

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**LİDER DESTEĞİ VE ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ İŞ
PERFORMANSINA ETKİSİNDE KİŞİ-ÖRGÜT UYUMUNUN
ARACILIK ROLÜ: EĞİTİM SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Onur ÖZDEMİR

İşletme Anabilim Dalı

İşletme Programı

OCAK 2017

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**LİDER DESTEĞİ VE ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ İŞ
PERFORMANSINA ETKİSİNDE KİŞİ-ÖRGÜT UYUMUNUN
ARACILIK ROLÜ: EĞİTİM SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Onur ÖZDEMİR

1403810526

İşletme Anabilim Dalı

İşletme Programı

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. İsmail BİRER

Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün 1403810526 numaralı Yüksek Lisans öğrencisi, "Onur ÖZDEMİR", ilgili yönetmeliklerin belirlediği gerekli tüm şartları yerine getirdikten sonra hazırladığı "Lider Desteği ve Örgütsel Adalet Algısının İş Performansına Etkisinde Kişi-Örgüt Uyumunun Aracılık Rolü: Eğitim Sektöründe Bir Araştırma" başlıklı tezini, aşağıda imzaları olan jüri önünde savunmuş ve oy birliği ile başarılı olarak kabul edilmiştir.

Tez Danışmanı : Yrd. Doç. Dr. İsmail BİRER
Türk Hava Kurumu Üniversitesi

Kabul/Red

İsmail Birer

Jüri Üyeleri : Yrd. Doç. Dr. Kemal TEKİN
Türk Hava Kurumu Üniversitesi

Kabul/Red

Kemal Tekin

: Yrd. Doç. Dr. Bahar AŞCI
Karabük Üniversitesi

Kabul/Red

Bahar Aşci

: Yrd. Doç. Dr. İsmail BİRER
Türk Hava Kurumu Üniversitesi

Kabul/Red

İsmail Birer

Tez Savunma Tarihi: 26.01.2017

ONAY

Yrd. Doç. Dr. Ruhi KILIÇ

Enstitü Müdürü

23...../02/2017

Ruhi Kiliç

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE**

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum, “Lider Desteği ve Örgütsel Adalet Algısının İş Performansına Etkisinde Kişi-Örgüt Uyumunun Aracılık Rolü: Eğitim Sektöründe Bir Araştırma” adlı çalışmamın, tarafımdan akademik etik ve kurallara aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.



26/01/2017

Onur ÖZDEMİR

ÖNSÖZ

Rekabetin hızla arttığı günümüzde işletmelerin yaşamlarını sürdürebilmeleri ve rakipleri ile başa çıkabilmeleri temelde performansları ile yakından ilgilidir. Çalışanların performanslarının toplamı, örgüt performansını meydana getirdiği için iş performansını etkileyen değişkenleri incelemek gerekir. Bu tez çalışmasında da eğitim sektöründe iş performansını etkileyebileceği öngörülen lider desteği, örgütsel adalet algısı ve kişi-örgüt uyumu değişkenleri ele alınmıştır. Performansı etkilemesi beklenen birçok değişkene rağmen Türkiye'deki araştırmalar incelendiğinde lider desteğinin ve örgütsel adalet algısının kişi-örgüt uyumu aracılığı ile iş performansını etkileyip etkilemediğinin ortaya çıkarılmasını amaçlayan herhangi bir çalışmaya rastlanmadığı için bu konuda literatüre katkı sağlanabileceği düşünülerek böyle bir çalışma yapılmıştır.

Bu çalışmanın her aşamasında bana yol gösteren, görüş ve önerileriyle yardımlarını esirgemeyen danışman hocalarım Yrd. Doç. Dr. İsmail BİRER ve Yrd. Doç. Dr. İrfan AKKOÇ' a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca zor zamanlarda gösterdikleri anlayış ve fedakârlıktan dolayı sevgili eşim Yeşim ÖZDEMİR ile kızım Tuana Duru ÖZDEMİR ve oğlum Dağhan Doruk ÖZDEMİR' e teşekkür ederim.

Son olarak başta annem ve babam olmak üzere üzerimde emeği olan tüm hocalarıma şükranlarımı sunarım.

26/01/2017

Onur ÖZDEMİR

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	iv
İÇİNDEKİLER	v
TABLO LİSTESİ	viii
ŞEKİL LİSTESİ	xi
KISALTMALAR	x
ÖZET	xi
ABSTRACT	xiii
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM	4
1. LİDER DESTEĞİ	4
1.1 Liderlik ve Lider Kavramı	4
1.2 Liderliği Oluşturan Güç Kaynakları	7
1.3 Liderlik Yaklaşımları	10
1.3.1 Özellikler Yaklaşımı	10
1.3.2 Davranışsal Liderlik Yaklaşımları	11
1.3.2.1 Ohio State Üniversitesi liderlik çalışmaları	12
1.3.2.2 Michigan Üniversitesi liderlik çalışmaları	13
1.3.2.3 Blake ve Mouton'un yönetim tarzı matrisi	14
1.3.2.4 McGregor'un X ve Y teorileri	16
1.3.2.5 Likert'in sistem 4 modeli	17
1.3.3 Durumsal Liderlik Yaklaşımları	18
1.3.3.1 Fiedler'in durumsallık teorisi	19
1.3.3.2 House'un yol amaç teorisi	20
1.3.3.3 Vroom ve Yetton'un karar verme modeli	21
1.3.4 Liderlikte Güncel Yaklaşımlar	22
1.3.4.1 Etkileşimci liderlik	23
1.3.4.2 Dönüşümcü liderlik	23
1.3.4.3 Karizmatik liderlik	24
1.4 Örgütlerde Liderlik	25
1.5 Lider Desteği	27
İKİNCİ BÖLÜM	30
2. ÖRGÜTSEL ADALET	30
2.1 Örgütsel Adalet Kavramı ve Önemi	30
2.2 Örgütsel Adalet Kuramları	33
2.2.1 Örgütsel Adalet Kuramlarına Boyutsal Yaklaşım	33
2.2.1.1 Dağıtım adaleti teorisi	34
2.2.1.2 Prosedür adaleti teorisi	35
2.2.1.3 Etkileşim adaleti teorisi	37
2.2.2 Örgütsel Adalet Kuramlarına Kategorisel Yaklaşım	38
2.2.2.1 Reaktif – içerik teorileri	39
2.2.2.2 Proaktif- içerik teorileri	41

2.2.2.3	Reaktif – süreç teorileri.....	42
2.2.2.4	Proaktif- süreç teorileri	43
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM		44
3.	İŞ PERFORMANSI	44
3.1	İş Performansı Kavramı ve Tanımı.....	44
3.2	İş Performansının Boyutları.....	47
3.2.1	Görev Performansı.....	47
3.2.2	Bağlamsal Performans	48
3.3	Performans Yönetimi	49
3.4	Performans Değerlendirme	52
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM		55
4.	KİŞİ-ÖRGÜT UYUMU VE LİDER DESTEĞİ, ÖRGÜTSEL ADALET, İŞ PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİLER	55
4.1	Kişİ-Örgüt Uyumu	55
4.1.1	Kişİ-Örgüt Uyumu Türleri.....	58
4.1.1.1	Bütünleştirici uyum.....	58
4.1.1.2	Tamamlayıcı uyum	59
4.1.2	Kişİ - Örgüt Uyumunun Bileşenleri.....	61
4.1.2.1	Değerlerin uyumu.....	61
4.1.2.2	Hedeflerin uyumu.....	62
4.1.2.3	Çevre ve kültür ile uyum.....	63
4.1.2.4	Kişiliğın uyumu.....	64
4.2	Lider Desteğİ ve Örgütsel Adalet İlişkisi	65
4.3	Lider Desteğİ ve İş Performansı İlişkisi	66
4.4	Lider Desteğİ ve Kişİ-Örgüt Uyumu İlişkisi.....	67
4.5	Örgütsel Adalet ve İş Performansı İlişkisi.....	69
4.6	Örgütsel Adalet ve Kişİ-Örgüt Uyumu İlişkisi.....	70
4.7	İş Performansı ve Kişİ-Örgüt Uyumu İlişkisi.....	71
BEŞİNCİ BÖLÜM		73
5.	ARAŞTIRMA	73
5.1	Araştırmanın Konusu	73
5.2	Araştırmanın Amacı.....	73
5.3	Araştırmanın Önemi	74
5.4	Araştırma Soruları.....	74
5.5	Araştırma Modeli ve Hipotezler	75
5.6	Araştırmanın Sınırlılıkları.....	76
5.7	Araştırmanın Yöntemi	77
5.7.1	Evren ve Örneklem.....	77
5.7.2	Veri Toplama Araçları.....	79
5.7.2.1	Lider desteğİ (LD) ölçeğİ.....	80
5.7.2.2	Örgütsel adalet (ÖA) ölçeğİ	81
5.7.2.3	İş performansı (İP) ölçeğİ	84
5.7.2.4	Kişİ-örgüt uyumu (KÖU) ölçeğİ.....	86
5.7.3	Veri Toplama ve Değerlendirme Tekniğİ.....	88
5.8	Araştırmanın Bulguları ve Yorumları.....	89
5.8.1	Değİşkenlerle İlgili Betimleyici Bulgular.....	89
5.8.2	Değİşkenler Arası İlişkiler.....	90
5.8.3	Demografik Gruplardaki Farklılıklar.....	90
5.8.4	İş Performansını Yordayan Değİşkenler: Regresyon Analizi Bulguları	92

ALTINCI BÖLÜM	97
6. SONUÇ VE ÖNERİLER	97
6.1 Sonuçlar	97
6.2 Öneriler	100
KAYNAKÇA	102
EKLER	117
Ek-A: Anket Formu	118
Ek-B: Valilik Onayı.....	121
ÖZGEÇMİŞ	122



TABLO LİSTESİ

Tablo 1.1	: Likert'in sistem 4 modeli.....	18
Tablo 2.1	: Prosedür adalet ölçütleri.....	36
Tablo 5.1	: Çeşitli evren büyüklüklerine ilişkin örneklem sayıları.....	78
Tablo 5.2	: Eğitim durumu.....	78
Tablo 5.3	: Cinsiyet.....	78
Tablo 5.4	: Medeni hal.....	78
Tablo 5.5	: İş pozisyonu.....	79
Tablo 5.6	: Gelir durumu.....	79
Tablo 5.7	: Betimleyici istatistikler.....	79
Tablo 5.8	: Faktör matrisi.....	80
Tablo 5.9	: Toplam açıklanan varyans tablosu.....	80
Tablo 5.10	: Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ölçeklerin uyum iyiliği değerleri.....	81
Tablo 5.11	: Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ölçeklerin uyum iyiliği değerleri.....	82
Tablo 5.12	: Döndürülmüş faktör matrisi.....	83
Tablo 5.13	: Toplam açıklanan varyans tablosu.....	83
Tablo 5.14	: Yapısal eşitlik modeli uyum kriterleri.....	84
Tablo 5.15	: Faktör matrisi.....	85
Tablo 5.16	: Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ölçeklerin uyum iyiliği değerleri.....	85
Tablo 5.17	: Toplam açıklanan varyans tablosu.....	86
Tablo 5.18	: Faktör matrisi.....	87
Tablo 5.19	: Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ölçeklerin uyum iyiliği değerleri.....	87
Tablo 5.20	: Toplam açıklanan varyans tablosu.....	88
Tablo 5.21	: Değişken ve boyutlarına ilişkin betimleyici istatistikler.....	90
Tablo 5.22	: Ortalama, s. sapma ve korelasyon değerleri.....	90
Tablo 5.23	: T testi bulguları.....	91
Tablo 5.24	: ANOVA testi bulguları.....	91
Tablo 5.25	: ANOVA testi bulguları.....	92
Tablo 5.26	: Basit regresyon analizleri.....	93
Tablo 5.27	: Aracılık testi sonuçları.....	94
Tablo 5.28	: Aracılık testi sonuçları.....	95

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1.1 : Ohio State Üniversitesi liderlik çalışmaları	13
Şekil 1.2 : Robert Blake ve John Mouton'un yönetim tarzı ölçeği	15
Şekil 1.3 : Yol-amaç teorisindeki liderlik süreci.....	20
Şekil 2.1 : Örgütsel adalet modeli	33
Şekil 4.1 : Bütünleyici ve tamamlayıcı uyum ayrımı.....	60
Şekil 5.1 : Araştırma Modeli.....	75
Şekil 5.2 : Lider desteği ölçeği DFA sonuçları.....	81
Şekil 5.3 : Örgütsel adalet ölçeği DFA sonuçları.....	84
Şekil 5.4 : İş performansı ölçeği DFA sonuçları.....	86
Şekil 5.5 : Kişi-örgüt uyumu ölçeği DFA sonuçları.....	88

KISALTMALAR

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
Akt	: Aktaran
AMOS	: (Analysis of Moment Structures) Sosyal Araştırmalar İçin İstatistik Paket
B	: Beta Katsayısı
DA	: Dağıtım Adaleti
DFA	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
EA	: Etkileşim Adaleti
İP	: İş Performansı
KFA	: Keşfedici Faktör Analizi
KMO	: Kaiser Meyer Olkin
KÖU	: Kişi- Örgüt Uyumu
LD	: Lider Desteği
MBA	: Master of Business Administration (İşletme Yönetimi Yüksek Lisansı)
ÖA	: Örgütsel Adalet
P	: Anlamlılık Düzeyi
PA	: Prosedür Adaleti
PR	: Performans
Sd	: Serbestlik Derecesi
SPSS	: Statistical Packages for the Social Sciences (Sosyal Bilimler için İstatistik Paketi)
SS	: Standart Sapma
vb	: ve benzeri
vd	: ve diğerleri
x	: Aritmetik Ortalama
yy	: yüzyıl

ÖZET

LİDER DESTEĞİ VE ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ İŞ PERFORMANSINA ETKİSİNDE KİŞİ-ÖRGÜT UYUMUNUN ARACILIK ROLÜ: EĞİTİM SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

ÖZDEMİR, Onur

Yüksek Lisans, İşletme Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. İsmail BİRER

Ocak 2017, 122 Sayfa

Bu araştırmada, eğitim kurumlarında görevli öğretmenlerin performansları üzerinde lider desteğinin ve örgütsel adalet algısının kişi-örgüt uyumu aracılığı ile etkisi tespit edilmeye çalışılmıştır. Son yıllarda lider desteği, örgütsel adalet, iş performansı ve kişi-örgüt uyumu kavramları üzerinde araştırma ve inceleme yapılmıştır. Örgütlerin varlığını başarılı bir şekilde sürdürebilmesi için önem taşıyan bu kavramların ülkemizde de dikkate alınması üzerine, bu alanda yapılan araştırma ve yayın sayıları giderek artış göstermektedir. Ancak, lider desteği ve örgütsel adaletin iş performansına etkisinde kişi-örgüt uyumunun aracılık rolüne ilişkin çalışma sayısının arzu edilen düzeyde olmadığı açıktır. Dolayısıyla bu araştırma kendi alanı içerisinde yapılan ilk çalışmalardan biri olması yönüyle önemlidir. Bu durumun yanı sıra; yapılan bu araştırmanın sonuçları bakımından hem işletmelerde hem de eğitim sektöründe yer alan kurum ve yöneticilere önemli kaynak teşkil edeceği düşünülmektedir.

Araştırma evrenini İzmir İli Selçuk İlçesi Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı okullarda görev yapan yaklaşık 600 öğretmen oluşturmaktadır. Çalışmanın örneklemini ise basit tesadüfî yöntem ile belirlenen 264 öğretmenden meydana gelmektedir. Yapılan araştırmada anket yönteminden faydalanılmıştır. Anketler ilk ve orta dereceli okullarda görevli yönetici ve öğretmenlere uygulanmıştır. Veriler yüz yüze anket yöntemi ile toplanmıştır.

Araştırmada elde edilen veriler, SPSS ve AMOS isimli istatistik programları aracılığı ile analiz edilmiştir. Bu kapsamda, değişkenler arasındaki ilişkilerin tespit edilmesinde t-testi, anova testi, regresyon, korelasyon, varyans ve doğrulamacı faktör analizleri ile sobel testi istatistiksel yöntemleri kullanılmıştır.

Araştırma sonucunda lider desteği ve örgütsel adalet algısının kişi-örgüt uyumu aracılığı ile çalışanların iş performansını pozitif ve anlamlı olarak etkilediği tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Lider desteği, örgütsel adalet, iş performansı, kişi-örgüt uyumu



ABSTRACT

INTERMEDIARY ROLE OF PERSON-ORGANIZATION FIT IN THE IMPACT OF LEADER SUPPORT AND ORGANIZATIONAL JUSTICE PERCEPTION ON JOB PERFORMANCE: A STUDY IN EDUCATION SECTOR

ÖZDEMİR, Onur

Master, Department of Management

Thesis Supervisor: Asst. Prof. Dr. İsmail BİRER

January 2017, 122 Pages

In this study, it was tried to determine the effect of the support of the teachers on the performance of the teachers in the educational institutions and the organizational justice perception through the person-organization adjustment. In recent years, research has been conducted on the concepts of leader support, organizational justice, business performance and person-organization adaptation. The number of researches and publications made on this field is increasing on the consideration of these concepts which are important for the success of the organizations in our country. However, it is evident that the number of studies on the role of leader support and organizational justice as an intermediary for person-organization alignment under the influence of business performance is not at the desired level. Therefore, it is important that this research is one of the first studies carried out within its field. Besides this situation; It is thought that the results of this research will be an important source for the institutions and managers in both the enterprises and the education sector.

The research population constitutes approximately 600 teachers who work in the schools affiliated to İzmir Selçuk District of İzmir National Education Directorate. The sample of the study is from 264 teachers determined by simple

random method. The questionnaire was used in the survey. The questionnaires were administered to teachers and administrators in elementary and secondary schools. Data were collected by face-to-face survey method.

The data obtained in the study were analyzed by SPSS and AMOS statistical programs. In this context, t-test, anova test, regression, correlation, variance and confirmatory factor analysis and sobel test statistical methods were used in determining relations between variables.

As a result of the research, it was determined that leader support and organizational justice perceptions positively and positively affected the work performance of the employees through person-organization adjustment.

Key words: Leader Support, Organizational Justice, Job Performance, Person-Organization Fit.

GİRİŞ

Günümüzün rekabetçi ve dinamik iş ortamında örgütlerin faaliyetlerini yürütmelerinde ve varlıklarını devam ettirmelerinde insan faktörü çok önemli bir yere sahiptir.

Örgütleri hedeflerine ulaştıran, kurumun başarılı olmasını sağlayan en temel kaynak bireylerin becerisi, bilgisi ve iş performanslarındaki verimliliklerdir. Yüksek performansla çalışan işgörenlerin örgütsel performansı artırmakta olduğu ve bu artışın rekabet gücünü yükselttiği belirtilmektedir. Yapılan yazın taraması ve incelemeler sonucunda işgörenlerin performansına etki etmesi muhtemel lider desteği, örgütsel adalet ve kişi-örgüt uyumu değişkenleri ile ilgili çalışmaların ülkemizde henüz yeterli sayıya ulaşmadığı söylenebilir. Çalışmadan elde edilecek sonuçların bu konuda çalışan akademisyen ve uygulayıcılara yol göstereceği umulmaktadır.

Son yıllarda lider desteği, örgütsel adalet, iş performansı ve kişi-örgüt uyumu kavramları üzerinde araştırma ve inceleme yapılmıştır. Örgütlerin varlığını başarılı bir şekilde sürdürebilmesi için önem taşıyan bu kavramlar ülkemizde de dikkate alınarak bu kavramlar üzerine yapılan araştırma ve yayın sayıları giderek artış göstermektedir. Ancak, lider desteği ve örgütsel adaletin iş performansına etkisinde kişi-örgüt uyumunun aracılık rolüne ilişkin herhangi bir çalışma yapılmamıştır. Dolayısıyla bu araştırma kendi alanı içerisinde yapılan ilk çalışmalardan olması yönüyle önemlidir. Bu durumun yanı sıra yapılan bu araştırma sonuçları bakımından hem işletmelerde hem de eğitim sektöründe yer alan kurum ve yöneticilere önemli kaynak teşkil edecektir.

Bu çalışma, lider desteği ve örgütsel adalet algısının iş performansına etkisinde kişi-örgüt uyumunun aracılık rolünü eğitim alanında araştırmayı amaçlamaktadır.

Bu araştırmada elde edilen veriler;

1. Lider desteği ile örgütsel adalet arasındaki ilişki düzeyinin anlaşılmasında
2. Lider desteği ile iş performansı arasındaki ilişki düzeyinin anlaşılmasında
3. Lider desteği ile kişi-örgüt uyumu arasındaki ilişki düzeyinin anlaşılmasında
4. Örgütsel adalet ile iş performansı arasındaki ilişki düzeyinin anlaşılmasında
5. Örgütsel adalet ile kişi-örgüt uyumu arasındaki ilişki düzeyinin anlaşılmasında
6. İş performansı ile kişi-örgüt uyumu arasındaki ilişki düzeyinin anlaşılmasında
7. Eğitim alanında çalışanların lider desteği, örgütsel adalet, iş performansı ve kişi-örgüt uyumu değişkenleri ile ilgili tutum ve düşüncelerinin ortaya konması bakımından,
8. Eğitim alanında algılanan bu değişkenlerin belirlenmesi gibi, farklı açılardan önem arz etmektedir.

Çalışma altı bölümden meydana gelmektedir. İlk bölümde; liderlik ve lider kavramlarının tarihsel gelişimi ve tarihsel süreç içerisinde araştırmacıların bu kavrama bakış açıları detaylı olarak incelenmiştir. Ayrıca kavramın bu süreç içerisindeki farklı tanımlamalarına yer verilmiştir. Daha sonra liderliği oluşturan güç kaynakları ve araştırmacılar tarafından ortaya konan farklı liderlik yaklaşımlarına değinilmiştir. Örgütler açısından liderliğin önemi ve örgüte olan etkileri üzerinde durulmuş ve son olarak lider desteği kavramı incelenmiştir.

İkinci bölümde; örgütsel adalet kavramı, tanımı, önemi, örgütsel adaletin alt boyutları olan dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adaleti ile örgütsel adalet teorilerinin sınıflandırılması ele alınmıştır.

Üçüncü bölümde; iş performansı kavramı ve tanımı, iş performansının boyutları, performans yönetimi ve performans değerlendirmesi kavramları incelenmiştir.

Dördüncü bölümde; kişi-örgüt uyumu, türleri ve bileşenleri kavramsal olarak irdelenmiş, kişi-örgüt uyumu üzerinde yapılan araştırmaların neler olduğu ve bu araştırmaların hangi boyutları ile ele alındığı incelenmiş ve lider desteği, örgütsel adalet, iş performansı ve kişi örgüt uyumu değişkenleri arasındaki ilişkiler literatür taraması sonucu ortaya konmaya çalışılmıştır.

Çalışmanın beşinci bölümünde diğer bir ifade ile araştırma bölümünde araştırmanın konusu, araştırmanın amacı ve önemi, kapsam ve sınırlılıkları ile lider desteği, örgütsel adalet, iş performansı ve kişi-örgüt uyumu değişkenlerin ölçme yöntemlerinin neler olduğu ve bu ölçüm yöntemlerinin hangi boyutları ile ölçüldüğü açıklanmıştır. Bu bölümde yöntem belirtilmiş, varsayımlar ve hipotezler sunulmuştur. Ayrıca yapılan anket çalışmasına ilişkin bulgulara yer verilmiş ve elde edilen veriler yorumlanmaya çalışılmıştır.

Çalışmanın altıncı ve son bölümünde ise araştırmada elde edilen bulgulara göre sonuç ve öneriler açıklanmıştır. Bu bölümde değişkenler arası ilişkilere yer verilmiş ve ileri çalışmalara kaynak teşkil etmesi amacıyla öneriler sunulmuştur.



BİRİNCİ BÖLÜM

LİDER DESTEĞİ

Çalışmanın bu bölümünde, liderlik ve lider kavramlarının tarihsel gelişimi ve tarihsel süreç içerisinde araştırmacıların bu kavrama bakış açıları detaylı olarak incelenmiştir. Ayrıca kavramın bu süreç içerisinde farklı tanımlamalarına yer verilmiştir. Daha sonra liderliği oluşturan güç kaynakları ve araştırmacılar tarafından ortaya konan farklı liderlik yaklaşımlarına değinilmiştir. Örgütler açısından liderliğin önemi ve örgüte olan etkileri üzerinde durulmuş ve son olarak lider desteği kavramı incelenmiştir.

1.1 Liderlik ve Lider Kavramı

İnsan, psiko-sosyal bir varlıktır. İnsanın gerek sosyal bir varlık olmasından gerek ise kendi başına karşılayamayacağı istek ve ihtiyaçlarının mevcudiyeti nedeniyle diğer insanlara gereksinim duyar. Bu sebeple insanlar, gruplar meydana getirerek hareket ederler. Grup hangi türde veya seviyede olursa olsun, grup üyeleri kendi arasında işbirliği ve uyumun sağlanmasını, grup normlarına uyulmasını, grubun ortak hareket edebilmesini, grubun amaç ve hedeflerine ulaşmasını sağlaması açısından grup içinden birinin yönlendirici etkiye sahip olmasını isterler (Sayılı ve Baytok, 2014: 5). İşte tam da bu noktada liderlik kavramı ve lider gereksinimi ortaya çıkmaktadır. Ancak, gereksinim duyulan lider maalesef her zaman, her organizasyonda kolayca bulunamayabilir. Çünkü Eren'in de belirttiği üzere; "Belirli amaç ve hedeflere yönelmiş insan gruplarının meydana getirilmesi ve harekete geçirilmesi, her insanda kolay kolay bulunmayan ayrı bir maharet ve ikna etme kabiliyetlerini gerektirmektedir" (Eren, 2004: 431).

İnsanların örgütlenmeye başladığı zamanlardan günümüze kadar her dönemde yönetim düşüncesinin hâkim olması liderlik olgusunun ortaya çıkmasına neden

olmuştur. Literatür taramasında, zaman içerisinde liderlik kavramına bakış açılarının değişiklik gösterdiği görülmektedir. Geçmiş zamanlarda liderlik devlet yönetimi ve din ile ilgili konularda yoğunlaşmış olmasına rağmen; günümüzde daha çok üretim ve verimlilik tabanı üzerine oturtulmuş bir liderlik yaklaşımı ön plana çıkmaktadır. Araştırmacıların liderlik ve lider kavramlarını tanımlama biçimleri de bu görüşü destekler niteliktedir.

Hemphill ve Coons'un 1957 yılında yaptıkları tanıma göre liderlik, "paylaşılan amaca yönelik olarak, grup faaliyetlerinin birey tarafından yönetilmesi davranışıdır" (Akt. Erkutlu, 2014: 3). Tekarslan ve diğerlerine göre liderlik, "bir amaca doğru insanları peşinden sürükleyebilme, mensup olduğu grup üyelerinin amaçlarını belirleyebilme ve bu amaçların gerçekleştirilmesinde gruba en etkili biçimde yön verebilme gücü ile ilgili bir kavramdır" (Tekarslan vd., 2000: 121). Zel ise liderliği "bir grup insanı, ortak ve belirli amaçlar etrafında bir araya getirebilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları etkileyebilme bilgi ve yeteneklerinin toplamı" şeklinde tanımlamaktadır (Zel, 2006: 110). Northouse ise liderliği dört öğeye dayandırmaktadır. Buna göre, liderlik bir süreçtir, tesiri ihtiva eder, gruplarda vukuu bulur ve müşterek amaçları kapsar. Bu öğelere dayanarak yapılabilecek tanıma göre liderlik, müşterek amaçları olan bireylerin oluşturduğu gruba etki etme yoluyla amaçların gerçekleştirilmesi sürecidir, denilebilir (Northouse, 2013: 5-6). Koçel, liderliği, "belirli şartlar altında, belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve onları yönlendirmesi süreci" olarak tanımlamaktadır (Koçel, 2014: 668).

Aynı şekilde, lider kavramının da araştırmacılar tarafından benzer yaklaşımlar içerisinde tanımlandığı görülmektedir. Örneğin Tolun, "lider, bu süreçte grubun amacını belirleyen, grup içi iletişimi sağlayan, yaratıcı, etkileyici, örgütleyici ve düzenleyici kimsedir" şeklinde tanımlarken (Tolan, 1991: 424), Eren ise lideri; "grup üyeleri tarafından hissedilen ancak açıklığa kavuşmamış olan ortak düşünce ve arzuları benimsenebilir bir amaç biçiminde ortaya koyan ve grup üyelerinin potansiyel güçlerini bu amaç etrafında faaliyete geçiren kişi" şeklinde tanımlamaktadır (Eren, 2001: 465). Baltaş ise liderliği, "örgütün devamını sağlayan, işlerin yapılma şekillerini, nelere değer verildiğini belirleyen, vizyon oluşturan ve bu vizyonu örgüt içinde benimseten kişilerdir" şeklinde tanımlamaktadır (Baltaş, 2000: 109). Bir başka tanımda lider, "insanları ve grupları kendi amaçları doğrultusunda

harekete geçirebilme, peşinden sürükleyebilme ve insanları kendi inandığı şekilde yönetebilme yeteneğine sahip kişiye denir” (Saruhan ve Yıldız, 2009: 251).

Koçel ve Soylu ise daha detaylı tanımlama yapmayı tercih etmişlerdir:

Koçel’e göre lider;

başkalarını belirli amaç doğrultusunda davranmaya sevk eden, onlara ilham veren ve etkileyen, o kişilerin kendisini isteyerek izlemelerini sağlayan kişidir. Başka bir ifade ile bir grup insanın, kendi kişisel ve grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere takip ettikleri, onun isteği, emir ve talimatı doğrultusunda davrandıkları kişidir (Koçel, 2014: 668).

Soylu ve diğerlerine göre liderlik süreci;

liderin, izleyicilerin ve şartların bir işlevi olarak karşımıza çıkmaktadır. O halde örgütlerin etkililik ve verimliliğini sağlamak için her durumda geçerli olabilecek liderlik stilinden söz etme olanağı bulunmayacaktır. Başta liderin kendisi olmak üzere, izleyicileri, işin niteliği, örgütün yapısı ve kültür gibi değişkenler liderlik stiline tesir edebilecektir (Soylu vd, 2007: 181).

Liderlikle ilgili tanımlar incelendiğinde bireylerin kişilik özellikleri, davranış şekilleri, diğer insanlar üzerindeki etkileme, yönlendirme ve yöneltme gücü gibi hususların vurgulanarak liderlik tanımları yapıldığı görülmektedir. Ancak geçmişten günümüze gerek liderlik olgusuna yaklaşım açısından farklılıkların olması gerekse araştırmacıların tanımın yapıldığı dönemin özelliklerinden etkilenmesi, araştırmacılar tarafından ortak bir liderlik tanımı ortaya konulamamasına sebep olmuştur.

Yukarıda yer alan tanımlamalardan hareketle bu tez genelinde baz alacağımız liderlik tanımını şu şekilde ifade etmek mümkündür: liderlik, takipçilerini etkileyebilme, onları yönlendirebilme gibi davranışların sergilenerek dâhil olduğu grubun hedef ve amaçlarını gerçekleştirebilme sürecidir. Aynı şekilde farklı kaynaklardaki tanımlarda yer alan ortak özellikler dikkate alınmak suretiyle lideri, farklı bakış açılarına saygı duyabilen, kişiler arasında etkin iletişimi sağlayan, yeniliklere karşı açık olan, grup üyelerini etkileyerek belirli amaçları benimseten ve

bu amaçlar gerçekleştirebilmek için kişileri faaliyete geçirebilen kimse olarak tanımlamak mümkündür.

1.2 Liderliği Oluşturan Güç Kaynakları

Güç, Latince “posse” sözcüğünden gelir ve etkileme, etki etme veya değiştirme anlamlarına gelmektedir. Güce sahip olmak kontrol etme ya da değiştirmeye yönelik kapasiteye de sahip olmak demektir. Güç, tüm liderlik biçimleri tarafından kullanılmak zorundadır. Ancak gücün etkili olabilmesi için cezalandırıcı ya da zorbaca olması da zorunlu değildir. Güç, amaçların ve hedeflerin takibinde, grup üyelerine kılavuzluk etmede, onlara yol göstermede ve ahenkli bir şekilde yönetmede zorlayıcı olmadan da kullanılabilir (Özdemir, 2003: 160-161).

Liderliğin tam anlamıyla kavranabilmesi için gücün anlaşılması gerekir. Çünkü liderliğin etkin bir biçimde güç kullanma süreci olduğu söylenebilir. Güç bir bireyin diğerlerinin davranışlarına kendi isteği yönünde etki edebilme kabiliyetidir. Güç, liderin işgörenlerin davranış ve kararları üzerinde sahip oldukları etkiyi gösterir. Bir birey diğerlerinin farklı tutum ve davranış sergilemesini sağlayabiliyorsa, o kişinin başkaları üzerinde güce sahip olduğu söylenebilir. Başka bir ifade ile güç, işgörenlerin karar, davranış ve tutumlarına etki edebilme kapasitesi olarak tanımlanabilir (Doğan, 2005: 80).

Liderin etkin ve başarılı olabilmesi için diğer faktörlerin yanında sahip olduğu gücü kullanması gerektiğini söyleyebiliriz. Görüldüğü gibi gücü kullanacak olan liderin takipçileri üzerinde bir etkiye sahip olması beklenmektedir. Koçel’e göre “bir kişinin gücünü anlayabilmek için başkaları ile ilişki kurması gerekmektedir. Şayet birey, başkalarını kendi belirlediği istikamette davranmaya sevk edebiliyorsa, o zaman güçlüdür denilebilir”. “Güç kaynakları ile ilgili olarak çeşitli sınıflamalar yapılmıştır. Bunlar arasında işletme yönetimi alanında en çok bilineni ve kullanılanı French ve Raven (1959) tarafından yapılan sınıflamadır. Bu sınıflamaya göre liderin gücünü alabileceği beş önemli kaynak vardır” (Koçel, 2014: 652). Bunlar:

a) Yasal Güç:

Yasal güç, kanunlar yolu ile ya da daha üst pozisyonda bulunan bireyler tarafından verilen ve diğer bireylere ne yapmaları veya yapmamaları konusunda emir verme hakkını içeren yetkiye sahip olmaktan ileri gelen bir güç kaynağını ifade etmektedir. Sosyal yapının kabullenilmesi toplumda çeşitli kişilere yasal gücü

kullanma hakkı verir. Bir kişinin yasal gücünün alanı, o gücün tayin edilmesiyle belirlenir (Griffin, 2001: 25).

Bir birey dâhil olmak istediği örgütsel bir yapı tarafından kabul edildiği takdirde, o örgütün otorite sistemini kabul etmiş sayılır. Bu sebeple yasal güç, örgütsel yapının üyelerinin uymak zorunda olduklarına inandıkları güç kaynağı olarak nitelendirilebilir (Gürsoy, 2005: 30).

Liderlerin astlarına karşı olan bu türden güçlerine, otorite gücü de denilmektedir. Bir çalışanın kurumunda yönetici olarak seçilmesi birçok kişinin, işyerinde onun emirlerini yerine getirme zorunluluğu hissetmeleri, yasal güce örnek olarak verilebilir (Akt. Aslan, 2013: 85).

b) Ödüllendirme Gücü

Liderin takipçilerini iyileştirebilme potansiyelidir. Liderler; örgüt içerisinde bulunan izleyicilerinin, görevde yükselmelerine ve ücret artışlarına etki edebilirler. Liderler organizasyon içerisinde şekilsel ödülleri kullanma yetkisini elinde bulundurduğundan, ödül verme güçlerini kullanarak izleyicilerini saptanan amaç ve hedefler istikametinde harekete geçmelerini sağlayabilirler (Güney, 2015: 65).

Astlar açısından bakıldığında da ödüllendirme gücü astların, onları yönlendirme çabalarına uygunluk göstermeleri durumunda anında veya sonunda ödüllendirileceklerine olan inancı olarak tanımlanabilmektedir. Liderin ücret artışı ve terfi ettirme gibi davranışları, bunun yanı sıra astların faaliyetleriyle ilgili olarak övgüde bulunmaları ödüllendirme gücüne örnek oluşturmaktadır (Aslan, 2013: 87).

Hem lider hem de astları açısından bakıldığında, ödüllendirme gücünün karşılıklı olarak beklentileri yerine getirebilme olasılığının bulunması sonucunda, çalışanların motivasyonuna yardımcı olarak organizasyonun belirlenen amaç ve hedefleri gerçekleştirebilmesine imkân verebilir.

c) Zorlayıcı Güç

Zorlayıcı güç liderlerde var olan özellikli güç türlerinden biridir. Zorlayıcılık değişimi etkilemek için kuvvet kullanımını içerir. Liderin astlarını mecbur etmesi, onları bir şey yapmak için kendi isteklerine aykırı olarak etkilemesi demektir ve iş çevrelerinde ceza ve ödülleri manipüle etmeyi kapsayabilir. Baskılar genelde tehditleri, cezaları ve olumsuz çalışma saatlerini içerebilir (Northouse, 2013: 11).

Bir diğer tanımda Özer, bu güç türünü, liderin, işgörenlerin örgütsel görevleri yerine getirmediği hallerde cezalandırma veya verilmekte olan ödülleri kesme gibi

yaptırımları uygulama yetkisi şeklinde ifade etmektedir. Cezalandırma gücü de yine örgütsel tabanlı bir güçtür ve yasal gücün keyfi kullanımındaki gibi onun da adil olmayan biçimlerde kullanımı, işgörenlerin düşmanlık, direnç ve firmaya yönelik azalan bağlılıklarıyla sonuçlanmaktadır (Özer, 2010: 52).

d) Uzmanlık Gücü

Uzmanlık gücü, lider ile takipçileri arasındaki güvene dayalı olan ilişki ile yakından alakalıdır. Liderin izleyicileri üzerindeki etkisi, takipçileri tarafından benimsenir. Lider uzmanlık gücünü kullanırken, izleyicilerinin davranışları açısından bir bütünlük oluşturur ve isteklendirmeyi benimsetir. Uzmanlık gücü, gruba yön veren kişinin sahip olduğu bilgi, beceri ve tecrübe gibi kaynaklardan meydana gelen güç türüdür. Takipçilerin davranışlarının ve liderin emirlerine riayet etmelerinin olumlu yönde etkilenmesi, liderin uzmanlık gücüne inanmaları sonucu ortaya çıkmaktadır (Yatkın, 2007: 137).

e) Özdeşlik Gücü ve Karizmatik Güç

Liderliği oluşturan güç kaynaklarından yasal güç, ödüllendirme gücü ve zorlayıcı güç liderin pozisyonu sonucu orta çıkan güç türleri iken; uzmanlık gücü ve karizmatik güç liderin kişisel özelliklerinden kaynaklanan güç türleridir. O nedenle bu güç türünde biçimsel bir unvan veya pozisyondan ziyade, liderin kişisel özellikleri önem kazanmaktadır. Astlar, saygı duyup beğendikleri liderlerin emirlerini daha kolay yerine getirirler. Liderin sahip olduğu kişiliğinin takipçilerinde esin kaynağı oluşturması, onların istek ve ümitlerini açığa çıkarması, bu gücün esasını meydana getirmektedir. Bu güç sayesinde takipçiler, liderlerinin tutum ve davranışlarını daha kolay içselleştirirler (Güney, 2015: 66).

Buraya kadar ifade edilen güç kaynakları, lider ile takipçileri arasındaki ilişki sonucunda ortaya çıkmakla birlikte, bunların kesin kurallara bağlı olarak gerçekleştiğini söyleyemeyiz. Güç kaynaklarının birbirinden bağımsız olarak hareket edemeyeceği göz önünde bulundurulursa bir güç kaynağının bir biçimde kullanılması, diğer güç kaynaklarının tesir etme derecesini etkileyebilecektir. Örneğin, liderin yasal gücü kullanması zorlayıcı gücünü artırmasına sebep olabileceken; özdeşlik gücünde azalmaya neden olabilir.

1.3 Liderlik Yaklaşımları

Tarihin en eski çağlarından bugüne kadar diğer insanların liderler tarafından nasıl etkilediği konusunda çeşitli araştırmalar ve çalışmalar yürütülmüştür. Bu çalışmalar liderlik sürecinin açıklanması konusunda yol göstermeye ve sürecin anlaşılmasına katkı sağlamak üzere gerçekleştirilmiştir. Bu yaklaşımlar, tarihsel süreç içerisinde birbirlerinin açıklamakta eksik kaldığı noktaları aydınlatmak için birbiri ardına gelişme göstermiştir. Bu araştırmaların sonuçlarına göre, liderlerin diğer insanları nasıl etkilediğini açıklamaya çalışan birçok kuram geliştirilmiş ancak; liderlik türleri arasında hangisinin takipçileri üzerinde daha etkili olduğu noktasında açık ve net bir cevaba ulaşılamamıştır. Buna karşın araştırmacılar, farklı durumlarda farklı liderlik türlerinin izleyiciler üzerinde etkili olduğu ve birbiri ile aynı olmayan liderlik davranışlarının ortaya çıktığı sonucuna varmışlardır (Başaran, 1998: 47, Bolat vd., 2008: 172, Aktan vd., 2014: 58).

