerini ve bu durumda liderlik için uygun bir ortamın oluşmasının mümkün olamayacağını belirtmişlerdir. Oğuz (2011) tarafından yapılan öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile yöneticilerin liderlik stilleri adlı çalışmada öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile yöneticilerin sahip olduğu dönüşümcü liderlik stili arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişkinin olduğu rapor edilmiştir. İsmail, Mohamad, Mohamed, Rafiuddin ve Zhen, (2010) tarafından yapılan “kişisel çıktılarının yordayıcısı olarak dönüşümcü ve etkileşimci liderlik stilleri” adlı çalışmada dönüşümcü liderliğin, işlemsel adaletin önemli bir yordayıcısı olduğunu belirtmişlerdir. Kirkman, Chen, Farh, Chen ve Lowe (2009), Cho ve Dansereau (2010) ve Wu, Neubert, ve Yi (2007)

çalışmalarında dönüşümcü liderlik ile örgütsel adalet arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğunu ifade etmektedir. Tanrıverdi ve Paşaoğlu (2014) dönüşümcü liderlik, örgütsel adalet ve iş tatmini arasındaki ilişkileri okul öncesi öğretmenlerin algılarına göre belirlemek amacıyla yaptığı çalışmada, okul öncesi öğretmenlerin dönüşümcü liderlik, örgütsel adalet ve iş tatmin düzeyleri arasındaki ilişkileri korelasyon analizi ile incelenmiştir. Analiz sonucunda, öğretmenlerin okul yöneticilerine ilişkin dönüşümcü liderlik algıları arttıkça veya azaldıkça, aynı doğrultuda iş tatminleri ve örgütsel adalet algıları da arttığı veya azaldığı sonucuna varılmıştır. Arslantaş ve Pekdemir (2007) tarafından yapılmış olan dönüşümcü liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel adalet arasındaki ilişkileri belirleme dönük araştırmada yöneticilerin sergilediği dönüşümcü liderlik davranışı ile çalışanların örgütsel adalete yönelik algıları arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Güneş ve Buluç'un (2012) yapmış olduğu ilköğretim okullarında dönüşümcü liderlik ile örgütsel adalet arasındaki ilişki adlı araştırmada dönüşümcü liderlik ile örgütsel adalet arasında pozitif yönlü, yüksek düzeyde ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Dönüşümcü liderliğin alt boyutlarından idealleştirilmiş etki (davranış) ve bireysel destek boyutları arasında pozitif yönde, orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Örgütsel adalet ile idealleştirilmiş etki (atfedilen), telkinle güdüleme ve entelektüel uyarım davranışları ile arasında ise pozitif yönde, yüksek düzeyde ve anlamlı bir ilişki bulunduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Baltacı ve diğ.'nin (2014) yöneticilik yapan kişilerin sergilediği liderlik davranışlarının, çalışanların örgütsel adalet algılaması ve işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkilerini araştırdığı çalışmada vizyoner liderlik, etkileşimci liderlik ve dönüşümcü liderlik yaklaşımlarının tamamının çalışanların örgütsel adalet ve işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel adalet algılamasına ilişkin elde edilen üç boyutun tamamı üzerinde en etkili olan liderlik türünün vizyoner liderlik olduğu, bunu etkileşimci liderlik ve dönüşümcü liderliğin takip ettiği belirlenmiştir. Akca (2012) tarafından yapılmış olan dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılık, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerde örgütsel adaletin rolü adlı çalışmada dönüşümcü liderlik ile örgütsel adaletin alt boyutları arasında çok güçlü pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Dönüşümcü liderlik sırasıyla işlem adaleti ( $r=0,86$ ;  $p < ,01$ ), bilgi adaleti ( $r=0,85$ ;  $p < ,01$ ), dağıtım adaleti ( $r=0,76$ ;  $p < ,01$ ) ve etkileşim adaletiyle ( $r=0,75$ ;  $p < ,01$ ) pozitif yönlü yüksek düzeyde ilişki göstermektedir. Gillet ve diğ.(2013) yapmış oldukları araştırmada dönüşümcü liderlik

ile dağıtım adaleti ( $r=0,32$ ) ve etkileşim adaleti ( $r=0,64$ ) arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Yine aynı çalışmada yapılan regresyon analizi sonucunda dönüşümcü liderliğin dağıtım adaleti alt boyutunun varyansının %12'sini açıklarken, etkileşim adaleti alt boyutunun varyansının %44'ünü açıkladığı bulunmuştur. Labbaf, Kiani ve Mohammadi'nin (2015) Gachsaran'da ortaokul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik ve örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapmış oldukları çalışmada Dönüşümcü liderlik ile örgütsel adalet arasında ( $r=0,63$ ;  $p<0,001$ ) pozitif yönlü orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur. Aynı çalışmada yapılan regresyon analizi sonucunda dönüşümcü liderliğin örgütsel adaletin önemli bir yordayıcısı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. . Asgari, Silong ve Ahmad ve Samah (2008) tarafından yapılmış olan çalışmada dönüşümcü liderlik ile dağıtım adaleti ( $r=0,18$ ;  $p<0,01$ ), prosedür adaleti ( $r=0,27$ ;  $p<0,01$ ) ve etkileşim adaleti ( $r=0,58$ ;  $p<0,01$ ) arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Hassan ve Hassan (2015) yapmış olduğu çalışmada liderlik stili ile örgütsel adalet arasında ( $r=0,20$ ;  $p<0,01$ ) pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu bildirilmektedir.

### **2.5.2. İş Yaşam Kalitesi ile Örgütsel Adalet Arasındaki İlişki**

Günümüzde, örgütsel performansı belirleyici unsurun “çalışan insanlar” olduğunun açıklıkla fark edilmesi iş yaşam kalitesi kavramını öne çıkarmış ve bu konudaki uygulamaların önemini arttırmıştır (Barutçugil, 2004: 395). İş yaşam kalitesi, mevcut çalışma ortamında değişiklikler yaparak daha iyi çalışma koşulları oluşturmayı ve yaşam kalitesinin geliştirilebilmesine hizmet etmeyi amaçlayan, kurumun verimliliğini artırırken bir yandan da kurumda çalışan bireylerin niteliklerinin yükseltilmesi, onların tatmine ulaşmalarını sağlamaya çalışan bir tekniktir (Erginer, 2003: 202). Aslında iş yaşam kalitesi çalışanların gelişimini sağlayan ve iş doyumunu arttıran kapsamlı bir yaklaşımdır (Mohammed Davoudi, 2014). İş yaşam kalitesi yaklaşımının insanı temele almasından dolayı çalışanların mutluluğuna, sağlığına, güvenliğine, eğitimine ve gösterdiği performansa uygun adil ücret gibi konulara önem verilmektedir. Örgütler için önemli kabul edilen bir diğer değişkende örgütsel adalettir. Greenberg'e (1990: 406) göre örgütsel adalet, örgüt içinde çalışanların iş yerinde ne kadar adil olarak davranıldığı konusundaki algılarını ve bu algının örgüte olan bağlılık, örgütsel güven vb. etmenleri nasıl etkilediğini içeren bir kavramdır. Örgüt çalışanlarının adalet algısına sahip olması, örgütün etkin bir şekilde işleyebilmesi için son derece

önemlidir. İlgili kuramsal çerçeve doğrultusunda iş yaşam kalitesi ile örgütsel adalet değişkenleri arasında anlamlı bir ilişkinin olması kaçınılmaz görülmektedir. Yapılan araştırmalara bakıldığında; Turunç, Tabak, Şeşen ve Türkyılmaz'ın (2010) yapmış olduğu çalışma yaşamı kalitesinin prosedür adaleti, iş tatmini, iş stresi ve işten ayrılma niyetine etkisi adlı çalışmada çalışma yaşam kalitesi ile örgütsel adaletin alt boyutu olan prosedür adaleti ( $r= 0,56$ ;  $p<0,001$ ) arasında pozitif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu sonucu elde edilmiştir. Bireylerin adalet algıları için sadece elde edilen kazanımlar veya dağıtımın sonuçları etkili olmamakta; kimin, neyi, ne ölçüde alacağı ve buna nasıl karar verildiği de etkili olmakta ve bireyler sonuçlarla birlikte bu sonuçlara ulaşma sürecini de adalet perspektifinden irdelemektedir. Dağıtımdan ziyade, bu dağıtımın ne şekilde gerçekleştirildiği sorununu konu alan prosedür adaleti, çalışanlar üzerinde derin etkiler bırakmakta ve bu açıdan örgütler için önemli sonuçları bulunmaktadır (Karaeminoğulları, 2006: 17). Saghi ve diğ.'nin (2014) örgütsel vatandaşlık davranışına örgütsel adaletin etkisinde iş yaşam kalitesinin aracılık rolünü belirlemeye dönük yapmış olduğu çalışmada iş yaşam kalitesi ile örgütsel adalet arasında ( $r=0,88$ ) pozitif yönde yüksek düzeyde anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Moghimi ve diğ.'nin (2013) İran'da kamu kurumlarında görev yapan çalışanların iş yaşam kalitesi ile örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapmış oldukları araştırmada iş yaşam kalitesi ile örgütsel adalet arasında ( $r= 0,89$ ;  $p<0,01$ ) pozitif yönde yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki olduğunu rapor etmiştir. Yine aynı araştırmada iş yaşam kalitesi ile dağıtım adaleti ( $r=0,22$ ), prosedürel adalet ( $r=0,25$ ) ve etkileşim adaleti ( $r=0,15$ ) arasında da pozitif yönlü düşük ilişkiler olduğu bulunmuştur. Barzoki ve Sarand (2015) tarafından yapılan çalışanların iş yaşam kalitesi, örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki adlı çalışmada iş yaşam kalitesi ile örgütsel adalet arasında ( $r=0,82$ ;  $p<0,05$ ) pozitif yönde yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Gillet ve diğ. (2013) yapmış olduğu araştırmada iş yaşam kalitesi ile dağıtım adaleti ( $r=0,46$ ;  $p<0,05$ ) ve etkileşim adaleti ( $r=0,39$ ;  $p<0,05$ ) arasında pozitif yönde orta düzeyde ilişki olduğu tespit edilmiştir. Saghi ve diğ. (2014) tarafından, Mashhad Azad Üniversitesinde yönetim biriminde görev yapan çalışanların iş yaşam kalitesine örgütsel adaletin etkisini belirlemeye dönük yapılan araştırmada iş yaşam kalitesi ile dağıtım adaleti ( $r=0,32$ ;  $p<0,05$ ), prosedür adaleti ( $r=0,35$ ;  $p<0,05$ ), etkileşim adaleti ( $r=0,25$ ;  $p<0,05$ ) ve bilgi adaleti ( $r=0,24$ ;  $p<0,05$ ) arasında pozitif

yönde anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. Aynı araştırmada örgütsel adaletin iş yaşam kalitesini %60 oranında yordadığı sonucuna ulaşılmıştır.

### 2.5.3. Dönüşümcü Liderlik ile İş Yaşam Kalitesi Arasındaki İlişki

Bilir (2007), dönüşümcü liderlerinin kendi çıkarlarından çok örgüt çıkarlarını dolayısıyla izleyenlerin çıkarlarını ön planda tutan kişiler olduğunu belirtmiştir. Dönüşümcü liderlik özellikleri taşıyan bir okul yöneticisi aynı okuldaki öğretmenlerin ihtiyaçlarını, beklentilerini, çalışma şartlarını, eğitim-öğretim için gerekli materyallerini göz önünde bulduran bir liderdir. Yavuz'a (2009) göre dönüşümcü liderler birlikte çalıştıkları kişilerin yeteneklerini ve düşüncelerini ortaya çıkarmakta ve kendilerine güvenmeleri sağlamaya dönük destek vermektedirler. Tengilimoğlu'na (2005) göre dönüşümcü liderler, kendilerine bağımlı astlar yaratmak değil, bağımsız, eleştirel düşünebilen ve böylece kuruma önemli katkıları olabilecek, yenilikçi astlar yaratmayı hedeflemektedirler. Örgütsel liderlikte telkinle güdüleme yoluyla, örgütsel amaçlara ulaşmak ve örgütün performansını artırmak için takım ruhu teşvik edilir (Hall, Johnson, Wysocki ve Kepner, 2002). Dönüşümcü liderler, zihinsel teşvik davranışı sayesinde, çalışanlarının mantık, zekâ ve problem çözme yeteneklerini ödüllendirerek, onların üretken düşünce biçimine sahip olmasını sağlamaktadırlar (Özalp ve Özal, 2000: 216). Çalışanlarının sorunlarıyla yakinen ilgilenerek onlarla sağlıklı ilişkiler kurmaktadır. Bu da karşılıklı güven oluşumunu sağlamaktadır (Kaygın ve Kaygın, 2012: 32). Dönüşümcü liderliğin çalışana ve çalışanın gelişimine yönelik bu yaklaşımı şüphesiz iş yaşam niteliğini olumlu olarak etkileyecektir. Baskı ve stresten uzak, kendisine ve gelişimine değer verilen bir çalışan örgüt için daha üretken bir birey olacaktır. Konuyla ilgili araştırmalara bakıldığında; Bargezar, Afzal, Tabibi, Delgoshaei ve Koochakyazdi (2012) tarafından yapılan liderlik davranışları, iş yaşam kalitesi ve insan kaynağının verimliliği arasındaki ilişkileri belirlemeye dönük çalışmada dönüşümcü liderlikle iş yaşam kalitesi arasında ( $r=0,78$ ;  $p<0,05$ ) pozitif yönde yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur. Gillet ve diğ. (2013) yapmış olduğu araştırmada dönüşümcü liderlikle iş yaşam kalitesi arasında ( $r=0,27$ ;  $p<0,001$ ) pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Nielsen, Yarker, Randall ve Munir (2009) tarafından yapılmış olan dönüşümcü liderlik, psikolojik iyi olma ve iş doyumu arasındaki ilişkide takım ve öz yeterlik algılarının aracılık etkisini belirlemeye yönelik araştırmada dönüşümcü liderlik ile iş yaşam kalitesinin alt boyutlarından olan psikolojik iyi olma arasında

( $r=0,21$ ;  $p < 0,01$ ) pozitif yönde anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir. Helmiatin'nin (2014) yapmış olduğu araştırmada dönüşümcü liderlik ile iş yaşam kalitesi arasında ( $r=0,774$ ;  $p<0,05$ ) pozitif yönde yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu rapor edilmiştir. Aynı araştırmada Helmiatin regresyon analizi yapmış, analiz sonucunda dönüşümcü liderliğin iş yaşam kalitesini % 55 oranında yordadığı sonucuna ulaşmıştır. Adeyemo, Terry ve Lambert (2015) Nijerya'nın İbadan vilayetinde banka çalışanlarıyla bir araştırma yapmış ve bu araştırmada örgüt iklimi, liderlik stili ve duygusal zekânın iş yaşam kalitesini yordama düzeyini bulmaya çalışmıştır. Yapılan analizler sonucunda liderlik stili ile iş yaşam kalitesi arasında ( $r=0,698$ ;  $p< 0,05$ ) pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Aynı araştırmada iş yaşam kalitesinin en önemli yordayıcısının liderlik stili olduğu rapor edilmiştir. Zhu, Chew ve Spangler (2005) liderlik stilinin iş yaşamını geliştirmede önemli bir rol oynadığı söylemektedir. Çelmece ve Işıklar (2015) sağlık çalışanlarının algıladıkları liderlik ile iş yaşam kalitesi arasındaki ilişkiyi araştırmış. Yaptığı analiz sonucunda iş yaşam kalitesi ile işgören odaklı liderlik ( $r=0,52$ ;  $p<0,01$ ), görev odaklı liderlik ( $r=0,63$ ;  $p<0,01$ ) ve değişim odaklı liderlik ( $r=0,46$ ;  $p<0,01$ ) arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkiler olduğu ortaya çıkmıştır. Yalçın (2014) tarafından yapılmış olan öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin iş yaşam kalitesi ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi adlı çalışmada dönüşümcü liderlik stili ile iş yaşam kalitesi arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki, dönüşümcü liderlik stili ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki, iş yaşam kalitesi ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Ayrıca okul yöneticilerinin liderlik stilinin öğretmenlerin iş yaşam kalitelerinin ve örgütsel bağlılıklarının anlamlı bir yordayıcısı olduğu, öğretmenlerin iş yaşam kalitelerinin de örgütsel bağlılıklarının anlamlı bir yordayıcısı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

#### **2.5.4. Dönüşümcü Liderlik ile Örgütsel Destek Arasındaki İlişki**

Günümüzün iş dünyasında, çalışanlar, çalıştıkları örgüt içerisinde destek alma ihtiyacı hissederler. Çalışanlar için son derece önemli olan örgütsel destek; saygı duyulma, kabul ve onay görme, değer verilme gibi duygusal ihtiyaçların karşılanması için önemli kaynaklardan birisi olmuştur. Örgütsel destek ile örgüt, çalışanlarının örgüte olan katkılarının farkında olduğunu, onların refahına önem verdiğini ve onlarla birlikte çalışmaktan hoşlandığını belirterek bireyin ait olma, saygı görme ve onaylanma

ihtiyacını karşılar (Özdemir, 2010: 133). Örgütsel destek, işgören ve örgüt arasındaki ilişkinin kalitesini yansıtmaktadır. Bu ilişkinin kalitesi, bireyin, örgütü işgörenlerin katkılarına değer veren ve işgörenlerin iyiliğini düşünen bir örgüt olarak görmesi ile ilgilidir (Yürür, 2005: 96). Yapılan araştırmalar örgütsel desteğin birçok öncülünün olduğunu göstermektedir. Örgütsel desteğin öncüllerinden birinin de; yönetici, denetçi ve çalışma arkadaşlarına güven ve destek algılamalarının olduğunu göstermektedir (Shore ve Shore, 1995: 153). Yönetici desteği örgütsel desteği etkileyen önemli bir değişken konumundadır. Yönetici desteği ile algılanan örgütsel destek arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Yöneticiler çalışanların görevlerini değerlendirdiği ve onları yönlendirdiğinden dolayı onların davranışı çalışanlar tarafından örgütün doğal yansıması olarak algılanmaktadır (Rhoades ve Eisenberger, 2002). Örgütte destekleyici bir yöneticinin olmasının işgörenleri başarıya teşvik etmesi beklenirken, kısıtlayıcı bir yöneticinin olmasının da yaratıcılığı olumsuz yönde etkilemesi beklenir. İşgörenin bağlı olduğu yönetici destekleyici ise, işgörenin duygularına ve ihtiyaçlarına duyarlı olur, geribildirim sağlar, işgörenlerden gelebilecek görüş ve önerileri dinler ve bunlardan faydalanmaya çalışır. Destekleyici yöneticiler, işgörenlerinin kendilerini geliştirmelerine imkân sağlar. Yöneticinin gösterdiği bu davranışlar, işgörenin daha kararlı olmasını, işine daha fazla bağlanmasını ve işiyle daha çok ilgilenmesini sağlar (İşcan ve Karabey, 2007: 105). Burada yöneticilerin birer dönüşümcü lider olması önemlidir. Dönüşümcü liderler, etik ve ahlaki değerlere önem verirler ve kendi ihtiyaçlarının ötesinde izleyenlerinin ihtiyaçlarını da karşılamaya çalışırlar. Davranışları ve sözleri ile onları sürekli başarılı olmaya teşvik ederler. Bu nedenle izleyenler kendilerini liderleri ile özdeşleştirirler ve onun değerlerini, inançlarını kabul ederler. (Bass ve Steidlmeier, 1999; Kelloway, Barling, Kelley, Comtois ve Gatien, 2003: 145). Dönüşümcü liderler, bir koç ya da danışman gibi davranarak, çalışanların gelişimi ve başarısı için, bireylerin ihtiyacı olan özel ilgiyi göstermektedirler. Dinlemesini çok iyi bilir ve çalışanlar arasında gelişim özelliklerine görev dağılımı yapar. Görev dağılımı sonrasında çalışanları izler ve eğer ihtiyaç duyulursa destek verir (Hinkin ve Tracey, 1999: 109). Konu ile ilgili araştırmalara bakıldığında; Joorsara, Tajasob ve Ahmadian (2015) tarafından İran Khodro Dissel Kurumunda görev yapan çalışanların iş performansı, algılanan örgütsel destek ve liderlik stili arasındaki ilişkiyi belirlemek için bir araştırma yapılmıştır. Yapılan analizler sonucunda dönüşümcü liderlik ile örgütsel destek ( $r=0,13$ ;  $p<0,05$ ) ve iş performansı ( $r=0,27$ ;  $p<0,05$ ) arasında pozitif yönlü

anlamli ilişkiler olduğu bulunmuştur. Aynı araştırmada etkileşimci liderlik ile örgütsel destek ( $r=0,74$ ;  $p<0,05$ ) ve iş performansı ( $r=0,15$ ;  $p<0,05$ ) arasında pozitif yönde anlamli ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. Son olarak örgütsel destek ile iş performansı ( $r=0,30$ ;  $p<0,05$ ) arasında pozitif yönlü anlamli ilişki olduğu rapor edilmiştir. Zaim ve Tarım (2015) tarafında yapılmış olan algılanan örgütsel desteğe dönüşümcü liderliğin etkisi adlı çalışmada dönüşümcü liderliğin ana bileşenleri ile algılanan örgütsel destek arasında pozitif yönlü doğrusal ilişkilerin olduğu ortaya konulmuştur. Twingg ve Kang(2011) liderlik, algılanan destek, idealizm ve öz saygının tükenmişlik üzerindeki etkisini belirlemek için bir araştırma yapmıştır. Bu araştırma sonuçlarına bakıldığında dönüşümcü liderlik ile algılanan destek ( $r=0,49$ ;  $p<0,01$ ) arasında pozitif yönlü anlamli bir ilişki olduğu görölmektedir. Asgari ve diğ.'nin (2008) yapmış olduğu araştırmada dönüşümcü liderlik davranışları ile algılanan örgütsel destek ( $r=0,43$ ;  $p<0,01$ ) arasında pozitif yönlü orta düzeyde anlamli bir ilişki olduğu bildirilmektedir. Hassan ve Ul Hassan (2015) tarafından yapılmış olan araştırmada liderlik stili (güçlendirilmiş liderlik) ile örgütsel destek ( $r=0,14$ ;  $p<0,01$ ) arasında pozitif yönde anlamli bir ilişki olduğu bulunmuştur. Lin, Jiang ve Cheng (2007) dönüşümcü liderliğin sınırlılıkları ve faydaları: algılanan örgütsel desteğin aracılık rolü adlı bir çalışma yapmış. Bu çalışmada dönüşümcü liderlik ile algılanan örgütsel destek arasında ( $r=0,15$ ;  $p<0,01$ ) pozitif yönlü doğrusal bir ilişki olduğu bulunmuştur.

### **2.5.5. İş Yaşam Kalitesi ile Örgütsel Destek Arasındaki İlişki**

İş yaşam kalitesi, çalışanların yönetimde söz sahibi olması, kişisel bilgi ve becerilerin geliştirildiği iş çevresinin oluşturulması, çalışanların çıktıları üzerinde sorumluluk düzeylerinin artırılması, yönetim ve işgücü arasında açık iletişim ve güvene dayalı çalışan başarısını destekleyen atmosfer oluşturulması, ürün maliyeti-getirisi gibi bilgilerin paylaşılması, çalışan motivasyonunun artırılması, sürekli gelişimin değerlendirilmesi ve analiz edilmesi (Schilesinger, 1982: 3-4), çalışanların stres düzeyini düşürüp iyi olma halinin korunması, iş ve aile yaşamı arasında denge oluşturma çabası olarak tanımlanmaktadır (Easton ve Laar, 2012). Örgütsel ödülleri ve uygun iş koşulları (ücret, işte yükselme, bir işi mümkün olduğunca çekici görünür yapma ve örgütsel politikalar üzerindeki etki), algılanan örgütsel desteğe katkıda bulunmaktadır (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 698). Aynı zamanda örgütsel destek de iş yaşam kalitesi üzerinde olumlu etkiler oluşturmaktadır. Ghasemizad ve



Mohammadkhani (2013) tarafından yapılmış olan algılanan örgütsel destek, örgütsel bağlılık, iş yaşam kalitesi ve verimlilik arasındaki ilişki adlı çalışmada iş yaşam kalitesi ile algılanan örgütsel destek arasında ( $r=0,57$ ;  $p<0,01$ ) pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Yine aynı araştırmada iş yaşam kalitesi ve algılanan örgütsel destek okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin verimliliğini %27 oranında yordadığı bulunmuştur. Örgütsel destek, bir çalışanın işyerinde ve yaşamında “iyi olma” haline doğrudan olumlu etki yapmaktadır ve bunun yanında iş ile ilgili stres kaynaklarının bireyde yarattığı tahribatı azaltmaktadır ( Lu, 1999: 63). Stresli durumlarda algılanan örgütsel desteğin, stres altındaki çalışanlara hem maddi hem de manevi anlamda yarar getireceği ve böylece psikolojik gerginliği azaltacağı belirtilmektedir (George, Reed, Ballard, Colin ve Fielding, 1993: 157-196). Turunç ve Çelik (2010) tarafından yapılmış olan çalışanların algıladıkları örgütsel destek ve iş stresinin örgütsel özdeşleşme ve iş performansına etkisi adlı çalışmada örgütsel destek ile iş yaşam kalitesinin alt bileşeni olan stres arasında ( $r=-0,20$ ;  $p<0,01$ ) negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğu rapor edilmiştir. Çalışanlar tarafından algılanan örgütsel destek, örgüt çalışanlarının kendilerini güvende hissetmelerine ve arkalarında örgütün gücünü hissetmelerine sebep olmaktadır (Özdevecioğlu, 2003). Algılanan örgütsel destek, iş görenlerin, sosyal ve duygusal ihtiyaçlarını karşılayarak iş tatminine katkıda bulunmaktadır. Geçmiş birçok araştırmanın bulguları, örgütsel destek ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişki olduğuna işaret etmektedir (Eisenberger, Cummings, Armeli, ve Lynch, 1997: 817). Foley, Hang-Yue ve Lui (2005), bireyler tarafından algılanan örgütsel destek ile iş-özel yaşam çatışması arasında negatif yönde anlamlı ilişkinin olduğunu belirtmiştir. Kahya ve Kesen'nin(2014) iş-aile yaşam çatışmasına algılanan örgütsel desteğin etkisini belirlemek amacıyla yapmış oldukları çalışmada algılanan örgütsel destek ile iş-aile yaşam çatışması arasında ( $r=-0,442$ ;  $p<0,01$ ) negatif yönde anlamlı ilişki olduğu ortaya konulmuştur. Önderoğlu'nun (2010) örgütsel adalet algısı, iş -aile çatışması ve algılanan örgütsel destek arasındaki bağlantılar adlı çalışmada örgütsel destek ile iş-aile çatışması arasında ( $r=-0,351$ ;  $p<0,01$ ) negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur. Aynı araştırmada algılanan örgütsel desteğin, örgütsel adalet algıları ile iş- aile çatışması arasındaki aracı rolünü belirlemek amacıyla yapılan regresyon analizi sonunda algılanan örgütsel desteğin örgütsel adalet algısının tüm boyutları ile iş- aile çatışması arasında aracı rolü olduğu görülmüştür.

### 2.5.6. Örgütsel Destek ile Örgütsel Adalet Arasındaki İlişki

Örgüt ile çalışanlar arasındaki ilişkileri açıklamaya çalışan örgütsel destek kuramı, sosyal takas kuramına dayanır. Blau'nun (1964) sosyal takas kuramı, belirli koşullarda, insanların kendilerine yarar getireceğine inandıkları kişi ya da kişilere karşı olumlu bir şekilde karşılık verme eğiliminde olduklarını bildirir (Bateman ve Organ, 1983). İşyeri bu değiş tokuş ilişkisinin gerçekleştiği bir ortam olarak ele alındığında, örgüt çalışanlarına karşı olumlu davrandığında, çalışanların da bu yaklaşıma bir karşılık verme ihtiyacı duyacakları ve genellikle örgütün yararına olacak şekilde olumlu davranacakları ifade edilebilir (Eder ve Eisenberger, 2008). Algılanan örgütsel desteğin sebepleri arasında ücret, terfi, iş zenginleştirme gibi örgütsel ödüller yer almaktadır. Diğer yandan adalet, yönetici desteği, örgütsel ödüller (tanınma, ödeme, terfi gibi), iş koşulları (özerklik, stres yaradan faktörler, eğitim, örgüt yüküklüğü gibi ) ve benzeri unsurlar da örgütsel destek algılarını etkilemektedir (Rhoades ve Eisenberger, 2002, 699). Allen ve diğ.'in (2003) çalışmasında çalışanların karar almaya katılımı, ödüllerin adaletli olması, gelişme fırsatları algılanan örgütsel desteğin gelişimine katkıda bulunmakta ve algılanan örgütsel destekte bu uygulamaların iş tatmini ve örgütsel bağlılıkla olan ilişkilerine aracılık etmektedir.

Örgütsel adaletin bileşenlerinden işlemsel adalet ve dağıtım adaleti ile algılanan örgütsel destek arasında pozitif yönlü ilişki bulunmaktadır (Moideenkutty ve diğ., 2001: 617). Eğitim uzmanları üzerinde yapılan başka bir çalışmada örgütsel adaletin direkt ve önemli derecede algılanan örgütsel desteği olumlu yönde etkilediği görülmüştür (Noruzy ve diğ., 2011). Çakar ve Yıldız (2009), bankacılık ve sigortacılık sektöründe faaliyet gösteren firmalarda çalışan işgörenler üzerinde yaptıkları çalışmada; işlemsel adalet ve dağıtımsal adalet ile örgütsel destek arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu, ayrıca algılanan örgütsel desteğin, örgütsel adalet ve iş tatmini arasındaki ilişkide ara değişken etkisine sahip olduğunu ortaya koymuşlardır. Masterson ve diğ. (2000) tarafından yapılan çalışmada işlemsel adaletin örgütsel destek yoluyla örgütle ilişkili çıktılarını etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. İşlemsel adalet algılanan örgütsel desteği etkilemekte, algılanan örgütsel destek de iş memnuniyeti ve iş bırakma niyeti üzerinde etkili olmaktadır. Ayrıca, algılanan örgütsel destek, işlemsel adalet ile örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide arabuluculuk yapmaktadır. Naumann, Bennett, Bies ve Martin (1998) ise algılanan örgütsel destek ile etkileşimsel

adalet algıları arasında pozitif bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Tokgöz (2011) tarafından yapılmış olan örgütsel sinisizm, örgütsel destek ve örgütsel adalet ilişkisi adlı çalışmada örgütsel adalet ile örgütsel destek arasında ( $r=0,67$ ;  $p<0,01$ ) pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu rapor edilmiştir. Aynı araştırmada örgütsel destek ve örgütsel adalet algılarının örgütsel sinisizm %50 oranında açıkladığı bulunmuştur. Önderoğlu'nun (2010) örgütsel adalet algısı, iş -aile çatışması ve algılanan örgütsel destek arasındaki bağlantılar adlı çalışmada algılanan örgütsel destek ile işlemsel adalet ( $r=0,437$ ,  $p<0,01$ ), dağıtımsal adalet ( $r=0,424$ ;  $p<0,01$ ), etkileşim adaleti ( $r=0,365$ ;  $p<0,01$ ), kişilerarası adalet ( $r=0,338$ ;  $p<0,01$ ) ve bilgi adaleti ( $r=0,343$ ;  $p <0,01$ ) arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler olduğu bulunmuştur. Çakar ve Yıldız (2009) tarafından yapılmış olan çalışmada örgütsel destek ile prosedür adaleti ( $r=0,568$ ;  $p<0,01$ ) ve dağıtım adaleti ( $r=0,496$ ;  $p<0,01$ ) arasında pozitif yönlü ilişkiler olduğu bildirilmiştir. Asgari ve diğ.'nin (2008) yapmış olduğu araştırmada algılanan örgütsel destek ile dağıtım adaleti ( $r=0,165$ ;  $p<0,01$ ), prosedür adaleti ( $r=0,223$ ;  $p<0,01$ ) ve etkileşim adaleti ( $r=0,440$ ;  $p<0,01$ ) arasında pozitif yönlü ilişki olduğu bulunmuştur.

## 2.6. İlgili Araştırmalar

İş yaşam kalitesi, dönüşümcü liderlik, örgütsel destek ve örgütsel adalet ile ilgili yurt içinde ve yurt dışında yapılan araştırmalardan bazıları aşağıda görüldüğü gibidir.

### 2.6.1. İş Yaşam Kalitesi

#### 2.6.1.1. Yurt içinde yapılan araştırmalar

Erdem (2008) tarafından yapılan “Öğretmenlere göre kamu ve özel liselerde iş yaşamı kalitesi ve örgütsel bağlılıkla ilişkisi” isimli doktora tez çalışmasının evrenini Türkiye’de kamu liselerinde görev yapan 84321 öğretmen ve özel liselerde görev yapan 8888 öğretmen oluştururken, araştırmanın örneklemini ise; Adana, Antalya, Malatya, Elazığ, Van, Gaziantep, Diyarbakır, Şanlıurfa, Ankara, Kayseri, İzmir, Manisa, Samsun, Trabzon, Amasya, Bursa, Kocaeli illerinde görev yapan 410 kamu genel lise ve 391 özel genel lisede görev yapan öğretmenler oluşturmuştur. Araştırma sonuçlarına bakıldığında; Kamu liselerinde görev yapan öğretmenler toplam yaşam alanı, güvenli ve sağlıklı çalışma koşulları, işgören kapasitesinin geliştirilmesi, okulların sosyal sorumluluğu, sosyal bütünleşme, demokratik ortam, uygun ve adil karşılık, boyutlarında

iş yaşamı kalitelerini özel liselerde görev yapan öğretmenlere göre daha düşük bulmuşlardır. Kamu lise öğretmenleri, özel lise öğretmenlerine göre, daha fazla uyum bağlılığı gösterirken, daha az özdeşleşme ve içselleştirme bağlılığı göstermiştir. İş yaşamı kalitesinin alt boyutlarıyla örgütsel bağlılığın uyum boyutu arasında negatif ilişki görülürken, özdeşleşme ve içselleştirme boyutları arasında pozitif bir ilişki görülmüştür. İlişkilerin düzeyine bakıldığı zaman İş Yaşam Kalitesi'nin boyutlarıyla uyum boyutu arasında orta ve düşük düzeyde bir ilişki görülürken, özdeşleşme ve içselleştirme boyutları arasında orta ve yüksek düzeyde bir ilişki görülmüştür. Ayrıca İş Yaşam Kalitesi'nin örgütsel bağlılığın uyum boyutunun %28'ini, özdeşleşme boyutunun %63'ünü, içselleştirme boyutunun da %34'ünü yordadığı saptanmıştır.

Önder ve Sarı (2009) tarafından yapılan "Öğretmenler arasında öznel iyi olmanın belirleyicisi olarak okul yaşam kalitesi ve tükenmişlik" adlı araştırmanın örneklemini Adana merkez bölgesindeki ilköğretim okullarında görev yapan 161 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırma sonuçları tükenmişlik ölçeğinin iş ile ilgili stresle başa çıkma ve okul yaşam kalitesinin statü ve program alt boyutlarının öğretmenlerin öznel iyi oluş düzeylerinin anlamlı birer belirleyicisi olduklarını göstermiştir. Araştırmada ayrıca okul yaşam kalitesinin alt boyutları olan statü, okul yönetimi ve iş ile ilgili stresle başa çıkmanın öğretmenlerin iş yaşam memnuniyet düzeylerinin anlamlı birer belirleyicisi olduğu saptanmıştır.

Erdem (2010) tarafından yapılan "Öğretmenlerin algılarına göre liselerde iş yaşam kalitesi ve örgütsel bağlılık ilişkisi" adlı çalışmanın evrenini Türkiye'deki kamu ve özel genel liselerde görev yapmakta olan öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmacı 17 ilde toplam 801 öğretmenden bilgi toplamıştır. Araştırma sonucunda, iş yaşam kalitesinin alt boyutlarıyla örgütsel bağlılığın uyum boyutu arasında negatif ilişki görülürken, özdeşleşme ve içselleştirme boyutları arasında pozitif bir ilişki görülmüştür. İş yaşam kalitesi, örgütsel bağlılığın uyum boyutundaki varyansın %28'ini yordarken, özdeşleşme boyutundaki varyansın %63'ünü, içselleştirme boyutundaki varyansın ise %34'ünü yordamaktadır.

Taşdan ve Erdem (2010) tarafından yapılan "İlköğretim okulu öğretmenlerinin iş yaşam kalitesi ile örgütsel değer algıları arasındaki ilişki düzeyi" adlı araştırma, ilköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel değerlerle iş yaşam kalitesi arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmayı amaçlamıştır. Araştırmada iş yaşam kalitesi ölçeğinin sosyal bütünleşme alt boyutunun anlamlı yordayıcıları olarak uzlaşma, katılım, süreç odaklılık ve

kararlılık değerlerinin olduğu saptanırken, uzlaşa, kalite ve süreç odaklılık değerleri iş yaşam kalitesi ölçeğinin alt boyutu olan uygun ve adil karşılık boyutunun anlamlı birer yordayıcıları olduğu görülmüştür.

Kösterilioğlu (2011) tarafından yapılan "İlköğretim okulu öğretmenlerinin iş yaşam kalitesi ile işe yabancılaşması arasındaki ilişki" adlı doktora tezi, 2010-2011 eğitim- öğretim yılında Bolu ilinde Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı resmi ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin iş yaşam kalitesi ve işe yabancılaşma düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemeye çalışmıştır. Araştırmada elde edilen sonuçlar şöyledir: Öğretmenlerin iş yaşam kalitesine ilişkin genel algılarının iş arkadaşlarıyla ilişkiler, yönetici desteği, iş doyumunu, teşvik etme derecesi ve becerilerin kullanımı ve iş ile ilgili stres yaşamama boyutlarında "Katılıyorum" iş yerinde sorumluluk ve görev alma boyutunda, ücret ve ek getiriler boyutunda ise "Katılmıyorum" şeklinde olduğu saptanmıştır. Öğretmenlerin iş yaşam kalitesine ilişkin genel algılarının ise "Kararsızım" düzeyinde olduğu görülmüştür. İlköğretim okulu öğretmenlerinin iş yaşam kalitesi ve işe yabancılaşma algıları arasında ise negatif yönlü ve anlamlı ilişkiler saptanmıştır.

Karaköse ve Bozgeyikli (2012) tarafından yapılan "Örgütsel bağlılık ve çalışma yaşamı kalitesi arasındaki ilişki: Rehberlik araştırma merkezlerinde çalışan personel üzerine bir çalışma" adlı çalışmaya 2011-2012 eğitim-öğretim yılında Türkiye'nin farklı 35 ilinde bulunan Milli Eğitim Bakanlığına bağlı rehberlik araştırma merkezlerinde görev yapan 411 personel katılmıştır. Araştırma bulguları incelendiğinde örgütsel bağlılığın duygusal, devam ve normatif bağlılık alt boyutları ile çalışma yaşamı kalitesinin mesleki tatmin boyutu arasında pozitif, tükenmişlik ve eş duyum yorgunluğu alt boyutları arasında negatif anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte Rehberlik ve Araştırma Merkezlerinde görev yapan personelin örgütsel bağlılıklarının çalışma yaşamı kalitesinin alt boyutları olan mesleki tatmin, tükenmişlik ve eşduyum yorgunluğunun önemli bir yordayıcısı olduğu sonucu bulunmuştur.

Erdem (2014) tarafından yapılan "İş yaşamı kalitesinin işe yabancılaşmayı yordama düzeyi" adlı çalışmanın örneklemini 2010-2011 eğitim-öğretim yılında Van belediye sınırları içinde 25 ilköğretim okulunda görev yapan 346 öğretmen oluşturmaktadır. Öğretmenler okullarında iş yaşamı kalitesinin alt boyutlarına büyük ölçüde ve orta düzeyde katılırken, işe yabancılaşma düzeyinin düşük olduğunu belirtmişlerdir. Kadın öğretmenler erkek öğretmenlere göre toplam yaşam alanlarının

daha iyi olduğunu, fakat okullarında kendilerini daha sık güçsüz, anlamsız ve yalıtılmış hissettiklerini belirtmişlerdir. Evli öğretmenler, bekar öğretmenlere göre toplam yaşam alanlarının daha iyi olduğunu belirtirken, sınıf öğretmenleri, branş öğretmenlerine göre daha az uygun ve adil ücret aldıklarını belirtmişlerdir. 6-10 yıl kıdem grubuna sahip öğretmenler, 11-15 yıl, 16 ve üstü kıdem grubuna sahip öğretmenlere göre okullarında işgören kapasitesinin geliştirildiğine daha az katılmışlar. İş yaşamı kalitesinin alt boyutlarının; toplam yaşam alanı, demokratik ortam, sosyal bütünleşme, güvenli ve sağlıklı çalışma koşulları, uygun ve adil karşılık ile işe yabancılaşmanın alt boyutları; güçsüzlük, anlamsızlık, yalıtılmışlık ve okula yabancılaşma üzerinde önemli bir yordayıcı olduğu bulgusuna ulaşılmıştır

Yalçın (2014) tarafından yapılan "Öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin iş yaşam kalitesi ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi" adlı çalışmada 515 öğretmenle çalışılmıştır. Çalışmada elde edilen bulgular şu şekildedir. 1- Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin okul içerisinde genellikle dönüşümcü liderlik davranışı sergilemektedirler. 2. Öğretmenlerin görüşlerine göre iş yaşam kalitesi düzeyleri yüksek çıkmıştır. 3. Öğretmenler okullarında demokratik bir ortam olduğu konusunda en yüksek katılımı gösterirken, yaptıkları işin karşılığını uygun ve adil olarak alma konusunda ise en düşük katılım göstermişlerdir. 4. Öğretmenlerin görüşlerine göre öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri yüksek çıkmıştır. 5. Öğretmenler örgütsel bağlılığın içselleştirme boyutuna en yüksek katılımı gösterirken, en az katılımı ise özdeşleştirme bağlılığına göstermişlerdir. Öğretmenler uyum bağlılığına ise orta düzeyde katılım göstermişlerdir. 6. Araştırma sonuçlarına göre dönüşümcü liderlik stili ile iş yaşam kalitesi arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki, dönüşümcü liderlik stili ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki, iş yaşam kalitesi ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. 7. Yapılan analizler sonucunda okul yöneticilerinin liderlik stiline öğretmenlerin iş yaşam kalitelerinin ve örgütsel bağlılıklarının anlamlı bir yordayıcısı olduğu, öğretmenlerin iş yaşam kalitelerinin de örgütsel bağlılıklarının anlamlı bir yordayıcısı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

### 2.6.1.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Hong, Tan ve Bujang(2010) tarafından yapılan “Öğretmenlerin iş yaşam kalitesi ile örgütsel bağlılık, stres ve iş doyumunu arasındaki ilişkiler: Kuching, Saravank, Malezya örneği” adlı çalışmada araştırmanın örneklemini ortaöğretim okullarında görev yapan 110 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmadan elde edilen sonuçlara bakıldığında; katılımcıların iş yaşam kalitesi ile ilgili algılarının genel olarak iyi olduğu görülmektedir. Ayrıca iş yaşam kalitesinin alt boyutları içinde en yüksek ortalama “amaç uygunluğu” alt boyutuna aittir. Onu “beceri geliştirme ve kullanma” alt boyutu takip etmektedir. İş yaşam kalitesi; cinsiyet, nitelik ve öğretmenlik deneyimine göre farklılaşmamaktadır. Aynı çalışmada iş yaşam kalitesi ile stres arasında negatif yönde düşük düzeyde, iş doyumuyla pozitif yönde düşük düzeyde, örgütsel bağlılıkla pozitif yönde düşük düzeyde anlamlı ilişkiler olduğu belirtilmektedir.

Hamidi ve Mohamadi (2012) tarafından yapılan "Ortaöğretim öğretmenlerinin iş yaşam kalitesi" adlı çalışmanın katılımcı grubunu İran'nın Kordestan ilinde görev yapan 410 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmada öğretmenlerin iş yaşam kalitesine yönelik algılarının orta düzeyde olduğu ayrıca okul türüyle iş yaşam kalitesi arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmüştür.

Asgari ve diğ. (2012) tarafından yapılan “Tonekabon rehberlik okulları öğretmenlerinin iş yaşam kalitesi ile performansı arasındaki ilişki” adlı çalışmanın örneklemini 2010-2011 eğitim öğretim yılında Tonekabon rehberlik okullarında görev yapan 328 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırma sonuçlarına bakıldığında; öğretmenlerin iş yaşam kalitesi ile performansı arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Ayrıca öğretmenlerin performansı ile yeterli ve adil ücret, güvenli ve sağlıklı çalışma ortamı, sürekli gelişim fırsatı, sosyal bütünleşme, çalışan kapasitesinin gelişimi alt boyutları arasında herhangi bir ilişkiye rastlanmazken, çalışma ortamında hukuka uygunluk alt boyutuyla pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

Baleghizadeh ve Gordani (2012) tarafından yapılan "Ortaöğretimde görev yapan İngilizce öğretmenlerinin iş yaşam kalitesi ile motivasyonu" adlı çalışmanın katılımcı grubunu 160 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırma sonuçlarına bakıldığında öğretmenlerin iş yaşam kalitesi algılarının orta düzeyde olduğu, motivasyon algılarının

orta düzeyin altında olduğu görülmektedir. Ayrıca iş yaşam kalitesi ile motivasyon arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Toulabi ve diğ. (2013) tarafından yapılan “Öğretmenlerin mutluluk düzeyleri ile iş yaşam kalitesi arasındaki ilişki” adlı çalışmanın örneklemini 2011-2012 eğitim-öğretim yılında İlam’da (İran’da bir şehir) liselerde görev yapan 284 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırma sonuçlarına bakıldığında; öğretmenlerin iş yaşam kalitesi algılarının orta düzeyin altında olduğu görülmektedir. Ayrıca mutluluk ile terfi fırsatları dışındaki iş yaşam kalitesinin tüm alt boyutları arasında anlamlı ilişkiler olduğu görülmektedir.

Nair (2013) tarafından yapılan “Örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine iş yaşam kalitesinin etkisi” adlı çalışmanın örneklemini Hindistan’ın Kerela eyaletinin Thrissur bölgesinde kolejlerde görev yapan 30 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırma sonuçlarına bakıldığında; Öğretmenlerin iş yaşam kalitesi algısı cinsiyet değişkenine göre kadınların lehine farklılaşmaktadır. İş yaşam kalitesi ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

Manju (2014) tarafından yapılan "İş yaşam kalitesi: Öğretmenlerin algısına göre" adlı çalışmanın örneklemini 100 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırma sonuçlarına bakıldığında öğretmenlerin %70'nin iş yaşam kalitesi algısı orta düzeyde, %14'ünün ortalaması düşük düzeydedir. Sadece %16'sının iş yaşam kalitesi algısı yüksek düzeydedir. Öğretmenlerin cinsiyetine göre iş yaşam kalitesi algısı farklılaşmaktadır. Kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre iş yaşam kalitesi algısı daha fazladır. Mesleki kıdeme göre öğretmenlerin iş yaşam kalitesi algısı değişmemektedir. Öğretmenlerin özel veya devlet okulunda çalışması iş yaşam kalitesi algısını değiştirmemektedir.

Yang ve Lu (2014) tarafından yapılan “Çin’de köy öğretmenlerinin iş yaşam kalitesi: Shanxi ili örneği” adlı çalışmanın örneklemini 239 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırma sonuçlarına bakıldığında; Shanxi ilinde köylerde bulunan ilköğretim ve ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin iş yaşam kalitesinin düşük düzeyde olduğu görülmektedir. Ayrıca, ekonomik gelir ve iş yükü, boş zaman, aile ile ilgilenme ile ilgili konularda dengeye ulaşamadığı; öğrenmeyi destekleyen fiziksel çevrenin yetersizliği, yönetime sınırlı katılım, çalışanların haklarının yetersizliği, mesleki gelişim ve yeteneklerini kullanmada yetersizlik gibi olumsuz durumların olduğu görülmektedir.



Singh ve Singh (2015) tarafından yapılan “Yükseköğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin iş yaşam kalitesi: Öğretmenleri mükemmeleştirmeye yönelik stratejik bir yaklaşım” adlı çalışmada araştırmacı dünyanın farklı yerlerinde farklı hizmet alanlarında yapılan araştırmaları incelenmiş ve genel bir değerlendirme yapmıştır. Araştırma sonuçlarına bakıldığında; iş yaşam kalitesinin, öğretmenlerin iş doyumunu, örgütsel bağlılığını, katılımını, performansını, ev-iş dengesini etkilediği görülmüştür. Bu doğrultuda araştırmacı iş yaşam kalitesinin öğretmenler açısından önemli bir yaklaşım olduğunu vurgulamaktadır.

Bhatnagar ve Soni (2015) tarafından yapılan “Udaipur şehrindeki öğretmenlerin iş yaşam kalitesinin iş doyumuna üzerindeki etkisi” adlı çalışmanın örneklemini Hindistan’ın Udaipur şehrinde görev yapan 100 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırma sonuçlarına bakıldığında; öğretmenlerin iş yaşam kalitesi ile iş doyumuna arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

Mahmoodi ve diğ. (2015) tarafından yapılan “Öğretmenlerin iş yaşam kalitesi ile yaratıcılıkları arasındaki ilişki” adlı çalışmanın örneklemini İran’ın Rasht şehrinde görev yapan 260 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırma sonuçlarına bakıldığında; iş yaşam kalitesinin alt boyutları olan okulda karar alma süreçlerine katılım, eğitim ve öğretim olanakları, okulda demokrasi, maaş ve ödül, işi tasarlama imkânı ile öğretmenlerin yaratıcılığı arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler olduğu görülmektedir.

Kermanshahi ve Hozhabrnejad (2016) tarafından yapılan “Öğretmenlerin güçlendirilmesi üzerine iş yaşam kalitesinin ve örgüt sağlığının etkisi” adlı çalışmanın örneklemini Tahran’ın beşinci bölgesinde ikinci derece ortaöğretim okullarında görev yapan 242 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırma sonuçlarına bakıldığında; öğretmenlerin güçlendirilmesi (otonomi kazanması) üzerinde iş yaşam kalitesinin ve örgüt sağlığının önemli bir etkisi olduğu görülmektedir.

Zadeh (2016) tarafından yapılan “Ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin iş yaşam kalitesi, hayat doyumuna ve bilgi yönetimi yeterliği arasındaki ilişki(Zabol şehri örneği) ” adlı çalışmanın örneklemini 234 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırma sonuçlarına bakıldığında; bilgi yönetimi ile iş yaşam kalitesi arasında ve hayat doyumuna arasında anlamlı ilişkiler olduğu görülmektedir.

## 2.6.2. Dönüşümsel liderlik

### 2.6.2.1. Yurt içi yapılan araştırmalar

Taş, Çelik ve Tomul (2007) tarafından yapılan "Yenilenen ilköğretim programının uygulandığı ilköğretim okullarındaki yöneticilerin liderlik tarzları" adlı çalışma bulgularına göre ilköğretim okulu öğretmenleri, yöneticilerinin demokratik ve dönüşümcü liderlik tarzı davranışlarını "çoğunlukla" gerçekleştirdiklerini belirtmişlerdir. Dönüşümcü liderlik tarzı davranışlar ile karar sürecine öğretmenlerin katılımının sağlanması arasında önemli bir ilişki bulunmuştur.

