



T.C.

KARAMANOĞLU MEHMETBEY ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

OKUL YÖNETİCİLERİNİN OTANTİK LİDERLİK DAVRANIŞLARININ
ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL ADALET ALGILARI ÜZERİNE ETKİLERİ:
KARAMAN İLİNDE BİR ARAŞTIRMA

Hazırlayan

Mustafa KARAMAN

Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı

Kamu Yönetimi Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Danışman

Doç. Dr. Hakan CANDAN

KARAMAN – 2021



ENSTİTÜ TEZ ONAY FORMU

Doküman No	FR-285
İlk Yayın Tarihi	05.02.2018
Revizyon Tarihi	27.10.2020
Revizyon No	01
Sayfa No	1/1

OKUL YÖNETİCİLERİNİN OTANTİK LİDERLİK DAVRANIŞLARININ ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL ADALET ALGILARI ÜZERİNE ETKİLERİ: KARAMAN İLİNDE BİR ARAŞTIRMA

Tezin Kabul Ediliş Tarihi: 26. / 01. / 2021.

Bu tez, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulunun 16. / 01. / 2021 tarih ve 02/16..... sayılı oturumunda belirlenen jüri tarafından kabul edilmiştir.



Hazırlayan

Kalite Sistem Onayı

ÖNSÖZ

Çalışmamın hazırlanması sürecinde değerli görüş ve önerileri ile her zaman yanımda olan kıymetli danışman hocam Doç. Dr. Hakan CANDAN'a tüm katkıları ve emekleri için sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Yüksek lisans eğitimim boyunca mesleki ve akademik açıdan bana büyük katkıları bulunan saygıdeğer hocalarım Prof. Dr. Ercan OKTAY'a, Prof. Dr. Ali AYATA'ya, Doç. Dr. Sefa USTA'ya, Doç. Dr. Şerife PEKKÜÇÜKŞEN'e ve Doç. Dr. Sevcan GÜLEÇ SOLAK'a çok teşekkür ederim.

Hayatımın her aşamasında beni destekleyen, her koşulda bana güvenen ve bugünlere gelmemde üzerimde çok büyük emekleri olan aileme minnettarım. Babam Candemir KARAMAN'a, annem Fatma KARAMAN'a ve kardeşlerim Tuğçe Kevser KARAMAN ile Kerem Talha KARAMAN'a sonsuz teşekkür ederim.

Mustafa KARAMAN

KARAMAN- 2021

ÖZET

Okul faaliyetlerinin merkezinde bulunan okul yöneticilerinin davranışları yönetimin en önemli unsurlarından birisini oluşturur. Yöneticiler, öğretmenleri etkileyerek okulun verimliliğine büyük bir katkıda bulunmaktadır.

Bu araştırmanın amacı, okul yöneticilerinin otantik liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel adalet algıları üzerine etkilerini incelemektir. Araştırma kapsamında Karaman ili merkez okullarında görev yapmakta olan 281 öğretmen ve okul yöneticisine anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda, yöneticilerdeki otantik liderlik özelliklerinin, öğretmenlerin örgütsel adalet algılarını kuvvetli ve pozitif yönde etkilediği belirlenmiştir. Bunun yanında meslekteki görev süresi, yaş ve çalışılan okulun kademesi değişkenleri yükseldikçe, öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının ve yöneticilerinde gözlemledikleri otantik liderlik davranışlarının azaldığı tespit edilmiştir. Ancak katılımcıların cinsiyet, medeni durum, okul kamu-özel türü, sendika, mezuniyet derecesi, görev unvanları gibi sosyo-demografik değişkenlerinin anlamlı bir farklılık ortaya koymadığı tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Otantik Liderlik, Örgütsel Adalet

ABSTRACT

The behaviours of school administrators, who are at the center of school activities, constitute one of the most important elements of management. Administrators have a great contribution on the efficiency of the school by influencing teachers.

The aim of this study is to investigate the effects of school administrators' authentic leadership behaviours on teachers' perceptions of organizational justice. Within the scope of the research, a survey was applied to 281 teachers and school administrators working in the central schools of Karaman. As a result of the research, it was revealed that authentic leadership characteristics of administrators have a strong and positive effect on teachers' perceptions of organizational justice. In addition, it was found that teachers' perceptions of organizational justice and the authentic leadership behaviors observed in their administrators decreased as the variables of tenure in the profession, age and the level of the school worked in increased. However, it was determined that the participants' social-demographic variables such as gender, marital status, school type (public-private), union, graduation degree, job titles did not reveal a significant difference.

Key words: Leadership, Authentic Leadership, Organizational Justice

İÇİNDEKİLER

Sayfa no

ÖNSÖZ	i
ÖZET	ii
ABSTRACT	iii
TABLolar DİZİNİ	viii
ŞEKİLLER DİZİNİ	x
GİRİŞ	1
I. BÖLÜM	4
OTANTİK LİDERLİK	4
I.1. Liderlik Kavramı	4
I.2. Liderlik Teorileri	5
I.2.1. Özellik Yaklaşımı	6
I.2.2. Davranış Yaklaşımı.....	7
I.2.3. Durumsallık Yaklaşımı	13
I.3. Başlıca Liderlik Türleri	17
I.3.1. Otokratik Liderlik	18
I.3.2. Demokratik Liderlik.....	19

I.3.3. Hümanist Liderlik	20
I.3.4. Bürokratik Liderlik	20
I.3.5. Karizmatik Liderlik.....	21
I.3.6. Hizmetkar Liderlik.....	22
I.3.7. Stratejik Liderlik	23
I.3.8. Kültürel Liderlik	23
I.3.9. Öğretimsel Liderlik.....	24
I.3.10. Süper Liderlik	25
I.3.11. Etik Liderlik	25
I.3.12. Öğrenen Liderlik.....	26
I.3.13. Vizyoner Liderlik.....	27
I.3.14. Kalite Liderliği.....	28
I.3.15. Politik Liderlik	28
I.3.16. Entelektüel Liderlik	29
I.3.17. Dini Liderlik.....	30
I.3.18. Toksik Liderlik.....	31
I.4. Otantik Liderlik	32
I.4.1. Otantik Kavramı	32

I.4.2. Otantik Liderlik Kavramı	33
I.4.2.1. Otantik Liderliğin Boyutları	35
I.4.2.2. Otantik Liderlik Yaklaşımları	39
I.4.2.3. Otantik Liderliğin Davranışları Etkileme Süreci ve Örgütsel Kavramlarla İlişkisi	41
II. BÖLÜM	47
ÖRGÜTSEL ADALET VE KURAMSAL ÇERÇEVESİ	47
II.1. Adalet Kavramı	47
II.2. Örgütsel Adalet Kavramı	48
II.2.1. Örgütsel Adalet Teorileri	49
II.2.3. Örgütsel Adaletin Boyutları	56
II.2.3.1. Dağıtımsal Adalet	57
II.2.3.2. İşlemsel (Prosedürel) Adalet	58
II.2.3.3. Etkileşimsel Adalet	59
II.2.4. Örgütsel Adaleti Etkileyen Faktörler	61
II.2.4.1. Bireysel Faktörler	61
II.2.4.2. İş ve İş Ortamına Yönelik Faktörler	62
II.2.5. Örgütsel Adaletin Sonuçları	63

III. BÖLÜM	65
ALAN ARAŞTIRMASI	65
III.1. Araştırmanın Konusu, Amacı ve Önemi.....	65
III.2. Araştırmanın Evreni, Örneklemi, Sınırlılığı ve Yöntemi.....	66
III.3. Araştırma Modeli ve Hipotezler	67
III.4. Bulgular ve Analiz	69
III.4.1. Tanımlayıcı İstatistikler.....	69
III.4.2. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri.....	70
III.4.3. Fark Testleri	78
III.4.4. Hipotez Testleri	85
SONUÇ VE ÖNERİLER	88
KAYNAKÇA.....	93
ANKET FORMU	118

TABLÖLAR DİZİNİ

Tablo 1.1: Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli	14
Tablo 3.2: Demografik Özellikler	69
Tablo 3.3: Otantik Liderlik Ölçeği Faktör Analizi, Ortalama, Standart Sapma ve Güvenilirlik Analizleri	71
Tablo 3.4: Örgütsel Adalet Ölçeği Faktör Analizi, Ortalama, Standart Sapma ve Güvenilirlik Analizleri	74
Tablo 3.5: Cinsiyete Göre Otantik Liderlik ve Örgütsel Adalet Algısı Fark Testi.....	78
Tablo 3.6: Medeni Duruma Göre Otantik Liderlik ve Örgütsel Adalet Algısı Fark Testi	79
Tablo 3.7: Görev Yapılan Okul Türüne Göre Otantik Liderlik ve Örgütsel Adalet Algısı Fark Testi	79
Tablo 3.8: Katılımcıların Sendika Üyesi Olma Durumlarına Göre Otantik Liderlik ve Örgütsel Adalet Algısı Fark Testi	80
Tablo 3.9: Eğitim Durumlarına Göre Otantik Liderlik ve Örgütsel Adalet Algısı Fark Testi .	81
Tablo 3.10: Yaş Gruplarına Göre Otantik Liderlik ve Örgütsel Adalet Algısı Fark Testi	81
Tablo 3.11: Görev Unvanlarına Göre Otantik Liderlik ve Örgütsel Adalet Algısı Fark Testi .	82
Tablo 3.12: Mevcut Okuldaki Çalışma Süresine Göre Otantik Liderlik ve Örgütsel Adalet Algısı Fark Testi	83

Tablo 3.13: Okulun Kademesine Göre Otantik Liderlik ve Örgütsel Adalet Algısı Fark Testi	84
Tablo 3.14: Pearson Korelasyon Analizi	86
Tablo 3.15: Basit Doğrusal Regresyon Analizi	87

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1.1: Blake ve Mouton'un Yönetim Ölçeği	11
Şekil 1.2: Otantik Liderliğin Davranışları Etkileme Süreci	41
Şekil 3.3: Araştırma Modeli	68

GİRİŞ

Örgütler, ortak amaçları ve hedefleri için bir araya gelmiş topluluklardır. Ancak bu toplulukların istenilenleri verebilmeleri için yönlendirilmeleri gerekir. Örgütün istenilenleri verebilmesi ve bu yönlendirmeleri yapabilmesi ise etkili bir yönetici ile mümkündür. Yöneticiler bu yönlendirmeleri yaparken çalışanlar arasında davranış yönetimini de etkin bir biçimde sağlamalıdır. Yöneticiler ancak bu şekilde çalışanlarını etkileyerek örgütün verimli ve etkin bir şekilde çalışmasını sağlayabilirler. Yönetim alanındaki bu etkilerden birisi olan örgütsel adalet ve bu unsuru etkileyen ana aktörlerden yöneticilerdeki liderlik özelliklerinin incelenmesi bu bağlamda çok önemlidir. Özellikle yöneticiler bir ülkenin temel yapıtaşlarından olan okul idaresinde görevli iseler bu durum daha önemli bir hal almaktadır. Bu sistemi etkin bir şekilde yönlendirmek için okul yöneticileri ahlaki değerlere sahip olmalıdır. Bu bağlamda ahlak kavramını ele alan liderlik türlerinden otantik liderlik kavramının örgütsel adalet üzerindeki etkisini incelemek çok önemlidir.

Otantik liderlik, son yıllarda ahlaki bakış açısına göre ele alınan güncel liderlik yaklaşımlarından birisidir. Otantik liderler; ne yapabileceklerinin farkında olan, yüksek ahlak anlayışına sahip olan, ilişkilerinde şeffaf bir tutum sergileyen, karar alma sürecinde objektif bir yol izleyen, etrafına umut, güven ve pozitif duygular aşılayan liderlerdir. Otantik liderler diğer insanlar tarafından nasıl algılandıklarının da farkında olarak davranışlarına dikkat edip çevreleri tarafından kendilerine saygı duyulan kişilerden olurlar. Ayrıca otantik liderler sorunları kısa sürede çözen ahlaklı ve adaleti gözetten bir yapıya sahiptirler.

Adalet kavramı ise insan davranışlarının ahlaki uygunluğunu değerlendirip, objektif olarak eleştiren mutlak düşünce olarak tanımlanmaktadır. Adaletli olan kişiler; tarafsız, her şart altında yasalara bağlı, inançları ve prensipleri duruma göre değiştirebilen, yapılan hatalardan fayda sağlamayan kişiler olarak değerlendirilmiştir. Örgütler içerisinde adaletin sağlanabilmesi için, çalışanların şahsi yargılarının, adalet olgusuyla birlikte örgütsel yapı içerisinde paylaştırılması ve bununla beraber karar verme makamında olan kişilerin de çıktıları paylaşırma sırasında süreçleri doğru biçimde izlemesi gerekmektedir. Örgütsel adaleti yüksek olan kurumlarda olumlu tutum ve davranışlar artmaktadır. Ayrıca kendilerini değerli ve saygın olarak hisseden çalışanlar, çalışma arkadaşları ve yöneticileriyle uyumlu ve güvene dayalı ilişkiler geliştirmektedir. Tam tersi örgütsel adalet kavramı düşük olan kurumlarda ise adil olmayan uygulamalar, örgütlerin hedeflerine ulaşmasını zorlaştıran olumsuz tutum ve davranışlara yol açmaktadır (Folger ve Konovsky, 1989: 125).

Otantik liderlik vasfını taşıyan liderlerin özellikleri düşünüldüğünde otantik liderlerin; etrafına güven vermesi, pozitif duygular aşılması, çevresiyle şeffaf bir iletişimde bulunması ve ahlak yapılarının yüksek olması gibi özellikleri sayesinde örgütsel adaleti sağlamada başarılı olacakları düşünülmektedir. Ayrıca otantik liderlik ve örgütsel adalet temel olarak ahlak kavramını paylaşır (Kiersch, 2012: 25). Bu bağlamda okul yöneticilerinde bulunan otantik liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel adalet algıları üzerindeki etkileri bu çalışmada incelenmektedir.

Tez çalışması üç ana bölümden oluşmaktadır. Tez çalışmasının birinci bölümünde; otantiklik kavramı, otantik liderlik kavramı, otantik liderliğin boyutları ve yaklaşımları ele

alınmaktadır. Ayrıca otantik liderliğin davranışları etkileme süreci ve örgütsel kavramlarla ilişkisine yer verilmektedir.

İkinci bölümde, örgütsel adalet kavramı üzerinde durulmuş olup; örgütsel adalet kavramının tanımı, ilgili kuramsal yaklaşımları ve boyutlarına yer verildikten sonra, örgütsel adaleti etkileyen faktörler ve örgütsel adaletin sonuçları incelenmektedir. Son bölümde ise; örgütsel adalet ve otantik liderlik arasındaki ilişkilerin ortaya çıkarılması amacıyla Karaman il merkezinde bulunan öğretmenler ile gerçekleştirilen araştırma ile ilgili bilgilere yer verilmektedir.

Bu amaçlar çerçevesinde çalışma ile okul yöneticilerinin otantik liderlik davranışlarının farkındalığının artacağı ve öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının daha fazla yükselmesinin sağlanacağı düşünülmektedir.

I. BÖLÜM

OTANTİK LİDERLİK

Bu bölümde; liderlik, liderlik teorileri ve liderlik türleri ile otantik, otantik liderlik, otantik liderlik teorileri ve boyutları ele alınacaktır. Ayrıca otantik liderliğin çalışanlar üzerinde etkileri ve sonuçlarına da yer verilecektir.

I.1. Liderlik Kavramı

Liderlik, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için gereken bilgi ve yeteneklerin toplamıdır (Zel, 2001: 91). Başka bir ifadeyle liderlik, belirlenen hedeflere ulaşabilmek için bireylerin etkilenmesi ve yönlendirilmesi ile şekil alan bir durumdur (Ergun ve diğ., 2013: 152).

Sosyal bir yapı oluştuğunda insani bir özellik olan liderlik de ortaya çıkmaktadır (Akan, Yıldırım ve Yalçın, 2014). Bu nedenle liderliğin varlığı, toplumu oluşturan tüm alt kurumlarda bir olgu olarak kabul edilmektedir. Liderlik, okul idareciliği ve şirket danışmanlığı gibi tüm sosyal alanlara yayılmıştır (Gardner, 1990: 18).

Liderlikte çalışanlara davranış çok önemlidir. Liderler, amaçları kabul ettirme ve o amaçların yerine getirilmesi için davranışlarıyla çalışanları istekle çalıştırma becerisidir. Liderlik, kişilikten ayrı bir özellik olmayıp onun uzantısıdır. Etkili lider; hem kendi, hem de astlarının ihtiyaçlarını karşılıklı olarak gidermeyi başarabilen, farklı becerileri ne zaman ve nerede kullanması gerektiğini bilen duyarlı ve bu esnekliğe sahip kişidir (Ertürk, 2000: 151).

Liderlik, amaçlara ulaşmak için başkalarını etkileme, güven tesis etme ve inandırma süreci olup, çift yönlü bir etkileşimi içeren dinamik bir süreçtir (Tunçer, 2012: 291). Liderlik, belirli şartlar altında, belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkileyebilmesi ve yönlendirebilmesi süreci olarak tanımlanabilir (Koçel, 2001: 465).

Liderlik özelliğı olan kişiler bulundukları kurumu iyi bir yönetici olarak etkin bir şekilde yönetebilirler. Çünkü etkili yöneticilik etkili bir liderlikten geçmektedir (Yalçinkaya Akyüz, 2002: 109-119). Liderlik özelliğı bulunan yöneticiler kavram olarak lider yönetici olarak karşımıza çıkmaktadırlar. Lider yöneticiler çalışanlarına değeri verir, onları motive eder, yönlendirir ve gelişimlerine katkıda bulunurlar. Aynı zamanda lider yöneticiler yenilikçi bir anlayışa sahiptir. Lider yöneticiliğinin okul yönetiminde de büyük katkısı bulunmaktadır (Aydoğan, 2008: 33-51).

1.2. Liderlik Teorileri

Liderlerin kişilik yapıları ve davranışları örgütün başarısında çok önemli bir yer tutmaktadır. Bu nedenle liderlerin hangi liderlik özelliklerini barındırdıkları ve sergiledikleri liderlik davranışlarının hangi durumlarda faydalı olacağı ile ilgili birçok çalışma yapılarak liderlik teorileri oluşturulmuştur.

Liderlik çalışmaları bakış açılarına göre farklılık göstermiştir. Liderlerin doğuştan getirdikleri özellikleri, davranışları, yaşadıkları çevreleri ve şartları liderlik teorilerinde ele alınan konulardan olmuştur.

Geçmişten günümüze liderlikle ilgili görüşlere bakıldığında, liderliğin doğuştan geldiği ya da sonradan geliştirilebildiği ile ilgili düşüncelerin olduğu görülmektedir. Koşulların değişmesiyle beraber liderliğin uygulama biçiminde değişiklikler olmuş ve çeşitli yaklaşımlar geliştirilmiştir. Bunlar, özellik yaklaşımı, davranış yaklaşımı ve durumsallık yaklaşımıdır (Yiğit, 2002: 22).

1.2.1. Özellik Yaklaşımı

Liderlik üzerine yapılan ilk yaklaşım özellik yaklaşımı olmuştur. Özellik yaklaşımına göre lider, kendi şahsi ve fiziksel özellikleri sayesinde takipçilerini yönlendirebilmektedir. Özellik yaklaşımına göre liderler, diğer paydaşlara göre farklı kişisel özelliklere sahiptir ve bu özellikler ile ilgili birçok araştırma yapılmıştır. Bu özelliklerden bazıları: yaş, cinsiyet, boy, ırk, doğruluk, açık sözlülük, yakışıklılık ve güzellik, olgunluk, ileriye görüşlülük, samimiyet, dürüstlük, zeka, bilgi, başkalarına güven verme, güzel konuşabilme yeteneği, kişiler arasında ilişki kurma yeteneği, inisiyatif sahibi olma, kendine güven duyma ve kararlılıktır (Koçel, 2011: 577).

Özellik yaklaşımı, liderliği farklı durumlarda yine aynı yöntemlerle açıklamaya çalışması ve diğer değişkenleri göz ardı etmesi nedeniyle eleştirilmiştir (Erçetin, 2000: 30). Yaklaşımın zayıf yanlarından birisi, liderlerin fiziksel özelliklerine verdiği büyük değerdir. Ancak her başarılı liderin fiziksel özellikleri mükemmel derecede değildir (Hellriegel, Slocum ve Woodman, 1986: 306).

Özellik yaklaşımını temel alan beş faktör kişilik modeli de kişilerin özelliklerini açıklamaya yönelik kurulmuş bir modeldir. Özellik yaklaşımına göre kişilik özellikleri;

dışadönüklük, nevrotiklik, yumuşak başlılık, deneyime açıklık ve sorumluluk alt boyutlarından oluşmaktadır (Somer, Korkmaz ve Tatar, 2002: 21-33).

I.2.2. Davranış Yaklaşımı

Özellikler teorisi liderlik sürecini açıklamada yetersiz kalınca araştırmacılar liderliğe konu olan grupların yapısına ve işleyişine yönelmişlerdir. Bir başka deyişle liderin özellikleri yerine, davranışlarıyla ve astı olan grupların özellikleriyle ilgilenmeye başlamışlardır. Böylece davranış yaklaşımı ortaya çıkmıştır (Koçel, 2014: 678). Bu yaklaşımda dış ortamlardan daha çok işe ve çalışanlara ağırlık verilmiştir (Serinkan, 2005: 89).

Yaklaşımın gelişmesinde etkili olan çalışmalar 1940'lı yılların sonlarına doğru yapılmaya başlanmıştır (Tabak ve Sığırı, 2014: 388). Bu çalışmalarda liderlerin davranışları incelenmiş ve hangi liderlik tarzında oldukları keşfedilmeye çalışılmıştır (Koçel, 2014: 678).

Davranışsal yaklaşımla ilgili bazı temel çalışmalar yapılmıştır. Bu çalışmalarda bazıları Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışması, Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışması, McGregor'un X ve Y Teorisi, Likert'in Sistem Dört Modeli ve Blake ve Mouton'un Yönetim Ölçeği Yaklaşımıdır. (Koçel, 2014: 678).

Bütün bu çalışmaların ortak sonucu liderlik davranışlarının işe yönelik olma ve kişiye yönelik olma boyutlarından oluşmasıdır (Paksoy, 2002).

Ohio State Üniversitesi'nin liderlik çalışması, yöneticiler üzerinde yapılmış bir çalışmadır. Çalışma yönetici davranışlarını iki boyutta incelemiştir. Bunlar kişiyi dikkate alan liderlik davranışı ve işe ağırlık veren liderlik davranışdır (Saruhan ve Yıldız, 2013: 307).

Kişiyi dikkate alma faktörü, yöneticilerin çalışanlar üzerinde güven ve saygı oluşturmaları, onlarla dostluk ve arkadaşlık geliştirmesi davranışlarını ifade etmektedir. İşe ağırlık verme faktörü ise, işin zamanında tamamlanabilmesi için amaç belirleme, planlama yapma, grup üyelerini organize etme, iletişim kurma, iş ile ilgili süreçleri belirleme ve problem çözme davranışlarını ifade etmektedir (Koçel, 2014: 679).

Bu çalışmaların sonucu olarak, kişiyi dikkate alan liderlik davranışı boyutunda çalışanların hızının arttığı ve çalışanların devamsızlık oranlarının azaldığı görülmüştür. İşe ağırlık veren liderlik davranış boyutunda ise, çalışanların performansının yükseldiği görülmüştür (Saruhan ve Yıldız, 2013: 308).

Michigan Üniversitesi'nin liderlik çalışmasının amacı çalışanların verimliliğini etkileyen faktörleri incelemektir. Ohio State Üniversitesi'nin liderlik çalışmasına benzer bir şekilde liderlik davranışları kişiye yönelik ve işe yönelik şeklinde incelenmiştir (Budak, Ataol ve Aldemir, 2004: 400).

İşe yönelik liderler, daha çok resmi görünümde olurlar ve çalışanların işlerini yapıp yapmadıklarını kontrol ederek onlara gereken yaptırımları uygularlar. Kişiyeye yönelik liderler ise çalışanların gelişimlerine odaklanarak onların kişisel gelişimlerine destek olurlar (Koçel, 2014: 579).

Araştırmaya göre lider bu iki liderlik türünden birisi üzerine davranış sergiler. Burada çalışmaya eleştiriler gelmiştir. Çünkü liderin hangi davranış türünü seçtiğine dair fikir ayrılıkları oluşabilmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003: 221).

McGregor'un X ve Y teorisine göre yöneticilerin davranışlarının temel belirleyicilerinden birisi, insan davranışlarıyla ilgili olan öngörülerdir (Koçel, 2011: 581). Liderlerin çalışanlarının davranışları hakkındaki öngörüler ve inançları, ilerleyen zamanlarda çalışanlarına karşı gösterecekleri davranışları da etkilemektedir. Bu öngörü ve varsayımlar X ve Y türündeki iki kişilik grubunda incelenebilir (Efil, 2004: 96).

X grubundaki kişilik varsayımlarına baktığımızda; İşten kaçmaya çalışan, sorumluluk almak istemeyen, işe karşı isteksiz davranan, kendi güvenliğini öncelik olarak tanımlayan kişiler olarak görürüz. Çalışmaya olan isteksizlikleri nedeniyle bu tarzdaki kişileri çalışmaya zorlamak, denetlemek ve gerektiğinde cezalandırmak gerekir (Koçel, 2014: 683).

Y grubundaki kişiliğe sahip kişiler ise daha pozitifler, fiziki ve fikri çalışmalarda yer almayı sever ve çalışmaktan zevk almaktadırlar. Kendilerinin belirlemiş olduğu amacı gerçekleştirebilmek için çalışmalarını kendileri düzenlemektedirler. Y grubundaki kişiliğe sahip kişilerin potansiyeli bulunmaktadır ve gereken ortamlar sağlandığında bu potansiyelini geliştirip sorumluluk sahibi olmaktadır. Yöneticiler bu tarzdaki kişilerle katılımcı bir anlayışla çalışmaktadır (Şeker, 2014: 31).

Teorideki X ve Y kişilikleri insanların davranışlarını belli değerlendirildiği yönünde eleştiri almıştır (Tabak ve Sığı, 2014: 393).

