

**OKUL YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK STİLLERİNİN ÖĞRETMENLERİN
ÖRGÜTSEL ADALET DÜZEYLERİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE
ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ARACILIK ROLÜ**

Serkan ASLAN

HAZİRAN, 2019

**OKUL YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK STİLLERİNİN ÖĞRETMENLERİN
ÖRGÜTSEL ADALET DÜZEYLERİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE
ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ARACILIK ROLÜ**

**BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

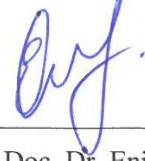
SERKAN ASLAN

Tez Danışmanı : Doç. Dr. Kenan DİKİLİTAŞ

**EĞİTİM YÖNETİMİ VE PLANLAMASI BİLİM DALINDA
YÜKSEK LİSANS DERECESESİ İÇİN GEREKLİ ÇALIŞMALAR YERİNE
GETİRİLMİŞTİR**

HAZİRAN, 2019

Eğitim Bilimleri Enstitüsü'nün Onayı



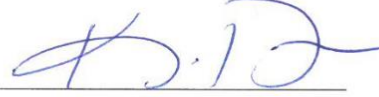
Doç. Dr. Enisa MEDE
Enstitü Müdürü

Bu tezin Yüksek Lisans derecesinde bir tez olarak gerekli çalışmaları yerine getirdiğini onaylarım.



Dr. Öğr. Üyesi Sabiha DULAY
Koordinatör

Okuduğumuz bu tezin Yüksek Lisans derecesinde bir tez olarak onaylanması, düşünçemize göre, amaç ve kalite olarak tamamen uygundur.



Doç. Dr. Kenan DİKİLİTAŞ
Tez Danışmanı

Komite Üyeleri

Doç. Dr. Kenan DİKİLİTAŞ (BAU)
Dr. Öğr. Üyesi Sabiha DULAY (BAU)
Doç. Dr. Hatice İrem ÇOMOĞLU (DEU)



Bu tezdeki tüm bilgilerin akademik kurallara ve etik ilkelere uygun olarak elde edildiğini ve sunulduğunu; ayrıca bu kuralların ve ilkelerin gerektirdiği şekilde, bu çalışmadan kaynaklanmayan bütün atıfları yaptığımı beyan ederim.

Ad, Soyad : Serkan ASLAN

İmza : 

ÖZ

OKUL YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK STİLLERİNİN ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL ADALET DÜZEYLERİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ARACILIK ROLÜ

Aslan, Serkan

Yüksek Lisans, Eğitim Yönetimi ve Planlaması Yüksek Lisans Programı

Tez Yöneticisi: Doç. Dr. Kenan DİKİLİTAŞ

Haziran 2019, 124sayfa

İzmir İli Konak, Karşıyaka ve Bornova ilçelerinde görev yapan özel eğitim kurumlarında görevli öğretmenlerin liderlik stillerine yönelik görüşleri ile örgütsel adalet ilişkisinde örgütsel bağlılığın aracılık rolünün incelendiği çalışmaya 313 öğretmen katılmıştır. Araştırma sonucunda sosyo-demografik özelliklere göre öğretmenlerin liderlik stilleri, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık düzeylerinin farklılaştığı görülmüştür. Bununla birlikte, dönüşümcü liderlik stilli ile örgütsel bağlılık ve örgütsel adaletin pozitif yönlü ilişkili olduğu aynı zamanda örgütsel bağlılık ile örgütsel adalet arasında da pozitif yönlü ilişkili olduğu görülmüştür. Bu çerçevede liderlik stilleri ile örgütsel adalet düzeyleri arasında örgütsel bağlılığın pozitif yönde etki yarattığı ifade edilebilir.

Anahtar Kelimeler:Liderlik, Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Adalet

ABSTRACT

THE ROLE OF ORGANIZATION OF THE LEADERSHIP STYLES OF THE SCHOOL ADMINISTRATORS IN THE IMPACT OF THE ORGANIZATION OF ORGANIZATIONAL JUSTICE LEVELS

ASLAN, Serkan

Master's Thesis, Master's Programing Educational Administration and Planning

Supervisor: Assoc. Doç. Dr. Kenan DİKİLİTAŞ

June 2019, 124 pages

A total of 313 teachers participated in the study, which examined the views of the teachers working in special education institutions in Narlıdere, Karşıyaka and Bornova districts on the leadership styles of organizational teachers and the mediating role of organizational commitment in the relationship between organizational justice. As a result of the research, it was seen that the leadership styles, organizational justice and organizational commitment levels of the teachers differ according to socio-demographic characteristics. However, it has been observed that there is a positive relation between transformational leadership style and organizational commitment and organizational justice and also there is a positive correlation between organizational commitment and organizational justice. In this context, it can be stated that organizational commitment has a positive effect between leadership styles and organizational justice levels.

Keywords: Leadership, Organizational Commitment, Organizational Justice

TEŞEKKÜR

İlk olarak araştırmamın her aşamasında bana sabırla yaklaşarak yönlendirmeleriyle, takibiyle bilgisini ve desteğini esirgemeyen, değerli Hocam Kenan DİKİLİTAŞ' a,

Yoğun programlarına rağmen zaman ayırıp jüri komitesinde olmayı kabul eden değerli hocalarım Dr. Sabiha DULAY'a ve Doç. Dr. İrem ÇOMOğLU' na

Eğitim hayatımda geręekleřtirmiř olduğum yüksek lisans yolcuğumda manevi desteğini benden hiğbir zaman esirgemeyen aileme sonsuz teőekkürlerimi sunarım.

Serkan ASLAN

İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER	vii
TABLolar LİSTESİ.....	xi
ŞEKİL LİSTESİ.....	xii
SEMBOLLER/KISALTMALAR LİSTESİ.....	xiii
BÖLÜM 1	1
GİRİŞ	1
1.1. Çalışmanın Amacı	2
1.2. Araştırma Soruları	2
1.3. Çalışmanın Önemi	3
1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları	3
1.5. Araştırmanın Varsayımları	3
BÖLÜM 2	4
ALANYAZIN TARAMASI	4
2. LİDERLİK	4
2.1. Liderlik Tanımı.....	4
2.2. Liderlik ve Yöneticilik	5
2.3. Liderlik Özellikleri	6
2.4. Liderlik Güç Kaynakları.....	8
2.4.1. Yasal (Legitimate) güç.....	8
2.4.2. Uzmanlık (Expert) güç.....	9
2.4.3. Zorlayıcı (Coercive) güç.....	10

2.4.4.	Ödüllendirme (Reward) güç.....	10
2.4.5.	Benzetim ya da karizmatik (referent) güç.....	10
2.5.	Liderlik Kuramları.....	11
2.5.1.	Büyük Adam Düşüncesi ve Özellikler Kuramı.....	11
2.5.2.	Durumsallık (Koşul Bağımlılık) Kuramları.....	17
2.5.2.1.	Fred Fiedler'in durumsallık modeli	18
2.5.2.2.	Amaç-Yol Teorisi.....	20
2.5.2.3.	Hersey ve Blanchard'ın Yaşam Eğrisi Kuramı.....	23
2.5.2.4.	Vroom-Jago-Yetton Modeli.....	24
2.5.2.5.	Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Yaklaşımı.....	24
2.5.3.	Modern Liderlik Kuramları.....	25
2.5.3.1.	Etkileşimsel ve Dönüşümsel Liderlik.....	25
2.5.3.3.	Paternalist Liderlik.....	28
2.6.	ÖRGÜTSEL ADALET	30
2.6.1.	Örgütsel Adalet Kavramı.....	30
2.6.2.	Örgütsel Adalet Türleri	34
2.6.2.2.	Etkileşim Adaleti (Interactional Justice).....	36
2.6.2.3.	Prosedür Adaleti ve Etkileşim Adaleti İlişkisi.....	36
2.6.3.	Örgütsel Adalet İle İlgili Teoriler	40
2.6.3.1.	Reaktif İçerik Teorileri..	40
2.6.3.2.	Proaktif İçerik Teorileri.....	41
2.6.3.3.	Reaktif Süreç Teorileri.....	42
2.6.3.4.	Proaktif Süreç Teorileri.....	42
2.7.	Örgüte Bağlılık	44
2.7.1.	Örgüte Bağlılık Kavramı ve Tanımı.....	44
2.7.2.	Örgüte Bağlılık Kavramının Gelişimi.....	44
2.7.3.	Örgütsel Bağlılığın Önemi.....	45

2.7.4.	Örgütsel Bağlılığın Çalışanlar Açısından Önemi.....	46
2.7.5.	Örgütsel Bağlılığın Örgütler Açısından Önemi.	46
2.8.	Örgütsel Bağlılığın İşlevleri	47
2.8.1.	Örgütsel Bağlılık Biçimleri.....	47
2.8.1.1.	Davranışsal Bağlılık Biçimi.....	47
2.8.1.2.	Normatif Bağlılık Biçimi.	48
2.8.1.3.	Devamlılık Bağlılık Biçimi.....	49
2.8.2.	Örgütsel Bağlılık Seviyeleri.....	49
2.8.2.1.	Düşük Örgütsel Bağlılık Seviyesi.....	49
2.8.2.2.	Orta Örgütsel Bağlılık Seviyesi.	49
2.8.2.3.	Yüksek Örgütsel Bağlılık Seviyesi.....	50
2.8.3.	Örgüte Bağlılıkla İlgili Teoriler.	50
2.8.3.1.	Allen ve Meyer'in Yaklaşımı.	51
2.8.3.2.	Kanter'in Yaklaşımı.....	52
2.8.3.3.	O'Reilly ve Chatman'nın Yaklaşımı.	54
2.8.3.4.	Etzioni'nin Yaklaşımı.....	55
2.8.3.5.	Peneley ve Gould'un Yaklaşımı.	56
2.8.3.6.	Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı.	56
2.8.3.7.	Salancik'in Yaklaşımı.....	56
2.8.3.8.	Wiener'in Yaklaşımı.....	57
2.8.3.9.	Mowday'ın Yaklaşımı.	57
2.8.4.	Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler.....	57
2.8.4.1.	Örgütsel Bağlılık ve Cinsiyet.....	58
2.8.4.2.	Örgütsel Bağlılık ve Yaş.....	60
2.8.4.3.	Örgütsel Bağlılık ve İş Beklentileri.....	62
2.8.4.4.	Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet.....	62
2.8.4.5.	Örgütsel Bağlılık ve Eğitim.....	62

2.8.4.6. Örgütsel Bağlılık, İşin Niteliği ve Önemi.....	63
2.8.4.7. Örgütsel Bağlılık ve Ücret Düzeyi.....	63
BÖLÜM	65
YÖNTEM.....	65
3.1. Araştırmanın Yöntemi	65
3.2. Araştırmanın Modeli	65
3.3. Evren ve Örneklem.....	66
3.4. Veri Toplama Araçları.....	68
3.5. Verilerin Analizi ve Güvenilirlik	68
BÖLÜM 4	70
BULGULAR.....	70
BÖLÜM 5	85
TARTIŞMA ve SONUÇ.....	85
KAYNAKÇA.....	90
ÖZGEÇMİŞ	102

TABLÖLAR LİSTESİ

TABLÖLAR

Tablo 1. Özellikler Kuramı Kapsamında Yapılan Araştırmalar Tarafından Ortaya Konulan Liderlik Özellikleri	13
Tablo 2. 12 Liderlik Stili (3-D)	24
Tablo 3. Etkileşimsel ve Dönüşümsel Liderliğin Boyutları	26
Tablo 4. Cinsiyete Göre Dağılım	66
Tablo 5. Yaşa Göre Dağılım.....	66
Tablo 6. Unvana Göre Dağılım	67
Tablo 7. Toplam Çalışma Yılına Göre Dağılım	67
Tablo 8. Kurumdaki Çalışma Yılına Göre Dağılım	67
Tablo 9. Liderlik Stilleri Ölçeği Güvenilirlik Analizi	68
Tablo 10. Örgütsel Adalet Ölçeği Güvenilirlik Analizi	68
Tablo 11. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Güvenilirlik Analizi	68
Tablo 12. Katılımcıların Liderlik Stilleri İle Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Düzeylerine İlişkin Görüşlerin Cinsiyetlerine Göre Farklılık Analizi.....	70
Tablo 13. Katılımcıların Liderlik Stilleri İle Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Düzeylerine İlişkin Görüşlerin Unvanlarına Göre Farklılık Analizi.....	71
Tablo 14. Katılımcıların Liderlik Stilleri İle Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Düzeylerine İlişkin Görüşlerin Yaşlarına Göre Farklılık Analizi	73
Tablo 15. Katılımcıların Liderlik Stilleri İle Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Düzeylerine İlişkin Görüşlerin Toplam Çalışma Yıllarına Göre Farklılık Analizi....	76
Tablo 16. Katılımcıların Liderlik Stilleri İle Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Düzeylerine İlişkin Görüşlerin Kurumdaki Çalışma Yıllarına Göre Farklılık Analizi	79

Tablo 17. Liderlik Stilleri İle Örgütsel Adalet Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Korelasyon Analizi.....	82
Tablo 18. Liderlik Stilllerinin Örgütsel Adalet Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi.....	83
Tablo 17. Liderlik Stilllerinin Örgütsel Adalet Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Bağlılığın Aracılık Rolüne İlişkin Regresyon Analizi.....	83

ŞEKİL LİSTESİ

ŞEKİLLER

Şekil 1. Lider özellikleri tanımlama şekilleri(Künter, 2014, s.14)	5
Şekil 2. Direktif Liderlik-İş Tatmini İlişkisi	22
Şekil 3. Davranışsal Bağlılık Biçiminde Davranışsal Bakış Açısı.	48
Şekil 4. Araştırmanın Modeli.....	65

SEMBOLLER/KISALTMALAR LİSTESİ

Ort. : Ortalama

s. : sayfa sayısı

Sig.p. : Olasılık Değeri

ss. : sayfa aralığı

Std. Sp.: Standart Sapma

vb. : ve benzeri

vd. : ve diğerleri

BÖLÜM 1

GİRİŞ

Adalet kavramı insanoğlunun yerleşik düzene geçmesi ile birlikte ortaya çıkan ve fiziksel ve teknolojik gelişmelerle gündeme gelen yeni yaşam ve ilişki biçimleri ile birlikte önemini artıran, tanımlanmaya ve dinamikleri anlaşılmasına çalışılan bir kavramdır. Günlük hayatta adalet kavramı en çok hukuk alanında kullanılıyor gibi görünse de yıllardan beri, sosyoloji, felsefe, psikoloji, ekonomi ve evrim bilim gibi alanlarda da bilim adamları tarafından kullanılmakta ve üzerinde araştırmalar yürütülmektedir.

Örgütler temel ekonomik ilişkilerin gerçekleştiği yapılar olmalarının yanı sıra, çalışanlarının varlığı nedeniyle aynı zamanda birer sosyal yapı olma özelliği de taşımaktadırlar. Çalışanların örgütleri ile ilişkileri, sosyal bir mübadelenin konusudur. Bir yanda çalışanlar örgütlerine deneyimleri, eğitimleri, becerileri, yaratıcılıkları vb. ile katkı sağlarken, diğer yanda örgüt de onların ekonomik ve sosyal beklentilerini karşılamaktadır. Bu beklentilerin karşılanma düzeyi, çalışanların örgüt içi davranış ve tutumlarını belirlemektedir.

Örgüt çerçevesi içinde adalet konusu, uzun yıllardan bu yana sosyologlar tarafından tartışılmaktadır ancak, “örgütsel adalet” olarak tanımlanması ve yönetim ve organizasyon alanı içinde incelenmeye başlanması 1990’ların ortalarını bulmuştur. Kavramla ilgili ilk araştırmalarda sadece kazanımların dağıtımına yoğunlaşılırken, daha sonraları dağıtım kararlarının ortaya çıkış süreçlerini belirleyen prosedürlerin ve hatta dağıtım süreçlerinde yöneticilerin çalışanlara yönelik davranışlarının adil olup olmadığına ilişkin çok sayıda araştırma yapılmıştır. Konuya olan ilgi hala canlılığını korumaktadır.

Yapılan çalışmalarda, örgütsel adaletle ilişkin olumlu algılamaların, motivasyon, örgütsel vatandaşlık davranışı, bağlılık, performans, vb. unsurları etkilediği ve böylece örgüt işleyişine ve etkinliğine katkıda bulunduğu belirtilmiştir. Örgütsel adaletin önemli bir unsur olarak örgüt politikalarına girmesi ile birlikte araştırmacılar örgütsel adalet algılarını etkileyen unsurlar üzerinde çalışmalarını

yoğunlaştırmışlardır. Bu çerçevede çalışmada liderlik stilleri, örgütsel adalet ilişkisinde örgütsel bağlılığın aracılık rolü incelenmiştir.

1.1.Çalışmanın Amacı

Okul yöneticilerinin liderlik stillerinin öğretmenlerin örgütsel adalet düzeyleri üzerindeki etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık rolünü ortaya koymak çalışmanın amacıdır.

1.2.Araştırma Soruları

Araştırmamda sorduğum sekiz soruya verdiğimiz nicel cevaplarımızı istatistiksel tablolar halinde sunulmaktadır. Araştırma sorularına cevap vermek için çeşitli istatistiksel yöntemlerden faydalanılmıştır.

1. Öğretmenlerin liderlik stilleri ile örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet düzeylerine ilişkin görüşleri cinsiyetlerine göre farklılaşmakta mıdır ?
2. Öğretmenlerin liderlik stilleri ile örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet düzeylerine ilişkin görüşleri unvanlarına göre farklılaşmakta mıdır?
3. Öğretmenlerin liderlik stilleri ile örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet düzeylerine ilişkin görüşleri yaşlarına göre farklılaşmakta mıdır?
4. Öğretmenlerin liderlik stilleri ile örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet düzeylerine ilişkin görüşleri toplam kıdem yıllarına göre farklılaşmakta mıdır?
5. Öğretmenlerin liderlik stilleri ile örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet düzeylerine ilişkin görüşleri kurumdaki kıdem yıllarına göre farklılaşmakta mıdır?
6. Liderlik stilleri ile örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki var mıdır?
7. Liderlik stillerinin etkisi ve örgütsel bağlılığın aracılık rolünün incelenmesi amacıyla liderlik stillerinin örgütsel adalet üzerindeki etkisi var mıdır?
8. Örgütsel adalet üzerindeki liderlik etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık rolü ne yöndedir?

1.3. Çalışmanın Önemi

Örgütsel adaletin önemli bir unsur olarak örgüt politikalarına girmesi ile birlikte araştırmacılar örgütsel adalet algılarını etkileyen unsurlar üzerinde çalışmalarını yoğunlaştırmışlardır. Bu çerçevede çalışmada liderlik stilleri, örgütsel adalet ilişkisinde örgütsel bağlılığın aracılık rolü ortaya koyularak farkındalık yaratılmaya çalışılacaktır. Öğretmenlerin örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık düzeylerine ilişkin görüşlerindeki farklılıklar cinsiyet, unvan, yaş, kıdem yılı gibi sosyo demografik özellikler bakımından ortaya koyulacaktır.

1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma ölçme aracı olarak kullanılan ölçeklerde yer alan ifadeler, bu ifadelere katılımcılar tarafından belirtilen görüşler, yapılan istatistik analizleri ve örnekleme de yer alan 313 kişi ile sınırlıdır.

1.5. Araştırmanın Varsayımları

Araştırmada kullanılan ölçeklerin araştırmanın amacını karşıladığı, örnekleme de yer alan bireylerin ölçek ifadelerine doğru ve samimi görüş bildirdikleri ve örneklemin evreni temsil ettiği varsayılmaktadır.

BÖLÜM 2

ALANYAZIN TARAMASI

2. LİDERLİK

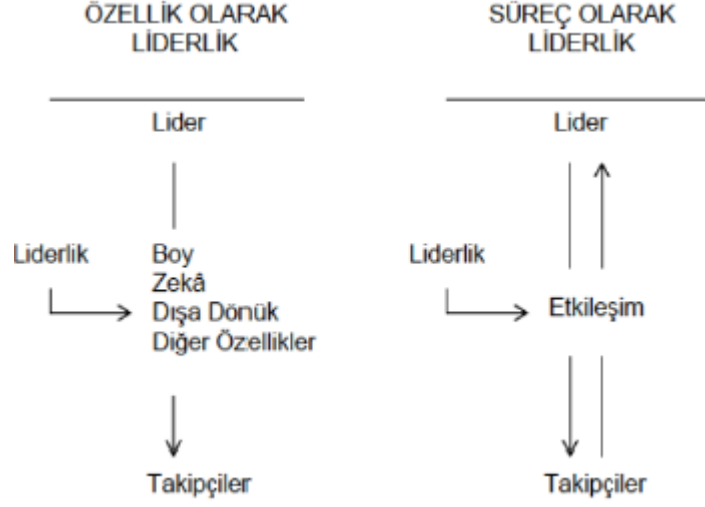
2.1.Liderlik Tanımı

Liderliğin ölçülmesi konusunda en kritik olan konu, çevresindeki konumundan bağımsız olarak liderlik vasfını ne kadar verimli bir biçimde gerçekleştirebildiğidir. Liderin çevresi, ona karşı bağlılık ve sevgi gösterse dahi, zaman ilerledikçe bu duygular azalabilmektedir. Bu sebeple liderin, mevcut konumunu muhafaza etmek için doğru tutumlarda bulunması oldukça önemlidir (Kaya, 2002, s.17).

Lider, tutumları ile çevresine nasıl bir lider olduğunu göstermektedir. Liderin varlığının ortaya çıkması ile birlikte, kendisine inanan bir grup mevcut ise, lider o zaman konumunu muhafaza edebilmektedir. Ancak modern çağdaki liderliğin ölçümü, liderin ne kadar fiziksel eylemde bulunduğu ile ölçülmektedir çünkü günümüzde bireyleri liderlerin kendileri için elle tutulur adımlar atmasını istemektedirler.

Liderliğin evrilmesindeki bir başka adım ise, liderliğin artık tek bir kişiye bağlı olmamasıdır. Buna göre Aytürk (2007) liderliği, sadece bir tek kişinin sorumluluk alması ile yürütülen bir görev olmadığını liderin, kendisi ile birlikte hareket etmek isteyen tüm kesimleri doğru ve etkili bir şekilde yönlendirmesi, onlara yol göstermesi olduğunu ifade etmiştir. Bu tanım ile liderlik kavramının sadece bir kişinin sorumluluğunda olmadığı görülmektedir. Liderlik, delegasyon ile birçok kişiyle paylaşılmakta ve bu sayede liderlik sürecine, liderlerin hitap ettiği grupların da katılımının sağlanacağı bir sistem oluşturulmaktadır.

Liderlik kavramı inceleyen çalışmalarda, farklı disiplinlerin ve öğelerin de dâhil olması ile birlikte tanımlar giderek daha karmaşık hale gelmektedir. “Liderlik, lider ile onunla birlikte hareket etme arzusu içerisinde olan tüm bireylerin arasında yaşanan ilişkinin bir sonucu olarak şekillenmektedir” (Acuner ve Yılmaz, 2000, s.2).



Şekil 1. Lider özellikleri tanımlama şekilleri(Künter, 2014, s.14)

Bu tanım, bir genelleme olarak görülmesinin yanı sıra, liderlik tanımını kimin oluşturduğunu da ortaya koymaktadır. Temelde liderlik sadece bir kişinin özelineymiş gibi tanımlansa da, aslında liderin çevresi de sürece dâhil olmuştur. Liderin görevini yerine getirmesini sağlayan unsurlar, çevresinin onunla ilgili düşünceleri ve onun yanında yol alma isteğidir. Çevre desteğinin mevcut olması, liderin konumuna önem katmaktadır. Bu tanımlama doğrultusunda, liderin hem yönlendirici hem de paylaşımcı bir vasfının olduğunu söylemek mümkündür. Son dönemlerdeki liderlik kavramı için belirtilen görüşler, liderin hükmedici değil yol gösterici ve yönlendirici tutumlar benimsemesi gerektiğini savunmaktadır. Böylece lider, gerçek bir birleştirici mekanizma olabilecektir.

Liderliğin ortaya çıkması için, lider olacak bireyin liderlik vasfına sahip olması ve hitap edeceği toplumun bir lidere ihtiyaç duyması gerekmektedir. Liderlik, ilk olarak hem lider olacak kişi, hem de liderlik edilecek kişiler tarafından doğru algılanmalıdır. Sonraki adımda ise bir lidere ne seviyede ve ne konuda gereksinim duyulduğu da önemlidir (Güner, 2002, s.6).

2.2.Liderlik ve Yöneticilik

Organizasyonda mevcudun azalmasına yönelik izlenen, faaliyetlerin yürütülmesine ilişkin uygulanan güçlendirici politikalar, organizasyonun takımlar nezdinde yürütülmesi ve pozisyonlar itibariyle benimsenen uygulamaların yasal

otoriteden kaynaklanması yöneticiliğin bir tezahürü olarak ön plana çıkmaktadır. Yöneticilikle liderliğin zaman zaman iç içe geçtiği görülmektedir. Esas itibarıyla bir dizi farklılığı barındıran kavramlardır. Yöneticinin sorumluluğu organizasyon tarafından yürütülen faaliyetlerin en verimli şekilde sürdürülmesini sağlamak iken liderler organizasyonda değişime ayak uydurmayı sağlayacak faaliyetlerin yenilikçi bir algıyla gerçekleşmesine yönelik bir enerji ve motivasyon kaynağı rolü üstlenmektedirler. Yönetici rolünü üstlenmeyen liderlerin varlığından söz edilebileceği gibi lider vasıflarına haiz olmayan yöneticilerden de söz etmek mümkündür. Yönetici ve lider ilişkisinde en arzu edilen durum yöneticiler tarafından liderliğin gerektirdiği niteliklerin ortaya konması ve liderler tarafından yapılan işlerin yapılmasıdır. Yöneticilikte planlamanın, örgütlemenin ve kontrolün yerine getirilmesi önemli örgütsel gereksinimlerin karşılanması esassen liderlikte yapılacak işlerin insani boyutları ele alınarak motivasyon, güçlendirme, işe hazır kılma gibi fonksiyonlar da yönetsel becerilere dahil olur (Koçel, 2007, s.583).

Kurumsal değer ve inançlara ilişkin farkındalık geliştirmek ve geleceğe yönelik gerek riskli gerekse temkinli adımlar atabilmek liderliğin kavramsal çerçevesi içerisinde ele alınmaktadır. Yönetimde ise kavramsal bir durağanlıktan söz etmek olasıdır. Yönetsel faaliyetler içinde bulunulan zamana ilişkin değerleri barındırır ve işlerin sürekliliğini sağlamaya yöneliktir. Yönetsel süreçler köklü değişiklikleri barındırmaz yalnızca ufak çaplı dönüşümlerin kaynağı konumundadır (Leblebici, 2008, s.39).

2.3.Liderlik Özellikleri

Literatürde yer alan araştırmalarda belirtildiği üzere lider yer aldığı organizasyonda ortaya koyduğu başarıları bir dizi özellik dâhilinde gerçekleştirmektedir. Liderlerin başarısında iki boyut ön plana çıkmaktadır. Birincisi, çevresel faktörler ve ikincisi lider tarafında sahip olunan bireysel niteliklerdir (Ceylan, 1997, s.314).

Karlı'nın yaptığı bir araştırmada liderliğin strateji dâhilinde geliştirdiği becerilere vurgu yapılmıştır. Liderliğe ilişkin 267 beceri analizi gerçekleştiren Karlı'nın bütüncül anlamda pratik ve teorik bilgi içeren bu araştırması kapsamında liderliğin ortaya çıkmasına olanak sağlayan beceriler tanımlanmıştır. Bu beceriler (Karlı, 1997, s.263): çeşitli gereksinimleri ve özellikleri bulunan grup üyelerinin

anlaşılmasını ve kaynakların kontrollü ve bilinçli kullanılmasını içeren iletişime ve planlamaya ilişkin becerileri; olayların objektif bir bakış açısıyla değerlendirilmesi, saygı duyulacak hareketlerin ortaya konması gibi nitelikleri kapsamaktadır. Bu becerilerin gelişmesinde liderliğin ortaya çıktığı çevre ve bireysel yatkınlık büyük bir önem taşımaktadır. Bireysel yatkınlığın çevresel şartlarla birleşmesi lideri diğer üyelerden farklılaştıran bir niteliğin gözlemlenebilir şekilde oluşmasını sağlayacaktır (Aydın, 1997, s.86).

Liderlerin kendilerine olan güvenleri bireysel bir farkındalık yaratarak takipçileri nezdinde de özgüven aşılayan bir araca dönüşmektedir. Liderlerin sahip oldukları yetkinlikler kararlı, uyumlu ve görev bilinciyle hareket etmeye yönelik bir anlayış dâhilinde faaliyetlere yön vermektedir. Liderlerin takipçileriyle iletişimi güçlü ve süreklidir. Lider olayları çok boyutlu şekilde değerlendirerek koordinasyon sağlayan ve nedenleri ve sonuçları birbirinden ayırarak olaylar karşısında en doğru yaklaşımı geliştiren bir niteliğe sahiptir. Lider belirlenen ortak hedeflere ulaşmada kısa vadeli amaçlar koyan ve grup üyelerini ortak amaçlara yönelten bir anlayış dâhilinde motive edici uygulamalar geliştirebilen kişidir. Bu bağlamda liderlerin önyargıdan kaçınması, eleştirilere açık olması, iyi bir konuşmacının ötesinde iyi bir dinleyici de olması gerekmektedir. Liderlerin bir işi başarmaya ilişkin sahip oldukları duygular ve güdüleyici nitelikleri bulunmaktadır. Liderlerin farklı olaylar nezdinde değişik bakış açıları ortaya koyma kabiliyetleri ve pratik düşünmeye ilişkin sahip oldukları yetiler onları grup üyeleri nezdinde bir sözcü ve danışmana dönüştürmektedir. Grup üyelerinin lider olarak benimsedikleri kişiye istedikleri zaman ulaşabilmeleri gerekmektedir. Karşılıklı iletişimin güven duygusu sağlayan ve grup üyelerine karşı önyargıdan uzak şekilde bir işlevsellik dâhilinde sürdürülmesi gerekmektedir (Harrell, 2003, s.58). Liderlikte etkinliğin sağlanması gerçekçiliğe de zemin hazırlayacaktır. Liderin etkililiği kendisine ve takipçilerine yönelik değerlendirmelerde objektif yargılara sahip olmasından, hatadan kaçınmasında ve örgütsel amaçlara ilişkin belirli kıstaslara sahip olmasından kaynaklanmaktadır. Bunun dışında liderlikte etkililiğin belirlenmesini sağlayan objektif ölçütler bulunmamaktadır (Çelik, 2000, s.9).

Bir organizasyonun işlevselliğinin artırılması liderin o organizasyona ilişkin etkisine ortaya çıkaracağı gibi takipçilerin lidere olan bağlılık duygularını da perçinleyecektir. Başarma duygusu organizasyonun tamamına yayıldıkça ortak

hedefe ulaşma bilinci bir özgüven aşısına dönüşecek ve liderin geliştirdiği yetenekleri kullanma kabiliyetini artıracaktır. Bu noktada alınacak sonuçların olumlu olması insanlara ilişkin üst düzey bir yönetim kabiliyeti ve insancıl yaklaşımların lider tarafından benimsenmesi gerekmektedir (Harrell, 2003, s.137). Liderliğin vasıfları itibariyle diğer insanlardan daha farklı tutum ve hareketlerle kendini belli ettiği görülmektedir. Liderlikte asıl amaca ulaşmada dengenin gözetilmesi önemli bir nitelik olarak ön plana çıkmaktadır. Lidere ait olan niteliklerin çevreyle paylaşılması ve çeşitli davranış kalıplarının çevreye yansıtılması gerekmektedir (Aycan, 2000, s.17).

2.4.Liderlik Güç Kaynakları

Liderlik olgusunun iyi anlaşılabilmesi için liderlerin güç kaynakları iyi incelenmelidir. Bu bağlamda bir çeşit güç kaynağından söz edilebilir. Bu güç kaynakları John, French ve Raven (1958) tarafından aşağıdaki gibi sınıflanmıştır (John, French ve Raven, 1958, s.17)

- Yasal (Legitimate) güç
- Uzmanlık (Expert) gücü
- Zorlayıcı (Coercive) güç
- Ödüllendirme (Reward) gücü
- Benzetim ya da Karizmatik (Referent) güç

2.4.1. Yasal (Legitimate) güç. Örgütsel hiyerarşiden dolayı lideri örgüt içerisindeki bulunduğu konumdan gelen güçtür. Otorite demektir kişinin bulunduğu konum Dolayısıyla etrafındakileri etkileyebilme gücüdür. Alt ve üst arasındaki ilişkidir. Yasal güç” pozisyon gücü” de denebilir. Üst kademedeki gelen istekleri astlar zorunluluk olarak algılar. Zorunlu olarak istemeden yerine getirilen bu emirler çalışanlarda gücenme ve endişeye sebep olur. Bazen bu tür baskıcı kaba davranan liderlerin emirleri çalışanlar tarafından direnişle karşılanır. İsteklerini uygun biçimde ileterek otoritelerini kullanan liderler etkili liderlerdir. İstekler yasal olmalı ve çalışanlar tarafından anlaşılır olmalıdır. Yapılacak işlerin neden ve niçin yapıldığı çalışanlar tarafından algılanmalıdır. Hiyerarşi içinde liderin bulunduğu role ya da konuma bağlı olarak değişen güç yasal güçtür. Liderin astlar tarafından kabul edilen ve onlar üstündeki yetkisi yasal güçtür (Çelik, 2003, s.92).

2.4.2. Uzmanlık (Expert) güç. Uzmanlık gücü liderin sahip olduğu bilgiler yeteneklerdir bu bilgi ve yetenekleri kullanılarak grubun ihtiyaçlarını giderir. Lider uygulama, kontrol etme ve analiz etme yeteneğine sahiptir (Çelik, 2003, s.92).

Liderin tecrübe, uzmanlık ve becerileri arttıkça sahip olduğu bilgi de artacaktır. Liderin sahip olduğu bilginin önemi ve ulaşılabilirliği liderin uzmanlık gücünü belirler. Bacon'un "Bilgi güçtür." deyişi bunu anlatmak istemiştir. Grup izleyenleri ve üyeler liderin kendilerinden daha fazla bilgi ve özel yeteneğe sahip olduğuna inanırlar bu ise liderin onlar üzerinde etkili olmasının da önemlidir. Liderin fikirleri yüksek başarı sağladığında uzmanlık gücü artar Lider başarısız olduğunda ise gücü azalır. Lider etkisini artırmak istiyorsa aceleci kararlar vermemeli, dikkatsiz ifadeler kullanmamalıdır. Lider uzmanlık becerileri yanında dış faktörler ve teknik konular hakkında yeterli bilgiye sahip olmalıdır. Karar veremeyen paniğe kapılan sürekli aldığı kararları değiştiren bir lider uzmanlık gücünü kaybeder oysa lider krizi anında sakin kalmayarak, düşünceli ve güvenliği davranarak uzmanlık gücünü artırabilir. Olabilecek beşikleri en aza indirmek işi en iyi yapabilmenin yollarını düşünmek Lider olabilmenin gereklidir (Çelik, 2003, s.92).