Aydıntan (2009) tarafından yapılan "Ruhsal zekânın dönüştürücü liderlik üzerine etkisini araştıran uygulamalı bir çalışma" adlı çalışmanın bulgularına göre ruhsal zekâsı yüksek kişilerin dönüşümcü liderlik davranışları göstermeye eğilimli oldukları ortaya çıkmıştır. Bu özelliklere sahip liderler diğer kişiler hata yaptıkları zaman onları affedebilmekte ve hoşgörü çerçevesinde onları yeniden sevip saygı duymakta en önemlisi farklılık ve çeşitliliklere saygı duymakta ve lider sahip olduğu güçlü ve zayıf yönlerin neler olduğunu bilmektedir.

Taş ve Çetiner (2011) tarafından yapılan " Ortaöğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını gerçekleştirme durumlarına ilişkin öğretmen görüşleri" adlı çalışmanın örneklemini ortaöğretim okullarında görevli 167 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırma sonuçlarına bakıldığında; ortaöğretim okul müdürleri dönüşümcü liderliğin bütün boyutlarındaki davranışları orta düzeyde gerçekleştirmektedirler.

Balyer (2012) tarafından yapılan "Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışları: Öğretmen algılarına dayalı nitel bir araştırma" adlı çalışmanın örneklemini 2011-2012 yılında İstanbul'da görev yapan 30 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın sonuçlarına bakıldığında; okul müdürlerinin idealize edilmiş etki, ilham verici motivasyon, bireysel ilgi ve zihinsel uyarım davranışları açısından yüksek düzeyde dönüşümcü liderlik özelliği sergilediği görülmüştür.

Aydın, Sarier ve Uysal (2013) tarafından yapılan " Okul müdürlerinin liderlik stillerinin, öğretmenlerin örgütsel bağlılığına ve iş doyumuna etkisi" adlı çalışmada daha önce yapılmış olan 12 araştırma meta analiz çalışmasına dâhil edilmiştir. Araştırmanın sonucuna bakıldığında; özellikle dönüşümcü liderliğin, öğretmenlerin iş doyumunu ve örgütsel bağlılığı üzerinde pozitif yönlü bir etkiye sahip olduğu

görülmektedir. Ayrıca çalışmada yöneticilerin liderlik davranışlarının, sürdürümcülüğten, dönüşümcülüğe doğru ilerledikçe, öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve iş doyum düzeylerinin de yükseleceği sonucuna ulaşılmıştır.

Çoğaltay, Karadağ ve Öztekin (2014) tarafından yapılan " Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılığına etkisi: Bir meta-analiz çalışması" adlı çalışmada daha önce dönüşümcü liderlikle ilgili yapılmış 11 araştırma meta-analiz çalışmasına dâhil edilmiştir. Araştırmanın sonucuna bakıldığında; okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını geniş düzeyde etkilediği görülmüştür. Çalışmada belirlenen örneklem bölgesi ve okul kademesi moderatörleri anlamlı bulunmamıştır. Elde edilen sonuçlara bağlı olarak dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılığın oluşmasında önemli bir değişken olduğu bildirilmektedir.

Kırs ve Okçu (2014) tarafından yapılan " Okul yöneticilerinin dönüşümcü ve işlemci liderlik davranışları ile öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki (Batman örneği)" adlı çalışmanın örneklemini 2013-2014 eğitim-öğretim yılında Batman il merkezinde görev yapan 400 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırma sonuçlarına bakıldığında; dönüşümcü liderliğin tüm alt boyutları ile tükenmişliğin duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt boyutları arasında negatif yönde ve düşük düzeyde bir ilişki olduğu saptanmıştır. Dönüşümcü liderliğin tüm alt boyutları ile tükenmişliğin kişisel başarı alt boyutu arasında pozitif yönde ve düşük düzeyde bir ilişki olduğu bulunmuştur.

### **2.6.2.2. Yurtdışında yapılan araştırmalar**

Ejimofofor (2007) tarafından yapılan "Okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik becerileri ve öğretmenlerin iş doyummu-Nijerya" çalışmanın katılımcı grubunu Nijerya'nın güneydoğusundaki iki yerel bölgedeki 518 ortaokul öğretmeni ile 48 okul müdürü oluşturmaktadır. Araştırmanın sonunda müdürlerin dönüşümcü liderlik özelliklerinin öğretmenlerin iş doyumlarını önemli ölçüde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Givens (2008) tarafından yapılan "Dönüşümcü liderlik: Kişisel ve örgütsel çıktılar üzerine etkisi" adlı çalışmanın sonuçlarına göre liderlerin dönüşümcü liderlik özelliklerinin çalışanların örgütsel kültüre ve örgüt vizyonuna doğrudan etki ettiği gözlemlenmiştir. Bununla birlikte dönüşümcü liderlik özelliklerinin çalışanların

güçlenmelerini sağladığı, kararlılıklarının ve öz yeterliliklerinin arttığı, iş doyumunun yaşandığı, güven ve motivasyonun arttığı sonucuna ulaşmıştır.

Dullah, Sharif, Nazarudin ve Fazuzee (2008) tarafından yapılan "İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılığı ile okul müdürlerinin dönüşümcü liderliği" adlı çalışmanın örneklemini 130 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırma sonuçlarına bakıldığında; okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışları ile öğretmenlerin duygusal bağlılık ve normatif bağlılıkları arasında orta düzeyde pozitif ilişkiler varken, devam bağlılığı ile düşük düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

Rudledge (2010) tarafından yapılan "İlkokullarda dönüşümcü liderlik davranışlarının akademik iyimserlik üzerindeki etkisi" adlı çalışmanın örneklemini Alabama'daki 67 ilkokuldan 470 kişi oluşturmaktadır. Araştırma sonuçlarına bakıldığında dönüşümcü liderlik ile akademik iyimserlik arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

Ngang (2011) tarafından yapılan "Maldivler'deki erkek ilköğretim okullarında dönüşümcü liderliğin okul kültürü üzerindeki etkisi" adlı araştırmanın örneklemini 5 farklı ilköğretim okulundan 217 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın sonuçlarına bakıldığında; Okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik puan ortalamasının orta düzeyde olduğu görülmektedir. Ayrıca dönüşümcü liderliğin tüm boyutları ile okul kültürü arasında güçlü pozitif ilişkiler olduğu belirtilmektedir.

Gkolia, Belias ve Koustelios (2014) tarafından yapılan " Öğretmenlerin iş doyumunu üzerine okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışlarının etkisi: Yunanistan'dan bir kanıt" adlı araştırmanın örneklemini Yunanistan'da görev yapan 251 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırma sonuçlarına bakıldığında; okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışlarının öğretmenlerin iş doyumunu üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu görülmektedir.

Göçtü ve Göçtü (2014) tarafından yapılan "Liselerde dönüşümcü liderliğin yeterliği" adlı çalışmanın örneklemini Gürcistan Chaglar eğitim kurumlarına bağlı olarak işlev gösteren Niko Nikoladze okullarında görev yapan 41 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırma sonuçlarına bakıldığında; dönüşümcü liderlik stiline özellikle iş doyumunu, performansı, motivasyonu ve örgütsel bağlılığı pozitif bir şekilde etkilediği sonucu elde edilmiştir.

Raman, Mey, Don, Daud ve Khalid (2015) tarafından yapılan "Ortaokul öğretmenlerinin örgütsel bağlılığı ile okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik stili arasındaki ilişki" adlı çalışmanın örneklemini Kedah'ın Sungai ilçesinin güney bölgesindeki 10 okuldan seçilen 235 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırma sonuçlarına bakıldığında; dönüşümcü liderlik stiline göre farklılaşmadığı görülmektedir. Ayrıca okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu ifade edilmektedir.

Foumany ve Gahani (2015) tarafından yapılan "Saveh şehrindeki lise öğretmenlerinin yenilikçiliği üzerinde dönüşümcü liderliğin etkisinde bilgi yönetimi yeterliğinin aracılık rolü" adlı çalışmanın örneklemini 600 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırma sonuçlarına bakıldığında dönüşümcü liderlik yaklaşımı ile öğretmenlerin yenilikçiliği ve bilgi yönetimi arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler olduğu görülmektedir. Ayrıca dönüşümcü liderliğin öğretmenlerin yenilikçiliği üzerindeki etkiye bilgi yönetimi yeterliği aracılık etmektedir.

### **2.6.3. Örgütsel adalet**

#### **2.6.3.1. Yurt içinde yapılan araştırmalar**

Polat ve Celep (2008) tarafından "Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet, örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin algıları" adlı bir araştırma yapılmıştır. Araştırmanın örneklemini 1281 ortaöğretim öğretmeni oluşturmaktadır. Araştırma sonucunda öğretmenlerin örgütsel adalet, güven ve örgütsel vatandaşlık davranışı algılarının yüksek düzeyde olduğu; örgütsel adalet, örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının ve bütün alt boyutlarının birbiri ile olumlu ilişkide bulunduğu görülmüştür. Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarını göstermelerinde örgütsel adalet ve örgütsel güvenin önemli bir etkiye sahip olduğu ifade edilmektedir.

Uğurlu ve Üstüner (2010) tarafında yapılan "Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerine yöneticilerin etik liderlik ve örgütsel adalet davranışlarının etkisi" adlı çalışmanın örneklemini Hatay ili merkez ve ilçelerinde görev yapmakta olan 954 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırma sonuçlarına batığımızda; örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü orta düzeyde anlamlı ilişki olduğu görülmektedir. Ayrıca okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin

örgütsel bağılılıkları arasındaki ilişkide örgütsel adalet algısının kısmi aracılık rolü oynadığı görülmektedir.

Baş ve Şentürk (2011) tarafından yapılan “İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel güven algıları” adlı çalışmanın örneklemini Niğde il merkezinde bulunan 13 ilköğretim okulundan 401 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırma sonuçlarına bakıldığında; ilköğretim öğretmenleri okullarında örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlığa ve örgütsel güvene ilişkin olarak olumlu algılara sahiptirler. Öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının cinsiyete ve mesleki kıdeme göre farklılaşmadığı, ancak eğitim durumuna göre farklılaştığı saptanmıştır. Öte yandan, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık algılarının cinsiyete ve eğitim durumuna göre farklılaşmadığı, ancak mesleki kıdeme göre farklılaştığı bulunmuştur. Örgütsel güvene ilişkin olarak ise, öğretmenlerin örgütsel güven algılarının cinsiyete ve eğitim durumuna göre farklılaşmadığı, ama mesleki kıdeme göre farklılaştığı görülmüştür.

Baltacı ve diğ. (2014) tarafından yapılan “Liderlik davranışının örgütsel adalet algısı ve işten ayrılma niyeti üzerine etkileri” adlı araştırmanın çalışma grubunu 620 otel çalışanı oluşturmaktadır. Çalışmada “vizyoner liderlik”, “etkileşimci liderlik”, “dönüşümcü liderlik”, “dağıtım adaleti”, “işlem adaleti”, “etkileşim adaleti” ve “işten ayrılma niyeti” olarak 7 boyut elde edilmiştir. Sonuç olarak çalışanların liderlik algılarına yönelik tutumlarının olumlu olduğu durumda, örgütsel adalet algılarının da yüksek olduğu, işten ayrılma niyetlerinin ise düştüğü görülmüştür.

Polat ve Kazak (2014) tarafından yapılan “Okul yöneticilerinin kayırmacı tutum ve davranışları ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki” adlı çalışmanın örneklemini 2012-2013 eğitim- öğretim döneminde Düzce merkez ilçesinde ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapmakta olan 194 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırma sonuçlarına bakıldığında; okul yöneticilerinin kayırmacı tutum ve davranışları ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Kayırmacılığın, örgütsel adaletin anlamlı bir yordayıcısı olduğu görülmüştür.

Tanrıverdi ve Paşaoğlu (2014) tarafından yapılan “Dönüşümcü liderlik, örgütsel adalet ve iş tatmini arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik okul öncesi öğretmenler üzerinde bir araştırma” adlı çalışmanın örneklemini İstanbul Kartal’da görev yapan 216

okulöncesi öğretmeni oluşturmaktadır. Araştırma sonuçlarına bakıldığında; dönüşümcü liderlik, örgütsel adalet ve iş tatmini arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkiler olduğu görülmektedir. Ayrıca dönüşümcü liderliğin örgütsel adalet algısını arttırdığı, örgütsel adalet algısında meydana gelen artışın da öğretmenlerin iş doyumunu olumlu yönde etkilediği ile ilgili sonuçlar elde edilmiştir. Aynı araştırmada dönüşümcü liderliğin aynı zamanda iş doyumunu doğrudan olumlu yönde etkilediği de belirtilmektedir.

Kalay (2016) tarafından yapılan "Örgütsel adaletin çalışan performansına etkisi: Türkiye'de bir araştırma" adlı çalışmanın örneklemini Türkiye'nin üç büyük ilinde devlet okullarında görev yapan 942 kişi oluşturmaktadır. Araştırma sonuçlarına bakıldığında; dağıtım adaletini öğretmenlerin performansı üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi olduğu görülmektedir. Ayrıca süreç adaleti ve etkileşim adaletinin öğretmenlerin performansı üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmektedir.

### **2.6.3.2. Yurtdışında Yapılan Araştırmalar**

Hoy ve Tarter (2004) tarafından yapılan "Okullardaki örgütsel adalet: Güven olmadan adalet olmaz" adlı araştırmada güven ile adalet arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın verileri planlı toplantılarda personele dağıtılan ölçme araçlarıyla toplanmıştır. Araştırmanın örneklemini Amerika'nın bir eyaletindeki ortaokullarda görevli bireyler oluşturmaktadır. Araştırmanın sonucunda, güven ve adalet arasında ayrılmaz bir ilişki bulunmaktadır. Öğretmenler ile okul müdürü arasında güven duygusu oluştuğunda, öğretmenler okul müdürünün davranışlarını adil olarak algılamaktadır. Okul müdürleri okul bireylerinin yöneticilere olan güvenini doğrudan ve bunun aracılığı ile örgütsel adaleti dolaylı olarak etkilemektedirler.

Judge ve Colquitt (2004) tarafından yapılan "Örgütsel adalet ve stres: iş- aile çatışmasının aracılık rolü" adlı çalışmanın örneklemini ABD'deki 23 üniversiteden 174 fakülte çalışanı oluşturmaktadır. Araştırma sonuçlarına bakıldığında; süreç ve etkileşim adaletinin stresle güçlü bir ilişki içinde olduğu görülmektedir. Bu etkiye iş- aile çatışması aracılık etmektedir. Adaletin varlığı daha düşük stres düzeyine bağlı olarak katılımcıların iş-aile arasındaki dengeyi daha iyi yönetmelerine izin vermiş gibi görülüyor.

Johnson, Chang ve Rosen (2010) tarafından yapılan “Kim olduğum ne kadar adil davranıldığıma göre değişir: Adaletin kimlik üzerindeki etkisi” adaletin kimlik üzerindeki etkisinin araştırılması hedeflenmiştir. Araştırmanın verileri deneysel desen çalışması ile elde edilmiştir. Araştırmanın örneklemini 70 üniversite öğrencisi oluşturmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre, kimliğin algılanma şekli adalet algısını etkilemektedir. Değişik kimlik tiplerinin örgütte değişik davranışlarla ilişkili olduğu ifade edilmektedir. Bireysel kimlik özellikleri daha ağır basan bireyler bir davranışta bulunmak istediğinde kendi tutumuna daha fazla önem verirken, toplumsal kimlik algısı daha baskın olan bireyler davranışlarında grup normlarına daha fazla önem vermektedirler.

Nojani, Arjmandnia, Afrooz ve Rajabi (2012) tarafından yapılan “Genel, özel ve yetenekli öğrencilerin eğitim gördükleri okullarda çalışan öğretmenlerin örgütsel adalet ve iş doyumu arasındaki ilişki” adlı çalışmanın örneklemini İran’ın Karaj şehrinde genel, özel ve yeteneklilerin eğitim gördükleri okullarda görev yapan 100 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırma sonuçlarına bakıldığında; örgütsel adalet ve iş doyumu arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

Khalil ve Sharaf (2014) tarafından yapılan "Örgütsel adaletin öğretmenlerin iş ile ilgili çıktıkları üzerindeki etkisi-Mısır" adlı çalışmanın örneklemini Mısır’ın Ramadan şehrindeki 31 okuldan 308 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın sonuçlarına bakıldığında; örgütsel adaletin işten ayrılma niyeti üzerinde örgütsel bağlılık üzerinden dolaylı bir etkisinin olduğu görülmektedir.

Kim (2016) tarafından yapılan “Okul öncesi öğretmenlerinin işten ayrılma niyeti üzerine örgütsel adalet, kolektivizmin ve tükenmişliğin etkileri” adlı çalışmanın örneklemini Seul’da görev yapan 283 kadın öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın sonuçlarına bakıldığında; süreç adaleti ve etkileşim adaletinin kolektivizm üzerinde olumlu etkilerinin olduğu ve işten ayrılma niyetini azalttığı bildirilmektedir. Etkileşim adaleti tükenmişliği azaltırken, buna karşılık dağıtım adaletinin istatistiksel olarak tükenmişliği önemli ölçüde arttırdığı görülmektedir. Ayrıca kolektivizm işten ayrılma niyetini azalttığı, tükenmişliğin işten ayrılma niyetini arttırdığı görülmektedir.

Capone ve Petrillo (2016) tarafından yapılan "Öğretmenlerin adalet, iyi oluş ve tükenmişlik durumu: Hoy ve Tartar'ın örgütsel adalet ölçeğinin geçerliğini sağlamaya dönük bir çalışma(ölçeğin İtalyan kültürüne uyarlanması)" adlı çalışmada modelin



yapısını belirlemek için 167 öğretmenle, belirlenen yapıyı doğrulamak için 200 öğretmenle çalışılmıştır. Araştırmanın sonuçlarına bakıldığında; ölçeğin yapısının doğrulandığı ayrıca yüksek düzeyde iç güvenilirliğe sahip olduğu görülmektedir. Aynı çalışmada; örgütsel adalet ile eşitlik, okul iklimi ve iş doyumu arasında pozitif ilişkiler olduğu, örgütsel adalet ile depresyon ve tükenmişlik arasında negatif bir ilişki olduğu görülmektedir.

## **2.6.4. Örgütsel Destek**

### **2.6.4.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar**

Akyan (2007) tarafından yapılan "Algılanan örgütsel destek ile örgütsel güven ve tükenme davranışı arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma" adlı çalışmanın evrenini Kayseri il merkezindeki anaokullarında görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırma sonucunda algılanan örgütsel destek ve örgütsel güven ile tükenmişlik arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır.

Polat ve Aktop (2010) tarafından yapılan " Öğretmenlerin duygusal zekâ ve örgütsel destek algılarının girişimcilik davranışlarına etkisi" adlı çalışmanın örneklemini Kocaeli ili Kartepe ve Başiskele ilçelerinde görev yapan 338 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırma sonuçlarına bakıldığında; öğretmenlerin duygusal zekâ ve örgütsel destek algısının, girişimcilik davranışlarını olumlu yönde etkilediği bulunmuştur. Ayrıca duygusal zekanın alt boyutlarından sadece başkalarının duygularını tanıma ve duyguları kullanma alt boyutlarının öğretmenlerin girişimcilik davranışını anlamlı bir şekilde açıkladığı görülmektedir.

Kahya ve Kesen (2014) tarafından yapılan "İş-aile çatışması üzerine örgütsel desteğin etkisi" adlı araştırmanın çalışma grubunu Bartın Üniversitesinde görev yapan 100 idari memur oluşturmuştur. Araştırmanın sonucunda iş-aile çatışması ile örgütsel destek arasında negatif yönde anlamlı ilişkiler olduğu görülmektedir.

Nartgün ve Kalay (2014) tarafından yapılan "Öğretmenlerin örgütsel destek, örgütsel özdeşleşme ile örgütsel sinizm düzeylerine ilişkin görüşleri" adlı çalışmanın örneklemini 2012-2013 eğitim öğretim döneminde Bolu'nun Mudurnu ilçesinde görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırma sonuçlarına bakıldığında örgütsel destek ile örgütsel özdeşleşme arasında orta düzeyde pozitif ilişki, örgütsel sinizm ve örgütsel özdeşleşme arasında orta düzeyde pozitif ilişki, örgütsel destek ile örgütsel sinizm arasında herhangi bir ilişkinin olmadığı görülmektedir.

Zaim ve Tarım (2015) tarafından yapılan "Algılanan örgütsel destek üzerine dönüşümcü liderliğin etkisi" adlı çalışmada, örgütsel destek ile dönüşümcü liderlik arasında pozitif yönde anlamlı ilişkilerin olduğu ortaya çıkmıştır.

Eğriboyun (2015) tarafından yapılan "Örgütsel güven, örgütsel destek ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki" adlı çalışmanın örneklemini Bolu il merkezindeki ortaöğretim okullarında görev yapan 90 müdür 722 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırma sonuçlarına bakıldığında; örgütsel güven ve örgütsel desteğin, örgütsel bağlılığı etkileyen önemli faktörler olduğu görülmüştür. Okul müdürlerinin ve öğretmenlerin örgütsel güven ve örgütsel bağlılık düzeyleri örgütler tarafından desteklendiklerinde daha güçlü olacaktır.

#### **2.6.4.2. Yurtdışında Yapılan Araştırmalar**

Noruzy, Shatery, Rezazadeh ve Hatami-Shirkouhi (2011) tarafından yapılan "Örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişki: Algılanan örgütsel desteğin aracılık rolü" adlı çalışmanın örneklemini 177 eğitim uzmanı oluşturmaktadır. Araştırma sonuçlarına bakıldığında; örgütsel adaletin doğrudan ve anlamlı bir şekilde örgütsel desteği etkilediği, algılanan örgütsel desteğin de doğrudan ve anlamlı biçimde örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkilediği görülmektedir. Aynı zamanda, örgütsel adaletin dolaylı yoldan algılanan örgütsel destek aracılığıyla örgütsel vatandaşlık davranışını etkilediği bildirilmektedir.

Bogler ve Nir (2012) tarafından yapılan "Öğretmenlerin örgütsel destek algılarının iş doyumları üzerindeki etkisi: Güçlendirmenin bununla ne ilgisi var?" adlı çalışmanın örneklemini İsrail'de bulunan 153 ilkokulda görev yapan 2565 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın sonuçlarına bakıldığında; örgütsel destek ve iş doyumları arasındaki ilişkide öğretmenlerin güçlendirilmesinin aracılık rolü oynadığı görülmektedir. Öğretmenin güçlendirilmesi, içsel-dışsal doyum türü göz önünde bulundurulduğunda farklı ilişkiler göstermektedir. Öğretmenlerin içsel doyumunu yordayan güçlendirmenin en önemli boyutu psikolojik temelli bir değişken olan öz yeterlidir. Öğretmenin dışsal doyumunu yordayan güçlendirmenin en güçlü boyutu sosyolojik temelli bir değişken olan kazanılmış statü ve saygı olduğu görülmektedir.

Ghasemizad ve Mohammadkhani (2013) tarafından yapılan "Algılanan örgütsel destek, örgütsel bağlılık, iş yaşam kalitesi ve verimlilik arasındaki ilişki" adlı çalışma İran'ın Fars ilinde görev yapan ilköğretim okulu öğretmenleri ve yöneticileri

incelemiştir. Araştırmanın sonucunda öğretmenlerin ve yöneticilerin verimliliği ile iş yaşam kalitesi arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Ayrıca öğretmenlerin ve yöneticilerin algıladığı örgütsel destek ile verimlilikleri arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Bir anlamlı ilişkide örgütsel bağlılıkla verimlilik arasında gözlenmiştir. Hiyerarşik regresyon analizi sonucunda sadece iş yaşam kalitesi ve örgütsel destek öğretmenlerin ve yöneticilerin verimliliğini önemli ölçüde yordamıştır.

Ambreen, Naz, Bhatti ve Khan (2014) tarafından yapılan " Otonomi ve duygusal bağlılık arasındaki ilişkide algılanan örgütsel desteğin düzenleyicilik rolü" adlı çalışmanın örneklemini Pakistan'da üniversitelerde görevli 250 çalışan oluşturmaktadır. Araştırma sonuçlarına bakıldığında; otonomi ve duygusal bağlılık arasındaki ilişkide örgütsel desteğin düzenleyicilik rolü olduğu görülmektedir.

Malik ve Noreen (2015) tarafından yapılan "Öğretmenlerin duygusal iyi oluş ve mesleki stres arasındaki ilişkinin düzenleyicisi olarak örgütsel destek" adlı çalışmanın örneklemini Pakistan'daki okul, kolej ve üniversite öğretmenlerinden oluşan 210 kişi oluşturmaktadır. Araştırma sonuçlarına bakıldığında, mesleki stresle ve iyi oluş arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Ayrıca algılanan örgütsel destek, iyi oluş ve mesleki stres arasındaki ilişkide düzenleyici bir rol oynamaktadır.

Singh ve Malhotra (2015) tarafından yapılan "Algılanan örgütsel destek ve sessizlik arasındaki ilişkide güvenin aracılık rolü" adlı çalışmanın örneklemini Kuzey Hindistan'da kamu ve özel eğitim enstitülerinde görev yapan 268 akademisyen oluşturmaktadır. Araştırma sonuçlarına bakıldığında; örgütsel destek ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide güvenin aracılık rolü oynadığı görülmektedir.

Tuazon (2016) tarafından yapılan "Öğretmenlerin örgütsel destek algısının işe katılım üzerindeki etkisi" adlı çalışmanın örneklemini Filipinlerde görev yapan 145 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırma sonuçlarına bakıldığında; öğretmenlerin örgütsel destek algısı ile işe katılımları arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

## BÖLÜM III

### YÖNTEM

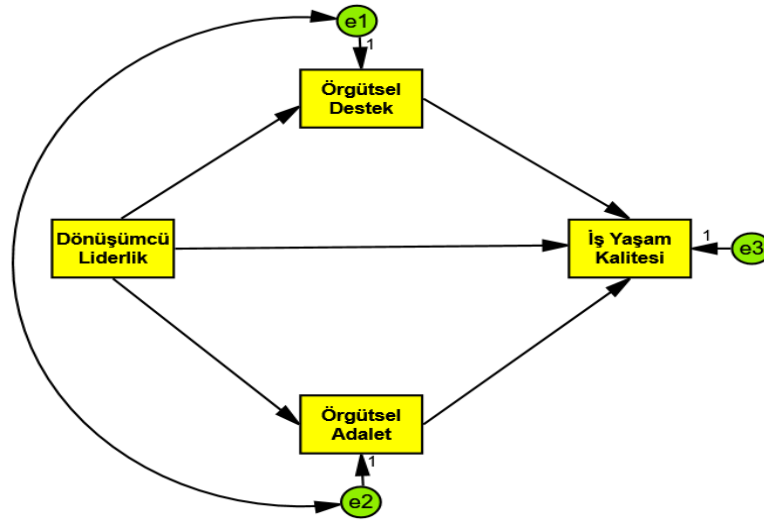
Bu bölümde araştırmanın modeli, evren ve örnekleme, veri toplama yöntemi, veri toplama aracının özellikleri belirtilmiş, verilerin çözümlenmesi ve yorumlanması ile ilgili çalışmalar açıklanmıştır.

#### 3.1. Araştırma Modeli

Bu çalışmada okul yöneticilerinin dönüştürücü liderlik davranışları, algılanan örgütsel adalet ve örgütsel destek ile öğretmenlerin iş yaşam kalitesi arasındaki ilişki incelendiği için ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. İlişkisel tarama modelinde iki ya da daha çok değişken arasındaki birlikte değişimin varlığını ve/veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelidir (Karasar, 2006; Cohen, Manion ve Morrison, 2007; Fraenkel ve Wallen, 2003).

Çalışmada, okul yöneticilerinin dönüştürücü liderlik davranışlarının öğretmenlerin iş yaşam kalitesini hem doğrudan hem de örgütsel adalet ve örgütsel destek davranışları aracılığıyla dolaylı olarak etkilediğini öngören bir model önerilmiştir. Bu modelin test edilmesi için yapısal eşitlik modellemesi (YEM) çerçevesinde gözlenen değişkenlerle yol analizi çalışması yapılmıştır. Model şekil 1'de görüldüğü gibidir.

Şekil 1.Araştırmanın Modeli



Şekil 1'de görüldüğü gibi araştırmada dönüşümcü liderlik bağımsız değişken, iş yaşam kalitesi de bağımlı değişken olarak tanımlanmıştır. Örgütsel adalet ve örgütsel destek ise iş yaşam kalitesi üzerinde doğrudan veya dolaylı etkiye sahip olabileceği öngörüsü ile hem bağımlı hem de bağımsız bir değişken olarak ele alınmaktadır. Yani bu iki değişken, dönüşümcü liderlik değişkeni tarafından etkilenebileceği öngörüsü ile bağımlı değişken, iş yaşam kalitesini etkileyebileceği öngörüsü ile de bağımsız değişken olarak modelde yer almaktadır. Bu çalışmada oluşturulan kavramsal modelde tek yönlü oklarla gösterilen her bir yol, değişkenler arasında neden -sonuç ilişkisi ortaya koymaktadır.

### 3.2. Araştırmanın Evreni

Bu araştırmanın evrenini 2015-2016 eğitim öğretim döneminde Kilis ilinde Milli Eğitim Bakanlığına bağlı resmi anaokulu, ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan 731'i kadın, 834'ü erkek toplam 1565 öğretmen oluşturmaktadır.

### 3.3. Araştırmanın Örnekleme

Bu çalışmada örnekleme yöntemi olarak olasılıklı örnekleme yöntemlerinden tabakalı oranlı örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Tabakalı oranlı örnekleme tekniği, evrendeki alt grupların örnekleme girmesini garantiler ve bundan dolayı tercih edilir. Tabakalı örneklemede evren önce iki ya da daha çok tabakaya ayrılır. Bu tabakalanma tek bir ölçüte göre ya da iki ve daha fazla ölçüte göre yapılabilir. Bu suretle tabakalara ait varyans azalır ve tabakanın temsil gücü artmış olur (Balcı, 2007: 85). Bu araştırmada Kilis il merkezi ve ilçeleri birer tabaka olmak üzere görev yapılan yer açısından evren 4

tabakaya ayrılmıştır. Ayrıca evren cinsiyet açısından erkek ve kadın olmak üzere iki tabakaya ayrılmıştır. Bu sayede farklı yerlerde görev yapan ve farklı cinsiyette olan öğretmenlerden tabaka ağırlığına göre alınacak örneklemin evreni temsil etme gücü arttırılmaya çalışılmıştır. Bu kapsamda öncelikle araştırma örneklemini yeter sayısı belirlenmiştir.

Araştırmada uygun örneklem büyüklüğüne ilişkin olarak ana kütle büyüklüğü bilindiğinde n örneklem büyüklüğünü hesaplamada kullanılan formül şu şekildedir (Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2008: 93):

$$n = \frac{N \times t^2 \times p \times q}{d^2 \times (N-1) + t^2 \times p \times q}$$

Bu formülde N: ana kütle büyüklüğünü, p belli bir değere sahip olma, q olmama oranını yansıtmaktadır. En büyük örneklem büyüklüğüne ulaşmak için p=q=0.5 alınarak varyansın en büyük pxq=0.25 değeri elde edilmiştir. t güven düzeyine karşılık gelen tablo değerini, d (sapma değeri) tolere edilmek istenen aralık genişliğini ya da doğruluk derecesini tanımlar. Bu çalışmada 0.95 güven düzeyi için  $\alpha$  anlamlılık düzeyi 0.05 seçilerek t'nin iki yönlü değeri z tablosundan 1.96 olarak bulunmuştur. Evrende yer alan öğretmenler arasından seçilecek minimum örneklem sayısını belirlemek için gerekli hesaplamaları yaparken sapma miktarı d=0.03 alınmıştır. Bu durumda öğretmen evrenindeki birey sayısı N=1565 formüle konulursa:

$$n = \frac{1565 \times 1,96^2 \times 0,5 \times 0,5}{0,03^2 \times (1565-1) + 1,96^2 \times 0,5 \times 0,5} = 635$$

Araştırma örneklemini yeter sayısı 635 olarak bulunmuştur. Araştırmanın örneklem sayısını hesapladıktan sonra görev yapılan yer tabakası ve cinsiyet tabakasına bu sayıyı dağıtabilmek için tabaka ağırlığının hesaplanması gerekmektedir. Örneklemin evrene oranı tabaka ağırlığını vermektedir. Bu oran her bir tabakadan alınacak örneklemini belirlemede kullanılır. Böylece alınmış olan örneklemin sadece evreni değil tüm tabakaları temsil etmesi garantilenmiş olur. Tabaka ağırlığı şu formülle bulunmuştur:

Tabaka ağırlığı: Örneklem büyüklüğü / Evren büyüklüğü

$$\text{Tabaka ağırlığı} = 635 / 1565 = 0,4055$$

Bu formüle dayalı olarak tabaka ağırlığı yaklaşık 0,4055 bulunmuştur. Böylece çalışma evrenin yaklaşık % 40'ı alınarak örneklem büyüklüğü olan 635 kişi dengeli bir şekilde tabakalara dağıtılmıştır. Araştırmanın evren, örneklem ve ulaşılan öğretmen sayısına ilişki bilgileri tablo 2'de görüldüğü gibidir.

**Tablo 2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi ile İlgili Bilgiler**

Tabakalar	Evrendeki öğretmen sayısı		Örneklem giren öğretmen sayısı		Ulaşılan öğretmen sayısı		
	N	%	N	%	N	%	
İl ve İlçeler	Kilis/Merkez	1240	79,2	503	79,2	506	77,0
	Polateli	72	4,6	30	4,7	33	5,0
	Musabeyli	181	11,6	72	11,3	77	11,7
	Elbeyli	72	4,6	30	4,7	42	6,3
	Toplam	1565	100	635	100	658	100
Cinsiyet	Kadın	731	46,8	297	46,8	308	46,8
	Erkek	834	53,2	338	53,2	350	53,2
	Toplam	1565	100	635	100	658	100

Tablo 2'de görüldüğü gibi evrendeki öğretmen sayısı, evrene giren öğretmen sayısı ve ulaşılan öğretmen sayısının tabakalara dağılım oranları birbirine benzemektedir.

### 3.4. Veri Toplama Araçları

Bu çalışmada veriler, Podsakoff ve diğ. (1990) tarafından geliştirilmiş, Işcan (2002) tarafından Türkçeye ve Türk kültürüne uyarlanmış olan Dönüşümcü Liderlik Ölçeği, Eisenberger, Huntington, Hutchison ve Sowa (1986) tarafından geliştirilmiş, Özdemir (2010) tarafından Türkçeye uyarlanmış olan algılanan Örgütsel Destek Ölçeği, Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilmiş, Polat (2007) tarafından Türkçeye uyarlanmış Örgütsel Adalet Ölçeği, Van Laar ve diğ. (2007) tarafından geliştirilmiş olan ve yazar tarafından Türkçeye uyarlanması yapılmış olan İş Yaşam Kalitesi Ölçeği ve son olarak yazar tarafından hazırlanmış olan Kişisel Bilgi Formu ile toplanmıştır.

Yukarıda değinilen ölçme araçlarının yapı geçerlikleri ve iç tutarlılık güvenilirlikleri bu araştırma kapsamında tekrar incelenmiştir. Bu amaçla, bir dizi Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) gerçekleştirilmiştir. Söz konusu bu analizler AMOS 22 bilgisayar destekli istatistik paket programı aracılığıyla ve en yüksek olasılık (Maximum Likelihood) yöntemi kullanılarak yapılmıştır.

Faktör analizi birbiriyle ilişkili olan ölçülebilen ya da gözlenebilen değişkenleri bir araya getirerek, az sayıda ilişkisiz ve kavramsal olarak anlamlı yeni değişkenler ya da boyutlar bulmayı veya daha önceden bulunmuş olan boyutları test etmeye yarayan çok değişkenli bir istatistiktir. Açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi olmak üzere iki çeşit faktör analizi vardır. Açımlayıcı faktör analizinde (AFA) değişkenler arasındaki ilişkilerden hareketle faktör ya da boyut bulmaya yönelik bir işlem, doğrulayıcı faktör analizinde (DFA) ise değişkenler arasındaki ilişkiye dair daha önce saptanan bir hipotezin ya da modelin test edilmesi söz konusudur (Büyüköztürk, 2012: 123). Yapılan işlemler açısından keşfedici faktör analizi daha çok yeni oluşturulan ölçeklerin yapı geçerliliğinin test edilmesinde, doğrulayıcı faktör analizi ise daha önce keşfedilmiş ve geçerliliği sağlanmış ölçeklerin, araştırmanın yapıldığı örnekleme de benzer olup olmadığını test etmek üzere yapılmaktadır (Meydan ve Şeşen, 2015: 21). Faktör analizi çalışmalarında modele ilişkin uyum indekslerinin modeli doğrular nitelikte değerler alması beklenmektedir. Model uyumunu test etmek amacıyla çok sayıda farklı uyum indeksi kullanılmaktadır. Bunlardan bazıları şu şekildedir (İlhan ve Çetin, 2014).

- ✓ RMSEA: Tahmin hatalarının ortalamasının karekökü (Root Mean Square Error of Approximation)
- ✓ GFI: İyilik uyum indeksi (Goodness of Fit Index)
- ✓ AGFI: Düzeltilmiş iyilik uyum indeksi (Adjustment Goodness of Fit Index)
- ✓ SRMR: Standartlaştırılmış hata kareleri ortalamasının karekökü (Standardized Root Mean Square Residual)
- ✓ CFI: Karşılaştırmalı uyum indeksi (Comparative Fit Index),
- ✓ NFI: Normlaştırılmış uyum indeksi (Normed Fit Index)
- ✓ NNFI-TLI: LISREL’de normlaştırılmamış uyum indeksi, AMOS’ta Tucker Lewis Index şeklinde yer almaktadır.
- ✓ PNFI: Sıkı normlaştırılmış uyum indeksi (Parsimony Normed Fit Index)

YEM araştırmalarında uyum indekslerinin hangilerinin rapor edilmesi gerektiği konusunda farklı görüşler mevcuttur. McDonald ve Ho (2002); CFI, GFI, NFI ve NNFI (TLI), Garver ve Mentzer (1999); RMSEA, CFI ve NNFI (TLI), Brown (2006); RMSEA, SRMR, CFI ve NNFI (TLI), Iacobucci (2010), CFI ve SRMR uyum indekslerinin rapor edilmesini önermektedir (akt. İlhan ve Çetin, 2014). Hooper,



Coughan ve Mullen (2008) ise ki-karenin serbestlik derecesine bölümü ( $\chi^2/df$ ), RMSEA, SRMR, CFI ve PNFI değerlerinin rapor edilmesi gerektiğini öne sürmüştür. Jakson, Gillaspy ve Stephenson(2009) 194 YEM araştırmasını incelemiş ve en çok rapor edilen uyum indekslerinin istatistiğini çıkarmıştır. Buna göre yapılan araştırmaların %89'unda ki-kare ve serbestlik derecesi değerleri, %78'inde CFI uyum indeksi, %65'inde RMSEA uyum indeksi ve % 46'sında TLI uyum indekslerinin rapor edildiği ortaya çıkmıştır. Bu araştırmada  $\chi^2$ ,  $\chi^2/df$ , RMSEA, GFI, SRMR, NNFI (TLI) ve CFI değerleri rapor edilmiştir.

Rapor edilen uyum indekslerinin değerlendirilmesine ilişkin farklı sınırlar olmakla birlikte sıklıkla kullanılan ölçütler temel alınmıştır.  $\chi^2/df$  değerinin 2,00'dan küçük ve eşit olması mükemmel uyumu, 2,00 ile 3,00 arasında olması kabul edilebilir uyumu (Kline, 2011; Tabachnick ve Fidell, 2001); RMSEA değerinin 0,05'den küçük ve eşit olması mükemmel uyumu, 0,05 ile 0,08 arasında olması kabul edilebilir uyumu (Browne ve Cudeck, 1993; Jöreskog ve Sörbom, 1993; Sümer, 2000); GFI değerinin 0,95'ten büyük ve eşit olması mükemmel uyumu, 0,90 ile 0,95 arasında olması kabul edilebilir uyumu (Baumgartner ve Homburg, 1996; Bentler, 1980; Bentler ve Bonett, 1980); SRMR değerinin 0,05'den küçük ve eşit olması mükemmel uyumu, 0,05 ile 0,10 arasında olması kabul edilebilir uyumu (Browne ve Cudeck, 1993; Brown, 2006; Hu ve Bentler, 1999; Kline, 2011); NNFI (TLI) ve CFI değerlerinin 0,95'ten büyük ve eşit olması mükemmel, 0,90 ile 0,95 arasında olması kabul edilebilir bir uyumu (Baumgartner ve Homburg, 1996; Bentler, 1990; Bentler ve Bonett, 1980; Marsh, Hau, Artelt, Baumert ve Peschar, 2006) göstermektedir. Ölçme araçlarının iç tutarlılık güvenilirliklerinin incelenmesi amacıyla da Cronbach Alfa katsayıları hesaplanmıştır. DeVellis'a (1991) göre, .65 ile .70 arasında yer alan cronbach alfa ( $\alpha$ ) katsayıları orta düzeyde ve yeterli bir iç tutarlılığın göstergesi olarak, .70 ile .80 arasında yer alan Cronbach alfa katsayıları iyi bir iç tutarlılığın göstergesi olarak, .80 ve daha büyük cronbach alfa katsayıları ise güçlü bir iç tutarlılığın göstergesi olarak yorumlanmıştır.

Tüm açıklamalardan sonra çalışmaya öncelikle Van Laar ve diğ. (2007) tarafından çalışanların iş yaşam kalitesini belirlemek amacıyla geliştirilmiş ve özgün dili İngilizce olan 24 maddelik İş Yaşam Kalitesi ölçeğinin Türkçeye uyarlanması ile başlanmıştır. Uyarlama çalışmasının tamamlanmasından sonra dönüşümcü liderlik

ölçeği, iş yaşam kalitesi ölçeği, örgütsel destek ölçeği, örgütsel adalet ölçeği ve kişisel bilgi formu hedef kitleye uygulanmıştır.

### **3.4.1. İş Yaşam Kalitesi Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması**

Öğretmenlerin iş yaşam kalitesine ilişkin algılarını ölçmek amacıyla Van Laar ve diğ. (2007) tarafından geliştirilmiş olan iş yaşam kalitesi ölçeği kullanılmıştır. Van Laar ve diğ. (2007) öncelikli olarak 61 maddeden oluşan ölçeğin ilk şeklini 481 sağlık çalışanına uygulamış buradan elde ettiği verilerle ölçeğin örtük yapısını belirlemek amacıyla keşfedici faktör analizi yapmıştır. Keşfedici faktör analizi (Exploratory factor analysis) sonucunda; toplamda 23 madde ve 6 alt boyuttan oluşan ölçeğin son şekli ortaya çıkmıştır. Van Laar ve diğ. (2007) 23 madde ve 6 faktörden oluşan iş yaşam kalitesi ölçeğinin yapısını doğrulamak amacıyla 472 sağlık çalışanına ölçeği uygulamış buradan edilen veriler üzerinde doğrulayıcı faktör analizi yapmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi (Confirmatory factor analysis) sonucunda elde edilen uyum iyiliği değerlerine göre ölçeğin 23 maddelik 6 faktörlü yapısının geçerlik kriterini sağladığı görülmektedir ( $\chi^2/Sd=642.15/472=1,36$ ;  $p < 0.01$ , CFI = .93; GFI = .90; NFI = .89; RMSEA = .06). Ölçek toplamda 23 madde ve 6 faktörden oluşmaktadır. Ölçeğin faktörleri şu şelildedir; İş ve kariyer memnuniyeti (1,3,8,11,18,20), Genel iyi olma (4,9,10,15,17,21), İş kontrol edebilme (2,12,23), Çalışma koşulları (13,16,22), İş yaşamında stres (7,19) ve Aile-iş yaşamı dengesi (5,6,14). Ölçek, 5’li likert tipi puanlamaya sahiptir. Ölçekte yer alan 7., 9. ve 19. maddelerin ters puanlanması gerekmektedir. Ölçeğin geneli için cronbach alfa iç tutarlılık katsayısının 0,91 olduğu alt boyutların cronbach alfa iç tutarlılık katsayısının 0,75 ile 0,88 arasında değiştiği rapor edilmiştir. Van Laar, Edwards ve Easton kendi yönettikleri “<http://www.qowl.co.uk>” adresli internet sitesinde araştırmacılara, iş yaşam kalitesi ölçeğini ücretsiz olarak kullanabileceklerine dair izin vermekte ancak nezaketen e-mail yolu ile kendilerine ulaşıp izin istenmiştir.

Uyarlama sürecinin en önemli adımını oluşturan çeviri aşamasında, alan yazında uyulması gereken bazı kriterler belirtilmektedir. Savaşır (1994)’a göre çevirmenlerin; hedef ve kaynak dili iyi bilmeleri, ölçeğin ilgili olduğu konuyu bilmeleri ve her iki kültürde deneyim sahibi olmaları gerekmektedir. Çevirmenlerin seçiminde mümkün olduğu kadar bu kriterlere uyulmaya çalışılmıştır. Türkçeye çeviri çalışmasında Brislin,

Lonner ve Thorndike (1973)'in öne sürdüğü 5 aşamalı teknik kullanılmıştır. Bu aşamalar, ilk çeviri, ilk çeviriyi değerlendirme, geri çeviri, geri çeviriyi değerlendirme ve uzman görüşünü içermektedir. Öncelikle ölçek maddelerinin özgün dilden (İngilizce) hedef dile (Türkçe) çevirisi yapılmıştır. Bu amaçla İngilizceyi iyi bilen, bu alanda lisans eğitimi almış, öğretmenlik veya okutmanlık yapmış olan ikisi eğitim bilimleri bölümünde öğretim üyesi (Yard. Doç) biri eğitim bilimleri alanında doktora çalışması yapan üç kişi belirlenmiştir. Daha sonra çevirmenler birbirinden bağımsız olarak ölçeğin çevirisini yapmışlardır. Daha sonra bu çeviriler bir araya getirilmiştir. Benzer ve farklı olan ifadeler incelenmiştir. Farklılık gösteren ifadeler çeviriyi yapan kişilerin ortak görüşleri doğrultusunda düzeltilmiştir. Ayrıca Türkçe öğretmenliği bölümünde görevli iki öğretim üyesine çevirinin Türkçeye uygunluğu incelenmiş önerileri doğrultusunda gerekli düzeltmeler yapılmıştır. Düzeltmeler yapıldıktan sonra ölçek alan uzmanı olan 2 akademisyen tarafından incelenmiş ve öneriler doğrultusunda ölçek yeniden düzenlenmiştir. Uzmanlar ölçek çevirisinde yer alan bazı kavramları eğitim bilimleri terminolojisine göre değiştirilmesi önerisinde bulunmuştur (Amir-Okul yöneticisi, Çalıştığım kurum-Çalıştığım okul). İkinci aşamada ise yapılan düzeltmeler sonucunda elde edilen ölçeğin Türkçe çevirisi İngilizce okutmanı 3 akademisyen tarafından tekrar İngilizceye çevrilmiş ve ölçeğin orijinali ile karşılaştırıldıktan sonra 2 uzman görüşü alınıp ölçeğe son şekli verilmiştir.

Uyarlanan ölçme aracının dil eşdeğerliliğinin saptanabilmesi için orijinal test maddeleri ile çeviri formunun maddeleri, iki dili de iyi bilen ve araştırma grubunun özelliklerini taşıyan bir gruba uygulanması ve yanıtlarının karşılaştırılması gerekmektedir. Seçer (2015: 72) dil geçerliğinin sınıanmasında 30 kişilik bir çalışma grubunun yeterli olacağını belirtmektedir. Bu amaçla Gaziantep ilinde görev yapan 31 İngilizce öğretmenine 2 hafta arayla önce İngilizce sonra Türkçe ölçek formu uygulanmıştır. Daha sonra iki uygulama arasındaki korelasyona bakılmıştır. İngilizce ve Türkçe form arasında yüksek düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür [ $r_{(31)}=.77$ ,  $p<.01$ ]. Seçer (2015) iki uyulama arasındaki korelasyonun .70 ve üzeri olmasının gerekli olduğunu belirtmektedir. Buna göre ölçeğin Türkçe ve İngilizce formlarının eşdeğer olduğu değerlendirilmiştir. Seçer (2015) dil geçerliğinin sağlanmasından sonra ölçeğin Türkçe formunun pilot uygulamalar yapılarak geçerlik ve güvenilirlik analizleri öncesinde iç tutarlılık değerleri ve madde toplam korelasyon

değerlerinin incelenmesi gerektiğini ifade etmektedir. Seçer (2015) pilot uygulamada örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde ise ölçekteki madde sayısının 30'a kadar olması durumunda en az 50 kişiye, ölçeğin madde sayısının 30'dan fazla olması halinde ise madde sayısının 2-3 katı büyüklüğünde kişiye ulaşılması gerektiğini ifade etmektedir. Bu doğrultuda Gaziantep ilinde görev yapan 50 öğretmene ölçek uygulanmıştır. Verilerin SPSS bilgisayar destekli istatistik paket programında analiz edilmesi sonucunda tablo 3'de yer alan bulgular elde edilmiştir.

