

T.C.
İSTANBUL NİŞANTAŞI ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ (TEZLİ) YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

BALIKESİR İLİNDEKİ DEVLET ÜNİVERSİTELERİNDE
ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL ADALET VE DÖNÜŞÜMCÜ
LİDERLİK ALGISININ İŞ MOTİVASYONUNA ETKİSİ

Sefa LEVENT

Yüksek Lisans Tezi

İSTANBUL
Şubat 2024

BALIKESİR İLİNDEKİ DEVLET ÜNİVERSİTELERİNDE
ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL ADALET VE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK
ALGISININ İŞ MOTİVASYONUNA ETKİSİ

Sefa LEVENT

T.C.
İstanbul Nişantaşı Üniversitesi
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
İşletme Anabilimdalı
İşletme Yönetimi (Tezli) Yüksek lisans Programı

Yüksek Lisans Tezi

ORCID ID: 0009-0005-5218-124X

Tez danışmanı: Doç. Dr. Gözde MERT

İstanbul
Şubat 2024

KABUL VE ONAY

Sefa LEVENT tarafından hazırlanan “Çalışanların Örgütsel Adalet ve Dönüşümcü Liderlik Algısının İş Motivasyonuna Etkisi: Devlet Üniversiteleri Örneği” başlıklı bu çalışma, 6 Şubat 2024 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri Üyesi: **Dr. Öğr. Üyesi Ahmet ERKASAP** _____

İstanbul Gedik Üniversitesi

Jüri Üyesi: **Dr. Öğr. Üyesi Ali ÖZCAN** _____

İstanbul Nişantaşı Üniversitesi

Tez Danışmanı: **Doç. Dr. Güzde MERT** _____

İstanbul Nişantaşı Üniversitesi

Jüri tarafından kabul edilen bu çalışmanın Yüksek lisans Tezi olması için gerekli şartları yerine getirdiğini onaylıyorum.

Enstitü Yönetim Kurulu;

Karar Tarihi :

Karar Numarası :

Dr. Öğr. Üyesi Şerafettin SEVGİLİ

Enstitü Müdürü

ETİK BEYAN

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygu olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını tezimin/projemin kaynak gösterilen durumlar dışında özgün olduğunu bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

6 Şubat 2024

Sefa LEVENT



SAVUNMA ÖNCESİ ONAYLAR

BENZERLİK ONAYI		
Başlık	Çalışanların Örgütsel Adalet ve Dönüşümcü Liderlik Algısının İş Motivasyonuna Etkisi: Devlet Üniversiteleri Örneği.	
Savunma Tarihi	6/02/2024	
Sayfa Sayısı	160	
Benzerlik Yüzdesi (%)	12	
Benzerlik Yüzdesi (%) (Kaynakça Hariç)	12	
Taranan Program	Turnitin	
Yukarıda başlığı/konusu gösterilen tez çalışmamın kapak sayfası, giriş, özet, ana bölümler ve sonuç kısımlarından oluşan çalışmam için şahsım ve tez danışmanım/Enstitü Sorumlusu tarafından intihal tespit programında taraması yapılmıştır. Tez Danışmanımın gözetiminde tamamladığım çalışmamın azami benzerlik oranlarına göre intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.		
Öğrenci Sefa LEVENT	Danışman Doç. Dr. Gözde MERT	Enstitü Sorumlusu

ETİK KURUL ONAYI		
Başlık	Çalışanların Örgütsel Adalet ve Dönüşümcü Liderlik Algısının İş Motivasyonuna Etkisi: Devlet Üniversiteleri Örneği	
Etik Kurul Toplantı Tarihi	20.02.2023	
Etik Kurul Karar No	2023/9	
	Enstitü Sekreteri	

TEZDEN ÇIKARILAN YAYIN		
Yayın Başlığı	Levent S. (2024). Uluslararası Ege Konferansları –IX bildiri kitabı, Çalışanların Örgütsel Adalet ve Dönüşümcü Liderlik Algısının İş Motivasyonuna Etkisi: Devlet Üniversiteleri Örneği.	
Yayın Türü	☐ Ulusal Hakemli Dergide Makale ☐ Uluslararası Hakemli Dergide Makale ☐ Ulusal Kongre/Sempozyumda Bildiri ☒ Uluslararası Kongre Sempozyumda Bildiri	
	Enstitü Sekreteri	

TEŞEKKÜR

Tezimin tüm aşamalarında özenle ve engin bilgisiyle bana yol gösterici olan başta değerli danışman hocam Doç. Dr. Gözde MERT'e, Dr. Öğr. Üyesi Ali Özcan ile Dr. Öğr. Üyesi Ahmet ERKASAP'a ve analizlerin yapılması sürecinde desteğini esirgemeyen yanımda olan sayın hocam Dr. Öğr. Üyesi Sertaç ERCAN hocalarıma, bana ve tezime sunduğu değerli katkılardan dolayı saygılarımı ve şükranlarımı sunarım. Son olarak, her başarılı erkeğin arkasında bir kadın olduğu bilinci ve tecrübesiyle maddi manevi her saniye yanımda olarak yetişemediğim her noktaya benim adıma yetişen ve desteğini her zaman kalbimde hissettiğim değerli eşim Burcu LEVENT'e sonsuz şükranlarımı sunarım. Yüksek lisans eğitimimin; sevgili çocuklarım Eymen LEVENT ve Eslem LEVENT'e gelecek eğitim hayatlarında bir nirengi noktası olmasını dilerim.

Sefa LEVENT

Şubat 2024

ÖZET

Sefa LEVENT

Balıkesir İlindeki Çalışanların Örgütsel Adalet ve Dönüşümcü Liderlik Algısının İş Motivasyonuna Etkisi

Yüksek Lisans Tezi

İstanbul, 2024

Bu çalışmanın amacı, kamu kurumlarında kaynakların çalışanlar arasında eşit ve adaletli dağıtılması ve bu süreçte örgütsel adaletin dönüşümcü liderlik ile olan etkileşimci ve paylaşımcı yönetim uygulamaları sonucu iş motivasyonuna olan etkisi araştırılmaktadır. Literatürde kamu kurumlarında veya işletmelerde örgütsel adaletin iş motivasyonuna etkisi veya dönüşümcü liderliğin iş motivasyonuna etkisi şeklinde çalışmalar yer almakla birlikte, örgütsel adaletin bağımsız, iş motivasyonunun bağımlı ve dönüşümcü liderliğin ise ara değişken olduğu herhangi bir çalışma bulunamamıştır. Araştırmanın örneklemini iki devlet üniversitesinde görevli personel oluşturmaktadır. Elde edilen veriler ve bulgulara göre, örgütsel adalet ve dönüşümcü liderlik ile dönüşümcü liderlik ve iş motivasyonu arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç çerçevesinde örgütsel adalet ve dönüşümcü liderliğin iş motivasyonu ile olan pozitif ve güçlü ilişkisi iş motivasyonunu arttırdığı ifade edilebilir. Örgütsel adaletin ve dönüşümcü liderliğin hayatın her alanında uygulanabilen bir özellik olması, iş motivasyonu alanında değerini arttırmaktadır. Aynı zamanda dönüşümcü liderlik değişkeninin, örgütsel adalet ve iş motivasyonu arasında ara değişken etkisine sahip olduğu da diğer bulgular arasında yer almaktadır.

Anahtar Kelimeler

Örgütsel adalet, dönüşümcü liderlik, iş motivasyonu.

ABSTRACT

Sefa LEVENT

The Effect of Employees' Perception of Organizational Justice and Transformational
Leadership on Job Motivation in Balıkesir Province

Master's Thesis

İstanbul, 2024

The aim of this study is to investigate the equal and fair distribution of resources among employees in public institutions and the effect of organizational justice on work motivation as a result of transformational leadership and interactive and sharing management practices. Although there are studies in the literature on the effect of organizational justice on work motivation or the effect of transformational leadership on work motivation in public institutions or businesses, no study has been found in which organizational justice is independent, work motivation is dependent and transformational leadership is an mediator variable. The sample of the research consists of staff working at two state universities. According to the data and findings obtained, it was determined that there was a positive and significant relationship between organizational justice and transformational leadership, and transformational leadership and work motivation. Within the framework of this result, it can be stated that the positive and strong relationship between organizational justice and transformational leadership and work motivation increases work motivation. The fact that organizational justice and transformational leadership is a feature that can be applied in all areas of life increases its value in the field of work motivation. At the same time, other findings include that the transformational leadership variable has a mediating effect between organizational justice and work motivation.

Keywords

Organizational justice, transformational leadership, work motivation.

İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY	i
ETİK BEYAN	ii
SAVUNMA ÖNCESİ ONAYLAR	iii
TEŞEKKÜR.....	iv
ÖZET.....	v
ABSTRACT.....	vi
İÇİNDEKİLER	vii
TABLolar DİZİNİ	x
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	xi
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM: ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMI	1
1.1. Örgütsel Adalet Kavramı.....	1
1.1.1. Örgütsel Adalet ile İlgili Yapılan Çalışmalar	2
1.1.2. Örgütsel Adaletin Önemi	5
1.2. Örgütsel Adaletin Boyutları	7
1.2.1. Dağıtım Adaleti.....	8
1.2.2. İşlemsel (prosedür) Adalet.....	9
1.2.3. Etkileşimsel Adalet	12
1.3. Örgütsel Adalet Algısını Etkileyen Faktörler.....	13
1.3.1. Kişisel Faktörler.....	14
1.3.2. Örgütsel Faktörler	16
1.4. Örgütsel Adaletin Sonuçları	18
1.4.1. Verimlilik ve Performans.....	18
1.4.2. İş Tatmini ve İşten Ayrılma	19
1.4.3. Örgütsel Bağlılık.....	19
1.4.4. Örgütsel Vatandaşlık.....	20
1.4.5. Kuruma ve Yöneticiye Güven	20
1.4.6. Olumsuz Tutum ve Davranışlar	21
İKİNCİ BÖLÜM: İŞ MOTİVASYONU	22
2.1. Motivasyonun Tanımı	22
2.2. Motivasyonun Önemi ve Türleri	22

2.2.1. İçsel Motivasyon.....	23
2.2.2. Dışsal Motivasyon	24
2.2.3. Araçsal Motivasyon	25
2.2.4. İçgüdüsel Motivasyon.....	25
2.2.5. Hedef İçselleştirme	25
2.3. Motivasyon Kuramları.....	26
2.4. Kapsam Teorileri	26
2.4.1. Maslow'un İhtiyaçlar Teorisi.....	27
2.4.2. Herzberg'in Çift Etmen Teorisi	28
2.4.3. Mc Clelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi:	29
2.4.4. Alderfer' in ERG Teorisi	32
2.5. Süreç Teorileri.....	33
2.5.1. Vroom'un Bekleyiş Teorisi	33
2.5.2. Lawler ve Porter'ın Ümit Kuramı	34
2.5.3. Skinner'ın Pekiştirme Kuramı.....	35
2.6. Motivasyon Araçları.....	35
2.6.1. Sosyo-Ekonomik Araçlar.....	36
2.6.2. Psikolojik ve Sosyal Araçlar	37
2.6.3. Örgütsel ve Yönetmel Araçlar.....	40
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: LİDERLİK.....	48
3.1 Liderlik Kavramı	48
3.1.1. Liderin Sahip Olması Gereken Özellikler	48
3.1.2. Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar	53
3.2. Liderlikle İlgili Yaklaşımlar	58
3.2.1. Özellikler Yaklaşımı	59
3.2.2. Davranışsal Liderlik Yaklaşımları	60
3.2.3. Durumsal Liderlik Yaklaşımları	61
3.3. Modern Liderlik Teorileri.....	66
3.3.1. Etkileşimsel Liderliğin Tanımı	66
3.4. Dönüşümcü Liderlik.....	69
3.4.1. Dönüşümcü Liderliğin Özellikleri	75
3.4.2. Dönüşümcü Liderliğin Boyutları	76
3.5. Karizmatik Liderlik Tanımı.....	78
3.5.1. Karizmatik Liderliğin Özellikleri	80
3.5.2. Karizmatik Liderliğin Ortaya Çıktığı Şartlar.....	81

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: ARAŞTIRMANIN TEORİK KAPSAMI	84
4.1. Araştırmanın Modeli	84
4.2. Araştırmanın Teorik Kapsamı ve Hipotez Geliştirme	84
4.2.1. Örgütsel Adalet ve İş Motivasyonu Arasındaki İlişkiler	85
4.2.2. Örgütsel Adalet ve Dönüşümcü Liderlik Algısı Arasındaki İlişkiler	87
4.2.3. Dönüşümcü Liderlik Algısı ve İş Motivasyonu Arasındaki İlişkiler.....	89
4.2.4. Örgütsel Adalet Ve İş Motivasyonu Arasındaki İlişkide Dönüşümcü Liderlik Algısının Ara Değişken Rolü.....	91
4.3. Veri Toplama Araçları ve Kullanılan Değişkenler.....	93
4.4. Evren ve Örneklem.....	94
4.5. Verilerin Analizi	95
4.6. Bulgular	96
4.7. Faktör Analizleri.....	97
4.7.1. Dönüşümcü Liderlik Değişkenine İlişkin Faktör Analizi.....	97
4.7.2. İş Motivasyonu Değişkenine İlişkin Faktör Analizi	98
4.7.3. Örgütsel Adalet Değişkenine İlişkin Faktör Analizi.....	99
4.7.4. Doğrulayıcı Faktör Analizi	100
4.8. Korelasyon Analizi	103
4.9. Hipotez Testleri	105
4.9.1. Temel Model Analizi	105
4.9.2. Ara Değişken Etkisinin Analizi	108
4.9.3. Araştırma Modeli Sonuçlarına Göre Desteklenen ve Desteklenmeyen Hipotezler	108
4.10. Farklılık Testleri	109
4.10.1. Cinsiyete Göre Farklılık Analizi.....	109
4.10.2. Medeni Duruma Göre Farklılık Analizi.....	110
4.10.3. Üniversiteye Göre Farklılık Analizi	111
4.10.4. Yaşa Göre Farklılık Analizi	113
4.10.5. Eğitim Durumuna Göre Farklılık Analizi	114
4.10.6. Toplam Çalışma Yılına Göre Farklılık Analizi	116
SONUÇ	118
KAYNAKLAR	126
EK – 1 Anket Formu	147
Etik Kurul Kararı.....	152

TABLÖLAR DİZİNİ

Tablo 1. Örgütsel Adalet ile ilgili Öne Çıkan Çalışmalar.....	2
Tablo 2. Başarılı Liderlerin Yetenek ve Özellikleri.....	51
Tablo 3. Yönetici İle Lider Arasındaki Farklar.....	56
Tablo 4. Lider ve Yöneticinin Farkları	57
Tablo 5. Dönüşümcü Liderliğe Yönelik Yapılan Çalışmalar.....	71
Tablo 6. Katılımcıların bireysel özelliklerinin dağılımı (n=580).....	96
Tablo 7. Dönüşümcü Liderlik Değişkenine İlişkin Faktör Yükleri	98
Tablo 8. İş Motivasyonu Değişkenine İlişkin Faktör Yükleri.....	99
Tablo 9. Örgütsel Adalet Değişkenine İlişkin Faktör Analizi.....	100
Tablo 10. Ölçüm Modeline Ait Uyum İyiliği İndeksleri	100
Tablo 11. DFA Faktör Yükleri.....	101
Tablo 12. Değişkenlere İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları	103
Tablo 13. Değişkenler Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları	104
Tablo 14. Hipotez Testlerine Ait Yol Analizi Sonuçları.....	106
Tablo 15. Hipoteze İlişkin Ara Değişken Testine Ait Analizi Sonuçları.....	108
Tablo 16. Hipotez Sonuçları	108
Tablo 17. Ölçeklere ait tanımlayıcıyı istatistikler	109
Tablo 18. Cinsiyete Göre Değişkenlere İlişkin Farklılık Testleri	109
Tablo 19. Medeni Duruma Göre Değişkenlere İlişkin Farklılık Testleri.....	110
Tablo 20. Görev Yapılan Üniversitenin Değişkenlere İlişkin Farklılık Testleri.....	111
Tablo 21. Yaş Grubuna Göre Değişkenlere İlişkin ANOVA Testi.....	113
Tablo 22. Öğrenim Durumuna Göre Değişkenlere İlişkin ANOVA Testi	114
Tablo 23. Çalışma Süresine Göre Değişkenlere İlişkin ANOVA Testi.....	116

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	28
Şekil 2. David McClelland İhtiyaçlar (Motivasyon) Teorisi	30
Şekil 3. Araştırma Modeli.....	84
Şekil 4. Ölçüm Modeline İlişkin Yapısal Eşitlik Modeli -Yol Analizi.....	106



GİRİŞ

Rekabetin çok yoğun yaşandığı günümüzde kurumların ayakta durabilmesi, hedeflerini istenilen seviyeye getirebilmeleri için çalışanlarının işlerine karşı sergilemiş oldukları tutum ve davranışları büyük önem kazanmaktadır. Örgütsel kaynakların asgari düzeyde olduğu düşünüldüğünde en önemli kaynağın insanın gücü ve potansiyeli olduğu söylenebilmektedir. Adalet, liderlik ve motivasyon kavramları çalışanların tutumlarını yönlendiren önemli birer olgudur. Dönüşümcü liderlik, iş motivasyonu ve örgütsel adalet konuları son dönemde gelişmekte olan ülkelere fayda sağlayan, gelişmelerine katkıda bulunan, ekonomik yönden büyümelerine katkı sağlayan etkenlerden biri olduğu görülmektedir. Örgütsel adalet çalışanın tutum ve davranışları, örgütün iç uygulamalarıyla ilgili olarak kendisi için oluşturduğu adalet algılarıdır. Örgütsel adalet ile çalışanın performansının artması hedeflenirken aynı zamanda çalışanların örgütteki işlere karşı sorumluluk almalarına, işi sahiplenmelerine ve yöneticilerine sadık kalmalarına katkı sağlarken, diğer yandan yöneticilerin de çalışanlarına karşı öngörülerinin adaletli ve tutarlı olmalarını sağlamaktadır. İş motivasyonu, ise çalışanların ihtiyaçlarının karşılanmasına yol açan bir çalışma ortamı yaratarak çalışanı harekete geçirmeye yarayan bir motive aracı olduğundan örgütsel hedeflere ulaşmada önemli bir yere sahiptir.

Ayrıca dönüşümcü liderliğin iş dünyasındaki yeri ve aynı zamanda akademik çalışmalarda önemli özelliklerinin günümüzde ve gelecekte kişilerde aranan özelliklerden biri olduğu da düşünülmektedir. Dönüşümcü liderliğin iş hayatında ve özel hayatta başarılı olmadaki rolü farklı çalışmalarla araştırılmış, iş motivasyonu alanında da önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Dolayısıyla çalışmanın örgütsel adalet ve dönüşümcü liderliğin iş motivasyonu arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarması açısından önemli olduğu düşünülmektedir.

Araştırma kapsamında örgütsel adaletin kamu kurumlarında kaynakların çalışanlar arasında eşit ve adaletli dağıtılması ve bu süreçte örgütsel adaletin dönüşümcü liderlik algısı ile olan etkileşimci ve paylaşımcı yönetim uygulamaları sonucu iş motivasyonuna olan etkisi araştırılmaktadır. Örgütsel adalet ve dönüşümcü liderlik boyutlarıyla iş motivasyonuna etkisi incelenmektedir. Çalışmada örgütsel adalet ile dönüşümcü liderlik

ve iş motivasyonu arasındaki ilişki ortaya konmuş, bu ilişkinin hangi boyutlarda olduğu, aşaması ve doğrultusu tespit edilmiştir. Aynı anda çalışmada, üniversite personelinin dönüşümcü liderlik, iş motivasyonu ve örgütsel adalete bakış açılarını bazı demografik değişkenlere (kişisel ve mesleki özelliklere, cinsiyet, yaş ve çalışma sürelerine) göre ne şekilde farklılaştığı da açıklanmıştır.

Zaman ve maliyet kısıtlarından dolayı Türkiye bulunan bütün üniversiteler örnekleme dahil edilemediğinden araştırmanın çalışma evrenini Balıkesir Üniversitesi ve Bandırma Onyedi Eylül Üniversitesi'nde görev yapan akademik ve idari personel oluşturmaktadır. Literatürde örgütsel adaletin iş motivasyonuna etkisinin araştırıldığı çalışmalara rastlanmış ancak örgütsel adaletin olduğu bir kurumda dönüşümcü liderlik algısının ara değişken olduğu durumda iş motivasyonuna etkisinin incelendiği çalışmalara rastlanılmamıştır. Bu çalışmada dönüşümcü liderliğin ara değişken olarak örgütsel adaletinde olduğu bir ortamda iş motivasyonuna etkisi saptanmaya çalışılması sağlanmıştır. Böylece, bu çalışmada liderlik, adalet ve motivasyon uygulamalarının kuramsal açıklamaları doğrultusunda örgütler ve çalışanlar açısından önemine işaret edilmeye çalışılmaktadır.

Araştırmanın Amacı

Çalışmanın amacı örgütsel adaletin kamu kurumlarında kaynakların çalışanlar arasında eşit ve adaletli dağıtılması ve bu süreçte örgütsel adaletin dönüşümcü liderlik algısı ile olan etkileşimci ve paylaşımcı yönetim uygulamaları sonucu iş motivasyonuna olan etkisi ile olan ilişkiyi incelemektir.

Araştırmanın Hipotezleri

H₁: Örgütsel adalet ile iş motivasyonu arasında ilişki vardır.

H_{1a}: Dağıtımsal adalet ile iş motivasyonu arasında ilişki vardır.

H_{1b}: İşlemsel adalet ile iş motivasyonu arasında ilişki vardır.

H_{1c}: Etkileşimsel adalet ile iş motivasyonu arasında ilişki vardır.

H2: Örgütsel adalet ile dönüşümcü liderlik arasında ilişki vardır.

H2a: Dağıtımsal adalet ile dönüşümcü liderlik arasında ilişki vardır.

H2b: İşlemsel adalet ile dönüşümcü liderlik arasında ilişki vardır.

H2c: Etkileşimsel adalet ile dönüşümcü liderlik arasında ilişki vardır.

H3: Dönüşümcü liderlik ile iş motivasyonu arasında ilişki vardır.

H4: Dönüşümcü liderlik, örgütsel adalet ve iş motivasyonu arasında ara değişken etkisine sahiptir.

Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmanın temel kısıtlarından bir diğeri; ankette karşılaşılan, zaman ve maliyet konularındaki güçlüklerin bir sonucu olarak, belirli sayıdaki kişinin katılma durumu ve elde edilecek bulguların da bu örnekleme ait olması nedeniyle daha fazla katılımcıyla yapılacak olan başka bir araştırmada, farklı bulgulara ulaşılabilecektir. Zaman sınırı-maliyet sınırı-ulaşılacak kişi sayısı sektör sayısı sınırlılığı ve maliyet sınırları araştırmanın sınırlarını oluşturarak online anket yöntemi tekniği kullanılmış ve araştırmanın alanı ve konusu belirlenmiştir. Çalışma Balıkesir ve Bandırma bölgesindeki devlet üniversitelerinde görevli akademik ve idari personel ile sınırlı tutulmuştur.