2.4.3. Zorlayıcı (Coercive) güç. Zorlayıcı güç ödül gücünün tersidir. Astların liderin isteklerine itaatsizlik göstermesi durumunda Ceza ve kontrol etme gücünü ifade eder (Çelik, 2003, s.93). Ödül gibi cezada liderin otoritesini gösterir. Bu güç aslında zorlamayı ifade eder. İş görenlerin örgütün zorunlu kıldığı görevleri yapmayınca cezalandırılacakları korkusu ile bu görevleri yerine getirmeleridir. Etkili bir lider çok gerekli olmadıkça zor kullanmaz. Zonklama her zaman başarıyı arttırmaz bazen çalışanların kızgınlığına ve bu nedenle verimin düşmesine sebep olur. Değerli aletlere zarar vermek, yasal istekleri itaatsizlik, yaşamı tehlikeye atan sorumsuz davranışlar, güvenlik kurallarına uymamak gibi iş görenler için zararlı olan davranışlar önlenmesinde de ceza kullanılabilir. Aceleci davranarak iş görenlerin haksız yere kınanması ilişkileri bozar. İş görenlerin hatalı olup olmadıkları kontrol edilmeden eleştirme yapılmamalıdır. Yapılan uyarılar düşmanlık içermemelidir. Lider çalışanlara samimi olmalı çalışanların zorunlu cezalardan uzak kalması için sakın davranmalıdır (Çelik, 2003, s.95).

2.4.4. Ödüllendirme (Reward) güç. Liderler çoğunlukla ödül gücünden faydalanıp astların kabiliyetlerini değerlendirirler. Kime ne kadar ödül verileceğine karar verip çalışanların hangi ödül istediğini kontrol etmek liderin işidir (Çelik, 2003, s.94). Ödül liderin elinde bulunan bir güçtür. Kendini gerçekleştirme, sınıflandırma, kazanç elde etme, ödül alma gibi beklentilerle astlar liderin emirlerine uyarlar. Ödül veya ceza yetkisine sahip bir lider önemli bir güce sahip demektir.

Çünkü ödül güdülenmeyi etkiler güdülenme ise başarıyı artırır. Ödüllerin büyüklüğü, çokluğu ve önemi liderin yetkinliğini artırır. Karşılıklı sadakat ve takım çalışması liderler ile çalışanlar arasındaki iyi ilişkileri geliştirir. Liderler çalışanların işine bağlı olması ve işinde yeterli olmasından dolayı somut ödül kullanabileceği gibi onları takdir ve onurlandırma yöntemi ile de ödüllendirebilirler. Daha iyi bir çalışma ortamı daha cazip görevler daha fazla dinlenme gibi çalışanlar için değerli olan şeyleri keşfedip ödül olarak kullanmak liderin etkinliğini artırır (Çelik, 2003, s.94).

2.4.5. Benzetim ya da karizmatik (referent) güç. Grup üyeleri karizmatik liderlere benzemeye çalışırken Lider tarafından daha kolay etkilenir duruma gelirler. Karizmatik bir liderin grup üyeleri üzerindeki çekiciliğini ve saygısını yansıtır (Çelik, 2003, s.7).

Lider ve izleyenler arasındaki etkileşim karizmatik gücün etkililiğini belirler. Lider üyelerine karşı anlayışlı, hoşgörülü, adil davrandığında ve gerektiğinde onları

savunduğunda karizmatik liderin gücü ve etkililiği artarken, Bunun tam tersi durumda üyelerinin sorunlarını görmezden gelip onlara olumsuz davrandığında gücü ve etkisi azalır (Çelik, 2003, s.97).

2.5.Liderlik Kuramları

Liderlik kuramları kapsamında değerlendirilebilecek çalışmalar dört başlık altında incelenebilir: Özellikler Kuramı, Davranışsal Kuramlar, Durumsal Liderlik Kuramları ve Modern Liderlik Kuramları. Bahsi geçen kuramlardan herhangi birinin diğerlerine üstünlüğünden söz edilemez; bunun yerine birbirini “tamamlayıcı nitelik” taşıdığı söylenebilir (Bakan, 2008, s.15). Bu kuramlar aşağıda sırasıyla kısaca ele alınacaktır.

2.5.1. Büyük Adam Düşüncesi ve Özellikler Kuramı. Tarihsel ve toplumsal olayların şekillenmesinde önemli rol oynayan kişilerin (büyük adamların) vasıflarının 19. yüzyılın sonlarında araştırmalara konu edilmesi liderlik çalışmalarını başlatmıştır. Büyük adam düşüncesi, liderlerin doğuştan getirdiği bazı özelliklerin onları “büyük adam” yaptığı ve kahraman kıldığı esasına dayanmaktadır. (Zaccaro, 2007: s.6) Büyük adamlar, kendilerine içkin bu özellikleri sayesinde büyük başarılar elde etmekte ve içinde buldukları toplumlar tarafından birer kurtarıcı birer önder ilan edilmektedir. Bu adamlar, ilgili toplumların ihtiyaçlarını karşılama konusunda başarılı olmakta ve onları kolayca harekete geçirebilmektedir.

Baktığımızda büyük adam düşüncesi ortaya atılmadan yüzyıllar önce Türk yönetim geleneği içerisinde değerlendirilebilecek pek çok eserde önemli adamların hikâyelerine ve özelliklerine rastlamaktayız. Örneğin 7. yy da yaşamış Alp Er Tunga kendisinden dört yüzyıl sonra yazılmış Kutadgu Bilig adlı esere konu olmuş ve bir toplumun hayatını şekillendirmiş önemli bir isimdir. Bunun gibi pek çok büyük adam bu düşünce sistematikleşmeden çok daha önce zaten pek çok kitleyi doğuştan getirdiği kahraman vasıfları sayesinde harekete geçirmekteydi.

20. yüzyılın başlarında oldukça popüler olan ve liderliğin doğuştan gelen özelliklerle kazanıldığını öne süren büyük adam düşüncesi zamanla evrilerek “özellikler Kuramı”nın ortaya çıkmasını sağlamıştır (Bass, 1990: 3; Maloş, 2011, s. 216). Özellikler kuramı, liderlik konusunu sistematik bir şekilde ele alması ve liderlik ile ilgili çalışmalara hız kazandırması bakımından önemlidir. Kuramın temel argümanı, liderlik süreçlerinin etkinliğini belirleyen ana etmenin liderin özellikleri

olduğudur. Kişinin bazı özelliklere sahip olması onun belli bir grup içinde yükselmesini ve grup üyeleri tarafından lider olarak görülmesini sağlar. Bu durum Kutadgu Bilig’de “bey” figürü için de geçerlidir. Bey kendisini tebaadan ayıran bazı özellikleri sayesinde beylik mertebesine ulaşmakta ve saadete erişmektedir. Asil bir soydan gelmesi ve beylikle doğması özellikler kuramı bağlamında düşünüldüğünde onu ayrıcalıklı kılmaktadır.

Kuram kapsamındaki çalışmalar 1900’lü yılların ortalarına kadar hızla devam etmiş, ardından düşüş göstermiş, 1980’li yıllarda yeniden gündeme gelmiştir. (Zaccaro, 2007, s.6) Tead (1935), Stogdill (1948), Mann (1990), Zaccaro, Kemp ve Bader (2004) vb. isimlerin Özellikler kuramı kapsamında önemli çalışmaları bulunmaktadır. Bu çalışmalardan bazıları lideri diğerlerinden farklılaştıran özelliklere odaklanmaktayken; bazıları kişisel, psikolojik ya da durumsal unsurlar üzerinde durmaktadır.

Stogdill, 1948 yılında yaptığı çalışmada liderlerin sahip oldukları özellikleri belirlemeye yönelik 1904-1947 yılları arasındaki 100’den fazla çalışmayı ele almıştır. Stogdill bu araştırmasından bazı sonuçlar elde etmiştir. Farklı niteliklerdeki gruplarda farklı liderlik özelliklerinin öne çıktığını; özgünlük, popülerlik, sosyallik, sağduyu vb. özelliklerin liderlik ile yüksek korelasyon gösterdiğini tespit etmiştir (Stogdill, 1948, s.63). Bunun yanında kişinin belli bazı özelliklere sahip olmasının onu her zaman lider yapmayacağını, durumsal unsurların (bir grupta lider olmak için gerekli özelliklerin diğer bir grup için yeterli olmaması ya da farklı özelliklere) bu kapsamda önemli olduğunu, liderin özelliklerinin onu izleyenler bağlamında değerlendirilmesi gerektiğini ortaya koymuştur (Stogdill, 1948, s.65). Stogdill 1974’teki çalışmasında ise 1948-1970 yılları arasındaki 160’tan fazla çalışmayı incelemiş ve ilk çalışmasındaki bulgularla karşılaştırmıştır. Buna göre ilk çalışmada durumsal unsurlar üzerinde durulmaktayken, ikinci çalışmada hem durumsal unsurlar hem de liderin kişisel özellikleri liderliğin belirlenmesinde önemli rol oynamaktadır (Northouse, 2016, s.21).

Bass’a (1990a) göre liderler altı özelliği itibarıyla liderlik vasfına sahip olmayan kişilerden ayrılmaktadır: Bilişsel yetenekler, uzmanlık bilgisi, özgüven, dürüstlük ve doğruluk, liderlik motivasyonu ve çaba. Zaccaro, Bader ve Kemp ise yaptıkları çalışmada liderliğin (etkinliğinin) belirlenmesinde kişilik özelliklerinin

yanında pek çok faktörün (bilişsel yetenekler, değerler, ilgiler, sosyal beceriler, uzmanlık bilgisi, problem çözme becerisi, örtük bilgi) etkili olduğunu ortaya koymuşlardır (Kemp, 2004, s.122)

Kuram kapsamında çalışmalar yapan bazı araştırmacılar tarafından ortaya konulan liderlik özellikleri Tablo 1’de özetlenmiştir. Bahsi geçen araştırmalar, liderin etkinliğini durumsal unsurlar ve liderin çeşitli özellikleri bağlamında değerlendirmektedir.

Tablo 1. Özellikler Kuramı Kapsamında Yapılan Araştırmalar Tarafından Ortaya Konulan Liderlik Özellikleri

Stogdill (1948)	Zekâ, Uyanıklık, Anlayış, Sorumluluk, Girişkenlik, Kararlılık, Özgüven, Sosyallik
Mann (1959)	Zekâ, Maskülinite, Uyum, Başatlık, Dışadönüklük, Muhafazakârlık
Stogdill (1974)	Başarı, Kararlılık, Anlayış, Girişkenlik, Sorumluluk, Özgüven, Yardımseverlik, Hoşgörü, Etki, Sosyallik
Zaccaro, Kemp ve Bader (2004)	Bilişsel yetenekler, Dışadönüklük, Duygusal kararlılık, Dürüstlük, Açıklık, Problem çözme, Zekâ, Motivasyon, Sosyal beceri, Uzmanlık.

Kaynak: Northouse, 2016, s. 22.

Liderin özelliklerini belirlemeye yönelik olarak yukarıda adı geçen araştırmaların dışında konuyla ilgili yüzlerce araştırma yapılmıştır. Bu araştırmalarda bahsi geçen bazı özellikler şu şekilde sıralanabilir: Fiziksel özellikler (Boy, kilo, dış görünüm, yaş, cinsiyet, vücut özellikleri, sağlık durumu vb.), zihinsel özellikler (örtük bilgi, uzmanlık bilgisi, zekâ, analitik düşünme becerisi), kişilik özellikleri (Güvenilir olma, hırslı olma vb.) (Eren, 2015: 441). Kuramın, liderlik sürecini sadece liderin özellikleri bağlamında ele alması çeşitli araştırmacılar tarafından eleştirilmesine sebep olmuştur. Yapılan bazı araştırmalar, lideri izleyen bazı kimselerin liderle aynı özelliğe ya da liderden daha fazla özelliğe sahip olmalarına rağmen lider olarak ortaya çıkmadıklarını ortaya koymuştur (Koçel, 2011, s.577). Bu bulgular, liderlik sürecinin yalnızca liderin özellikleri bağlamında değerlendirilmemesi gerektiğini göstermektedir.

Özellikler kuramında çeşitli araştırmacılar tarafından ortaya konulmuş pek çok özelliğin Kutadgu Bilig’deki beyde de olduğu gözlemlenmektedir. Eserde beyin orta boylu, yakışıklı, güler yüzlü, saçlı sakalı düzgün olması özellikler kuramında

liderin fiziksel özellikleriyle; akıllı, bilgili, zeki, siyaset sahibi olması liderin zihinsel özellikleriyle; dürüst, adil, doğru, cömert, iyi huylu vb. olması ise liderin kişilik özellikleriyle paralellik göstermektedir.

Davranışsal Liderlik Kuramları.Özellikler teorisinin liderlik süreçlerini açıklama konusunda yetersiz kalması üzerine, liderin davranışlarını esas alan bazı kuramlar geliştirilmiştir. Bu kuramlarda liderin astlarıyla geliştirdiği ilişkiler önem kazanmaktadır. Buna göre, liderlik sürecinin etkin bir şekilde işlemesi liderin özelliklerine değil liderin astlarıyla etkileşimine bağlıdır. Bazı liderler göreve yönelik hareket ederken bazıları kişiye yönelik davranış sergilemektedir. Göreve yönelik davranış gösteren liderler, daha çok işin teknik taraflarıyla ilgilenmekte ve astlarla geliştirdiği ilişkiler bu yönde olmaktadır. Kişiye yönelik davranış sergileyen liderler ise astlarıyla yakın ilişkiler kurmaya çalışmakta ve gerektiğinde onların sorunlarıyla ilgilenmektedir. Kutadgu Bilig açısından bakıldığında liderin adil, dürüst, tarafsız, doğru olması, akli ve bilgisiyle hareket etmesi onun göreve yönelik davrandığını; iyi huylu ve iyi tabiatlı, cömert, dürüst, merhametli, mütevazı vb. olması ise kişiye yönelik davranış sergilediğinin göstergesidir.

Davranışsal liderlikle ilgili yaklaşımlar şu şekilde sıralanabilir: Ohio Üniversitesi Liderlik Çalışmaları, Michigan Üniversitesi Çalışmaları, BlakeveMouton'un Yönetmel Diyagram Modeli, McGregor'un X-Y Kuramı, Likert'in Sistem1-Sistem 4 Modeli. Bahsi geçen bu yaklaşımlar aşağıda sırasıyla ele alınacaktır.

Ohio Üniversitesi Liderlik Çalışmaları: Ohio üniversitesi liderlik çalışmaları, ilgili üniversitenin "İşletme Araştırmaları Bürosu" tarafından İkinci Dünya Savaşı sonrasında gerçekleştirilen araştırmalar dizisinden oluşmaktadır. Bu araştırmalar öğretmenler, askeri personeller, üniversite öğrencileri vb. çeşitli kesimler üzerinde yapılmıştır. Bu kesimlerden toplanan anket verileri faktör analizine tabi tutulmuş ve faktör analizinin sonuçlarında liderliğin tanımlanmasına ilişkin iki faktörün önemli ölçüde sonuçlara yansıdığı görülmüştür (Luthans, 2011, s.416). Yapılan çalışmalarda liderlik davranışının nasıl tanımlandığı üzerinde durulmuştur (Koçel, 2011, s.578). Bu bağlamda ilgili yaklaşım, liderlik davranışını, bireyi dikkate alma ve işe ağırlık verme olmak üzere iki boyutta ele almaktadır.

İşine ağırlık veren, girişimcilik ruhu yüksek lider, işini etkili bir şekilde planlamakta ve organize etmektedir (Eren, 2015, s.442). İşin yapılması için gerekli olan şartları sağlamaya çalışmaktadır. Bu bakımdan lider, izleyicileri ile arasında iyi ilişkiler geliştirmekte, işin yapılması için bazı talimatlar vermekte ve iletişim kanallarını etkili bir biçimde kullanmaktadır. Bireyi dikkate alan liderin ise bireysel ilişkilere verdiği önem büyüktür. Gruptaki diğer kişilerle samimi ilişkiler geliştirmeye çalışmaktadır. Diğer üyelerin güvenini tesis etme onun için önemlidir. Bireyi dikkate alan lider, astlarının sorunlarıyla ilgilenmekte ve onların istek ve ihtiyaçlarını dikkate almaktadır. (Koçel, 2011, s.578)

Michigan Üniversitesi Çalışmaları: Davranışsal liderlik çalışmaları kapsamında değerlendirilebilecek bir diğer çalışma Michigan Üniversitesi çalışmalarıdır. Bu çalışmalar Rensis Likert öncülüğünde gerçekleştirilmiştir. Farklı iş kollarından gerçekleştirilen araştırmalar sonucunda liderlik davranışını belirleyen iki unsurun olduğu tespit edilmiştir: Kişi odaklı davranış ve üretim odaklı davranış. (Tutar, 2016, s.75)

Üretim odaklı lider, işin teknik ve göreve yönelik tarafıyla ilgilenir. Çalışanlar üzerinde büyük bir kontrol sağlar ve çalışanları işe başlamak için bir araç olarak görür. İşin zamanında yapılabilmesi için kurallar koyar ve çalışanlar üzerinde otorite kurmaya çalışır. Gerekli gördüğü durumlarda çalışanları cezalandırır. Kişi odaklı lider için ise çalışanların moral ve motivasyonları önemlidir. Çalışanların ilgi ve ihtiyaçlarını dikkate alır, çalışanların ihtiyaçlarına kişisel bir ilgi duyarak ve aralarındaki bireysel farklılıkları kabul ederek kişilerarası ilişkiler geliştirmeye çalışır (Northouse, 2016, s.73; Robbins ve Judge 2013, s.372). Çalışanların motivasyonlarını yükseltmeye çalışarak onların verimliliklerini arttırmaya çalışır. Kutadgu Bilig açısından bakıldığında beyin kanunları doğru uygulaması ve siyaset sahibi olması onun görevinin gereği ve teknik işiyken; tebaasının huzur ve refahını arttırmaya çalışması onun kişi odaklılığına işaret etmektedir.

McGregor'un X-Y Kuramı: McGregor tarafından ortaya konulan X-Y kuramları da davranışsal liderlik kuramları kapsamında değerlendirilebilir. McGregor önce X kuramını geliştirmiş; ancak sonra geliştirdiği bu kuramı eleştirerek Y kuramını ortaya koymuştur (Eren, 2015, s.26).

X kuramına göre;

- İnsanlar (çalışanlar) tembeldir, iş yapmak ve çalışmak istemez.
- Sorumluluktan kaçır. Bu nedenle insanlar çalışma konusunda zorlanmalı ve denetlenmelidirler.
- Çalışmasını sağlamak için maddi ödüller verilmelidir.
- İnsanların tembel olduğunun inancında olan liderler, çalışanları iş yapmaları için yönlendirmekte ve zorlamaktadırlar.

Y kuramına göre ise;

- Çalışmak oyun kadar doğal bir ihtiyaçtır (Robbins ve Judge, 2013).
- İnsanlar (astlar) çalışmayı sever ve sorumluluk almayı taahhüt ederler.
- Gerekli şartlar oluştuğunda potansiyellerini ortaya çıkarabilirler (Koçel, 2011, s.582). Bu nedenle onlara potansiyellerini ortaya çıkarabilmeleri için fırsat verilmeli ve verimli çalışabilmesi için gerekli şartlar sağlanmalıdır.

Bu anlayışı benimseyen liderler astlarını daha serbest bırakmakta ve daha gevşek bir kontrol mekanizması geliştirmektedirler.

Kutadgu Bilig'deki tebaa, X kuramının varsayımlarıyla daha çok örtüşmektedir. Tebaa bir koyu sürüsü; bey çoban olarak görülmektedir. Buradan da anlaşılmaktadır ki tebaaya bir şeyi yapmak için gütmek, yönlendirmek gerekir. Aksi takdirde tebaa kötü yola girmektedir. Eserde "Halk yolunu ve gidişini beyin yoluna uydurur." denilmektedir (KB, 1994, b.2110). Bu nedenle halk sürekli yönlendirilmeli ve denetlenmelidir.

Likert'in Sistem1-Sistem 4 Modeli: Rensis Likert tarafından geliştirilen Sistem 1-Sistem 4 modeli Michigan Üniversitesi tarafından yapılan araştırmaların devamı niteliğindedir (Luthans, 2011, s.418). Bu modele göre dört tür liderlik davranışından bahsedilebilir:

- Sömürücü otoriter liderlik (Sistem 1),
- Yardımsever otoriter liderlik (Sistem 2),
- Danışmacı liderlik (Sistem 3),
- Katılımcı grup liderlik (Sistem 4) (Gonos ve Gallo, 2013, s.163).

Sömürücü otoriter lider astlarına güven duymaz. Örgütle ilgili kararları tek başlarına alır. Formel ilişkiler geliştirir. İletişim yukarıdan aşağı doğrudur. Sert ve disiplinelidir. Astların inisiyatif kullanmasına izin vermez. Korku ve ceza mekanizmalarını sıkça işletir. Çalışanları nadiren ödüllendirir. Karar alırken astların fikirlerini nadiren alır.

Yardımsever otoriter lider nadir de olsa astların görüşlerini alır. Bu nedenle kimi zaman iletişim aşağıdan yukarı da gerçekleşebilir (Gonos ve Gallo, 2013: 163) Astlar üzerinde sıkı bir denetim söz konusudur. Astlar düşüncelerini rahatça ifade edemezler. Hem ödül hem de ceza verilerek çalışanlar motive edilmeye çalışılır. Kutadgu Bilig'deki beylik anlayışının bu liderlik tarzına daha yakın olduğu düşünülmektedir. Lider babacan bir tavırla halkını koruyup kollar ancak devlet işleri halka bırakılmaz; belli vasıflara sahip (vezir, komutan, kâtip vb.) kişiler tarafından yürütülür.

Danışmacı lider, astlara büyük ölçüde güvenir. Astların fikirlerine önem verir. Astların belirli ölçüde inisiyatif kullanmalarına izin verir. Ancak kontrolü elden bırakmaz (Eren, 2015, s.34). İletişim yukarıdan aşağı ya da aşağıdan yukarı olabilir. Çalışanları güdülemek için ödül mekanizmalarını ceza mekanizmalarına göre daha fazla işletir.

Katılımcı liderlik tarzında lider astlarına tamamen güvenir. Astlar karar verme süreçlerinde etkin rol oynarlar. İletişim iki yönlüdür. Ödüllerle çalışanlar motive edilmeye çalışılır. İformel ilişkiler geliştirirler. Çalışanlara dostça yaklaşır ve yakın ilişkiler geliştirir. Bu liderlik türünde karşılıklı güven ve işbirliği esastır. Çalışanlara geniş yetki ve sorumluluk verilir.

2.5.2. Durumsallık (Koşul Bağımlılık) Kuramları.Liderlik süreçlerinin belirlenmesinde sadece liderin özelliklerinin ya da davranışlarının etkili olmayacağı düşüncesi durumsallık kuramlarının ortaya çıkışında etkili olmuştur. Bu kuramlara göre, liderin belirli özelliklere sahip olması ya da belli davranışta bulunması önemli olsa da etkili bir liderlik için yeterli olmayabilir (Robbins ve Judge, 2013, s.372). Bu nedenle koşullara ve durumlara da bakmak gerekir. Bazı koşulların varlığında etkili olan bir lider, koşullar değiştiğinde etkili olamayabilir.

Davranışsal liderlik kuramları: liderliği yalnızca liderin davranışları çerçevesinde ele almış, bağlamı dikkate almamıştır. Hangi durumlarda ilişki odaklı

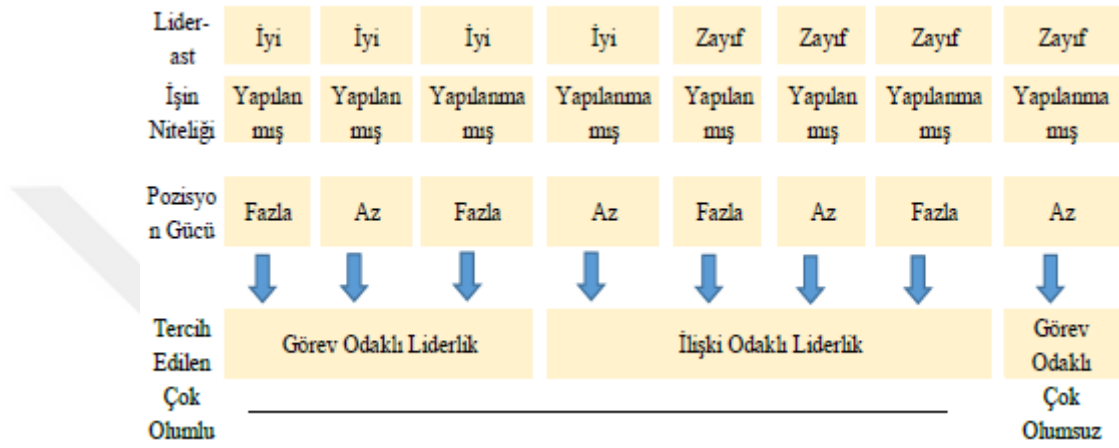
liderliğin hangi durumlarda görev odaklı liderliğin gerekli olduğunu belirtmemişlerdir. Oysa durumsallık yaklaşımlarında liderlik davranışları liderin içinde bulunduğu koşullardan bağımsız ele alınmamaktadır (Koçel, 2011, s.585). Durumsal liderliğe ilişkin yaklaşımlar şu şekildedir: Fred Fiedler'in Durumsallık Modeli, Amaç-Yol Teorisi, Hersey ve Blanchard'ın Yaşam Eğrisi Yaklaşımı, Vroom-Jago-Yetton Modeli, Reddin' in Üç Boyutlu Liderlik Yaklaşımı.

2.5.2.1. Fred Fiedler'in durumsallık modeli . Fiedler durumsallık modelini hem liderin belli bazı özelliklerini hem de durumsal unsurları dikkate alarak geliştirmiştir (George ve Jones, 2012, s.345) Modelinde liderin kişisel özelliklerini göz ardı etmez ve durumsal unsurlarla birlikte ele alır. Çalışmasında iki tür liderlik tarzı belirlemiştir: İlişki odaklı ve görev odaklı liderlik. İlişki odaklı liderler astlarıyla olan ilişkilerine önem ve öncelik verirler. Onlara yakın davranırlar. İşlerin yapılması ikinci sırada gelmektedir. Görev odaklı liderler ise işin yapılmasına ve belirlenen amaçlara ulaşılmasına öncelik verirler. Kişisel ilişkiler geliştirmek ikinci plandadır. İşlerin sağlıklı bir şekilde yürütülebilmesi için çalışanların kontrolü önemlidir. Fiedler bu iki tarzın liderin kişisel özelliği olduğunu ve farklı durumsal koşullar oluşsa bile kolaylıkla değiştirilemeyeceğini savunmaktadır (George ve Jones, 2012, s. 346).

Durumsal unsurları ise “lider-ast ilişkileri, işin niteliği (görev yapısı) ve konum gücü” olarak belirlemiştir (Gibson ve diğerleri, 2012, s.324). Lider-ast ilişkileri, lider ile astları arasındaki ilişkilerin niteliğini (iyi veya kötü) ifade etmektedir. Bu ilişkiler iyi olduğunda, izleyiciler lidere güvenir, onun yaptıklarını onaylar ve ona bağlılık duyar. Lider-ast ilişkileri kötü olduğunda ise, astlar lidere saygı ve güven duymaz. İşin niteliği; işin gerekleri hangi yöntemleri gerektirdiği ve nasıl tanımlandığı ile ilgilidir. Eğer ulaşılması gereken hedefler önceden belirlenmişse, astlar bu hedeflere nasıl ulaşacaklarını biliyorlarsa bu iş yapılanmış; hedefler belirsizse, çalışanlar işleri nasıl yapacakları konusunda tereddüt yaşıyorlarsa bu iş yapılanmamıştır (George ve Jones, 2012, s.347). İşin yapılanmış olması liderlik açısından daha elverişli bir durumdur. Rutin, günlük işler genellikle yapılanmış ve amaçları önceden belirlenmişken; rutin dışı, olağanüstü işler yapılanmamıştır ve amaçları önceden belirlenmemiştir. Konum gücü ise liderin pozisyonundan kaynaklanan güçtür. Liderin izleyicilerine ödül veya ceza verebilme yetkisinin fazla olması konum (pozisyon) gücünün yüksek; az olması konum gücünün düşük

olduğunu göstermektedir. Liderin pozisyon gücünün yüksek olması lider açısından daha avantajlı bir durumdur.

Fiedler, bu üç durumsal unsuru ve belirlediği iki liderlik tarzını birlikte ele alarak ve kombinasyonlar oluşturarak sekiz liderlik durumu belirlemiştir (George ve Jones, 2012, s.348). Oluşturduğu model Şekil 2’de yer almaktadır.



Şekil 2. Fred Fiedler'in durumsallık modeli(Gibson vd., 2012, s. 326)

- Bu modele göre astlarla ilişkiler iyi, iş yapılmış, pozisyon gücü fazla olduğunda görev odaklı liderlik,
- Astlarla ilişkiler iyi, iş yapılmış, pozisyon gücü az olduğunda görev odaklı liderlik,
- Astlarla ilişkiler iyi, iş yapılmamış, pozisyon gücü fazla olduğunda görev odaklı liderlik,
- Astlarla ilişkiler iyi, iş yapılmamış, pozisyon gücü az olduğunda ilişki odaklı liderlik,
- Astlarla ilişkiler zayıf, iş yapılmamış, pozisyon gücü az olduğunda ilişki odaklı liderlik,
- Astlarla ilişkiler zayıf, iş yapılmış, pozisyon gücü fazla olduğunda ilişki odaklı liderlik,
- Astlarla ilişkiler zayıf, iş yapılmamış, pozisyon gücü fazla olduğunda görev odaklı liderlik etkili olacaktır.

Modele göre çok olumlu ya da çok olumsuz durumlarda görev odaklı liderler, orta derecede olumlu durumlarda ise ilişki odaklı liderler etkindir. Örneğin görev odaklı liderler çok olumsuz bir durumla karşılaştıklarında öncelikleri iş olduğu için bu sorunu çözmeye ve işi başarmaya çalışacaklardır. Ya da çok olumlu durumlarda çalışanların lidere güveni tam olduğundan ve bağlılık duyduklarından, astlar lider ne isterse yapmaya hazır olacak ve bu durumda lider görev odaklı hareket edecektir (Gibson vd., 2012, s.324; Luthans, 2011, s.425). Çünkü onu izleyenler görevlerini yerine getirmeye hazır olacaklardır.

Fiedler'in durumsallık modeli, Kutadgu Bilig'deki liderlik bağlamında yorumlandığında beyin pozisyon gücü fazla olduğundan, halkıyla ilişkilerini iyi tutmaya çalıştığından ve yaptığı iş devlet işlerini yürütmek olduğundan iş yapılanmış olduğundan liderlik tarzı görev odaklıdır. Ancak devlet işlerinin belirsizlik içerebileceği dikkate alınsa bile yine liderlik tarzı görev odaklı çıkmaktadır.

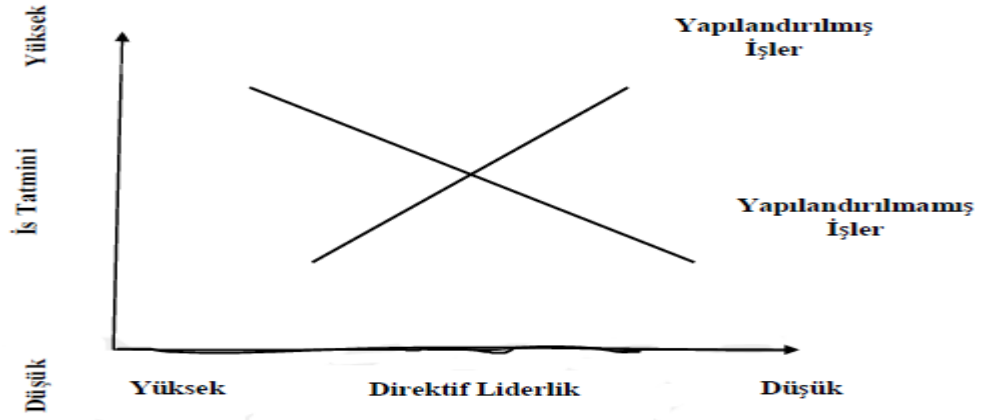
2.5.2.2. Amaç-Yol Teorisi. 1970'li yılların başında Evans ve House tarafından ortaya atılmış olan Amaç-Yol Teorisi; Fiedler' in Etkin Liderlik teorisi ve Beklenti teorisine dayanmaktadır (Kondalkar, 2007, s.239). Beklenti teorisi, bir kişinin davranışını belirleyen unsurların bekleyiş (bireyin o davranışı gösterdiğinde belli sonuçlara ulaşacağına dair inancı) ve valens (bireyin sonuçlara verdiği değer) olduğunu öne sürmektedir. Teoriye göre lider eğer astlarının beklentilerini (yol) ve valenslerini (amaç) etkileyebildiği kadar onları motive edebilmektedir (Koçel, 2011, s.588) Amaç-Yol teorisi de "liderin astlarının çalışma hedeflerini, kişisel hedeflerini ve hedefe ulaşma yolları hakkındaki algılamalarını nasıl etkilediği" ile ilgilenmektedir (House ve Mitchell, 1975, s.1).

House ve Mitchell (1975) yaptıkları çalışmada üç durumsal unsurdan ve dört tür liderlik tarzından söz etmişlerdir. Ortaya çıkacak liderlik tarzının durumsal unsurlardan etkileneceğini varsaymışlardır. Astların özellikleri ve çalışma koşulları gibi durumsal faktörlere bağlı olarak bu 4 liderlik tarzından birinin uygulanabileceğini söylemişlerdir. Durumsal unsurlar şu şekilde sayılabilir: Takipçilerin kişilik özellikleri, işin niteliği ve çevresel baskı ve talepler. Liderlik tarzları ise şunlardır: Direktif liderlik, Destekleyici liderlik, Katılımcı liderlik ve Başarı odaklı liderlik.