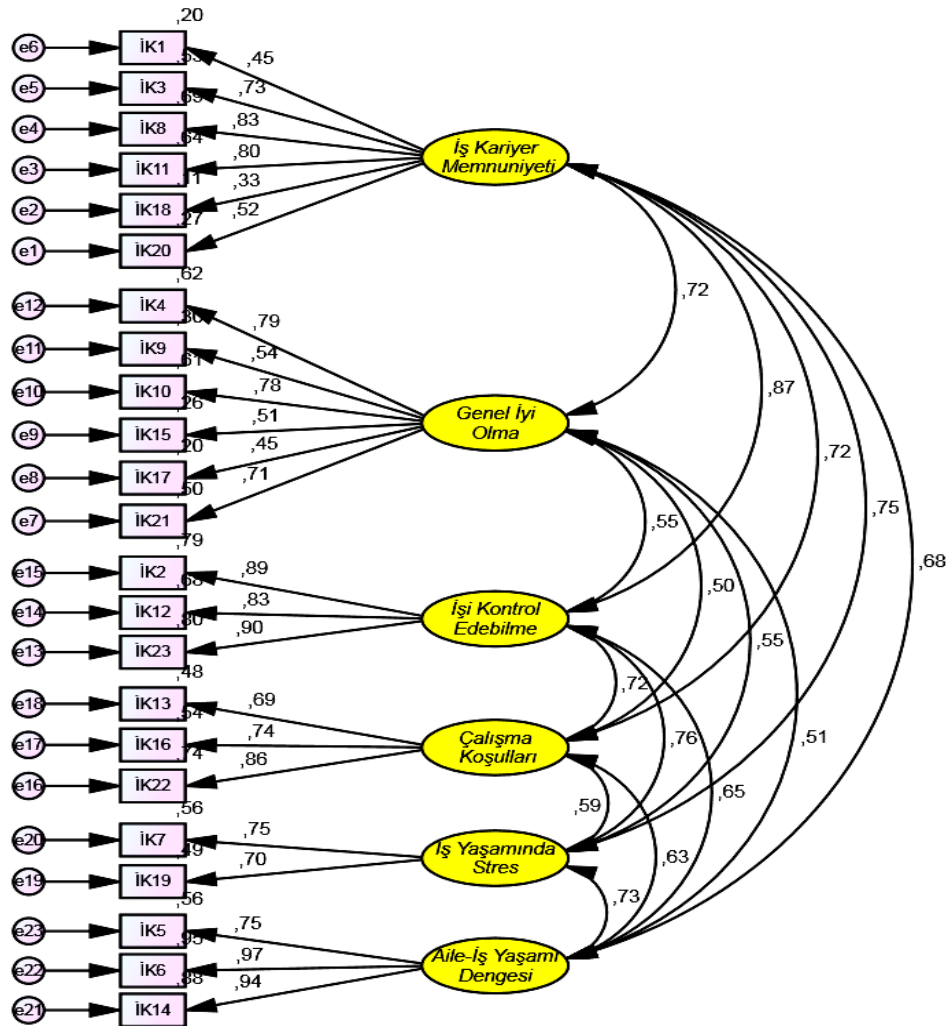
**Tablo 3. İş Yaşam Kalitesi Ölçeğinin Pilot Uygulamasına Dayalı Olarak Elde Edilen Madde Toplam Korelasyonel Değerleri**

Maddeler	Madde Toplam Korelasyonu	Maddeler	Madde Toplam Korelasyonu
İK1	,497	İK13	,701
İK2	,770	İK14	,734
İK3	,674	İK15	,693
İK4	,808	İK16	,739
İK5	,601	İK17	,322
İK6	,751	İK18	,444
İK7	,676	İK19	,708
İK8	,775	İK20	,643
İK9	,700	İK21	,630
İK10	,764	İK22	,844
İK11	,806	İK23	,766
İK12	,676		

Tablo 3 incelendiğinde ölçekteki maddelerin madde toplam korelasyon değerlerinin 0.322 ile 0.844 arasında değiştiği görülmektedir. Madde toplam korelasyon değerlerinin .30 ve üzeri olması gerektiği (Seçer, 2015; Büyüköztürk, 2012) göz önünde bulundurulduğunda ölçek maddelerinin, ölçeceği özelliği ayırt etme açısından yeterli ve ölçeğin tamamıyla uyumlu olduğu söylenebilir. Ölçeğin geneli için Cronbach Alfa iç tutarlılık değeri ise .95'dir. Bu değer .70 ve üzeri olması ölçeğin iç tutarlılığa sahip olduğunu göstermektedir (Seçer, 2015; Büyüköztürk, 2012). Bu aşamadan sonra ölçeğin geçerlik ve güvenirlik çalışmasına geçilebilir.

Ölçme aracı uyarlama sürecinde keşfedici faktör analizi yapmak yerine doğrudan doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmalıdır. Çünkü doğrulayıcı faktör analizi var olan veya kurgulanan bir modelin test edilmesine imkân tanımaktadır. Yurtdışında geliştirilmiş bir ölçme aracının Türk kültürüne adaptasyonunu yapmaya çalışan bir araştırmacı zaten test edilmiş ve doğrulanmış bir yapıyı Türkçeye uyarlamaya çalıştığı için ölçeğin sahip olduğu örtük yapıyı yeniden belirlemek yerine ölçeğin belirlenmiş olan örtük yapısının Türk kültüründe model uyumunu incelemelidir. Bu nedenle ölçme aracı uyarlama süreçlerinde açımlayıcı faktör analizi yerine dil geçerliği işlemlerinin tamamlanmasından sonra yeterli örneklem büyüklüğüne ulaşılarak toplanan veriler üzerinde doğrulayıcı faktör analizi ile model uyumu incelenmelidir (Seçer, 2015: 78). Faktör analizi için yeterli örneklem büyüklüğünün ne kadar olması gerektiği konusunda farklı görüşler bulunmaktadır. Seçer'in (2015: 79) aktardığına göre; Kass ve Tinsley (1979) toplamda en az 300 bireye ulaşılması veya ölçekte yer alan madde sayısının en az 5 katı büyüklüğünde örneklem belirlenmesini veya sağlıklı analiz yapabilmek için en az 10 katı bireye ulaşılmasını, Tabachnick ve Fidell (2001) ile Fidell'e (2000) göre en az 300 bireye ulaşılması gerekir. Comrey ve Lee (1992) ise örneklem büyüklüğünün 300 olmasının iyi, 500 olmasının çok iyi, 1000 olmasının mükemmel olacağını ifade etmektedir. Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk (2012) faktör analizinde en az 300 örneklem sayısının uygun olacağını belirtmektedir. İş Yaşam Kalitesi ölçeğinin özgün formunun faktör yapısının Türk örnekleme doğrulanıp doğrulanmayacağını belirlemek üzere Gaziantep'te görev yapan 324 öğretmenden oluşan bir grup üzerinde doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır. DFA özellikle başka kültürlerde ve örneklemlerde geliştirilmiş ölçme araçlarının uyarlanmasında kullanılan bir geçerlilik belirleme yöntemidir. DFA belirli değişkenlerin bir kuram temelinde önceden belirlenmiş faktörler üzerinde ağırlıklı olarak yer alacağı şeklindeki bir öngörünün sınanmasına dayanır (Seçer, 2015; Meydan ve Şeşen, 2015). İş yaşam kalitesi ölçeğinin birinci düzey doğrulayıcı faktör analizine ilişkin veriler şekil 2'de görüldüğü gibidir.

Şekil 2. İş Yaşam Kalitesi Ölçeği Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi  
Sonuçları



Şekil 2'de birinci düzey faktör analizi yapılmış olan iş yaşam kalitesi ölçeğinin uyum değerleri tablo 4'te görüldüğü gibidir.

Tablo 4. İş Yaşam Kalitesi Ölçeği Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Uyum Değerleri

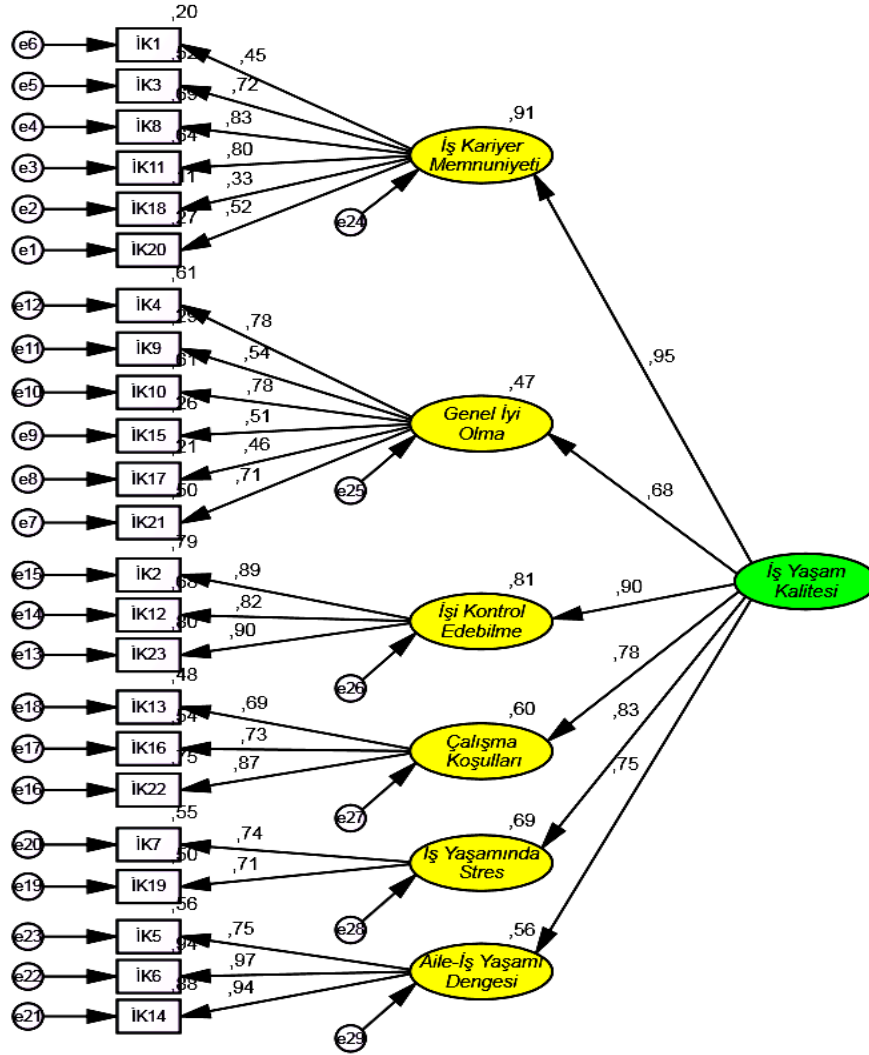
$\chi^2/Sd$	RMSEA	GFI	SRMR	CFI	TLI(NNFI)
361, 847/222=1,68	0,046	0,91	0,047	0,96	0,95

Tablo 4'te 23 madde ve 6 faktörden oluşan iş yaşam kalitesi ölçeğinin model uyum değerinin kabul edilebilir düzeyde olduğu görülmektedir. Meydan ve Şeşen (2015) doğrulayıcı faktör analizi uygularken çok boyutlu ölçeklerin mutlaka ikinci düzey çok faktörlü modellerinin de test edilmesi gerektiğini belirtmektedirler. İş yaşam

kalitesi ölçeğinin 6 faktörlü yapısına ilişkin ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi sonuçları şekil 3'de görüldüğü gibidir.

**Şekil 3. İş Yaşam Kalitesi Ölçeği İkinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi**

**Sonuçları**



Şekil 3'de ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi yapılmış olan iş yaşam kalitesi ölçeğinin uyum iyiliği değerleri tablo 5'de görüldüğü gibidir.

**Tablo 5. İş Yaşam Kalitesi Ölçeğinin İkinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Uyum İndeksleri**

$\chi^2/Sd$	RMSEA	GFI	SRMR	CFI	TLI(NNFI)
402,6657/224=1,79	0,050	0,90	0,051	0,96	0,95

Tablo 5'de 23 madde ve 6 faktörden oluşan iş yaşam kalitesi ölçeğinin ikinci düzey DFA model uyumu değerinin kabul edilebilir sınırın üstünde olduğu

görülmektedir. Altı faktörlü modele ilişkin faktör yükleri şekil 2’de gösterilmiştir. Faktör yüklerine bakıldığında iş ve kariyer memnuniyeti alt boyutunda 0,33 ile 0,83 arasında, genel iyi olma alt boyutunda 0,45 ile 0,79 arasında, işi kontrol edebilme alt boyutunda 0, 83 ile 0,90 arasında, çalışma koşulları alt boyutunda 0,69 ile 0,86 arasında, iş yaşamında stres alt boyutunda 0,70 ile 0,75 arasında, aile-iş yaşamı dengesi alt boyutunda 0,75 ile 0,97 arasında değiştiği görülmektedir. Kline'a (1994) göre faktör yük değeri, maddelerin faktörlerle olan ilişkilerini açıklayan bir kat sayıdır. Bir maddenin faktör yük değerinin düşük olması, o maddenin söz konusu faktörle yeterince güçlü bir şekilde ilişkili olmadığını gösterir. Literatürde bir maddenin faktör yük değeri için asgari büyüklüğün .30 olması yönünde yaygın bir görüş vardır. Ancak bu büyüklüğün .40 olması gerektiğini savunan kuramcılarda mevcuttur. Faktör yük değerinin büyüklüğüne karar vermede, örneklem büyüklüğünü de dikkate almak gerektiği belirtilmektedir (Şencan, 2005; Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2012). Tabachnick ve Fidell'e (2001) göre temel bir kural olarak her bir değişkenin yük değerinin .32 ve üzerinde değerlendirilmesi gerekir. Kim-Yin (2004) faktör yükü .30 olan bir madde için örneklem büyüklüğünün en az 350 olması gerektiğini ifade etmiştir. Seçer'e (2015) göre madde faktör yük değerlerinin en az .30 olması gerekmektedir. Bu araştırma kapsamında madde yük değerlerinin .30 dan az olmamasına dikkat edilmiştir. İş yaşam kalitesi ölçeğine ilişkin yapılan birinci ve ikinci düzey DFA sonuçlarına göre ölçeğin model uyumuna sahip olduğu ve yapı geçerliğini sağladığı söylenebilir.

### **Güvenirlilik Çalışmaları**

İş yaşam kalitesi ölçeğinin güvenirliğini incelemek için iç tutarlılık ve test tekrar test güvenirlik analizleri yapılmıştır. Test tekrar test güvenirlik analizi için Gaziantep’te görevli 118 öğretmene 3 hafta arayla iş yaşam kalitesi ölçeğinin Türkçe formunun son hali uygulanmıştır. Ölçek çalışmalarında örneklem veya çalışma grubunun büyüklüğü belirlenirken, ölçekte yer alan madde sayısının en az 5 katı olması kuralına dikkat edilmiştir (MacCallum, Widaman, Zhang ve Hong, 1999; Erkuş, 2012). Cronbach alfa iç tutarlık katsayısı ve test tekrar test sonuçları tablo 6’de görüldüğü gibidir.



**Tablo 6. İş Yaşam Kalitesi Ölçeğine Ait Cronbach Alfa İç Tutarlılık ve Test Tekrar Test Değerleri**

Boyutlar	Cronbach Alpha	Test Tekrar Test
İş ve Kariyer Memnuniyeti	0,78	0,73
Genel İyi Olma	0,79	0,81
İşi Kontrol Edebilme	0,89	0,71
İş Yaşamında Stres	0,70	0,77
Çalışma Koşulları	0,80	0,80
Aile-İş Yaşamı Dengesi	0,91	0,75
İş Yaşam Kalitesi Genel	0,93	0,88

Tablo 6' da görüldüğü gibi iş yaşam kalitesi ölçeğinin geneli ve alt boyutlarına ait Cronbach Alfa değerleri, ölçek maddelerinin yeterli iç tutarlılığa sahip olduğunu göstermektedir. Ölçek aynı çalışma grubuna 3 hafta arayla uygulandığında her iki uygulamadan elde edilen puanlar arasındaki korelasyon değerlerinin ölçeğin geneli ve alt boyutları için 0,70 üzeri olduğu görülmektedir. Ölçek geliştirme ve uyarlama süreçlerinde güvenilirlik katsayısı .70 ve üzerinde olan ölçeklerin güvenilir kabul edildiği (Büyüköztürk, 2012; Seçer, 2015) göz önüne alındığında iş yaşam kalitesi ölçeğinin iç tutarlık ve test tekrar test güvenilirlik katsayılarının yeterli olduğu söylenebilir.

### 3.3.2. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği

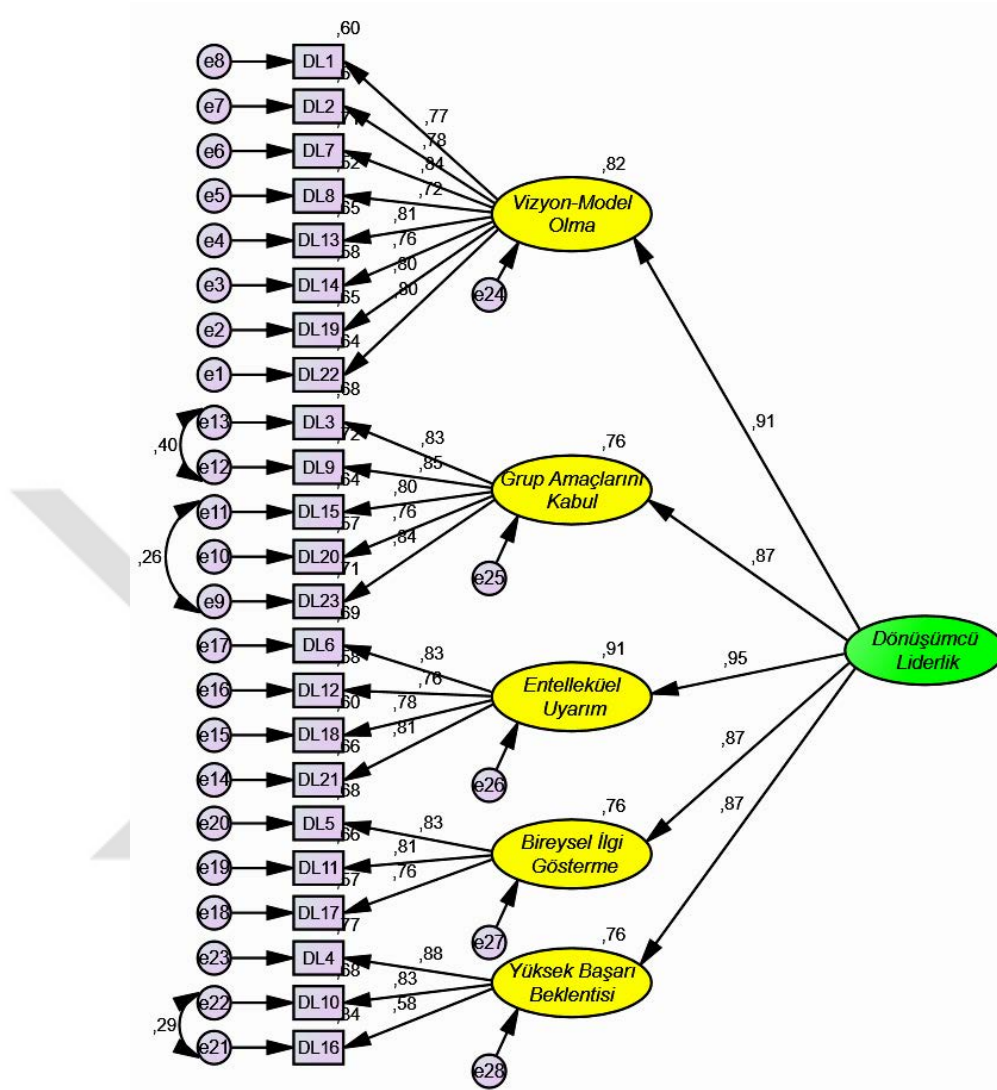
Okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını belirlemek için Podsakoff ve diğ. (1990) tarafından geliştirilmiş, İşcan (2002) tarafından Türkçeye ve Türk kültürüne uyarlanmış olan Dönüşümcü Liderlik Ölçeği kullanılmıştır. Podsakoff ve arkadaşları dönüşümcü liderlik ölçeğini geliştirirken kapsamlı bir literatür taraması yapmış maddelerin ve alt boyutların oluşturulmasında daha önce bu konu ile ilgili araştırma yapmış olan araştırmacıların çalışmalarından faydalanmıştır. Ölçeğin geliştirildiği dönemde özellikle alt boyutlar ile ilgili araştırmacılar arasında uzlaşmanın olmamasından dolayı en az 4 araştırmacının bu konudaki fikirlerinden faydalanarak (House, 1977; Bradford ve Cohen, 1984; Bass, 1985; Bennis ve Nanus, 1985; Tichy ve De Vanna, 1986; Conger ve Kanungo, 1987; Kouzes ve Posner, 1987) ölçeğe son şeklini verilmiştir. Ölçek toplam 23 ifadeden oluşmaktadır. Podsakoff ve arkadaşlarının yapmış olduğu faktör analizi sonucuna göre dönüşümcü liderlik ölçeği 6 faktörlü bir yapıya sahiptir. Podsakoff ve arkadaşları bu faktörleri; *Vizyon ve ilham sağlama, Uygun*

*rol modeli olma, Grup amaçlarının kabulünü sağlama, Entellektüel teşvikte bulunma, Bireysel ilgi gösterme ve Yüksek başarı beklentisine sahip olma* olarak adlandırmıştır. Podsakoff ve arkadaşlarından farklı olarak İşcan'ın yapmış olduğu faktör analizi sonucunda ölçeğin 5 faktörlü bir yapıya sahip olduğu ortaya konmuştur. Podsakoff ve arkadaşlarının çalışmasında *Vizyon- ilham sağlama ve Uygun rol modeli olma* iki farklı faktörü oluştururken, İşcan'ın çalışmasında bu iki faktör tek faktör altında birleşmiştir. Dönüşümcü liderlik ölçeğinin 5 boyutlu yapısının faktör yükleri; vizyon ve ilham sağlama-uygun rol modeli olma (1,2,7,8,13,14,19,22) alt boyutunda 0,59 ile 0,81 arasında, grup amaçlarının kabulünü sağlama (3,9,15,20,20,23) alt boyutunda 0,74 ile 0,87 arasında, entelektüel uyarım sağlama(6,12,18,21) alt boyutunda 0,73 ile 0,81 arasında, bireysel ilgi gösterme(5,11,17) alt boyutunda 0,81 ile 0,84 arasında, yüksek başarı beklentisine sahip olma(4,10,16) alt boyutunda 0,80 ile 0,86 arasında değişmektedir. İşcan'nın yaptığı çalışmada Cronbach alfa değerleri tüm ölçek için; 0.93, Vizyon ve ilham sağlama-uygun rol modeli olma alt boyutu; 0.91, grup amaçlarının kabulünü sağlama alt boyutu;0.91, entelektüel teşvikte bulunma alt boyutu; 0,86 ve yüksek başarı beklentisine sahip olma alt boyutu; 0,81 olarak bulunmuştur.

### **Geçerlik Çalışması**

**Yapı Geçerliği:** Dönüşümcü liderlik ölçeğinin yapı geçerliğini test etmek için doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ile İşcan'ın Türkçeye uyarladığı toplam 23 madde ve 5 faktörden oluşan dönüşümcü liderlik ölçeğinin mevcut yapısının bu çalışmada toplanan verilerle uyumu test edilmiştir. Mevcut çalışmada daha önceden faktörleri bilinen bir yapı test edildiğinden, faktör analizinde en yüksek olabilirlik kestirim (maximum likelihood) tekniği kullanılmıştır. Yapılan DFA sonucuna göre 23 madde ve 5 faktörden oluşan dönüşümcü liderlik ölçeğinin bu araştırma verileriyle uyumlu olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Dönüşümcü liderlik ölçeğine ait ikinci düzey faktör analizi sonuçları şekil 4'te görüldüğü gibidir.

Şekil 4. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği İkinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları



Yapılan DFA sonucunda program bazı modifikasyon önerilerinde bulunmuştur. İlgili literatür göz önünde bulundurularak bu modifikasyonlar yapıldığında uyum iyiliği değerlerinde belirgin şekilde iyileşme görülmüştür. Yapılan modifikasyonlar sonucu elde edilen uyum iyiliği değerleri tablo 7'deki gibidir.

Tablo 7. Dönüşümcü Liderlik Ölçeğinin İkinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Uyum Değerleri

$\chi^2/Sd$	RMSEA	GFI	SRMR	CFI	TLI(NNFI)
434,585/220=1,96	0,038	0,94	0,025	0,98	0,97

Tablo 7'de 5 faktörlü toplam 23 maddeden oluşan dönüşümcü liderlik ölçeğine ait ikinci düzey DFA model uyum değerlerinin kabul edilebilir sınırın üzerinde olduğu

görülmektedir. Beş faktörlü modele ilişkin faktör yükleri şekil 4’de gösterilmiştir. Buna göre faktör yükleri, vizyon ve ilham verme- model olma alt boyutu için 0,72 ile 0,84 arasında; grup amaçlarının kabulünü sağlama alt boyutu için 0,76 ile 0,85 arasında; entelektüel uyarım sağlama alt boyutunda 0,76 ile 0,83 arasında; bireysel ilgi gösterme alt boyutunda 0,76 ile 0,83 arasında; yüksek başarı beklentisine sahip olma alt boyutunda 0,58 ile 0,88 arasında değişmektedir. İkinci düzey doğrulayıcı faktör analizi sonucuna göre 23 maddelik dönüşümcü liderlik ölçeğinin 5 faktörlü yapısının model uyumuna sahip olduğu ve ölçeğin yapı geçerliğinin sağlandığı söylenebilir.

### Güvenirlige İlişkin Bulgular

Dönüşümcü liderlik ölçeğinin güvenirlik çalışması kapsamında, 23 maddenin güvenirliği için Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı hesaplanmıştır. Cronbach Alfa değerleri tablo 8’de görüldüğü gibidir.

**Tablo 8. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Cronbach Alfa İç Tutarlılık Değerleri**

Boyutlar	Madde Sayısı	Cronbach Alfa ( $\alpha$ )
Vizyon ve ilham verme-Model olma	8	0,92
Bireysel ilgi gösterme	3	0,83
Grup amaçlarının kabulünü sağlama	5	0,90
Entelektüel uyarım sağlama	4	0,87
Yüksek başarı beklentisine sahip olma	3	0,82
Ölçeğin Geneli	23	0,96

Tablo 8’e göre Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı; bireysel ilgi gösterme alt boyutu için .83; yüksek başarı beklentisi alt boyutu için .82; entelektüel uyarım sağlama alt boyutu için .87; grup amaçlarının kabulünü sağlama alt boyutu için .90; vizyon ve ilham verme-model olma alt boyutu için .92 ; ölçeğin tamamı için .96 olarak bulunmuştur. Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısının ölçeğin genelinde ve alt boyutlarında 0,80 üzeri olması ölçeğin genelinin ve alt boyutlarını oluşturan maddelerin güçlü bir iç tutarlılığa sahip olduğunu göstermektedir.

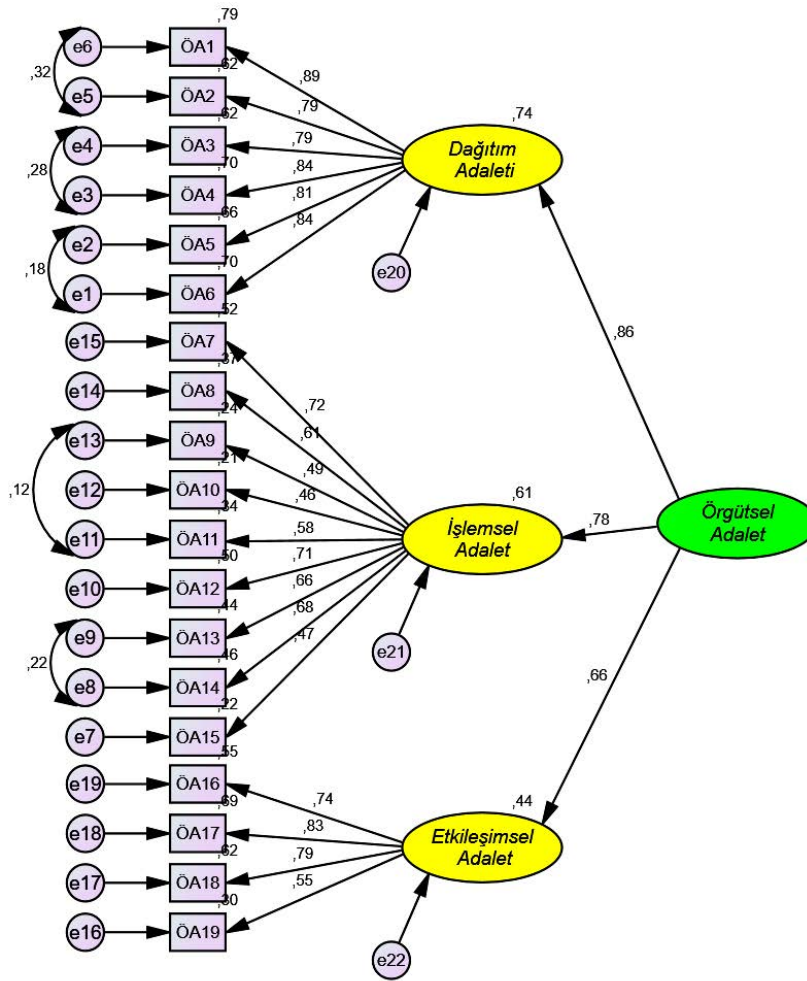
### 3.3.3. Örgütsel Adalet Ölçeği

Öğretmenlerin okullarına ilişkin adalet algılarını ölçmek amacıyla ise Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen ve Polat (2007) tarafından Türkçeye uyarlanan “Örgütsel Adalet Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçek, Polat (2007) tarafından yapılan “Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları, örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki” adlı doktora çalışmasında kullanılmıştır. Polat(2007) tarafından yapılan faktör analizinde hiçbir maddenin faktör yükü .45 altında çıkmadığından deneme ölçeğindeki tüm maddeler asıl ölçeğe alınmıştır. Ölçeğin uygulama sonrasında yapılan faktör analizinde, ölçeğin aslında olduğu gibi maddeler üç boyutlu olarak sınıflanmıştır. Faktör analizi sonucunda üç faktörlü ölçeğin 6 maddesi dağıtımsal adaleti (1,2,3,4,5,6), 9’ u işlemsel adaleti (7,8,9,10,11,12,13,14, 15) ve 4’ü de etkileşimsel adaleti (16,17,18,19) ölçmektedir. Uygulama sonucunda örgütsel adalet ölçeğine yapılan güvenilirlik analizinde, ölçeğin tamamı için güvenilirlik Cronbach Alpha katsayısı .96 çıkmıştır. Örgütsel adaletin alt boyutları için güvenilirlik katsayıları ise dağıtımsal adalet boyutu için .89, işlemsel adalet boyutu için .95 ve etkileşimsel adalet boyutunda .90 olarak hesaplanmıştır.

#### Geçerlik Çalışması

**Yapı Geçerliği:** Örgütsel adalet ölçeğinin yapı geçerliğini test etmek için doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ile Polat'ın (2007) Türkçeye uyarladığı toplam 19 madde ve 3 faktörden oluşan örgütsel adalet ölçeğinin mevcut yapısının bu çalışmada toplanan verilerle uyumu test edilmiştir. Mevcut çalışmada daha önceden faktörleri bilinen bir yapı test edildiğinden, faktör analizinde en yüksek olabilirlik kestirim (maximum likelihood) tekniği kullanılmıştır. Yapılan DFA sonucuna göre 19 madde ve 3 faktörden oluşan örgütsel adalet ölçeğinin bu araştırma verileriyle uyumlu olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel adalet ölçeğine ilişkin ikinci düzey faktör analizi sonuçları şekil 5'de görüldüğü gibidir.

Şekil 5. Örgütsel Adalet Ölçeği İkinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları



Yapılan DFA sonucunda program bazı modifikasyon önerilerde bulunmuştur. İlgili literatür göz önünde bulundurularak bu modifikasyonlar yapıldığında uyum iyiliği indekslerinde belirgin biçimde iyileşme olduğu görülmüştür. Yapılan modifikasyonlar sonucu elde edilen uyum değerleri tablo 9'da görüldüğü gibidir.

**Tablo 9. Örgütsel Adalet Ölçeğinin İkinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Uyum İndeksleri**

$\chi^2/Sd$	RMSEA	GFI	SRMR	CFI	TLI(NNFI)
307,111/144=2,13	0,046	0,95	0,039	0,97	0,96

Tablo 9'da 3 faktörlü toplam 19 maddeden oluşan örgütsel adalet ölçeğine ait ikinci düzey DFA model uyum değerlerinin kabul edilebilir sınırın üzerinde olduğu görülmektedir. Üç faktörlü modele ilişkin faktör yükleri şekil 5'de gösterilmiştir. Buna göre faktör yükleri, dağıtım adaleti alt boyutu için 0,79 ile ,089 arasında; işlemsel adalet

alt boyutu için 0,46 ile 0,72 arasında; etkileşimsel adalet alt boyutu için 0,55 ile 0,83 arasında değişmektedir. İkinci düzey doğrulayıcı faktör analizi sonucuna göre 19 maddelik örgütsel adalet ölçeğinin 3 faktörlü yapısının model uyumuna sahip olduğu ve ölçeğin yapı geçerliğinin sağlandığı söylenebilir.

### Güvenirlğe İlişkin Bulgular

Örgütsel adalet ölçeğinin güvenilirlik çalışması kapsamında, 19 maddenin güvenilirliği için Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı hesaplanmıştır. Cronbach Alfa değerleri tablo 10'da görüldüğü gibidir.

**Tablo 10. Örgütsel Adalet Ölçeği Cronbach Alfa İç Tutarlılık Değerleri**

Boyutlar	Madde Sayısı	Cronbach Alfa ( $\alpha$ )
Dağıtım adalet	6	0,90
İşlem adaleti	9	0,84
Etkileşim adaleti	4	0,82
Ölçeğin Geneli	19	0,91

Tablo 10'a göre Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı; dağıtım adaleti alt boyutu için .90; işlem adaleti alt boyutu için .84; etkileşim adaleti alt boyutu için .82; ölçeğin geneli için .91 olarak bulunmuştur. Örgütsel adalet ölçeği geneli ve alt boyutları için Cronbach Alfa iç tutarlılık değerlerinin 0,80 ve üzeri olması ölçek maddelerinin güçlü bir iç tutarlılığa sahip olduğunu göstermektedir.

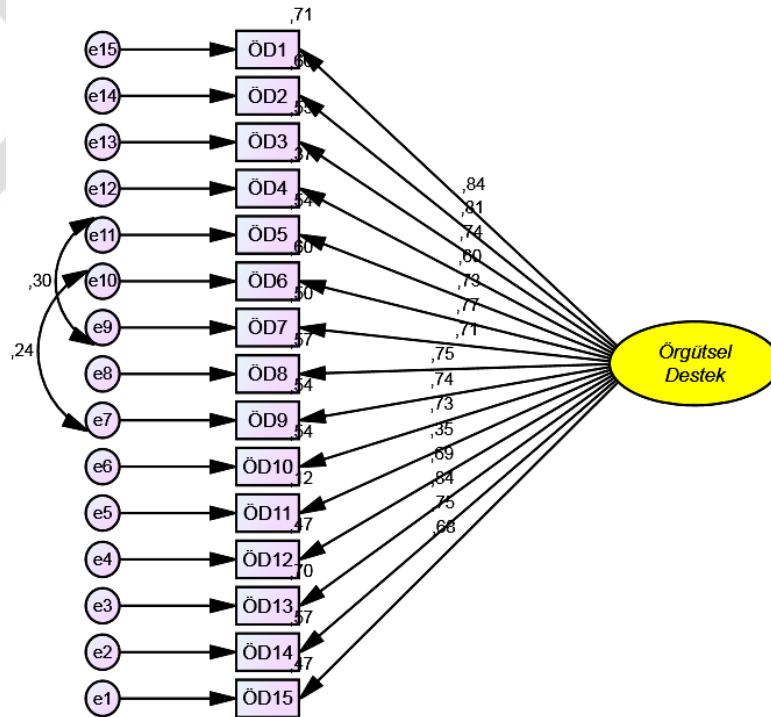
### 3.3.4. Örgütsel Destek Ölçeği

Eisenberger ve diğ. (1986) tarafından geliştirilen algılanan örgütsel destek ölçeği kullanılmıştır. Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği'nin 36 maddelik uzun formu ile 15 ve 8 maddeden oluşan kısa formları mevcuttur. Çalışmamızda 15 soruluk ölçek formu tercih edilmiştir. Bu ölçeğin uyarlanması Özdemir (2010) tarafından gerçekleştirilmiş ve geçerlilik güvenilirlik çalışmaları yapılmıştır. Buna göre faktör analizi sonucunda 15 maddenin bir faktör altında toplandığı ve toplam açıklanan varyansın 0,69 olduğu anlaşılmıştır. Maddelerin Cronbach's alfa katsayısı .89 olarak bulunmuşken faktör yükleri ise .62 ile .84 arasında değişmiştir. Ölçekteki 2., 4., 8. ve 12. maddeler olumsuz ifadeler içermektedir. Analiz sürecinde bu maddeler tersten kodlanarak önermelerin hepsinin aynı yönde toplanmaları sağlanmıştır.

### Geçerlik Çalışmaları

**Yapı Geçerliği:** Örgütsel destek ölçeğinin yapı geçerliğini test etmek için doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ile Özdemir'in (2010) Türkçeye uyarladığı toplam 15 madde ve tek faktörden oluşan örgütsel destek ölçeğinin mevcut yapısının bu araştırmada toplanan verilerle uyumu test edilmiştir. Mevcut çalışmada daha önceden faktörleri bilinen bir yapı test edildiğinden, faktör analizinde en yüksek olabilirlik kestirim (maximum likelihood) tekniği kullanılmıştır. Yapılan DFA sonuçlarına göre 15 madde ve tek faktörden oluşan örgütsel destek ölçeğinin bu araştırma verileriyle uyumlu olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel destek ölçeğine ilişkin tek boyutlu doğrulayıcı faktör analizi sonuçları şekil 6'da görüldüğü gibidir.

**Şekil 6. Örgütsel Destek Ölçeği Tek Boyutlu Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları**



Yapılan tek faktörlü DFA sonucunda program bazı modifikasyon önerilerde bulunmuştur. İlgili literatür göz önünde bulundurularak bu modifikasyonlar yapıldığında uyum iyiliği indekslerinde belirgin biçimde iyileşme olduğu görülmüştür. Yapılan modifikasyonlar sonucu elde edilen uyum iyiliği indeksleri tablo 11'de görüldüğü gibidir.



**Tablo 11. Örgütsel Destek Ölçeğinin Birinci Düzey Faktör Analizine İlişkin Uyum Değerleri**

$\chi^2/Sd$	RMSEA	GFI	SRMR	CFI	TLI(NNFI)
204, 145/88=2,32	0,045	0,96	0,023	0,981	0,977

Tablo 11'e göre örgütsel destek ölçeğine ait uyum değerleri modelin iyi uyum sağladığını göstermektedir. Tek boyutlu modele ilişkin faktör yükleri şekil 6'da gösterilmiştir. Buna göre örgütsel destek ölçeğinin madde faktör yükleri 0,35 ile 0,84 arasında değişmektedir. Tek faktörlü doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre 15 maddelik örgütsel adalet ölçeğinin tek faktörlü yapısının model uyumuna sahip olduğu ve ölçeğin yapı geçerliğinin sağlandığı söylenebilir.

### Güvenirlğe İlişkin Bulgular

Örgütsel destek ölçeğinin güvenilirlik çalışması kapsamında, 15 maddenin güvenilirliği için Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı hesaplanmıştır. Cronbach Alfa değerleri tablo 12'de görüldüğü gibidir.

**Tablo 12. Örgütsel Destek Ölçeği Cronbach Alfa İç Tutarlılık Değeri**

Boyutlar	Madde Sayısı	Cronbach Alfa ( $\alpha$ )
Algılanan örgütsel destek	15	0,92

Tablo 12'ye göre algılanan örgütsel destek ölçeğinin geneli için Cronbach Alfa iç tutarlılık değeri .92 olarak bulunmuştur. Ölçeğin geneline ilişkin Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısının 0,80 üzeri olması ölçek maddelerinin güçlü bir iç tutarlılığa sahip olduğunu göstermektedir.

### 3.3.5. İş Yaşam Kalitesi Ölçeği

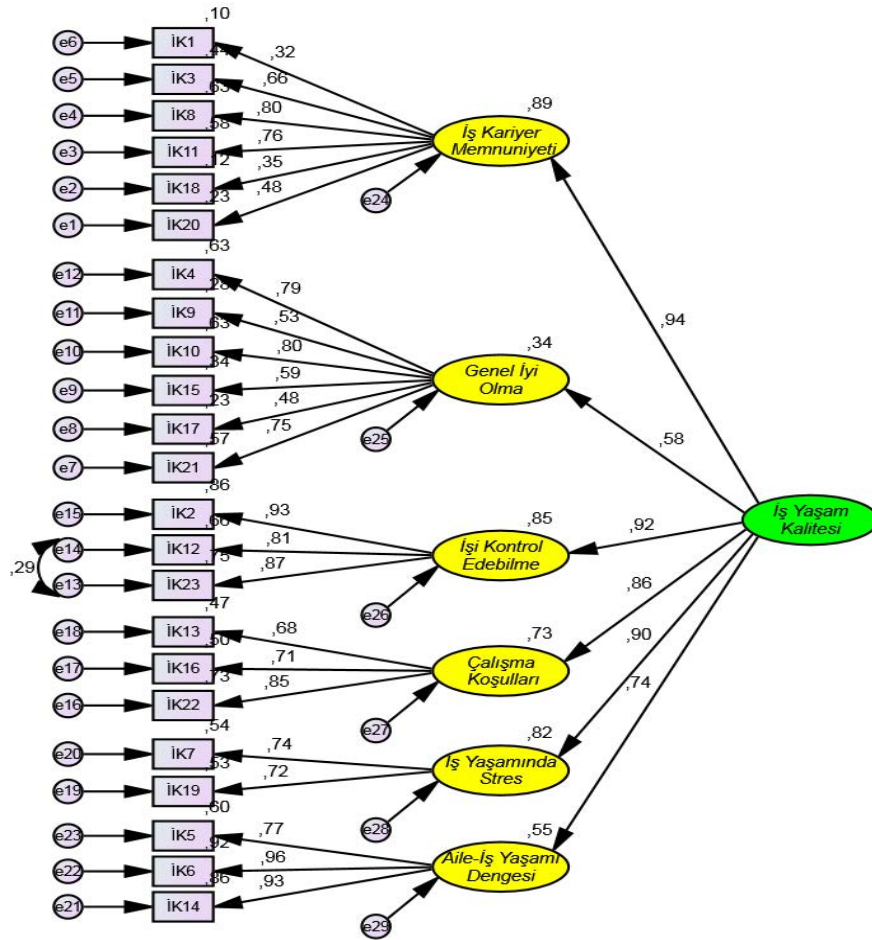
Öğretmenlerin iş yaşam kalitesi ilişkin algılarını ölçmek amacıyla Van Laar ve diğ. (2007) tarafından geliştirilmiş olan iş yaşam kalitesi ölçeği araştırmacının kendisi tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Yapılan geçerlik ve güvenilirlik analizleri sonucunda ölçeğin 23 maddelik 6 faktörlü yapısının geçerli olduğu bulunmuştur. Ölçeğin geneli ilişkin Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı 0,93'tür. Ölçeğin alt boyutlarına ilişkin cronbach alfa iç tutarlılık katsayısı; İş ve Kariyer Memnuniyeti (1,3,8,11,18,20) için .78, Genel İyi Olma (4,9,10,15,17,21) için .79, İş Kontrol Edebilme (2,12,23) için .89,

Çalışma Koşulları(13,16,22) için .80, İş Yaşamında Stres (7,19) için .70 ve Aile-İş Yaşamı Dengesi (5,6,14) için .91'dir. 5'li likert tipi puanlamaya sahiptir. Ölçekte yer alan 7., 9. ve 19. maddelerin ters puanlanması gerekmektedir.

### **Geçerlik Çalışmaları**

**Yapı Geçerliği:** İş yaşam kalitesi ölçeğinin yapı geçerliğini test etmek için doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi(DFA) ile araştırmacının Türkçeye uyarladığı toplam 23 madde ve 6 faktörden oluşan iş yaşam kalitesi ölçeğinin mevcut yapısının bu araştırmada toplanan verilerle uyumu test edilmiştir. Mevcut çalışmada daha önceden faktörleri bilinen bir yapı test edildiğinden, faktör analizinde en yüksek olasılık kestirim (maximum likelihood) tekniği kullanılmıştır. Yapılan DFA sonuçlarına göre 23 madde ve 6 faktörden oluşan iş yaşam kalitesi ölçeğinin bu araştırma verileriyle uyumlu olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İş yaşam kalitesi ölçeği ile ilgili yapılan ikinci düzey faktör analizi sonuçları şekil 7'de görüldüğü gibidir.

**Şekil 7. İş Yaşam Kalitesi Ölçeği İkinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi  
Sonuçları**



Yapılan DFA sonucunda program bazı modifikasyon önerilerde bulunmuştur. İlgili literatür göz önünde bulundurularak bu modifikasyonlar yapıldığında uyum iyiliği değerlerinde belirgin biçimde iyileşme olduğu görülmüştür. Yapılan modifikasyonlar sonucu elde edilen uyum değerleri tablo 13'de görüldüğü gibidir.

**Tablo 13. İş Yaşam Kalitesi Ölçenin İkinci Düzey Faktör Analizine İlişkin Uyum İndeksleri**

$\chi^2/Sd$	RMSEA	GFI	SRMR	CFI	TLI(NNFI)
526,539/223=2,361	0,046	0,942	0,044	0,958	0,958

Tablo 13'de 6 faktörlü toplam 23 maddeden oluşan iş yaşam kalitesi ölçeğine ait ikinci düzey DFA model uyum değerlerinin kabul edilebilir düzeyde olduğu görülmektedir. Altı faktörlü modele ilişkin faktör yükleri şekil 7'de gösterilmiştir. Faktör yüklerine bakıldığında iş ve kariyer memnuniyeti alt boyutunda 0,32 ile 0,80

arasında, genel iyi olma alt boyutunda 0,48 ile 0,80 arasında, işi kontrol edebilme alt boyutunda 0,81 ile 0,93 arasında, çalışma koşulları alt boyutunda 0,68 ile 0,85 arasında, iş yaşamında stres alt boyutunda 0,72 ile 0,74 arasında, aile-iş yaşamı dengesi alt boyutunda 0,77 ile 0,96 arasında değiştiği görülmektedir. İkinci düzey doğrulayıcı faktör analizi sonucuna göre 23 maddelik iş yaşam kalitesi ölçeğinin 6 faktörlü yapısının model uyumuna sahip olduğu ve ölçeğin yapı geçerliğinin sağlandığı söylenebilir.

### Güvenirlğe İlişkin Bulgular

İş yaşam kalitesi ölçeğinin güvenilirlik çalışması kapsamında, 23 maddenin güvenilirliği için Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı hesaplanmıştır. Cronbach alfa değerleri tablo14'de görüldüğü gibidir.

**Tablo 14. İş Yaşam Kalitesi Ölçeği Cronbach Alfa İç Tutarlılık Değerleri**

Boyutlar	Madde Sayısı	Cronbach Alfa ( $\alpha$ )
İş ve Kariyer Memnuniyeti	6	0,74
Genel İyi Olma	6	0,82
İş Kontrol Edebilme	3	0,91
İş Yaşamında Stres	2	0,70
Çalışma Koşulları	3	0,79
Aile-İş Yaşamı Dengesi	3	0,91
İş Yaşam Kalitesi (Genel)	23	0,92

Tablo 14'e göre Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı; iş kariyer memnuniyeti alt boyutu için .74; genel iyi olma alt boyutu için .82; işi kontrol edebilme alt boyutu için .91; iş yaşamında stres alt boyutu için .70; çalışma koşulları alt boyutu için .79; aile-iş yaşamı dengesi alt boyutu için .91; ölçeğin geneli için .92 olarak bulunmuştur. İş yaşam kalitesi ölçeği geneli ve alt boyutları için Cronbach Alfa iç tutarlılık değerlerinin 0,70 ve üzeri olması ölçek maddelerinin iyi bir iç tutarlılığa sahip olduğunu göstermektedir.

### 3.4. Verilerin Analizi

Araştırmada öncelikle iş yaşam kalitesi ölçeğinin Türkçeye uyarlama çalışması yapılmıştır. Ölçek uyarlama çalışmasına ilişkin veriler, araştırmanın evreni oluşturan Kilis ilinde öğretmen sayısı sınırlı olduğu için Gaziantep ilinde görev yapan öğretmenlerden toplanmıştır. Uyarlama çalışmaları kapsamında dil geçerliliği için ölçeğin İngilizce ve Türkçe formlarının 2 hafta arayla uygulanması ve aralarındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik korelasyon analizi, ön uygulama ve madde toplam korelasyon değerleri, doğrulayıcı faktör analizi, test-tekrar test ve aralarındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik korelasyon analizi ve son olarak Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı hesaplanmıştır. Ölçek uyarlama çalışmasının tamamlanmasından sonra ölçekler evrenden alınan örnekleme araştırmacı tarafından bizzat uygulanmıştır. Ölçeklerin uygulanmasından sonra veriler SPSS bilgisayar destekli istatistik paket programına girilmiş ve daha sonra verileri analize hazırlamak için bazı işlemler yapılmıştır. Verilerin hatasızlığının incelenmesi için betimsel analizler yapılmış, kayıp değerler olup olmadığına bakılmış, uç değerlerin belirlenmesine yönelik mahanalobis değerleri hesaplanmış, tek ve çok değişkenli normallik (basıklık ve çarpıklık, kolmogrov-smirnov ve shapiro-wilk, P-P plots grafikleri, Mardia'nın çok değişkenli normallik katsayısı ve kritik oran(c.r) değeri), doğrusallık (saçılma matrisi diyagramı), çoklu bağlantılılık (korelasyon ile VIF ve tolerans değerleri) parantez içinde belirtilen yöntemlerle kontrol edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda araştırmanın her bir değişkenine ilişkin verilerin kendi içinde normal dağıldığı bir araya getirildiklerinde normal dağılım göstermedikleri sonucu elde edilmiştir. Daha sonra her bir değişkene ilişkin ölçeğin araştırma verileriyle uyumunu test etmeye yönelik AMOS bilgisayar destekli istatistik paket programı aracılığıyla doğrulayıcı faktör analizi yapılmış ve ölçeklerin cronbach alfa iç tutarlılık katsayılarına hesaplanmıştır. Yapısı doğrulanan ölçekler doğrulandığı şekliyle modele alınmış, çoklu normallik varsayımı karşılanmadığı için %95 güven aralığında örneklem sayısı 1000 olarak belirlenip hatadan arındırılmış ve düzeltilmiş Bootstrap analizi (non-parametrik) yapılmıştır. Böylece doğrudan ve dolaylı etkiler hesaplanmıştır. Aritmetik ortalamaların yorumlanmasında; 1,00-1,80 arası “hiçbir zaman”, 1,81-2,60 arası “nadiren”, 2,61-3,40 arası” bazen”, 3,41-4,20 arası “çoğu zaman”, 4,21- 5,00 arası “her zaman” şeklinde belirlenmiştir.

## BÖLÜM IV

### BULGULAR

#### 4.1. Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Adalet, Örgütsel Destek ve İş Yaşam Kalitesine İlişkin Betimsel Bulgular

Öğretmenlerin algılarına göre dönüşümcü liderlik, örgütsel adalet, örgütsel destek ve iş yaşam kalitesi değişkenlerine ilişkin aritmetik ortalamalar ve standart sapmalar tablo 15'de görüldüğü gibidir.

**Tablo 15. Araştırmanın Değişkenlerine İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

Değişkenler	N	$\bar{x}$	Ss
Dönüşümcü liderlik	658	3,20	,72
Örgütsel destek	658	3,03	,68
Örgütsel adalet	658	3,19	,57
İş yaşam kalitesi	658	3,45	,51

Tablo 15'e göre dönüşümcü liderlik ( $\bar{x}=3,20$ ), örgütsel destek( $\bar{x}=3,03$ ), ve örgütsel adalet( $\bar{x}=3,19$ ), algılarına ilişkin öğretmenlerin görüşlerinin puanlama cetveline göre” bazen” düzeyinde olduğu, iş yaşam kalitesine( $\bar{x}=3,45$ ) ilişkin algılarının ise “çoğunlukla” düzeyinde olduğu görülmektedir. Dönüşümcü liderlik, örgütsel destek, örgütsel adalet ve iş yaşam kalitesine ilişkin korelasyon analizi sonuçları tablo 16'da görüldüğü gibidir.