Likert'in Sistem Dört Modeli'nde Likert, farklı birimlerde çalışan birçok işçi üzerinde gerçekleştirdiği araştırma ve anketler sonucunda liderleri ve çalışanları gözlemleyerek işyerinin verimliliği üzerine analizlerde bulunmuştur. Likert, çalışanlarının eksiklerine yardımcı olup, onlara anlayış gösteren yöneticilerin, çalışanlarını işlerindeki

hatalar dolayısıyla cezalandıran yöneticilere göre daha başarılı olduğunu belirtmiştir. Likert ayrıca katı bir denetleme yapan yöneticilere göre, çalışanlarına özgür alan bırakan yöneticilerin işletmelerindeki verimliliğin daha yüksek olduğunu gözlemlemiştir (Gezer, 2015: 7).

Likert davranışsal kaynaklı verimliliklerine göre liderleri dört sınıfta incelemiştir (Koçel, 2014: 684):

Sistem 1 (İstismarcı Otoriter) yaklaşımına göre lider ile takipçiler arasında karşılıklı güvensizlik hakimdir. Lider çalışanlarını tehdit, korku ve ceza ile çalıştırır. İletişim tek yönlü ve yukarıdan aşağıya doğrudur. Bu nedenle lider ve çalışanlar arasındaki ilişki çok düşüktür. Örgüt amaçları alınan kararlarda önceliklidir. Kontrol mekanizması genellikle yöneticiler tarafından yapılır. (Şimşek, 1999: 178).

Sistem 2 (Yardımsever - Koruyucu Otoriter) yaklaşımında, lider çalışanlarına hem ödül hem de ceza uygulayabilmektedir. Çalışanların bazı durumlarda ve belirli kurallar dahilinde karar verme olanakları bulunmaktadır. Liderin takipçilerine güveni çok azdır (Şimşek, 1999: 178).

Sistem 3 (Katılımcı Otoriter) yaklaşımında, lider kararlarında çalışanlarının düşüncesini alır ve onların düşüncelerine önem verir. Çalışanların verimliliğini arttırabilmek için ödüllendirmelerde bulunur. Katılımcı liderler çalışanlarına büyük ölçüde güven duyar. Önemli kararlar dışındaki kararları yine son karar kendinde saklı olarak çalışanlarına bırakır (Eren, 2008: 49).

Sistem 4 (Demokratik Otoriter) yaklaşımda, lider çalışanlarına tamamen güven duyar. Tüm kararlarda çalışanlarıyla birlikte karar alır. Çalışanlara geniş yetki ve sorumluluklar verilmiştir (Eren, 2008: 49).

Likert araştırmalarının sonunda; verimliliği yüksek olan grupların, sistem 3 ve sistem 4'teki gibi grup çalışması ve karşılıklı güvenin olduğu yönetimler olduğunu belirtmiş, verimliliği düşük grupların ise, sistem 1'deki otoriter ve görev eğilimli yönetim şekli ile sistem 2'deki yönetim şekli olduğunu belirtmiştir. Likert'e göre en ideal olan liderlik sistemi demokratik otoriter olan sistemdir. Ancak her şartta bu sistemin en ideal sistem olup olmadığı ile ilgili eleştiriler almıştır (Koçel, 2014: 685).

Blake ve Mouton'un yönetim ölçeği yaklaşımda ise yine liderlik tiplerini açıklamak için bir ölçek hazırlanmıştır.

Blake ve Mouton'un yönetim ölçeği yaklaşımda liderler üretime yönelik ve kişiler arası ilişkilere yönelik olmalarına göre beş liderlik tipine ayrılırlar.

Şekil 1. Blake ve Mouton'un Yönetim Ölçeği

Çok	9	1,9								9,9
	8									
	7									
	6									
	5				5,5					
	4									
	3									
	2									
Az	1	1,1								9,1
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
		Az								Çok

Kaynak: (Koçel, 2007: 580).

Yukarıda Şekil 1’deki ölçekte de görüleceği üzere liderlerin kişiler arası ilişkilere yönelik olma ve üretime yönelik olmalarına göre 1’den 9’a kadar değerleri bulunmaktadır. Bu değerlere göre liderler; cılız liderlik (1.1), şehir kulübü liderlik (1.9), orta yolcu liderlik (5.5), görev liderliği (1.9), ekip liderliği (9.9) tiplerinden birisine girmektedir.

Cılız liderlikte liderler hem üretime olmada hem de kişiler arası ilişkilere yönelik olmada düşük performans göstermektedirler. Şehir kulübü liderlikte düşük üretim olmasına rağmen kişiler arası ilişkiler yüksektir. Orta yolcu liderlikte örgütün hedefleri çalışanların istekleriyle dengelenir. Görev liderliğinde lider örgütün verimini yüksek tutarken çalışanları

ile ilişkisini sınırlı tutar. Ekip liderliğinde ise hem yüksek üretim hem de yüksek kişiler arası ilişkiler bulunmaktadır.

I.2.3. Durumsallık Yaklaşımı

Özellik ve davranış liderlik teorileri değişik koşullar altında farklı bir liderlik anlayışlarının olmamasından dolayı yetersiz kalmışlardır. Bu nedenle lider ve çalışanlardan sonra koşullar da önemli bir değişken olarak liderlik sürecinde yer almaya başlamıştır (Bakan ve Doğan, 2013: 21). Durumsallık teorisine göre liderin özellikleri ve liderin içinde bulunduğu duruma uyumluluk düzeyi liderin etkinliğini belirleyen faktörlerdir. Yaklaşımına göre bazı durumlarda katılımcı yapıya sahip olan liderler, bazı durumlarda otoriter bir yapıda olmalıdır (Bolden ve diğ., 2003: 6). Ancak durumsallık yaklaşımında hangi durumlarda hangi liderlik anlayışının olması gerektiğine dair çalışmaların sayısı azdır (Koçel, 2014: 687).

Durumsallık yaklaşımında lider, etkin bir yönetim için çalışanlarının özelliklerinin farkında olmalıdır. Özellikle yeni işe başlayanlar ile çalışmalarını yeteneklerine göre bir alanda sürdürmek isteyenler için liderin yönlendirmesi çok önemlidir. Süreç içerisinde lider çalışma sonuçlarına göre sürekli değerlendirmede bulunmalı ve değişen durumlara göre hareket etmelidir.

Durumsallık yaklaşımıyla ilgili bazı çalışmalar yapılmıştır. Bunlardan Fred Fiedler'in etkin liderlik modeli, değişen durumlara göre hangi liderlik tarzının daha etkin ve verimli olacağı ile ilgili yapılan bir çalışmadır. Fred Fiedler, hangi durumlarda insan ilişkilerine yönelik, hangi durumlarda işe yönelik liderlik tarzının kullanılmasının daha etkin olacağı ile ilgili araştırmalar yapmıştır. Böylelikle kişiye yönelik ya da işe yönelik hangi

liderliğin hangi durumlarda daha verimli olabileceği sonucuna ulaşmıştır (Barutçugil, 2014: 40).

Fiedler'in modeline gelen eleştiriler ise, çalışma yapılan kişilik özelliklerinin daha fazla olması konusunda olmuştur. Buna karşılık bu model, gündelik hayata uygun olması ve farklı ortamlarla kişilik özelliklerini ilişkilendirmesinden dolayı olumlu dönütler de almıştır (Zel, 2006: 149).

Aşağıdaki tablo Fiedler'in etkin liderlik modelini açıklamaktadır.

Tablo 1: Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli

Lider ve Ast İlişkisi	İyi	İyi	İyi	İyi	Zayıf	Zayıf	Zayıf	Zayıf
Görevin Yapısı	Belirli	Belirli	Belirsiz	Belirsiz	Belirli	Belirli	Belirsiz	Belirsiz
Yetki Düzeyi	Fazla	Az	Fazla	Az	Fazla	Az	Fazla	Az
Önerilen Liderlik Türü	İşe Yönelik	İşe Yönelik	İşe Yönelik	Kişiyeye Yönelik	Kişiyeye Yönelik	Kişiyeye Yönelik	İşe Yönelik	İşe Yönelik

Kaynak: (Akgemci ve Ağar, 2013: 126).

Tabloya göre Fiedler; lider ast ilişkisinin durumuna, çalışana verilen görevin tanımlanma şekline ve çalışana verilen yetki düzeyine bakarak liderlerin hangi durumlarda işe yönelik ya da kişiye yönelik liderlik tarzının kullanılması gerektiğini açıklamıştır.

Durumsallık yaklaşımını temsil eden bir başka çalışma ise Amaç-Yol kuramıdır. Amaç-Yol kuramı motivasyona odaklanarak çalışanların verimini ve tatminini yükseltmeyi amaçlamaktadır (Saruhan ve Yıldız, 2013: 313).

Kurama göre lider, örgütün hedeflerini gerçekleştirmek için çalışanların değer verdiği konulardaki düşüncelerine katkıda bulunarak onların performanslarını yükseltebilir (Tabak ve Sığı, 2014: 401).

Amaç-Yol kuramına göre örgütün her üyesi belirlenen amacın farkında olmalı ve bu amacı gerçekleştirebilmesi için elinden gelen çalışmayı göstermelidir. Burada lider çalışanlara örgüt amaçlarını hatırlatmanın yanında onları motive ederek örgütün başarılı olmasına katkıda bulunmalıdır. Lider, yapılacak işleri açığa kavuşturup çalışanların işten duyacakları tatmini de artırmalıdır.

Durumsallık yaklaşımını konu alan diğer bir yaklaşım olan Vroom ve Yetto'nun karar ağacı yaklaşımına göre yedi tür liderlik şekli vardır. Bu liderlik türlerine baktığımızda Otokratik1 (AI); kararları çalışanlarına danışmadan almaktadır. Otokratik2 (AII); çalışanlardan bilgi almakta ancak yine kararı kendisi vermektedir. Danışman1 (CI); sorunları çalışanlarıyla teker teker paylaşmakta, kararlarda çalışanların fikirlerini teker teker almakta ancak son kararı yine kendisi vermektedir. Danışman2 (CII); çalışanlarıyla grup olarak sorunları paylaşmakta, fikirlerini almakta ancak son kararı yine kendisi vermektedir. Grup1

(GI); sorunları çalışanlarıyla paylaşmakta, fikirlerini almakta ve onlarla ortak bir karar vermektedir. Yetki devreden (DI); sorunları çalışanlarına devredip onların vereceği kararı uygulamaktadır. Grup2 (GII); çalışanlarıyla grup olarak sorunları paylaşmakta ve yine grup olarak bir karar vermektedir (Aslan, 2013: 141).

Durumsallık yaklaşımını konu alan Hersey ve Blanchard'ın yaşam döngüsü yaklaşımına göre ise liderlik tarzları dört bölümden oluşur. Düşük olgunluk düzeyinde anlatan tarz; çalışanların isteksiz ve yeteneksiz olduğu örgütte, liderlerin işin nasıl yapılması gerektiğini anlattıkları liderlik tarzıdır. Düşükle orta arasındaki olgunluk düzeyinde ikna edici tarz; çalışanların istekli ancak yeteneksiz olduğu örgütte, çalışanların yönlendirilmesinin yapıldığı liderlik tarzıdır. Orta düzeyle yüksek düzey arasındaki olgunluk düzeyinde katılımcı tarz; çalışanların becerikli olduğu ancak kendilerine güvenmedikleri örgütte liderlerin çalışanlarla iletişim kurarak onları motive ettikleri liderlik tarzıdır. Yüksek olgunluk düzeyinde yetki devreden tarz; çalışanların becerikli ve istekli olduğu örgütte, çalışanları yönlendirmeye ihtiyacın olmadığı liderlik tarzıdır (Daft, 1994: 515).

Durumsallık yaklaşımını konu alan Reddin'in üç boyutlu liderlik yaklaşımında ise liderlik tarzları dört tanedir. İlgili lider (yüksek ilişki-düşük görev); çalışanlarla ilişkilerin yüksek tutulduğu, yol gösterici bir anlayışın bulunduğu liderlik tarzıdır. Bütünleşmiş lider (yüksek ilişki-yüksek görev); çalışanlarla ilişkilerin yüksek olduğu, takım çalışmasının bulunduğu liderlik tarzıdır. Kopuk lider (düşük ilişki-düşük görev); çalışanlarla ilişkinin düşük olduğu, kurallara bağlılığın yüksek olduğu liderlik tarzıdır. Kendilerini adanmış lider (düşük

ilişki-yüksek görev); çalışanlara otoritenin hissettirildiği, emirlerin verildiği liderlik tarzıdır (Çolak, 2015: 58-59).

I.3. Başlıca Liderlik Türleri

Liderlik türlerinin çıkmasında liderlerin birbirlerinden farklı karakterlere ve davranışlara sahip olması yer almaktadır. Bazı liderler katı bir yönetimi uygulamayı tercih ederken, bazıları daha katılımcı olabilmektedir. Bunun yanında liderler, yalnızca kurallar belirleyen ve bunu uygulayan özellikte olabildiği gibi tavırlarıyla, davranışlarıyla, bilgisiyle, kültürüyle her açıdan çevresindeki insanlara örnek olan kişi de olabilmektedir. Ayrıca liderler bulundukları toplumun kültüründen, yaşadıkları zaman diliminden ve çalıştıkları örgütün amaçlarından etkilenebilir ve ona göre farklı davranışlar sergileyebilmektedir.

Hayatın birçok alanında olduğu gibi liderlik alanında da gelişmeler ve yenilikler olmaktadır. Bu bağlamda liderlik türleri de çeşitlenmekte ve kendilerini geliştirmektedir.

Liderler, idareyi sağlarken kendilerine özgü davranışlar sergilerler. Bu davranışlar yönetimin aktifliğini etkiler. Liderlerin yönetimlerini sağlarken kullandıkları başlıca liderlik türlerine bakacak olursak bu liderlikler: otokratik liderlik, demokratik liderlik, hümanist liderlik, bürokratik liderlik, karizmatik liderlik, hizmetkar liderlik, stratejik liderlik, kültürel liderlik, öğretimsel liderlik, süper liderlik, etik liderlik, öğrenen liderlik, vizyoner liderlik, kalite liderlik, politik liderlik, entelektüel liderlik, dini liderlik, toksik liderlik ve otantik liderliktir.

I.3.1. Otokratik Liderlik

Geleneksel liderlik davranış tarzlarından biri olan otokratik liderlik tarzı, sahip olduğu konumundan kaynaklanan otoritesini kullanarak, örgüt içerisindeki kararların sadece yönetici tarafından alındığı ve grup üyelerini yönlendirici bir liderlik tarzı olarak tanımlanmaktadır. Otoriter lider, amaçları ve strateji hedeflerini en üst düzeye çıkarabilmek amacıyla standartları belirleyerek ve görevleri belirleyecek esnekliği sağlamaktadır (Tağraf ve Çalman, 2009: 137).

Toplum geleneksel ve kararları büyüklerinden bekleme durumuna sahipse, liderlerinden yetkilerini tam olarak kullanmalarını beklemekte ve ancak otokratik liderlik tarzını uygulayan liderlerin bilgili olduğunu düşünmektedir (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2003: 182).

Otokratik liderler, çalışanların ihtiyaçlarına çoğunlukla kayıtsız kalırlar. Fikir alışverişi yapmadan, görevi gerçekleştirmeye istekli olup olmadıklarına dikkat etmeden bir amaç veya görevi çalışanlarına verirler (Keçecioglu, 2003: 118).

Ancak otokratik liderliğin pozitif yönleri de vardır. Otokratik liderlikte karar süreci hızlıdır ve zaman kayıpları asgariye inmiştir. Bu nedenle otokratik liderlik tarzının deprem ya da yangın sonrası gibi hızlı karar vermenin önemli olduğu olağanüstü durumlarda benimsenmesi son derece uygundur (Goleman, Boyatzis ve McKee, 2002: 70).

I.3.2. Demokratik Liderlik

Demokratik lider, çalışanlarının kararlarını önemseyen bir liderdir. Kararlar, lider öncülüğünde çalışanlar tarafından eleştirilerek belirlenmektedir. Demokratik liderliğin bulunduğu bir örgütte çalışanlar özelliklerine uygun iş yapma hakkına sahiptir. Lider ise bu süreçte koordinasyonu ayarlamaktadır. Demokratik liderler, işyerinin yapısından çok, kişilerin ilişkileri üzerinde durmaktadırlar (Fidanoğlu, 2016: 7). Demokratik liderlikte, lider tek başına karar almaz. Amaçlar liderin katkısı ile çalışanlarla tartışılarak belirlenir. Lider genel anlamda kurumda rehber rolündedir (Tekarslan ve diğ., 1989: 107).

Demokratik liderler çalışanlarına örgütün amaçlarına bağlılık duygusunu aşılar. Liderler bu duyguyu aşmak için, çalışanlarına yüksek oranda bireysel motivasyon sağlar. Aynı zamanda demokratik liderler, çalışanların düşüncelerini karar alırken dinler ve çalışanları ile çift yönlü iletişimde bulunarak meydana gelebilecek sorunları ortaya çıkmadan çözümler (Arslan ve Uslu, 2014: 344).

Demokratik liderliğin bazı zayıf yönleri de bulunmaktadır. Çalışanların yeterince donanımlı olmadığı gruplarda ve hızlı karar alınması gereken zamanlarda demokratik liderlikte sorunlar çıkabilir. Örneğin, batmak üzere olan bir gemide kaptanın demokratik bir tavır sergilemeye çalışması zaman kaybına neden olacağından uygun tarz olmayacaktır. Ayrıca astların lideri dinlememe gibi bir durumu ortaya çıkabilecektir (Arıkan, 2001: 242).

I.3.3. Hümanist Liderlik

Hümanist liderlik, insana olan değeri çok önemseyen bir liderlik türüdür. Bu nedenle hümanist liderler çalışanlarını sahiplenen babacan davranışlarda bulunmaktadırlar. Hümanist liderler çalışanlarına karşı korumacı bir statüde bulunmanın yanında zaman zaman onların fikirlerini almaktadırlar. Ayrıca duygusal yönlendirmeyle motive de bulunmaktadırlar (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2011: 246).

Hümanist liderler çalışanları destekleyen adımlarda bulunmanın yanında ödüllendirme sistemini de oldukça etkin bir şekilde kullanmaktadırlar. Cezalandırma yöntemini zorunda kalmadıkça kullanmamaya dikkat etmektedirler (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2011: 246).

Hümanist liderlerin astları ile olan iyi ilişkileri ve onların duygu ve düşüncelerine önem vermeleri sayesinde, işyerlerinin performansı yüksek olmakta ve burada oluşabilecek problemler kısa sürede giderilmektedir (Eren, 2011: 437).

Hümanist bir liderde öncülük, yönetim ve antrenörlük-koçluk özellikleri bulunmalıdır (Tekin ve Rüya, 2011: 4007).

I.3.4. Bürokratik Liderlik

Kurallara ve yasalara sıkı sıkıya bağlı olarak çalışan ve çalışanlarından da kurallara uygun şekilde hareket etmesini isteyen liderlik türüdür. Bürokratik liderlikte, kurallar dışında hatalı hareket eden kişiler uyarılmaktadır. Bürokratik liderlik klasik liderlik tarzıdır,

yenilikçi olmayan kurumlarda liderler tarafından oldukça fazla kullanılmaktadır (Dexter, 2009: 5).

Bürokratik liderlik, yaratıcılığın çok olmadığı, tekdüze bir yönetim anlayışının sürdüğü örgütlerde etkin bir liderlik olabilmektedir. Aynı zamanda bürokratik liderlik en eski liderlik türlerinden bir tanesidir (Arun, 2008: 12).

Bürokratik liderlikte hiyerarşik düzen en önemli öğelerden birisidir. Hiyerarşik düzenin korunması için belirlenmiş kurallar yine bu kuralları uygulayacak çalışanlarla sağlanmalıdır (Dexter, 2009).

Kısacası bürokratik bir liderlikte kişilerden çok örgüt ve örgütün performansı daha ön plandadır. Ayrıca hiyerarşik düzenden dolayı bürokratik liderlikte kararlar genellikle yavaş alınmakta, problemler ise standart yöntemlerle çözülmeye çalışılmaktadır.

I.3.5. Karizmatik Liderlik

Karizma, doğuştan gelen yetenek anlamına gelmektedir. Örgütler açısından bakıldığında ise karizma, liderin örgüt çalışanlarının güvenini ve hayranlığını kazanma yetisi ile onlar üzerinde etkileyici bir güce sahip olması şeklinde tanımlanabilir (Sabuncuoğlu, 1998: 215). Karizmatik liderlerde azımsanmayacak kadar büyük ölçüde çalışanlarını motive etme kabiliyeti bulunmaktadır (Tengilimoğlu, 2005: 6).

Karizmatik liderler kendine güveni yüksek, iletişim becerisi fazla, vizyonu geniş ve ihtiyaç anında gereken güç ile yeterliliğe sahip olan bireylerdir (House, 1992: 9).

Karizmatik lideri farklı kılan özellikleri: öngörüsü, vizyon sahibi olması ve bireyleri inandığı amaca ulaştırabilmek için harekete geçirme kabiliyetidir. Bu liderler çoğu zaman kritik durumlarda ortaya çıkmaktadır (Saruhan ve Yıldız, 2009: 249).

Karizmatik lider başladığı bir işte çalışanlarının kendisiyle birlikte hareket etmesini istemektedir. Karizmatik liderlerin bu isteği başarıları doğrultusunda şekillenmektedir. İnanıldığı kişiler ya da çalışanları liderin misyonunu tanımazlarsa liderin karizması da çökmektedir (Akdemir, 2008: 83-84).

I.3.6. Hizmetkar Liderlik

Hizmetkar liderlik 1970 yılında Robert Greenleaf tarafından ortaya çıkarılan bir liderlik türüdür. Hizmetkar liderler, hizmet etme kavramını benimsemekte ve çalışanlarının çıkarlarını kendi çıkarlarından daha üstün görmektedirler. Hizmetkar liderler yapıları itibariyle alçakgönüllü, ahlaklı ve sevgi sahibidirler (Patterson, 2003: 14).

Hizmetkar liderlerin ahlaki bir duruş içerisinde bulunup, çalışanlarına yardım etme isteği taşımaları, hizmetkar liderliğe olan ilginin daha fazla olmasını sağlamaktadır (Öner, 2008: 7).

Hizmetkar liderliğin, diğer liderlik türlerinden ayrıldığı temel özellik ben merkezli bir anlayıştan ziyade örgüt ya da toplum gibi diğer merkezlere odaklı olmasıdır. Böylece hizmetkar liderin bulunduğu bir örgütte çalışanlar, kendilerini daha özgür hissederek gönüllü bir şekilde örgüte hizmet etme arzusunda olmaktadır (Barbuto ve Wheeler, 2006: 300).

I.3.7. Stratejik Liderlik

Bir örgütün geleceğe yönelik performansının artmasında en önemli aktörlerden olan yöneticiler planlama ve karar aşamalarında en yetkili kişilerdir (Ireland ve Hitt, 2005: 63). Bu nedenle yöneticiler, çalışanları ve örgüt içerisindeki birimleri bir bütün olarak yönetmeyi sağlarken, rekabet ortamındaki zorlukların üstesinden de gelmek için stratejik bir yapıda olmak zorundadır (Bakan ve Doğan, 2013: 107).

Stratejik liderlik, örgütün amaçları doğrultusunda devamlılık ve bütünlüğü sağlamak için geçmiş, bugün ve gelecek arasında bağ kuran böylece örgüt kimliğini yeniden doğrulayan liderliktir. Stratejik lider, örgütün değişim zamanlarında beklenenleri başarılı bir şekilde yerine getiren kişidir (Adair, 2005: 41).

Stratejik liderler örgüt içerisindeki işbirliğini, çalışanları işe katma ve uyumu sağlama yoluyla başarırlar (Davies, 2004: 13). Amaçların gerçekleşebilmesi için çalışanların tümünün kabul edeceği stratejileri seçme ve bunları uygulatma kabiliyetine sahip olma, stratejik liderliğin örgüt içerisindeki önemini göstermektedir (Aydın, 2012: 25).

I.3.8. Kültürel Liderlik

Kültürel lider, başında bulunduğu örgütün kültürünü, aynı çalışma alanındaki daha büyük sistemlerin kültürü ile kaynaştırarak örgütün değerlerini geliştirmeyi ve çalışanlarına bu değerleri benimseterek uygulatmayı hedefleyen kişidir (Erdoğan, 2002: 49). Kültürel liderliği çevrenin anlamlı kıldığı, liderin de kültürel çevreye yeni anlamlar kattığı dikkate alındığında kültürel lider, var olan kültürü koruyup sürdürmek ve yeni bir kültür oluşturmakla görevlidir.

Böylece oluşacak güçlü bir kurum kültürü ile örgüt, bölgesinde önemli bir konuma getirilebilmektedir (Çelik, 2000: 52).

Kültürel liderler, kendi yeteneklerini ustaca kullanarak örgütü kültürel değerlerle yönlendirebilmektedir (Yıldırım, 2001: 35). Kültürel lider, kültürel liderlik davranışlarındaki etki ve demokratik yönetimiyle güçlü bir örgüt kültürü ve esnekliği sağlayabilmektedir (Çelik, 2000: 52). Ancak güçlü bir örgüt kültürünün sağlanması kadar bu güçlü örgüt kültürünün devam ettirilmesi de lider için çok önemli olmaktadır.

Kültürel liderler, çeşitli etkinlikler ve törenler düzenleyerek önemli değerlerle ilgili mesajları açık ve canlı bir şekilde sunma yeteneğine sahiptir.

I.3.9. Öğretimsel Liderlik

Okul idaresini ele alan bir liderlik türüdür. Bu liderlik türünde okul misyonunu tanımlamak, eğitim programını ve okuldaki öğretimi yönetmek, olumlu öğrenme iklimi oluşturmak ana temalardandır (Hallinger ve Murphy, 1986: 328-355).

Öğretimsel liderlik, kaliteli öğrenci yetiştirmeyi ve şartları uygun okul oluşturarak öğretmenleri daha üretken bir hale dönüştürülmesi eylemini ifade etmektedir (Çelik, 2000: 41).

Öğretimsel liderliğe sahip olan yöneticiler, okulda planladığı sistemi, öğrenci ve öğretmenleri de sürece dahil ederek uygulamaktadır. Bu şekilde okulun misyonunu uygulamaya koyarak akademik başarıyı ve sosyal başarıyı sağlayıp okulunu geliştirebilmektedir (Akdağ, 2002: 6).

Tanrıöğen, öğretim liderliği davranışlarını altı boyutta şu şekilde belirtmiştir: öğretimi ve öğretmeni geliştirme, öğretimsel iklim geliştirme, iletişim becerileri geliştirme, öğretimi denetleme, amaç tanımlama ve öğrenci gelişimini izlemektir (Tanrıöğen, 2000: 67).