Liderlik ile ilgili araştırma sonuçları incelendiğinde, öncelikle liderlerin özellikleri ve davranış biçimlerine yoğunlaşıldığı ve bu boyutlara ait bazı önemli sonuçlara ulaşıldığı görülmektedir. Bu durumun liderlik konusunda ortaya konulan yaklaşımlar açısından zaman içerisinde araştırmacılara; özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşım, durumsal liderlik yaklaşımları ve liderlikte güncel yaklaşımlar biçiminde bir sınıflandırmaya gidilmesine sebep olduğu ifade edilebilir.

1.3.1 Özellikler Yaklaşımı

Northouse, 'Theory and Practice' isimli çalışmasında literatürde genel olarak kabul görmüş özellikler yaklaşımı yerine kişilik yaklaşımı ifadesini kullanmıştır. Northouse'a göre bu yaklaşımda araştırmacılar, liderlerin hangi özellikleri sergiledikleri ve kimlerin bu özelliklere sahip olduğu ile ilgilenirler. Liderlik sürecinde esas olan lider ve liderin kişiliğidir. İşletmeler belirli mevkiler için kendilerince önemli olan karakteristik veya kişilik özelliklerini belirleyerek, o pozisyona alınacak kişinin kendi ihtiyaçlarını karşılayıp karşılamayacağını ile alakalı değerlendirme ölçütleri kullanabilirler. 20.yüzyıl süresince araştırmacılar tarafından ilgi duyulan liderlik çalışmalarının ilk sistematik girimlerinden biri özellikler yaklaşımıdır. 20.yüzyıla dağılmış olmakla beraber, bu yaklaşıma iyi bir genel değerlendirme 1948 ve 1974 yıllarında Stogdill tarafından yapılmıştır. Stogdill ilk

çalışmasında farklı gruplardaki kişilerin nasıl lider oldukları ile ilgili önemli liderlik özellikleri tespit etmiştir. Bu çalışmada aynı zamanda kişinin tek başına lider olamayacağını çünkü o kişinin belli bazı kişiliklere sahip olduğunu da ortaya koymaktadır. Stogdill 1974 yılında yayınlanan ikinci araştırmasında elde ettiği bulgularını ilk çalışması ile karşılaştırmıştır. Buna göre, ilk çalışma liderliğin genel olarak kişisel faktörler ile değil, durumsal faktörlerle belirlendiğini ima ederken, ikinci çalışma hem kişilik hem de durumsal faktörlerin liderlikte belirleyici olduğunu savunmaktadır. Temelde, ikinci çalışma liderin özelliklerinin liderliğin bir parçası olan başlangıçtaki kişilik düşüncesini geçerli kılmıştır (Akt. Northouse, 2013: 19-29).

“Büyük Adam Teorisi” olarak da anılan bu yaklaşım kapsamında başarılı liderlerin özelliklerini belirlemeye yönelik çok sayıda araştırma yapılmıştır. Araştırmaların çoğunda, liderlerin zeki, analiz yapabilen, düşüncelerini iyi bir biçimde aktarabilen, sabırlı ve azimli olma ortak özelliklerine sahip oldukları belirlenmiştir (Sorensen ve Goethels, 2004: 867-874).

Liderliğin tek aktörü olarak lider görülürken takipçiler de pasif ve tepkisel olarak konumlandırılmıştır. Dolayısıyla toplumsal olarak resmi hiyerarşi içinde kimin güçlü ve lider olduğu, kimlerin zayıf ve yönetilen olduğu önceden belirlidir (Akyıldız ve Turunç, 2013: 223).

Liderin kişisel özelliklerini temel alan bu yaklaşımın, liderlik sürecini izah etmedeki yetersizliği üzerine araştırmacılar, belli bir amaç ve hedef etrafında toplanmış kişiler tarafından oluşturulan grupların meydana geliş biçimine ve işleyişine odaklanmaya başlamışlardır. Liderin kişisel özelliklerinin yerine, takipçilerinin özelliklerine ve liderin davranış biçimlerine yoğunlaşmışlardır (Koçel, 2014: 678).

1.3.2 Davranışsal Liderlik Yaklaşımları

Araştırmacılar tarafından liderin başarılı olabilmesi için yalnızca kişisel özelliklerinin ve niteliklerinin yeterli olamayacağı fikrinden hareketle, liderin davranışları ve lider ile takipçileri arasındaki ilişkinin özelliği odak noktası haline gelmiştir. Bu doğrultuda yapılan çalışmalarda liderin, liderlik yaparken ortaya koyduğu davranış biçiminin, kişisel özelliklerine göre daha kolay gözlemlenebilir olmasının da etkisi olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Yapılan çalışmalar

incelendiğinde davranışsal liderlik yaklaşımında liderin izleyicileri ile olan iletişimi, onları amaç ve hedeflere yöneltme biçimi, motive etme, kontrol ve değerlendirme şekli gibi faktörlerin liderin etkin ve başarılı olmasına tesir edebilecek etmenler olarak ortaya çıktığını söyleyebiliriz.

Araştırmacılar tarafından liderlerin ortaya koyduğu davranış şekillerini inceleyen birçok çalışma yapılmış ve bu çalışmaların sonucunda elde edilen verilere göre birbirinden farklı liderlik tanımlamaları ortaya çıkaran değişik kuram ve yaklaşımlar geliştirilmiştir. Bu çalışmalarda yönetim alanında araştırma yapan kişiler, lider olarak benimsenen bireylerin, liderlik davranışlarını sergilerken temelde iki ortak noktada buluştukları görülmüştür. Bu iki nokta, işe veya göreve yönelik olma ve kişiye yönelik olma özellikleridir (Paksoy, 2002: 171).

Liderlik alanında yapılan araştırmalardan davranışsal liderlik yaklaşımlarına temel teşkil edebilecek ve en çok bilinen liderlik çalışmalardan başlıcaları; Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları, Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları, Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi, McGregor'un X ve Y Teorileri ve Likert'in Sistem 4 Modeli'dir.

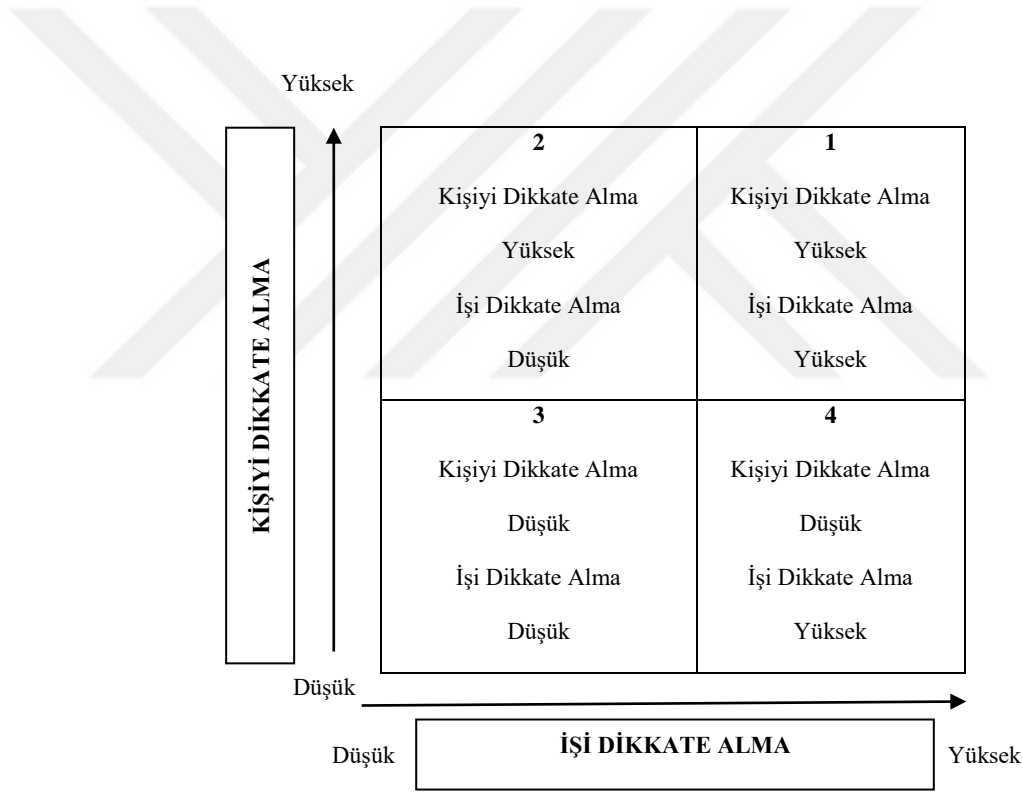
1.3.2.1 Ohio State Üniversitesi liderlik çalışmaları

Ohio Eyalet Üniversitesi bünyesinde olan İş Araştırmaları Bürosu tarafından, liderlik boyutları üzerine 20.yy'ın ikinci çeyreğinde yapılan çalışmalar sonucunda 1800'e yakın liderlik boyutu ortaya konmuş ancak; bu boyutlarda sadeleştirmeye gidilerek içeriği değiştirilmeden sayı 150'ye düşürülmüştür. Yapılan çalışmalar kapsamında liderlik ile ilgili anket soruları oluşturulmuş ve farklı gruplarda yer alan çeşitli kişilere bu sorular sorulmuştur. Anket sorularına verilen cevaplar üzerinde yapılan faktör analizi sonucunda liderlik kavramının tanımı yapılmaya çalışılmış ve liderlik davranışı iki boyutta ele alınmıştır. Buna göre liderlik, bir bireyin dahil olduğu organizasyonun amaçlarını gerçekleştirebilmek için o organizasyonda yer alan kişileri idare etme davranışı olarak tarif edilmiş ve ayrıca liderlik davranışı kişiyi dikkate alma veya çalışanlara ilgi gösterme, anlayış ve işe ağırlık verme veya yapıyı harekete geçirme, inisiyatif olmak üzere iki bağımsız boyutta toplanmıştır. Davranışsal yaklaşımlar kapsamında ortaya konan kişiye yönelik olma boyutu, lider ile örgüt üyeleri arasındaki arkadaşlığı, karşılıklı güveni ve saygıyı vurgularken, işe

yönelik olma boyutu; liderin göreve ait konulara olan eğilimini ifade etmektedir (Tağraf ve Çalman, 2009: 137).

Güney'e göre, Ohio State Üniversitesi liderlik çalışmaları sonucunda, çalışanlara ilgi gösterme davranışının yüksek olması çalışanların iş tatmin oranını yükseltmekte, iş devamsızlığını ve personel devir hızını azaltmaktadır. Liderin takipçilerini grubun amaçları doğrultusunda teşvik etme davranışları ne kadar fazla olursa, grupta yer alan diğer bireylerin de performansı o ölçüde artmaktadır (Güney, 2015: 380).

Bu çalışmalar doğrultusunda, davranışsal liderlik yaklaşımı kapsamında liderler Şekil 1'de de görüleceği üzere dört farklı şekilde liderlik davranışı gösterebilirler (Bolat, 2008: 11).



Şekil 1.1: Ohio State Üniversitesi liderlik çalışmaları (Bolat, T. (2008). Dönüşümcü Liderlik, Personeli Güçlendirme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi. Ankara: Detay Anatolia Akademik Yayıncılık).

1.3.2.2 Michigan Üniversitesi liderlik çalışmaları

Ohio Eyalet Üniversitesinin 20.yy'ın ikinci çeyreğinde liderlik konusunda yaptığı çalışmalar ile aynı döneme rastlayan zamanlarda Rensis Likert'in yönlendirmesi ile Michigan Üniversitesi'nde de benzer çalışmalar yapılmıştır. Etkili

liderliği tanımlayabilmek için yapılan araştırmalar sonucunda, gruba dâhil bireylerin performansını ve etkinliğini artıran davranışların, etkin liderlik davranışı olduğu belirlenmiştir (şimşek ve Fidan, 2005: 74).

Farklı endüstri gruplarında yapılan araştırmalarda, ilki işe yönelik liderlik tarzı; ikincisi de işgörene yönelik liderlik tarzı olmak üzere liderlerin iki temel davranışı üzerinde durulmuştur. İşgöreni temel alan liderler, öncelikle çalışanların istek ve beklentilerini karşılamak amacıyla onların ihtiyaçlarını gözeten kimselerdir. Çalışanların yaptıkları işten tatmin olmaları ve memnuniyet duymalarını sağlamak amacıyla çalışanlarıyla olan iletişime, ilişkilere önem veren, çalışma koşullarının iyileştirilmesine yönelik faaliyetlerde bulunan liderlik davranışı sergilerler (Bolat vd., 2008: 175). “İşe yönelik lider ise, grup üyelerinin önceden belirlenen yöntemlere göre çalışıp çalışmadıklarını yakından kontrol eden, büyük ölçüde cezalandırma ve makama dayanan resmi otoritesini kullanan bir davranış gösterir” (Koçel, 2014: 678).

Michigan Üniversitesi'nin liderlik konusunda yaptığı araştırmalar neticesinde ulaşılan sonuçlara daha kapsamlı olarak bakmak gerekirse, yukarıda da bahsettiğimiz üzere etkin liderlik tarif edilmeye çalışılmıştır. Buna göre etkin lider, takipçileri ile yakın ilişkiler kuran, onları destekleyen, karar alma konusunda tek başına hareket etmeyip; grubun kararları doğrultusunda yön çizen, takipçilerine gerçeği ve yüksek performans gösterebilecekleri hedefler veren ve bu hedeflere ulaşılabilmesini teşvik eden kişidir. Etkin liderler, grup üretkenliği açısından takipçilerine göre daha pasif rol üstlenirler. Grupların üretkenliğinin artması liderden çok grup üyelerinin üretimin merkezinde yer alması ile sağlanabilir (şimşek vd., 2001: 175). “Buna göre, işgörene yönelik liderlik tarzının örgütlerde daha yüksek iş tatmini ve verimliliğe yol açacağı görölmektedir” (Bakan ve Doğan, 2013: 16).

1.3.2.3 Blake ve Mouton'un yönetim tarzı matriksi

Blake ve Mouton, Ohio Eyalet Üniversitesi ve Michigan Üniversitesi çalışmalarında ulaşılan sonuçlardan yola çıkarak, bu iki çalışmadan çıkan davranışsal liderlik boyutlarıyla büyük benzerlik gösteren yöneticilerin davranışlarını açıklamada kullanılabilecek Yönetim Tarzı Matriksi isimli bir yapı geliştirmişlerdir (Akt. şimşek, 2008: 201).

Arıkan'a göre, Blake ve Mouton'un 'Yönetim Tarzı Matrisi', insan ilişkilerine ilgi ve üretime ilgi olarak ifade edilen iki boyutun çeşitli bileşimleri sonucu ortaya çıkan beş farklı liderlik tarzını tanımlamaktadır (Arıkan, 2003: 5-8):

(1,1) Cılız Liderlik: "Bu tarz liderlikte, yönetici üretim ve insanlarla fazla ilgili değildir. Ast – üst ilişkisi açısından lider, oldukça mesafeli bir tarz sergiler. Davranışları son derece pasiftir ve kendisinden beklenilenden fazlasını veremez."

(1,9) Şehir Kulübü Liderlik: "Bu tarzı sergileyen lider üretimle pek fazla ilgilenmez. Astları ile sosyal ilişkilerini güçlendirmek ister. Yaratıcılıkları düşük düzeydedir."

(9,1) Görev Liderliği: "Bu tarz lider, başarıyı kar ve üretim ile ölçer. Üretimi artırmak için gerekli hallerde insanların işine son verir. Bu tür liderlikte hem yönetici hem de astları yaratıcı fikir ortaya koyamazlar."

(5,5) Orta Yolcu Liderlik: "Bu tarzdaki liderlikte iş ve insan ilişkileri arasında denge kurma eğilimi vardır. Üst astı ile bire bir etkileşim içinde olmayı tercih eder. Yaratıcılık (5,5) liderinin bir parçası değildir. Bu tarz liderlikte mükemmellik bir ütopyadır."

(9,9) Ekib Liderliği: "Başarı ve katılım, örgütsel performans ve bireysel isteklendirme için iki temel unsur olarak kabul edilir. Yönetici ve astları arasında karşılıklı anlayış ve uzlaşma vardır. (9,9) lideri güçlü ve yaratıcı kararlar alınmasına çok önem verir."

İ N S A N A N İ L G İ	1,9								9,9
					5,5				
		1,1							
Ü R E T İ M E İ L G İ									

Şekil 1.2: Robert Blake ve John Mouton'un yönetim tarzı ölçeği (Molloy, P. L. (1998). A Review of the Managerial Grid Model of Leadership and its Role as a Model of Leadership Culture, Aquarius Consulting).

1.3.2.4 McGregor'un X ve Y teorileri

Endüstriyel psikoloji alanında çalışmalar yapan Amerikalı bilim adamı Douglas McGregor, liderlik üzerine yaptığı çalışmalar sonucunda, liderin organizasyondaki insanları çalıştırmada farklı iki görüşe sahip olduğunu ifade etmiş ve bunları X ve Y başlığı altında iki boyutta sınıflandırmıştır. McGregor, birinci görüşünde klasik yaklaşımı tasvir etmiş ve bunu X Teorisi olarak isimlendirmiştir. Daha sonra bu kurama şiddetle karşı çıkarak Beşeri İlişkiler Kuramı'nın temelini oluşturan Y Teorisi'ni ortaya atmıştır (Akt. Aslan, 2013: 123-124).

“X ve Y Teorilerinde McGregor özetle bazı varsayımlarda bulunmaktadır. Buna göre X Teorisinde” (Akt. Mucuk, 2014: 167-168);

1. İnsan yaradılışı itibarı ile çalışmaktan hoşlanmaz, tembeldir ve imkân bulursa iş yapmaktan kaçınır.
2. Çoğu insanın çalışmaktan hoşlanmaması sebebi ile onları çalışmaları için zorlamak, denetlemek, ceza ile korkutmak gerekir.
3. İnsanlar genellikle sorumluluk almak istemezler; yönetmek yerine yönetilmeyi tercih ederler ve iş güvencesine sahip olmak isterler.

Y Teorisi'nin ise başlıca varsayımları da şunlardır:

1. Çoğu insan için çalışmak da oyun oynamak veya dinlenmek gibi doğal ve zevkli olabilir.
2. İnsanlar kendi kendini yönetip, denetleyerek amaçlarına ulaşabilir. Bunun için onları kontrol etmeye ihtiyaç yoktur.
3. Bireylerin, örgütlerin amaçlarını içselleştirme ölçüleri verilen ödüllerle orantılıdır.
4. Örgütlerdeki sorunların çözümü için, insanlar yeterli zekâ, hayal gücü ve yaratıcılığa sahiptir.
5. Çağdaş endüstri toplumunda ortalama bir insan, zihni yeteneklerinin kısıtlı bir bölümünü kullanır.

Yukarıda da bahsedildiği üzere McGregor, liderin, mahiyetindeki çalışanlarına karşı, birbiri ile zıt yönlü olan iki farklı bakış açısına sahip olabileceğini savunmuştur. X teorisi olarak isimlendirdiği varsayımında, mahiyetindeki işgörenleri tamamen iş yapmaktan kaçınma eğiliminde gören bir liderden, Y teorisi olarak isimlendirdiği varsayımında ise işgörenlerine insani bir biçimde yaklaşan ve onların

sahip olduğu potansiyelinin isteklendirme ile arttırılabileceği inancında olan bir liderden bahsetmektedir (Akt. Memiş, 2006: 16).

1.3.2.5 Likert'in sistem 4 modeli

Likert, örgütlerin etkinliğini birbirinden ayıran yapısal ve davranışsal öğelerin neler olduğunu belirlemek amacıyla yaptığı araştırmalarında bir yöneticinin davranışlarını sistem 1-2-3-4 olmak üzere sınıflandırmıştır. Buna dayalı olarak Likert ve arkadaşları, yöneticilerle yaptıkları görüşmelerinin sonucunda dört tür liderlik modeli geliştirmişlerdir (Akt. Aslan, 2013: 125). Rensis Likert'in dört tür liderlik modeli şu şekildedir:

Sistem 1 – İstismarcı Otoriter Liderlik: Çalışanlarına hiçbir konuda güveni olmayan bu lider, onlara sorumluluk vermekten kaçınır. Tüm kararları kendisi alır ve emir-komuta zinciriyle alt basamaklara gönderir. Çalışanlar korku ve cezalarla baskı altında tutulur. Sıkı kontrollere karşı organizasyona karşı âdeta kin, nefret ve intikam duygularıyla yüklü küçük alt grupların oluşmasına neden olan bir yönetim tarzıdır (Yalçın, 2002: 205).

Sistem 2 – Yardımsever (Babacan, Koruyucu) Otoriter Liderlik: Lider, takipçilerini motive edebilmek için mali ödülleri veya caydırıcı cezalar kullanabilir. Astlar ise faaliyetlerinde tedbirli ve çekingen davranır. Lider ile astları arasındaki iletişim genellikle tek yönlüdür. İletişimin yönü liderden izleyicisine doğru olmakla birlikte, kısmen liderin lehine olan durumlarda bu yön tersine dönebilir. Örgütsel amaçların belirlenmesi gibi önemli konularda üst kademe yönetim karar alırken, bazı sınırlı durumlarda bu yetki daha alt kademe yönetime devredilebilir. Organizasyon içerisindeki yönetim ve kontrol etme gücü üst kademenin elindedir, fakat birtakım kontrol süreçleri orta ve alt kademe yönetime devredilebilmektedir (Bakan ve Bulut, 2004: 158).

Sistem 3 – Katılımcı Liderlik: Bu liderlik yaklaşımında lider, bir konuda karar alırken astlarının düşüncelerini de dikkate almaktadır. Lider ile takipçileri arasında güvene dayalı bir ilişki söz konusudur. İstenilen sonuçlara ulaşılabilmesi bakımından lider, alacağı karara astlarını da dâhil eder. İletişimin yönü izleyiciden, lidere doğrudur. Lider, astlarını motive edebilmek amacıyla ödüllendirme yoluna başvurur (Bakan ve Doğan, 2013: 19).

Sistem 4 – Demokratik Liderlik: Rensis Likert tarafından yukarıda ifade edilen liderlik yaklaşımlarına oranla ön plana çıkardığı bu yönetim biçiminde, lider ile astları arasında tam bir güvene dayanan ilişki söz konusudur. (Yağmurlu, 2004: 42). Örgütün amaçlarının belirlenmesi noktasında alınacak kararlar işgörenler ve yöneticiler tarafından birlikte alınır (Şimşek, 2005: 194). Bu liderlik yaklaşımında, örgüt içerisinde hem liderden izleyiciye doğru hem de izleyiciden lidere doğru olmak üzere karşılıklı iletişim söz konusudur (Bakan ve Bulut, 2004:158). Likert’in liderlik yaklaşımları ile ilgili varsayımlarını içeren bu dört grubun özellikleri aşağıdaki tabloda özet olarak gösterilmiştir.

Tablo 1.1: Likert’in sistem 4 modeli (Koçel, T. (2014). İşletme Yöneticiliği. İstanbul: Beta Yayınevi).

Liderlik Değişkeni	Sistem 1 (İstismarcı Otoriter)	Sistem 2 (Yardımsaver Otoriter)	Sistem 3 (Katılımcı)	Sistem 4 (Demokratik)
1.Astlara olan güven	Astlara güvenmez	Hizmetçi ile efendisi arasındaki gibi bir güven anlayışına sahiptir.	Kısmen güvenir fakat kararlarla ilgili kontrole sahip olmak ister.	Bütün konularda tam olarak güvenir.
2.Astların algıladığı serbesti	Astlar iş ile ilgili konuları tartışmak konusunda kendilerini hiç serbest hissetmezler.	Astlar, kendilerini fazla serbest hissetmez.	Astlar kendilerini oldukça serbest hisseder.	Astlar kendilerini tamamı ile serbest hisseder.
3.Üstün astlarla olan ilişkisi	İşle ilgili sorunların çözümünde astların fikrini nadiren alır.	Bazen astların fikrini sorar.	Genel olarak astların fikrini alır ve onları kullanmaya çalışır.	Daima astların fikrini alır, onları kullanır.

1.3.3 Durumsal Liderlik Yaklaşımları

Durumsallık yaklaşımında liderlerin, zaman, mekân ve şartlara bağlı olarak ortaya çıktığı ileri sürülmektedir. Buna göre, tek ve en iyi yönetim tarzı olmayacağı ve liderlerin davranışlarının şartlara göre değişebileceği savunulmaktadır. Bu bağlamda belli durumlarda en uygun liderlik tarzının nasıl olması gerektiği araştırılmış ve sonuç olarak işin niteliği, takipçilerin özellik ve deneyimleri ile grubun görevi gibi birçok bağlamsal değişkenin liderin etkinliğinde düzenleyici etkiye sahip olduğu saptanmıştır (Akyıldız ve Turunç, 2013: 224-225).

“Liderliğin içinde bulunulan çevre, zaman ve koşulların da etkisiyle şekillenen bir süreç olduğu görüşünü benimseyen durumsallık yaklaşımını temsil eden çalışmalar, Fiedler’in Durumsallık Teorisi, House’un Yol Amaç Teorisi ve Vroom ve Yetton’un Karar Verme Modelidir” (Büyükbeşe, 2012: 14).

1.3.3.1 Fiedler’in durumsallık teorisi

Fiedler tarafından ortaya konan bu teoride, lider ile izleyicileri arasındaki ilişkide, liderin yetkisinden ve pozisyonundan doğan gücün izleyiciler üzerindeki etkisi esastır. Örgüt içerisinde liderin, takipçileri ile iyi ilişkiler kurabilmesi, görevin yerine getirilmesi konusunda başarı sağlayabilmesi, kendi konumunu daha da sağlamlaştırdığı anlamına gelebilir. Ters durumlar söz konusu olduğunda ise, astların lidere karşı sevgisinde azalma, görev tasarımlarında eksiklik ve dolayısıyla liderin pozisyon gücünde azalma meydana gelebilecektir. Diğer bir anlatımla, liderin etkili olup olmaması durum ile alakalıdır (Leblebici, 2008: 65).

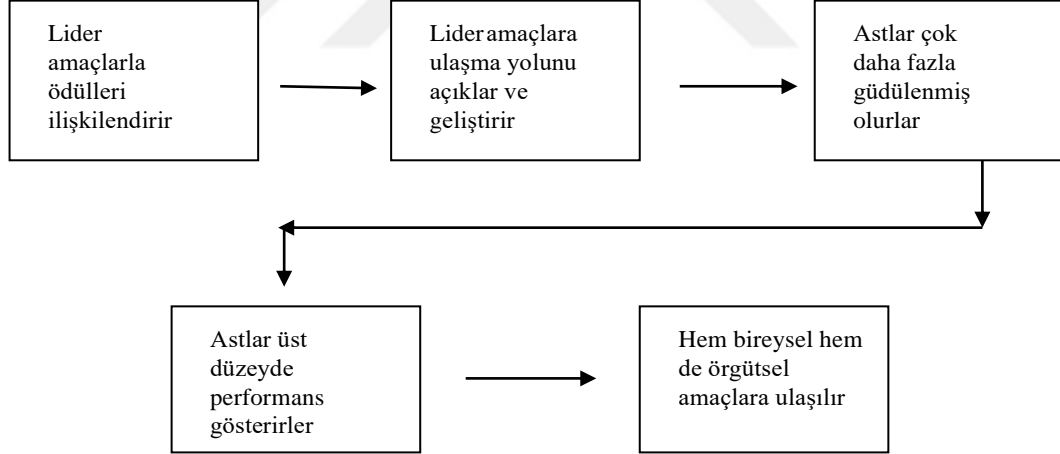
Fiedler, liderlik konusunda yaptığı araştırmalara liderlerin davranışlarını inceleyerek başlamıştır. Buna göre liderlerin farklı durumlar karşısında sergiledikleri davranışlar onların liderlik stillerini meydana getirmektedir. Fiedler, kendi geliştirdiği anketi kullanarak yaptığı çalışma sonucunda görev yönelimli ve insan yönelimli olmak üzere iki tip liderlik tarzı ortaya koymaktadır. İşgörenler ile yapılan anket çalışmasının sonuçlarına göre, çalışma arkadaşlarını olumlu özelliklerine göre değerlendiren işgörenler insan yönelimli; çalışma arkadaşlarını olumsuz özelliklerine göre değerlendiren işgörenler de görev yönelimli liderler olarak sınıflandırılabilir. Fiedler’in yaptığı çalışma sonucu ortaya çıkan liderlik özellikleri birbirinden farklı olmasına rağmen, tamamıyla bir liderlik tarzına sahip lidere rastlamak olası değildir (Keçecioğlu, 2003: 171-173).

Netice itibariyle hangi tip liderliğin daha etkin olacağı koşullara göre değişiklik göstermektedir. Buna göre, olumlu veya olumsuz koşullar altında, göreve yönelik liderlik etkin olabileceken; orta düzey olumlu koşullarda insana yönelik liderlik etkin olacaktır (Atak vd., 1999: 226).

1.3.3.2 House'un yol amaç teorisi

Bu liderlik teorisinin amacı, çalışan motivasyonuna odaklanarak çalışan performansı ve memnuniyetini artırmaktır. Yol Amaç Kuramının temelini oluşturan düşünce, aslar görevi yerine getirme konusunda kendilerini yeterli görürlerse, çabalarının belli bazı neticelerle sonuçlanacağına inanırlarsa ve yaptıkları iş karşında aldıkları ücretin işe değer bir ücret olduğuna inanmaları durumunda, daha iyi motive olacaklarını savunan beklentidir (Northouse, 2013: 137).

Yol Amaç Teorisi'nin uygulamalı araştırmasını yapmak oldukça zordur. Model ile ilgili araştırma sonuçlarının ise farklı bulgular elde ettiği görülmektedir. Araştırmalardan bazıları, etkin liderliğin izleyicilerinin amaçları önündeki engelleri kaldırmak olmadığını, bazıları ise teorinin uygulamalı araştırmalardaki sonucunun tam bir hayal kırıklığı olduğunu belirtmektedir. Ancak bazı araştırmacılar teoriyi test edebilecek yeterlilikte araştırma tasarımının henüz oluşturulmadığını ifade etmektedir. Bu nedenle teoriye ilişkin yazında kesin bir bakış açısının geliştirilemediği görülmektedir (Robbins ve Judge, 2013: 385).



Şekil 1.3: Yol-amaç teorisindeki liderlik süreci (Erçetin, Ş. Ş. (2000). Lider Sarmalında Vizyon. Ankara: Nobel Yayınları).

House Yol Amaç Modelinde astların motivasyonlarını, performanslarını ve memnuniyetlerini etkileyen dört tip liderlikten söz edilmektedir (Akt. Bakan ve Doğan, 2013: 26-27):

Emir Verici – Otoriter Lider: Yapıyı harekete geçirme tarzına benzer bir liderlik tarzıdır. Yetki tamamen liderde toplanmıştır. Lider, işlerini yürütürken

Çalışanların görüşlerine başvurmaz. Çalışanlar sadece liderden aldıkları emirleri yerine getiren kişilerdir.

Destekleyici – Demokratik Lider: Lider sahip olduğu yetkilerini çalışanlarıyla paylaşma eğilimi göstermektedir. Bu sebeple lider alınacak her kararda çalışanlarının görüşlerine başvurur, onların verdiği düşünceler doğrultusunda ne yapacağına karar verir.

Katılımcı Lider: Lider, bilgi ve fikirleri astlarıyla paylaşır. Karar vermeye yönelik faaliyetlerde çalışanların katılımı sağlanır. Yani katılımcı lider, herhangi bir konuda karar almadan önce astlarının düşüncelerini soran ve bu düşünceleri dikkate alan liderdir.

Başarı Arayıcı – Tam Serbesti Taniyan Lider: Başarı yönelimli lider, çalışanlarına hedefler koyan, başarıya ulaşabilmek için astlarına bazı serbestlikler taniyan ve onlarda güven duygusu meydana getiren liderdir. alışanlarından en yüksek performansı göstermelerini ister ve bunu başarmaları için ödüllendirme gücünden faydalanır.

1.3.3.3 Vroom ve Yetton'un karar verme modeli

Bu teoride liderin karar verme süreci üzerinde durulmuş ve liderlikte yapılması gereken en önemli şeyin karar vermek olduğu açıklanmıştır. Tabi karar vermenin yanında takipçilerin bu kararlara katılımının sağlanması da önemlidir. Takipçilerin kararlara katılımının sağlanması belirlenen amaç ve hedeflere ulaşmayı kolaylaştırır. Aynı zamanda liderin grup üzerinde etkinliğini de sağlar. Burada önemli olan takipçilerin ne zaman ve nerede kararlara katılmaları gerektiğini belirlemektir. Yani, karar verme yine gündeme gelmektedir. Teoride içinde bulunulan durumun özelliklerine bağlı olarak kaç astın kararların verilmesine katılacağı belirlenmektedir. Burada lidere düşen görev, alternatif kararları dikkate alarak değerlendirmeler yapmak ve kararların alınmasında mümkün olduğunca çok sayıda astın katılımını sağlamaktır (Güney, 2015: 402).

Vroom ve Yetton'a göre liderin verdiği bir kararın etkin olup olmadığı sonucuna ulaşabilmek için aşağıda yer alan üç önemli özelliğe bakmak gerekir. Bunlar (Zel, 2001: 131-132):

Kararın Niteliği: Karar vericiler tarafından astların da katılımıyla alınan kararlar, yapılan işin verimliliğini ve etkililiğini doğrudan etkileyen önemli bir

unsurdur. Alınan kararlar işgörenlerin motivasyonları ve performansları üzerinde direkt bir etkiye sahip olabilir. Organizasyon içerisinde alınan bazı kararların yukarıda bahsedildiği üzere işgörenler üzerinde direkt etkiye neden olmasının yanında; alınan bazı kararların ise etkisi daha sınırlı olabilir. Kısaca, örgüt içerisinde alınan kararlar, işgörenler ve çalışma hayatı ile ilgiliyse verimliliğe ve etkinliğe direkt etki yapabilir.

Kararın Kabul Edilebilirliği: Modele göre, liderin kullandığı karar yöntemleri, çalışanların karar mekanizmasına katılmasına olanak vermelidir. Aksi takdirde, çalışanların katılımı olmaksızın alınan kararlar teknik olarak doğru olsa bile uygulamada başarısızlığa uğrayabilir. Çünkü alınan kararları uygulamak zorunda olan çalışanlar söz konusu kararlara karşı direnebilir. Direnişler ve protestolar örgüt içinde huzursuzluklara, ast-üst ilişkilerinin bozulmasına ve dolaylı olarak da etkinliğin ve verimliliğin azalmasına neden olabilir. Eğer çalışanlar, organizasyon içinde alınan kararları kendi kararlarıymış gibi benimserlerse, kararları etkin bir şekilde uygulamaya daha yatkın olabilirler.

Vaktinde Davranmak: Liderlerin etkin kararlar verebilmesi için zamanı iyi yönetmeleri gerekmektedir. Zamanından daha geç alınan kararlar zaman kaybına neden olacak ve aynı zaman verilen kararın etkinliği azaltacaktır. Bu nedenle lider verimli ve etkili bir kararı en makul sürede verebilmelidir.

1.3.4 Liderlikte Güncel Yaklaşımlar

20.yüzyılın son çeyreğinde bütün dünyada ve özellikle iş dünyasında yaşanan köklü değişimlerin, eski paradigmalardan çözüm üretme yeteneklerinin zayıflamasına neden olduğu görülmektedir. Yeni problem ve ihtiyaçlar yeni çözümler gerektirmiş ve eski paradigmanın yeni ihtiyaçlara cevap verememesi, onun gerekliliğini tartışmaya açmıştır. Bu nedenle, klasik teoriler uzun zamandır tartışılmakta ve yeni dönemin ihtiyaçlarına uygun yeni yaklaşımlara yönelik arayış da hızlanmaktadır. Bu süreçte, klasik teoriler tamamen reddedilmemekte aksine, onların oluşturduğu bilgi birikimi, yeni teori ve modellerin geliştirilmesini kolaylaştırıcı etki yapmaktadır (Sayılı ve Baytok, 2014: 111).

1.3.4.1 Etkileşimci liderlik

Liderlik ile ilgili yapılan tanımlar günümüz çalışma hayatı ve işgörenlerin beklentileri göz önünde bulundurulduğunda yeterli düzeyde değildir. Etkileşimci liderlik ise bu eksiklikler neticesinde ortaya çıkmıştır. Bass'a göre etkileşimci lider, işgörenlerden neler beklediğini ifade eden ve bu beklentilerin karşılanması halinde çalışanların hangi ödüllere ulaşabileceğini ortaya koyan liderdir (Bass, 1985: 12).

Etkileşimci liderliğin temelinde, lider ile izleyicileri arasında karşılıklı değiş-tokuş süreci yer almaktadır. Etkileşimci liderler, izleyicileri için belirlenen hedeflere ulaşabilmeleri için üzerlerine düşen görevleri eksiksiz tamamlamaları karşılığında isteklerini karşılayacak imkânları sunarlar. Böylece değiş-tokuş gerçekleşmiş olur. İzleyiciler gösterdikleri performans karşılığında lider tarafından ödüllendirilirken; liderler de arzulanan hedefe ulaşılmasını sağlamış olur. Bu süreçte liderlik, belli hedeflere ulaşmak için bir dizi ekonomik ve sosyal alım satım işlemidir (Daft, 1999).

Bu yaklaşıma göre, belli hedeflere yönelmiş formal bir organizasyonda iş yapmak üzere bir araya gelen çalışanlar grubu ile bu gruba liderlik yapan kişi arasındaki davranış ilişkisi dört ayrı durumda olabilir. Birinci tür davranış, çalışanların sarf ettiği gayret ve ulaştığı performansa paralel olarak, liderin bu grup üyelerine daha fazla destek ve kaynak sağlama yönündeki davranıştır. Bir anlamda koşula bağlı bir davranıştır. İkinci ve üçüncü tür davranışlar ise liderin, işi yapanlara iş yapmaları sırasında yaptığı müdahale ve yönlendirmeler şeklindeki davranışlar ile ilgilidir. İkinci davranış türünde lider, iş ve iş yapma standartlarını belirler ve iş yapma sürecini izleyerek gerektiğinde müdahale eder ve düzeltici kararlar alır. Üçüncü türde ise lider daha pasiftir ve ancak iş ile ilgili bir sorun çıktığında olaya dâhil olur ve müdahale eder. Son olarak dördüncü tarz liderlik davranışı ise, liderlik tarzı veya grup üyelerini, iş amaçlarını, iş standartlarını belirlemek konusunda tamamen serbest bırakan, işle ilgisi kalmamış bir biçimde hiç karışmayan, bir görüşe göre liderlik sorumluluklarının hiçbirini yerine getirmeyen bir liderlik davranışı göstermesi halidir (Koçel, 2014: 695-696).

1.3.4.2 Dönüşümcü liderlik

Dönüşümcü liderlik ile ilgili literatür incelendiğinde, bu tarz liderliği bazı araştırmacıların transformasyonel liderlik, dönüştürücü liderlik, değişimci liderlik,

dönüşümsel liderlik gibi çeşitli adlarla tanımladıkları görülmektedir. Bu tez çalışmasında ise konu ile ilgili olarak, dönüşümcü liderlik kavramı kullanılacaktır.

Bass, dönüşümcü liderliğin karizmatiklik, ilham verici motivasyon, entelektüel teşvik ve bireyselleştirilmiş duyarlılık olmak üzere dört bileşeni olduğunu ifade etmektedir. Buna göre, lider insanüstü yeteneklere sahiptir ve ayrıca son derece kararlı ve azimlidir. Lider, izleyicileri açısından saygı ve hayranlık duyulan bir rol modelidir. Lider, esin kaynağı olan motivasyon sayesinde takım ruhunu ve ortak vizyonu ortaya çıkarırken, entelektüel teşvik özellikleri neticesinde izleyicilerinin sorunlara farklı bakış açısı ile yaklaşmalarını sağlar, yaratıcılığı ve yenilikçiliği teşvik eder. Bununla birlikte bu tip liderler astları ile tek tek ilgilenir, onlara koçluk ve mentorluk yaparak potansiyellerini azami düzeyde ortaya koymalarını sağlar (Bass, 1998: 5-6).