Direktif liderlikte astlar liderin talimatlarına göre hareket etmektedir ve kurallara uymaktadır. Lider, astlardan ne beklediğini açıkça belirtir ve astlara rehberlik eder. Performans standartları lider tarafından belirlenir. Liderin astlar üzerinde sıkı bir denetimi söz konusudur. Astlar karar alma süreçlerine katılmazlar. Destekleyici liderler, astların ihtiyaçlarını göz önünde bulundurur, onların refah düzeylerini, çalışma motivasyonlarını arttırmaya çalışır, sorunlarıyla ilgilenir ve onlara arkadaşça yaklaşır. Katılımcı liderler, astların düşüncelerine önem verir ve onların karar alma süreçlerine katılımını sağlar. Onları bu süreçlere katılmaları konusunda teşvik eder ancak son kararı kendisi verir (Luthans, 2011, s.426; Kondalkar, 2007, s.240). Başarı odaklı liderler zorlu hedefler belirler ve astları bu doğrultuda yönlendirerek üstün performans sergilemelerini bekler (House ve Mitchell, 1975, s.3). Zorlu hedefleri başarma konusunda kendisine ve takipçilerine güvenmektedir.

Astların kaderci bir anlayışa sahip olması, kendisiyle ilgili kararları alırken başkasının varlığına ihtiyaç duyması direktif liderlik tarzını; iç kontrol odağının yüksek olması ve kendi kararlarıyla hareket edebilmesi ise katılımcı liderlik tarzını gerekli kılmaktadır (Koçel, 2011, s.589). Ya da yapılacak işler belirsiz ya da yapılandırılmamış olduğunda direktif liderlik; yapılandırılmış ve belirli olduğunda destekleyici liderlik daha uygun liderlik tarzı olmaktadır (Şekil 3) (Robbins ve Judge, 2013, s.376).

Şekil 2. Direktif Liderlik-İş Tatmini İlişkisi



Kaynak: House ve Mitchell, 1975, s.5

Şekil 3'e göre işler yapılandırılmış olduğunda direktif liderliğin gerekmediği ve bu ölçüde iş tatmininin arttığı görülmektedir. Tam tersine yapılandırılmamış ya da planlanmamış işler söz konusunda olduğunda ise direktif liderliğin gerektiği ve bu doğrultuda iş tatmininin yükseldiği görülmektedir.

Amaç-yol teorisi bağlamında Kutadgu Bilig'de benimsenen liderlik tarzı başarı odaklı liderliktir. Çünkü bey devletini düşmanlara karşı koruyabilme ve cihan hâkimiyeti elde etme gibi kendisine zorlu hedefler belirlemekte ve tebaasını bu doğrultuda harekete geçirmektedir Bu hedefleri başarma konusunda kendisine ve askerlerine güvenmektedir.

2.5.2.3. Hersey ve Blanchard'ın Yaşam Eğrisi Kuramı. Blake ve Mouton tarafından ortaya konulmuş olan Yönetsel Izgara Modelinden yola çıkılarak geliştirilen durumsal liderlik çalışmaları kapsamında yer alan bir yaklaşımdır. Hersey ve Blanchard liderlik süreci ile ilgili olarak “çalışanların hazır olma düzeyleri ile ilgili durumsal değişkenlere” odaklanmakta ve çalışanları yönlendirmenin ve etkilemenin “tek bir en iyi yolu” olmadığını söylemektedir (Hersey ve Blanchard, 1988, s.174). Burada çalışanların hazır olma durumlarından kastedilen görevi yerine getirmek için ne kadar istekli, yetenekli ve bilgili olduklarıdır (Hersey ve Blanchard, 1988, s.175).

Hazır olma düzeyinin yüksek veya düşük olması farklı liderlik tarzlarını gerektirmektedir. Bu bağlamda modelde dört tür liderlik davranışından bahsedilmektedir. Hazır olma durumunun en yüksek olduğu noktada düşük ilişki ve görev odaklılık; biraz daha azaldığı noktada yüksek ilişki düşük görev odaklılık; biraz daha azaldığı noktada yüksek görev yüksek ilişki odaklılık; en az olduğu noktada ise yüksek görev düşük ilişki odaklılık söz konusudur (Hersey ve Blanchard, 1988, s.1741). Çalışanlar görevlerini yerine getirme konusunda çok istekli ve yetenekliyse (olgunluğa erişmişlerse) lider hem ilişki kurma konusunda hem de görevle ilgili talimatlar verme konusunda geri planda kalır ve çeşitli yetkilerini astlara devreder. Ya da astların hazır olma düzeyleri düşükse lider görev odaklı davranış sergileyerek astlarını yönlendirir.

Kutadgu Bilig açısından değerlendirildiğinde halkın görevleri yerine getirme konusunda bilgili, istekli ve akıllı olmadığı düşünülmektedir. Hazır olma durumları en düşük noktadadır. Bu sebeple bu noktada bey açısından yüksek görev düşük ilişki odaklılık söz konusu olacaktır.

2.5.2.4. Vroom-Jago-Yetton Modeli. Bu modelde, karar verme süreçleri üzerinde durulmaktadır. Alternatif karar alma süreçleri arasından seçim yapmayı sağlayan birkaç normatif modelden biridir ve modelin savunucuları, astların karar alma süreçlerine ne kadar dâhil olduğu ile ilgilenmektedirler (Vroom ve Jago, 1973, s.322). Farklı durum ve koşullarda kullanmak üzere farklı liderlik stillerinden bahsetmektedirler (AI, AII, CI, GII, vb.). A, otokratik liderliği; C, danışmacı liderliği; D, temsilci liderliği; G, katılımcı liderliği ifade etmektedir (Vroom ve Jago, 1973, s.323) Buna göre örneğin A tarzı liderliği benimseyen kimse astlarını karar verme süreçlerine dâhil etmez ve astlarını süreç konusunda bilgilendirip bilgilendirmemesi onun inisiyatifindedir. Ya da G tarzı liderlik stilini kullanan kimse karar alırken astlarını da dikkate alır ve onların etkin katılımını sağlar.

2.5.2.5. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Yaklaşımı. Ohio Üniversitesi çalışmaları ve Blake ve Mouton'un Yönelimsel Izgara Modelinde liderin davranışları ilişki yönelimli ve görev yönelimli olmak üzere iki boyutta ele alınmaktadır. Reddin tarafından geliştirilen bu yaklaşımda ise liderlik süreci üç boyutlu (görev, ilişki ve etkinlik) bir yapıda incelenmektedir. Reddin diğer modellerdeki iki boyutlu yapıların her zaman ve her durumda yeterli olmayacağını ve ihtiyacı karşılamayacağını savunmaktadır (Reddin, 1967, s.13). Liderlik stillerinin farklı sektörlerde ve çeşitli yönetsel kademelerde farklılaşacağını ve bu noktada liderin etkinliğinin önemli olduğunu ileri sürmektedir. Liderin etkinliği de koşullara uygunluğa ve liderlik sürecinin niteliğine bağlı olarak ortaya çıkmaktadır (Reddin, 1967, s.15). Daha önce bahsedilen iki boyuta "etkinlik boyutu" eklediğinde on iki farklı liderlik stilinin ortaya çıktığı görülmüştür. Bu stiller Tablo 2'de gösterilmiştir.

Tablo 2.12 Liderlik Stili (3-D)

	Yönelim Yok	İlişki Yönelimli	Görev Yönelimli	İlişki ve Görev Yönelimli
Etkisiz	Kaçak	Misyoner	Otokrat	Uzlaştırıcı
Durağan	Ayrık (Otonom)	İlişki odaklı	Görev odaklı	Bütünleştirici
Etkili	Bürokrat	Geliştirici	Yardımsaver otokrat	Yürütücü

Kaynak: Reddin, 1967, s. 13

Tabloya bakıldığında lider, etkili ve ilişki yönelimli olduğunda geliştirici; etkisiz ve ilişki yönelimli olduğunda misyoner; etkili ve görev yönelimli olduğunda

yardımsız otokrat; etkisiz, ilişki ve görev yönelimli olduğunda uzlaştırıcı; durağan, ilişki ve görev yönelimli olduğunda ise bütünleştirici liderlik davranışı sergileyecektir. Kutadgu Bilig’de ise liderin etkili ve görev yönelimli dolayısıyla yardımsız otokrat olduğu varsayılmıştır.

2.5.3. Modern Liderlik Kuramları. Geleneksel yaklaşımlardaki boşlukları doldurma ihtiyacı ve daha önce ortaya atılan kuramların karmaşık bir hal alması alternatif kuramların ortaya çıkışında etkili olmuştur. Bu kuramlardan modern liderlik kuramları kapsamında değerlendirilebilecek ve yaygın kabul gören teoriler şu şekilde sıralanabilir: Etkileşimsel Liderlik, Dönüşümsel Liderlik, Karizmatik Liderlik ve Paternalist Liderlik Kuramları.

2.5.3.1. Etkileşimsel ve Dönüşümsel Liderlik. Etkileşimsel (transaksiyonel) ve dönüşümsel (transformasyonel) liderlik kavramları 1978 yılında MacGregor Burns tarafından ortaya konulmuştur (Luthans,2011, s.430). Burns, etkileşimsel ve dönüşümsel liderlik kavramlarını ayrı ayrı kavramsallaştırmayıp “bir spektrumun iki ucu” olarak ele alırken; bu konuda önemli çalışmalarıyla tanınan Bass, 1985’teki çalışmasında bu iki liderlik tarzını ayrı olarak kavramsallaştırmıştır (Conger ve Kanungo, 1998, s.13; Avolio ve Bass, 1999, s.457). Burns bunları iki zıt kutupta ele alırken; Bass ayrı boyutlar olarak ele almıştır.

Etkileşimsel liderlik diğer adıyla “işlemsel liderlik”, lider ve izleyicileri arasındaki değişim ilişkisini içermektedir (Bass, 1999, s.11). Bu ilişki işle sınırlı kalmaktadır. Etkileşimsel liderler, astlardan onlara verilen görevleri yerine getirmesini beklemekte ve onları çeşitli şekillerde ödüllendirerek motive etmeye çalışmaktadırlar. Dönüşümsel liderlik ise değişim ilişkisini liderin değerleri, inançları ve ihtiyaçları bağlamında ele almaktadır. Dönüşümsel liderler, çalışanlara beklenenden daha fazlasını yapma konusunda ilham vermekte ve kendilerine uzun vadeli hedefler belirlemektedirler (Judge ve Piccolo, 2004, s.755; Hartog, Muijen ve Koopman, 1997, s.20). Çalışanları örgütsel amaçlara ulaşma konusunda motive etmekte, performanslarını ve farkındalık düzeylerini arttırmaya çalışmakta ve entelektüel uyarım sağlamaktadırlar. Bass, çalışmalarında etkileşimsel ve dönüşümsel liderliğin boyutlarından bahsetmektedir. Bu boyutlar Tablo 3’te özetlenmiştir.

Tablo 3. Etkileşimsel ve Dönüşümsel Liderliğin Boyutları

Transaksiyonel Lider	Transformasyonel Lider
<p>Koşullu Ödül: Çalışanların görevlerini tam ve zamanında yerine getirmelerine ve yüksek performanslarına karşılık olarak onları ödüllendirir. Bunun için çeşitli vaatlerde bulunur</p> <p>İstisnalarla Yönetim (Aktif): Lider önceden işle ilgili standart ve prosedürleri belirler, gerekli durumlarda müdahale eder ve önlem alır.</p> <p>İstisnalarla Yönetim (Pasif): Lider sadece önceden belirlenmiş standartlara ya da kurallara uyulmadığında müdahil olur. Bir sorun çıkmadığı sürece işlere karışmaz.</p> <p>Serbest Bırakma (Laissez-faire): Karar vermekten kaçınır. Çalışanlara müdahale etmez. İşle ilgili konularda çalışanları tamamen serbest bırakır. Sorumluluklarını yerine getirmez.</p>	<p>Karizma: Vizyon ve misyon duygusu kazandırır. Kendisine saygı duyulmasını sağlayarak bağlılığı artırır ve güven aşlar.</p> <p>İlham: Örgütte sinerji oluşturmaya çalışır, önemli amaçları basitleştirilerek astlara aktarır.</p> <p>Entelektüel Uyarım: Problem çözümünü kolaylaştırır. Rasyonel olma esastır. Yeni fikirler ortaya koyarak çalışanları uyarır.</p> <p>Bireysel İlgi: Çalışanların her biriyle özel olarak ilgilenir. Onlara tavsiyeler verir ve koçluk yapar.</p>

Kaynak: Bass, 1990, s. 22.

Kutadgu Bilig'deki liderlik anlayışının etkileşimsel liderlikten çok dönüşümsel liderlik anlayışına daha yakın olduğu düşünülmektedir. Zaten çalışmanın amacı bağlamında ele alınacak olan otantik liderlik yaklaşımı da dönüşümsel liderliğin bir uzantısı olarak ortaya çıkmıştır. Dönüşümsel liderlikte olduğu gibi Kutadgu Bilig'de de "bey" için halkın güvenini kazanmak önemlidir. Bey halka yol gösterir; aksi takdirde halk yolunu bulamaz. Halkın beye bağlı kalması ve ona itaat etmesi beyin devamlılığı açısından önem taşımaktadır.

2.5.3.2. Karizmatik Liderlik Karizma kavramı ilk defa Weber (1947) tarafından kullanılmıştır ve kavram Siyaset Bilimi, Sosyoloji, Örgütsel Davranış vb. alanlarda çalışanların sıkça başvurdukları bir kavramdır (Towler, 2005, s.15; House,1967, s.4). Kavram Yunanca' da "ilahi, lütfedilen hediye" anlamına gelmektedir. Karizmatik özelliklere sahip liderler takipçilerini kolayca yönlendirebilmekte ve peşinden sürükleyebilmektedir. Karizma, "liderin takipçilerini harekete geçiren ve onların davranışlarını etkileyen güç" olarak ele alınabilir. Lider, karizması sayesinde çalışanları örgütsel amaçlar ya da kişisel amaçlar doğrultusunda

yönlendirebilmektedir. Liderin karizmatik davranışları ile takipçilerin ihtiyaçları arasında bir etkileşim söz konusudur. Lider çalışanların daha yüksek performans göstermeleri için ilham kaynağı olmakta ve onlarda güven oluşturmaktadır (Tutar, 2016, s.82). Karizmatik liderlerin doğuştan getirdikleri kendilerine has özellikleri bulunmaktadır. Kişileri etkileme konusunda başarılıdırlar. Gerekli gördüklerinde risk almaktan kaçınmazlar.

Karizmatik liderliğin iki yönü bulunmaktadır:

- Sosyalleştirilmiş karizmatik liderlik
- Kişiselleştirilmiş karizmatik liderlik

(Howell ve Shamir, 2005).

Sosyalleşmiş Karizmatik Lider: Örgütsel çıkarlara ve amaçlara hizmet etmekte ve takipçileri için daha iyi bir gelecek hazırlamaya çalışmaktadır. Takipçilerin sorunlarını bilmekte ve onlara bu sorunların çözümü konusunda yardımcı olmaktadır. Kişisel gelişim konusunda onları desteklemektedir.

Kişiselleştirilmiş karizmatik liderler: benmerkezci hareket etmekte ve astlarının ihtiyaçlarıyla ilgilenmemektedir. Bu bakımdan kişiselleştirilmiş liderliğin karizmatik liderliğin karanlık yönünü oluşturduğu söylenebilir.

Örgütsel davranış açısından bakıldığında karizmatik liderlik kavramını ilk defa House ele almıştır ve “takipçiler üzerinde alışılmışın dışında karizmatik etkiler yaratan liderlik türü” olarak tanımlamıştır (Robbins, 2013, s.379; House, 1976, s.9). çalışmasında karizmatik liderlerin bazı karakteristiklere ve davranışsal özelliklere sahip olduğundan bahsetmektedir. Bu karakteristikleri “aşırı derecede kendine güven, baskınlık ve inançların ahlakiliği konusundaki güçlü inanç” oluşturmaktadır. Davranışsal özellikler ise şu şekilde sıralanabilir:

- Rol model olma
- Kişisel imaj oluşturma
- Hedef ekleme
- Yüksek beklenti içinde olma ve güven gösterme
- Motive edici liderlik
- Çalışanların amaçlarına etki etme

M. Kemal Atatürk, Winston Churchill, J.F. Kennedy vb. isimlere bakıldığında yukarıda bahsi geçen birçok özelliğe sahip olduklarını, toplumların hayatında önemli yere sahip olduklarını, kitleleri harekete geçirme konusunda etkili olduklarını, kişisel imajlara sahip olduklarını ve rol model olduklarını görürüz. Bu nedenle ortaya konulan birçok yaklaşım açısından karizmatik özelliklerin önemli olduğunu ve göz ardı edilemeyeceğini söylemek gerekmektedir.

Kutadgu Bilig’de beyin yukarıda bahsi geçen pek çok karizmatik özelliğe sahip olduğu görülmektedir. Bey, sosyalleşmiş karizmatik lider gibi hareket etmektedir. Devletin ve halkının çıkarlarını ön planda tutmakta ve her iki dünya için de gelecek hazırlamaya çalışmaktadır. O, bu özellikleri sayesinde halkına rol model olmakta ve onları harekete geçirebilmektedir.

2.5.3.3. Paternalist Liderlik. Paternalist liderlik, güçlü disiplini ve otoriteyi, kişisel bir atmosferde elde edilen babacanlık, iyilik ve manevi bütünlük ile birleştiren bir stildir. (Cheng vd, 2004, s.91) Bu liderlik tarzında, astlar üzerinde güçlü bir otorite söz konusudur; ancak astlara babacan ve iyimser bir tavırla yaklaşmaktadır. Paternalist liderler, bu tarz bir anlayış geliştirerek iş yerinde güven ortamını yaratmaya çalışırlar. Bu liderlik tarzının temelinde astları için ailesi için fedakârlık gösteren ve ailesinin çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün tutan bir anlayış vardır (Tutar, 2016, s.84). Paternalizm, ast ile üst arasındaki ilişkilerin niteliğini ortaya koyan ve bu ilişkileri astın ve üstün görev ve sorumlulukları çerçevesinde ele alan bir kavramdır (Aycan, 2001, s.12). Ast ile üst arasındaki bu ilişkiler, “ana-baba ile çocuk” arasındaki ilişkilere benzetilebilir ve hiyerarşik bir niteliğe sahiptir. Bu çerçevede üst, koruyucu ve yönlendiricidir. Ast adına onun için iyi olacağını düşündüğü kararları alır. Asta yol gösterip rehberlik eder ve onu “baba gibi” koruyup kollar. Ast ise bunun karşılığında üste saygı gösterir ve ona itaat eder.

Paternalist liderlik, “liderin astların mesleki ve kişisel yaşamlarını bir ebeveyn gibi yönlendirdiği ve karşılığında saygı ve sadakat beklediği hiyerarşik ilişkileri” ifade etmektedir (Gelfand, Erez ve Aycan: 2007, s.493). Paternalist liderler astları üzerinde mutlak bir otorite sağlarken aynı zamanda onlara ana-baba gibi yardımcı olurlar. Astlarının sorunlarının çözümünü kolaylaştırır. Astlar bunların karşılığında lidere saygı gösterir ve itaat eder. Paternalist liderlik davranışı tarafından üç boyutta ele alınmıştır: “Otoriter, ahlaki ve yardımsever liderlik.” Otoriter liderlik, itaati ve mutlak otoriteyi gerekli kılmaktadır. Astlardan sorgulamaksızın itaat

beklenmektedir. Otoriter liderlikte, lider astlar üzerinde güçlü bir kontrole ve otoriteye sahiptir. Yardımsever liderlik, çalışma yaşamındaki ilişkilerin ötesine geçerek çalışanların kendilerinin ve ailelerinin refah düzeylerinin iyileştirilmesiyle ilgilenen liderlik davranışıdır (Chan, 2014, s.669). Yardımsever liderler, astlarının sorunlarıyla ilgilenirler, onların sorunlarını kendi sorunlarıymış gibi görürler ve onları sorunların çözümü konusunda yüreklendirirler. Ahlaki liderlik ise erdemliliği ve dürüstlüğü ilke edinen liderin davranışına atıfta bulunmaktadır.

Paternalizm olgusu ve paternalist liderlik tarzı daha çok doğu toplumlarında ortaya çıkmaktadır. Bu durum, doğu toplumlarının toplulukçu ve güç mesafesi yüksek toplumlar olmasından kaynaklanmaktadır. (Köksal, 2011, s.111) Batı toplumlarında bireycilik esas olduğundan ve paternalizm “otoriterlik” ile eş tutulduğundan paternalizm olgusuna olumsuz bir anlam atfedilmektedir (Aycan, 2001, s.5). Yapılan birçok araştırmada kolektivist ve güç mesafesi yüksek toplumlarda paternalist liderlik anlayışının yaygın olduğu ve bu toplumlarda paternalist liderlik tarzının çalışanların işe yönelik tutum ve davranışlarını olumlu yönde etkilemiştir. Bu bakımdan Asya, Orta Doğu ve Latin Amerika gibi kolektivist ve güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda paternalist liderlik tarzının yaygın liderlik tarzlarından biri olduğu söylenebilir.

Kutadgu Bilig’in kaleme alındığı coğrafya dikkate alındığında ortaya çıkan liderlik anlayışının paternalist olmasını doğal karşılamak gerekmektedir. Bey halkını bir ebeveyn gibi koruyup kollamakta, ona karşı merhametli davranmaktadır. Bunu karşılığında halkından itaat ve saygı beklemektedir. Kendi zenginliğini onların zenginliğinin gerisinde tutmakta bu durumda onların menfaatlerini kendi menfaatinden daha fazla düşünmektedir. Onların huzur ve refah düzeylerini iyileştirmeye çalışırken onlardan itaat istemektedir.

2.6.ÖRGÜTSEL ADALET

2.6.1. Örgütsel Adalet Kavramı. “Hak ve hukuka uygunluk, hakkı gözetme” ve “herkese kendine uygun düşeni, kendi hakkı olanı verme” anlamlarında kullanılan adalet¹, insanoğlu için vazgeçilmez bir kavramdır. Hayatın temel özelliğini oluşturan itibar ve değer kavramlarına verilen önem, adalet kavramının sosyoloji, felsefe, siyaset bilimi, ekonomi, psikoloji vb. pek çok disiplin içinde araştırma konusu yapılması sonucunu doğurmuştur (Çolak ve Erdost, 2004, s.53). Örneğin, ünlü filozof Rawls adaleti “sosyal kurumların en önemli erdemi” olarak tanımlamış; bazı sosyologlar da bu kavramı, kurumlara yönelik kolektif tepkileri açıklamak için kullanmışlardır. Genellikle kişisel çıkar temelli davranış modellerini benimsemelerine karşın ekonomistler, “ahlaki bir görev sürdürme duyarlılığının”, çalışanların motive olmalarındaki gücünü kabul etmişlerdir. Evrim üzerine çalışan psikologlar dahi, türlerin hayatta kalmalarını sağlayan işbirliği davranışını ortaya çıkaran adalet güdülerinin, onların genetik haritalarında var olduğu fikrini savunmuşlardır (Greenberg, 2001, s.246).

1970’lerden itibaren sosyal bilimler alanında, adalet kavramının örgütlerin verimliliği ve çalışanların tatmini açısından temel bir gereksinim olduğu düşüncesi yaygınlık kazanmaya başlamıştır. Bu ilgi, toplumsal ve kişilerarası adalet kuramlarının, örgüt içi davranışları anlamak için kullanılması ile genişlemiştir. Ancak, sosyal adalet kuramlarının örgüt konularına uygulanmasının ilk örnekleri, adaletin genel ilkelerini, özel olarak örgütler içinde değil, genel sosyal etkileşimler içinde test etmeye yönelik çabalardır. 90’lı yıllarla birlikte, doğrudan örgütsel işleyişle ilgili değişkenlere ve konulara duyarlı araştırmalar yürütülmüş ve kavramsal modeller geliştirilmiştir. İşyerlerinde adalet algılamalarının rolünü tanımlamaya ve açıklamaya çalışan bir yazının hızla büyüdüğü bu yıllarda, ilişkili tüm konular “örgütsel adalet” kavramı çerçevesinde ele alınmaya başlamıştır (Greenberg, 1990, s.399–400). Farklı alan yazınlarında 1950’lerin başından bu yana kullanılan “dağıtım adaleti” (distributive justice) ve “prosedür adaleti” (procedural justice) kavramları, 90’lı yıllarla birlikte örgüt alanı içinde “etkileşim adaleti” (interactional justice) kavramı ile birlikte ele alınmaya başlanmıştır. 2000’li yıllarla birlikte, örgütsel adalet yazınında bu üç adalet türünün “bütünleşik” (integrative) kullanımını gündeme getiren çalışmalar yer almıştır (Colquitt, Greenberg ve Zapata-Phelan, 2005, s.7–11). Son yıllardaki değerlendirmelerde örgütsel adalet kavramının geldiği noktayı

tanımlamak için “gelecek vadeden genç bir yetişkin” metaforu kullanılmaktadır (Colquitt, Greenberg ve Scott, 2005, s.614).

Adil uygulamaların çalışanların iş doyumunu, sorumluluk, örgütsel vatandaşlık davranışı, bireysel iş performansı gibi bireysel tutumları üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu fark edilmiştir. Adil algılamaların çalışanların örgütlerine karşı olumlu bir davranış şekli yaratacağı düşüncesi örgütsel adalet araştırmalarının artmasında itici güç olmuştur (Çolak ve Erdost, 2004, s.52).

Örgütsel alanda tanımlanan haliyle adalet ile ilgili araştırmalarda, diğer disiplinlerden farklı olarak yönetim bilimi, “neyin adil olduğu” ile değil, daha çok “insanların neyin adil olduğuna inandıkları” ile ilgilenmektedir. Örgütler, kısıtlı değiş tokuş ilişkilerinin yaşandığı birer ekonomik kurum olmanın ötesinde, tarafların birbirlerine karşı ahlaki yükümlülükler taşıdığı mübadelelerin gerçekleştiği sosyal yapılardır. Örgütlerdeki kişiler pek çok faydanı yanında, kendilerine ahlaki açıdan uygun davranıldığına ilişkin bir his elde etmek isterler. Bu, kişilerin birlikte etkin şekilde çalışmalarını sağlayan ve ilişkilerde “tutkal” işlevi gören örgütsel adalet algısıdır. Bu yönüyle örgütsel adalet, nesnel ve standart bir gerçeklik değil, çalışanların, yönetim uygulamalarının etik yönü ile ilgili öznel değerlendirmelerini kapsayan bir kavramdır ve yapılan araştırmalar örgütsel adaletle ilişkin söz konusu algılamaları ortaya çıkaran unsurları anlamaya yöneliktir (Cropanzano vd., 2007, s.34-35).

Örgütsel adalet, çalışanların yönetici davranışlarının ahlaki yönü ile ilgili bireysel değerlendirmeleridir. Bu değerlendirmeleri belirleyen unsurların anlaşılması, adil uygulamaların ortaya çıkarılmasında büyük önem taşımaktadır. Yöneticiler, sıklıkla çalışanlara göre adaletin yalnızca arzu edilir çıktılar elde etmek anlamına geldiği yanılgısına düşerler. Bu tarz yöneticiler “çıktıların uygunluğu” ile “çıktıların adalet”ini karıştırmaktadır. Çıktıların uygunluğu, kişisel bir “değer/kıymet biçme” durumudur. İkincisi ise “ahlaki edep”le ilgili bir yargıdır. Adalet algısının “istediğini alma” durumundan ötesini ifade ettiğini anlatan bu ayrımı netleştiren üç nedenden söz edilmektedir:

(a) Çalışanların, ileride kendilerine nasıl davranılacağını şimdiden tahmin etmeye ihtiyaçları vardır. Bu tür bir kestirimi mümkün kılan adil bir organizasyon

çalışanlar tarafından tercih edilir çünkü onların ileride elde etmeyi düşündükleri kazanımları tahmin etmelerini ve kontrol etmelerini mümkün kılar;

(b) Kişiler, önemli bireyler tarafından kabul edilmeyi ve değer görmeyi, bunun yanı sıra güçlü karar vericiler tarafından istismar edilmemeyi ve onlardan zarar görmemeyi arzu ederler. Bir grup tarafından değer görme ve ona ait olduğunu hissetme duygusu, kimi zaman ekonomik çıkarlardan daha önemlidir;

(c) Bireylerin adaleti önemsemelerinin bir diğer nedeni ise, ahlaki açıdan uygun olanın, kendilerine ve başkalarına adil bir şekilde davranılması olduğunu düşünmeleridir (Cropanzano vd., 2007, s.35–36).

Greenberg (2001), yukarıda değinilen her üç nedenin de temelinde “kişisel çıkar”ın yattığına dikkati çekmektedir. Çalışanların parasal ve diğer maddi çıkarlarını tahmin ve kontrol etmek istemeleri açıkça kişisel çıkarları ile ilgilidir. Sosyal kaygıları ifade eden ikinci neden de aslında “başkaları tarafından kabul görmek yoluyla kendini gerçekleştirmek” şeklindeki sosyal ödüllere işaret etmektedir. Kişiler şüphesiz başkaları için kaygı duyabilir ve onlar için doğruyu yapmayı seçebilir ancak adil davranma eğilimi, kişinin imajına doğrudan katkı sağlamak ve kişisel çıkarına hizmet etmektedir. Ahlaki açıdan uygun olanı yapma kaygısı ile ortaya çıkan adil tutumlar da, kişilerin kendilerine olan saygılarını artırması ve huzur vermesi yönüyle kişisel çıkara hizmet etmektedirler.

Folger ve Cropanzano’ya (1998) göre örgütsel adalet, çıktıların (ödül ve cezalar) ne şekilde dağıtılması gerektiğini, bu dağıtım kararlarının alınmasında kullanılan prosedürlere ve insanların birbirlerine karşı olan davranışlarını belirleyen kuralları ve sosyal normları konu almaktadır. Bir örgütte tahsis edilen belirli kazanımlar ve bu kazanımların belirlendiği prosedürler yoksa o örgütteki adalet kavramının varlığı tartışmalıdır. Adalet normları adiletkişimin ve mübadele kurallarının kılavuz ilkeleri olarak geliştirilmişlerdir. Bustandartların oluşturulması sürecinde “doğrunun” ve “ahlaki olanın” ne olduğuna sosyal gruplar karar verirler. Bu standartlar çalışanların, hem kendilerinin hem de başkalarının davranışlarını düzenlemelerini kolaylaştırmaktadır. Adalet, olabilecek önceden tahmin etme fırsatı vermektedir. Çalışanlar kesin kurallar olduğu zaman kararların nasıl alındığını ve uzun vadede hangi sonuçların elde edileceğini bilirler. Adalet, insanların ihtiyaçlarını karşılamak için düzenli ve doğru bir sistem yaratmaktadır. Grup üyeleri adalet

kurallarını kabul ettikleri andan itibaren herkesin bu kurallara göre hareket etmesi gerekmektedir. Böylece bir çalışan başkalarının ihtiyaçlarına cevap verirken onlar da o çalışanın kişisel çıkarlarını gözetecektir(Folger ve Cropanzano, 1998, xx).

Örgütsel adaletin ele alınmasında üç boyut öne çıkmaktadır: Çıktıların dağıtılmasındaki adalet (dağıtım adaleti), bu çıktıların dağıtılmasında izlenen süreçlerin adaleti (prosedür adaleti) ve karar vericilerin çalışanlarına karşı davranışlarındaki adalet (etkileşim adaleti). Örgütsel adalet konusundaki en erken araştırmalar dağıtım adaleti üzerine yoğunlaşmıştır. 1970’li yılların ortalarına doğru prosedür adaleti de ele alınmaya başlanmıştır. 1980’lerin ortalarına gelindiğinde ise adalet araştırmacıları ilgilerini etkileşim adaletine çevirmişlerdir (Çolak ve Erdost, 2004, s.52).

İkinci Dünya Savaşı yıllarında başlayan adalet araştırmalarında temel adalet konusu “görelî yoksunluk” kavramı ile ifade edilmiştir. Bu araştırmaları, kişilerin kazanımların dağıtılmasındaki adil uygulamalara karşı tutumlardan etkilendiklerini savunan geniş bir “eşitlik teorisi” literatürü takip etmiştir (Tyler, 1994, s.850). Uzun süren dağıtım adaleti araştırmaları sonunda birçok araştırmacı örgütlerin çalışanlarının adaleti sadece elde ettikleri çıktıları göre algılamadıklarını aynı zamanda örgütsel sistem ve o sistemin temsilcileri tarafından kendilerine nasıl davranıldığına da örgütsel adalet algılamalarında önemli rol oynadığını farkında olduğunu savunmuşlardır. Lamertz’e (2002) göre araştırmacılar, çalışanların bu davranışları algılamalarında etkili olan iki boyutu öne sürmektedir: Prosedür adaleti ve etkileşim adaleti. Prosedür adaleti, adaletin sistematik tarafı ile ilgilenmekte ve örgütsel kararların alınmasındaki formel prosedürleri tanımlamaktadır. Etkileşim adaleti, karar alıcıların formel prosedürleri ne şekilde uyguladıklarının algıları ile bu kişilerin ne derece güvenilir kişi imajı çizdiği ile ilgilenmektedir. Özetle, adil formel prosedürlerin yanında adaletli bir şekilde davranmak ve güvenilir bir insan imajı çizmek de önemlidir (Lamertz, 2002, s.20).

Araştırmacıların örgütsel adalete bu kadar ilgi göstermelerinin temel nedeni artan algılanan adalet düzeylerinin örgütlerin istediği örgütsel bağlılık, iş tatmini ve performans gibi çıktıları sağlayacağıdır (Colquitt vd., 2001, s.428). Greenberg (1990) göre örgütsel adalet, örgütlerin etkili faaliyet göstermesi ve çalışanların kişisel tatminleri için vazgeçilmez bir kavramdır (Greenberg, 1990, s.399). Aynı şekilde

Lambert ve arkadaşları (2005), örgütsel adalet olmadan yöneticilerin çalışanları motive etmekte ve istenilen verimi almakta güçlük çekeceklerini belirtmişlerdir. Bunların yanında adaletsizlik, davranış algılamaları ise düşük iş performansına, düşük morale ve yüksek istifa oranlarına neden olmaktadır (Lambert vd, 2005, s.412 (Umphress vd., 2003, s. 739). Chory ve Hubbell'e (2008) göre, algılanan dağıtım ve prosedür adaleti iş yeri çatışmalarını ve zarar verici davranışları engellemektedir. Çalışanlar örgüte sağladıkları faydaya denk, hak ettikleri kazanımları elde ettiklerini düşündükleri sürece uygulamaların adil olduğuna inanmaktadırlar. Eşitlik durumu, adil olmayan prosedürler nedeniyle bozulduğunda bireyler hayal kırıklığı, kızgınlık, dargınlık vb. duygular hissetmektedir. Gösterilen en olumsuz tepkiler kendilerine yeterli düzeyde açıklama ve ilgi verilmeyerek işten çıkarılan çalışanlar tarafından gösterilmektedir (Chory ve Hubbell, 2008, s.360).