**Tablo 16. Araştırmanın Değişkenleri Arasındaki Korelasyon Değerleri**

Değişkenler	1	2	3	4
1.Dönüşümcü liderlik	1			
2.Örgütsel destek	,61**	1		
3.Örgütsel adalet	,55**	,62**	1	
4.İş yaşam kalitesi	,64**	,72**	,61**	1

\*\*p<0,01

Tablo 16'ya göre araştırma modelini oluşturan okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışları, öğretmenlerin örgütsel destek, örgütsel adalet ve iş yaşam kalitesi algıları arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkiler mevcuttur. Tablo 20'de görüldüğü gibi okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışıyla öğretmenlerin örgütsel destek ( $r=,61$ ;  $p<0,01$ ), örgütsel adalet ( $r=,55$ ;  $p<0,01$ ) ve iş yaşam kalitesi ( $r=,64$ ;  $p<0,01$ ) algısı arasında orta düzeyde, pozitif yönde anlamlı ilişkiler vardır. Öğretmenlerin örgütsel destek algısı ile örgütsel adalet algısı ( $r=,62$ ;  $p<0,01$ ) arasında orta düzeyde pozitif yönde anlamlı bir ilişki varken; iş yaşam kalitesi ( $r=,72$ ;  $p<0,01$ ) ile arasında yüksek düzeyde pozitif yönde anlamlı ilişki vardır. Son olarak öğretmenlerin örgütsel adalet algısı ile iş yaşam kalitesi algısı ( $r=,61$ ;  $p<0,01$ ) arasında orta düzeyde pozitif yönde anlamlı ilişki vardır. Değişkenler arasındaki en yüksek ilişkinin öğretmenlerin iş yaşam kalitesi algısı ile örgütsel destek algısı arasında olduğu, en düşük ilişkinin ise okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışı ile öğretmenlerin örgütsel adalet algısı arasında olduğu görülmektedir.

#### 4.2. Verilerin Analize Hazırlanması

Araştırma verilerinden sağlıklı sonuçların çıkartılabilmesi için, öncelikle verilerin özelliklerinin incelenmesi gerekmektedir. Verilerin özellikleri çoğu zaman analiz yöntemi belirlemekle birlikte, analize hazır olmayan veriler için düzeltici bazı istatistiksel işlemlerin yapılmasını gerekli hale getirebilmektedir. Literatürde araştırma verilerini analize hazırlarken yapılması gereken bazı işlemleri Çokluk ve diğ.(2012) tarafından şu şekilde sıralanmaktadır.

- Verilerin hatasızlığının incelenmesi
- Kayıp değerler ve bunların etkilerinin değerlendirilmesi
- Uç değerlerin etkilerinin değerlendirilmesi
- Çok değişkenli istatistiksel tekniklerle ilgili normallik, doğrusallık, çoklu bağlantılılık varsayımlarını karşılama durumlarının incelenmesi.

Öncelikle verilerin hatasızlığını belirlemek amacıyla betimsel istatistikler kullanılmıştır. Her ölçek için girilen değerlerin maximum ve minimum değer aralıklarında olup olmadığı, ortalama ve standart sapma değerlerinin makul sınırlar içinde olup olmadığı incelenmiş herhangi bir sorunla karşılaşılmamıştır. Bazen ölçekte çeşitli nedenlerle işaretlenmemiş maddeler olabilmektedir. Bunlar veri setinin kayıp değerlerini oluşturmaktadır. Böyle bir veri seti üzerinde işlem yapabilmek için farklı

yöntemler vardır. Bunlardan bazıları; kayıp veriyi tahmin etme, kayıp veri bulunan katılımcının veri setinden çıkartılması, kayıp veri korelasyon matrisinin hesaplanmasıdır. Bu noktada araştırmacı, karar verirken kayıp değerlerin dağılımı (rastlantısal olarak dağılıp dağılmadığı), kayıp değerleri tahmin etme ya da değerlerin bulunduğu satırları silme durumunda elde kalan örneklem büyüklüğü vb. bazı durumları dikkate almak durumundadır (Tabachnick ve Fidell, 2001; Çokluk ve diğ., 2012). Bu araştırma kapsamında kayıp verilerle ilgili yapılan incelemelerde kayıp veri içeren 4 ölçek veri setinden çıkarılmıştır.

Çoklu regresyon işleminde, bazı aşırı ve uç değerler mevcut regresyon modelinin olması gereken kuramsal modele uyumunu bozar. İstenirse bu aşırı değerler belirlenerek regresyon işleminden çıkarılabilir. Bunun için SPSS ile yapılacak işlemlerden birisi, üzerinde ölçüm yapılmış bir “katılımcı”,”olay” için Mahalanobis uzaklıklarını hesaplamak ve öngörülen belli bir sınır değerini aşan verilere sahip katılımcıları ya da olayları regresyondan çıkarmak olabilir. Mahalanobis uzaklığı, genel olarak bir bağımsız değişkenin, değişkenlerin ortalamasından ne derece farklılaştığının (uzaklaştığını) göstergesi olarak düşünülebilir (Can, 2014). Mahalanobis değeri Çokluk ve diğ. (2012) açıkladığı yöntemle SPSS istatistik programı ile hesaplanmıştır. Programa iş yaşam kalitesinin bağımlı, dönüşümcü liderlik, örgütsel adalet ve örgütsel destek değişkenlerinin bağımsız değişken olarak girilmesi ile SPSS data view sayfasında her bir katılımcıya ilişkin MAH\_1 adıyla oluşmuş olan sütunda Mahalanobis değerleri eklenmiştir. Daha sonra Büyüköztürk’ün (2012) belirttiği gibi Ki-kare değerleri tablosunda bağımsız değişken sayısını (3) serbestlik derecesi olarak alan ve 0,01 anlamlılık düzeyine sahip ki-kare değeri (bu değer tabloya göre 11,345) ile her bir katılımcıya ait SPSS data view sayfasında yer alan Mahalanobis değerleri karşılaştırılmış, hiçbir katılımcının Mahalanobis değerinin 11,35’i geçmediği görülmüştür. Bu bulgu doğrultusunda araştırma verilerinin uç ve aşırı değere sahip olmadığı söylenebilir.

Çoklu regresyon işleminin doğru sonuçlar verebilmesi için yordayan değişkenler birbirinden bağımsız olmalı, yani, yordayıcı (bağımsız) değişkenlerin kendi aralarında yüksek derecede ilişki bulunmamalıdır. Yordayıcı değişkenlerin kendi aralarındaki ilişki “çoklu bağlantılılık” (Büyüköztürk, 2012) sorununa neden olabilir. Çoklu bağlantılılık, yordayıcı değişkenlerin yordanan değişkendeki değişimi açıklayan çoklu korelasyon



katsayısının etki büyüklüğünü sınırlar ve ortaya çıkan regresyon denkleminin güvenilirliğini düşürür. Yani bütünüyle regresyon denklemi, verilerle uyumlu görünürken, teker teker ele alındığında yordayıcı değişkenlerin hiçbirisi, yordanan değişkendeki değişimi açıklamakta yeterli olmayabilir (Ho, 2006). Yordayıcı değişkenler arasındaki ilişkiyi kontrol etmenin en kestirme yolu, bu değişkenlerin kendi aralarındaki korelasyonlara bakmaktır. Aralarında 0.80- 0.90 gibi yüksek korelasyon gözlenen yordayıcı değişkenler arasında çoklu bağlantıdan söz edilebilir (Field, 2005; Büyüköztürk, 2012; Can, 2014). Eğer analize giren değişkenler arasında çoklu bağlantı problemi varsa, bu soruna kaynaklık eden değişkenlerden bir ya da daha fazla değişkenin modelden çıkartılması önerilerden biridir (Tabachnick ve Fidell, 2001). Alan yazında değişkenler arasındaki çoklu doğrusal bağlantının belirlenmesi için farklı yöntemler mevcuttur. Bunlardan bazıları; değişkenler arasındaki korelasyon ilişkisine ve kısmi korelasyon değerlerine bakmak, varyans artış faktörlerini (VIF) incelemek, bağımsız değişkenler için tolerans değerlerini hesaplamaktır. Araştırmalarda genelde değişkenler arasındaki ikili korelasyon değerlerinin incelendiği ayrıca VIF ve tolerans değerlerine bakıldığı görülmektedir (Çokluk ve diğ., 2012). VIF değerlerinin 10'dan küçük, tolerans değerlerinin de 0.2'den büyük olması durumunda sorun teşkil edecek çoklu doğrusal bağlantı olmadığı söylenebilir (Field, 2005; Can, 2014; Çokluk ve diğ., 2012). Bağımsız değişkenler arasındaki ikili korelasyon değerlerine bakıldığında; tablo 16'da görüldüğü gibi değişkenler arasında 0.80 ve üzeri herhangi bir korelasyon değerinin olmadığı görülmektedir. Bu durumda değişkenler arasında çoklu doğrusal bağlantı sorununun olmadığı ifade edilebilir. Ancak bunu diğer yöntemlerle desteklemek gerekir. Bu kapsamda VIF ve Tolerans değerleri Çokluk ve diğerlerinin (2012: 35-38) kitabında açıkladığı şekilde SPSS istatistik programı aracılığıyla hesaplanmıştır. Araştırma modelindeki dönüşümcü liderlik, örgütsel adalet ve örgütsel destek bağımsız değişken olarak iş yaşam kalitesi ise bağımlı değişken olarak programa girilmiştir. Bu bağlamda iş yaşam kalitesi dışında kalan değişkenlere ait VIF ve tolerans değerleri tablo 17'de görüldüğü gibidir.

**Tablo 17. Araştırmanın Bağımsız Değişkenlerine İlişkin Tolerans ve VIF Değerleri**

Bağımsız Değişkenler	Tolerans	VIF
Örgütsel adalet	,56	1,78
Örgütsel destek	,50	1,99
Dönüşümcü liderlik	,57	1,72

Tablo 17'de görüldüğü gibi VIF değerlerinin 10'dan oldukça küçük, tolerans değerlerinin de 0,2'den yüksek olduğu görülmektedir. Bu durumda bağımsız değişkenler arasında çoklu doğrusal bağlantı sorununun olmadığı ifade edilebilir.

Çok değişkenli istatistikî tekniklerle ilgili yerine getirilmesi gereken bir diğer varsayım çok değişkenli normalliktir. Çok değişkenli normallik, örnekleme yer alan gözlemlerin, değişkenlerin tüm kombinasyonları açısından normal dağılım göstermesi anlamına gelmektedir. Çok değişkenli normalliği değerlendirmede gerek grafiksel, gerek istatistiksel çeşitli yollar vardır. Özellikle büyük örneklerde, 100 ve daha geniş örneklem gruplarında grafiksel yöntem, örneklemden görece bağımsız olması nedeniyle daha fazla kullanılmaktadır. Ayrıca çok değişkenli normallik için, her bir değişkenin tek değişkenlik normallik sayıltısını karşılaması gereklidir. Ancak tek değişkenli normallik sayıltısının karşılanması, çok değişkenli normallik sayıltısının karşılanacağını bir garantisi değildir (Mertler ve Vannatta, 2005; Çokluk ve diğ., 2012). Tek değişkenli normalliği istatistiksel bazı seçenekleri kullanarak değerlendirmek mümkündür. Bunlardan biri Kolmogrov- Smirnov ve Shapiro-Wilk testlerini yapmaktır. Örneklem sayısının 50'dan büyük olması durumunda Kolmogrov-Smirnow, 50'den küçük olması durumunda ise Shapiro-Wilks yöntemi tercih edilmektedir (Çokluk ve diğ., 2012; Can, 2014). Dağılımın normal olduğuna karar vermek için p değerinin anlamsız olması yani .05'nin üzerinde olması gerekir. Araştırmanın değişkenlerine ilişkin Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk değerleri tablo 18'de görüldüğü gibidir.

**Tablo 18. Araştırmanın Değişkenlerine İlişkin Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk Değerleri**

Değişkenler	Kolmogorov-Smirnov		Shapiro-Wilk	
	İstatistik	p	İstatistik	p
İş yaşam kalitesi	,09	,00	,96	,00
Örgütsel adalet	,06	,00	,97	,00
Örgütsel destek	,09	,00	,98	,00
Dönüşümcü liderlik	,12	,00	,94	,00

Tablo 18'de Kolmogrov-Smirnov ile Shapiro-Wilk testlerinin sonuçlarının anlamlı çıkması değişkenlerin normal dağılıma sahip olmadığını göstermektedir. Ancak Çokluk ve diğ.'ne (2012) göre örneklem sayısı arttıkça küçük farkların manidar çıkma

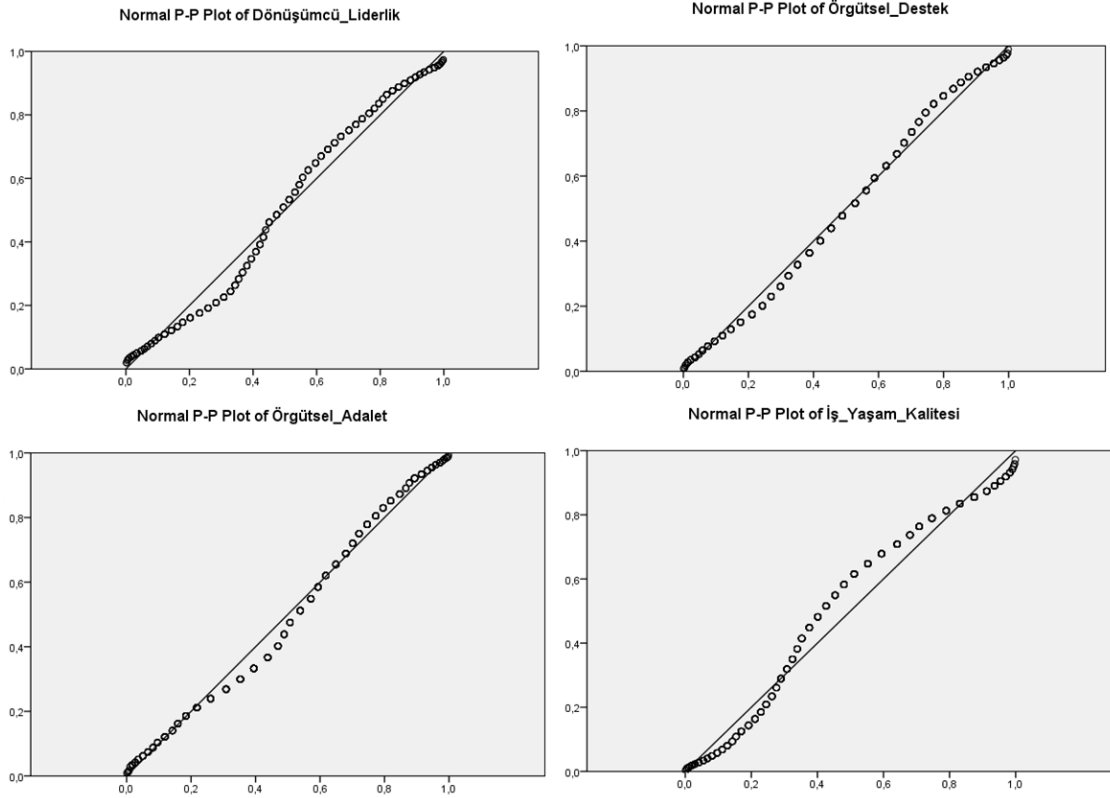
olasılığı artmaktadır. Bu da normalliği belirlemede problem oluşturmaktadır. Normal dağılımı incelemede kullanılan başka bir yöntem basıklık ve çarpıklık katsayılarının incelenmesidir. Standart normal dağılımda basıklık ve çarpıklık katsayıları sıfırdır. Bu değerlerin +1 ile -1 arasında kalması dağılımın normalden aşırı sapma göstermediğinin kanıtı olarak değerlendirilebilir (Çokluk ve diğ., 2012). Bu araştırmaya ilişkin basıklık ve çarpıklık değerleri tablo 19'da görüldüğü gibidir.

**Tablo 19. Araştırmanın Değişkenlerine İlişkin Çarpıklık ve Basıklık Değerleri**

<b>Değişkenler</b>	<b>Çarpıklık(Skewness)</b>	<b>Basıklık(Kurtosis)</b>
İş yaşam kalitesi	-,565	-,704
Örgütsel adalet	,188	-,725
Örgütsel destek	,004	-,909
Dönüşümcü liderlik	-,016	-1,155

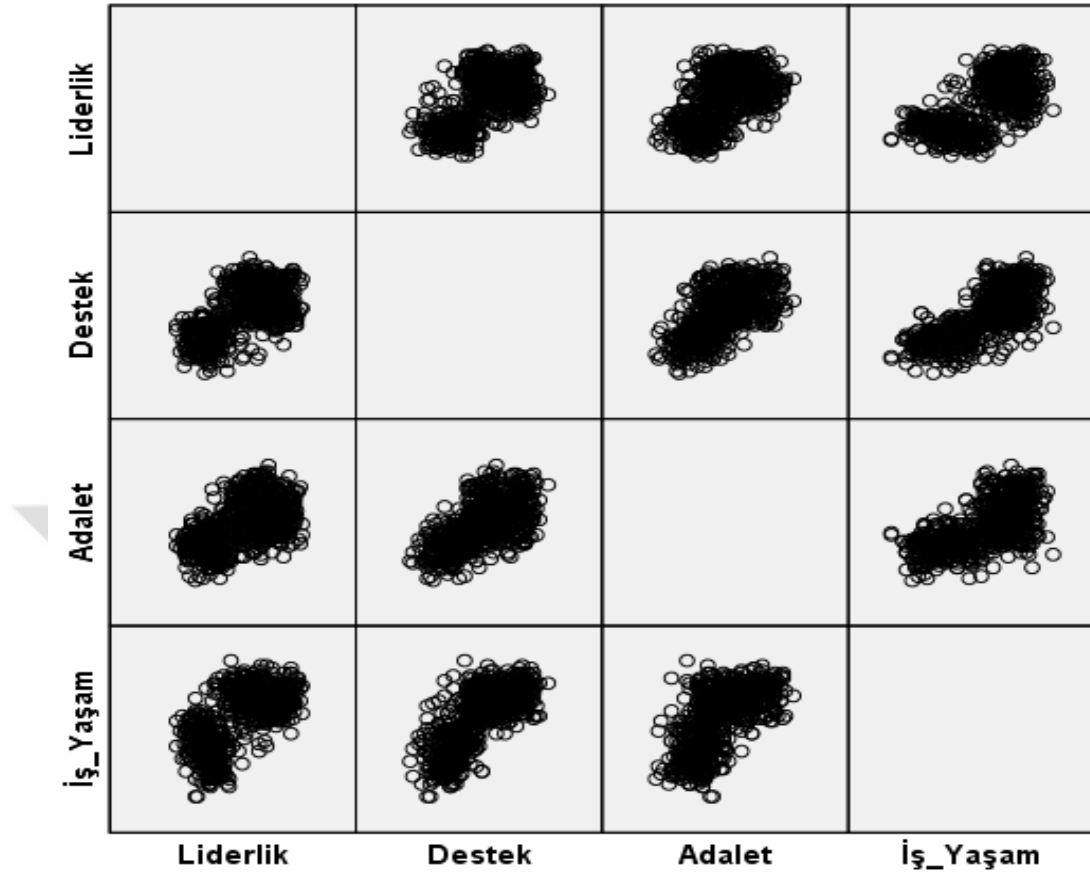
Tek değişkenli normallik için tablo 19'da görülen çarpıklık ve basıklık katsayılarının +1 ile -1 arasında olması ya da +1 ile -1'e yakın olması veri setinin tek değişkenli normalliği sağladığı şeklinde değerlendirilebilir. Ancak değişkenlerin normal dağılıma sahip olup olmadığını değerlendirmek için sadece bir yöntem yetmez birden fazla yöntem kullanıp normal dağılıma karar vermek gerekir. Uygulanan iki yöntemden elde edilen sonuçların birbirini doğrulamaması değişkenlerin normal dağılıma sahip olması varsayımını şüpheye düşürmektedir. Son olarak her bir değişkene ilişkin P-P plots grafiği incelenmiştir. P-P plots grafiğinde x ve y eksenine 45 derecelik açı yapan çizgi normal dağılımı göstermektedir. Değişkenlere ait değerler bu çizgi üzerinde olursa ya da bu çizgiye yakın olursa değişkene ait verilerin normal dağıldığı söylenebilir.

### Şekil 8. Araştırma Verilerine İlişkin P-P Plots Grafikleri



Dönüşümcü liderlik, örgütsel destek, örgütsel adalet ve iş yaşam kalitesi değişkenlerine ait P-P plots grafiklerine bakıldığında örgütsel destek değişkenine ait verilerin normal dağılıma en yakın olduğu diğer değişkenlerin normal dağılımdan sapmalarının ise aşırı olmadığı söylenebilir (Çokluk ve diğ., 2012). Buradan hareketle araştırma verilerinin tek değişkenli normallik dağılımını sağladığı kabul edilebilir. Tek değişkenli normallik dağılımın kabulünden sonra çok değişkenli normallik dağılımının testine geçilebilir. Çokluk ve diğ.'ne (2012) göre çok değişkenli doğrusallığın ve normalliğin önemli göstergelerinden bir tanesi saçılma diyagramı matrisidir. Araştırma değişkenlerine ilişkin saçılma diyagramı matrisi şekil 9'da görüldüğü gibidir.

**Şekil 9. Araştırma Verilerine İlişkin Saçılma Diyagramı Matrisi**



Saçılma diyagramı matrisinde değerlerin elipse benzer (oval) şekilde bir araya gelmesi çok değişkenli normalliğin ve doğrusallığın sağlandığı anlamına gelmektedir (Büyüköztürk, 2012; Çokluk ve diğ., 2012; Can, 2014). Bu araştırma kapsamında değişkenlere ait verilerin elipse yakın bir biçimde bir araya geldiği görülmektedir. Bu kapsamda veri setinin çok değişkenli doğrusallık ve normallik varsayımını karşıladığı söylenebilir. Ancak daha öncede belirtildiği gibi normallik varsayımının testinde tek bir yonteme dayalı olarak kesin sonuca varmak bazen aldatıcı olabilmektedir. Bu nedenle çok değişkenli normallik varsayımını test etmek için AMOS bilgisayar destekli istatistik paket programının araştırmacılara hazır olarak sunduğu normallikle ilgili verilere başvurulmuştur.

Çoklu normallik varsayımını test etmek amacıyla son olarak, AMOS bilgisayar destekli istatistik paket programında modelin test edilmesiyle oluşturulmuş olan basıklık ve çarpıklık değerlerine bakılmıştır. Assessment of normality çıktı sayfasında 4 değişkene ilişkin bütün maddelerin basıklık ve çarpıklık değerleri mevcuttur. Bu

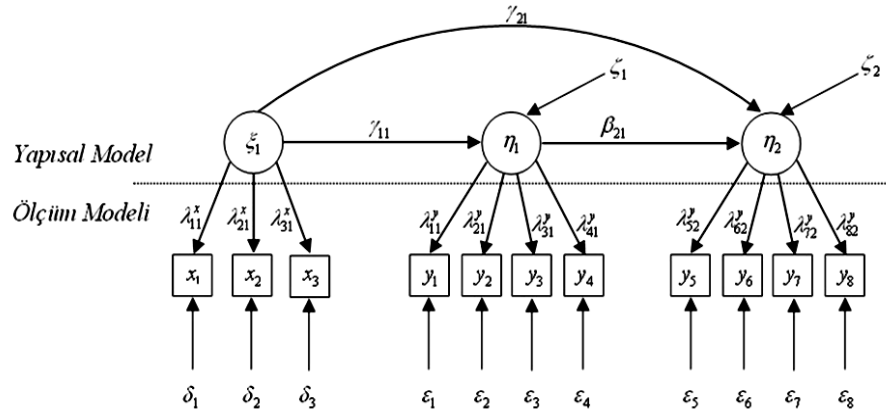
değerleri incelediğimizde tüm ölçek maddelerinin basıklık ve çarpıklık değerlerinin +1 ile -1 arasında olduğu görülmüştür. Bu bulgudan hareketle her bir maddenin kendi içinde normal dağıldığı söylenebilir. Yine aynı çıktı sayfasının en altında Multivariate satırında Mardia'nın çok değişkenli normallik katsayısı adı da verilen çok değişkenli basıklık değerinin 83,33 ve kritik oran (c.r) değerinin 9,33 olduğu tespit edilmiştir. Bayram'a (2013: 109) göre burada önemli olan kritik oran değeridir. Çünkü bu değer çok değişkenli basıklığın normalleştirilmiş tahminidir yani z- değeridir. Bu değer 1,96'dan büyük ise çoklu normal dağılımdan uzaklaşıldığını gösterir. Bu durumda çok değişkenli normallik varsayımı ihlal edilmiş olur. Bentler'e (2006) göre ise kritik oran katsayısının 5'den büyük değerler alması dağılımın normallikten saptığını göstermektedir. Bu bağlamda modelimize ilişkin kritik oranın (c.r) 9,33 olduğu düşünüldüğünde çok değişkenli normallik varsayımının sağlanmadığı söylenebilir. Çok değişkenli normallik varsayımını test etmeye dönük yapılan farklı uygulamalarda farklı sonuçların ortaya çıkması modele ilişkin normal dağılımın kesinliğini şüpheye düşürmektedir. Yapısal eşitlik modellemesinde özellikle verilerin normal dağılmadığı durumlarda verilerin dönüştürülmesi (box-cox, log., karekök alma gibi yöntemlerle) tavsiye edilmektedir (Hair, Anderson, Tatham ve Black, 1998: 73). Ancak bu düzeltmeler farklı sorunlara yol açabilmektedir(model uyum indeksleri bozabilmekte). Yapısal eşitlik modellemesinde temel varsayımların karşılanmadığı durumlarda araştırmacılar farklı yaklaşımlar izleyebilmektedir. Veriler temel varsayımları karşılamadığı halde, varsayımlar karşılanmışçasına analize devam edilebilir. Özellikle sosyal bilimlerdeki çalışmalarda verilerin normal dağılmadığı görülmektedir (Micceri, 1989). Özellikle likert tipli ölçeklerin kullanıldığı çalışmalarda, katılımcıların aynı maddeye yoğunlaşmaları dağılımın normalden sapmasına neden olmaktadır (Byrne, 2010). Yapısal eşitlik modellemelerinde en çok kullanılan kestirim(tahmin) yöntemi Maximum Likelihood'dur (En Çok Olabilirlik). Ancak en çok olabilirlik kestirim yöntemi verilerin normal dağılıma sahip olması varsayımına göre analiz yapmaktadır. Analiz normal dağılıma sahip değilse AMOS bilgisayar destekli istatistik paket programında asymptotically distribution-free analizi yapılabilmekte ancak bu analiz türü de örneklem sayısının çok fazla olması durumunda çalışmaktadır. Bayram'a (2013:106) göre veri setinin çoklu normal dağılım varsayımını karşılamadığı durumlarda, çoklu normal dağılım varsayımını ön koşul olarak istemeyen Bootstrap Analizi yapılabilir. Efron'a (1981) göre bootstrap yöntemi; standart sapma, güven aralığı

gibi istatistiklerde ve parametrik olmayan tahminleme problemlerinde kullanılan basit ve güvenilir bir yöntemdir. Yöntemin temel mantığı herhangi büyüklükteki mevcut veri setindeki gözlemlerin şansa bağlı olarak yer değiştirerek yeniden örneklenmesi ile yeni veri setleri oluşturulmasına dayanmaktadır. Böylece mevcut veri setinden mümkün olabildiğince fazla miktarda bilgi alınabilmektedir. Yöntemde ilk olarak orijinal örneklemden yerine koyma yöntemi ile örnekler seçilerek bir bootstrap örnekleme oluşturulmaktadır. Ardından bu şekilde çok sayıda bootstrap örneklemler oluşturularak, bu örneklemler ile tahmin edicinin güven aralığı ve testin istatistik anlamlılığı hesaplanmaktadır. Mallinckrodt Abraham, Wei ve Russell (2006) bilgisayar teknolojilerinin gelişmesi sonucunda analiz sürecinin daha etkin ve hızlı yapılabilirliğinden yola çıkarak bootstrap örnekleminin 1000'den az olmaması koşulunun daha rasyonel bir fikir olacağı görüşündedirler ve en az 10000 bootstrap yinelemeye dayalı analizler önermektedir. Bu araştırma kapsamında 1000 örneklem ve %95 güven düzeyinde Maximum Likelihood (ML) Bootstrap yöntemi ile analiz gerçekleştirilmiştir.

### **4.3. Ölçme Modeli ve Yapısal Model**

Genel yapısal eşitlik modelleri iki parçadan oluşmaktadır. Bunlardan birincisi, gözlenen değişkenleri gizil değişkenlere doğrulayıcı faktör analiziyle bağlayarak uygulanan ölçme modeli, ikincisi ise gizil değişkenleri birbirine eşzamanlı eşitlik sistemleri ile bağlayarak uygulanan yapısal model'dir (Çoklu ve diğ., 2012). Yapısal model, gözlenemeyen değişkenler arasındaki ilişkileri gösteren modeldir. Ölçüm modeli ise tüm gözlenemeyen değişkenleri açıklayan gözlenen değişkenler ile ilişkilerinin gösterildiği modeldir.

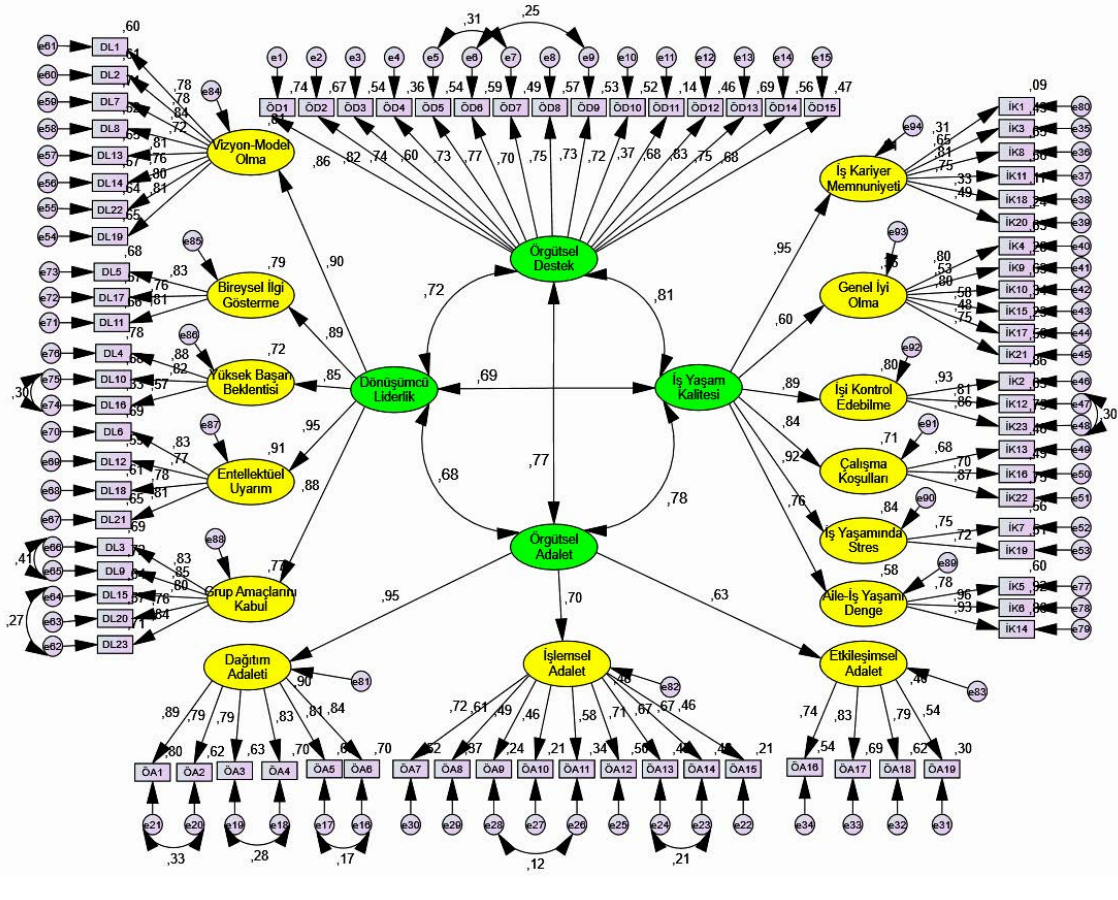
Şekil 10. Yapısal Model ve Ölçüm Modeli



Yapısal eşitlik modellemesinde analiz basamağında farklı iki yol izlenerek bütünleşik modelin uyumu ve ilgili testleri yapılmaktadır. İki aşamalı ve tek aşamalı analiz yaklaşımı olarak tanımlanan bu yaklaşımlar, modelin bütünsel olarak nasıl analiz edileceğini açıklamaktadır. Tek aşamalı yaklaşımda önsel olarak oluşturulan kuramsal araştırma modelinin tüm unsurları (yapısal ve ölçüm kısımları) aynı anda analiz safhasına ilave edilerek YEM'e ilişkin sonuçlarının tamamının elde edilmesi sağlanır. İki aşamalı yaklaşımda ise ölçüm ve yapısal model ayrı ayrı test edilmektedir. Bu yaklaşımda öncelikle ölçüm modeli, kabul edilebilir uyum değerlerini üretecek şekilde düzeltme ölçütleri kullanılarak geliştirilmeye çalışılmaktadır. Ölçüm modelinin uygunluğu istatistiksel olarak değerlendirildikten sonra yapısal modele ilişkin analizlerin yapılması için ikinci aşamaya geçilmektedir. İki aşamalı yaklaşımın ilk aşaması DFA olarak da ele alınabilir. Öncelikle ölçüm modelinin istatistiksel uygunluğunun değerlendirilmesi için tam modelden başlayarak uygun modelin elde edilmesine kadar analizler yenilenir daha sonra yapısal model için gerekli işlemler gerçekleştirilir (Çelik ve Yılmaz, 2013). Bu çalışmada iki aşamalı yaklaşımda izlenen yol tercih edilmiştir. Bu bağlamda dönüşümcü liderlik, örgütsel adalet, örgütsel destek ve iş yaşam kalitesi değişkenlerinden oluşan modele ilişkin ölçüm modeli şekil 11'de görüldüğü gibidir.



**Şekil 11. Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Destek, Örgütsel Adalet ve İş Yaşam Kalitesi Değişkenlerine İlişkin Ölçüm Modeli**



Yöntem bölümünde araştırmanın verileriyle; dönüşümcü liderlik, örgütsel adalet, örgütsel destek ve iş yaşam kalitesi ölçeklerinin model uyumu test edilmişti ve gerekli modifikasyonlar yapılarak uyum değerlerinin mümkün olan en iyi hale gelmesi sağlanmıştı. Bu nedenle daha önceden yapısı doğrulanmış olan ölçekler modele doğrulandığı şekliyle alınmıştır. Tüm ölçeklerin yer aldığı modele DFA yapılmıştır. Yapısal eşitlik modelinde faktör yapılarının geçerliliğini ölçmek için kullanılan yöntemlerin başında doğrulayıcı faktör analizi gelmektedir. Doğrulayıcı faktör analizinde araştırmacı ölçüm aracının yapısını önceden kabul eder, daha sonra ise yapının geçerliliğini istatistiki olarak ölçer (Byrne, 1998: 56). Doğrulayıcı faktör analizi, yapısal eşitlik modellemesinin özel bir uygulama alanı olarak görülmekte ve ölçüm modeli de tipik bir doğrulayıcı faktör analizi olarak ele alınmaktadır (Sümer, 2000; Bollen, 1989; Bayram, 2013). Diğer bir ifadeyle aslında ölçme modeli, bir gizil değişkenli doğrulayıcı faktör analizi modelidir. Dolayısıyla ölçüm modellerinin test edilmesine ilişkin işlem adımları, doğrulayıcı faktör analizi ile aynıdır. Bu durumda

araştırmacı, yol analizine başlamadan önce, doğrulayıcı faktör analizindeki işlem adımlarını takip ederek değişkelere ait modelleri ayrı ayrı test etmelidir. Ölçme modellerini test etme çalışmasında doğrulanmayan hiçbir ölçme modeli, yol modeline alınmamalıdır. Bu bakımdan araştırmacı, yol modeli çalışmalarında, ölçme modellerinin doğrulanıp doğrulanmadığına ilişkin sonuçları raporlaştırmalıdır (Çokluk ve diğ., 2012). İlk olarak, ölçüm modelinin uygunluğu belirlenemediği takdirde yapısal modelin testi anlamsız olabilmektedir. Bir yapı için seçilen göstergeler yapıyı ölçmüyorsa belirtilen teori test edilmeden önce değiştirilmelidir. Bu nedenle yapısal ilişkiler test edilmeden önce ölçüm modeli test edilmelidir (Schumacker ve Lomax, 2004: 209). Yapısal eşitlik modellemesinde doğrulayıcı faktör analizinin en büyük avantajlarından biri ölçüm modeline ilişkin yapı geçerliliği istatistiklerini sunabilmesidir. Ölçüm modelinin geçerliliği uyum indekslerinin incelenmesi ve yapı geçerliliği ölçümlerinin değerlendirilmesi yoluyla sınanmaktadır (Hair ve diğ., 1998). Şekil 11'de görülen ölçüm modeli ile değişkenler arasındaki ilişkiler ve uyum incelenmiştir. Değişkenler arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkiler olduğu görülmüştür. Ölçüm modeline ilişkin uyum indeksleri ise tablo 20'de görüldüğü gibidir.

**Tablo 20. Ölçüm Modeline İlişkin Uyum Değerleri**

$\chi^2/Sd$	RMSEA	GFI	SRMR	CFI	TLI(NNFI)
6765, 61/3049=2,19	0,04	0,86	0,07	0,90	0,89

Tablo 20'de ölçüm modeline ilişkin uyum iyiliği değerlerinin modelin kabulü için yeterli olduğu görülmektedir. Ölçüm modelinin araştırma verileriyle uyum göstermesi yol analizine geçilebileceğini anlamına gelmektedir.

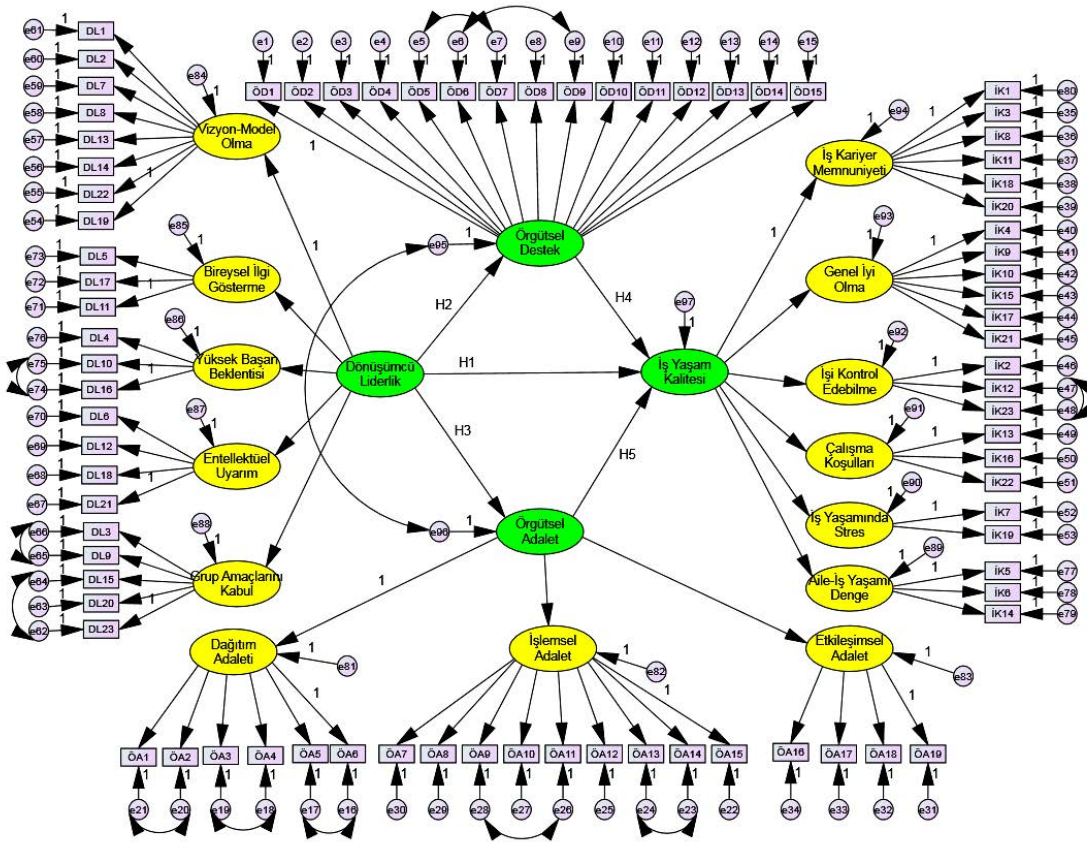
#### 4.4. Hipotezlerin Test Edilmesi

Bu bölümünde bütün değişkenlerin birbiri ile olan ilişkilerini net olarak ortaya koyabilmek, ayrıca dönüşümcü liderliğin iş yaşam kalitesini yordamasında örgütsel destek ve örgütsel adaletin rolünü ortaya çıkarmak maksadıyla bir araştırma modeli oluşturulmuş ve değişkenler arasındaki direk ve dolaylı ilişkiler Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) yardımıyla belirlenmeye çalışılmıştır. Yapısal eşitlik modeli (YEM), araştırmacının zihnindeki, araştırma henüz yapılmadan önce var olan değişkenler arası ilişkilere ait bir modelin, araştırmadan elde edilen veriler aracılığı ile sınanmasına dayanmaktadır. Varyans analizi, MANOVA, faktör analizi, regresyon gibi daha alışıldık

istatistiksel yöntemlerden en büyük farkı çok sayıda değişken arasındaki ilişkiyi modeller şeklinde inceleyebilmesidir (Ünal, 2006: 32). Özellikle karmaşık modellerin testinde başarılı olduğu, birçok analizi bir defada yaptığı, incelenen modeldeki ilişkiler ağına yönelik varsa yeni düzenlemeler tavsiye ettiği, aracılık ve düzenleyicilik (moderasyon) etkilerini incelemeyi kolaylaştırdığı, ölçüm hatalarını hesaba katıyor olması gibi nedenlerle yapısal eşitlik modellemesi yöntemi, birçok teorinin test edilmesinde ve yeni modellerin geliştirilmesi sürecinde kullanılmakta olan bir yöntemdir (Dursun ve Kocagöz, 2010). YEM, açık (gözlenen, ölçülen, ölçeği oluşturan her bir madde) ve gizli (gözlenemeyen, ölçülemeyen, ölçek maddelerinin biraraya gelerek oluşturduğu faktörler-boyutlar) değişkenler arasındaki nedensel (tek yönlü okla gösterilir) ve korelasyonel ilişkilerini (çift yönlü okla gösterilir) bir arada bulunduğu modellerin test edilmesi için kullanılan kapsamlı bir istatistiksel yaklaşımdır (Hoyle, 1995). Ayrıca YEM çalışmalarında bazı bağımsız değişkenler modelde aynı zamanda bağımlı değişken haline de gelebilmektedir. Örneğin bu çalışmada örgütsel adalet ve örgütsel destek değişkenleri, dönüşümcü liderlik ile ilişkilerinde bağımlı, iş yaşam kalitesi değişkeniyle olan ilişkilerinde ise bağımsız değişkenlerdir. Bu yüzden modelde hiçbir değişken tarafından tahmin edilmeyen değişkenlere *dışsal değişkenler* (exogenous variables), en az bir değişken tarafından tahmin edilen değişkenlere de içsel değişkenler (endogenous variables) denmektedir (Şimşek, 2007). Yapısal eşitlik modellerinde kuram çok önemlidir ve analizde doğruluğu test edilecek modeller güçlü bir kuramsal temele dayandırılmalıdır (Çokluk ve diğ., 2012). Bu çalışmada doğruluğu test edilecek model araştırmanın daha önceki bölümlerinde sunulan literatüre dayalı olarak temellendirilmiştir. İlgili literatüre göre oluşturulmuş olan modelde değişkenler arasındaki ilişkilerin çalışıp çalışmadığını test etmek amacıyla yol(path) analizi yapılmıştır. Yol analizi, araştırmacının kuramsal olarak kurguladığı ve bu kurgu doğrultusunda veri toplayarak elindeki verinin, kurguladığı modeli doğrulayıp doğrulamadığını test ettiği bir analizdir (Meydan ve Şeşen, 2015). Ayrıca, çoklu regresyon analizinde dikkate alınan varsayımlar altında, bir bağımlı değişken tüm bağımsız değişkenler üzerinden analiz edilirken, yol analizinde her bağımlı değişken her bir bağımsız değişken üzerinden analiz edilmekte yani birden fazla regresyon analizi aynı anda yapılabilmektedir. Ayrıca bu analizle, değişkenler arasındaki dolaysız ve dolaylı nedensel ilişkilerin önemi ve büyüklüğü tahmin edilebilmektedir (Beğenirbaş, 2013). Yol analizinde model kurulurken dışsal değişkenlerin içsel değişkenler üzerine

olan etkisinin yönü belirlenerek analiz yapılır. Bu anlamda, yol analizinde dışsal değişkenlerin içsel değişkenler üzerinde etkisini gösteren iki tür ilişkiden bahsedilebilir; doğrudan ve dolaylı ilişkiler. Doğrudan ilişkiler, bir veya birden fazla dışsal değişkenin, bir veya birden fazla içsel değişken üzerine olan etkilerini göstermektedir. Yol analizinde dolaylı ilişki ise dışsal değişkenin içsel değişkenler üzerine doğrudan değil de, bir başka dışsal değişken üzerinden olan etkisini ifade etmektedir. Yol analizinde içsel değişkenin birden fazla dışsal değişkenle olan ilişkileri hesaplanırken, doğrudan etkiler toplanarak, dolaylı etkiler ise yol katsayılarının birbirleriyle çarpımı yoluyla elde edilmektedir (Çokluk ve diğ., 2012). Yol analizi de kendi içinde üçe ayrılmaktadır. Bunlar, gizil değişkenlerle yol analizi, gözlenen değişkenlerle yol analizi ve melez(gizil ve gözlenen) yol analizidir (Çokluk ve diğ., 2012). Yol analizi yol diyagramları ile gösterilir. Yol diyagramları, yapısal eşitlik modelinin temelini oluşturur. Diyagramlar, değişkenler arasındaki ilişkiler grubunu görsel olarak sunulmasını sağladıkları ve analiz için gerekli eşitliklere doğrudan çevrilebildikleri için araştırmancının fikirlerinin aydınlatılmasında yardımcıdır (Tabachnick ve Fidell, 2001: 678). Bu kapsamda geliştirilen model Şekil 12’te belirtilmiştir.

Şekil 12. Araştırma Modeli

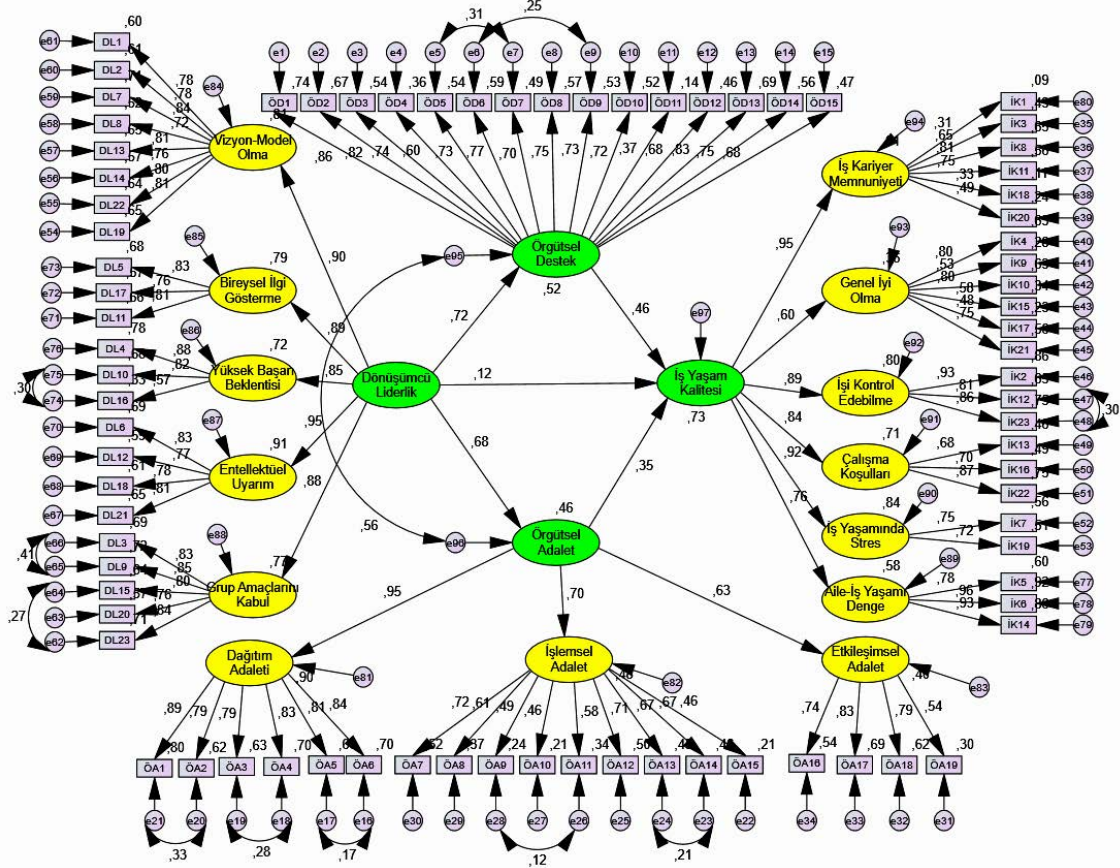


Şekil 12'de belirtilen modelde okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışlarına ilişkin algıların, örgütsel destek ve örgütsel adalet algılarını etkileyeceği bunların da öğretmenlerin iş yaşam kalitesine ilişkin algıları yordayacağı düşünülmektedir. Ayrıca dönüşümcü liderliğe ilişkin algıların iş yaşam kalitesine ilişkin algılar üzerinde doğrudan bir etkisinin olacağı öngörülmektedir.

Dönüşümcü liderlik, örgütsel adalet, örgütsel destek ve iş yaşam kalitesi gizil değişkenlerinden oluşan ölçüm modelinin araştırma verileriyle uyumlu olup olmadığının incelenmesinden sonra kavramsal modelin test edilmesine geçilmiştir. Yukarıda araştırma modeline ilişkin yol diyagramı verilmiştir. Yol diyagramı üzerinde hangi değişkenin hangi değişkeni doğrudan, hangi değişkeni dolaylı olarak etkilediğini gösteren tek yönlü oklar ve hangi değişkenler arasında ilişki olduğunu gösteren çift yönlü oklar bulunmaktadır. Çizilen tek yönlü okların her biri bu araştırmanın test edilecek hipotezini temsil etmektedir. Ayrıca, Çokluk ve diğ. (2012) ifade ettiği gibi gizil değişkenler arasında tanımlanan tüm yollar (ilişkiler) kuramsal bir temele

dayanmaktadır. Daha öncede belirtildiği gibi yol analizi kendi içinde gizil değişkenlerle yol analizi, gözlenen değişkenlerle yol analizi ve melez yol analizi olmak üzere üç farklı türe ayrılmaktadır. Bu araştırmada örtük (gizil) değişkenlerle yol analizi yapılmıştır. Gizil değişkenlerle yol analizi, gizil değişkenler bunlara ait gözlenen değişkenler, ölçmeden kaynaklanan hatalar ve değişkenler arasında tanımlanmış yollardan oluşur. Bunun aksine gözlenen değişkenlerle yol analizinde göstergelerin olmaması nedeniyle gözlenen değişkenlerle yol analizinde ölçme modelleri yoktur ve gizil değişken de doğal olarak bulunmamaktadır. Dolayısı ile içsel değişkenlerdeki ölçmeden kaynaklanan hatalar nedeniyle bu modellerin, gizil değişkenlerle yapılan yol analizi modellerine göre güvenilirlikleri daha düşüktür. Bu nedenlerle gözlenen değişkenlerle yol analizi ile ortaya konulan modelin geçerliği ve güvenilirliği hakkında şüpheler vardır. Bu çerçevede, bu modelin ön bilgi elde etmek amacıyla kullanılması uygun görülmektedir( Çokluk ve diğ., 2012). Gözlenen değişkenlerle yol analizindeki güvenilirlikle ilgili şüpheler bu araştırmada gizil değişkenlerle yol analizinin tercih edilmesinde etkili olmuştur. Araştırmanın modeli örneklem sayısı 1000 olarak belirlenip % 95 güven aralığında hatadan arındırılmış ve düzeltilmiş Bootstrap yöntemi ile analiz yapıldığında elde edilen yol diyarımı şekil 13’da görüldüğü gibi olmaktadır.