Dönüşümcü liderler, örgüt içindeki astlarının çabalarının somut hedefler yerine, bir vizyona yöneltebilmektedir. Dönüşümcü liderler, uzun dönemli bakış açısına sahiptirler, astlarının tüm yetenek ve becerilerini ortaya çıkartıp, kendilerine olan güvenleri artırarak, onlardan normal olarak beklenenden daha fazla netice almayı hedeflemektedirler (Akyıldız ve Turunç, 2013: 226).

1.3.4.3 Karizmatik liderlik

Karizmatik liderliği tanımlamadan önce kısaca karizma kavramına açıklık getirmek, yapacağımız tanımın daha anlaşılır olmasına katkı sağlayacaktır. Farklı kaynaklarda yapılan tanımlamalar göz önünde bulundurularak ortak bir karizma tanımı yapmak gerekirse, izleyicileri etkileyen ve lideri takip etmelerini sağlayan büyüleyici güç ve yetenektir.

Karizmatik lider denildiğinde millet olarak ilk aklımıza gelen, Türkiye Cumhuriyeti'nin kurucu Atatürk'tür. Savaşta çıkmış bir milleti, tarihinde dönüm noktası olarak sayılabilecek değişimlerle, günümüze kadar güçlenerek gelmesine dayanak olmuştur. Tarihe bakıldığında farklı liderlerin farklı özellikleri sayesinde takipçilerini etkilediği görülmektedir. Bu noktada ortak bir özellik bulunmak istenildiğinde, karizmatik liderlerin, takipçilerini istediği yönde davranmaya sevk edebilme özelliği ortak nokta olarak karşımıza çıkmaktadır.

Karizmatik liderler ekonomik, sosyal, politik ve dinsel gerilimlerin olduğu anlarda ortaya çıkarlar. Başka bir ifadeyle, işlerin yapılmasının bilinen yolları

denenip bittiğinde, köklü değişimler gerektiğinde ve büyük bir felaket tehdidi belirdiğinde ortaya çıkarlar. Toplumlar için bu denli önemli olan karizmatik liderlerin sahip oldukları ortak özellikleri ele aldığımızda, yapılan araştırmalarda temel olarak üç davranış karşımıza çıkmaktadır (Güney, 2015: 430-431):

Tasarımcı: İnsanların anlayabileceği ve onlarda heyecan yaratacak bir gelecek ve bu gelecek ile ilgili şartları belirleyerek, hedeflere ulaşmalarını planlama davranışı, izleyicileri liderin peşinden sürükleyebilir.

Canlandırıcı: Hedefe ulaşmak için karizmatik liderin güç yaratmasıdır. Bu liderler, başarılı olmak için kendi yeteneklerine olan güvenlerini açıklarlar ve bu yolla yarattıkları görüntüyü iyiye götürmek için başarıyı bulur ve kullanırlar.

Güven Verici: Karizmatik liderler, psikolojik yönden mücadele gerektiren hedeflerle karşı karşıya kalmış izleyicilerine performans ve faaliyetlerini artırıcı seviyede yardımcı olurlar.

Karizmatik liderlik etkin bir yöntem değildir demek yanlıştır, aslında karizmatik liderlik etkindir. Ancak karizmatik liderlik her zaman doğru cevap anlamına gelmemektedir. Başarı, bir dereceye kadar, duruma ve liderin vizyonuna bağlıdır. Örneğin Hitler gibi bazı karizmatik liderler, izleyicilerini sonu felaket olacak bir yola bile ikna edebilmektedir (Robbins ve Judge, 2013: 390).

Görüldüğü gibi tez çalışmamızda dört farklı kategoride dört farklı yaklaşım içerisinde yirmi farklı liderlik türüne değindik. Herbirinin diğerine nazaran farklılıkları olduğu gibi birçok ortak yanları da bulunmaktadır. Ancak, dönüşümcü liderlik kavramı, genel özellikleri itibariyle eğitim sektöründe görev alan öğretmenlerin, öğrenciler ile arasındaki ilişkinin özellikleri itibariyle daha ilham verici nitelikte olduğu düşünüldüğünden bu tez çalışmasında, fikren de olsan konu ile ilgili olarak, dönüşümcü liderlik kavramı referans alınmıştır.

1.4 Örgütlerde Liderlik

Örgütün başarılı olma amacına ulaşabilmesi, onun etkinliğine ve verimliliğine bağlıdır. Bu doğrultuda liderin örgüt içerisinde farklı uygulamaları söz konusu olabilir. Bazı örgütler dış çevrede meydana gelen değişimlere kapalı bir yapılanma ile yukarıda da bahsettiğimiz üzere işe yönelik lider için şartları daha uygun hale getirmektedir. Buna karşın değişim ve yeniliklere ayak uydurmayı amaç edinmiş, çevresel farklılıklara uyum sağlamaya çalışan örgütlerde liderler, çalışanların bu

süreçlere aktif katılımlarını sağlamak için gerekli şartları hazırlarlar (Özalp ve Öcal, 2000: 224-225).

Günümüzde liderler geçmişe oranla çalışanların daha karmaşık istekleri ile karşı karşıya kalmaktadır. Kişisel özellikleri, davranışları ve tavırları ile örgütlerini etkileme gücüne sahip olan liderlerin sergiledikleri liderlik tarzları; örgütün etkinliğinde çalışanların rolünün öneminin bilincine varılması, teknolojinin gelişimi ve örgütlerin ekonomik olduğu kadar sosyal bir olgu olmasının kavranması gibi nedenlerle değişime uğramıştır (Ünal, 2012: 298).

Liderlik ile ilgili yaklaşımların sağladığı bilgiler ve günümüzün karmaşık ve sürekli değişen ortamının gösterdiği önemli gerçek, günümüz gelişmiş örgütlerinin dahi liderlere yüksek oranda ihtiyaç duyduğudur. Günümüzün iş şartları ve değişen iş fonksiyonları, liderliği yeni özellikleri ile birlikte yeni türlerini de gündeme getirmektedir. Liderlikteki bu gelişme, liderin örgütsel fonksiyonunu daha etkin bir şekilde gerçekleştirmesine olanak sağlamaktadır. Değişmeyen statik liderler, günümüz ya da gelecekte farklılaşan iş şartlarının isteklerini karşılayamayacak ya da yetersizlik durumuna düşme riski ile karşı karşıya kalabilecektir (Sayılı ve Baytok, 2014: 22-23).

İlgili yazın incelendiğinde, liderliğin örgüt için ne denli önemli olduğu birçok araştırma sonucunda ortaya çıkmıştır. Örgütsel adalet, iş tatmini, performans, verimlilik, örgütsel bağlılık, örgütsel yaratıcılık gibi kavramlarla liderlik arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmalara rastlamak mümkündür.

Yılmaz ve Karahan'a göre, örgüt yaşantısının her seviyesinde yeni vizyonlar tasarlayarak bunu çalışanlarına aktarmada başarılı olan liderliğin örgütsel yaratıcılık faaliyetlerinde daha etkin olacağı anlaşılmaktadır (Yılmaz ve Karahan, 2010: 156).

Şama ve Kolamaz, okul yöneticilerinin destekleyici ve geliştirici lider özellikleri ile örgütsel bağlılığın özdeşleşme ve içselleştirme boyutları arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit etmişlerdir (Şama ve Kolamaz, 2011: 331).

Güneş ve Buluç, yaptıkları araştırma sonuçlarına göre, okul yönetiminde dönüşümcü liderliğin, çalışanların performans ve verimliliklerini yükseltmede önemli bir liderlik türü olduğunu söylemenin mümkün olduğunu belirtmektedirler (Güneş ve Buluç, 2012: 428).

Tanrıverdi ve Paşaoğlu yaptıkları çalışma neticesinde, öğretmenlerin okul yöneticilerine ilişkin dönüşümcü liderlik algıları arttıkça, iş tatminlerinin de bundan etkilenecek arttığını, benzer şekilde örgütsel adalet algıları arttıkça aynı doğrultuda bundan etkilenecek iş tatmin düzeyleri de arttığı sonucuna ulaşmışlardır (Tanrıverdi ve Paşaoğlu, 2014: 292).

1.5 Lider Desteği

İşletme alanında her geçen gün daha önemli bir kavram haline gelen liderlik alanında yapılan çalışmalar, yeni ve farklı bakış açıları ile beraber, liderlere takipçilerinin gayretlerini, örgütün hedefleri istikametine paralel olarak sevk edebilme ve onların örgüte olan bağlılıklarını arttırma noktasında daha fazla imkân sağlamaktadır. Günümüzde liderler, yasal güç veya zorlayıcı güç gibi astlarını herhangi bir durumda mecbur etmesinin, aralarındaki ilişkiyi geliştirmede ve onların performansını arttırmada çok etkili olmadığına farkına varmışlardır. Bu sebeple liderler, kişilik özellikleri ile beraber eğitim ve iş yaşamlarında kazandıkları deneyimleri bir araya getirerek astlarının güçlü yönlerini açığa çıkarma ve astları ile olan ilişkilerini geliştirme gibi örgüt performansına olumlu etki yaratacak davranışları ortaya koymalıdır (Özalp ve Öcal, 2000: 219).

Lider desteği konusunda yapılan araştırmalar incelendiğinde, bazı ortak özelliklerin ortaya çıktığı görülmektedir. Öncelikle çalışanlar, liderlerini kendi iş yaşamlarında destekleyici bir rol üstlenmiş olarak görmek isterler. Bu işgörenlerin, çalıştıkları iş yerlerine yaptıkları katkının düzeyini ve önemi etkilemektedir. Lider, astların mutluluğu, kazancı ve sağlığı gibi kişisel özellikleri ile yakından ilgilenmesi yukarıda bahsettiğimiz düzeye olumlu katkı yapmaktadır. Zaten liderin salt görevi, astlarının çalışmalarını değerlendirme, onları cezalandırma veya ödüllendirme değildir. Bunun yanında çalışanlarını destekleme de liderin görevleri arasında sayılabilir. Bu açıklamalar ışığında lider desteği; liderlerin çalışanları ve işletmeye katkılarını değerlendirmelerini ve onların esenliklerine yönelik ilgilerini kapsamaktadır (Eisenberger vd., 2002: 565).

Destekleyici liderlik davranışı, arkadaşça iş ortamı meydana getirme ve çalışanlara karşı ileri seviyede ilgi gösterme davranışlarını içine almaktadır (Can vd., 1998: 332). Bu liderin temel davranışı astları ile ilişkisini dostluk, arkadaşlık iklimi

içerisinde yürütmesine dayanır. Bu davranış türünün kişilerin iş doyumunu ve işlerini başarma güçlerini olumlu yönde etkilediği görülmektedir (Erdoğan, 1997: 349).

Destekleyici liderler, iş-yönelimli, nereye gittiklerini ve ne istediklerini bilen, kendilerini açıkça ifade edebilen ve çabukça konuya giren bir eğilim içindedirler. Destekleyiciler, çoğunlukla faydacı, kararlı, sonuç-yönelimli, tarafsız ve yarışmacıdır. Genellikle bağımsız, risk almaya gönüllüdürler ve işlerin yapılmasındaki yeteneklerinden dolayı takdir edilmektedirler (Güçlü, 1998: 169).

Liderlik sürecinin anahtar konusunun etkileme olduğu bir işletmede etkilenenlerin başta çalışanlar olmak üzere örgüt yapısı ve kültürü olduğu ifade edilmektedir (Moorhead ve Griffin, 2001: 360). Liderin yönetim fonksiyonlarını icra ederken sergilediği liderlik tarzı, çalışanların tutum ve davranışları üzerinde değişime yol açar. Bu değişim işletmeye ait unsurların tamamını doğrudan veya dolaylı olarak etkiler. Bu etkileşimin, liderin kişisel başarısı ve örgüt performansı üzerinde belirleyici role sahip olduğu değerlendirilmektedir (Akkoç vd., 2011: 91).

Lider desteği ile ilgili alan yazın incelendiğinde, yenilikçilik, iş-aile çatışması, kendini işletmeden hissetme, iş ve yaşam tatmini ve örgütsel özdeşleşme gibi örgütsel değişkenlerle lider desteği arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalara rastlamak mümkündür.

Akkoç ve arkadaşları, gelişim kültürü ve lider desteğinin yenilikçi davranış, iş performansına etkisi ve iş-aile çatışmasının aracılık rolünü inceledikleri araştırmaları sonucunda, lider desteğinin, yenilikçi davranış ve iş performansına olumlu etkisi olmakla birlikte iş-aile çatışmasını azaltıcı bir etkiye sahip olduğu bulgusuna ulaşmışlardır. Buna bağlı olarak, çalışanların yenilikçi davranış sergileyebilmesi; yaratıcılığa, yeniliğe ve değişimlere çok yoğun bir şekilde odaklanması ve lider desteğini zorunlu kılmaktadır. Dolayısıyla çalışanların bu davranışlarını etkisizleştirecek iş-aile çatışması gibi çeşitli örgütsel davranışların örgüt yaşamında yer almamasını gerektirmektedir. Bu nedenle gelişim kültürünün ve lider desteğinin yenilikçi davranışa etkisinde iş-aile çatışmasının kısmi aracılık rolünün olduğu, ayrıca algılanan gelişim kültürü ve lider desteğinin çalışanların motivasyonunu arttıran çok önemli değişken olduğunu ifade etmektedirler (Akkoç vd., 2011: 103-104).

Fındıklı, algılanan lider desteği ve algılanan örgütsel destek ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolünü araştırdığı çalışması

sonucunda, çalışanların algıladıkları lider desteğinin örgütsel özdeşleşmeyi artırdığını; işten ayrılma niyetini ise anlamlı olarak düşürdüğünü ortaya koymaktadır. Bu bağlamda, artan destek algısı ile çalışanların örgütleri ile iyi seviyede özdeşleşebileceği; örgütün amaçları doğrultusunda daha fazla katkıda bulunmak isteyecekleri ve ilgili olacaklarına inanıldığını, edinilen olumlu duyguların ise işten ayrılma niyetini azaltacağı ya da söndüreceğinin mümkün olduğunu ifade etmektedir (Fındıklı, 2014: 149).

Turunç ve Fındıklı, algılanan lider desteği ile iş-aile çatışması ilişkisinde kendini işletmeden hissetmenin düzenleyici etkisini araştırdıkları çalışmalarında, lider desteği ile iş-aile çatışması arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki tespit edilmişken; lider desteğinin kendini işletmeden hissetme üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu bulgusuna ulaşılmışlardır (Turunç ve Fındıklı, 2015: 126-127).

Kale, lider desteği ve iş arkadaşları desteğinin iş performansı üzerinde etkisinde iş ve yaşam tatmininin aracılık rolünü incelediği araştırması neticesinde, lider desteğinin çalışanların hem iş tatminini hem de yaşam tatminini artırdığı bulgusuna ulaşılmasına rağmen; lider desteğinin iş performansına direk bir etkisine rastlanmadığı tespit edilmiştir (Kale, 2015: 114-115).

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ADALET

Bu bölümde örgütsel adalet kavramı, tanımı, önemi, boyutları ve örgütsel adalet teorilerinin sınıflandırılması ele alınmıştır.

2.1 Örgütsel Adalet Kavramı ve Önemi

Sosyal bir varlık olan insanların bir arada yaşamaya başlamasından itibaren, sosyal adalet kavramı bilim insanlarının ilgi alanında olmuştur. Bu konuda yapılan ilk araştırmalara bakıldığında; insanların birbirlerine karşı davranış şekilleri ve ortak kullanılan kaynakların paylaşım biçimleri gibi sorun teşkil eden durumların nasıl çözümlenmesi gerektiğine dair fikirlerin ortaya atıldığını görmek mümkündür. İnsanların tek başına gerçekleştirmesi zor olan amaçları, topluluk olarak hareket ederek başarıma olasılığının varlığı, kaynakların paylaşım şekilleri ve insanların birbiri ile olan ilişkilerinin düzeni gibi konularda bazı kanuni düzenlemelerin yapılması sonucunu ortaya çıkarmıştır (Yürür, 2008: 296).

İnsanlar tarafından verilen bir kararın veya yapılan bir davranışın adil veya adaletsiz olarak değerlendirilebilmesi için diğer insanlara olan etkisinin de ortaya konması gerekir. Diğer bir deyişle adalet olgusunun en az iki tarafı olması beklenir. Bu taraflar insanlar olabileceği gibi, kurumlar veya idari teşkilatlar gibi birimler de olabilir. Bu noktadan hareketle, bireylerin birbirleri ile veya kurumlar ile olan ilişkilerinde adalet kavramının ilişkinin devamı açısından hayati öneme sahip olduğu söylenebilir (Çakır, 2006: 31).

Günümüz çalışma hayatında adalet kavramının işgörenler açısından çok daha önemli bir yer teşkil ettiği göz ardı edilemez. Bu nedenle karar vericilerin, çalışanları ilgilendiren durumlarda verdikleri kararların adil olarak algılanması, örgüt içi ilişkilerin geleceği hakkında yol gösterici olacaktır.

Bir kavram olarak örgütsel adaleti tanımlamak gerekirse; bir örgütte veya iş yerindeki çalışanların sahip olduğu adalet algısıdır. Örgütsel adalet, örgütün çalışanlarına karşı gösterdiği adaleti de içeren bir olgudur. Çalışanların bir yöneticiden bekledikleri en önemli özelliklerden birisi adaletliliktir. Çalışanların içinde buldukları organizasyonda mutlu olmaları, yöneticileri ve organizasyona karşı iyi duygular hissetmelerinin altında, değerler ve hedeflerinin gelişiminde etkili olduğu bilinen adalet algılarının önemli rol oynadığı düşünülmektedir. Geçmişten günümüze bilim insanları tarafından yapılan, örgütsel adalet ve alt boyutlarının diğer değişkenlere olan etkileri ve aralarındaki ilişkinin düzeyinin belirlenmesine dair araştırmalarına rastlanmak mümkündür (Akyıldız ve Turunç, 2013: 251).

Örgütsel adalet, örgüt içerisinde ücretlerin, ödüllerin, cezaların ve terfilerin nasıl yapıldığı, bu tür kararların nasıl alındığı ya da alınan bu kararların çalışanlara nasıl söylendiğinin, çalışanlarca, algılanma biçimi olarak ifade edilebilir (İçerli, 2010: 69). Başka bir tanıma göre örgütsel adalet, örgüt içindeki işgörenlerin iş yerinde ne kadar adaletli davranıldığı konusundaki algılarını ve bu algının örgütler açısından diğer sonuçları nasıl etkilediğini içeren bir kavramdır (İşcan ve Sayın, 2010: 195). Diğer bir tanımda örgütsel adalet, örgütsel kaynakların dağıtımının, bu dağıtım kararlarını belirlemede kullanılan işlemlerin ve bu işlemlerin icra edilmesi sırasında meydana gelen bireyler arası davranışların hangi şekilde olması gerektiği ile ilgili kurallar ve sosyal normlar bütünü olarak tanımlanmaktadır (Folger ve Cropanzano, 1998: 16).

Adalet kavramının karşısı adaletsizlik şeklinde ifade edilebilir. İnsanların hukuki olarak ortaya çıkan haklarını alamaması veya hak etmediği halde haktan yararlanmasını adaletsizlik olarak tanımlayabiliriz. Bu noktada adalet arayışının, adaletsiz davranışların ve yaklaşımların meydana gelmemesi için ortaya çıktığı söylenebilir. Yani adaletsizliğin mevcudiyetinin, adalet anlayışını ve arayışını zorunlu kıldığını söyleyebiliriz.

İnsanlar arzu ettikleri şeylere ulaşabilmek için bir örgüte dâhil olmayı isterler. Örgüt içindeki bir üyenin diğer üyelerle olan ilişkileri sırasında kendisine karşı gösterilen davranışlar ve tutumlar bireyin örgütteki geleceğine dair durumunu belirler. Kişi, örgütte kalıp kalmayacağına veya örgüt için gayret gösterip göstermeyeceğine, buna göre karar verir. İşgörenlerin örgüte dâhil olmadan önce sahip oldukları bilgi birikimini ve deneyimlerini beraberinde getirirler ve zaman

içinde bu girdileri hem örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için kullanırlar hem de kendileri lehine yatırıma dönüştürürler. Bunun karşılığında örgüte verdikleri katkı nispetinde terfi, adil kazanç ve tanınma gibi kazanımlara sahip olmayı isterler. Bu nedenle kendilerini, referans olarak seçtikleri kişilerle karşılaştırarak kazanımların adaletli dağıtılıp dağıtılmadığını dikkate alırlar. İşgörenler karşılaştırma yaparken birtakım kriterleri göz önünde bulundururlar. Netice olarak örgütsel adalet, çalışanlar açısından önemli bir faktördür (Bağcı, 2013: 165).

Örgütün amaçlarına ulaşmasındaki önemli faktörlerden biri örgütün sahip olduğu insan kaynağıdır. İşgörenlerin sahip olduğu bilgi birikimi ve deneyim, rekabet ortamında örgütün avantaj sağlamasına yardımcı olmaktadır. Örgüt bu avantajını devam ettirebilmek için nitelikli işgörenlerini bünyesinde tutmaya çalışır. İşgörenlerin örgüt bünyesinde kalmaya devam etmesi ise, yöneticilerin adil olmasına ve bununla birlikte işgörenlerin adalet algılamalarının da bu doğrultuda olmasına bağlıdır. Çalışanların örgütsel adalet algıları, yöneticilerinin kendilerine karşı adil davranıp davranmadıklarına dair inançları, örgüt içindeki davranışlarını etkilemektedir (Yavuz, 2010: 302).

Örgütlerde yönetici ve çalışan arasındaki ilişki düzeyinin artırılmasında örgütsel adalet önemli bir yere sahiptir. Örgüt içi adaletin sağlanmasında yalnızca maddi ve ekonomik değerlerin gözetilmesi yeterli değildir. Bunun yanında örgüt içi paylaşımların adil olmasının ve örgütün yönetim stratejileri ile politikalarının da adil olması beklenir. Örgütsel adalet, çalışan ve yöneticiler arasında herhangi bir ayrım gözetmeden örgüt içi ilişkilerin geliştirilmesine, çalışanların kişiliğine, onuruna, hak ve sorumluluklarına, kültürel değerlerine saygılı davranmadır. Bu noktadan hareketle yönetici ve çalışan arasındaki ilişkinin başarılı sonuçlar ortaya çıkarabilmesi için birbirlerine karşı adil davranmaları ve karşılıklı dayanışma içinde olmaları beklenir. Örgüt içi ilişkilerin uzun süreli olması arzu edilir. Bunun tersinin söz konusu olduğu durumlarda ise örgütsel adaletin zayıflığından bahsedilir (Demirel, 2009: 138).

Çalışanların hedefleri ile örgüt hedefleri arasında dengenin sağlanmasında, işgücü devir hızının azaltılmasında, çalışan veriminin ve etkinliğinin sağlanmasında önemli etkenlerden biri de çalışanların örgütsel adaleti algılama seviyeleridir. Bu algılama düzeyi arttıkça çalışanların örgüt ile kendilerini özdeşleştirmeleri ve örgüt amaçlarını benimsemeleri kolaylaşır, üyeliği devam ettirme düşünceleri ve fedakârlık duyguları artar. Aksi halde; yani çalışanların örgüt içinde adil davranılmadığını algıladıkları zaman, kendilerini örgüte bağlı hissetmeyecek ve örgüt ile kendini

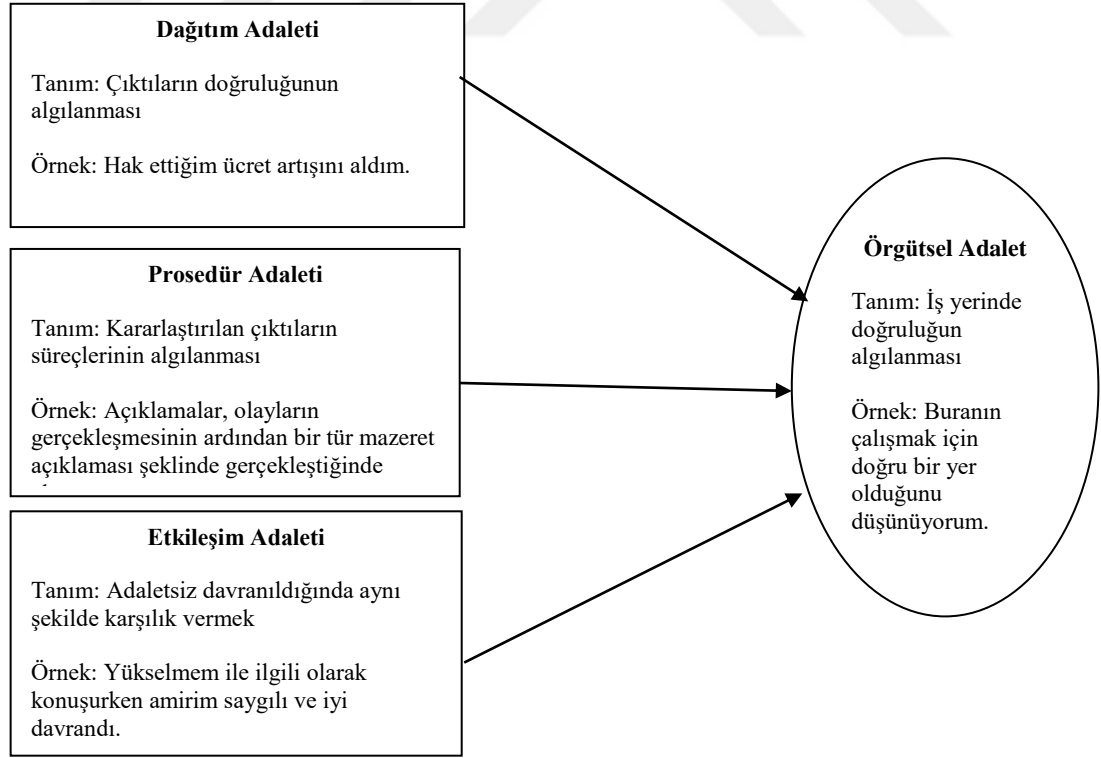
özdeşleştirmesi mümkün olmayacaktır. Örgütsel bağlılığın düşüklüğü, işgücü devir hızının artmasına ve verimliliğin de azalmasına sebep olacaktır (Örücü ve Özafşarlıoğlu, 2013: 336).

2.2 Örgütsel Adalet Kuramları

Bu bölümde örgütsel adalet kuramları, boyutsal ve kategorisel yaklaşım olmak üzere iki farklı bakış açısı ile ele alınmaya çalışılmıştır.

2.2.1 Örgütsel Adalet Kuramlarına Boyutsal Yaklaşım

Örgütsel adalet kavramı geçmişten günümüze devam eden süreçler ve çalışmalarla çeşitli biçimlerde irdelenmiştir. Örgütsel adalet algısının daha iyi anlaşılması amacıyla çeşitli boyutlandırılmalar yapılmıştır. Örgütsel adalet olgusu alt boyutlarına ilişkin tartışmalar olsa da dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adaleti olarak adlandırılan üç boyuttan meydana gelen bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Akyıldız ve Turunç, 2013: 249).



Şekil 2.1: Örgütsel adalet modeli (Robbins, S. P. ve Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior, Örgütsel Davranış*, (14. Baskı), (Erdem, İ., Çev.) Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık).

Örgütsel adalet ile ilgili olarak bugüne kadar ortaya atılmış birçok teoriye rastlanmaktadır. Gerald S. Leventhal'ın Adalet Yargı Teorisi ve John S. Adams'ın "Eşitlik Teorisi" kişinin kendi girdi çıktıları ile diğer bireylerin girdi çıktı oranının karşılaştırılması ilişkisine dayalıdır. Şayet bu oran eşit değilse, eşitsizlik algısı ortaya çıkmaktadır. Herhangi bir şeyin doğru olup olmadığına karar verebilmek istendiğinde mukayese yapılmaktadır. Bu durumda ise mukayese yapılan diğer kişi, referans standart olarak kabul edilmekte ve dağıtım adaleti yargısı, karşılaştırılan diğer kişi standardına göre verilmektedir. İnsanlar aldıkları ödüllerin, karşılaştırma yaptıkları kişilerin ödülllerinden daha az kıymetli olduğunu düşündüklerinde olumsuz reaksiyon gösterebilirler. Yaptığı kıyaslama sonucunda eşitsizlik algısına sahip olan kişilerde eşitliği sağlama yönünde bir gerginlik durumu meydana gelmekte, bu eşitsizliği ortadan kaldırmak için gösterdiği gayreti azaltma, iş ilişkilerini değiştirme gibi farklı davranışlar kişiler tarafından gösterilebilmektedir (Akyıldız ve Turunç, 2013: 250-251).

20.yy'ın son çeyreğinden itibaren örgütlerin farklı adalet uygulamaları gündeme gelmiş ve var olan teorilerin adalet anlayışları hakkındaki yetersizlikleri dikkat çekmeye başlamıştır. Başlayan bu yeni dönemde, örgüt tarafından alınan kararlara bakmak yerine; kararların alınma biçimine vurgu yapılmış ve adalet olgusu süreç yönelimli bir bakış açısı ile yeniden incelenmeye başlanmıştır. Örgüt tarafından alınan kararlarda kullanılan süreç ve politikaların adaletli olması üzerine yoğunlaşan bu bakış açısı ile araştırmacılar prosedür adaleti olgusuna ulaşmışlardır. Prosedür adaletin kavramsallaştırılması maksadıyla J. Thibaut ve W. Laurens Walker'ın 'Prosedür Adaleti Teorisi' ve Gerald S. Leventhal ve arkadaşlarının 'Dağıtım Tercihi Teorisi' bu alanda geliştirilen teorilere örnek olarak verilebilir. 1980'li yılların sonlarından itibaren yapılan çalışmalarda ise, dağıtım adaleti ve prosedür adaleti arasındaki farkın ortaya çıkarılmasına çalışılmış ve bu amaçla örgütsel adaletin bu iki alt boyutu bütün yönleri ile araştırma konusu olmuştur. Bazı araştırmacılar tarafından bağımsız, bazılarınca da prosedür adaletinin bir türü olarak açıklanan etkileşim adaleti bu dönemde tanımlanmış bir kavramdır (Greenberg, 1990b: 402-404).

2.2.1.1 Dağıtım adaleti teorisi

Dağıtım adaleti, Adams'ın eşitlik teorisinden yola çıkılarak geliştirilmiştir. Teori, çalışanların iyi bir performans karşılığında yüksek düzeyde kazanç

bekledikleri varsayımına dayanır. Bu değerlendirmeyi ise, bireylerin sahip oldukları bilgi, beceri gibi katkıların örgütten temin edilen imkânların oranı ile diğer çalışma arkadaşlarının sahip oldukları ile temin ettiklerinin oranının kıyaslanması oluşturur. Kişi şu sorunun cevabını arar; “kuruma katkılarıma karşılığında ne elde ediyorum”. Bu soruyu cevaplarırken ise diğer çalışma arkadaşlarının elde ettikleri miktarı kıyas bilgisi olarak kullanır. Bu kıyasın neticesinde kişilerin algıladığı eşitlik veya eşitsizlik durumu kurumun hakkaniyet düzeyi ile ilgili bir değerlendirme yapmalarına sebep olmaktadır (Ünler, 2015: 4).

Çalışanlar tarafından örgütün dağıtım yöntemi adalet algılamasında ne kadar önemliyse dağıtımın nasıl yapıldığı da bir o kadar önemlidir. Kazanımların dağıtılması konusunda örgüt hangi yaklaşımı benimsemiş olursa olsun, kazanımların dağıtılması sırasında izlenen prensipler çalışanlara açık bir şekilde ifade edilmelidir. Bu tür bir yaklaşım çalışanların dağıtım adaleti algılamasını pozitif yönde etkileyecektir (Ramamoorthy ve Flood, 2004: 256). Çalışanlar, örgütün ödül dağıtımında hangi ölçütleri göz önünde bulundurduğunu öğrenmek isterler. Dağıtımın şeffaf olması ve belirli prensiplere dayanması, çalışanların adalet algılarını olumlu yönde etkilerken; dağıtımın hangi şekilde yapıldığının belli olmadığı ve gizlilik içinde yapıldığı durumlarda adalet algısı azalmaktadır (Özdevecioğlu vd., 2014: 139).

Ünler’e göre, eşitlik teorisinin sadece sonuçlara odaklanarak, süreç hakkında herhangi bir sorgulamaya gitmemesi örgütsel adalet kavramının tam olarak anlaşılmasını engellemektedir. Bu alanda yapılan araştırmalar ışığında ve dağıtımsal adaletin temeline bakıldığında, bireylerin adalet değerlendirmelerinin yalnızca kazanımları ile ilgili olduğu görülmüş, bu kazanımların ne tür süreçlerden geçerek belirlendiği hesaba katılmamıştır (Ünler, 2015: 5).

Bu gelişmeler ışığında araştırmacılar tarafından, örgüt içerisinde faaliyette bulunan bireylerin neyin dağıtıldığından çok nasıl dağıtıldığına yoğunlaştığı bulgusuna ulaşmaları sonucunda prosedür adaleti ya da süreç adaleti kavramı geliştirilmiştir.

2.2.1.2 Prosedür adaleti teorisi

Yapılan çalışmalarda iki tür prosedürel adalet unsuru olduğu ortaya konmuştur. Birincisi, adil kabul edilen biçimsel prosedürdür. Burada prosedür eksikliği ile

ödüllerin adil dağıtılması arasında bir ilişki olduğuna inanılmaktadır. Verilen bir karar, dağıtılan çıktı bireyin arzu ettiği kadar düşük olsa bile, prosedürel adalet ile yerine getirildiği için astlar tarafından kabul edilecektir. Örneğin, çok düşük bir ücret artışı, örgütün performans değerlemesi ve ödül prosedürlerine göre yapıldığı için, insan kaynakları tarafından tepki görmeyecektir. İkincisi, interaktif adalettir. İnteraktif adalet, prosedürel adaletin kişiler arası ilişkiler boyutudur ve karşılıklı desteklemeye dayanır. İnteraktif adalet, örgüt üyeleri için neyin doğru olarak gösterildiğine yönelik kurulan iletişim ve işyerindeki adaletin ikinci boyutu olarak ele alınmaktadır (Çınar, 2000: 38).

Organizasyon tarafından alınan kararların çoğu, işgörenler ile alakalıdır. Bu kararlardan bazıları işgörenlerin ücretleri ile bazıları çalışma düzenleriyle, bazıları da onların diğer çalışanlarla olan ilişkileri ile alakalıdır. Alınan bu kararlar çalışanı mali, sosyal ve duygusal açıdan etkileyerek, örgütte faaliyet göstermeye devam edip etmeyeceğine karar vermesine sebep olur. Bu nedenle çalışanlar karar alma süreçlerine eleştirel bir gözle bakmakta ve süreç sonucunda alınan kararların adil olup olmadığını sorgulamaktadırlar (Colquitt, 2001: 386).

Prosedür adalet değerlendirilmesinde, çalışanlar çeşitli etmenleri göz önünde bulundururlar. Bunlardan önemli olan bazıları aşağıda gösterilmektedir (Serinkan ve Erdiş, 2014: 121).

Tablo 2.1: Prosedür adalet ölçütleri (Çağ, A.(2011). Algılanan Örgütsel Adaletin, Örgütsel Sinizme ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar).

Ölçüt	Tanım	Örnek
Karar vermede söz hakkı	Çalışanlara kendilerini etkileyebilecek kararlarda söz hakkı tanındığı ölçüde gelişir.	Çalışanlara, kendi işleriyle ilgili düşüncelerini, kendilerini denetleyen yöneticilerine anlatma fırsatı verir.
Kuralların uygulanmasında tutarlılık	Adalet gereği, bir çalışan hakkında karar vermek için uygulanan kurallar başka bir çalışan hakkında da eşit olarak uygulanmalıdır.	Bir hocanın dönem notu verirken sınıftaki her öğrenciye aynı standartları uygulaması gerekir.
Bilgi kullanımında doğruluk	Adaletli kararların sağlam bilgiye dayandırılması gerekir.	Bir çalışanın fazla çalışma ücretini hesaplayan yönetici toplamları doğru yapmalıdır.
Sesini duyurma fırsatı	Dürüst uygulamalar çalışanlara, yapılan hatayı anında düzeltme fırsatı verilenlerdir.	Davacıların, yasal işlemlerde bir hata yapıldığı zaman, yargıcın kararını tekrar gözden geçirmesini isteme hakkı vardır.
Önyargılara karşı koruma	Karar verme yetkisine sahip kişinin sonuçları çarpıtma fırsatı olmamalıdır.	Piyango çekilişlerinde numaraların her biri, saptırmaya meydan verilmeden tamamen rastgele seçilir.

Thibaut ve Walker'ın Prosedür Adaleti Teorisi, prosedür adaletine ilişkin araştırmaların temelini oluşturmaktadır. Buna göre, süreç kontrolünün sağlandığı prosedürler, kontrolün sağlanmadığı prosedürlere göre çalışanların istedikleri durumun oluşumunun sağlanmasında daha etkili olmaktadır. Bu tür prosedürler neticesinde alınan kararlar daha adil olarak algılanır ve çalışanlar tarafından daha kolay kabul görür. Çalışanlar ödüllerin dağıtılması sırasındaki süreçlerin kendi kontrollerinde olduğunu düşündüklerinde, istemedikleri bir sonuçla karşılaşsalar dahi bu sonuca daha olumlu bakma eğilimindedirler. Özetle, örgütün bir yesi olan çalışanlar, dağıtım sürecinin kendi kontrollerinde olduğunu düşündüklerinde olumsuz bir çıktı ile karşılaşsalar bile bu durumu, etkilerinin olmadığı süreçlere oranla daha adil olarak algırlar (Serinkan ve Erdiş, 2014: 137).

2.2.1.3 Etkileşim adaleti teorisi

Örgütsel adaletin tarihsel gelişimine bakıldığında araştırmaların ilk olarak kişilerin elde ettiği kazanç ve sonuçlara odaklandığını ve kazançların diğer çalışanların kazançları ile kıyaslanarak örgütsel adalet değerlendirmeleri yapıldığı görülmektedir. Kıyaslama temelinde yapılan bu değerlendirmenin kişilerde yarattığı göreli yoksunluk sonucunda oluşan hüsran veya tatmin incelenmiştir. Başkaları ile yapılan kıyaslamının örgütsel adaleti incelemede yeterli olmadığını düşünen araştırmacılar bu kazançların belirlenmesinde temel alınan süreçlerin ne oranda adil olduğu üzerine odaklanmışlardır. Süreç ile ilgili adalete işlemsel adalet adı verilerek dağıtım adaleti arasındaki farklar araştırılmıştır. 1986'ların başına kadar bu iki tür, örgütsel adaletin tanımı açısından yeterli bulunup derinlemesine araştırılmıştır. Fakat geliştirilen bu iki adalet türünün kurumun sistem ve işleyişi ile ilgilendiğini ve sosyal boyutunun ihmal edildiğini iddia eden araştırmacı ve araştırmalar etkileşim adalet türünü ekleyerek adaletin kişilerarası ilişki ve muamele ile ilgili boyutunu ilgili literatüre kazandırmışlardır (nler, 2015: 14).

Bies ve Moag tarafından ilk kez dile getirilen etkileşimsel adalet fikri, kişilerin birbirlerine karşı ortaya koydukları davranışları dikkate alarak, ne derece adaletli davranıp davranmadıkları kararına varmalarını savına dayanır. Yani bireyler arasındaki ilişkilerin ve insan davranışlarındaki adaletin seviyesini algılama durumunu yansıtır. Prosedür adaleti ile etkileşimsel adalet arasındaki temel fark, prosedür adaletin örgüt

ve örgüt kurallarına dayanmasına karşın; etkileşimsel adaletin yönetici davranışlarına odaklı olmasıdır (DeConinck, 2010: 1350).

Etkileşimsel adalette çalışanlar, yöneticilerin kendileri ile olan iletişimlerine dikkat ederler. Bu iletişimin saygıya ve samimiyete dayanmasını beklerler. Ödüllerin dağıtımındaki süreçlerin sonunda alınan kararların kendilerine açıklanması konusunda hassastırlar (Altıntaş, 2002: 37).

Etkileşim adaleti; bireyler arası adalet ve bilgisel adaletten oluşan iki farklı boyut kapsamında da değerlendirilebilmektedir. Bilgisel adalet, kararların nasıl alındığını açıklamayı ve bireylere ilgilerine göre yeterli bilgi vermeyi içermektedir. Bu boyut diğer boyutla yakından ilgilidir. Bireyler arası ilişkide önemli bir konuda bilginin paylaşılmasıdır. Bireyler arası adalet; bir örgüt içinde veya sosyal yapı içerisinde bireylerin sosyal etkileşimde bulunmasını ifade etmektedir (Akyıldız ve Turunç, 2013: 255).