Araştırmanın Önemi

Literatürde kamu kurumlarında veya işletmelerde örgütsel adaletin iş motivasyonuna etkisi veya dönüşümcü liderliğin iş motivasyonuna etkisi şeklinde birlikte ele alındığı görülmüş, ancak örgütsel adaletin bağımsız değişken olduğu, iş motivasyonunun bağımlı değişken olduğu ve dönüşümcü liderliğin ise ara değişken olarak iş motivasyonuna nasıl bir etkisi olduğu konusunda herhangi bir açıklayıcı çalışmaya rast gelinmemiştir. Örgütsel adalet ve dönüşümcü liderlik arasındaki ilişki, dönüşümcü liderlik algısı ve iş motivasyonu arasında ilişki, örgütsel adalet ve iş motivasyonu arasındaki ilişkide dönüşümcü liderlik algısı ara değişken etkisine sahip olduğunda ilişki durumu bu araştırma kapsamında saptanmaya çalışılacaktır.

BİRİNCİ BÖLÜM: ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMI

1.1. Örgütsel Adalet Kavramı

Örgütler ortak bir hedef doğrultusunda ömürlerinin bir bölümünü bu gruplar içerisinde geçirmekte olan sosyal gruplardır. Hedeflere ulaşmak için birey üzerine düşeni yaparken bunun karşılığında, örgütten de kendisi ile ilgili daha iyi bir ilgi beklemektedir. Bu beklentilerin karşılanması esnasında haksız davranışlar ile karşılaşıldığında hayal kırıklıkları yaşanmaktadır. Haksızlık karşısında birtakım intikam ve art niyetli hislerin beslenmesine sebep olsada, bu durum affetme gibi olumlu davranışlarında tetikleyicisi olabilmektedir (Tekin ve Kaya, 2021: 110).

Adalet kavramı yasalara uygun olan hak, fikir ve özgürlükler korunarak adil bir şekilde oluşturulması, adaletli bir şekilde dağıtılması ve haklı olan kişi ile haksız olan kişinin netleştirilmesidir (Yeşil ve Demir, 2018: 268). Eşit konumda çalışanlara adil muamele ile uygulanan adalet olgusunun, çalışanların cezalarının ve haklarının karşılığında örgüte yaptıkları yaptırımlar olarak tanımlanabilir (Bilsel, 2013: 6). Adalet, bireyler kişisel kazanımlarını arttırmak için kısa vadeli kazançlarını görmezden gelebilirler. Bu bakış açısı araçsal işlev ya da kişisel menfaat olarak da bilinmektedir. Kazançların adil olarak paylaşılmasının sebeplerinden biri de menfaatlerin en tepede yaşanmak istenmesidir. Adaletin sembolik bir değer olması bireylerin itibarını ve ortamda bulunan bay veya bayan bireylerin konumlarını güçlendirmesidir. Kişilerin konumlarından kaynaklı kişisel değerler anlayışlarına katkı sağlayarak, psikolojik anlam taşımaları ile ilgilidir. Bu durum ilişkisel işlev olarak da açıklanabilmektedir (İçerli, 2010: 70).

19. ve 20. Yüzyıllarda ideal olan toplum düzeni üzerine çalışmalar yapılırken, yapılan özgürlükçü ve eşitlikçi tutumlar tam da ihtiyaca cevap vermediğinden yeni bir yaklaşım çalışmalarına girilerek temelinde adalet olan yeni bir devlet anlayışı içine girilmektedir. Bu anlamda adalet: İnsanların haklarını fikirlerini ve menfaatlerini güven altına almak eşitliği ve özgürlüğü sağlamak üzere kullanılmaya başlanmasıdır. Toplum içinde eşitliğin sağlanması ve refah içinde yaşama şeklinin benimsenmesin de adalete bağlı olgular ön plana çıkmaktadır. Rawls, Plato, Nozick, Sokrates, Aristo gibi felsefecilerin yaptıkları

Çalışmalarda iyi bir yaşam için insan haklarının önemine dikkat çekmektedirler (Yavuz, 2010: 303; Colquitt vd., 2001: 425; Greenberg ve Bies, 1992: 433). Mesela sosyal kurumlar için adaleti ilk erdem olarak belirten John Rawls olmaktadır (Fırat, 2003: 123).

1.1.1. Örgütsel Adalet ile İlgili Yapılan Çalışmalar

Bu çalışmalarda özellikle örgüte bağlılık, emniyet, örgütsel vatandaşlık hareketleri ve iş motivasyonu gibi konular üzerine eğildiği, yerli yabancı çalışmalar paylaşılarak sonuçlar aşağıdaki tabloda sunulmaktadır (Taşkıran, 2010: 18-22).

Tablo 1. Örgütsel Adalet ile ilgili Öne Çıkan Çalışmalar

Yazarlar	Yıl	Yöntem ve Sonuçlar
Farh, Podsakoff ve Organ	1990	Yazarlar, Tayvanda telekomünikasyon üzerine çalışan 195 çalışan arasında lider adaletinin örgütsel vatandaşlık hareketi üzerindeki etkisini incelemek için yapılan araştırmalarda, lider adaletinin örgütsel vatandaşlık hareketini olumlu yönde etkilediğini saptamaktadır.
Niehoff ve Moorman	1993	Yazarlar, örgütsel davranış ve çalışanın kendi davranışını yansıtmaları arasındaki adaletin rolünü erdobelirlemeye yönelik çalışmalarda, çalışanların kendi davranışını yansıtmaları konusunda örgütsel davranışın olumsuz etkisinin olduğunu saptamaktadır.
Pillai, Schriesheim ve Williams	1999	Yazarlar, iş memnuniyeti, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik, örgütsel bağlılık, güven ve örgütsel vatandaşlık hareketi arasındaki ilişki için bir model amaçlamaktadır. Eşitlik modelini test etmek için biri 192 ve diğeri 155 yönetici grubundan oluşan iki farklı örneklem üzerinde yaptıkları araştırmada, etkileşimci liderliğin dönüşümcü liderlik ve işlemsel adalet üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğunu, dağıtım adaleti ile güven arasında bir ilişki durumu görülmediğini saptamaktadırlar.
Erdoğan	2002	Yazar, yaptığı çalışmada lider-üye etkileşimi, hissedilen örgütsel destek ve adalet algısı arasındaki ilişkiyi modellemektedir.
Colquitt, Noe ve Jackson	2002	Yazarlar, bir imalat atölyesinde, işlemsel adalet iklim algı düzeyi ve sonuçlarını araştırmak için yaptıkları çalışmalarda, işlemsel adalet iklim algısının takım çalışması ve takımdan ayrılma durumunda anlamlı düzeyde etkili olduğu, takım içindeki birlikte hareket etmede etkisinin işlemsel iklimin etkisinin en mühim öncüsü olduğu saptanmaktadır.
Ertürk	2003	Yazar, İnşaat sektöründe çalışan 464 çalışan arasında örgütsel adalet algısının kimliklerini ne derece etkilediğini ortaya koymak üzere yapılan çalışmada, kişisel başarı diyalogu,

		dağıtım ve etkileşim adalet algısının örgütsel kimlik algısını olum yönde etkilediğini, görev diyalogu ve işlemsel adaletin kimlik üzerinde bir etkisinin olmadığını saptamaktadır.
Tatum, Eberlin, Kottraba ve Braderry	2003	Yazarlar, Dönüşümcü liderliğin olduğu bir örgütte, örgütsel adaletin etkisinin daha fazla olduğu, etkileşimci liderlik tarzının olduğu bir örgütte ise örgütsel adalet algısının daha az olduğunu saptamaktadır.
Kang	2004	Yazar, lider-üye etkileşiminde 282 hemşire üzerinde yapılan çalışmada çalışanların eğitime katılım göstermelerinde örgütsel adalet etkisini belirlemeye yönelik çalışma sonucunda, lider-üye bağlantısı ve örgütsel adalet arasında çalışanların eğitime katılma motivasyonunu etkileme açısından olumlu bir ilişki olduğunu saptamaktadır.
Thompson	2004	Yazar, Liderlik tarzının adalet duygusunu etkileyip etkilemediği konusunda yaptığı çalışmada iki unsur arasında pozitif ilişkiler olduğunu saptadığını ve liderlik tarzının örgütsel adalet üzerinde olumlu etkilerinin olduğunu belirlemektedir.
Eberlin	2005	Yazar çevrimiçi olarak yapmış olduğu anket ile 261 çalışan hakkında örgütsel adaletin liderlik tarzına etkisini incelemek amacıyla yaptığı çalışmada liderlik yönteminin değişiminde adalet duygusunda bir değişim olmadığını belirtmektedir.
Gürpınar	2006	Yazar, 65 çalışan kişide yaptığı araştırmada örgütsel adalet ve bağlılık, işten ayrılma niyeti ve lider-üye değişimi arasındaki ilişkiyi incelemiş ve örgütsel adalet ile lider üye değişimindeki ilişki arasında olumlu ve pozitif bir ilişkinin olduğunu saptamaktadır.
Erdoğan, Liden ve Kraimer	2006	Yazarlar lider-üye değişimindeki örgütsel adalet algısının Türkiyede 51 öğretmen üzerinde örgüt kültürünün yerini belirlemek için yaptıkları çalışmalarda, örgüt kültüründe diğerlerine saygı konusunda etkileşim adaleti yönünden lider-üye farklılaşmasında moderatör rolü üstlendiği anlaşılmaktadır.
Özmen, Arbak ve Özer	2007	Yazarlar, adalete atfedilen göreceli değerin, adalet algılarında bir değişime uğrayıp uğramadığı konusunda yapılan çalışmalarda, İşlemsel adalet bakımından farklılaşmanın olmadığı, dağıtım ve etkileşim adaleti bakımında farklılaşma görüldüğünü saptamaktadır.
Tangirala ve Ramanujam	2008	Yazarlar Mesleki bağlılık ve ortak çalışma grubu ile birliktelik ile çalışan sessizliği arasındaki ilişkide 606 hemşire üzerinde işlemsel adalet algısının moderatör rolüne girdiğini saptamaktadır.
Luria ve Yagil	2008	Yazarlar, 171 çalışan ve 103 müşteri bulunan bir restaurantta çalışanlar üzerinde işlemsel adalet ile etik iklim arasındaki detaylar araştırılmaktadır. Sonucunda hizmet aktivitesi üzerinde etik iklimin çok kuvvetli etkili olduğu, işlemsel

		adalet algısı içinde etik iklimin payının büyük olduğunu saptamaktadır.
Gefen, Ragoewsky ve Ridins	2008	Yazarlar adalet ve liderlik arasındaki bağlantıyı incelemeye çalışmışlardır. Buna göre pasif katılım gösteren çalışanların verimliliğinin artırılmasında etkileşim adalet algısının artmasının sebep olduğu gözlenmektedir.
Gerome	2008	Yazar Dönüştürücü liderlik özelliklerini incelemek için yapılan çalışmada, örgüt performansında dönüştürücü liderliğin olumlu etkisinin olduğunu, örgütsel adalet algısında dönüştürücü liderliğin etkisinin az olduğu anlaşılmaktadır.
Karacaoğlu ve Cingöz	2009	Yazarlar 121 çalışan üzerinde altı farklı sektörden anket tekniğini kullanarak yaptıkları çalışmada, sessiz kalma ile açık liderlik davranışı arasında oldukça zayıf bir bağlantı olduğunu, örgütsel adalet anlamında adaletli oluşumlar arttıkça ve açık liderlik hareketleri arttıkça çalışanların konuya katılım göstermeleri de artmakta olduğunu belirtmektedirler.
Laçinoğlu	2010	Öğretmenlerin örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık, örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık hareketlerine dair algıları arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Çalışmada dağıtımsal, etkileşimsel ve prosedürel adalet algılarının örgütsel bağlılıkla olumlu ilişkili olduğu belirlenmektedir. Örgütsel güven, bağlılıkla ve vatandaşlık sırasıyla örgütsel adaleti en çok etkileyen etmenler arasındadır.
Fatimah, Amiraa ve Halim	2011	Örgütsel vatandaşlık hareketi ve örgütsel adalet ile ortaokul öğretmenlerinin iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Elde edilen veriler bu üç durum arasında pozitif ilişkiler olduğunu göstermektedir. Örgütsel vatandaşlık hareketinin örgütsel adalet ile iş tatmini arasında arabuluculuk etkisinin olduğu görülmektedir.
Burns ve DiPaola	2013	Liselerde yapılan çalışmada korelasyon analizi kullanılarak örgütsel adalet ile örgütsel vatandaşlık hareketi arasındaki ilişkilerin durumu ve öğrenciler üzerindeki başarı etkilerini ölçmektedir. Örgütsel adalet ile örgütsel vatandaşlık hareketi arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Aynı zamanda öğrenci başarısının üzerinde örgütsel adaletin de olumlu etkisi bulunmaktadır.
Forghani, Pouyandeh ve Esfahani	2013	Çalışanların yaş ve eğitim düzeylerinde örgütsel adalet algılarının etkisi araştırılmaktadır. Çalışma sonucunda örgütsel adalet algısının çalışanların mutluluğunda olumlu bir etkiye sahip olduğu anlaşılmaktadır.
Ertürk ve Aydın	2015	Örgütsel adalet algısı ve içsel motivasyonun ilkökul ve ortaokul öğretmenleri arasındaki düzeyini ve arasındaki ilişki durumunu anlamayı amaçlamaktadır. 149 öğretmenden elde edilen bilgiler, İçsel motivasyon ve örgütsel adalet açısından algının yüksek olduğunu, iki faktör arasında orta sınıfta, olumlu bir ilişki olduğunu göstermektedir. Cinsiyet, meslek,

		yaş ve işte geçirilen süreye göre örgütsel adalet algılarında anlamlı farklılık bulunamamaktadır.
Çeçen	2019	Amaç ortaokullarda çalışan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel adalet açısından algılarını belirlemektir. Karışık yöntem ile oluşturulan çalışma sonunda yönetici ve öğretmenlerin örgütsel adalet algısında görevde geçirilen süre, medeni durum, cinsiyet ve meslek değişikliğine göre etkilendiği belirlenmiştir. Prosedürel adalet ve etkileşimsel adalet alt kademelerinde yöneticilerin lehine sonuç bulunmaktadır. Örgütsel adalet algılarının değerlendirilmesinde ekders yükleri, ders program çizelgeleri, nöbet, kutlama ve tören programları gibi etkinliklerin etkili olduğu anlaşılmaktadır. Okulda karar vericilerde: hakkaniyet, eşitlik, İstisare, adalet, sevgi ve saygı gibi değerlerin korunarak örgütsel adaletin daha da geliştirilebileceği belirtilmektedir.
Çetin ve Polat	2021	Bu çalışmada örgütle adalet ile örgütsel mutluluk arasındaki ilişkiyi belirlemek için ortaokul öğretmenleri değerlendirilmektedir.533 ortaokul öğretmenine tarama modeli kullanılarak yapılan araştırmada anket yöntemi uygulanmıştır. Elde edilen bilgilere göre, öğretmenlerin örgütsel adalet algı düzeylerinin örgütsel mutluluk düzeylerini anlamlı şekilde etkilemektedir.
Zhou ve Ma	2022	İşten ayrılma niyeti belirlenen ilkokul ve ortaokul öğretmenlerinin çeşitli anketler yapılarak örgütsel adaleti, ücret memnuniyeti ve iş bırakma niyeti arasındaki ilişki bulunmaya çalışılmıştır. Elde edilen 500 ilkokul ve ortaokul öğretmeninden bilgiler, örgütsel adaletin orta seviyelerde olduğu, alt seviyelerde etkileşimsel adalet duygusunun Hâkim olduğu, bunu da sırasıyla işlemsel ve dağıtımsal adaletin izlediği belirtilmiştir. Öğretmenlerin ücretlerinin ortalamadan düşük oluşu ve belirli bir memnuniyetsizlik ortamının olduğu görülmektedir. Yapılan korelasyon analizinde faktörler arasında yüksek seviyede anlamlı ilişki olduğu görülmektedir. Regresyon analizine göre ise varyansın %20 sine göre iş bırakma üzerine en büyük etkinin de örgütsel adalet olduğu anlaşılmaktadır.

Kaynak: Uygun, 2023: 42-46

1.1.2. Örgütsel Adaletin Önemi

Örgütsel adalet, çalışanlar ve örgüt açısından önemlidir. Çalışanlar açısından motivasyonu arttırıcı önemli kalemlerden biridir. Çünkü çalışanların kuralların uygulanmasında adalet algısının düştüğünü düşündükleri zaman örgüte bakış açıları

değişmektedir, ayrılma ihtimali artmakta, örgüt aleyhinde çalışmalar yapabilmektedirler (Parker ve Kohlmeyer, 2005:357). Çalışan bireyler iş ortamında devamlı diğer çalışanlarla kendilerini karşılaştırmaktadırlar. Çalışanlar arasında eşitliğin uygulanmasını, yapılan işlerde aynı ücretlerin ödenmesi ve eşit haklara sahip olmak gibi birtakım beklenti içine girmektedirler. Adalet olgusunun hedefinde de çalışanlar arasındaki etkileşim ve bu kuralların uygulanış tarzı bulunmaktadır (Barling ve Michalle, 1993: 651).

Adalet nesnel bir kıstas olduğu için, tatmin ve bağlılık gibi durumlar genel algı problemidir. Adalet probleminin olmasından daha da önemlisi örgütte yapılan faaliyetlerin çalışanlar tarafından nasıl algılandığıdır (Tutar, 2007: 98). İnsanlar hayata devam etmek için kişisel ihtiyaçlarının yerine getirme ihtiyacı duymakta ve birbirleriyle iletişim kurmak zorundadırlar. Taraflar bir beklenti içine girdiklerinden sosyal ilişkilerini devam ettirmek zorunda olduklarını varsaymaktadırlar. Diğer bir söyleyişle bireyler birbirini etkilediğinde sosyal değişim oluşmakta ve taraflar beklentilerini kendilerini ödüllendirici şekilde olmaktadır (Özler, 2010: 41).

Örgütsel adalet çalışanların performansının artmasına neden olurken aynı zamanda çalışanların örgüte karşı sorumluluk almalarını, işi sahiplenmelerini ve işverenlerine karşı sadık olmalarına katkı sağlar. Beraberinde işverenlerinde çalışanlarına karşı öngörüsü daha adaletli, tutarlı olmalarını sağlamaktadır (Özmen, 2017: 4). Çalışan tutum ve davranışları, çalışanın örgütün iç uygulamaları ile ilgili olarak kendisi için oluşturduğu adalet algılarıdır. Bu bağlamda örgütsel adalet, çalışanların yöneticilerin tercih ettikleri prosedürlerin adilliği olarak tanımlanabilir (Meriçöz, 2015).

Greenberg'e (2001) göre adalet karşısında bireylerin muhakkak kaygıları olmuştur. Çalışanlar bu kaygılardan ilki olarak uygulanan kurallardan istediği kazancı elde edip etmediği ve kuralların adil olup olmadığı ile ilgilenir. İkinci durum ise örgüt içerisinde oluşan değişimdir. Her değişim yaşanmasında çalışanların adalet kaygılarını fazlasıyla arttırmakta ve çalışanların işle ilgilenmek yerine adalet konusuyla daha fazla yoğunlaşmalarına sebep olmaktadır. Üçüncü durum ise kaynaklarla ilgilidir. Örgüt içerisinde kaynaklar yeterli olduğunda, bunların çalışanlar arasında nasıl pay edildiğinin

önemi olmamaktadır, ancak kaynaklar yetersiz olduğunda çalışanlar örgütte adaletin nasıl tanımlandığı ile ilgilenmektedirler. Dördüncüsü ise adalet çalışanların aralarındaki güç ve denge farklılıkları bakımından diğer çalışanlara kıyasla daha da önemini arttırmaktadır (Greenberg, 2001: 248).

Örgüt belirli bir amaca ulaşmak için bir araya toplanmış kişiler topluluğudur. Örgütler belirli bir işi yapmak için toplanmış olan çalışanlara ideal ortamı hazırlayan kuruluşlardır. Örgütün temelini ise buralarda çalışanların beklentileri, çalışma şartları ve iş süreci oluşturmaktadır. İşverenlerin örgütteki görevleri çalışanların beklentilerini karşılamak ve motivasyonunu sağlamakla yükümlüdürler. Bu yükümlülükler aynı zamanda örgütsel adalet kavramını ortaya çıkarmaktadır (Bilsel, 2013: 6).

Adaletsizlik algısı, çalışanlar için geçerli olabileceği gibi çalışan ile şirket yöneticisi yahut idari amirleri içinde de geçerlidir (Donovan vd., 1998). Ancak çalışanlar şirket içinde kişilerarası ilişkilere daha çok dikkat etmektedirler. İdarecilerin kendilerine yönelik yaptıkları faaliyetlerde daha özverili olunmasını, kendilerini ilgilendiren konularda alınan kararlarda izahat yapılmasını istemektedirler (Bağcı, 2016). İdareciler tarafından bu durumlara karşı duyarlı davranılmadığında çalışanların adaletsizlik sorunu baş göstermektedir. Adaletsizlik şeklinde negatif durumlara maruz kalan çalışanlarda bağışlama davranışı oluşabileceği gibi menfi davranışlarda oluşabilmektedir. Çalışanların sadece onları iyi, talepkar ve nitelikli işlerle memnun etmek için değil, beraberinde işyerinde daha saygılı ve adil olmalarını beklemek için eğitildikleri gerçeğini yansıtmaktadır (Şahin, 2016: 121).

1.2. Örgütsel Adaletin Boyutları

Greenberg (1990) örgütsel adaleti üç ana başlık altında tanımlamaktadır. Bunlar dağıtım adaleti, prosedürel adalet ve etkileşim adaleti olarak üç boyutta ele alınmaktadır (Polat ve Celep, 2008: 309).

1.2.1. Dağıtım Adaleti

Dağıtıcı adalet, elde edilen sonuçların veya faydaların dağıtımındaki adalet algısını ifade eder. Çalışan insanlar çalıştıkları işlerde belirli ihtiyaçları karşılamak için belirli beklentilerle çalışırlar ve onları motive eden genel olarak bu beklenti ve ihtiyaçları karşılayabilme yeteneğidir. Dağıtıcı adalet, daha önceden belirlenen payları belirli ölçülerde belirli işlevlere ve kurallara göre tanımlanan çalışanlara aktarılacak üzere kaynakların pay edilmesidir (Cohen, 1987: 20). Çalışanların iş süreçlerinden elde ettikleri sonuçlara ilişkin başlangıçta sahip oldukları beklentiler arasında; İş sonuçlarının dağılımında bir farklılık algılandığında, bu durumun iş davranışlarını olumsuz etkilemesi beklenebilir. Hak ettiklerini başkalarının başardıklarıyla karşılaştıran çalışanlar, sonuç olarak kendilerine haksız davranıldığını hissedebilir. Dağıtım adaletinde, çalışanların paylaşılan kaynaklardan eşit bir hisse aldıklarını hissetmeleri önemlidir (Özdevecioğlu, 2003: 78).

Dağıtım adaleti 1975 öncesinde hukuk araştırmalarında dağıtım adaleti, kaynakların dağıtım adaletinin yorumlanması ve alınan kararlarla açıklanmaktadır. Dağıtım haklarını sadece mali yönüne vurgu yaparak ele almak perspektifinde sınırlı olacaktır. Parasal değer dışında örgütlerin çalışanlarına daha çok simgesel özelliği olan yan haklar dağıttığı yadsınamaz bir asırdır (Görgülüler, 2013: 35).