Şekil 13. Araştırma Modelinin Yol Analizi Sonuçları



Yol analizi sonucunda öncelikli olarak model uyum indekslerine bakılmış modelin uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir düzeyde olup olmadığı kontrol edilmiştir. Modele ilişkin uyum değerleri tablo 21'de görüldüğü gibidir.

Tablo 21. Araştırma Modeline İlişkin Uyum İyiliği Değerleri

$\chi^2/Sd$	RMSEA	GFI	SRMR	CFI	TLI(NNFI)
6765, 61/3049=2,19	0,04	0,86	0,07	0,90	0,89

Tablo 21'de modele ilişkin uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir düzeyde olduğu görülmektedir. Modele ilişkin tahmin değerleri tablo 22'de görüldüğü gibidir.

**Tablo 22. Araştırma Modeline İlişkin Tahmin Sonuçları**

Test Edilen Yol		Standardize Edilmemiş Tahmin (B)	Standart Hata	Standardize Edilmiş Tahmin (β)	C.R. (t-değeri)	P
Örgütsel destek	<--- Dönüşümcü liderlik	1,01	0,06	0,72	16,79	,003
Örgütsel adalet	<--- Dönüşümcü liderlik	0,85	0,06	0,68	14,82	,003
İş yaşam kalitesi	<--- Dönüşümcü liderlik	0,03	0,01	0,12	2,66	,010
İş yaşam kalitesi	<--- Örgütsel destek	0,09	0,02	0,46	5,84	,002
İş yaşam kalitesi	<--- Örgütsel adalet	0,07	0,02	0,35	4,84	,002

p < .01; p < .05

Yol analizi sonuçlarına bakıldığında tüm değişkenler arasında çizilen yolların anlamlı olduğu görülmektedir ( $t > 1,96$ ;  $p < 0,05$ ;  $p < 0,01$ ). Değişkenler arasında pozitif yönde orta ve üst düzeyde anlamlı ilişkiler mevcuttur. Dönüşümcü liderlik, örgütsel adalet ve örgütsel destek değişkenleri iş yaşam kalitesi değişkeninin toplam varyansının yaklaşık %73'nü açıklamaktadır. Yol diyagramında görülen yollardan biri veya bir kaç anlamlı çıkmasaydı yani t değeri 1,96'dan küçük olsaydı o zaman anlamsız çıkan yollardan p değeri en büyük olan, yol analizinden çıkarılarak model yeniden test edilecek ve tüm yollar anlamlı çıkana kadar bu uygulama yapılmaya devam edilecekti. Ancak burada modeldeki tüm yollar anlamlı çıktığı için model üzerinde herhangi bir değişiklik yapılmamıştır.

Araştırmada test edilmeye dönük oluşturulan ilk hipotez okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışlarıyla öğretmenlerin iş yaşam kalitesi arasındaki ilişkiyi incelemeye yöneliktir. Bu amaçla kurulan  $H_1$  hipotezi şu şekildedir;  $H_1$ : *Okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışları öğretmenlerin iş yaşam kalitesine yönelik algılarını anlamlı bir biçimde yordamaktadır*". Tablo 21'deki uyum iyiliği değerleri ve tablo 22'de yer alan tahmin değerlerine göre, okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışı öğretmenlerin iş yaşam kalitesini anlamlı biçimde yordamaktadır ( $\beta=0,12$ ;  $p < 0,05$ ). Bu bulguya dayalı olarak araştırmanın birinci hipotezinin doğrulandığı söylenebilir.

Araştırmada test edilmeye dönük ikinci hipotez okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışlarıyla öğretmenlerin örgütsel destek algıları arasındaki ilişkiyi incelemeye yöneliktir. Bu amaçla kurulan  $H_2$  hipotezi şu şekildedir;  $H_2$ : *Okul*



*yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışları öğretmenlerin örgütsel destek algılarını anlamlı bir biçimde yordamaktadır".* Tablo 21'deki uyum iyiliği değerleri ve tablo 22'de yer alan tahmin değerlerine göre, okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışı öğretmenlerin örgütsel destek algılarını anlamlı biçimde yordamaktadır ( $\beta=0,22$ ;  $p<0,01$ ). Bu bulguya dayalı olarak araştırmanın ikinci hipotezinin doğrulandığı söylenebilir.

Araştırmada test edilmeye dönük üçüncü hipotez okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışlarıyla öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkiyi incelemeye yöneliktir. Bu amaçla kurulan  $H_3$  hipotezi şu şekildedir;  $H_3$ : *Okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışları öğretmenlerin örgütsel adalet algılarını anlamlı bir biçimde yordamaktadır".* Tablo 21'deki uyum iyiliği değerleri ve tablo 22'de yer alan tahmin değerlerine göre, okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışı öğretmenlerin örgütsel adalet algılarını anlamlı biçimde yordamaktadır ( $\beta=0,68$ ;  $p<0,01$ ). Bu bulguya dayalı olarak araştırmanın üçüncü hipotezinin doğrulandığı söylenebilir.

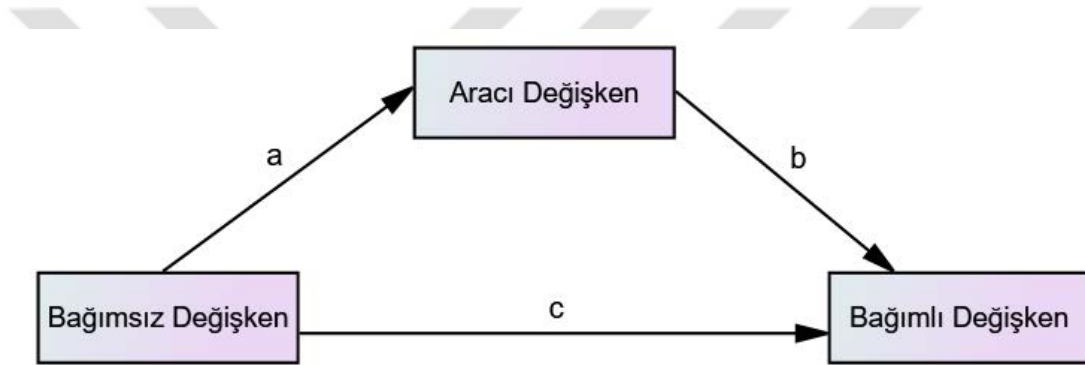
Araştırmada test edilmeye dönük dördüncü hipotez öğretmenlerin örgütsel destek algıları ile öğretmenlerin iş yaşam kalitesi arasındaki ilişkiyi incelemeye yöneliktir. Bu amaçla kurulan  $H_4$  hipotezi şu şekildedir;  $H_4$ : *Öğretmenlerin örgütsel destek algıları, iş yaşam kalitesine yönelik algılarını anlamlı bir biçimde yordamaktadır".* Tablo 21'deki uyum iyiliği değerleri ve tablo 22'de yer alan tahmin değerlerine göre, öğretmenlerin örgütsel destek algıları, öğretmenlerin iş yaşam kalitesini anlamlı biçimde yordamaktadır ( $\beta=0,46$ ;  $p<0,01$ ). Bu bulguya dayalı olarak araştırmanın dördüncü hipotezinin doğrulandığı söylenebilir.

Araştırmada test edilmeye dönük beşinci hipotez öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile öğretmenlerin iş yaşam kalitesi arasındaki ilişkiyi incelemeye yöneliktir. Bu amaçla kurulan  $H_5$  hipotezi şu şekildedir;  $H_5$ : *Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları, iş yaşam kalitesine yönelik algılarını anlamlı bir biçimde yordamaktadır".* Tablo 21'deki uyum iyiliği değerleri ve tablo 22'de yer alan tahmin değerlerine göre, öğretmenlerin örgütsel adalet algıları, öğretmenlerin iş yaşam kalitesini anlamlı biçimde yordamaktadır ( $\beta=0,35$ ;  $p<0,01$ ). Bu bulguya dayalı olarak araştırmanın beşinci hipotezinin doğrulandığı söylenebilir.

#### 4.4. Aracılık Etkisinin İncelenmesi

Buraya kadar dışsal değişkenlerin (bağımsız değişkenlerin) içsel değişkenler (bağımlı değişkenler) üzerinde doğrudan etkileri incelenmiştir. Ancak, etrafımızda gelişen sosyal dünyada olaylar her zaman böyle gelişmemektedir. Bazen, bir değişkenin başka bir değişken üzerindeki etkisine başka bir değişken aracılık edebilmektedir (Meydan ve Şeşen, 2015). Aracılık etkisi, tahmin edici (bağımsız) değişkenin bağımlı değişkeni en az bir aracı değişken ile dolaylı olarak etkilemesi sonucunda gerçekleşmektedir (Preacher ve Hayes, 2008: 879).

Şekil 14. Aracılık Etkisi Modeli



Alan yazında aracılık etkisini analiz etmek amacıyla en çok Baron ve Kenny'nin (1986) önerdiği işlem aşamalarının takip edildiği görülmektedir. Buna göre aracılık etkisinin aşamaları şu şekilde belirtilmektedir:

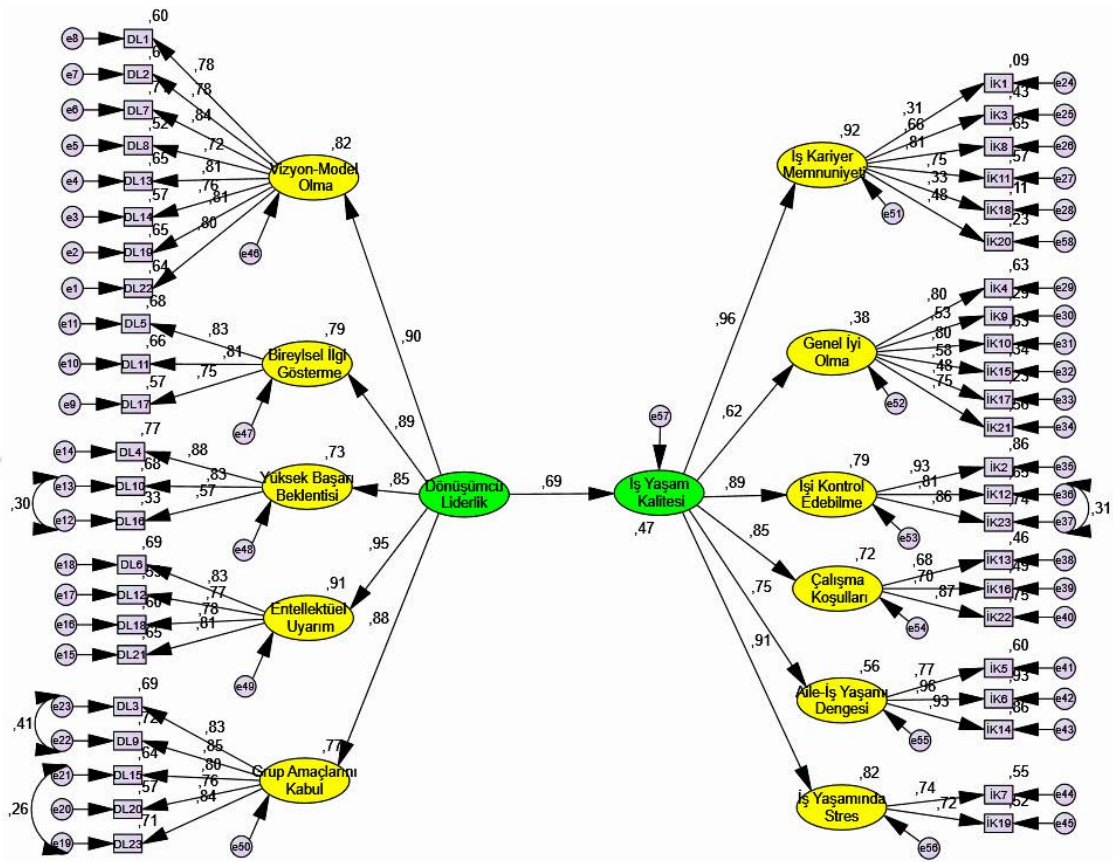
- Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin anlamlı olması gerekmektedir (*c*).
- Bağımsız değişkenin aracı değişken üzerindeki etkisi anlamlı olmalıdır (*a*).
- Aracı değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi anlamlı olmalıdır (*b*).
- Son olarak; aracı değişken ve bağımsız değişken eş zamanlı olarak analizine girildiğinde daha önce bağımlı ve bağımsız değişken arasında var olan anlamlı ilişki artık anlamlı olmaktan çıkmalı veya daha önceki anlamlılık düzeyi azalmalıdır. Bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki etki anlamsız hale geliyorsa *tam aracılık etkisi*, anlamlılık düşüyorsa *kısmi aracılık etkisi* vardır.

Aracılık testleriyle araştırılmaya çalışılan temel sorun, iki değişken arasındaki ilişkinin, aslında bir başka değişkenin varlığını tamamen (ya da en azından bir dereceye kadar) şart koşmasıdır. Bir başka deyişle, doğada zaten aşikâr olduğunu gördüğümüz bir değişkenin diğer değişken üzerindeki etkisinin bir başka aracı değişken tarafından sağlandığını keşfetmek, görünürdeki ilişki dinamiklerinin ötesinde bir durumun keşfedilmesi anlamına gelmektedir (Şimşek, 2007: 24). Aracılık etkisinin anlamlılığını belirlemek amacıyla genelde Sobel testi kullanılmaktadır. Ancak Sobel testi veri setinin normal dağılım varsayımını ön koşul olarak istemektedir. Bu nedenle normalliği ön koşul olarak gerekli kılmayan aracılık etkilerini sınamak amacıyla bootstrap yöntemi ile çoklu aracılık analizi yürütülmüştür. Bollen ve Stine (1990) tarafından yazına kazandırılan bootstrap yöntemi örneklem sayısını arttırıp, dağılımı normalleştirerek değerlendirme yapmaktadır (Hayes, 2009). Böylece istatistikî işlemlerden kaynaklanan hataları minimize etmektedir. Bootstrap yönteminin birinci aşamasında, AMOS programı kullanılarak 658 olan örneklem büyüklüğü %95 güven aralığında hatadan arındırılmış ve düzeltilmiş bootstrap yöntemi ile 1000 olarak yeniden oluşturulmuştur. Bootstrap yöntemi mevcut veri setinden çok büyük veri setleri üretmek üzere yeniden örnekleme yapabilmeyi olanaklı kılmaktadır (Sacchi, 1998). Böylece küçük veri setlerinde anlamsız çıkabilecek analizler yerine, yeniden örnekleme ile elde edilen daha büyük veri setleri üzerinde yapılan analizlerde daha sağlıklı sonuçlar elde edilebilmektedir. Normal dağılım vb. ön şartlar gerektirmemektedir (Hayes, 2009). Elde edilen sonuçlarla değişkenler arasındaki dolaylı etkilerin tahminleri ortaya çıkarılmıştır. Elde edilen dolaylı etkilerin tahminleri için sıfırı içermeyen %95 güven aralığı, dolaylı etkilerin istatistiksel olarak 0,05 anlamlılık seviyesinde anlamlı olduğuna işaret etmektedir (Shrout ve Bolger, 2002).

Dönüşümcü liderliğin iş yaşam kalitesi üzerindeki etkisine örgütsel adalet ve örgütsel desteğin aracılık etkisini belirlemek amacıyla öncelikle dönüşümcü liderliğin iş yaşam kalitesi üzerindeki toplam etkisini analiz ederek başlanmıştır. Model, örneklem sayısını 1000 olarak belirlenip % 95 güven aralığında hatadan arındırılmış ve düzeltilmiş Bootstrap yöntemiyle analiz edildiğinde elde edilen yol diyarımı şekil 15’de görüldüğü gibi olmaktadır.

Şekil 15’de dönüşümcü liderliğin iş yaşam kalitesi üzerine etkisini gösteren yapısal model ve standardize edilmiş tahmin değerleri görülmektedir.

**Şekil 15. Dönüşümcü Liderlik ile İş Yaşam Kalitesi Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Yapısal Model**



Şekil 15'de dönüşümcü liderliğin iş yaşam kalitesi üzerindeki etkisini gösteren modele ilişkin uyum iyiliği değerleri tablo 23'de görüldüğü gibidir.

**Tablo 23. Dönüşümcü Liderlik ile İş Yaşam Kalitesi Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Yapısal Modele İlişkin Uyum Değerleri**

$\chi^2/Sd$	RMSEA	GFI	SRMR	CFI	TLI(NNFI)
2269, 11/973=2,33	0,04	90	0,07	0,94	0,93

Tablo 23'de dönüşümcü liderliğin iş yaşam kalitesi üzerindeki toplam etkisini gösteren yol diyagramına ilişkin uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir sınırlar içinde olduğu görülmektedir. Modele ilişkin tahmin değerleri Tablo 24'de görüldüğü gibidir.

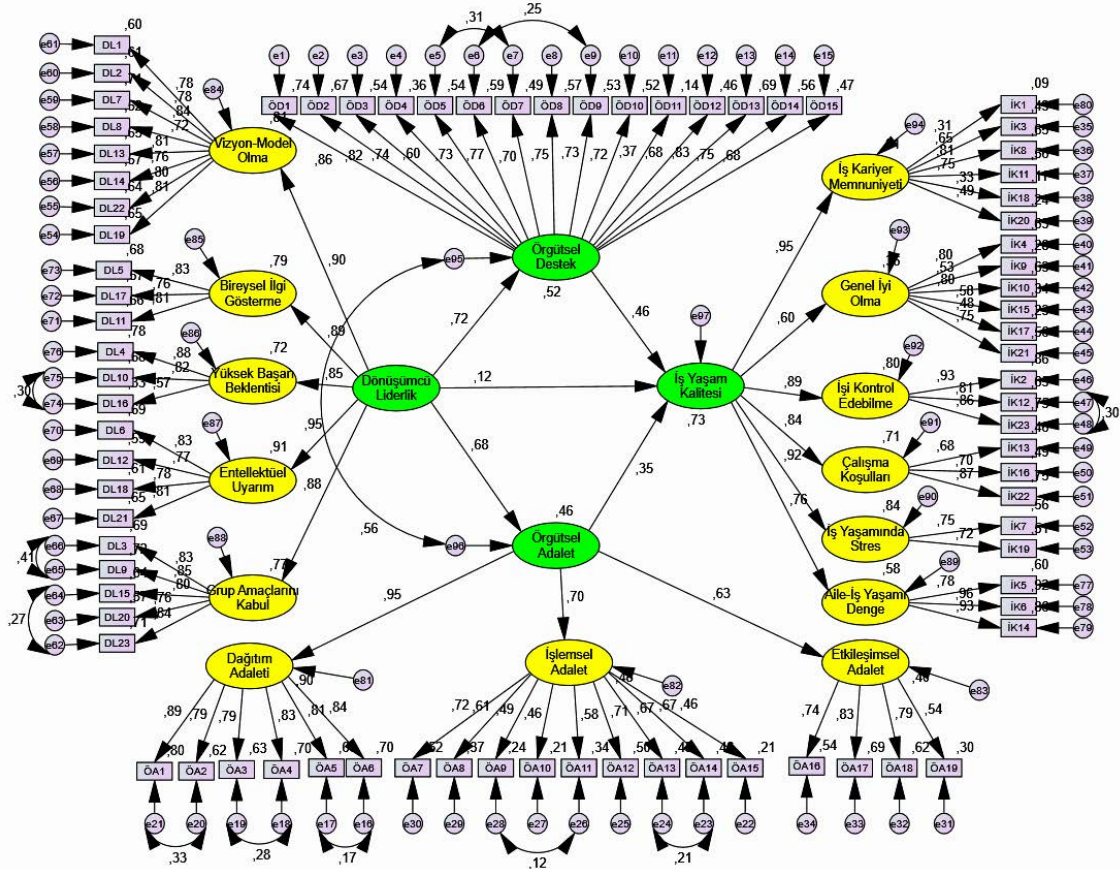
**Tablo 24. Dönüşümcü Liderlik ile İş Yaşam Kalitesinden Oluşan Yapısal Modele İlişkin Tahmin Değerleri**

Test Edilen Yol	Standardize Edilmemiş Tahmin (B)	Standart Hata	Standardize Edilmiş Tahmin ( $\beta$ )	C.R. (t-değeri)	P
İş yaşam kalitesi <--- Dönüşümcü liderlik	0,69	0,03	0,69	7,11	0,002

p<0,01; p<0,05

Tablo 24’de dönüşümcü liderlik ile iş yaşam kalitesi arasında pozitif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ( $\beta=0,69$ ;  $p<0,01$ ). Şekil 18’de görülen yol diyagramına göre dönüşümcü liderlik iş yaşam kalitesinin toplam varyansının % 47’sini açıklamaktadır. Aracılık etkisini belirleyebilmek için yukarıda verilen modele örgütsel adalet ve örgütsel destek değişkenlerini de eklemek gerekmektedir. Modele örgütsel adalet ve örgütsel destek değişkenlerini ekleyip bootstrap yöntemi ile örneklem sayısını 1000 olarak belirlenip % 95 güven aralığında analiz yapıldığında elde edilen yol diyarımı şekil 16’da görüldüğü gibi olmaktadır.

Şekil 16. Araştırma Modelinin Yol Analizi Sonuçları



Araştırma verilerinin modelle uyumunu belirlemek için öncelikle model uyum indekslerine bakılmalıdır. Şekil 16'daki modele ait uyum iyiliği değerlerini içeren bulgular tablo 25'de görüldüğü gibidir.

Tablo 25. Araştırma Modeline İlişkin Uyum Değerleri

$\chi^2/Sd$	RMSEA	GFI	SRMR	CFI	TLI(NNFI)
6765, 61/3049=2,19	0,04	0,86	0,07	0,90	0,89

Tablo 25'de modele ilişkin uyum iyiliği değerleri incelendiğinde, uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir düzeyde olduğu görülmüştür. Modeli oluşturan değişkenler arasındaki standardize edilmiş tahmin değerleri (*doğrudan etkiler*), güven aralıkları ve anlamlılık düzeylerine ilişkin bulgular tablo 26'de görüldüğü gibidir.

**Tablo 26. Araştırma Modelini Oluşturan Değişkenler Arasındaki Standardize Edilmiş Tahmin Değerleri, Güven Aralıkları ve Anlamlılık Düzeyleri**

Yordanan Değişken	Yordayan Değişken	Standardize	Alt Düzey	Üst Düzey	P
		Edilmiş Tahmin (β)			
Örgütsel Destek	<--- Dönüşümcü Liderlik	,719	,668	,759	,003
Örgütsel Adalet	<--- Dönüşümcü Liderlik	,678	,621	,728	,003
İş Yaşam Kalitesi	<--- Dönüşümcü Liderlik	,119	,033	,213	,010
İş Yaşam Kalitesi	<--- Örgütsel Destek	,460	,347	,564	,002
İş Yaşam Kalitesi	<--- Örgütsel Adalet	,347	,244	,477	,002

p<.01; p<.05

Tablo 26'ya göre %95 güven aralığında, yanlışlık hatasından arındırılmış ve düzeltilmiş bootstrap yöntemiyle yapılan analiz sonucunda değişkenler arasındaki tüm yolların anlamlı olduğu görülmektedir. Ayrıca tüm yollara ilişkin standardize edilmiş tahmin değerlerinin alt ve üst düzeyler arasında olduğu görülmüştür. Alt ve üst düzeyler arasında *sıfır* değerinin olmaması, %95 güven aralığında değişkenler arasındaki hiçbir ilişkinin sıfıra eşit olamayacağını göstermektedir. Ayrıca şekil 18 ve şekil 19'a göre dönüşümcü liderlik ile iş yaşam kalitesi arasındaki ilişkide standardize edilmiş tahmin katsayısı ( $\beta=0,69$ ;  $p<0,01$ ) iken, modele örgütsel adalet ve örgütsel destek aracı değişkenleri eklendiğinde bu katsayı ( $\beta=0,12$ ;  $p<0,05$ ) olmuştur. Yani dönüşümcü liderlik ile iş yaşam kalitesi arasındaki ilişkinin anlamlılık düzeyinde azalma meydana gelmiştir. Bu bulgu doğrultusunda Baron ve Kenny'nin(1986) aracılık etkisi için ön koşul olarak sunduğu şartların sağlandığı ifade edilebilir.

Yukarıda da ifade edildiği gibi değişkenler arasındaki ilişkide aracılık etkisinin varlığına ilişkin tüm koşullar sağlanmıştır. Baron ve Kenney (1986) bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkinin anlamlılık düzeyinde, aracı değişkenin modele eklenmesiyle, belirgin bir azalmanın meydana gelmesi halinde bu durumun kısmi aracılığa işaret ettiğini ifade etmektedir. Burada, aracı değişkenlerin modele eklenmesiyle dönüşümcü liderlikle iş yaşam kalitesi arasındaki ilişkinin anlamlılık düzeyinin azalması örgütsel adalet ve örgütsel destek değişkenlerinin dönüşümcü liderlik ile iş yaşam kalitesi arasındaki ilişkide kısmi aracılık etkisine sahip olduğunu göstermektedir. Yani dönümcü liderliğin iş yaşam kalitesi üzerinde doğrudan bir etkisi olmakla birlikte aynı zamanda örgütsel destek ve örgütsel adalet değişkenleri

aracılığıyla da iş yaşam kalitesini etkilemektedir. Aracılık etkisinin anlamlılığını belirlemek için AMOS bilgisayar destekli istatistik paket programı analiz çıktıları incelendiğinde tablo 27'de yer alan bulgular elde edilmiştir.

**Tablo 27. Örgütsel Destek ve Örgütsel Adalet Değişkenlerinin Aracılık Etkisini İnceleyen Yapısal Modele İlişkin Bootstrapping Analizi Sonuçları**

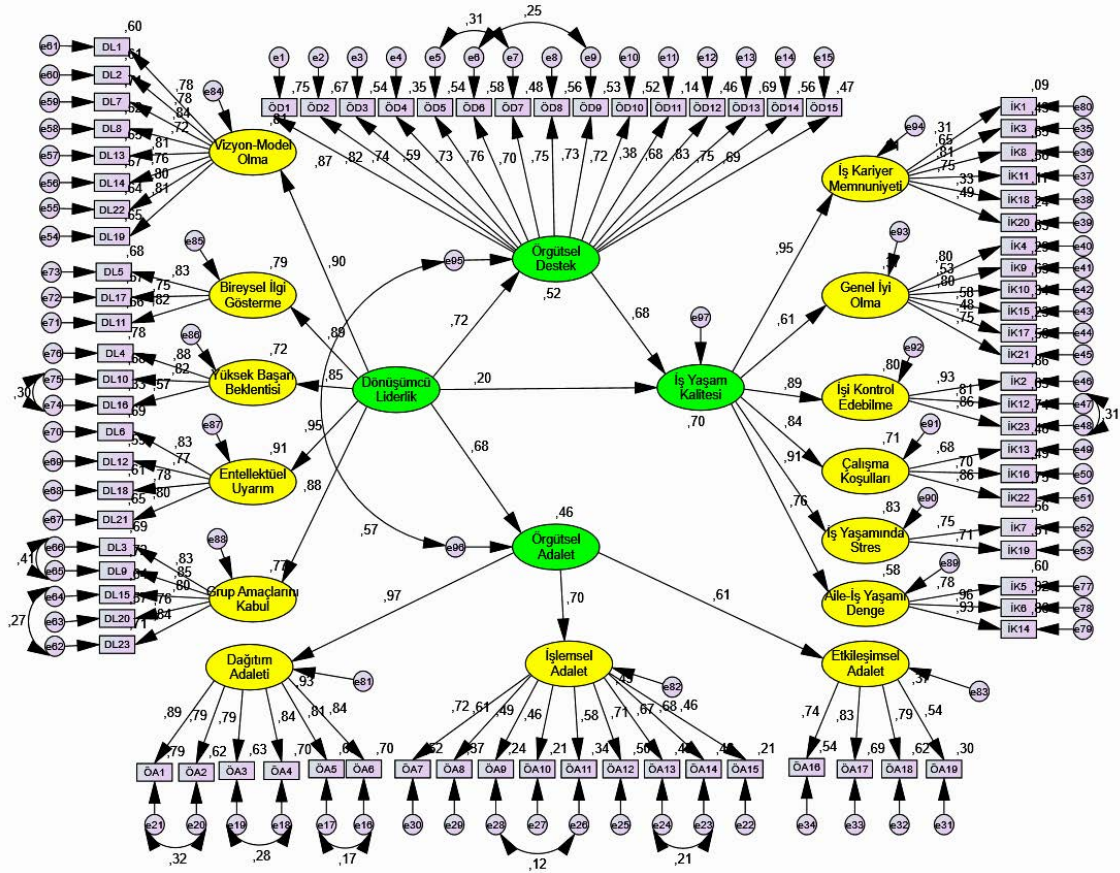
	Dolaylı Etki	SH	p	Bootstrapping	
				% 95 BCa Güven Aralığı	
				Alt Düzey	Üst Düzey
<b>Toplam</b>	0,566	0,035	p<0,001	0,498	0,636

Tablo 27'ye göre dönüşümcü liderliğin, örgütsel destek ve örgütsel adalet değişkenleri aracılığıyla iş yaşam kalitesi üzerindeki toplam dolaylı etkisi istatistiksel açıdan anlamlıdır (Toplam Dolaylı Etki= 0,566 ve % 95 BCa GA [ 0,498; 0,636]). Ayrıca standardize edilmiş tahmin değerlerinin alt ve üst düzeyler arasında olduğu görülmüştür. Alt ve üst düzeyler arasında *sıfır* değerinin olmaması, %95 güven aralığında değişkenler arasındaki hiçbir ilişkinin sıfıra eşit olamayacağını göstermektedir. Yani dönüşümcü liderlik ile iş yaşam kalitesi arasındaki ilişkide örgütsel destek ve örgütsel adalet değişkenleri birlikte aracılık etmektedir.

Örgütsel adalet ve örgütsel destek değişkenlerinin ayrı ayrı aracılık etkilerini belirlemek için model üzerinde bazı değişiklikler yapıp analiz işlemi tekrar etmek gerekmektedir. Örgütsel desteğin aracılık etkisini test etmek amacıyla daha önce belirlenmiş olan modelde örgütsel adaletten iş yaşam kalitesine giden yolu silip modelde başka değişiklik yapmadan örneklem sayısı 1000 olarak belirlenip % 95 güven aralığında hatadan arındırılmış ve düzeltilmiş bootstrap yöntemi ile analiz tekrar edildiğinde modele ilişkin yol diyagramı şekil 17'de görüldüğü gibi olmaktadır.



## Şekil 17. Örgütsel Destek Değişkenin Aracılık Etkisini Belirlemeye Yönelik Modelin Yol Analizi



Şekil 17'deki modele ilişkin uyum iyiliği değerleri tablo 28'de görüldüğü gibidir.

**Tablo 28. Örgütsel Destek Değişkeninin Aracılık Etkisini İnceleyen Yapısal Modele İlişkin Uyum Değerleri**

$\chi^2/Sd$	RMSEA	GFI	SRMR	CFI	TLI(NNFI)
6812, 84/3049=2,34	0,04	0,86	0,07	0,90	0,89

Tablo 28'de modele ilişkin uyum iyiliği değerleri incelendiğinde uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir düzeyde olduğu ifade edilebilir. Daha önceki modellerle karşılaştığımızda uyum iyiliği değerlerinin aşırı şekilde farklılaşmadığı söylenebilir. Araştırma verilerinin modelle uyumunun kontrol edilmesinden sonra asıl amaç olan dönüşümcü liderlik ile iş yaşam kalitesi arasındaki ilişkide örgütsel destek değişkeninin aracılık etkisinin anlamlı olup olmadığını belirlemek amacıyla AMOS bilgisayar destekli istatistik paket programı analiz çıktıları incelendiğinde tablo 29'da yer alan bulgular elde edilmiştir.

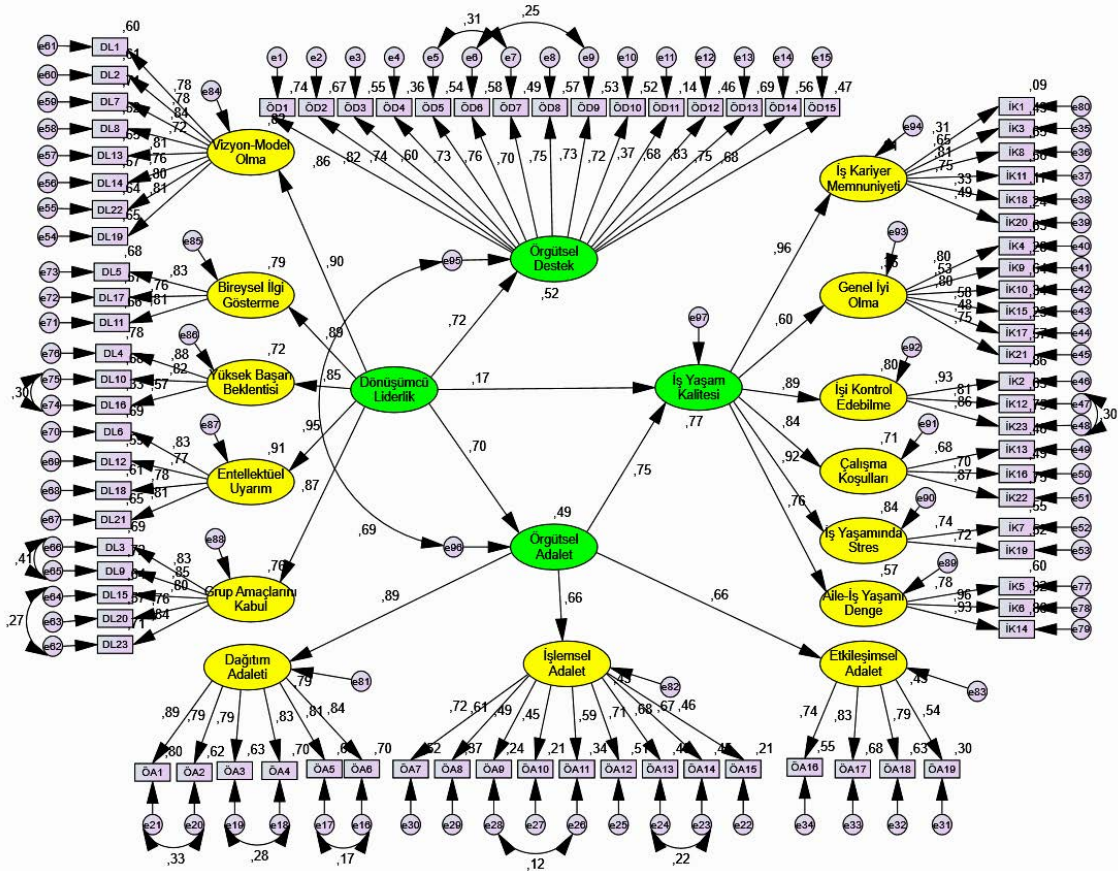
**Tablo 29. Örgütsel Destek Değişkeninin Aracılık Etkisini İnceleyen Yapısal Modele İlişkin Bootstrapping Analizi Sonuçları**

	Dolaylı Etki	SH	p	Bootstrapping	
				% 95 BCa Güven Aralığı	
				Alt Düzey	Üst Düzey
Örgütsel Destek	0,488	0,034	p<0,001	0,424	0,560

Tablo 29'a göre dönüşümcü liderliğin, örgütsel destek değişkeni aracılığıyla iş yaşam kalitesi üzerindeki dolaylı etkisi istatistiksel açıdan anlamlıdır (Toplam Dolaylı Etki= 0,488 ve % 95 BCa GA[ 0,424; 0,560]). Ayrıca standardize edilmiş tahmin değerlerinin alt ve üst düzeyler arasında olduğu görülmüştür. Alt ve üst düzeyler arasında *sıfır* değerinin olmaması, %95 güven aralığında değişkenler arasındaki hiçbir ilişkinin sıfıra eşit olamayacağını göstermektedir. Yani dönüşümcü liderlik ile iş yaşam kalitesi arasındaki ilişkide örgütsel destek değişkenin anlamlı bir aracılık etkisi söz konusudur. Bu bulgu araştırmanın yedinci hipotezini doğrulamaktadır.  $H_6$  hipotezi şu şekildedir;  $H_6$ : *Okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışları ile öğretmenlerin iş yaşam kalitesine yönelik algısı arasındaki ilişkide örgütsel destek algısı aracılık rolü oynamaktadır.*

Örgütsel adaletin aracılık etkisini test etmek amacıyla daha önce belirlenmiş olan modelde örgütsel destekten iş yaşam kalitesine giden yolu silip modelde başka değişiklik yapmadan örneklem sayısı 1000 olarak belirlenip % 95 güven aralığında hatadan arındırılmış ve düzeltilmiş bootstrap yöntemi ile analiz tekrar edildiğinde modele ilişkin yol diyagramı şekil 18'de görüldüğü gibi olmaktadır.

## Şekil 18. Örgütsel Adalet Değişkeninin Aracılık Etkisini Belirlemeye Yönelik Modelin Yol Analizi



Şekil 18'deki modele ilişkin uyum iyiliği değerleri tablo 30'da görüldüğü gibidir.

**Tablo 30. Örgütsel Adalet Değişkeninin Aracılık Etkisini İnceleyen Yapısal Modele İlişkin Uyum İndeksleri**

$\chi^2/Sd$	RMSEA	GFI	SRMR	CFI	TLI(NNFI)
6825, 11/3049=2,38	0,04	0,86	0,07	0,90	0,89

Tablo 30'da modele ilişkin uyum iyiliği değerleri incelendiğinde uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir düzeyde olduğu ifade edilebilir. Araştırma verilerinin modelle uyumunun kontrol edilmesinden sonra asıl amaç olan dönüşümcü liderlik ile iş yaşam kalitesi arasındaki ilişkide örgütsel adalet değişkeninin aracılık etkisinin anlamlı olup olmadığını belirlemek amacıyla AMOS bilgisayar destekli istatistik paket programı analiz çıktıları incelendiğinde tablo 31'de yer alan bulgular elde edilmiştir.

**Tablo 31. Örgütsel Adalet Değişkenin Aracılık Etkisini İnceleyen Yapısal Modele İlişkin Bootstrapping Analizi Sonuçları**

	Dolaylı Etki	SH	p	Bootstrapping % 95 BCa Güven Aralığı	
				Alt Düzey	Üst Düzey
Örgütsel Adalet	0,522	0,059	p<0,001	0,410	0,646

Tablo 31'e göre dönüşümcü liderliğin, örgütsel adalet değişkeni aracılığıyla iş yaşam kalitesi üzerindeki dolaylı etkisi istatistiksel açıdan anlamlıdır (Toplam Dolaylı Etki= 0,522 ve % 95 BCa GA[ 0,410- 0,646]). Ayrıca standardize edilmiş tahmin değerlerinin alt ve üst düzeyler arasında olduğu görülmüştür. Alt ve üst düzeyler arasında *sıfır* değerinin olmaması, %95 güven aralığında değişkenler arasındaki hiçbir ilişkinin sıfıra eşit olamayacağını göstermektedir. Yani dönüşümcü liderlik ile iş yaşam kalitesi arasındaki ilişkide örgütsel adalet değişkenin anlamlı bir aracılık etkisi söz konusudur. Bu bulgu araştırmanın sekizinci hipotezini doğrulamaktadır.  $H_7$  hipotezi şu şekildedir;  $H_7$ : *Okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışları ile öğretmenlerin iş yaşam kalitesine yönelik algısı arasındaki ilişkide örgütsel adalet algısı aracılık rolü oynamaktadır.*

## BÖLÜM V

### SONUÇLAR, TARTIŞMA ve ÖNERİLER

#### 5.1. Sonuçlar ve Tartışma

Bu araştırma kapsamında okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışları, öğretmenlerin örgütsel adalet ve örgütsel destek algıları ile öğretmenlerin iş yaşam kalitesi arasındaki ilişkiler yapısal eşitlik modellemesi ile incelenmiştir. Yapısal eşitlik modellemelerinin temelinde güçlü bir teorik yapı vardır. Bu bağlamda literatüre dayalı olarak dönüşümcü liderlik, örgütsel adalet, örgütsel destek ve iş yaşam kalitesi değişkenlerinden oluşan özgün bir model oluşturulmuş ve bu modele ilişkin geliştirilmiş olan hipotezler test edilmiştir. Modelin test edilmesi sonucunda okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışlarının öğretmenlerin iş yaşam kalitesi algısını doğrudan etkilediği gibi öğretmenlerin örgütsel destek ve örgütsel adalet algısı üzerinden dolaylı olarak etkilediği görülmüştür. Ayrıca okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel destek ve örgütsel adalet algıları öğretmenlerin iş yaşam kalitesi algısına ait toplam varyansın % 73'ünü açıklamaktadır. Araştırmanın hipotezlerine ilişkin sonuçlar şu şekildedir.

#### **Araştırmanın Birinci Hipotezine İlişkin Sonuçlar ve Tartışma**

Araştırmanın birinci hipotezi “Okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışları öğretmenlerin iş yaşam kalitesine yönelik algılarını anlamlı bir biçimde yordamaktadır” idi. Hipotez kabul edilmiştir.

Yapılan analizler sonucunda okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışları ile öğretmenlerin iş yaşam kalitesi algısı arasında orta düzeyde pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Ayrıca okul yöneticilerinin sergilemiş olduğu dönüşümcü liderlik davranışları öğretmenlerin iş yaşam kalitesi ile ilgili algılarını anlamlı bir biçimde yordamaktadır. Bu sonuç gerek yurtdışında gerekse yurtiçinde gerek eğitim kurumlarında gerekse diğer hizmet alanlarında yapılan araştırmalardan elde edilen sonuçlarla örtüşmektedir (Helmiatin, 2014; Nanjundeswaraswamy ve Swamy, 2015; Bargezar ve diğ., 2012; Gillet ve diğ., 2013; Nielsen ve diğ., 2009; Adeyemo ve diğ., 2015; Çelmece ve Işıklar, 2015; Yalçın, 2014; Beiranvand, Javanmard ve Ghasemi, 2016; Lin, MacLennan, Hunt ve Cox, 2015; Mahmoud, 2008; Nazem ve Entezari, 2014;

Izadfar, 2011). Bu sonuca dayalı olarak okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışlarının öğretmenlerin iş yaşam kalitesine yönelik algılarına olumlu yönde katkı sağlayabileceği söylenebilir.

Liderlik iş yaşamını geliştirmede önemli bir rol oynamaktadır (Zhu ve diğ., 2005). Özellikle dönüşümcü liderlik özelliği gösteren bir okul müdürü, öğrenci, öğretmen ve müdür arasındaki ilişkiyi aynı zamanda meslektaşlar arasındaki ilişkiyi geliştirebilmektedir. Ayrıca dönüşümcü liderlik davranışı gösteren okul yöneticileri uygun bir eğitim ortamı oluşturarak öğretmenlerin çalışma koşullarını etkileyebilmektedir (Gkolia ve diğ., 2014). Yapılan araştırmalara göre dönüşümcü liderler doğrudan denetleme ve müdahale olmaksızın çalışanların bağımsız eylemlerde bulunmalarına izin vererek, çalışanların kendini yönetme ve kendini geliştirme becerilerini arttırmaktadır (Breevaart, Bakker, Hetland, Demerouti, Olsen ve Espevik 2014; Ling, Şimşek, Lubatkin ve Veiga, 2008; House, Spangler ve Woycke, 1991; Bass, 1985). Yapılan araştırmalar iş üzerinde oldukça yüksek düzeyde kontrol sahibi olduğunu düşünen çalışanlar işten daha fazla doyum almakta, çalışmaya karşı daha fazla istek duymaktadır. Ayrıca daha az duygusal ve fiziksel rahatsızlık yaşamakta, iş devamsızlıkları düşmekte, stres ve ev-iş çatışması azalmaktadır (Spector, 1986: 1013-1014; Kar ve Misra, 2013; Thompson ve Prottas, 2006; Michie ve Williams, 2003: 3). Tüm bu sonuçlara dayalı olarak okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik yaklaşımı aracılığıyla öğretmenlerde öz denetim geliştirebileceği, öz denetime sahip olan öğretmenlerin de iş doyumlarının ve motivasyonlarının artabileceği, duygusal ve fiziksel rahatsızlıklar, stres ve ev-iş çatışması yaşama düzeylerinin azalabileceği dolayısıyla iş yaşam kalitesine yönelik algılarının bundan olumlu yönde etkilenebileceği söylenebilir.

Dönüşümcü liderler, bireysel ilgi davranışı aracılığıyla çalışanlarının sorunlarıyla yakından ilgilenerek onlarla sağlıklı ilişkiler kurmaktadır. Bu da karşılıklı güven oluşumunu sağlamaktadır (Kaygın ve Kaygın, 2012: 32). Kelloway, Turner, Barling ve Loughlin'ne (2012: 45) göre örgütsel güven dönüşümcü liderlik ve psikolojik iyi olma arasındaki ilişkide tam aracılık rolü oynamaktadır. Yani dönüşümcü lider çalışanların örgütsel güven algısını, örgütsel güven algısı da çalışanların iyi oluş halini etkilemektedir. Farklı araştırmacılar tarafından yapılan birçok araştırmada dönüşümcü ve çalışan odaklı liderlerin çalışanların iyi olma hali üzerinde olumlu

etkilere sahip olduğu, buna karşın uygunsuz yönetici davranışlarının önemli bir stres kaynağı olduğu sonucuna varılmıştır (Van Dierendonck, Haynes, Borrill ve Stride, 2004: 167; Gregersen, Kuhnert, Zimber ve Nienhaus, 2011; Liu, Siu ve Shi, 2010; Arnold, Turner, Barling, Kelloway ve McKee, 2007). Zineldin ve Hytter (2012) ve Sosik ve Godshalk (2000) tarafından yapılan çalışmalarda çalışanlarına daha fazla kişisel ilgi gösteren dönüşümcü liderlerin, bir iş günü boyunca çalışanların olumsuz duygular yaşamasını azalttığı aynı zamanda iyi olma halini arttırdığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlara dayalı olarak okul yöneticilerinin dönüşümcü liderliğin bireysel ilgi boyutuna ilişkin davranışlarının yüksek olmasının öğretmenlerin örgütsel güven ve iyi oluş düzeyini arttırabileceği, stres düzeyini ise azaltabileceği ifade edilebilir. İyi olma halinin yüksek, stres düzeyinin düşük olmasının öğretmenlerin iş yaşam kalitesi algısını olumlu yönde etkileyebileceği yorumu yapılabilir.

Yapılan farklı araştırmalarda dönüşümcü liderlik yaklaşımı ile iş yaşam kalitesinin alt boyutu olan iş doyumunu arasında güçlü bir ilişkinin olduğunu görülmektedir (Nanjundeswaraswamy ve Swamy, 2015; Kedenburg, 2014; Wang, Chontawan ve Nantsupawat; 2012; Shibrü ve Darshan, 2011; Ahangar, 2009; Kara, Uysal, Sirgy ve Lee, 2013). Vonn, Lo, Ngui ve Ayob'a (2011) göre liderlik yaklaşımlarını doğru biçimde kullanmak çalışanların iş doyumunu, örgütsel bağlılığını ve verimliliğini etkilemektedir. Özellikle dönüşümcü liderlik yaklaşımı çalışanların iş doyumunu doğrudan doğruya etkilemektedir. Bu sonuçlara dayalı olarak okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışlarının öğretmenlerin iş doyumunu arttırabileceği söylenebilir.

Yukarıda belirtilen araştırma sonuçlarına dayalı olarak okul yöneticilerinin yüksek düzeyde dönüşümcü liderlik davranışları öğretmenlerin, kendi işleri üzerindeki kontrol algısını, iş ve kariyer doyumunu, genel iyi oluş ve ev-iş dengesini pozitif olarak iş stresini ise negatif olarak etkileyebileceği bu durumun da öğretmenlerin iş yaşam kalitesine yönelik algılarını olumlu yönde etkileyebileceği ifade edilebilir.

## Araştırmanın İkinci Hipotezine İlişkin Sonuçlar ve Tartışma

Araştırmanın ikinci hipotezi “Okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışları öğretmenlerin örgütsel destek algılarını anlamlı bir biçimde yordamaktadır” idi. Hipotez kabul edilmiştir.

Yapılan analizler sonucunda okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel destek algıları arasında orta düzeyde pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur. Ayrıca okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışları öğretmenlerin örgütsel destek algılarının anlamlı bir biçimde yordamaktadır. Bu sonuç konu ile ilgili yapılan diğer araştırmalardan elde edilen sonuçlarla örtüşmektedir (Joorsara ve diğ., 2015; Zaim ve Tarım, 2015; Twingg ve Kang, 2011; Asgari ve diğ., 2008; Hassan ve Ul Hassan, 2015; Lin ve diğ., 2007). Bu araştırma sonucuna dayalı olarak okul yöneticilerinin yüksek düzeyde dönüşümcü liderlik davranışına sahip olmasının, öğretmenlerin örgütsel destek algısını arttırabileceği söylenebilir.

Bass'a (1985) göre bireysel olarak düşünceli bir lider çalışanlarının özel ihtiyaçlarını ve beklentilerini bilir ve çalışanlarının gelişimi için onlara kişisel destek sağlar. Bir koç ya da mentör gibi davranan bu tip liderler çalışanların özel ihtiyaçlarıyla uyumlu olan güçlendirici davranışlar sergileyerek onlara yol gösterirler. Ayrıca, bu tür destekleyici davranışlar samimi, sıcak ve eşitlikçi bir anlayışla çalışanlara gösterilir. Dönüşümcü liderliğin bireysel ilgi alt boyutunda ifade edildiği gibi bir liderin desteği farklı çalışanların farklı kabiliyet ve ihtiyacına bağlı olarak değişmesi muhtemeldir. Aynı zamanda her çalışan bireysel kişilik farklılıklarına dayalı olarak liderin davranışlarıyla ilgili farklı algıları olabilir. Bu kapsamda okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik yaklaşımını benimsemeleri önemli görülmektedir. Dönüşümcü liderlik davranışları sergileyen okul yöneticilerinin, öğretmenlerin ilgi, istek ve ihtiyaçlarını karşılaması, mesleki gelişimlerini teşvik etmesi, karşılaştıkları zorlu durumlarla baş etmelerine yardım etmesi, okulun işleyişi ile ilgili konularda öğretmenlerin görüşlerini ifade etmesine ortam hazırlaması ve öğretmenlerin ait olma, saygı görme, değer verilme gibi temel ihtiyaçlarının karşılanması örgütsel destek algısını olumlu yönde etkileyeceği açıkça görülmektedir.