Etkileşim adaleti, çalışanların örgüt ortamında gerçekleştirilen dağıtımların ve karar almada takip edilen aşamaların gerekçelerini ve mantığını anlayabilmelerini sağlar. Ancak bu yolla yöneticilerin karar ve uygulamaları, çalışanların zihninde açıklık kazanır. Alınacak kararlar üzerine istişarede bulunmak, iletişim kurarken nazik ve açık sözlü olmak, kararların niçin ve ne şekilde alındığına dair açıklamalar yapmak, karar alırken tüm çalışanların haklarını eşit biçimde önemsemek, süreç boyunca önyargılardan sıyrılmak gibi bazı noktalarda yöneticilerinin hassasiyet gösterdiğini düşünen çalışanlar, örgüt içerisinde kişisel çıkarlarının yeterince gözetildiğine inanacak, karar ve uygulamaları daha kolay benimseyeceklerdir (Karaeminoğulları, 2006: 22).

2.2.2 Örgütsel Adalet Kuramlarına Kategorisel Yaklaşım

Örgütsel adalet kuramları, birbirinden bağımsız iki boyuttan meydana gelmektedir. Bu boyutlarda kendi içerisinde reaktif ve proaktif boyut ile süreç ve içerik boyutu biçiminde dört kategoriye ayrılarak kendi içinde farklı türde kuramlar oluşturmaktadır. Reaktif teoriler, işgörenlerin adil olarak algılamadıkları uygulamalardan kaçınma teşebbüslerine odaklanmaktadır. Bu kapsama giren teoriler adaletsizliklere karşı tepkileri incelemektedir. Buna karşın proaktif teoriler, işgörenlerin adaleti tesis etmek için tasarlanmış oldukları davranışlar üzerine odaklanmaktadır. Proaktif teoriler, adaletli uygulamalara ait davranışları

incelemektedir. Adalet ile alakalı süreç teorileri ise, ücret ve görevde yükselme gibi çeşitli kazanımların nasıl tayin edildiğine yoğunlaşmaktadır. Bu türde bir yönelim, örgüt kararlarını alırken ve uygularken, kullanılan süreçlerin adaletli olup olmadığı üzerinde durmaktadır. İçeri teorileri ise, ortaya çıkan kazanımların dağıtımında adaletli olma durumuna yoğunlaşmaktadır (Greenberg, 1987: 9-10).

Reaktif ve proaktif boyutu ile süreç ve içerik boyutunun bir araya getirilmesi sonucunda 4 farklı adalet türü ortaya çıkmıştır. Bunlar; reaktif-içerik teorileri, proaktif- içerik teorileri, reaktif-süreç teorileri ve proaktif-süreç teorileridir.

2.2.2.1 Reaktif – içerik teorileri

Reaktif – İçerik Teorileri; çalışanların kaynak ve ödüllerin dağıtımında adil olmayan uygulamalara karşı ortaya koydukları tepkilere yönelik yaklaşımlardır. Greenberg'in adalet teorilerinin sınıflandırmasını yaptığı 1987 yılına kadar geliştirilen teorilerin birçoğu reaktif – içerik teorileri içerisinde yer almaktadır. Bu teorilerden en çok bilinenleri; Homans'ın (1961) Dağıtım Adaleti Teorisi, Adams'ın (1965) Eşitlik Teorisi, Walster'in (1973) geliştirdiği Eşitlik Teorileri ve Crosby'nin (1976) Göreli Yoksunluk Teorisidir (Çelik, 2011: 28).

Yukarıda sayılan teoriler birtakım farklılıklar içermesine rağmen birleştikleri ortak nokta; çalışanların adil olarak algılamadıkları ilişkilere karşı olumsuz tepkiler göstermesi ve bu durumu düzeltecek tavırlar sergilemeleridir. Bu teoriler, örgütteki kaynakların ve ödüllerin adil olmayan bir biçimde dağıtılmasına karşı olan çalışanların davranışlarına odaklandığı için, reaktif-içerik teorileri olarak isimlendirilmektedir (Serinkan ve Erdiş, 2014: 146).

Dağıtım Adaleti Teorisinde, örgütteki kaynakların ve ödüllerin dağıtılmasında adaletin sağlanması denklige bağlıdır. Dağıtım Adaleti, çalışanlar tarafından kazanımların dağıtımında yapılan karşılaştırma sonucuna göre hesaplanması biçiminde açıklanabilir (Çakır, 2006: 35).

Dağıtım Adaleti Teorisi, birbiri ile ilişkili olan kişilerin gösterdikleri çaba oranında kazanım beklediklerini ve bu beklentilerin karşılanması sonucunda bu durumu adil olarak algıladıklarını savunmaktadır.

Bu Teoriye göre kişiler, kendi yatırımları oranında kazanca sahip olmak isterler. Ancak kişiler kazançlarının yatırımlarından fazla olması durumunda suçluluk duymasına karşın; bunun tersi olduğu durumda; yani kazançlarının yatırımlarından

daha az olması halinde ise kızgınlık duyacaktır. Burada dikkat edilmesi gereken konu her iki halde de dağıtımda adaletsizliğin meydana gelmesidir. Teori, adalet değerlendirmelerindeki dış karşılaştırmaları göz ardı etmiş ve adaleti, işgörenlerin temelde sahip oldukları yarar oranıyla, adaletli bir oranın ne olması gerektiği arasında yaptıkları karşılaştırma bakımından tanımlamıştır (Jasso, 1980: 3).

Adams'ın Eşitlik Teorisinde, işgörenler aldıkları ücretin veya benzeri mükâfatların adaletli olmasını isterler. Bu nedenle kendi çalıştıkları işletmeye sundukları katkı ve elde ettikleri kazanımlarını, benzerlerin katkı ve kazanımlarıyla karşılaştırarak tayin etmektedir. İşgörenlerin katkıları, kendilerinin değişime yaptıkları yatırımlara ait algılardan meydana gelirken, kazanımları değişimden almayı bekledikleri ödüllerin adil karşılığıdır. Bu ödüllerin, yalnızca ücret gibi somut unsurlardan oluştuğunu ifade etmek doğru olmayacaktır. Eğer ödüllerin dağıtımı, kişinin katkılarıyla eşit nispette değil ise, bireyler sahip oldukları ödüllerin adil olmadığını düşünürler. Kişinin yapmış olduğu katkıları, sahip olduğu kazanımlardan daha fazla ise işgörenler öfke ve gerilim içine girebilir. Bu durum olumsuz eşitsizlik olarak isimlendirilmektedir. Kısaca özetlemek gerekirse, Adams'ın Eşitlik Teorisine göre kişinin katkı ve kazanım oranları eşit ve benzerlerinininki ile aynı ise kişide adalet algısı ortaya çıkmaktadır. Kişiler tarafından algılanan eşitsizlik durumlarında ise kişiler bu eşitsizlik algılarını azaltma yönünde gayret gösterme eğilimindedir. Kişilerin oranı eşitlemek için girdilerini düşürme gibi tepkilere başvurduğu düşünülür. Bu tepkiler iş performansının değiştirilmesi gibi davranışsal olabileceği gibi, iş çıktılarına ait algıların değiştirilmesi gibi psikolojikte olabilir (Greenberg, 1990b: 400).

Bir diğer reaktif-içerik adalet teorisi ise Walster ve arkadaşlarının Eşitlik Teorisi'dir. Bu adalet teorisi; kişilere adil davranıldığında kişilerin bunu nasıl algıladığını, kişiler adaletsizliğe maruz kaldığında ise verdikleri tepkileri dört önerme ile açıklamaktadır (Akyıldız ve Turunç, 2013: 260):

1. Çalışanlar çıktılarını artırmaya çalışacaklardır. Eğer çıktılar eşitse girdileri azaltacaklardır.
2. Gruplar ödülleri ve maliyetleri grup üyeleri arasında paylaşırken üyelerce kabul edilen adil bir sistem geliştirerek kolektif ödüllendirmeleri arttırabilir. Böylece; üyeler bu sistemi geliştirecek, üyeler yeni üyeleri kabul etme girişiminde bulunacaklar ve bu sistemlere bağlılıkları artacaktır.

3. Çalışanlar adil olamayan bir ilişkide buldukları zaman, kendilerini stres altında hissedeceklerdir.
4. Adil olmayan bir ilişkide bulduklarını fark eden bireyler adaleti tesis ederek streslerini azaltma girişiminde bulunacaklardır.

Bu teori, sosyal ilişkilerdeki adillığe daha genel bir yaklaşım çizmesine ve kişiler arası ilişkilerde daha geniş bir araştırma kapsamından ilham almasına rağmen, Adams'ın teorisindeki birçok temel unsuru korumuştur. Walster ve arkadaşlarına göre, Adams'ın teorisinden farklı olarak adaletsizliğin iki türü bulunmaktadır. Bunlar; bir kişinin veya diğerinin katkı veya kazanımlarında meydana gelen gerçek değişiklikleri kapsayan “fiili adillik” ve adaleti yeniden sağlamak için bozulmuş gerçekleri kapsayan “psikolojik adillik” dir. Walster ve çalışma arkadaşları (1978), özellikle örgütsel kazanımların (örneğin; ücret seçimi, promosyon kararları) algılanan adillığı ve bu adalet algılamalarının iş niteliği ve miktarı gibi çeşitli kriter değişkenlerle olan ilişkileri üzerinde durmuşlardır (Greenberg ve Colquitt, 2005: 18).

Eşitlik Teorisinde üzerinde durulan işgörenlerin katkı ve kazanım karşılaştırmasına benzer bir yaklaşım ihtiva eden bir diğer teori, Crosby'nin (1976) Göreli Yoksunluk Teorisidir. Teoriye göre, kazanımlarını üst kademe çalışanları ile kıyaslayan diğer çalışanlarda düzeyler arası karşılaştırma nedeniyle yoksunluk duygusu ortaya çıkmaktadır. Örgüt içinde ödüllendirmenin çalışanların yaptığı katkı durumunu ortaya kayacak biçimde dizayn edilmesi, yapılan uygulamaların eşitlik ilkesine uygun olacağına göstergesidir (Yürür, 2008: 297).

2.2.2.2 Proaktif- içerik teorileri

Ödüllerin dağıtımı için yapılan uygulamaların adaletli olup olmadığı konusunda tepki gösteren çalışanların davranışlarını inceleyen reaktif-içerik teorilerinin tersine; proaktif-içerik teorileri, kazanımların çalışanlara dağıtımında adil uygulamaların benimsenmesine ait gayretler üzerine yoğunlaşmaktadır. Proaktif-içerik teorilerinin temelini, Leventhal'in 1976 yılında ortaya koyduğu Adalet Yargı Teorisi oluşturmaktadır (Greenberg, 1987: 12).

Leventhal'a göre, bireyler kazanımların adaletli paylaşımı için faal olarak gayret harcarlar. Kazanımların katkılarla oransal olarak eşitliği ilkesinden hareketle tarif edilen adaletli paylaşım, ilgili tarafların uzun dönemde maksimum kazanç sağlayabilecekleri durumu anlatmaktadır. Bu konuda yapılan araştırmalarda,

kazanımların dağıtımında adaletli olma prensibine uyulmayarak; dağıtımda eşit paylaşım yaklaşımının benimsendiğini ortaya koymuştur. Teoriye göre, kazanımların dağıtımına ait kararları belirleyen dağıtım kuralları, karşılaşılan durumlara göre değişiklik gösterebilmektedir (Greenberg, 1990b: 401).

Diğer bir proaktif-içerik teorisi ise, Lerner'in ortaya koyduğu daha ahlaki bir teori olan Adalet Güdüsü Teorisi'dir. Lerner'e göre, Leventhal'ın adalet anlayışının maksimum kazanç elde etme için araç olarak kullanılabileceği fikri mistik bir hayaldir. Ona göre, dağıtım uygulamaları, dört farklı ilkeye dayandırılabilir:

1. Rekabet ilkesi; dağıtımın bireylerin performansları göz önünde bulundurularak yapılmasını,
2. Eşitlik ilkesi; dağıtımın her koşulda eşit şekilde yapılmasını,
3. Eşit temelli paylaşım ilkesi; dağıtımın görece katkılara dayanarak yapılmasını,
4. Marksist adalet ilkesi; dağıtımda bireylerin gereksinimlerinin belirleyici kıstas olması gerektiğini öngörür.

Özetle, Lerner'in Adalet Güdüsü Teorisine göre, kazanımların dağıtımı ile ilgili kararlar alınırken takip edilen prensip, taraflar arasındaki ilişkiye dayanmaktadır (Greenberg, 1987: 13).

2.2.2.3 Reaktif – süreç teorileri

Thibaut ve Walker, hukuk alanında yaptıkları çalışma sonucunda, prosedürlerin adaletine ilişkin üç farklı taraf ve iki farklı aşama tanımlamışlardır. Bunlar; anlaşmazlığa düşen iki taraf(davacı ve davalı), aracı rolünü üstlenen bir taraf(yargıç) ile anlaşmazlığın çözümünde kullanılan delillerin ortaya konduğu süreç aşaması ve anlaşmazlığın çözümünde delillerin kullanıldığı karar aşamasıdır. Delillerin seçimi ve geliştirilmesi ile ilgili kontrol 'süreç kontrolü', anlaşmazlığın sonucunun belirlenmesine yönelik kontrol ise 'karar kontrolü'dür (Serinkan ve Erdiş, 2014: 136-137).

Kullanılan süreçler farklı grupların sahip olduğu kontrolün derecesine göre değişmektedir. Şöyle ki; üçüncü grubun; hem çıktıya hem süreçler üzerinde kontrolü olduğunda otokratik süreçler; karar üzerinde kontrolünün olması, süreçler üzerinde kontrolünün olmaması ise arabuluculuk süreci; tersi aracılık süreci; hiçbir etkinin olmaması ise pazarlık süreci; son olarak da iki grup çıktı ve süreçler üzerinde

kontrolü paylaştığı süreç ise tartışmalı süreçler olarak adlandırılmıştır (Akyıldız ve Turunç, 2013: 265).

Reaktif-süreç teorileri, işgörenlerin, karar vericiler tarafından alınan kararlarda kullanılan prosedürlere hangi biçimde tepki gösterdikleri ile ilgilenmektedir. İşgörelere prosedürler üzerinde kontrol imkânı sağlayan işlemlerden, kontrol imkânı sağlamayan işlemlere göre daha fazla tatmin olduğu ve süreç kontrolü sağlayan işlemlerden sonra ortaya çıkan kararları daha adaletli algıladıklarını ortaya çıkarmaktadır (Greenberg, 1987: 14).

2.2.2.4 Proaktif- süreç teorileri

Proaktif-Süreç Teorileri, adil uygulamaların gerçekleştirilebilmesi için hangi prosedürlerin uygulanması gerektiğine cevap aramaktadır. Bu sınıflandırma içinde Dağıtım Tercih Teorisi yer almaktadır (İyigün, 2012: 57).

Dağıtım tercihleri teorisi, dağıtım davranışının genel bir modelini sunmaktadır. Bu teoriye göre adaleti de kapsayan değerli amaçlara ulaşılınca kadar dağıtım süreçleri tercih edilmeye devam edilecektir. Özellikle bu teori; insanların amaçlarını farklı şekillerde gerçekleştirmelerinde belli süreçlerin aracı olabileceğini ve en çok tercih edilen sürecin aynı zamanda bireyin en muhtemel amacını gerçekleştirmesine yardımcı olacağını vurgulamaktadır. Ayrıca; bu teori adalete ulaşabilmek için aşağıdaki süreçlerin uygulanması gerektiğini belirtmektedir (Chan, 2000: 74).

1. Karar vericilere seçme fırsatı tanınmalıdır.
2. Kurallar takip edilmelidir.
3. Süreçler doğru bilgiye dayandırılmalıdır.
4. Karar vericinin gücünün yapısı tanımlanmalıdır.
5. İtirazlar dikkate alınmalıdır.
6. Süreçlerde değişiklik yapılmasına imkân tanınmalıdır.
7. Genel olarak kabul görmüş ahlaki ve etik standartlara dayalı olmalıdır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞ PERFORMANSI

Bu bölümde iş performansı kavramı ve tanımı, iş performansının boyutları, performans yönetimi ve performans değerlendirme kavramları ele alınmıştır.

3.1 İş Performansı Kavramı ve Tanımı

Değişimin kaçınılmaz olduğu günümüz şartlarında örgütlerin yaşamlarını devam ettirebilmeleri için rakipleri ile olan rekabeti sürdürebilecek performansı göstermesi gereklidir. Bu açıdan bakıldığında örgütlerin performansını etkileyebilecek her türlü değişken hayati öneme sahiptir. İşletmelerin varlıklarını devam ettirebilmelerinin ve ortalamanın üzerinde gelir elde etmelerinin, rakiplerine oranla daha yüksek performans sergilemelerine bağlı olduğunu söyleyebiliriz.

Performansın birçok tanımı olmasına rağmen genel olarak performans; örgütlenmiş bir sistemin iş yapma seviyesi şeklinde tanımlanabilir. İşgörenlerin davranışlarını anlamak ve kontrol etmek, onların verimliliğini yükseltmek ve geleceğe dair tahminler yapmak örgütlerin amaçları arasında yer alır. Örgütler bu amaçları yüksek oranda gerçekleştirme ölçüsünde etkinliğini sağlayabilirler. Örgütün yaşamını devam ettirebilmesi ve başarılı olabilmesi için öneme sahip olan performansın artırılması, birçok faktöre ve değişkene bağlıdır (Begenirbaş ve Turgut, 2014: 134).

Endüstri devrimiyle birlikte insan ihtiyaçlarına yönelik yapılan çalışmalar, performansın artırılmasına yönelik çabaların bir başlangıcı olmuştur. Çalışan performansı sonuçları itibari ile hem işletmeyi hem de bireyi doğrudan etkileyen bir kavramdır. Hem iş performansı hem de işletme performansı çalışanların tutum ve davranışlarını etkilemektedir. Performans olgusu doğrudan ve dolaylı olarak çalışan

psikolojisini etkileyen pek çok örgütsel değişkenin hem öncülü hem de ardılı olan kritik bir faktördür (Akyıldız ve Turunç, 2013: 152).

Günümüz çalışma hayatındaki hızlı değişim örgütler üzerinde baskı oluşturmaktadır. Bu baskı yönetici ve işgörenlerde sahip olması beklenen bilgi, beceri ve yeteneklerin çeşitlenmesine sebep olmaktadır. Dolayısıyla işgörenlerin gösterdiği performansın artması beklenmektedir. Gelecek yıllarda da bu performans artışı beklentisinin devam etmesi muhtemeldir. Yukarıda da ifade ettiğimiz üzere örgüt yapısı içerisinde ve işleyişinde yer alan çalışanların performanslarının artırılması, örgütsel başarının sağlanması açısından zorunluluk arz etmektedir (Akkoç vd., 2012: 106).

Performans, bir bireyin beklentilerine veya amaçlarına ulaşabilmek için kendinde var olan bilgi, beceri ve yetenekleri hangi ölçüde kullanabildiğini açıklayan bir olgudur. Diğer ifade ile, bir işi önceden belirlenmiş bir zaman dilimi içerisinde yerine getirebilme potansiyelidir (Yıldız vd., 2008: 240).

Performans kavramı, önceden belirlenen amaçlara ve standartlara uygun olarak bir işin veya faaliyetin yerine getirilmesi ya da iş görenin bir işte gösterdiği başarıyı ifade etmektedir. Başka bir deyişle performans, kişi, grup veya örgütün amaçları doğrultusunda hedeflerine hangi ölçüde ulaşabildiğinin nicel veya nitel olarak ifade edilmesidir (Baş ve Artar, 1990: 13).

Performansın yukarıdaki tanımları dikkate alındığında, hem istenilen hedeflere ulaşma düzeyini hem de istenilen hedefe ulaşmak için yapılan etkinliklerin verimliliğini kapsadığını söyleyebiliriz. Kişi, grup veya örgütlerin hedeflerine ulaşması, performanslarının optimum düzeyde olduğu anlamına gelmemelidir. Performansın başarılı olarak görülebilmesi için, işin yapılma şeklinin doğruluğu, kaynakların etkin ve verimli kullanılabilmesi ve hedeflerin gerçekleşme düzeyinin arzu edilen seviyede olması gibi koşulların da sağlanması gerektiği ifade edilebilir.

Çalışanlar bir işletmede üstlendikleri görev ve sorumlulukları yerine getirebilmek için çaba ve zaman harcarlar. Bunun karşılığında ihtiyaçlarını gidermek ve istediklerini elde etmek isterler. Bir başarının tanımlanabilmesi için önce kişinin tanımlı bir işle karşı karşıya kalması ve söz konusu başarının belirli bir standardının tespit edilmesi gereklidir. Bu limite ulaşma veya üstünde bir performans, başarı olarak değerlendirilirken, standardın altındaki bir performans düzeyi, başarısızlık olarak değerlendirilecektir (Barutçugil, 2002: 40).

İş performansı kavramının örgütler ve çalışanlar açısından değeri, bu konuda araştırmacıların yaptığı çalışma sonuçlarını destekler niteliktedir. Şayet örgütlerin rekabetçi bir ortamda yüksek performans göstermesi, nitelikli çalışanlarının performansına bağlanabilir. Performansın artırılması örgütler açısından olduğu kadar çalışanlar açısından da önemlidir. Yüksek iş performansı gösteren çalışanlar için bu beceri, tatmin ve gurur kaynağı olarak algılanabilir. Bunun yanında maddi olarak daha iyi bir gelir sağlama, görevde yükselme, kariyer gelişimi ve saygınlık kazanma gibi kazanımların da elde edilmesinde temel bir koşul olarak görülebilir.

Birey ve grup performansı, örgütün o işle varmak istediği amaç doğrultusunda bireyin veya grubun kendisi için belirlenen hedeflere ve standartlara hangi ölçüde ulaşabildiğinin göstergesidir. Birey ve grup performansının toplamı da örgütsel performans meydana getirmektedir. Örgüt için öncelikli olarak göz önünde bulundurulması gereken performans, kişisel performanstır. Çünkü örgütler, ancak çalışanlarının gösterdiği performans derecesinde başarı sağlayabilir (Benligiray, 2004: 141).

Çalışanın performans düzeyinin yüksekliğinden bahsedebilmek için, örgütün misyon ve vizyonu doğrultusunda çaba sarf ederken ortaya koyduğu kişisel ve örgütsel performansının aynı anda en üst seviyede gerçekleşmiş olması beklenir. Bu açıdan önem ihtiva eden kişisel performans üç öğeden oluşmaktadır (Paşa, 2007: 84-90):

Odaklanma: Kişisel performans yükseltmenin ilk unsuru odaklanmadır. İş hayatında performansın, başka bir deyişle başarının şans ile arasında bir bağ yoktur. Doğru zamanda ve yerde olmanın performansa olumlu etki yaratan başarı yollarından biri olduğunu söylemek güçtür. Bunun her zaman gerçekleştiği söylenemez. Asıl performans, başarıya ulaşmak için hangi yöntemlerin kullanılacağını bilmektir. Bu yüzden çalışma hayatında kimin, neyi, ne zaman yapacağını belirleyen bir yöntem ihtiyacı vardır.

Yetkinlik: Daha yüksek performans sergilemeye yol açan bilgi, beceri ve kabiliyete yetkinlik denir. Kabiliyet, doğuştan olmasına rağmen; beceri ise tecrübe kazanılmasıyla birlikte gelişir. Bir diğer tanıma göre yetkinlik, isteklendirme, kabiliyet, kişilik ve ilgi gibi özellikleri ihtiva eden ve gözlemlenebilen davranışlar grubudur. İşgörenlerin kişisel ve örgütsel seviyede neticeler elde etmek amacıyla kurumsal inanç ve değerler sistemiyle uyumlu olarak kendilerinde var olan veya

geliştirdikleri bilgi, beceri ve tutumlarla gerçekleştirdikleri eylemler olarak ifade edilir.

Adanma: Adanma, işgörenin mensubu olduğu işletmenin amaçlarına ulaşabilmesi için kendi amaçları ile işletme amaçlarının örtüşmesi ve kendini işletme ile özdeşleştirerek işletmede uzun zaman kalmaya ihtiyaç duyması sürecidir. İşletme yönetiminde işgörenlerin işletme ile olan ilişkileri önem kazanmakla birlikte, işgörenlerin işletmeye olan bağlılık ve güven düzeyinin yüksek olması beklenir. Çünkü işgörenlerin işletmeye karşı olan güveninin ve bağlılığının yeterli düzeyde olmaması her iki taraf arasında uzun süreli ilişkilerin kurulmasına engel teşkil edecektir.

3.2 İş Performansının Boyutları

1993 yılında Borman ve Motowidlo tarafından iş performansının boyutlarını tespit etmek amacıyla yapılan çalışma, bu alanda temel olarak nitelendirilebilecek bir yaklaşımdır. Bu yaklaşıma göre, iki tür çalışan davranışı ortaya konmaktadır. Bunlar, görev performansı ve bağlamsal performanstır. Organizasyonun etkinliğine katkıda bulunduğu varsayılan bu davranış şekilleri, örgütsel davranış açısından çok önemli iki unsurdur (Akt. Kurt, 2013: 7).

3.2.1 Görev Performansı

Göreve ilişkin performans, görev kapsamında önceden belirlenen kıstasları karşılayacak şekilde, görevin yerine getirilmesi ve amacın gerçekleştirilmesi yönünde ortaya konan mal, hizmet ya da düşünceyi ifade etmektedir. Bu doğrultuda göreve ilişkin performansın daha çok işin teknik ve uzmanlık tarafı ile ilgili olduğu ifade edilebilir (Jawahar ve Carr, 2007: 330).

Görev performansı, mesleki yeterlilik düzeyi ile doğru orantılıdır. Bunun yanında çalışma ortamının uygunluğu, görev tanımındaki belirginlik ve ahlaki özellikler görev performansını etkileyen unsurlardır. Örneğin; görev tanımının oluşturulmasındaki güçlük, istenilen performans düzeyinin belirlenmesine olumsuz yönde etki edecektir. İşletmenin hedeflerine ulaşmasında sadece işe yönelik davranışlar değil; işe yönelik olmayan davranışlar da göz önünde bulundurulmalıdır.

Ekip çalışması, gönüllülük, yardımseverlik ve örgütsel bağlılık gibi davranışlar, doğrudan işe yönelik olmayan görevler arasında yer almaktadır (Kılıç, 2006: 175).

Belirli bir zaman aralığında istenilen kalite ve miktarda üretime ulaşan bir işgörenin görev performansının yüksekliğinden bahsedilebilir. Ancak, işgören performansını değerlendirebilmek için salt görev performansına odaklanmak yeterli değildir. Bunun yanında iş performansının bir diğer alt boyutu olan bağlamsal performansın da göz önünde bulundurulması gerekir. Çünkü yüksek görev performansına sahip işgörenlerin örgüt içerisinde olumsuz davranış sergilemeleri, bağlamsal performanslarını da olumsuz yönde etkileyecektir (Ertan, 2008: 46).

3.2.2 Bağlamsal Performans

İşin tanımında yer alan eylemlerin tamamı iş performansını kapsamaz. Çalışanların birbiri ile olan etkileşimleri sonucu ortaya çıkan eylemler de performans kavramı içinde yer alır. Genellikle çalışanların isteklendirilmesi sonucu meydana gelen bu faaliyetler, bağlamsal performans olarak ifade edilir (Erkoç, 2015: 15).

1996 yılında Scotter ve Motowidlo tarafından bu alanda yapılan çalışma ile bağlamsal performans iki farklı boyutta incelenmiştir. Bu boyutlardan ilki olan kolaylaştırıcılık; çalışanların kendi aralarındaki ilişkiler kapsamında değerlendirilen eylemleri ve çalışan performansını destekleyen davranışları içine alır. Diğer bir boyut olan işe adanma ise daha çok çalışanların işlerine motive olmaları, onu içselleştirmeleri ve istenilen hedeflere ulaşmaları için kurallara uymaları gibi eylemleri kapsar (Akt. Ünlü ve Yürür, 2011: 185).

Araştırmacılar tarafından bağlamsal performansı, bir diğer deyişle rol dışı performansı inceleyen birçok araştırma yapılmıştır. 2009 yılında Podsakoff ve arkadaşları tarafından yapılan çalışmada, bağlamsal performans davranışlarının çalışanları ve örgütleri olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu etkilere kısaca bakmak gerekirse; işten ayrılma niyetinde ve çalışan devamsızlık süresinde azalma; kazanımlardan daha fazla faydalanma gibi çalışanlar açısından bağlamsal performans davranışlarının olumlu etkileri gözlemlenmiştir. Örgüt açısından bakıldığında ise iş gücü devir hızında ve maliyetlerde azalma; üretimde ve müşteri memnuniyetinde artış sağlanması, olumlu sonuçlar arasında yer almıştır. Literatürde Podsakoff ve arkadaşları tarafından yapılan bu çalışma sonuçlarını hem işgören hem

de örgüt açısından destekleyen çalışmalara da rastlamak mümkündür (Akt. Öcel, 2013: 38).

Göreve yönelik performans ve bağlamsal performans kavramlarının örgüt açısından önemi göz önünde bulundurularak bu konuda performansı artırmaya yönelik bilinçli veya bilinçsiz yapılan örgüt içi uygulamaların performansı olumlu ya da olumsuz etkileyebileceği hususları kısaca özetlemek gerekirse (Akyıldız ve Turunç, 2013: 175-176);

1. İş performansının artırılmasına yönelik bilinçsiz baskılar çalışanların motivasyonunu azaltmaktadır.
2. İş performansının artırılmasına yönelik bilinçsiz baskılar çalışanlarda psikolojik sıkıntıya neden olmaktadır.
3. İş performansının artırılmasına yönelik bilinçsiz hedef artırımları nitelikli çalışanların işten ayrılmasına sebep olmaktadır.
4. İş performansının artırılmasına yönelik bilinçsiz baskılar çalışanların iş stresini artırmaktadır.
5. İş performansının artırılmasına yönelik bilinçsiz baskılar çalışanlarda iş-aile çatışmasına sebep olabilmektedir.
6. İş performansının artırılmasına yönelik bilinçli ve ölçülü performans talepleri ve karşılığında vaat edilen ödüller, çalışan motivasyonunu artırmaktadır.
7. İş performansının artırılmasına yönelik bilinçli ve ölçülü performans talepleri ve karşılığında vaat edilen ödüller, bağlılığı artırmaktadır.
8. İş performansının artırılmasına yönelik bilinçli ve ölçülü performans talepleri ve karşılığında vaat edilen ödüller, iş tatminini artırmaktadır.

Yukarıda değindiğimiz açıklamalar çerçevesinde göreve yönelik performansın değerlendirilmesinde daha çok işin teknik ve uzmanlık boyutu göz önünde bulundurulurken; bağlamsal performansta ise, çalışanların birbiri ile olan ilişkileri ve işe karşı olan tutumları önem kazanmıştır.

3.3 Performans Yönetimi

ABD’de kamu sektöründeki performans ölçümü 1960’lara kadar gitmektedir. Bu faaliyetler, 1970’lerde federal, eyalet ve yerel yönetim seviyelerinde hız kazanmıştır. 1970’lerden bu tarafa Amerikan Başkanları, performansı geliştirmek

için değişik performans geliştirici programlar başlatmak için bu konu ile ilgilenmişleridir. Bazı federal kurumlar, performans geliştirme bilincini ve ölçümünü arttırmada büyük rol üstlenmişlerdir. Son olarak, ABD Kongresi, 1993 yılında çıkarmış olduğu “Devlet Performansı ve Sonuçları Kanunu” ile bütün federal kurumların, performans ölçümlerini etkin bir şekilde yerine getirmelerini amaçlamıştır. Bu kanun ile kamu örgütlerinin, stratejik planlar oluşturmaları ve bu şekilde bütçeleri ile ilişki kurmaları öngörülmektedir. Performans ölçüleri ve göstergelerini geliştirme ihtiyacı, özellikle hükümet hareketlerinin yeniden oluşturulduğu bir dönemde popüler olmuştur (Ömürgönülşen, 2002: 110-111).

Ülkemizde de bu alandaki ilk uygulamalar kamu sektöründe başlamıştır. 1990’lı yılların sonlarına doğru işletme bilimine ve çağdaş yönetim ilkelerine önem verilmesi özel sektörün performans yönetimine ilgisini artırmıştır. 2003 yılında yürürlüğe giren İş Kanunu kapsamında performans değerlendirmenin yasal dayanak kazanması, işverenler tarafından konuya ilginin günümüze kadar artarak devam etmesine neden olmuştur (Uyargil, 2013: 2).

İlk uygulamaların kamu sektöründe görülmesi nedeniyle konuya önce bu açıdan bakmakta yarar olacaktır. Bütün kamu görevlilerinin, yaptıkları işlerin katkısının değerlendirildiği bir süreç vardır. Bu değerlendirme süreci kişisel performans üzerine yapıldığı gibi, aynı zamanda bireylerin eğitim ve geliştirme gereksinimlerini saptamak için de yapılır. Kişisel performans bazen ödenen ücretle bağlantılı olabilir. Ne kadar fazla performans gösterilirse o kadar fazla ödeme yapılır. Ancak bir kamu örgütünde kişilerin performansları örgütün performansından ayrı tutulamayacağı için, her ikisi de beraber ölçülmelidir. Diğer bir ifadeyle, bugün yönetim anlayışında sadece çalışanların kişisel performanslarını ölçmek, içinde buldukları örgütün toplam performansını ortaya koymaz. Dolayısıyla kişisel performansların yanında kurumsal performansın ölçülmesi oldukça önemlidir. Bir bütün halinde bu iki yönlü değerlendirme, tam bir performans ölçümünün ve yönetiminin uygulanmasını gerektirir (Çevik, 2004: 159).

Performans yönetimi; bir kurumun hedeflerine ulaşma düzeyini artırmak amacıyla geliştirilen yönetim tekniklerinden birisidir. Diğer bir ifadeyle, bir kurumun amaç ve hedeflerine ulaşabilmek için ürettiği mal veya hizmetleri başarı bir şekilde değerlendirmesinde kullanılan yol, yöntem ve teknikler konusundaki etkinlikleridir (Şentürk, 2005: 21).

Performans yönetimi sistemi konuya çalışanların çeşitli yollarla performanslarının değerlendirilmesinden daha geniş bir perspektif ile yaklaşır. Performans yönetimi, çalışanların değerlendirilmesine oranla daha uzun soluklu ve kapsamlı bir süreçtir. Performans yönetiminde, karar vericiler ve işgörenler beklentilerini birbirlerine iletirler. İşgörenler, hedefe ulaşabilmek için plan dâhilinde performans gösterirken yöneticilerin de kendilerine destek olmasını beklerler. Performans yönetimi, süreç sonunda yöneticiler tarafından yapılan değerlendirme ile birlikte çalışanlara etkin bir geri bildirim sağlandığı sistemdir. Yöneticilerin sorumluluklarından hareketle performans yönetimi üst, orta ve ilk kademe yöneticilerinin, çalışanların performansları ile işletmenin hedeflerini uyumlaştırmaya çalıştıkları süreç olarak da tanımlanmaktadır (Uyargil, 2013: 3-4).

Yukarıdaki ifadelerden de anlaşıldığı gibi, performans yönetimi çalışanlar açısından birçok kolaylaştırıcı imkân sunabilir. Çalışanlar kendilerinden beklenenlerin ne olduğunu tam olarak idrak ederek, hedefe ulaşmak için yapması gerekenleri, yönetici ile olan ilişkisini ve ileriki dönemlerde ihtiyaç duyabileceği eğitimleri ortaya koyabilecek veya buna benzer olanakları kullanarak kendini geliştirebileceği imkânlar yakalayabilir.

Performans yönetimi bir süreç olarak ele alınmakla birlikte, bu sistemin üç temel öge üzerine inşa edildiği söylenebilir. Bu üç ögeden kısaca bahsetmek gerekirse; bunlardan ilki olan etkinlik; daha önceden saptanan amaçlara ulaşma seviyesini gösterirken, ikinci öge ekonomiklik ise var olan kaynakları kullanarak en yüksek nicelikte çıktıyı elde etmeyi amaçlamaktadır. Diğer bir öge olan verimlilik ise belirlenen hedeflere ulaşmada kullanılan kaynaklardan faydalanma düzeyini gösteren bir olgudur. Bu üç öge arasında doğru bir orantı mevcuttur. Yani herhangi birinin değerindeki artış, diğerlerinin de değerlerine olumlu yansıtacak dolayısıyla gösterilen performansı da yükseltecektir (Ateş ve Çetin, 2004: 257).

Performans yönetimi süreç olarak gözlemlene, hedef belirleyerek performansı planlama, değerlendirme ve geri besleme sağlama gibi temel faaliyetleri kapsar. Bu temel faaliyetler kendi içlerinde hassas ve kritik özellikler taşırlar. Bu faaliyetlerin organizasyonel ortamda çatışan rollerdeki kişiler arasında karşılıklı olarak üstlenilmesi, değerlendirme sürecinin bütünüyle daha hassas özellikler göstermesine neden olur. Organizasyonlarda performans yönetimi sistemleri oluşturulurken, çoğunlukla benzer işletmelerin sistemlerinden yararlanılma yoluna gidilir. Ya da bazı

işletmeler danışmanlık firmalarından bu konuda profesyonel yardım alma yolunu seçerler. Sistemin kurulma aşamasında, hangi tarz benimsenirse benimsensin, sürecin organizasyon içinde ve dışında kapsadığı veya ilgilendirdiği kişi ve grupların sisteme ilişkin amaç ve beklentilerinin ayrıntılı bir analizinin yapılması, sistemin sağlıklı bir biçimde yürütülmesi ve arzulanan sonuçların elde edilmesinde oldukça yararlı olacaktır (Uyargil, 2013: 21).

Performans yönetiminin öncelikli amaçları, hem kişisel hem de örgütün performansında artış, işgörenlerin motivasyonunun artırılması, performansın tüm işgörenler için objektif olarak tespit edildiği adil, eşit ve eş zamanlı yapılacak değerlendirme, işgörenler için yapılacak gelişim planları, onlar için eğitimler, ücret, ödüllendirme ve kariyer planlama gibi uygulamaları temel alacak şekilde bir analiz sürecinin meydana getirilmesidir. Buradaki önemli nokta ise performans yönetiminin kesinlikle bir amaç değil sayılan amaçları gerçekleştirmek için kullanılacak bir araç olduğudur. Performans değerlendirme süreci bir araç olarak kabul edilmeli ve bu süreçte örgütün elde ettiği verileri en doğru amaca yönelik bir şekilde kullanabilmelidir (Göksel, 2013: 5).

3.4 Performans Değerlendirme

İşgören performansının sistemli bir şekilde değerlendirilmesine ilişkin ilk çalışmalara, 20. yy'ın başlarında Amerika Birleşik Devletlerinde kamu hizmeti veren kurumlarda başlanmıştır. Bu çalışmalara bilimsel nitelik kazandıran araştırma ise F.Taylor tarafından, iş ölçümü uygulamaları yoluyla işgörenlerin verimliliklerini ölçülmesi neticesinde ortaya çıkan performans değerlendirmesi çalışması olup, bu çalışma örgütler tarafından da kullanılmaya başlanmıştır. A.B.D'de performans değerlendirme sürecinde, 20.yy'ın ikinci çeyreğinde kişilik özelliklerini temel alan teknikler kullanılırken; daha sonraki yıllarda çalışanın ortaya koyduğu iş veya sonuç odaklı teknikler daha çok kullanılmaya başlanmıştır. Aynı zamanda bu yıllarda, beyaz yakalı personelin performansının değerlendirilmesi, mavi yakalılara göre daha önemli kabul edilmişti (Uyargil, 2013: 2).

1960'lı yıllardan itibaren performans değerlendirmeleri, özellikle insan kaynaklarının planlanmasında, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde, iş gören seçme gibi süreçlere hizmet etmektedir. Literatürde, 1980'li yıllara kadar performans değerlendirmenin özellikle psikometrik yönüne yönelik çalışmaların yer aldığı

görülmekte olup, bu yıllardan itibaren başlayarak, ölçme yerini performans değerlendirme süreci yaklaşımına bırakmıştır. Performans değerlendirme sürecini, gözleme, depolama, birleştirme ve geri çağırma gibi bazı aşamalardan oluşan bir bilgi işlem süreci olarak tanımlayan bilişsel modellerin oluşturulup geliştirilmesinin sonucunda bu modeller, 1980'li yıllarda ve daha sonrası araştırmaları yönlendirmiş ve etkilemiştir (Berk, 1986: 28).