I.3.10. Süper Liderlik

Süper liderlik, herkesin kendi kendinin lideri olduğu bir liderlik türüdür. Süper liderlikte liderlik, kişisel bir sorumluluk olarak görülmekte ve örgüt çalışanları öz disiplinli bir şekilde çalışmalarını sürdürmektedir (Erdoğan, 2002: 40).

Süper liderlikte, çalışanlar görevlerini yerine getirirken, bu süreçte kendi iç denetim ve motivasyonlarını da sağlamaktadırlar (Manz, 1986: 589). Süper liderlikte çalışanlar liderden bağımsız durumda bulunmaktadır. (Çırpan, 1999: 1-5).

Bu yaklaşımda, liderler diğer çalışanlara da içlerinde olan öz liderlik becerilerini ortaya çıkartma gücü veren davranışlarda bulunmaktadır (Manz ve Sims, 2001).

Kısacası süper liderlikte örgüt çalışanları liderlik davranışlarını kendilerine bir sorumluluk olarak görmektedirler. Bu nedenle süper liderliğin bulunduğu bir örgütte, hiyerarşik bir düzen yerine herkesin yönetici vasfını taşıdığı bir düzene geçilmiş olmaktadır.

I.3.11. Etik Liderlik

Etik liderlik, iş ahlakının örgüt ve toplum kültürüyle yoğrulmuş olduğu hak, hukuk ve adalet kavramlarının yönetim temelinde yer aldığı liderlik türüdür. Etik liderlikte çalışanlara insani değerlerle yaklaşılmaktadır (Güney, 2012: 344).

Etik liderlikte liderler, amaçlarını açıkça ifade eder ve örgütün bu amaçlara odaklanmasını hedefler. Bu şekilde örgüt uzun vadede sinerji kazanmış olmaktadır (Pickett, 2005: 52).

Etik liderler önyargısız bir biçimde kişilerin bireysel farklılıklarını ve inançlarını kabul ederek karar verirler. Bu nedenle etik liderler örgütün uzun vadede etkin ve verimli kalmasında en önemli unsurlarından birisi olmaktadır (Pickett, 2005: 52).

Etik liderler çalışanları ile birlikte hareket ederek, uygun davranışların ve tutumların hayata geçirilmesi için gayret gösterirler. Etik liderler davranışlarına dikkat eder ve alacakları kararlarda adaleti her zaman önemser. Bu bağlamda etik liderlik, örgüt içerisinde çift yönlü iletişime açık olmasının yanında, ahlaki temelleri de baz alan, liderin fikirleriyle çalışanlarına rahatlıkla ulaşabildiği bir liderlik türüdür (Brown, Trevino ve Harrison, 2005: 120).

I.3.12. Öğrenen Liderlik

Öğrenen liderlik, örgütsel ve toplumsal değerlere hakim ve bilgi toplumunun yapısına uygun stratejiler geliştirebilen liderlerin olduğu, çalışanların gelişmesi ve öğrenmesinin teşvik edildiği bir liderlik türüdür (Fındıkçı, 1996: 11).

Öğrenen liderlik yaklaşımında liderler, çalışanların öğrenmesinden sorumludur. Bu sorumluluk öğrenen liderliğin temel özelliklerindendir (Senge, 1998: 363). Öğrenen liderler dinleyerek, izleyerek, yönelimleri fark ederek, öngörülerde bulunarak ve hatalarından ders çıkararak öğrenebilen kişiliklere sahiptir. Öğrenmeyi bilen bu liderler, değişime de açıktır

(Özden, 2010: 96). Öğrenen liderlikte lider, bir sorunun nedenini anlama, çözme ve sorun hakkında ortak çözümler geliştirme konusunda sürekli bir gayret içerisinde (Çelik, 2013: 127).

Öğrenen liderler yaşamları boyunca öğrenmeye öncülük eden liderlerdir. Öğrenen liderler çok büyük bir karizmaya sahip olmayabilirler ancak yaşamları boyunca kendilerini öğrenmeye adanmışlardır büyük liderlerdir (Çelik, 2013: 120).

I.3.13. Vizyoner Liderlik

Vizyoner liderlik, insanları etkileyebilecek ve harekete geçirebilecek vizyonu oluşturma ve iletebilme yeteneğine sahip olan bir liderlik türüdür (Çelik, 2000: 197). Vizyoner liderlik, daha güzel bir gelecek yaratmak ve örgütün problemlerine çözüm bulmak için ortaya çıkan bir liderlik modelidir (Koçman, 2005: 8). Yine bir başka ifadede vizyoner liderlik, yaşamsal bir gelecek yaratma yeteneği olarak tanımlanabilir (Çelik, 2000: 165).

Vizyoner liderler, örgütün sürekli biçimde gelişmesini sağlayabilmelidir (Bulut ve Uygun, 2010: 29). Bu bağlamda vizyoner liderler geçmiş ve bugünden çok gelecekle ilgilenen ve sürekli iyileştirme için gerekli olan durumların peşinde koşarlar.

Vizyoner liderler, örgütte ulaşılması gereken amacı çalışanlarıyla paylaşan, örgüt kültüründe sürekli değişim ve ilerlemeyi sağlayan, örgüt vizyonunu somut bir biçimde gerçekleştirebilen kişilerdir (Tekin, 2007: 30). Vizyoner liderler aynı zamanda, öz değerlendirmelerini yapabilen, hedeflerini ileriye doğru güncelleyen, insanlara değer veren bir anlayışa sahiptir (Yılmaz ve Akdemir, 2005: 5).

I.3.14. Kalite Liderliği

Kalite liderliği, örgütün çalışma performansını arttırmak amacıyla, çalışanların daha etkin yönlendirilmesini sağlamak olarak tanımlanmıştır (İşçi, 2010: 5).

Kalite liderliği, örgüt içerisinde paylaşılan değerler ile düzen duygusunun oluşturulduğu, çalışanların düzeyini statünün değil, sorumluluğun belirlediği bir liderlik türüdür (Ay, 1997).

Kalite liderleri çalışanları işbirliğine yönlendirmeli, yapılan çalışmaları değerlendirmeli ve değerlendirme sonucunda ödüllendirmeleri uygulamalıdır. Başarılı kalite liderleri kalite geliştirme süreçlerindeki yönlendirmeleri yaparken gruplar kurmalı ve bu gruplara güvenmelidir. Gruplar bu şekilde örgütün başarısının oluşmasını ve örgüt çalışma veriminin artmasını sağlar. Kalite liderleri bu nedenle çalışanlarını mümkün olduğunca yetkili kılmaya çalışmalıdır (Demirel, Tel ve Tikici, 2009: 36).

Kalite lideri, geçmişte yaşanan durumlar ile bugünü kıyaslar. Böylece gelecek ile ilgili çıkarımlarda bulunarak süreçlerde yeniden planlamalarda bulunur (Yalçın, 1997: 33).

I.3.15. Politik Liderlik

Weber politikayı, ister devletler arasında olsun ister aynı devlet bünyesindeki farklı topluluklar arasında olsun, iktidara katılmak ya da iktidarın paylaşılmasını etkilemek amacıyla gösterilen çabaların tümüdür şeklinde ifade etmiştir (Weber, 2006: 27). Weber'in politika tanımından yola çıkarak politik liderlik, iktidara katılmak ya da iktidarın paylaşılmasını etkilemek amacıyla gösterilen çabaların planlandığı, kadroların örgütlendiği,

denetleyen ve izleyicilerin bu çabalara ortak edildiği bir liderlik türüdür (Gaytancıoğlu, 2013: 22).

Politik liderliği ele alan araştırmalar, liderin psikolojik özelliklerini, karizmasını, etkinliğini merkeze alarak değerlendirmeler oluşturmaktadır. Bu nedenle araştırmaların çoğu lider odaklıdır (Putnam ve Mumby, 2014).

Politik liderlik dönüşümünde ekonomik, politik ve toplumsal gelişmelerin etkili olduğu gözlemlenmektedir. Politik liderler bu değişimler içerisinde olanakları iyi değerlendirip izleyicilerini ve kitleleri etkileyebile kişi olmaktadır (Gaytancıoğlu, 2013: 23).

I.3.16. Entelektüel Liderlik

Entelektüel, Latince bir kelime olan “intelligere” kökünden türemiştir. Latince'deki anlamı anlamak, idrak etmek ve ayırt etmektir. Entelektüel kişiler ise, tarih boyunca bilgi üreten, eğitilmiş ve farklı düşünme metotları geliştiren kişilerdir (Demir, 2019: 17). Bir başka tanımda entelektüel; düşünen, değerlendiren, eleştiren, yol gösteren, çağdaş ve bilgili kişi olarak belirtilmiştir. Entelektüel liderler ise yeterli bilgi, beceri, yeteneğe sahip, problem çözüme, risk alabilme gibi yönetsel becerileri gelişmiş, örgütün “entelektüel sermayesi” olarak görülen liderlerdir (Yılmaz, 2007: 4).

Entelektüel lider, moral ve fonksiyon açısından örgütün üstünde bulunan kişilerdir (Macfarlane, 2011: 71). Entelektüel liderler, analitik düşünebilen, değer yargısı kuvvetli olan kişilerdir. Entelektüel liderler örgüt içerisinde verdikleri motivasyon ile birlikte çalışanların

kendi kendilerini yönetmelerini sağlarlar. Bu nedenle entelektüel lider, örgüt dinamizminde önemli bir göstergedir (Dealtry, 2001: 121).

Entelektüel liderlerin formal, karakter ve bilgi gücü olmak üzere üç temel güç kaynağı vardır (Akdemir, 2008).

I.3.17. Dini Liderlik

Toplumlar tarih boyunca farklı dini inançlara sahip olmuşlardır. Bu inançlar etrafında zamanla yeni küçük gruplar dini toplulukları oluşturmuştur. Dini topluluklar da içlerinden liderler çıkarmışlardır.

Her dini topluluk kendi içerisinde bir hiyerarşiye sahiptir. Topluma dini tebliğ edecek veya uygulanmasından sorumlu olacak bireyler bu hiyerarşinin zirvesinde bulunur. Bu birey, dindar insandan farklı olarak dini insandır. Dini insanların otoriter ve karizmatik özellikleri bulunmaktadır. Dini liderlerin tecrübe, ilim ve hikmet gibi özellikleri onları toplum nazarında olağanüstü bir insan yapar (Cevirov, 2013: 52).

Dini liderleri sahip oldukları özellikleri ve konumları itibariyle kahin, peygamber, rahip ve veli olarak görmek mümkündür (Wach vd., 1995: 404).

Dini lider aynı zamanda kendi özel yaşantısıyla da insanlara örnek olmak ve rehberlik etmek zorundadır. Liderin bu dini yaşantısı karizmasını artırır (Weber, 2012: 363). Dini liderlerin insanlara karşı yüksek duyarlılığı ve kendileri yerine çevresindekileri ön plana çıkarmaları da kendilerini insanların gözünde daha fazla yüceltir.

I.3.18. Toksik Liderlik

Toksik liderlik, çalışan refahının önemsenmediği, liderlerin genellikle kendileriyle ilgilendiği, empati yapmadığı ve tehdit ile çalışanlarını bunalttığı bir liderlik türüdür (Schmidt, 2008: 4).

Toksik liderler negatif örgüt havası oluşturur ve çalışanlarını düşünmezler. Toksik liderler, eleştiren çalışanları istemezler ve üst kademelere geçişlerine engel olurlar (Çelebi, Güner ve Yıldız, 2015: 250).

Toksik liderler, alaycı, ahlaksız, güvenilmez, doyumsuz, kendi çıkarlarını çalışanlarının üstünde tutan, kendi eksik yanlarını görmeyen, önemli kararlar alamayan ve davranışlarının çalışanlar üzerindeki etkilerini önemsemeyen kişilik özelliklerine sahiptir (Başar, Sığrı ve Basım, 2016: 67).

Toksik liderlerin bulunduğu örgütte, kötü davranışlara maruz kalan çalışanların performanslarında azalma görülebilmektedir (Appelbaum ve Roy-Girard, 2007: 19). Yine çalışanlara hatalarını tekrarlamak, çalışanın aşağılanması gibi davranışlar da toksik liderlerde görülmektedir (Özer ve diğ., 2017: 14).

Toksik liderliğin örgüt performansı üzerindeki etkisi günümüzde dikkat çekmektedir (Vreja, Balan ve Bosca, 2016: 544). Bu etkilerden bir tanesi olarak toksik liderliğin başka örgütlere de zarar veren sonuçlarının olabileceğidir (Schmidt 2014: 36).

I.4. Otantik Liderlik

Bu bölümde, otantik ve otantik liderlik kavramlarının açıklanması amacı ile kavramların tanımları, boyutları ve yaklaşımları ele alınmaktadır. Ayrıca otantik liderliğin davranışları etkileme süreci ve örgütsel kavramlarla ilişkisine yer verilmektedir.

I.4.1. Otantik Kavramı

Otantik kavramı tarihi olarak “doğru ol” öğüdü ile eski Yunanlılar zamanına dayanmaktadır (Walumbwa ve diğ., 2008: 89). Son yıllarda ise otantiklik psikolojinin bir yaklaşımı olarak ele alınmaktadır (Avolio ve Gardner, 2005: 319).

Sokrates’in “önemli olan yaşamak değil, doğru yaşamaktır” sözü de otantikliği açıklayan bir cümledir. Ancak otantiklik sadece dürüstlük ve doğruluk kavramlarıyla açıklanamamaktadır. Otantiklik kavramı, bireyin tecrübeleri, fikirleri, hisleri ve inançları ile alakalı bir şekilde kendini bilmesi ve dürüst olmasıdır. Bu açıklamaya göre otantiklik, insanın hisleri ve düşünceleri ile davranışlarının tutarlı olması anlamına gelmektedir (Asarkaya Memiş ve diğ., 2009: 294). Otantiklikle ilgili benzer cümleleri ünlü mutasavvıfımız Mevlana da kullanmıştır. Mevlana’nın “ya olduğun gibi görün ya da görüldüğün gibi ol” ifadesi otantik bir kişiliği ifade etmektedir. Bu bağlamda otantiklik, kişinin özüne uygun hareket etmesi, duygu ve düşünceleri ile tutarlı bir şekilde kendini ifade etmesi şeklinde tanımlanmıştır (Yaşbay, 2011: 33). Kısaca birey kendi kişiliğine, değerlerine, tercih ve duygularına bağlı kalıyor ise otantiktir (Ayyıldız Ünnü, 2009: 1263).

Bir bireyin otantik olması onun ruh sağlığı açısından çok önemlidir. Bireyin baskı, zorlama ya da cezadan kaçınmak amacıyla otantik olamaması psikiyatrik bozukluklara sebep olmaktadır (İlhan ve zdemir, 2003).

Tasavvuf ve psikoloji alanına bakıldığında ise otantiklik kavramı, insan-ı kamil olma ve Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisindeki kendini gerçekleştirme aşaması için gereken bir özelliktir. Dikkat edilecek olursa otantiklik kavramının, insanın kendini tanıması ve ilkeli duruşuyla doğru orantılı olduğunu görürüz. Buna göre bir insanın otantik olup olmadığı hakkında yorum yapacak olursak, kesin tanımlar koyamayız. Aslında her insan otantiklik barındırır. Ancak bazılarında bu oran az iken bazılarında daha çoktur (zkanlı, 2011: 2).

I.4.2. Otantik Liderlik Kavramı

Otantik lider, düşünce ve davranışlarının insanlar tarafından nasıl algılandığının farkında olan, içinde bulunduğu ortamı tanıyan, kendine güvenen, iyimser ve sorunların çabuk üstesinden gelebilen ahlaklı bireylerdir (Ayyıldız Ünnü, 2009: 1263).

Etik bakış açısına göre ele alındığı zaman otantik liderlik, araştırmacıların yoğun ilgisini çeken güncel liderlik yaklaşımlarından birisidir (Bakan ve Doğan, 2013: 256). Otantik liderlik kavramı özellikle, karizmatik, dönüştürücü, etik, ruhani liderlik tarzlarının pozitif yönlerinin temelinde yer alan “kök bir kavram” şeklinde dikkate alınmıştır (Avolio ve diğ., 2005: 328).

Otantik liderler aynı zamanda etik yargılama yeteneğine sahip olan, farklı bakış açısı ile bakabilen ve verdiği kararları kendi ahlaki değeri ile karşılaştıran kişilerdir (Brown

ve Trevino, 2006: 599). Bu tanımlardan yola çıkarak otantik liderlerin bulundukları kurumların etik ve ahlaki bakımdan üst düzeyde olduklarını söyleyebiliriz.

Kavramsal olarak otantik liderlik vasfının insanlarda doğuştan var olduğunu söylemek kavramın yanlış anlaşılmasına neden olmaktadır. Oysa otantiklik süreç içerisinde çalışanların lidere atfettiği bir özelliktir (Kesken ve Ayyıldız, 2008: 736).

Otantik liderler karar alma aşamasında alternatiflerin şeffaf ve dengeli biçimde değerlendirilmesini sağlarlar (Ayyıldız Ünnü, 2009: 1265). Bunun yanında otantik lider; takipçilerinin de kendilerinin farkında olmalarını sağlamalı ve onlarda öz denetim kabiliyeti geliştirmelidir (Ayyıldız Ünnü, 2009: 1266).

Otantik liderin özelliklerini toplu olarak Shamir ve Eilam (2005), şöyle sıralamıştır (Kıyık Kıcı ve Paşaoğlu, 2014):

Otantik liderler, “lider taklidi” yapmazlar. Diğer bir deyişle lider olmanın sorumluluklarını yerine getirirken sadece kendileri olur, başkaları liderliğiyle ilgili ne düşünür kaygısına kapılmazlar.

Otantik liderler, statü, şeref ya da kişisel mükafatlar için liderlik rolüne bürünmezler. Liderliği inançla yürütür. Liderliğin gerektirdiği misyonları değerlere dayalı sürdürürler.

Otantik liderler değer ve inançlarını deneyimleriyle harmanlayıp içselleştirir.

Otantik liderlerin konuşmaları ve davranışları inandıklarıyla tutarlıdır. Bu liderler sosyal ya da politik bir çıkar uğruna değil, değerleri ve inançları ne gerektiriyorsa öyle hareket eder.

Otantik liderlerin değer yargılarında adaletli olma da önemli bir yer tutar. Otantik liderliğin temelini oluşturan etkenlerden biri olan güvenin, örgütte oluşması için liderin çalışanlarına karşı adaletli davranması ve bu davranış ve tutumunu hissettirmesi gerekmektedir (Babaoğlu ve diğ., 2017: 6).

Otantik liderliğin tanımı ve otantik liderlerin genel özelliklerine baktığımızda günümüzde çok önemli bir liderlik çeşidi olduğu ortaya çıkmaktadır.

I.4.2.1. Otantik Liderliğin Boyutları

Öcal ve Barın otantik liderliğin boyutlarını; bilginin dengeli değerlendirilmesi, şeffaflık, kişisel farkındalık, içselleştirilmiş ahlak anlayışı olarak belirlemiş ve bunlara ek olarak davranışsal bütünlük ve etik değerlerin birleşimiyle oluşan otantik liderliğin pozitif bir örgüt oluşturacağını belirtmişlerdir (Öcal ve Barın, 2016).

Walumbwa ve arkadaşları (2008) ise otantik liderlik modelini ve ölçeğini (ALQ) geliştirip ilgili bir test gerçekleştirerek otantik liderliğin boyutlarını dört temel boyutta belirtmişlerdir. Buna göre otantik liderliğin boyutları: öz farkındalık, bilgiyi dengeli değerlendirme, içselleştirilmiş ahlak anlayışı ve ilişkilerde şeffaflıktır (Walumbwa ve diğ., aktaran Topaloğlu ve Özer, 2014: 160).

I.4.2.1.1. Öz Farkındalık

Öz farkındalık, kişinin kendi özelliklerinin farkında olması, duygularını, değerlerini ve güdülerini bilmesidir. Öz farkındalığı yüksek kişiler, güçlü ve zayıf yönlerini bilir (Avolio, Walumbwa ve Weber, 2009: 421). Öz farkındalıkta esas olan durum kişinin özelliklerine güveniyor olmasıdır. Bu nedenle öz farkındalığa sahip kişiler psikolojik anlamda da sağlıklı bir birey olmaktadır (Kıyık Kıcırcı ve Paşaoğlu, 2014: 3).

Öz farkındalık sahibi kişiler yalnızca kendilerini değil karşılarındaki kişileri de düşünür. Yaptıkları hareketlerin ve davranışların karşı tarafı nasıl etkileyeceğini düşünerek empati ile hareket eder. Tüm insanların algıladıklarını süzgeçten geçirerek çevrelerini yorumladıklarının farkındadırlar. Böylece otantik liderler genellikle birbirine rakip olan alternatif perspektifler aramaktadırlar (Ayyıldız Ünnü, 2009: 1264).

Öz farkındalığı yüksek kişiler başarıdan keyif alırken, toplumda daha çok sosyal olur ve kişilerle pozitif ilişkiler kurmaktadır (Goleman, 2011: 9).

I.4.2.1.2. Bilgiyi Dengeli Değerlendirme

Otantik liderliğin bir diğer boyutu ise bilgiyi dengeli değerlendirmedir. Bilgiyi dengeli değerlendirme, liderlerin bir sonuca varmadan önce çalışanlarıyla beraber bilgileri ortaya koyup bu bilgiler ışığında objektif bir karar alma yaklaşımıdır (Asarkaya Memiş ve diğ., 2009: 296). Bu bilgiler değerlendirilirken lider tarafsız olmalı ve kendine karşı olumsuz değerlendirmelerin dahi söylenmesi için gayret göstermelidir (Gardner ve diğ., 2005: 356). Bu şekilde liderler eksik yanlarını görmüş olup, düzeltmeyecekleri yerlerde ise kendilerini

gerçekleştirebilecekleri farklı alanlara yönelebilmektedirler (Ilies, Morgeson ve Nahrgang, 2005: 379).

Otantik liderler önemli konularda genellikle birbirine rakip olan alternatif bakış açıları aramaktadırlar. Bu şekilde kararlarda objektif olmaya ve en doğru kararı vermeye çalışmaktadırlar.

Sonuç olarak bilgiyi dengeli değerlendirebilen liderler kişisel olarak bir bütünlük sağlamış olmaktadır (Valsania ve diğ., 2012: 562).

1.4.2.1.3. İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı

İçselleştirilmiş ahlak anlayışı, kişinin değerlerini ve ahlaki davranışlarını hiçbir koşulda değiştirmemesidir (Asarkaya Memiş ve diğ., 2009: 296). Bu değere sahip olan kişiler, toplumsal bir baskı içerisinde dahi bu değerlerinden vazgeçmezler ve kendilerinden ödün vermeyerek ahlak ve moral yapılarının üst seviyede olduklarını göstermektedirler (Tibbs ve diğ., 2015: 306).

İçselleştirilmiş ahlak anlayışına sahip liderlerin bulunduğu bir örgütte çalışanlar karar verme sürecinin adil ve tarafsız olmasını takdir ederler. Bu durum çalışanları, kendi liderlerinin ahlaki davranışlarını örnek almaya teşvik eder. Liderlerin çalışanları üzerinde yarattığı etkiler düşünüldüğünde, içselleştirilmiş ahlak anlayışının etkili liderlik için önemle ele alınması gerekmektedir (May ve diğ. 2003: 247).

İçselleştirilmiş ahlak anlayışı diğer liderlik türlerinde de bulunmaktadır. Ancak otantik liderlikte bu anlayış en üst seviyede bulunmak zorundadır (Sayılı ve Baytok, 2014: 170).

İçselleştirilmiş ahlak anlayışı, otantik liderlikte olumlu bir ahlak anlayışına yönlendirdiği gibi örgütteki etik ve ahlaki değerlerin yayılmasına da katkıda bulunmaktadır (Yeşiltaş ve Kanten, 2013: 97).

I.4.2.1.4. İlişkilerde Şeffaflık

Otantik liderliğin son boyutu olan ilişkilerde şeffaflık, liderin çalışanları ile oluşturmuş olduğu iletişimin açık ve doğru olmasını kasteder (Kernis, 2003: 15). Doğruluktan kasıt liderin kendi kişisel değerlerini çalışanlarına göstermeye çalışmasıdır. Böylece lider, çalışanlarına karşı güveni sağlamış olmaktadır (Tabak ve diğ., 2012: 96).

İlişkilerde şeffaflık unsurunda dikkat edilecek bir husus, liderlerin yaptıkları iletişimlerde kendi benliklerini yansıtırken ilişkilere zarar verebilecek durumları gözeterek iletişimi koordine etmeleridir. Otantik liderler böylece ilişkilerini şeffaflık içerisinde, doğru ve güvenilir bir şekilde yürütürken, aynı zamanda çalışanları ile iletişimin açık olması için onları kırabilecek tutumlardan da uzak durur (Gardner ve diğ., 2005).

Şeffaflık, insanlar arasında güveni oluşturmanın merkezinde yer alır. Geri bildirim verme ve alma, kararların ardında yatan nedenler hakkında açık olma, sözcükler ve eylemler arasındaki tutarlılığı gösterme ilişkilerdeki şeffaflığa birer örnektir (Avolio ve Wernsing, 2008: 147).

I.4.2.2. Otantik Liderlik Yaklaşımları

Otantik liderlikle ilgili birçok yaklaşım yapılmıştır. Bunlardan Kernis, Ilies, Gardner ve Sparrow'un yaklaşımları önemli bir yer tutmaktadır.

Otantik liderlikle ilgili ilk kapsamlı çalışma Kernis tarafından yapılmıştır (Tabak, ve diğ., 2012: 96). Kernis otantik liderlerin davranışlarını, değer yargılarını koruyarak ihtiyaçlarına uygun şekilde davranması şeklinde tanımlamıştır. Otantik davranışla kastedilen, isteklerinin oluşmadığında, bir ödülden mahrum kalındığında, bir ceza riski durumunda dahi bireyin kendi değerleriyle çelişmeyecek şekilde davranmasıdır (Kernis, 2003: 13). Bu nedenle otantik liderlerin öz saygıları çok yüksektir.

Kernis otantik liderlerin dört bileşeninden bahsetmiştir. Bu bileşenler: farkındalık, ön yargısız değerlendirme, davranış ve ilişkiselliktir (Tabak vd., 2010: 699-706).