Tarihsel olarak eşitlik teorisi, faydaların bireyler arasında eşit olarak dağıtılması anlamına gelen dağıtım adaletini vurgulamıştır. Çalışanlar, elde ettikleri sonuçlara ve bu sonuçlara nasıl ulaştıklarına bağlı olarak örgütlerini hakkaniyetli olarak görürler. Örgütsel adalette önemli bir etken, bireyin hakkaniyet anlayışıdır. Başka bir ifadeyle, hakkaniyet ve eşitlik anlayışa göre değişmektedir. Bir kişiye adil olmayan bir şey diğerine göre adil olabilir (Robbins ve Judge, 2013: 224). Çalışanların dağıtım adaleti için çok daha tutarlı bir davranışa sahip olmaları için bu dağıtımda sosyo-psikolojik faydaların da yer almasının sağlanması gerekmektedir. Bu bağlamda yapılan çalışmalar sonucunda adaletin usul tarafı açığa çıkarılmaktadır (Bilsel, 2013: 19).

Toplumdaki bireylerin ilişkilerinde, özellikle iş hayatında zihinsel karşılaştırma süreçleri vardır. Bu kavramın özünü oluşturan adalet ve adalet, esas olarak Festinger'in (1957)

"zihinsel uyum" ve Homans'ın (1961) "dağıtıcı adalet" kavramlarından geliştirilmiştir. Festinger'in "zihinsel uyumsuzluk" kavramına atıfta bulunarak, insanlar algılarına, inançlarına, düşüncelerine ve bilgilerine göre hareket etme eğilimindedir. Çevresel etkilerin popülasyonun manevi algısına göre, insanlar davranış sergilediklerinde manevi uyuma sahip olurlar. Bu durumun tersi ise tam tersi davranışla sonuçlanır. Anın ruh hali ve ruh hali sonucu çalışanlarda gerginlik ve memnuniyetsizliği tetiklemektedir (Eroğlu, 2007: 418).

Bir çalışan şirkette iyi bir maaş alacağına inanırsa, kendini zihinsel olarak zinde hissedecektir. Çeşitli senaryolarda, bir çalışan beklentileri karşılamayan bir maaşla karşılaştığında zihinsel uyumsuzluk ortaya çıkar. Gerçek durumun istenen duruma uymaması veya sapmalar çalışanın adaletsizliği algılamasına ve dolayısıyla deneyim kazanmasına neden olur (Abbasoğlu, 2015: 34).

Morton Deutsch, (1975) ise dağıtım kurallarını üç kısma ayırarak analiz etmiştir. "Bunlar: Adalet, Eşitlik ve Zorunluluktur." Aktsia kısaca elde edilen değerlerin ve kârların işçinin yatırımına orantılı olarak dağıtılması gerektiğini belirtiyor. Eşitlik kuralında durum eşitlik kuralından biraz sapar ve işçilerin konumları ne olursa olsun dağılımın eşit olması gerektiği fikrini savunur. Sonuncusu olan zaruret kuralında amaç, işçilerin mutluluğunu gözeterek kârının dağıtılmasıdır. Morton Deutsch ekonomik verimliliği birincil hedefi olarak tasarlamaktadır. İşbirlikçi adaletin yönetici ilkesi hak temelli olsa da bu ilke eğlenceye dayalı ilişkilerde eşitlik olarak görülmektedir. İhtiyaç, mutluluk ve büyümenin kişisel hedefler olduğu yönetim ilkesi olduğu kabul edilmektedir (Abbasoğlu, 2015: 10).

1.2.2. İşlemsel (prosedür) Adalet

İşlem adaleti, çalışan performansının karşılığının nasıl ve neye göre belirlendiğini, dürüst çalışanların karar alma ve ödüllendirme süreçlerini nasıl algıladıklarını açıklayan bir tanıdır (Walker ve Thibaut, 1975). İşlemsel adaletin iki alt durumu vardır (Walker ve Thibaut, 1975: 3). Bunlardan ilki, karar verme sürecinde kullanılan prosedür ve uygulamalarının yapısal özellikleri ile ilgilidir. Resmi metotlar olarak da isimlendirilen bu boyut, çalışanlara karar vermeden önce konuşma ve fikir ve görüşleri dinleme hakkı verilmesini içerir. İkinci boyut, politika yapıcıların karar alırken uyguladıkları yöntem ve

uygulamaları nasıl uyguladıkları ile ilgilidir. Leventhal'e göre bir örgütte altı temel kural vardır adalet algısını doğrudan etkileyen. Bu kurallar şunlardır (Leventhal, 2000: 42- 48).

- ❖ Tutarlılık Kuralı: Dağıtım kararlarının ile karşılıklı olarak tutarlı olması kuralıdır.
- ❖ Tarafsızlık Kuralı: Dağıtım veya muamelenin kurum çalışanları aleyhine yapılmaması kuralıdır.
- ❖ Doğruluk Kuralı: Bu, bilgilerin doğruluğu ile ilgili bir kuraldır.
- ❖ Düzeltici Kural: Bu, çalışanların bir karara karşı çıkmaya veya bir kararı düzeltme hakkı ile ilgili bir kuraldır.
- ❖ Temsil Kuralı: Bu kural, çalışan temsilcilerinin seçimi ve kendilerini etkileyen kararlara katılımı ile ilgilidir.
- ❖ Etik kural: Kural, özellikle dağıtım ve iş ile ilgili olarak alınan kararların çalışanın etik değerlerine uygun olması gerektiğidir.

Prosedürel Adalet, kararların verilmesinde geçilen sürece yoğunlaşmaktadır. Ödül veya ceza miktarını belirlemek için kullanılan araçların algılanan adaletine odaklandığından, sonuçların belirlenmesi sonuçların kendisinden daha önemlidir. Araştırmalar, çalışanların söz hakkı olduğuna inandıklarında süreci daha adil algıladıklarını ve çalışan bağlılığının belirlenmesinde prosedürel adaletin önemli olduğunu göstermektedir. Ödül ve cezaların dağıtımında kendilerine adil davranıldığına inanan çalışanlar, kendilerini daha iyi hissedeceklerdir (DeConinck ve Stilwell, 2004: 230).

Prosedürel adaleti, bir çalışanın işyerindeki tazminatların dağıtımına ilişkin karar verme sürecinde yönetimin veya kaynak tahsis edenlerin objektif veya objektif olma kabiliyetini ifade eder. Çalışanların ücret, terfi, ödül ve teşvik gibi temel maddi beklentilerinin ötesine geçen bir örgütsel adalet boyutu; Ayrıca çalışma koşullarına ilişkin kararlarda uygulanan strateji ve yöntemlerin hakkaniyetli olma derecesini ifade eder. Örgütsel bir bakış

açısından, prosedür adaleti, çalışanların kaynak tahsisi kararlarında kullanılan yöntemleri adil olarak görüp görmediklerinin bir değerlendirmesidir (Chan, 2000: 73-83). Prosedür adaleti, başarıyı takdir etmek için kullanılan süreçlerin, yöntemlerin ve araçların idrak edilen adaletidir. Prosedürel adalet kavramıyla uyumlu olarak, çalışanların örgütsel kararların adillliğini belirlerken sadece kararlarla değil, bununla birlikte bu kararları etkileyen süreçlerle de alakadar oldukları savunulmaktadır (Çakmak, 2005: 31).

Prosedürel adaletin iki unsuru süreç yönetimi ve açıklamalardır. Süreç kontrolü; Bu karar vericilere beklenen faydalar hakkındaki görüşlerini ifade etme fırsatı verilmesi anlamına gelir. Bültenler, performans nedenlerinin idari açıklamalarıdır. Bu nedenle çalışanların bu süreci hakkaniyetli bir şekilde ölçümlemeleri için sonuçlar üzerinde bir doz kontrol sahibi olduklarını hissetmeleri ve yönetimin sonuçların neden böyle olduğuna dair kanaat getirici açıklamalar yapması gerekmektedir. Yöneticilerin istikrarlı (zaman içinde ve insanlar arasında), tarafsız olmaları, doğru bilgilere dayalı kararlar almaları ve fikirlere açık olmaları mühimdir (Robbins ve Judge, 2013: 224-225).

Prosedürel adaletin varlığından söz edebilmek için bu kararların uygulanması aşamasında yönetici ve çalışanları etkilememesi ve tarafsız olması gerekmektedir. Aynı zamanda çalışanların alınan kararlar hakkında konuşabilmeleri şirket içinde özgürlüklerini göstermektedir. Yöneticilerin, çalışanlara işle ilgili kararların alınmasına, örgütün iş süreçlerine katılmalarına ve örgütün süreçlerinde fikir alışverişinde bulunmalarına olanak tanınması, çalışanların geçen bu aşamalara katıldıkları duygusunu benimsemelerine yardımcı olur ve bu sayede iş performansını artırır (Yavuz, 2010: 12).

Bazı durumlarda örgütsel adaletin önemli bir boyutu olarak karşımıza çıkan prosedür adaleti, ödül süreçlerinde daima önemli bir görev üstlenmiştir. Neyin adil neyin adil olmadığını anlamak ve sorgulamak isteyen çalışanlar, kendi sonuçlarına bakar ve başkalarının sonuçlarıyla karşılaştırır. Ancak çalışanlar kendi iç dünyalarındaki adalet unsurunu anlamak için kendilerini başkalarıyla karşılaştırırlar. Birincisi, kendilerine ve başkalarına bakarak ödülleri nasıl elde ettikleri, ikincisi ise bu faaliyetlerde kendilerine ve başkalarına nasıl davranıldığıdır. İlerleyen süreçte adaletin infazda nasıl

karşılaştırılabilir olduğu sorusuyla karşılaşmakta ve bu soruya usul adaleti kavramı ile cevap verilmektedir (Görgölüler, 2013: 38).

1.2.3. Etkileşimsel Adalet

Dağıtım adaleti ve prosedür adaleti alanında yapılan çalışmalar arttıkça örgütsel adaletin değişik bir yönü olan insan davranışı ortaya çıkmıştır. Uygulanan kuralların insan davranışlarındaki etkisi, işveren-çalışan ilişkileri ve çalışanların adalet beklentileri üzerindeki etkisinden bahsettiler. İnsan ilişkilerinin ehemmiyeti üstünde durulmuş ve iletişim merkezli “etkileşimli adalet” çalışma konusu olmaya başlanmıştır (Abbasoğlu, 2015).

Bies ve Moag, (1986) firmalarda kişilerarası davranışın önemini vurgularken, yeni bir adalet kavramı olarak ortaya çıkarılan etkileşimsel adalette, çalışanlar üstlerinden doğru ve eksiksiz bilgi almaktadırlar. Karar verdiklerinde ve kararlarının gerekçelerini sunduklarında kendilerine adil davranıldığına inanmaktadırlar (Eker, 2012). Bies'in "bireylerin örgütsel eylemleri gerçekleştirirken karşılaştıkları tutum ve davranışların kalitesi" olarak tanımladığı etkileşimli adalet kavramı, esasında bireylerin karar alırken nasıl bilgilendirildiği veya söylendiği ile ilgili bir adalet kavramıdır (Titrek, 2009).

Etkileşim adaleti kavramı, bir örgütün yönetim mekanizması tarafından alınan kararların çalışanlara nasıl ve nasıl iletildiği konusundaki adalet algısıdır. Çalışan insanlar diğer üyelerle olduğu gibi kendileriyle de etkileşim içinde olmayı, yöneticilerinin kararlarını görmeyi ve bu etkileşimde adalet aramayı beklerler. Kişilerarası etkileşimlerdeki adaletsizlik, çalışanların üstlerine tepki göstermesine de neden olabilir (Özdevecioğlu, 2003: 79). İşlem adaletinin ikinci boyutu olarak da adlandırılan etkileşim adaleti, bir örgütteki işin kişilerarası etkisini göstermektedir. Etkileşim adaleti, çalışanların beklediği hürmet, sevgi ve müsamaha gibi amirler tarafından ifade edilen değerlerin, ihtiyaç duyuldukça her aşamada açıklayıcı bilgi ve anlayış almasını gerektirir (Eğilmez, 2011: 25). Etkileşimin adil olmasını sağlamak için dört koşulun karşılanması gerekir (Bies ve Moag, 1986). Bunlar; doğruluk, saygı, uygunluk ve gerçekleştirilmedir.

Doğruluk: Amirler veya karar vericiler, çalışanlarla ilgili kararlarında net ve şeffaf olmalı ve çalışanlarına karşı adil davranmalıdır.

Saygı: Amirler veya karar vermeye yetkili kişiler, çalışanlarına karşı hissiyatlı ve nazik olmalıdır. Yapıcı bir şekilde tenkit edici ve pozitif olmalıdır.

Uygunluk: Yöneticiler veya karar vermeye yetkili kişiler insanları birbirlerine ötekileştirici söylemlerden uzak durmalıdır. Dil, din, ırk, cinsiyet ve mezhep bakımından din kurumu çalışanlarına kendilerini uygunsuz hissettirecek durumlara izin vermemelidir.

Gerekçelendirme: Amirler veya karar vericiler, çalışanları kuruluştaki alınan kararlar hakkında yeterince bilgilendirmelidir.

Sonuç olarak etkileşim adaleti; Çalışanlarda saygı ve nezaket, doğru konuşma, olay ve durumları gerekçelendirmeyi gerektirir. Örgütlerde çalışanların işe katkısı, verimlilik ve iş motivasyonu açısından paralellik göstermektedir. Çalışanların performanslarını en verimli bir şekilde sahaya yansıtılabilmeleri için adaleti her yönüyle değerlendirmek ve bunu en doğru biçimde uygulamak gerekmektedir (Abbasoğlu, 2015: 13).

Etkileşim adaleti kavramı, yöneticilerin başarılarını tanımlar ve işlemlerin devamında çalışanlarına nasıl davrandığı ve nasıl değerlendirdiğini görür. Etkileşim adaletiyle ilgili diğer hususlar işyerinde uygunsuz davranışa çalışanın tepkisi olumsuz bir reaksiyonudur. Çalışanların haksız menfaatlere yönelik olumsuz tepkilerinin boyutu, çalışanlara verilen zarara ve buna neden olan idarecinin davranışlarının etkinliğine bağlı olarak değişir (Örücü ve Özafşarlıoğlu, 2013: 338). Etkileşim adaletinde en önemli faktör prosedürlerdir. Uygulayan ve ne yapılması gerektiğine karar verenler, yani astlar ve üstler, çalışanlar tarafından benimsenen süreçler ve bu süreçlerin uygulanmasındaki etkin rol ve davranışlarında eşitliğe karşı gösterdikleri saygı (İyigün, 2012: 59).

1.3. Örgütsel Adalet Algısını Etkileyen Faktörler

Adalet algısı maaş, iş emniyeti, idare, yaptırımlar, primler, görevdeki pozisyonu gibi kurumsal kurallardan, işlemlerden ve çalışanların niteliklerinden etkilenebilmektedir

(Ambrose ve Arnaud, 2005: 62). Ayrıca iş ortamı, kurumdaki prensipler, kurum kültürü (Greenberg, 1992) ve insanların kurumdaki pozisyonları ile ilgili veriler de adalet dengesini etkilemektedir (Van Prooijen vd, 2005: 664). Çalışanların geçirdikleri hizmet süreleri, yaşları ve ırklarının etkisi çok az olsa da (Cohen-Charash ve Spector, 2001). Demografik niteliklerinden cinsiyet ve eğitim düzeyinin adalet algısında etkisinin olduğu görülmektedir. Bu araştırmalara dayanarak çalışanların örgütsel adalet hakkındaki fikirlerini etkileyen etmenler kişisel faktörler ve örgütsel faktörler olmak üzere iki esas altında tetkik etmek mümkündür (Yürür, 2005).

1.3.1. Kişisel Faktörler

Her insanın kişilik özelliği farklı olduğu için insanların adalet algısı da farklıdır. Bir işyeri uygulaması veya kararı, bir çalışana adil, ancak başka bir çalışana uygunsuz görünebilir (Kılıçaslan, 2010: 68). Çünkü İnsanlar farklı olduğu için adalet anlayışları da farklı olabilir (San, 2017: 12). Hissedilen örgütsel adalet ile ilgili olarak değerlendirilen bir diğer kişisel faktör eğitimidir. Eğitim almış çalışanlar, adalet konularında daha dikkatli, haklarını korumaya ve işleriyle ilgili karar alma süreçlerine katılmaya daha arzulu ve beklentileri daha üst seviye olarak görülebilir (Kılıçaslan, 2010: 71). Çalışanların türlü kişilik özellikleri vardır. Bu özellikler sadece kişisel farklılıklar göstermemekte aynı zamanda örgütsel bağlılığın derecesini de etkilemektedir. Çalışma ortamına bağlı olarak birçok dış faktör de çalışanın iş doyumunu etkiler. Ancak kişisel özelliklerinin bu faktörlerin algılanması ve değerlendirilmesinde büyük etkisi vardır (Tayfun vd., 2008: 4). Bireylerin doğuştan sahip olduğu ancak daha sonra elde ettikleri tecrübelerle ilgili olduğundan yaş, cinsiyet, eğitim durumu, medeni durumu, çalışma süreleri gibi demografik değişkenleri içermektedir.

Yaş: Çalışanın yaşı ile örgütsel adalet algısı arasında olumlu bir ilişki olduğu ortaya konmaktadır. Bu pozitif ilişkinin özellikle altmışlı yaşlara kadar geçen sürede daha istikrarlı olduğu savunulmaktadır (Korman, 1978: 178). Çalışma hayatında geçirilen süreler sabit tutulduğunda örgütsel adalet algısı ile yaş arasında ki pozitif ilişki emeklilik öncesi yıllara kadar olumlu gittiği, ancak emeklilik sonrası bir düşüş olduğu gözlenmektedir (Clark, vd., 1996: 58).

Cinsiyet: Örgütsel adalet algısını etkileyen unsurlardan biri de cinsiyet kavramıdır. Kadının ve erkeğin sosyal hayattaki pozisyonlarındaki değişiklikler beklentilerinin de farklı olmasına yol açmaktadır. Bu durum akabinde farklı örgütsel adalet algısında farklı düzeyler getirmektedir (Çarıkçı, vd., 2004: 159). Kadın çalışanların örgütsel adalet açısından erkeklere göre daha az önem verdiği görülmektedir (Kılıçaslan, 2010: 68-69).

Medeni Durum: Gazioğlu ve Tansel (2006) Büyük Britanya’da örgütsel adalet açısından çalışanın medeni durumunun etkili olduğunu ortaya koymaktadırlar. Evli çalışanların örgütsel adalet algılarının evli olmayan çalışanlara oranla daha düşük olduğunu belirlemişlerdir (Gazioğlu, vd., 2006: 1168). Evli işgörenlerin bekar işgörene göre daha az işe gelmedikleri ve işi bırakma durumlarının daha az olduğu, örgütsel adalet açısından daha çok önem verildiği saptanmaktadır (Özkalp, vd., 2010: 133).

Meslek ve Eğitim durumu: Meslek dallarına ilişkin yapılan araştırmalarda örgütsel adalet algısı ile aralarında olumlu bir ilişkinin olduğu anlaşılmaktadır. Toplumda saygınlık gören meslek gruplarında bu oranın yüksek olduğu görülmektedir. Bunun sebebi olarak da çalışma şartlarının ve maaşın iyi olması durumu düşünülmektedir. (Tınaz, 2009: 29) Örgütsel adalet algısının en yüksek düzeyde yaşayan meslek gruplarının doktorluk, hemşirelik ve ebelik dışında olan sağlık personelinin olduğu, en düşük seviyede yaşayanların ise doktorların olduğu görülmektedir (Çarıkçı, vd., 2004: 168).

Çalışanın eğitim durumu ile arasındaki ilişkiye bakıldığında olumsuz bir ilişkinin olduğu, eğitim durumu arttıkça, iş ödülleri nasıl algılaması gerektiğini soracağı grubun düzeyi de yükselmektedir. Bu sebeple çalışanın görüştüğü grubun eğitim düzeyi arttıkça örgütsel adalet algısı açısından ilgisi azalmaktadır (Korman, 1978: 179). Çalışan eğitim durumuna göre ve çalışma hayatındaki tecrübesine göre iş bulamadıkça mutsuzluğu artmakta ve örgütsel adalet algısı düşme eğilimine girmektedir. Tam tersi bir durumda çalışan sahip olduğu yeteneklerinden daha fazlası beklenen bir pozisyonda çalışıyorsa endişe ve strese bu düşüşe sebep olabilmektedir (Oshagbemi, 2003: 1226). Araştırmacılara göre çalışanın ilk yıllarında bulundukları pozisyondan kaynaklı örgütsel adalet algısı arasında olumlu ilişkiler söz konusu iken daha sonraki yıllarda iş yetersizliği ve artan stres yüzünden pozitif ilişki negatif ilişkiye doğru gitmektedir (Çarıkçı, 2000: 157).

Kıdem ve çalışma yaşamında geçirilen süre: İş hayatına yeni başlamış kişiler içinde örgütsel adalet algısı yüksek düzeydedir. Bu dönem çalışanın tecrübelenmesi, yetenek ve becerilerinin gelişmesi ile geçirilen süreyi kapsamaktadır. İşte yeni olduğu için çalışana bu durum ilgi çekici gelebilmektedir. Hızlı bir şekilde doyuma ulaşan örgütsel adalet algısı çalışanın gelişmesi ve ilerlemesi devam etmeyince azalmaktadır. Çalışanın ilk yıllarından sonra cesareti azalmakta ve örgüt içindeki yükselme heyecanı yavaş yavaş yitmektedir. Bu yüzden çalışma hayatındaki ilk yıllardaki algı daha üst seviyelerde yaşanmaktadır (Schultz, vd., 1998: 256). İşe yeni başlayan çalışan, arkadaşlarından veya kendisinden daha kıdemli olan çalışanlardan sosyal destek göremezse örgütsel adalet algısını tekrar sorgulamaktadırlar (Yelboğa, 2007: 4).

1.3.2. Örgütsel Faktörler

Örgütlerde insan kaynakları yönetimini ve organizasyon oluşumunu amaçlayan konularda adalet sisteminin öneminin yoğun hissedildiği örgütsel faktörler ücret, terfi durumları, takdir, yönetim tarzı, çalışma arkadaşları ve iletişimdir (Akyüz vd., 2013: 92-93).