### Araştırmanın Üçüncü Hipotezine İlişkin Sonuçlar ve Tartışma

Araştırmanın üçüncü hipotezi "*Okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışları öğretmenlerin örgütsel adalet algılarını anlamlı bir biçimde yordamaktadır*" idi. Hipotez kabul edilmiştir.

Yapılan analizler sonucunda okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasında pozitif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur. Ayrıca okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışları öğretmenlerin örgütsel adalet algılarını anlamlı bir biçimde yordamaktadır. Bu sonuç daha önce yapılan araştırma sonuçları ile de örtüşmektedir (Oğuz, 2011; İsmail ve diğ., 2010; Kirkman ve diğ., 2009; Cho ve Dansereau, 2010; Wu ve diğ., 2007; Tanrıverdi ve Paşaoğlu, 2014; Arslantaş ve Pekdemir, 2007; Güneş ve Buluç, 2012; Baltacı ve diğ., 2014; Akca, 2012; Gillet ve diğ., 2013; Labbaf, Kiani ve Mohammadi, 2015; Asgari ve diğ., 2008; Hassan ve Ul Hassan, 2015). Bu sonuca dayalı olarak okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel adalet algısını pozitif olarak etkilediği söylenebilir. Okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışlarında meydana gelebilecek bir artışın, öğretmenlerin örgütsel adalet algısını arttırabileceği ifade edilebilir.

Yöneticilerin sergilediği dönüşümcü liderlik davranışı çalışanların örgütsel adalet algılamalarını etkilemektedir (Niehoff ve Moorman, 1996: 941-96). Yapılan araştırmalara göre dönüşümcü liderlik özelliği gösteren yöneticilerin çalışanların fikirlerine değer vermesi, onların ihtiyaçlarıyla yakından ilgilenmesi ve kararlı ve tutarlı bir yapıya sahip olması çalışanların örgütsel adalet algılamalarının artmasına, işten ayrılma niyetlerinin ise azalmasına yardımcı olmaktadır (Wang ve Walumbwa, 2007: 417; Zhang ve diğ., 2013: 292). Dönüşümcü liderler amaçları, değerleri, becerileri ve yetkinlikleriyle farklı olan kaynakların yönetimiyle ilgilenerek, örgüt kaynaklarını adil bir şekilde paylaşmayı, teşvik etmeye ve çalışanların moralini sürekli yüksek tutmayı esas alırlar (Bass, 1985: 95). Dönüşümcü liderler, çalışanlarını etkileyen konularda karar verirken çalışanlarını da karar verme sürecine katarlar. Bunun da ötesinde, takipçilerini tarafsız, adil ve eşitlikçi bir ilişki içerisinde katılımcı olmaya teşvik ederler. Bu durum büyük bir ihtimalle süreç adaleti algısını olumlu olarak etkilemektedir. Çünkü süreç adaleti bir kişinin karar verme sürecine ne oranda dâhil edildiği ile ilgili

bilgi vermektedir (Tyler ve Caine, 1981: 642-655; Krafft, Engelbrecht ve Theron, 2004). Liden, Wayne, Zhao ve Henderson'a (2008) göre dönüşümcü liderler örgüt içindeki her uygulamada ve kişilerarası ilişkilerde etik değerleri temele almaktadır. Bu da çalışanların adalet algısını olumlu yönde etkilemektedir.

### **Araştırmanın Dördüncü Hipotezine İlişkin Sonuçlar ve Tartışma**

Araştırmanın dördüncü hipotezi "*Öğretmenlerin örgütsel destek algısı, iş yaşam kalitesine yönelik algılarını anlamlı bir biçimde yordamaktadır*" idi. Hipotez kabul edilmiştir.

Yapılan analizler sonucunda öğretmenlerin örgütsel destek algıları ile iş yaşam kalitesi algıları arasında pozitif yönde yüksek düzeyde ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca öğretmenlerin örgütsel destek algıları iş yaşam kalitesi algısını anlamlı bir biçimde yordamaktadır. Bu sonuç diğer araştırma sonuçlarıyla örtüşmektedir (Ghasemizad ve Mohammadkhani, 2013; Turunç ve Çelik, 2010; Foley, Hang-Yue ve Lui, 2005; Kahya ve Kesen, 2014; Önderoğlu, 2010). Bu sonuca dayalı olarak öğretmenlerin örgütsel destek algısında meydana gelecek artışın iş yaşam kalitesine yönelik algılarını arttırabileceği söylenebilir.

Yapılan araştırmalarda yöneticilerin çalışanlarına sağladığı desteğin çalışanların iş yerinde yaşadıkları stresle negatif yönde anlamlı bir ilişki içinde olduğu görülmektedir (George ve diğ., 1993: 157-196; Amaral, 2007). Bu sonuca dayalı olarak okul yöneticilerinin sağlayacağı desteğin öğretmenlerin okul ortamında stres yaşamasını azaltabileceği ifade edilebilir.

Algılanan örgütsel destek, iş görenlerin, sosyal ve duygusal ihtiyaçlarını karşılayarak iş doyumuna katkıda bulunmaktadır. Geçmişte yapılan araştırmaların bulguları da, örgütsel destek ile iş doyumunu arasında pozitif bir ilişki olduğuna işaret etmektedir (Eisenberger ve diğ., 1997: 817). Bu kapsamda okul yöneticilerinin veya eğitim kurumlarının öğretmene sağlayacağı desteğin öğretmenlerin iş doyumlarına olumlu katkı sağlayabileceği yorumu yapılabilir.

Neves ve Norden (2011) tarafında yapılan çalışmada yöneticinin sağladığı sosyal destek ile çalışanların iyi olma hali arasında güçlü bir ilişkinin olduğu bildirilmektedir.

Aynı araştırmada yöneticilerin destek sağlamamasının çalışanların iş devamsızlığını arttırdığı sonucu elde edilmiştir. Sellgren, Ekvall ve Tomson (2008: 582) tarafından yapılan çalışmada çalışanların, yöneticilerinin kendilerini desteklediğine dair algıları çalışanların ruh halini ve iş doyumunu olumlu yönde etkilediği ayrıca yapılan işi daha anlamlı hale getirip daha düşük düzeyde stres yaşamlarını sağlayabildiği ifade edilmektedir. Hakanen, Bakker ve Schaufeli (2006) kendi yöneticileri tarafından desteklenen çalışanlar çoğu kez kendilerini daha rahat ve işe bağlı hissediler ve genellikle daha yüksek iyi oluş haline sahiptirler. Bu sonuçlara dayalı olarak okul yöneticilerinin sağladığı desteğin öğretmenlerin iyi oluş halini ve iş doyumunu arttırabileceği iş stresini ise azaltabileceği ifade edilebilir.

Kahya ve Kesen (2014) ve Kossek ve diğ. (2011) tarafından yapılan araştırmada örgütsel destek ile ev-iş atışması arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda çalışanların örgütsel destek algıları arttıka ev-iş çatışmasının azalacağı söylenebilir. Grzywacz ve Marks (2000) iş baskısı, yetersiz destek ve düşük hoşgörü gibi iş özelliklerinin ev-iş çatışmasının ana nedeni olduğunu belirtmektedir. Vorster ve Barkhuizen (2013) tarafından yapılan bir araştırmada hem aile hem de iş ortamından sağlanan desteğin bireyin aile-iş dengesini sağlamada önemli olduğu belirtilmektedir. Park'a (2014) göre yüksek düzeylerde iş-aile atışması yaşayan çalışanlarda iş ve yaşam doyumunda düşme, işten ayrılma niyetinde artma, yüksek depresyon ve tükenmişlik gibi olumsuz sonuçlar ortaya çıkabilmektedir. Wadsworth ve Owens'a (2007) göre gerek duyulduğunda yardımın var olduğu belirtilerek, oluşturulan örgütsel destek algısı çalışanların ev-iş taleplerini yönetebilme kapasitelerini artırır. Böylece ev-iş dengesizliği algısı azalır. Pedersen'e (2015) göre tüm bu çatışmalar doğrudan doğruya çalışanların iş yaşam kalitesi sorunları ile baş etmede önemli olarak görülen, örgütün çalışanlarına formal ve informal olarak sunduğu destek ile ilgilidir. Bir çalışanın belli bir durumda sahip olduğu desteğin düzeyi stres yaşama sürecini etkileyebilmektedir. Örneğin, bir çalışan ev- iş atışması yaşarsa ancak bunun yanında çalıştığı kurumdan adil miktarda örgütsel destek alırsa her iki rolü dengeleme çabasının ortaya çıkarmış olduğu stres azalabilmektedir (Kelly, Moen, Oakes, Fan, Okechukwu, Davis ve Casper, 2014). İşle ilgili faaliyetleri planlarken daha fazla esneklik gösterilmesi, kişisel ve ev ile ilgili yerine getirilmesi gereken sorumlulukların dengelenmesini sağlamaktadır (Collins, Cartwright ve Hislop, 2013; Kim ve Gong, 2016). McCarthy, Cleveland, Hunter, Darcy ve Grady'e (2013) göre ev-iş dengesinin

önemini anlamayan örgütler çalışanların sıkı çalışma ve çabalarını suiistimal edebilir. Öte yandan, çalışanların iyi olma hali ile ilgilenen örgütler ev-iş dengesinin önemine vurgu yapan program ve politikalar uygulayarak onlara destek olacaklardır. Kumarasamy, Pangil ve Isa'ya (2015) göre destekleyici örgütler ve yöneticiler, çalışanlarının örgüt içindeki ve dışındaki ihtiyaçlarını bilirler ve bu doğrultuda çalışanlarının iş ve aile hayatı arasında denge kurmada başarılı olmaları için gerek duydukları desteği verirler. Bu sonuçlara dayalı olarak öğretmenlerin ev-iş çatışması yaşamamasında örgüt ve yönetici desteğinin önemli bir rol oynadığı yorumu yapılabilir.

Örgütsel desteğin çalışanların kendilerini çalışma ortamında psikolojik olarak güvende hissetmesine katkı sağladığı görülmektedir. Kahn'a (1992) göre güvenlik algısı örgüt tarafından ya da doğrudan doğruya yöneticiler tarafından çalışanlara sağlanan ilgi ve destekle oluşmaktadır. Khan tarafından yapılan araştırmada örgütlerde destekleyici ve güvenli kişilerarası ilişkilerin çalışanların psikolojik güven algısını arttırdığı görülmektedir. Çalışanlar kendi yöneticilerinin ve örgütlerinin oluşturduğu; açık, adil, tarafsız ve destekleyici niteliklere sahip bir çalışma ortamında kendilerini daha güvende hissetmektedir. Destekleyici çalışma ortamı çalışanların yaratıcılığını geliştirmelerini sağlayacak deneyimler geçirmesine izin vermekle birlikte deneyimlerinin sonucu olumsuz bitmiş olsa bile yeni deneyimler yaşamalarını teşvik etmektedir. Bu araştırma sonucuna dayalı olarak öğretmenlerin güvenlik algısının okul yöneticilerinin sağlayacağı destekle artabileceği söylenebilir.

Tüm bu sonuçlara dayalı olarak okul yöneticileri ya da eğitim örgütleri tarafından sağlanan desteğin öğretmenlerin iyi oluş halini, iş doyumunu, güvenlik algısını ve ev-iş dengesini arttırabileceği, işe yönelik streslerini azaltabileceği ifade edilebilir. Bunun sonucunda öğretmenlerin iş yaşam kalitesine yönelik algısının artabileceği yorumu yapılabilir.

### **Araştırmanın Beşinci Hipotezine İlişkin Sonuçlar ve Tartışma**

Araştırmanın beşinci hipotezi "*Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları, iş yaşam kalitesine yönelik algılarını anlamlı bir biçimde yordamaktadır*" idi. Hipotez kabul edilmiştir.

Yapılan analizler sonucunda öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile iş yaşam kalitesi algıları arasında pozitif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Aynı zamanda öğretmenlerin örgütsel adalet algıları iş yaşam kalitesi algılarını anlamlı bir biçimde yordamaktadır. Diğer araştırmacılar tarafından yapılan çalışmalardan elde edilen sonuçlar bu araştırmadan elde edilen sonuçlarla örtüşmektedir (Turunç, Tabak, Şeşen ve Türkyılmaz, 2010; Saghi ve diğ., 2014; Moghimi ve diğ., 2013; Barzoki ve Sarand, 2015; Gillet ve diğ., 2013; Saghi ve diğ., 2014; Mahmoudi, Ghorbani ve Javidkar, 2014; Rai, 2015). Bu sonuca dayalı olarak okul yöneticilerinin adaletli ve hakkaniyetli davranışlarının öğretmenlerin iş yaşam kalitesine yönelik algılarına olumlu katkı sağlayabileceği ifade edilebilir.

Farklı araştırmacılar tarafından yapılan çalışmalarda örgütsel adalet algısı ile iş doyumunu arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir (Masterson ve diğ., 2000; Kumar, Bakhshi ve Rani, 2009; Aslam, Shumaila, Sadaqat, Bilal ve Intizar, 2013). Ramadoss ve Lape (2014) görevde yükselme ve mesleki gelişim fırsatlarından faydalanmada süreçlerin adil olması gibi beklenen durumların iş doyumunu etkilediğini savunmaktadır. Robbins'a (1998) göre örgütteki ödeme ve çalışma sisteminin belirlenmesinde açık ve adil bir yöntemin kullanılması çalışanların iş doyumunu arttırmaktadır. İş ve kişisel becerilerin türüne göre, çalışanlara yapılacak ödeme miktarı adilse iş doyumuna ulaşılmaktadır. Birçok kişi, bilinçli olarak daha az para kazanmayı, ancak isteklerine uygun olan ya da daha az ayrımcılık hissettikleri yerde çalışmayı istemektedir. Lotfi ve Pour'a (2012) göre örgütler gibi çalışanlar da işleriyle ilgili politikaların belirlenmesinde ve uygulanmasında eşitliği takip ederler. Görünen o ki örgütün eşitlikçi politikalarından memnun olan kişiler büyük bir olasılıkla daha fazla iş doyumuna sahip olmaktadır. Bu sonuç çalıştıkları okuldaki uygulamaları adaletli olarak algılayan öğretmenlerin büyük bir ihtimalle işlerinden doyum alabileceğini göstermektedir.

Paz, Gosendo, Dessen ve Mourão (2009) tarafından yapılan araştırmaya göre dağıtım adaleti çalışanların iyi olma hallerinin önemli bir yordayıcısıdır. Judge ve Colquitt (2004) düşük adalet algısının ve taraflı muamelenin çalışanlar üzerinde fiziksel etkilerinin olduğunu dolayısıyla iş tutum ve davranışlarının yanı sıra genel sağlık durumunu da bozduğunu belirtmektedir. Buna göre okuldaki adaletli olmayan sonuç ve

süreçlerin öğretmenleri mutsuz edeceği, iyi oluş hallerini olumsuz olarak etkileyebileceği söylenebilir.

Kivimaki, Vahtera, Elovainio, Virtanen ve Siegrist'a (2007) göre, adaletsizlik algısı, ödüllerin adaletsiz bir şekilde dağıtılması, ödüllerin kime verileceği konusunda kararların alındığı süreçlerin adil olmaması karşılıklı belirleyicilikle ilgili ana beklentiyi ihlal ettiği için strese yol açan çaba-ödül dengesizliğine neden olabilmektedir. Judge ve Colquitt'un (2004) yapmış olduğu çalışmada stresin özellikle süreç ve etkileşim adaletiyle güçlü bir ilişki içinde olduğu bulunmuştur. Noblet, Maharee-Lawler ve Rodwell'a (2012) göre adalet algısı düşük olduğunda stres önemli oranda artmaktadır. Borton (2002) tarafından yapılan benzer bir araştırma da çalışma ortamındaki adaletsiz uygulamaların öfke, depresyon, moral bozukluğu ve kaygı gibi olumsuz duyguları ortaya çıkardığını belirtilmektedir. Wager ve diğ. (2003) tarafından yapılan çalışmada, yöneticilerini adil olarak algılayan çalışanların yöneticilerini adil olarak algılamayan çalışanlara göre daha fazla fiziksel zorlama yaşadığı ve kan basıncında olumsuz değişimler olduğu bildirilmektedir. Tepper (2001) dağıtım ve süreç adaleti algısının depresyon, duygusal tükenmişlik ve kaygı gibi fiziksel zorlama belirtilerini arttırdığını ifade etmektedir. Bu sonuçlardan yola çıkarak okul ortamındaki adaletsiz uygulamaların öğretmenlerin hem fizyolojik hem de psikolojik sağlıklarını olumsuz olarak etkileyebileceği ve iş stresini arttırabileceği yorumu yapılabilir.

Oh (2013) tarafından yapılan çalışmada çalışanların dağıtım adaleti algılarının yüksek olması kariyer doyumlarını arttırmaktadır. Yani çalışanlar örgüt kaynaklarının ve çıktılarının (ücret gibi, meslekte ilerleme, terfi gibi) adil bir şekilde dağıtıldığını düşünüyorlarsa kariyer memnuniyetleri bundan olumlu olarak etkilenmektedir. Wooten ve Cobb (1999) örgütsel adalet kuramıyla kariyer gelişimi uygulamaları arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğunu ifade etmektedir. Bu sonuca dayalı olarak okul yöneticilerinin veya eğitim kurumlarının öğretmenlerin mesleki gelişimlerini sağlamaya yönelik uygulamalarda adaletli olması öğretmenlerin iş ve kariyer doyumunu olumlu yönde etkileyebileceği söylenebilir.

Grandey'e (2001) göre çalışanların, örgütsel kararların ve eylemlerin adilliği ile ilgili algıları, ev-iş dengesini sağlamada önemli bir rol oynamaktadır. Lambert, Hogan ve Cheeseman (2013) ve Heponiemi, Elovainio, Pekkarinen, Sinervo ve Kouvonen

(2008) gibi araştırmacıların çalışmalarından elde edilen sonuçlara bakıldığında gerçekten de çalışma ortamındaki adaletin çalışanların iş-aile dengesini daha iyi yönetmelerine imkân tanıdığı görülmektedir. Rol teorisine göre, ev-iş çatışmasının artmasıyla iş doyumunu azalmaktadır (Turliuc ve Buliga, 2014). Bu araştırma sonuçlarına dayalı olarak öğretmenlerin ev- iş yaşamı dengesinin okul ortamındaki adalet uygulamalarından etkilenebileceği ifade edilebilir. Bu durumda öğretmenlerin iş doyumunu gibi örgütsel çıktılarını olumsuz olarak etkilemesi muhtemeldir.

Bu sonuçlara ilişkin genel bir değerlendirme yapmak gerekirse eğitim örgütlerinin ya da okul yöneticilerinin adaletli uygulamalarının öğretmenlerin iş ve kariyer doyumunu, iyi oluş halini, ev-iş dengesini arttırabileceği, iş stresini azaltabileceği söylenebilir. Sonuç itibariyle bu durumun da öğretmenlerin iş yaşam kalitesine yönelik algılarına olumlu katkı sağlayabileceği ifade edilebilir.

### **Araştırmanın Altıncı Hipoteze İlişkin Sonuçlar ve Tartışma**

Araştırmanın altıncı hipotezi “Okul yöneticilerinin dnşmc liderlik davranışları ile öğretmenlerin iş yaşam kalitesine yönelik algısı arasındaki ilişkide örgütsel destek algısı aracılılık rolü oynamaktadır” idi. Hipotez kabul edilmiştir.

Yapılan analizler sonucunda okul yöneticilerinin dnşmc liderlik davranışı ile öğretmenlerin iş yaşam kalitesi arasındaki ilişkide öğretmenlerin örgütsel destek algısının kısmi aracılılık rolü oynadığı sonucuna ulaşılmıştır. Yani okul yöneticilerinin dnşmc liderlik davranışları, öğretmenlerin iş yaşam kalitesi algısı üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olmakla birlikte aynı zamanda öğretmenlerin örgütsel destek algısı üzerinden iş yaşam kalitesi algılarını dolaylı olarak da etkilemektedir.

Sosyal destek yaklaşımı ile uyumlu olarak, araştırmacılar destekleyici dnşmc liderlik ve ev-iş atışması arasında negatif bir ilişki olduğu kabulünü Hobfoll'un (1989) kaynakların korunması teorisi ile açıklanmaktadır. Bu teoriye göre daha fazla kaynağa(yardım, anlayış, yöneticilerin sağladığı destek) sahip olan çalışanların ev-iş atışması ile ilgili olumsuz algıları azalmaktadır. Yapılan pek çok ampirik çalışmada da dnşmc liderlerin sağladığı örgütsel desteğin çalışanların ev-iş çatışmasını azalttığı görülmektedir (Jiang, 2012). Lider desteğinin ve ilgisinin etkisi kısmen Bowlby'in (1969) bağlılık teorisi ile açıklanabilir. Başkaları ile güvenli bağlılık

oluşturabilen liderler güvenlik temelinde bir destek sağlayarak çalışanların iyi olma halini olumlu olarak etkileyebilmektedir (Hudson, 2013). Çalışanlar, lider desteği ile karşılaştıkları zaman örgütsel destek algıları artacaktır. Örgütsel destek algısı örgütsel bağlılık ve iş doyumu olumlu olarak etkileyecek diğer yandan çalışanların performansını ve işte kalma isteğini arttıracaktır. Öte yandan örgütteki iş geriliminin azalmasına neden olacak aynı zamanda çalışan yeterliğini arttıracaktır (Eisenberger ve diğ., 2001). Dönüşümcü lider tarafından sağlanan desteğin takipçiler üzerinde olumlu etkileri vardır. Dönüşümcü liderler takipçilerini destekleyerek onların stres ve tükenmişlik yaşamasını engellemektedir (Skakon ve diğ., 2010). St-Pierre ve Holmes (2010) tarafından yapılan bir araştırmada, çalışanların kendi yöneticilerini adil ve özerkliklerini destekleyen biri olarak algılamasının iş doyumlarını, örgütsel kimlik geliştirmelerini ve iş performanslarını olumlu olarak etkilediği bildirilmektedir. Bu kapsamda yüksek düzeyde dönüşümcü liderlik davranışlarına sahip olan okul yöneticilerinin öğretmenlerin örgütsel destek algısını olumlu yönde etkileyebileceği, öğretmenlerin örgütsel destek algısında meydana gelen olumlu değişimlerin de iş yaşam kalitesi ile ilgili algılarını artırabileceği yorumu yapılabilir.

### **Araştırmanın Yedinci Hipoteze İlişkin Sonuçlar ve Tartışma**

Araştırmanın yedinci hipotezi “*Okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışları ile öğretmenlerin iş yaşam kalitesine yönelik algısı arasındaki ilişkide örgütsel adalet algısı aracılık rolü oynamaktadır.*” idi. Hipotez kabul edilmiştir.

Yapılan analizler sonucunda okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışı ile öğretmenlerin iş yaşam kalitesi algısı arasındaki ilişkide öğretmenlerin örgütsel adalet algısının kısmi aracılık rolü oynadığı sonucuna ulaşılmıştır. Yani dönüşümcü liderlik davranışı, iş yaşam kalitesi üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olmakla birlikte aynı zamanda örgütsel adalet algısı üzerinden iş yaşam kalitesini dolaylı olarak etkilemektedir. Bu sonuç, okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik yaklaşımını benimseyerek, öğretmenlerin örgütsel adalet algılarını artırıcı davranışlarda bulunarak, öğretmenlerin iş yaşam kalitesini yükseltebilecekleri anlamına gelmektedir.

Gillet ve diğ.'ne (2013) göre yöneticiler dönüşümcü liderlik yaklaşımını benimsediği ve buna göre davrandığı zaman çalışanların iş yaşam kalitesi ile ilgili algısı daha yüksek olmaktadır. Çünkü dönüşümcü liderlik davranışları aynı zamanda örgütsel



adalet algısını da olumlu yönde etkilemekte örgütsel adalet algısı da iş yaşam kalitesini büyük oranda biçimlendirmektedir. Munir, Rahman, Malik ve Ma'amor 'a (2012) göre örgütsel adalet ve dönüşümcü liderlik iş yaşam kalitesini etkileyen iki önemli örgütsel değişkendir. Beiranvand ve diğ. (2016) tarafından yapılan araştırmada dönüşümcü liderlik ve iş yaşam kalitesi arasındaki ilişkide örgütsel adalet aracılık rolü oynamaktadır. Bu kapsamda eğer öğretmenler çalıştıkları kurumda yeteri düzeyde örgütsel adalet algısına sahip değilse okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışları öğretmenlerin iş yaşam kalitesi üzerinde daha az etkili olacaktır. Başka bir ifadeyle okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışlarının öğretmenlerin iş yaşam kalitesi üzerinde oluşturmuş olduğu etkinin bir kısmını örgütsel adalet algısı üzerinden oluşturmaktadır. Bu bağlamda dönüşümcü liderlik yaklaşımını benimsemiş olan okul yöneticileri öğretmenlerin iş yaşam kalitesi ile ilgili algılarını olumlu yönde etkilemek istiyorlarsa aynı zamanda adil ve tarafsız davranış ve uygulamalarıyla bunu desteklemeleri gerekmektedir. Aksi takdirde istenen etkiyi oluşturmaları mümkün gözükmemektedir.

Tanrıverdi ve Paşaoğlu (2014) tarafından yapılan araştırmada dönüşümcü liderlik davranışlarının örgütsel adalet algısını arttırdığı, örgütsel adalet algısında meydana gelen artışın da iş doyumunu olumlu yönde etkilediğine dair sonuçlar elde edildiği belirtilmektedir. Akca (2011) tarafından yapılan araştırmada da benzer sonuçlar elde edildiği görülmektedir. Akca, dönüşümcü liderlik ile işten ayrılma niyeti, örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişkide örgütsel adaletin aracılık rolünü incelediği araştırmada dönüşümcü liderlik ile örgütsel adalet değişkenlerinin birleşmesinin çalışanların örgütsel bağlılığını ve iş tatmini arttırdığı, işten ayrılma niyetini azalttığına dair sonuçlar elde ettiği görülmektedir. Pillai ve Williams (1996) dönüşümcü liderliğin işlem adaleti aracılığıyla çalışanların güven ve iş tatmini duygularını biçimlendirdiği ifade etmektedir. Bu sonuçlara dayalı olarak okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışları ve adaletli uygulamalarının öğretmenlerin iş doyumunu arttırabileceği bunun da öğretmenlerin iş yaşam kalitesi algısına olumlu katkı sağlayabileceği söylenebilir.

Kedenburg (2014) tarafından yapılan çalışmada hem dönüşümcü liderliğin hem de örgütsel adaletin iş stresi üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Dönüşümcü liderlik ve örgütsel adalet algılarının artmasının iş stresini azalttığı

bildirilmektedir. Bu bağlamda okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik ve örgütsel adalet davranışlarının öğretmenlerin iş stresini azaltabileceği bunun da iş yaşam kalitesine yönelik algıları olumlu yönde etkileyebileceği söylenebilir.

Son olarak dönüşümcü liderlik, örgütsel adalet ve örgütsel destek değişkenlerine ilişkin öğretmen algılarının, öğretmenlerin iş yaşam kalitesi algılarının toplam varyansının %73'ünü açıkladığı sonucu elde edilmiştir. Bu bağlamda öğretmenlerin iş yaşam kalitesi ilişkin algılarının büyük oranda dönüşümcü liderlik, örgütsel adalet ve örgütsel destek değişkenlerinden etkilendiği söylenebilir.

## 5.2. Öneriler

Bu araştırma kapsamında dönüşümcü liderlik yaklaşımının hem doğrudan hem de örgütsel adalet ve örgütsel destek aracılığıyla dolaylı yoldan çalışanların iş yaşam kalitesini etkilediği sonucu elde edilmiştir. Bu kapsamda şu öneriler sunulabilir.

Araştırmada okul yöneticilerinin ve eğitim kurumlarının sağladığı desteğin, öğretmenlerin iş yaşam kalitesine yönelik algısını anlamlı olarak etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuca dayalı olarak okul yöneticilerinin ve eğitim kurumlarının sağladığı destek arttıkça öğretmenlerin iş yaşam kalitesine yönelik algılarının artabileceği söylenebilir. Öğretmenlerin örgütsel destek algısını arttırmak için şunlar yapılabilir.

- Öğretmenlere çaba ve gayretlerinin karşılığında ihtiyaçlarını karşılamaya yetecek düzeyde maaş ve ek ders ücreti verilebilir.
- Öğretmenlerin gayretleri ve başarılarının takdir edilmesi konusunda okul yöneticileri daha hassas davranabilir. Öğretmenleri takdir etmek sözel ifadelerle olabileceği gibi somut bir takım ödüllere de (teşekkür, takdir, aylıkla ödülendirme) sağlanabilir.
- Öğretmenlerin mesleki bilgi ve becerilerini geliştirmeye yönelik ihtiyaçları, gerek kurum içinde eğitim imkânları oluşturularak gerekse kurum dışında (*lisansüstü eğitim, seminer, konferans ve kongrelere katılımı*) eğitim imkânlarından faydalanmaları desteklenerek (*yol, kalacak yer ve eğitim ücretlerini karşılayarak*) karşılanabilir. Ayrıca Milli Eğitim Bakanlığı liyakate ve yeterliğe dayalı bir kariyer sistemi oluşturularak öğretmenlerin bu

kariyer sisteminde bilgi ve becerisine göre ilerlemesini sağlayabilir. Bu durum öğretmenlerin örgütsel destek algıları arttırılabilir.

- Öğretmen anne ve babaların çocukları için kreş hizmeti veya çocuk bakım hizmetleri verilebilir. Küçük yaşta bakıma ihtiyacı olan çocuğu bulunan öğretmenlerin ders programları, çocuğuyla daha fazla ilgilenmesini sağlayacak biçimde düzenlenmesiyle ilgili tüm okul yöneticilerinin aynı hassasiyeti göstermesi örgütsel destek algısını olumlu yönde etkileyebilir.
- Okul yöneticileri veya eğitim kurumları öğretmenlerin iyi(çocuğunun olması, evlenmesi vb.) ve kötü günlerinde(cenaze, taziye vb.) yanlarında olarak onları maddi ve manevi olarak destekleme konusunda daha hassas davranabilir.
- Okul yöneticileri veya eğitim kurumları öğretmenlerin okul içi ve okul dışı yaşamlarında karşılaştıkları problemlerini çözmeye onlara ihtiyaç duydukları desteği sağlayabilir.

Araştırmada okul yöneticileri ve eğitim kurumlarının adil ve tarafsız uygulamalarının öğretmenlerin iş yaşam kalitesine yönelik algısını anlamlı olarak etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuca dayalı olarak örgütsel adalet algısı arttıkça öğretmenlerin iş yaşam kalitesine yönelik algılarının da artabileceği söylenebilir. Özgan ve Bozbayındır (2011) tarafından yapılan nitel bir çalışmada öğretmenler okullarda, ödüllerin dağıtımı, ders programının hazırlanması, karar alma süreçlerine katılma, kural ve cezaların uygulanması, nöbet yerlerinin dağıtımı, ilişkiler, izin ve sicil notu verme konularında adil olmayan uygulamalarla karşılaştıklarını bildirmektedir. Bu konulardaki kötü uygulamaların örgütsel adalet algılarını olumsuz olarak etkilediğini ifade etmektedirler. Bu kapsamda öğretmenlerin örgütsel adalet algısını arttırmak için şunlar yapılabilir.

- Okul yöneticileri öğretmenlere okulda yapılması gereken görevleri, dersleri, sınıfları paylaştırırken, ders programlarını hazırlarken ve nöbet yerlerini belirlerken adil ve tarafsız davranmalıdır.
- Okulla ilgili ve öğretmenleri etkileyen konularda karar alınırken öğretmenlerin de karar alma süreçlerine eşitlikçi ve adil bir anlayışla katılması sağlanmalıdır. Tüm öğretmenlerin fikri sorulmalıdır. Böylece

bütün öğretmenlerin ihtiyaç ve beklentileri göz önünde bulundurularak adaletli kararlar alınabilir.

- Okul yöneticileri öğretmenlerle etkileşime girerken mümkün mertebe adil, tarafsız ve hakkaniyetli davranmalıdır. Tüm öğretmenlerle önyargıdan uzak, açık, empatik ve saygıya dayalı, hoşgörüyü, samimiyeti, nezaketi ve anlayışı temele alan bir yaklaşımla iletişim kurulmalıdır. Öğretmenlerle ilgili alınan kararların gerekçelerini öğretmenlerin anlayacağı şekilde ikna edici bir dille açıklanmalıdır.
- Öğretmene gelir sağlayacak veya öğretmeni memnun edecek özendiricilerin ve ödüllerin dağıtımında, yaptırımların uygulanmasında adaletli prosedürler olmalıdır ve bunlar sağlıklı bir şekilde uygulanmalıdır. Bu prosedürlerin uygulanışı öğretmene ve zamana göre değişmemeli, tutarlı ve tarafsız olmalı, yapılan yanlışlıkları düzeltebilecek yolları içermeli ve aynı zamanda etik standartlara uygun olmalıdır.

Araştırmada okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışlarının öğretmenlerin iş yaşam kalitesine yönelik algılarını anlamlı olarak etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuca dayalı olarak okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışlarında meydana gelebilecek bir artışın öğretmenlerin iş yaşam kalitesine yönelik algılarına olumlu katkı sağlayabileceği söylenebilir. Bu kapsamda okul yöneticiliği hakkındaki düşüncelerin ve uygulamaların tamamen değişmesi gerekmektedir. Okul yöneticiliği artık bir uzmanlık alanı olarak kabul edilmeli, yönetici olacak kişiler örgüt ve yönetim konusunda teorik ve uygulamalı ciddi bir eğitimden geçirilmelidir. İnsana ve gelişimine değer veren, onların ilgi, istek ve ihtiyaçlarının farkında olan ve bu konuda onları destekleyen, sosyal becerileri gelişmiş, öngörü kapasitesine sahip, duruma göre kendi menfaatlerinden vazgeçebilen ve içinde yaşadığı çevredeki değişime uyum sağlama gayret ve çabası içinde olan, eleştiriye ve farklı görüşlere açık, farklı görüş ve yeni uygulamaları teşvik eden, adaletli ve liyakatli kişiler okul yöneticisi olmalıdır. Yani okul yöneticileri birer dönüşümcü lider olmalıdır. Okul yöneticisi atamalarında tüm bu özellikler göz önünde bulundurulmalı, bu kriterleri karşılayabilen kişiler okul yöneticisi olarak atanmalıdır. Okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışlarına sahip olma düzeyleri zaman zaman ölçülmeli ve hizmet içi eğitimlerle sürekli geliştirilmeye çalışılmalıdır. Yüksek düzeyde dönüşümcü

liderlik özelliklerine sahip olan okul yöneticilerinin diğer okul yöneticileriyle deneyimlerini paylaşabileceği platformlar oluşturulmalıdır.

İş yaşam kalitesi ile ilgili araştırma yapmak isteyen araştırmacılara sunulabilecek öneriler şu şekildedir;

1. Bu araştırma Kilis ilinde görev yapan öğretmenlerle yürütülmüştür. Evreni ve örneklemini genişletip ülkenin genelini temsil edebilecek sayıda öğretmenle bu çalışma tekrar edilebilir.
2. İş yaşam kalitesi üzerinde olumlu veya olumsuz etkisi olabilecek başka değişkenler araştırılabilir.
3. İş yaşam kalitesini ile örgütsel bağlılık, yabancılaşma, örgütsel vatandaşlık, iş doyumunu, tükenmişlik vb. değişkenlerle ilişkisi incelenebilir.
4. Bu araştırma nicel bir araştırmadır. İş yaşam kalitesi ile ilgili nicel ve nitel yöntemler birleştirilip araştırmalar yapılabilir.

## KAYNAKÇA

- Abbasi, M., Samadzadeh, M. and Shahbazzadegan, B. (2011). Comparison of quality of life and family performance in satisfied and unsatisfied groups of staffs in industrial units of Ardabil province, *Procedia-Social and Behavioural Sciences*, 15, 1936-1941.
- Abdollahi, F., Piri, M. and Azimi M. (2013). The relationship between perceived organizational support and organizational commitment among faculty members, *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 7(4), 475-479.
- Adams, J.S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (267-299). New York: Academic Press.
- Adeyemo, D. A., Terry, D. L., and Lambert, N. J. (2015). Organizational climate, leadership style and emotional intelligence as predictors of quality of work life among bank workers in Ibadan, Nigeria. *European Scientific Journal*, 11(4).
- Ahangar, R. G. (2009). Building managers as transformational leaders in public sector banks. *International Review of Business Research Papers*, 5(5), 355-364.
- Ajala, E. M., and Bolarinwa, K. O. (2015). Organisational justice and psychological well-being of employees in The Local Government Service of Osun State, Nigeria. *African Research Review*, 9(4), 55-72.
- Akbar, S., Yousaf, M., Haq, N., and Hunjra, A. (2011). Impact of employee empowerment on job satisfaction: an empirical analysis of Pakistan Service Industry. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business*, 2, 680-685.
- Akca, B. (2012). *Dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılık, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerde örgütsel adaletin rolü: İSO işletmelerinde bir araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Akdere, M.(2006). Improving quality of work-life: implications for human resources. *The Business Review*, 6(1), 173–177.
- Akyan, E. (2007). *Algılanan örgütsel destek ile örgütsel güven ve tükenme davranışı arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma*. 15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri, Sakarya: Sakarya Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü.
- Alam, M. M., and Mohammad, J. F. (2010). Level of job satisfaction and intent to leave among Malaysian nurses. *Business Intelligence Journal*, 3(1), 123-137.
- Albrecht, K. (1988), *At America's Service*. Dow Jones-Irwin, Homewood, IL.
- Alexander, S., and Ruderman, M.(1987). The role of procedural and distributive justice in organizational behavior. *Social justice research*, 1(2), 177-198.

- Alghazo, A. and Al-Anazi(2016). The Impact of Leadership Style on Employee's Motivation. *International Journal of Economics and Business Administration*, 2(59), 37-44
- Allan, C., Loudoun, R. and Peetz, D. (2007). Influences on work/non-work conflict. *Journal of Sociology*, 43 (3), 219-239.
- Allen, D. G., Shore, L. M., and Griffeth, R. W. (2003). The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. *Journal of management*, 29(1), 99-118.
- Allix, N. M. (2000). Transformational Leadership Democratic or Despotic?. *Educational Management & Administration*, 28(1), 7-20.
- Al-Qutop, M.Y. and Hussein, H. (2011). Quality of work life human well-being linkage: integrated conceptual framework. *International journal of business and management*, 6(8), 193-205.
- Araz, A. (1991). *Kişisel Projelerden Hareketle İşletme Yöneticilerinin İş Yaşamı Kalitesi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Armstrong, M. (2006). *Human resource management practice*(10th edition). London: KoganPage.
- Arnold, K.A., Turner, N., Barling, J., Kelloway, E.K., and McKee, M.C. (2007). Transformational leadership and psychological well-being: The mediating role of meaningful work. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(3), 193–203.
- Arrington, C. B. (2010). *The Relationship Between Transformational Leadership and Instructional Coaching*. Doctoral dissertation, Auburn University, Alabama.
- Arslantaş, C. C. (2007). Dönüşümcü Liderliğin Psikolojik Güçlendirme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi. *Amme İdaresi Dergisi*, 40(4), 81-101.
- Arslantaş, C. C., ve Pekdemir, I. (2007). Dönüşümcü liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel adalet arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik görgül bir araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), 261-286.
- Asgari, A., Silong, A. D., Ahmad, A., and Samah, B. A. (2008). The relationship between leader-member exchange, organizational inflexibility, perceived organizational support, interactional justice and organizational citizenship behaviour. *African Journal of Business Management*, 2(8), 138.
- Asgari, M. H., Nojbaee, S. S., and Rahnama, O. (2012). The relationship between quality of work life and performance of Tonekabon guidance schools teachers. *Journal of Basic & Applied Scientific Research*, 2(3), 2569-2575.

- Aslam, R., Shumaila, S., Sadaqat, S., Bilal, H. and Intizar, M. (2012). Organizational justice as a predictor of job satisfaction among teachers - a case study on University of the Punjab, Lahore.
- Ataay, İ. D. (1988). *İşletmelerde İnsangücü Verimliliğini Etkileyen Faktörler: Verimlilik, Çalışma Zamanı ve Ücret Tahmini*. Ankara: TMSS Yay.
- Avcı-Öztürk, D.(2010). *Hemşirelerin sağlıklı yaşam biçimi davranışları ve iş yaşam kalitesinin iş doyum düzeyine etkileri üzerine bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Avidov-Ungar, O., Friedman, I., and Olshtain, E. (2014). Empowerment amongst teachers holding leadership positions. *Teachers and Teaching*, 20(6), 704-720.
- Avolio, B. J., Bass, B. M and Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 441-462.
- Avolio, B. J., and Bass, B. M. (2002). *Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire (Form 5X)*. Redwood City, CA: Mindgarden.
- Aydemir, Y. (2008). *OHSAS/TS 18001 uygulamalarının çalışma yaşamı kalitesine etkisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, DEÜ Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İzmir
- Aydın, İ. ve Kepenekci, Y.K. (2008). Principals' opinions of organizational justice in elementary schools in Turkey, *Journal of Educational Administration*, 46(4), 497-513.
- Aydıntan, B. (2009). Ruhsal Zekânın Dönüştürücü Liderlik Üzerine Etkisini Araştıran Uygulamalı Bir Çalışma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23 (2), 257-274.
- Ayele, D. (2014). *Teachers' job satisfaction and commitment in general secondary schools of Hadiya Zone, in southern nation nationality and people of regional state*. Doctoral dissertation, Jimma University Institute of Education and Professional Development Studies, Ethiopia.
- Aytaç, S. (2005). *Çalışma Yasamında Kariyer. Yönetimi, Planlanması, Gelişimi ve Sorunları*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Aytaç, S. (2009). *İş Stresi Yönetimi El Kitabı*. Labour Ministry-CASGEM
- Balcı, A. (1995). *Örgütsel Gelişme*. Ankara: Pegem Yayıncılık
- Balcı, A. (2007). *Sosyal Bilimlerde Araştırma: Yöntem, Teknik ve İlkeler*. (6. Baskı). Ankara: Pegem Yayıncılık



- Baleghizadeh, S., and Gordani, Y. (2012). Motivation and Quality of Work Life among Secondary School EFL Teachers. *Australian Journal of Teacher Education*, 37(7).
- Ballou, B. ve Godwin, N. H.(2007). Quality of Work Life: Have You Invested in Your Organization's Future? (HR Resources), *Strategic Finance (Digital)*, October, 41–45.
- Baltacı, F., Güçlü, C. ve Çeliker, N.(2014). Liderlik davranışının örgütsel adalet algısı ve işten ayrılma niyeti üzerine etkileri: Konaklama işletmelerinde bir uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(3), 353-370
- Banutu-Gomez, M. (2011). *Global leadership, change, organizations, and development*. Bloomington, IN: iUniverse Books.
- Barkhuizen, E. N., and Rothmann, S. (2008). Occupational stress of academics in South African higher education institutions, *South African Journal of Psychology*, 28(2), 321-336.
- Baron, R. M.,and Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, 51(6), 1173.
- Bartolomé, F. and LeeEvans, P. (2001). *Başarının bedeli bu kadar ağır mı olmalı? İş ve yaşam dengesi*. Harvard Business Review dergisinden seçmeler içinde (Çev. İ. Bingöl, s. 39-69). İstanbul: MESS Yayınları.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayınları
- Barzegar, M., Afzal, E., Tabibi, S. J., Delgoshaei, B., and Koochakyazdi, S. (2012). Relationship between leadership behavior, quality of work life and human resources productivity: Data from Iran. *International Journal of Hospital Research*, 1(1), 1-14.
- Barzoki, A.S. and Sarand, V.F.(2015). Investigating the Relationship between Organizational Justice, Organizational Commitment and Staff's Quality of Work Life (Case Study: Islamic Azad University employees Shabestar), *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, 4(2), 34-44
- Bass, B. (1997). Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist*, 52(2), 130-139.
- Bass, B. M. and B. Avolio, (1988). *MLQ-Multifactor Leadership Questionnaire*. California: Mind Garden
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.

- Bass, B. M., and Avolio, B. J. (1990). The implications of transactional and transformational leadership for individual, team, and organizational development. *Research in Organizational Change and Development*, 4, 231-272.
- Bass, B. M., and Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *Leadership Quarterly*, 10, 181–217.
- Bass, B.M. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership, Theory, Research & Managerial Applications*(Third Edition), New York: The Free Press.
- Bateman, T. S., and Organ, D. W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee "citizenship". *Academy of management Journal*, 26(4), 587-595.
- Baumgartner, H. and Homburg, C. (1996). Applications of structural equation modeling in marketing and consumer research: A review. *International Journal of Research in Marketing*, 13(2), 139-161.
- Bayram, N. (2013). *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş AMOS Uygulamaları*. İstanbul: Ezgi Kitabevi.
- Baysal, C.A. (1993). *Çalışma Yaşamında İnsan*. İstanbul: Avcıol Basım yayım.
- Beach, D. S. (1980). *Personnel The Management Of People At Work* (4th Edition). New York: Macmillan Publishing.
- Beğenirbaş, M. (2013). *Kişiliğin Öğrenme Stillerine Etkisinde Duygusal Emek ve Tükenmişliğin Aracılık Rolü: Öğretmenler Üzerinde Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara
- Beiranvand, T., Javanmard, M., and Ghasemi, N. (2016). Examining the relationship of Transformational leadership with organizational justice-mediated Quality Work Life in IT department of National Iranian South Oilfields Company. *Journal of productivity and development*, 2(4), 134-143.
- Benjamin, O. A. (2015). Impact of organisational culture and leadership style on quality of work-life among employees in Nigeria. *African journal for the psychological studies of social issues*, 18(1), 109-121.
- Bennis, W., and Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking charge*. New York: Harper & Row.
- Bensimon, E. M. (1989). Transactional, Transformational and "Trans-Vigorational" Leaders. *World Wide Web Edition*, 2(6).
- Bentler, P. M. (1990). Comparative fit indexes in structural models. *Psychological bulletin*, 107(2), 238.

- Bentler, P. M. (2006). *EQS 6 Structural equations program manual*. USA: Multivariate Software Inc.
- Bentler, P. M., and Bonett, D. G. (1980). Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures. *Psychological bulletin*, 88(3), 588.
- Berber, A.(2000). Dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik kavramı, gelişimi ve dönüşümsel liderliğin yönetim ve organizasyon içerisindeki rolü. *Yönetim*, 11(36), 33-50.
- Beugré, C. D. (2002). Understanding Organizational Justice and Its Impact on Managing Employess: An African Perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 13(7), 1091-1104.
- Beugré, C. D. and Baron, R.A. (2001). Perceptions of Systemic Justice: The Effects of Distributive, Procedural and Interactional Justice. *Journal of Applied SocialPsychology*, 31(2), 324-339.
- Bhanthumnavin, D.,(2001). *Suprvisory Social Support and The Multi-Level Performance in Thai Health Centers*. Doctoral Dissertation, University of Minnesota, USA.
- Bharathi, P. S., Umaselvi, M., and Kumar, N. S. (2010). Quality of Work Life: Perception of College Teachers. *Indian Journal of Commerce & Management Studies*, 2(1), 47-65.
- Bhatnagar, T. and Soni, H.(2015). Impact of Quality of work life on Job satisfaction of School Teachers in Udaipur City, *IOSR Journal of Business and Management*, 17(3), 10-14
- Bies, R. J., and Moag, J. F. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. *Research on Negotiations in Organizations*, 1, 43–55.
- Bilir, M. E. (2007). *Öğretmen Algılarına Göre İlköğretim Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleriyle Öğretmenlerin İş Doyumu İlişkisinin İncelenmesi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Bircan, N.(2014). *Stresin Hemşirelerde Çalışma Yaşam Kalitesine Etkisi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Blau, P.M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: Wiley.
- Bollen, K. A., and Stine, R. (1990). Direct and indirect effects: Classical and bootstrap estimates of variability. *Sociological methodology*, 20(1), 15-140.
- Bollen, K.A., (1989), *Structural Equations with Latent Variables*. New York :Wiley.
- Boonrod, W., (2009). Quality of Working Life: Perceptions of Professional Nurses at Phramongkutklo Hospital. *J Med Assoc Thai*, 92(1), 7-15.

- Boyd, S., and Wylie, C. (1994). *Workload and Stress in New Zealand Universities*. New Zealand Council for Educational Research and the Association of University Staff of New Zealand. Wellington.
- Bradburn, N. M. (1969). *The structure of psychological well-being*. Chicago: Aldine.
- Bradford, D.L., and Cohen, A.R. (1984). *Managing for excellence: The guide to developing high performance in contemporary organizations*. New York: Wiley.
- Breevaart, K., Bakker, A., Hetland, J., Demerouti, E., Olsen, O. K., and Espevik, R. (2014). Daily transactional and transformational leadership and daily employee engagement. *Journal of occupational and organizational psychology*, 87(1), 138-157.
- Bresctrich, E.T.(1999). *Yönetim Düşüncesinin Evriminde Liderliğin Gelisimi Ve Dönüşümcü Liderlik Ve Bir Uygulama Örneği*. Yayınlanmış Doktora Tezi. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Brislin, R.W., Lonner, W. J. and Thorndike, R. M. (1973). *Cross cultural research method*. New York: John Wiley and Sons.
- Brown, D. J. (1990). *Decentralization and School-Based Management*. London: Falmer Press.
- Brown, T.A. (2006). *Confirmatory factor analysis for applied research*. New York: The Guilford Press.
- Browne, M.W., and Cudeck, R. (1993). Alternative ways of assessing model fit. In K. A. Bollen and J. S. Long (Eds.), *Testing structural equations models* (136–162). Newbury Park, CA: Sage.
- Brownell, E.O. (2000). How to Create Organizational Trust. *Manage*, 52(2).
- Burns, J.M. (1978) *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Büyüköztürk, Ş. (2012). *Sosyal bilimler için veri analiz el kitabı*. Ankara: Pegem Akedemi Yayıncılık.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E.K., Akgün, Ö.E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2008). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. (2.Baskı), Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Byrne, B. M. (1998). *Structural equation modeling with lisrel, prelis and simlis: Basic concepts, applications and programming*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Caldwell, B. J. (2004). *Re-imagining the self-managing school*. London: Specialist Schools Trust.