Ilies, otantik liderliğin dört bileşenden oluştuğunu ifade eder. Bunlar: öz farkındalık, önyargısız değerlendirme, otantik davranış ve otantik ilişkisel uyumdur. Ilies'e göre otantik liderler günlük yaşantılarında kendilerini doğru ifade ederek hareket ederler. Bu şekilde davranmaları takipçileri üzerinde olumlu bir etki bırakmaktadır (Ilies, Morgeson ve Nahrgang, 2005: 376).

Otantik liderler, kendisinin artı ve eksi yönlerini bilen, kendini geliştiren, değerlerinden ödün vermeyen bulunduğu durumu ileriye taşımaya çalışan liderlerdir (Wood vd., 2008).

Gardner ve arkadaşları, Ilies ve arkadaşlarının (2005) otantik liderlik üzerindeki kavramlaştırmalarını temel alarak otantik liderlik bileşenlerini: öz farkındalık, bilgiyi dengeli değerlendirme, içselleştirilmiş ahlak anlayışı ve ilişkilerde şeffaflık olmak üzere dört bileşen üzerine temellendirmişlerdir. Gardner ve arkadaşları, otantik liderlik gelişimini etkileyen durumun ise, kişisel geçmiş ve tetikleyici olaylar olduğunu öne sürmüşlerdir Ayrıca otantik liderler kendilerini açıkça ifade ettiklerinden çalışanları ile güven bağı kuvvetlenir ve bu şekilde çalışanlar işbirliğine dayalı bir ortam oluşturmaya başlar (Gardner ve diğ., 2005: 347).

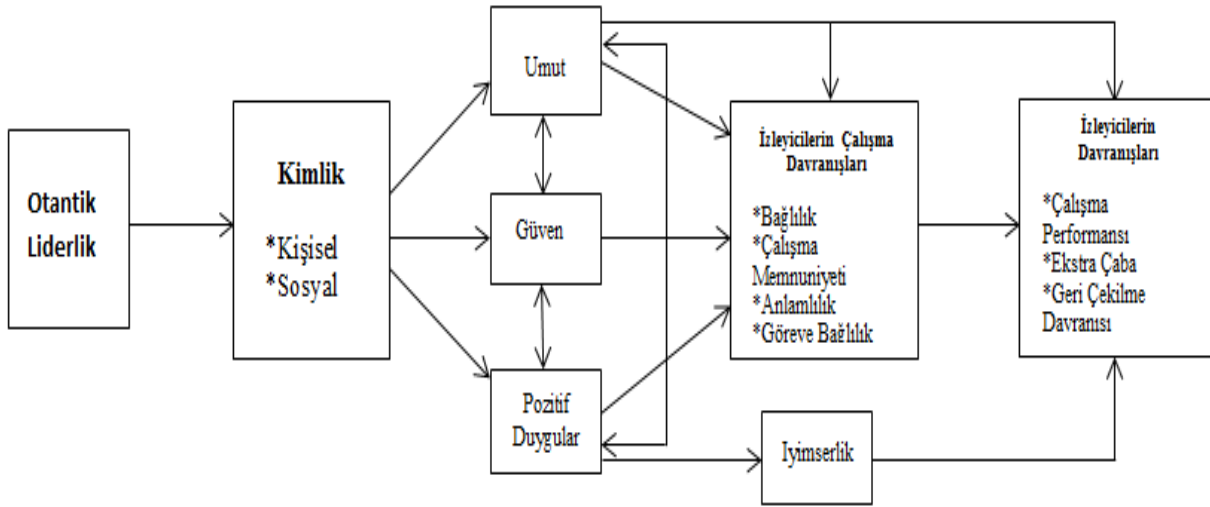
Sparrow, otantik liderliğin bileşenlerini; öz farkındalığın önceliği, kendine karşı dürüstlüğün sürekliliği, öz denetim ve tutarlılık ile ahlaki liderlik olarak tanımlamıştır (Sparrow, 2005: 421).

Öz farkındalığın önceliği, başkalarının sözleri ile hareket etmeyip kendi düşüncelerini uygulama anlayışıdır (Sparrow, 2005: 421). Kendine karşı dürüstlüğün sürekliliğinden kasıt, kişinin kendisini sürekli olarak sorgulaması ve denetlemesidir. Bir başka deyişle liderin, davranışları ile kişiliğinin uyumlu olup olmadığını sürekli sorgulaması kendine karşı dürüstlüğünün belirleyicisidir (Özdemir, 2017: 10). Öz denetim ve tutarlılık, liderin öz farkındalığı ile göstermiş olduğu davranışlar arasındaki tutarlılıkları sorgulaması ve bunun bilincinde olmasıdır (Yaşbay, 2011: 72). Ahlaki liderlikten kasıt ise, liderin davranışlarında ahlaki boyutu gözetmesidir (Erkutlu vd., 2018: 70).

I.4.2.3. Otantik Liderliğin Davranışları Etkileme Süreci ve Örgütsel Kavramlarla İlişkisi

Avolio ve arkadaşlarının otantik liderliğin çalışanların tutum ve davranışlarını etkileme süreci ile ilgili yapmış oldukları çalışmada otantik liderliğin parçaları umut, güven ve pozitif duygular olmak üzere üç başlıkta toplanmıştır (Avolio ve diğ., 2004: 803).

Şekil 2: Otantik Liderliğin Davranışları Etkileme Süreci



Kaynak: (Avolio ve diğ., 2004: 803).

Avolio ve arkadaşlarının modellediği şekilde otantik liderlerin sahip olduğu kişilik özellikleri ve sosyal hayattaki davranışları sayesinde çalışanlarında oluşturdukları tutum ve davranışlar gösterilmiştir. Bu davranışları etkileyen otantik liderliğin parçaları ise umut, güven ve pozitif duygulardır. Bu etki alanının oluşturulmasına etki eden parçalara dikkat edildiğinde birbirleriyle bağlantılı olduklarını ve bu nedenle birisinin eksikliğinin çalışan davranışlarındaki etkiyi de azaltacağını söyleyebiliriz.

Çalışanların karar alma sürecinde yer almadıklarında dahi önceki karar süreçlerinden dolayı liderlerinin alacağı kararları benimsemeleri, otantik liderliğin etkilerinden olan güven unsuru ile açıklanır (Gardner ve diğ., 2005: 364).

İkinci etken olan umuttur. Otantik liderlerin güven, iyimserlik, umut gibi olumlu duyguları çalışanları ile paylaşmaları, çalışanların duygusal ve bilişsel yönden gelişmelerine yardımcı olmaktadır. Bu şekilde bağlılık içinde olan çalışanlar sürekli bir performans içerisinde çalışırlar (Gardner ve diğ., 2005: 366).

Otantik liderin bir başka etkisi ise pozitif duygulardır. Çalışanlar otantik liderin sağladığı ortam içerisinde psikolojik olarak iyi hissederler. Böylece örgüt esenliği ile beraber çalışanlar kalıcı ve sürdürülebilir bir performans verirler (Gardner ve diğ., 2005: 365).

Kısacası otantik liderlerin bulunduğu bir örgütte çalışanlar güven duydukları çalışma ortamını sahiplenip görevlerine daha fazla katkıda bulunma çabası içerisinde olurlar.

Otantik liderlikle ilgili yapılan çalışmalar son yıllarda daha çok artmıştır. Otantik liderlik ile ilgili daha önceden yapılmış bazı çalışmalar aşağıda belirtilmiştir.

Otantik liderlik ve örgütsel bağlılık ile ilgili çalışmada, liderlerin otantik liderlik davranışlarının takipçiler üzerinde duygusal ve normatif bağlılıklarını kısmen arttırdığı sonucuna ulaşılmıştır (Yaşbay, 2011: 170).

Otantik liderlik algısının, otantik liderliğin ardıl faktörlerinden örgütsel güveni olumlu, örgütsel bağlılığı olumlu, örgütsel sinizmi ise olumsuz yönde etkilediği gözlemlenmiştir (Coşar, 2011: 153).

İlköğretim okullarında görev yapan yöneticilerin otantik liderlik özellikleri ile psikolojik sermaye düzeylerinin karşılaştırıldığı araştırmada ise, otantik liderlik unsurlarının, psikolojik sermaye unsurlarından etkilendiği, psikolojik sermaye unsurlarının otantik liderlik unsurlarının yordayıcısı ve açıklayıcısı olduğu sonucuna varılmıştır (Keser, 2013: 119). Yöneticilerin otantik liderlik özellikleri ile çalışanların psikolojik sermaye boyutları arasındaki ilişkiyi araştıran çalışma sonucunda pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir (Savur, 2013: 73).

Yine otantik liderlerin takipçileri ile ilişkilerinde yüksek düzeyde şeffaflık, içselleştirilmiş ahlak anlayışı, bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme ve öz farkındalık davranışı gösterdikleri ortaya çıkarılmıştır (Işkın, 2015: 213).

Okul yöneticilerince sergilenen otantik liderlik özelliklerinin alt boyutları ile çalışanlarca sergilenen örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmanın sonucunda, pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Özellikle otantik liderliğin alt boyutlarından “ilişkilerde şeffaflık” alt boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin diğer boyutlardan daha fazla olduğu araştırmada ortaya çıkarılmıştır (Özden, 2015: 126).

Bir diğer çalışmanın sonucunda, otantik liderlik algısı yüksek olan çalışanların örgütsel güven algılarının da yüksek olduğu gözlemlenmiştir (Kılıç, 2015: 112).

Otantik liderlik ile yaşam doyumu ve aileden algılanan sosyal destek algısı araştırmasının sonucunda, aralarında pozitif yönde anlamlı ilişkiler olduğu sonucuna varılmıştır. Otantik liderlik ve yaşam doyumu arasında orta derecede pozitif yönde anlamlı ilişki görülmüştür (Kırhallı Gök, 2015: 86).

Çatışma düzeyleri ile yapılan bir araştırma sonucunda ise, katılımcıların otantik liderlik algı düzeyleri ile çatışma ölçeği puanları arasındaki ilişkide, aralarında anlamlı, pozitif yönde yüksek bir ilişki olduğu görülmüştür (Örs, 2015: 112).

Otantik liderlik davranışının ilişkilerde şeffaflık boyutuna ilişkin yapılan inceleme sonucunda, yöneticilerin otantik liderlik davranışlarında çalışanlara yönelik açık ve dürüst bir tutum sergiledikleri görülmüştür (Suiçer, 2016: 77)

Çalışanların otantik liderlik algısının örgütsel vatandaşlı etkilediği başka bir çalışmada tespit edilmiş olup, çalışanların otantik liderlik algısının çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerinde etkisinin ise zayıf kaldığı tespit edilmiştir. Demografik değişkenliklerin ise çalışanların otantik liderlik algısını etkilemediği tespit edilmiştir (Demircioğlu, 2017: 88).

Otantik liderliğin iş tatminine etkisi konusundaki araştırmanın sonucunda, sorumluluk ve otantik liderlik etkileşiminin iş tatmini yordamada anlamlı bir artışı beraberinde getirdiği görülmüştür. Ayrıca, otantik liderlik ile sorumluluk kişilik özelliği arasında anlamlı korelasyon olduğu tespit edilmiştir (Uslu, 2017: 82).

Öğretmenler üzerinde yapılan bir çalışmada, okul yöneticilerinde algılanan genel otantik liderlik davranışlarının, öğretmenlerin adanmışlık algısını anlamlı düzeyde etkilediği saptanmıştır (Başaran, 2018: 114).

Otantik liderlik ile işyeri mutluluğu arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmanın sonucunda, pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Otantik liderliğin alt boyutları olan öz farkındalık, bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme, içselleştirilmiş ahlak anlayışı ve

ilişkilerde şeffaflık ile işyeri mutluluğunun olumlu bir ilişki içinde olduğunu analiz sonuçları göstermektedir (Akdemir, 2019: 122).

Kılıç ve Çavuşoğlu'nun yapmış olduğu “Otantik Liderlik ile Örgütsel Adalet Arasındaki İlişki; Bingöl İli Örneği” isimli çalışmanın sonucuna göre, otantik liderlik ile örgütsel adaletin alt boyutları dağıtımsal, etkileşimsel ve prosedürel adalet arasında pozitif yönlü bir ilişki görülmüştür (Kılıç ve Çavuşoğlu, 2019: 7).

Demir'in yapmış olduğu “Öğretmenlerin Örgütsel Adalet ve Otantik Liderlik Algıları ile Örgütsel Mutluluk Düzeyleri Arasındaki İlişki” isimli çalışmanın sonucuna göre, öğretmenlerin söz konusu değişkenlerin tamamında algılarının yüksek düzeyde olduğu ve otantik liderlik ile örgütsel adalet algılarının örgütsel mutluluğu pozitif yönde anlamlı etkilediği sonucu elde edilmiştir (Demir, 2020: 72).

Song ve Seomun'un yapmış olduğu “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İlgili Etkili Faktörler: Otantik Liderlik ve Örgütsel Adalet Odaklı Hemşireler” adlı çalışmanın sonucunda, örgütsel vatandaşlık davranışını, otantik liderlik ve örgütsel adalet davranışlarının olumlu etkilediği gözlemlenmiştir. Ayrıca hemşirelerin örgütsel vatandaşlık davranışlarını geliştirmek ve insan kaynakları yönetiminde stratejiler geliştirmek için, otantik liderlik ve örgütsel adalet algılarının önemli bir etken olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Song ve Seomun, 2014: 2).

Alinezhad ve arkadaşlarının yapmış olduğu “Yöneticilerin Otantik Liderliğinin Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı Üzerindeki Etkisinin Arabulucu Değişken Olan Örgütsel Adalet ile Araştırılması” adlı çalışmada otantik liderliğin örgütsel adalet yoluyla, örgütsel

bağlılık üzerinde etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Alinezhad, Abbasian ve Behrangi, 2015: 407- 416).

Sugi ve arkadaşlarının yapmış olduğu “Otantik Liderliğin, Örgütsel Adaletin ve Motivasyonun Öğretmenlerin Performansındaki Etkisi: Temanggung Meslek Liseleri” adlı çalışmada otantik liderliğin, örgütsel adaletin ve motivasyonun, öğretmenlerin akademik performansı üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu sonucuna varılmıştır (Sugi, Slamed ve Martono, 2018: 2).

Kiersch’in “Otantik Liderliğin Çok Düzeyli Bir İncelemesi ve Belirsiz Zamanlarda Örgütsel Adalet” isimli çalışmasında otantik liderliğin çok düzeyli bir liderlik tarzında olup, adaletli bir yönetimi temsil ederek örgütsel tutumları pozitif etkilediği sonucuna ulaşılmıştır (Kiersch, 2012: 25).

II. BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ADALET VE KURAMSAL ÇERÇEVESİ

Bu bölümde; adalet kavramı, örgütsel adalet kavramı, örgütsel adalet teorileri ve örgütsel adalet boyutları dışında, örgütsel adaleti etkileyen faktörler ile örgütsel adaletin sonuçları incelenmektedir.

II.1. Adalet Kavramı

Adalet kavramı eski Yunan tanrıçası Themis'in, bir elinde adaletin gücünü gösteren kılıç ile diğer elinde adaletin herkese eşit dağıtıldığını simgeleyen terazi figürüyle birlikte resmedilmiştir (Berber, 2008: 8). Eski Yunan felsefecilerinin çok kez bahsettiği adalet kavramı ilk yazılı kanunlardan olan Urgakina ve Hamurabi Kanunları'nda da yer almıştır. Dini kaynaklarda ve kanunlarda çok kez ifade edilen adalet, toplulukların var olduğu andan itibaren huzur içerisinde yaşaması için gerekli ana kurallarından birisi olagelmıştır.

Türkiye Cumhuriyeti Anayasası adaleti: "Devletin temel amaç ve görevleri kişinin temel hak ve hürriyetlerini sosyal hukuk devleti ve adalet ilkeleriyle bağdaşmayacak surette sınırlayan siyasal, ekonomik ve sosyal engelleri kaldırmaya çalışmaktır." şeklinde tanımlamaktadır (Töremen ve Tan, 2010: 58).

Adalet ile ilgili birçok değerli çalışma yapılmıştır. Bu çalışmaları yapanlardan birisi olan felsefeci Rawls, çok uzun zaman adalet üzerine gözlemler yapmış ve adalet üzerine teoriler üretmiştir. Rawls, adaletin her şeyin temeli olduğunu, "Doğruluğun düşünce

sistemlerinin ilk erdemi olması gibi, adalet de toplumsal kurumların ilk erdemidir.” sözüyle belirtmiştir (Rawls, 1985: 3).

II.2. Örgütsel Adalet Kavramı

Örgüt içerisindeki adalet algısını belirlemeye çalışan kavrama örgütsel adalet denir. Bu bakımdan örgütsel adalet, çalışanlara işlerinde adil davranılıp davranılmadığına ve bu durumun diğer örgütsel sonuçları etkileme biçimlerine odaklanır (Demircan Çakar ve Yıldız, 2009: 68-90). Hakların haklı olan kişilere dağıtılması, insan etkileşiminin hemen her yerinde etkili olmaktadır (Rebore, 2001: 228). Hakların dağıtımında yaşanacak en ufak hatada örgüt içerisinde adaletsizlik duygusu yaşanmaya başlar. Bu nedenle örgütteki sürecin, etkileşimin ve sonuçların adil olması gerekir. Bu algılamalar çalışan performansı ve örgütün başarısı için çok önemlidir (Baldwin, 2006: 1).

Örgütsel adaletin yüksek olması için, çalışanlar arasında herhangi bir ayrım gözetmeden ilişkilerin geliştirilmesine, çalışanların kişiliğine, onuruna ve kültürel değerlerine saygılı davranmak gerekmektedir (Demirel ve Seçkin, 2011: 55). Bu nedenle liderlik ile örgütsel adalet arasında önemli bir ilişki bulunmaktadır. Liderlik ile örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi inceleyen Armağan ve Erzen’in çalışmasında, liderliğin örgütsel adalet üzerinde olumlu bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Armağan ve Erzen, 2015: 245). Ayrıca okul yöneticilerinin davranışlarının da örgütsel adalet algısını etkilediği Tekel’in okul müdürü yönetim tarzları ile öğretmenlerin karara katılma, örgütsel adalet, iş doyumu ve tükenmişlik algıları arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmasının sonucunda elde edilmiştir (Tekel, 2019: 47).

Kısaca örgütsel adalet, örgüt ile ilgili kişilerin davranışsal, bilişsel ve duygusal tepkilerinden etkilenen adalet algıları olarak ifade edilebilmektedir (Susanj ve Jakopec, 2012: 511)

Örgütsel adalet konusundaki ilk çalışma 1949 yılında Stouffer ve arkadaşları tarafından Amerikan ordusundaki terfi sistemi üzerindeki adalet algılarının incelenmesi ile başlamıştır. Stouffer ve arkadaşlarının çalışması, bireylerin çıktılar üzerindeki değerlendirmesinde sadece sistemin istediği çıktıları değil aynı zamanda referans aldıkları diğer bireylerin çıktılarını da mukayese ettiklerini ortaya koymuştur (Candan, 2014: 892).

Örgütsel adalet son yıllarda örgütsel psikoloji, insan kaynakları yönetimi ve örgütsel davranış alanlarında çalışan araştırmacıların en çok ilgi gösterdikleri konulardan biridir (Cropanzano ve Greenberg, 1997: 3).

II.2.1. Örgütsel Adalet Teorileri

Örgütsel adalet teorileri, Greenberg tarafından birbirinden bağımsız iki boyuttan, “reaktif-proaktif boyut” ve “süreç-içerik boyutu”ndan türetilerek dört kategoriye ayrılmış, bunlar da kendi içinde çeşitli teoriler oluşturmuşlardır (İçerli, 2010: 71).

Reaktif teoriler; çalışanların, adaletin gözetilmediği durumlardaki tepkilerini ele alır ve bu durumlardaki kurtulma çabaları ile ilgilenir (Özen, 2002: 108).

Proaktif teoriler, adaletin gözetildiği bir ortamı sağlamak için çalışanların yapmış oldukları davranışlarla ilgilenir. Bu teoriler adil uygulamaların yapılmasına ilişkin davranışları incelemektedirler (İçerli, 2010: 74).

Örgütsel adalet türlerinden dağıtım adaleti, örgütte ortaya çıkan adaletsizlik durumuna karşı oluşan tepkileri incelemekte, çalışanların adaletsiz durumlardan kaçınmalarını konu almakta ve reaktif özellik göstermektedir. Süreç adaleti ve uzantısı etkileşim adaleti ise, örgüt içinde adaleti sağlama çabalarına odaklanmakta ve proaktif özellik göstermektedir (Çakır, 2006: 45).

II.2.1.1. Reaktif-İçerik Teorileri

Reaktif-içerik teorileri, çalışanların ödüllerin ve kaynakların adaletsiz dağıtılması karşısındaki tepkileri üzerine odaklanmaktadır. Teoriye göre çalışanlar adaletsiz durumlara karşı bir takım olumsuz duygularla tepki göstereceklerdir. Örgütsel adalet ile ilgili kavramsallaştırmaların çoğu bu kategoriye girmektedir (İçerli, 2010:71).

Kurama göre çalışanlar, adil olmayan durumlara tepki vermelerinin yanında, adil olmayan uygulamaları düzeltecek uygulamalara da yönelerek bu durumdan kaçınma çabası içerisinde olurlar (Özen, 2002: 108).

Örgütlerde uygulanan ilk toplumsal adalet teorilerinden olan bu teorilerde, adalet ilkeleri özellikle örgütler içinde değil de genel toplumsal etkileşim içinde test edilerek türetilmiştir (Greenberg, 1990: 400).

Reaktif-içerik teorileri kendi arasında üç bölüme ayrılır. Bunlar: Dağıtım Adaleti Teorisi, Eşitlik Teorisi ve Görelî Yoksunluk Teorisidir.

II.2.1.1.1. Dağıtım Adaleti Teorisi

Dağıtım Adaleti Teorisi, çalışanların yaptıkları işlerin boyutuna göre beklenti içerisinde olacaklarını ifade eder. Ayrıca dağıtım adaleti teorisine göre çalışanlar, yaptıkları işlerin karşılığını gördüklerinde adaletin doğru bir biçimde sağlandığını düşünürler (İyigün, 2012: 55).

Örgütsel adaletin dağıtım adaleti boyutu eşitlik teorisine benzemektedir. Bunun nedeni her iki teorinin de sonuçların dağıtımı ile ilgilenmesidir. Eşitlik teorisine göre, bir çalışanın girdi-çıkıtı oranı başka çalışanların girdi-çıkıtı oranları ile karşılaştırılmaktadır. Bu girdi-çıkıtı oranı arasındaki denge, çalışanlarda bir eşitlik duygusuna yol açmaktadır. Ancak çalışanlarda oluşan bir eşitsizlik algısı, çalışanlarda gerilime neden olmaktadır. Böyle bir durumda çalışanlar eşitliği, işe olan çabalarını azaltmak davranışlar geliştirerek yeniden oluştururlar (İçerli, 2010: 79).

Teoriye göre çalışanlar elde ettikleri kazanımların çabalarından daha az olduğunda öfke, daha fazla olduğunda ise suçluluk duyacaktır. Her iki durumda da dağıtımsal adaletsizlik ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda eleştirmenler dağıtım adaleti teorisinin, adalet değerlendirmelerindeki dış karşılaştırmaları tamamen görmezden geldiğini ve adaleti sadece çalışanların çaba ve kazanımlarına göre değerlendirdiğini belirtmiştir (Jasso, 1980: 3).

II.2.1.1.2. Eşitlik Teorisi

Bu teoriye göre çalışanlar, ortaya koydukları girdileri ve elde ettikleri sonuçları diğerleri ile karşılaştırarak bir değerlendirme yapmakta ve bu değerlendirmelerine göre dağıtım ile ilgili adalet algısına sahip olmaktadır.

Girdiler; çalışanlar tarafından ortaya konulan çaba, performans, sorumluluk miktarı, tecrübe, bedensel ve zihinsel yetenek, yaş ve cinsiyet, kıdem, çalışma koşulları, işin gerektirdiği bilgi, yetkinlik, beceri ve örgütsel vatandaşlık davranışını kapsamaktadır. Sonuçlar ise çalışan ve yönetici arasındaki ilişkileri içeren ücret, işle ilgili haklar, yetki, takdir, terfi, statü, içsel ödüller, atama ve ek ücretler gibi unsurları kapsamaktadır (Eroğlu, 1998: 288).

Eşitlik teorisine göre, çalışanlar girdileri ve sonuçları diğer çalışanların girdi ve sonuçları ile karşılaştırır. Karşılaştırmalarında bu ikisi arasında bir farklılığın ortaya çıkması, çalışan üzerinde adaletsizlik duygusuna neden olur (Beugre, 1998: 2).

II.2.1.1.3. Göreli Yoksunluk Teorisi

Göreceli yoksunluk teorisi, örgütteki eşitliğin ve dengenin uygulanmadığı durumlarda bireyin yaşadığı durumu açıklayan memnuniyetsizlik duygusu veya bir adaletsizlik algılaması olarak tanımlamıştır (İçerli, 2010: 73).

Göreceli yoksunluk teorisi ile belirli ödül dağıtım kalıplarının, çalışanları yalnızca bu belirli işlere teşvik edeceği ve bunun da mahrumiyet ve küskünlük duygularına yol açacağı,

sonuç olarak da depresyondan, şiddet içeren isyan patlamalarına kadar değişen bir dizi reaksiyonu ortaya çıkaracağı iddia edilmektedir (Greenberg, 1987: 12).

Kısaca görelî yoksunluk teorisine göre çalışanlar, gerçek sonuçlarla arzulanan sonuçlar veya hak ettiklerini düşündükleri sonuçlar arasında çelişki bulunduğu zaman mahrumiyet yaşamaktadırlar (Beugre, 1998: 16).

II.2.1.2. Proaktif-İçerik Teorileri

Örgütün etkinliği için ve çalışan çalışanların motive edilmeleri konusunda ödüller çok önemlidir. Ancak ödüllerin dağıtımındaki uygulamalar, ödüller kadar önemli bir yer teşkil etmektedir. Proaktif-içerik teorisi; çalışanların, adaletin doğru dağıtılması için yaptıkları uygulamaları konu edinen bir teoridir. Çalışanların adil olan ve adil olmayan kazanım dağıtımlarına nasıl tepki verdikleriyle ilgilenen reaktif-içerik teorilerinin aksine proaktif-içerik teorileri, çalışanların adil kazanım dağıtımlarını nasıl elde etmeye çalıştıkları konusuyla ilgilenir. Proaktif-içerik teorilerine göre çalışanlar, ödüllerin dağıtımının yapılan katkılarla orantılı olması için çaba sarfederler (Greeberg, 1987: 13).