Ücret: Çalışanların ücret algısı, idarecilerinin örgüte olan katkısına tepki olarak algılanmaktadır. Bu yüzden ücreti, örgütsel adalet algısı ile anlamlı ilişki içindedir (Luthans, 1989: 184). Örgütsel adalet algısı ile maaş arasında olumlu ilişki olduğunu, ayrıca yaş olarak ileride olan çalışanlar daha genç çalışanlara nazaran maaşlarından daha memnundurlar. Eğitim durumu yüksek ve daha üst pozisyonlarda iş bulan çalışanlarda maaş tatmini, eğitim durumu düşük olanlara nazaran daha az olmaktadır (Schultz, vd., 1990: 349). Çalışanlar eşit işe eşit ücret sistemini istemektedirler. Maaşın az ödenmesi çalışanda düşük maaş hissini uyandırmakta ve bu da örgütsel adalet algısı açısından sıkıntı oluşturmaktadır. Çünkü alınan maaş adil değildir. Adil olduğu durumlarda dahi giderlerini ödeyemedikleri için algı durumu düşme eğilimi göstermektedir (Gruneberg, vd., 1984: 105). Örgütsel politika ve uygulamaların, süreç bilgisinin ve etkin iletişimin çalışanların adalet algılarını şekillendirmede etkili olduğu anlaşılmaktadır. İş yerinde uygulanan ücret sistemide çalışanların adalet algısını şekillendiren bir diğer mühim

etmemidir. Araştırmalar, performans ödeme sisteminin hem müessesese hem de çalışanlar için en çok tutulan sistem olduğunu bulmuştur. Çalışmanın sonuçları incelendiğinde performansa dayalı ödüllendirme sisteminde daha iyi sonuçlar üreten çalışanlara rastlanıldığı görülmüştür (Kılıçaslan, 2010: 71-72).

Terfi Durumları: Çalışanın yüksek umudu adalet algısında artış göstermektedir. Terfi imkanlarının sık olması, adil olması, bu değişkenin istikrar sağlama özelliğini arttırır. Yükselme durumu çalışandan çalışana farklılık göstermektedir. Bir takım çalışan için yükselmek makam ve çok para anlamında iken, bir kısım çalışan için psikolojik açıdan iyi hale gelme, toplumsal yer edinme, bir yarışmada etap kazanma gibi algılanmaktadır. Bu durumlar çalışanda çalışana farklılık gösterdiği için örgütsel adalet algısı da değişiklik göstermektedir (Başaran, 2004: 387). ABD’de yapılan çalışmalarda orta sınıf düzeyindeki idari yöneticilerde örgütsel adalet algısının çok hızlı bir şekilde azaldığı ve bunun nedeni olarak da terfi sisteminin adil olmaması, üst düzey yöneticilerle diyaloga girilememesi ve iş güvencesinin azlığı etkili olabilmektedir (Gruneberg, vd., 1984: 106) Pozisyonu yüksek olan çalışanların, unvan veya pozisyonu yüksek olmayanlara nazaran örgütsel adalet algısının daha yüksek olduğu tespit edilmektedir (Aşık, 2010: 41).

Takdir: alışan uğraş verdiği iş yönünden vlmek ister. Olumsuz eleştirileri sevmediğinden yaptığı işten dolayı vlmek örgütsel adalete olan algısını yükseltir. alışan yerinde ve zamanında methedilirse örgütsel adalet algısına bakış açısından etkili olacaktır. Aynı zamanda çalışanlarına performanslarına uygun bir şekilde övülmesi, değer verilmesi, çalışanın yaptığı işe sahip çıkması ve içinde kariyer olarak ilerleme imkanlarından memnun olması da bu durumu olumlu etkilemektedir (Bozkurt, vd., 2008: 5). alışan, çalıştığı grubun performansına göre bir ödül sistemi seçmektedir. Onun daha verimli olabilmesi ve örgüte dahil olabilmesi için, çalıştığı örgütün onun isteklerini yerine getiren bir ödül sistemine sahip olması gerekmektedir (San, 2017: 13).

Yönetim Tarzı: İdari amir çalışanın örgütsel adalet algısına bakış açısını etkileyen faktördür. Yapılan çalışmalarda maaş gibi önemli bir motivasyon kaynağının yetersiz kaldığı durumlarda dahi idari amirlerin yönetim anlayışının iyi olması çalışanların algısını pozitif yönde etkilemektedir (Bozkurt, vd., 2008: 4). Markow ve Klenke (2005) yaptıkları

Çalışmalarda yönetim uygulamalarının örgütsel adalet algısını artıran ve işgücü devir hızını düşüren bir etmen olduğunu bulmuşlardır (Hunjra, vd., 2010: 2159).

İletişim: Kurumda çalışanlardan nasıl bir çalışma beklendiği, işlerin nasıl yapılması gerektiği, çalışanların veya üstlerin ne istediklerini bilmenin yolunun, iletişim kurmaktan geçtiği bilinmektedir. Örgütsel adalette iletişimin olması yönetim tarzı açısından önemli olmasına, aynı zamanda çalışanın olumlu davranışlar içinde olmasında da etkili olmaktadır. Belirsizlik alışanda memnuniyetsizlik, örgütsel adaletle karşı güvensizlik, performans da düşüklük, iş bırakma eğiliminde yükselişe sebep olmaktadır (Bozkurt, vd., 2008: 3).

Çalışma Arkadaşları: Kurumlarda mesai arkadaşı ortamının örgütsel adalet algısı üzerinde etkisi bulunmaktadır. Çalışma ortamındaki ilişkiden tatmin olamayan çalışan bulunduğu kurumda artık çalışmama ve işten ayrılma gibi konular, çalışanlar arası ilişkilerde önemli yer tutmaktadır (Akıncı, 2002: 14). Arkadaş canlısı ve birlikte çalışmayı seven çalışan kurumda çalışmaktan büyük haz almaktadır. Ayrıca birbiriyle anlaşamayan çalışma arkadaşlarının bulunduğu durumda çalışanın örgütsel adalet algısına bakışı olumsuz etkilenmektedir. Mesela bayanlar erkekler için sabit bir konu olduklarından ve erkeklerin terfi durumlarının kendileri açısından daha olanaklı olduğunu düşündüklerinden örgütsel adalet algıları daha düşük olmaktadır (Luthans, 1989: 185).

1.4. Örgütsel Adaletin Sonuçları

Örgütsel adaletin etkileri konusunda birçok bilimsel alışma Tablo 1’ de gösterilmiştir. Başlıca konular şunlardır.

1.4.1. Verimlilik ve Performans

Performans, genellikle amaçlı ve planlı eylem yoluyla elde edilenleri niceliksel veya niteliksel olarak tanımlayan bir ifadedir (Kantarcı, 1997: 18). Müessesenin krlılığı ve devamlılığına ilişkin sonuçları doğrudan etkileyen faktörlerden biri de çalışanların performansıdır. Örgütsel adalet algısı, çalışan verimini etkileyen en önemli değişkenlerden biridir. Adalet algısı arttıkça çalışanların verimliliği ve iş sonuçları da

artmaktadır. Araştırmalar, çalışanların üstleriyle etkileşimde geliştirdikleri etkileşim adaleti algıları yüksek olduğunda, daha çok eylemde bulunma konusunda motive olduklarını göstermiştir. Etkileşim adaletinin negatif olduğu durumlarda ise etkinliklerinin azaldığı görülmüştür (Cropanzano, 2007: 39-40). Olumlu bir tutum ve davranış, tesisin performansını ve dolayısıyla verimi artırır (Beugre, 2002).

1.4.2. İş Tatmini ve İşten Ayrılma

İş memnuniyeti, bir çalışanın işteki sevincidir ve örgütlerde en mühim görüşlerden biridir. İş memnuniyeti ile örgütsel adalet algısı arasında olumlu yönde bir bağlantı vardır. İş memnuniyeti, bir kişinin hayatında maddi ve manevi olarak önemli bir rol oynar (Bakan ve Büyükbeşe, 2004: 1-22). Örneğin, adalet teorisine göre örgüte eşit olarak katılanların iş arkadaşlarından daha farklı bir ödül alması, onlara farklı ücret verildiği algısını artırmakta ve algılanan bu eşitsizlik iş doyumsuzluğuna neden olmaktadır (Greenberg, 1988).

İç dağıtım ve süreçlerin adaletli bir şekilde yapılması çalışanın işten ayrılıp başka iş arama isteğini azaltır ve kurumda kalmasına yardımcı olur. İşlemsel adaletin, etkileşimsel adaletten daha güçlü bir işten ayrılma niyeti itici gücü olduğu bulunmuştur. Araştırmalar işten ayrılma niyeti ile prosedürel adalet ile arasında negatif yönlü bir ilişki bulunduğunu göstermiştir. Öte yandan, dağıtım adaletinin doyumsuzluk gibi sonuçları aracılığıyla görevden ayrılma niyetiyle ilişkili olduğu sonucuna varılmıştır (Ahmad, 2010: 29).

1.4.3. Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütün amaç ve hedefleri doğrultusunda çalıştıkları ve pozitif sonuçlar ürettikleri önemli bir kavramdır. Adil ve etik kurallar çerçevesinde oluşturulmuş örgütsel süreçler ve yönetsel karar alma mekanizmaları içinde çalışma hayatını sürdüren çalışanlar, kurumlarına yüksek düzeyde bağlılık duyabilmektedir. Kreasyonlarının dağılımı, süreci, insan ilişkileri ve iletişimde tüm boyutlar ile çalışanların örgütsel bağlılığı arasında müspet ve etkili bir ilişki olduğunu göstermiştir. Çalışma, süreç ve etkileşim adaleti algısındaki eksikliklerin çalışanların moralini

düşürdüğünü ve örgütsel bağlılığı zayıflattığını ortaya koymuştur (Williamson, vd. 2011: 64).

1.4.4. Örgütsel Vatandaşlık

Kurumun sosyal ve psikolojik ortamını teşvik ederek kurumsal hedeflere ulaşılmasına katkıda bulunan bireyin gönüllü davranışını tanımlar. İş formaliteleri, resmi ya da resmi iş tanımlarından daha geniş bir manaya sahip olan örgütsel vatandaşlık davranışı da farklı çalışmalarda ekstra rol davranışı, sosyal örgütsel davranış ya da STK davranışı gibi farklı isimlerle anılmaktadır. (Sezgin, 2009: 39). Örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık üzerine yapılan birçok çalışma, örgütsel vatandaşlık ile dağıtımcı adalet arasında olumlu bir ilişki olduğu yargısına varmaktadır. Sonuç olarak, çalışanların örgütsel vatandaşlık tutumunu gösterme niyetlerinin artmasında dağıtımsal adalet algılarının artışı gösterilmektedir (Dilek, 2005).

Bateman ve Organ (1983). Yöneticilerin rahat oldukları, ancak örgütsel vatandaşlığı oluşturan özellikler olarak kategorize edemedikleri veya kategorize etmeye pek istekli olmadıkları bazı çalışan davranışlarının bir listesini oluştururlar. Bu araştırma sonucunda vicdanlılık adını verdikleri genel uyum boyutlarının öncesinde fedakârlık oluşmaktadır. Graham'ın organizasyonel erdemi ile Organ'ın nezaket ve sportmenliği eklenerek beş boyutlu bir sınıflandırma oluşturulmaktadır (Kamer, 2001: 10).

1.4.5. Kuruma ve Yöneticiye Güven

Giffin (1967) güveni, tehlikeli bir anda ulaşılacak istenen belirli bir hedef için bir nesnenin, bir olayın olacağına veya bir kişinin davranışının gerçekleşeceğine olan inanış olarak tanımlamaktadır (Demircan ve Ceylan, 2003: 140). Güven, sosyal sermaye yaratmayı, çalışanların sorumluluğunu artırmayı ve çalışanlar arasındaki bilgiyi geliştirmeyi hedefleyen örgütsel bir girişim olarak yeniden önemli bir konu haline geldi. Bir lidere duyulan saygı, çalışanların kişisel olarak liderlerden bekledikleri tutum ve davranışları ifade eder. Yönetici ile olan etkileşim adalet duygusu açısından pozitif ise, çalışan o yöneticiye güvenir. Dolayısıyla örgütün kararları ve tahsisleri adil ise, çalışan

örgütün kendi lehine kararlar aldığına inanır ve örgüte güvenir (Taşkın ve Dilek, 2010: 38).

1.4.6. Olumsuz Tutum ve Davranışlar

Çalışanların prosedürel adalet algıları, yöneticilere yönelik saldırgan davranışlarıyla negatif ilişkilidir. Üstler ve astlar arasındaki ticari işlemler ve ilişkiler haksız olarak algılandığında agresif davranışlar ortaya çıkabilmektedir (Greenberg ve Barling, 1999: 897-908). Usul adaletinin devamında, etkileşim ve dağıtım adaletinin düşük seviyeleri, kurumu cezalandırmak için misilleme davranışı anlamına gelebilmektedir (Cohen-Charash ve Spector, 2001).

Sabotaj, hırsızlık, mülke zarar verme, beyaz yakalı suçlar ve alkol tüketimi gibi kurumsal olmayan davranışlar, algılanan eşitsizliği ele almak için tasarlanabilir. Diğer bir deyişle kazanılmış sayılan ancak alınmayan bir ücretin tazminidir (Beugre, 2002).

İş yerinde haksızlığa uğradığını hisseden kişiler kaygılı ve üzgün hissedebilir ve strese karşı tepki gösterebilir. Sağlık sorunlarına da neden olabilirler. Yöneticiler, çalışanların sağlık sorunlarını en aza indirmek için, algılanan adaletsizlik nedeniyle stres oluşturan çalışma koşullarını iyileştirebilir ve bu algıyı değiştirerek stresi azaltabilir (Cohen-Charash ve Spector, 2001).

İKİNCİ BÖLÜM: İŞ MOTİVASYONU

2.1. Motivasyonun Tanımı

Motivasyon, Latince "motive etmek" kelimesinden gelmektedir. "Motivasyon, insanları hareketlendiren ve davranışlarına yön veren düşünceleri, beklentileri, inançları kısaca arzu; korkuları ve ihtiyaçlarıdır (Fındıkçı, 2000: 373). Motivasyon, kurumlar için önemi giderek artan günümüzün en önemli kavramlarından biridir. Motivasyon, aslen teşvik etmek anlamına gelen Latince Movere kelimesinden türetilmiştir. İngilizce ve Fransızca motive kelimelerinden türetilmiş ve Türkçe'ye aktarılmıştır. Merkezde Türkçede teşvik ve isteklendirme anlamına gelen motivasyon kavramı yer almaktadır. (Türk Dil Kurumu Sözlüğü, 2000: 603). Motivasyon, üst pozisyondaki yöneticiler açısından çalışmayı arzulamak, bu durumu arzulayan çalışanları teşvik etmektir (Çağan, 2012: 47). Motivasyon çalışanı örgütün belirlediği hedefler doğrultusunda belirli davranışlara yönlendiren etmendir (Tunçer, 2013: 91). Motivasyon, Örgüt amaçları ile belirlenen hedeflerin gerçekleştirilebilmesi için yapılacak faaliyetlerde çalışanların desteklenmesi, teşvik edilmesi ve yönlendirilmesidir (Akbaş, 2007: 14).

2.2. Motivasyonun Önemi ve Türleri

Motivasyon, insanları planlanan bir hedefe ulaştıran dinamik bir süreçtir. Şirketin ve bireylerin ihtiyaçlarının karşılanmasına yol açan bir çalışma ortamı yaratarak çalışanı harekete geçirmeye yarayan bir motive etme sürecidir (Can, 2002). Motivasyon, insanların bazı davranışlarının sebeplerini açıklayan ve davranışa yönlendiren dürtüler veya itici güçlerdir. Kişi uyarıldığında, bu ihtiyacı karşılamak için belirli bir davranışa yönelir. Bu tür davranışlar, bu ihtiyacı karşılama amacına veya arzusuna yöneliktir (Can, 1992). İş motivasyonu, kişinin ve örgütün ihtiyaçlarını gidermek için bir çalışma ortamı oluşturarak bir kişiyi harekete geçirmesi için etkileme veya motive etme zamanını ifade eder. Başka bir deyişle, şirketteki bir kişinin veya bir çalışanın ve yönetimin arzu ve hedeflerini gerçekleştirmek için çalışan ve yöneticilerin hareketlerinin örgüt içinde biçimlendirilmesi ve sıralanması olarak belirtilmektedir. Örgüt motivasyonu, çalışanı kendi amaçları doğrultusunda çalışmaya yönlendiren ve sürdüren etkiler olarak da bir

bütün olarak tanımlanabilir. Motivasyon doğaldır ancak örgütsel hedeflere ulaşma motivasyonu yapaydır. Bu açıdan bakıldığında örgüt çalışanlarını yapılan iş için motive etmek önemlidir, örgütün amaçları bireyi motive etmiyorsa örgütün etkinliği istenen seviyede olması mümkün değildir. İnsanlar bir amaca ulaşmak için örgütlere getirilir. Bu hedef arz zinciri veya faaliyet olabilir. Onları belirli bir yönde sürekli olarak teşvik etmek, hizmetlerinin karşılığı olarak onlara bir şeyler vermektir. Örgütsel motivasyon ise, çalışanların örgütle kişisel ilişkilerinin ve çalışanların örgütteki davranışlarının örgüt içinde oluşmasıdır. Örgütün hedefleri davranışları örgütün amaçlarına uygun olarak şekillenen çalışanlar motive edilmekte ve örgütsel performans istenilen düzeyde sağlanmaktadır (Karakuzu, 2013).

2.2.1. İçsel Motivasyon

İçsel motivasyon, gönüllü olarak başarıya ulaşma isteğidir. Bireyin ihtiyaçları karşılamak için hareket etmesi, içsel motivasyonun neticesidir. Bu samimi merak ve istek sonucunda insanların memnuniyetlerinin ve iş verimliliklerinin arttığı bilinmektedir. İçsel motivasyonun en mühim özelliği, kişinin herhangi bir dış etmenin etkisi olmadan hareket edebilmesi ve çalışmanın sonunda sunulan doyumun miktarını kişinin kendisi belirlemesidir. İçsel olarak motive olabilen çalışanlar, başarılarını başkalarının bilmesine gerek duymazlar. İçsel tatmin ve yaptığınız çalışmayı sevme duygusu, başarıma isteği ve yeterlilik duygusu içsel motivasyonun unsurlarıdır. İçsel motivasyon insan zihninde başlar. Kişi fiili gönüllü olarak yapmalıdır. Kişinin bu durumu için belirli faktörlere ihtiyacı vardır. Bunlar; ümitsizlikten uzaklaşma, başarı için fırsatlar oluşturma, iş hayatından tatmin olma, belirli sorunları aşmak istemesi, bilgi edinmek istemesi, vizyon geliştirme, merak, özdeşleşme, özüne dönmedir (Argon ve Eren, 2004: 118). İçsel motivasyon, bir kişide tekerrür eden ve kalıcı bir güçtür. İlgi, ihtiyaç, istek ve sevgi insanları harekete geçiren en önemli unsurlardır. İçsel motivasyonu destekleyen faktörler; zorlu ve teşvik edici görevler, umutsuzluktan uzaklaşma, katılımdan, değerli hissetmekten, başarı için fırsatlar yaratmaktan, kişinin beceri ve yeteneklerine inanmaktan, kendinden emin olmaktan, bilgiyi kabul etmekten, öğrenme isteğinden, iş ve öğrenim durumundan tatmin olmaktan ve kendini özdeşleştirme olarak değer görmektedir (Keser, 2006: 2). İçsel motivasyon da kişi yaptığı işe karşı ilgi ve merak duyar. Bu

nedenle çalışan hoşnut olarak ve isteyerek çalışır. İçsel motivasyonu etkileyen unsurlardan bazıları şunlardır; meydan okuma, ilgi, denetim, izlenim, rekabet, iş birliği ve tanınmadır (Ertan, 2008: 31).

2.2.2. Dışsal Motivasyon

Dışsal motivasyon söz konusu olduğunda, insanları harekete geçiren faktörler kişiden değil çevresinden gelir. Bu etmenler pozitif ve negatif olmak üzere iki başlık altında toplanabilir. Pozitifler; onur, ödül, maaş, derece, sertifika, madalya, kabul edilme, kulüp ve dernek üyeliği, olumsuz sözlü taciz ve hakaret, aşağılama, saldırı, alay ve cezadır. Motivasyon süreci bireyin içsel süreçleri kadar dışsal koşullar ve faktörlerden de etkilendiği düşüncesi bu alanda birçok çalışmaya konu olmaktadır. Deci, (1971) dışsal araçların içsel motivasyon üzerindeki etkisini mükafat türüne göre araştırmış ve dışsal mükafat gibi takviye veya olumlu geri dönüşlerin içsel motivasyonu yükselttiğini, ücret ve maaş gibi maddi faktörlerin ise azalttığını bulmuştur (Özdaşlı ve Akman, 2012: 74). Dışsal motivasyon da birim amirinin çalışanında görmeye çalıştığı hedef noktalar vardır. Bunlar; Çalışanlara ölçülebilir fayda sağlamayı, çalışanların iş tatminini artırmayı ve üretim sırasındaki yıpranmayı asgari düzeye indirmeyi amaçlamaktadır (Başaran, 2008).

İçsel motivasyon durumunda, bireyin ihtiyaçları, istekleri vb. güçlerle sağlanır. Dış motivasyon da içsel motivasyona dayanır; bu bireyin iç otoritesinin yanı sıra, yönetici olarak denetimi yapılan maaşlar, çalışma koşulları, şirket politikaları, misyon, vizyon, popülerite, gelişme ve denetim sorumluluğu gibi faktörleri içerir. Çalışanlar üstlerinin davranışlarına pozitif ya da negatif tepki verirler. Bu olgu, yöneticiyi dış motivasyonu kullanmaya zorlayarak çalışanlarda olumlu bir tepki yaratır. Çalışanlardan gelen olumlu geri bildirimler, onların örgüt için çalıştıklarının kanıtı olarak kabul edilir. Bir yönetici, negatif veya pozitif dış motivasyonu bir faktör olarak kullanabilir. Pozitif motivasyonu pekiştiren aktiviteyi ödüllendirir. Negatif motivasyon durumunda, teklifin kabul edilmemesi durumunda cezayı yineler (Aydın, 1986).

2.2.3. Araçsal Motivasyon

Araçsal motivasyon; bireyin öğrenme arzusunun kariyer gelişiminde yükselme, gelir yaratma, pragmatik faydalar ve fırsatlardan elde ettiği motivasyonel boyuttur (Atay, 2004: 100). Günümüz de insanların kariyer yapmak, gelirlerini artırmak gibi hobileri, iş yerinde kendilerini motive etme fırsatı sunar. Bir kişi eylem uğruna hareket ettiğinde, asıl hedefi kendi çıkarlarıdır. Örgütsel yaşam da gelir ve menfaat elde etmek isteyen bireylerin yaşamını sürdürmek için belirli kaynakların kullanıldığı bir sahadır. Bunlar ödül, kazanç, gelir gibi bireysel çıkarları içine alan araçlardır. Maslow'un (1943) İhtiyaçlar Hiyerarşisi'nde olduğu gibi, paranın haricinde emek verilerek sağlanan pek çok fayda vardır. Her şeyden önce, profesyonel ve bireysel gelişim fırsatları birçok insan için özel bir değere sahiptir. Ancak herkes için paranın stratejik bir anlamı vardır. Birçok çalışan için para, şirkete yaptıkları etkinin değerinin anlaşılması ve tanınması olarak görülür. Alışveriş, zenginlik biriktirme, kıyaslama araçları, itibar araçları gibi kavramları düşündüğünüzde muhtemelen para en yararlı ödüldür (Adair, 2013: 204-205).

2.2.4. İçgüdüsel Motivasyon

İçsel motivasyon kavramı daha çok insanların öğrenme ve eğlenme isteği ile ilgilidir. Kişinin faaliyetlerinde başarıya ulaşma ve yeni şeyler öğrenme motivasyonudur. Diğer bir deyişle, çalışanın başarıya ve hedeflere ulaşma isteğine ve motivasyonuna içgüdüsel motivasyon denir (Abbasoğlu, 2015: 24). İçgüdüsel motivasyonun göstergeleri, işten zevk alma isteği, bir eğitim kurumunda keyifli arkadaş seçimi ve meslek seçerken sevdiğiniz bir mesleği seçme gibi davranışlardır.