2.6.2. Örgütsel Adalet Türleri

2.6.2.1. Prosedür Adaleti (Procedural Justice).“Örgütsel adalet” kavramının geliştirilmesini izleyen dönemde, örgütsel alanda çalışma yapan araştırmacılar o zamana kadar var olan adalet teorilerinin ele almadığı birtakım soruları ortaya atmaya başlamışlardır. Özellikle ödeme planlarına ne şekilde karar verildiği ve örgütlerde ne tür sorun çözme yollarının izlendiğini öne çıkaran araştırmalar süreç odaklı bir adalet algılamasını ortaya koymuştur. Bu araştırmalar “kararların ne olduğundan çok “kararların nasıl alındığı” ile ilgilenmeye başlamışlardır. Bu tarz sorulara cevap bulmak için bilim adamları dikkatlerini kararların alınmasında etkili olan prosedürlerin algılanan adaleti olarak tanımlanan Prosedür Adaleti'ne çevirmişlerdir (Greenberg, 1990, s.402).

Kararların adil olup olmadığını ifade eden dağıtım adaletinden farklı olarak prosedür adaleti bu kararlara neden olan süreçleri konu almaktadır. Başka bir deyişle, dağıtım adaletine ilişkin algılamalar çalışanların ödeme kararlarına gösterdikleri tepkiye işaret ederken, prosedür adaletine ilişkin algılamalar bu kararların alınış şekline yoğunlaşmaktadır. Prosedür, belli bir sıra ile takip edilen adımlar bütünü ya da bir şeyler yapmak için izlenen önceden belirlenmiş geleneksel yöntemlerdir. Prosedürler ile sağlanan standartlaşmanın avantajı, beklentilere belli bir denge getirmesidir. Bu denge önemlidir çünkü kararların alınmasında kullanılan prosedürlerin adil olmadığına yönelik algılamalar, kazanımların adilliği ile ilgili yargıları da etkilemektedir (Folger, 1987: 144, s.148).

Folger ve Cropanzano prosedür adaletini, çıktıları belirlemek için kullanılan yöntemlerin, mekanizmaların ve süreçlerin adaleti olarak tanımlamaktadırlar (Chan, 2000, s.73). Prosedür adaleti, kararların güvenilir bilgilere dayanılarak verildiğini, kararların tüm çalışanlara her zaman tutarlı bir şekilde uygulandığını, karar alımı sırasında başkalarına söz hakkı tanındığını, yanlış kararlara itiraz hakkı verildiğini, karar verici mercilerin ön yargılı davranmadığını ve kararların etik kurallara uygun verildiğini garanti altına alan formel prosedürler bütünü ile ortaya çıkar (Rahim ve Saphiro, 2000, s.13; Nowakowski ve Conlon, 2005, s.6). Bireyler karar alma süreçlerine katıldıkları durumda prosedür adaletinin varlığını algılamakta ve yöneticilerin tarafsız ve önyargısız karar aldıklarından emin olmaktadır (Mossholder, vd. 1998, s.131). Önyargısız, doğru bilgilere dayanan, tutarlı bir şekilde uygulanan, tüm gruplara hitap eden, düzeltilebilir ve etik standartlara uygun prosedürler, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık ve yönetime güven gibi olumlu davranışların ortaya çıkmasını sağlamaktadır (Stecher ve Rosse, 2005, s.229).

Prosedür adaletinin ilişkili olduğu savunulan örgüt çıktılarının çarpıcı çeşitliliği, onun önemini ortaya koymaktadır. Örneğin, araştırmalarda prosedür adaletinin örgütsel bağlılığın önemli bir kaynağı olduğu; çalışanların işlerini daha iyi yapma çabalarını ve örgütte kalma isteklerini ortaya çıkardığı; örgüt kurallarının kabulünü ve onlara uyulmasını kolaylaştırdığı ve çalışanların fazladan rol davranışı (extra-role behavior) sergileyerek örgüte yarar sağlama eğilimlerini arttırdığı tespit edilmiştir (Blader ve Tyler, 2003, s.108). Lind ve Tyler'a göre, prosedür adaletine gerekli önemi vermeyen örgütler, negatif örgütsel davranışlara, örgütsel kararların belirlediği çıktılar ile ilgili tatminsizliğe, kurallara ve prosedürlere uymayan davranışlara ve düşük performansa maruz kalabilirler (Scandura, 1997, s.60-61; Blader ve Tyler, 2003, s.112).

2.6.2.2. Etkileşim Adaleti (Interactional Justice). 1980’li yılların ortasına kadar adalet araştırmacıları örgütsel adaleti iki boyutlu bir kavram olarak tanımlamışlardır. İzleyen yıllarda, bireylerin adil kazanımlar ve adil prosedürlerin varlığı ile ilgilendikleri kadar prosedürlerin uygulanma aşamasında kendilerine ne şekilde davranıldığı ile de ilgilendikleri vurgulanmıştır. Bu fikir, örgütsel adaletin etkileşim adaleti olarak bilinen üçüncü boyutunun temel taşlarını oluşturmuştur. Etkileşim adaleti, örgütsel prosedürlerin uygulanması sırasında kişilerarası davranışların niteliği ile ilgilidir (Çolak ve Erdost, 2004: s.59–60). Beugre ve Baron (2001) etkileşim adaletini, kazanımların dağıtılma tarzı ve örgütsel prosedürlerin uygulanma şekli olarak tanımlamaktadırlar (Bies ve Shapiro, 1987, s.201). Dürüst, uygun ve saygılı davranışlar etkileşim adaletine yönelik algılamaları etkilemektedir (Hubbell ve Chory-Assad, 2005, s.50). Folger, etkileşim adaletinin iki ayrı bileşenden oluştuğunu belirtmiştir. Bunlardan biri adil davranışların nazik ve saygılı olması gerektiğini savunan kişilerarası duyarlılık (interpersonal sensitivity), ikincisi ise kararlarla veprosedürlerle ilgili çalışanlara yapılan açıklamalardır (social accounts) (Folger veCropanzano, 1998, s. xxiv).

2.6.2.3. Prosedür Adaleti ve Etkileşim Adaleti İlişkisi. Greenberg (1993) adaleti analiz ederken, ‘kişilerarası davranışın’ örgütsel adaletin temel belirleyicilerinden biri olduğunu açıkça ortaya koyan bir kavramsal çerçeve ile yola çıkılmasını önermiş (Bies, 2005, s.88); etkileşim adaletinin bu çerçeve içindeki kavramsal statüsü ile ilgili tartışmaların yönlendiricilerinden biri olmuştur (Greenberg, 2001). Etkileşim adaleti, dağıtım ve prosedür adaleti türlerine göre daha yeni bir örgütsel adalet türü olduğundan, araştırmacıların ‘etkileşim adaletinin ayrı bir adalet türü olarak ele alınması ya da diğer türlerle bağlantılı bir boyut olarak incelenmesi’ konusunda tartışmaları olmuş ve bu tartışmalar hala sürmektedir. “Kişilerarası etkileşim unsurları yalnızca var olan adalet kavramları (dağıtım ve prosedür adaleti) ile mi açıklanmalıdır?”, yoksa “kişilerarası etkileşimler temelden farklı, apayrı bir adalet kavramı ile mi tanımlanmalıdır” şeklindeki sorular, bu tartışmaların merkeze aldığı adalet türleri arasındaki ilişkilere işaret etmektedir (Cropanzano vd., 2001, s. 180).

Örgütsel adalet alanındaki bu tartışmaların en yoğunu prosedür adaleti ve etkileşim adaleti türleri ile ilgili olmaktadır. Bu tartışmada çeşitli pozisyonlar alınmıştır. İlkine göre etkileşim adaleti prosedür adaletinden tümüyle bağımsızdır ve üçüncü bir

örgütsel adalet türüdür. Diğer yaklaşımlar ise etkileşim adaletini (a) prosedür adaletinin kişilerarası unsuru veya (b) dağıtım ve prosedür adaletinin sosyal boyutu olarak görmektedirler (Bies, 2005, s.89).

1990'lı yıllarda yayınlanan birçok makalede araştırmacılar, etkileşim adaleti ile prosedür adaletinin aynı çatı altında incelenmesi gerektiğini savunmuşlardır. Bies ve Tyler (1990), Thibaut ve Walker'ın 1975'de ortaya attığı prosedür adaleti kavramının sadece karar alım prosedürlerinin formel yapısal unsurları ile ilgilendiğini ve karar vericinin davranışlarına değinmediği için kısıtlı kaldığını, bu nedenle etkileşim adaleti kavramının prosedür adaletini zenginleştirdiğini savunmuşlardır. 1989 yılında yayınladıkları makalede Folger ve Bies da süreçlerin yapısal ve sosyal unsurları arasında fazla farklılık belirlememişlerdir (Cropanzano vd., 2001: 181). “Monistik” bakış açısı olarak adlandırdıkları bir görüş ortaya atan Cropanzano ve Ambrose (2001), adalet algısının hem ekonomik hem de duygusal beklentilerle geliştiğini; bu nedenle dağıtım, prosedür, ve etkileşim adaleti boyutlarının tek faktörlü bir örgütsel adalet bakış açısı sağladığını vurgulamışlardır (Bies, 2005: 89). Lind ve Tyler etkileşim adaletinin prosedür adaletinin bir parçası olduğunu belirtirken, prosedür adaletini açığa çıkaran kararların hem işlemlerin yapısını hem de davranışların kalitesini içerdiğini belirtmişlerdir. Greenberg de yaptığı bir sınıflandırmada etkileşim adaletinin, prosedür adaletinin kişilerarası yönü olarak anlaşılması gerektiğini belirtmiştir (Irak Uysal, 2004, s.34, Çolak ve Erdost, 2004, s.60).

Stecher ve Rosse'ye (2005) göre, etkileşim adaletinin sıklıkla prosedür adaletinin içinde değerlendirilmesi şaşırtıcı olmamalıdır. Çalışanlar tarafından arzulanma derecesine göre kolayca değerlendirilen kazanımların aksine çalışanlar örgütsel kaynakların dağıtımında kullanılan prosedürlerden habersiz olabilirler. Bu nedenle örgütte kullanılan prosedürlerle ilgili açıklamalar kişilerarası davranışların adillğine ilişkin tek gösterge olabilir. Yapılan açıklamalar, çalışanlara onları etkileyen kararların alınma süreçlerinde kullanılan prosedürlerin uygun olup olmadığına karar verme şansı vermektedir. Bu yönüyle, etkileşim adaleti kapsamında ele alınan “karar alma prosedürleri hakkında bilgi verme” gibi konular, prosedür adaleti ile yakından ilgilidir. Prosedür adaletini açıklayan Grup Değeri Modeli de kişilerarası davranışların prosedür adaletine olan etkisini açıklayan bir modeldir.

Grup Değeri Modeli, prosedür adaleti algılarının, karar vericilerin adil ve güvenilir olduklarını ortaya koyan davranışlarına dayandığını ileri sürmektedir.

Etkileşim adaletinin öncü araştırmacıları olan Bies ve Moag, bu adalet türünü diğerlerinden (prosedür ve dağıtım adaleti) ayrı olarak ele almışlar ve onu açıklarken dört kriter kullanmışlardır (Colquitt, Greenberg ve Zapata-Phelan, 2005, s.30).

(a) Doğruluk/dürüstlük: Yetkili kişiler, karar verme prosedürlerini uygularken iletişimlerinde açık, dürüst ve samimi olmalı ve aldatmacadan kaçınmalıdırlar;

(b) Gerekçelendirme (justification): karar verme süreçleri ile ilgili uygun açıklamaları yapmalıdırlar;

(c) Saygı: kararlardan etkilenen kişilere içtenlikle yaklaşmalı, kaba ve saldırgan olmaktan imtina ederek davranmalıdırlar;

(d) Uygun/yerinde (propriety) davranma: önyargılı cümleler kullanmaktan kaçınmalı, cinsiyet, yaş, din, ırk, vb. konularda uygunsuz sorular sormamalıdırlar.

Bies etkileşim adaleti kavramını ortaya atarken bu kavramın kapsadığı kişilerarası yönlerin var olan diğer adalet kavramlarından farklı olduğunu savunmuştur. Bies'e göre insanlar dağıtım sürecinin üç yönü arasında ayırım yapabilmektedir. Prosedürler, etkileşim ve çıktılar olarak tanımlanan bu yönlerin her biri adalet algılamalarını etkilemektedir. Bu nedenle, Bies'e göre etkileşim adaleti kavramının prosedür ve dağıtım adaleti kavramlarından ayrı ele alınması gerekmektedir (Cropanzano vd., 2001, s.180). Bies ve Moag'a göre, çalışanların yöneticilerine karşı davranışları etkileşim adaleti algılamalarından, tüm örgüte karşı geliştirdikleri tutumlar ise prosedür adaleti algılamalarından etkilenmektedir (Colquitt vd., 2001, s.27). Masterson, Lewis, Goldman ve Taylor da, prosedür adaletinin, örgütün tavrına odaklanma eğilimini içerdiğini belirterek Bies ve Moag'ın görüşlerini desteklemişlerdir (Irak Uysal, 2004, s.34, Çolak ve Erdost., 2004, s.60).

Greenberg 1993 yılında yayınlanan çalışması ile örgütsel adalet tanımında var olan dağıtımve prosedür adaleti boyutlarına ek olarak etkileşim adaletini 'kişilerarası' (interpersonal) ve 'bilgisel' (informational) olmak üzere ikiye ayırmış (Özmen vd., 2007, s.22); bu ayırım ile birlikte örgütsel adalet kavramı dört faktörlü bir yapıya dönüşmüştür. Greenberg'in yaptığı aslında Bies ve Moag'ın kriterlerini

özetlemek olmuştur. Saygı ve uygun davranma kriterlerini “kişilerarası adalet” olarak tanımlarken, dürüstlük ve gerekçelendirme kriterlerini “bilgilendirme adaleti” şeklinde isimlendirmiştir. Kişilerarası adalet, yöneticilerin prosedürleri uygularken çalışanlara karşı gösterdikleri duyarlılık, nezaket ve saygıyı ele almaktadır. Bilgilendirme adaleti ise, karar alıcıların kararları ile ilgili çalışanlara verdikleri bilgiler ve açıklamalarla ilgilidir. Kişilerarası adalet ile bilgilendirme adaleti yapıları, prosedürlerin ya daçıktıların yapısal ya da sistematik özelliklerinden çok karar alıcıların tavır ve davranışları ile ilgilenebilmektedir (Nowakowski ve Conlon, 2005, s.7; Çolak, ve Erdost., 2004, s.60). Greenberg’e göre, kişilerarası ve bilgisel adalet kavramları farklı etki alanlarına sahip olduklarından birbirlerinden ayrılmalıdır. Alınan kararlar sonucunda çalışanlar tercih etmedikleri çıktılarla karşı karşıya kalsalar dahi, kişilerarası adalet algısı, onların kararlara daha az tepki göstermelerini sağlamaktadır. Benzer şekilde süreçler hakkındaki bilginin düzenli olarak verilmesi de çalışanların prosedürlerin adil olduğuna ilişkin olumlu algılamalar edinmelerini sağlamaktadır (Colquitt vd., 2001, s.427).

Prosedür ve etkileşim adaletlerini kavramsal düzeyde ayırmanın bir diğer yolu da farklı iki faktöre odaklanmaktır. Bunlardan ilki, adaletin içeriğine (tutarlılık, saygı, vb.), diğeri ise adaletin kaynağına (sistem, vekil, vb.) ilişkin farklılığı ifade eder. Adaleti açıklarken kullanılan kuralların, kendisini formel karar verme prosedürleri ile gösteren otorite davranışları şeklinde ortaya çıktığı sıklıkla vurgulansa da, özellikle etkileşim adaletini belirleyen durumların örgütsel sistemler kadar “birey vekiller” (individual agents) de olabileceği üzerinde pek durulmamıştır. Prosedür ve etkileşim adaleti arasındaki farkı anlamayı kolaylaştıran ‘adaletin içeriği’ ve ‘adaletin kaynağı’ faktörleri, araştırmalarda çok odaklı bir örgütsel adalet yaklaşımını beraberinde getirmiştir. Örneğin Rupp ve Cropanzano(2002), her iki adalet türünün de yönetici merkezli ve örgüt merkezli versiyonlarını incelemeye çalışmışlardır. Benzer bir yaklaşımla Blader ve Tyler da (2003) her iki adalet türünün formel ve enformel versiyonları üzerinde durmuşlardır (Colquitt, Greenberg ve Zapata-Phelan, 2005, s.34–35).

Greenberg (2001), etkileşim adaletinin kavramsal durumunu tartışırken felsefi düzeyde haklı bulduğu bir soru yöneltmektedir: Prosedür ve etkileşim adaleti arasındaki ayırımı netleştirmek gerçekten bu kadar önemli midir? Ona göre bu sorunun cevabı örgütsel adaletle ilişkin herhangi bir araştırma sorusu ile neyin

amaçlandığındadır. Eğer temel soru örgütsel adaleti tanımlamak ise bu tartışmalar anlamlıdır. Ancak, yalnızca kişilerin örgütsel adalete ilişkin algılarını anlamak amaçlanıyorsa iki adalet türü arasındaki ayırımı odaklanmak anlamını yitirmektedir. Çünkü kişilerin adaletle ilgili izlenimleri, prosedürlerle ve davranışların niteliği ile ilgili bütüncül yargılarına dayanmaktadır.

2.6.3. Örgütsel Adalet İle İlgili Teoriler

2.6.3.1. Reaktif İçerik Teorileri. Reaktif-İçerik Teorileri, çalışanların adaletsiz olduğunu düşündükleri durumlar karşısında nasıl tepki gösterdikleri üzerine odaklanan teorilerdir. Bu teoriler arasında Homans'ın (1961) "Dağıtım Adaleti Teorisi", Adams'ın (1965) "Eşitlik Teorisi", Walster ve Berscheid'nin (1973) "Eşitlik Teorisi" ve Crosby'nin (1976) "Göreceli Mahrumiyet Teorisi" sayılabilir.

Reaktif içerik teorileri, ortaya koymuş oldukları düşünceler incelendiğinde önemli bir ortak bakış açısını paylaşmaktadırlar. Bu durum, çalışanların adaletsiz olarak düşündükleri uygulamalar ile karşılaştıklarında bazı olumsuz duygular besleyerek bir takım tepkiler göstereceğini açık bir şekilde ifade etmeleri olarak özetlenebilir (Greenberg, 1987, s.11).

Fazla ücret alan çalışanın kendisini "suçlu" hissettiği ve daha az ücret alan çalışanın ise kendisini "kızgın" hissettiği yaklaşımından hareketle, Adams'ın eşitlik teorisi bireylerin örgüt içerisindeki davranışlarını, beklentilerini ve algılarını konu alan birçok çalışmanın temel noktasını oluşturmuştur.

Kıyaslamalarda karşılaşılan olumsuzluklar bireyleri oluşturduğunu düşündükleri eşitsizliği ve adil olmayan durumu ortadan kaldırmak için bir takım davranışsal (iş performansını düşürme), tutumsal ve psikolojik tepkiler (kazanımlara ilişkin algılarını değiştirme) göstermeye yönlendirecektir (Greenberg, 1987, s.11-1990, s.401).

Crosby'nin (1976) "Göreceli Mahrumiyet Teorisi", eşitlik kuramına yakın olan ve reaktif içerik kuramları arasında sayılan bir diğer kuram olup eşitlikten faydalanamayan kişinin yaşadığı durumu açıklamaya çalışmıştır. Buna göre mahrumiyet, karşı karşıya kalınan duruma ilişkin bir tutum, bir memnuniyetsizlik duygusu veya bir adaletsizlik algılamasıdır. Bu teori, ödül dağıtımına ilişkin belirli kalıpların, çalışanları gerek örgütlerinde gerekse başka örgütlerdeki bireyler arasında

bir takım toplumsal karşılaştırmalar yapmaya teşvik edeceğini belirtmektedir. Bu durumda, mahrumiyet ve küskünlük duygularına yol açacağını ifade etmektedir. Sonuçta tüm bu yaşananların, bireylerde depresyondan, şiddet içeren isyan patlamalara kadar değişen bir dizi tepkileri meydana getirebileceğini iddia etmektedir (Greenberg, 1987, s.12).

Çalışanlar, kendilerine örgütleri tarafından sunulandan daha fazlasını hak ettiklerini düşündükleri zaman, memnuniyetsizlik veya ısrarlı bir kötü yaklaşım duygusu olarak tanımlanmış olan küskünlük hissine kapılırlar. Kapıldıkları bu his sosyal bir hedefe dönük öfke içermektedir (Beugre, 1998, s.16-17).

2.6.3.2. Proaktif İçerik Teorileri. Reaktif içerik teoriler, çalışanların örgüt içindeki adil ve adil olmayan uygulamalara gösterdikleri tepkileri incelerken proaktif içerik teoriler ise örgütlerinde adil uygulamaların ve davranışların oluşturulmasına ilişkin çalışanların göstermiş oldukları çabaları incelemektedir.

Proaktif içerik teorilerin bu şekilde tanımlanmasını sağlayan düşüncenin temeli Leventhal'ın (1976) Adalet Yargı Kuramı ile ortaya çıkmıştır. Leventhal'a göre, adil bir kazanım-dağıtım şekli oluşturmak için kişiler aktif olarak çaba sarf ederler. Adil dağıtım, kazanımların sağlanan katkılarla oransal olarak eşitliği ilkesi olarak tanımlanmaktadır ve uzun vadede düşünüldüğünde ilgili taraflar için en kazançlı durum olarak ifade edilebilir.

Adalet Yargı Kuramına göre dağıtım kuralları, kazanımların dağıtımına ilişkin kararları belirleyen unsurları içermekte ve karşılaşılan durumlara göre farklılık gösterebilmektedir. Örneğin, grup üyeleri arasında yüksek uyum söz konusu ise kazanımlar, kişilerin katkılarındaki farklılıklar göz önüne alınmaksızın, eşit paylaşım ilkesine göre dağıtılabilmektedir (Greenberg, 1987, s.13).

Leventhal, örgüt içerisinde ödülleri sık sık eşit olarak dağıtan bir yöneticinin, verimliliği artırmak için bunu yaptığını belirtmektedir. Ayrıca bu davranışın soyut bir adalet standardına uyma amacı taşımadığını düşünmektedir. Bu şekilde davranan bir yönetici, bireylerde daha yüksek bir motivasyon oluşması ve performans düzeyinin sürekli artması beklentisi içinde olacaktır (Beugre, 1998, s.8).

Leventhal ve arkadaşları yapmış oldukları çalışmalarda, ödül dağıtımının aynı zamanda gizlilikten de etkilendiği sonucuna ulaşmışlardır. Yöneticinin gizli bir

şekilde dağıtım yapmasının, örgüt içerisinde düşmanlık ve çatışma korkusunu azalttığı ve çalışanlar arasında oluşan eşitlik standardına daha yakın bir şekilde uygulanabildiği ortaya çıkmıştır. Ancak dağıtım ile ilgili bilgilerin tamamen açıklandığı durumlarda ise yönetici, düşük performans gösterenler arasında memnuniyetsizliği azaltıcı ve oluşabilecek düşmanca tutumları minimize eden bir dağıtım yöntemi uygulamayı amaçlayacak ve bu amacına en uygun dağıtım şeklini tercih edecektir (İçerli, 2010, s.75).

Lerner'in (1977) Adalet Güdüsü Kuramı, bu sınıfta yer alan diğer bir kuramdır. Buna göre örgüt içinde çalışanların temel kaygısı adalettir. Lerner örgütlerde dağıtım uygulamalarının dört farklı şekilde yapılabileceğini belirtmiştir. Birincisi, rekabet ilkesidir ve dağıtımın kişilerin göstermiş oldukları performanslara göre yapılmasını öngörmektedir. İkincisi eşitlik ilkesidir. Bu ilkeye göre dağıtım, kişilerin performanslarını dikkate almadan, her koşulda eşit biçimde yapılmalıdır. Üçüncüsü, eşit temelli paylaşım ilkesidir. Bu ilke bireylerin, sağlamış oldukları görelî katkılara dayanarak dağıtım yapılması gerektiğini ifade etmektedir. Son ilke ise Marksist adalet ilkesidir ve dağıtımın kişilerin gereksinimlerinin temel alınarak yapılması gerektiğini vurgulamaktadır.

2.6.3.3. Reaktif Süreç Teorileri. Süreç teorileri, örgüt içerisinde uygulanan kararların alınması esnasında kullanılan süreçlerin adillğine odaklanan teorilerdir. Süreç teorilerinin gelişiminde farklı bir entelektüel geleneğe sahip olan hukuk kavramı temel alınmıştır. Hukuk kavramı üzerine yapılan çalışmalar, yargısal alanda verilen kararların, toplum tarafından kabul edilip benimsenmesinde, bu kararların verilmesinde kullanılan süreçlerin önemli bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur (Greenberg, 1987, s.13-14).

2.6.3.4. Proaktif Süreç Teorileri. Proaktif süreç teorileri, anlaşmazlığın ortaya çıktığı durumlarda, çözüm sırasında kullanılan süreçleri inceleyen reaktif-süreç teorilerinin tersine, dağıtım esnasında kullanılan süreçlere odaklanmıştır. Kişilerin, adaleti sağlamak için hangi süreçleri kullanması gerektiği konusunda fikirler ortaya koymuştur.

Leventhal ve arkadaşları (1980) tarafından geliştirilen "Dağıtım Tercihi Teorisi" bu kategorideki yaygın teorik görüşü temsil etmektedir. Örgütlerde, ödüllerin dağıtım uygulamaları davranışına genel bir model oluşturmaya

çalışmaktadır. Teorinin, proaktif süreç teorileri kategorisinde yer almasını sağlayan unsur, dağıtım kararlarından çok bu kararlara ait süreçlere uygulanmasıdır.

Bu teoriye göre, ödül dağıtıcı pozisyonunda bulunanlar, örgüt içerisinde adil bir uygulama gerçekleştirme fırsatını sağlayan dağıtım süreçlerini daha yüksek oranda tercih etmektedir. Bir başka deyişle kişiler, uygulanacak belli tip süreçlerin, diğer süreçlerden farklı olarak ön görülen bir hedefe daha kolay ulaşmayı sağlayacağı beklentisi içindedirler. Teoride, örgüt içerisinde adil uygulamaların oluşturulmasını sağlayacak olan bu tür süreçler için sekiz temel özellikten söz edilmektedir. Uygulanan süreçlerin adilliği, yukarıda belirtilmiş olan özelliklere uygunlukları göz önünde bulundurularak belirlenmelidir (Greenberg, 1987, s.15).



2.7.Örgüte Bağlılık

2.7.1. Örgüte Bağlılık Kavramı ve Tanımı. Örgüte bağlılık, işgörenin iş gördüğü firmanın beklentilerini benimsemesi ve firma içinde de varlığını devam ettirmeyi istemesidir. Örgüte bağlılığın şu üç tarzda da tanımlanması mümkündür (Balay, 2000, s.37);

- İşgörenin firmanın yararı için çaba sarf etmek istemesi
- İşgörenin firma değerlerini ve hedeflerini içselleştirip kabullenmesi
- İşgörenin firmanın doğal bir üyesi olabilmek için istekli olması

Birçok araştırmacı örgüte bağlılık kavramını farklı farklı şekillerde tarif etmişlerdir. Ancak çalışmalar neticesinde örgüte bağlılığın daha olumlu sonuçlar ortaya çıkardığı kabul edilebilir. Olumlu sonuçlardan birkaçı; işgören devir oran seviyesinin düşmesi ve performanstaki artış olarak gösterilebilir

2.7.2. Örgüte Bağlılık Kavramının Gelişimi. Tarih sürecinde toplumsal ve teknolojik değişimlerle ilintili olarak örgüt içinde çalışanların beklenti, istek ve ihtiyaçları, hayata bakış açıları, eğitim düzeyi ve düşünme tarzlarında bazı değişiklikler olduğu gözlemlenebilir. Bu durum, çalışanların işe ilişkin tutum ve davranışlarında da bazı değişmelerin ortaya çıkmasına sebep olabilir (Şişman, 1994, s.61).

Örgütsel bağlılık ile ilgili olarak geniş çapta ve oldukça kapsamlı araştırmalar yapıldığı görülmektedir. Bunun nedenleri arasında örgütsel bağlılığın işten ayrılma, işe geç kalma, performans ve devamsızlık gibi mühim bireysel ve örgütsel neticelerinin olması düşünülebilir.

İnsanı yaşayan ve kendine has özellikleri olan bir varlık olmanın haricinde makinenin bir parçası gibi gören geleneksel Taylorist Yönetim düşüncesi iş ve kurumsal yönetim baskısı içermekte olup, iş bölümü, meslekte uzmanlaşma ve hiyerarşi merkezli davranışlar tercih edilmekte olup; bunlarla birlikte çalışan motivasyonunu geri planda tutarak ikinci sıraya itilmekteydi. 1920'li senelerde Elton Mayo yönetiminde yürütülen Hawthorne araştırmaları ile birey performansının yalnızca finansal ödüllere bağlı olmadığı ortaya konularak, aynı zamanda sosyal çevreden de etkilendiğine ilişkin belirgin neticeler elde edilmiştir (Çerik, 2006, s.47).

1960–70 seneleri arasında ise geçmişe bağlı geleneksel iş ilişkileri ve işin kapsamının bireyin “öz gerçekleştirmesini” sağlayacak şekilde tekraren düzenlemesi gündemdedir ve "örgüt insanı" kavramı daha belirgindir. 1970' lerde ise temel bakış açısı; farklı teknoloji, çevre ve örgüt türlerinde birey ve örgüt bütünleşmesinin farklı olabileceği düşüncesidir. Örgüt ile birey bütünleşmesinin meydana gelebilmesi için, örgütün bugünkü yapı, teknoloji, iletişim, önderlik v.b. gibi niteliklerinin neler olduğu ve insan kaynağı durumunun ele alınarak, daha sonra en uygun örgüt geliştirme metotlarının seçilmesi gerekmektedir (Çerik, 2006, s.47).

Örgütler açısından günümüz şartları değerlendirildiğinde çalışanlarının örgüte bağlılıklarının azami önem ifade ettiği gözlemlenebilir.

2.7.3. Örgütsel Bağlılığın Önemi. Günümüzde işletmeler için önemli sorunlardan biri de elindeki kaynakları verimli kullanamamaktır. Bu sebepten, işletmeler iş görenlerin devir oranından meydana gelen yüksek maliyetleri en aza indirmek ve devamlılığı sağlamak için iş görenlerin işletmelerine olan bağlılıklarını artırma yollarını aramaktadırlar. Çünkü işletmesine bağlı olan iş görenlerin daha verimli olacağı ve işletmelerinin hedeflerine ulaşması için ellerinden geleni yapacaklarına inanılıyor. Örgütsel bağlılığın düşük olmasının, işe geç gelme, daha az performans gösterme, istifa etme gibi hem ferdi hem de örgütsel negatif sonuçları vardır (Dolu, 2011, s.20).

Aynı zamanda örgütsel bağlılık azaldığı takdirde, hırsızlık, iş ile ilgili memnuniyetsizlik, işe gelmeme gibi durumların ortaya çıkması söz konusudur. Bu da örgüte olan bağlılığın sevgi, saygı ve dürüstlikle doğru orantılı olduğunu ispatlıyor. Örgütsel bağlılık, çalışan devir hızı, motivasyon, iş doyumunu ve verimlilik ile ilgili faktörleri yönetmek açısından çok önemlidir (Perçin, 2008, s.21).

Örgütsel başarıyı oluşturan güç örgütsel bağlılıktır. Eğer iş görenler işletmelerine bağlıysa düşüncelerini çok rahat bir şekilde ifade eder ve düşüncelerinin işletme açısından önemli olabileceğini çok iyi bilirler. Bu tür çalışanlar, işletmelerinin amaçlarını ve kültürünü benimser, performanslarını artırır ve işten ayrılma düşüncesini kendilerinden uzak tutarlar (Somuncu, 2008, s.7). Bu bireyler işletme için vazgeçilmez insan kaynağı haline gelir. Bu çalışanların durumlarının devamlı olmasını sağlamak açısından da örgütsel bağlılık faktörü çok önemlidir.

2.7.4. Örgütsel Bağlılığın Çalışanlar Açısından Önemi. Örgütlerine olan bağlılıkları yüksek olan bireyler daha çok işletmenin hedeflerine yönelik çalışırlar ve bu sebepten, zamanlarını boşa harcamazlar. Bu durum, bireylerin daha verimli ve üretken olmasına sebep olur. Bilim adamı Anderson, yaptığı araştırmada, örgütlerine bağlı olan bireylerin işlerini daha az bağlı olan bireylere nazaran zamanında yaptıklarını veya bunun için çaba sarf ettiklerini ortaya koymuştur (Türker, 2007, s39). Örgüte bağlılık çalışanın yüksek performans göstermesine sebep olur.

Bireyin işletmesine karşı duyduğu bağlılık ne kadar fazla olursa, kendi isteği ile o işletmeden ayrılma duygusu o kadar azalacaktır (Taşkın ve Dilek, 2010, s.40).

Örgütsel bağlılık düşük olduğu takdirde birey kendini kurumuna ait hissetmez, verimliliği düşer, işe gelip gitmek ona mutsuz eder, yeni iş olanaklarını değerlendirmeye başlar, örgüt hakkında olumsuz düşüncelerini etrafta anlatmaya başlar.

Kısacası, örgüte bağlı çalışanlar, kendilerini verimli kılma, örgütlerini ise hedeflerine ulaşan bir örgüt haline getirme yeteneğine sahip çalışanlardır.

2.7.5. Örgütsel Bağlılığın Örgütler Açısından Önemi. Her işletme, bünyesinde örgütsel bağlılığı yüksek olan bireyleri bulundurmak ister. Örgütsel bağlılık faktörü en çok işletmeleri etkilemektedir. Her işletme başarılı olmak, hedeflerine kısa sürede ve yüksek verimlilikle ulaşmak ister. Bunun yolu ise örgüte bağlı çalışanlar ile çalışmaktır.

Örgütler çeşitli faktörler ile çalışanlarını motive etmeye, onları kurumları ile özdeşleştirmeye çalışıyorlar. Bu faktörlerden bazıları, ücret, terfi olanakları, çalışana söz hakkı verme, kararlara katılım fırsatı sunma gibi faktörlerdir. Örgüte bağlı olmayan çalışanlar işletmelerine sadakatsizlik gösterir, işten ayrılır, verimliliği azaltır ki, bundan en çok zarar gören de işletme olur.

Yapılan araştırmalar, örgütsel bağlılığa sahip bireylerin sürekli denetim ve kontrole ihtiyaçları olmadığını belirtmiştir. Bu tür bireyler, üzerlerinde baskı olmadan kendileri sorumluluklarını üstlenirler. Bireyler üzerindeki denetim ve kontrol sistemi işletmeler için ciddi anlamda çok masraflıdır.