Ülkemizde performans değerlendirme çalışmalarına bakacak olursak, 1948 yılında performans değerlendirmesi kamu alanında ilk kez, Karabük Demir Çelik Fabrikalarında ve daha sonra da Sümerbank, Makine ve Kimya Endüstrisi ile Devlet Demir Yolları vb. bazı kamu sektöründe yer alan örgütlerde uygulama alanı bulurken, 1960'lı yıllar itibarı ile de özel sektörde yer alan bazı örgütlerde uygulama alanı bulmuştur. 4857 Sayılı İş Kanunu ile birlikte 50 kişiden fazla çalışanı olan bir işletmenin performans değerlendirme uygulamalarının yapılması, yasalarla da zorunlu hale getirilmiştir (Göksel, 2013: 34).

Performans değerlendirme, çalışanın özellik, beceri ve kabiliyetlerine uygun olan işi, makul sınırlar içinde ifa etmesi biçiminde tanımlanmaktadır. Gerçekten çalışan performansından bahsedebilmek için, önce çalışanın yapacağı işin tanımının yapılmış olması gerekir. Bunun yanında, çalışanın yerine getireceği işin standardının belirlenmesi gerekir. Çalışanın, belirlenen standarda ulaşması yüksek performansı ifade ederken; standardın altında kalması düşük performansı işaret eder (Erdoğan, 1991: 67).

Performans değerlendirme, işletmeler için vazgeçilemez bir unsurdur. İşletmelerin geleceği, piyasadaki rekabet şansları büyük ölçüde insan kaynaklarının verimli bir şekilde değerlendirilmesiyle mümkündür. Bu da performans değerlendirmenin etkin bir şekilde kullanımı ile yakından ilgilidir (Bakan ve Kelleroğlu, 2003: 106). Çalışanın performansı konusunda bilgi sahibi olmak, ödüllendirme açısından büyük öneme sahiptir. Bu da performans değerlendirmenin amaçlarından biri olarak gösterilebilir. Bir diğer amaç ise, çalışanların kendilerini değerlendirme ve geliştirmelerine olanak sağlayacak geri dönüşte bulunma hususudur. Diğer bir ifadeyle, çalışanlardan performans değerlendirme sonucunda eksik oldukları tarafları gidermeleri ve kendilerini geliştirmeleri istenir. Buna ilişkin, bilgilere dayanarak eğitim ve geliştirme programlarının belirlenmesi sağlanır. Değerlendirme sonuçlarının açık, tarafsız ve gerçeğe uygun olması beklenir. Bunun

yanında değerlendirme ölçütlerinin önceden çalışanlara açıklanması gerekir. Değerlendirme sonucunda, standardın üzerinde performans gösteren çalışanlara verilecek ödüller de önceden belirlenmeli ve çalışanlara açıklanmalıdır. Bu noktada yapılan hata veya eksiklikler performans değerlendirmenin etkinliğini azaltabilir. Örgütler açısından bakıldığında, gerçek bilgilere dayalı bir performans değerlendirme sonucunda, örgüt çalışanlarının adalet, motivasyon ve bağlılık duygularında artışla birlikte örgütün de etkinliği ve verimliliği de doğru orantılı olarak yükselmiş olur (Tunçer, 2013: 88-89).

Örgütler stratejik amaçların başarılması için yöneticiye geri besleme sağlamak amacıyla performans değerlendirme ölçümlerine bağlı kalmaktadır. Performans değerlendirme, yöneticilerin kararlarının yeterince destek görmediği örgütlerde performansın düşük olduğu noktalara odaklanmaktadır. Performans değerlendirme etkin olarak uygulandığı zaman, performans ölçümleri arzu edilen motivasyonu yaratmanın yanında, iletişimi artırmakta ve yöneticilerin arasında bilgi alışverişini sağlamaktadır. Bu durum yöneticinin personel ile ilgili amaçları başarmasını sağlamaktadır. Performans değerlendirme, değerlendirme süreçlerini daha etkin hale getirmektedir. Performans ölçümlerinin örgütü daha yaratıcı, problem çözme yeteneğini geliştirici, yöneticiler arasında iletişimi artırıcı ve örgütsel amaçların başarılmasını sağlayıcı bir etkisi bulunmaktadır. Performans değerlendirme yaklaşımı, uygulanan iş stratejileri kapsamında kurumsal performans karnesinin pozitif ölçümlerinde yer almaktadır (Cravens vd., 2010: 269).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

KİŞİ-ÖRGÜT UYUMU VE LİDER DESTEĞİ, ÖRGÜTSEL ADALET, İŞ PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİLER

Bu bölümde kişi-örgüt uyumu kavramı, kişi-örgüt uyumu türleri ve kişi-örgüt uyumu bileşenleri, kavramları ele alınacak ve literatür taraması sonucu lider desteği, örgütsel adalet, iş performansı ve kişi örgüt uyumu üzerinde yapılan araştırmaların neler olduğu ve bu araştırmaların hangi boyutları ile ele alındığı incelenerek değişkenler arası ilişkiler tespit edilmeye çalışılacaktır.

4.1 Kişi-Örgüt Uyumu

Örgütsel davranış alanında yapılan araştırmalar arasında kişi-örgüt uyumu önemli bir yer teşkil eder. Bunun nedeni olarak, birey ve örgüt değişkenlerinin insan ilişkileri açısından önemli bir yere sahip olması gösterilebilir. Bu iki değişken arasındaki karşılıklı etkileşim sonucunda kişi ile örgüt uyumunun sağlanıp sağlanmadığı konusunda bir yargıya varılabilir. Konuya teori açısından bakıldığında bu uyumunun incelendiği görülmektedir; uygulamada ise bu uyumun sağlanmasının hedeflendiği görülmektedir (Baransel, 1979: 218).

Kişi ve örgüt arasındaki ilişkiye geçmeden önce örgüt kavramının tanımlanmasında yarar olacaktır. Çünkü örgütleri meydana getiren kişiler ve örgüt arasındaki ilişkinin sonucu bu uyuma bağlanabilir. Bu açıdan örgütü tanımlamak gerekirse, kişi ve gruplar arasındaki ilişkiler yoluyla daha önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirebilmek üzere gayret gösteren sosyal organizmalar örgüt olarak ifade edilebilir. Bir diğer tanımda örgüt, kişilerin tek başına başaramayacakları işleri diğer kişiler ile beraber hareket ederek ve onların bilgi, beceri ve gayretlerinden yararlanarak gerçekleştirmelerini olası kılan düzen ve yapı biçiminde tanımlanabilir.

Bu düzenin en önemli tarafları kişi ve örgütün birbirleri arasındaki uyumu, örgütsel davranış araştırmalarında üzerinde durulan önemli konulardan birisidir (İştahlı, 2015: 635).

Teknolojinin hızlı biçimde gelişme göstermesi, işletmelerin varlıklarını devam ettirebilmeleri açısından yoğun bir rekabete girmelerine ve bu ortamda başarılı olmalarına bağlıdır. Çalışanların işe ve örgüte karşı olan uyum seviyeleri, işletmelerin başarı düzeyini etkileyecektir. Günümüzde bu uyumun en uygun seviyede olması beklenmektedir. İşletmeler arasındaki rekabetin artması, teknolojiadaki değişim ve gelişim, çağdaş yönetim stratejilerinin kullanılması gibi faktörler işletmelerin yapılarını daha karmaşık hale getirmektedir. Çalışanlar bu değişimler sebebiyle işlerine ve örgüte uyum sağlama konusunda zorluk yaşamaktadır. Bu zorluğun sonucu olarak, çalışanların başladıkları işlerden ilk birkaç yıl içinde ayrıldıkları görülmektedir (Ulutaş vd., 2015: 143).

Başka bir ifadeyle, kişi-örgüt arasında yaşanan uyum eksikliği, kişide örgüte karşı tutum değişikliğine neden olacağından kişinin örgütten ayrılmaya varacak derecede olumsuz bir davranış ve tutuma içerisine girmesine neden olabilmektedir. Yani uyumsuzluğun söz konusu olduğu durumda kişisel ve örgütsel düzeyde önemli olumsuz sonuçlar doğabilmektedir (Gür, 2014: 55).

Uyum, insanın çevreyle huzurlu bir şekilde etkileşim içinde olmasıdır. Sağlıklı insan sağlıklı ruha sahip olan insandır. İnsanın ruh sağlığı ise iki tür uyumun ürünüdür. Birincisi insanın kendi kendisiyle uyumu bu uyum, insanın dürtüleriyle, değer ve yargılarının dengeli bir biçimde olduğunu gösterir. İnsanın kendisi ile olan uyumu, iç huzur kaynağıdır. İkincisi, insanın çevresiyle uyum içerisinde olmasıdır. İnsanın gereksinimleriyle çevresindeki değer ve yargılarının dengeli bir biçimde olduğunu gösterir. İnsanın çevresi ile uyum içerisinde kültürel, toplumsal, ekonomik değer ve yargı uyumu da insanın dış uyum kaynağıdır. Kişinin örgütle uyumunda bilişsel, duygusal ve devinimsel güçlerin önemi büyüktür (Başaran, 2004: 356).

Örgütsel davranış kapsamında işgörenlerin kişisel değer yargıları ile dâhil oldukları örgütün değerleri ve kültürü arasındaki bağıntı, kişi-örgüt uyumu olarak tanımlanmaktadır (Yahyagil, 2005: 137). Bir diğer tanımda kişi-örgüt uyumu, bireylerin değerleri ile örgütün değerleri ve kurallarına yahut kişisel değer modelleri ile örgütün değer modelleri arasındaki uyumluluktur (Chatman, 1989: 339-340).

Birey ile örgüt arasındaki uyum farklı biçimlerde ele alınmakla birlikte Kristof'un konuyu objektif ve sübjektif uyum olmak üzere iki açıdan ele aldığı görülmektedir. Objektif uyum, deneye dayalı olarak değerlendirilen kişisel ve örgütsel değerlerin neticeleri olan gerçek uyumu anlatmaktadır. Sübjektif uyum ise, algılanan uyumun karşılığıdır. Örgüte dâhil olan kişilerin örgütteki uyum konusundaki düşünceleri, onların kişisel özellikleri ile örgütün özelliklerinin hangi derecede uygun olduğu kanısına varmalarına neden olmaktadır (Kristof, 1996: 10-11).

Birey ile örgüt arasındaki uyumu araştıran çalışmaların başlangıcını Lewin'in kişi ve çevresinin arasındaki ilişki sonucu ortaya çıkan insan davranışını tanımlayan çalışması oluşturmaktadır. Genel ifade ile birey-örgüt uyumu, bireyin değer yargıları, kuralları ve inançları ile örgütte üstlendikleri görev arasındaki uyumluluğun düzeyi olarak kabul edilmektedir (Yahyagil, 2005: 137). Kişi ile örgüt arasındaki uyumun istenilen seviyede olduğu örgütler bu özellikleri sayesinde diğer örgütlerden ayrılırlar. Çalışan ile örgüt arasındaki uyumun sonucu olarak ortak bir kültür meydana gelmektedir. Bu kültürün güçlü olmasına bağlı olarak çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel bağlılık duygusunda artış gözlemlenmektedir (Arbak ve Yeşilada, 2003: 23).

Yukarıdaki ifadelerden yola çıkarak, bir topluluğa mensup kişilerin kendine has inançları, tutumları ve değer yargıları çevresi ile olan ilişkileri sonucunda o çevre ile uyumlu hale gelmeye çalışabilir. Birbiri ile etkileşim halinde olan birey ile örgütler, ortak bir kültürü meydana getirebilirler. Burada üzerinde durulması gereken husus, bireyin dâhil olduğu kültürel ortam ile örgütün kültürü birbirine yakın ise uyum süreci daha kısa zamanda neticelenebilir. Bunun doğal sonucu olarak örgütün arzu edilen hedeflerine ulaşmasından dolayısıyla başarısından söz edilebilir.

Bakıldığı zaman çalışanlar mensubu oldukları örgütlerde tesadüfi olarak bulunmazlar. Çünkü çalışanlar kendi tutumları, düşünceleri ve değerleri ile benzer özellikler gösteren örgütlerde çalışmak isterler. Bu düşünce veya algı çalışanların örgütü seçme nedenleri arasında yer alırken, benzer şekilde örgütler de kendi özelliklerine uygun kişileri bünyesine katmak isterler. Bireyler kendi özelliklerine benzer örgütlerde daha başarılı olabilmektedirler. Uyumun sağlanamaması ise pek çok örgütsel sorunun kaynağı olabilmektedir. Kişi örgüt uyumu değerler, hedefler gibi faktörlerin uyum sağlaması ile oluşabilmektedir (İştahlı, 2015: 636).

4.1.1 Kişi-Örgüt Uyumu Türleri

Kristof'un konu ile ilgili bir çalışmasında kişi-örgüt uyumunu sağlamanın dört farklı yolu olduğu ifade edilmektedir. Birinci yol, insanların ve örgütün temel özelliklerindeki benzeşmelerin belirlenmesi üzerine odaklanmaktadır. Bu konuda çok sık kullanılan ölçme yöntemi örgüt ve kişilerin değerlerinin belirlenmesidir (Akt. Chatman, 1989: 333-349). İkinci yol, örgüt liderleri ile astlarının hedeflerinin uyumunu sağlamaktır. Üçüncü yol, kişisel tercih veya gereksinimleri örgüt yapısı ve sistemi ile uyumlu hale getirmektir. Bu yol gereksinim-arz uyumu bakış açısını yansıtırken ilk iki yol tamamlayıcı bakış açısını yansıtmaktadır. Dördüncü yol ise, şahısların kişiliği ile bazen de örgütün kişiliği olarak tanımlanan örgüt iklimi arasında uyum sağlanmasıdır. Örgüt iklimi sık sık ödöl sistemi, iletişim modeli gibi örgütsel araçlar olarak görüldüğünden bu yolun hem tamamlayıcı hem de gereksinim-arz bakış açılarını da kapsadığı düşünölmektedir (Sekiguchi, 2004: 179-196).

Konu ile ilgili alanyazın incelendiğinde uyum yaklaşımlarının daha açık bir şekilde ifade edebilmesi ve kavramsallaştırılmasına yardımcı olması açısından bütünleştirici ve tamamlayıcı uyum şeklindeki bir ayrımın söz konusu olduğu görölmektedir.

4.1.1.1 Bütünleştirici uyum

Kişi ile örgüt ilişkisinde uyumdan söz edebilmek için bu iki kavramın temel özellikleri arasında benzerliğin varlığına odaklanmak gerekir. Kişi açısından bakıldığında bu temel özellikler, tutum, hedef ve kişilik iken; örgüt açısından ise kültür, normlar, hedefler ve değerlerdir. Her iki açıdan da ifade ettiğimiz bu özellikler arasındaki benzerlik, bütünleştirici uyum olarak açıklanmaktadır (Akyıldız ve Turunç, 2013: 188).

Başka bir tanımda bütünleştirici uyum, kişide var olan tipik özelliklerin, dâhil olduğu örgüte mensup diğer çalışanların özellikleri ile olan benzerlikleri şeklinde ifade edilmektedir. Çalışanlar bu benzerlikleri fark ettiklerinde örgütsel davranış bilimi açısından daha olumlu sonuçlar ortaya çıktığı tespit edilmiştir. Çalışanlar açısından örgütsel bağlılık, iş doyumunu ve işe katılmada artış gözlemlenirken; örgütsel

açından işten ayrılma niyeti ve iş gücü devir hızında azalma yaşanması biçiminde bulgulara ulaşılmıştır (Piasentin, 2007: 13).

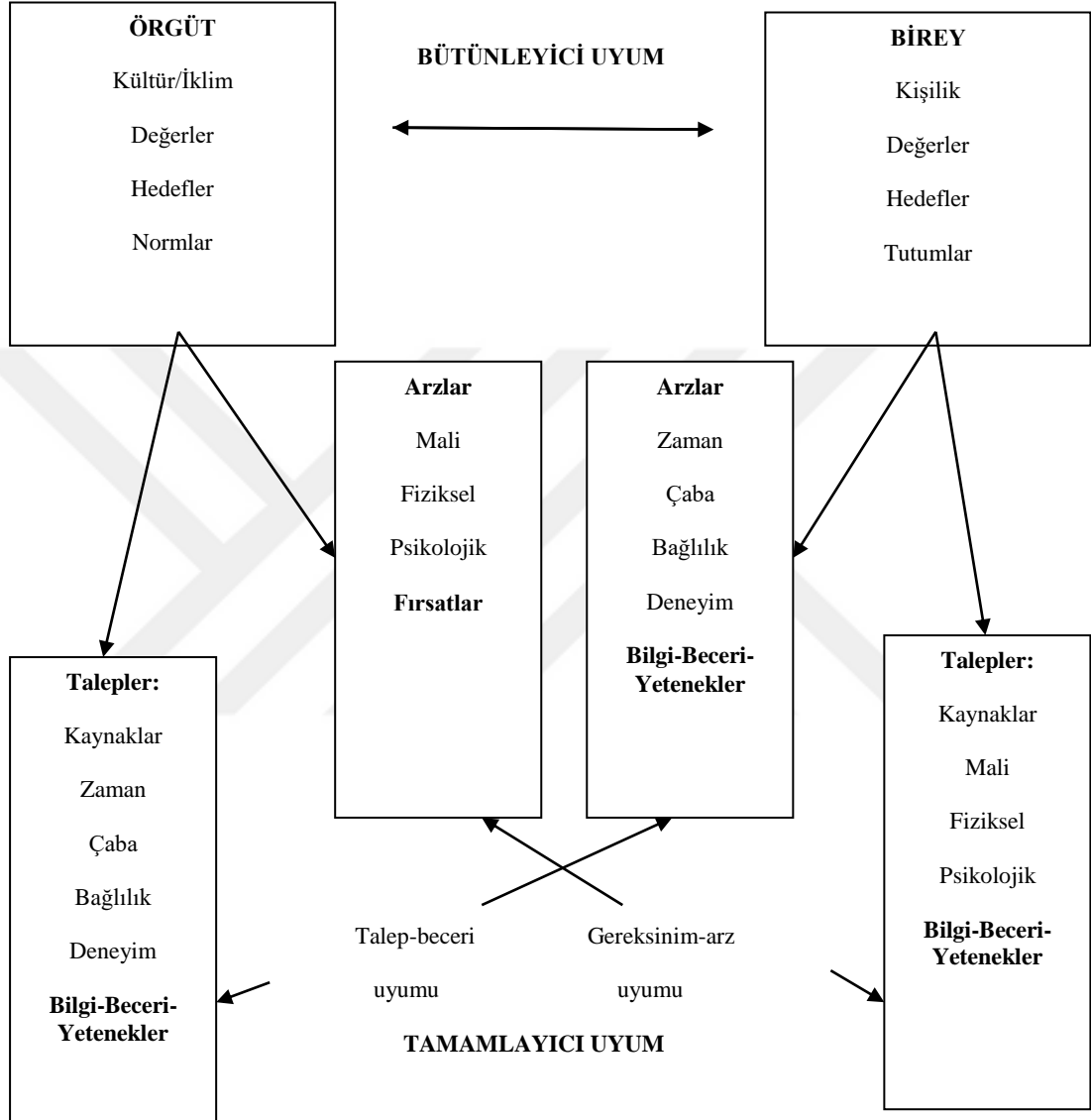
Argyris'in kişi ve örgüt bütünleşmesi teorisine göre örgütler, oldukça karmaşık sistemlerdir. Argyris, çalışanların psikolojik başarımına odaklanmaktadır. Bireylerin psikolojik enerjileri ile psikolojik başarıları arasında doğru orantıdan söz edilebilir. Buna dayanarak kişinin psikolojik enerjisi artığında, psikolojik başarısı da artacak; bunun tersinin gerçekleştiği durumda da aynı şekilde başarı azalacaktır. Başarılı psikolojik başarımların artması üç ögeye bağlanabilir: Bunlardan birincisi, kişilerin kendilerine değer vermesi ve kabiliyetlerini artırmalarıdır. İkincisi örgütün, kişilerin yakın hedeflerini belirleyebileceği, bu hedeflere ulaşmak için gerekli yolları tespit edebileceği, bu yolları örgütün hedefleri ile ilişkilendireceği, işteki mücadele derecesini sürekli olarak artıracığı ve kendi etkinliğini değerlendirebileceği fırsatları sağlamasıdır. Sonuncusu ise, toplum ve içinde yaşanan kültürün uygun olmasıdır. Kültür kişileri ve örgütleri etkileyebilen ve ortamı düzenleyebilen önemli bir uyum faktörüdür. Uyum sağlama süreci, ekonomik gelişme kadar toplumsal norm ve değerlerin bir fonksiyonudur (Akt.Akyıldız ve Turunç, 2013: 188-189).

4.1.1.2 Tamamlayıcı uyum

Tamamlayıcı uyum, bireyin özelliklerinin, ortamda eksik olan şeyleri tamamlaması söz konusudur. Örneğin; bir çalışan, örgüt için faydalı ve işlevsel özel becerilere sahipse, burada tamamlayıcı bir uyum vardır. Bu uyuma göre örgütün gereksinim ve beklentileri ile kişinin gereksinim ve beklentileri arasındaki ilişkide eksiklikleri tamamlama ön plana çıkmaktadır. Bu kavram ilk olarak örgütte tespit edilen eksiklikleri gidermek amacıyla ihtiyaç duyulan özelliklere sahip bireylerin işe alım sürecinde kullanılmıştır (Kurtpınar, 2011: 3-3).

Tamamlayıcı uyum, kişide var olan özelliklerin çevreyi tamamlaması veya onu bir bütün haline getirmesi biçiminde tanımlanabilir. Tamamlayıcı uyumu, ihtiyaç-arz ve talep- beceri uyumu olmak üzere iki başlık altında incelemek mümkündür. İhtiyaç-arz uyumunda çalışanların ihtiyaç ve isteklerinin örgüt tarafından karşılanması beklenir. Bu noktada çalışanların talepleri mali, fiziksel ve psikolojik kaynaklı olabilir. Bunun yanında çalışanlar, ihtiyaç-arz uyumunda diğer çalışanlar ile ilişkilerinde ve kendilerine verilen görevlerde, örgüt tarafından gelişim olanağı sağlanmasına önem verirler. Diğer taraftan bakıldığında örgüt de çalışanlarından arzu

edilen seviyede katkı sunması ister. Kişisel yeterliliğe sahip çalışanların, talep edilen istekleri karşılayabilmesi sonucunda talep-beceri uyumunun gerçekleştiği söylenebilir (Behram ve Dinç, 2014: 116).



Şekil 4.1: Bütünleyici ve tamamlayıcı uyum ayrımı (Amy L. Kristof (1996) Person-Organization Fit: An Integrative Review of Its Conceptualization, Measurement and Implications, *Personal Psychology*, 49(4).

Literatürde, optimal bir uyum seviyesinin sağlanmasında hem tamamlayıcı hem de bütünleyici uyumun dengeli olması gerektiğine dikkat çekilmektedir (Bassman, 1999: 24). Örneğin sadece tamamlayıcı uyumun önemsendiği bir örgütte, bir boşluğu doldurmak üzere işe alınan kişi, dinamik örgüt yapısı gereği hızla değişecek yapıda örgüt için kolayca uyumsuz hale gelebilecektir (Saraç, 2014: 36).

4.1.2 Kişi - Örgüt Uyumunun Bileşenleri

Kişi – örgüt uyumunun oluşabilmesi için, anlaşılacağı üzere farklı bileşenlerin bir araya gelmesi gereklidir. Bu unsurlar kişi-örgüt uyumunu ölçmek için de büyük öneme sahiptir. Değerler, hedefler, iş çevresi ve kişilik özellikleri kişi-örgüt uyumunu bir araya getiren temel elementlerdir (Özçelik, 2011: 40-41).

4.1.2.1 Değerlerin uyumu

Kişi ile örgüt arasındaki uyumun sağlanmasında destekleyici bir yere sahip olan önemli unsurlardan biri, değerlerdir. Bu noktada değerleri, örgüte mensup kişilerce paylaşılan, onların davranışlarını etkileyen, örgütçe kabul gören kurallar, önermeler ve inançlar bütünü şeklinde tanımlayabiliriz. Örgütün belli bir değerler sistemine sahip olması, üyelerin anlayışları konusunda ipucu sağlamakla birlikte, üyelerin hangi yönde hareket edebilecekleri konusunda onlara yol gösterir. Değerler, davranışın tanımlayıcı standartlarıdır. Değerler “standartlar” olarak ifade edilmesine rağmen emredici değildir ancak, eylemlere yol gösterirler (Sığı, 2007: 50).

Hem kişi hem de örgüt açısından bakıldığında her iki tarafın da değerleri arasında uyumun sağlanmasının veya sağlanamamasının doğuracağı neticelerin etkisi göz ardı edilemez. Nitekim bu konuda yapılan araştırmalarda bu tür uyumun işgören davranışları ve tutumları üzerindeki etkisi incelenmiştir (Öcel, 2013: 38).

Örgütler, çalışanlarının kişisel değerlerini kendi değerleri ile uyumlu hale getirmek için onların davranışlarına etki etmek isterler. Örgüt tarafından belirlenmiş olan değerlerin, çalışanlar tarafından benimsenmesi beklenir. Bu beklentinin gerçekleşmesi sonucunda çalışanların birçoğunun örgütsel değerleri benimsedikleri görülmüştür. Chatman, birey ile örgüt arasındaki uyumun sağlanmasında önemli bir yer teşkil eden değerlerin uyumu konusunda çalışma yapan araştırmacıların başında gelmektedir. Chatman’a göre, kişi ile örgüt arasında karşılıklı bir etkileşim söz konusudur. Bu etkileşim, her iki taraftan da hangi durumların önemli sayılacağıının belirlenmesi sonucunda gerçekleşir. Örgüt ve üyeleri açısından istenilen davranışların belirlenmesinden öte; değerlerin kalıcı ve köklü olması daha önemlidir. Güçlü örgütsel değerler, hem yoğun bir biçimde tutulur hem de geniş bir şekilde paylaşılır. Bu açıklamalar doğrultusunda kişi-örgüt uyumunu değerler açısından

tanımlamak gerekirse, çalışanların değerleri ile örgütün değerleri arasındaki uyum biçiminde ifade edebiliriz (Akt.Akyıldız ve Turunç, 2013: 189-190).

Kişinin sahip olduğu değerler ile örgütsel değerler arasındaki uyumun düşüklüğü, kişi-örgüt uyumu algısında da düşüşe sebep olabilir. Bu da kişi-örgüt uyumunun sonuçlarının değişik biçimlerde ortaya çıkmasına zemin hazırlayacaktır. Kişi ile örgütün değerlerinin birbirinden etkilendiğini daha önce ifade etmiştik. Bu noktada kişisel değerler, örgütün benimsediği yönde değişebilir veya bunun tam tersi çalışanların değerleri örgütsel değerlerde değişikliğe neden olabilir ya da bu iki durum da gerçekleşmez ve her iki tarafta da bir değişiklik söz konusu olmaz ise kişi ile örgüt arasındaki uyum gerçekleşmez ve çalışanın dâhil olduğu örgüt ile olan ilişkisi muhtemelen sona erer. Değerlerin uyumu halinde ise hem kişi hem de örgüt açısından olumlu sonuçların ortaya çıkacağı göz ardı edilemez. Burada dikkat edilmesi gereken konu, kişi ile örgütün uyum sağlaması sonuçları bakımından istenilen bir durumken; bazen üyelerin çoğunun örgüte istenilenden daha fazla uyum göstermesi, arzu edilmeyen sonuçların ortaya çıkmasına neden olabilir. Üyelerin örgüte olan aşırı bağlılığı, onların dış çevrede oluşan değişimlere ayak uydurmalarını engellediği gibi yenilik ve gelişimleri izlemelerine de olumsuz yönde etki edecektir. Bu durumlarda düşük uyum, çalışanların kendini geliştirmesi için fırsat olarak kullanılabilir (Chatman, 1989: 344).

4.1.2.2 Hedeflerin uyumu

Rekabetin hızla arttığı günümüzde örgütlerin yaşamlarını sürdürebilmeleri, koydukları hedefleri gerçekleştirebilmelerine bağlıdır. İşgörenlerin organize edilerek bu hedefleri gerçekleştirme konusunda yönlendirilmeleri gerekir. Bu noktada örgütsel değerlerin çalışanlar üzerindeki etkisi ortaya çıkmaktadır. Buna dışsal odaklanma denir. Dışsal odaklanma, örgüte mensup kişilerin hedeflere nasıl ulaşabileceği ve buna dair dış çevre ile olan ilişkilerin biçimini belirlerken, örgüt üyeleri dışındakilerin de örgüte ait beklenti ve görüşlerini şekillendirir (Sığrı, 2007: 52).

Kişi-örgüt uyumu konusunda yapılan araştırmalar incelendiğinde bu düşüncenin Scneider'in Çekim-Seçim-Çekişme teorisinin üzerine bina edildiği gözlemlenmektedir. Teoriye göre, hem kişisel hem de örgütün hedefleri arasında uyum olması beklenmektedir. Bu ikisi arasındaki uyumsuzluk hedefe ulaşmayı

engelleyecektir. Bu açıdan bakıldığında örgütün hedeflerine benzer hedeflere sahip kişilerin örgütün bir üyesi olması çekici hale getirilmektedir. Bu özelliğe sahip bireylerin örgütte istihdam edilmesi, hem örgüt hem de kişinin hedeflerine ulaşabilmesi açısından önem arz etmektedir. Burada her iki taraf ta bu birlikteliği devam ettirme yönünde çaba harcamaktadır. Çalışanların, örgütün sahip olduğu kültür ve değerlere uyum sağlamasına yardımcı olmak için sosyal süreçler devreye girer. Buna rağmen kişi, örgüt ile uyum sağlayamazsa, süreç kişinin örgütten ayrılması ile sonuçlanacaktır. Bu süreç de çekişme süreci olarak tanımlanabilir (Schneider vd., 2000: 67).

4.1.2.3 Çevre ve kültür ile uyum

Örgütlerin dâhil olduğu tüm canlı sistemler diğer sistemleri de içeren bir ilişkiler ağı içinde yer alırlar. Örgüt çevreye kaynaklar ve çevrenin sağladığı olanaklar açısından bağımlıyken, çevre de örgüte üretim çıktıları ve toplumu oluşturan bireylere sağladığı iş olanakları açısından bağımlıdır. Daha baskın konumdaki çevre bünyesindeki örgütü kolaylıkla etkilerken, örgütün çevresini etkilemesi zayıf bir olasılıktır (Aldemir, 1985: 31). Örgütler oldukça dinamik özellikler gösteren bir çevrede faaliyetlerini sürdürdüklerinden çevrelere uyum gösterme zorunluluğu vardır. Faaliyetlerin sürekliliğinin en önemli parametresi örgütlerin bağımlı oldukları çevrelere uyum yeteneğidir. Çevresi ile uyumu sağlayamamış örgütlerin çevresine faydalı olması ve çevrenin sağladığı kaynaklardan etkinlikle yararlanabilmesi pek olası görülmemektedir. Bireyler içinde buldukları çevreye uyum sağlamak zorundadırlar, çevrelere uyum sağlayamayanlar ya kendilerine yeni bir çevre bulmak, ya da çevrelerini değiştirmek seçenekleri ile karşılaşılırlar. Kişiler ihtiyaçlarını karşıladıkları çevreye önem verirler. Birey-çevre uyumu bireylerin gereksinimlerini karşıladıkları çevre veya örgüt ile etkileşime girmeleri sonucu ortaya çıkar. Birey-çevre uyumunu sağlayan ve bu uyumun devamını sağlayan olgu bireyin çevreden, çevrenin bireyden yararlanmasıdır. Birey ve çevre arasındaki etkileşim sürecinde çevreyi oluşturan örgütler bireyden üretim, buna karşılık bireyler örgütten iş doyumunu sağlama beklentisi içinde olurlar (Argun, 2007: 16-18).

4.1.2.4 Kişiliğin uyumu

Kişilik; insanın doğuştan gelen veya yaşadığı çevreden etkilenen fiziksel ve zihinsel özelliklerinin birbiri ile etkileşimi sonucunda ortaya çıkan kendine has ve tutarlı duygu, düşünce ve davranış biçimi şeklinde ifade edilebilir. Ayrıca konuya başka bir açıdan bakacak olursak, kişilik bir insana özgü olan ve o kişinin sıklıkla sergilediği davranışlara atfedilen kavram olarak da tanımlanabilir. Ancak burada kişinin dünyaya bakış açısı, tercihleri, çevre tarafından algılanma biçimi gibi kişiliğin şekillenmesine etki eden bazı öğeleri de ifade etmek gerekir (Özsoy ve Yıldız, 2013: 3).

Örgütte yönetici pozisyonunda görev yapan bireylerin, çalışanların kişisel özellikleri konusunda bilgi sahibi olması kendi alanlarında yapacakları uygulamalarda onlara kolaylık sağlayacaktır. Bu açıdan yöneticilerin, çalışanların kişilik özellikleri ve farklı kültürel geçmişlerini göz önünde bulundurmaları gereklidir. Çünkü çalışma hayatında, örgüt içinde yaşanan çatışma ve kutuplaşmaların temelinde bu farklılıkların göz önünde bulundurulmaması yatmaktadır. Bu nedenle yönetici pozisyonunda görevli kişilerden kendilerini çalışanların yerine koyma veya çalışanların yanlışlarına karşı toleranslı olma gibi özelliklerini geliştirmeleri beklenmektedir. Çalışanlar arasında, yukarıda ifade ettiğimiz farklılıkların yöneticiler tarafından dikkate alınması örgütün amaçlarını gerçekleştirme konusunda yol gösterici olacaktır. Çalışanlar açısından bakıldığında ise, iş arkadaşının kişilik özelliklerinden haberdar olan bir çalışan onun hangi durumlarda hangi davranışları sergileyebileceğini kestirebilir. Sonuç itibarıyla, çalışanların kişilik özelliklerinin bilinmesi hem iş arkadaşları hem de yöneticiler açısından etkileşime katkı sağlamaktadır (Schermerhorn vd., 1994: 115-128).

Örgütte yönetici pozisyonunda görev yapan bireylerin, kişi-örgüt bütünleşmesinde çok önemli bir yeri olan kişilik faktörüne gereken önemi vermeleri, örgütte iş tatmini, verimlilik ve etkinlik sağlayabileceği gibi; iş bırakma eğilimlerini engelleyip, çalışan devir hızını da en aza çekebilecektir (Şimşek vd., 2008: 79).

Sonuç olarak değişen konjonktür hem örgütlerin hem de çalışanların beklentilerini farklılaştırmıştır. Bu farklılaşan ortamda başarının unsurları aranmaya başlanmıştır. Kişi-örgüt uyumu bu dengede pek çok faktörün öncülü olmuş ve çalışanların tutum ve davranışlarının yönlendirilmesinde anahtar rol oynamaya başlamıştır. Uyumun olmadığı yerde çalışanlar beklenen tutum ve davranışları

göstermemeye başlamışlardır. Uyumun olduğu yerde ise çalışanlar örgütlerine bağlanmaya, kendilerini işletmeden hissetmeye, örgütleriyle özdeşleşmeye ve örgütsel vatandaşlık davranışı göstermeye daha yatkın olmaktadırlar. Bu ise hem organizasyonlar hem de çalışanlar açısından çalışma yaşamında aranır bir durum olmaya başlamış ve konu üzerinde çalışmalar derinleştirilmiştir (Akyıldız ve Turunç, 2013: 205).

4.2 Lider Desteği ve Örgütsel Adalet İlişkisi

Liderlerin başlıca görevleri arasında, işgörenlerin kendilerine ve örgüte karşı olumlu bakış açısına sahip olmasını sağlamalarının yer aldığı söylenebilir. Bu bakış açısının oluşumunda çalışanların örgütsel adalet algılarının katkısı da yadsınamaz. İşgörenler, kendileri ile ilgili kararlar alınırken, yöneticilerden eşit davranışlar sergilemelerini beklerler. Aynı zamanda alınan bu kararlara işgörenlerin de katılımının sağlanması, onlar açısından son derece önemlidir. Bu durumların örgüt içinde sağlanması işgörenlerin adalet algılarını olumlu yönde etkileyecektir (Dilek, 2005: 129).

Örgüt tarafından kendisine adil davranıldığına ve destek verildiğine inanan çalışanın işine veya görevine odaklanması daha kolay olacaktır. Hem örgüt hem de çalışan açısından karşılıklı sosyal değişim, devam etmesi arzu edilen bir durumdur. Bu durumun devam edebilmesi için örgütlerin, çalışanların mutluluğuna ve onların beklentilerine önem vermesi gereklidir. Bu sayede işgörenler, kendilerine verilen sözlerin yerine getirildiği ve işyerinde adaletli bulunduğu kanaatine varabilirler (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 703).

Aykanat ve Yıldırım tarafından Ardahan Üniversitesinde yapılan çalışmada etik lider özelliklerinin örgütsel adalet ile ilişkilerin olumlu yönde etkilediklerini saptamışlar ve aynı zamanda etik liderlik davranışlarının örgütsel adaletin sağlanmasında önemli rol oynadığını tespit etmişlerdir (Aykanat ve Yıldırım, 2012: 271).

Uğurlu tarafından, yöneticilerin etik liderlik davranışı ile örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi incelemek için yapılan araştırmada, bu iki değişken arasında yüksek düzeyde ve pozitif yönlü bir ilişki saptanmıştır. Bununla birlikte yöneticilerin etik davranışlarının boyutları ile örgütsel adalet arasında da anlamlı bir ilişkiye

rastlanmıştır. Sonuç olarak, yöneticilerin etik davranışlarının örgütsel adalet üzerinde etkisinden söz edilebilir (Uğurlu, 2009: 174-176).

Kuramdan hareketle lider desteği ile çalışanların örgütsel adalet algıları arasında ilişki olması beklenmektedir. Literatür araştırmasında liderlik tarzları, etik liderlik, dönüştürücü liderlik ve örgütsel adalet arasında ilişkiyi inceleyen çalışmalara rastlanmasına rağmen; doğrudan lider desteği ve örgütsel adalet algısı ilişkisini araştıran bir çalışma ile karşılaşılmamıştır. Bu kapsamda kuramdan yola çıkılarak lider desteği ile çalışanların örgütsel adalet algıları arasında ilişkiyi ortaya çıkarması beklenen çalışmamız sonucunda literatüre katkı sağlamak amaçlanmaktadır.

4.3 Lider Desteği ve İş Performansı İlişkisi

Günümüzde işletmeler ülke sınırlarını aşarak küreselleşen bir dünyanın işletmelerine dönüşmüşlerdir. Rekabet küresel düzeye çıkmış ve mevcut bütün pazarlar işletmelerin ilgi alanına girmiştir. Bunun yanı sıra teknolojik gelişmeler büyük bir ivme kazanmış, işletmeler büyüyerek uluslar üstü ve çok çeşitli mal/hizmet üretir duruma gelmiştir. Pek çok sektörde artan bu rekabet ve çeşitlilik işletmeleri karmaşıklığa ve belirsizliğe sürüklemiştir. Bu sorunlar ve hızlı değişen çevresel şartlar ile başa çıkmak ve belirlenen hedefler istikametinde, yöneticileri ve çalışanları yönlendirmek gibi hayli zor görevler dizisi ile karşı karşıya kalınmıştır. Bu gelişmeler, organizasyon yapısının ve liderliğin önemini ortaya çıkarmıştır. Bu kapsamda yapılan araştırmalar organizasyon yapısının ve liderliğin işgücünün performansını etkileyen temel değişkenler olduğunu ortaya koymaktadır (Akkoç ve Erdoğan, 2011: 80).

Akman, Hanoğlu ve Kızıl tarafından liderin davranışları ve iş gören performansı arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmada, çalışanların performansları ile liderlik tipleri arasında orta derecede anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir (Akman vd., 2015: 139-140).

Kale, lider desteği ve iş arkadaşları desteğinin iş performansı üzerine etkilerini incelemek için yaptığı araştırma sonucunda, lider desteği ve iş arkadaşları desteğinin iş performansına direkt etkisi tespit edilmezken, lider desteğinin iş tatmini ve yaşam tatmini aracılığıyla iş performansını etkilediği sonucuna varılmıştır (Kale, 2015: 115).

Akkoç, Turunç ve Çalışkan, Ankara’da faaliyet gösteren savunma sektöründe görev yapan 426 çalışan üzerinde gelişim kültürü ve lider desteğinin yenilikçi davranış ve iş performansına etkisinde iş-aile çatışmasının aracılık rolü incelenmiş ve yapılan araştırma sonucunda, gelişim kültürü ve lider desteğinin iş performansını pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır (Akkoç vd., 2011: 83-114).