2.2.5. Hedef İçselleştirme

Çalışanların örgütün hedef ve değerlerini kabullenmesi ve bunların bireysel amaç ve değerlerle bütünleşmesi anlamına gelmektedir (Durdu, 2010: 10). İnsanlardan performans almanın en verimli yolu onları kendi içlerinde motive olmalarına imkân vermektir. Bu durumda örgüte ve liderlik pozisyonunda görev yapan çalışanlara büyük bir sorumluluk alanı düşmektedir. Çalışan, örgüte güvenerek ve bağlı kalarak örgütün hedeflerini içselleştirebilir ve bütünleştirebilir. Bu nedenle çalışanın her durumda motivasyonu

kurum için önem arz etmektedir. Çalışanlar bir kuruluş için müşterilerden daha önce gelmektedir. Çalışanın çalışma isteğinin kaybolması, çalışma yeteneğinin azalması, zamanla düşen motivasyon demektir. Dolayısıyla bu durum örgüt ve çalışanlarının kısa ve uzun vadeli amaçlarından uzaklaşmasına sebep olmaktadır (Kılıç, 2019).

2.3. Motivasyon Kuramları

Motivasyon teorileri, örgütsel davranış araştırmacılarının ilgisini çekmekte ve bu konu üzerinde araştırma yapılmaktadır. Araştırmacılar ve yöneticiler, motivasyonu anlamak ve örgütsel davranış üzerindeki etkilerini ortaya çıkarmak için çalışma yapmaktadırlar. Motivasyonla alakalı kuramlar kapsam ve süreç olmak üzere iki ana başlık altında incelenmektedir. İçerik kuramları dahili durum kritiği yaparlar ve geleneksel bakış açısına göre şekil alırlar. Süreç kuramları, harici durum kritiği yaparlar ve çağdaş düşünceye göre formüle edilirler. İçerik teorileri, bireyin arzuladığı motivasyonu tahmin eder ve durumu ortadan kaldırmak için gereken durumları inceler. Kişinin içinde var olan iş motivasyonunu ortaya çıkaran unsurları inceleyerek kişiyi motive etmeyi amaçlar. Süreç kuramları, bireysel davranışları baştan ele alır. Amacı, bireyin davranışındaki tutumunu sürdürmek veya onu motive ettiği sürece davranışı geliştirmektir (Kılıç, 2019).

2.4. Kapsam Teorileri

İçerik teorileri, çalışanın hangi arzularını ilk sıraya koyması gerektiğini, karşılamaya çalıştığını ve onu harekete geçirmeye zorlayan motivasyonların neler olduğunu açığa çıkarmaya çalışır. İçerik teorilerinin altında yatan öncül, bir yöneticinin çalışanları belirli bir şekilde davranmaya iten etmenleri anlaması ve yorumlaması durumunda, bu faktörleri ele alarak, çalışanlarını daha iyi organize etmesi ve onları hedeflere uygun hareket etmeye teşvik etme yönünde daha iyi yönetmesi durumudur (Koçel, 2013: 622).

Kapsam teorileri dört başlık altında sınıflandırılmaktadır.

- ❖ Maslow'un İhtiyaçlar Teorisi,
- ❖ Herzberg'in Çift Etmen Teorisi,

❖ Mc Clelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi,

❖ Alderfer'in ERG teorisidir.

2.4.1. Maslow'un İhtiyaçlar Teorisi

Maslow'a (1943) göre, bireyler üst düzey ihtiyaçlarını karşılamaya çalışmadan önce alt düzey ihtiyaçlarını karşılamaya motive olurlar. İkinci ihtiyaç bir kez tatmin edildiğinde, artık güçlü bir motive edici değildir. Örneğin, sendikalar daha yüksek maaşlar, iş emniyeti, yan haklar ve emniyet standartları için pazarlık yaparlar. Bu müzakere soruları doğrudan Maslow'un alt düzey ihtiyaçlarıyla ilgilidir. Bununla birlikte, fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları tam olarak tatmin edildiğinde, üst seviye ihtiyaçlar önemli hale gelmektedir (Şimşek vd., 2008: 187). Bireylerin esas ihtiyaçları fizyolojiktir. Açlık, susuzluk, giyinme ve içme gibi ihtiyaçlar insan yaşamının vazgeçilmez parçalarıdır. İnsanlar küçük miktarlarda da olsa tatmin olmadıkça yaşayamazlar. Biyolojik yaşamın sürekliliği açısından en önemli ihtiyaçların karşılanması birincil derecede önemlidir. Fizyolojik ihtiyaçların giderilmesi, daha farklı ihtiyaçların ortaya çıkmasına zemin hazırlar. Temel ihtiyaçlar giderildiğinde insanlarda güvenlik gereksinimi ortaya çıkar. İnsanların hayatta kalmak için biyolojik ihtiyaçlarını giderdikten sonra takip ettikleri bir diğer önemli faktör güvenlidir. Amaç, kişinin kendisini her türlü tehlikeli durumlardan uzak kalmak istemesidir. Korku, insanları etkisi altına alan en kuvvetli histir. İnsanlar korkuyu hissettikleri anda kendilerini korumak ve tehlike ortamından uzaklaşmak isterler. Bu duygu insanları yalnız fiziksel olarak değil, beraberinde finansal olarak da güvenliğini sağlamasını mecbur kılar (Eren, 2009: 536).

Buradan sonra üçüncü adım olan ait olma ve sevgi gereksinimlerine örnek olarak bir gruba ait olma, arkadaşlık, kabul görme, sevmeye, sevilme gibi durumları sayabiliriz. Dördüncü kademedeki saygınlık arzusu esas olarak prestij, tanınırlık ve özgüven ile açıklanabilir. Bireyler çalışma hayatındaki başarıları nedeniyle kendilerine değer verildiğini görmek isterler. Maslow'un hiyerarşisinin son kademesinde yer alan kendini gerçekleştirme ihtiyacı aslında sonsuz bir ihtiyaçtır. Dolayısıyla kişinin doğal olarak

abalaması ve kendini geliştirmeye çalışması sonu olmayan bir durumdur (Topaloğlu ve zer: 2008).



şekil 1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Kaynak: Koçel, T. (2011). İşletme Yöneticiliği, İstanbul: Beta Basım, 624.

Maslow'un ihtiyaçlar teorisinde ihtiyaçların herkesi aynı şekilde ve aynı derecede motive ettiği söylenemez. Her biri farklı seviyelerin ihtiyaçları tarafından tutumlara yönlendirilirler. Maslow ortalama bir insanın fizyolojik ihtiyaçlarının %85'ini, güvenlik ihtiyaçlarının %70'ini, sosyal ihtiyaçlarının %50'sini, kendini ifade etme ihtiyaçlarının %40'ını ve kendi eksiklerini gidermede sadece %10'unu karşılamış olabileceğini belirtmiştir (Koçel, 2013: 624-625).

2.4.2. Herzberg'in ift Etmen Teorisi

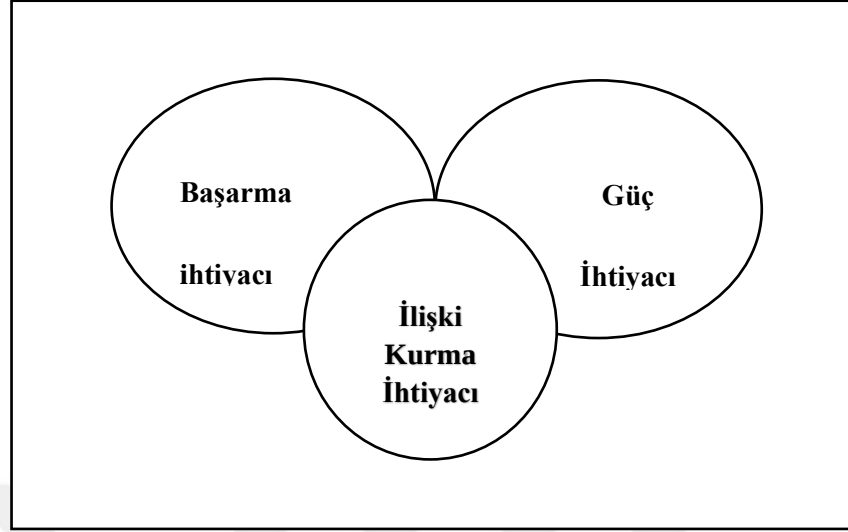
Herzberg (1967), doyuma neden olan etmenlerin genellikle doyumsuzluğa neden olan faktörlerden farklı olduğunu ileri sürmüştür. Bu sonucu, çalışanlarla yaptđđ bir dizi görüşmeden çıkarmıştır. İnsanlardan iş doyumlarıyla ilgili etmenleri derecelendirmeleri istendiğinde, genellikle işin kendisi, sorumluluklar ve başarılar ("motive ediciler") gibi içsel etmenlere atıfta bulunmuşlardır. İnsanlardan memnuniyetsizliğe neden olan etmenleri derecelendirmeleri istendiğinde, birçoğu şirketin izlediği yöntemler, çalışma

şartları ve maaşlar gibi dış faktörleri ("hijyen faktörleri") işaret etmiştir. Herzberg, iç etmenlerin memnuniyetle ve dış etmenlerin memnuniyetsizlikle çok daha fazla ilişkili olduğunu bulmuştur. Bu gözlemlere göre Herzberg, işten hijyen faktörlerinin kaldırılmasının sadece memnuniyetsizliği ortadan kaldıracığını, ancak tatmini ortadan kaldıramayacağını savunmaktadır. Bu durumda örgüt, iş tatminini daha ilgi çekici, zorlu ve kişisel olarak ödüllendirici kılmak gibi motive edici etmenlere odaklanmalıdır (Anderson vd., 2009: 32).

Bu faktörler doğru olduğunda insanlar mutsuz olmazlar ama tatmin de olmazlar. Herzberg insanları çalışmaya motive etmek istiyorsa başarıya, tanınmaya, çalışmanın kendisine, sorumluluğa ve gelişime odaklanmayı önerici olmaktadır. Bunlar, insanların doğal olarak ödüllendirici bulduğu niteliklerdir. (Özkalp ve Kirel, 2013: 285-286). Netice olarak, şirket politikaları, çalışma şartları ve ücret, Herzberg'in hijyen faktörleri olarak adlandırılmıştır. İş tatmini, hijyen faktörleri mevcut olduğunda ortaya çıkar ve bu faktörler insanların motivasyonunu yükseltir. Hijyen faktörleri negatif ise (örneğin çalışma şartları ve aile hayatı çok iyi değil), motivasyon etkisi ortadan kalkmaktadır (Tengilimoğlu vd., 2012: 129).

2.4.3. Mc Clelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi:

David McClelland (1976) tarafından geliştirilmiştir. Bu teori, insanların yaşamları boyunca elde ettikleri ihtiyaçları temel aldığı için "Kazanılmış İhtiyaçlar Teorisi" veya üç temel faktöre vurgu yaptığı için "Üç Gülü Teorisi" olarak adlandırılır. McClelland, işverenlerle ve profesyonellerle yaptığı çalışmaların sonunda, bu kişilerin başarıya motivasyonlarının normalden daha yüksek olduğu sonucuna varmıştır. Ona göre başarı odaklı bir işveren sadece Kâr amacı gütmeyiz. Onlar için başarı elde etmek kar elde etmekten daha da önemlidir. Kâr, bir işin ne oranda iyi yapıldığının basit bir kıstasıdır. Yalnız başına bir hedef değildir (Aydın, 1986). McClelland'ın kuramına göre birey başarıya ihtiyacı, bağlılık ihtiyacı, güç kazanma ihtiyacı olarak üç ihtiyaç etkisi grubu altında tutum göstermektedir (Can vd., 2015: 113).



Şekil 2. David McClelland İhtiyaçlar (Motivasyon) Teorisi

Kaynak: Geçit, 2020

Başarma ihtiyacı; çalışanların motive olmasına yardımcı olan değişkenlerin analizini yapan bir kuramdır. McClelland'a göre çalışanların branşlarında en mükemmeli istemelerinin altında başarı ihtiyacının olduğu bir gerçektir. Örgütlerin başarısı veya başarısızlığında motivasyon önemli yer tutmaktadır. Hedefleri daha yüksek çalışanlar daha kararlı olup, kendilerine ulaşması güç olan hedefler seçerek bu hedefleri gerçekleştirmek için gerekli olan veriyi elde ederek kullanmak isterler (Keser, 2006: 31)

Çalışanların bazı kişisel nitelikleri nedeniyle başarıya yönlendiklerini ve sosyal çevreninde etkisi altında olduklarını öne sürülmektedir. Başarı motivasyonu bireysel özelliklerin oluşumunda olabildiğince yüksekte kalmak için tüm çabayla uğraşılacak yönelimdir ki, bu da kişinin fıtratında kıstaslara bağlıdır. Çalışanın başarıları ve şanssızlıkları çalışanın toplam başarı motivasyonunu vermektedir. Başarı durumunda verilen ödüllerin ve başarılı olamama durumunda verilen cezaların çalışanda değişik tepkilere yol açmaktadır. Mesela cezalandırma bazı çalışanlarda işe karşı soğukluk oluştururken bazı çalışanlarda daha da işine sarılmasına sebep olmaktadır. Yönetim ve motivasyon kuramı bakımından başarı ihtiyacını karşılamada çalışanı harekete geçirmekten alıkoyan durumların ortadan kaldırılarak çalışanın özgüveni ve sorumluluk

alma kabiliyetinin geliştirilmesi gereklidir. Belli bir noktadan sonra çalışan başarısını yükseltmek için harekete geçecektir, bunun içinde bir ödüle ihtiyaç duymamaktadır. Çünkü burada ödül ancak başarı durumunu ölçmede bir araç olabilmektedir. Başarı motivasyonu güçlü çalışanlara sahip ülkelerin ekonomik bakımdan iyi oldukları gözlenmektedir (Beysel ve Tekarslan, 1996).

Bağlılık ihtiyacı; ile ilgili olarak McClelland, insanın yaşamını yalnız başına sürdüremeyeceğini, sosyal bir varlık olduğu için diğer insan ve toplumlarla ilişki içinde olduğunu belirtmektedir. Herkesin belirli kişilere karşı bir bağlılık çemberi ve onlarla belirli düzeylerde kurulan dostlukları vardır. Herkesin farklı düzeylerde de olsa maddi, sosyal ve duygusal olarak belli kişi ve gruplardan oluşan bir çevresi vardır (Eren 2008: 579). Bu ihtiyaç, tartışmalardan kaçınmak ve iyi arkadaşlıklar kurmak üzerine oluşmuştur (Pekel, 2001). Bağlılık ihtiyacı yüksek olan çalışanlar, tek başlarına çalışmaktansa grup halinde çalışmayı seçerler. İdareciler, bu ihtiyaçtan motive olanların daha yüksek performans gösterebilmesi için iş birliğine imkân sağlayan ve üretkenlikle ilgili olumlu geri bildirimler sağlayan teşvik edici bir çalışma ortamı oluşturmalıdır. Ancak böyle bir durumda bu tür insanlar ihtiyaçlarını karşılayabilirler. Öte yandan, ilişki ihtiyacıyla motive olmayan insanlar yalnız çalışmayı seçerler. Yöneticiler bu tür kişileri göz önünde bulundurarak yalnız başlarına çalışabilecekleri işyerleri oluşturmalıdır (Steers ve Porter, 1991).

Güç ihtiyacı; Başkalarını etkileyerek ya da onları kontrol ederek insanları yönetme isteği olarak tanımlanabilir (Aksoy, 2006). Motivasyonu yüksek bir çalışan, zamanının büyük bir çoğunluğunu kuvvet kazanmak ve bu kuvveti başkalarının üstünde nasıl düzenleyebileceğini tasarlayarak geçirir. Yöneticiler bu tür kişilerin bireysel amaçlarını desteklerken başkalarının da iş yerlerine girmesini önlemelidir. Güç gereksinimi olan insanların bilgi gerektiren ihtiyaçlarını gerekli öğrenimi destekleyerek sağlamalıdır.

Bu yaklaşıma yönetici gözüyle bakarsanız; çalışanların ihtiyaçları belirlendikten sonra bunlara göre çalışan seçme ve istihdam oluşturulabilir (Karaman, 2010: 13). Doğru kişi doğru iş için işe alınırsa, organizasyonun amaçları doğrultusunda çalışmak için motive olan çalışanlar olduğu için genel başarı olasılığı daha yüksektir.

2.4.4. Alderfer' in ERG Teorisi

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinin basitleştirilmesinden gelen Clayton Alderfer tarafından geliştirilen bir yaklaşımdır. Bu yaklaşımda ihtiyaçların sırası biraz basitleştirilmiştir, ancak sıralama gereklidir. İhtiyaçlar hiyerarşisinde olduğu gibi, alt kademelerin ihtiyaçlarını karşılamadan bir üst kademeye geçmek mümkün değildir. Bu teori üç temel ihtiyaca odaklanır. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi, var olma ihtiyacı (V), ilişki ve aidiyet ihtiyacı (I) ve gelişimsel ihtiyaçların baş harflerinden oluşan VIG teorisi ile modern zamanlara uyarlanmıştır. Maslow'un birincil ihtiyaçları olan fizyolojik ihtiyaçlar ile varoluşsal ihtiyaçlar bu teori ile uyuşmaktadır. İkinci aşamada ilişki ve aidiyet ihtiyacı ise Maslow'un güvenlik ve sosyal ihtiyaçları aşaması uyuşmaktadır. Üçüncü düzeyi oluşturan ihtiyaçlar da (gelişme, takdir ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçları) yine uyuşmaktadır (Koçel, 2001: 516).

VIG teorisinin son aşamasını oluşturan gelişimsel ihtiyaçlar, önceki iki aşamanın ihtiyaçları ile birlikte karşılanmakta ve giderek güçlenen bir motivasyon süreci oluşturmaktadır. İhtiyacını bir aşamada hemen karşılayamayan insan bunu saklamak isteyebilir. Bu gibi durumlarda kişi bu aşamaya odaklanarak eski ihtiyaçlarına dönebilir (Can, 1994: 161).

Maslow ve Herzberg'in teorilerinde kullandıkları gruplandırmalara benzer bir gruplama oluşturarak motive edici faktörleri farklı bir yaklaşımla yorumlamaya çalışan Alderfer ihtiyaçları üç sınıfa bölmüştür. Varolma (Existence), Aidiyet (Relatedness) ve Gelişme (Growth). Varolma ihtiyaçları Maslow'un en alt iki temel ihtiyacı olan fizyolojik ve güvenlik ihtiyacı olarak belirttiği ihtiyaçları içine almaktadır. Aidiyet ihtiyaçları kişilerin bir araya toplanma, sosyal iletişim kurma, ihtiyaçları ile bağlantılıdır. Gelişme ihtiyacı ise bireyin kişisel olarak kendini geliştirebilmesi için gerekli olan ihtiyaçlarını ifade etmektedir (Beysel ve Tekarslan, 1996: 33-34). Alderfer'in Erg teorisinde öne sürdüğü Maslow'un açıklamasında farklı ihtiyaç grupları arasında net sınırlar ve hiyerarşik bir sınıflandırma bulunmamaktadır. Bireylerin ihtiyaçları düzenli bir sıralamaya göre olmamaktadır ve birden fazla ihtiyaç grubu aynı zamanda bireyi motive edebilmektedir. Örneğin bireyin aidiyet ihtiyacı daha baskın gelerek varolma ihtiyacından önce gelebilmektedir. Bu gruplar arasında ileri geri geçişleri olabilmektedir. Bireylerin

hayatları boyunca alt düzey ihtiyaçlarından üst düzey ihtiyaçlarına doğru bir geçiş olacak diye bir şey olmamaktadır. İhtiyaçlar zamana göre yer değiştirebilmektedir. Alderfer'in getirdiği yeni bir terimde ihtiyaçları sürekli ve dönemlik olarak ayırmaktadır. Sürekli ihtiyaçlar kişilerin ihtiyaçlarını devamlı motive eden ihtiyaçlardır. Mesela başarı ve sevilme ihtiyacı gibi daha çok üst seviye sosyal ve psikolojik ihtiyaçlar bu tür ihtiyaçlara örnektir. Dönemlik ihtiyaçlar ise belirli zaman aralığında ortaya çıkan giderildikleri anda motive olmaktan çıkmaktadırlar. Mesela bireyin acıkması ve bu ihtiyacını gidermesi gibi (Beysel ve Tekarslan 1996: 114-115).

2.5. Süreç Teorileri

Süreç teorileri adı altında gruplanan motivasyon teorileri, insanların hangi amaçlarla ve nasıl motive edildiğine odaklanır. Diğer bir söyleyişle, belirli bir davranışa sahip olan bir bireyin o davranışı nasıl tekrarlayabildiği ya da tekrarlayamadığı sorusu, süreç teorilerinin cevap bulmaya çalıştığı temel soruları oluşturmaktadır (Koçel, 2013: 628). Süreç teorileri, bekleyiş teorisi olarak da adlandırılmaktadır. İçsel etmeden çok dışsal etmenleri konu alır. Süreç teorileri aşağıdaki şekilde sınıflandırılmaktadır.

2.5.1. Vroom'un Bekleyiş Teorisi

Süreç teorilerinden birincisi Vroom'un beklenti teorisidir. Süreç teorileri tipik olarak davranış basamaklarını inceler. Bu adımlardaki değişkenler hakkında bilgi verir. İçerik teorileri klasik teorilerdir. Sadece insanları motive eden faktörlere odaklanırlar. Davranışın etkileri ve davranışın işlevselliği hakkında yeterli bilgi sağlamazlar. Bu kurama göre insanların güdülenme zamanları aynıdır ancak her bireyin farklı görüş ve değerleri vardır (Eren, 2009: 567). Beklenti teorisine göre, belirli davranışlarda bulunma eğilimi, davranışın sonuçlarının çekiciliğinden ve sonuçla ilgili beklentilerin gücünden kaynaklanmaktadır. Basitçe söylemek gerekirse, insanlar bunun olumlu bir performans değerlendirmesine yol açacağına inanırlarsa çok çaba sarf edeceklerdir; olumlu performans değerlendirmesi, ikramiye, maaş artışı, terfi gibi organizasyonel faydalar sağlamalı; ödülleri, çalışanların bireysel hedeflerini gerçekleştirecek şekilde olmalıdır. Bu sebeple, teori üç ilişkiye göre şekillenmektedir (Robbins ve Judge, 2013: 225-226);

1. Çaba-Performans İlişkisi: Bir çalışanın çabası ile bu çabadan kaynaklanan performans arasında bir ilişki olasılığına dair çalışanın bu duruma bakış açısı.

2. Performans-Ödül İlişkisi: Belirli bir performans düzeyi ile performans sonucunda arzu edilen bir ödülün elde edilmesi arasındaki ilişki.