Bu sebepten dolayı, bireylerde örgütsel bağlılık ne kadar fazla olursa, işletmelerin masrafları da o kadar azalacaktır (Gürül, 2013,s. 30).

2.8.Örgütsel Bağlılığın İşlevleri

İş görenler, ister örgüt içinde ödüllendirme sisteminin, isterse de terfi imkânlarının tarafsız, adaletli bir şekilde yapılmasını önemserler. Eğer yöneticiler iş görenleri ödüllendirirken onların örgütlerine ne kadar sadık, bağlı olduklarını ve tecrübelerini göz önünde bulundurlarsa bu durum her iki taraf açısından da daha istikrarlı olacaktır. İş görenlerin örgüte bağlılığı “karşılıklı çıkar” kavramını temelinde bulunduran bir anlayıştır. İş görenlerin örgüte bağlı olması örgütün iş görene sunacağı yükselme, iş güvenliği gibi faktörlerle ilişkilidir. Eğer örgüt kendi sorumluluklarını yerine getirmese iş görenin performansı düşer, verimliliği azalır, dolayısıyla örgüte bağlılığı da azalır (Hüseyinklioğlu, 2010, s.60).

Örgütsel bağlılığın işlevlerini şu şekilde sıralayabiliriz:

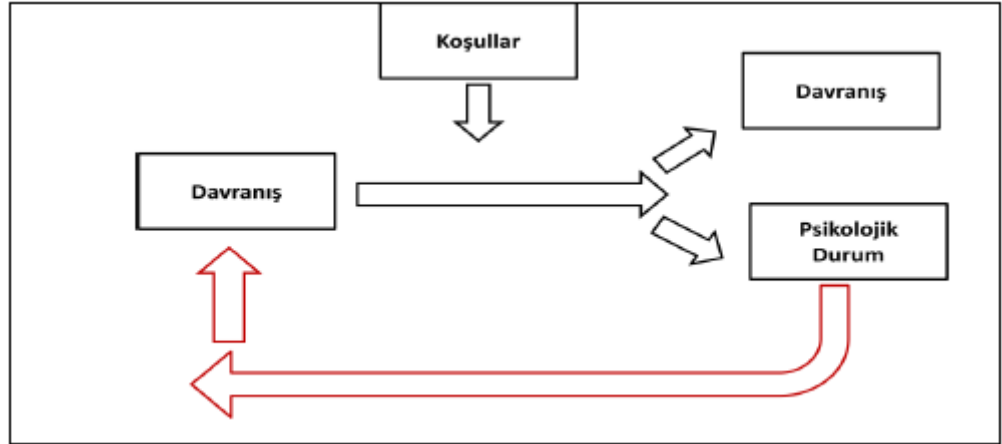
- Performansı artırır
- Verimliliği artırır
- Devamsızlığı azaltır
- Personel devir hızını azaltır
- Örgütlerin hedeflerine kısa sürede ulaşmasını sağlar.

Örgütsel bağlılık, iş gören ve örgüt arasında karşılıklı işleyen bir sistemdir. Bu sistem işletmede mevcut olduğu zaman, hem iş görenler hem de işletme olumlu sonuçlar elde eder. Aksi takdirde, mutsuz bireylerden oluşan, verimsiz işletmeler ortaya çıkacaktır.

2.8.1. Örgütsel Bağlılık Biçimleri. Örgütsel bağlılığın üç biçimi vardır. Bunlar, davranışsal, normatif ve devamlılık şeklinde sıralanmıştır.

2.8.1.1. Davranışsal Bağlılık Biçimi. Bireyin, eskiden göstermiş olduğu davranışlarından dolayı işletmesine bağlı kaldığı zaman zarfı davranışsal bağlılıkla ilişkilidir. İşletmeye bağlı kalmak, işletme ile çalışmaya devam etmeyi düşünmek, işletmeden ayrılmamak ve bu sebepten de işe gelmeme gibi durumlardan uzak kalmak demektir (Albayrak, 2007, s.52). Aynı zamanda davranışsal bağlılık, kişilerin işletmede uzun zaman kalma problemi ve bu problemle nasıl baş ettikleri ile ilgilidir. Bu bağlılığa sahip olan çalışanlar, işletmeden daha çok işletmede yaptıkları bir aktiviteye bağlanırlar (Bayram, 2005: 129).

Şekil 3. Davranışsal Bağlılık Biçiminde Davranışsal Bakış Açısı.



Kaynak: Özutku, 2008, s.81.

Şekil 4’de davranışsal bağlılık süreci gösterilmiştir. Şekilden de görüldüğü gibi davranışlar, tutumların gelecekte tekrar etmesine etki eden davranışın sonucu olarak gösterilmiştir.

2.8.1.2. Normatif Bağlılık Biçimi. Normatif bağlılık, bireyin işletmede kalmak için kendini mecbur hissettiği bağlılık biçimidir. Taşıdığı mecburiyet duygusu, bireyin ahlak duygusu ve değerleri ile ilişkilidir. Normatif bağlılık biçiminde, iş gören çalıştığı işletmenin onun bağlılığına ihtiyaç duyduğunu hissetmektedir. Penley ve Gould tarafından yapılan araştırmada, normatif bağlılık biçiminde bireylerin kendilerini işletmelerine adadıkları, kurumlarının hedefleri ile bütünleştikleri ve bu sebepten daha yüksek performans gösterdikleri ortaya çıkmıştır (Somuncu, 2008, s.35).

Normatif bağlılık, kurum kültürü, bireyin yaşı, eğitimi, çalışma süresi gibi faktörlerden etkilenen bir bağlılık biçimidir. Bu bağlılık biçiminde, birey kurumun bugüne kadar ona kattığı eğitim, terfi, işletme içi iyi ilişkiler gibi değerlerden dolayı kendini kurumuna karşı sorumlu hisseder ve bu zorunluluk duygusu ile çalışmaya devam eder (Demirel, 2009, s.117).

2.8.1.3. Devamlılık Bağlılık Biçimi. Yapılan araştırmalar, devamlılık faktörünün iki şekilde ortaya çıkacağını belirtmiştir. Bunlar, bireyin kurumda çalıştığı zaman zarfı içinde kendine yaptığı yatırım ve başka iş bulmak için seçeneklerin kısıtlılığdır. Örnek verecek olursak, çalışan çalıştığı kurumda işini daha iyi öğrenmek amacı ile zaman ve çaba harcar. Bu sebepten, başka işletmelerde çalışmakla ilgili karar vermek ona zor gelir. İkinci faktöre gelince, iş imkânlarının sınırlı olması veya olmaması kişiyi çalıştığı kurumda çalışmaya devam etmeye zorlar (Çakınberk ve Demirel, 2010, s.108).

Bazı bireylerde ise işlerini sevmekten çok aile problemleri, sağlık, yaşlarının emeklilik yaşına yaklaşması gibi mecbur edici faktörler görülmektedir. Devamlılık dış unsurlara dayalı bir bağlılıktır. Bu bağlılık türünde birey işletmesi ile bütünleşmemiştir.

2.8.2. Örgütsel Bağlılık Seviyeleri. Örgütsel bağlılık ile ilgili birçok araştırma yapılmış ve sonuç olarak üç grup bağlılık seviyesi ortaya çıkmıştır. Bunlar, düşük örgütsel bağlılık, orta örgütsel bağlılık ve yüksek örgütsel bağlılıktır.

2.8.2.1. Düşük Örgütsel Bağlılık Seviyesi. Örgütsel bağlılığı düşük olan çalışanlar örgütlerine uyum sağlayamayan, iş tatminleri de düşük olan çalışanlardır. Örgütsel bağlılığın düşük olması çalışanların daha az performans göstermesine, verimliliklerinin düşmesine, devamsızlıklarına yol açar. Yeni iş alternatifleri arayan çalışanlar da örgütlerine olan bağlılıkları düşük olan çalışanlardır. Bu gruba dâhil olan çalışanlara çalıştıkları örgüt de değer vermemeye başlar. Çünkü onlar artık örgüt için değil kendileri için çalışmaya başlarlar. Kısaca özetleyecek olursak, örgütsel bağlılığı düşük olan çalışanlar, örgütteki en verimsiz, faydası dokunmayan çalışanlardır (Dikmen, 2012, s.160).

2.8.2.2. Orta Örgütsel Bağlılık Seviyesi. İşletmelerine olan bağlılıkları orta seviyede olan bireylerin işletmelerine karşı duydukları inançları, kendilerini kuruma ait hissetme duyguları, dürüstlük duyguları artmaya başlıyor. Bu seviyede bağlılığı olan bireylerin işten ayrılmaya meyilliliği, personel devir hızı daha ölçülü oluyor.

Bu çalışanların işletmelerindeki tecrübeleri fazla olsa da işletmelerine olan bağlılıkları tam değildir (Somuncu, 2008, s.41). Bu tür bağlılık seviyesinde olan

çalışanlara aynı zamanda örgütlerine duydukları bağlılıkları konusunda kararsız çalışanlar da diyebiliriz.

Orta örgütsel bağlılık seviyesi olan bireyler kendilerini örgütlerine tam manasıyla adayamamış bireylerdir.

2.8.2.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık Seviyesi. Yüksek örgütsel bağlılık seviyesi, işletmeleri ile uyum içinde olan, bütünleşen bireylerde görülmektedir. Kurum çalışanlarına Güven duygusu, gelişme imkânları sundukça çalışanlarında kurumlarından duydukları memnuniyet artmaya başlar. Adalet olgusununda çalışanların memnuniyet duygusunun artmasında çok büyük etkisi vardır. Kısacası, kurumu ile bütünleşen çalışanlar işlerinden memnundur ve bağlılık seviyeleri çok yüksektir. Bağlılık seviyesi yüksek olan çalışanlarda yüksek performans, verimlilik, sadakat duygusu ortaya çıkar.

2.8.3. Örgüte Bağlılıkla İlgili Teoriler. Örgüte bağlılık, ilk olarak Mowday, Steers ve Porter'in ifade ettiği şekliyle, çalışanın örgütüne karşı hissettiği duygusal bir bağlılık olarak tanımlanmış çalışanlarının örgütlerinin değerlerini ve hedeflerini içselleştirdikleri oranda bağlılık hissettikleri düşünülmüştür (Alamur, 2005, s.109).

Bu araştırmacılar, örgütsel bağlılığı, bireyin belirli bir örgüte olan alakası ve o örgütle bütünleşme derecesi şeklinde tarif etmişlerdir. Kavramsal olarak bu ifadede üç faktör yer almaktadır. Bunlar: Örgütün amaç ve değerlerini benimseme içselleştirme ve inanma, örgüt faydasına yönelik gayret gösterme isteği ve örgüte olan üyeliğin kuvvetli bir şekilde sürdürme arzusudur (Özbenli, 1999, s.32).

Buradan da, ortaya konulduğu gibi örgütsel bağlılık, iş görenlerin örgüte sıradan bir inanış ve bağlılıklarından daha fazlasını ifade edebilmektedir. Örgüte bağlılığın bu şekilde tanımlanması, bağlılığın işgörenlere diğer etmenlerle ilişkili olarak dolaylı bir şekilde bağlı olmalarının ötesinde bir anlamı olduğunu ifade edebilir. Bu tür bir bağlılık, iş görenlerin, örgütün kazanımlarına ek bir katkıda bulunabilmek için kendilerinden bir şeyler katmaya istekli olduklarının göstergesidir denilebilir. Diğer çalışmalarda ise örgüte bağlılık kavramı, işgörenlerin içinde yer aldıkları örgütlerine yaptıkları yatırımlar neticesinde gelişen bağlılık olarak tanımlandığı görülebilir. Bununla birlikte herhangi bir duygusal niteliği olmayan bahsi geçen bu bağlılık türü işgörenin çalıştığı örgütte iş gördüğü zaman içinde

ortaya koyabildiği emek ve çabanın boşa gidebileceği endişesiyle örgütüne karşı bağlılık gösterdiği varsayılabilir.

2.8.3.1. Allen ve Meyer'in Yaklaşımı. Allen ve Meyer 1984 senesinde örgütsel bağlılıkla ilgili bir model ortaya koymuşlardır. Bahsi geçen bu model ile o dönem yalnızca duygusal ve devamlılık bağlılığını ele aldıkları anlaşılmaktadır.

Ancak Allen ve Meyer, örgütsel bağlılık modellerine 1990 senesinde, orijinali vardı ve Weiner'in 1980 senesindeki araştırma ve çalışmalarına dayanan normatif bağlılık adıyla bir üçüncü kavramı eklemeyi, çalışmaları doğrultusunda uygun görmüşlerdir. Tutumsal bağlılıkla alakalı en mühim araştırma ve çalışmalardan bir tanesi de yine Allen ve Meyer'e aittir. Tutumsal bağlılık kavramı, Allen ve Meyer'e göre herhangi bir iş yerinde görev yapan işgörenlerin örgütle kendi aralarındaki ilişkiyi ortaya koyan psikolojik bir durumdur. Bahsi geçen bu durum kişilerin içinde yer aldıkları örgütlerdeki tutum ve davranışlarıyla karakterize edilmektedir. Belirtileri ise kişinin, bulunduğu örgütte yer almaya devamlılık göstermesidir (İnce ve Gül, 2005, s.22).

Allen ve Meyer (1990) örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı (rasyonel bağlılık) ve normatif bağlılık olmak üzere üç ögeden oluştuğunu belirtmektedirler.

Bahsi geçen bu üç yaklaşımda bağlılık kavramı, işgörenin içinde yer aldığı örgütle olan ilişkilerini açıklayan ve yer aldığı örgütün üyesi olarak devam etmeye ya da devam etmemeye karar vermesini de kapsayan psikolojik bir yapıdır denilebilir.

Fakat bununla birlikte, her bir bağlanma türünün, psikolojik yapısının birbirinden tamamıyla farklı bir yapıda olduğu anlaşılmaktadır.

Duygusal bağlılık; işgörenin içinde yer aldığı örgütle özdeşleşmesini, o örgütün bir parçası olduğunu içsel olarak hissetmesini ifade eder. Örgütte kalmaya devam etme isteği; içinde yer aldığı örgütten ayrılmayı göze alamayacak kadar emek sarf etmiş olmak, işgören açısından örgütü bırakmanın yüksek bir mali getirisi veya değişik alternatiflerin bulunmaması şeklinde ifade edilebilir. Örgütte kalma zorunluluğu ise; içinde yer aldığı kurum ya da örgüte karşı sorumluluk duygusu olarak ifade edilebilir (Allen ve Meyer, 1990, s.12).

Bununla birlikte Literatürde en çok ilgi gören kavram, duygusal bağlılıktır. Duygusal bağlılık, bireyin örgütle bütünleşmesi, örgüte dahil olması ve örgütle kendi arasında duygusal bir alaka hissetmesidir. Bu çeşit bir bağlılıkta birey, kendini içinde yer aldığı örgütün bir üyesi olarak gördüğünden örgüt onun için büyük bir mana ve önem ifade eder (Allen ve Meyer, 1990, s.13).

2.8.3.2. Kanter'in Yaklaşımı. İş yaşamında örgütler, sosyal sistemler olarak belirli bir istek, gereksinim ve beklenti içindedirler. Örgütte çalışanlar bunları, örgüte karşı olumlu davranış ve tutumları benimseyerek, diğer bir ifadeyle örgütü sevmek, örgüt içinde uyumlu olmak, örgütüne karşı sadık olmak ve kendilerini örgüte adanmak şekliyle sağlayabilirler (Kanter, 1968, s.500).

Bahsi geçen bakış açısına göre örgütsel bağlılık, sosyal sistem ve kişilik sistemi olmak kaydıyla iki farklı sistem içerisinde ifade edildiği anlaşılmaktadır. Sosyal sistem denildiğinde, bireylerin bağlılıkları üç temel yapıdan meydana geldiği görülür. Bunlar sosyal kontrol, grup birliği ve sistemin devamlılığıdır.

Kişilik sistemi denildiğinde ise bilişsel, duygusal ve normatif yönelimler olarak ifadelendirilir. Bahsi geçen bu yönelimlerin ayrı ayrı her biri belli bir sosyal sistemi destekler. Bütün bunlarla birlikte, Kanter bahsi geçen iki sisteme göre, bağlılığın üç esas tipinden bahsetmektedir ki bunlar: Devama yönelik bağlılık, kenetlenme bağlılığı ve kontrol bağlılığıdır (Kanter, 1968, s.502).

Devama Yönelik Bağlılık: Kişinin üyeliğini devam ettirerek örgütte yer alması ve örgütün sürekliliğine kendini adanmasıdır (Samadov, 2006, s.43).

Bu türden ifade edilen bağlılık bireyin yer aldığı örgütteki rolüne bağlılığı olup, bilişsel yönelimler söz konusu değildir. Bilişsel yönelim, nesnelere mercek altına alıp herhangi bir duygusal veya normatif değerlendirmeye maruz bırakmaksızın onlara olumlu ya da olumsuz değerler yüklemektir. Sosyal bir sisteme bilişsel tarzda olumlu bir anlam yüklenebilmesi için sistemin ödüllendirici bir şekilde algılanması gerekebilir.

Ayrıca birey, içinde yer aldığı sistemden ayrılmanın maliyetinin sistemde devam etme maliyetinden daha yüksek olabileceğini, bu durumda sistemde kalmanın daha avantajlı olduğunu düşünerek üyeliğini devam ettirmek durumunda kalabilir.

Birey, kendisi için daha avantajlı olan şeylerin örgütteki üyeliğini devam ettirmesine bağlı olduğunu ve örgütteki mevcut durum ile sağlanabileceğini fark ettiğinde, örgüt içindeki mevcut rolüne bağlanacak ve bu rolüne olumlu anlamda bir bilişsel değer yükleyerek duygusal veya normatif değerlendirme yoluna gitmeyecektir (Kanter, 1968, s.502).

Kenetlenme Bağlılığı: Bireyin bir gruba ve gruptaki ilişkilere dayalı olarak hissettiği bir bağlılıktır denilebilir. Bu tür bir bağlılık şekli, içinde yer aldığı gruba karşı olumlu ve duygusal yönelimleri içerebilir.

Grubun her bir üyesiyle ayrı ayrı ilgilenmek, ilişki içerisinde bulunmak ve mevcut gruba ait olduğunu hissetmek bireye duygusal anlamda bir iç tatmin hissini vermesi öngörülebilir. Öngörülen bu tatmin neticesinde de birey gruba bağlanabilir.

Birbirine sıkı sıkıya bağlı bulunan bu gruplarda üyeler, bir bütünün parçaları gibi olarak, yer aldıkları bu gruba karşı daha vefalı ve bağlı kalacaklardır. Bu türden gruplarda grup içi münakaşalar ve kıskançlıklara daha az rastlanacak, grup bilinci ve grup bütünlüğü ise mütemadiyen yüksek olacaktır. Dolayısıyla, gruba her hangi bir şekilde dışarıdan gelen ve varlığını olumsuz olarak tehdit eden etmenlere karşı gelebilecek, grup üyeleri arasındaki birlik ve beraberliği koruyabilecek kadar güçlü bir hale gelecektir (Samadov, 2006, s.43).

Diğer taraftan, kenetlenme bağlılığı üyelerin içinde yer aldıkları grupla olan duygusal süreçleri ile rekabet içinde olacak ve grup birlikteliğini olumsuz yönde etkileyecek özellikteki ilişkilerinde vazgeçmelerini, böylece içinde bulunulan grupla olan ilişkilerini daha da güçlendirmelerini sağlayabilir. Örgütler bunu oluşturabilmek için kurumun kuruluş yerlerini mevcut şehir merkezlerinden uzak tutmak ve sağlık hizmetleri de söz konusu olmak üzere kurum çalışanlarına gerekli olan bütün hizmetleri sunmak gibi değişik yolları uygulayabilirler (Samadov, 2006, s.45).

Kontrol Bağlılığı: Kontrol bağlılığı, bireyin mevcut yaşamını düzene sokan ve anlamlı hale getiren daha yüksek bir etkinin varlığına inanmasını icap ettirecektir. Bahsi geçen bu inanç doğrultusunda, daha önce kabullendiği ve uyduğu normları bir tarafa bırakarak kendi hakkındaki düşüncelerini içinde yer aldığı örgütün norm ve kriterlerine göre yeniden düzenleyecektir (Kanter, 1968, s.504).

Bu bağıllık türü bireyin içinde yer aldığı örgütün kurallarına bağlı olmasıdır şeklinde ifade edilebilir. Bu bağıllık türünün, bireyin örgüte karşı pozitif içerikli yönelimleri kapsamadığı anlaşılmaktadır.

Ayrıca birey, örgütün çalışanından beklediği tutum, davranış ve uyulmasını beklediği kuralları doğru, dürüst ve etik olarak olumlu bulabilir; çünkü bunlar kendi etik değerleriyle örtüşmektedir. Bu sebeple, örgütün istek ve beklentilerine tabi olmanın, mevcut otoriteye itaat içinde olmanın bir gereklilik olduğunu düşünebilir.

2.8.3.3. O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı. Literatür incelendiğinde örgütsel bağıllıkla ilgili birbirinden değişik birçok teorinin olduğu görülmektedir. Ancak buna rağmen bahsi geçen bu teorilerin ortak noktasının bireyin içinde yer aldığı örgüte karşı psikolojik olarak bağlanması olduğu ifade edilebilir.

O'Reilly ve Chatman göre, örgütsel bağıllık ile ilgili araştırmalarda bir fikir birlikteliğine ulaşılamamasının sebepleri arasında, bağıllığı meydana getiren unsurlar ile bu bağıllığın neticelerinin örgüt ile birey arasındaki mevcut psikolojik bağın temellerini kesin bir şekilde belirlenememiş olmasıdır (O'Reilly ve Chatman,1986, s.151).

O'Reilly ve Chatman ayrıca örgütsel bağıllığı, birey ile örgüt arasındaki psikolojik bağ olarak ele almaktadırlar. Birey ile örgüt arasındaki bu psikolojik bağın gelişimine katkı sağlayan mühim bir mekanizma ise özdeşleşmedir. Birey örgütün hedeflerini, değerlerini, niteliklerini kendi kabul eder ve bütün bunlarla özdeşleşir. Bu durumda örgütsel bağıllık, bireyin içinde yer aldığı örgütün bakış açılarını veya kendine has özelliklerini kabullenme ve kendine göre uyarlama derecesini yansıtır (O'Reilly ve Chatman, 1986, s.492).

O'Reilly ve Chatman'ın ortaya koydukları teorilerinden hareket edilerek birey ile örgüt arasındaki psikolojik bağ denildiğinde; bireyin yer aldığı kuruma yönelik özdeşleşme, itaat ve benimseme olmak üzere üç temele dayandığını ifade edebiliriz (Samadov, 2006, s.45).

İtaat diğer bir ifadeyle uyma ise; herhangi bir grubun organize ettiği belirli ödülleri elde etmek veya cezalardan uzaklaşmak amacıyla bireyin o grubun etkisi içerisinde kalmasıdır şeklinde ifade edilebilir. Birey, yer aldığı grubun tutum ve davranışlarını onlara inanmasından dolayı değil, belli dışsal ödülleri elde etmek için

uyabilir; bu durumda, bireyin kendi tutum ve davranışları ile uyarladığı tutumlar birbirinden değişik olabilir (O'Reilly ve Chatman, 1986, s.494).

2.8.3.4. Etzioni'nin Yaklaşımı. Etzioni göre, örgüt içinde yer alan üyelerin örgüte yaklaşması, örgütün üyeler üzerindeki güç veya yetkilerinin kaynağını oluşturmaktadır. Bununla birlikte örgütsel bağlılığı, üyelerin içinde yer aldıkları örgüte yaklaşmaları süreci açısından üç bölümle ifade ettikleri görülmektedir (Kafdağlı, s.2007).

Ahlaki açıdan yaklaşma: Örgütün hedefleri, kurumsal ahlaki değeri ve yine kurumsal normlarının içselleştirilerek benimsenmesi ve otorite ile bütünleşme esasına dayandırılmaktadır.

Yabancılaştırıcı yaklaşma: Bu bağlılık çeşidi ise, üyenin içinde yer aldığı örgütü cezalandırıcı ya da zararlı olarak algıladığı zaman ortaya çıkmaktadır. Bununla birlikte yabancılaştırıcı bağlılıkta birey, psikolojik olarak kurumda kalmaya mecbur edilmektedir.

Çıkara dayalı yaklaşma: Bu yaklaşma türü ahlaki açıdan yaklaşmaya nazaran, içinde yer alınan kurumla daha az yoğun bir ilişkiyi ifade etmektedir. Bahsi geçen bu bağlılık çeşidinin esas teması Kanter'in devama yönelik bağlılık kavramında ifade edildiği gibi örgüt ve üyeler arasında meydana gelen alış-veriş ilişkisidir. Birey kendisine ödenen ücretten dolayı bir günde çıkarılması lazım gelen iş normuna uygun şekilde bir bağlılık göstermektedir (İnce ve Gül, 2005).

Ayrıca, Etzioni bireyleri örgütsel kurallara ve beklentilere uygun tutum ve davranışlar ortaya koymaya yönelten üç tür etkinin varlığından söz etmektedir.

Cezalandırıcı güç: Üyelerden beklenen ve örgütsel kurallarla paralel olması istenilen tutum ve davranışlarının, beklenildiği gibi olmaması halinde bunun sonucunda maruz kalacağı tepkilerle alakalı güçtür.

Ödüllendirici güç: Bireyin tutum ve davranışlarının kendisinden beklenen tutum ve davranışlarla paralel olması durumunda meydana gelmektedir. Ödüllendirici güç kavramı prim, ikramiye, ücretli izin ve benzeri ödüller olarak ifade edilebilir.

Sembolik güç: Kabul görme ve saygı gösterilme gibi sembolik tarzda ödüllerin kontrolünü ifade eder. Bahsi geçen bu üç tür güç, örgütteki uyum sistemini meydana getirmektedir (İnce ve Gül, 2005).

2.8.3.5. Peneley ve Gould'un Yaklaşımı. Penley ve Gould (1988)'un sınıflandırması, Etzioni (1961)'nin örgüte katılım modelinin bir uyarlamasıdır. Etzioni, bahsi geçen modelinde örgütlerde yer alan uyum mekanizmaları ile bireylerin yer aldıkları mekanizmalara yönelme tarzlarını ele almıştır (Samadov, 2006, s.45).

Penley ve Gould (1988), Etzioni (1961)" nin örgüte dahil olma modelinin örgütsel bağlılığı kavramsallaştırma yönünden oldukça yerinde olduğunu, fakat bu modelin ilgili literatürde gerektiği kadar ilgi çekmediğini ifade etmişlerdir (Samadov, 2006, s.46).

İlgili literatürde bahsi geçen bu modelin, gerektiği kadar ilgi çekmemesinin sebeplerinden biri olarak bu modelin karmaşıklığı gerekçe olarak gösterilebilir. Ancak buradan hareketle şu kadarı söylenebilir ki Penley ve Gould, bu iki katılım türünü birbirinden bağımsız kavramlar olarak ifade etmektedirler (Samadov, 2006: 48).

2.8.3.6. Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı. Bu yaklaşıma göre Becker, bireyin kendi davranışlarına olan bağlılığının, tutarlı davranışlarda bulunması ile ilişkili olduğunu düşünmektedir. Kendi içinde Tutarlı davranışlar, belirli bir zaman içinde devam ede gelen ve değişik aktiviteleri içerseler bile, aynı gayeye hizmet ettiğine inanılan davranışlardır. Birey bu davranışları, amaçlarına ulaşmada en ideal yol oldukları için tercih ettiğinden alternatif davranışlarda bulunmayı tercih etmez (Samadov, 2006, s.50).

2.8.3.7. Salancik'in Yaklaşımı. Salancik'in teorisin göre örgütsel bağlılık, bireyin tutum ve davranışlarına bağlanması olarak ifade edilmektedir. Ayrıca Salancik'in yaklaşımında tutumlar ile davranışlar arasındaki uyumun temel olarak ön planda tutulduğu anlaşılmaktadır.

Bahsi geçen bu yaklaşımda Becker'in teorisinde olduğu gibi birey, daha önceki tutum ve davranışlarına bağlanarak, bunlarla tutarlı davranışlar ortaya koymaktadır (İnce ve Gül, 2005, s.64).

Bireyin tutumları ile davranışları uyumsuz olduğu takdirde birey, gerilim ve stres içine girecektir. Tutumlar ve davranışlar arasındaki uyum söz konusu olduğunda ise bu durum beraberinde bağlılığı getirecektir. Açık bir şekilde, kesin olarak ve bir kez gerçekleştirildikten sonra iptal edilemeyen ve geri dönülemeyen, diğerleri önünde meydana gelen ve gönüllü olarak ortaya konulan davranışlar bağlılığı etkilemektedir (İnce ve Gül, 2005, s.65).

2.8.3.8. Wiener'in Yaklaşımı. Çalışan ile örgüt arasındaki değişimsel bağlılık olarak da ifade edilen bu bağlılık türünde örgüt, çalışanın bazı güdülerini tatmin ederken; bu süreç içerisinde dönüşte çalışandan da içinde yer aldığı örgüte katkı yapmasının beklendiği anlaşılmaktadır. Değişim ilişkisi, bir düzeye kadar dengeli veya çalışanın lehine olduğu sürece çalışan, içinde yer aldığı örgütünü bırakmayı istemeyerek ona bağlılık hissedecektir (Balay, 2000, s.188).

2.8.3.9. Mowday'ın Yaklaşımı. Mowday'ın çalışmasında ortaya konulan sınıflandırma ile tutum olarak bağlılık ve davranış olarak bağlılık arasında ayırım yapılmıştır. Tutumsal bağlılık kavramıyla, bireyin içinde yer aldığı kurumun örgütsel amaçlarıyla özdeşleşmesini ve bunlar doğrultusunda çalışma istekliliğini ifade etmektedir. Davranışsal bağlılık kavramıyla ise, bireyin davranışsal faaliyetlere bağlılığı ifade edilmek istenmektedir. Ortaya konulan çalışmalar da bahsi geçen her iki tür bağlılık arasında dönüşümlü bir ilişkinin mevcut olduğu iddia edilmiştir. Buna göre bağlılık tutumu, bağlılık davranışlarına yönlendirirken, bu davranışlar da neticede bağlılık tutumlarını kuvvetlendirmektedir (Çöl, 2004, s.21).

2.8.4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler. Çalışanların içinde yer aldıkları örgüte karşı bağlılık duyması, bireysel iş verimliliklerini azami düzeyde arttırabilir. Bu durumun sonra örgüt için daha olumlu sonuçları da beraberinde getirmesi beklenebilir.

Dolayısıyla herhangi bir örgütün, çalışanların yer aldıkları örgüte bağlılığını arttırabilecek veya azaltabilecek etkenlerin farkında olması mühim bir husus olarak önümüze çıkmaktadır. Bunlarla birlikte örgütsel bağlılığı etkileyen ve belirleyen çeşitli faktörler söz konusudur (Balay, 2000, s.189).

Örgütsel bağlılığı etkileyen etmenler üzerinde gerçekleştirilen bir araştırmada Oliver (1990), demografik etkenlerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerinin nispi olarak daha az; örgütsel ödüller ve iş değerlerinin ise, örgütsel bağlılıkla daha da

güçlü bir ilişki içinde olduğunu yapmış oldukları çalışmalarında gözlemlemiştir. Böylece, güçlü katılımcı değerler ortaya koyan çalışanların daha yüksek seviyede örgütsel bağlılık sergiledikleri sonucuna ulaşılmıştır (Demirsoy, 2009, s.27).

Bunlarla birlikte bir başka araştırmada Mathieu ve Zajac, örgütsel bağlılıkla 48 farklı değişken arasında ilişki olduğunu ifade etmişlerdir. Fakat bunlardan yalnızca medeni hal, yetenek, alınan ücret, yetenek çeşitliliği ve faaliyet alanı, görev bağlılığı, lider iletişimi ve katılımcı liderlik tanımlarının bağlılıkla direkt olarak ilişkili içerisinde olduğunu test edebilmişlerdir (Demirsoy, 2009, s.28).

Bahsi geçen yaklaşımla ilgili yukarıda da açıklandığı üzere, örgütsel bağlılığa etki eden birçok etken yer almaktadır. Fakat sözü edilen bu etkenlerin hangisinin bağlılığı daha iyi veya daha güçlü türde etkilediği yönünde kesin açıklamalarda bulunmak yanıltıcı olabilecektir.

2.8.4.1. Örgütsel Bağlılık ve Cinsiyet. Erkeklik (eril) ya da kadınlık (dişil) biyolojik faktörlerden kaynaklanan, kadın veya erkek olma ise kültürel faktörlerden meydana gelen süreçlerdir. Irk ve sınıf gibi sosyolojik cinsiyet de sosyal bir yapıdır, bu durumda sosyal ilişkileri itibariyle sosyal yaşantıyı yönlendirir (Öztaş, 2004, s.132).

Örgüt içinde yer alan işgörenler sosyal yapının bir parçasıdır. Bundan dolayı sosyal yaşamdaki tanım ve etkilerden kendilerini soyutlayamazlar (Telman, 2004, s.97).

Cinsiyet rollerine bağlı olarak toplumda sosyal roller oluşabilmektedir. Örneğin biyolojik faktörler söz konusu olarak herhangi bir erkeğe cinsiyet açısından erkeksi davranışlar yüklenmesi, içinde yer alınan toplumda bir takım rolleri üstlenmesine sebep olabilmektedir.

Literatürde sosyal roller olarak ifade edilen bu roller, kültürel olarak yerine getirilmesi zorunlu kılınan beklentiler, vazifeler ve haklardır. Örnek olarak, bir kadının anne olması toplumsal bir roldür. Dolayısıyla cinsiyet rolleri ve sosyal roller toplumsallaşma neticesinde öğrenilmektedir. Bu roller standartlaştırılarak kuşaktan kuşağa aktarılabilmektedir. Bunun neticesinde sosyolojik cinsiyete bağlı olarak toplum, kadınlardan daha nazik olmalarını, daha anlayışlı olmalarını, çevresinde mevcut bulunan insanları dikkate almalarını, daha içten olmalarını gibi vb. beklenti

içinde olabilirler. Erkeklerden ise daha iddialı olmalarını, daha bağımsız olmalarını, başarıyı hedeflemelerini, daha girişken olmalarını ve kendilerine güvenmeleri beklenebilmektedir (Öztaş, 2004, s.133).