Yılmaz ve Karahan tarafından, Uşak’ta tekstil sektöründe faaliyet gösteren orta ve büyük ölçekteki 12 işletmede görev yapan 110 işgören ile liderlik davranışı, örgütsel yaratıcılık ve işgören performansı arasındaki ilişkilerin ortaya çıkarılması için yaptıkları çalışma sonucunda, liderlik davranışının, iş performansını olumlu yönde etkilediği saptanmıştır (Yılmaz ve Karahan, 2010: 156).

Çelik ve Turunç tarafından, savunma alanında faaliyet gösteren ve Ankara’da bulunan küçük işletmelerde çalışan 153 personel üzerinde, lider desteğinin ve çalışanların iş-aile, yaşam çatışmasının iş performansına etkisinin ortaya çıkarılması için yaptıkları araştırma sonucunda, çalışanların algıladıkları lider desteğinin iş-aile çatışması ve iş performansı üzerinde etkisi olduğunu belirlemişlerdir (Çelik ve Turunç, 2010: 19-41). DeConinck ve Johnson tarafından, satış personeli üzerinde yaptıkları çalışma sonucunda, satış müdürü tarafından verilen desteğin personelin performansı üzerinde etkisini saptamışlardır (DeConinck ve Johnson, 2009: 340).

Kılıç tarafından, Kayseri ilinde görev yapan 542 öğretmen üzerinde, liderlik tarzları ve örgüt kültürünün performans üzerindeki etkisini araştırdığı tez çalışmasında, yöneticilerin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzını benimseme düzeyinin artması ile çalışanların da performanslarında artışın meydana geleceği sonucuna ulaşmıştır (Kılıç, 2006: 214). Avolio ve Bass, birbirinden farklı alanlarda yaptıkları ampirik araştırma sonucunda, liderlik tarzlarının iş performansı ve örgütsel performans üzerinde pozitif yönde bir etkisi olduğunu saptamışlardır (Avolio ve Bass, 1995: 199-218).

Görüldüğü üzere, liderlik tipleri, liderlik davranışları ve lider desteği ile iş performansı arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalar sonuçları itibariyle farklılık göstermektedir.

4.4 Lider Desteği ve Kişi-Örgüt Uyumu İlişkisi

Örgütü oluşturan en önemli unsurlardan birinin insan kaynakları olduğu düşünüldüğünde kişi yönetici uyumunun temelinde işgörenlerin bir araya

getirilmesinde yöneticilerin önemli bir etkisi bulunmaktadır. Bu tür uyum, işgörenlerin birbiriyle olan iletişim ve ilişkileri, ekip olabilme özelliği, destek ve işbirliği, yaratıcılık, sosyalleşme ve paylaşım vb. durumlarda yöneticilerin etkinliğini göstermektedir. Kişi yönetici uyumunda ast ve üstün demografik özellikleri de önemlidir. Demografik özelliklerde farklılık söz konusu ise, yöneticinin işgörenin performansını olumsuz değerlemesi ve onu yetersiz bulması söz konusu olabilmektedir. Bu durumda işgören yüksek rol belirsizliği ile karşılaşmaktadır. Bu nedenle, bireysel değerlerin yönetsel değerlerle uyumlu olması, işgören davranışlarını belirli bir şekilde etkileyebilmekte ve örgüt içinde uyum ya da uyumsuzluk olarak değerlendirilebilmektedir (Demir, 2015: 81).

Ji li, Doğu Çin’de bulunan işletmelerde çalışan işgörenler üzerinde, kişi-örgüt uyumu ile lider davranışları arasındaki ilişkiyi ve hem kişi-örgüt uyumu hem de lider davranışlarının işgörenlerin motivasyon, güven ve bağlılık düzeyleri üzerinde yarattığı etkiyi incelediği araştırmada, liderlik davranışlarının kişi-örgüt uyumu üzerindeki etkisi ve lider davranışları ve kişi- örgüt uyumunun işgörenlerin performansı üzerindeki etkisini incelemiş ve sonuç olarak, ilgili işletmeler arasında, etkileşimci ve takım bazlı liderlik davranışlarının kişi- örgüt değer uyumu üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu ve aynı zamanda işgörenlerin yöneticilerine duydukları güven, motivasyon ve örgütsel bağlılık üzerinde de etkisi olduğunu saptamıştır (Li, 2006: 1689-1704).

Gürkan, Tükeltürk ve Küçükaltan tarafından ülkemizde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri ve 1.sınıf tatil köylerinde çalışan 326 personel ile, birey – örgüt uyumunun iş tatmini üzerindeki etkisinde yönetici desteğinin aracılık rolünü inceledikleri araştırma sonucunda, birey-örgüt uyumunun yönetici desteği üzerinde anlamlı ilişkisi olduğunu saptamışlardır (Gürkan vd., 2014: 543- 556).

Pekdemir, Koçoğlu ve Gürkan, bir vakıf üniversitesinde MBA yapan ve aynı zamanda çalışan kişiler ile birey – örgüt uyumunun açıkça konuşma davranışı üzerindeki etkisinde algılanan yönetici desteğinin aracılık rolünü araştırdıkları çalışma sonucunda, birey – örgüt uyumunun algılanan yönetici desteği üzerinde anlamlı bir etkisi olduğunu tespit etmişlerdir (Pekdemir vd., 2013: 83-104).

Kuramdan hareketle lider desteği ile kişi-örgüt uyumu arasında ilişki olması beklenmektedir. Literatür araştırmasında liderlik davranışları ve yönetici desteği ile birey-örgüt uyumu arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalara rastlanmasına rağmen;

doğrudan lider desteği ile kişi- örgüt uyumu ilişkisini araştıran bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu kapsamda kuramdan yola çıkılarak lider desteği ile kişi-örgüt uyumu arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarması beklenen çalışma sonucunda literatüre katkı sağlanması düşünülmektedir.

4.5 Örgütsel Adalet ve İş Performansı İlişkisi

Örgüt ve yöneticilerinin uygulamalarını, kurum içerisindeki prosedürlerin işleyişini, örgütsel kaynakların paylaşımını ve kişilerarası ilişkilerin kalite düzeyini adil olarak değerlendiren işgörenlerin daha yüksek performans göstermeleri beklenilmektedir. Buna karşın karar alma süreçlerine dâhil edilmeyen, önerileri yöneticileri tarafından dikkate alınmayan, örgütsel kaynak, ödül ve cezaların dağıtımında performans, tecrübe ve liyakatin kıstas olarak kabul edilmediğine inanan işgörenlerin gayri adil adalet algıları performanslarına da olumsuz olarak yansıtacak ve beklentilerin altında kalacaktır (Tezcan, 2012: 27).

Örücü ve Özafşarlıoğlu tarafından, Güney Afrika Cumhuriyetinde faaliyet gösteren ve tekstil sektöründe çalışan 100 personel üzerinde, örgütsel adaletin çalışanların işten ayrılma niyetine etkisini inceledikleri çalışmaları sonucunda, adalet algısı yüksek olan çalışanların genel iş performansı daha yüksek olduğunu ve bunun sonucunda da işten ayrılma niyetlerinin ise daha düşük olduğunu tespit etmişlerdir (Örücü ve Özafşarlıoğlu, 2013: 336).

Nasurdin ve Khuan, Malezya'da iletişim sektöründe çalışan 136 işgören üzerinde, örgütsel adaletin alt boyutlarından olan dağıtım adaleti ve prosedür adaletin çalışanların iş performansının alt boyutları olan görev ve bağlamsal performansları üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Yapılan çalışma neticesinde dağıtım adaleti ve görev performansı arasında pozitif bir ilişki ortaya çıkarken; görev performansı ile prosedür adaleti arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir. Ayrıca prosedür adaletin, bağlamsal performans üzerinde etkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır (Nasurdin ve Khuan, 2007: 325-343).

Sökmen, Bilsel ve Erbil, Ankara'da faaliyet gösteren bir bankanın çalışanları üzerinde, örgütsel adaletin çalışan motivasyonu ve performansı üzerindeki etkisini araştırdıkları çalışmalarında örgütsel adalet algısının çalışan performansı üzerindeki etkisinin pozitif yönlü olduğunu, dolayısıyla banka çalışanlarının uygulamaya ilişkin

adalet algısı yükseldikçe, daha fazla performans göstereceğini belirtmişlerdir (Sökmen vd., 2013: 43-62).

Çakmak, Bilecik'te faaliyet gösteren bir işletmenin çalışanları üzerinde gerçekleştirdiği tez çalışmasında performans değerlendirme sistemi, örgütsel adalet algısının boyutlarını oluşturan prosedür, etkileşim, dağıtım adaleti algıları açısından incelenmiş ve neticesinde araştırmaya katılan çalışanların, performans değerlendirme sistemlerini prosedür, etkileşim ve dağıtım adaleti açısından adil bulduklarını ortaya koymuştur (Çakmak, 2005: 91).

Serpil, büyük çoğunluğu elektronik ve bilişim sektörü çalışanları üzerinde yaptığı tez çalışmasında, örgütsel adaletin, iş tatmini ve iş performansı üzerindeki etkilerini incelenmiş ve çalışma neticesinde prosedürel adalet algısının iş performansını pozitif yönde etkilediği; ancak dağıtım adaleti algısının iş performansı üzerinde böyle bir etsinin söz konusu olmadığı sonucuna ulaşmıştır (Serpil, 2014: 64).

Doğan tarafından, örgütsel adalet algısı ile iş performansı arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla, Afyonkarahisar'da faaliyette bulunan beş yıldızlı termal otel işletmelerindeki çalışan 254 işgören ile gerçekleştirdiği tez çalışmasında, dağıtım, prosedür ve etkileşim adalet algıları ile görev ve bağlamsal performans ve iş performansı arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki olduğunu; başka bir deyişle işgörenlerin dağıtım, prosedür ve etkileşim adalet algıları arttıkça çalışanların görev, bağlamsal ve iş performanslarının da arttığını tespit etmiştir (Doğan, 2014: 102-103).

Literatür incelendiğinde örgütsel adalet ve alt boyutları ile iş performansı arasında genellikle pozitif yönlü bir ilişkinin var olduğu tespit edilmekle birlikte, az da olsa örgütsel adalet ile iş performansı arasında ilişki tespit edilemeyen araştırmalara da rastlanmıştır.

4.6 Örgütsel Adalet ve Kişi-Örgüt Uyumu İlişkisi

İnsanların bir arada uyum içinde yaşamasını gerektiren her ortamda adalet vazgeçilmez bir gerekliliktir. Örgütsel prosedürler ışığında kaynak dağıtımının yapıldığı ve çalışanlarla sürekli etkileşimin söz konusu olduğu örgütler de, adaletle ilişkin kaygı ve ilginin gelişmesi için verimli ortamlardır. Çalışanların örgütün ne kadar adil olduğuna ilişkin algıları değerlendirmeleri çalışanların tutum ve davranışlarını etkilemektedir (Yılmaz, 2004: 3).

Aykut tarafından, örgütsel adalet, kişi-örgüt uyumu ile çalışanların işle ilgili tutumları arasındaki ilişkiyi incelemek için, İstanbul İli, Pendik İlçesinde hizmet veren 45 ilköğretim okulunda görev yapan 721 öğretmen üzerinde yaptığı tez çalışmasında, birey-organizasyon uyum düzeyi ile örgütsel adalet arasında olumlu ve güçlü bir ilişki olduğunu saptamıştır (Aykut, 2007: 104).

Çelik, Turunç ve Demirkaya, Kocaeli Bölgesinde konaklama sektöründe hizmet veren küçük ölçekli işletmelerde görev yapan 311 işgören ile çalışanların adalet algılarının iş performansına etkisinde kişi-örgüt uyumunun aracılık rolünü inceledikleri araştırmalarında, örgütsel adaletin alt boyutları olan prosedür adaleti, dağıtım adaleti ve etkileşim adaleti ile kişi-örgüt uyumu arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu belirlemişlerdir (Çelik vd., 2011: 51).

İlgili alanyazın incelendiğinde çalışanların örgütsel adalet algıları ile kişi-örgüt uyumu arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışma sayısı yok denecek kadar azdır. Ancak kişi-örgüt uyumu ile çalışanların iş tutumları (örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti, örgütsel vatandaşlık davranışı, iş tatmini) arasında ilişkinin olduğunu ortaya koyan çalışmalara rastlanması bu iki değişkenin birbirini etkileyebileceğini işaret etmektedir. Ayrıca literatürde rastlanılan çalışma sonuçlarında ise, örgütsel adalet ile kişi-örgüt uyumu arasında olumlu ve anlamlı ilişki olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

4.7 İş Performansı ve Kişi-Örgüt Uyumu İlişkisi

Goodman ve Svyantek yaptıkları çalışmada kişi-örgüt uyumu, çalışanların ideallerindeki örgüt kültürü ile var olan örgüt kültürü arasındaki uyum olarak ele alınmaktadır. 16 alt kültür boyutu için işgörenlerin algıladıkları kişi-örgüt uyumu ile bağlamsal ve görev performansı arasındaki ilişkinin incelendiği çalışma sonucunda, her alt boyut için kişi-örgüt uyumunun, görev performansının güçlü bir açıklayıcısı olduğu ve bununla birlikte kişilerin örgüt ile uyumları düşük olsa da bağlamsal performanslarını etkilediğini ortaya koymuşlardır (Goodman ve Svyantek, 1999: 254-275).

Kurtpınar tarafından, İstanbul'da faaliyet gösteren iki bankanın çalışanları ve orta düzey yöneticileri olmak üzere toplam 291 kişi üzerinde yaptığı araştırmada, bütünlüyci birey-örgüt uyumu ve performans arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin olduğunu ortaya koymaktadır (Kurtpınar, 2011: 4-21).

Tuna, 200 beyaz yaka çalışan ile yaptığı tez çalışmasında, kişi-örgüt uyumu ile bağlamsal performans arasında korelasyon olduğunu ve çalışanların örgütle olan uyumlarının bağlamsal performansı artıracığını tespit etmiştir (Tuna, 2014: 98).

Kılıç, gıda sektöründe faaliyet gösteren bir firmanın çalışanları ile bireysel ve örgütsel değerler arasındaki uyumun çalışanların iş davranışlarına etkileri üzerine yaptığı çalışmada, birey – örgüt uyumu ile iş performansı arasında düşük te olsa bir ilişki olduğunu tespit etmiştir (Kılıç, 2010: 30).

Çelik ve arkadaşları tarafından yapılan bir diğer araştırmada, Kocaeli Bölgesinde konaklama sektöründe hizmet veren küçük ölçekli işletmelerde görev yapan 311 işgören ile çalışanların adalet algılarının iş performansına etkisinde kişi-örgüt uyumunun aracılık rolünü inceledikleri araştırmalarında, kişi-örgüt uyumunun iş performansını pozitif ve anlamlı olarak etkilediğini belirlemişlerdir (Çelik vd., 2011: 51).

Demir, konaklama işletmelerinde birey-örgüt uyumunun iş performansı ve işte kalma niyeti üzerine etkisini incelediği araştırmasında, birey-örgüt uyumunun işgörenlerin iş performansı ile pozitif yönlü, önemli düzeyde ve anlamlı bir ilişki içinde olduğunu ortaya koymaktadır (Demir, 2015: 88).

Kişisel değerleri ile örgütün değerleri arasında uyum sağladığını düşünen işgörenlerin, dâhil oldukları örgütler tarafından istek ve gereksinimlerinin karşılandığını hissetmesi sonucu, gösterecekleri performans düzeylerinin de artacağı söylenebilir.

Araştırmada mevcut olan değişkenler arasındaki ilişkiler bu kısımda ele alınmıştır. Yapılan literatür incelemesinde her dört değişken arasında da ilişki olduğunu ortaya koyan araştırmalara rastlanmakla birlikte, lider desteği ve örgütsel adalet algısının iş performansına etkisinde kişi örgüt uyumunun aracılık rolünü inceleyen bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu kapsamda lider desteği ve örgütsel adalet algısının iş performansına etkisinde kişi örgüt uyumunun aracılık rolü üstlenebileceği öngörülmüştür.

BEŞİNCİ BÖLÜM

ARAŞTIRMA

Bu bölümde araştırmanın konusu, amacı, önemi, soruları, modeli, hipotezleri, sınırlılıkları ve yöntemi konuları incelenecektir.

5.1 Araştırmanın Konusu

Araştırmanın konusu, eğitim sektöründe lider desteği ve örgütsel adaletin iş performansına etkisini ve bu etkide kişi-örgüt uyumunun rolünü belirlemektir.

5.2 Araştırmanın Amacı

Bu çalışma, lider desteği ve örgütsel adalet algısının iş performansına etkisinde kişi-örgüt uyumunun aracılık rolünü eğitim alanında araştırmayı amaçlamaktadır.

Günümüzün rekabetçi ve dinamik iş ortamında örgütlerin faaliyetlerini yürütmelerinde ve varlıklarını devam ettirmelerinde insan faktörü çok önemli bir yere sahiptir. Örgütleri hedeflerine ulaştıran, kurumun başarılı olmasını sağlayan en temel kaynak bireylerin becerisi, bilgisi ve iş performanslarındaki verimliliğidir. Yüksek performansla çalışan işgörenlerin örgütsel performansı artırmakta olduğu ve bu artışın rekabet gücünü yükselttiği belirtilmektedir. Yapılan yazın taraması ve incelemeler sonucunda işgörenlerin performansına etki etmesi muhtemel lider desteği, örgütsel adalet ve kişi – örgüt uyumu değişkenleri ile ilgili çalışmaların ülkemizde henüz yeterli sayıya ulaşmadığı söylenebilir. Çalışmadan elde edilecek sonuçların bu konuda çalışan akademisyen ve uygulayıcılara yol göstereceği umulmaktadır.

5.3 Araştırmanın Önemi

Son yıllarda lider desteği, örgütsel adalet, iş performansı ve kişi-örgüt uyumu kavramları üzerinde önemli miktarda araştırma ve inceleme yapılmıştır. Örgütlerin varlığını başarılı bir şekilde sürdürebilmesi için önem taşıyan bu kavramlar ülkemizde de dikkate alınarak bu kavramlar üzerine yapılan araştırma ve yayın sayıları giderek artış göstermektedir. Ancak, lider desteği ve örgütsel adaletin iş performansına etkisinde kişi-örgüt uyumunun aracılık rolüne ilişkin sınırlı miktarda çalışma yapılmıştır. Dolayısıyla bu araştırma kendi alanı içerisinde yapılan ilk çalışmalardan biri olması yönüyle önemlidir. Bunun yanı sıra, bu araştırma sonuçları bakımından da hem işletmelerde hem de eğitim sektöründe yer alan kurum ve yöneticilere önemli kaynak teşkil edecektir.

Bu çalışmada elde edilen veriler;

1. Lider desteği ile örgütsel adalet arasındaki ilişki düzeyinin anlaşılmasında,
2. Lider desteği ile iş performansı arasındaki ilişki düzeyinin anlaşılmasında,
3. Lider desteği ile kişi-örgüt uyumu arasındaki ilişki düzeyinin anlaşılmasında,
4. Örgütsel adalet ile iş performansı arasındaki ilişki düzeyinin anlaşılmasında,
5. Örgütsel adalet ile kişi-örgüt uyumu arasındaki ilişki düzeyinin anlaşılmasında,
6. İş performansı ile kişi-örgüt uyumu arasındaki ilişki düzeyinin anlaşılmasında,
7. Eğitim alanında çalışanların lider desteği, örgütsel adalet, iş performansı ve kişi-örgüt uyumu değişkenleri ile ilgili tutum ve düşüncelerinin ortaya konmasında,
8. Eğitim alanında algılanan bu değişkenlerin belirlenmesi ve benzeri konularda önem arz etmektedir.

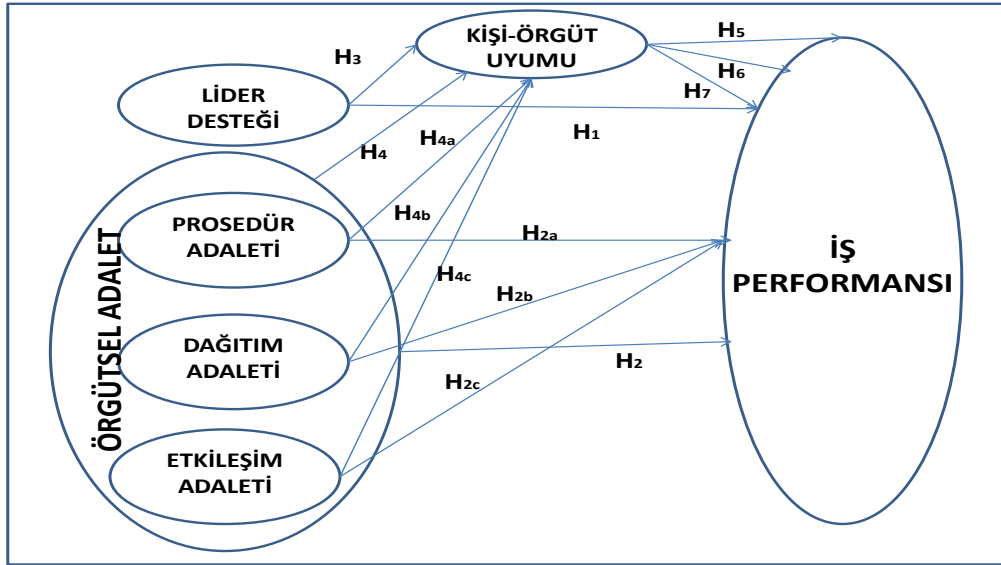
5.4 Araştırma Soruları

Bu çalışmada kuramsal çerçeveden hareket ederek aşağıdaki soruların cevapları bulunmaya çalışılmıştır:

1. Çalışanların iş performansı düzeyleri onların cinsiyetlerine, medeni hallerine, çalıştıkları pozisyona, eğitim düzeylerine ve gelirlerine göre bir farklılık göstermekte midir?
2. Çalışanların örgütsel adalet düzeyleri ile iş performansları arasında bir ilişki var mıdır?
3. Çalışanların algıladıkları lider desteği düzeyleri ile iş performansları arasında bir ilişki var mıdır?
4. Çalışanların örgütsel adalet düzeyleri ile iş performansları arasında ilişkide kişi-örgüt uyumunun aracılık rolü var mıdır?
5. Çalışanların algıladıkları lider desteği düzeyleri ile iş performansları arasında ilişkide kişi-örgüt uyumunun aracılık rolü var mıdır?

5.5 Araştırma Modeli ve Hipotezler

Araştırmaya ait model Şekil 5.1’de gösterilmiştir:



Şekil 5.1: Araştırma Modeli.

Not: Aracılık hipotezleri karışıklığa mahal vermemek için modelde gösterilememiş sadece hipotezler listesinde gösterilmiştir.

Araştırmanın hipotezleri ise aşağıdaki şekilde geliştirilmiştir:

H₁: Çalışanların algıladıkları lider desteği düzeyi iş performansı düzeylerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H₂: Çalışanların algıladıkları örgütsel adalet düzeyi iş performansı düzeylerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H_{2a}: Çalışanların algıladıkları prosedür adaleti düzeyi iş performansı düzeylerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H_{2b}: Çalışanların algıladıkları dağıtım adaleti düzeyi iş performansı düzeylerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H_{2c}: Çalışanların algıladıkları etkileşim adaleti düzeyi iş performansı düzeylerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H₃: Çalışanların algıladıkları lider desteği düzeyi kişi örgüt uyumu düzeylerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H₄: Çalışanların algıladıkları örgütsel adalet düzeyi kişi örgüt uyumu düzeylerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H_{4a}: Çalışanların algıladıkları prosedür adaleti düzeyi kişi örgüt uyumu düzeylerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H_{4b}: Çalışanların algıladıkları dağıtım adaleti düzeyi kişi örgüt uyumu düzeylerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H_{4c}: Çalışanların algıladıkları etkileşim adaleti düzeyi kişi örgüt uyumu düzeylerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H₅: Çalışanların algıladıkları kişi-örgüt uyumu düzeyi iş performansı düzeylerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H₆: Çalışanların algıladıkları örgütsel adalet düzeyi- iş performansı ilişkisinde kişi-örgüt uyumunun aracılık rolü vardır.

H₇: Çalışanların algıladıkları lider desteği düzeyi - iş performansı ilişkisinde kişi-örgüt uyumunun aracılık rolü vardır.

5.6 Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma, 2015-2016 Eğitim Öğretim yılı itibariyle İzmir ili Selçuk ilçe Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı ilk ve ortaöğretim kurumlarda görev yapmakta olan çalışanlar ile sınırlıdır. Araştırmada elde edilecek veriler kullanılacak veri toplama aracı ile sınırlıdır.

Araştırmaya katılan çalışanların kişisel bilgilerini betimlemek amacıyla hazırlanan 'Kişisel Bilgi Formu' ile çalışanların algıladıkları lider desteğini ölçmek üzere Netemeyer arkadaşları (1997) tarafından geliştirilen 5 soruluk ölçek

kullanılmıştır. Bu çalışmada Ackfeldt ve Coote (2005)'in çalışmasında kullanılan ölçeğin Türkçe geçerlemesi tarafımızdan yapılarak kullanılmıştır. Akkoç ve arkadaşları (2012) tarafından yapılan güvenilirlik analizleri Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı,92 olarak tespit edilmiştir. Çalışanların örgütsel adalet düzeylerini ölçmek için Moorman (1991) tarafından geliştirilen ve Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geçerleme çalışması yapılan üç boyutlu (prosedür adalet, etkileşim adaleti, dağıtım adaleti) adaleti ölçeği kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçek örgütsel adalet düzeylerini değerlendirmek üzere, “Prosedür adaleti” (6 madde), “Dağıtım adaleti” (5 madde), “Etkileşim adaleti” (9 madde), boyutlarını ölçmek üzere tasarlanmış 20 maddeli bir ölçektir. Ölçeğin çok sayıda Türkçe çevirisi ve kullanımı mevcuttur. Bu çalışmada Çelik ve arkadaşları tarafından 2014 yılında oluşturulan ölçek kullanılmıştır. Çalışanların iş performansının ölçülmesinde; önce Kirkman ve Rosen (1999), daha sonra ise, Sigler ve Pearson (2000) tarafından kullanılan iş performansı ölçeği kullanılmıştır. Dört sorudan oluşan ölçekte sorular “İşimde göstermiş olduğum performans düzeyim yüksektir” ve “İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum” şeklindedir. İşletmelerde kişi örgüt uyumu düzeyini belirlemek üzere Netemeyer ve arkadaşları (1997) tarafından geliştirilen 4 maddeli ölçek kullanılmıştır. Bu çalışmada Vilela ve arkadaşlarının (2008) çalışmasında kullanılan ölçeğin geçerlemesi Turunç ve Çelik (2012) tarafından yapılan uyarlaması kullanılmıştır. Ayrıca bu ölçeklerden oluşan anket formundan elde edilen verilerle sınırlı kalacaktır.

5.7 Araştırmanın Yöntemi

Bu bölümde araştırmanın yöntemi ele alınmıştır. Araştırmada kullanılan evren ve örneklem, verilerin toplanması ile ilgili yapılan çalışmalar, verilerin analizi ve araştırmada kullanılan istatistiksel teknikler açıklanmıştır.

5.7.1 Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini İzmir İli Selçuk İlçesi ilk ve ortaöğretim kurumlarında görev yapan, eğitim sektörü çalışanları oluşturmaktadır. Bu kurumlarda yaklaşık 600 kişi çalışmaktadır. Ana kütlede %95 güvenilirlik sınırları içerisinde %5'lik bir hata payı dikkate alınarak örneklem büyüklüğü 234 kişi olarak hesap edilmiştir (Sekaran,

1992: 253). Bu kapsamda kolayda örnekleme yöntemiyle tesadüfi olarak seçilen toplam 400 kişiye anket uygulaması yapılması planlanmıştır. Araştırmanın örneklemini eğitim çalışanlarının arasından basit tesadüfi yöntem ile seçilen denekler oluşturmaktadır. Gönderilen anketlerden 264'ü geri dönmüş ve 245 tanesi analiz yapmak için uygun bulunmuştur. Yapılan uç değer analizinde değişkenlere ait normal dağılımı bozan 6 veri seti çıkartılmış ve 239 katılımcının doldurduğu anket analizlere dâhil edilmiştir. Araştırmaya katılanlara ait demografik bilgiler aşağıda tablo ve şekillerle sunulmuştur.

Tablo 5.1: Çeşitli evren büyüklüklerine ilişkin örneklem sayıları (Sekaran, U. (1992). *Research Methods For Business*, Canada: John Wiley ve Sons, Inc.

Evren Büyüklüğü	100	200	250	600	750	1000	1400	5000	10000000
Örneklem Sayısı	80	132	152	234	254	278	302	357	384

Demografik ve betimleyici özelliklere ait bilgiler Tablo 5.2, 5.3, 5.4, 5.5, 5.6 ve 5.7'de sunulmuştur.

Tablo 5.2: Eğitim durumu.

EĞİTİM DURUMU	YÜZDE (%)	TOPLAM (KİŞİ)
İLKÖĞRETİM	0	1
ORTAÖĞRETİM	1	2
LİSANS	91	217
YÜKSEK LİSANS	8	18
DOKTORA	0	1

Tablo 5.3: Cinsiyet.

CİNSİYET	YÜZDE (%)	TOPLAM (KİŞİ)
ERKEK	39	93
KADIN	61	146

Tablo 5.4: Medeni hal.

MEDENİ HAL	YÜZDE (%)	TOPLAM (KİŞİ)
BEKÂR	25	59
EVLİ	75	180

Tablo 5.5: İş pozisyonu.

İŞ POZİSYONU	YÜZDE (%)	TOPLAM (KİŞİ)
YÖNETİCİ	9	22
ÇALIŞAN	91	217

Tablo 5.6: Gelir durumu.

GELİR DURUMU	YÜZDE (%)	TOPLAM (KİŞİ)
1500'DEN AZ	2	4
1501-2500	13	32
2501-3500	82	196
3501-5000	3	7

Tablo 5.7: Betimleyici istatistikler.

	Yaş	Çalışma Süresi(yıl)
Ortalama	39	15
St. Sapma	8	7
Minimum	22	1
Maksimum	57	35

Tablo 5.7’de de görüleceği üzere, araştırmaya katılanların yaş ortalaması 39, çalışma süresi ortalaması ise 15 yıldır.

5.7.2 Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Bu kapsamda anketler, okul yöneticileri ve öğretmenlerden oluşan katılımcılara yüz yüze uygulanmıştır. Anket formu iki bölümden ve toplam 41 sorudan oluşmaktadır. Birinci bölümde demografik değişkenlerle ilgili 8 soru yer almaktadır. İkinci bölümde ise 20 sorudan oluşan örgütsel adalet (3 boyut 20 madde), iş performansı (1 boyut, 4 md), kişi-örgüt uyumu (1 boyut 4 md) ve lider desteği (1 boyut 5 md) ölçekleri bulunmaktadır.

5.7.2.1 Lider desteği (LD) ölçeği

Çalışanların algıladıkları lider desteğini ölçmek üzere Netemeyer arkadaşları (1997) tarafından geliştirilen 5 soruluk ölçek kullanılmıştır. Ölçekte cevaplar 5'li likert ölçeği ile alınmıştır (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum). Bu çalışmada Ackfeldt ve Coote (2005)'in çalışmasında kullanılan ölçeğin Türkçe geçerliliği tarafımızdan yapılarak kullanılmıştır. Akkoç ve arkadaşları (2012) tarafından yapılan güvenilirlik analizleri Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı.92 olarak tespit edilmiştir.

Lider desteği ölçeğinin yapı geçerliliğini test etmek maksadıyla öncelikle keşfedici faktör analizi (KFA) yapılmıştır. Analiz sonucunda verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı belirlenmiştir. Ölçeğin KMO analiz sonucu.89 ve Barlett testi anlamlı (p=.000) olarak tespit edilmiştir. KFA sonuçları ve açıklanan varyans Tablo 5.8 ve 5.9'de sunulmuştur.

Tablo 5.8: Faktör matrisi.

	Bileşen
L5	0,87
L2	0,86
L1	0,84
L3	0,84
L4	0,83

Tablo 5.9: Toplam açıklanan varyans tablosu.

Bileşen	Başlangıç Özdeğerleri			Kare Yüklemelerin Çıkarım Toplamları		
	Genel Toplam	% Varyans	% Kümülatif	Genel Toplam	% Varyans	% Kümülatif
1	3,58	71,69	71,69	3,58	71,69	71,69
2	0,43	8,55	80,25			
3	0,35	7,00	87,25			
4	0,33	6,59	93,84			
5	0,31	6,16	100,00			

Bu analizlerin ardından AMOS paket programı ile doğrulamalı faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi sonucunda verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum

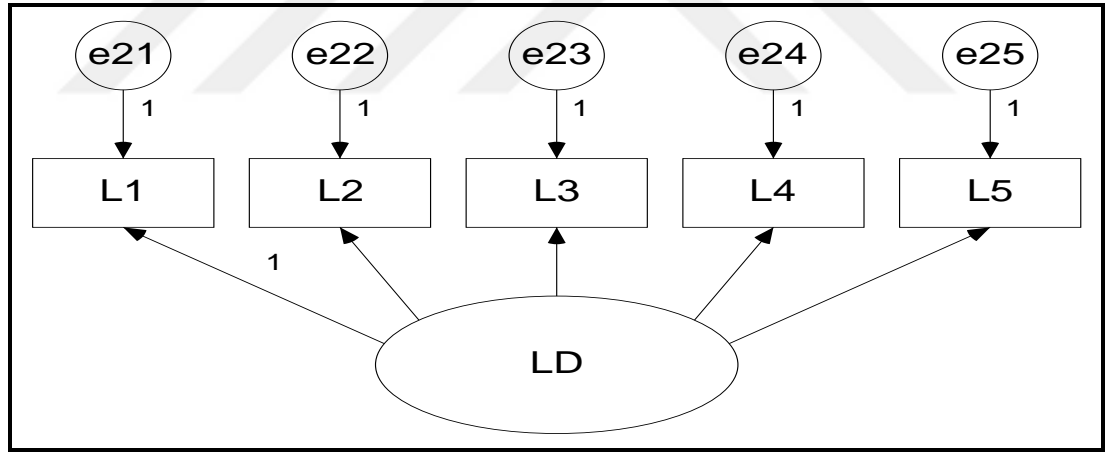
sağladığı tespit edilmiştir. Ölçeğin uyum iyiliği değerleri Tablo 5.10’da sunulmuştur. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin toplam sonucunda Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .90 olarak bulunmuştur.

Tablo 5.10: Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ölçeklerin uyum iyiliği değerleri.

Değişkenler	X ²	df	CMIN/	GFI	AGFI	CFI	NFI	TLI	RMSEA
			DF						
			≤5	≥.85	≥.80	≥.90	≥.90	≥.90	≤.08
1. Lider desteği(LD)	3,37	5	0,6	0,99	0,98	1	0,99	1	0,00

Not: Uyum iyiliği değer aralıkları “*kabul edilebilir*” standartlara göre düzenlenmiştir.

Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere ölçeğe ait tüm veriler iyi derecede uyum iyiliği göstermektedir. Ölçeğin I. Düzey model uyum analizine ise Şekil 5.2’de yer verilmiştir.



Şekil 5.2: Lider desteği ölçeği DFA sonuçları.

5.7.2.2 Örgütsel adalet (ÖA) ölçeği

Öğretmenlerin örgütsel adalet düzeylerini ölçmek için Moorman (1991) tarafından geliştirilen ve Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geçerleme çalışması yapılan üç boyutlu (prosedür adalet, etkileşim adaleti, dağıtım adaleti) adaleti ölçeği kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçek örgütsel adalet düzeylerini değerlendirmek üzere, “Prosedür adaleti” (PA) (6 madde), “Dağıtım adaleti” (DA) (5

madde), “Etkileşim adaleti” (EA) (9 madde), boyutlarını ölçmek üzere tasarlanmış 20 maddeli bir ölçektir. Ankete katılanlardan bu yargı cümlelerine hangi oranda katıldıklarını 5’li Likert tipi ölçek üzerinde işaretlemeleri istenmiştir. Toplam üç boyut ve 20 ifadeden oluşan ölçeğin Niehoff ve Moorman (1993) tarafından yapılan güvenilirlik analizleri sonucunda, Cronbach alfa güvenilirlik katsayısının prosedür adaleti için.85, dağıtım adaleti için.91 ve etkileşim adaleti için.92 olarak tespit edilmiştir. Ölçeğin çok sayıda Türkçe çevirisi ve kullanımı mevcuttur. Bu çalışmada Çelik ve arkadaşları (2014) da kullanılan ölçek kullanılmıştır.

Örgütsel adalet ölçeğinin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla öncelikle keşfedici faktör analizi (KFA) yapılmıştır. Analiz sonucunda verilerin ölçeğin 3 faktörlü yapısına uyum sağladığı belirlenmiştir. Tek boyutta ele alınan analizde 20 madde tek boyutta toplanabilmiştir. Ölçeğin KMO analiz sonucu tüm boyutlar ve toplam ölçek için.70 ve üstüdür ve Barlett testi anlamlı ($p=.000$) olarak tespit edilmiştir. Ölçeğin KFA bulguları Tablo 5.12’de sunulmuştur. Tek boyutta açıklanan varyans %54 dır. Bu analizlerin ardından AMOS paket programı ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi sonucunda verilerin ölçeğin 3 faktörlü yapısına uyum sağladığı tespit edilmiştir. Ölçeğin uyum iyiliği değerleri Tablo 5.11’de sunulmuştur. Yapısal Eşitlik Modeli uyum kriterleri de Tablo 5.14’de sunulmuştur. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı Örgütsel adalet bütün olarak (ÖA), prosedür adaleti (PA), dağıtım adaleti (DA) ve etkileşim adaleti (EA) için sırasıyla .94, .89, .74 ve .95 olarak bulunmuştur.

Ölçeğin uyum iyiliği değerleri diğer ölçeklerinki ile birlikte aşağıda sunulmuştur. Görüldüğü üzere ölçeğe ait tüm veriler iyi uyum iyiliği göstermektedir. Ölçeğin II. düzey model faktör analizini gösterir Şekil 5.3’de sunulmuştur. Tablo 5.11’de görüldüğü üzere ölçeğin uyum iyi değerleri kabul edilebilir standartlardadır.

Tablo 5.11: Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ölçeklerin uyum iyiliği değerleri.

Değişkenler	X ²	df	CMI N/ DF ≤5	GFI ≥.85	AGFI ≥.80	CFI ≥.90	NFI ≥.90	TLI ≥.90	RMSEA ≤.08
1.Örg.adalet (2.düzye)	324,6	163	1,99	0,88	0,85	0,95	0,91	0,94	0,06

Not: Uyum iyiliği değer aralıkları “*kabul edilebilir*” standartlara göre düzenlenmiştir.

Tablo 5.12: Döndürülmüş faktör matrisi.