Proaktif-içerik teorileri kapsamında iki kuramı ele alabiliriz. Bu kuramlardan birincisi Leventhal'in adalet yargı teorisi, ikincisi ise Lerner'in adalet güdüsü teorisidir.

II.2.1.2.1. Leventhal'in Adalet Yargı Teorisi

Leventhal'in adalet yargı teorisi, ödüllerin çalışmalarla doğru orantılı olarak paylaştırılmasını konu alan bir teoridir. Ancak, adil dağıtım ilkesinin bazen ihlal edildiği ve kazanımların çalışmalara bakılmaksızın herkese eşit dağıtıldığı da görülmüştür. Leventhal bu

durumlarda, çalışanlar arasında uyum sağlanırsa bir problem oluşmayacağını belirtmiştir. Leventhal böylece uygun şartlar altında eşitlik kuralının tamamen adil olabileceğini kabul eden adalet yargı teorisini üretmiştir (Greenberg, 1987: 12).

Adalet yargı teorisinde; eşit temelli paylaşım (her türlü kazanım hak edilsin veya edilmesin herkese eşit biçimde dağıtım), eşit paylaşım (herkese katkısı veya hak ettiği oranda dağıtım) ve ihtiyaç (çalışanların ihtiyaçlarına göre dağıtım) olmak üzere üç dağıtım kuralı bulunmaktadır. Teori ile karşılaşılan farklı durumlar için birbirinden farklı dağıtım kuralları uygulanarak ödül dağıtım kararları alınmaya çalışılmaktadır (Beugre, 1998: 8).

Adalet yargı teorisinde çalışanların karşılaştıkları durumlar için farklı dağıtım kuralları uygulanarak ödüllerin dağıtımları yapılmaya çalışılmaktadır. Buna örnek olarak çalışanlar arasında sosyal uyumun sürdürülmesinin istenildiği durumlarda ödüller çalışanlara yaptıkları katkılar göz önüne alınmaksızın eşit olarak paylaştırılacaktır (Greenberg, 1987: 13).

II.2.1.2.2. Lerner'in Adalet Güdüsü Teorisi

Lerner, örgütte çalışanların temel kaygısının adalet olduğunu ve bu adaleti sağlamak için dört ilkedен oluşan çalışma öngördüğünden söz etmiştir. Bu ilkeler ise; rekabetçi adalet ilkesi, eşit paylaşım ilkesi, eşit temelli paylaşım adaleti ilkesi ve gerçek adalet ilkesidir. Rekabetçi adalet ilkesi; ödül dağıtımının, çalışanların performansına göre rekabetçi tarzda yapılması gerektiği görüşüdür. Eşit paylaşım ilkesi; ödül dağıtımının, çalışanlara sayısal olarak eşit dağıtılması yani eşitlik ilkesine göre hareket edilmesi gerektiğini benimseyen görüştür. Eşit temelli paylaşım adaleti ilkesi; ödül dağıtımının, çalışanların benzeyen katkılarına göre hakkaniyetli yapılması gerektiği görüşüdür. Gerçek adalet ilkesi; ödül

dağıtımının, çalışanların ihtiyaçlarına yani Marksist adaleti tarzında yapılması gerektiği görüşüdür (Greenberg, 1987: 13).

Dikkat edilecek olursa adaletin adil ya da adil olmayan dağıtımlarıyla ilgilenilen reaktif-içerik ve proaktif-içerik kuramları, dağıtım adaletini işaret eder (Özen İşbaşı, 2000: 47).

II.2.1.3. Reaktif-Süreç Teorileri

Reaktif-süreç teorileri örgütte alınan kararlardaki süreçlerin adil olup olmaması ve çalışanların bu süreçteki yöntemlere nasıl tepki verdikleri ile ilgilenen hukuk alanından türetilmiş bir teoridir (Greenberg, 1987: 13).

Süreç teorileri, genel olarak kararların nasıl belirlendiği ile ilgilidir. İçerik teorilerinde kazanımların adil dağıtılıp dağıtılmadığına bakılırken, süreç teorilerinde kararlar alınırken kararı uygulama sürecinin adil olup olmamasına bakılır. Bu bağlamda reaktif-süreç teorisi, alınan kararlarda hukuki yöntemlerin hangilerinin kullanıldığına odaklanır. Kullanılan bu yöntemler toplumun çıkan kararları kabulünde çok etkili olmaktadır (Greenberg, 1987: 14).

Çalışanların karar süreçlerinde kendilerine kontrol imkanı sunulan işlemlerden kontrol imkanı sunulmayan işlemlere göre daha fazla tatmin oldukları, ayrıca süreç kontrollü işlemlerden sonra ortaya çıkan kararları daha adil algıladıkları gözlemlenmiştir (Greenberg, 1987: 14). Reaktif-süreç teorisinde alınan kararlar olumlu olsun ya da olmasın kullanılan işlemlerde süreç kontrolü bulunuyor ise alınan kararlar adil olarak algılanmaktadır (Eker, 2006: 10).

II.2.1.4. Proaktif-Süreç Teorileri

Proaktif-süreç teorileri, adil uygulamaların gerçekleştirilebilmesi için hangi prosedürlerin kullanılması gerektiği ile ilgilenir. Karar alma sürecindeki prosedürleri inceleyen reaktif süreç teorilerinin aksine, proaktif-süreç teorileri prosedürlerin dağıtım uygulamalarına yönelmiştir. Bu dağıtım uygulamalarından bahseden en önemli teori ise, Leventhal, Karuza ve Fry'nın "Dağıtım Tercihi Teorisi"dir. Bu teoriye göre, örgüt içinde adalete ulaşılmasını sağlayabilecek sekiz özellik belirlenmiştir. Bunlar: çalışanlara karar verenleri seçme hakkı tanıma, tutarlı kararlara dayanma, doğru bilgiye dayanma, karar verme gücünün yapısını belirleme, çalışanları önyargılara karşı koruma, çalışanların itirazlarının değerlendirmeye alınmasını sağlama, prosedürlerde değişiklik yapılmasına olanak sağlama, yaygın olarak kabul edilen etik standartlar belirlemedir (Greenberg, 1987: 14).

Süreç adaleti ile çalışanlar, ödülleri belirlemede kullanılan süreçlerin oluşturulmasında ya da ödüllendirme sürecinin belirlenmesinde katılım sağlar (İşcan ve Naktiyok, 2004: 183).

II.2.3. Örgütsel Adaletin Boyutları

Örgütsel adalet kavramı için günümüze kadar birçok çalışma yapılmış ve bu çalışmaların devam edeceği düşünülmektedir. Bunun en önemli sebeplerinden birisi, konuya ilişkin farklı yaklaşımların olması ve bu yaklaşımları inceleyen birçok çalışmanın yapılmasıdır. Diğer önemli nedenlerden birisi de çalışanların davranışlarında örgütsel adalet kavramının önemli bir yere sahip olmasıdır.

Örgüt içerisindeki kararların hangi kurallar çerçevesinde alındığı, yöneticilerin davranışları ve çalışanları ile ilişkileri, dağıtılan ödüller ve alınan ücretler gibi birçok konu ile ilgilenen örgütsel adalet kavramının içeriği oldukça geniştir. Kapsamı çok geniş olan örgütsel adalet kavramı için birçok çalışma yapılmıştır.

Örgütsel adalet kendi içerisinde; dağıtımsal adalet, işlemsel (prosedürel) adalet ve etkileşimsel adalet olmak üzere üç boyuta ayrılmıştır (Akyıldız ve Turunç, 2013: 249).

II.2.3.1. Dağıtımsal Adalet

Dağıtımsal adalet, görevler, mallar, hizmetler, fırsatlar, cezalar/ödüller, roller, statüler, ücretler, terfiler vb. her türlü kazanımın kişiler arasındaki paylaşımını konu alan kavramdır (Özen, 2002: 112).

Dağıtımsal adalet, çalışanların örgüte kattıklarına inandıkları değere karşılık almaları gereken maddi kazanç ve ödül miktarına ilişkin algılarının göstergesidir (İnce vd., 2005: 77). Çalışanlar dağıtımsal adaleti değerlendirirken birçok hususa dikkat ederler. Çalışanların dikkat ettiği hususların en önemlisi sosyal karşılaştırmalardır (Polat, 2007: 15).

Dağıtımsal adaleti yüksek olan örgütlerde çalışanların adalet algıları da yüksek olacaktır. Böylece çalışanlar birbirlerine daha fazla kenetlenerek örgütün başarısını arttırmaya çalışacaklardır. Greenberg, adil olmayan dağıtım adaleti algısına sahip çalışanların yüksek düzeyde stres yaşadığını ve bunun sonucunda hem yaptıkları işten tatmin olmadıklarını hem de çalıştıkları örgütü yetersiz bulduklarını ifade etmektedir (Özkalp vd., 2013: 656).

Dağıtımsal adalet örgütsel adaletin ilk unsurudur. Zamanla yalnızca kazanımların dağıtımının örgütsel adaleti açıklamada yetersiz kaldığı görülmüş bu dağıtımlarda kullanılan yöntemlerin adil olup olmamasına da bakılmıştır. Bu şekilde işlemsel adalet ortaya çıkmıştır.

II.2.3.2. İşlemsel (Prosedürel) Adalet

İşlemsel adalet, ilk kez Thibaut ve Walker'ın (1975) çalışmaları olan süreç kontrol modeli ile literatüre girmiştir (Konovsky, 2000: 493).

Thibaut ve Walker tartışmaların çözümü için çokça çalışılması gerektiğini belirtmiş ve bu kararları alma sürecindeki uygulamalarda çalışanlara söz hakkı verilmesini ifade etmişlerdir (Sheppard, Lewicki ve Minton, 1992: 102).

Bir iş görenin almış olduğu haftalık ya da aylık ücret miktarı dağıtım adaletini ifade ederken, bu ücret tutarının belirlenmesinde takip edilen politika ve yöntemlerin adil olma düzeyi ve bunlara çalışanların ne derece güven duyduğu tamamen işlem adaleti kavramının konusunu oluşturmaktadır. Bu özelliğiyle işlem adaleti, dağıtım adaleti kavramının da üstünde çok daha geniş bir anlam ve içerik taşımaktadır (Doğan, 2005: 302).

Prosedür (İşlemsel) adalet, kararlarda kullanılan yöntemlerin yani prosedürlerin, adil olmasına ilişkin bir kavramdır. Prosedürler, karara ulaşmak için kullanılan araçlardır ve dağıtım adaletini büyük ölçüde sağlamaktadırlar. Fakat prosedürler kusursuz değildir. Bir prosedür, adil sonuçları elde sağladığı sürece meşrudur (Folger, 1987: 148).

İşlemsel adalet çalışanların, kendilerini etkileyen kararların alınış biçimi ve uygulamaların adilliği konusundaki algılarına odaklanmaktadır. Sürecin adilliğine olan inanç,

bu süreç sonunda elde edilen kazançların adil olup olmadığına ilişkin algının oluşumda önemli bir etken olarak görülebilir (Çakır, 2006: 47). Çalışanlar söz haklarının olduğu, birey olarak katılabildikleri süreçleri, sessiz kaldıkları, katılamadıkları işlem ve süreçlere göre sonuç olumsuz dahi olsa adil olarak algılamaktadır (Aykanat ve Yıldırım, 2012: 265). Sonuç olarak işlemsel adalet ile çalışanların iş performansı arasında pozitif bir bağ olduğu görülmektedir.

II.2.3.3. Etkileşimsel Adalet

Etkileşimsel adalet, örgütlerin iletişimine odaklanarak çalışanlar arasındaki davranış ve iletişimin adilliğini inceler. Bu bağlamda etkileşimsel adalet, prosedürlerin uygulanması sürecinde ortaya çıkan çalışan davranışlarındaki algılanan adalet olarak tanımlanabilir (Cohen Charash ve Spector, 2001: 281).

Etkileşimsel adaletle göre yönetici ve çalışanlar arasındaki iletişimin yüksek bir seviyede bulunması gerekmektedir (Cohen Charash ve Spector, 2001: 281). Çünkü çalışanlar kazanımlarındaki adillığe dikkat ettikleri gibi kendilerine karşı bu kazanımların söyleniş biçimlerine dikkat ederler (Özkalp vd., 2013: 659). Çalışanlar alınan kararların kendilerine söylenmesi konusunda hassastırlar (Altıntaş, 2002: 37). Kısaca etkileşimsel adalet, örgütsel adaletin insani boyutunu göstermektedir.

Etkileşimsel adaletin dört kuralı bulunmaktadır. Bunlar: saygı, kurallara uyma, dürüstlük ve doğruluktur (Çolak ve Erdost, 2004: 60). Greenberg, belirlenmiş olan bu dört kuralı iki gruba ayırmıştır. Bu kurallardan saygı ve kurallara uymayı kişilerarası adalet olarak, dürüstlük ve doğruluğu ise bilgisel adalet olarak belirtmiştir (Çolak ve Erdost, 2004: 60).

II.2.3.3.1. Kişiler Arası Adalet

Kişiler arası adalet daha çok iletişimle alakalıdır. Burada her bir bireyin algılaması ve kişisel özellikleri farklı olduğundan kişiler arası adalet algısının oluşması; kişiler arası iletişim, doğruluk, nezaket, saygı, dürüstlük, haklara saygı ve zamanında geri bildirim çerçevesinde şekillenir (Jawahar, 2007: 739).

Kişiler arası adalet, örgüt çalışanlarının çalışmaları sürecinde etkisinde kaldıkları tutum ve davranışların niteliğidir. Kararların çalışanlara nasıl iletildiği ve iletileceği kişiler arası adalete birer örnektir.

Çalışanların örgüt içerisinde karşılaştıkları olumlu ya da olumsuz bir davranışa gösterdiği tepkiler de kişiler arası adalet ile ilgili bir sonuçtur (Goldman, 2003: 708).

II.2.3.3.2. Bilgisel Adalet

Bilgisel adalet çalışanlara, kazanımların öncesinde yapılması gereken bilgilendirmeleri konu alır (İçerli, 2010: 88). Ücret ve terfi gibi kazanımların dağıtımı ve bu dağıtımların nasıl yapıldığına dair çalışanlara bilgi verilmesi bilgisel adalet ile ilgilidir (Çolak ve Erdost, 2004: 60).

Ücret sistemi üzerinde yapılan çalışmalar, ücretlerin ödenmesine dair prosedürler adalet açısından çok önemlidir. Bilgisel adalet ile çalışanlar ücretlerinin dağıtımlarındaki kararları öğrenmekle birlikte, ücret dağıtımındaki prosedürlerin kullanımlarının geçerli olup olmadığını da görmüş olur.

Çalışanlar kazanımlar öncesinde süreç hakkında bilgi edinirse; örgüt içerisinde yöneticiler, olumlu bir izlenim elde etmiş olmakla birlikte alınan kararlarla ilgili olumsuz dedikoduların da önüne geçmiş bulunur (Akca, 2012: 74).

II.2.4. Örgütsel Adaleti Etkileyen Faktörler

Çalışanların davranışlarını ve örgütün başarısını önemli derecede etkileyen bir kavram olan örgütsel adalet çok sayıda faktörden etkilenmektedir. Çalışanlar örgüt içerisinde yaşanan süreçlerde adalet kavramını kendilerince belirledikleri birtakım ölçüler kullanarak değerlendirir. Bu noktada örgütün insana yönelik tutum ve davranışları önem kazanmaktadır. Çünkü örgütlerin en önemli kaynaklarından birini hiç şüphesiz insan oluşturmaktadır. Bu bağlamda örgütsel adaleti etkileyen faktörler konusunda birçok çalışma yapılmıştır. Örgütsel adaleti etkileyen iki faktörden söz edebiliriz. Bunlardan birincisi bireysel faktörler, ikincisi ise iş ve iş ortamına ilişkin faktörlerdir.

II.2.4.1. Bireysel Faktörler

Bireysel faktörlerden cinsiyet, örgütsel adaleti etkileyen unsurlardan birisidir. Kadınların herkese eşit davranılmasına daha çok dikkat etmesi nedeniyle, dağıtım adaletine yönelecekleri düşünülürken, erkeklerin rekabete olan yatkınlıkları nedeniyle, prosedür adaletine yönelecekleri düşünülmektedir (Eker, 2006: 32).

İkinci bir bireysel faktör kişilik özellikleridir. Olumlu kişiliğe sahip olan bireyler, herhangi bir sorunu hızlı bir şekilde kontrol altına almaya çalışırken, olumsuz kişiliğe sahip olan bireylerin tepkileri en ufak bir sorunda dahi şiddetli olabilir (Gilliand, 2008: 275).

Kısacası bireylerin kişilik özellikleri, kişilerin örgütsel adalet algısına verecekleri tepkileri değiştirebilmektedir (Russell ve Robert, 2006: 175).

Üçüncü bir bireysel faktör ise kültürdür. Düşüncelerin özgürce paylaşılabildiği bir kültürde, toplumun adaletsizlik anında ortaya koyduğu tepkileri kültür faktörünün etkisidir. Ataerkil topluluklar ile daha çok bireysel yaşayan topluluklar arasında adalet algısının farklılıklar göstermesi de kültürel faktör kaynaklıdır (Eker, 2006: 33).

II.2.4.2. İş ve İş Ortamına Yönelik Faktörler

Örgüt içerisindeki kazanımların adil dağıtılması ve kararlar alınırken düşüncelerin ifade edilebilmesi kurumun adaletli algılanmasını sağlar. Bunun yanı sıra yöneticinin yönetim tarzı ve davranış şekilleri de çalışanların örgütsel adalet algılarını etkileyen en önemli faktörlerden birisidir. Kısaca işyerinden ve yöneticisinden memnun olan çalışanların örgütsel adalet algılarının da yüksek olması beklenmektedir (De Coninck ve Stilwell, 2004: 57).

Örgütsel adaletin ve örgüt ikliminin olumlu olarak algılanması, çalışanlardaki yaratıcı davranışların artmasına neden olmaktadır (Çekmecelioğlu, 2005: 25). Bu durum örgütün verimini ve vizyonunu pozitif yönde etikler.

Özetlemek gerekirse çalışanların yapmış oldukları çalışmaların yöneticiler ve çalışma arkadaşları tarafından algılanıp dönüt olarak hissettirilmesi, çalışanlar ile örgüt arasındaki olumlu algıyı arttırmakta ve duygusal ilişkileri olumlu yönde etkilemektedir (Tokgöz, 2011: 368).

II.2.5. Örgütsel Adaletin Sonuçları

Örgütsel adalet sayesinde kazanımların adil dağıtılması, kazanımların dağıtımsal sürecinin açıkça ifade edilmesi ve bu sayede oluşan samimi iletişim iklimi neticesinde; çalışanlar kendilerini örgüte ait hissederler ve işlerinden tatmin bir şekilde performanslarını yukarıya taşırlar. İş tatmini, iş hayatının bir kalite ölçütü olduğundan örgüt adaletin iş hayatında çok önemli bir yeri bulunmaktadır (İşcan ve Sayın, 2010: 198). Özellikle prosedürel adalet algısının yüksek olduğu, kararlara katılımın desteklendiği iş ortamlarında çalışanların performans seviyelerinde artış gözlemlenmektedir (Samuel, Zhen ve Pawan, 2004: 94).

Örgütsel adalet algısının yüksek olduğu kurumlarda çalışanlar yöneticilerin davranışlarını adil, ahlaki ve rasyonel olarak değerlendirmektedirler. Bu bağlamda bu kurumlarda kazanımların adil olarak dağıtıldığı, kuralların objektif olarak uygulandığı ve zarar gören çalışanların zararlarının karşılandığı algısı da yüksek olmaktadır (Bakan, 2013: 192).

Örgütsel adalet sayesinde çalışanlar, kendilerini güven ortamında hisseder ve örgüt içerisinde yaşanabilecek sıkıntı ve stresleri en alt düzeyde yaşar. Çalışanlar bu şekilde tükenmişlik hali yaşamayıp işlerinden ayrılmayı da düşünmemiş olur. Ayrıca çalışanların beden ve ruh sağlıklarının yüksek olması nedeniyle çalışma ortamında yaşanabilecek devamsızlıklar önlenmiş olur (Jan ve Kees, 2010: 70).

Örgütsel adaletin yüksek olduğu kurumlardaki sonuçlardan birisi de çalışanların örgüte sıkı sıkıya bağlanması ve gönüllü olarak görevleri dışındaki işleri örgüt için ellerinden geldiğince yapmalarıdır (Poyraz, Kara ve Çetin, 2009: 79).

Örgütsel adaletin sonuçlarına dair Aryee, Budhwar ve Chen'in yapmış oldukları araştırmada, örgütsel adaletin örgütsel güveni olumlu yönde etkileyerek çalışanların iş tatmininde, örgütsel bağlılıklarında, örgütsel vatandaşlık davranışlarında ve iş performanslarında örgütsel adaletin olumlu bir etken olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca örgütsel adaletin yükselmesi durumunda çalışanların işten ayrılma niyetleri ve tükenmişlik sendromlarının ise azalacağı belirlenmiştir (Aryee, Buldwar ve Chen, 2002: 267).

III. BÖLÜM

ALAN ARAŞTIRMASI

Bu bölümde çalışmanın amacı ve önemi, araştırmanın yöntemi, evreni ve örneklemini, kullanılan ölçekler, araştırmanın modeli ve hipotezleri ile analiz ve bulgulara yer verilmektedir.

III.1. Araştırmanın Konusu, Amacı ve Önemi

Örgütlerin başarılı olabilmeleri için iyi bir yönetim anlayışına sahip olmaları gerekmektedir. İyi bir yönetim ise yöneticilerin örgüt çalışanlarına davranış ve tutumları ile adil olmalarının yanında, çalışanlarının istek ve beklentilerini dikkate alan ve onlara destek veren bir anlayışta hareket etmeleri ile mümkündür. Bu bağlamda son yıllarda lider ve liderlik kavramının önemi giderek artmıştır. Araştırmacılar, örgütsel başarı ve yüksek performans yakalayabilmek için örgütlerin başarılı liderlere ihtiyaçlarının olduğu yönünde çok sayıda çalışma yapmışlardır. Otantik liderlik de son dönemde araştırmacıların üzerinde yoğunlaştıkları liderlik türleri arasında yer almaktadır.

Örgütsel adalet kavramı da yine örgütlerin çalışma huzuru ve performansı açısından son derece önemli ve gerekli kavramlardan birisidir. Çalışanlar kendilerine sunulan kazanımlardan, örgütsel faaliyet işlemlerindeki şeffaflıktan ve kendilerine karşı gösterilen davranışlardan dolayı adil bir ortamın varlığını isteyecektir. Böyle bir ortamın sağlanabilmesi

için de en başta örgütlerdeki yöneticilerin sorumlu oldukları açıktır. Bu nedenle aynı zamanda bir lider olan örgütlerdeki yöneticilerin adil bir örgütsel iklimi oluşturmaları gerekmektedir.

Yukarıda değinildiği üzere örgütler açısından son derece önemli hale gelmiş olan otantik liderlik ve örgütsel adalet kavramlarının eğitim kurumları olan okullarda öğretmenler tarafından nasıl algılandıkları, bu kavramlar arasındaki nasıl bir ilişki olduğunu belirlemek amacıyla bu araştırmanın yapılması planlanmıştır. Ayrıca bu kavramları temel alan bir araştırmanın Karaman ilinde ve eğitim çalışanlarına yönelik ilk kez yapılıyor olması da hem zgnlği hem de önemini arttırmaktadır. Araştırma sonucunda elde edilecek bulguların eğitim kurumları açısından uygulamacılara da katkı sağlayabileceği de umulmaktadır.

III.2. Araştırmanın Evreni, rneklemi, Sınırlılığı ve Yöntemi

Araştırmanın evreni Karaman ilinde görev yapan ğretmen ve diğer okul yöneticileri oluşturmuştur. Zaman ve ekonomik maliyetleri nedeniyle il geneli yerine il merkezindeki özel ve devlete bağlı okul öncesi, ilkokul, ortaokul ve liselerde görevli toplam 3108 ğretmen ve yöneticiden oluşan evren¹ temel alınmıştır. Kolayda rnekleme yöntemi ile elektronik ortamda hazırlanan anketler, ğretmen ve okul yöneticilerinin elektronik posta adreslerine gönderilmiştir. Nisan 2020 döneminde geri dnşi sağlanan 281 adet anket analize tabi tutulmuştur. Dolayısıyla araştırmanın rneklemi de 281 kişiden meydana gelmiştir. Araştırma sınırlılığı ise Karaman merkezde görev yapan ğretmen ve okul yöneticileridir. Örneklemin byklği'nin evreni temsil yeteneğini ortaya koyabilmek için yapılan

¹ Bu veri Karaman İl Milli Eğitim Mdrlği'nden elde edilmiştir.

hesaplamalara göre; %96 güven düzeyi, %5,58 hata payı, %10 güven aralığı esas alınarak 281 kişiden oluşan örneklem büyüklüğünün evreni temsil yeteneği olduğu belirlenmiştir (Sipahi, Yurtkoru ve Çinko, 2008; Şahin ve Gürbüz, 2018).