Bununla birlikte yapılan çalışmalar sonucunda cinsiyet ile örgüte bağlılık arasında tutarlı bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır. Bir grup olarak kadınların bağlılıklarının erkeklere göre daha fazla olduğu yurt dışında yapılan araştırmalarda ortaya çıkmıştır. Bunun sebebi olarak, kadınların örgütte yer aldıkları pozisyonları elde etmede erkeklerden daha çok engel aştıkları ve bunun örgüte üyelik açısından onları daha da önemli hale getirdiği iddia edilmiştir.

Bütün bunlarla birlikte sonuç olarak, örgütsel bağlılık ile ilgili literatürde, erkeklerin mi yoksa kadınların mı örgütlerine daha çok bağlılık gösterdikleri konusunda görüş ayrılıkları olduğu anlaşılmaktadır. Araştırmacılar farklı gerekçe ve nedenler ileri sürerek erkeklerin veya kadınların örgütsel bağlılık düzeylerinin daha yüksek olduğunu iddia ettikleri anlaşılmaktadır.

2.8.4.2. Örgütsel Bağlılık ve Yaş. Bireysel özelliklerle alakalı diğer bir önemli değişkenin de yaş faktörü olduğu düşünülmektedir. Yaş faktörünün genel olarak kıdem ve hizmet süresi ile birlikte ele alındığı anlaşılmaktadır. Yaş faktörünü kendi başına bir demografik değişken olarak değerlendirmek için ele alan bir araştırmada, yaş faktörünün örgütsel bağlılıkla ilişkisinin olumlu yönde olmadığı tespit edilmiştir. Kırel tarafından 1999 senesinde Türkiye’de yapılan bir araştırmada genç çalışanların içinde buldukları kurumda gerçekleştirdikleri işlerini daha eğlenceli buldukları, daha istekli ve severek çalıştıkları ve yaşlı çalışanlara nazaran içinde yer aldıkları örgütlerine daha da bağlı buldukları tespit edilmiştir. Diğer yönüyle, buna karşın yaş faktörünü ele alan birçok araştırmada, yaş arttıkça örgüte karşı bağlılığın da arttığı yönünde bulgular elde edilmiştir. İşgörenlerin yaşı arttıkça, alternatif veya değişik bir eğitim alma imkânlarının azaldığını, böylece işgörenlerin, üyesi buldukları örgütlere bağlılıklarının arttığını ifade edilmektedir. Yaşlı çalışanlar içinde yer aldıkları örgüte daha bağlıdırlar. Birey yaşı arttıkça başka bir iş bulma imkânı azalır ve sahip olduğu örgüte karşı daha da çok bağlılık kazanır (Samadov, 2006, s.73).

Bireyin mevcut olan işine devam etmektense, bırakmanın kendisi açısından daha fazlasına mal olacağını anladığında da, içinde yer aldığı örgüte ve işine daha da bağımlı hale gelebilir.

Bir başka çalışmada ise, Allen ve Meyer (1993) yaşla bağlılık arasındaki ilişkinin bağlılığın her bir boyutu için ayrı ayrı incelenmesi gerektiğini ileri sürmektedirler. Buradan hareketle duygusal bağlılık, işgörenin yaşıyla birlikte artış ifade ederken, rasyonel bağlılık ise işgörenin yaşından etkilenmemektedir. Genç işgörenlerin fazla yatırımları olmaması nedeniyle, yaşlı işgörelere nazaran içinde yer aldıkları örgütlerine daha az bağlılık duydukları ortaya konulmuştur. Böylece örgütsel bağlılığı düşük seviyede olan genç işgörenlerin, işi bırakma eğilimlerinin daha yüksek seviyede olduğunu öne sürmek mümkündür (Samadov, 2006, s.71).

Yaşlı işgörenlerin genç işgörenlerden daha çok bağlılık duymasının sebeplerini aşağıdaki gibi maddeler halinde özetlemek mümkün olabilir. Bunlar;

- Yaşlı işgörenler daha cazip imkanlı işlere girişmeyi genç işgörenlere göre daha riskli görmektedirler.
- Herhangi bir işgörenin içinde yer aldığı örgütünde ne kadar uzun süre yer alırsa daha iyi görevlere getirilme ihtimali daha fazla olmaktadır. Başka bir ifadeyle meslekte mevki olarak yükselme imkânlar hizmet süresiyle paralellik arz etmektedir.
- Yaşlı işgörenler mevcut işlerini yerine getirirken kendilerine ve deneyimlerine güvendiklerinden daha fazla iç tatmin duymaktadırlar (Balay, 2000, s.94).

Bütün bunlarla birlikte söylenebilir ki; yaş faktörü ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki konusunda gerçekleştirilen araştırma sonuçlarında bir tutarlılık bulunmadığı anlaşılmaktadır. Bir takım araştırma neticeleri gençlerde örgütsel bağlılığın daha yüksek düzeyde olduğunu gösterirken, diğerleri ise yaşlılarda örgütsel bağlılığın daha yüksek düzeyde olduğunu göstermektedir. Fakat yapılan çalışmaların birçoğunda yaş düzeyi yüksek olan çalışanların, gençlere nazaran daha yüksek düzeyde örgütsel bağlılık sergilediklerinin göze çarptığı ifade edilebilir.

2.8.4.3. Örgütsel Bağlılık ve İş Beklentileri. Çeşitli nedenlerle oluşturulan örgütlerin mevcudiyet nedenleri arasında, insanların mütemadiyen çeşitlenen ihtiyaç, beklenti ve isteklerini yerine getirmek düşüncesi yer alır. İnsanlar içinde yer aldıkları örgütlere bir takım ihtiyaç ve isteklerini karşılamak için dahil olmaktadır. İşgörenlerin bahsi geçen bu istek ve ihtiyaçları, onların bireysel hedef ve beklentilerini meydana getirir. Genellikle örgütler kişiler açısından bu bireysel hedeflere ulaşmada kullanılan bir araç durumundadırlar. Dolayısıyla mevcut örgütlerin bu hedefleri karşılayabilme veya yine bu hedeflere hizmet edebilme kabiliyeti ve kapasitesi örgütsel bağlılığı olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Samadov, 2006, s.70).

2.8.4.4. Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet. İşgörenin örgüte olan bağlılığına etki eden bir diğer önemli unsur ise örgütsel adalettir. Örgütsel adaleti, kurum yönetiminin aldığı kararlarla, bu kararların uygulama aşamalarının işgören tarafından nasıl algılandığı ile alakalıdır şeklinde tanımlayabiliriz.

Örgütsel bağlılık ile örgütsel adalet kavramı ilişkilendirildiğinde, bahsi geçen bu kavramı iki yönüyle ele alarak açıklayabiliriz. Bunlar; dağıtımsal adalet ve prosedürel adalettir. Dağıtımsal adalet; bu kavram, örgütsel kaynakların adil bir şekilde dağıtımını ifade etmektedir. İşgörenlerin daha çok maddi gelir ve haklarla alakalı algılandığı adalet duygusu şeklinde izah edilebilir. Prosedürel Adalet ise; örgüt içerisinde karar alma sürecinin söz konusu olması ile alakalı adalet algılamasıdır. Kurum yönetimi tarafından verilen kararların sebeplerinin adil olarak algılanmasına dayandırılır (Kafdağlı, 2007, s.79).

2.8.4.5. Örgütsel Bağlılık ve Eğitim. Örgütsel bağlılıkla ilgili önemli faktörlerden olan bir diğer değişkende, işgörenlerin eğitim düzeyidir. İşgörenin eğitim düzeyi yükseldikçe içinde yer aldığı örgüte karşı bağlılık düzeyi azalabilir. Başka bir ifadeyle işgörenin eğitim düzeyi azaldıkça, içinde yer aldığı örgüte karşı bağlılığı artabilir. Çünkü işgörenin eğitim düzeyi yükseldikçe, çalıştığı kurumun karşılayabileceğinden daha fazla beklentileri oluşabilir.

Bununla birlikte değişik iş imkânları da eğitim düzeyinin yükselmesine paralel olarak artış meydana getirmektedir. Netice olarak bu ve benzeri faktörler, işgörenin eğitim düzeyi yükseldikçe örgütsel bağlılık seviyesinin azaldığını ortaya koymaktadır. Eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasındaki ters yönlü bir ilişkiyi destekleyen değişik araştırmalarla birlikte, bazı araştırmacılar, bahsi geçen ilişkinin

yeterince güçlü ve açık olmadığına ilişkin veriler elde etmişler ve bu ilişkinin önemsenmemesi gerektiğini belirtmişlerdir (Samadov, 2006, s.71).

2.8.4.6. Örgütsel Bağlılık, İşin Niteliği ve Önemi. Kurumlar açısından örgütsel bağlılığı etkileyen önemli bir etkenlerden bir diğeri de işin niteliği ve önemidir. İşin önemi, bağlı bulunulan örgütte veya dış çevrede, bir işin insanların hayatları üzerindeki etkisi olarak izah edilebilir.

Örgütsel bağlılıkla alakalı ilk araştırmalardan günümüze kadar işin niteliği ile ilgili faktör her zaman önemini ve geçerliliğini muhafaza etmiştir. Genellikle bu konuda gerçekleştirilen çalışmalarda örgütsel özellikler ve örgütsel bağlılık ilişkisi çok güçlü bir şekilde ortaya çıkmaktadır. Daha ziyade düşük seviyelerde çalışanlar için medeni durum, yaş, eğitim ve benzeri gibi bireysel etkenler örgütsel bağlılığı daha fazla etkilerken, yüksek statülü çalışanlar söz konusu olduğunda örgütsel özellikler örgütsel bağlılığı daha fazla etkilemektedir. Bu tür işgörenler açısından örgüt içerisinde kararlarda söz sahibi olma ve rol belirsizliği gibi değişkenler, örgütsel bağlılık bakımından daha önemli bir faktör olarak ortaya çıkabilmektedir (Samadov, 2006, s.69).

Örgüt içerisinde yapılan işin gerek zorluk derecesi ve motive etme potansiyeli ve yine gerekse yapılan iş konusu ile özdeşleşme, sorumluluk, geri bildirim ve yetki sahibi olma gibi nitelikleri örgütsel bağlılığı direkt olarak etkileyebilmektedir.

2.8.4.7. Örgütsel Bağlılık ve Ücret Düzeyi. Örgütsel bağlılık söz konusu olduğunda bağlılık düzeyini belirleyen en önemli etkenlerden birisinin de, ücret düzeyi olduğu söylenebilir. Kar amacı gütmeyen kurum, kuruluş veya örgütler haricinde hemen hemen bütün örgütlerde işler belirli bir ücret karşılığında yerine getirilmektedir. Dolayısıyla bireylerin elde ettikleri ücret düzeyi ile içinde yer aldıkları örgüte bağlılıkları arasında ilişki bulunduğu düşünülebilir.

İşgörenlerin ücret dağılımındaki adaleti algılama şekilleri de örgütsel bağlılık düzeyini etkilemektedir. İşgörenler bağlı buldukları örgüt yönetiminin ücret politikalarını ne kadar dengeli ve adil bir şekilde algıarlarsa, içinde yer aldıkları örgüte karşı bağlılıkları o düzeyde fazla olacaktır. Özellikle daha üst düzeyde işgörenler açısından gelir, örgütsel bağlılığı etkileyen çok mühim bir etkidir. Bununla birlikte sıradan ve rutin ödüllendirmeler kadar, dışsal ödüllendirmelerde önem arz etmektedir (Samadov, 2006, s.63).

Örgüt çalışanlarına yapılan ödemelerin kurum için artı bir gider gibi düşünülmemesi gerekir. Çünkü yapılan ödemeler yeteri düzeyde değilse bu durum çalışanı memnun etmeyebilecektir. Bu durumda, örgüt bakımından ortaya çıkacak maliyet, oldukça fazla olabilecektir.

Çalıştığı kurumdan elde ettiği ücretin, beklentisinin çok altında olduğunu düşünen çalışanlar, kendilerini yapmış oldukları işe yeterince veremeyebilirler, yapmış oldukları işlerde hata oranı artabilir ve ön gördükleri ilk fırsatta bağlı oldukları örgütten ayrılmayı tasarlayabilirler. Bu durum çalışanların üzerindeki etkileri yönünden değerlendirildiğinde, fark çok açık bir biçimde görülebilir.

Tatmin edilmemiş ve bağlı bulunduğu örgüte karşı bağlılık hissetmeyen çalışanlara ödenen ücretlerin haricinde bütün bunların neden olduğu daha pek çok maliyet vardır. Bunlar içinde buldukları kurum için yapmakta oldukları işe gerekli özeni göstermeyecekleri gibi kalite ve verimlilikte onlar açısından bir değer ifade etmeyecektir (Samadov, 2006, s.64).

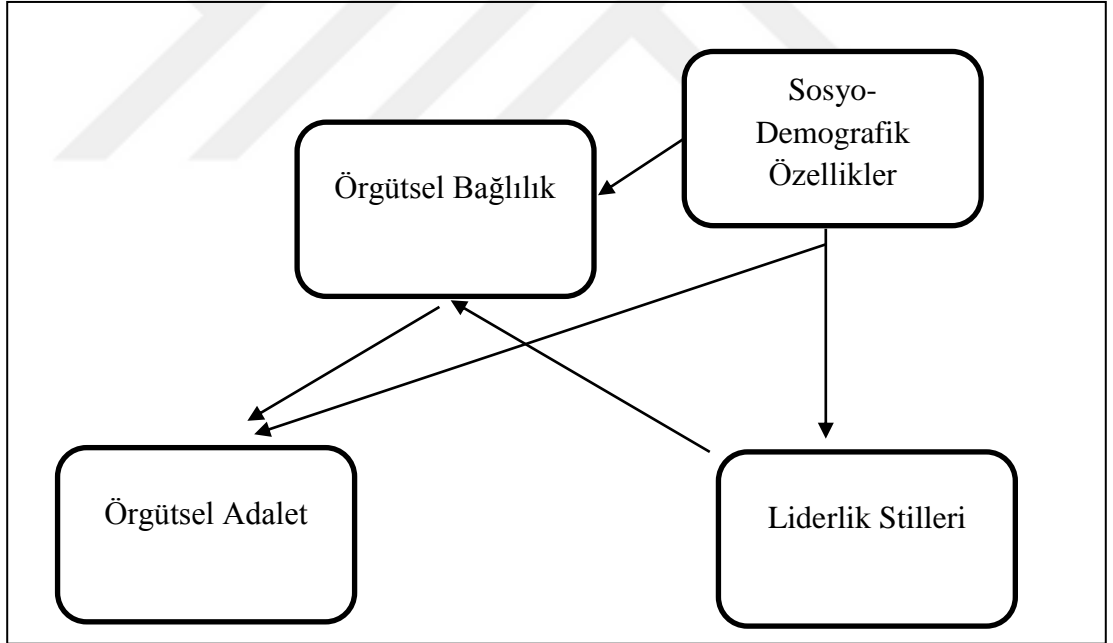
BÖLÜM 3

YÖNTEM

3.1.Araştırmanın Yöntemi

Çalışma, gözlemlerin ve ölçme yöntemlerinin tekrarlanabildiği ve sayısal araştırmalar vasıtasıyla gerçekleştirildiği araştırma yöntemi olan nicel araştırma yöntemi kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Araştırma nicel araştırma tekniklerinden olan tarama yöntemi ile gerçekleştirilmiştir. Tarama araştırmaları “Bir konuya ya da olaya ilişkin katılımcıların görüşlerinin ya da ilgi, beceri, yetenek, tutum vb. özelliklerinin belirlendiği genellikle diğer araştırmalara göre daha büyük örneklemeler üzerinde yapılan araştırmalar” şeklinde ifade edilebilir (Karasar 2015, s.122).

3.2.Araştırmanın Modeli



Şekil 4. Araştırmanın Modeli

Araştırma modelinde öğretmenlerin sosyo demografik özelliklerine bağlı olarak, örgütsel bağlılık, örgütsel adalet ve liderlik stilleri görüşleri ölçekler aracılığı ile incelenerek örgütsel bağlılığın liderlik stilleri ve örgütsel adalet arasında aracılık rolü olup olmadığı ortaya koyulmaya çalışılmıştır.

3.3.Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni İzmir İli Narlıdere, Karşıyaka ve Bornova ilçelerinde görev yapan özel eğitim kurumlarında görevli öğretmenlerden oluşmaktadır. Örneklem ise rastgele yöntemle seçilen 313 kişiden müteşekkildir. Örnekleme ilişkin kişisel bilgiler şu şekildedir:

Tablo 4. Cinsiyete Göre Dağılım

	Frekans	Yüzde	Değişken Yüzde	Kümülatif Yüzde
Değişken	Kadın	203	64,9	64,9
	Erkek	110	35,1	100,0
	Total	313	100,0	100,0

Katılımcıların cinsiyetlerine göre %64,9' Kadın, %35,1 Erkek şeklinde dağılmıştır.

Tablo 5. Yaşa Göre Dağılım

	Frekans	Yüzde	Değişken Yüzde	Kümülatif Yüzde
Değişken	22-25 Yaş Arası	42	13,4	13,4
	26-29 Yaş Arası	64	20,4	33,9
	30-35 Yaş Arası	91	29,1	62,9
	36-40 Yaş Arası	62	19,8	82,7
	41-50 Yaş Arası	42	13,4	96,2
	51 Yaş ve Üzeri	12	3,8	100,0
	Total	313	100,0	100,0

Katılımcılar yaşlarına göre %29,1 30-35 yaş arası, %20,4 26-29 yaş arası, %19,8 62 kişi 36-40 yaş arası, %13,4 22-25 yaş arası ve 41-50 yaş arası, %3,8 51 yaş ve üzeri şeklinde dağılmıştır.

Tablo 6. Unvana Göre Dağılım

		Frekans	Yüzde	Değişken Yüzde	Kümülatif Yüzde
Değişken	Öğretmen	306	97,8	97,8	97,8
	İdareci	7	2,2	2,2	100,0
	Total	313	100,0	100,0	

Katılımcılar mesleki unvanlarına göre %97,8 Öğretmen %2 İdareci şeklinde dağılmıştır.

Tablo 7. Toplam Çalışma Yılına Göre Dağılım

		Frekans	Yüzde	Değişken Yüzde	Kümülatif Yüzde
Değişken	1-5 Yıl	138	44,1	44,1	44,1
	6-10 Yıl	50	16,0	16,0	60,1
	11-15 Yıl	57	18,2	18,2	78,3
	16 Yıl ve üzeri	68	21,7	21,7	100,0
	Total	313	100,0	100,0	

Katılımcılar toplam mesleki kıdem yıllarına göre %44,1 1-5 Yıl, %21,7 16 yıl ve üzeri, %18,2 11-15 yıl ve %16 6-10 yıl şeklinde dağılmıştır.

Tablo 8. Kurumdaki Çalışma Yılına Göre Dağılım

		Frekans	Yüzde	Değişken Yüzde	Kümülatif Yüzde
Değişken	1 Yıldan az	34	10,9	10,9	10,9
	1-3 Yıl	135	43,1	43,1	54,0
	4-6 Yıl	93	29,7	29,7	83,7
	7-10 Yıl	23	7,3	7,3	91,1
	11 Yıl ve üstü	28	8,9	8,9	100,0
	Total	313	100,0	100,0	

Katılımcılar kurumdaki çalışma sürelerine göre %43,1 135 Kişi 1-3 yıl, %10,9 34 Kişi 1 yıldan az, %29,7 4-6 yıl, %8,9 11 yıl ve üstü ile %7,3 7-10 yıl şeklinde dağılmıştır.

3.4. Veri Toplama Araçları

Araştırmada kullanılan liderlik stilleri ölçeği Akan vd.(2014)'in "Okul müdürleri liderlik stili ölçeğinin geliştirilmesi" konulu çalışmada kullandığı, örgütsel adalet ölçeği Kökalan ve Şıman (2017)'in Algılanan örgütsel adaletin işgören motivasyonu üzerindeki etkisi " konulu çalışmada kullandığı, Örgütsel bağlılık ölçeği Bedük ve Yıldız (2016)'in "Mobbing (Psikolojik Şiddet) ve Örgütsel bağlılık ilişkisi konulu çalışmada kullandığı ölçeklerdir.

Tablo 9. Liderlik Stilleri Ölçeği Güvenilirlik Analizi

Cronbach's Alpha	N of Items
,837	35

Tablo 10. Örgütsel Adalet Ölçeği Güvenilirlik Analizi

Cronbach's Alpha	N of Items
,965	20

Tablo 11. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Güvenilirlik Analizi

Cronbach's Alpha	N of Items
,848	21

Tablo 5-6 ve 7 de görüldüğü üzere araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik analizi sonuçlarına göre Cronbach's Alpha test istatistiği düzeylerinin güvenilir olduğu görülmektedir.

3.5. Verilerin Analizi ve Güvenilirlik

Çalışmada elde edilen bulgular değerlendirilirken, istatistiksel analizler için SPSS 22.0 İstatistik paket programı kullanılmıştır. Çalışma verileri değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel metotları (Frekans, Yüzde, Ortalama, Standart sapma) yönteminden faydalanılmıştır.

Niceliksel verilerin karşılaştırılmasında iki grup durumunda, normal dağılım gösteren parametrelerin gruplar arası karşılaştırmalarında Bağımsız örnekler (Independent samples) t testi, niceliksel verilerin karşılaştırılmasında ikiden fazla grup durumunda, normal dağılım gösteren parametrelerin gruplar arası karşılaştırmalarında Tek yönlü (One way) Anova testi ve farklılığa neden olan grubun tespitinde Tukey testi kullanılmıştır. Ölçekler arasındaki ilişkinin tespit edilmesinde korelasyon ve regresyon analizi uygulanmıştır. Sonuçlar % 95 güven aralığında, $p < 0,05$ anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir.



BÖLÜM 4

BULGULAR

Bu bölümde aştırmamızda sorduğumuz sekiz soruya verdiğimiz nicel cevaplarımızı istatistiksel tablolar halinde sunulmaktadır. Araştırma sorularına cevap vermek için çeşitli istatistiksel yöntemlerden faydalanılmıştır. Her bir sorunun cevaplarına yönelik analiler aşağıda ayrı alt bölümler halinde bulunmaktadır.

Araştırma sorusu 1 : Öğretmenlerin liderlik stilleri ile örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet düzeylerine ilişkin görüşleri cinsiyetlerine göre farklılaşmakta mıdır ?

Bu soruda normal dağılım gösteren parametrelerin gruplar arası karşılaştırılması amacıyla bağımsız T-Testi kullanılmıştır. Katılımcıların liderlik stilleri ile örgütsel adalet düzeylerine ilişkin görüşlerin cinsiyetlerine göre farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır. Tablo 12 bu sonuçları cinsiyetlere ve anket boyutlarına göre ayrıntılı bir şekilde göstermektedir.

Tablo 12. Katılımcıların Liderlik Stilleri İle Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Düzeylerine İlişkin Görüşlerin Cinsiyetlerine Göre Farklılık Analizi

	Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	F	Sig.p.
Dönüşümcü	Kadın	203	3,9788	,78748	9,592	0,001
Liderlik	Erkek	110	4,2695	,50761		
Serbest	Kadın	203	1,7555	,60273	13,721	0,778
Bırakıcı	Erkek	110	1,7375	,39816		
Sürdürümcü	Kadın	203	2,3659	,59209	19,141	0,274
Liderlik	Erkek	110	2,2961	,41894		
Dağıtım	Kadın	203	1,9729	,92034	0,035	0,000
Adaleti	Erkek	110	2,5864	,82911		
Kural Adaleti	Kadın	203	3,8276	,82151	5,982	0,297
	Erkek	110	3,9327	,89863		
Sistem Adaleti	Kadın	203	3,3054	,81568	2,187	0,000
	Erkek	110	3,8000	,90665		
Bilgi Adaleti	Kadın	203	3,7720	,80843	2,624	0,682
	Erkek	110	3,8117	,83365		
Kişilerarası	Kadın	203	3,6897	1,10878	0,118	0,860

Adalet	Erkek	110	3,6667	1,08929		
Genel Örgütsel	Kadın	203	3,5236	,76706	1,843	0,063
Adalet	Erkek	110	3,6959	,80404		
Duygusal	Kadın	203	3,2062	,31755	5,183	0,004
Bağlılık	Erkek	110	3,0792	,45365		
Devam	Kadın	203	2,9655	,56316	1,517	0,003
Bağlılığı	Erkek	110	3,1636	,53796		
Normatif	Kadın	203	3,1450	,47241	5,877	0,941
Bağlılık	Erkek	110	3,1494	,54092		
Genel Örgütsel	Kadın	203	3,1056	,33879	7,729	0,586
Bağlılık	Erkek	110	3,1307	,46948		

Analiz neticesinde erkek katılımcıların dönüşümcü liderlik, dağıtım adaleti, sistem adaleti ve devam bağlılığı düzeylerinin kadın katılımcılara göre daha yüksek, kadın katılımcıların duygusal bağlılık düzeylerinin de erkek katılımcılara göre daha yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir (Sig.p. < 0,05).

Araştırma sorusu 2: Öğretmenlerin liderlik stilleri ile örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet düzeylerine ilişkin görüşleri unvanlarına göre farklılaşmakta mıdır?

Bu soruda normal dağılım gösteren parametrelerin gruplar arası karşılaştırılması amacıyla bağımsız t-Testi kullanılmıştır. Katılımcıların liderlik stilleri ile örgütsel adalet düzeylerine ilişkin görüşlerin unvanlarına göre farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır. Tablo 13 bu sonuçları ünvanlarına ve anket boyutlarına göre ayrıntılı bir şekilde göstermektedir.

Tablo 13. Katılımcıların Liderlik Stilleri İle Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Düzeylerine İlişkin Görüşlerin Unvanlarına Göre Farklılık Analizi

	Unvan	N	Ortalama	Standart Sapma	F	Sig.p.
Dönüşümcü	Öğretmen	306	4,0771	,72242	8,917	0,528
Liderlik	İdareci	7	4,2500	,00000		
Serbest	Öğretmen	306	1,7549	,54395	12,285	0,217
Bırakıcı	İdareci	7	1,5000	,00000		
Sürdürümcü	Öğretmen	306	2,3492	,54158	16,167	0,090
Liderlik	İdareci	7	2,0000	,00000		

Dağıtım	Öğretmen	306	2,1814	,94467	15,758	0,374
Adaleti	İdareci	7	2,5000	,00000		
Kural Adaleti	Öğretmen	306	3,8660	,85910	6,824	0,839
	İdareci	7	3,8000	,00000		
Sistem Adaleti	Öğretmen	306	3,4902	,88670	11,238	0,145
	İdareci	7	3,0000	,00000		
Bilgi Adaleti	Öğretmen	306	3,7680	,81676	7,760	0,010
	İdareci	7	4,5714	,00000		
Kişilerarası	Öğretmen	306	3,6819	1,11283	9,809	0,971
	İdareci	7	3,6667	,00000		
Genel Örgütsel	Öğretmen	306	3,5792	,79156	8,232	0,462
	İdareci	7	3,8000	,00000		
Duygusal	Öğretmen	306	3,1653	,37880	10,376	0,250
	İdareci	7	3,0000	,00000		
Devam	Öğretmen	306	3,0327	,56779	7,962	0,609
	İdareci	7	3,1429	,00000		
Bağlılık	Öğretmen	306	3,1466	,50237	12,644	0,984
	İdareci	7	3,1429	,00000		
Genel Örgütsel	Öğretmen	306	3,1148	,39360	8,907	0,895
	İdareci	7	3,0952	,00000		

Analiz neticesinde idarecilerin bilgi adaleti düzeylerinin öğretmenlere göre daha yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir (Sig.p. < 0,05).

Araştırma sorusu 3: Öğretmenlerin liderlik stilleri ile örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet düzeylerine ilişkin görüşleri yaşlarına göre farklılaşmakta mıdır?

Bu soruda normal dağılım gösteren parametrelerin ikiden fazla grup karşılaştırılması amacıyla Tek Yönlü ANOVA Testi kullanılmıştır. Katılımcıların liderlik stilleri ile örgütsel adalet düzeylerine ilişkin görüşlerin yaşlarına göre farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır. Tablo 14 bu sonuçları yaşlarına ve anket boyutlarına göre ayrıntılı bir şekilde göstermektedir.

Tablo 14. Katılımcıların Liderlik Stilleri İle Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Düzeylerine İlişkin Görüşlerin Yaşlarına Göre Farklılık Analizi

		N	Ortalama	Standart Sapma	F	Sig.p.
Dönüşümcü Liderlik	22-25 Yaş Arası**	42	4,6429	,42334	17,833	0,000
	26-29 Yaş Arası*	64	4,0813	,23713		
	30-35 Yaş Arası*	91	3,8967	,66578		
	36-40 Yaş Arası**	62	4,3581	,62392		
	41-50 Yaş Arası*	42	3,4893	1,09297		
	51 Yaş ve Üzeri	12	4,1500	,00000		
	Total	313	4,0810	,71472		
Serbest Bırakıcı Liderlik	22-25 Yaş Arası*	42	1,2946	,15574	10,096	0,000
	26-29 Yaş Arası**	64	1,7441	,40485		
	30-35 Yaş Arası**	91	1,8352	,60435		
	36-40 Yaş Arası**	62	1,7722	,45748		
	41-50 Yaş Arası**	42	2,0268	,71436		
	51 Yaş ve Üzeri	12	1,6250	,00000		
	Total	313	1,7492	,53913		
Sürdürümcü Liderlik	22-25 Yaş Arası	42	2,2755	,46199	1,425	0,215
	26-29 Yaş Arası	64	2,3862	,36058		
	30-35 Yaş Arası	91	2,4333	,62396		
	36-40 Yaş Arası	62	2,2189	,48581		
	41-50 Yaş Arası	42	2,3367	,73036		
	51 Yaş ve Üzeri	12	2,2857	,00000		
	Total	313	2,3414	,53797		
Dağıtım Adaleti	22-25 Yaş Arası**	42	2,7143	1,50261	11,509	0,000
	26-29 Yaş Arası*	64	1,8594	,62022		
	30-35 Yaş Arası*	91	1,9505	,92212		
	36-40 Yaş Arası**	62	2,7097	,56211		
	41-50 Yaş Arası*	42	1,9643	,64763		
	51 Yaş ve Üzeri	12	2,0000	,00000		
	Total	313	2,1885	,93521		
Kural Adaleti	22-25 Yaş Arası**	42	4,2143	,41530	8,784	0,000
	26-29 Yaş Arası*	64	3,5281	,75456		
	30-35 Yaş Arası*	91	3,8308	,70611		
	36-40 Yaş Arası**	62	4,2548	,76837		
	41-50 Yaş Arası	42	3,4857	1,33555		
	51 Yaş ve Üzeri	12	4,0000	,00000		
	Total	313	3,8645	,84947		
Sistem Adaleti	22-25 Yaş Arası**	42	3,7143	,33391	7,919	0,000
	26-29 Yaş Arası*	64	3,3906	,82841		
	30-35 Yaş Arası*	91	3,3187	,85044		

	36-40 Yaş Arası**	62	3,8710	,68912		
	41-50 Yaş Arası*	42	3,0000	1,32518		
	51 Yaş ve Üzeri	12	4,0000	,00000		
	Total	313	3,4792	,87970		
	22-25 Yaş Arası**	42	4,1224	,31799		
	26-29 Yaş Arası*	64	3,6451	,88466		
	30-35 Yaş Arası*	91	3,6609	,83017		
Bilgi Adaleti	36-40 Yaş Arası**	62	4,1429	,65081	7,291	0,000
	41-50 Yaş Arası*	42	3,3878	1,04183		
	51 Yaş ve Üzeri	12	3,8571	,00000		
	Total	313	3,7859	,81627		
	22-25 Yaş Arası**	42	4,2143	,41530		
	26-29 Yaş Arası*	64	3,3802	1,21842		
	30-35 Yaş Arası*	91	3,6593	1,28137		
Kişilerarası Adalet	36-40 Yaş Arası**	62	3,6774	,67202	3,343	0,000
	41-50 Yaş Arası*	42	3,5714	1,41668		
	51 Yaş ve Üzeri	12	4,0000	,00000		
	Total	313	3,6816	1,10027		
	22-25 Yaş Arası**	42	3,9571	,23725		
	26-29 Yaş Arası*	64	3,3594	,80202		
	30-35 Yaş Arası*	91	3,4808	,81400		
Genel Örgütsel Adalet	36-40 Yaş Arası**	62	3,9169	,50700	8,071	0,000
	41-50 Yaş Arası*	42	3,2393	1,11582		
	51 Yaş ve Üzeri	12	3,7500	,00000		
	Total	313	3,5842	,78331		
	22-25 Yaş Arası**	42	3,6224	,17799		
	26-29 Yaş Arası*	64	3,0268	,30742		
	30-35 Yaş Arası*	91	3,1209	,48371		
Duygusal Bağlılık	36-40 Yaş Arası**	62	3,1820	,24563	22,576	0,000
	41-50 Yaş Arası*	42	2,9694	,05933		
	51 Yaş ve Üzeri	12	3,1429	,00000		
	Total	313	3,1616	,37533		
	22-25 Yaş Arası**	42	3,4592	,05933		
	26-29 Yaş Arası*	64	2,7879	,51977		
	30-35 Yaş Arası*	91	2,8980	,48529		
Devam Bağlılığı	36-40 Yaş Arası**	62	3,4286	,52441	23,347	0,000
	41-50 Yaş Arası*	42	2,7143	,62787		
	51 Yaş ve Üzeri	12	3,0000	,00000		
	Total	313	3,0351	,56162		
	22-25 Yaş Arası**	42	3,2143	,28788		
	26-29 Yaş Arası*	64	3,2567	,64703		
Normatif Bağlılık	30-35 Yaş Arası*	91	3,0722	,45544	6,734	0,000
	36-40 Yaş Arası**	62	3,2926	,50784		

	41-50 Yaş Arası*	42	2,8163	,35597		
	51 Yaş ve Üzeri*	12	3,2857	,00000		
	Total	313	3,1465	,49671		
	22-25 Yaş Arası**	42	3,4320	,09888		
	26-29 Yaş Arası*	64	3,0238	,34921		
Genel Örgütsel	30-35 Yaş Arası*	91	3,0304	,41047		0,000
Bağlılık	36-40 Yaş Arası**	62	3,3011	,38025	18,392	
	41-50 Yaş Arası*	42	2,8333	,32370		
	51 Yaş ve Üzeri*	12	3,1429	,00000		
	Total	313	3,1144	,38917		

Analiz neticesinde katılımcıların liderlik stilleri ile örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet düzeylerine ilişkin görüşlerin yaşlarına göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir (Sig.p. < 0,05). Bahsi geçen farklılıkların hangi gruplar arasındaki farklılığın neden olduğuna yönelik yapılan post-hoc (Tukey testi) analizi neticesine göre, 22-25 yaş aralığındaki katılımcılar ile 36-40 yaş aralığındaki katılımcıların serbest bırakıcı liderlik ile sürdürücü liderlik dışındaki, dönüşümcü liderlik ve örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık düzeylerinin diğer katılımcılara göre daha yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Araştırma sorusu 4: Öğretmenlerin liderlik stilleri ile örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet düzeylerine ilişkin görüşleri toplam kıdem yıllarına göre farklılaşmakta mıdır?