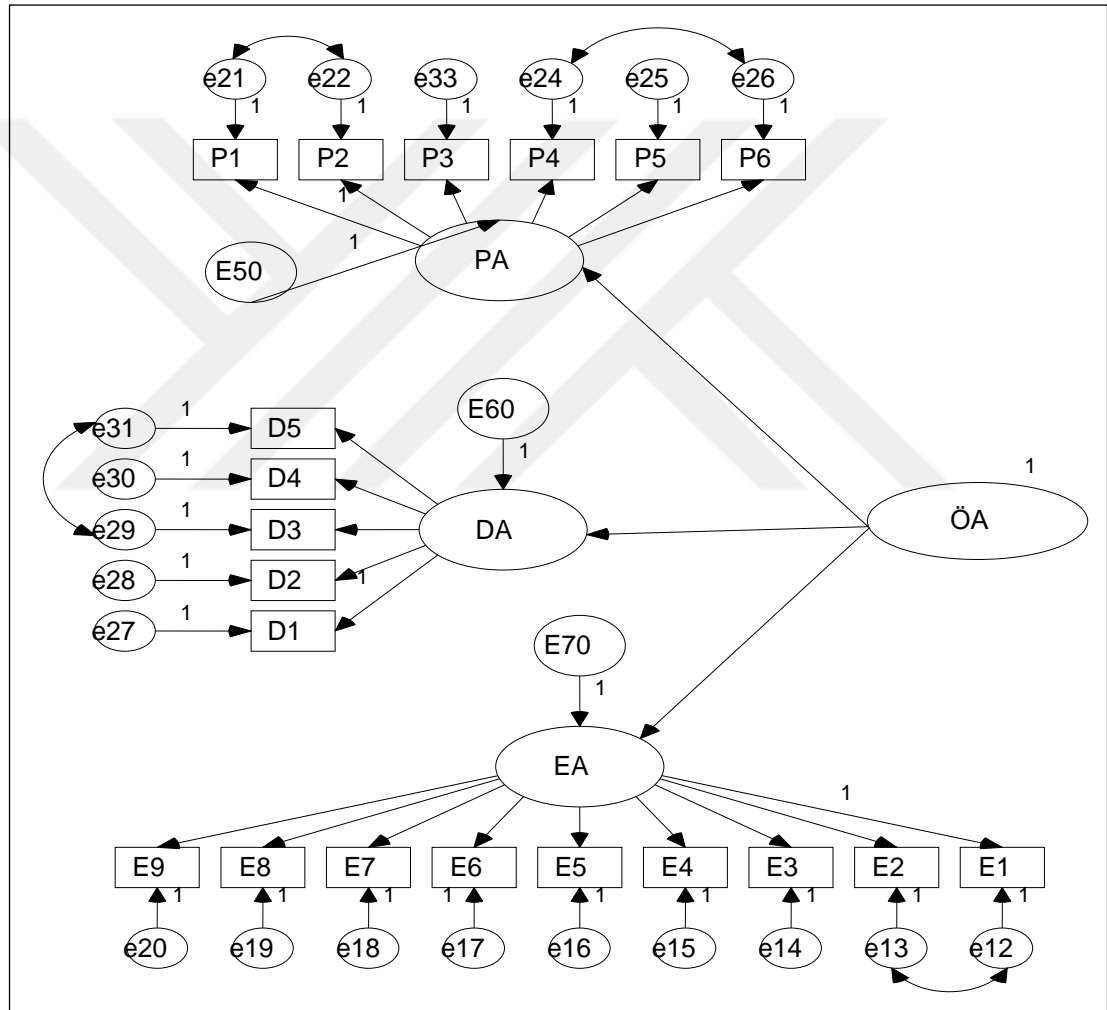
	Bileşenler		
	1	2	3
E8	0,86		
E9	0,86		
E2	0,85		
E6	0,84		
E1	0,83		
E5	0,83		
E4	0,81		
E7	0,81		
E3	0,79		
P5		0,79	
P1		0,78	
P4		0,78	
P6		0,78	
P2		0,77	
P3		0,77	
D4			0,63
D1			0,52
D3			0,35
D5			0,52
D2			0,45

Tablo 5.13: Toplam açıklanan varyans tablosu.

Bileşen	Başlangıç Özdeğerleri			Kare Yüklemelerin Çıkarım Toplamları		
	Genel Toplam	% Varyans	% Kümülatif	Genel Toplam	% Varyans	% Kümülatif
1	10,82	54,09	54,09	8,82	44,12	44,12
2	1,61	8,03	62,12	2,52	12,59	56,71
3	0,90	4,52	66,63	1,98	9,92	66,63
4	0,88	4,39	71,03			
5	0,75	3,75	74,78			
6	0,64	3,20	77,98			
7	0,56	2,81	80,79			
8	0,52	2,58	83,37			
9	0,46	2,28	85,65			
10	0,43	2,13	87,77			
11	0,37	1,85	89,62			
12	0,35	1,77	91,39			
13	0,31	1,56	92,95			
14	0,27	1,33	94,28			
15	0,26	1,28	95,56			
16	0,23	1,15	96,71			
17	0,21	1,07	97,78			
18	0,18	0,88	98,66			
19	0,14	0,69	99,35			
20	0,13	0,65	100,00			

Tablo 5.14: Yapısal eşitlik modeli uyum kriterleri (Meydan ve Şeşen, 2010: 37).

Ölçüm (Uyum istatistiği)	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
CMIN/DF(χ^2/sd)	≤ 3	4-5
RMSEA	≤ 0.05	0.06-0.08
GFI	≥ 0.90	0.89-0.85
AGFI	≥ 0.90	0.89-0.85
IFI	≥ 0.95	0.94-0.90
CFI	≥ 0.97	≥ 0.95
TLI	≥ 0.95	0.94-0.90



Şekil 5.3: Örgütsel adalet ölçeği DFA sonuçları.

5.7.2.3 İş performansı (İP) ölçeği

Çalışanların iş performansının ölçülmesinde; önce Kirkman ve Rosen (1999), daha sonra ise, Sigler ve Pearson (2000) tarafından kullanılan iş performansı ölçeği

kullanılmıştır. Dört sorudan oluşan ölçekte sorular “İşimde göstermiş olduğum performans düzeyim yüksektir” ve “İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum” şeklindedir. Ölçeğin güvenirlik katsayısı her iki çalışmada da .70’ in üstündedir. Türkiye’de Çöl (2008) tarafından akademisyenler üzerinde uygulanan ölçeğin güvenirlik katsayısı .82 olarak tespit edilmiştir. Araştırmada cevaplar 5’li likert ölçeği ile alınmıştır (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum).

İş performansı ölçeğinin yapı geçerliliğini test etmek maksadıyla öncelikle keşfedici faktör analizi (KFA) yapılmıştır. Analiz sonucunda verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı belirlenmiştir. Ölçeğin KMO analiz sonucu .73 ve Barlett testi anlamlı ($p=.000$) olarak tespit edilmiştir. KFA sonuçları ve açıklanan varyans Tablo 5.15 ve 5.17’de sunulmuştur. Bu analizlerin ardından AMOS paket programı ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi sonucunda verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı tespit edilmiştir. Ölçeğin uyum iyiliği değerleri Tablo 5.16’de sunulmuştur. Yapılan güvenirlik analizi sonucunda ölçeğin toplam sonucunda Cronbach alfa güvenirlik katsayısı .75 olarak bulunmuştur.

Tablo 5.15: Faktör matrisi.

	Bileşen
IP3	0,82
IP4	0,76
IP1	0,74
IP2	0,70

Ölçeğin uyum iyiliği değerleri aşağıda sunulmuştur. Görüldüğü üzere ölçeğe ait tüm veriler iyi uyum iyiliği göstermektedir. Ölçeğin I. Düzey model uyum analizine ilişkin sonuçlar Şekil 5.4’de sunulmaktadır.

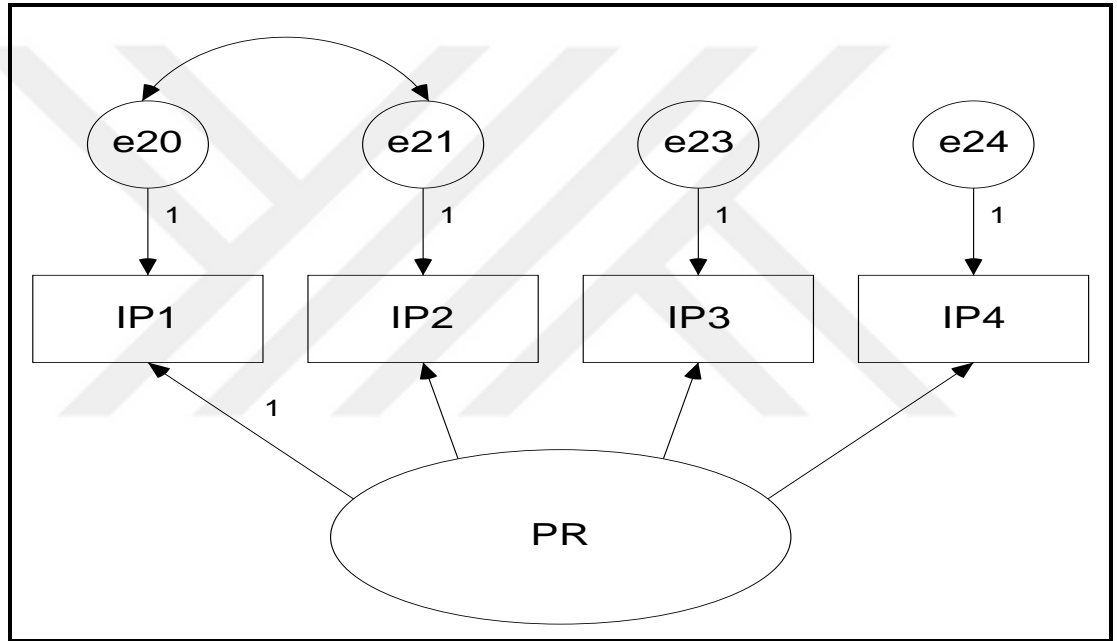
Tablo 5.16: Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ölçeklerin uyum iyiliği değerleri.

Değişkenler	X ²	df	CMIN/ DF ≤5	GFI ≥.85	AGFI ≥.80	CFI ≥.90	NFI ≥.90	TLI ≥.90	RMSEA ≤.08
2. İş performansı(İP)	2,06	1	2,06	0,99	0,95	0,99	0,99	0,97	0,06

Not: Uyum iyiliği değer aralıkları “*kabul edilebilir*” standartlara göre düzenlenmiştir.

Tablo 5.17: Toplam açıklanan varyans tablosu.

Bileşen	Başlangıç Özdeğerleri			Kare Yüklemelerin Çıkarım Toplamları		
	Genel Toplam	% Varyans	% Kümülatif	Genel Toplam	% Varyans	% Kümülatif
1	2,30	57,58	57,58	2,30	57,58	57,58
2	0,70	17,48	75,05			
3	0,60	14,88	89,94			
4	0,40	10,06	100,00			



Şekil 5.4: İş performansı ölçeği DFA sonuçları.

5.7.2.4 Kişi-örgüt uyumu (KÖU) ölçeği

İşletmelerde kişi örgüt uyumu düzeyini belirlemek üzere Netemeyer ve arkadaşları (1997) tarafından geliştirilen 4 maddeli ölçek kullanılmıştır. Cevaplar 5’li likert (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum) ölçeği ile alınmıştır. Bu çalışmada Vilela ve arkadaşlarının (2008) çalışmasında kullanılan ölçeğin geçerlemesi Turunç ve Çelik (2012) tarafından yapılan uyarlaması kullanılmıştır. Turunç ve Çelik (2012) tarafından yapılan güvenilirlik analizleri Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı.90’ın üstünde bulunmuştur.

Kişi-örgüt uyumu ölçeğinin yapı geçerliliğini test etmek maksadıyla öncelikle keşfedici faktör analiz (KFA) yapılmıştır. Analiz sonucunda verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı belirlenmiştir. Ölçeğin KMO analiz sonucu.83 ve Barlett testi anlamlı ($p=.000$) olarak tespit edilmiştir. KFA sonuçları ve açıklanan varyans Tablo 5.18 ve 5.20’de sunulmuştur. Bu analizlerin ardından AMOS paket programı ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi sonucunda verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı tespit edilmiştir.

Tablo 5.18: Faktör matrisi.

	Bileşen
K2	0,91
K3	0,89
K4	0,87
K1	0,85

Ölçeğin uyum iyiliği değerleri aşağıda sunulmuştur. Görüldüğü üzere ölçeğe ait tüm veriler iyi uyum iyiliği göstermektedir. Ölçeğin I. Düzey model uyum analizine ilişkin sonuçlar Şekil 5.5’de sunulmaktadır.

Ölçeğin uyum iyiliği değerleri Tablo 5.19’da sunulmuştur. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin toplam sonucunda Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı.90 olarak bulunmuştur.

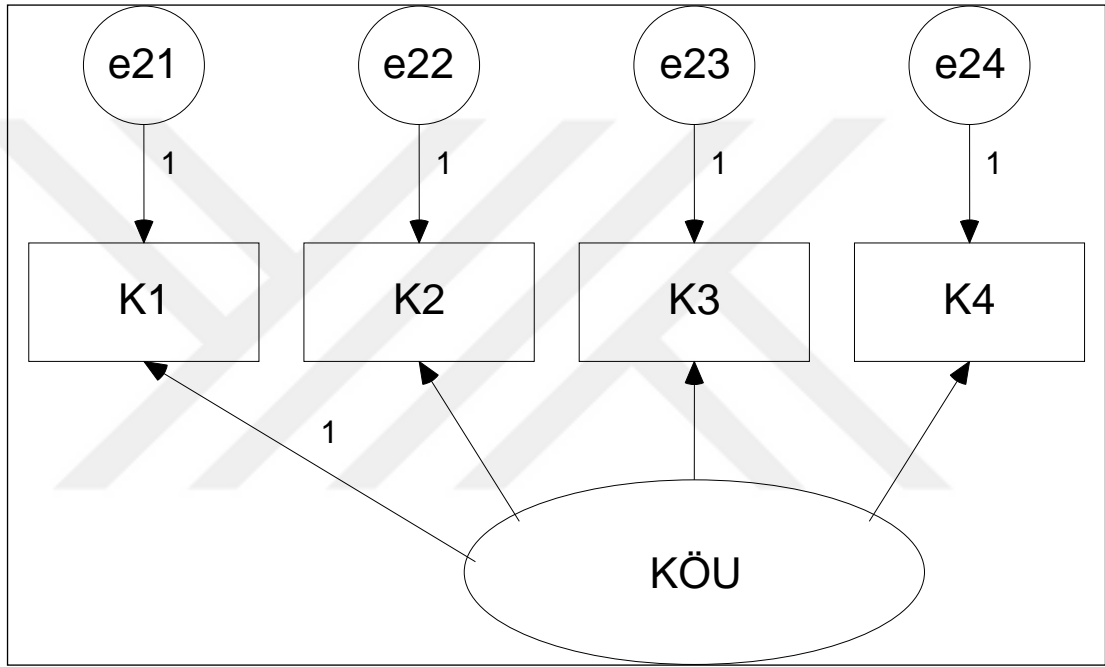
Tablo 5.19: Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ölçeklerin uyum iyiliği değerleri.

Değişkenler	χ^2	df	CMIN/ DF ≤ 5	GFI $\geq .85$	AGFI $\geq .80$	CFI $\geq .90$	NFI $\geq .90$	TLI $\geq .90$	RMSEA $\leq .08$
2. Kişi-Örgüt uyumu (KÖU)	5,65	2	2,8	0,98	0,94	0,99	0,99	0,98	0,08

Not: Uyum iyiliği değer aralıkları “*kabul edilebilir*” standartlara göre düzenlenmiştir.

Tablo 5.20: Toplam açıklanan varyans tablosu.

Bileşen	Başlangıç Özdeğerleri			Kare Yüklemelerin Çıkarım Toplamları		
	Genel Toplam	% Varyans	% Kümülatif	Genel Toplam	% Varyans	% Kümülatif
1	3,10	77,48	77,48	3,10	77,48	77,48
2	0,39	9,66	87,14			
3	0,31	7,65	94,79			
4	0,21	5,21	100,00			



Şekil 5.5: Kişi-örgüt uyumu ölçeği DFA sonuçları.

5.7.3 Veri Toplama ve Değerlendirme Tekniği

Araştırmada demografik değişkenlere ilişkin sorulara ve lider desteği, örgütsel adalet, iş performansı ve kişi-örgüt uyumu değişkenlerine ait ölçekler bir araya getirilerek EK-A'da verilmiş olan toplam 1 sayfalık bir veri toplama formu oluşturulmuştur.

Veri toplama formu ile elde edilen veriler SPSS ve AMOS paket programları kullanılarak analiz edilmiştir. Ölçeklerin örnekleme uyumluluğunu belirlemek için yapı geçerlikleri AMOS paket programındaki doğrulayıcı faktör analizi kullanılarak

yapılmıştır. Ölçeklerin güvenilirlik analizleri Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı kullanılarak yapılmıştır.

Araştırmada katılımcıların bağımlı değişken iş performanslarının ortalamalarının demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğini sınamak amacıyla bağımsız örneklem t-testleri ve tek yönlü ANOVA analizleri yapılmıştır.

5.8 Araştırmanın Bulguları ve Yorumları

Değişkenlerle ilgili betimleyici bulgular, değişkenler arası ilişkiler, demografik gruplardaki farklılıklar, hiyerarşik regresyon analizi bulguları incelenmiş, istatistiksel teknikler kullanılarak yapılan analizler sonucu elde edilen verilere, ortaya çıkan bulgulara ve bunlara ilişkin yorumlara yer verilmiştir.

5.8.1 Değişkenlerle İlgili Betimleyici Bulgular

Araştırmada 239 katılımcıdan elde edilen betimleyici istatistiklere göre kullanılan bağımlı ve bağımsız değişkenlere ilişkin (en küçük, en büyük ve ortalama) değerler Tablo 5.21’de verilmiştir. Araştırmanın bağımsız değişkeni olan algılanan örgütsel adalet ölçeğinde yer alan toplam 20 madde üç boyut ayrı ayrı ve tümleşik olarak aritmetik ortalamalar alınarak analizler yapılmıştır. Diğer bağımsız değişken lider desteği faktör analizi sonucu belirlenen 5 maddenin aritmetik ortalaması hesaplanarak belirlenmiştir. Bağımlı değişken olan İP ise faktör analizi sonucu belirlenen 4 maddenin aritmetik ortalaması hesaplanarak belirlenmiştir. Aracılığı araştırılan Kişi-örgüt uyumu da faktör analizi sonucu belirlenen 4 maddenin aritmetik ortalaması hesaplanarak belirlenmiştir. Hesaplamalarda en düşük puan 1 (bir), en yüksek puan ise, 5 (beş) olmak üzere puanlama beş puan üzerinden yapılmıştır. Tablo 5.21’de de görüldüğü üzere ortalamalar, değişkenler için de 3.56-4.22 arasındadır.

Tablo 5.21: Değişken ve boyutlarına ilişkin betimleyici istatistikler.

Değişken	Toplam	Ortalama	Std. Sapma
İŞ PERFORMANSI	239	4,18	0,53
PRO_ADL	239	3,85	0,72
DAG_ADL	239	3.56	0.67
ETK_ADL	239	3,99	0.68
ORG_ADL	239	3,84	0.61
LD_DES	239	4,22	0.64
KÖÜ	239	4,14	0,66

5.8.2 Değişkenler Arası İlişkiler

Değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla Pearson korelasyonları hesaplanmıştır (Tablo 5.22). Tabloda ayrıca satırların sonunda güvenilirlik bulguları parantez içinde sunulmuştur. Analiz sonucunda; örgütsel adalet ve boyutlarının bağımlı değişken olan iş performansı ile pozitif yönde anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 5.22: Ortalama, s. sapma ve korelasyon değerleri.

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7
1.İŞ PERFORMANSI	(.75)						
2.PRO_ADL	.37***	(.89)					
3.DAG_ADL	.47***	.60***	(.74)				
4.ETK_ADL	.38***	.85***	.56***	(.95)			
5.ORG_ADL	.44***	.93***	.76***	.94***	(.94)		
6.LD_DES	.46***	.82***	.51***	.81***	.83***	(.90)	
7.KÖÜ	.58***	.57***	.65***	.58***	.66***	.64***	(.90)

Not: Alfa güvenilirlik katsayıları parantez içinde gösterilmiştir.
*** $p < .001$,

5.8.3 Demografik Gruplardaki Farklılıklar

Araştırmada bağımlı değişken iş performansının cinsiyete, medeni duruma ve iş pozisyonu gibi 3 ayrı özelliğe göre farklılık gösterip göstermediği “t-testi”;

çalışanların eğitim durumuna ve gelir durumuna göre farklılık gösterip göstermediği ise “ANOVA analizi” ile test edilmiştir.

İş performansının cinsiyete, medeni duruma, iş pozisyonuna göre farklılık gösterip göstermediği test etmek üzere yapılan t-testi sonucunda (Tablo 5.23) çalışanların iş performansı algılarının cinsiyet, medeni hal ve iş pozisyonu durumuna göre anlamlı olarak fark olmadığı belirlenmiştir.

Tablo 5.23: T testi bulguları.

Değişken	Grup	N	Ort.	SS	Sig
İş Performansı	Kadın	146	4.19	0.49	0.64
	Erkek	93	4.16	0.58	
	Evli	180	4.18	0.53	0.84
	Bekar	59	4.16	0.54	
	Öğretmen	217	4.18	0.54	0.46
	Yönetici	22	4.10	0.44	

** $p < .01$, * $p < .05$

Çalışanların iş performansı algılarının eğitim durumuna farklılık gösterip göstermediği ise “ANOVA analizi” ile test edilmiştir.

İş performansının eğitim durumuna farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan tek yönlü ANOVA analizleri Tablo 5.24’de sunulmuştur.

Tablo 5.24’de de görüldüğü üzere çalışanların iş performansı algıları eğitim seviyelerine göre farklılık göstermemektedir ($F=1,56$, $p > 0,05$). Gruplar 2’den az sayıda olan grup olduğundan Tukey testi yapılmamıştır.

Tablo 5.24: ANOVA testi bulguları.

Değişken	Grup	N	Ort.	SS	F
İş Performansı	İlköğretim	1	3,50	-	1,56
	Lise	2	4,87	0,17	
	Lisans	217	4.18	0.52	
	Y.Lisans	18	4.05	0.55	
	Doktora	1	4.00	-	

** $p < .01$, * $p < .05$

Bağımlı değişken iş performansının gelir düzeylerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan tek yönlü ANOVA analizleri Tablo 5.25’de sunulmuştur.

Tablo 5.25’de de görüldüğü üzere iş performansı gelir düzeylerine göre farklılık göstermemektedir ($F=2,45$, $p>0,05$). Gruplar arası fark olmadığından Tukey testi bakılmamıştır.

Tablo 5.25: ANOVA testi bulguları.

Değişken	Grup	N	Ort.	SS	F
İş Performansı	1500 den az	4	4,62	0.47	2,45
	1501-2500	32	3,99	0.55	
	2501-3500	196	4.20	0.52	
	3501-5000	7	4.14	0.28	

** $p<.01$, * $p<.05$

5.8.4 İş Performansını Yordayan Değişkenler: Regresyon Analizi Bulguları

Değişkenler arası doğrudan ilişkileri, diğer bir ifade biçimi ile bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki açıklama güçlerini ortaya koymak amacıyla regresyon analizleri yapılmıştır. Regresyon analizlerinde iş performansı bağımlı değişken olarak ele alınmış ve örgütsel adalet ve örgütsel adalet boyutları ile lider desteği ve kişi örgüt uyumu bağımsız değişkenler olarak ele alınarak bağımlı değişken üzerindeki etkileri incelenmiştir.

Sonuçlar değerlendirildiğinde, Tablo 5.26’da da görüldüğü üzere örgütsel adaletin ve örgütsel adalet boyutlarının iş performansı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Bu analizler sonucunda lider desteğinin ve kişi-örgüt uyumunun da iş performansı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğu görülmektedir (Bu kapsamda *Hipotez 1, 2, 2a,2b,2c de desteklenmiş olmaktadır*).

Tablo 5.26: Basit regresyon analizleri.

İş Performansı				
Değişkenler	R^2	Düz. R^2	F	β
Örgütsel adalet	.20	.19	59,4***	.45***
Prosedür adaleti	.14	.13	38,5***	.37***
Dağıtım adaleti	.21	.21	66,6***	.47***
Etkileşim adaleti	.14	.14	40,7***	.38***
Lider desteği	.21	.20	63,3***	.46***
Kişi-Örgüt uyumu	.34	.34	124,5***	.58***

*** $p < .001$

Not: İş performansını yordayan değişkenler birbirinden bağımsız olarak analize dâhil edilmiş ancak aynı tabloda gösterilmiştir.

Örgütsel adaletin (ÖA), iş performansı (İP) üzerine etkisini ve bu etkide kişi-örgüt uyumunun (KÖU) aracılık rolünü açıklamak amacıyla, Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen üç aşamalı regresyon analizi yapılmıştır. Bu yöntemle göre, bağımsız değişkenin bağımlı değişken ve aracı değişken üzerinde bir etkisi olmalıdır. Aracı değişken bağımsız değişkenle birlikte regresyon analizine dâhil edildiğinde, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki regresyon katsayısı düşerken, aracı değişkenin de bağımlı değişken (İP) üzerinde anlamlı etkisi sürmelidir. Bu kapsamda çalışanların KÖU düzeyinin aracılık rolünü belirlemek amacıyla, ÖA, İP ve KÖU arasındaki ilişkiler hiyerarşik regresyon analizleri aracılığı ile incelenmiş ve Sobel testleri yapılmıştır. Aracılık testine ilişkin bulgular Tablo 5.27 ve 5.28’de verilmektedir.

Aracılık testi kapsamında ilk aşamada bağımsız değişken Örgütsel adaletin (ÖA) ile iş performansı (İP) arasındaki ilişkilere bakılmıştır (Tablo 5.27). Bu aşamanın ilk adımında ÖA’nın, İP’yi ($\beta=.45$, $p<.001$) anlamlı olarak etkilediği görülmüştür. İkinci adımda ÖA’nın aracılığı araştırılan KÖU’ya olan etkisi araştırılmıştır. Analiz sonucunda ÖA’nın, KÖU’yu anlamlı olarak etkilediği ($\beta=.66$, $p<.001$) tespit edilmiştir. Analizin ikinci aşamasında KÖU’nun, İP üzerindeki etkisine bakılmıştır. Analiz sonucunda KÖU’nun, İP’yi anlamlı olarak etkilediği görülmüştür. ($\beta=.58$, $p<.001$). Analizin son safhasında son adımında ise ÖA ve aracılığı araştırılan KÖU birlikte analize sokulmuş ve İP üzerindeki etkilerine bakılmıştır. Bu analiz sonucunda ÖA’nın, KÖU ile birlikte analize sokulmasıyla ÖA’

nın İP üzerindeki etkisi kaybolmuş ($\beta=.10$, $p>.05$), KÖU'nun da İP üzerindeki etkisi devam etmiştir ($\beta=.52$, $p<.001$). Bu durum TAM aracılık koşullarının sağlandığını göstermektedir. Bu şartların sağlanmasının ardından aracılık etkisini teyit etmek amacıyla Sobel testi yapılmış ve Sobel(z) anlamlı bulunmuştur ($z=45$, $p\leq.001$). Bu bulgu ÖA'nın, İP'ye etkisinde KÖU'nun TAM aracılık rolü üstlendiğini göstermektedir. Bu bölüm analizleri sonucunda H2, H4, H5 ve aracılık hipotezi olan H6'nın desteklendiği görülmektedir.

Tablo 5.27: Aracılık testi sonuçları.

		β	
		KÖU	İP
ÖA	Test 1(H2)		
	ÖA		.45***
	R^2		.20
	F		59,4***
	Test 2 (H4)		KÖU→İP(H5)
	ÖA	.66***	.58***
	R^2	.44	.34
	F	189,4***	124,5***
	Test 3(H6)		
	ÖA		.10
	KÖU		.52***
	R^2		.35
F		63,6***	
<i>Sobel Test(z)</i>		4.5***	

* $p<.05$ ** $p<.01$ *** $p<.001$

Lider desteği ile ilgili aracılık testi kapsamında ilk aşamada bağımsız değişken lider desteğinin (LD) ile iş performansı (İP) arasındaki ilişkilere bakılmıştır (Tablo 5.28). Bu aşamanın ilk adımında LD'nin, İP'yi ($\beta=.46$, $p<.001$) anlamlı olarak etkilediği görülmüştür. İkinci adımda LD'nin aracılığı araştırılan KÖU'ya olan etkisi araştırılmıştır. Analiz sonucunda LD'nin, KÖU'yu anlamlı olarak etkilediği ($\beta=.64$, $p<.001$) tespit edilmiştir. Analizin son safhasında son adımında ise LD ve aracılığı araştırılan KÖU birlikte analize sokulmuş ve İP üzerindeki etkilerine bakılmıştır. Bu analiz sonucunda LD'nin, KÖU ile birlikte analize sokulmasıyla LD' nin İP

üzerindeki etkisi azalmış ($\beta=.14$, $p\leq.05$), KÖU'nun da İP üzerindeki etkisi devam etmiştir ($\beta=.50$, $p<.001$). Bu durum KISMİ aracılık koşullarının sağlandığını göstermektedir. Bu şartların sağlanmasının ardından aracılık etkisini teyit etmek amacıyla Sobel testi yapılmış ve Sobel(z) anlamlı bulunmuştur ($z=5,5$, $p\leq.001$). Bu bulgu LD'nin, İP'ye etkisinde KÖU'nun KISMİ aracılık rolü üstlendiğini göstermektedir. Bu bölüm analizleri sonucunda H1, H3 ve aracılık hipotezi olan H7'nin desteklendiği görülmektedir.

Tablo 5.28: Aracılık testi sonuçları.

		β	
		KÖU	İP
LD	Test 1(H1)		
	LD		.46***
	R^2		.21
	F		63,3***
	Test 2 (H3)		
	LD	.64***	
	R^2	.41	
	F	168,9***	
	Test 3(H7)		
	LD		.14*
	KÖU		.50***
	R^2		.35
	F		65,1***
	<i>Sobel Test(z)</i>	5.5***	

* $p<.05$ ** $p<.01$ *** $p<.001$

Araştırma sürecinde ileri sürülen hipotezler ve sonuçları aşağıdaki tablodadır:

HİPOTEZLER

H₁: Çalışanların algıladıkları lider desteği düzeyi iş performansı düzeylerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H₂: Çalışanların algıladıkları örgütsel adalet düzeyi iş performansı düzeylerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H_{2a}: Çalışanların algıladıkları prosedür adaleti düzeyi iş performansı düzeylerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

SONUÇ

Desteklendi

Desteklendi

Desteklendi

H2b: Çalışanların algıladıkları dağıtım adaleti düzeyi iş performansı düzeylerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.	Desteklendi
H2c: Çalışanların algıladıkları etkileşim adaleti düzeyi iş performansı düzeylerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.	Desteklendi
H ₃ : Çalışanların algıladıkları lider desteği düzeyi kişi örgüt uyumu düzeylerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.	Desteklendi
H ₄ : Çalışanların algıladıkları örgütsel adalet düzeyi kişi örgüt uyumu düzeylerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.	Desteklendi
H _{4a} : Çalışanların algıladıkları prosedür adaleti düzeyi kişi örgüt uyumu düzeylerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.	Desteklendi
H _{4b} : Çalışanların algıladıkları dağıtım adaleti düzeyi kişi örgüt uyumu düzeylerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.	Desteklendi
H _{4c} : Çalışanların algıladıkları etkileşim adaleti düzeyi kişi örgüt uyumu düzeylerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.	Desteklendi
H ₅ : Çalışanların algıladıkları kişi-örgüt uyumu düzeyi iş performansı düzeylerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.	Desteklendi
H ₆ : Çalışanların algıladıkları örgütsel adalet düzeyi- iş performansı ilişkisinde kişi-örgüt uyumunun aracılık rolü vardır.	Desteklendi
H ₇ : Çalışanların algıladıkları lider desteği düzeyi - iş performansı ilişkisinde kişi-örgüt uyumunun aracılık rolü vardır.	Desteklendi

ALTINCI BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

6.1 Sonuçlar

Günümüz çalışma hayatında işletmelerin yaşamlarını devam ettirebilmeleri, rekabet etme gücüne sahip olmaları ve verimliliklerini artırmaları birçok faktörün en uygun şartlarda bir araya gelmesine bağlıdır. Bu faktörlerin en başına da insan kaynağı alınabileceği için bu kaynağın en verimli şekilde kullanılması işletmeler açısından önem arz etmektedir.

Sanayinin hızlı bir biçimde gelişmesiyle birlikte performans kavramı daha da önem kazanmıştır. Bu öneme binaen organizasyonlar tarafından işgören performansının artırılmasına yönelik çalışmalar yapılmaya başlanmıştır. Bu çalışmalar hem işgören hem de işletmeyi doğrudan etkilemektedir. Organizasyonlar açısından bu denli öneme haiz olan performans kavramını etkileyen pek çok faktör mevcuttur.

Bu tez çalışmasında, İzmir İli Selçuk İlçesinde görevli yönetici ve öğretmenlerin oluşturduğu araştırma evreninden hareketle eğitim sektöründe lider desteği ve örgütsel adalet algısının iş performansına etkisinde kişi-örgüt uyumunun aracılık rolü incelenmiştir. Bu kapsamda kolayda örnekleme yöntemiyle tesadüfi olarak seçilen toplam 400 kişiye anket uygulaması yapılması planlanmıştır. Gönderilen anketlerden 264'ü geri dönmüş ve 245 tanesi analiz yapmak için uygun bulunmuştur. Yapılan uç değer analizinde değişkenlere ait normal dağılımı bozan 6 veri seti çıkartılmış ve 239 katılımcının doldurduğu anket analizlere dâhil edilmiştir.

Araştırmanın bağımsız değişkeni olan algılanan örgütsel adalet ölçeğinde yer alan toplam 20 madde üç boyut ayrı ayrı ve tümleşik olarak aritmetik ortalamalar alınarak analizler yapılmıştır. Diğer bağımsız değişken lider desteği faktör analizi sonucu belirlenen 5 maddenin aritmetik ortalaması hesaplanarak belirlenmiştir.

Bağımlı değişken olan iş performansı ise faktör analizi sonucu belirlenen 4 maddenin aritmetik ortalaması hesaplanarak belirlenmiştir. Aracılığı araştırılan kişi-örgüt uyumu da faktör analizi sonucu belirlenen 4 maddenin aritmetik ortalaması hesaplanarak belirlenmiştir.

Değişkenler arası doğrudan ilişkileri, diğer bir ifade biçimi ile bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki açıklama güçlerini ortaya koymak amacıyla regresyon analizleri yapılmıştır. Regresyon analizlerinde iş performansı bağımlı değişken olarak ele alınmış ve örgütsel adalet ve örgütsel adalet boyutları ile lider desteği ve kişi örgüt uyumu bağımsız değişkenler olarak ele alınarak bağımlı değişken üzerindeki etkileri incelenmiştir.

Araştırmada bağımlı değişken iş performansının cinsiyete, medeni duruma ve iş pozisyonu gibi üç ayrı özelliğe göre farklılık gösterip göstermediği “t-testi”; çalışanların eğitim durumuna ve gelir durumuna göre farklılık gösterip göstermediği ise “ANOVA analizi” ile test edilmiştir.

İş performansının cinsiyete, medeni duruma, iş pozisyonuna göre farklılık gösterip göstermediği test etmek üzere yapılan t-testi sonucunda; çalışanların iş performansı algılarının cinsiyet, medeni hal ve iş pozisyonu durumuna göre anlamlı olarak fark göstermediği belirlenmiştir.

Çalışanların iş performansı algılarının eğitim durumuna farklılık gösterip göstermediği ise “ANOVA analizi” ile test edilmiştir. İş performansının eğitim durumuna farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan tek yönlü ANOVA analizine göre, çalışanların iş performansı algılarının eğitim seviyelerine göre farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır.

Bağımlı değişken iş performansının gelir düzeylerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan tek yönlü ANOVA analizlerine göre de iş performansının işgörenlerin gelir düzeylerine göre farklılık göstermediği belirlenmiştir.

Lider desteği ve örgütsel adalet algısının iş performansı üzerine etkisini ve bu etkide kişi-örgüt uyumunun aracılık rolünü açıklamak maksadıyla, Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen üç aşamalı regresyon analizi yapılmıştır. Bu analiz sonuçlarına göre; araştırmamızın ilk hipotezi olan, “çalışanların algıladıkları lider desteği düzeyi iş performansı düzeylerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler”(H1) hipotezi desteklenmiştir.

“Çalışanların algıladıkları örgütsel adalet düzeyi iş performansı düzeylerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler”(H2) olarak ortaya koyduğumuz ikinci hipotezimiz ve örgütsel adaletin alt boyutları ile iş performansı arasındaki ilişkiyi tespit edebilmek için oluşturduğumuz “çalışanların algıladıkları prosedür adaleti düzeyi iş performansı düzeylerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler”(H2a), “çalışanların algıladıkları dağıtım adaleti düzeyi iş performansı düzeylerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler”(H2b), “çalışanların algıladıkları etkileşim adaleti düzeyi iş performansı düzeylerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler”(H2c) alt hipotezler de desteklenmiştir.

Değişkenler arası ilişkileri belirleyebilmek adına oluşturduğumuz bir diğer hipotez olan,” çalışanların algıladıkları lider desteği düzeyi kişi örgüt uyumu düzeylerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler”(H3) araştırma sonuçlarına göre desteklenmiştir.

Çalışanların örgütsel adalet algı düzeyleri ve örgütsel adaletin alt boyutları ile kişi-örgüt uyumu arasındaki ilişkiyi tespit edebilmek için ortaya atılan, “çalışanların algıladıkları örgütsel adalet düzeyi kişi örgüt uyumu düzeylerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler”(H4) hipotezi ve “çalışanların algıladıkları prosedür adaleti düzeyi kişi örgüt uyumu düzeylerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler”(H4a), “çalışanların algıladıkları dağıtım adaleti düzeyi kişi örgüt uyumu düzeylerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler”(H4b) ve “çalışanların algıladıkları etkileşim adaleti düzeyi kişi örgüt uyumu düzeylerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler”(H4c) alt hipotezlerinin tamamı araştırma sonuçlarına göre desteklenmiştir.

Araştırmada bağımlı değişken olan iş performansına etkisini araştırdığımız son değişken olan kişi-örgüt uyumu ile iş performansı arasındaki ilişkiyi açıklayabilmek adına ortaya atılan hipotez “çalışanların algıladıkları kişi-örgüt uyumu düzeyi iş performansı düzeylerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler” (H5) de desteklenmiştir.

Örgütsel adalet düzeyi ile iş performansı arasındaki ilişkide kişi-örgüt uyumunu aracılık rolünün incelenmesi amacıyla ortaya atılan altıncı hipotez olan “çalışanların algıladıkları örgütsel adalet düzeyi- iş performansı ilişkisinde kişi-örgüt uyumunun aracılık rolü vardır” (H6) hipotezi desteklenmiştir.

Son olarak lider desteğinin iş performansına etkisinde kişi-örgüt uyumunun rolüne ilişkin oluşturulan yedinci hipotez olan “çalışanların algıladıkları lider desteği

düzeı - iş performansı ilişkisinde kişi-örgüt uyumunun aracılık rolü vardır”(H7) hipotezi de desteklenmiştir.

Yukarıda hipotez tablosunda da ifade edildiği üzere araştırmada bağımsız değişkenlerin, bağımlı değişken üzerindeki etkilerini açıklamak adına ortaya atılan tüm hipotezler araştırma sonuçlarına göre desteklenmiştir.

6.2 Öneriler

Bu araştırmada, lider desteği ve örgütsel adalet algısının kişi-örgüt uyumu aracılığı ile iş performansı üzerindeki etkisi incelenmiştir. Bu konuda literatürde daha önce yapılan bir araştırmaya rastlanmamıştır. Bu açıdan bakıldığında hem eğitim sektörü hem de diğer sektörlerde faaliyet gösteren işletmeler açısından, sonuçların faydalı olacağı değerlendirilmektedir. Çünkü günümüzde işletmelerin en önemli sermayesi insan kaynağıdır. Bu kaynağı en verimli şekilde kullanabilen işletmeler, rekabet gücüne ve yaşamlarını sürdürebilme kabiliyetine sahip olabilecektir. İşte bu noktada çalışan performansının önemi ortaya çıkmaktadır. Bu performansın işletmeler açısından hayati öneme sahip olması, hangi değerişkenler tarafından etkilendiğini ortaya çıkarmaya yönelik çalışmalar yapılmasını da zaruri hale getirmektedir. Bu düşünceden yola çıkılarak yapılan bu çalışmaya benzer araştırmaların yapılmasının bu alandaki literatür eksikliğini kısmen de olsa giderebileceği değerlendirilmektedir.

Yapılan çalışmada çalışanların iş performansı algılarının cinsiyete, eğitim seviyesine, gelir düzeyine, medeni duruma ve iş pozisyonuna göre farklılık göstermediği bulgusuna ulaşılmıştır. Örnekleme olarak eğitim sektörü seçilmiş ve çalışmalar, sadece ilk ve orta dereceli kamu okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenler üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bu nedenle, çalışmanın özel sektör çalışanları üzerinde de yapılması faydalı olacaktır.

Özellikle lider desteğinin çalışanların iş performansı algısı üzerine etkisi konusunda literatür taraması sonucunda ülkemizde bu konuda yapılan çalışmaların son derece yetersiz olduğu tespit edilmiştir. İşletmeler açısından böylesine önemli bir konu üzerinde akademisyenlerin daha fazla araştırma yapmasına ihtiyaç duyulmaktadır.

Araştırma sonuçları göz önünde bulundurulduğunda, çalışanların örgüt içinde lider olan kişilerden aldıkları destek, iş performanslarını olumlu yönde

etkilemektedir. Bunun yanında çalıştığı işletmede kendine adil davranıldığını algılayan bir işgörenin de performansı pozitif yönde etkilenmektedir.