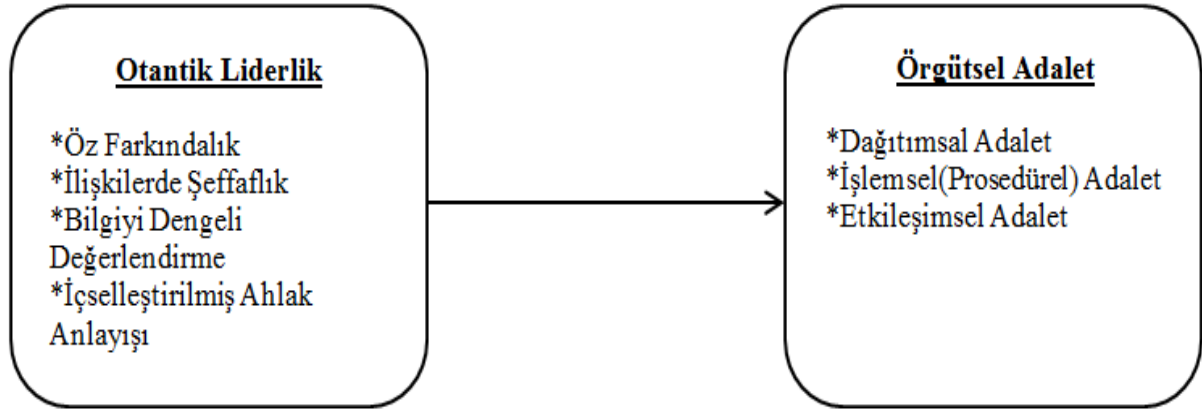
Araştırmada nicel araştırma yöntemlerinden anket tekniği tercih edilmiştir. Bu yöntemin tercih edilmesinde yöntemin hem araştırmacı açısından kolay olması hem de katılımcıların görüş ve düşüncelerini daha objektif yansıtabilecekleri bir imkan sunuyor olması etkili olmuştur. Anket formu üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde katılımcıların çeşitli demografik özelliklerinin saptanmasına yönelik sorular yer almıştır. İkinci bölümde Walumbwa ve arkadaşları (2008) tarafından geliştirilen Türkçe formu Gül, İnce ve Candan (2017) tarafından kullanılan Otantik Liderlik Ölçeği (OLÖ) bulunmaktadır. OLÖ toplam 16 maddeden oluşmaktadır ve “1=kesinlikle katılmıyorum... 5=kesinlikle katılıyorum” aralığında beşli Likert şeklinde yapılandırılmıştır. Üçüncü bölümde ise orijinal formu Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen Türkçe formu Candan (2014) tarafından kullanılan toplam 20 maddelik Örgütsel Adalet Ölçeği (ÖAÖ) yer almaktadır. ÖAÖ de “1=hiçbir zaman...5=her zaman” aralığında yine beşli Likert şeklinde yapılandırılmıştır.

III.3. Araştırma Modeli ve Hipotezler

Çalışmanın literatür incelemesi sonucunda otantik liderliğin, adaletli bir yönetimi temsil ettiği ve sonucuna ulaşılmıştır (Kiersch, 2012). Bunun yanında otantik liderlik ile örgütsel adaletin alt boyutları olan dağıtımsal, işlemsel(prosedürel) ve etkileşimsel adalet arasında pozitif yönlü bir ilişki görülmüştür (Kılıç ve Çavuşoğlu, 2019).

Çalışmanın literatür incelemesinde ulaşılan sonuçlar doğrultusunda aşağıdaki araştırma modeli ve buna dayalı olarak da araştırma hipotezleri oluşturulmuştur.

Şekil 3. Araştırma Modeli



Araştırmanın hipotezleri de şu şekilde kurulmuştur:

H₁: Otantik liderlik ile örgütsel adalet arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1a}: Otantik liderlik ile dağıtım adaleti arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1b}: Otantik liderlik ile işlem adaleti arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1c}: Otantik liderlik ile etkileşim adaleti arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

H₂: Otantik liderlik örgütsel adaleti pozitif yönde ve anlamlı şekilde etkilemektedir.

III.4. Bulgular ve Analiz

Bu bölümde alan araştırması aracılığıyla elde edilen veriler üzerinde tanımlayıcı istatistikler, geçerlilik ve güvenilirlik analizleri, fark testleri, korelasyon analizi ve regresyon analizleri yapılmıştır. Analiz sonucunda ortaya konulan bulgular ile ilgili olarak da çeşitli değerlendirmelerde bulunulmuştur.

III.4.1. Tanımlayıcı İstatistikler

İlk olarak araştırmaya katılan kişilerin çeşitli demografik özelliklerini belirlemek amacıyla tanımlayıcı istatistikler yapılmıştır. Aşağıdaki tablo ile de sonuçlar gösterilmiştir.

Tablo 2. Demografik Özellikler

Özellik	Kategori	Frekans (f)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Erkek	133	47,3
	Kadın	148	52,7
Medeni Durum	Evli	220	78,3
	Bekar	61	21,7
Yaş	21-25	18	6,4
	26-30	56	19,4
	31-40	126	44,8
	41 ve üstü	81	28,8
Eğitim Durumu	Lisans	250	89,0
	Lisans üstü	31	11,0
Görev Unvanı	Öğretmen	256	91,1
	Müdür Yardımcısı	16	5,7
	Müdür	9	3,2
Mevcut Okulundaki Görev Süresi	0-1 yıl	83	29,5
	2-4 yıl	99	35,2
	5-10 yıl	68	24,3
	11-15 yıl	17	6,0
	16 ve üstü	14	5,0
Sendika Üyeliği	Evet	204	72,4
	Hayır	77	27,6

Görev Yapılan Okul Türü	Devlet	271	96,4
	Özel	10	3,6
Görev Yapılan Okul Kademesi	Okul Öncesi	33	11,7
	İlkokul	66	23,5
	Ortaokul	135	48,0
	Lise	47	16,7

Tanımlayıcı istatistik sonuçlarına göre; katılımcıların %47,3'ünün erkek, 52,7'sinin kadın, %78,3'ünün evli, %21,7'sinin bekar, %6,4'ünün 21-25, %19,9'unun 26-30, %44,8'inin 31-40, %28,8'inin 41 yaş ve üstü grupta olduğu, %89'unun lisans, %11'inin lisansüstü eğitim düzeyine sahip oldukları, %91,1'inin öğretmen, %5,7'sinin müdür yardımcısı, %3,2'sinin müdür görev unvanında oldukları, %29,5'inin 0-1 yıl, %35,2'sinin 2-4 yıl, %24,3'ünün 5-10 yıl, %6'sının 11-15 yıl ve %5'inin 16 yıl ve üstünde süreyle mevcut okullarında görev yapmak oldukları, %72,4'ünün sendika üyesi, %27,6'sının ise sendika üyesi olmadıkları, %96,4'ünün devlet, %3,6'sının ise özel okullarda görev yaptıkları, %11,7'sinin okul öncesi, %23,5'inin ilkokul, %48'inin ortaokul ve %16,7'sinin ise liselerde görev yapmakta oldukları belirlenmiştir.

III.4.2. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri

Araştırmada kullanılan Otantik Liderlik Ölçeği ve Örgütsel Adalet Ölçeği için faktör analizi, maddelerin her birisinin ortalama, standart sapma ve faktör yükleri belirlenmiştir.

Sonuçlar aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

Tablo 3. Otantik Liderlik Ölçeği Faktör Analizi, Ortalama, Standart Sapma ve Güvenilirlik Analizleri

Faktör adı	Soru İfadesi	Ort.	Std. Sapma	Faktör Ağırlığı	Faktörün Açıklayıcılığı (%)	Güvenilirlik Cronbach's α
Otantik Liderlik	OL1 “Yöneticim ne demek istiyorsa onu açıkça söyler.”	4,03	1,052	0,721	75,21	0,950
	OL2 “Yöneticim hata yaptığında kabul eder.”	3,65	1,161	0,744		
	OL3 “Yöneticim herkesin düşündüklerini söylemesini teşvik eder.”	3,90	1,070	0,756		
	OL4 “Yöneticim insanlara acı gerçekleri söyler.”	3,80	0,979	0,892		
	OL5 “Yöneticimin açığa vurduğu duyguları hissettikleriyle tam olarak aynıdır.”	3,60	1,045	0,590		
	OL6 “Yöneticimin inandıklarıyla yaptıkları tutarlıdır.”	3,71	1,118	0,601		
	OL7 “Yöneticim kararlarını değer yargılarına göre verir.”	3,69	1,072	0,852		
	OL8 “Yöneticim insanların da kendi değer yargılarının arkasında durmasını ister.”	3,72	1,094	0,774		
	OL9 [Yöneticim ahlaki boyutu yüksek standartlara dayalı zor kararlar verir.]	3,36	1,073	0,897		

OL10 “Yöneticim derinden inandıklarına ters olan görüşlerin belirtilmesini ısrarla ister.”	3,05	1,140	0,653		
OL11 “Yöneticim karar vermeden önce ilgili bilgiyi enine boyuna inceler.”	3,77	1,127	0,798		
OL12 “Yöneticim sonuca varmadan önce değişik görüşleri dikkatle dinler.”	3,78	1,131	0,851		
OL13 “Yöneticim başkalarıyla etkileşimi/iletişimi geliştirmek için geri besleme arayışı içinde olur.”	3,65	1,068	0,779		
OL14 “Yöneticim yeteneklerinin başkaları tarafından nasıl değerlendirildiğini bilir.”	3,63	0,999	0,668		
OL15 “Yöneticim önemli konulardaki tavrını ne zaman yeniden değerlendirmesi gerektiğini bilir.”	3,67	1,017	0,723		
OL16 “Yöneticim özel/şahsi durumlarının insanları nasıl etkilediğini anlar ve bunu onlara belli eder.”	3,74	1,039	0,562		
Faktör Açıklayıcılığı Toplam				75,21	
Otantik Liderlik Genel Ortalaması					3,67
Otantik Liderlik Ölçeği Güvenilirlik Testi (Genel)					0,950
KMO Ölçek Geçerliliği					0,950
Bartlett Küresellik Testi Ki Kare					3357,114
Standart Sapma					120
p değeri					0,000

Faktör analizi sonucuna göre otantik liderlik ölçeği literatür ile uyumlu şekilde dört alt boyuttan oluşmaktadır. Şeffaflık, içselleştirilmiş ahlak, karar almada dengeli yaklaşım ve öz-farkındalık olarak isimlendirilen bu alt boyutlar ve soru ifadelerinin faktör yükleri 0,562 ile 0,894 aralığında kabul edilebilir düzeyde bulunmuştur. Ölçeğin Kaiser-Meyer Olkin ölçek geçerliliğinin 0,950 gibi oldukça yüksek bir değere sahip olduğu belirlenmiştir. Şeffaflık alt boyutunun faktör açıklayıcılığı %58,10, içselleştirilmiş ahlak alt boyutunun faktör açıklayıcılık oranı %6,98, karar almada dengeli yaklaşım alt boyutunun faktör açıklayıcılık oranı %5,77, öz farkındalık alt boyutunun faktör açıklayıcılık oranı %4,75 ve otantik liderlik ölçeğinin genelinin faktör açıklayıcılık oranı ise %75,21 olarak belirlenmiştir. Bu sonuçlar bağlamında otantik liderlik ölçeğinin yapısal geçerliliğinin oldukça yeterli bir düzeyde olduğu bulunmuştur.

Otantik liderlik ölçeğinin ve alt boyutlarının güvenilirlikleri de analiz edilmiştir. Cronbach's Alpha Testi sonuçlarına göre; şeffaflık alt boyutunun güvenilirlik oranı 0,878, içselleştirilmiş ahlak alt boyutunun güvenilirlik oranı 0,786, karar almada dengeli yaklaşım alt boyutunun güvenilirlik oranı 0,819, öz-farkındalık alt boyutunun güvenilirlik oranı 0,894 ve otantik liderlik ölçeğinin genelinin güvenilirlik oranı da 0,950 gibi oldukça yüksek bir düzeyde saptanmıştır. Bu sonuçlar doğrultusunda otantik liderlik ölçeğinin güvenilirlik yönünden de oldukça uygun bir düzeyde olduğu görülmüştür.

Ayrıca otantik liderlik değişkeninin şeffaflık alt boyutunun 3,67, içselleştirilmiş ahlak alt boyutunun 3,62, karar almada dengeli yaklaşım alt boyutunun 3,54, öz farkındalık alt boyutunun 3,67 ve otantik liderlik değişkeninin genelinin ise 3,67 ortalamaya sahip olduğu

belirlenmiştir. Bu sonuçlar uyarınca katılımcılar, yöneticilerinin otantik lider özelliklerine ortalamanın üstü bir şekilde sahip olduğunu belirtmişlerdir.

Araştırmanın ikinci değişkeni olan örgütsel adalet ölçeği için de faktör analizi, ortalama, standart sapma ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Analiz sonuçları aşağıdaki tablo ile özet halinde sunulmuştur.

Tablo 4. Örgütsel Adalet Ölçeği Faktör Analizi, Ortalama, Standart Sapma ve Güvenilirlik Analizleri

Faktör adı	Soru İfadesi	Ort.	Std. Sapma	Faktör Ağırlığı	Faktörün Açıklayıcılığı (%)	Güvenilirlik Cronbach's α
Dağıtım Adalet	ÖA1 “Çalışma programım adildir.”	3,93	0,96968	0,520	4,72	0,879
	ÖA2 “Ücretimin adil olduğunu düşünüyorum.”	3,42	1,381	0,800		
	ÖA3 “İş yükümün adil olduğu kanısındayım.”	3,60	1,201	0,835		
	ÖA4 “Bir bütün olarak değerlendirildiğinde, iş yerimden elde ettiğim kazanımların adil olduğunu düşünüyorum.”	3,72	1,130	0,795		
	ÖA5 “İş sorumluluklarımın adil olduğu kanısındayım.”	3,69	1,089	0,730		

İşlemsel Adalet	ÖA6 “İşe ilişkin kararlar yöneticiler tarafından tarafsız bir şekilde alınmaktadır.”	3,71	1,128	0,611	6,82	0,939
	ÖA7 “Yöneticiler, işle ilgili kararlar alınmadan önce bütün çalışanların görüşlerini alırlar.”	3,56	1,155	0,692		
	ÖA8 “Yöneticiler işle ilgili kararları vermeden önce doğru ve eksiksiz bilgi toplarlar.”	3,65	1,092	0,661		
	ÖA9 “Yöneticiler, kararları çalışanlara açıklar ve istendiğinde ek bilgiler de verirler.”	3,83	1,046	0,735		
	ÖA10 “İşle ilgili kararlar, etkilenen tüm çalışanlara uygulanır, ayırım yapılmaz.”	3,76	1,167	0,496		
	ÖA11 “Çalışanlar, yöneticilerin kararlarına karşı çıkabilirler, yeniden görüşülmesini isteyebilirler.”	3,54	1,118	0,589		
Etkileşimsel Adalet	ÖA12 “İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana nazik ve ilgili davranırlar.”	4,02	1,052	0,796	56,55	0,973
	ÖA13 “İşimle ilgili kararlarda yöneticilerim bana saygılı davranır ve önem verirler.”	4,10	1,022	0,836		
	ÖA14 “İşimle ilgili kararlarda yöneticilerim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdırlar.”	3,94	1,072	0,781		
	ÖA15 “İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim, bana karşı dürüst ve samimidirler.”	3,98	1,079	0,816		

ÖA16 “İşimle ilgili kararlarda yöneticilerim, bir çalışan olarak haklarımı gözetirler.”	3,97	1,077	0,829		
ÖA17 “Yöneticilerim, işimle ilgili kararların doğuracağı sonuçları benimle tartışır.”	3,79	1,080	0,802		
ÖA18 “Yöneticilerim, işimle ilgili kararlar için uygun gerekçeler gösterirler.”	3,84	1,064	0,774		
ÖA19 “İşimle ilgili kararlarda yöneticilerim bana akla uygun açıklamalar yaparlar.”	3,88	1,062	0,798		
ÖA20 “Yöneticilerim, işimle ilgili alınan her kararı bana net olarak açıklarlar.”	3,89	1,098	0,814		
Faktör Açıklayıcılığı Toplam				68,09	
Örgütsel Adalet Genel Ortalaması					3,80
Örgütsel Adalet Ölçeği Güvenilirlik Testi (Genel)					0,969
KMO Ölçek Geçerliliği					0,967
Bartlett Küresellik Testi Ki Kare					10253,951
Standart Sapma					630
p değeri					0,000

Örgütsel adalet ölçeğine yönelik olarak yapılan faktör analizi sonucuna göre ölçeğin yapısal geçerliliğini ortaya koyan KMO ölçek geçerliliğinin 0,967 gibi oldukça bir düzeyde olduğu belirlenmiştir. Ölçeğin literatür ile uyumlu şekilde dağıtım, işlem ve etkileşim adaleti olarak üç alt boyuttan oluştuğu, ölçekte yer alan soru ifadelerinin faktör yüklerinin 0,496 ile 0,836 aralığında bulunduğu ve bu değerlerin de kabul edilebilir düzeyde olduğu görülmüştür. Etkileşim adaletinin faktör açıklayıcılığı oranı %56,55, işlem adaletinin faktör açıklayıcılık oranı %6,82, dağıtım adaletinin faktör açıklayıcılık oranı %4,72 ve örgütsel

adalet ölçeğinin bütününün faktör açıklayıcılık oranı ise %68,09 olarak belirlenmiştir. Bu sonuçlar bağlamında örgütsel adalet ölçeğinin yapısal geçerliliğinin oldukça yüksek bir düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Örgütsel adalet ölçeğinin güvenirlik analizleri için de Cronbach's Alpha testinden yararlanılmıştır. Hem alt boyutları için ayrı ayrı hem de ölçeğin geneli için yapılan güvenirlik analizleri sonunca göre; dağıtım adaletinin 0,879, işlem adaletinin 0,939, etkileşim adaletinin 0,973 ve ölçeğin genelinin 0,969 olarak mükemmel bir güvenirlik düzeyinde olduğu bulunmuştur.

Örgütsel adalet değişkeninin dağıtım adaleti alt boyutunun 3,71, işlem adaleti alt boyutunun 3,67, etkileşim adaleti alt boyutunun 3,93 ve örgütsel adaletin genelinin ise 3,80 şeklinde ortanın üstü bir ortalamaya sahip oldukları belirlenmiştir.

Her iki ölçek için de yapılan faktör ve güvenirlik analizleri doğrultusunda yapısal geçerliliklerinin ve güvenirliklerinin oldukça yüksek olduğu belirlenmiş ve araştırmada toplanan verilerin sağlıklı bir şekilde elde edildikleri anlaşılmıştır.

Araştırmada elde edilen verilerin normal dağılıp dağılmadığını belirlemek ve bu sonuç uyarınca da parametrik testler ya da nonparametrik testlerin kullanılmasına karar vermek amacıyla Kolmogorov-Smirnov Normallik Testi yapılmıştır. Otantik liderlik ölçeğinin normallik testi p değeri $0,083 > 0,05$ olduğu, çarpıklık ve basıklık değerlerinin de sırasıyla -0,658 ve 0,457 (+1 ve -1 aralığında olması nedeniyle uygun) olduğu bulgusu elde edilmiştir. Bu sonuçlar bağlamında otantik liderlik ölçeği ile elde edilen verilerin normal dağılıma yakın değerler taşıdığı anlaşılmıştır. Örgütsel adalet ölçeği için de hem Kolmogorov-Smirnov

Normallik testi yapılmış, ayrıca çarpıklık ve basıklık değerlerine bakılmıştır. Buna göre örgütsel adalet ölçeği Kolmogorov-Smirnov Normallik Testi p değeri $0,105 > 0,05$, çarpıklık değeri $-0,953 < 1$ ve basıklık değeri $0,820 < 1$ olarak belirlenmiştir. Bu sonuçlara göre örgütsel adalet ölçeği ile elde edilen verilerin normal dağılıma uygun olduğu anlaşılmıştır.

Hem otantik liderlik hem de örgütsel adalet ölçeği ile elde edilen verilerin normal dağılım gösterdiği sonuçlarından hareketle ileriki aşamalarda yapılacak analizlerde parametrik testlerin kullanılması kararı verilmiştir.

III.4.3. Fark Testleri

Araştırmaya katılanların çeşitli demografik özelliklerine göre otantik liderlik ve örgütsel adalet değişkenlerine yönelik algılarında farklılık olup olmadığını ortaya koyabilmek amacıyla bağımsız değişkenler t testi ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılmıştır.

Tablo 5. Cinsiyete Göre Otantik Liderlik ve Örgütsel Adalet Algısı Fark Testi

Değişken	Cinsiyet	N	Ortalama ($\bar{X}$)	Std. Sapma	t değeri	p değeri
Otantik Liderlik	Erkek	133	3,59	0,91553	-1,621	0,106
	Kadın	148	3,75	0,70241		
Örgütsel Adalet	Erkek	133	3,71	0,94299	-1,578	0,116
	Kadın	148	3,89	0,81395		

Bağımsız değişkenler t testi sonuçlarına göre kadınların hem otantik liderlik hem de örgütsel adalet algısı ortalamalarının erkeklerden daha yüksek değerde olduğu belirlenmiştir. Ancak bu farkın istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olmadığı ($p>0,05$) görülmüştür.

Tablo 6. Medeni Duruma Göre Otantik Liderlik ve Örgütsel Adalet Algısı Fark Testi

Değişken	Medeni Durum	N	Ortalama ($\bar{X}$)	Std. Sapma	t değeri	p değeri
Otantik Liderlik	Evli	220	3,64	0,83056	-1,314	0,192
	Bekar	61	3,79	0,74017		
Örgütsel Adalet	Evli	220	3,78	0,87459	-0,683	0,496
	Bekar	61	3,87	0,90209		

Bağımsız değişkenler t testi ile katılımcıların medeni durumlarına göre otantik liderlik ve örgütsel adalet algılarında gruplar arasında farklılık olup olmadığı incelenmiştir. Analiz sonuçlarına göre bekar katılımcıların hem otantik liderlik hem de örgütsel adalet algısının daha yüksek olduğu, ancak bu farkın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı ($p>0,05$) görülmüştür.

Tablo 7. Görev Yapılan Okul Türüne Göre Otantik Liderlik ve Örgütsel Adalet Algısı Fark Testi

Değişken	Okul Türü	N	Ortalama ($\bar{X}$)	Std. Sapma	t değeri	p değeri
----------	-----------	---	---------------------------	------------	----------	----------

Otantik Liderlik	Devlet	271	3,67	0,81026	-0,074	0,942
	Özel	10	3,69	0,92348		
Örgütsel Adalet	Devlet	271	3,81	0,87546	0,923	0,379
	Özel	10	3,52	0,99668		

Katılımcıların görev yaptıkları okul türlerine göre otantik liderlik ve örgütsel adalet algısının gruplar arasındaki farkı ortaya koymak amacıyla bağımsız değişkenler t testi yapılmıştır. Elde edilen bulgulara göre özel okulda görev yapanların otantik liderlik algısı, devlet okullarda görev yapanların ise örgütsel adalet algılarının daha yüksek olduğu ancak bu farkın istatistiksel açıdan anlamlı bir farka işaret etmediği ($p>0,05$) belirlenmiştir.

Tablo 8. Katılımcıların Sendika Üyesi Olma Durumlarına Göre Otantik Liderlik ve Örgütsel Adalet Algısı Fark Testi

Değişken	Sendika Üyeliği	N	Ortalama (X̄)	Std. Sapma	t değeri	p değeri
Otantik Liderlik	Evet	204	3,66	0,81068	0,068	0,946
	Hayır	77	3,67	0,82340		
Örgütsel Adalet	Evet	204	3,81	0,88917	0,356	0,722
	Hayır	77	3,77	0,85936		

Katılımcıların sendika üyesi olup olmamalarına göre otantik liderlik ve örgütsel adalet algılarının gruplar arasında farklı olup olmadığını belirlemek için yine bağımsız

değişkenler t testi yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre katılımcıların sendika üyesi olup olmaları otantik liderlik ve örgütsel adalet algılarında anlamlı bir fark oluşturmamaktadır ($p>0,05$).

Tablo 9. Eğitim Durumlarına Göre Otantik Liderlik ve Örgütsel Adalet Algısı Fark Testi

Değişken	Eğitim Düzeyi	N	Ortalama (X̄)	Std. Sapma	t değeri	p değeri
Otantik Liderlik	Lisans	250	3,68	0,80083	0,456	0,651
	Lisansüstü	31	3,60	0,91437		
Örgütsel Adalet	Lisans	250	3,82	0,86258	0,788	0,436
	Lisansüstü	31	3,67	1,01377		

Bağımsız değişkenler t testi sonuçlarına göre lisans düzeyindekilerin hem otantik liderlik hem de örgütsel adalet algılarının daha yüksek olduğu, ancak bu farkın istatistiksel açıdan anlamlı bir fark oluşturmadığı ($p>0,05$) belirlenmiştir.

Tablo 10. Yaş Gruplarına Göre Otantik Liderlik ve Örgütsel Adalet Algısı Fark Testi

Değişken	Yaş	N	Ortalama	F değeri	p değeri
Otantik Liderlik	18-25	18	4,21	4,807	0,003**
	26-30	56	3,76		
	31-40	126	3,67		

	41 ve üstü	81	3,47		
Örgütsel Adalet	18-25	18	4,28	2,646	0,049*
	26-30	56	3,86		
	31-40	126	3,80		
	41 ve üstü	81	3,65		

*0,05 anlamlılık düzeyi **0,01 anlamlılık düzeyi

Katılımcıların yaş gruplarına göre otantik liderlik ve örgütsel algılarının gruplar arasında farklı olup olmadığını belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Elde edilen bulgulara göre hem otantik liderlik hem de örgütsel adalet algısının yaş gruplarına arasında anlamlı şekilde farklı olduğu ($p<0,05$) görülmüştür. Hangi gruplar arasında farklılık olduğunu belirlemek amacıyla da Tukey Testi yapılmıştır. Tukey test sonuçlarına göre otantik liderlik açısından 21-25 yaş grubu ile 31-40 ve 41 ve üstü grup arasında anlamlı fark olduğu, örgütsel adalet algısı açısından ise 21-25 yaş grubu ile 41 ve üstü yaş grubundakiler arasında anlamlı farklılık olduğu saptanmıştır. Bu analiz sonuçlarından çıkan en belirgin sonuçlardan birisi de katılımcıların yaşları ile otantik liderlik ve örgütsel adalet algısı arasında ters yönlü bir ilişki olduğudur. Bir başka ifade ile yaşları arttıkça eğitim çalışanlarının hem otantik liderlik hem de örgütsel adalet algıları azalmaktadır.

Tablo 11. Görev Unvanlarına Göre Otantik Liderlik ve Örgütsel Adalet Algısı Fark Testi

Değişken	Görev Unvanı	N	Ortalama	F değeri	<i>p</i> değeri
Otantik	Öğretmen	256	3,63	4,423	0,013*

Liderlik	Müdür Yardımcısı	16	4,00		
	Müdür	9	4,30		
Örgütsel Adalet	Öğretmen	256	3,76	2,348	0,097
	Müdür Yardımcısı	16	4,19		
	Müdür	9	4,11		

*0,05 anlamlılık düzeyi

Eğitim çalışanlarının görev unvanlarına göre otantik liderlik ve örgütsel adalet algılarının gruplara göre farklılık gösterip göstermediğini ortaya koymak amacıyla da ANOVA yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre katılımcıların otantik liderlik algılarının gruplar arasında anlamlı farklılık gösterdiği ($p < 0,05$), görev unvanlarının artışına paralel olarak artmakta olduğu görülmüştür. Ancak örgütsel adalet algısı açısından görev unvanlarına göre anlamlı bir farklılık olmadığı ($p > 0,05$) bulgusu elde edilmiştir.