3. Ödül-Bireysel Amaçlar İlişkisi: Vroom'un beklenti teorisi, diğer motivasyon teorileri gibi doğrudan örgütsel adaletle ilgilidir. Kişilerin ödül, terfi, maaş ve ikramiye gibi ek motive edici değerlere ilişkin beklentileri, çalışanların dağıtımsal adalet algılarını pekiştirmektedir. Kendilerini diğer iş arkadaşlarıyla karşılaştıran çalışanlar, öncelikle ücret, ikramiye ve terfi gibi adalet belirleyicilerine odaklanırlar. Bu karşılaştırmaların olumlu sonuçları, iş motivasyonu için oldukça önemli olan örgütsel adalet algısına bağlıdır.

2.5.2. Lawler ve Porter'ın Ümit Kuramı

Lawler ve Porter'a göre çok çalışmak her zaman daha yüksek performans anlamına gelmemektedir. Başarıya ulaşmak için fazla çabalamak yeterli değildir. Beraberinde bilgi ve beceri gereklidir. Örneğin muhasebe bilmeyen bir kişinin hesap tutması beklenmemektedir. Bu teoriye göre motivasyon kavramı kişinin üstlendiği rolden de etkilenir. Çalışanları motive etmek için, organizasyondaki rollerini kabullenmesi önemlidir. Aksi takdirde rol çatışması doğmakta ve bireylerin performansı düşebilmektedir (Gümüş ve Sezgin, 2012: 13).

Ümit teorisine göre motivasyonu belirleyen valence ve bekleyişlerdir. Beklenti, bir eylemin beklenen bir sonucu üreteceğine olan inançtır. Bu inancın derecesi "0" ile "1.0" arasında değişebilir. İnanç derecesi "0" ise, davranışın beklenen sonucu vermeyeceğine inanılır. Bu notun "1" olması, beklenen sonuçtan sapacağından güvenilir olduğunu gösterir. Öte yandan, bireyin arzu derecesini anlatan valence, bireyin beklenen ödüle verdiği değeri simgelemektedir. Kişinin ödül arzusunun derecesi "1.0" ile "-1.0" arasında bir değer bulmaktadır. Bu değerler çalışanın istediği sonuçlara göre değişebilmektedir. Beklentiler "1. Gayret- Verimlilik (EP) bekleyişleri ve 2. "Başarı ve Netice (PO) Bekleyişleri" olarak iki bölüme ayrılmaktadır. E-P Beklentisi, bireyin çabalarının performansa yol açacağına olan inancıdır. Örneğin, bir çalışan fazla mesai yapmanın

kesinlikle verimliliği artıracığına inanabilir. P-O Beklentisi ise çalışanın yüksek düzeyde üretimin maaşını artıracığına olan inancıdır (Şimşek vd., 2008: 196-197). Bu teoriye göre; İş tatmini, iyi başarıdan çok ödüllerin adaletiyle ilgilidir. Ancak bazı durumlarda örgütteki başarısı düşük olmasına rağmen motive olan kişiler olabileceği gibi yüksek başarı elde edip de aradığını bulamayan kişiler de olabilir. Bu sebeple herkesi istediği düzeyde memnun etmek mümkün olmamaktadır (Naldöken, 2008: 42).

2.5.3. Skinner'ın Pekiştirme Kuramı

Hedefle bağlantı kurma teorisine karşı çıkan bir teori, pekiştirme teorisidir. Bir bireyin hedeflerinin hareketini ve davranışını yönlendirdiği bilişsel bir yaklaşıma dayanmaktadır. Pekiştirme teorisi davranışsal bir modeldir. Pekiştirme teorisyenlerine göre, çevresel faktörlerin bireyin davranışını etkilemesidir. Teorisyenler pekiştirmenin davranışı kontrol ettiğini öne sürerler. Bir davranışı pekiştirmek, onun tekrar etmesine imkân sağlamaktadır. Bireyin davranışları gözlemlenirken içsel durumu dikkate alınmamaktadır. Sadece insan hareketleri ve davranışları incelenmektedir. Davranışa neden olan olaylar ve gerçekler önemli değildir. Bu teori, motivasyonu belirlemeye çalışan bir teori değildir. Bunlar sadece motive edici açıklamalar üzerinde durular. Çalışan motivasyonunda pekiştirmenin önemi yadsınamaz. Davranışları pekiştirilen çalışanlar daha çok çalışmak için motive olurlar ve performansları artar. Ödüllendirmek, değerlendirmek ve kabul etmek bireyin örgüte olan özgüvenini pozitif yönde etkiler. Örgütüne güven duyan bir çalışanın örgütün adaletine ilişkin algısı da artar. (Özkalp ve Kırel, 2013: 290).

2.6. Motivasyon Araçları

Motivasyon söz konusu olduğunda bazı araçların evrensel olduğu kabul edilsede bu araçlar bireylere, toplumlara ve şirketlere göre değişiklik göstermektedir. Her şirket için farklı bir teşvik örneği düzenlemek mümkün olmamaktadır (Boyett ve Boyett, 1999: 45-51). Araştırma ve sonuçlara dayalı olarak, motive eden etmenler üç gruba ayrılabilir: sosyo-ekonomik, psikososyal ve örgütsel araçlardır.

2.6.1. Sosyo-Ekonomik Araçlar

Çalışanların performansını artırmak ve onları azimli bir şekilde çalışmaya motive olmasında ekonomik araçların faktörü önemlidir (Berzek, 1982: 21). Finansal araçlar olarak bilinen yüksek gelir elde etme, ücret artışı, prim, ödüllendirme, kar'a katılma olarak sıralanmaktadır (Şimşek vd., 2008: 179).

❖ Yüksek Gelir Elde Etme

Bazı kuruluşlarda çalışanın çabasındaki artışla orantılı olarak gelir artmakta ve bu durumda kazancının artacağını bilen çalışan daha çok çalışmaya motive olabilmektedir. Şirketler karlarının maksimuma taşırken, çalışanlarda çalıştıkları iş karşılığında hak ettikleri kazancı elde etmeye çalışırlar (Sözer, 2006: 79).

❖ Prim

Ödül, çalışanların emekleri karşılığında aldıkları ücret dışında motivasyon amacıyla verilen ek bir değerdir. İşini tahmin edilenden daha az zamanda yapabilen veya aynı zamanda daha fazla iş yapabilen bir çalışana sunulan ikramiye önemli bir motivasyon kaynağı olmaktadır. Çalışanlara, belirli gruplara ve kurumlara göre farklılaşan prim sisteminde işlevlere veya çalıştıkları zaman karşılığında bir ücret kazanırlar. Aynı zamanda satılan mallara karşılık ta kendilerine ilaveten prim verilir. Amaç çalışanın daha çok çaba göstermesine ilham vererek alacakları paranın artmasıdır (Aşıkoğlu, 1996: 49).

❖ Ödüllendirme

Örgütlerin çalışanlarını çalışmaya motive etmek için uyguladıkları motivasyonel bir uygulamadır. Kurumun ödüllendirme sisteminde izlenen temel prensip; bu, çalışanlar için ilk düşünülen ceza uygulamaktansa ödüllendirmenin tercih edilmesi gerektiği anlamına gelir. Diğer bir deyişle çalışanları motive etmenin yolu, onların pozitif yönlerini ön plana çıkarmak ve başarılarını takdir etmekten geçmektedir (Taşpınar, 2006: 62).

❖ Kâr'a Katılma

Ortak karar almada katılım gösterme, çalışanları daha azimli çalışmaya yöneltmek için uygulanan bir yöntemdir. Kurumun belirli periyotlar sonucunda elde ettiği kazançların bir bölümünü, bu kazancı elde etmesinde emeği bulunan çalışanlarına dağıtılması sistemin özüdür. Çalışanların kâr'a katılması ve finansal kazanç sağlamaları çalışanların verimliliğini yükseltmede etkili bir yöntemdir. Çalışanların kurumda kazanacağı başarıdan kendisinin faydalanacağını öğrenmesi, daha azimli ve motive olmuş bir şekilde çalışmasını sağlamaktadır. Kâr'a katılmanın yararlarının yanında sakıncalı tarafları da bulunmaktadır. Çalışanların yaptıkları işle ilgili kurumun karı arasında her zaman bir bağlantı olmayabilir. Ayrıca bütün çalışanlara karın dağıtılmasında çok fazla pay alamayan veya verimli olamayan çalışanlar kardan haksız bir şekilde pay alacaklarından, çalışanlar arasında adaletsiz bir dağıtımına sebep olacaktır. Ayrıca kurum her zamana dönemi kar ile kapatmayabilir. Bu yüzden periyodik bir kar dağıtımı uygulanmamalı ve çalışanların bu sisteme alışmaları önlenmelidir (Sözer, 2006: 79).

2.6.2. Psikolojik ve Sosyal Araçlar

Motivasyon tabiki paraya bağlıdır. Ancak yüksek ücret çalışanların işlerinden zevk almalarını sağlamamaktadır. Çünkü bireyler sadece rasyo-ekonomik değil, aynı zamanda sosyal ve karmaşık varlıklardır. Para “başarı, güç ve ait olma” gereksinimlerinin devamında gelmektedir (Şahin, 2004: 77). Çalışılan sürede bağımsızlık, sosyal statü kazanma, özel hayata saygı, değer verme, işe değer verme, iş emniyeti ve psikolojik güvenlik ve sosyal işlevsellik olarak bu bölümde ele almak mümkündür.

❖ Çalışılan sürede Bağımsızlık

Çalışanların bir kısmı kişisel gelişimini artırmak için bağımsız çalışmaya ve öncelik kullanma ihtiyaçlarına önem verirler (Akat ve Budak, 1994: 217) Birçok çalışan bağımsız çalışmayı, serbest davranmayı, inisiyatif kullanmayı, sorumluluk almayı ve tek başına iş yapmayı sever. Bu tip sorumlu çalışanlara kurumda öncelik vermek onların başarılarını daha da arttırmayı sağlamaktadır. Tam tersi bir durumda bağımsız çalışamayan ve sorumluluk alamayan bir çalışana inisiyatif vermekte yararlı olmamaktadır (Genç, 2004:

238). Çalışanlar iş yerlerinde sebest kalmayı tercih ederler. Baskı altında çalışmak, emir almak çalışanla önceliği değildir. Bu gibi durumlarda çalışan motivasyonu ve performansı düşer. Örgütler bağımsız olmayı başaramadıklarında, çalışan verimliliği giderek azalır ve çalışanlar kendilerini kurumdan uzaklaştırmak ister.

❖ Sosyal Statü Kazanma

Çalışanlar için değer unsuru manevi yönden çok önemli bir kavramdır. İlk önce, iş motivasyonu için önemli bir teşviktir. Yöneticilerin ve örgütün gerçekleştirilen faaliyetlere değer vermesi, çalışanın iş doyumunu sağlar. Şüphesiz her çalışan çalıştığı birimde kendisine değer verilmesini bekler (Sözer, 2006: 59). Statü ise resmi bir örgütteki hak ve sorumlulukların derecesini ifade ederken, subjektif manada statü, bireyin birbirini ve kişisel yorumlamalarını anlatır. Unvanlar ise kişiler arasındaki yetki ve sorumluluk farklılıklarını meydana çıkaran belirleyici unsurlardır (Eren, 2009: 457). Başarı, terfi, unvanlar ve statü, bir çalışanın kuruluştaki prestijini artırır. Bu çalışan motivasyonu için çok önemlidir. İhtiyaçlar sınıflandırılmasında, kendini gerçekleştirme ihtiyacı böylece karşılanır.

❖ Özel Hayata Saygı

Çalışanların örgüt dışında ilgili oldukları konular vardır. Mesela aile ile birlikte yapılan sosyal faaliyetler ve özel anlar için yapılan uğraşlar gibi bu ve buna benzer durumlar çalışanın özel hayatını oluşturur. Çalışanların özel hayatının örgütteki işlerini yerine getirmedeki rolü bilinmektedir. Bu yüzden yöneticinin çalışanına verimli olacak şekilde iş yaptırabilmek için onun örgüt dışındaki özel hayatında da kişisel sıkıntılarının giderilmesini sağlaması zorunludur. Burada yöneticilerin çalışanların özel hayatlarına karışıyor gibi bir çıkarım yapılmamalıdır. Özel hayatlara saygılı olmak, sorunları çözmek, çalışanlara arkadaş gibi davranma, imkânlar ölçüsünde yardımcı olma, birlikte çalışma arzusunu kuvvetlendirme de önemli rol oynamaktadır. Ayrıca çalışanlara söz hakkı verilmesi çalışanların güvenlerini arttıracaktır (Doğan, 1995: 219).

❖ Değer Verme

"Marifet İltifata tabidir." atasözü takdir sözünün en iyi açıklamasıdır. Övgü ve takdir, çalışanların bu kavramla tanımlanan olumlu davranışlarını kuvvetlendirmek ve bu davranışın tekrarlanmasını sağlamak için gereklidir (Kırcı, 2013: 25).

❖ İşe Değer Verme

Bireyin çalıştığı kurumda ya da birimde yaptığı işe karşı tavrı önemlidir. Birey çalıştığı işle övünüyorsa, onun için bu durum iyi bir motive edici kaynak olmuştur. Kendisi için değerli bir iş yapan birey işe karşı pozitif bir davranış sergileyerek planlı ve düzenli davranmaktadır. Dolayısıyla işinden memnun, motive olmuş bir çalışan işini kaybetmemek pahasına her türlü çabayı göstermektedir. Çalışanların çalıştıkları kurumdan birçok beklentileri vardır. Bunlardan biri, değerli olduğunu düşündükleri değerli bir görev yapıyor olmalarıdır. Beklentiler yerine getirildiğinde iş motivasyonları da yükselme görülür (Peker ve Aytürk, 2000: 302).

❖ İş Emniyeti ve Psikolojik Güvenlik

Nerede, kiminle çalıştığını ne yaptığını ve örgütte ne kadar başarılı olabileceğini bilen kişinin özgüveni artar ve işine daha çok katkı sağlar. Yöneticiler, çalışanlarda güven duygusu oluşturur (Şimşek vd., 2008: 181). Gerek maddi kavramın sağladığı güven gerek kendine olan güven duygusu, bireyin performansının yükselmesinde direk etkili olmamaktadır. Ancak güvensizlik etkisinde çalışan bireyin doğal olarak azminde ve çabasında azalma olur. Tam tersi bir durumda güvenlik duygusu altında çalışan bireyler, daha enerjik olurlar. Böylece çalışanların verimliliği de artmış olur. Özetle çalışanın kendini güvenilir ortamda hissetmesi onun motivasyon gücünü artırır, çalışan enerjisini kurum için daha isteyerek kullanır ve sonuçta kurumun verimlilik düzeyini artırır (Eren, 1998: 331).

❖ Sosyal İşlevsellik

Bir kişinin toplumla daha fazla ilişki kurmasına ve etkileşime girmesine izin veren herhangi bir faaliyet olarak tanımlanır. Yine, bu faktörler motive edicidir. İnsanlar idarecileri ve mesai arkadaşları ile daha fazla vakit geçirdiklerinde ekip atmosferi kuvvetlenir ve iş motivasyonları yükselir. Bir kurum ya da kurumun idarecisi, çalışanın motivasyonunu arttırmak için sosyal katılım ve çevreyle etkileşim konularında çalışma yapmalıdır. İdareciler çalışanların sosyal ihtiyaçlarını gideren, sosyal katılımı engelleyen değil de teşvik eden, organizasyonlar yapan ve onların sosyal işlevselliğini arttıran kişilerdir (Eren, 1998: 335).

2.6.3. Örgütsel ve Yönetsel Araçlar

Herkesin memnun olabileceği bir organizasyonda çalışma ortamını oluşturmak zor olabilir. Her çalışanın kurumdan beklediği değerler farklı olabilmektedir. Mükemmele yakın bir çalışma programı oluşturabilmek için birkaç motive edici araca sahip olmak çok önemlidir. Bu bölümün kapsadıkları; Amaç Birliği, yetki ve sorumluluk birliği, eğitim ve terfi, karar vermeye katılım, iş görevlerinin genişletilmesi, iletişim, iş zenginleştirme, iş rotasyonu, bağımsız çalışma grupları, müzikle beraber çalışma, fiziksel koşulların iyileştirilmesi, esnek çalışma saatleri, kalite çemberi, özel hayata saygı, adil ve sürekli disiplin sistemi başlıklarıdır (Naldöken, 2008: 55).

❖ Amaç Birliği

Şirketlerde yöneticilerin birinci görevi, örgüt ile çalışan arasındaki dengeyi sağlamaktır. Hem organizasyon hem de çalışan, ortak çıkarlarla yüzleşmelidir. Örgütler, çalışanların hedeflerine ulaşmaları için araçlardır. Bu nedenle örgütler için insan kazanmak önemlidir (Naldöken, 2008: 55). Tıpkı çalışanlar gibi örgütün de beklentileri vardır. Buradaki önemli şey ortak ihtiyaçlarını karşılamaktır. Böylece amaç birliği ilkesi kazanılmış olur. Amaç birliği örgütsel birliği sağlar. Amaç birliği kendiliğinden oluşan bir şey değildir. Amaç birliğinin yaratıcısı idarecilerdir. İdareciler örgütün amaçlarını çalışanlarına dürüst ve etkin çalışmanın örgüt menfaatleri için ne kadar önemli olduğu fikrini benimsetmelidir. Çalışan, örgütün hedeflerini gerçekleştirmek için çalışırken aslında kendi hedefleri içinde

çalıştığına inanarak daha fazla azim gösterir. Fakat bunun için her iki tarafında dürüst olması ve verilen sözlerin tutulması gereklidir (Tosun, 1989: 322).

Her şeye rağmen değişik sebeplerden oluşan örgütsel hedeflerin çarpışması da doğaldır. Önemli olan bu çarpışmayı öznellikten ve duygusallıktan ayırarak, örgütsel tabana dayanarak ortak hedeflere doğru yönlendirebilmektir. Burada idarecilerin ve çalışanların unutmaması gereken nokta örgütün hedefleri kadar çalışanın da hedefinin önemli olduğudur (Özkalp, 1982: 181).

❖ Yetki ve Sorumluluk

Yetki çalışanlarına bir işi yaptırabilmek için onların istek ve arzularına sabretmeyi gerektiren bir kuvvettir. Bir idareci çalışanlarına rızaları gereği iş yaptırabilecek duruma geldiğinde yönetim tarafından artık kendisine verilen bir önceki yetki geçersiz sayılır. Bu durum biçimsel olmayan ilişkilerin etkinliğini arttırdığını ve bu yetkiye dayanılarak görülen işleri artırmaktadır. Bu durum sonuçta örgütün işlerinin etkinliğinin azalmasına sebep olurken aynı zamanda biçimsel olmayan yetkiyle iş gördürmek zorunda olanların zor durumda kalması söz konusudur. Söz konusu yetkiye dayanılarak iş yaptıran idareciler dönem içinde sıkılırlar ve belli zaman sonra memnuniyetsizlik duyguları artış gösterir. Bir organizasyonda çalışanların iş doyumunu sağlamanın birçok yolu vardır. Her çalışan örgüte kabul edilmek, kendi yetki ve sorumluluğuna sahip olmak ister. Bu durum çalışan için geçerli olduğu kadar kurum içinde önemlidir. Yöneticilerin çalışanlarına yetki ve sorumluluk vermesi önemlidir. Bu yetkilendirme ve sorumluluk, çalışanların tanınırlık kazanmasına ve işte öğrenmesine olanak tanır. Bu imkânlar, çalışanın iş kimliğinin uzun vadede oluşmasına imkân sağlar. Bu konuda önemli olan yetki ve sorumluluk dağılımının dengeli yapılmasıdır. Mesela birçok sorumluluğu bulunan ancak elinde yeteri kadar yetki bulunmayan çalışan belirli bir zaman sonra çıkmaza girerek örgütten uzaklaşmak isteyecektir. Burada dikkat edilmesi gereken husus yetkinin devredilebilir olduğu ve sorumluluğun ancak paylaşılabildiğidir (Eren, 1998: 227).

❖ Eğitim ve Terfi

Eğitim kavramı her zaman çalışanların ihtiyacıdır. Tüm çalışanların en doğal hakkı işle ilgili veri toplamak ve uzmanlaşmaktır. Mesleki ve teknolojik gelişmeleri takip etme, bilgi hazinesini arttırma aynı zamanda değişik mesleklerde geliştirilen yöntemleri öğrenme, gerekli teknik donanımına sahip olmak için yeteneklerini arttırmadır. Motivasyonun bileşenleri eğitim ve terfidir. Çalışanlar belli bir süre sonra uğraştıkları işleri sıradanlaşmaya başlar. Bu çalışanların iş hayatında terfi ettirme zamanının geldiğinin bir göstergesidir. Bir çalışanın bir örgüte katılma sebeplerinden biri terfidir ve bu en az maaş kadar temel bir gereksinimdir. Çalışmaların temel amacı, kendini geliştirerek daha üst pozisyonlara yükselmektir. Yükselmeye odaklanılan nokta yeni bilgi ve yeteneklerin edinilmesiyle daha üst pozisyonlara gelebilmektir. Kişi kendini daha yukarı pozisyonlarda düşünse bile üst yönetimin çalışanı ile ilgili aldığı kararlar daha etkilidir. Yöneticiler bu aşamada çalışanların talep ve gereksinimlerine karşı daha hassas olmalıdır. Astlarına terfi imkânı sağlayan idareci planlarının gerçekleştirebilmek için iş birliğini kolaylıkla kabul edebilecek destek sağlamış olmaktadır. Terfi unsurunun başka bir ögesi de adalettir. Bir örgütün terfi ettirilecek çalışanları arasında örgütsel adalet sağlanmazsa, uzun vadede tüm uğraşlar boşa gidecektir (Can, 1997: 86).

Yararlı eğitimlere katılan ve başarılarından dolayı terfi alan çalışanın motivasyonu artmaktadır. Örgütteki yöneticiler çalışanların bu durumlarını göz önüne alarak politikalarını düzenlemektedirler (Zencirkıran ve Keser, 2018: 219).

❖ Kararlara Katılma

Herzberg'e göre bireylere yaptıkları işin sorumluluğunu vermek başarılarını artırmaktadır. Bireylerin karar alma süreçlerine katılmasına izin verilmediğinde ve sorumlu tutulmadığında, çalışanlarda işe karşı soğuma ve "gizli memnuniyetsizlik, süreksizlik, direnme, iş bırakma, başarılı kişilerin işi bırakması" gibi sorunlar gösterirler (Şimşek vd., 2008: 181).

❖ İş Görevlerini Genişletme

Motivasyonu artırmanın bir yolu, işlerin genişletilmesidir. İş büyütme, bir çalışanın birçok sahada bilgi sahibi olması durumudur. Bu, uzmanlaşmanın avantajlarını azaltırken dezavantajlarını da ortadan kaldırır ve tekdüzeliği azaltır (Kırcı, 2013: 32).

İş genişletmesi görevlerin yatay olarak genişlemesidir. Mesela bir teçhizatın nasıl çalıştığını bilmek yerine çalışana iki ya da daha çok teçhizatı çalıştırma sorumluluğu verilmelidir. Burada yalnızca teçhizatı çalıştırmak değil aynı zamanda teçhizatı programlama sorumluluğu da verilmelidir. Böylece çalışan daha fazla özgürlük kazanmakta ve iş üzerinde daha rahat karar verme ve kontrole sahip olmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995: 150).

❖ İletişim

Örgütler arası iletişim, kurumda aynı veya farklı düzeyde bulunup görev yapan çalışanlar arasında bilgi, duygu, düşünce vb. lerinin aktarımında ve çalışanların birbirleriyle anlaşmalarını sağlayan bir bağlantı unsurudur (Tengilimoğlu vd., 2012: 238).