Çalışmanın eğitim sektörü çalışanlarının performanslarına olumlu yöne etki etmesi arzu edilmektedir. Bu nedenle günümüzde öğretmenlerin performanslarını iyileştirici çabaların artması hem ülke hem de çalışanlar açısından önem teşkil etmektedir. Okullarda çalışanlarına, lider olarak algıladıkları kişi veya kişiler tarafından verilecek destek ile çalışanların işyeri uygulamalarını adil olarak algılamaları istenilen performans artışı sağlanabilecektir. Bu artışta her iki tarafın hedeflerini gerçekleştirmesine yardımcı olacaktır.

Yatırımların içinde en maliyetli olanının insana yapılan yatırım olduğu göz önünde bulundurulduğunda; getirisinin uzun zaman alması, eğitim sektörü çalışanlarının performanslarının değerlendirilmesini de güçleştirmektedir. Yaptığımız tez çalışmasında iş performansının bağımlı değişken olarak seçilmesinin en önemli nedeni budur. Eğitim sektörü çalışanlarının hizmet üretme kalitesinin artırılması yoluyla performanslarına olumlu yansıtacak gelişmeler ışığında ülkenin de dolaylı yoldan kalkınmasına katkı sağlanabilecektir.

Eğitim sektöründe yapılan çalışmanın diğer sektörlerde de yapılması geniş çaplı araştırılmasına ve daha genel sonuçlara ulaşılmasına imkân sağlayacaktır. Ayrıca çalışanların iş performansı algısında etki yaratması beklenen sosyal destek, örgütsel destek, iş doyumu, örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel bağlılık, örgütsel sinizm, iş tatmini, işten ayrılma niyeti ve tükenmişlik gibi örgütsel davranış değişkenleri üzerinde farklı sektörlerde çalışma yapılmasının hem işletmeler hem de çalışanlar açısından yarar sağlayacağı değerlendirilmektedir.

KAYNAKÇA

- Ackfeldt, A. L. ve Coote, L. V. (2005). A Study Of Organizational Citizenship Behaviors in A Retail Setting, *Journal of Business Research*, 58, 151-159.
- Akkoç, İ. ve Erdoğan, B. Z. (2011). Organizasyon Yapısı ve Liderliğin İş Performansına Etkisi. *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(1), 79-108.
- Akkoç, İ., Çalışkan, A. Turunç, Ö. (2012). Örgütlerde Gelişim Kültürü ve Algılanan Örgütsel Desteğin İş Tatmini ve İş Performansına Etkisi: Güvenin Aracılık Rolü. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 19 (1), 105-109.
- Akkoç,İ.,Turunç, Ö.ve Çalışkan, A. (2011). Gelişim Kültürü ve Lider Desteğinin Yenilikçi Davranış ve İş Performansına Etkisi:İş-Aile Çatışmasının Aracılık Rolü. "*İş, Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi. Cilt:13, Sayı:4, 83-114.*
- Akman, V., Hanoğlu, M. ve Kızıl, C. (2015). Liderlik İle Personel Performansı Arasındaki İlişki Üzerine Bir Şirket İncelemesi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:14, Sayı:52, 130-145.*
- Aktan, E., Ağca, H. ve Çakmak, V. (2014). Liderliğe Yönelik Bilimsel Yaklaşımlar. Gürel ve Yılmaz (Ed.), *Liderlik ve Çağdaş Boyutları* (s.57-79).İstanbul: Derin Yayınları.
- Akyıldız, H. ve Turunç, Ö. (2013). *Çalışma Psikolojisi*. Ankara: Alter Yayıncılık.
- Aldemir, C. (1985). *Örgütler ve Yönetimi: Makro Bir Yaklaşım*, İzmir: Bilgehan Basımevi.
- Altıntaş, F. Ç. (2002). *Örgütsel Adalet Kavramı ve Örgüt Yapısının Çalışanların Adalet Algulamaları Üzerindeki Etkisi. İşletmelerde Çağdaş Yaklaşımlar*, Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Arbak, Y. ve Yeşilada, T. (2003). Örgüt Kişi Uyumu ve Örgütsel Çekicilik: Hangi Kişiler Ne Tür Örgütleri Daha Çekici Bulur?. *İstanbul Kültür Üniversitesi Dergisi*, 3, 23-37.
- Argun, M. (2007). Kurumsal Sosyalizasyon Uygulamalarının Birey-Kurum Uyumuna Etkileri.(Yayımlanmamış Doktora Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

- Arıkan, S. (2003). Kadın Yöneticilerin Liderlik Davranışları ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama. *Gazi Ün. İİBF Dergisi, Cilt:5, Sayı:1*, 1-20.
- Aslan, Ş. (2013). *Geçmişten Günümüze Liderlik Kuramları(Sağlık Yönetimi Bakış Açısıyla)*. Konya: Eğitim Yayınevi.
- Atak, İ., Budak, G. ve Budak, G.(1999). *İşletme Yönetimi*. İzmir: Barış Yayınları.
- Ateş, H. ve Çetin, D. (2004). *Kamuda Performans Yönetimi ve Performansa Dayalı Bütçe, Çağdaş Kamu Yönetimi II*, Acar, M. ve Özgür H.(Ed.). Ankara: Nobel Yayınları.
- Avolio, B. J. ve Bass, B. M. (1995). Individualized Consideration Viewed At Multiple Levels Of Analysis: A Multi-Level Framework For Examining The Diffusion Of Transformational Leadership, *Leadership Quarterly, 6*: 199-218.
- Aykanat, Z. ve Yıldırım, A. (2012). Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Araştırma. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Cilt:22, Sayı:2*, 260-274.
- Aykut, S. (2007). Örgütsel Adalet, Birey -Örgüt Uyumu İle Çalışanların İşle İlgili Tutumları: Pendik İlçesi Örneği. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bağcı, Z. (2013). Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir İnceleme. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, Cilt 9, Sayı 19*, 163-184.
- Bakan, İ. ve Bulut, Y. (2004). Yöneticilerin Uyguladıkları Liderlik Yaklaşımlarına Yönelik Algılamaları: Likert' in Yönetim Sistemleri Yaklaşımına Dayalı Bir Alan Araştırması. *İ.Ü.Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, Sayı:31*, 151-176.
- Bakan, İ. ve Doğan, İ. F. (2013). *Liderlik Güncel Konular ve Yaklaşımlar*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Bakan, İ. ve Kelleroğlu, H. (2003). Performans Değerlendirme: Çalışanların Performans Değerlendirme Uygulamalarından Beklentileri Konusunda Bir Alan Çalışması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi, C:8, S:1*, 103-127.
- Baltaş, A. (2000). *Değişimin İçinden Geleceğe Doğru Ekip Çalışması ve Liderlik*. İstanbul: Remzi Kitabevi.

- Baransel, A. (1979). *Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi, Klasik ve Neo-Klasik Yönetim ve Örgüt Teorileri*. (1. Cilt) İstanbul: Fatih Yayınevi.
- Baron, R. M., ve 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, 1173-1182.
- Barutçugil, İ. (2002). *Performans Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: The Free Press.
- Bass, B. M. (1998). *Transformational Leadership: Industry, Military and Educational Impact*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Bassman, E. M. (1999). "Strategies For The Assessment of Person Organization Fit: Consolidating The Unifying Person-Environment Theme in Counseling Psychology", Field of Education and Social Policy Counseling Psychology, Northwestern University, Doctorate Dissertation.
- Baş, İ. M. ve Artar, A. (1990). *İşletmelerde Verimlilik Denetimi-Ölçme ve Değerlendirme Modelleri*. Ankara: MPM Yayınları.
- Başaran, İ. E. (1998). *Yönetimde İnsan İlişkileri: Yönetimsel Davranış*. (2.Baskı). Ankara: Aydan Yayınevi.
- Başaran, İ. E. (2004). *Yönetimde İnsan İlişkileri*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Begenirbaş, M. ve Turgut, E. (2014). İş Performansının Sağlanmasında Çalışanın Duygusal Emeginin ve Örgütte Güven Algısının Etkileri. "İş Güç" *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt/Vol: 16, Sayı/Num: 3, Page: 131-149.
- Behram, N. K. ve Dinç, E. (2015). Algılanan Kişi-Örgüt Uyumunun Kişilerarası Çatışma ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi. *Aksaray Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt:7, Sayı:1, 115-124.
- Benligiray, S. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Berk, R. A. (1986). *Performance Assessment*, The Johns Hopkins University Press, Baltimore, London.

- Bolat, T. (2008). *Dönüştürücü Liderlik, Personeli Güçlendirme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi*. Ankara: Detay Anatolia Akademik Yayıncılık.
- Bolat, T., Seymen O. A., Bolat, O. İ. ve Erdem, B. (2008). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Büyükbeşe, T. (2012). Güçlendirici Liderliğin Çalışan Performansı ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Bir Model Önerisi. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Sütçü İmam Üniversitesi, Kahramanmaraş.
- Can, H., Akgün, A. ve Kavuncubaşı, Ş. (1998). *Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Chan, M. (2000). "Organizational Justice Theories And Landmark Cases", *The International Journal of Organizational Analysis, Cilt: 8 No: 1*, 68 – 88.
- Chatman, J. A. (1989). Improving Interactional Organizational Research: A Model of Person-Organization Fit. *Academy Of Management Review, 14(3)*, 333-349.
- Colquitt, J. A. (2001). On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure. *Journal of Applied Psychology, Vol: 86, No: 3*, ss.386-400.
- Cravens, S. K., Oliver, E. G. ve Stewart, J. S. (2010). Can a Positive Approach to Performance Evaluation Help Accomplish Your Goals?, *Business Horizons, Cilt 53*, 269-279.
- Çağ, A.(2011). Algılanan Örgütsel Adaletin, Örgütsel Sinizme ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar.
- Çakır, Ö. (2006). Ücret Adaletinin İş Davranışları Üzerindeki Etkileri. Kamu İşletmeleri İşverenleri Sendikası, Ankara, s: 31.
- Çakmak, K. Ö. (2005). Performans Değerlendirme Sistemlerinde Örgütsel Adalet Algısı ve Bir Örnek Olay Çalışması. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çelik, M. ve Turunç, Ö. (2010). Lider Desteğinin Çalışanların İş-Aile Yaşam Çatışması ve İş Performansına Etkisi: Savunma Sektöründe Bir Araştırma. *Çukurova Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt:14, Sayı:1*, 19-41.

- Çelik, M., Turunç, Ö. ve Bilgin, N. (2014). Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Psikolojik Sermaye Üzerine Etkisi: Çalışanların İyilik Halinin Düzenletici Rolü. *Dokuz Eylül Üniversitesi SBE Dergisi, Cilt:16, Sayı:4, 559-587.*
- Çelik, M., Turunç, Ö. ve Demirkaya, H. (2011). Çalışanların Adalet Algılarının İş Performansına Etkisinde Kişi Örgüt Uyumunun Aracılık Rolü: Turizm Sektöründe Görgül Bir Çalışma. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi, Yıl:8, Sayı:2, 40-57.*
- Çelik, O. T. (2011). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin ve Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları İle İş Doyumları Arasındaki İlişki. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Konya.
- Çevik, H. (2004). *Türkiye’de Kamu Yönetimi Sorunları*.(1.Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Çınar, F. (2000). Organizasyonel Yurttaşlık Davranışı ve Bir Uygulama, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Uludağ Üniversitesi, Bursa.
- Çöl, G. (2008). Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri, *Doğuş Üniversitesi Dergisi, 9 (1), s. 35–46.*
- Daft, Richard L. (1999). *Leadership Theory and Practice*. Ohio: Dreyden Pres.
- 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.*
- Deconinck, J. B. ve Johnson J. T. (2009), “The Effects of Perceived Supervisor Support, Perceived Organizational Support and Organizational Justice On Turnover Among Salespeople”, *Journal of Personal Selling & Sales Management, 29 (4), 333–350.*
- Demir, M. (2015). Konaklama işletmelerinde birey-örgüt uyumunun iş performansı ve işte kalma niyeti üzerine etkisi. *Journal of Tourism Theory and Research, 1 (2), 78-97.*
- Demirel, Y. (2009). Örgütsel Adaletin Yönetici-Çalışan İlişkileri Üzerine Etkisi: Farklı Sektör Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, Sayı:17, 137-154.*
- Dilek, H. (2005). Liderlik Tarzlarının ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkilerine Yönelik Bir

Araştırma. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Gebze İleri teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.

Doğan, H. (2014). Örgütsel Adalet Algısı İle İş Performansı Arasındaki İlişkisi: Afyonkarahisar’ da Beş Yıldızlı Termal Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.

Doğan, S. (2005). *Çalışan İlişkileri Yönetimi*. İstanbul: Kare Yayınları.

Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L. ve Rhoades, L. (2002),“Perceived Supervisor Support: Contributions To Perceived Organizational Support And Employee Retention”, *Journal Of Applied Psychology*, 87 (3), 565-573.

Erçetin, Ş. Ş. (2000). *Lider Sarmalında Vizyon*. Ankara: Nobel Yayınları.

Erdoğan, İ. (1991). *İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri*. İstanbul: İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları.

Erdoğan, İ. (1997). *İşletmelerde Davranış*. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları.

Eren, E. (2001). *Yönetim ve Organizasyon*.(5.Baskı).İstanbul: Beta Basım Yayım.

Eren, E. (2004). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınevi.

Erkoç, İ. Ç. (2015). Algılanan Örgütsel Destek ve İş Performansı Arasındaki İlişkide Öz Yeterlilik Faktörünün Düzenleyici Rolü: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma.(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Erkutlu, H. V. (2014). *Liderlik, Kuramlar ve Yeni Bakış Açılıarı*. Ankara: Efil Yayınevi.

Ertan, H. (2008). Örgütsel Bağlılık, İş Motivasyonu ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Antalya’da Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir İnceleme. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.

Fındıklı, M. A. (2014). Algılanan Lider Desteği ve Algılanan Örgütsel Destek İle İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Örgütsel Özdeşlemenin Aracılık Rolü: İstanbul’da Kamu Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *İ. Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, Yıl: 25,Sayı: 77, 136-157.

- Folger, R. ve Cropanzano, R. (1998). *Organizational Justice and Human Resource Management*. London: Sage Publications.
- Goodman, S. A. ve Svyantek, D. J. (1999). Person–Organization Fit and Contextual Performance: Do Shared Values Matter, *Journal of Vocational Behaviour*, 55, 254-275.
- Göksel, A. (2013). *İşletmelerde Performans Değerleme Sistemi Tasarımı*. (2.Baskı). Ankara: Nobel Akademik Yayınları.
- Greenberg, J. (1987). Taxonomy of Organizational Justice Theories. *Academy of Management Review*, Cilt: 12, No: 1, 9-22.
- Greenberg, J. (1990b). Organizational Justice: Yesterday, Today, Tomorrow. *Journal of Management*. Cilt: 16, No: 2, 399-432.
- Greenberg, J. ve Colquitt J. A. (Ed.).(2005) *Handbook Of Organizational Justice*, Psychology Press, New York.
- Griffin, S. (2001). “Occupational Therapists and the Concept of Power: A Review of the Literature”, *Australian Occupational Therapy Journal*, 48/1, 24–34.
- Güçlü, N. (1998). Liderlerin Sosyal Davranış Tarzları ve Geliştirilmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*. Sayı: 14, 167-178.
- Güneş, A. M. ve Buluç, B. (2012). İlköğretim Okullarında Dönüşümcü Liderlik İle Örgütsel Adalet Arasındaki İlişki. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 10(3),411-437.
- Güney, S. (2015). *Liderlik*. (2.Baskı). Ankara: Nobel Akademik Yayınları.
- Gür, Y. (2014). Örgütsel Bağlılığın İş Tatminine Etkisinde Kişi-Örgüt Uyumunun Aracılık Rolü: Havacılık Sektöründe Bir Araştırma. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Gürkan, G. Ç., Tükeltürk, Ş. A. ve Küçükaltan, D. (2014). Konaklama İşletmelerinde Birey Örgüt Uyumunun İş Tatmini Üzerindeki Etkisinde Yönetici Desteğinin Aracılık Rolü. Gazi Üniversitesi Turizm Fakültesi, 15. Ulusal Turizm Kongresi Bildiriler Kitabı: 543- 556.

- Gürsoy, A. (2005). Liderlikte Duygusal Zekâ (Liderlik Özellikleri İle Duygusal Zekâlı Liderlere Ulaşılması) Türk Silahlı Kuvvetlerinde Örnek Bir Uygulama, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Celal Bayar Üniversitesi, Manisa.
- İçerli, L. (2010). Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5(1), 67-92.
- İşcan, Ö. F. ve Sayın, U. (2010). Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 24, Sayı: 4, 195-216.
- İştahlı, S. B. (2015). Kişi - Örgüt Uyumunun Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarına Etkisi. 3.Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı: 635-641.
- İyigün, N. Ö. (2012). Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Yıl:11, Sayı:21, 49-64.
- Jasso, G. (1980). A New Theory of Distributive Justice, *American Sociological Review*, Vol:45(1), ss. 3-32.
- Jawahar, I. M. ve Carr, D. (2007). Conscientiousness And Contextual Performance The Compensatory Effects Of Perceived Organizational Support And Leader-Member Exchange, *Journal of Managerial Psychology*,22: 330-349.
- Ji Li, (2006). The Interactions Between Person-Organization Fit and Leadership Styles in Asian Firms an Empirical Testing, 1689 -1704.
- Kale, E. (2015). Lider Desteği ve İş Arkadaşları Desteğinin İş Performansı Üzerine Etkileri: İş Tatmini ve Yaşam Tatmininin Aracı Rolü. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, Yıl:7, Sayı:14, 103-119.
- Karaeminoğulları, A. (2006). Öğretim Elemanlarının Örgütsel Adalet Algıları İle Sergiledikleri Üretkenliğe Aykırı Davranışlar Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Keçecioğlu, T. (2003). *Lider & Liderlik*. İstanbul: Okumuş Adam Yayınları.
- Kılıç, G. (2006). Eğitim Kurumlarında Liderlik Tarzları ve Örgüt Kültürünün Performans Üzerindeki Etkisi. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.

- Kılıç, K. C. (2010). Bireysel ve Örgütsel Değerler Arasındaki Uyumun Çalışanların İş Davranışlarına Etkileri Üzerine Ampirik Bir Çalışma. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt: 19, Sayı: 1, 20-35.*
- Kirkman, B. L., ve Rosen, B. (1999). Beyond self-management: The antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management Journal, 42: 58 –74*
- Koçel, T. (2014). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology, 49: 1– 49.*
- Kurt, E. (2013). Algılanan Sosyal Destek ve İş Performansı İlişkisinde İşe Bağlılığın Aracı Etkisi: Turizm İşletmelerinde Bir Araştırma. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Kurtpınar, M. (2011). Birey-Örgüt Uyumunun Bireysel Performans Üzerindeki Etkisinde Kişilik Özellikleri ve İşe Adanmışlığın Rolü. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Harp Akademileri Komutanlığı Stratejik Araştırmalar Enstitüsü, İstanbul.
- Leblebici, D. N. (2008).21.Yüzyılın Liderlik Anlayışına Bakış. *C.Ü.Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:32, No:1, 61-72.*
- Memiş, M. Ü. (2006). İç Denetimin Yönetim Fonksiyonlarının Yerine Getirilmesindeki Rolü: Türkiye’deki Büyük İşletmeler Üzerinde Bir Saha Araştırması. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Çukurova Üniversitesi, Adana.
- Molloy, P. L. (1998). *A Review of the Managerial Grid Model of Leadership and its Role as a Model of Leadership Culture*, Aquarius Consulting.
- Moorhead, G. ve Griffin R. W. (2001). *Organizational Behavior Managing People and Organizations*, Sixth Edition, Houghton Mifflin Company, Boston New York.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship?. *Journal of Applied Psychology, 76 (6): 845-855.*
- Mucuk, İ. (2014). *Modern İşletmecilik*. (19.Baskı). İstanbul: Türkmen Kitabevi.

- Nasurdin, M. A. ve Khuan, S. L. (2007). Organizational Justice As An Antecedent Of Job Performance. *Gadjah Mada International Journal of Business*, 9(3), 325-343.
- Netemeyer, R. G., Boles, J. S., Mckee, D. O. ve Mcmurrian, R. (1997). An Investigation into The Antecedents of Organizational Citizenship Behaviors in A Personal Selling Context, *Journal of Marketing*, 613, s. 85-98.
- Niehoff, R. T. ve Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 36 (3): 527-556.
- Northouse, P. G. (2013). *Leadership; Theory and Practice, Liderlik Kuram ve Uygulamalar*, (6.Baskı), (Şimşek, C., Çev.) (2014) İzmir: Sürat Üniversite Yayınları.
- Öcel, H. (2013). Örgüt Kimliğinin Gücü, Algılanan Örgütsel Prestij ve Kişi-Örgüt Uyumu ile Bağlamsal Performans Arasındaki İlişkiler: Örgütsel Bağlılığın Aracı Rolü. *Türk Psikoloji Dergisi*, 28 (71), 37-53.
- Ömürgönülşen, U. (2002). Performance Measurement in the Public Sector: Rising Concern, Problems in Practice and Prospects. *Hacettepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 20(1), 99-134.
- Örücü, E. ve Özafşarlıoğlu, S. (2013). Örgütsel Adaletin Çalışanların İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Güney Afrika Cumhuriyetinde Bir Uygulama. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 10, Sayı: 23, 335-358.
- Özalp, İ. ve Öcal, H. (2000). Örgütlerde Dönüştürücü (Transformational) Liderlik Yaklaşımı. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 3, Sayı: 4, 207-227.
- Özçelik, K. (2011). Kişi Örgüt Uyumu ve Etik İklimin Hastaneye Bağlılığa Etkisi: Hemşireler Üzerinde Bir Araştırma. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özdemir, E. (2003). Liderlik ve Etik. *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: XXII, Sayı: 2, 151-168.
- Özdevecioğlu, M., Sucan, S. ve Akın, M. (2014). Algılanan Örgütsel Adaletin Tükenmişlik Üzerindeki Etkisi: Fiziksel Aktivitelere Katılımın Rolü. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt: 6, Sayı: 3, 137 -151.

- Özer, İ. Ç. (2010). Duygusal Zekâ İle Liderlik Tarzları Arasındaki İlişki. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özsoy, E. ve Yıldız, G. (2013). Kişilik Kavramının Örgütler Açısından Önemi: Bir Literatür Taraması. *Sakarya Üniversitesi İşletme Bilimi Dergisi, Cilt:1, Sayı:2*, 1-12.
- Paksoy, M. (2002). *Çalışma Ortamında İnsan ve Toplam Kalite Yönetimi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayın No: 4356, Çantay Yayın.
- Paşa, M. (2007). Stresin Bireysel Performans Üzerindeki Etkileri ve Bir Uygulama. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Pekdemir, I., Koçoğlu, M. ve Gürkan, G. Ç. (2013). Birey- Örgüt Uyumunun Açıkça Konuşma Davranışı Üzerindeki Etkisinde Algılanan Yönetici Desteğinin Aracılık Rolü: MBA Öğrencilerine Yönelik Bir Araştırma. *İ. Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi, Yıl: 24, Sayı: 75*, 83-104.
- Piasentin, K. A. (2007). *How do employees conceptualize fit? Development of a multi dimensional measure of subjective person-organization fit*. Unpublished doctoral dissertation. University of Calgary, Canada.
- Ramamoorthy, N. ve Flood, P. C. (2004). Gender and Employee Attitudes: The Role of Organizational Justice Perceptions, *British Journal of Management, Vol: 15, No: 3*, 247-258.
- Rhoades, L. ve Eisenberger, R. (2002). Perceived Organizational Support: A Review of The Literature, *Journal of Applied Psychology, 87*, 698-714.
- Robbins, S. P.ve Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior, Örgütsel Davranış*, (14.Baskı), (Erdem, İ.,Çev.) Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Saraç, M. (2014). Birey- Örgüt Uyumunun İş Tutumları Üzerine Etkisi. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Saruhan, S. C. ve Yıldız, M. L. (2009) *Çağdaş Yönetim Bilimi*. (1. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Saylı, H. ve Baytok, A. (2014). *Örgütlerde Liderlik Teori Uygulama ve Yeni Perspektifler*. Ankara: Nobel Yayınevi.

- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., ve R.N. Osborn. (1994). *Managing Organizational Behavior*. (5. Baskı). Jhon Wiley ve Sons, Inc. ABD.
- Schneider, B. Smith, D. B. ve Goldstein, H. W. (2000). Attraction–Selection Attrition: Toward A Person–Environment Psychology Of Organizations. Walsh, W. Bruce (Ed); Craik, Kenneth H. (Ed); Price, Richard H. (Ed), (2000). *Person Environment Psychology: New Directions And Perspectives* (2nd ed.), (pp. 61-85). Mahwah, NJ, USA.
- Sekaran, U. (1992). *Research Methods For Business*, Canada: John Wiley ve Sons, Inc.
- Sekiguchi, T. (2004). Person- Organization Fit And Person Job Fit İn Employee Selection: A Review Of The Literature. *Osaka Keidai Ronshu*, 54: 6, 179-196.
- Serinkan, C. ve Erdiş, Y. Ü. (2014). *Dönüşümcü Liderlik Bağlamında Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Adalet*. (1.Baskı). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Serpil, M. R. (2014). Örgütsel Adalet Algısının ve İş Tatmininin Çalışanların İş Performansına Olan Etkileri: Ampirik Bir Çalışma. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Sığrı, Ü. (2007). Kamu ve Özel Sektördeki Kişisel ve Örgütsel Değerlerin Uyumlaştırılması Üzerine Karşılaştırmalı Bir Çalışma. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (İLKE)*, Bahar, Sayı:18, 49-62.
- Sigler, T. H. ve Pearson, C. M. (2000). “Creating An Empowering Culture: Examining The Relationship Between Organizational Culture and Perceptions of Empowerment”, *Journal of Quality Management*, 5, s. 27–52.
- Sorensen, G.J. ve Goethels, G.R. (2004). “Leadership Theories: Overview”,G.R. Goethels, G.J. Sorensen ve J.M. Burns(Ed.), *Encyclopedia of Leadership*, California, Sage Publications Inc., 867-874.
- Soylu, Y., Tabak, A. ve Polat, M. (2007). Ankara İlinde Savunma Sanayinde Çalışan Orta Kademe Yöneticilerin Liderlik Bileşenlerini Algılamaları: Analitik Hiyerarşi Süreci (Ahs) İle Bir Çalışma, *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, III, 5, 179-191.
- Sökmen, A., Bilsel, M. A. ve Erbil, C. (2013). Örgütsel Adaletin Çalışan Motivasyonu ve Performansı Üzerindeki Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. *Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt: 15, Sayı: 1, 43-62.

- Şama, E. ve Kolamaz, C. (2011). Destekleyici ve Geliştirici Liderlik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 9(2), 313-342.
- Şentürk, H. (2005). Belediyelerde Performans Yönetimi.(2.Baskı). İstanbul: İlke Yayıncılık.
- Şimşek, M. Ş. (2005). *Yönetim ve Organizasyon*. Konya: Günay Ofset.
- Şimşek, M. Ş. (2008). *Yönetim ve Organizasyon*. (10.Baskı). Konya: Adım Matbaacılık.
- Şimşek, M. Ş., Akgemci, T. ve Çelik, A. (2001). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Şimşek, M. Ş., Akgemci, T. ve Çelik, A. (2008). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*.(6.Baskı). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Şimşek, N. ve Fidan, M. (2005). *Kurum Kültürü ve Liderlik*. Konya: Tablet Kitabevi.
- Tağraf, H. ve Çalman, İ. (2009). Ohio Üniversitesi Liderlik Modeline Göre Oluşan Liderlik Biçimlerinin İşletmelerin İhracat Performansı Üzerine Etkisi ve Gaziantep İlinde Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 23, Sayı: 2, 135-154.
- 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*, Cilt:13, Sayı: 50, 274-293.
- Tekarslan, E., Kılınç, T., Şencan, H. ve Baysal, A. C. (2000). *Davranışın Sosyal Psikolojisi*. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları.
- Tezcan, A. (2012). Örgütsel Adalet ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Uygulama: Karaman Valiliği ve İl Özel İdaresi Örneği. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- Tolan, B. (1991). *Toplum Bilimlerine Giriş*. Ankara: Feryal Matbaacılık.
- Tuna, B. (2014). The Influence Of Person-Organization Fit On Contextual Performance And Its Impact On Organizational Effectiveness: The Moderating

Role Of Organizational Climate. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Tunçer, P. (2013). Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon. *Sayıştay Dergisi, Sayı: 88, 87-108.*

Turunç, Ö. ve Çelik, M. (2012). İş Tatmini -Kişi-Örgüt Uyumu ve Amire Güven-Kişi-Örgüt Uyumu İlişkisinde Dağıtım Adaletinin Düzenleyici Rolü. *İŞGÜÇ Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 14, 2.*

Turunç, Ö. ve Fındıklı, M. A. (2015). Algılanan Lider Desteği İle İş-Aile Çatışması İlişkisinde Kendini İşletmeden Hissetmenin Düzenleyici Etkisi: Turizm Sektörü Örneği. *K.A.Ü.İ.İ.BİF Dergisi, Cilt: 6, Sayı: 10, 113-134.*

Uğurlu, C. T. (2009). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Yöneticilerin Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet Davranışlarının Etkisi. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Malatya.

Ulutaş, M., Kalkan, A. ve Bozkurt, Ö. Ç. (2015). Birey-Örgüt Uyumunun İş Doyumu ve Örgüte Bağlılık Üzerine Etkisi. *İşGüç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt: 17, Sayı: 1, 141-160.*

Uyargil, C. (2013). *Performans Yönetimi Sistemi*.(3.Baskı). İstanbul: Beta Basım A.Ş.

Ünal, M. (2012). Bilgi Çağında Değişim ve Liderlik. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi, Cilt: 32, Sayı: 1, 297-310.*

Ünler, E. (2015). *Örgütsel Adalet*. Ünler ve Güler (Ed.), Örgütsel Adaletin Peşinde (s.1-19). İstanbul: Beta Yayıncılık.

Ünlü, O. ve Yürür, S. (2011). Duygusal Emek, Duygusal Tükenme ve Görev/Bağlamsal Performans İlişkisi: Yalova'da Hizmet Sektörü Çalışanları İle Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 37, 183-207.*

Yağmurlu, A. (2004). Örgüt Kuramları ve İletişim. *Amme İdaresi Dergisi, Cilt: 37, Sayı: 4, 31-56.*

Yahyagil, M. Y. (2005). Birey ve Organizasyon Uyumu ve Çalışanların İş Tutumlarına Etkisi. *Öneri, Cilt: 6, Sayı: 24, 137-149.*

Yalçın, A. S. (2002). *Personel Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.

Yatkın, A. (2007). Toplam Kalite Yönetiminde Liderlik 'Liderlikte Kalite'. *İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt: 9, Sayı: 1*, 126-147.

Yavuz, E. (2010). Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algılamaları Üzerine Bir Karşılaştırma Çalışması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi, 11(2)*, 302-312.

Yıldız, O., Dağdeviren, M. ve Çetinyokuş, T.(2008). İşgören Performansının Değerlendirilmesi İçin Bir Karar Destek Sistemi ve Uygulaması. *Gazi Üniv. Müh. Mim. Fak. Dergisi, Cilt: 23, No: 1*, 239-248.

Yılmaz, G. (2004). İnsan Kaynakları Uygulamalarına İlişkin Örgütsel Adalet Algısının Çalışanların Tutum ve Davranışları Üzerindeki Etkisi. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Yılmaz, H. ve Karahan, A. (2010). Liderlik Davranışı, Örgütsel Yaratıcılık ve İşgören Performansı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Uşak'ta Bir Araştırma. *C.B.Ü İ.İ.B.F Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt: 17, Sayı: 2*, 145-158.

Yürür, Ş. (2008). Örgütsel Adalet İle İş Tatmini Ve Çalışanların Bireysel Özellikleri Arasındaki İlişkilerin Analizine Yönelik Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 13, Sayı: 2*, 295-312.

Zel, U. (2001). *Kişilik ve Liderlik: Evrensel Boyutlarıyla Yönetimsel Açıdan Araştırmalar, Teoriler ve Yorumlar*. (1.Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Zel, U. (2006). *Kişilik ve Liderlik* (2. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

EKLER

Ek-A: Anket Formu	118
Ek-B: Valilik İzni	121



Ek-A: Anket Formu

ANKET FORMU

1. Eğitim Durumunuz : İlköğretim Lise Lisans
 Yüksek Lisans Doktora
2. Yaşınız :
3. Çalışma Süreniz (yıl) : (Ne kadar süredir bu işte çalışıyorsunuz)
4. Cinsiyetiniz : Kadın Erkek
5. Medeni haliniz : Evli Bekar
6. Çalıştığınız pozisyon : Çalışan Yönetici
7. Kurumunuz: : Kamu Özel
8. Gelir durumunuz : 1500 den az 1501-2500 2501-3500
 3501-5000 5000-10000 10000'den fazla

Tablo A.1: Anket soruları.

	Bu bölümde size, siz ve işinizle ilgili çeşitli sorular yöneltilmiştir. Lütfen içinde bulunduğunuz durumu en iyi ifade eden seçeneği seçiniz	KESİNLİKLE KATILMAM	KATILMAM	KARARSIZM	KATILIRIM	KESİNLİKLE KATILIRIM
	Maddeler					
1	Çalıştığım işletmede işle ilgili kararlar tarafsız olarak alınır	1	2	3	4	5
2	Çalıştığım işletmede bizlere yöneticimiz tarafından destek verilmektedir	1	2	3	4	5
3	Çalıştığım işletmede işle ilgili karar verilmeden önce tüm çalışanların fikri alınır	1	2	3	4	5
4	Yöneticim işler zorlaştığı durumlarda bile güvenilirlidir	1	2	3	4	5
5	Çalıştığım işletmede işle ilgili kararlar alınmadan önce tam ve doğru bilgi toplanır	1	2	3	4	5
6	Yöneticim samimi ve ulaşılabiliridir	1	2	3	4	5
7	Çalıştığım işletmede çalışanlar tarafından talep edildiğinde kararlara ilişkin açıklama yapılır ve ek bilgi sunulur	1	2	3	4	5
8	Yöneticim durumuma anlayış gösterir	1	2	3	4	5
9	Çalıştığım işletmede alınan her karar, ilgili tüm personele tutarlı bir şekilde uygulanır	1	2	3	4	5
10	Çalıştığım işletmede çalışanlar ile yöneticimiz arasında iyi bir iletişim vardır	1	2	3	4	5
11	Çalıştığım işletmede işle ilgili alınan kararlara karşı çıkma veya bunların değiştirilmesini talep etme hakkı vardır	1	2	3	4	5
12	İşimde göstermiş olduğum performans düzeyim yüksektir	1	2	3	4	5
13	Çalışma saatlerimle ilgili düzenlemenin adil olduğu kanaatindeyim	1	2	3	4	5
14	Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.	1	2	3	4	5
15	Ücret düzeyimin adil olduğunu düşünüyorum	1	2	3	4	5
16	İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum.	1	2	3	4	5
17	İş yükümün adil olduğu kanaatindeyim	1	2	3	4	5
18	Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim	1	2	3	4	5
19	Genel olarak değerlendirdiğimde, bu işyerinde bana sunulan maddi ve manevi ödüllerin adil olduğunu düşünüyorum	1	2	3	4	5
20	Kişisel değerlerimin çalıştığım işletmenin değerleri ile iyi bir uyum içinde olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5

Tablo A.1: Anket soruları.

	Bu bölümde size, siz ve işinizle ilgili çeşitli sorular yöneltilmiştir. Lütfen içinde bulunduğunuz durumu en iyi ifade eden seçeneği seçiniz	KESİNLİKLE KATILMAM	KATILMAM	KARARSIZM	KATILIRIM	KESİNLİKLE KATILIRIM
	Maddeler					
21	Görevimle ilgili sorumluluklarımın adil olduğu kanısında yım	1	2	3	4	5
22	Çalıştığım işletmenin değerleri, benim insanlara önem verme değerlerimle uyumludur	1	2	3	4	5
23	İşimle ilgili bir karar alınırken üstüm bana karşı kibar ve düşünceli davranır	1	2	3	4	5
24	Çalıştığım işletmenin değerleri, benim dürüstlikle ilgili düşüncelerimle uyumludur	1	2	3	4	5
25	İşimle ilgili bir karar alınırken üstüm bana saygı ve itibar gösterir	1	2	3	4	5
26	Çalıştığım işletmenin değerleri, benim hakkaniyetle ilgili düşüncelerimle uyumludur	1	2	3	4	5
27	İşimle ilgili bir karar alınırken üstüm benim şahsi ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır	1	2	3	4	5
28	İşimle ilgili bir karar alınırken üstüm bana karşı açık sözlü davranır	1	2	3	4	5
29	İşimle ilgili bir karar alınırken üstüm, çalışan olmamdan doğan haklarıma saygı gösterir	1	2	3	4	5
30	İşimle ilgili bir karar alınırken üstüm, bunun sonuçları ve etkileri hakkında benimle görüş alışverişinde bulunur	1	2	3	4	5
31	Üstüm işimle ilgili alınan kararlara ilişkin haklı gerekçeler sunar	1	2	3	4	5
32	İşimle ilgili bir karar alınırken üstüm bana makul ve mantıklı bulduğum açıklamalar yapar	1	2	3	4	5
33	Üstüm işimle ilgili her kararı çok açık ve net bir şekilde açıklar	1	2	3	4	5

LÜTFEN BOŞ BIRAKTIĞINIZ SORU OLUP OLMADIĞINI KONTROL EDİNİZ!

TEŞEKKÜR EDERİZ...

Ek-B: Valilik Onayı



T.C.
İZMİR VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 12018877-604.01.02-E.11908152

19/11/2015

Konu: Onur ÖZDEMİR'in
Araştırma İzni

VALİLİK MAKAMINA

İlgi: a) MEB Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünün 07/03/2012 tarihli ve B.08.0.YET.00.20.00.0/3616 sayılı yazısı (Genelge 2012/13),
b) Selçuk İlçe Millî Eğitim Müdürlüğü'nün 17/11/2015 tarih ve 11742524 sayılı yazısı.

Selçuk İlçesi Öğretmenevi ve Akşam Sanat Okulu Müdür Yardımcısı Onur ÖZDEMİR'in "**Lider Desteği ve Örgütsel Adalet Algısının İş Performansına Etkisinde Kişi Örgüt Uyumunun Aracılık Rolü**" konulu tez çalışması için kullanacağı ölçekleri, Müdürlüğümüz Selçuk İlçesine bağlı anaokul, ilkokul, ortaokul ve ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlere uygulamak istediği ilgi (b) yazı ile Müdürlüğümüze bildirilmiştir.

Söz konusu ölçeklerin uygulanmasının, yukarıda adı geçen okullarda, 2015-2016 öğretim yılında eğitim öğretimi aksatmayacak ve eğitim kurumu yöneticilerinin uygun gördüğü şekilde yapılmasına oybirliği ile karar verilmiştir.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde olurlarınızı arz ederim.

Vefa BARDAKCI
Müdür

OLUR
19/11/2015

Fatih DAMATLAR
Vali a.
Vali Yardımcısı

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı : Onur ÖZDEMİR
Uyruğu : T.C
Doğum Yeri ve Tarihi : Salihli / 27.04.1981
Medeni Hali : Evli
Adres : Cumhuriyet Mah. Ahmet Sabri Aktepe Cad. No:2 K:2 D:3
Selçuk/İZMİR
E-Posta Adresi : onur_ozdemir1881@hotmail.com.tr
İletişim : 02328926850

EĞİTİM

LİSE : Alaşehir Lisesi -1998
LİSANS : Niğde Üniversitesi Eğt. Fak. -2003
YÜKSEK LİSANS : THK Üniversitesi- Sosyal Bilimler Enstitüsü- İşletme
Anabilimdalı- İşletme Bölümü -2017

MESLEKİ DENEYİM

2003–2005 Artvin Narlık İlköğretim Okulu- Sınıf Öğretmeni
2005-2008 Artvin Tekkale İlköğretim Okulu- Sınıf Öğretmeni
2008-2010 İzmir Ege İhracatçı Birlikleri İlköğretim Okulu-Sınıf Öğretmeni
2010-2011 İzmir Akşemsettin İlköğretim Okulu- Müdür Yardımcısı
2011-2013 İzmir Akşemsettin İlkokulu- Müdür
2013-2014 İzmir Seferihisar Öğretmenevi ve ASO- Müdür Yardımcısı
2014-2014 İzmir Selçuk Atatürk İlkokulu- Müdür Yardımcısı
2014-..... İzmir Selçuk Öğretmenevi ve ASO- Müdür Yardımcısı

YABANCI DİL

İngilizce