- Can, A. (2014). *SPSS ile Bilimsel Araştırma Sürecinde Nicel Veri Analizi* (2. Baskı). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Can, H. (1994). *Organizasyon ve Yönetim*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Can, N.(2014). *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi
- Cano, J., and Castillo, J. X. (2004). Factors explaining job satisfaction among faculty. *Journal of Agricultural Education*, 45(3), 65-74.
- Carayon, P., Haims, M.C. and Kraemer, S. (2001). Turnover and Retention of the Information Technology Workforce: The Diversity Issue. In: Smith M.J. and G., Salvendy(eds). *Systems, Social and Internationalization Design Aspect of HumanComputer Interaction*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates
- Carlson, H. C., (1980). A model of quality of work life as developmental process. In: Burke, W. W. – Goldstein, L. D. (Eds), *Trends and issues in OD. Current theory and Practice(83-123)*. San Diego: University Associates.
- Celep, C.(2004). *Dönüşümcü Liderlik*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Certo, J. L., and Fox, J. E. (2002). Retaining quality teachers. *High School Journal*, 86(1), 57-76.
- Chao, C. Y., Yen, C. S., Yang, S. C., Yeh, T. H., and Sun, Y. I. (2011, July). The Organizational Justice Strategies to Affect Learning Performance and Self-Efficacy: A Case Study in Campus Media News Gathering. In *Advances in Social Networks Analysis and Mining (ASONAM), 2011 International Conference on* (pp. 656-663). IEEE.
- Chao, C. Y., Huang, Y.L.,and Lin, C. W. (2005). *The Relationship between Leadership Behavior of a Principal and Quality of Work Life of Teachers in an Industrial Vocational High School in Taiwan*. Redesigning Pedagogy: Research, Policy, Practice. National Institute of Education, Nanyang Technological University Singapore
- Cheng, Y.C., (1997). *The Transformational Leadership for School Effectiveness and Development in the New Century*. International Symposium of Quality Training of Primary and Secondary Principals toward the 21st Century, China.
- Cheung, F. W. M., and Cheng, Y. C. (2002). An Outlier Study of Multilevel Self-Management and School Performance. *School Effectiveness & School Improvement*, 13, 253.
- Cheung, M.F.Y. and Law, M. C.C.(2008). Relationships of Organizational Justice and Organizational Identification: The Mediating Effects of Perceived Organizational Support in Hong Kong. *Asia Pacific Business Review*, 14 (2), 213–231

- Chia-Pin, K., Chin-Chung, T., and Meilun, S. (2014). Development of a survey to measure self-efficacy and attitudes toward web-based professional development among elementary school teachers. *Journal of Educational Technology & Society*, 17, 302-315.
- Cho, J., and Dansereau, F. (2010). Are transformational leaders fair? A multi-level study of transformational leadership, justice perceptions, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 21(3), 409–421.
- Clayton, S., and Opatow, S. (2003, Eds.) *Identity and the natural environment: The psychological significance of nature*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Cohen, L., Manion, L. and Morrison, K. (2007). *Research methods in education*. (6th Ed.), Taylor & Francis e-Library.
- Cohen-Charash, Y., and Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational behavior and human decision processes*, 86(2), 278-321.
- Collins, A. M., Cartwright, S., and Hislop, D. (2013). Homeworking: Negotiating the psychological contract. *Human Resource Management Journal*, 23, 211-225.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., and Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of applied psychology*, 86(3), 425.
- Colquitt, J.A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400.
- Comrey, A. L. and Lee, H. B. (1992). *A first course in factor analysis*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Conger, J. A., Kanungo, R. N., and Menon, S. T. (2000). Charismatic leadership and follower effects. *Journal of organizational behavior*, 747-767.
- Conger, J.A., and Kanungo, R.N. (1987). Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. *Academy of Management Review*, 12, 637-647
- Considine, G. and Callus, R.(2002). The Quality of Work Life of Australian Employees-The Development of an Index. *Acirrt Working Paper*, 73.
- Cook, A. L. (2008). *Job satisfaction and job performance: is the relationship spurious?* Doctoral dissertation, A&M University, Texas.
- Cooper, C. and Rousseau, D. (1995). *Trends in Organizational Behavior*, Chichester: Wiley.
- Correa, J. A., Parro, F., and Reyes, L. (2015). Self-selection in the market of teachers. *Applied Economics*, 47(13), 1331-1349.

- Court, S. and Kinman, G. (2008). *Tackling stress in higher education*. London: UCU Publications.
- Cummings, T. G. (1977). *Improving productivity and quality of work life*. New York: Praeger Publishers.
- Cummings, T. G. and Worley, C. G. (1997). *Organizational Development And Change* (6. Edition). South-Western: College publish
- Çakar, N. D. ve Yıldız, S.(2009). Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Algılanan Örgütsel Destek Bir Ara Değişken mi?, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(28), 68 – 90.
- Çakar, U. ve Arbak, Y. (2003). Dönüşümcü Liderlik Duygusal Zekâ Gerektirir mi? Yöneticiler Üzerinde Örnek Bir Çalışma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18 (2), 83-98.
- Çakmak, B. B. (2004). *İş-Aile Yaşam Alanlarında Yaşanan Çatışmalar ve Bu Çatışmaların İşe Bağlılığa Etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Çakmak, Ö.K. (2005). *Performans değerlendirme Sistemlerinde Örgütsel Adalet Algısı ve Bir Örnek Olay Çalışması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çarıkçı, İ.H. (2000). Çalışanların İş Tatminlerini Etkileyen Kişisel Özellikler-Süpermarket Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(2).
- Çelik, E. H. ve Yılmaz, V (2013). *LISREL 9.1 İle Yapısal Eşitlik Modellemesi, Temel kavramlar- uygulamalar-programlama*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Çelik, S., ve Eryılmaz, F. (2006). Öğretmen algılarına göre endüstri meslek lisesi müdürlerinin dönüşümcü liderlik düzeyleri (Ankara ili örneği). *Politeknik Dergisi*, 9(4).
- Çelik, V. (2003). *Eğitimsel Liderlik*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Çelmece, N. ve Işıklar, A.(2015). Sağlık çalışanlarında algılanan liderlik ve iş yaşam kalitesi ilişkisi. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(10), 202-2016
- Çınkır, Ş., and Çetin, S. K. (2010). Öğretmenlerin okullarda mesleki çalışma ilişkileri hakkındaki görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 16(3), 353-371.
- Çiçek D., (2005). *Örgütlerde Motivasyon Ve İş Yaşam Kalitesi: Bir Kamu Kuruluşundaki Yönetici Personelin Motivasyon Seviyelerinin Tespit Edilerek İş Yaşam Kalitesinin Geliştirilmesi Üzerine Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.

- Çobanoğlu, F. (2003). *İlköğretim yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışları (Denizli ili örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. ve Büyüköztürk, Ş. (2012). *Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik SPSS ve LISREL uygulamaları. (2.Baskı)*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Çukur, C. S., ve Özbayrak, C. (2007). Yasal Uzlaşmazlık Çözümlerinde Süreçsel Adalet Tercih ve Değerlendirmelerinin Türkiye Bağlamında İncelenmesi. *Türk Psikoloji Dergisi*, 22(59), 91.
- Danna, K., and Griffin, R. W. (1999). Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature. *Journal of management*, 25(3), 357-384.
- Davis, E. (1997). the Leadership Role of Health Services Managing. *international Journal of Health Care Quality Assurance*, 10(4).
- Davis, L. E. and Trist, E. L. (1974). Improving The Quality Of Working Life: Sociotechnical Case Studies. James O'toole (Edt.) *Work And The Quality Of Life Resource Papers For Work In America* (p.246-279). MIT Pres.
- Davis, L. E., and Cherno, A. B. (1975) *The quality of working life: Problems, Prospects, and the State of the Art* (Vol. 1). NewYork: The Free Press.
- DeConinck, J. B. (2010). The effect of organizational justice, perceived organizational support, and perceived supervisor support on marketing employees' level of trust. *Journal of Business Research*, 63(12), 1349-1355.
- Demir, M. (2011). The Analysis of the Relationship among Emotional Intelligence, Organizational Deviance, Quality of Work Life and Turnover Intentions in Hospitality Business, *European Journal of Tourism Research*, 4(2), 214-216.
- Demir, M.(2011). İşgörenlerin Çalışma yaşamı Kalitesi algılarının İşte Kalma Niyeti ve İşe devamsızlık ile ilişkisi, *Ege Akademik Bakış*, 2(3), 453-464.
- Demirci, A. (2001). *Çalışma Yaşamı Kalitesinin Verimlilik Artırma Yönelimleri Uygulanması ve Eczacıbaşı Vitra Bozöyük Tesislerinde Bir Uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Demirtaş, H., ve Güneş, H. (2002). *Eğitim yönetimi ve denetimi sözlüğü*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Dessler, G.(2005).*Human Resources Management*. (10th Ed.)Prentice-Hall.
- Diener, E., and Biswas-Diener, R. (2008). *The science of optimal happiness*. Boston: Blackwell Publishing.



- Diener, E., and Seligman, M. E. (2004). Beyond money toward an economy of well-being. *Psychological science in the public interest*, 5(1), 1-31.
- Dimmock, C.,(2012). *Leadership, capacity building and school improvement: Concepts, themes and impact*. Routledge.
- Donalson, S.(2000). *Health behavior: quality of work life, and organizational Effectivness in the lunbe industry* published by: SAGE publication
- Du Plessis, A. E., Carroll, A., and Gillies, R. M. (2014). The meaning of out-of-field teaching for educational leadership. *International Journal of Leadership in Education*, 1-26.
- DuBrin, A.J. (1988). *Human Relations: a job oriented approach*. New Jersey: PrenticeHall
- Dursun, Y., ve Kocagöz, E. (2010). Yapısal Eşitlik Modellemesi Ve Regresyon: Karşılaştırmalı Bir Analiz. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (35), 1-17.
- Easton, S. and Van Laar, D.L (2012). *User manual for the Work-Related Quality of Life (WRQoL) scale*. Portsmouth, UK: University of Portsmouth.
- Eder, P., and Eisenberger, R. (2008). Perceived Organizational Support: Reducing the Negative Influence of Coworker Withdrawal Behavior. *Journal of Management*, 34(1), 55-68.
- Efron, N. (1981). Instrument review: the Humphrey Vision Analyser. *Australian Journal of Optometry*, 64(4), 149-153.
- Eisenbeib, S.A., and S. Boerner, 2013. A Double-edged Sword: Transformational Leadership and Individual Creativity. *British Journal of Management*, 24(1): 54-68.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., and Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of applied psychology*, 86(1), 42.
- Eisenberger, R., Aselage, J., Sucharski, I. L., and Jones, J. R. (2004). Perceived organizational support. In J. A- M Coyle-Shapiro, L. M. Shore, M. S. Taylor, & L. E. Tetrick (Eds.), *The employment relationship: Psychological and contextual perspectives*(206-225). Oxford, UK: Oxford University Press
- Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S., and Lynch, P. (1997). Perceived Organizational Support, Discretionary Treatment, And Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 82, 812–820.
- Eisenberger, R., Fasolo, P. and Lamastro, V.D. (1990). Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment and Innovation, *Journal of Applied Psychology*, 75, 51–59.

- Eisenberger, R., H., R., Hutchison, S. and Sowa, D. (1986), Perceived Supervisor Support, *Journal of Applied Psychology Copyright 1986 by the American Psychological Association*, 71(3), 500–507
- Ejere, E. I. (2010). Absence from work: A study of teacher absenteeism in selected public primary schools in Uyo, Nigeria. *International Journal of Business and Management*, 5(9), 115.
- Ejimofofor, F. O. (2007). *Principals' Transformational Leadership Skills and Their Teachers' Job Satisfaction in Nigeria*. Doctoral Dissertation. Cleveland State University, Cleveland.
- Elam, S. M. (1989). The second Gallup/Phi Delta Kappa poll of teachers' attitudes toward the public schools. *Phi Delta Kappan*, 70(10), 785-798.
- Ellström, P. E. (1997). The many meanings of occupational competence and qualification. *Journal of European industrial training*, 21(6/7), 266-273.
- Elma, C. ve Demir, K. (2003). *Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar: Uygulamalar ve Sorunlar*. Ankara: Anı Yayınları.
- Eraslan, L.(2002). Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 1(1).
- Erdem, M. (2008). *Öğretmenlere göre kamu ve özel liselerde iş yaşamı kalitesi ve örgütsel bağlılıkla ilişkisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Erdem, M. (2014). The Level of Quality of Work Life to Predict Work Alienation. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 14(2), 534-544.
- Erdem, M.(2010). Öğretmen Algılarına Göre Liselerde İş Yaşamı Kalitesi ve Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 16( 4), 511-536
- Erdoğruca, P. (2011). *Dönüşümcü (transformatif) liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki* Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Konya.
- Eren, E. (2004). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Eren, E. (1993). *Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayın ve Dağıtım.
- Ergeneli, A.(2006). *Örgüt ve İnsan*, Ankara: Hacettepe Üniversiteleri Hastaneleri Basımevi.
- Erginer, A. (2003). *İş Yaşamının Niteliği*, Elma, C. ve Demir, K.(Ed.). *Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar*, Ankara: Anı Yayıncılık
- Erkuş, A. (2012). *Psikolojide ölçme ve ölçek geliştirme*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.

- Eroğlu, Ş.G. (2009). *Örgütsel Adalet Algılaması ve İş Tatmini Hakkında Bir Araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Pamukkale Üniversitesi, Denizli.
- Eskew, D.E. (1993). The role of organizational justice in organizational citizenship behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6(3), 185-94.
- European Agency for Safety and Health at Work. (2008). *The State of occupational safety in the European Union, pilot study (online)*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities. Web: <http://www.agency.osha.eu.int/reports> adresinden 23 Haziran 2015'de alınmıştır.
- Fathi, V. A. (2007). The feasibility of teachers' participation in curriculum planning processes of education system. *Educational innovation quarterly*, 3(8).
- Fatimah, O., Noraishah, D., Nasir, R. and Khairiddin, R. (2012). Employment security as moderator on the effect of job security on worker's job satisfaction and well-being. *Asian Social Science*, 8(9), 50-56.
- Field, A. (2005). *Discovering statistics using SPSS* (2. Ed.). London: Sage Publications.
- Fields, D., Pang, M., and Chiu, C. (2000). Distributive and procedural justice as predictors of employee outcomes in Hong Kong. *Journal of Organizational Behavior*, 547-562.
- Foley, S., Hang-Yue, N., and Lui, S. (2005). The effects of work stressors, perceived organizational support, and gender on work-family conflict in Hong Kong. *Asia Pacific Journal of Management*, 22(3), 237-256.
- Folger, R. and Cropanzano, R., (1998). *Organizational Justice and Human Resource Management*. USA: Sage Publications Inc.
- Ford, R., (1973). Job enrichment lessons from AT and T, *Harvard Business Review*, 51(1), 96-106.
- Fraenkel, J.R. and Wallen, N.E. (2003). *How to design and evaluate research in education* (5th ed.). New York: McGraw-Hill Companies, Inc.
- Fredrickson, B. L. (2009). *Positivity: Groundbreaking research reveals how to embrace the hidden strength of positive emotions, overcome negativity, and thrive*. New York, NY: Crown Publishers.
- Gadon, H. (1984). Making sense of Quality of work life programs. *Business Horizons*, 27(1), 42-46.
- Gallie, D. (2005). Work pressure in Europe 1996-2001: trends and determinants. *British journal of industrial relations*, 43(3), 351-75.
- García-Morales, V. J., Jiménez-Barrionuevo, M. M., and Gutiérrez-Gutiérrez, L. (2012). Transformational leadership influence on organizational performance through

- organizational learning and innovation. *Journal of Business Research*, 65(7), 1040-1050.
- Garver, M. S. and Mentzer, J.T.(1999) Logistics research methods: Employing structural equation modeling to test for construct validity, *Journal of Business Logistics*, 20(1), 33-57
- Geijsel, F., Slegers, P., Leithwood, K., and Jantzi, D. (2002). Transformational leadership effects on teachers' commitment and effort toward school reform. *Journal of Educational Administration*, 41(3), 228-256.
- Genç, N. ve Halis, M. (2006). *Kalite Liderliği*. İstanbul: Timaş Yayınları.
- Genç, N.( 2005). *Yönetim ve Organizasyon*(2. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- George, J. M., Reed, T. F., Ballard, K. A., Colin, J. and Fielding, J. (1993). Contact With Aids Patients As A Source Of Work-Related Distress-Effects of Organizational And Social Support. *Academy of Management Journal*, 36(1), 157-171.
- George, J.M. (1989). Mood and Absence. *Journal of Applied Psychology*, 74, 317 – 324.
- Ghasemizad A. and Mohammadkhani K. (2013). The relationship between perceived organizational support, organizational commitment, and quality of work life and productivity, *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 7(8), 431-436.
- Gilbert, B. (1989). The Impact of Union Involvement on the Design and Introduction of Working Life, *Human Relations*, 42(12), 1057-1078.
- Gill, R. (2006). *Theory and Practice of Leadership*, London: Sage Publications.
- Gillespie, N. A., Walsh, M., Winefield, A. H., Dua, J., and Stough, C. (2001). Occupational stress in universities: staff perceptions of the causes, consequences and moderators of stress. *Work and stress*, 15(1), 53-72.
- Gillet, N., Fouquereau, E., Bonnaud-Antignac, A., Mokoukolo, R. and Colombat, P. (2013). The mediating role of organizational justice in the relationship between transformational leadership and nurses' quality of work life: A cross-sectional questionnaire survey. *International journal of nursing studies*, 50(10), 1359-1367.
- Givens, R. J. (2008). Transformational Leadership: The Impact on Organizational and Personnel Outcomes. *Emerging Leadership Journeys*, 1 (1), 4-24.
- Gkolia, A., Belias, D., and Koustelios, A. (2014). Teacher's job satisfaction and self-efficacy: A review. *European Scientific Journal*, 10(22).
- Gowrie, G.(2014). Perceived Factors that Influence Teachers' Quality of Work Life in Primary Schools in One Education District in Trinidad and Tobago.

International Journal of Humanities Social Sciences and Education, 1(10), 101-113

- Grady, G., McCarthy, A., Darcy, C., and Kirrane, M. (2008). *Work-Life Balance: Policies and Initiatives in Irish Organisations*, Oak Tree Press, Cork.
- Grandey, A. A. (2001). Family friendly policies: Organizational justice perceptions of need-based allocations. In R. Cropanzano (Ed.), *Justice in the workplace: From theory to practice* (pp. 145–173). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12(1), 9-22.
- Greenberg, J. (1993). Stealing in the name of justice: Informational and interpersonal moderators of theft reactions to underpayment inequity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 54, 81–103.
- Greenberg, J. (1996). *The Quest For Justice on The Job: Essays and Experiments*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Greenberg, J. (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow. *Journal of Management*, 16 (2), 399-432
- Greenhaus, J. H., Collins, K. M., and Shaw, J. D. (2003). The relation between work–family balance and quality of life. *Journal of vocational behavior*, 63(3), 510-531.
- Gregersen, S., Kuhnert, S., Zimmer, A., and Nienhaus, A. (2011). Führungsverhalten und Gesundheit–Zum Stand der Forschung. *Das Gesundheitswesen*, 73(01), 3-12.
- Griffin, J. M., Fuhrer, R., Stansfeld, S. A., and Marmot, M. (2002). The importance of low control at work and home on depression and anxiety: do these effects vary by gender and social class?. *Social science & medicine*, 54(5), 783-798.
- Grzywacz, J. G., and Marks, N. F. (2000). Family, work, work-family spillover, and problem drinking during midlife. *Journal of Marriage and Family*, 62(2), 336-348.
- Gutierrez, A. P., Candela, L. L., and Carver, L. (2012). The structural relationships between organizational commitment, global job satisfaction, developmental experiences, work values, organizational support, and person-organization fit among nursing faculty. *Journal of advanced nursing*, 68(7), 1601-1614.
- Güteryüz, G., Güney, S., Aydın, E. M., and Aşan, Ö. (2008). The mediating effect of job satisfaction between emotional intelligence and organisational commitment of nurses: A questionnaire survey. *International Journal of Nursing Studies*, 45(11), 1625-1635.

- Güneş, A.M. ve Buluç, B.(2012). İlköğretim okullarında dönüşümcü liderlik ile örgütsel adalet arasındaki ilişki. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 10(3), 411-437
- Gürpınar, G. (2006). *An Empirical Study of Relationships Among Organizational Justice, Organizational Com-mitment, Leader-Member Exchange, and Turnover Intention*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Gürün, F. (1993). *AT Normları Açısından Çalıma Hayatı Kalitesi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Hair, J., Anderson, R., Tatham, R., and Black, W. (1998). *Multivariate Data Analysis* (5th Edition). New Jersey: Prentice-Hall. Inc.
- Hakanen, J. J., Bakker, A. B., and Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of school psychology*, 43(6), 495-513.
- Hall, J., Johnson, S., Wysocki, A., and Kepner, K. (2002). *Transformational leadership: The transformation of managers and associates*. University of Florida IFAS Extension.
- Hamid, T. (2007). Downregulation of CuZn-superoxide dismutase contributes to  $\beta$ -adrenergic receptor-mediated oxidative stress in the heart. *Oxford Journal*, 445-455.
- Hamidi, F., and Mohamadi, B. (2012). Teachers quality of work life in secondary schools. *International Journal of Vocational and Technical Education*, 4(1), 1-5.
- Hamidifar, F., 2010. A study of the relationship between leadership styles and staff job satisfaction at Islamic Azad University Branches in Tehran, Iran. *AU-GSB e-J*, 3, 45-58.
- Hammer, A., Arah, O. A., DerSarkissian, M., Thompson, C. A., Mannion, R., Wagner, C., ... and DUQuE Project Consortium. (2013). The relationship between social capital and quality management systems in European hospitals: a quantitative study. *PloS one*, 8(12).
- Hand, L. E., Hicks, R., and Bahr, M. (2015). Relationships among transformational and transactional leadership styles, role pressures, stress levels, and coping resources in senior Queensland catholic education executives. *Review of Business Research*, 15(1), 43.
- Harrison, D.A., Newman, D.A., and Roth, P.L. (2006). How Important are Job Attitudes? Meta- Analytic Comparisons of Integrative Behavioral Outcomes and Time Sequences. *Academy of Management Journal*, 49(2): 305-325.
- Hassan, S., and Ul Hassan, M. (2015). Testing the Mediating Role of Perceived Organizational Support between Leadership Styles, Organizational Justice and

- Employees' Behavioral Outcomes. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 9(1), 131-158.
- Hautala, T. (2005). The effects of subordinates' personality on appraisals of transformational leadership. *Journal of leadership & organizational studies*, 11(4), 84-92.
- Hayes, A. F. (2009). Beyond Baron and Kenny: Statistical mediation analysis in the new millennium. *Communication monographs*, 76(4), 408-420.
- Heaphy, E.D., and Dutton, J. (2008) Positive Social Interactions and the Human Body at Work: Linking Organizations and Physiology. *Academy of Management Review*, 33(1), 137- 162.
- Hedge, J. W., Borman, W. C., and Bourne, M. J. (2006). Designing a system for career development and advancement in the US Navy. *Human Resource Management Review*, 16(3), 340-355.
- Hellman, C., Fuqua, D. R. and Worley, J. (2006). A Reliability Generalization Study on the Survey of Perceived Organizational Support The Effects of Mean Age and Number of Items on Score Reliability. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 631-642.
- Helmiatin(2014).The Implementation of Transformational Leadership and Quality of Worklife toward Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 5(5), 339-343.
- Heponiemi, T., Elovainio, M., Pekkarinen, L., Sinervo, T. and Kouvonen, A. (2008). The effects of job demands and low job control on work–family conflict: The role of fairness in decision making and management. *Journal of Community Psychology*, 36(3), 387–398
- Hill, E. J. (2005). Work-family facilitation and conflict, working fathers and mothers, work-family stressors and support. *Journal of Family issues*, 26(6), 793-819.
- Hinkin, T. R. and Tracey, J. B. (1999). The Relevance of Charisma For Transformational Leadership In Stable Organization. *Journal of Organization Change Management*, 12 (2): 105-119.
- Hong, K., Tan, K., and Bujang, S. (2010). Relationships between work life quality of teachers with work commitment, stress and satisfaction: A study In Kuching, Sarawak, Malaysia. *Jurnal Teknologi*, 52, 1–15.
- Hooper, D., Coughlan, J., and Mullen, M. (2008). Structural equation modeling: Guidelines for determining model fit. *Electronic Journal of Business Research Methods*, 6(1), 53-60.
- House, R. J., and Baetz, M. L. (1979). Leadership, Some empirical generalizations and new research directions. In B. M. Staw (Ed.), *Research in organizational behavior*, 1, 399-401.

- House, R. J., Spangler, W. D., and Woycke, J. (1991). Personality and charisma in the US presidency: A psychological theory of leader effectiveness. *Administrative science quarterly*, 364-396.
- House, R.J. (1977). A 1976 theory of charismatic leadership. In J.G. Hunt and L.L. Larson (Eds.), *Leadership: The cutting edge*. Carbondale, IL: Southern Illinois University Press.
- Howes, J.C., Citera, M. and Cropanzano, R.S. (1995). *Total Quality Teams: How Organizational Politics and Support Impact the Effectiveness of Quality Improvement Teams, Organizational Politics Justice and Support* (Ed. Cropanzano, R.S. ve Kacmar, K.M), London: Quorum Books, 149 – 164.
- Hoy, W. K. and Miskel, C. G. (2008). *Educational administration: Theory, research, and practice*, (8th Edition). New York: McGraw-Hill.
- Hoy, W. K., and Tarter, C. J. (2004). Organizational Justice in Schools: No Justice Without Trust, *International Journal of Educational Management*, 18(4), 250–259.
- Hoyle, R. H. (1995). *The structural equation modeling approach: Basic concepts and fundamental issues*. In *Structural equation modeling: Concepts, issues, and applications*, R. H. Hoyle (Eds). Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc., 1-15.
- Hu, L. T., and Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural equation modeling: a multidisciplinary journal*, 6(1), 1-55.
- Hudson, D. L. (2013). Attachment theory and leader-follower relationships. *The Psychologist-Manager Journal*, 16(3), 147-159.
- Huzzard T. (2003). *The Convergence of the Quality of Working Life and Competitiveness*, Stockholm: National Institute for Working Life.
- Iacobucci, D. (2010). Structural equations modeling: Fit indices, sample size, and advanced topics. *Journal of Consumer Psychology*, 20, 90-98.
- Iacovides, A., K.N., Fountoulakis, G.K., and Kaprins, S. (2003). The Relationship between Job Stress, Burnout and Clinical Depression. *Journal of Affective Disorders*, 75, 209-221.
- Indicators, OECD. (2009). *Education at a Glance*
- Irak, D.U. (2004). Örgütsel Adalet: Ortaya Çıkışı, Kuramsal Yaklaşımlar ve Bugünkü Durumu. *Türk Psikoloji Yazıları*, 7(13), 25-43.
- Ismail, A., Mohamad, M. H., Mohamed, H. A. B., Rafiuddin, N. M., and Zhen, K. W. P. (2010). Transformational and transactional leadership styles as a predictor of individual outcomes. *Theoretical and Applied Economics*, 6(6), 89.



- Işık, R. (1991). *Çalışma Yaşamının Kalitesinin Geliştirilmesi: Hükümet, İşçi, İşveren ve Özellikle ILO'nun Yaklaşımları, Verimlilik ve Çalışma Hayatının Geliştirilmesi Sempozyumu*, MPM Yayınları No: 442, Ankara.
- Işıkhan, V. (2004). *Çalışma Hayatında Stres ve Basa Çıkma Yolları*. Ankara: Sandal Yayınları
- Izadfar, A. (2011). *Relationship between transformational leadership and quality of work life of employees in Mazandaran University*, Master's thesis, Mazandaran University.
- İçerli, L. (2010). Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım, *Journal of Entrepreneurship and Development*. 5(1), 67-92.
- İlhan, M., ve Çetin, B. (2014). LISREL ve AMOS Programları Kullanılarak Gerçekleştirilen Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) Analizlerine İlişkin Sonuçların Karşılaştırılması. *Eğitimde ve Psikolojide Ölçme ve Değerlendirme Dergisi*, 5(2).
- İmamoğlu, S. Z., Keskin, H., ve Serhat, E. R. A. T., (2004), Ücret, kariyer ve yaratıcılık ile iş tatmini arasındaki ilişkiler: Tekstil sektöründe bir uygulama, *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(1), 169.
- İncir, G.(1991). *Çalışma yaşamının kalitesinin geliştirilmesi - Bir örnekçe-*, 3. Ergonomi Kongresi, ODTÜ-MPM, MPM Yayınları No: 441, Ankara, 230-243.
- İsmail, A., Mohamad, M. H., Mohamed, H. A. B., Rafiuddin, N. M.,and Zhen, K. W. P. (2010). Transformational and transactional leadership styles as a predictor of individual outcomes. *Theoretical and Applied Economics*, 6(6), 89.
- İşbaşı, Ö. J. (2000). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı; Farklı Ölçeklerin Uygulanabilirliğine İlişkin Bir Çalışma*, Erciyes Üniversitesi 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri, 25-27.
- İşcan, Ö. F., ve Karabey, C. N. (2007). Örgüt iklimi ile yeniliğe destek algısı arasındaki ilişki. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(2), 180-193.
- İşcan, Ö.F.(2002). *Küresel işletmecilikte dönüştürücü liderlik anlayışı*. Yayınlanmamış doktora tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Jackson, D. L., Gillaspay Jr, J. A., and Purc-Stephenson, R. (2009). Reporting practices in confirmatory factor analysis: an overview and some recommendations. *Psychological methods*, 14(1), 6.
- Ho, J. T. (1996). Stress, health and leisure satisfaction: the case of teachers. *International Journal of Educational Management*, 10(1), 41-48.
- Jenkins D. (1981). QWL, Current Trends and Directions, Toronto Ontario Quality of Working Life Centre and Ministry of Labour, *Occasional Paper*, 3.

- Jiang, H. (2012). A model of work–life conflict and quality of employee–organization relationships (EORs): Transformational leadership, procedural justice, and family-supportive workplace initiatives. *Public Relations Review*, 38(2), 231-245
- Johnson, R. E., Chang, C. and Rosen, C. C. (2010). Who I am depends on how fairly I’m treated. Effects of justice on self-identity and regulatory focus. *Journal of Applied Social Psychology*, 40 (12), 3020–3058.
- Joorsara, M., Tajasob, K., and Ahmadian, S. (2015). The Relationship among Leadership style, Perceived Organizational Support, and Employees’ Job Performance in Iran Khodro Dissel Company. *Cumhuriyet Science Journal*, 36(6), 1138-1151.
- Jöreskog, K.G., and Sörbom, D. (1993). *LISREL 8: User’s guide*. Chicago: Scientific Software.
- Judge, T. A., and Colquitt, J. A. (2004). Organizational justice and stress: the mediating role of work-family conflict. *Journal of Applied Psychology*, 89(3), 395.
- Kahya, C.ve Kesen, M.(2014). The Effect Of Perceived Organizational Support On Work To Family Conflict: A Turkish Case. *Research Journal of Business and Management*, 1(2), 139-148
- Kanzunnudin, M. (2007), Effect of wages and supervision of employee productivity: A case Study on PT Tonga Tiur Son Zenith District Kragan. *Fokus Ekonomi*, 2(1), 11-20.
- Kapız, S.Ö.(2002). İş-Aile Yasam Dengesi ve Dengeye Yönelik Yeni Bir Yaklaşım: Sınır Teorisi, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4 (3), 139-153.
- Kappagoda, S. (2014). Work-family conflict among school teachers in North Central Province in Sri Lanka. *Journal of Organizational Behavior*, 13(3), 53-68
- Kar, S., and Misra, K. C. (2013). Nexus between work life balance practices and employee retention - The mediating effect of a supportive culture. *Asian Social Science*, 9(11), 63-69.
- Kara, D., Uysal, M., Sirgy, M. J., and Lee, G. (2013). The effect of leadership style on employee well-being in hospitality. *International Journal of Hospitality Management*, 34(2013), 9-18.
- Karaeminoğulları, A. (2006). *Öğretim Elemanlarının Örgütsel Adalet Alguları ile Sergiledikleri Üretkenliğe Aykırı Davranışlar Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Karakaya, T. (2005). *Örgütlerde Dönüşümcü Liderliğin Astların Motivasyonu Üzerine Etkileri ile İlgili Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Karaköse, B., ve Bozgeyikli, H. (2012). Örgütsel bağlılık ve çalışma yaşamı kalitesi arasındaki ilişki: rehberlik araştırma merkezlerinde çalışan personel üzerine bir çalışma. *Hak İş Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, 1(2).
- Karasar, N. (2006). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*.(16. Basım), Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Karasek, R. A. (1998). Demand/Control Model: A social, emotional, and physiological approach to stress risk and active behavior development. In J. M. Stellman, M. McCann, L. Warshaw, and C. Dufresne (Eds.), *Encyclopedia of occupational health and safety* (34.6 – 34.14). Geneva, Switzerland: International Labour Office.
- Karip, E. (1998). Dönüşümcü liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 4(16), 443-465.
- Karriker, J. H. and Williams, M. L. (2009). Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior: A Mediated Multifoci Model, *Journal of Management*, 35(1), 112-135.
- Kass, R. A., and Tinsley, H. E. A. (1979). Factor analysis. *Journal of Leisure Research*, 11, 120-138.
- Kauffeld, S. (2006). Self-directed work groups and team competence. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79(1), 1-21.
- Kayalar, M. (1997). *Esnek Çalışma Sisteminin Çalışma Hayatının Kalitesinin Arttırılmasındaki Etkileri ve Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Kaygın, E., ve Kaygın, C. Y. (2012). Çalışanların Dönüştürücü Liderlik Algılarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(2).
- Kazempur, M (2010). Acomparision between the exsisting and desired conditions of less experienced and experienced teachers in curriculum planning process, *Educational psychology quarterly*, Tonekabon branch of Islamic Azad University.
- Kedenburg, G. L. (2014). *Examining the Interaction Between Leadership Style and Organizational Justice and its Effect on Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Work Stress*. Master's Thesis, Western Kentucky University
- Kellerman, Barbara, (1984). *Leadership as a Political Act*, Barbara Kellerman (ed.) Leadership Multidisciplinary Perspectives. NJ: Prentice Hall.63-89.

- Kelloway, E. K., Barling J., Kelley E., Comtois, J., and Gatién, B. (2003). Remote transformational leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 24(3), 163-171.
- Kelloway, E. K., Turner, N., Barling, J., and Loughlin, C. (2012). Transformational leadership and employee psychological well-being: The mediating role of employee trust in leadership. *Work & Stress*, 26(1), 39-55.
- Kelly, E. L., Moen, P., Oakes, J. M., Fan, W., Okechukwu, C., Davis, K. D., & Casper, L. M. (2014). Changing work and work-family conflict evidence from the work, family, and health network. *American Sociological Review*, 79, 485-501.
- Kermanshahi, M.M. and Hozhabrnejad, N.(2016). The Impact of quality of work life and organizational health on teacher empowerment, *International Journal of Research in Organizational Behavior and Human Resource Management*, 4(3), 44-51
- Kerwin, S., Jordan, J., S., and Turner, B., A. (2015). Organizational justice and conflict: Do perceptions of fairness influence disagreement? *Journal of sport management review*, 18, 384-395.
- Keser, A. (2004). Çalışma- Birey İlişkisi ve Çalışmanın Bireyin Yaşamındaki Rolü. *İş-Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*. 6(2).
- Keung, C. (2008). The effect of shared decision-making on the improvement in teachers' job development. *New Horizons in Education*, 56(3), 31-46.
- Khan, W.A., (1992). To be full there: Psychological presence at work. *Human Relations*, 45, 321-49
- Kheirandish S, M. (2009). *Relation between working life quality and performance of employees in Irankhodro Dizeli company*. Master's thesis. Alame Tabatabaai University.
- Khokhar, A. M., and Zia-ur-Rehman, M. (2014). A study of pay satisfaction and work-to-family conflict. *Compensation & Benefits Review*, 46(3), 177-187.
- Kim, H., and Gong, Y. (2016). Effects of work-family and family-work conflicts on flexible work arrangements demand: A gender role perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 22, 1-21.
- Kinman, G., and Jones, F. (2003). Running up and down the escalator: Stressors and strains in UK academics. *Quality in Higher Education*, 9, 21–38.
- Kirkman, B. L., Chen, G., Farh, J. L., Chen, Z. X., and Lowe, K. B. (2009). Individual power distance orientation and follower reactions to transformational leaders: A cross-level, cross-cultural examination. *Academy of Management Journal*, 52(4), 744-764.

- Kivimäki, M., Vahtera, J., Elovainio, M., Virtanen, M., and Siegrist, J. (2007). Effort-reward imbalance, procedural injustice and relational injustice as psychosocial predictors of health: Complementary or redundant models? *Occupational & Environmental Medicine*, 64 (10), 659-665.
- Kline, P. (1994). *An Easy Guide To Factor Analysis*, New York: Routledge.
- Kline, R.B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling*. New York: The Guilford Press.
- Kock, H., Gill, A., and Erik Ellström, P. (2008). Why do small enterprises participate in a programme for competence development?. *Journal of Workplace Learning*, 20(3), 181-194.
- Koçel, T. (2001). *İşletme yöneticiliği, yönetim ve organizasyon, organizasyonlarda davranış klasik-modern-çağdaş ve güncel yaklaşımlar*. (8. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Korkusuz, M. H. (2012). *Kamu Yönetiminde Stres Algısı*, İstanbul: Hayat Yayınları
- Kossek, E. E., Pichler, S., Bodner, T., and Hammer, L. B. (2011). Workplace social support and work-family conflict: A meta-analysis clarifying the influence of general and work-family-specific supervisor and organizational support. *Personnel psychology*, 64(2), 289-313.
- Kouzes, J.M., and Posner, B.Z. (1987). *The Leadership Challenge*. San Francisco: Jossey- Bass
- Köknel, Ö. (1998). *Zorlanan İnsan* (4.Baskı), İstanbul: Altın Kitaplar Yayınevi.
- Kösterilioğlu, M. (2011). *İlköğretim okulu öğretmenlerin iş yaşam kalitesi ile işe yabancılaşmaları arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu
- Krafft, P., Engelbrecht, A. S., and Theron, C. C. (2004). The influence of transformational and transactional leadership on dyadic trust relationships through perceptions of fairness. *SA Journal of Industrial Psychology*, 30(1).
- Kraimer, M.L., Wayne, S. J. and Jaworski, R.A. (2004). An Examination of Perceived Organizational Support as a Multidimensional Construct in the Context of Expatriate Assignment. *Journal of Management*, 30(2), 209- 237.
- Kuhnert, K.W. and Lewis, P. (1987). Transactional and Transformational leadership: A Constructive/Developmental Analysis. *Academy of Management Review*, 12, 648-57.
- Kumar, K., Bakhshi, A., and Rani, E. (2009). Organizational justice perceptions as predictor of job satisfaction and organizational commitment. *IUP Journal of Management Research*, 8(10), 24.

- Kumarasamy, M. M., Pangil, F., and Isa, M. F. M. (2016). The effect of emotional intelligence on police officers' work–life balance The moderating role of organizational support. *International Journal of Police Science & Management*, 18(3) 184–194
- Kurt, T. (2009). *Okul müdürlerinin dönüştürücü ve işlemci liderlik stilleri ile öğretmenlerin kolektif yeterliği ve öz yeterliği arasındaki ilişkilerin incelenmesi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Kurtuluş, İ. (2007). *Dönüştürücü Liderlik-Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. Atatürk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Erzurum.
- Küçükusta, D., (2007). *Konaklama İşletmelerinde İş Yaşam Dengesinin Çalışma Yaşam Kalitesi Üzerindeki Etkisi*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı, İzmir.
- Kwak, A. (2006). *The Relationships of Organizational Injustice with Employee Burnout and Counterproductive Work Behaviors: Equity Sensitivity as A Moderator*, Doctoral Thesis. Central Michigan University.
- Labbaf, H., Kiani, Y. and Mohammadi, E.(2015). The relationship between transformative leadership styles with the organizational Justice of secondary school administrators in Gachsaran, *Advanced Social Humanities and Management*, 2(2), 64-70
- Ladebo, O and Oloruntoba, A. (2005). The effects of stressors, positive affectivity and coping strategies on well-being among academic staff in a Nigerian agricultural university. *Acta academica*, 37(3): 212-233.
- Lambert, E. G., Hogan, N. L. and Cheeseman, K. (2013). Strain-Based Work-Family Conflict and its Relationship with Perceptions of Distributive and Procedural Justice among Correctional Staff. *Journal of Police and Criminal Psychology*, 28(1): 35–47,
- Lau, R. S., and May, B. E. (1998). A win-win paradigm for quality of work life and business performance. *Human Resource Development Quarterly*, 9(3), 211-226.
- Lau, T., Y.H., Wong, K.F., Chan, and M., Law. (2001). Information technology and the work environment-does it change the way people interact at work. *Human Systems Management*, 20(3), 267-280.
- Lazarus, R. S., and Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. New York: Springer.
- Leithwood, K., and Jantzi, D. (1999). The relative effects of principal and teacher sources of leadership on student engagement with school. *Educational Administration Quarterly*, 35, 679-706.

- Leventhal, G. S. (1976). The distribution of rewards and resources in groups and organizations. In L. Berkowitz and W. Walster (Eds.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 9, pp. 91–131). New York: Academic Press.
- Levinson, H. (1965). Reciprocation: The relationship between man and organization. *Administrative Science Quarterly*, 9, 370-390.
- Liao, W. C., and Tai, W. T. (2006). Organizational justice, motivation to learn, and training outcomes. *Social Behavior and Personality*, 34(5), 545-556.
- Liberman, B. E. (2013). Eliminating discrimination in organizations: The role of organizational strategy for diversity management. *Industrial and Organizational Psychology*, 6(4), 466-471.
- Liden, R.C., Wayne, S.J., Zhao, H., and Henderson, D. (2008). Servant leadership: development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The Leadership Quarterly*, 19 (2), 161–177.
- Lin, L. C., Jiang, D. Y., and Cheng, B. S. (2007). *Limitations and Opportunities of Transformational Leadership: The Moderating Effect of Perceived Organizational Support*. In 21st ANZAM Conference.
- Lin, P. Y., MacLennan, S., Hunt, N., and Cox, T. (2015). The influences of nursing transformational leadership style on the quality of nurses' working lives in Taiwan: a cross-sectional quantitative study. *BMC nursing*, 14(1), 1.
- Ling, Y. A. N., Şimşek, Z., Lubatkin, M. H., and Veiga, J. F. (2008). Transformational leadership's role in promoting corporate entrepreneurship: Examining the CEO-TMT interface. *Academy of Management journal*, 51(3), 557-576.
- Liontos, L. B. (1993). Transformational leadership: Profile of a high school principal. *Oregon School Study Council*, 36(9), 1-65.
- Liu, X.S, and Ramsey, J.(2008). Teachers job satisfaction: Analyses of the teacher follow-up survey in the united states for 2000-2001. *Teaching and Teacher Education*, 24, 1173-1184.
- Lodhal, T.M., and Kejner, M.M. (1965). The Definition And Measurement Of Job Involvement. *Journal of Applied Psychology*, 49, 24–33.
- Lokanadha, R. M. and Mohan, R.P. (2010). Quality of work life of employees: Emerging Dimensions. *Asian Journal Of Management Research*, 1.
- Long, C. S., and Thean, L. Y. (2011). Relationship between leadership styles, Job satisfaction and employees' Turnover intention: A literature review. *Research journal of business management*, 5(3), 91-100.

- Lotfi, M. H., and Pour, S. M. (2013). *The relationship between organizational justice and job satisfaction among the employees of Tehran Payame Noor University*. 3rd World Conference on Learning, Teaching and Educational Leadership (WCLTA-2012) (s. 2073 – 2079). Belgium: Elsevier Ltd.
- Lunenburg, F. C. (2003). Emerging Perspectives: The Usefulness of the Construct of Transformational Leadership in Educational Organizations. Paper presented at the Annual Meeting of The National Council of Professors of Educational Administration. (Sedona,AZ, August 5–8, 2003).
- Luo, L. (1999). Work motivation, job stress and employees' well-being. *Journal of Applied Management Studies*, 8(1), 61.
- Luthans, F. (1998). *Organisational Behaviour*(8th ed). Boston: Irwin McGraw-Hill.
- MacCallum, R. C., Widaman, K. F., Zhang, S., and Hong, S. (1999). Sample size in factor analysis. *Psychological methods*, 4(1), 84.
- Mahdi, A. F., Zin, M. Z. M., Nor, M. R. M., Sakat, A. A., and Naim, A. S. A. (2012). The relationship between job satisfaction and turnover intention. *American Journal of Applied Sciences*, 9(9), 15-18.
- Mahmoodi, N., Mohamadian, Z., Ghasemi, V. and Fallah, S.(2015). The relationship between worklife quality and high school teachers' creativity of Rasht, Iran, *Indian Journal of Fundamental and Applied Life Sciences*, 5(1), 717-724
- Mahmoudi, M., Ghorbani, J. ve Javidkar, M.(2014). Identify the Relationship between Quality of Work Life and Productivity of Education Teachers in District 12 of Tehran, *Journal of Educational and Management Studies*, 4(3),629- 634
- Mahony, D. F., Hums, M. A., Andrew, D. P., and Dittmore, S. W. (2010). Organizational justice in sport. *Sport Management Review*, 13(2), 91-105.
- Mallinckrodt, B., Abraham, W.T., Wei, M., and Russell, D.W. (2006). Advances in Testing the Statistical Significance of Mediation Effects. *Journal of Counseling Psychology*. 53(3), 372-378.
- Manju, N. D. (2014). Quality of work life: perception of school teachers. *International Journal of Education and Psychological Research*, 3(2), 77-80.
- Marsh, H. W., Hau, K. T., Artelt, C., Baumert, J., and Peschar, J. L. (2006). OECD's brief self-report measure of educational psychology's most useful affective constructs: Cross-cultural, psychometric comparisons across 25 countries. *International Journal of Testing*, 6(4), 311-360.
- Martel, J.P. and Dupuis, G.(2006). Quality Of Work Life: Theoretical And Methodological Problems, And Presentation Of A New Model And Measuring Instrument, *Social Indicators Research*, 77, 333-368



- Martin, R. (1995). The Roles of Organizational Support and Justice During a Layoff. *Academy of Management Journal*, 1, 89-93.
- Masood, S. A., Dani, S. S., Burns, N. D., and Backhouse, C. J. (2006). Transformational leadership and organizational culture: the situational strength perspective. *Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers, Part B: Journal of Engineering Manufacture*, 220(6), 941-949.
- Masoomzadeh, D., Feizi, M. and Alipour, H.(2013). Surveying the relationship between quality of work Life components and counterproductive behavior in Ardabil province of mellat bank employees, *Arabian Journal of Business and Management Review (Nigerian Chapter)* , 1(3), 22-28
- Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M., and Taylor, M. S. (2000). Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships. *Academy of Management journal*, 43(4), 738-748.
- McCarthy, A., Cleveland, J. N., Hunter, S., Darcy, C., and Grady, G. (2013). Employee work–life balance outcomes in Ireland: a multilevel investigation of supervisory support and perceived organizational support. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(6), 1257-1276.
- McCleskey, J. A. (2014). Situational, transformational, and transactional leadership and leadership development. *Journal of Business Studies Quarterly*, 5(4), 117.
- McDonald, R. P., and Ho, M. H. R. (2002). Principles and practice in reporting structural equation analyses. *Psychological methods*, 7(1), 64.
- McGlamery, S., and Edick, N. (2004). The CADRE Project: A Retention Study. *Delta Kappa Gamma Bulletin*, 71(1).
- Meena, M.,and Dangayach, G. (2012). Analysis of Employee Satisfaction. *Internationl Journal of Humanities and Applied Sciences in Banking Sector* , 1, 22-77.
- Mentz, K. (2001). Change And The Quality Of Work Life Of Teachers in Rural Schools in Shout Africa. Presented At The Annual Meeting Of The American Educational Research Association. Web: [www.eric.ed.gov/ERICWebPortal/recordDetail?accno=adresinden](http://www.eric.ed.gov/ERICWebPortal/recordDetail?accno=adresinden) 22 Haziran 2015'te indirilmiştir.
- Mertler, C.A., and Vanatta, R.A. V. (2005). *Advanced and multivariate statistical methods: practical application and interpretation*. Glendale, CA: Pyrczak.
- Meydan, C.H. ve Şeşen H. (2015). *Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Miao, R.T. (2011). Perceived Organizational Support, Job Satisfaction, Task Performance and Organizational Citizenship Behavior in China, *Institute of Behavioral and Applied Management*, 12(2), 105-127.

- Micceri, T. (1989). The unicorn, the normal curve, and other improbable creatures. *Psychological Bulletin*, 105, 156-166.
- Michie, S., and Williams, S. (2003). Reducing work related psychological ill health and sickness absence: a systematic literature review. *Occupational and environmental medicine*, 60(1), 3-9.
- Miller, G. V. F., and Travers, C. J. (2005). Ethnicity and the experience of work: Job stress and satisfaction of minority ethnic teachers in the UK. *International Review of Psychiatry*, 17(5), 317-327.
- Minarik, M. M., Thornton, B., and Perreault, G. (2003). Systems thinking can improve teacher retention. *Clearing House*, 76(5), 230-234.
- Moghimi, S. M., Kazemi, M., and Samiie, S. (2013). Studying the relationship between organizational justice and employees' quality of work life in public organizations: A case study of Qom province. *Iranian Journal of Management Studies*, 6(6), 117-143.
- Mohammad Davoudi, A. H. (2014). The study relationship between quality of work life and human resource development of teachers (case study: Saveh, Iran). *International Journal of Management & Humanity Sciences*, 3(1), 1269-1280.
- Moideenkutty, U., Blau, G., Kumar, R., and Nalakath, A. (2001). Perceived organisational support as a mediator of the relationship of perceived situational factors to affective organisational commitment. *Applied Psychology*, 50(4), 615-634.
- Momeni, M., Ebrahimpour, D., H., and Ajirloo, D., M.,B. (2014). Surveying the impact of inferential organizational justice on innovative work behavior. *Singaporean journal of business economics and management studies*, 2 (9).
- Monfaredniya, N. (2008). *Examination of relation between working life quality and vocational weariness of Tehran Azad Universities employees*. MA thesis. Tehran IT University.
- Morel, N. (2014). Setting the stage for collaboration: An essential skill for professional growth. *Delta Kappa Gamma Bulletin*, 81(1), 36-39
- Mosheti, P. A. (2013). *Teacher participation in school decision-making and job satisfaction as correlates of organizational commitment in senior schools in Botswana*. Dissertation of Doctor, Andrews University
- Munir, R. I. S., Rahman, R. A., Malik, A. M. A., and Ma'amor, H. (2012). Relationship between transformational leadership and employees' job satisfaction among the academic staff. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 65, 885-890.
- Nadler, D. A., and Lawler, E. E. (1983). Quality of work life: perspectives and directions. *Organizational dynamics*, 11(3), 20-30.