Tablo 12. Mevcut Okuldaki Çalışma Süresine Göre Otantik Liderlik ve Örgütsel Adalet Algısı Fark Testi

Değişken	Mevcut Okuldaki Çalışma Süresi	N	Ortalama	F değeri	<i>p</i> değeri
Otantik Liderlik	0-1 yıl	83	3,90	2,722	0,030*
	2-4 yıl	99	3,60		
	5-10 yıl	68	3,57		
	11-15 yıl	17	3,69		
	16 ve üstü yıl	14	3,35		

Örgütsel Adalet	0-1 yıl	83	4,01	1,837	0,122
	2-4 yıl	99	3,69		
	5-10 yıl	68	3,77		
	11-15 yıl	17	3,75		
	16 ve üstü yıl	14	3,56		

*0,05 anlamlılık düzeyi

ANOVA sonucuna göre katılımcıların mevcut okullarındaki görev sürelerine göre otantik liderlik algısının gruplar arasında anlamlı şekilde farklı olduğu ($p<0,05$), en az süredekilerin en yüksek otantik liderlik algısı düzeyinde iken en yüksek süreyle mevcut okulunda görev yapanların ise en düşük otantik liderlik algısı içinde oldukları görülmektedir. Eğitim çalışanlarının örgütsel adalet algıları açısından da en yüksek ortalamaya sahip grubun 0-1 yıl görev süresi olanlar, en düşük ortalamaya sahip grubun ise en çok görev süresine sahip olan 16 yıl ve üstü grup olduğu, ancak bu farkın istatistiksel açıdan anlamlı bir fark oluşturmadığı bulunmuştur.

Tablo 13. Okulun Kademesine Göre Otantik Liderlik ve Örgütsel Adalet Algısı Fark Testi

Değişken	Okulun Kademesi	N	Ortalama	F değeri	<i>p</i> değeri
Otantik Liderlik	Okul Öncesi	33	4,09	6,833	0,000**
	İlkokul	66	3,78		
	Ortaokul	135	3,64		
	Lise	47	3,32		

Örgütsel Adalet	Okul Öncesi	33	4,27	4,445	0,005**
	İlkokul	66	3,82		
	Ortaokul	135	3,76		
	Lise	47	3,57		

** 0,01 anlamlılık düzeyi

Eğitimcilerin görev yaptıkları okulun kademesine göre değişkenler açısından gruplar arasında fark olup olmadığını belirleyebilmek amacıyla ANOVA yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre katılımcıların okul kademeleri açısından hem otantik liderlik hem de örgütsel adalet algılarının gruplar arasında anlamlı şekilde farklı olduğu ($p<0,05$) görülmüştür. Bulgulara göre okulun kademesinin artışına karşılık otantik liderlik algısı ve örgütsel adalet algısının azaldığı anlaşılmaktadır. Hangi gruplar arasında bu anlamlı farklılığın olduğunu belirlemek için yapılan Post Hoc testlerden Tukey testine göre de okul öncesi okullarda görev yapanlar ile ortaokul ve lisede görev yapanlar arasında, ilkokullarda görev yapanlar ile lisede görev yapanlar arasında otantik liderlik algısı açısından anlamlı farklılık olduğu saptanmıştır. Yine Tukey testine göre okul öncesinde görev yapanlar ile ortaokul ve lisede görev yapanlar arasında örgütsel adalet algısı açısından anlamlı farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

III.4.4. Hipotez Testleri

Araştırmanın hipotezlerinin test edilmesi amacıyla Pearson Korelasyon Analizi ve Doğrusal Regresyon Analizi yapılmıştır.

Tablo 14. Pearson Korelasyon Analizi

Değişkenler	Otantik Liderlik	Dağıtım Adaleti	İşlem Adaleti	Etkileşim Adaleti	Örgütsel Adalet
Otantik Liderlik	1				
Dağıtım Adaleti	0,513**	1			
İşlem Adaleti	0,818**	0,616**	1		
Etkileşim Adaleti	0,775**	0,612**	0,884**	1	
Örgütsel Adalet	0,797**	0,780**	0,939**	0,957**	1

** 0,01 anlamlılık düzeyi

Pearson Korelasyon Analiz sonuçlarına göre;

- Otantik liderlik ile örgütsel adalet arasında pozitif yönlü, $r=0,797$ gücünde ve anlamlı bir ilişki olduğu ($p<0,05$) bulgusu elde edilmiştir ve bu bulgu ışığında H_1 hipotezi kabul edilmiştir.
- Otantik liderlik ile dağıtım adaleti arasında pozitif yönlü, $r=0,513$ gücünde ve anlamlı bir ilişki olduğu ($p<0,05$) belirlenmiş ve bu doğrultuda H_{1a} hipotezi kabul edilmiştir.
- Otantik liderlik ile işlem adaleti arasında pozitif yönlü, $r=0,818$ gücünde ve anlamlı bir ilişki olduğu ($p<0,05$) bulunmuş ve buna uygun olarak H_{1b} hipotezi kabul edilmiştir.
- Otantik liderlik ile etkileşim adaleti arasında pozitif yönlü, $r=0,775$ gücünde ve anlamlı bir ilişki olduğu ($p<0,05$) belirlenmiş ve bu doğrultuda H_{1c} hipotezi kabul edilmiştir.

Bu sonuçlar Kılıç ve Çavuşoğlu (2019)'nın çalışmasında elde ettiği otantik liderlik ile örgütsel adaletin alt boyutları dağıtımsal, işlemsel(prosedürel) ve etkileşimsel adalet arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu sonucuyla uyumluluk göstermektedir.

Tablo 15. Basit Doğrusal Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken: Örgütsel Adalet			
Bağımsız Değişken	Beta	t değeri	p değeri
Otantik Liderlik	0,797	22,017	0,000**
R=0,797 R²=0,635 F değeri=484,742 p değeri=0,000**			

** 0,01 anlamlılık düzeyi

Bağımlı değişken örgütsel adaletin bağımsız değişken otantik liderlik değişkeni tarafından hangi yön ve kuvvette etkilendiğini belirlemek için basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Buna göre otantik liderlik örgütsel adalet değişkenini $\beta=0,797$ gücünde pozitif yönde ve anlamlı şekilde ($p<0,05$) etkilemektedir. Bu analiz sonucunda ayrıca örgütsel adalet değişkeninin %63,5'i otantik liderlik tarafından açıklanmaktadır. Ulaşılan bu sonuçlar uyarınca H₂ hipotezi kabul edilmiştir. Bu sonuç Kiersch (2012)'nin çalışmasıyla uyumluluk göstermektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırmanın temel amacı okullarda çalışan öğretmenlerin; yöneticilerinin otantik liderlik davranışlarından etkilenip etkilenmediklerini belirleyerek bu etkilerin öğretmenlerin örgütsel adalet algılarındaki etki düzeylerini ölçmektir. Bu kapsamda Karaman ilinde çalışan yönetici ve öğretmenlere anketler uygulanmıştır. Araştırmada ankete katılan yönetici ve öğretmenlerin cinsiyetlerine, yaşlarına, eğitim durumlarına, medeni durumlarına, kıdemlerine, okullarındaki çalışma sürelerine, sendika durumlarına, görev yaptıkları okul türüne ve görev yaptıkları eğitim kademesine göre sonuçlar elde edilmiştir.

Okul yöneticilerinin göstermiş oldukları otantik liderlik davranışlarının, öğretmenlerin örgütsel adalet algılarına etkilerinin tespit edilerek ilgili yöneticilere yol göstermesi önem arz etmektedir. Okullarda bu konuya ait daha önceden yapılan bir çalışmanın olmaması da çalışmanın önemini daha fazla arttırmıştır.

Analiz çalışmalarında ilk olarak yöneticilerdeki otantik liderlik özelliklerinin oranlarına bakılmıştır. Sonuç olarak araştırma yapılan okullardaki yöneticilerin otantik liderlik özelliklerine ortalamanın üstünde sahip olduğu belirlenmiştir. Analiz sonucundaki bu bulgular, Başaran (2018)'in çalışmaları ile uyumluluk göstermektedir. Ayrıca otantik liderlik değişkenlerinden şeffaflık alt boyutunun yüksek bir ortalamaya sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda okul yöneticilerinin çalışanlarına yönelik açık ve dürüst bir tutum sergiledikleri belirlenmiştir. Analiz sonucundaki bu bulgular, Suiçer (2016)'in çalışmaları ile uyumluluk göstermektedir.

Araştırma sonucuna göre öğretmenlerin örgütsel adalet algıları da yüksek çıkmıştır. Analiz sonucundaki bu bulgular Kılıç ve Çavuşoğlu (2019)'nın çalışmaları ile uyumluluk göstermektedir.

Çalışmanın analiz bölümünden elde edilen bağımsız değişkenler t testi sonuçlarına göre kadınlar, yöneticilerinin otantik liderlik özelliklerini daha yüksek bulmuştur. Ayrıca kadınların örgütsel adalet algısı ortalamaları, erkeklerden daha yüksek bir değerde çıkmıştır. Ancak cinsiyete dayalı bu farkların, istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olmadığı ($p>0,05$) görülmüştür.

Yine bağımsız değişkenler t testi ile katılımcıların medeni durumlarının, otantik liderlik ve örgütsel adalet algılarındaki etkisi incelenmiştir. Analiz sonuçlarına göre bekar katılımcılar, yöneticilerinin otantik liderlik özelliklerini daha yüksek bulmuştur. Ayrıca bekarların, örgütsel adalet algısının daha yüksek olduğu analizler sonucu ortaya çıkmıştır. Ancak bu farkların istatistiksel olarak anlamlı olmadığı ($p>0,05$) görülmüştür.

Katılımcıların görev yaptıkları okul türlerine göre yapılan bağımsız değişkenler t testi sonucunda; özel okullarda görev yapanlar, yöneticilerinin otantik liderlik özelliklerini devlet okullarında görev yapanlara göre daha yüksek bulmuştur. Devlet okullarında görev yapanların ise, örgütsel adalet algılarının daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Ancak bu farkların istatistiksel açıdan anlamlı bir farka işaret etmediği ($p>0,05$) belirlenmiştir.

Katılımcıların sendika üyesi olup olmamalarına göre otantik liderlik ve örgütsel adalet algılarının gruplar arasındaki etkisini belirlemek için yine bağımsız değişkenler t testi

yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre katılımcıların sendika üyesi olup olmamaları otantik liderlik ve örgütsel adalet algılarında anlamlı bir fark oluşturmamaktadır ($p>0,05$).

Bağımsız değişkenler t testi sonuçlarına göre, lisans mezunlarının hem otantik liderlik hem de örgütsel adalet algılarının daha yüksek olduğu, ancak bu farkın istatistiksel açıdan anlamlı bir fark oluşturmadığı ($p>0,05$) belirlenmiştir.

Elde edilen bulgulara göre hem otantik liderlik hem de örgütsel adalet algısının yaş gruplarına arasında anlamlı şekilde farklı olduğu ($p<0,05$) görülmüştür. Hangi gruplar arasında farklılık olduğunu belirlemek amacıyla da Tukey Testi yapılmıştır. Tukey test sonuçlarına göre otantik liderlik açısından 21-25 yaş grubu ile 31-40 ve 41 ve üstü grup arasında anlamlı fark olduğu, örgütsel adalet algısı açısından ise 21-25 yaş grubu ile 41 ve üstü yaş grubundakiler arasında anlamlı farklılık olduğu saptanmıştır. Bu analiz sonuçlarından çıkan en belirgin sonuçlardan birisi de katılımcıların yaşları ile otantik liderlik ve örgütsel adalet algısı arasında ters yönlü bir ilişki olduğudur. Bir başka ifade ile eğitim çalışanlarının yaşları arttıkça, hem yöneticilerinde gördükleri otantik liderlik özellikleri hem de örgütsel adalet algıları azalmaktadır.

Analiz sonuçlarına göre katılımcıların otantik liderlik algılarının gruplar arasında anlamlı farklılık gösterdiği ($p<0,05$), görev unvanlarının artışına paralel olarak artmakta olduğu görülmüştür. Ancak örgütsel adalet algısı açısından görev unvanlarına göre anlamlı bir farklılık olmadığı ($p>0,05$) bulgusu elde edilmiştir.

Katılımcıların mevcut okullarındaki görev sürelerine göre yapılan ANOVA testi sonucunda, otantik liderlik algısının gruplar arasında anlamlı şekilde farklı olduğu ($p<0,05$)

tespit edilmiştir. Analizlere göre okullarında en az sürede görevde bulunanların yöneticilerine karşı otantik liderlik algısı en yüksek iken, en yüksek süreyle mevcut okulunda görev yapanların yöneticilerine karşı otantik liderlik algılarının en düşük olduğu görülmektedir.

Örgütsel adalet algıları açısından analizlere bakıldığında ise, eğitim çalışanlarında en yüksek ortalamaya sahip grubun 0-1 yıl görev süresi olanlar, en düşük ortalamaya sahip grubun ise en çok görev süresine sahip olan 16 yıl ve üstü grup olduğu, ancak bu farkın istatistiksel açıdan anlamlı bir fark oluşturmadığı bulunmuştur.

Tukey testine göre kademesi farklı okullarda çalışan eğitimcilerde otantik liderlik ve örgütsel adalet algısı açısından anlamlı farklılıklar olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Sonuçlara göre kademesi düşük olan okullarda çalışan eğitimcilerin yöneticilerinde gördükleri otantik liderlik özellikleri, kademesi yüksek olan okullarda çalışan eğitimcilerin yöneticilerinde gördükleri otantik liderlik özelliklerine göre yüksek çıkmıştır. Ayrıca yine kademesi düşük olan okullarda çalışan eğitimcilerin örgütsel adalet algıları, kademesi yüksek olan okullarda çalışan eğitimcilerin örgütsel adalet algılarına göre yüksek çıkmıştır.

Bağımlı değişken örgütsel adalet algısının, bağımsız değişken yöneticilerin otantik liderlik özellikleri tarafından hangi yön kuvvette etkilendiğini belirlemek için yapılan doğrusal regresyon analizi sonucunda, yöneticilerdeki otantik liderlik özelliklerinin eğitimcilerdeki örgütsel adalet algısını kuvvetli ve pozitif yönde anlamlı etkilediği belirlenmiştir. Analiz sonucundaki bu bulgular, Kiersch (2012) 'in çalışmaları ile uyumluluk göstermiştir.

Yine otantik liderlik ile örgütsel adaletin alt boyutları dağıtımsal, işlemsel(prosedürel) ve etkileşimsel adalet arasında pozitif yönlü bir ilişki görülmüştür. Analiz

sonucundaki bu bulgular, Kılıç ve Çavuşoğlu (2019)'nun çalışmaları ile paralellik göstermiştir.

Araştırma ile ilgili öneriler ise şu şekilde sıralanabilir:

Araştırma Karaman il merkezi ile sınırlı olduğundan diğer illerimizde de gerçekleştirilebilir.

Sosyo-demografik farklılıkların daha da belirginlik kazanması amacıyla katılımcıların herhangi bir özelliğine dönük çalışmalar yapılabilir.

Diğer liderlik çeşitlerine ait özelliklerin örgütsel adalet algısına yönelik etkileri incelenebilir.

Nitel araştırma tekniklerinden yararlanılarak detaylı incelemeler yapılabilir.

Örgütsel adalet algısının artması için okul yöneticilerine örgütsel adalet kavramı ve otantik liderlik özellikleri ile ilgili eğitimler verilebilir.

Okul yöneticilerinin otantik liderlik davranışlarını sergilemelerinde engel olan durumlarla ilgili araştırmalar yapılabilir.

Öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının düşmesine sebep olan nedenler hakkında araştırmalar yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Adair, J. (2005). *Etkili Stratejik Liderlik*. (Çev. S. Fatih Güneş) İstanbul: Babıali Kültür Yayınları.
- Akan, D., Yıldırım, İ. ve Yalçın, S. (2014). Okul Müdürleri Liderlik Stili Ölçeğinin Geliştirilmesi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 13, 392-415.
- Akca, B. (2012). *Dönüşümcü Liderlik İle Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerde Örgütsel Adaletin Rolü, İso İşletmelerinde Bir Uygulama*. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı. Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Akdağ, B. (2002). Öğretim Liderliğinin Bir Davranış Boyutu: Okulun Misyonunu Tanımlama. *Eğitim Araştırmaları*, 9, 1-7.
- Akdemir, A. (2008). *Vizyon Yönetimi*. Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Akdemir, M. (2019). *Otantik Liderlik ve İşyeri Mutluluğu: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi.
- Akgemci, T. ve Ağar, C.C. (2013). *Genel İşletmecilik Bilgileri* (1.Baskı). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Akyıldız, H. ve Turunç, Ö. (2013). *Çalışma Psikolojisi*. Ankara: Alter Yayıncılık.

- Alinezhad, M., Abbasian, H. ve Behrangi, M. R. (2015). Investigating the Effects of Authentic Leadership of Managers on Organizational Commitment of Teachers with Organizational Justice as the Mediator Variable. *Ciência eNatura*, 37, 407-416.
- Altıntaş, F. Ç. (2002). *Örgütsel Adalet Kavramı ve Örgüt Yapısının Çalışanların Adalet Algılamaları Üzerindeki Etkisi. İşletmelerde Çağdaş Yaklaşımlar*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Appelbaum H. S. ve Roy-Girard, D. (2007). Toxins in the Workplace: Affect on Organizations And Employees. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 7, 17-28.
- Arıkan, S. (2001). *Liderlik, Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Armağan, Y. ve Erzen, E. (2015). *Leadership and Organizational Outcomes*. Switzerland: Springer International Publishing.
- Arslan, H. ve Uslu, B. (2014). Öğretmen Adaylarının Öğrenme Stilleri ile Liderlik Yönelimleri Arasındaki İlişki, *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 39, 341-355.
- Arun, K. (2008). *Liderlik Tarzları ile Paylaşımçı Bilgi Kültürü İlişkisi*. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı. Doktora Tezi.
- Aryee, S., Budhwar, P. S. ve Chen, Z. X. (2002). Trust As a Mediator of The Relationship Between Organizational Justice and Work Outcomes: Test of a Social Exchange Model. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 267-285.

- Aryee S., Chen, Z. X. ve Budhwar, P. S. (2004). Exchange Fairness and Employee Performance: An Examination of The Relationship Between Organizational Politics and Procedural Justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 94, 1-14.
- Asarkaya Memiş, Ç., Karaçay Aydın, G., Kabasakal, H. ve Ertenü Saraçer, B. (2009). *Türkiye’de Otantik Liderlik Üzerine Bir Keşif Çalışması* (ss.294-302). 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Eskişehir.
- Aslan, Ş. (2013). *Liderlik Kuramları*. Konya: Eğitim Yayınları.
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F. ve May, D. R. (2004). Unlocking the mask: a look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15, 803.
- Avolio, B. J. ve Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: getting to the root of positive forms of leadership. *Leadership Quarterly*, 16, 315-338.
- Avolio, B. J., ve Wernsing, T. S. (2008). Practicing Authentic Leadership. *Positive Psychology: Exploring the Best in People*, 4, 147-165.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., ve Weber, T. J. (2009). Leadership: Current Theories, Research and Future Directions. *Annual Review of Psychology*, 60, 421-449.
- Ay, C. (1997). *Liderlik ve Örgüt Kültürü*. İstanbul: Deniz Harp Okulu Komutanlığı Basımevi.
- Aydın, M. K. (2012). *Kamu ve Özel İlköğretim Okulu Müdürlerinin Stratejik Liderlik Özellikleri ile Kurumlarının Örgütsel Öğrenme Düzeyleri Arasındaki İlişki*. Gazi

Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi.

Aydoğan, İ. (2008). Okul Yöneticilerinin Öğretmenleri Etkileme Becerileri. Selçuk Üniversitesi, *Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25, 33-51.

Aykanat, Z. ve Yıldırım, A. (2012). Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Araştırma. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22, 260-274.

Ayyıldız Ünnü, N. A. (2009). Politik Pazarlamada Pazar Yönlülük ve Otantik Liderliğin Önemi, *Ege Akademik Bakış*, 9, 1243-1273.

Babaoğlu, E., Kıral, E., Çilek, A. ve Güçlü Yılmaz, F. (2017). *Eğitime Farklı Bakış* (1.Baskı). Ankara: Eyuder Yayınları.

Bakan, İ. ve Doğan, İ. F. (2013). *Liderlik Güncel Konular ve Yaklaşımlar* (1.Baskı). Ankara: Gazi Kitabevi.

Baldwin, S. (2006). Organizational Justice. *Institute of Employment Studies*, 1-13.

Barbuto, J. E. ve Wheeler, D. W. (2006). Scale Development and Construct Clarification of Servant Leadership. *Group & Organization Management*, 31, 300-326.

Barutçugil, İ. (2014). *Liderlik*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

Başar, U., Sığırı, Ü. ve Basım, N. (2016). İş Yerinde Karanlık Liderlik. *İş ve İnsan Dergisi*, 3, 65-76.

- Başaran, R. (2018). *Ortaokullarda Otantik Liderlik ile İşe Bağlılık Arasındaki İlişki*. Aydın Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi.
- Berber, A. (2008). *Kurumsal Adalet ve Adalet Algısının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi*. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi.
- Beugre, C. D. (1998). *Managing Fairness in Organizations*. New London: Quorum Books Westport.
- Bolden, R., Gosling, J., Marturano, A. ve Dennison, P. (2003). *A Review of Leadership Theory and Competency Frameworks*. Dunsford: Centre for Leadership Studies.
- Brown, M. E., Trevino, L. K. ve Harrison, D. A. (2005). Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, 117-134.
- Brown, M. E., Trevino, L. K. (2006). Ethical Leadership: A Review and Future Directions. *Leadership Quarterly*, 17: 595-616.
- Budak, G., Ataol, A. ve Aldemir, M. C. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. (5.Baskı). İzmir: Barış Yayınları.
- Bulut, Y. ve Uygun, S. V. (2010). Etkin Bir Yönetim İçin Vizyoner Liderliğin Önemi: Hatay'daki Kamu Kurumları Üzerinde Bir Uygulama. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7, 29-47.

- Candan, H. (2014). Çalışanların Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven Algılamalarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Bir Kamu Kurumu Üzerinde Araştırma. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13: 889-917.
- Cevirov, E. (2013). *Dini Lider Tipleri Üzerine Sosyolojik Bir Araştırma*. Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Felsefe ve Din Bilimleri Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi.
- Cevizci, A. (1996). *Felsefe Sözlüğü*. Ankara: Ekin Yayınları.
- Cohen Charash, Y. ve Spector, P. E. (2001). The Role of Justice in Organizations: A Meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86, 278-321.
- Coşar, S. (2011). *Otantik Liderlik Kavramı ve Ardılları Üzerine Bir Araştırma*. Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü Savunma Yönetimi Ana Bilim Dalı. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.
- Cropanzano, R. ve Greenberg, J. (1997). Progress in Organizational Justice: Tunneling Through the Maze. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 12, 317-372.
- Çakır, Ö. (2006). *Ücret Adaletinin İş Davranışları Üzerindeki Etkileri*. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı. Yayınlanmamış Doktora Tezi.

- Çekmecelioğlu, H. G. (2005). Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6, 23-39.
- Çelebi, N., Güner, H. ve Yıldız, V. (2015). Toksik Liderlik Ölçeğinin Geliştirilmesi. *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4, 249-268.
- Çelik, V. (2000). *Okul Kültürü ve Yönetimi*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Çelik, V. (2013). *Eğitimsel Liderlik* (7.Baskı). Ankara: Pegem A Yayınları.
- Çırpan, H. (1999). Lider mi, Yönetici mi?. *Active Bankacılık ve Finans Dergisi*, 7, 1-5.
- Çolak, M. ve Erdost H. E. (2004). Organizational Justice: A Review of The Literature and Some Suggestions For Future Research, *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22, 51-84.
- Çolak, M. (2015). *Çalışma Hayatında Liderlik*. Bursa: Ekin Yayınları.
- Daft, R. L. (1994). *Management*. San Diego: The Dryden Press.
- Dealtry, R. (2001). Managing Intellectual Leadership in Corporate Value. *Journal of Workplace Learning*, 13, 119-124.
- De Coninck, J. B. ve Stilwell C. D. (2004). Incorporating Organizational Justice, Role States, Pay Satisfaction and Supervisor Satisfaction in a Model of Turnover Intentions. *Journal of Business Research*, 57, 225-231.
- Demir, F. (2019). *Akademik Entelektüel Liderlik, Örgütsel Destek ve Örgütsel Vatandaşlık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim

Bilimleri Enstitüsü Yükseköğretimin Yönetimi ve Politikası Anabilim Dalı.
Yüksek Lisans Tezi.

Demircan Çakar, N. ve Yıldız, S. (2009). Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Algılanan Örgütsel Destek Bir Ara Değişken mi?, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8, 68-90.

Demircioğlu, M. A. (2017). *Çalışanların Otantik Liderlik Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Bağlılıklarıyla Olan İlişkisi Üzerine Bir Araştırma: Katılım Bankası Örneği*. Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi.

Demirel, E. T., Tel, M. ve Tikici M. (2009). Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenleri Açısından Toplam Kalite Liderliği ile İş Tatmini İlişkisi: Elazığ Örneği. *Akademik Fener Dergisi*, 7, 29-65.

Demirel, Y. ve Seçkin, Z. (2011). Örgütsel Adaletin Bilgi Paylaşımı Üzerine Etkisi: İlaç Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma, *Ahmet Yesevi Üniversitesi Bilim Dergisi*, 56, 99-119

Dexter, P. (2009). The Similarities and Differences Between Four Leadership Models and How They Might Address Contemporary Leadership Issues and Challenges. Swiss Management Center: SMC Working Paper.

- Doğan, H. (2005). İş görenlerde İş Tatminiyle İlişkilendirilmiş Stres ve Prosedürel Adalet Algılamaları Analizi: Gazi Hastanesinde Bir Uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10, 301-312.
- Efil, İ. (2004). *İşletme Yönetimi*. (1.Baskı) İstanbul: Aktüel Yayınları.
- Eker, B. (2006). *Halkla İlişkiler Açısından Örgütsel Bağlılık: Oyak Bankası Örneği*. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Erçetin, Ş. (2000). *Lider Sarmalında Vizyon* (2.Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Erdoğan, İ. (2002). *Eğitimde Değişim Yönetimi*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Eren, E. (2008). *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Eren, E. (2011). *Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar* (10. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Ergun Özler, N. D., Paşaoğlu, D., Tokgöz, N., Şakar, N. ve Özalp, İ. (2013). *Yönetim ve Organizasyon* (1.Baskı). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Erkutlu H. V. ve Özdemir H. Ö. (2018). Otantik Liderlik ile Bilgi Yönetimi Arasındaki İlişkide Örgüt Kültürünün Düzenleyici Rolü, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10, 68- 94.
- Eroğlu, F. (1998). *Davranış Bilimleri* (4.Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Ertürk, M. (2000). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon* (8.Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.