Bu soruda normal dağılım gösteren parametrelerin ikiden fazla grup karşılaştırılması amacıyla Tek Yönlü ANOVA Testi kullanılmıştır. Katılımcıların liderlik stilleri ile örgütsel adalet düzeylerine ilişkin görüşlerin toplam çalışma yıllarına göre farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır. Tablo 15 bu sonuçları toplam çalışma yıllarına ve anket boyutlarına göre ayrıntılı bir şekilde göstermektedir.

Tablo 15. Katılımcıların Liderlik Stilleri İle Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Düzeylerine İlişkin Görüşlerin Toplam Çalışma Yıllarına Göre Farklılık Analizi

		N	Ortalama	Standart Sapma	F	Sig.p.
Dönüşümcü Liderlik	1-5 Yıl**	138	4,0641	,81840	9,243	0,000
	6-10 Yıl*	50	3,6940	,61509		
	11-15 Yıl**	57	4,3868	,60751		
	16 Yıl ve üzeri**	68	4,1434	,47770		
	Total	313	4,0810	,71472		
Serbest Bırakıcı Liderlik	1-5 Yıl*	138	1,6558	,58607	26,185	0,000
	6-10 Yıl**	50	2,2925	,38599		
	11-15 Yıl*	57	1,5482	,54422		
	16 Yıl ve üzeri*	68	1,7077	,14262		
	Total	313	1,7492	,53913		
Sürdürümcü Liderlik	1-5 Yıl**	138	2,4907	,55663	20,986	0,000
	6-10 Yıl**	50	2,5971	,50213		
	11-15 Yıl*	57	2,0877	,48876		
	16 Yıl ve üzeri*	68	2,0630	,31933		
	Total	313	2,3414	,53797		
Dağıtım Adaleti	1-5 Yıl**	138	2,2391	1,19032	14,193	0,000
	6-10 Yıl*	50	1,4900	,34241		
	11-15 Yıl**	57	2,2719	,50063		
	16 Yıl ve üzeri*	68	2,5294	,62224		
	Total	313	2,1885	,93521		
Kural Adaleti	1-5 Yıl*	138	3,6217	1,00093	17,117	0,000
	6-10 Yıl*	50	3,5560	,48199		
	11-15 Yıl**	57	4,2737	,78069		
	16 Yıl ve üzeri**	68	4,2412	,39179		
	Total	313	3,8645	,84947		
Sistem Adaleti	1-5 Yıl*	138	3,3913	1,04242	6,964	0,000
	6-10 Yıl*	50	3,1200	,58228		
	11-15 Yıl**	57	3,6491	,74381		
	16 Yıl ve üzeri**	68	3,7794	,66570		
	Total	313	3,4792	,87970		
Bilgi Adaleti	1-5 Yıl*	138	3,6377	,95780	11,534	0,000
	6-10 Yıl*	50	3,4400	,75419		
	11-15 Yıl**	57	4,1579	,71820		
	16 Yıl ve üzeri**	68	4,0294	,25952		
	Total	313	3,7859	,81627		
Kişilerarası Adalet	1-5 Yıl**	138	3,7609	1,22953	19,898	0,000
	6-10 Yıl*	50	2,7067	1,09553		

	11-15 Yıl**	57	3,8713	,85392		
	16 Yıl ve üzeri**	68	4,0784	,38253		
	Total	313	3,6816	1,10027		
Genel Örgütsel Adalet	1-5 Yıl*	138	3,4754	,96014		
	6-10 Yıl*	50	3,1160	,64154		
	11-15 Yıl**	57	3,8789	,54658	15,063	0,000
	16 Yıl ve üzeri**	68	3,9022	,23869		
	Total	313	3,5842	,78331		
Duygusal Bağlılık	1-5 Yıl	138	3,1718	,48673		
	6-10 Yıl**	50	3,2257	,17812		
	11-15 Yıl**	57	3,2356	,36967	4,101	0,007
	16 Yıl ve üzeri*	68	3,0315	,09510		
	Total	313	3,1616	,37533		
Devam Bağlılığı	1-5 Yıl**	138	3,0041	,50587		
	6-10 Yıl*	50	2,6857	,60952		
	11-15 Yıl**	57	3,3333	,72509	13,815	0,000
	16 Yıl ve üzeri**	68	3,1050	,24635		
	Total	313	3,0351	,56162		
Normatif Bağlılık	1-5 Yıl	138	3,1263	,56066		
	6-10 Yıl	50	3,0857	,50239		
	11-15 Yıl	57	3,1930	,56726	0,691	0,558
	16 Yıl ve üzeri	68	3,1933	,21198		
	Total	313	3,1465	,49671		
Genel Örgütsel Bağlılık	1-5 Yıl	138	3,1008	,43137		
	6-10 Yıl*	50	2,9990	,26704		
	11-15 Yıl**	57	3,2540	,51691	4,085	0,007
	16 Yıl ve üzeri	68	3,1099	,14974		
	Total	313	3,1144	,38917		

Analiz neticesinde katılımcıların liderlik stilleri ile örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet düzeylerine ilişkin görüşlerin toplam kıdem yıllarına göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir (Sig.p. < 0,05). Bahsi geçen farklılıkların hangi gruplar arasındaki farklılığın neden olduğuna yönelik yapılan post-hoc (Tukey testi) analizi neticesine göre,

- 1-5 yıl ve 11-15 yıl aralığında toplam mesleki kıdem yılına sahip katılımcıların, dönüşümcü liderlik ve dağıtım adaleti düzeylerinin diğer katılımcılara göre daha yüksek düzeyde olduğu,
- 6-10 yıl aralığında toplam mesleki kıdem yılına sahip katılımcıların, serbest bırakıcı liderlik görüşlerinin diğer katılımcılara göre daha yüksek düzeyde olduğu,

- 1-5 yıl ve 6-10 yıl aralığında toplam mesleki kıdem yılına sahip katılımcıların, sürdürümcü liderlik görüşlerinin diğer katılımcılara göre daha yüksek düzeyde olduğu,
- 11-15 yıl ve 16 yıl üzeri toplam mesleki kıdem yılına sahip katılımcıların, kural adaleti, sistem adaleti, bilgi adaleti ve genel örgütsel adalet düzeylerinin diğer katılımcılara göre daha yüksek düzeyde olduğu,
- 1-5 yıl, 6-10 yıl ve 16 yıl üzeri toplam mesleki kıdem yılına sahip katılımcıların, kişilerarası adalet düzeylerinin 11-15 yıl aralığındaki katılımcılar göre daha yüksek düzeyde olduğu,
- 6-10 yıl ve 11-15 yıl aralığında toplam mesleki kıdem yılına sahip katılımcıların, duygusal adalet düzeylerinin 16 yıl ve üzeri toplam mesleki kıdemi olan katılımcılara göre daha yüksek düzeyde olduğu,
- 1-5 yıl, 11-15 yıl ve 16 yıl üzeri toplam mesleki kıdem yılına sahip katılımcıların, devam bağlılığı düzeylerinin 6-10 yıl aralığındaki katılımcılar göre daha yüksek düzeyde olduğu,
- 11-15 yıl aralığında toplam mesleki kıdem yılına sahip katılımcıların, genel örgütsel bağlılık düzeylerinin 6-10 yıl aralığındaki katılımcılar göre daha yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Araştırma sorusu 5: Öğretmenlerin liderlik stilleri ile örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet düzeylerine ilişkin görüşleri kurumdaki kıdem yıllarına göre farklılaşmakta mıdır?

Bu soruda normal dağılım gösteren parametrelerin ikiden fazla grup karşılaştırılması amacıyla Tek Yönlü ANOVA Testi kullanılmıştır. Katılımcıların liderlik stilleri ile örgütsel adalet düzeylerine ilişkin görüşlerin kurumdaki çalışma yıllarına göre farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır. Tablo 16 bu sonuçları kurumdaki çalışma yıllarına ve anket boyutlarına göre ayrıntılı bir şekilde göstermektedir.

Tablo 16. Katılımcıların Liderlik Stilleri İle Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Düzeylerine İlişkin Görüşlerin Kurumdaki Çalışma Yıllarına Göre Farklılık Analizi

		N	Ortalama	Standart sapma	F	Sig.p.
Dönüşümcü Liderlik	1 Yıldan az*	34	3,8676	,50720	15,840	0,000
	1-3 Yıl**	135	4,2837	,66124		
	4-6 Yıl*	93	3,6855	,79261		
	7-10 Yıl**	23	4,3587	,38307		
	11 Yıl ve üstü**	28	4,4482	,38884		
	Total	313	4,0810	,71472		
Serbest Bırakıcı Liderlik	1 Yıldan az**	34	1,8897	,47550	8,479	0,000
	1-3 Yıl*	135	1,5694	,54372		
	4-6 Yıl**	93	1,9516	,59579		
	7-10 Yıl	23	1,8207	,19153		
	11 Yıl ve üstü	28	1,7143	,20654		
	Total	313	1,7492	,53913		
Sürdürümcü Liderlik	1 Yıldan az**	34	2,5714	,00000	4,556	0,001
	1-3 Yıl*	135	2,2540	,46132		
	4-6 Yıl	93	2,4286	,72109		
	7-10 Yıl*	23	2,0932	,51075		
	11 Yıl ve üstü	28	2,3980	,34197		
	Total	313	2,3414	,53797		
Dağıtım Adaleti	1 Yıldan az**	34	3,0000	,81650	21,217	0,000
	1-3 Yıl*	135	1,9519	1,04716		
	4-6 Yıl**	93	1,9946	,67765		
	7-10 Yıl**	23	3,2391	,25538		
	11 Yıl ve üstü**	28	2,1250	,22048		
	Total	313	2,1885	,93521		
Kural Adaleti	1 Yıldan az*	34	3,7765	,60456	9,484	0,000
	1-3 Yıl**	135	3,9526	,77120		
	4-6 Yıl*	93	3,5140	1,03268		
	7-10 Yıl**	23	4,4783	,51075		
	11 Yıl ve üstü**	28	4,2071	,42333		
	Total	313	3,8645	,84947		
Sistem Adaleti	1 Yıldan az**	34	3,9706	,83431	20,619	0,000
	1-3 Yıl**	135	3,6148	,88648		
	4-6 Yıl*	93	2,8925	,78660		
	7-10 Yıl**	23	4,0000	,00000		
	11 Yıl ve üstü**	28	3,7500	,44096		
	Total	313	3,4792	,87970		
Bilgi Adaleti	1 Yıldan az*	34	3,7857	,61445	9,350	0,000
	1-3 Yıl*	135	3,7534	,80745		

	4-6 Yıl*	93	3,5269	,91303		
	7-10 Yıl**	23	4,2733	,29186		
	11 Yıl ve üstü**	28	4,4031	,50851		
	Total	313	3,7859	,81627		
Kişilerarası Adalet	1 Yıdan az	34	3,9706	,83431		
	1-3 Yıl	135	3,6543	1,32235		
	4-6 Yıl*	93	3,4086	1,00257	4,106	0,000
	7-10 Yıl	23	3,8406	,17025		
	11 Yıl ve üstü**	28	4,2381	,55077		
	Total	313	3,6816	1,10027		
Genel Örgütsel Adalet	1 Yıdan az**	34	3,7603	,64700		
	1-3 Yıl**	135	3,5874	,78407		
	4-6 Yıl*	93	3,2575	,86231	10,199	0,000
	7-10 Yıl**	23	4,1152	,22984		
	11 Yıl ve üstü**	28	4,0036	,34852		
	Total	313	3,5842	,78331		
Duygusal Bağlılık	1 Yıdan az**	34	3,3697	,36229		
	1-3 Yıl*	135	3,1143	,45705		
	4-6 Yıl*	93	3,1367	,26719	4,594	0,001
	7-10 Yıl*	23	3,0745	,07296		
	11 Yıl ve üstü	28	3,2908	,30238		
	Total	313	3,1616	,37533		
Devam Bağlılığı	1 Yıdan az**	34	3,2437	,18114		
	1-3 Yıl**	135	3,0402	,44518		
	4-6 Yıl*	93	2,7404	,63152	17,267	0,000
	7-10 Yıl**	23	3,2733	,29186		
	11 Yıl ve üstü**	28	3,5408	,72464		
	Total	313	3,0351	,56162		
Normatif Bağlılık	1 Yıdan az**	34	3,4244	,20351		
	1-3 Yıl*	135	3,0487	,56044		
	4-6 Yıl*	93	3,0046	,42150	13,610	0,000
	7-10 Yıl**	23	3,4224	,14593		
	11 Yıl ve üstü**	28	3,5255	,43653		
	Total	313	3,1465	,49671		
Genel Örgütsel Bağlılık	1 Yıdan az**	34	3,3459	,19274		
	1-3 Yıl*	135	3,0677	,38993		
	4-6 Yıl*	93	2,9606	,34600	15,650	0,000
	7-10 Yıl**	23	3,2567	,12161		
	11 Yıl ve üstü**	28	3,4524	,48432		
	Total	313	3,1144	,38917		

Analiz neticesinde katılımcıların liderlik stilleri ile örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet düzeylerine ilişkin görüşlerin kurumdaki kıdem yıllarına göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir (Sig.p. < 0,05). Bahsi geçen farklılıkların hangi gruplar arasındaki farklılığın neden olduğuna yönelik yapılan post-hoc (Tukey testi) analizi neticesine göre,

- 1 yıldan az ve 7-10 yıl aralığında kurum çalışma yılı olan katılımcıların dönüşümcü liderliğe yönelik görüşlerinin diğer katılımcılara göre daha yüksek,
- 1 yıldan az kurum çalışma yılı olan aralığındaki katılımcıların serbest bırakıcı liderliğe yönelik görüşlerinin diğer katılımcılara göre daha düşük,
- 1 yıldan az kurum çalışma yılı olan aralığındaki katılımcıların sürdürümcü liderliğe yönelik görüşlerinin 1-3 yıl ve 4-6 yıl aralığındaki katılımcılara göre daha yüksek,
- 1-3 yıl aralığında kurum çalışma yılı olan aralığındaki katılımcıların dağıtım adaleti düzeylerinin diğer katılımcılara göre daha düşük,
- 1-3 yıl, 7-10 yıl ve 11 yıl üstü kurum çalışma yılı olan aralığındaki katılımcıların kural adaleti düzeylerinin 1 yıldan az ve 4-6 yıl aralığındaki katılımcılara göre daha yüksek,
- 1 yıldan az, 1-3 yıl ve 7-10 yıl aralığında kurum çalışma yılı olan katılımcıların sistem adaleti, genel örgütsel adalet ve devam bağlılığı düzeylerinin diğer katılımcılara göre daha yüksek,
- 7-10 yıl ve 11 yıl ve üzeri kurum çalışma yılı olan katılımcıların bilgi adaleti düzeylerinin diğer katılımcılara göre daha yüksek,
- 11 yıl ve üzeri kurum çalışma yılı olan katılımcıların kişilerarası adalet düzeylerinin 4-6 yıl aralığında olan katılımcılara göre daha yüksek,
- 1 yıldan az kurum çalışma yılı olan katılımcıların devam bağlılığı düzeylerinin diğer katılımcılara göre daha yüksek,
- 1 yıldan az, 7-10 yıl ve 11 – 15 yıl aralığında kurum çalışma yılı olan katılımcıların normatif bağlılık düzeyleri ile genel örgütsel bağlılık düzeyleri diğer katılımcılara göre daha yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Araştırma sorusu 6: Liderlik stilleri ile örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki var mıdır?

Bu soruda normal dağılım gösteren parametreler farklılığa neden olan grubun testi amacıyla korelasyon analizi ile incelenmiştir. Liderlik stilleri ile örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki analiz edilmiştir. Tablo 17 bu sonuçları anket boyutlarına göre ayrıntılı bir şekilde göstermektedir.

Tablo 17. Liderlik Stilleri İle Örgütsel Adalet Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Korelasyon Analizi

		Dönüşümcü Liderlik	Serbest Bırakıcı Liderlik	Sürdürümcü Liderlik	Genel Örgütsel Adalet	Genel Örgütsel Bağlılık
Dönüşümcü Liderlik	Pearson Correlation	1				
	Sig. (2-tailed)					
Serbest Bırakıcı Liderlik	Pearson Correlation	-,787**	1			
	Sig. (2-tailed)	,000				
Sürdürümcü Liderlik	Pearson Correlation	-,662**	,681**	1		
	Sig. (2-tailed)	,000	,000			
Genel Örgütsel Adalet	Pearson Correlation	,819**	-,731**	-,661**	1	
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		
Genel Örgütsel Bağlılık	Pearson Correlation	,449**	-,401**	-,082	,555**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,146	,000	

Analiz neticesinde incelenen tüm değişkenlerin birbirleri ile anlamlı düzeyde ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Söz konusu ilişkilerin yönü ve düzeyleri şu şekilde belirtilebilir:

- Dönüşümcü liderlik ile örgütsel adalet pozitif yönlü ve yüksek düzeyli ve örgütsel bağlılık ile pozitif yönlü ve düşük düzeyli
- Serbest bırakıcı liderlik ile örgütsel adalet negatif yönlü ve orta düzeyli ve örgütsel bağlılık ile negatif yönlü ve orta düzeyli,
- Sürdürümcü liderlik ile örgütsel adalet negatif yönlü ve orta düzeyli ve örgütsel bağlılık ile negatif yönlü ve düşük düzeyli
- Örgütsel bağlılık ile örgütsel adalet pozitif yönlü ve orta düzeyli ilişkili olduğu tespit edilmiştir.

Araştırma sorusu 7: Liderlik stillerinin etkisi ve örgütsel bağlılığın aracılık rolünün incelenmesi amacıyla liderlik stillerinin örgütsel adalet üzerindeki etkisi var mıdır?

Liderlik stillerinin örgütsel adalet üzerindeki etkisi regresyon analizi ile incelenmiştir. Tablo 18 bu sonuçları anket boyutlarına göre ayrıntılı bir şekilde göstermektedir.

Tablo 18. Liderlik Stillerinin Örgütsel Adalet Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi

Model: Örgütsel Adalet		Unstandardized Coefficients		t	Sig.	R ²
		B	Std. Error			
1	(Constant)	1,930	,374	5,157	,000	0,705
	LidDönOrt	,642	,057	11,233	,000	
	LidSerOrt	-,227	,078	-2,923	,004	
	LidSürOrt	-,244	,064	-3,806	,000	

Yapılan çoklu regresyon analizine göre liderlik stillerinin örgütsel adaleti etkilediği (Sig.p. < 0,05) ve bu etkinin dönüşümcü liderlik stilleri noktasında pozitif yönde olduğu görülmektedir.

Araştırma sorusu 8: Örgütsel adalet üzerindeki liderlik etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık rolü ne yöndedir?

Liderlik stillerinin örgütsel adalet üzerindeki etkisi çoklu regresyon analizi ile incelenmiştir. Tablo 19 bu sonuçları anket boyutlarına göre ayrıntılı bir şekilde göstermektedir.

Tablo 19. Liderlik Stillerinin Örgütsel Adalet Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Bağlılığın Aracılık Rolüne İlişkin Regresyon Analizi

Model: Örgütsel Adalet		Unstandardized Coefficients		T	Sig.	R ²
		B	Std. Error			
1	(Constant)	,917	,345	2,658	,008	0,773
	LidDönOrt	,465	,053	8,706	,000	
	LidSerOrt	-,077	,070	-1,109	,268	
	LidSürOrt	-,463	,061	-7,636	,000	
	ÖRBAĞOrt	,638	,066	9,635	,000	

Araştırmanın “Örgütsel adalet üzerindeki liderlik etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık rolü ne yöndedir?” sorusuna ilişkin yapılan çoklu regresyon analizine göre örgütsel bağlılığın liderlik stillerinin örgütsel adalet üzerine pozitif yönde etkisinin olduğu tespit edilmiştir.



BÖLÜM 5

TARTIŞMA ve SONUÇ

Bu çalışmada sekiz araştırma sorusuna çeşitli istatistiksel yöntemler kullanılarak cevap aranmıştır. Her soruya bulunan cevaplar aşağıda tartışılmaktadır.

Kişilerin sosyo demografik özelliklerine bakıldığında %64,9' Kadın, %35,1 Erkek, %29,1 30-35 yaş arası, %20,4 26-29 yaş arası, %19,8 62 kişi 36-40 yaş arası, %13,4 22-25 yaş arası ve 41-50 yaş arası, %3,8 51 yaş ve üzerinde olduğu %97,8 Öğretmen %2 İdareci şeklinde unvanlara sahip olduğu, mesleki kıdem yıllarına göre %44,1 1-5 Yıl, %21,7 16 yıl ve üzeri, %18,2 11-15 yıl ve %16 6-10 yıl şeklinde dağıldığı, kurumdaki çalışma sürelerine göre %43,1 135 Kişi 1-3 yıl, %10,9 34 Kişi 1 yıldan az, %29,7 4-6 yıl, %8,9 11 yıl ve üstü ile %7,3 7-10 yıl şeklinde dağılım gösterdiği görülmektedir.

İlk araştırma sorumuz olan öğretmenlerin liderlik stilleri ile örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet düzeylerine ilişkin görüşleri cinsiyetlerine göre farklı olup olmadığı bağımsız t testi ile incelenmiştir. Araştırmada öğretmenlerin liderlik stilleri ile örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet düzeylerine ilişkin görüşlerin sosyo demografik özelliklerine göre farklılık analizleri sonucuna göre erkek katılımcıların dönüşümcü liderlik, dağıtım adaleti, sistem adaleti ve devam bağlılığı düzeylerinin kadın katılımcılara göre daha yüksek, kadın katılımcıların duygusal bağlılık düzeylerinin de erkek katılımcılara göre daha yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç çerçevesinde kadınlar duygusal anlamda kurumlarına daha yüksek düzeyde bağlı iken erkeklerin daha rasyonel boyutta kurumlarına bağlı oldukları görülmektedir. Oğuz'un (2011) 2010 yılında Samsun il merkezindeki ilköğretim okullarında görev yapan ve araştırmaya gönüllü olarak katılan 200 öğretmenle yaptığı "Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları ile Yöneticilerin Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki" isimli çalışmasında öğretmenlerin, yöneticilerinin liderlik stillerine ilişkin görüşleri ve kendi örgütsel algılarının katılımcıların cinsiyetlerine göre farklılaşmadığı, ancak kadın öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının erkek öğretmenlere göre daha düşük olduğu, ayrıca kıdem değişkenine göre öğretmenlerin yöneticileri ile ilgili liderlik stili ve örgütsel adalet algılarının

farklılaşmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Aynı araştırmada, öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile yöneticilerin sahip olduğu dönüşümcü liderlik stili arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç çalışmada liderlik stilleri ile örgütsel adalet arasındaki ilişkiyle paralellik göstermektedir. Literatüre alışmanın konusu bağlamında yapılan çalışmalara bakıldığında Anderson ve Shiner (2003) örgütsel adalet bağlamında cinsiyet eşitliği konulu araştırmalarında, örgütsel adaletin tüm alt boyutlarında erkek çalışanlar lehine anlamlı farklar bulunduğunu tespit etmiştir. Bu sonuç çalışmada elde edilen sonuçla paralellik göstermektedir.

İkinci araştırma sorumuz olan öğretmenlerin liderlik stilleri ile örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet düzeylerine ilişkin görüşleri unvanlarına göre farklı olup olmadığı bağımsız t testi ile incelenmiştir. Analiz neticesinde idarecilerin bilgi adaleti düzeylerinin öğretmenlere göre daha yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda idarecilerin bilgi adaletine bakış açısı buldukları konum nedeniyle öğretmenlerden farklılık göstermektedir.

Üçüncü araştırma sorumuz olan öğretmenlerin liderlik stilleri ile örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet düzeylerine ilişkin görüşleri yaşlarına göre farklı olup olmadığı tek yönlü ANOVA testi ile incelenmiştir. Analiz neticesinde katılımcıların liderlik stilleri ile örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet düzeylerine ilişkin görüşlerin yaşlarına göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir (Sig.p. < 0,05). Bahsi geçen farklılıkların hangi gruplar arasındaki farklılığın neden olduğuna yönelik yapılan post-hoc (Tukey testi) analizi neticesine göre, 22-25 yaş aralığındaki katılımcılar ile 36-40 yaş aralığındaki katılımcıların serbest bırakıcı liderlik ile sürdürümcü liderlik dışındaki, dönüşümcü liderlik ve örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık düzeylerinin diğer katılımcılara göre daha yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Bu durum yeni işe başlayan öğretmenlerin kuruma daha bağlı olduklarını göstermektedir.

Dördüncü araştırma sorumuz olan öğretmenlerin liderlik stilleri ile örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet düzeylerine ilişkin görüşleri toplam kıdem yıllarına göre farklı olup olmadığı tek yönlü ANOVA testi ile incelenmiştir. Analiz neticesinde katılımcıların liderlik stilleri ile örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet düzeylerine ilişkin görüşlerin toplam kıdem yıllarına göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir (Sig.p. < 0,05). Bu çerçevede 1-5 yıl ve 11-15 yıl aralığında toplam mesleki kıdem yılına sahip katılımcıların, dönüşümcü liderlik ve dağıtım adaleti düzeylerinin diğer

katılımcılara göre daha yüksek düzeyde olduğu, 6-10 yıl aralığında toplam mesleki kıdem yılına sahip katılımcıların, serbest bırakıcı liderlik görüşlerinin diğer katılımcılara göre daha yüksek düzeyde olduğu, 1-5 yıl ve 6-10 yıl aralığında toplam mesleki kıdem yılına sahip katılımcıların, sürdürücü liderlik görüşlerinin diğer katılımcılara göre daha yüksek düzeyde olduğu, 11-15 yıl ve 16 yıl üzeri toplam mesleki kıdem yılına sahip katılımcıların, kural adaleti, sistem adaleti, bilgi adaleti ve genel örgütsel adalet düzeylerinin diğer katılımcılara göre daha yüksek düzeyde olduğu, 1-5 yıl, 6-10 yıl ve 16 yıl üzeri toplam mesleki kıdem yılına sahip katılımcıların, kişilerarası adalet düzeylerinin 11-15 yıl aralığındaki katılımcılar göre daha yüksek düzeyde olduğu, 6-10 yıl ve 11-15 yıl aralığında toplam mesleki kıdem yılına sahip katılımcıların, duygusal adalet düzeylerinin 16 yıl ve üzeri toplam mesleki kıdem yılına sahip katılımcılara göre daha yüksek düzeyde olduğu, 1-5 yıl, 11-15 yıl ve 16 yıl üzeri toplam mesleki kıdem yılına sahip katılımcıların, devam bağlılığı düzeylerinin 6-10 yıl aralığındaki katılımcılar göre daha yüksek düzeyde olduğu, 11-15 yıl aralığında toplam mesleki kıdem yılına sahip katılımcıların, genel örgütsel bağlılık düzeylerinin 6-10 yıl aralığındaki katılımcılar göre daha yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Beşinci araştırma sorumuz olan öğretmenlerin liderlik stilleri ile örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet düzeylerine ilişkin görüşleri kurumdaki kıdem yıllarına göre farklı olup olmadığı tek yönlü ANOVA testi ile incelenmiştir. Elde edilen sonuçlara göre kurumda 1 yıldan az ve 7-10 yıl aralığında kurum çalışma yılı olan katılımcıların dönüşücü liderliğe yönelik görüşlerinin diğer katılımcılara göre daha yüksek, 1 yıldan az kurum çalışma yılı olan aralığındaki katılımcıların serbest bırakıcı liderliğe yönelik görüşlerinin diğer katılımcılara göre daha düşük, 1 yıldan az kurum çalışma yılı olan aralığındaki katılımcıların sürdürücü liderliğe yönelik görüşlerinin 1-3 yıl ve 4-6 yıl aralığındaki katılımcılara göre daha yüksek, 1-3 yıl aralığında kurum çalışma yılı olan aralığındaki katılımcıların dağıtım adaleti düzeylerinin diğer katılımcılara göre daha düşük, 1-3 yıl, 7-10 yıl ve 11 yıl üstü kurum çalışma yılı olan aralığındaki katılımcıların kural adaleti düzeylerinin 1 yıldan az ve 4-6 yıl aralığındaki katılımcılara göre daha yüksek, 1 yıldan az, 1-3 yıl ve 7-10 yıl aralığında kurum çalışma yılı olan katılımcıların sistem adaleti, genel örgütsel adalet ve devam bağlılığı düzeylerinin diğer katılımcılara göre daha yüksek, 7-10 yıl ve 11 yıl ve üzeri kurum çalışma yılı olan katılımcıların bilgi adaleti düzeylerinin

diğer katılımcılara göre daha yüksek,11 yıl ve üzeri kurum çalışma yılı olan katılımcıların kişilerarası adalet düzeylerinin 4-6 yıl aralığında olan katılımcılara göre daha yüksek,1 yıldan az kurum çalışma yılı olan katılımcıların devam bağlılığı düzeylerinin diğer katılımcılara göre daha yüksek,1 yıldan az, 7-10 yıl ve 11 – 15 yıl aralığında kurum çalışma yılı olan katılımcıların normatif bağlılık düzeyleri ile genel örgütsel bağlılık düzeyleri diğer katılımcılara göre daha yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Altıncı araştırma sorumuz olan liderlik stilleri ile örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki korelasyon analizi ile incelenmiştir. Analiz neticesinde incelenen tüm değişkenlerin birbirleri ile anlamlı düzeyde ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Buna göre dönüşümcü liderlik ile örgütsel adalet pozitif yönlü ve yüksek düzeyli ve örgütsel bağlılık ile pozitif yönlü ve düşük düzeyli, serbest bırakıcı liderlik ile örgütsel adalet negatif yönlü ve orta düzeyli ve örgütsel bağlılık ile negatif yönlü ve orta düzeyli, sürdürümcü liderlik ile örgütsel adalet negatif yönlü ve orta düzeyli ve örgütsel bağlılık ile negatif yönlü ve düşük düzeyli, örgütsel bağlılık ile örgütsel adalet pozitif yönlü ve orta düzeyli ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Bu çerçevede liderlik stilleri ile örgütsel adalet düzeyleri arasında örgütsel bağlılığın pozitif yönde etki yarattığı ifade edilebilir.

Yedinci araştırma sorumuz olan Liderlik stillerinin etkisi ve örgütsel bağlılığın aracılık rolünün incelenmesi amacıyla liderlik stillerinin örgütsel adalet üzerindeki etkisinin olup olmadığı regresyon analizi ile incelenmiştir. Yapılan çoklu regresyon analizine göre liderlik stillerinin örgütsel adaleti etkilediği (Sig.p. < 0,05) ve bu etkinin dönüşümcü liderlik stilleri noktasında pozitif yönde olduğu görülmektedir.

Sekizinci araştırma sorumuz olan örgütsel adalet üzerindeki liderlik etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık rolü olup olmadığı regresyon analizi incelenmiştir. Analiz sonucuna göre örgütsel bağlılığın liderlik stillerinin örgütsel adalet üzerine pozitif yönde etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Liderlik stilleri ile örgütsel adalet düzeyleri arasında örgütsel bağlılığın pozitif yönde etki yarattığı görülmektedir. Adalet algı düzeyine ait görüşlerin sosyo demografik özelliklere (yaş, cinsiyet, unvan, çalışma yılı) göre farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Yeni işe başlayan öğretmenlerin kurumlarına daha bağlı

oldukları görülmektedir. Kadın katılımcıların duygusal bağlılık düzeylerinin erkek katılımcılara göre daha yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Erkek katılımcıların dönüşümcü liderlik, dağıtım adaleti, sistem adaleti ve devam bağlılığı düzeylerinin kadın katılımcılara göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. İdarecilerin adalet algısına bakış açılarının öğretmenler ile farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Liderlik stillerinin örgütsel adaleti etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu etkinin dönüşümcü liderlik stilleri noktasında pozitif yönde olduğu görülmektedir.



KAYNAKÇA

- Acuner, T. ve Yılmaz, G. (2000). Günümüzün etkin liderlik anlayışı: Değişimci liderlik. *Yönetim ve Ekonomi*, 6, 1-12.
- Alamur, B. (2005). *Örgüt kültürü ve örgüte bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi*(Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Albayrak, E. G. (2007). *Kariyer yönetimi ve örgütsel bağlılık üzerine etkisi*(Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Alexander, S. and Ruderman, M. (1987). The role of procedural and distributive justice in organizational behavior. *Social Justice Research*,1, 177–198.
- Allen, N. J. ve Meyer, J.P.(1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Avolio, B. J., Bass, B. M., ve Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 441-462.
- Aycan, Z. (2000). *Türkiye’de yönetim, liderlik ve insan kaynakları uygulamaları*. Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.
- Aycan, Z. (2001). Paternalizm: Yönetim ve liderlik anlayışına ilişkin üç görgül çalışma. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 11-33.
- Aydın, A. (1997). *Liderliğin temel nitelikleri nelerdir?* 21. YY’da Liderlik Sempozyumu. İstanbul: DHO Matbaası.
- Aytürk, N. (2007). *Yönetim sanatı*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Balay, R. (2000). *Yönetici ve öğretmenlerde örgütsel bağlılık*. Ankara: Nobel Yayınevi.

- Bandura, A. (1991). *Self-regulation of motivation through anticipatory and self-reactive mechanisms*. Paper Presented At The Perspectives On Motivation: Nebraska Symposium On Motivation.
- Bass, B. M. (1990). *From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision*. Organizational Dynamics.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal Of Work And Organizational Psychology*, 8(1), 9-32.
- Bass, B. M., ve Stogdill, R. M. (1990). *Handbook of leadership*. New York: Free Press.
- Bayram, L. (2005). “Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık”, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Bölümü, *Sayıştay Dergisi*, (59), 129-135.
- Beugre, C.D. (1998). *Managing Fairness in Organizations*, Greenwood Publishing Group, Incorporated, Quorum Books Westport, Connecticut, London.
- Beugre, C.D. and Baron, R.A. (2001). Perceptions of Systemic Justice: The Effects of Distributive, Procedural and Interactional Justice. *Journal of Applied Social Psychology*, 31(2), 324–339.
- Bies, R.J. (2005). Are procedural Justice and Interactional Justice Conceptually Distinct? In: J. Greenberg J.A. Colquitt (Editors), *Handbook of Organizational Justice*, Lawrence Erlbaum Associates, (2), 85–112.
- Bies, R.J. and Shapiro, D.L. (1987). Interactional Fairness Judgments: The Influence of Casual Accounts. *Social Justice Research*, 1(2), 199–218.
- Blader, S.L. and Tyler, T.R. (2003). What Constitutes Fairness in Work Settings? A Four- Component Model of Procedural Justice. *Human Resource Management Review*, 13, 107– 126.
- Bolman, ve Deal. (1991). *Images of Leadership*. NCEL Occasional Paper
- Bolman, ve Deal. (2014). *How Great Leaders Think : The Art of Reframing*. Somerset, John Wiley and Sons, Incorporated. United States.