- Nair, S. (2013). A study on the effect of quality of work life (QWL) on organizational citizenship behaviour (OCB)-With Special reference to College Teachers in Thrissur District, Kerala. *Integral Review-A Journal of Management*, 6(1), 34-46.
- Nanjundeswaraswamy, T. S., and Swamy, D. R. (2015). An Empirical Research on the Relationship. *Bangladesh Sociological Society*, 12(1), 41.
- Naumann, S. E., Bennett, N., Bies, R. J., and Martin, C. L. (1998). Laid off, but still loyal: The influence of perceived justice and organizational support. *International Journal of Conflict Management*, 9, 356-368.
- Nayir, F. (2012), The Relationship Between Perceived Organizational Support And Teachers Organizational Commitment, *Eurasian Journal of Educational Research*, 48, 97-116
- Nazem, F. and Entezari(2014). Prediction of employee quality of work life based on the leadership styles (transformational and transactional) at the ministry of education. *Indian Journal of Fundamental and Applied Life Sciences*, 4(4), 3365- 3369.
- Neves, P., and Eisenberger, R. (2014). Perceived organizational support and risk taking. *Journal of Managerial Psychology*, 29(2), 187-205.
- Niehoff, B. P. and Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *The Academy of Management Journal*, 36 (3), 527-556.
- Niehoff, B.P. and Moorman, R.H. (1996). Exploring the Relationships between Top Management Behaviors and Employee Perceptions of Fairness. *International Journal of Public Administration*, 19(6), 941-961.
- Nielsen, K., Yarker, J., Randall, R., and Munir, F. (2009). The mediating effects of team and self-efficacy on the relationship between transformational leadership, and job satisfaction and psychological well-being in healthcare professionals: A cross-sectional questionnaire survey. *International journal of nursing studies*, 46(9), 1236-1244.
- Nienke, M.M., Alan, J.D., and Peter, J.C.S. (2010). Occupying the Principal Position: Examining Relationships Between Transformational Leadership, Social Network Position, and Schools' Innovative Climate, *Educational Administration Quarterly*, 46(5): 623-670.
- Noah, Y. (2008). A study of worker participation in management decision making within selected establishments in Lagos, Nigeria. *Journal of Social Science*, 17(1), 31-39.
- Noblet, A., Maharee-Lawler, S., and Rodwell, J. (2012). Using job strain and organizational justice models to predict multiple forms of employee

- performance behaviours among Australian policing personnel. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(14), 3009-3026.
- Northouse, P. G. (2007). *Leadership: Theory and Practice*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
- Noruzy, A., Dalfard, V. M., Azhdari, B., Nazari-Shirkouhi, S., and Rezazadeh, A., (2012). Relations between Transformational Leadership, Organizational Learning, Knowledge Management, Organizational Innovation, And Organizational Performance: An Empirical Investigation Of Manufacturing Firms. *Int J Adv Manuf Technol*, (64), 1073–1085.
- Noruzy, A., Shatery, K., Rezazadeh, A., and Hatami-Shirkouhi, L. (2011). Investigation the relationship between organizational justice, and organizational citizenship behavior: The mediating role of perceived organizational support. *Indian Journal of science and Technology*, 4(7), 842-847.
- Nzimande, J. (2008). *Investigation of worklife balance in organisations in Kwazulu – Natal: comparison with the United Kingdom*. Theses. University of KwaZulu-Natal.
- O’Driscoll, M.P., and Randall, D.M. (1999). Perceived Organizational Support, Satisfaction With Rewards, And Employee Job Involvement And Organizational Commitment. *Applied Psychology: An International Review*, 48, 197–209.
- Oğuz, E.(2012). Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları ile Yöneticilerin Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(1), 45- 66
- Oh, J. R. (2013). *The impact of organizational justice on career satisfaction of employees in the public sector of South Korea*, Doctoral dissertation, University of Minnesota.
- Oliver, J.E., Jose, P.E. and Brough, P. (2006). Confirmatory, factor analysis of the Work Locus of Control Scale. *Educational and psychological measurement*, 66(5), 835-851.
- Olkkonen, M. E., and Lipponen, J. (2006). Relationships between organizational justice, identification with organization and work unit, and group-related outcomes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 100, 202–215.
- Organ, D. W., and Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel psychology*, 48(4), 775-802.
- Organiza, M.T.(2016). Motivation and quality of worklife of special education teachers in region x1, *International Journal of Novel Research in Interdisciplinary Studies*, 3(4), 1-3

- Önder, F. C. ve Sarı, M. (2009). The Quality of School Life and Burnout as Predictors of Subjective Well-Being among Teacher. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*. 9(3),1223-1236
- Önderoğlu, S.(2010). *Örgütsel Adalet Algısı, İş- Aile Çatışması ve Algılanan Örgütsel Destek Arasındaki Bağlantılar*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Özalp, İ. ve Öcal, H. (2000). Örgütlerde Dönüştürücü (Transformational) Liderlik Yaklaşımı. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3 (4), 207-227.
- Özdemir, A. (2010). İlköğretim Okullarında Algılanan Örgütsel Desteğin Öğretmenlerin Kişiler Arası Öz Yeterlik İnançları İle İlişkisinin İncelenmesi, *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 30, 1, 127- 146
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan örgütsel adaletin bireylerarası saldırgan davranışlar üzerindeki etkilerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (21).
- Özmen, Ö.N. T., Arbak, Y. ve Süral-Özer, P. (2007). Adalet Verilen Değerin Adalet Algıları Üzerindeki Etkisinin Sorgulanmasına İlişkin Bir Araştırma, *Ege Akademik Bakış*, 7(1), 17-33.
- Özmete, E. (2002). *Özel Sektörde Kadın İşgücünün Çalışma Yaşamı Kalitesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Öztürk, G. (2011). *Public Primary School Teachers' Perceptions of Their Working Conditions and Job Stress: Cases from Istanbul and Stockholm*. Institutionen för internationell pedagogik, Stockholms universitet.
- Pack, S. (2005). *Antecedents and Consequences of Perceived Organizational Support, For NCCA Athletic Administrators*, Doctoral Dissertation, Ohio State University, Ohio.
- Pareek, U. and Rao, T. V. (1992). *Designing and managing human resource systems*, New Delhi: Oxford & IBH Publishing Company.
- Park, M. (2014). Job satisfaction of social workers in senior welfare centers in South Korea: The effects of individual, client and organizational factors. *Asia Pacific Journal of Social Work and Development*, 24(3), 184-195.
- Paşa, M. (2002). Yaşam Kalitesini Yükselten Temel Unsur Olarak İşin İnsancıllaştırılması. *İş- Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 4(1).
- Patridge, K. (2012). Exploring pastoral staff's experiences of their own emotional wellbeing in a secondary school. *Educational and child psychology*. 29 (4): 121-132.

- Paulsen, N., Maldonado, D., Callan, V.J. and Ayoko, O. (2009). Charismatic leadership, change and innovation in an R&D organization, *Journal of Organizational Change Management*, 22(5), 511-523
- Paz, M. G. T., Gosendo, E. E. M., Dessen, M. C., and Mourão, R. G. V. (2009). Justiça organizacional e bem-estar pessoal nas organizações. [Organizational justice and personal well-being in organizations]. *Estudos*, 36(1/2), 95-115.
- Pedersen, D. E. (2015). Work characteristics and the preventive health behaviors and subjective health of married parents with preschool age children. *Journal of Family and Economic Issues*, 36, 48-63.
- Pedler, M., Burgoyne, J., and Boydell, T. (2001). *The learning company: A strategy for sustainable development*. London: McGraw-Hill.
- Perry, J.L., Mesch, D., and Paarlberg, L.(2006). Motivating Employees in a New Governance Era: The Performance Paradigm Revisited, *Public Administration Review*, 66(4), 505-514
- Pfeffer, J. (2004). *Competitive advantage through people: Unleashing the power of the workforce*. Boston, MA: HBS Press.
- Pianta, R., DeCoster, C., Cabell, J., Burchinal, S., Hamre, M., . . . and Howes, C. (2014). Dose–response relations between preschool teachers’ exposure to components of professional development and increases in quality of their interactions with children. *Early Childhood Research Quarterly*, 29, 499–508
- Pillai, R., and Williams, E. S. (1996). Performance beyond expectations? A study of transformational leadership, fairness perceptions, job satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behavior. In *National Academy of Management Meeting, Cincinnati, OH, August* (Vol. 300).
- Place, N. and Jacob, S.J. (2001). Stress: professional development needs of extension faculty. *Journal of agricultural education*. 42(1), 96-104.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., and Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers’ trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behavior. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142.
- Poelmans S., O’Driscoll, M., and Beham, B. (2005). A review of international research in the field of work and family. In Poelmans SAY (Ed.), *Work and family: An international research perspective* (pp. 3–46). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Polat, S. (2007). *Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet alguları, örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış Doktora tezi, Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli.

- Polat, S. ve Aktop, E.(2010). Öğretmenlerin Duygusal Zekâ ve Örgütsel Destek Algılarının Girşimcilik Davranışlarına Etkisi, *Akademik Bakış Dergisi*, 22, 1 – 20.
- Polat, S., ve Celep, C.(2008). Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet, örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 54, 307-331.
- Porath, C.L. and Pearson, C.M. (2010). The cost of bad behavior. *Organizational Dynamics*, 39(1), 64–71
- Porras, J. I., and Silvers, R. C. (1991). Organization development and transformation. *Annual review of Psychology*, 42(1), 51-78.
- Pors, N. (2003). Job satisfaction among library managers: a cross-cultural study of stress, . *New Library World* , 464–473.
- Pounder, J.S. (2001). New leadership and university organizational effectiveness: exploring the relationship, *Leadership and Organizational Development Journal*, 22(6), 281–90.
- Preacher, K. J., and Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior research methods*, 40(3), 879-891.
- Priesemuth, M., Arnaud, A., and Schminke, M. (2013). Bad behavior in groups: The impact of overall justice climate and functional dependence on counterproductive work behavior in work units. *Group & Organization Management*, 38(2), 230–257.
- Quick, J.D., Henley, A.B., and Quick, J.C. 2004. The balancing act – at work and at home. *Organizational dynamics*, 33(4), 426-438.
- Qureshi, S. (2015). Teaching fellowships for UK foundation doctors. *Medical teacher*, 37(1), 90-91.
- Rai, G. (2013). Improving quality of working life among nursing home staff: is it really needed. *International Journal of Caring Sciences*, 6(3), 380-91.
- Rai, G.S(2015). Organizational Justice and Quality of Working Life: A Road That Leads to a Virtuous Organization, *Journal of Social Service Research*, 41(2), 269-294
- Raj, A. D. and Kumar, G. D. (2010) Labor Legislations for Improving Quality of Work Life. *International Journal of Law and Management*, 52(1), 40-53.
- Ramadoss, K., and Lape, M. E. (2014). Supervisor Status, Health and Organizational Commitment: Mediating Role of Support and Family-friendly Policies among Information Technology Professionals in India. *Journal of Business and Management Sciences*, 2(1), 1-9.

- Ramman, M. (2011). Factors Affecting Job Satisfaction of the Employees in Travel and Tourism Companies in Amman. *International Bulletin of Business Administration*, 348-355.
- Rego, A., Sousa, F., Pina e Cunha, M., Correia, A., and Saur-Amaral, I. (2007). Leader Self-Reported Emotional Intelligence and Perceived Employee Creativity: An Exploratory Study. *Creativity and Innovation Management*, 16(3), 250-264.
- Renjith, V., Renu, G., and George, A. (2015). Transformational Leadership in Nursing. *International Journal of Scientific Research and Management Studies*, 2(2), 112-118.
- Rethinam, G. S. and Ismail, M. (2008). Constructs of quality of work life: a perspective of information and technology professionals. *European journal of social sciences*, 7(1): 58-70.
- Rhoades, L., Eisenberger, E. and Armeli, S. (2001). Affective Commitment To The Organization: The Contribution of Perceived Organizational Support, *Journal of Applied Psychology*, 86, 5,825 – 836.
- Rhoades, L., and Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of applied psychology*, 87(4), 698.
- Rivkin, S. G., Hanushek, E. A., and Kain, J. F. (2005). Teachers, schools, and academic achievement. *Econometrica*, 73(2), 417-458.
- Robbins, S. (1998). *Organizational Behaviour (8th Edition)*. Prentice Hall International Inc. New Jersey.
- Roch, S. G., and Shanock, L. R. (2006). Organizational justice in an exchange framework: Clarifying organizational justice distinctions. *Journal of management*, 32(2), 299-322.
- Rollinson, D., Broadfield, A. and Edwards, D. J. (1998). *Organisational Behaviour And Analysis: An Integrated Approach*, Singapore: Prentice Hall.
- Rose, R.C., Beh, L., Uli, J., and Idris, K., (2006). Quality Of Work Life: Implications Of Career Dimensions. *Journal of Social Sciences*, 2 (2), 61-67.
- Rothmann, S. Barkhuizen, N. and Tytherleigh, M.Y. 2008. Model of work-related ill health of academic staff in a South African higher education institution, *South African journal of higher education*, 22(2): 404-422.
- Rothmann, S., Jackson, L.T.B. and Kruger, M.M. (2003). Burnout and job stress in a local government : the moderating effects of sense of coherence. *South African journal of industrial psychology*, 29(4), 52-60.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2005). *Örgütsel Psikoloji*, Bursa: Alfa Basım Yayın.



- Sacchi, M. D. (1998). A bootstrap procedure for high-resolution velocity analysis. *Geophysics*, 63(5), 1716-1725.
- Sackett, P. R., and DeVore, C. J. (2002). Counterproductive behaviors at work. In N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil, and V. Viswesvaran (Eds.), *Handbook of industrial, work, and organizational psychology* (Vol. 1, pp. 145-164). London: Sage.
- Safari, A., Tamizifar, M., and Jannati, A. R. (2012). The Effect of Organizational Justice and Perceived Organizational Support on University Staff Job Burnout (Case of University Staff of Isfahan). *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 6 (7): 131 - 136.
- Saghi, S.K, Far,H.R., Zabihi, M.R. and Hosseinpour, M.(2014). The surveying the Impact of Organizational Justice on Quality of Work Life of Administrative Units in Azad University of Mashhad. *International Journal of Economy, Management and Social Sciences*, 3(9), 490-495.
- Saragih, S.(2011). The Effects of Job Autonomy on Work Outcomes: Self Efficacy as an Intervening Variable, *International Research Journal of Business Studies*, 4 (3), 203–215.
- Savaşır, I. (1994). Ölçek uyarlamasındaki bazı sorunlar ve çözüm yolları. *Türk Psikoloji Dergisi*, 33 (9), 27-32.
- Schlesinger, L. (1982). *Quality of Work Life and the Supervisor*, New York: Praeger Publishers.
- Schumacker, R. E., and Lomax, R. G. (2004). *A beginner's guide to structural equation modeling*. New York: Routledge.
- Seashore, S.E. (1975). Defining and measuring the quality of working life. In Davis L.E. and Cherns, A.B. (Eds.), *the quality of working life, the free press* (pp. 105-18). New York: NY.
- Seçer, İ. (2015). *Psikolojik Test Geliştirme ve Uyarlama Süreci: SPSS ve LISREL Uygulamaları*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Seligman, M.E. (2011). *Flourish: A Visionary New Understanding of Happiness and Well-being*. New York: Free Press.
- Sellgren, S. F., Ekvall, G., and Tomson, G. (2008). Leadership behaviour of nurse managers in relation to job satisfaction and work climate. *Journal of Nursing Management*, 16(5), 578-587.
- Serbest, F. (2000). İş Yaşamının Niteliği. *Verimlilik Dergisi*, 2.
- Shadraconis, S. (2013). Organizational Leadership in Times of Uncertainty: Is Transformational Leadership the Answer?. *LUX: A Journal of*

*Transdisciplinary Writing and Research from Claremont Graduate University*, 2(1), 28.

- Shain, M., and Suurvali, H. (2001). *Investing in comprehensive workplace health promotion*. Toronto: Centre for Addiction and Mental Health.
- Shain, S.(2008). Stress at work, mental injury and the law in Canada: a discussion paper for the mental health commission of Canada, Web: [http://www.mentalhealthcommission.ca/SiteCollectionDocuments/Key\\_Documents/en/2009/Stress%20at%20Work%20MHCC%20V%203%20Feb%202009.pdf](http://www.mentalhealthcommission.ca/SiteCollectionDocuments/Key_Documents/en/2009/Stress%20at%20Work%20MHCC%20V%203%20Feb%202009.pdf). adlı adresten 20 Haziran 2015'te alınmıştır.
- Shann, M. H. (2001). Professional Commitment and Satisfaction among Teachers in Urban Middle schools. *The Journal of Educational Research*, 92(2), 67- 73.
- Shanock, L.R. and Eisenberger, R. (2006). When Supervisors Feel Supported: Relationships With Subordinates' Perceived Supervisors Support, Perceived Organizational Support and Performance, *Journal of Applied Psychology*, 91(3), 689–695.
- Sheikfareeth, S. (2016). A Study on Quality of Work Life of TASMACE Employees in Dindigul City. *International Journal of Economics & Management Sciences*, 5, 329.
- Shibru, B., and Darshan, G. M. (2011). Effects of transformational leadership on subordinate job satisfaction in leather companies in Ethiopia. *International Journal of Business Management & Economic Research*, 3(5).
- Shin, S., and J. Zhou, (2003). Transformational leadership, conservation, and creativity: Evidence from Korea, *Academy of Management Journal*, 703-714.
- Shore, L.M., and Shore, T.H. (1995). Perceived Organizational Support and Organizational Support, *Organizational Politics Justice and Support* (Ed. Cropanzano, R.S. ve Kacmar, K.M), London: Quorum Books, 149 – 164.
- Shrout, P. E., and Bolger, N. (2002). Mediation in experimental and nonexperimental studies: new procedures and recommendations. *Psychological methods*, 7(4), 422.
- Silbert, L.T.(2005). *The Effect of Tangible Rewards on Perceived Organizational Support*. Dissertation of Master of Management Sciences, University of Waterloo, Canada.
- Simpson, P.A. and Kaminski, M. (2003, November). *Gender, organizational justice perceptions, and union organizing. Presented at the Women and Unions: Still the Most Difficult Revolution?* Conference, Cornell University.
- Sinclair, V. (2009). Experiencing career satisfaction and career success over the life span (online). Web: <http://www.counselling-directory.org.uk>. adresinden 7 Temmuz 2015'te alınmıştır.

- Singh, O. P., and Singh, S. K. (2015). Quality of Work Life of Teachers Working in Higher Educational Institutions: A Strategic Approach towards Teacher's Excellence. *International Journal*, 3(9).
- Sirgy, J.M., Efraty, D, Siegel, P., and Lee, D. (2001). A new Measure of Quality of Work Life (QWL) Based on Need Satisfaction and Spillover Theories. *Social Indicators Research*, 55(3), 241-302.
- Skakon, J., Nielsen, K., Borg, V., and Guzman, J. (2010). Are leaders' well-being, behaviours and style associated with the affective well-being of their employees? A systematic review of three decades of research. *Work & Stress*, 24(2), 107-139.
- Skarlicki, D.P. ve Folger, R. (1997) Retaliation in the Workplace: The Roles of Distributive, Procedural, and Interactional Justice. *Journal of Applied Psychology*, 82 (3), 434-443.
- Smith, J. L., Conley, S., and You, S. (2015). Perceptions of retirement affect career commitment: The mediating role of retirement system satisfaction for two teacher age groups. *Educational Gerontology*, 41(4), 267-281.
- Smylie, M. A., and Tuermer, U. (1992). *Hammond, Indiana: The politics of involvement the politics of confrontation*. Claremont, CA: Claremont Graduate School, Claremont Project Vision.
- Snipes, R. L., Oswald, S. L., LaTour, M., and Armenakis, A. A. (2005). The effects of specific job satisfaction facets on customer perceptions of service quality: an employee-level analysis. *Journal of Business Research*, 58(10), 1330-1339.
- Sosik, J. J., and Godshalk, V. M. (2000). Leadership styles, mentoring functions received, and job-related stress: a conceptual model and preliminary study. *Journal of organizational behavior*, 21(4), 365-390.
- Spector, P.E. 1986. Perceived control employees: a meta-analysis of studies concerning autonomy and participation at work. *Human relations*, 39(11),1005 -1016.
- Stamper, C. L., and Johlke, M. C. (2003). The impact of perceived organizational support on the relationship between boundary spanner role stress and work outcomes. *Journal of Management*, 29(4), 569-588.
- Stassen, M. and Ursel, N.D. (2009). Perceived Organizational Support, Career Satisfaction, and The Retention of Older Workers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82, 201–220.
- Stephens, J.P., Heaphy, E., and Dutton, J. (2011) High Quality Connections. In Cameron & Spreitzer (eds.), *Handbook of Positive Organizational Scholarship*. New York: Oxford University Press.
- St-Pierre I. and Holmes D. (2010) The relationship between organizational justice and workplace aggression. *Journal of Advanced Nursing*, 66, 1169–1182.

- Sturges, J., and Guest, D. (2004). Working to live or living to work? Work/life balance early in the career. *Human Resource Management Journal*, 14(4), 5-20.
- Sümer, N. (2000). Yapısal Esitlik Modelleri: Temel Kavramlar ve Örnek Uygulamalar, *Türk Psikoloji Yazıları*, 3(6), 49-73.
- Süngü, H. (2012). Bazı OECD ülkelerindeki öğretmen maaşlarının karşılaştırmalı bir analizi. *21. Yüzyılda Eğitim ve Toplum*, 1(2), 21-45.
- Şahin, E.(2014). *Ortaöğretim kurumlarında örgütsel kimlik, örgütsel imaj, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel adalet (bursa örneği)*. Yayınlanmamış doktora tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Şencan, D. (2008). *İlköğretim okulu yöneticilerinin toplantı yönetimi yeterliklerine ilişkin öğretmen algıları: İstanbul İli, Kağıthane İlçesi örneği*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Şencan, H. (2005). *Sosyal ve davranışsal ölçümlerde güvenilirlik ve geçerlilik*. (1.Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Şimşek, Ö.F. (2007). *Yapısal eşitlik modellemesine giriş: Temel ilkeler ve LISREL uygulamaları*. Ankara: Ekinoks Yayınları.
- Tabachnick, B. G. and Fidell, L. S. (2001). *Using multivariate statistics*. Boston: Allyn and Bacon.
- Tai, W. T. (2006). Effects of training framing, general self-efficacy and training motivation on trainees' training effectiveness. *Personnel Review*, 35(1), 51-65.
- Tanrıverdi, H.ve Paşaoğlu, S. (2014). Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Adalet Ve İş Tatmini Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Okul Öncesi Öğretmenleri Üzerinde Bir Araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi* 13(50), 274-293.
- Taş, A., Çelik, K. ve Tomul, E. (2007). Yenilenen İlköğretim Programının Uygulandığı İlköğretim Okullarındaki Yöneticilerin Liderlik Tarzları. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 22, 85-98.
- Taşdan, M. ve Erdem, M.(2010). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Yaşamı Kalitesi İle Örgütsel Değer Algıları Arasındaki İlişki Düzeyi. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 7(2), 92-113
- Taşdemir-Afşar, S.(2011). *Çalışma yaşam kalitesinin örgütsel bağlılık Düzeyi üzerindeki etkisi: devlet ve vakıf Üniversitelerinde çalışan akademisyenler üzerine Nicel bir araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara
- Taylor, J.C., (1978). An empirical examination of the dimensions of quality of working life. *Omega*, 6, 153-160.

- Tengilimoğlu, D.(2005). Kamu Ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, E- Sosder*,14, 1-16.
- Tepper, B. J. (2001). Health consequences of organizational injustice: Tests of main and interactive effects. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 197-215.
- Thibaut, J.W., and Walker, L. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Thomas, L. T., and Ganster, D. C. (1995). Impact of family-supportive work variables on work-family conflict and strain: A control perspective. *Journal of applied psychology*, 80(1), 6.
- Thompson, C. A., and Prottas, D. J. (2006). Relationships among organizational family support, job autonomy, perceived control, and employee well-being. *Journal of occupational health psychology*, 11(1), 100.
- Thompson, E. (2011). Are you a transformational leader?. *OR Nurse*, 5(3), 3.
- Tichy, N., and DeVanna, M. (1986). *The transformational leader*. NewYork: Wiley.
- Tokgöz, N. (2011). Örgütsel sinisizm, örgütsel destek ve örgütsel adalet ilişkisi: Elektrik dağıtım işletmesi çalışanları örneği. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6(2).
- Toulabi, Z., Raoufi, M., and Allahpourashraf, Y. (2013). The Relationship Between Teachers' Happiness and Quality of Working Life. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 84, 691-695.
- Tourani, A., and Rast, S. (2012). Effect of employees' communication and participation on employees' job satisfaction: An empirical study on airline companies in Iran. In *International Conference on Economics, Trade, and Development*, 36.
- Tousi, M.A. (1999). Public participation. *Journal - management process research and development*. 13(1), 53-59.
- Töremen, F., and Tan, Ç. (2010). Eğitim örgütlerinde adalet: Kavramsal bir çözümleme. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14, 58-70.
- Tuncer, M.(2012). *Çalışma yaşam kalitesinin çalışanların işlerinden ayrılma niyetlerine etkisi: Otel işletmelerinde bir uygulama*. Yayınlanmamış doktora tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Turliuc, M. N., and Buliga, D. (2014). Job and Family Satisfaction and Work-Family Enhancement. Mediating Processes. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 159, 115-119.

- Turunç, O., Tabak, A., Şeşen, H. ve Türkyılmaz, A. (2010). Çalışma yaşamı kalitesinin prosedür adaleti, iş tatmini ve işten ayrılma niyetine etkisi. *“İş, Güç” Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 12(2).
- Turunç, Ö., ve Çelik, M. (2010). Örgütsel Özdeşleşme ve Kontrol Algılamalarının, Çalışanların İşten Ayrılma Niyeti ve İş Performansına Etkileri, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24( 3), 163-181.
- Türk Eğitim-Sen(2011). Türk Eğitim Sen’in 24 Kasım Öğretmenler Günü Dolayısıyla “Öğretmenlerin Sosyo-Ekonomik Durumu ile İlgili” Anket Çalışması. Ankara: Türk Eğitim Sen.
- Twigg, N.W. and Kang, B. (2011), The Effect of Leadership, Perceived Support, Idealism, and Self Esteem On Burnout, *Journal of Behavioral Studies in Business*, 4, 1-19.
- Tye, B.B., and O'brien, L. (2002). Why are experienced teachers leaving the profession?. *Phi Delta Kappan*, 84(1), 24.
- Tyler, T. R. (1988). What is procedural justice?: Criteria used by citizens to assess the fairness of legal procedures. *Law and Society Review*, 103-135.
- Tyler, T. R., and Caine, A. (1981). The influence of outcomes and procedures on satisfaction with formal leaders. *Journal of Personality and Social Psychology*, 41(4), 642.
- Tyler, T. and Caine, A. (1981). The Role of Distributive and Procedural Fairness in the Endorsement of Formal Leaders. *Journal of Personality and Social Psychology* 41(4), 642-655.
- Ünal, A. (2006). *İlkoğretim Öğrencilerinin Gelecek ile İlgili Umutlarının Yapısal Eşitlik Modelleriyle Belirlenmesi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Osmangazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Van Der Zee, J. and Abu Saad, H.H. (2001). Quality of working life and workload in home help services: a review of the literature and a proposal for a research model. *Scandinavian Journal of Caring Society*, 15, 12-24.
- Van Dierendonck, D., Haynes, C., Borrill, C., and Stride, C. (2004). Leadership behavior and subordinate well-being. *Journal of occupational health psychology*, 9(2), 165.
- Van Laar, D., Edwards, J. A. and Easton ,S.(2007). The work related quality of life scale for healthcare workers. *Journal of clinical Nursing*. 3(60), 325-33.
- Van Schalkwyk, L., Els, C., and Rothmann, I. (2011). The moderating role of perceived organisational support in the relationship between workplace bullying and turnover intentions across sectors. *South African Journal of Human Resource Management*, 9(1), 1–13.

- Voon, M. L., Lo, M. C., Ngui, K. S., and Ayob, N. B. (2011). The influence of leadership styles on employees' job satisfaction in public sector organizations in Malaysia. *International Journal of Business, Management and Social Sciences*, 2(1), 24-32.
- Vorster, D., and Barkhuizen, E.N. (2013). Social Capital as a Predictor of Work Wellness of Academic Staff. In N. Delener, L. Fuxman, F. Lu, S. Rodrigues; L. Rivera (Eds.), *15th Annual International Conference on Globalizing Businesses for the Next Century: Visualizing and Developing Contemporary Approaches to Harness Future Opportunities*, Global Business and Technology Association, Helsinki, Finland (pp. 1271-1277). USA: Gbata.
- Wadsworth, L. L., and Owens, B. P. (2007). The effects of social support on work-family enhancement and work-family conflict in the public sector. *Public Administration Review*, 67(1), 75-87.
- Waitayangkook, C. (2003). *Quality of work life: interactional perspective with thai aspect*, University of North Texas: consultant, scri, manpower office, Bangkok, Thailand.
- Walton, R. E.(1973).Quality of life at work: what is? Sloan Management Review.*Cambridge*.15( 1), 11-21.
- Walton, R.E. (1975). Criteria for Quality of Working Life., L.E. Davis ve A.B. Cherns (Ed.), *The Quality of Working Life*, 93-97
- Wan, E. (2005). Teacher Empowerment: Concepts, Strategies, and Implications for Schools in Hong Kong. *Teachers College Record*, 107(4), 842-861.
- Wang, G. (2011). *What role does leaders' emotional labor play in effective leadership? An empirical examination*. Doctoral Dissertation, University of Iowa
- Wang, P. and Walumbwa, F.O. (2007). Family-Friendly Programs, Organizational Commitment, and Work Withdrawal: The Moderating Role Of Transformational Leadership, *Personnel Pshchology*, 60, 397-427.
- Wang, P., and Walumbwa, F. O. (2007). Family-friendly programs, organizational commitment, and work withdrawal: the moderating role of transformational leadership. *Personnel Psychology*, 60(2), 397-427.
- Wang, X., Chontawan, R., and Nantsupawat, R. (2012). Transformational leadership: effect on the job satisfaction of Registered Nurses in a hospital in China. *Journal of advanced nursing*, 68(2), 444-451.
- Warr, P. (1987). *Work, unemployment and mental health*. Oxford: Oxford University Press.
- Waterman, A.S.(1993). Two conceptions of happiness: Contrasts of personal expressiveness (eudaimonia) and hedonic enjoyment. *Journal of Personality and Social Psychology*, 64, 678-691.

- Wekesa, J. N., and Nyaroo, S. (2013). Effect of Compensation on Performance of Public Secondary School Teachers in Eldoret Municipality Kenya. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 3(6), 2250-3153.
- Wey Smola, K., and Sutton, C. D. (2002). Generational differences: Revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of organizational behavior*, 23(4), 363-382.
- Wooten, K. C., and Cobb, A. T. (1999). Career development and organizational justice: Practice and research implications. *Human Resource Development Quarterly*, 10(2), 173-179.
- World Health Organization(2002). Constitution of the world health organisation (online). Web:[http://whqlibdoc.who.int/hist/official\\_records/constitution.pdf](http://whqlibdoc.who.int/hist/official_records/constitution.pdf). adresinden 7 Haziran 2015'te alınmıştır.
- Wu, C., Neubert, M. J., and Yi, X. (2007). Transformational leadership, cohesion perceptions, and employee cynicism about organizational change the mediating role of justice perceptions. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43(3), 327-351.
- Wyatt, T. A. and Wah, C. Y. (2001). Perceptions of quality of work life:: A Study Of Singaporean Employees Development. *Research and Practice in Human Resource Management*, 9(2), 59-76.
- Yalçın, S.(2014). *Öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin iş yaşam kalitesi ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Erzurum.
- Yang, D., and Lu, J. (2014). Rural Teachers' Quality of Work Life (QWL) in China: The Case of Shanxi Province. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 3(4), 39.
- Yang, W.L. (2002). *An Analysis of Public School Teachers' Attitudes Towardchanges in Areas of Quality of Work Life, Organizational Commitment, and Workers' Behavior Due To Private Management Within Public School, Study of Junior and Primary Schools in Chia-Yi City*. Unpublished master's thesis, Nanhua University, Chia-Yi, Taiwan.
- Yavuz, E. (2009). İşgörenlerin Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık ile İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 1(2), 51-69.
- Yavuz, E., (2008). *Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Davranışının Örgütsel Bağlılığa Etkisinin Analizi*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.



- Yıldırım, F. (2003). Çalışma Yaşamında Örgüte Bağlılık ile Örgütsel Adalet, Örgüt Temelli Özsaygı ve Bazı Kişisel ve Örgütsel Değişkenlerin İlişkisi. *Mülkiye Dergisi*, 27(239), 371-402.
- Yılmaz, G. (2004). *İnsan kaynakları uygulamalarına ilişkin örgütsel adalet algısının çalışanların tutum ve davranışları üzerindeki etkisi*. Yayınlanmamış doktora tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yılmaz, H. ve Görmüş, A. (2012). Stratejik Girişimciliğin, Algılanan Örgütsel Destek ve Örgütsel Öğrenme Üzerine Etkilerinin Araştırılması: Tekstil Sektöründe Ampirik Bir Çalışma, *Journal of Yasar University*, 26(7) 4483 - 4504
- Yoon, J. and Lim, J. (1999). Organizational Support in the Workplace: The Case of Korean Hospital Employees. *Human Relations*, 52, 923 – 945
- Yoon, J. and Thye, S. (2000). Supervisor Support in the Work Place Legitimacy and Positive Affectivity. *The journal of Social Psychology*, 140(3), 295–316.
- Yoshimura, K. E.(2003). *Employee traits, perceived organizational support, supervisory communication, affective commitment, and intent to leave: group differences*. Master's Thesis, North Carolina State University, USA.
- Yousuf, S. M. A. (1995). *Quality of working life as a function of socio-technical system*. New Delhi. Mittal publications.
- Yöney, D.(2010). *Affects of Organizational Justice On Organizational Commitment In Terms of Survivor Syndrome*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yüçetürk, E. E. (2005). Türkiye’de İş Yaşam Kalitesini ve Verimliliği Azaltan Gizli Bir Sendrom: Yıldırma (Mobbing), *İktisat, İşletme ve Finans Dergisi*, 20(231), 97–108.
- Yüksel, İ. (2004). Çalışma Yaşamı Kalitesinin Tipik ve Atipik İstihdam Açısından İncelenmesi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 5 (1), 47-58.
- Yüksel, İ. (2006). Örgütsel destek algısı ve belirleyicilerinin işten ayrılma eğilimi ile ilişkisi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 35(1), 7-32.
- Yürür, Ş.(2005). *Ödüllendirme Sistemleri ile Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkilerin Analizi ve Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Zadeh, R.H.(2016). The relationship between quality of work life, Life satisfaction and knowledge management in second high school teachers (Case study: Zabol City). *Journal of Novel Applied Sciences*, 5(5), 157-160
- Zagenczyk, T.J.(2001). *A Social Influence Analysis of Perceived Organizational Support*. Dissertation of Doctora, The Katz Graduate School of Business, University of Pittsburgh.

- Zaim ve Tarım(2015). *The Effects of Transformational Leadership on Perceived Organizational Support*. Management international conference. Portoroz-Slovenia 28-30 May 2015
- Zajda, J. (2006). *Decentralisation and privatisation in education: The role of the state*. Dordrecht: Springer.
- Hafiza, N. S., Shah, S. S., Jamsheed, H., and Zaman, K. (2011). Relationship between rewards and employee's Motivation in the non-profit organizations of Pakistan. *Business Intelligence Journal*, 4(2), 327-334.
- Zhang, X., Walumbwa, F. O., Aryee, S., and Chen, Z. X. G. (2013). RETRACTED: Ethical leadership, employee citizenship and work withdrawal behaviors: Examining mediating and moderating processes. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 284-297.
- Zhang, X., Walumbwa, F.O., Aryee, S. and Chen, Z.X. (2013). Ethical Leadership, Employee Citizenship and Work Withdrawal Behaviors: Examining Mediating And Moderating Processes, *The Leadership Quarterly*, 24: 284–297.
- Zhu, W., Chew, I. K. H., and Spangler, W. D. (2005). CEO transformational leadership and organizational outcomes: The mediating role of human-capital-enhancing human resource management. *Leadership Quarterly*, 16(1), 39-52.
- Zineldin, M., and Hytter, A. (2012). Leaders' negative emotions and leadership styles influencing subordinates' well-being. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(4), 748-758.

## EKLER

### EK 1: Veri Toplama Formu

**Sayın Meslektaşım,**

Bu araştırmanın amacı, “Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Adalet, Örgütsel Destek Davranışları ile Öğretmenlerin İş Yaşam Kalitesi Arasındaki İlişkiyi” saptamaktır. Araştırma İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Bölümü Eğitim Yönetimi ve Denetimi (EYD) ABD doktora programı çerçevesinde yürütülmektedir. Araştırma ölçeği beş bölümden oluşmaktadır. Her yargıya ilişkin gerçek düşüncenize uyan derecelendirme seçeneğini işaretlemeniz, okullarımızdaki ilgili özelliklerin düzeyini ve bunlar arasındaki ilişkiyi belirlemede önemli ipuçları verecek ve bu veriler okulların geliştirilmesine ilişkin çalışmalara ışık tutabilecektir. Ölçekteki **Her İfadeye İlişkin Görüşünüzü Yansıtan Seçeneği İşaretlemeniz ve Ölçek Formu Üzerine İsminizi Yazmamanız** önemle rica olunur. Araştırmaya katkılarınızdan dolayı şimdiden içtenlikle teşekkür ederim.

Öğr. Gör. Hüseyin AKAR  
Kilis 7 Aralık Üniversitesi  
Muallim Rifat Eğitim Fakültesi  
huseyinakar@kilis.edu.tr

#### I.BÖLÜM

**Cinsiyetiniz:** Kadın( ) Erkek ( )

**Yaşınız:** 20-30 yaş ( ) 31-40 yaş( ) 41-50 yaş( ) 50 ve üstü yaş( )

**Bu okuldaki hizmet süreniz(yıl):**

2-5 yıl( ) 6-10 yıl( ) 11-15 yıl( ) 16- 20 yıl( ) 20 ve üstü yıl( )

**Çalıştığınız yer:** Merkez( ) Polateli( ) Musabeyli( ) Elbeyli( )

**Çalıştığınız okul kademesi:** Okul öncesi( ) İlkokul( ) Ortaokul( ) Lise( )

(1) Katılmıyorum, (2) Az Katılıyorum, (3) Orta Düzeyde Katılıyorum,  
(4) Çoğunlukla Katılıyorum, (5) Katılıyorum.

## 2.BÖLÜM

Örgütsel Destek		Katılmıyorum	Az Katılıyorum	Orta Düzeyde Katılıyorum	Çoğunlukla Katılıyorum	Katılıyorum
1	Çalıştığım okulda, okula fayda sağlayacak çabalarım değer verilir.	1	2	3	4	5
2	Çalıştığım okulda, gösterdiğim ekstra çaba takdir edilmez.	1	2	3	4	5
3	Çalıştığım okulda, hedeflerime ve değerlerime saygı gösterilir.	1	2	3	4	5
4	Çalıştığım okulda, şikâyetlerim göz ardı edilir.	1	2	3	4	5
5	Çalıştığım okulda, benimle ilgili karar alınırken, çıkarlarım göz önünde bulundurulur.	1	2	3	4	5
6	Bir problemim olduğunda okul yönetimi yardım için hazırdır.	1	2	3	4	5
7	Çalıştığım okulda, çıkarlarım gözetilir.	1	2	3	4	5
8	İşimi en iyi şekilde yapsam bile, çalıştığım okulda bu fark edilmez.	1	2	3	4	5
9	Kişisel bir ihtiyacım olduğunda okul yönetimi bana yardım etmeye isteklidir.	1	2	3	4	5
10	Çalıştığım okulda, işteki genel doyumum dikkate alınır.	1	2	3	4	5
11	Çalıştığım okulda, fırsat olsa, üzerime görevimin dışında işler yüklenir.	1	2	3	4	5
12	Çalıştığım okulda, bana çok az ilgi gösterilir.	1	2	3	4	5
13	Çalıştığım okulda, görüşlerim önemsenir.	1	2	3	4	5
14	Çalıştığım okulda, işteki başarımla gurur duyulur.	1	2	3	4	5
15	Çalıştığım okulda, işim olabildiğince ilgi çekici hale getirilir.	1	2	3	4	5

## 3.BÖLÜM

<b>Dönüşümsel Liderlik</b>		<b>Katılmıyorum</b>	<b>Az Katılıyorum</b>	<b>Orta Düzeyde Katılıyorum</b>	<b>Çoğunlukla Katılıyorum</b>	<b>Katılıyorum</b>
<b>Okul Müdürüm,...</b>						
<b>1</b>	Okulun gelecekteki durumuna ilişkin net bir fikre sahiptir	1	2	3	4	5
<b>2</b>	Öğretmenlere sözlerinden çok davranışlarıyla örnek olur.	1	2	3	4	5
<b>3</b>	Okulun amaçlarının oluşturulmasına çalışanların katılımını sağlar.	1	2	3	4	5
<b>4</b>	Bizden çok şey beklediğini, bize açıkça söyler ve belli eder.	1	2	3	4	5
<b>5</b>	Benim duygularımı dikkate alarak davranır	1	2	3	4	5
<b>6</b>	Beni, rutin sorunları yeni bir bakış açısı ile çözmeye teşvik eder.	1	2	3	4	5
<b>7</b>	Okulun gelecekteki durumunu çalışanlara anlatmaya çalışır.	1	2	3	4	5
<b>8</b>	Benim için izlenecek, örnek alınacak bir liderdir.	1	2	3	4	5
<b>9</b>	Okul içi takım çalışmalarında işbirliğini sürekli hale getirir.	1	2	3	4	5
<b>10</b>	Bizden her zaman en iyisini, daha iyisini yapmamızı bekler.	1	2	3	4	5
<b>11</b>	Benim, kişisel duygularıma saygı gösterir.	1	2	3	4	5
<b>12</b>	Beni düşünmeye sevk eden sorular sorar.	1	2	3	4	5
<b>13</b>	Okul için daima yeni imkân ve fırsatlar arar.	1	2	3	4	5
<b>14</b>	Sürekli olarak amaçlara ulaşmayı ve başarılı olmayı vurgular.	1	2	3	4	5
<b>15</b>	Öğretmenlerin, "takım oyuncusu" olmalarını sağlamaya çalışır.	1	2	3	4	5
<b>16</b>	En iyi şekilde yapılmayan işleri kabul etmez.	1	2	3	4	5
<b>17</b>	Benim, kişisel ihtiyaçlarımı göz önüne alarak davranır.	1	2	3	4	5
<b>18</b>	İşleri gerçekleştirme biçimimi sürekli gözden geçirmem için beni uyarır.	1	2	3	4	5
<b>19</b>	Öğretmenlere, geleceğe ilişkin planlarıyla ilham vermeye çalışır.	1	2	3	4	5
<b>20</b>	Öğretmenleri, aynı amaca dönük olarak çalışmaya sevk eder.	1	2	3	4	5
<b>21</b>	Mesleğime ve kariyerime ilişkin beklentilerimi yükseltmemi sağlamaya çalışır.	1	2	3	4	5
<b>22</b>	Öğretmenlerin, okulun amaçlarını benimsemesine önem verir.	1	2	3	4	5
<b>23</b>	Öğretmenlerde takım düşüncesinin ve ruhunun oluşmasını sağlamaya çalışır.	1	2	3	4	5

## 4.BÖLÜM

Örgütsel Adalet		Katılmıyorum	Az Katılıyorum	Orta Düzeyde Katılıyorum	Çoğunlukla Katılıyorum	Katılıyorum
1	Ders programlarını adil bir şekilde yaptıklarını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
2	Öğretim yılı başında dersleri ve sınıfları adil olarak dağıtmaktadır.	1	2	3	4	5
3	Okuldaki ders dışı işlerin öğretmenlere eşit olarak dağıtıldığını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
4	Okulda öğretmenlere verilen ödüllerin adil dağıtıldığını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
5	Öğretmenlere eşit sorumluluk yüklediğini düşünüyorum.	1	2	3	4	5
6	İşimizle ilgili kararları tarafsız bir şekilde verir.	1	2	3	4	5
7	Bizi ilgilendiren konularda ayırım yapmadan tüm öğretmenlerin görüşlerini almaya çalışır.	1	2	3	4	5
8	Okulla ilgili kararlar vermeden önce tüm öğretmenlerden tam ve doğru bilgi toplar.	1	2	3	4	5
9	Aldıkları kararları tüm öğretmenlere açıklar; eğer öğretmenler isterse, bu kararın gerekçelerini açıklar.	1	2	3	4	5
10	Yasa, tüzük, yönetmelik, genelge vb. gibi mevzuat hükümlerini tüm öğretmenlere yansız ve tutarlı bir şekilde uygular.	1	2	3	4	5
11	Aldıkları kararların ayırım yapılmaksızın tüm öğretmenler tarafından sorgulanmasına izin verir.	1	2	3	4	5
12	Tüm öğretmenlere nazik davranır.	1	2	3	4	5
13	Okuldaki öğretmenlerin her birine onurlu ve saygılı davranır.	1	2	3	4	5
14	Okuldaki bütün öğretmenlerin kişisel ihtiyaçlarına karşı duyarlı davranır.	1	2	3	4	5
15	Bizimle ilgili kararlar verirken yasal haklarımızı göz önünde bulundurur.	1	2	3	4	5
16	İşimizle ilgili verdikleri kararları uygulamadan önce, nasıl sonuçlanacağını her birimizle ayrı ayrı tartışır.	1	2	3	4	5
17	Verdiği kararlarla ilgili bilgileri, isteyen tüm öğretmenlere ayırım yapılmaksızın, eksiksiz sunar.	1	2	3	4	5
18	İşimizle ilgili verdiği kararları tek tek tüm öğretmenlere mantıklı biçimde açıklar.	1	2	3	4	5
19	Okulla ilgili verdikleri tüm kararları gizlemeden herkese çok açık bir şekilde açıklar.	1	2	3	4	5

## 5.BÖLÜM

	<b>İş Yaşam Kalitesi</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Az Katılıyorum</b>	<b>Orta Düzeyde Katılıyorum</b>	<b>Çoğunlukla Katılıyorum</b>	<b>Katılıyorum</b>
1	Mesleğimi etkin bir şekilde yapabilmem için bir dizi amaç ve hedeflerim vardır.	1	2	3	4	5
2	Görev yaptığım okulda görüşlerimi rahatlıkla dile getirebildiğimi ve yapılan değişikliklerde etkili olduğumu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
3	Yeteneklerimi işime yansıtabilme imkânım var.	1	2	3	4	5
4	Kendimi iyi ( <i>mutlu ve huzurlu</i> ) hissediyorum.	1	2	3	4	5
5	Çalıştığım okul, aile ve iş yaşamım arasında uyum sağlamamda gerekli kolaylığı ve esnekliği sağlar.	1	2	3	4	5
6	Çalışma saatlerim özel hayatıma zaman ayırmama imkân sağlar.	1	2	3	4	5
7	Çalıştığım okulda kendimi çoğunlukla baskı altında hissedirim.	1	2	3	4	5
8	Görevimi iyi bir şekilde yaptığımda okul yöneticim tarafından takdir edilirim.	1	2	3	4	5
9	Son zamanlarda kendimi mutsuz hissediyorum.	1	2	3	4	5
10	Hayatımdan memnunum.	1	2	3	4	5
11	Okul yöneticim tarafından mesleki olarak gelişmem için teşvik edilirim.	1	2	3	4	5
12	Çalıştığım okulda beni etkileyen kararlara dâhil edilirim.	1	2	3	4	5
13	Okul yöneticim işimi etkili bir şekilde yapabilmem için gerekli olan her şeyi sağlar.	1	2	3	4	5
14	Çalıştığım okul bana esnek çalışma saatleri/koşulları sağlar.	1	2	3	4	5
15	Hayatım birçok yönden hayal ettiğime yakın bir hayattır.	1	2	3	4	5
16	Çalışmakta olduğum okul bana oldukça güvenli bir iş ortamı sağlar.	1	2	3	4	5
17	İşlerim genellikle yolunda gider.	1	2	3	4	5
18	Çalıştığım okuldaki mevcut kariyer fırsatları beni memnun etmektedir.	1	2	3	4	5
19	Çalışmakta olduğum okulda çoğu zaman kendimi aşırı stres altında hissedirim.	1	2	3	4	5
20	Mesleğimi yapabilmem için almış olduğum eğitimden memnunum.	1	2	3	4	5
21	Olup bitenleri gözümün önüne getirdiğimde kendimi oldukça mutlu hissediyorum.	1	2	3	4	5
22	Görev yaptığım okuldaki çalışma koşulları oldukça tatmin edicidir.	1	2	3	4	5
23	Çalıştığım okuldaki diğer çalışanları etkileyen kararlara dâhil edilirim.	1	2	3	4	5

## Ek 2: Kilis İl Milli Eğitim Müdürlüğü İzin Yazısı



T.C.  
KILIS VALİLİĞİ  
İl Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 21722023-605-E.2590062  
Konu : Araştırma İzni

04/03/2016

**İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE**  
(Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı)

İlgi: 19.02.2016 tarihli ve 50235129-25-603-952 sayılı yazınız.

İlgi yazınız gereği; Üniversiteniz Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Anabilim Dalı doktora öğrencisi Hüseyin AKAR'ın İlimiz okullarında görev yapan öğretmenlere ilişkin yapacağı tez çalışmasının uygun görüldüğüne dair Araştırma Değerlendirme Formu ekte gönderilmiştir.

Bilgi ve gerğini rica ederim.

Mehmet SÜLÜN  
Vali a.  
Vali Yardımcısı

**EKLER** :  
EK-1: Form (1 adet)

T.C. KILIS VALİLİĞİ İl Milli Eğitim Müdürlüğü	
Görevlendirme Formu	
Görevlendirilenin Adı	
Görevlendirilenin Unvanı	
Görevlendirilenin Görev Yeri	
Görevlendirilenin Görev Süresi	
Görevlendirilenin Görev Başlangıç Tarihi	
Görevlendirilenin Görev Bitiş Tarihi	
Tarih	363
15.03.2016	

M. Erdoğan ARGÜNEK  
V.H.K.T.  
Güvenli Elektronik İmza  
Aslı ile aynıdır. 07.03.2016

Akıncılar Cad. İl Milli Eğitim Müdürlüğü kat:1 79000-KILIS  
Elektronik Ağ: <http://kilis.meb.gov.tr>  
e-posta: [kilismem.@meb.gov.tr](mailto:kilismem.@meb.gov.tr)

Aynıntılı bilgi için: Ali SARAÇOĞLU Şef  
Tel: (0 348) 8132828-127  
Faks: (0 348) 8131264

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <http://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 2785-497d-33ea-b3eb-3a8d kodu ile teyit edilebilir.

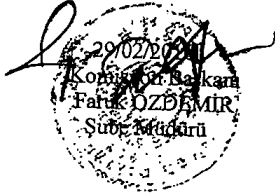


T.C.  
MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIĞI  
Kilis Milli Eğitim Müdürlüğü

ARAŞTIRMA DEĞERLENDİRME FORMU

ARAŞTIRMA SAHİBİNİN	
Adı Soyadı	Hüseyin AKAR
Kurumu / Üniversitesi	İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ
Araştırma yapılacak il	Kilis
Araştırma yapılacak eğitim kurumu ve kademesi	Kilis'teki tüm okullar
Araştırmanın konusu	Öğretmenlerin iş yaşam kalitesi arasındaki ilişkinin araştırılması
Üniversite / Kurum onayı	Var
Araştırma/proje/ödev/tez önerisi	tez
Veri toplama araçları	İnceleme- Anket
Görüş istenilecek Birim/Birimler	
KOMİSYON GÖRÜŞÜ	
Uygundur	
Komisyon kararı	Oybirliği
Muhalef üyenin Adı ve Soyadı: Yok	Gerekçesi:

KOMİSYON



*[Signature]*  
Ismail YENER  
AR-GE Üyesi

*[Signature]*  
Hasan DÜRFANDA  
AR-GE Üyesi