- Fındıkçı, İ. (1996). *Öğrenen Okula Doğru Eğitim Yöneticilerinde Kendini Geliştirme: Eğitimimize Bakışlar*. İstanbul: Kültür Koleji Eğitim Vakfı Yayınları.
- Fidanoğlu, A. (2016). *Otokratik ve Demokratik Liderlik Tarzının Lidere ve Takıma Olan Güvene Etkisi: Şanlıurfa Büyükşehir Belediyesinde Deneme Modelli Araştırma*. Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi.
- Folger, R. (1987). Distributive and Procedural Justice in the Workplace. *Social Justice Research, 1*, 143-159.
- Folger, R. ve Konovsky, M. A. (1989). Effects of Procedural and Distributive Justice on Reaction to Pay Raise Decisions. *Academy of Management Journal, 32*, 115-130.
- Gardner, J. W. (1990). *On Leadership*. New York: The Free Press.
- Gardner, W. L., Bruce J. A., Fred L., Douglas R. M. ve Walumbwa F. (2005). Can You Dee the Real me? A Self-Based Model of Authentic Leader and Follower Development. *The Leadership Quarterly, 16*, 343-372.
- Gaytancıoğlu, K. (2013). *Politik Liderlik ve Bir Politik Lider Olarak Bülent Ecevit*. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Siyaset Bilimi ve Uluslararası İlişkiler Anabilim Dalı. Doktora Tezi.
- Gezer, A. (2015). *Otantik Liderlik Davranışlarının İş Tutumlarına Etkisi: Mersin İli Finans Sektöründe Bir Saha Araştırması*. Toros Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi.

- Gilliand, W. S. (2008). The Tails of Justice: A Critical Examination of The Dimensionality of Organizational Justice Constructs, *Human Resource Management Review*, 18, 271-281.
- Greenberg, J. (1987). A Taxonomy of Organizational Justice Theories. *Academy Of Management Review*, 12, 9-22.
- Greenberg, J. (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow. *Journal of Management*, 16, 399-432.
- Goldman, B. M. (2003). The Application of Referent Cognitions Theory to Legal-Claiming by Terminated Workers: The Role of Organizational Justice and Anger. *Journal of Management*, 705-728.
- Goleman, D., Boyatzıs, R. ve McKee, A., (2002). *Yeni Lider* (1. Baskı). (Çev. Filiz Nayır ve Osman Deniztekin). İstanbul: Varlık Yayınları.
- Goleman, D. (2011). *Lideri Lider Yapan Nedir?* (Çev. Mustafa İnan). Ankara: Optimist Yayın.
- Gül, H., İnce, M. ve Candan, H. (2017). Otantik Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Destek Algısı Üzerindeki Etkisi Üzerine Bir Araştırma, *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14, 31-53.
- Güney, S. (2012). *Liderlik*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Hallinger, P. ve Murphy, J. (1986). The Social Context of Effective Schools. *American Journal of Education*, 94, 328-355.

- House, R. J. (1992). Charismatic Leadership in Service-Producing Organizations. *International Journal of Service Industry Management*, 3, 5-16.
- Hellriegel, D., Slocum, J. ve Woodman, R.W. (1986). *Organizational Behavior* (4. Baskı). New York: West Publishing Company.
- Ilies, R., Morgeson, F. P. ve Nahrgang, J. D. (2005). Authentic Leadership and Eudaemonic Well-Being: Understanding Leader-Follower Outcomes. *The Leadership Quarterly*, 16, 373-394.
- Ireland, D. ve Hitt, M. (2005). Achieving And Maintaining Strategic Competitiveness In The 21. Century: The Role Of Strategic Leadership. *Academy of Management of Perspectives*, 19, 63-77.
- Işkın, Y. (2015). *Otantik Liderlik Anlayışının Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Yabancılaşmayla İlişkisi: Mobilya Sektöründe Karşılaştırmalı Bir Araştırma*. Kafkas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi.
- İçerli, L. (2010). Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım, *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5, 67-92.
- İlhan, T. ve Özdemir, Y. (2013). Otantiklik Ölçeğinin Türkçe'ye Uyarlanması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 5, 142-153.
- İnce, M. ve Gül, H. (2017). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*. Konya: Çizgi Kitabevi.

- İşcan, Ö. F. ve Naktiyok, A. (2004). Çalışanların Örgütsel Bağdaşımalarının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algıları. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 59, 181-201.
- İşcan, Ö. F. ve Sayın U. (2010). Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24, 195-216.
- İşçi, F. (2010). *Kalite Liderliğinin Toplam Kalite İlkelerinin Uygulamalarına ve Çalışanların İş Sonuçlarına Etkisi*. Gebze Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- İyigün, N. Ö. (2012). Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11, 49-64.
- Jan, F. ve Kees, B. (2010). Effects of Organizational Justice on Depressive Symptoms and Sickness Absence: A Longitudinal Perspective, *Social Science & Medicine*, 70, 1609-1617.
- Jasso, G. (1980). A New Theory of Distributive Justice. *American Sociological Review*, 45, 3-32.
- Jawahar I. M. (2007). The Influence of Perceptions of Fairness on Performance Appraisal Reactions. *Journal of Labor Researc*, 28, 735-754.
- Keçecioğlu, T. (2003). *Liderlik ve Liderler*, İstanbul: Okumuş Adam Yayınları.
- Kernis, M. H. (2003). Toward A Conceptualization of Optimal Self-Esteem, *Psychological Inquiry*, 14, 1-26.

- Keser, S. (2013). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Otantik Liderlik ve Psikolojik Sermaye Özelliklerinin Karşılaştırılması*. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.
- Kesken, J. ve Ayyıldız, N. A. (2008). Liderlik Yaklaşımlarında Yeni Perspektifler: Pozitif ve Otantik Liderlik, *Ege Akademik Bakış*, 8, 729-754.
- Kılıç, E. (2015). *Otantik Liderlik ve Örgütsel Güven: Bir Uygulama*. Erzincan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi.
- Kılıç, E. ve Çavuşoğlu, S. (2019). *Otantik Liderlik ile Örgütsel Adalet Arasındaki İlişki: Bingöl İli Örneği* (ss.7-21). 1. Uluslararası Harran Multidisipliner Çalışmalar Kongresi Şanlıurfa.
- Kırhallı Gök, B. (2015). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Otantik Liderlik Düzeylerinin Yaşam Doyumları ve Aileden Algılanan Sosyal Destek Algıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi.
- Kıyık Kıcı, G. ve Paşaoğlu, D. (2014). Otantik Liderliğin Akademik Platformda Lider Boyutu Açısından İncelenmesi, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15, 1-24.
- Kiersch, C.E. (2012). *A Multi-Level Examination Of Authentic Leadership and Organizational Justice in Uncertain Times*. Colorado State University Department of Psychology. Degree of Doctor.

- Koçel, T. (2001). *Kişilik ve Liderlik* (1. Baskı). Ankara: Seçkin Yayınları.
- Koçel, T. (2007). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Arıkan Basım Yayım.
- Koçel, T. (2011). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Koçel, T. (2014). *İşletme Yöneticiliği* (15.Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayınları.
- Koçman, E. A. (2005). *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Vizyoner Liderlik Davranışları ve Okul Kültürü*. Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı. Yayımlanmamış Doktora Tezi.
- Konopaske, R. ve Werner, S. (2002). Equity in Non-North American Contexts Adapting Equity Theory to the New Global Business Environment. *Human Resources Management Review*, 12, 405-418.
- Konovsky, M. A. (2000). Understanding Procedural Justice and Its Impact On Business Organizations, *Journal of Management*, 26, 489-511.
- Likert, R. (1961). *New Patterns of Management*. New York: McGraw Hill Book Company.
- Macfarlane, B. (2011). Professors as Intellectual Leaders: Formation, Identity and Role, *Studies in Higher Education*, 36, 57-73.
- Manz, C. C. (1986). Self-Leadership: Toward an Expanded Theory of Self Influence Processess in Organizations, *Academy of Management Review*, 11, 585-600.
- Manz, C. C. ve Sims H. P. (2001). *The New Super Leadership: Leading Others to Lead Themselves*. San Francisco: Berrett-Koehler.

- May, D. R., Chan, A. L., Hodges, T. D., ve Avolio, B. J. (2003). Developing the Moral Component of Authentic Leadership. *Organizational Dynamics*, 32, 247-260.
- Öcal, H. ve Barın, N. (2016). İş, Güç. *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 18, 63-94.
- Öner, Z. H. (2008). *The Mediating Effect Of Organizational Justice: Moderating Roles Of Sense Of Coherence And Job Complexity On The Relationship Between Servant Leadership, And Work Engagement*. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Örs, H. (2015). *Okul Yöneticilerinde Otantik Liderlik ve Çatışma Yönetimi Stratejileri Arasındaki İlişki*. İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi.
- Özdemir H. Ö. (2017). *Yöneticilerin Otantik Liderlik Tarzlarının Çalışanların Sanal Kaytarma ve Sinizm Davranışları Üzerine Etkileri*. Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Doktora Tezi.
- Özden, Y. (2010). *Eğitimde Yeni Değerler*. Ankara: Pegem A Yayınları.
- Özden, Ö. (2015). *Okul Yöneticilerinin Otantik Liderlik Özellikleri ile Çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki*. Zirve Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi.

- Özen, J. (2002). Adalet Kuramlarının Gelişimi ve Örgütsel Adalet Türleri, *Hukuk Felsefesi ve Sosyolojisi Arşivi* 5, 107-117.
- Özen İşbaşı, J. (2000). *Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin Örgütsel Adaletle İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışın Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama*. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi.
- Özer, Ö., Uğurluoğlu, Ö., Kahraman, G., ve Avcı, K. (2017). A Study on Toxic Leadership Perceptions of Healthcare Workers. *Global Business and Management Research*, 9, 12-23.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2013). *Örgütsel Davranış* (6. Baskı). Bursa: Ekin Yayın Dağıtım.
- Özkanlı, E. (2011). *Otantiklik ve Din*. Rize Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Felsefe ve Din Bilimleri Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi.
- Paksoy, M. (2002). *Çalışma Ortamında İnsan ve Toplam Kalite Yönetimi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.
- Patterson, K. A. (2003). *Servant Leadership: A Theoretical Model*. Regent University. Doctoral Dissertation.
- Pickett, M. (2005). Understanding Ethical Leadership, *ASBBS E-Journal*, 1, 44-54.
- Polat, S. (2007). *Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları, Örgütsel Güven Düzeyleri ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki*. Kocaeli

Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı.
Yayınlanmamış Doktora Tezi.

Poyraz, K., Kara, H. ve Çetin, S. A. (2009). Örgütsel Adalet Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisine Yönelik Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9, 71-91.

Putnam, L. L. ve Mumby D. K. (2014). *The New Handbook of Organizational Communication: Advances in Theory, Research and Methods* (3.Baskı). London: Sage Publications.

Rawls, J. (1985). *A Theory of Justice*. Oxford: Oxford University Press.

Rebore, R. W. (2001). *The Ethics of Educational Leadership*. New Jersey: Prentice-Hall Inc.

Russell E. J., Christopher S ve Robert G. L. (2006). When Organizational Justice and the Self-Concept Meet: Consequences for the Organization and Its Members, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 99, 175-201.

Sabuncuoğlu Z. (1998). *Personel ve İnsan Kaynakları Yönetimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını.

Sabuncuoğlu Z. ve Tüz, M. (2003). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Furkan Ofset.

Saruhan Ş. C. ve Yıldız M. L. (2009). *Çağdaş Yönetim Bilimi*. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.

Saruhan, Ş. C. ve Yıldız, M.L. (2013). *Çağdaş Yönetim Bilimi*. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.

- Saruhan, Ş. C. ve Yıldız, M. L. (2014). *İnsan Kaynakları Yönetimi: Teori ve Uygulama*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Savur, N. (2013). *Otantik Liderlik ve Çalışanların Psikolojik Sermayeleri Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma*. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi.
- Saylı, H ve Baytok, A. (2014). *Örgütlerde Liderlik Teori Uygulama ve Yeni Perspektifler* (1. Baskı). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Schmidt, A. A. (2008). Development and Validation of The Toxic Leadership Scale. University of Maryland. Yüksek Lisans Tezi.
- Schmidt, A. (2014). *An Examination of Toxic Leadership, Job Outcomes and The Impact of Military Deployment*. University of Maryland. Doktora Tezi.
- Senge, P. M. (1998). *Beşinci Disiplin*. (Çev. Ayşegül İlideniz ve Ahmet Doğukan) İstanbul: Yapı Kredi Yayını.
- Serinkan, C. (2005). İşletmelerde Liderlik Tarzları ve Toplam Kalite Yönetim İlişkisi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Dergisi*, 50, 86-103.
- Sheppard, B. H., Lewicki, R. J. ve Minton J. W. (1992). *Organizational Justice: The Search for Fairness in the Workplace*, New York: Lexington Books.
- Sipahi, B., Yurtkoru, E. S. ve Çinko, M. (2008). *Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi* (2. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

- Somer, O., Korkmaz, M. ve Tatar, A. (2002). Beş Faktör Kişilik Envanterinin Geliştirilmesi-I: Ölçek ve Alt Ölçeklerinin Oluşturulması. *Türk Psikoloji Dergisi*, 17, 21-33.
- Song, B. ve Seomun, G. (2014). *The Influential Factors Related to Organizational Citizenship Behavior of Nurses: With Focus on Authentic Leadership and Organizational Justice, College of Nursing* (ss.136-713). Korea University. Seoul.
- Sparrow, R. T. (2005). Authentic Leadership and The Narrative Self. *The Leadership Quarterly*. 16: 419-439.
- Sugi, M., Slamed, A. ve Martono, S. (2018). *The Effect of Authentic Leadership, Organizational Justice and Achievement Motivation on Teachers' Performance in Vocational High School Seventeen Temanggung* (ss.1-5). AIP Conference Proceedings.
- Suiçer, M. (2016). *Otantik Liderlik Davranışının Örgüt Sağlığı Üzerindeki Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi.
- Susanj, Z. ve Jakopec, A. (2012). Fairness Perceptions and Job Satisfaction as Mediators of the Relationship Between Leadership Style and Organizational Commitment. *Psychological Topics*, 21, 509-526.
- Şahin, F. ve Gürbüz S. (2018). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri* (5. Baskı). İstanbul: Seçkin Yayıncılık.
- Şeker, S. D. (2014). Teori X ve Teori Y. *Ybs Ansiklopedisi*, 1, 30-33.

- Şimşek, S. (1999). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Şimşek, M. Ş., Akgemci, T. ve Çelik, A. (2003). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. Konya: Adım Matbaacılık ve Ofset.
- Şimşek, Ş., Akgemci, T. ve Çelik, A. (2011). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Tabak, A., Sığrı, Ü., Arlı, Ö. ve Coşar, S. (2010). *Otantik Liderlik Ölçeğinin Uyarlama Çalışması* (ss.699-706). Çukurova Üniversitesi İşletme Bölümü 18. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Adana.
- Tabak, A. Polat, M., Coşar, S. ve Türköz, T. (2012). Otantik Liderlik Ölçeği: Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması, *İş Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 14, 89-106.
- Tabak, A. ve Sığrı, Ü. (2014). *Liderlik. Örgütsel Davranış* (2.Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Tağraf, H. ve Çalman, İ. (2009). Ohio Üniversitesi Liderlik Modeline Göre Oluşan Liderlik Biçimlerinin İşletmelerin İhracat Performansı Üzerine Etkisi ve Gaziantep İlinde Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23,135-154.
- Tan, Ç. (2006). *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Konusundaki Algıları*. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi.

- Tanrıöğen, A. (2000). Temel Eğitim Öğretmenlerinin Okul Müdürlerinden Bekledikleri Öğretimsel Liderlik Davranışları. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7, 67-73.
- Tengilimoğlu, D. (2005). Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4, 1-16.
- Tekarslan, E., Şencan, H., Kılınç T. ve Baysal, C. (1989). *Sosyal Psikoloji*, İstanbul: Filiz Kitabevi.
- Tekin, Y. (2007). *Modern Bir Liderlik Yaklaşımı Vizyoner Liderlik: Antalya’ da Faaliyette Bulunan 5 Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma*. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi.
- Tekin, Y. ve Rüya, E. (2011). Başarının Temel Aktörleri: Vizyoner Liderler. *Journal of Yaşar University*, 24, 4004-4023.
- Thibaut, J. ve Walker, L. (1978). A Theory of Procedure, *California Law Review*, 66, 541-566.
- Tibbs, S., Green, M., Wheeler, C. ve Carmody-Bubb, M. (2015). Relationship Between A Leader’s Authentic Leadership and Psychological Capital from the Followers’ Perspective. *International Journal of Management Sciences*, 6, 304-315.

- Tokgöz, N. (2011). Örgütsel Sinizm, Örgütsel Destek ve Örgütsel Adalet İlişkisi: Elektrik Dağıtım İşletmesi Çalışanları Örneği. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6, 363-387.
- Topaloğlu, T. ve Özer, P. S. (2014). Psikolojik Sermaye ile İş Performansı Arasındaki İlişkiye Otantik Liderliğin Düzenleyici Etkisi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimler Dergisi*, 6, 156-171.
- Töremen, F. ve Tan, Ç. (2010). Eğitim Örgütlerinde Adalet Kavramsal Bir Çözümleme. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14, 58-70.
- Tunçer, P. (2011). Örgütsel Değişim ve Liderlik. *Sayıştay Dergisi*. 80, 57-83.
- Uslu, E. (2017). *Otantik Liderlik ile İş Tatmini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Çalışanların Kişilik Özelliklerinin Düzenleyici Etkisi*. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi.
- Valsania, S. E., Leon, J. A. M., Alonso, F. M. ve Cantisano, G. T. (2012). Authentic Leadership and Its Effect on Employees' Organizational Citizenship Behaviours. *Psicothema*, 24, 561-566.
- Vreja, L. O., Balan, S., ve Bosca, L. C. (2016). Toxic Leadership: An Evolutionary Perspective. *Proceedings of the International Management Conference*, 10, 539-547.
- Wach, J. (1995). *Din Sosyolojisi*. (Çev. Ünver Günay) İstanbul: Marmara Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Vakfı Yayınları.

- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, Wernsing, W. L. , Tara S. ve Peterson, S. J. (2008). Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure. *Journal of Management*, 34, 89-126.
- Weber, M. (2006). *Meslek Olarak Siyaset*. (Çev. Afşar Timuçin ve Mehmet Sert) İstanbul: Chiviyazıları Yayınevi.
- Weber, M. (2012). *Ekonomi ve Toplum*. (Çev. Latif Boyacı) İstanbul: Yarın Yay.
- Yalçın, A. (1997). *Toplam Kalite Yönetiminde Liderliğin Rolü, 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı*. İstanbul: Deniz Harp Okulu Komutanlığı Basım Evi.
- Yalçınkaya Akyüz, M. (2002). Çağdaş Okulda Etkili Liderlik. *Ege Eğitim Dergisi*, 2, 109-119.
- Yaşbay, H. (2011). *Otantik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi*. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.
- Yeşiltaş, M. ve Kanten, P. (2013). Pozitif Örgütsel Davranışlar Üzerine Kavramsal Bir İnceleme. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 4, 83-106.
- Yıldırım, B. (2001). *Okul Yöneticilerinin Kültürel Liderlik Rollerinin Öğretmenlerin İş Doyumuna ve Meslek Ahlakına Etkisi*. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı. Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Yılmaz, A. ve Akdemir, S. (2005). *Örgütlerde Vizyon ve Yönetimi*. Ankara: Detay Yayıncılık.

- Yılmaz, H. (2007). *Akademik Yöneticilerin Entelektüel Düzeylerinin Ölçülmesi*. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Yiğit, R. (2002). İyi Bir Lider Olmanın Yolları. *Cumhuriyet Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*, 6, 18-19.
- Zel, U. (2001). *Kişilik ve Liderlik* (1. Baskı). Ankara: Seçkin Yayınları.
- Zel, U. (2006). *Kişilik ve Liderlik*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

ANKET FORMU

Saygıdeğer katılımcı,

Bu anket, *Okul Yöneticilerinin Otantik Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Alguları Üzerine Etkileri: Karaman İlinde Bir Araştırma* başlıklı yüksek lisans tezi kapsamında tasarlanmıştır. Anketteki veriler sadece bilimsel amaçlı olarak kullanılacaktır. Ankette yer alan soruların içtenlikle cevaplandırılması, araştırmanın başarısı ve kolaylığı açısından önemlidir. Değerli katkılarınız için şimdiden teşekkür ederiz.

Mustafa KARAMAN

Doç. Dr. Hakan CANDAN

Şehit Muhammed Ali Mevlüt Dünder Ortaokulu

Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi

KİŞİSEL BİLGİLER	
Cinsiyetiniz	Kadın () Erkek ()
Medeni durumunuz	Evli () Bekar ()
Yaşınız	21-25 () 26-30 () 31-40 () 41+ ()
Eğitim düzeyiniz	Lisans () Lisans Üstü ()
Görev Unvanınız	Müdür () Müdür Yrd. () Öğretmen ()
Okulunuzdaki çalışma süreniz (Yıl)	0-1 () 2-4 () 5-10 () 11-15 () 16+ ()
Eğitim sektöründeki çalışma süreniz (Yıl)	0-1 () 2-4 () 5-10 () 11-15 () 16-20 () 20+ ()
Sendika üyeliğiniz var mı?	Evet () Hayır ()
Görev yapmakta olduğunuz okul türü	Devlet () Özel ()
Görev yapmakta olduğunuz okulun eğitim kademesi	Okul Öncesi () İlkokul () Ortaokul () Lise ()

OTANTİK LİDERLİK ÖLÇEĞİ

SORU İFADELERİ	Kesinlikle Katılıyorum (5)	Katılıyorum (4)	Kararsızım (3)	Katılmıyorum (2)	Kesinlikle Katılmıyorum (1)
1. Yöneticim ne demek istiyorsa onu açıkça söyler.	5	4	3	2	1
2. Yöneticim hata yaptığında kabul eder.	5	4	3	2	1
3. Yöneticim herkesin düşündüklerini söylemesini teşvik eder.	5	4	3	2	1
4. Yöneticim insanlara acı gerçekleri söyler.	5	4	3	2	1
5. Yöneticim açığa vurduğu duyguları hissettikleriyle tam olarak aynıdır.	5	4	3	2	1
6. Yöneticimin inandıklarıyla yaptıkları tutarlıdır.	5	4	3	2	1

7. Yöneticim kararlarını değer yargılarına göre verir.	5	4	3	2	1
8. Yöneticim insanların da kendi değer yargılarının arkasında durmasını ister.	5	4	3	2	1
9. Yöneticim ahlaki boyutu yüksek standartlara dayalı zor kararlar verir.	5	4	3	2	1
10. Yöneticim derinden inandıklarına ters olan görüşlerin belirtilmesini ısrarla ister.	5	4	3	2	1
11. Yöneticim karar vermeden önce ilgili bilgiyi enine boyuna inceler.	5	4	3	2	1
12. Yöneticim sonuca varmadan önce değişik görüşleri dikkatle dinler.	5	4	3	2	1
13. Yöneticim başkalarıyla etkileşimi/iletişimi geliştirmek için geri besleme arayışı içinde olur.	5	4	3	2	1
14. Yöneticim yeteneklerinin başkaları tarafından nasıl değerlendirildiğini bilir.	5	4	3	2	1

15. Yöneticim önemli konulardaki tavrını ne zaman yeniden değerlendirmesi gerektiğini bilir.	5	4	3	2	1
16. Yöneticim özel/şahsi durumlarının insanları nasıl etkilediğini anlar ve bunu onlara belli eder.	5	4	3	2	1

ÖRGÜTSEL ADALET ÖLÇEĞİ

SORU İFADELERİ	Her zaman (5)	Çoğu zaman (4)	Bazen (3)	Çok Nadir (2)	Hiçbir zaman (1)
1.Çalışma programım adildir.	5	4	3	2	1
2.Ücretimin adil olduğunu düşünüyorum.	5	4	3	2	1
3. İş yükümün adil olduğu kanısındayım.	5	4	3	2	1
4. Bir bütün olarak değerlendirildiğinde, iş yerimden elde ettiğim kazanımların adil olduğunu düşünüyorum.	5	4	3	2	1
5. İş sorumluluklarımın adil olduğu kanısındayım.	5	4	3	2	1
6. İşe ilişkin kararlar yöneticiler tarafından tarafsız bir şekilde	5	4	3	2	1

alınmaktadır.					
7. Yöneticiler, işle ilgili kararlar alınmadan önce bütün çalışanların görüşlerini alırlar.	5	4	3	2	1
8. Yöneticiler işle ilgili kararları vermeden önce doğru ve eksiksiz bilgi toplarlar.	5	4	3	2	1
9. Yöneticiler, alınan kararları çalışanlara açıklar ve istendiğinde ek bilgiler de verirler.	5	4	3	2	1
10. İşle ilgili bütün kararlar, bunlardan etkilenen tüm çalışanlara ayırım gözetmeksizin uygulanır.	5	4	3	2	1
11. Çalışanlar, yöneticilerin işle ilgili kararlarına karşı çıkabilirler ya da bu kararların üst makamlarca yeniden görüşülmesini isteyebilirler.	5	4	3	2	1
12. İşimle ilgili kararlar alınırken	5	4	3	2	1

yöneticilerim bana nazik ve ilgili davranırlar.					
13.İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana saygılı davranır ve önem verirler.	5	4	3	2	1
14.İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdırlar.	5	4	3	2	1
15. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim, bana karşı dürüst ve samimidirler.	5	4	3	2	1
16. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim, bir çalışan olarak haklarımı gözetirler.	5	4	3	2	1
17. Yöneticilerim, işimle ilgili kararların doğuracağı sonuçları benimle tartışırlar.	5	4	3	2	1
18. Yöneticilerim, işimle ilgili kararlar	5	4	3	2	1

için uygun gerekçeler gösterirler.					
19. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana akla uygun açıklamalar yaparlar.	5	4	3	2	1
20. Yöneticilerim, işimle ilgili alınan her kararı bana net olarak açıklarlar.	5	4	3	2	1