- Bolman, ve Deal. (2017). *Reframing Organizations: Artistry, Choice, and Leadership*: Wiley.
- Burns, J. M. (1998). Transactional And Transforming Leadership. *Leading Organizations*, (2), 133-134.
- Ceylan, A. (1997). *Liderliğe Kuramsal Yaklaşımlar. 21. YY'da Liderlik Sempozyumu*. İstanbul: DHO Matbaası.
- Chan, M. (2000). Organizational Justice Theories and Landmark Cases. *The International Journal of Organizational Analysis*, 8(1), 68–88.
- Chan, S. C. (2014). Paternalistic leadership and employee voice: Does information sharing matter? *Human Relations*, 67(3), 667-693.
- Cheng, B.-S., Huang, M.-P., ve Farh, J.-L. (2004). Paternalistic Leadership And Subordinate Responses: Establishing A Leadership Model İn Chinese Organizations. *Asian Journal of Social Psychology*, 3(2), 89-117.
- Chory, R.M. and Hubbell, A.P. (2008). Organizational Justice and Managerial Trust as Predictors of Antisocial Employee Responses. *Communication Quarterly*, 56(4), 357–375.
- Colquitt, J.A., Conlon, D.E., Wesson, M.J., Porter, C.O.L.H. and Yee Ng, K. (2001). Justice at the Millenium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425–445.
- Colquitt, J.A., Greenberg, J. and Scott, B.A. (2005). *Organizational Justice: Where Do We Stand?* In: J. Greenberg, J.A. Colquitt (Editors), *Handbook of Organizational Justice*, Lawrence Erlbaum Associates, New Jersey.
- Colquitt, J.A., Greenberg, J. and Zapata-Phelan, C.P. (2005). *What is Organizational Justice? A Historical Overview*. In: J. Greenberg, J.A. Colquitt (Editors), *Handbook of Organizational Justice*, Lawrence Erlbaum Associates, New Jersey.

- Conger, J. A., ve Kanungo, R. N. (1987). Toward A Behavioral Theory Of Charismatic Leadership İn Organizational Settings. *Academy of Management Review*,12(4), 637-647.
- Conger, J. A., ve Kanungo, R. N. (1988). *Charismatic Leadership in Organizations*. London: Sage.
- Croponzano, R., Bowen, D.E. and Gilliland, S. W. 2007. The Management of Organizational Justice. *Academy of Management Perspectives*, 34-48.
- Çakınberk, A. ve Demirel, E. T. (2010). “Örgütsel Bağlılığın Belirleyicisi Olarak Liderlik: Sağlık Çalışanları Örneği”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*,24, 108-112.
- Çelik, V. (2000). *Eğitimsel Liderlik*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Çelik, V., (2003), *Eğitimsel Liderlik*, 3. Baskı. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Çerik, Ş. (2006). *Organizasyonel Davranış Ders Notları*. İstanbul: Y.T.Ü.
- Çolak, M. ve Erdost, H.E. (2004). Organizational Justice: A Review of the Literature and Some Suggestions for Further Research. *H. Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(2), 51–84.
- Çöl, G. (2004). Örgütsel Bağlılık Kavramı Ve Benzer Kavramlarla İlişkisi. *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*,6 (3), 21-22.
- Demirel, Y. (2009). “ Örgütsel Bağlılık ve Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Arasındaki İlişkiye Kavramsal Yaklaşım”, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (15(Bahar), 110-119.
- Demirsoy, E. (2009). *Beden Eğitimi Öğretmenlerinin İş Doymu Ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Dikmen, B. (2012). “*Liderlik Kuramları ve Dönüştürücü Liderlik Kuramının Çalışanların Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Algılanan Etkisine Yönelik Uygulamalı Bir araştırma*”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, İstanbul.

- Dolu, B. (2011). ”Bankacılık Sektöründe Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma”, (Tezsiz Yüksek Lisans Bitirme Projesi), Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Isparta.
- Eren , E. (2015). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Folger, R. (1987). Distributive and Procedural Justice in the Workplace. *Social Justice Research,1(2)*, 143- 159.
- Folger, R. and Cropanzano, R. (1998). *Organizational Justice and Human Resource Management*, Sage Publications, USA,
- Gelfand, M. J., Erez, M., ve Aycan, Z. (2007). *Cross-Cultural Organizational Behavior*. Annual Review of Psychology,
- George, J. M., ve Jones, G. R. (2012). *Understanding and Managing Organizational Behavior* United States: Pearson. New Jersey.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H., ve Konopaske, R. (2012). *Organizations: Behavior, Structure, Processes* United States: McGraw-Hill Irwin. New York,
- Gonos, J., ve Gallo, P. (2013). Model for Leadership Style Evaluation. *Management,18(2)*, 157-168.
- Graeff, C. L. (1983). The Situational Leadership Theory: A Critical View. *Academy of Management Review, 8(2)*, 115-118.
- Greenberg, J. (1987). A Taxonomy of Organizational Justice Theories. *Academy of Management Review, (12)*, 9–22.
- Greenberg, J. (2001). *The Seven Loose Can(n)ons of Organizational Justice*. In: J. Greenberg, R. Cropanzano (Editors), *Advances in Organizational Justice*, Stanford University Press, California.
- Greenberg, J. 1990. Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow. *Journal of Management,16(2)*, 399–432.

- Güner, Ş. (2002). *Dönüşümsel Liderliğin Güç Kaynakları ve Silahlı Kuvvetler Organizasyonunun Dönüşümsel Liderliğe Uygunluk Açısından Değerlendirilmesi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Gürül, B. (2013). “*Takım Çalışması ile Örgütsel Bağlılığa Yönelik Uygulamalı Bir Araştırma*”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, İstanbul.
- Halpin, A., ve Winer, J. (1957). In RM Stogdill and AE Coons (eds) *Leader Behavior: Its Description and Measurement*, Monograph No. 88. Columbus: *The Ohio State University, Bureau of Business Research*, (5), 39-51.
- Harrell, K. (2003). *The Attitude of Leadership Taking the Lead and Keeping It*. John Wiley ve Sons. New Jersey.
- Hartog, D. N., Muijen, J. J., ve Koopman, P. L. (1997). Transactional Versus Transformational Leadership: An analysis of the MLQ. *Journal (if Occii[iattonal and Organizational Psychol*, 70, 19-34.
- Hersey, P., ve Blanchard, K. H. (1988). *Management of Organizational Behavior*. New Jersey: Pearson.
- Hodgkinson, C. (1991). *Educational Leadership: The Moral Art*: Suny Press.
- House, R. J. (1976). *A Theory of Charismatic Leadership*. Southern Illinois University Fourth Biennial Leadership Symposium. Illinois: Eric.
- House, R. J., ve Mitchell, T. R. (1975). *Path-Goal Theory of Leadership*. Office of Naval Research. Washington.
- Howell, J. M., ve Shamir, B. (2005). The Role of Followers in the Charismatic Leadership Process: Relationships and Their Consequences. *Academy of Management Review*, 30(1), 96-112.
- Hubbell, A.P. and Chory-Assad, R.M. (2005). Motivating Factors: Perceptions of Justice and Their Relationship With Managerial and Organizational Trust. *Communication Studies*, 56(1), 47–70.

- Hunt, J. G. (1999). Transformational/Charismatic Leadership's Transformation Of The Field: An Historical Essay. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 129-144.
- Hüseyinklioğlu, B. (2010). “Bireysel Değerler ve Örgütsel Bağlılık Düzeyi İlişkisi: Asker Hastanesi Çalışanları Üzerinde Bir İnceleme”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Adana.
- Irak Uysal, D. (2004). Örgütsel Adalet: Ortaya Çıkışı, Kuramsal Yaklaşımlar ve Bugünkü Durumu. *Türk Psikoloji Yazıları*, 7(13), 25–43.
- İçerli, L. (2010). “Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım”, *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5(1), 67-92.
- İnce, M. ve Gül, H. (2005). *Örgütsel Bağlılık*. Konya: Çizgi Kitapevi
- John R. P. French, JR., ve Raven, B. (1958). The Processes Of Power Processes. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 57 (20), 17-24.
- Judge, T. A., ve Piccolo, R. F. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Değişkenity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755-768.
- Kafdağlı, T. (2007). *Çalışanların Örgüte Bağlılıkları İle İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Uygulama*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kanter, R. M. (1968). Commitment And Social Organization: A Study Ofcommitment Mechanisms İn Utopian Communities. *American Sociological Review*, 33 (4), 499-517.
- Karslı, M. D. (1997). *Stratejik Liderlik Becerileri. 21. YY'da Liderlik Sempozyumu*. İstanbul: DHO Matbaası.
- Kaya, Ç. (2002). *Liderler: Liderliğe Giden Yollar*, İstanbul: Beta Yayınları.
- Koçel, T. (2007). *İşletme Yöneticiliği, Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Koçel, T. (2011). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayıncılık,

- Kondalkar, V. G. (2007). *Organizational Behaviour* Daryaganj, New Age International, New Delhi.
- Konovsky, M.A. (2000). Understanding Procedural Justice and Its Impact on Business Organizations. *Journal of Management*, 26(3), 489–511.
- Köksal, O. (2011). Bir Kültürel Liderlik Paradoksu: Paternalizm. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(15), 101-122.
- Künter, N. (2014). *Askeri Liderlik: Kavramlaştırma ve Askeri Liderin Etkinliğinin Ölçümüne İlişkin Bir Ölçek Geliştirme Çalışması*, Yüksek Lisans Tezi, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Lambert, E.G., Cluse-Tolar, T. and Pasupuleti, S. (2005). The Impact of Distributive and Procedural Justice on Social Service Workers. *Social Justice Research*, 18(4), 411–427.
- Lamertz, K. (2002). The Social Construction of Fairness: Social Influence and Sense Making in Organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 23: 19–37.
- Leblebici, D. N. (2008). 21. Yüzyılın Liderlik Anlayışına Bakış. *C. Ü. Sosyal Bilimler Dergisi*, 32(1), 61-72.
- Leventhal, G. S. (1980). *What Should Be Done With Equity Theory?*, Social Exchange: Advances in Theory and Research, New York.
- Luthans, F. (2011). *Organizational Behaviour* United States: McGraw-Hill/Irwin. New York.
- Maloş, R. (2011). *Leadership's Trait Theories*. Annals Of Eftimie Murgu. University Resita, Fascicle II, Economic Studies, 215-220.
- Mann, F. C. (1965). *Toward an understanding of the leadership role in formal organizations*. Leadership and productivity, London.
- Mossholder, K.W., Bennett, N. and Martin, C.L. (1998). A Multilevel Analysis of Procedural Justice Context. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 131–141.

- Niehoff, B. and Moorman, R.H. (1993). Justice as a Mediator of the Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior. *The Academy of Management Journal*, 36(3), 527-556.
- Northouse, P. G. (2016). *Leadership: Theory and Practice*, London: Sage.
- Nowakowski, J.M. and Conlon, D.E. (2005). Organizational Justice: Looking Back, Looking Forward. *The International Journal of Conflict Management*, 16(1), 4-29.
- O'Reilly, C. A. ve Chatman, J. (1986). Organizational Commitment Andpsychological Attachment: The Effects Of Compliance, Identification And Internalization On Prosocial Behaviour. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499.
- Özbenli, Ş. (1999). *The Impact Of Job Satisfaction And Organizational Commitment On Intention To Turnover And Job Performance*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi..
- Özmen, Ö.N.T., Arbak, Y. ve Süral Özer, P. (2007). Adalet Verilen Değerin Adalet Algıları Üzerindeki Etkisinin Sorgulanmasına ilişkin Bir Araştırma. *Ege Akademik Bakış*, 7(1), 17-33.
- Öztaş, U. (2005). *Örgütsel Çatışma Yönteminde Cinsiyet Faktörünün Etkisi*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Antalya: Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü..
- Özutku, H. (2008). Örgüte Duygusal, Devamlılık ve Normatif Bağlılık ile İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 37(2), 81-85.
- Parker, T. C. (1963). Relationships Among Measures Of Supervisory Behavior, Group Behavior, And Situational Characteristics. *Personnel Psychology*, 16(4), 319-334.
- Perçin, M. (2008). *İşletmenin Örgüt Yapısının İşgörenlerin Örgüt Bağlılığına Etkisine İlişkin Bir Araştırma*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Süleyman

Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı,
Isparta.

Rahım, M.A. and Shapiro, D.L. (2000). Do Justice Perceptions Influence Styles of Handling Conflict With Supervisors?: What Justice Perceptions, Precisely?. *The International Journal of Conflict Management*, 11(1), 9–31.

Reddin, W. J. (1967). The 3-D Management Style Theory. *Training and Development Journal*, (8), 6-17.

Robbins, S. P., ve Judge, T. A. (2013). *Organizational Behaviour* New Jersey, United States: Pearson. New Jersey

Robbins, S., ve Judge, T. (2014). *Organizational Behavior: Student Value Edition*: EE. UU.: Prentice Hall.

Samadov, S. (2006). *İş Doyumu Ve Örgütsel Bağlılık: Özel Sektörde Bir Uygulama*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Scandura, T.A. (1997). Mentoring and Organizational Justice: An Empirical Investigation. *Journal of Vocational Behavior*, (5), 58–69.

Scott, B. A., Colquitt, J. A., ve Zapata-Phelan, C. P. (2007). “Justice As a Dependent Variable: Subordinate Charisma As a Predictor of Interpersonal and Informational Justice Perceptions”, *Journal Of Applied Psychology*, (92), 1597-1609.

Shamir, B., House, R. J., ve Arthur, M. B. (1993). The Motivational Effects Of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory. *Organization Science*, 4(4), 198-205

Somuncu, F. (2008). “*Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığı Geliştirme Araçları: Özlem Bir Hizmet İşletmesinde Araştırma*”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Eskişehir.

- Stecher, M.D. and Rosse, J.G. (2005). The Distributive Side of Interactional Justice: The Effects of Interpersonal Treatment on Emotional Arousal. *Journal of Managerial Issues*, 17(2), 229–246.
- Stogdill, R. M. (1948). Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature. *The Journal of Psychology*, 25(1), 35-71.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*: Free Press.
- Şimşek, M. Ş. (2002). *Yönetim ve Organizasyon*. Konya: Günay Ofset.
- Taşkın, F. ve Dilek, R. (2010). “Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Güven Üzerine Bir Alan Araştırması”, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(1), 40-48.
- Telman, N. ve Ünsal, P. (2004). *Çalışan Memnuniyeti*. İstanbul: Epsilon Yayınları.
- Thibaut, J. and Laurens W. (1975). *Procedural Justice: A Psychological Analysis*, Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Towler, A. (2005). Charismatic Leadership Development: Role of Parental Attachment Style and Parental Psychological Control. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 11(4), 15-25.
- Tutar, H. (2016). *Örgütsel Davranış*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Türker, F. (2007). “Denizcilik Sektöründe İş Tatmini ve Örgüte Bağlılığın İş Gücü Devrine Etkisi”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Tyler, T.R. (1994). Psychological Models of the Justice Motive: Antecedents of Distributive and Procedural Justice. *Journal of Personality and Social Psychology*, 67(5), 850–863.
- Umphress, E.E., Labianca, G., Brass, D.J., Kass, E. And Scholten, L. (2003). The Role of Instrumental and Expressive Social Ties in Employees’ Perceptions of Organizational Justice. *Organization Science*, 14(6), 738–753.
- Vroom, V. H., ve Jago, A. G. (1973). *Leadership and Decision Making*. Administrative Science Quarterly.

- Wasti, A. S. (2000). *Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları*. Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.
- Werner, I. (1993). *Liderlik ve Yönetim*, çev. Vedat Üner, İstanbul: Rota Yayınları.
- Yukl, G. (1989). Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of management*, 15(2), 251-289.
- Yukl, G. (1999). An Evaluation Of Conceptual Weaknesses İn Transformational And Charismatic Leadership Theories. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 285-305.
- Zaccaro, S. J. (2007). Trait-Based Perspectives of Leadership. *American Psychologist*, 62(1), 6-16.
- Zaccaro, S. J., Kemp, C., ve Paige, B. (2004). *Leader Traits and Attributes*. J. Antonakis, A. T. Cianciolo, ve R. J. Sternberg içinde, The Nature of Leadership.

ÖZGEÇMİŞ



İLETİŞİM BİLGİLERİ

Adres : imbatlı mahallesi, 6075 sok. No:8, D:16, Karşıyaka/İZMİR
Şehir : İZMİR
Posta Kodu : 35520
Cep Telefonu : 0 533 436 74 34
E-Posta : 81serkanaslan@gmail.com

KİŞİSEL BİLGİLER

Toplam Tecrübe : 16 yıl
Çalışma Durumu : Çalışıyorum.
Eğitim Durumu : Üniversite (Mezun) – Yüksek Lisans (TEZLİ)
Medeni Durumu : Evli

Askerlik Durumu : Yapıldı (16.09.2005)
Uyruk : Türkiye
Doğum Tarihi : 13.01.1981
Sürücü Belgesi : B (1999)

EĞİTİM BİLGİLERİ

Yüksek Lisans
(2017-2019)

Bahçeşehir Üniversitesi Eğitim Yönetimi ve Planlaması (TEZLİ)

Üniversite (Lisans)
(09.1999 - 06.2003)

Celal Bayar Üniversitesi
Eğitim Fakültesi, Fen Bilgisi Öğretmenliği

Lise
(06.1998)

İbrahim Bodur Lisesi Çanakkale
Fen Bölümü

İlkokul

Barboros İlköğretim Okulu Mersin

YABANCI DİL

Okuma

Yazma

Konuşma

Öğrenilen Yer

İngilizce

İyi

İyi

İyi

YDS Academy + Özel Ders

İŞ TECRÜBESİ

09.2018 Hala Çalışıyorum.

Karşıyaka Özel Takev Ortaokulu

İzmir – Türkiye Tam zamanlı

“Ortaokul Müdür Yardımcısı(5,6,7,8. Sınıflar)”

09.2016 -09.2018 (2 Yıl)

Özel Bornova Bahçeşehir Koleji

İzmir – Türkiye Tam zamanlı

Fen Bilimleri Öğretmeni

Bebeğimizin olmasından dolayı ailelere yakın olma amacıyla İzmir’e yerleştik.

09.2014 – 09.2016.(2yıl)

Özel Darüşşafaka Ortaokulu

İstanbul-Türkiye

Tam Zamanlı

Fen ve Teknoloji Öğretmeni

Gelen iş daveti üzerine 2014-2015 Eğitim Öğretim yılı Fen ve Teknoloji öğretmenliği görevimi Darüşşafaka Eğitim kurumlarında sürdürüyorum.

09.2007 – 09.2014 (7 yıl)
Türkiye

Özel Bahçeşehir Koleji

Bahkesir-

Fen ve Teknoloji Zümre Başkanı- Proje Koordinatörü
Tam Zamanlı

Özel Naim Çağıl Koleji 2007 yılında Eğitim Öğretim faaliyetlerine son vererek, fiziksel koşullarını Bahçeşehir Koleji'ne devretti. Daha kurumsal bir yapı içerisinde çalışmanın verdiği heyecan ile görevime Bahçeşehir Koleji'nde devam ettim.

05.2004 – 06.2007 (3 yıl 5 ay)
Fen-Matematik Bölüm Başkanı

Özel Naim Çağıl Koleji

Bahkesir-Türkiye

Tam Zamanlı

2004 - 2007 tarihleri arasında Özel Naim Çağıl Koleji'nde Fen-Matematik bölüm başkanı olarak görev yaptım.4-5-6-7-8. sınıflar Fen ve Teknoloji, Lise 1 Fizik ve Kimya Derslerine girdim.

09.2003 – 05.2004 (9 ay)

Bahkesir - Türkiye

Final Dershanesi

Fen ve Teknoloji Öğretmeni

Öğretmenlik yaşantımın daha aktif bir Eğitim ve Öğretim sürecinde gelişmesini sağlama amacı ile Özel Okulda çalışmayı tercih ederek Final Dershanesinden ayrıldım.

09.2003 – 05.2004 (9 ay)

Bahkesir - Türkiye

BAÇEV (Bahkesir Çağdaş Eğitim Vakfı)

Fen ve Teknoloji Öğretmeni

BAÇEV bünyesinde 8 ay boyunca kurumun belirlediği, maddi imkanı olmayan Ailelerin evlerine giderek öğrencilerine ücretsiz özel ders verdim. Vakıftan herhangi bir ücret talep etmedim.

BİLGİSAYAR BİLGİLERİ

Kurs Bitirme Belgesi (12.07.2003)

Kurs İçeriği

Bilgisayar Operatörlüğü – İşletmenliği
Müdürlüğü

Süre

180 saat

Alınan Kurum

MEB- Çıracılık ve Yaygın Eğitim Genel

Kurs Bitirme Belgesi (15.06.2004)

Kurs İçeriği

Bilgisayar Meslek Dalı Eğitim Programı 40 saat

Süre

MEB- Çıracılık ve Yaygın Eğitim Genel Müdürlüğü

Alınan Kurum

Kurs Bitirme Belgesi (15.06.2004)

Kurs İçeriği

SOLIDWORKS 3D ÇİZİM

Süre

72saat

Alınan Kurum

Kariyer Mimarı Bilişim Teknolojileri Akademisi

Kurs Bitirme Belgesi (15.06.2004)**Kurs İçeriği**
İpad Eğitim Uygulamaları**Süre**
90 saat**Alınan Kurum**
Bahçeşehir Koleji-DarüşşafakaEğitim Kurumları**Kullanabildiği Programlar**

İŞLETİM SİSTEMLERİ : Microsoft, Apple, Linux, Pardus
OFİS PROGRAMLARI : Microsoft Office; Word, Excel, Powerpoint, Access, Outlook,SharePoint,Publisher. OpenOffice.
GRAFİK PROGRAMLARI : Adobe Photoshop, CorelDraw, 3D Studio Max, Tinkercad, Arduino, Scatch,

SERTİFİKALAR-BAŞARI VE ÖDÜLLER**Proje Yarışması**
(2018-2019)
lülüğü**Kurum**
TÜBİTAK**İçerik**
Tübitak Ulusal STEM Proje Yarışması Türkiye 3.**Proje Yarışması**
(2017-2018)
Ligi.**Kurum**
TÜBİTAK**İçerik**
Tübitak Ulusal STEM Proje Yarışması Türkiye 1.**Proje Yarışması**
(2017-2018)
1.ligi, 2.ligi, 5.ligi**Kurum**
Bahçeşehir Eğitim Kurumları**İçerik**
10. Bilime ilk adımlar proje yarışması Türkiye**Proje Yarışması**
(2016-2017)
3.lülüğü,mansiyon ödülü**Kurum**
Bahçeşehir Eğitim Kurumları**İçerik**
9. Bilime ilk adımlar proje yarışması Türkiye 1.ligi, 2.ligi,**Proje Yarışması**
(2016-2017)
Türkiye 3.lülüğü**Kurum**
TÜBİTAK**İçerik**
Tübitak Bu Benim Eserim Proje Yarışması Fizik Alanı**Proje Yarışması**
(2016-2017)
Bölge 1.ligi**Kurum**
TÜBİTAK**İçerik**
Tübitak Bu Benim Eserim Proje Yarışması Fizik Alanı İzmir**TEŞEKKÜR**
(2015-2016)
teşekkür belgesi.**Kurum**
Özel Darüşşafaka Eğitim Kurumları**İçerik**
Araştırmacı çocuk programı 1 yıllık Eğitim Programı Lider Öğretmen**KONFERANS**
(2015-2016)**Kurum**
Özel Okullar Birliği Derneği**İçerik**
“ETP” Neulog sunum teşekkür belgesi**Proje Yarışması**
(2015-2016)**Kurum**
MEV Basınköy Okulları**İçerik**
12. Bilim Şenliği ve Proje Yarışması 2.lik

Proje Yarışması (2015-2016) **Kurum** Bayer **İçerik** Liseler arası bilim yarışması mansiyon ödülü

Proje Yarışması (2015-2016) **Kurum** Samsung **İçerik** Geleceğin mucitleri proje yarışması mansiyon ödülü

Proje Yarışması (2015-2016) **Kurum** Samsung **İçerik** Geleceğin mucitleri proje yarışması 2 proje mansiyon ödülü almıştır.

Proje Yarışması (2015-2016) **Kurum** İstek Belde Okulları **İçerik** 9. Bilim Şenliği Proje yarışması Türkiye 3.lüğü ödüllendirmesi.

Proje Yarışması (2015-2016) **Kurum** İstek Bilge Kağan Fen Lisesi **İçerik** 11. Bilim Şenliği Proje yarışması Türkiye 1.ligi ödüllendirmesi.

Proje Yarışması (2015-2016) **Kurum** Başakşehir(İnovasyon Haftası) **İçerik** Living-Lab İnovasyon yarışması Türkiye 1.ligi ödüllendirmesi.

Kurs Bitirme Belgesi (12.2004- 03.2005) **Süre** (160 saat) **Kurum** Halk Eğitim Merkezi Akşam Sanat Okulu Müdürlüğü
Halkoyunları Usta Öğretici Belgesi

Proje Yarışması (2014-2015) **Kurum** MEB-TUBİTAK **İçerik** “ Bu Benim Eserim” Proje yarışması Bölge Sergisi
Ödüllendirmesi (2 proje)

Proje Yarışması (2014-2015) **Kurum** Eyüpoğlu Eğitim Kurumları **İçerik** XVI. Bilim Şenliği ve Proje Yarışması Jüri görevlendirmesi
teşekkür belgesi

Proje Yarışması (2014-2015) **Kurum** İstek Bilge Kağan Fen Lisesi **İçerik** 10. Bilim Şenliği Proje yarışması Türkiye 1.ligi ödüllendirmesi.

KONFERANS (2014-2015) **Kurum** Özel Okullar Birliği Derneği **İçerik** “ ETP” Neulog kitlerin Eğitime Entegrasyonu sunumu
teşekkür belgesi

Proje Yarışması
(2014-2015)

Kurum
İstek Belde Özel Fen Lisesi

İçerik
VIII. Proje yarışması Türkiye 1. Liği

ödüllendirmesi

Proje Yarışması
(2014-2015)

Kurum
SAMSUNG

İçerik
Samsung geleceğin mucitleri proje yarışması Kİdz tv Türkiye

Finalisti

Proje Yarışması
(2013-2014)

Kurum
MEB-TUBİTAK

İçerik
“ Bu Benim Eserim” Proje yarışması Türkiye 1.liği

Ödüllendirmesi

Proje Yarışması
(2013-2014)

Kurum
MEB-TUBİTAK

İçerik
“ Bu Benim Eserim” Proje yarışması Türkiye 3.lüğü

Ödüllendirmesi

Başarı Belgesi
İçerik

(2013-2014)

Bahçeşehir Kolejleri Genel Müdürlüğü

Kurum

TUBİTAK 1.liği için Devrim Karaaslanlı tarafından teşekkür

belgesi verilmiştir.

Proje Yarışması
(2013-2014)

Kurum
Bahçeşehir Koleji Genel Müdürlüğü

İçerik
“6. Bilime İlk Adımlar” Fen Proje Yarışması

katılım teşekkürü.

(8. sınıflar Türkiye 1.liği, 7. Sınıflar

Türkiye2. liği)

Başarı Belgesi
İçerik

(2013-2014)

Bahçeşehir Körfez Koleji

Kurum

3. Fen Öğretimi Çalıştayı Düzenleme

Teşekkürü

Teşekkür
(2013-2014)

Kurum
Bahçeşehir Körfez Koleji

İçerik
Anaokulu Bilim Şenliği düzenleme teşekkürü

Teşekkür
(2013-2014)

Kurum
Bahçeşehir Körfez Koleji

İçerik
Kıpa Bilimsel Proje Sergisi Teşekkürü

Konferans
(03.2013)

Konu
“Sorgulamaya Dayalı Fen Öğretimi”

Profiles Bünyesinde Jack Holbrook, Janchai Yingprayoon, Minke Kimm tarafından verilen uygulamalı konferans katılım belgesi.

Teşekkür

(02.2015) Özel okullar birliği ETP platformu “ Neulog deney kitlerinin Fen bilimleri derslerine Entegrasyonu” konulu seminer teşekkürü.

Teşekkür

(12.2013)

2. Fen Öğretimi Çalıştay'ı düzenleme ve Koordinatörlüğü teşekkür belgesi.

Space Camp

(5. 2011)

2 Günlük Yıldızlar ve Gökyüzü Macerası programı katılım belgesi.

Bu Benim Eserim

MEB- (04.2011)

Türkiye 3. Lüğü Proje Danışmanlık Katılım belgesi.

Kurs Bitirme Belgesi

(01.2011)

YDS Academy bünyesinde 9 ay İngilizce dersi aldım.

Konferans

(11.2010)

Doğan Cüceloğlu “Başarıya Götüren Aile” konulu konferansı katılım belgesi.

Teşekkür

(04.2010)

1. Fen Öğretimi Çalıştay'ı düzenleme ve Koordinatörlüğü teşekkür belgesi.

Seminer

(06.2009)

Sertifikası

Bahçeşehir Koleji

Kurum

Eğitimde Bilgisayar Uygulamaları

İçerik**Seminer**

(06.2008)

Sertifikası

Bahçeşehir Koleji

Kurum

Oyunla Öğretim

İçerik**Seminer**

(05.2008)

yaptım.

Sertifikası

Bahçeşehir Fen ve Teknoloji Lisesi

Kurum

Bilimin Renkleri Etkinliğinde KÖS Örnek Ders sunumu

İçerik**Seminer**

(04.2008)

Sertifikası

Bahçeşehir Koleji

Kurum

Aile Eğitimi ve Rehberliği

İçerik**Seminer**

(10.2007)

Sertifikası

Bahçeşehir Koleji

Kurum

Eğitimde Sınıf Yönetimi

İçerik**Eğitim Belgesi**

(07.2007)

“

Kurum

Bahçeşehir Fen ve Teknoloji Lisesi

İçerik

28 saatlik “Kişiyi Özgü Öğretim Modeli Öğretim İlkeleri

Seminer

(06.2007)

Sertifikası

Bahçeşehir Koleji

Kurum

Eğitimde Öğretmenlik Teknikleri

İçerik**Seminer**

(04.2007)

Sertifikası

Bahçeşehir Koleji

Kurum

Etkili Sunum

Eğitim Bilimleri Seminer	Sertifikası	Kurum	Süre
(06.2005)		Özel Naim Çağlı Koleji	120 saat

Marmara Üniversitesi Dr. Coşkun KÜÇÜKTEPE tarafından verilen Eğitim Bilimleri seminere katıldım

PDR ve Çocuk Psikolojisi Seminer Sertifikası	Kurum	Süre
(06.2005)	Özel Naim Çağlı Koleji	120 saat

Marmara Üniversitesi Doç.Dr. Oktay AYDIN tarafından verilen Eğitim Bilimleri seminere katıldım.

Sempozyum
(04.2005) Bursada Gerçekleşen Özel Okullar Birliği Sempozyumuna Katıldım.

Seminer	Sertifikası	Kurum	İçerik
	Bahçeşehir Fen ve Teknoloji Lisesi	3. Bilimin Renkleri Etkinliğinde Katılım belgesi.	

Seminer	Sertifikası	Kurum	İçerik
	Bahçeşehir Fen ve Teknoloji Lisesi	4. Bilimin Renkleri Etkinliğinde Katılım belgesi.	

Proje Yarışması	Kurum	İçerik
(2007-2008) katılım teşekkürü.	Bahçeşehir Fen ve Teknoloji Lisesi	“1. Bilime İlk Adımlar” Fen Proje Yarışması

8. sınıflar Türkiye 2.ligi, 8. Sınıflar

mansiyon ödülü.

Proje Yarışması	Kurum	İçerik
(2008-2009) katılım teşekkürü.	Bahçeşehir Fen ve Teknoloji Lisesi	“2. Bilime İlk Adımlar” Fen Proje Yarışması

8. sınıflar Türkiye 1.ligi, 8. Sınıflar Türkiye3.lüğü, 8. Sınıflar mansiyon ödülü, 7. Sınıflar Türkiye 1.ligi, 6. Sınıflar Türkiye 3.lüğü.

Proje Yarışması	Kurum	İçerik
(2010-2011) katılım teşekkürü.	Bahçeşehir Fen ve Teknoloji Lisesi	“3. Bilime İlk Adımlar” Fen Proje Yarışması

6. sınıflar Türkiye 3.lüğü, 6. Sınıflar

mansiyon ödülü.

Proje Yarışması	Kurum	İçerik
(2011-2012) katılım teşekkürü.	Bahçeşehir Fen ve Teknoloji Lisesi	“4. Bilime İlk Adımlar” Fen Proje Yarışması

7. sınıflar Türkiye 1. Ligi, 6. Sınıflar Türkiye 3.lüğü, 6.

Sınıflar mansiyon ödülü.

YETERLİLİKLER VE ÖZET

Gelişim ve yenilikten yana olmakla beraber bu anlamda birçok ARGE çalışmam vardır. Liderlik vasıflarına sahibim, ekip yönetimi konusunda tecrübeli ve istekliyim. İş etiğine önem veririm. Sistematik düşünme yetilerine sahibim. Öğrenmeye açığım, kendimi yetersiz hissettiğim konuları dile getirebilir ve eksiklerimi tamamlamak için

destek isteyebilirim. Takım çalışmasına yatkınım. Araştırmacı ve girişimciyim. Kriz anında soğukkanlıyım ve sorun çözme becerisine sahibim. Fırsatları iyi değerlendirmeye ve yeni fırsatlar yaratmaya gayret ederim. Proje tabanlı çalışmalar yaparım. 2013-2014 Eğitim Öğretim yılı içerisinde Fen ve Teknoloji Zümre Başkanlığı görevimin dışında Proje Koordinatörlüğü görevini başarıyla yürüttüm. Bu görev kapsamında tüm branşların dışa dönük etkinlik ve projelerini planladım ve organize ettim. İleri düzeyde bağlama, gitar ve bateri çalıyorum. Müzik bölümü etkinliklerine sıkça görev alıyorum.7 sene halk oyunları oynadım ve Burhaniye Halk Eğitim Merkezinden 160 saat ders alarak halk oyunları usta öğretici belgesi aldım. 8 sene taekwondo, Üniversite takımında 4 sene basketbol, Mersin idman yurdunda futbol, iyi derecede masa tenisi,Lise atletizm takımı, yüzme gibi birçok spor dalıyla aktif olarak ilgilendim.