İletişim örgütün emir ve haberlerinin yayılmasını sağlayan bir süreçtir. Aşağıdan yukarıya doğru iletişim, yukarıdan aşağıya doğru iletişim ve yatay iletişim söz konusudur. Örgüt içinde sağlıklı bir iletişim çalışanlar ve idareciler için motivasyon niteliğine sahiptir. Çalışanın örgütle ilgili bilgi sahibi olması, bunları rahatça üstleriyle paylaşabilmesi, tartışabilmesi ve önerilerde bulunması, çalışmalarda kendine değer verildiğini hissetmesini sağlar. Çalışanın kendine olan özgüvenini artırır. Örgütün hedefleri doğrultusunda uğraş vermesini sağlar. İdareci açısından ise iyi bir iletişim çalışanlarının işlerinin planlamasına denetlenmesine yardımcı olur. Aşağıdan yukarıya doğru iletişimin olduğu bir örgütte idarecinin aşağıya doğru gönderdiği emrin sonucunu öğrenme olanağı sağlar. Yukarıya doğru iletişimde geri bildirimin olması idareciler üzerinde motive edici bir güç oluşturur (Hageman, 1997: 50).

❖ İş Zenginleştirme

İş zenginleştirme; söz konusu işi baştan sona tek bir işçinin yapmasını sağlamaktır. Temel amaç, çalışana kendini daha da geliştirme ve eğitime fırsatı vermektir. Bu sayede çalışanlar iş ile ilgili bilgileri tekrar almakta ve iş motivasyonlarını artırmaktadır. İş zenginleştirme etkinlik alanının dikey olarak genişletilmesi olarak ta tanımlanır. Yapı olarak farklı özelliklere sahip meslek örgütleri bir bütün haline getirilir. Böylece faaliyet sahası dikey yönde genişletilerek farklı hiyerarşik basamaklarındaki faaliyetler bir kişide toplanmış olur. Diğer bir deyişle iş zenginleştirme tekniklerinde çalışanın rolü, faaliyet alanı ve sorumluluğu tamamen yenilenir. Bu uygulamalar yapılırken iş düzenlemesi, sorunları giderme ve amaç belirleme kullanılan yöntemlerdendir (Başaran, 1991: 184).

❖ İş Rotasyonu

Rotasyonun kelime anlamı çalışanların dönem dönem bir görevden bir diğerine geçmesi olarak ifade edilmektedir. Bunun sebebi çalışanın işe karşı verimini arttırmak ve sıkılmasını önlemek amacıyla uygulanmaktadır (Robbins ve Judge, 2017: 244).

Rotasyonun iş üzerine yapılması çalışanın görevinde bir değişiklik yapılmasıdır. Başka bir deyişle, iş rotasyonu, belirli bir görevi tamamladıktan sonra bir süre başka görevlere geçebilmesi anlamına gelir. Burada amaç çalışanların kurumun her biriminden bilgi sahibi olabilmesidir. Bu rotasyon, çalışanın kurumu tanımasını ve iş tatmini oluşturulmasını sağlar. Çalışanın tek tip işlerde uzun süre çalıştıktan sonra yeteneklerinin elverdiği ölçüde görevlerinin yeniden düzenlenmesidir. İş rotasyonunun yönteminin amacı, çalışanların değişik iş kollarında yetişmesini sağlamaktır. Çalışanlar iş rotasyonu durumunda diğer çalışanlarla ilişki kurarak dostluk boyutları bu yöntemle gerçekleştirilebilir. Böylece işten tatmin olma, amaçlara motive olma ve arkadaşlık boyutları bu yöntem ile gerçekleştirilebilir. Çalıştığı birimin sık sık değiştirilmesini istemeyen, kendisini uzman olduğu konu hakkında daha da yükselebilmek isteyen çalışan için iş rotasyonu çok da verimli olmamaktadır. Yeni bir göreve başlama da ilk zamanlarda çalışanların işe karşı verimi düşmektedir. Çünkü görevlerin bazıları sevilirken bazıları da

sevilmemektedir. Burada rotasyon çalışanları sıkıntıya düşürebilmektedir (Eren, 1998: 330).

Montaja dayalı tekrar eden işlerde rotasyon çalışanlar uygulanarak işler daha çekici hale getirilmektedir. İş rotasyonu 1940 yıllarda Fransa'da bir bisküvi fabrikasında Amerika Birleşik Devletlerin'de akü imalatı yapan bir fabrikada çalışanlara denenmiş ve başarılı olmuştur (Uyargil, 2018: 76).

❖ Bağımsız Çalışma Grupları

Yapılacak faaliyetlerin yeterliliğine göre beraber çalışması gereken kişiler ekip olarak görev yaptırılırlar. İşin gereksinimi ve niteliği birlikte yürütülürse ve işbölümü bu yönde gerçekleşirse daha iyi olacaktır (Naldöken, 2008:61). Yapılacak çalışmaların nitelikleri bakımından bir arada olmaları gerekli olan çalışanların bir ekip yaratma sürecidir. Birlikte çalışanlar birbirlerinin ihtiyaçlarını daha iyi anlayacaklarından görev dağılımının iş ekipleri tarafından yapılması daha olanaklıdır. Bu ekipler bağımsız ve yarı bağımsız olabilmektedirler (Özkalp, 1982: 183). Yarı bağımsız çalışma grupları 1960 yılların sonlarına doğru çalışanlar işlerini yönetme hakkına sahip, kararlarını üstleriyle tartışabilen gruplardır. Tam bağımsız çalışma grupları ise planlamaları, düzenlemelerin ve kontrol mekanizmalarının çalışanlara devredilmesidir. Çalışma ekiplerinin amacı grup çalışanlarının karar verme yeteneklerini geliştirmek, sorumluluk yükleyerek örgütün hedeflerini daha verimli olmasını sağlamaktır.

❖ Müzikle Beraber Çalışma

Monotonluktan kaynaklanan stresi azaltmak için bir düzenek kurulabilir. Müziğin, verimi ve üretkenliği artırdığı ve stresi azalttığı, hafif müziklerin ise dinlendirdiği ve çalışanları motive ettiği onları monotonluk havasından uzaklaştırdığı görülür (Naldöken, 2008: 63).

❖ Fiziksel Koşulların İyileştirilmesi

Çalışma ortamının fiziksel koşulları çalışan verimliliği bakımından önemlidir. Zamanının geniş bir kısmını çalışma ortamında geçiren insanlar, çalıştıkları ortamın fiziksel

koşullarını iyileştirmek isterler. Evinden sonra en çok zamanını kurumda geçiren çalışan çalıştığı yerin ferah, zevk verici nitelikte olmasını ister. Isıtma, konfor, aydınlatma ve birçok fiziksel koşul, çalışanların verimli çalışmasını sağlar. Bu sebeple çalışanın hızlı bir şekilde oryantasyonu isteniyorsa çalışma koşullarının çok iyi olması ve düzenlenmesi gerekir. Çalışanların arzu ve gereksinimleri dikkate alınırsa iş performansı da artacaktır (Naldöken, 2008: 63).

❖ Esnek Zaman

Normal mesai sisteminde çalışma saatleri günde sekiz saat olarak haftada 5 veya 6 gün çalıştırılır. Çalışanlar sabah kararlaştırılan saatte mesaiye gelir ve akşam kararlaştırılan saatte mesaiden ayrılır. Bu uygulama her zaman sabah 8:30 ile 17:00 saatleri arasında yapılır. Bu sürelerde çalışanların işyerinde bulunması zorunludur. Verimliliği artırmak amacıyla hayata geçirilen esnek çalışma süresi uygulamasında, çalışma dışı saatler çalışanların kendileri tarafından belirlenmektedir. Esnek zaman yöntemi; Devamsızlığı önlemek, fazla mesaiyi azaltmak, yönetim düşmanlığını azaltmak, trafik sıkışıklığından kaçınmak ve bağımsızlık ve sorumluluğu teşvik etmek gibi faktörlerle iş tatmini artışını sağlar (Altuğ, 1997: 80).

❖ Kalite Çemberi

Yönetim faaliyetlerinde, şirketin tüm kaynaklarını olumlu, kazançlı ve sistematik bir şekilde kullanılmalıdır. Bu anlamda yönetim hem bir sanat hem de bir bilimdir. Liderlik, işleri diğer insanlar aracılığıyla yaptırma işlevidir. Yönetim bilimi, bir şirketin çeşitli işlevleriyle ilgili süreçlerin, sistemlerin ve kontrolün planlanması ile ilgilenir. Kalite kontrol çevrelerindeki gelişme Japonya'daydı. İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra Japonya'da oluşturulan ekonomik mucizeyi çoğu kişi Japon yönetim sanatına bağlamışlardır. Kalite kontrol çemberleri, aynı alanda (örneğin ofis, işyeri, servis vb.) faaliyet gösteren, sayıları 5-10 kişi arasında olan ve istekli olarak faaliyet gösteren gruplardır. Bu gruplar, kurumların benimsediği ve değer verdiği işleri yaptıkları için işlerinde daha fazla motive olduklarını göstermektedirler (Efil, 2013: 255-256).

❖ Özel Hayata Saygı

İnsanların iş hayatlarının dışında özel hayatları da vardır. Bu kapsama aile hayatı, sosyal hayat, din, sağlık, hobiler ve eğlence gibi birçok özel ilgi konusu eklenebilir. Çalışanların özel hayatları, iş hayatlarını etkiler. Bu etki pozitif veya negatif olabilir. Bu nedenle çalışanlar desteklenmeli ve iş hayatı dışındaki sorunlara da çözüm bulunmalıdır. Bu özel hayata müdahale etmek anlamına gelmez. Çalışanların mahremiyetlerine saygı duyarak sorunları çözmelerine destek olmak, onlara bu konuda yardımcı olmak iş motivasyonlarını artırır (Doğan, 1995: 219).

❖ Adil ve Sürekli Bir Disiplin Sistemi

Çalışanların gereksinimlerini karşılamak onları işe karşı motive eder. Ayrıca şikayetleri ele almak da bir diğer motive edici faktördür. Bu da adil bir disiplin düzeni ile sağlanabilir. Bu düzenin fonksiyonlarının eksiksiz olarak uygulanması, çalışanların ilgi ve bağlılıklarını artırmakta ve onları motive etmektedir. Çalışanlara şikâyetlerini dinleme fırsatı verilmelidir. Bu şikayetler incelenmeli ve çözüme kavuşturulmalıdır. Aksi takdirde çalışanlar, örgüte ve idarecilerine karşı olumsuz bir tutum içerisine gireceklerdir. Bu davranış, çalışanlarının ilgilerini ve işlerine olan bağlılığını azaltacak, onların motivasyon kaybına uğramalarına sebep olacaktır. Yöneticiler çalışanlarını her türlü olumsuz durumdan korumalı, yanlarında olduğunu her daim göstermeli ve onları desteklemelidir (Eren, 1998: 332). Aksine kişisel tartışmalar çalışanların, yöneticilerinin verdiği emirleri yerine getirmelerine engel olacaktır. Çünkü burada çalışanlar duygusal davranacaklardır. Tartışmaların çoğunluğu yöneticilerin, çalışanların özel hayatlarına müdahalesi sonucu olabilmektedir. Burada yöneticiler çalışanlarının iş hayatı dışındaki sorunlarında yardımcı olmalıdırlar. Onların duygularına ve düşüncelerine değer vermeleri gerekir. Çalışana söz hakkı verilmesi sonucu özgüveni artmaktadır (Doğan, 1995: 219).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: LİDERLİK

3.1 Liderlik Kavramı

"Lider" kelimesinin kökeni İngilizce "leadership"tir ve "lead" fiili "yön gösterici, rehberlik etmek, yönlendirmek, yönlendirmek," anlamına gelmektedir. "Leader"; Kılavuz, rehber, yönlendiren anlamlarında kullanılmaktadır. Tarihsel takvim olarak da insanlığın varoluşuna kadar uzanan bu terim, 19. yüzyılın sonlarına doğru akademik terim olarak kullanılmaya başlanmıştır (Şişman, 2002: 5). İnsanlar, topluluk halinde birlikte yaşayan sosyal varlıklar olmanın yanı sıra, bu grupları kontrol edecek ve onları amaçlarına yönlendirecek liderlere ihtiyaç duyan canlılardır. Bireyler arzu ve gereksinimlerini karşılamak ve kişisel amaçlarına ulaşmak için bir örgüte ihtiyaç duyarlar ve örgüt olarak birlikte hareket etme mecburiyeti hissederler (Semiz, 2011: 12). Belirlenmiş hedeflere ve amaçlara yönelik insan gruplarını bir araya getirmek ve onların harekete geçmesini sağlamak, her bireyde bulunmayan özel yetenek ve ikna gerektirir (Kul, 2010: 1).

Günümüzde bilginin ve teknolojinin yükselişiyle birlikte toplumsal değişimler ve giderek zor hale gelen ekonomik şartlar şirketleri daha makul adımlar atmaya zorlamıştır. Değişime ayak uyduramayan şirketler ayakta duramaz. Liderler bu durumda çözüm geliştirmekle yükümlüdür. Değişim olarak adlandırılan bu düzen, tüm toplumsal sistemlerde yaşam kültürünü ve yönetim sistemlerini derinden etkilemektedir. Daha sonra bilginin artmasıyla, çabuk gelişim ve hızlı iletişimi değişimleri takip etmektedir (Aydın, 2015: 87).

Liderlik, yaptıkları işte motivasyon sağlayıcı olarak rehberlik sağlar, örgüt üyelerinin istekli olmasını, belirlenmiş bir amaca hizmet etmesini ve hedefe doğru ilerlemesini sağlar (Sönmez, 2017: 7).

3.1.1. Liderin Sahip Olması Gereken Özellikler

Lider doğuştan diğer insanlara kıyasla düşünce olarak, fiziksel ve sosyal bakımdan farklı yeteneklere sahip olmalıdır. Lideri ayıran etmenler yalnız bireysel özellikleri değil, örgüt

içerisindeki çalışanlara göstermiş olduğu uygun hal ve davranışlarıdır. Lider hangi şartlarda nasıl hareket etmesi gerektiğini bilmeli ve şartlar gereği bazen demokratik veya otokratik davranması gerekebilmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 123).

Liderin özelliklerini üç başlıkta belirtmek mümkündür (Erdoğan, 2004: 24).

1. Entelektüel Özellikler: Fikir yürütebilme, analiz yapabilme, mukayese edebilme, his gücü ve hayalinde canlandırabilme gibi özelliklerdir.

2. Karakter Özellikler: Tedbirli olma, beyin gücü, planlı çalışma, uyumlu çalışma, dikkat, ciddi ve kararlı duruş gibi özelliklerdir.

3.Sosyal Özellikler: Örgüt çalışanlarına hitap edebilmek ve empati kurabilmek, dış görünüş, çalışanları birlikte hareket ettirebilme, iş disiplini gibi özelliklerdir.

Liderlik özelliklerinin ait olduğu döneme, dönemin şartlarına ve durumuna göre değişir nitelikte olduğu, içinde bulunduğu dönemin şartlarından etkilenerak farklı tarzlarda liderler meydana çıksa da değişikliğin sadece liderlik unsurunun içeriği ve algılanma şekli olduğu görölmektedir. Bu durumun nedeninin farklı toplumlarda devamlı gelişim ve değişimin olması, çevre şartlarının sürekli değişmesi gibi nedenlerde liderlik davranışlarını ve tarzlarını değiştirmektedir (Eren, 1993: 286).

İyi liderler tarafından yönetilen çalışanların motivasyon ve performanslarının arttığı, iyi olmayan liderle çalışanlarda ise verimin düştüğü ve umutsuzluk oluştuğu görölmektedir. Çalışanların takip ettikleri liderlerinde arzuladıkları özellikleri şu şekildedir (Baltaş, 2008: 124).

Tutarlılık ve dürüstlük: Lider söylemleri ve davranışları arasında tutarlılık gösteren, çalışanları arasında ayırım yapmayan, verdiği sözleri tutan ve aykırı fikirleri katkı olarak değerlendiren, örgüt üyelerine adaletli ve saygılı davranan kişidir.

Karar ve kararlılık: Baskı altında örgüt çalışanlarına karşı sorumluluk duyar, doğru ve hızlı karar verebilir, veri toplar ve çalışanları adına risk alır.

Yeterlilik: Lider yaptığı işin detayına hakimdir, sürekli öğrenmeye ve gelişmeye açıktır.

Vizyon sahibi olmak: Liderin aklında canlandığı güçlü ve sade bir dünya görüşüne dayalı gelecekle ilgili bir görsel vardır. Bu tecrübeyi analiz edecek bilgi ve yetenek becerisine sahiptir. Lider aklındaki geleceğe dönük hayalini bilgiye dönüştürerek örgüt çalışanlarına bunları aktarır. Çalışanların yaptıkları işi neden yaptıklarının farkında olmalarını sağlarlar.

Lider örgüt çalışanlarının inançlarına, değer yargılarına, fikirlerine ve davranışlarına yön vermekte alışlagelmiş yöntem ve uygulamaları geçmişse liderlik özelliklerine ulaşmış demektir (Erdoğan, 2000: 41).

Liderlik özelliklerini çevre faktörlerinden ayrı değerlendiren Ghiselli'nin (1971) araştırma ve test sonuçlarına göre liderin özellikleri belirtilmektedir (Zel, 2001: 96).

Zekâ: Genelde söz ve sembole dayalı yorum

Kendine güven: Özeleştirme ve empati yapabilme, kendini değerlendirebilme.

Girişim (İnsiyatif): Hedeflere ilerleme arzusu

Yönetim kabiliyeti: Çalışanları yönetebilme becerisi

Mesleki düzey: Kişinin kendini daha düşük düzeyde görmek yerine daha sosyo-ekonomik düzeyde görmesi.

Lider özellikleri ve fiziksel özellikler üzerinde araştırma yapan Stodgill (1981) yapmış olduğu on iki araştırmanın dokuzunda liderlerin daha uzun boylu oldukları anlaşılmıştır. Liderlik ile zekânın arasında her zaman ilginin olduğunu, liderlerin bu özellikleri sebebiyle lider olmayanlara karşın daha üstün olduğunu anlatmaktadır (Giderler, 2005: 56).

Stodgill, 1949-1974 tarihleri arasında liderlerin özellikleri ile ilgili yapılan çalışmada 163 özellik belirlediğini ve aşağıdaki tablo 1.1.'de liderlerin becerileri ve özelliklerinden birkaçı bulunmaktadır (Çelik, 2003: 10).

Tablo 2. Başarılı Liderlerin Yetenek ve Özellikleri

Liderlerin Becerileri	Liderlerin Özellikleri
Zekâ	Azimli ve başarıya eğilimli
Kavramsal beceri	Radikal
Yaratıcılık düzeyi	Sadakat
Etkileyici hitabet	Özgüvenli
Ekip çalışmalarına ilişkin bilgi sahibi olmak	Stresle mücadeleci
Örgüt çalışanlarını bir araya getirme	Sorumluluk alan
Sosyal yetenekler	Dinamik
İkna kabiliyeti	Ortama uyum sağlama
	Enerjik

Kaynak: Yukl, G.A., 1989: 179

Liderlerin örgütsel faaliyetlerini olumlu bir şekilde yürütebilmeleri için bazı özelliklere sahip olmalıdırlar. Liderlerde bulunması gereken bazı özellikler şunlardır (Çetin, 2008: 34-35):

- ❖ Bir misyon ve vizyon çizerek bunu çalışanları ile paylaşabilmek,
- ❖ Farklılıklara ve yeniliklere şeffaf olmak ve yeni projeler üretebilmek,
- ❖ Çalışanlarla bireysel olarak ilgili olabilmek,
- ❖ Ekip çalışmasını destek verebilmek,
- ❖ Bilgi akışını sağlayabilmek,

- ❖ Problemleri çözücü ve karar verici olma,
- ❖ İş akış sürecini idare edebilmek,
- ❖ Teknik donanım yönünden yeterli olmak,
- ❖ Kaynak dağılımını ve zaman kavramını ayarlayabilmek,
- ❖ Sorumluluk üstlenmek,
- ❖ İnisiyatif kullanabilmek,
- ❖ Duygusal davranmamak,
- ❖ İş ahlakına sahip olmak,
- ❖ Vicdanlı ve güvenilir olmaktır.

Liderler; plan yapabilen, örgütte çalışanları bir araya getirebilen, iş bitirme becerisine sahip olan ve bu doğrultuda her türde riski ve sorumluluğu almaktan geri durmayan, peşlerinden çalışanlarını sürükleyebilme yeteneğine sahip olan bireyler olarak adlandırılmaktadırlar (Telli, 2012: 10-11).

Planlanmış olan vizyonu çalışanlarına aktarabilmek, azimli olmak, işe hakim olmak ve çalışanları ile karşılıklı güvene dayalı ikili ilişkiler kurabilmek liderlerde olması gereken özellikleridir. Liderlerin, planlı ve güvenli bir örgüt ortamı kurabilmeleri, işlerin tamamlanmasında etkili olmaktadır (Çetin, 2008: 37-39).

Liderlik özelliklerini 53 ülkede uygulayan Akiş (2004) ve Gardner (1990: 28), çalışma şekillerine göre; pozitiflik, motivasyon, dinamizm, planlama, vizyon, yetkinlik, bilgi, deneyim, etkili iletişim becerileri ile ilgili konuları takip etmek, ekip kurma becerisine sahip olmak, organizasyon üstlenme becerisine sahip olma, güvenilir, adil, dürüst, liderlik

becerilerine sahip olmak, sorunlara etkili çözümler bulmak, etkin müzakere etmek, pratik kavrama yeteneği sahip olmak ve kararlı duruş şeklinde listelenebilir.

3.1.2. Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar

Liderlik, belirli zamanlarda, belirli şartlar altında bir örgüt çalışanlarının belirlenmiş hedeflere ulaşma noktasında, motivasyon süreçlerine etki eden, çalışanlara yol gösterici ve onlara ilham olan kişilerdir (Werner 1993). Lider, örgüt için vizyon belirleyen ve çalışanlarını belirlediği hedefler yönünde harekete hazırlayan kişidir. Lider, geçmişe bağlı kalmadan gelecek odaklı yenilik çalışmalarında örgüt ve örgüt çalışanlarına vizyon konusunda yardımcı olması yönüyle yöneticilerden farklı bir özelliğe sahiptir (Tunçer, 2011: 64).

Yöneticiler, örgütün hedeflerinin gerçekleştirilmesi için örgütün yapı kurallarını kullanan kişidir, lider ise örgüt çalışanlarını etkileme gücü olan kişidir. Yöneticinin örgüt çalışanlarını etkileme gücü yeterli değilse sadece bir yönetici olarak kalmakta, fakat yönetici, lider özelliklerine sahipse çalışanlar ile örgütün hedeflerini birlikte ulaşabilmektedir (Korkut, 1992: 165).

Yönetim; “çalışanların aracılığıyla iş yapmak” iken yönetici ise çalışanları aracılığıyla iş yapan kişidir. Yönetici çalışanlarının emeği karşılığında beraber ortak hedeflere ulaşmak isteyen herkes yönetim faaliyetinde bulunmakta ve yöneticilik özellikleri göstermektedir (Bozkurt ve Ergun, 1998). Yöneticiler yönetimin işlevleri olan plan ve araştırma yapma, denetleme, gözlem yapma, birlikte hareket etme ve temsil fonksiyonlarının yerine getirilmesi ile görevlendirilmiş kişilerdir. Yöneticiler örgütün başarısında temel etmen olarak görev yapmaktadırlar ve çalışırken birçok işle eş zamanlı etkin rol alabilmektedirler (Özalp, 2012).

Yönetici, çalışanların elbirliği oluşturma, aynı vizyona ulaşabilme yolunda organize etme, yürütülen işlerin gösterilen çabalar sayesinde örgüt çalışanları ile gerçekleştirme çabası olduğu söylenebilir. Yönetim süresince yönetici, sürecin getirmiş olduğu yetkiler dahilinde yönetimi ve örgüt çalışanlarının sürekliliğini sağlamaktadır (Fındıkçı, 2013: 50-51).

Yönetim kavramının tarihsel geçmişinde yönetim – liderlik / yönetici – lider kavramları arasındaki farklılıklar ortaya konulmaktadır. Yönetim örgütlerin karar vermesinde, faaliyetlerde birlikte hareket etme, iç-dış çevrenin aktif olarak kullanılmasına, haberleşme süreçlerinin kontrol ve denetlenmesine yönelik ihtiyaçlarından oluşmuş bir unsurdur (Can 2002: 21). Yönetim de örgütsel hedeflerin gerçekleşmesi noktasında, plan, motivasyon, kontrol fonksiyonlarının sistemsel olarak uygulanmasında görev alan çalışanlar da yönetici olarak adlandırılmaktadır (Yiğit 2002: 19). Liderlerin ve yöneticilerin birbirlerine benzediği ve farklı olduğu yönler bakımından da önemli farklılıklar taşımaktadır. Nur (1998) tarafından bu benzerlikler ve farklılıklar aşağıdaki başlıklar altında incelenmektedir:

- a.** Yönetim amaç ve hedeflerin belirlendiği, planlamaların yapıldığı, bütçe konuları ile ilgilidir
- b.** Yönetim, belirli amaç ve hedefler doğrultusunda insan kaynaklarını yönetme sürecidir.
- c.** Yönetim, her sistemin şartı olan denetleme faaliyetlerinin kontrol mekanizmasıdır.
- d.** Liderlik, uzun süreli amaç ve hedefler doğrultusunda insan kaynaklarını doğru strateji ve kararlar ile motive etmek ile ilgilidir
- e.** Liderlik, yönetim kararları ile alınan örgütün misyon ve vizyonu hakkında çalışanlarına doğru bilgi aktarmakla ve onları yönlendirmekle ilgilidir

Liderliği ve yöneticiliği birbirinden ayıran en önemli fark esnekliktir. Liderler, yöneticilere göre daha esnek ve az bürokratiktir.

Liderlik ve yöneticilik birbiriyle karıştırılan iki kavramdır. Bu iki unsur temelde birbirlerini tamamlarken, ince nüanslar ile de birbirinden ayrılan iki unsurdur. Bu nüansları aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir (Thompson ve McHugh, 1995):

❖ Örgütlerde yöneticiler, örgüt içinde ki işleri planlar, organizasyonu yapar ve saha da çalışmasını sağlar. Lider ise belirlenmiş amaçlara ulaşılmasını ve örgütün istenilen

davranış standartlarına gelmesini sağlar. Yöneticiler birer idareci olup ortamda olanı sürdürürler. Liderler ise yenilikçidirler, yeniliklerin peşinden giderler.

❖ Örgütlerde yöneticilerin idareci yapılarının getirdiği bir tür kalıplaşmış olma durumları mevcuttur. Yönetimin belirlediği mevcut yönetim kalıplarının dışına çıkmak istemezler. Ancak liderler, değişimciliğe ve yeni düşüncelere her zaman açıktır. Örgütün gelecekteki misyon ve vizyonuna ulaşmasında faydası olan her fikri değerlendirerek mevcut olanı değiştirmeye açıktırlar.

❖ Yöneticiler, idari gücünü örgütün mevcut olan kanun, yönetmelik, genelge veya kurallardan alır. Liderler ise örgüt içerisindeki güçlerini kendileri oluşturur ve devam ettirirler. Yöneticiler sınırları belirlenmiş hiyerarşik bir düzen içinde çalışmak isterlerken, liderlerin örgüt çalışanlarını etkilemek için bu tür düzene ihtiyaçları bulunmamaktadır.

❖ Yöneticiler, genelde belirlenmiş hedefleri gerçekleştirmek için çalışırken, liderler hedef belirleme ve uygulamaya destek verme eğilimindedirler. Yöneticiler kısa dönemli haritayı çizerken liderler ise daha çok büyük resme bakarak ve uzun dönemli haritayı çizmektedirler.

Yönetici, başkalarından sorumludur ve konumundan yetki alarak şartlar sunar, ekip üyelerine talimat verir ve bunun bir parçası olarak kısa vadeli fikirler sunar; Lider ise doğal olarak içinde bulunduğu örgüt üyeleri tarafından seçilen, etkileme ve iletişim konularında başarılı olması sonucunda hedeflenen doğrultuda yenilikçi, kalıplaşmış düşüncelerden bağımsız ve uzun ömürlü fikirler sunarak devam edendir (Erdem ve Dikici: 2009: 202-203).

Liderlik, örgüt çalışanlarını istenen davranış tarzına getirebilmek için örgüt çalışanlarını etkileyebilme yeteneğidir. Lider çalışanları etkileyen, gidilecek hedefi ve yolu belirleyen, tutum ve görüşleri yönlendiren kişidir. Kısaca lider çalışanları etkileme gücüne sahip, misyon ve vizyon belirleyebilen, bu vizyona nasıl ulaşılabilceği konusunda yol göstericidir. Yani; lider doğru işleri yapan, yönetici ise işleri doğru yapandır (Eraslan, 2004: 18).

Lider ve yönetici arasındaki farklar şu şekildedir:

Tablo 3. Yönetici İle Lider Arasındaki Farklar

Lider	Yönetici
Her lider yönetici olabilme potansiyeline sahiptir.	Yöneticiler aynı zamanda lider değildirler.
Lider çalışanlarını inandırır.	Yöneticiler yasal güçlerini kullandıklarında ancak çalışanlara iş yaptırabilirler.
Liderler, güçlerini kişiliklerinden ve örgüt çalışanlarından alırlar.	Yönetici gücünü yasal mevzuattan alır.
Lider olabilmek için çalışanlarının olması bir zorunluluktur.	Çalışanı olmasa dahi kişi yönetici olabilir.
Lideri çalışanları liderliğe taşır.	Yönetici atanarak göreve gelir.
Liderin en önemli yeteneği etkileme becerisidir.	Yönetici örgütsel amaçlara yönetimin gereklerini yerine getirerek ulaşır.
Lider çalışanları ile yakın ilişkiler kurabilir.	Yöneticiler çalışanlarıyla ikili ilişkilerde mesafeli olurlar.
Liderin görevleri daha azdır.	Örgütün tüm görevlerinden yöneticiler sorumludur.
Liderin merkezinde örgüt çalışanları vardır.	Yöneticinin merkezinde üretim vardır.
Lider kişisel yeteneklerini kullanır.	Yöneticiler yasal yetkilerini kullanmaktadırlar.
Lider planlama yapar.	Yönetici mevcut planı uygular.
Lider sadece çalışanlarına karşı sorumludur.	Yönetici hem çalışanlarına hem de yönetime karşı sorumludur.
Liderlikte çalışanalar kendi istekleri doğrultusunda lidere uyarlar.	Yöneticilikte istek önem arz etmez
Lider yenilik ve değişiklik yapmayı amaçlar.	Yöneticiler daha çok durumları idare etmektedirler.

Liderler örgütü ileriye taşır.	Yönetici mevcut durumu kontrol edendir.
Liderler doğru işleri yapanlardır.	Yöneticiler işleri doğru yapanlardır.
Liderin bakış açıları geniş kapsamlıdır.	Yönetici dar görüşe sahiptir.

Kaynak: Sayli ve Baytok, 2014

Yönetici yetkisini bulunduğu pozisyondan alır ve bir dizi kurallar oluşturur, görevlendirmesi başkaları tarafından yapılır, örgüt içindeki çalışanları kontrol eder ve kısa vadeli planlar yapar, lider ise örgüt çalışanları tarafından seçilir ve yetkisini güçlü iletişim ve etkileşim gibi yeteneklerinden alarak oluşturduğu amaçları doğrultusunda yeniliklere açık ve uzun vadeli planlar yaparak yol alır (Erdem ve Dikici, 2009: 202-203) gerekir.

Lider ve yöneticinin birbirlerinden ayrıldığı noktalar Tablo 3’de sunulmuştur (Akdemir, 2008: 72):

Tablo 4. Lider ve Yöneticinin Farkları

Lider Özellikleri	Yönetici Özellikleri
Yalnız oluşuma yoğunluk gösterilir.	Düzene ve oluşuma yoğunlaşır.
Önem verilen sualler: ”Ne?” ve “Niçin?”.	Önem verilen sualler: ”Nasıl?” ve “Ne Zaman?”.
Vizyon daha çok uzak ve kuvvetli hedefler için oluşturulmuştur.	Vizyon daha çok yakın hedefler için oluşturulmuştur.
Örgüt çalışanlarının performansları artırılarak motive olmaları sağlanır.	Organizasyondaki üyeleri daha çok pasife çekme eğilimi vardır.
Yönetimdeki pozisyonu organizasyonun sorumlularından biri gibidir.	Yönetimdeki pozisyonu çalışan olarak görülür.
Risk almayı gerektirecek kadar bir durum varsa risk almaktan kaçınılmaz.	Risklerden uzak durma ve mümkün olduğunca riskten kaçınma vardır.
Gerekirse yönetim anlayışına karşı dik durma vardır.	Hareketlilik alanı kurallar dahilinde sınırlıdır.

İletişim çevresinin genişletilmesi için çalışılır.	İletişim üyelerle sınırlandırılır.
Gerektiği kadar tavır ve ölçülülük içeren bir mesafe bulunmaktadır.	Belirli bir zümreye ait davranış içinde olma ve mesafeli durma eğilimi vardır.
Organizasyondaki problemlerin teşhisi plandan önce önerilir ve kurgulanır.	Ast üst ilişkisi ön plandadır
Yeni bir düzen için kesin kararlar almaktan geri durulmaz.	Var olan düzen üzerinde çalışır.
Organizasyon içinde araçların tesiri daha ağırlıktadır.	Organizasyon içinde araçların tesiri daha ağırlıktadır.
Oluşturulacak amaç ve hedef konusunda karar alıcıdır.	Daha önceden belirli amaçların önemli hedeflerini gerçekleştirmek için uğraş verilir.
Olayları kendileri tayin ederler.	Baskın yapılarıyla olaylara yön verirler.
Kopyalama yetenekleri yaratıcılıkla güçlendirilmiştir.	Tutucu tavırlarıyla gelişme sabitlenmiştir.
Yenilikçilerdir.	Mevcut durumu idare etme eğilimindedirler.

Kaynak: Akdemir, A. 2008. Vizyon Yönetimi (1.Baskı), Ekin Yayınevi

3.2. Liderlikle İlgili Yaklaşımlar

Liderlik kavramına yönelik bilimsel çalışmalar 1930'larda ortaya çıkmıştır. Bu çalışmalar sonucunda çeşitli liderlik kavramları ortaya konulmuştur. Ekibin etkinliği ve verimliliği ile işin koordinasyonu konusunda mutlaka bir lidere gerek vardır. Fakat, değişen şartlar liderliğin yönetim tarzını değiştirmiştir (Eren, 2003: 525). Liderlik için geliştirilen çalışmalar farklı bir yaklaşım biçimini ortaya çıkarmaktadır.

Liderler birbirlerinden farklı yeteneklere sahip olduklarından çok çeşit liderlik türleri ortaya çıkmaktadır. Bu tür liderliklerin meydana çıkması, öncesinde var olan yaklaşımları

yok saymamaktadır. Bunun sebebi ise liderlerin davranış, kişilik ve durum olarak farklı özelliklere sahip olmasından kaynaklı olduğu şeklinde ifade edilmektedir (Fındıkçı, 2009: 59).

Özellikler yaklaşımları, davranışsal yaklaşımlar ve durumsallık yaklaşımlar gibi klasik yaklaşımlar, liderliğe bakış açısı dar olması sebebi ile eleştirilmektedir. Klasik yaklaşıma göre liderler, çalışanlar üzerinde direk etkili olamamaktadır. Lider, bazı özellikleri gereği çalışanlarından farklı yapıdadır (Yiğit ve Yazarkan, 2014: 72). Klasik liderlik teorileri; özellikler yaklaşımı, davranışsal liderlik yaklaşımı ve durumsallık yaklaşımıdır (Özdemir, 2015: 474).

3.2.1. Özellikler Yaklaşımı

Liderlik için çalışılan ilk yaklaşım özellikler yaklaşımıdır. Özellikler yaklaşımında liderlerin düşünülen ideal bir liderlik için doğuştan kazanılan özelliklere sahip olmaları gerekmektedir. Bu sebeple liderlerin zihinsel, kişilik, sosyal özelliklerinin diğerlerinden farklı olması beklenmektedir (Tengilimoğlu, 2005: 4).

Özellikler yaklaşımında; doğuştan sahip olunan özellikler liderleri fiziksel, duyuşsal ve kişisel yetenekleri bakımından diğer bireylerden ayrılmaktadır. Liderin kişisel yeteneklerini ön plana çıkaran liderlik özelliklerine sahip olmaları görüşüdür. Bu bireylerin özellikleri sayesinde çalıştıkları her durumda lider olarak öne çıkılmalarını sağlamaktadır (Tevrüz, Erdem ve Bozkurt, 2012: 276-277).

Bireyde bulunan özellikler, bireyin bir örgüte ve örgüt çalışanlarına liderlik yapabilmesinin ve örgüt çalışanları tarafından benimsenebilmesinin esas şartı olarak kabul görmektedir (Koçel, 2013: 575-576).

Liderlik sürecinin yalnız kişisel yetenekler ile anlatılmaya çalışılması, liderin örgüt çalışanlarının isteklerini görmezden gelinmesi gibi sebepler yaklaşımın eleştirilmesine sebep olmuştur (Robbins, Decenzo ve Coulter, 2013: 301).

Özellikler yaklaşımı ile evrensel liderlik özellikleri yakalanmaya çalışılmış olsada, bu yaklaşım her bir lider için kişisel özelliklerini belirlemede yeterli katkıyı sağlayamamaktadır (Zel, 2011: 124). Liderin doğuştan gelen özelliklerinden daha fazlasına sahip bireyler olmasına karşın, lider olamayışı gibi sebepler yaklaşımın liderlik sürecini açıklamakta yetersiz kalmaktadır. Bu nedenle liderlerin davranışlarını inceleyen davranış teorileri önem kazanmaktadır (Yılmaz, 2011: 43).

Teorik olarak liderler, vücut ve karakter özelliklerine göre halk tarafından ayrı ayrı değerlendirilir. Kurumlar için liderliği örgütün güçlü yönleriyle karıştırmamak gerekir. Liderlik, ekip tarafından seçilen kişilere ekibin verdiği bir niteliktir (Bursalıoğlu, 2005: 206).

3.2.2. Davranışsal Liderlik Yaklaşımları

Özellikler yaklaşımının ardından liderlik ile ilgili ikinci kavram davranışsal liderlik yaklaşımıdır. Davranışsal liderlik yaklaşımı, özellikler yaklaşımı ile benzer olarak liderlik, lidere bakılarak lider üzerinden incelenmektedir. Bu iki yaklaşım birbirleri ile karşılaştırıldığında aralarında görülen en bariz farkın, özellikler yaklaşımında liderin özellikleri dikkate alınırken, davranışsal yaklaşımda liderin tutum ve davranışlarının sonucunda çalışanların bu davranışlar karşısında nasıl tepkiler verdikleri araştırılmaktadır (Demir, Yılmaz ve Çevirgen, 2010: 133).

Davranışsal liderlik yaklaşımına katkı sağlayan çalışmalar Ohio State Üniversitesi ve Michigan Üniversitesi liderlik çalışmalarıdır. Bu çalışmaların sonunda liderlik tarzları incelenerek hangi liderlik tarzının daha etkili olduğu açıklanmaya çalışılmaktadır (Tengilimoğlu, 2005: 4-5).

Bu iki çalışmada hoşgörü göstererek örgütü harekete geçirme ile çalışan ve üretime dayalı iki liderlik davranış şekli tanımlanmaktadır. Ancak liderlik davranışlarının karmaşık ve çok yönlü olması sebebi ile iki boyutta açıklanmasının mümkün olmadığı kabul edilmektedir. Davranışsal yaklaşım ile örgüt kapasitesi, teknik donanım, kültür gibi durumsal değişkenlerin üstünde durulmadığı görülmektedir (Erçetin, 2000: 35).

Davranışsal yaklaşımda, liderlerin başarılı bir geçmişe sahip olmasındaki nedenin, liderin doğuştan sahip olduğu özelliklerden ziyade, liderlik yaptığı örgütte sergilemiş olduğu hal ve tutumlardır. Bu yaklaşımda liderin davranışlarının temel yönelme durumu belirlenmektedir. Liderin çalışanlar üzerinde etkili olduğu etmenler; liderin çalışanları ile ilişkisi, liderin yetkisini bırakması ya da bırakmaması, planlama yapması gibi tutumlarıdır (Çelik, 2003: 29).

Davranışsal liderlik yaklaşımın esas düşüncesi; lideri başarılı ve etkileyici gösteren durum, bu liderin bulunduğu yerlerde gösterdiği tutum ve halleridir. Davranışsal yaklaşımın özellikler yaklaşımından farkı ise; davranışların öğrenilebilir ve gözlemlenebilir olmalarıdır (Ataman, 2002: 459).

Davranışsal liderlik yaklaşımı, çalışan davranışı ile liderlik özelliklerine sahip kişi ile arasındaki etkileşim halidir. Davranışsal liderlik yaklaşımının alanı, bir lideri güçlü ve eşsiz kılan bireysel yeteneklerinden ziyade, bu süreçte ortaya koyduğu seçkin davranışların bütün halidir (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 74).

Liderlik kuramında, liderlerin çalışanlarla nasıl etkileşimde bulundukları ve karar verdikleri, yetki devrinin gerçekleşip gerçekleşmeyeceği, planlama ve kontrol mekanizmalarının hedefleri nasıl belirledikleri ve sorunları nasıl çözdükleri gibi davranışları liderin etkinliğini belirleyen özellikler olarak belirlenir (Yörük vd., 2011: 2).

Davranışsal liderlik yaklaşımında, güçlü liderlerin bu özelliklerle doğmadığını veya planlanmadığını, ancak bu güçlü özellikleri zaman içinde kazandığını varsayar. Bu teori, liderlerin kişisel özelliklerinden veya iç yapılarından çok, davranışlarına dikkat eder. Davranışlardaki farklılıklar, insanların hazırlanma ve fark etme yoluyla nasıl bir lider olması gerektiğini anlatmaktadır (Amanchukwu vd., 2015).

3.2.3. Durumsal Liderlik Yaklaşımları

Durumsal liderlik yaklaşımının temelleri 1970'lerden günümüze yürütülen çalışmalardan gelmektedir. Durumsallık yaklaşımı, liderlik kavramını yüzeysel olarak incelenen bir modelden farklı olarak, soyut olarak da düşünülebilen bir unsur haline getirmiştir. Bu

modelin temelinde yatan düşünce her durum karşısında geçerli olabilecek bir liderlik anlayışının var olmayacağıdır (Naktiyok, 2009: 23). Bu yaklaşımla liderin kendine has yetenekleriyle bir örgütün eylemlerine yön verebilecek güce sahip olamayacağı, ancak yeteneklerini iç ve dış çevre şartlarıyla uyumlu hale getirdiğinde etkili bir lider olabileceği görüşü hakimdir (Dikmen, 2012: 59).

Durumsal liderlikte kararlar, astların sürece bizzat katılacağı şekilde alınabilir. Durumsal liderlik teorisine göre lider, takipçilerinin karar verme süreçlerinden etkilenmeden aldığı kararı uygulayan güçlü bir donanıma sahip kişidir (Çelik, 2007: 24).

Feedler'in Durumsallık Yaklaşımı, House'un yol-amaç modeli, Vroom ve Yeton'un normatif teorisi liderlik modeli beklenmedik durum yaklaşımlarındandır. Bu yaklaşımların ortak bir yanı ise liderlik modelinde ilişki yönlü ve görev odaklı bir liderlik türünün her zaman sonuç vermeyeceği şeklindedir (Demir vd., 2010: 134).

❖ Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli

Fiedler'in etkin liderlik yaklaşımı durumsal liderlik modelleri içinde lider-üye etkileşimi ve bu bağlamda oluşturulan yapıyı incelemeye yönelik bir modeldir. Fiedler oluşturduğu bu model ile lider-üye etkileşiminin sonucunda liderlik anlayışına dair açıklamalar yapmıştır. Güney'e (1992) göre bu faktörler:

- ❖ Lider ve örgüt çalışanları arasındaki güven bağının önemine vurgu yapılmaktadır. Bilgilerin karşılıklı güven içinde paylaşılabilmesi ve örgüte bunu yansıtabilmeleri önemlidir.
- ❖ İyi tanımlanmış bir görevin örgüt içerisinde çıkabilecek sorun karşısında tanımlamaların sağlayacağı fayda ile liderin örgüt çalışanları üzerinde etkin bir lider havası oluşturmaya katkı sağlar.
- ❖ Liderin bulunduğu pozisyonla ilgili yetkisini kullanmasına dair faktördür. Ödül, kıdem, yaptırım gibi konuda lider resmîyette yetkilendirilmişse liderin yetki

alanı ve pozisyonu güçlüdür. Fiedler'in bu modelinin her zaman geçerli olmadığı duruma göre şekillendiği anlaşılmaktadır.

❖ House'un Yol-Amaç Modeli

Durumsal liderlik yaklaşım modellerinden bir tanesi House'un yol-amaç modelidir. 1982'li yıllarda House ve Mitchell tarafından çalışılan bu modelde bir hedef doğrultusunda liderin çalışanlarına karşı kılavuzluk yapacağı yolu tarif etmekte ve lider hedefler doğrultusunda izlenecek yolu netliğe kavuşturarak çalışanlarına yol göstermektedir (Sökmen ve Boylu, 2009). Bu modelde izlenecek yollar şunlardır;

❖ Çalışanın ortaya çıkacak davranışında istek ve ihtiyacının ne kadarının karşılanacağına dair algısı bulunmaktadır.

❖ Lider bu noktada devreye girerek örgüt çalışanlarının kişisel özelliklerini ve işin ihtiyaçlarını karşılaştırarak bir veri dosyası oluşturmaktadır. Bu iki olgudan doğacak sonuçla birlikte işi yapabilme gücü ile yol arasında bir köprü kurulmakta ve bu noktada rehberlik edilmektedir.

❖ Kılavuzluk eden lider son olarak çalışanlara işi yapabilme konusunda motivasyon ile ilgili destek vermekte ve hedeflenen amaca ulaşılmasında motivasyon faktörünü de modele eklemektedir.

1973 yılında Vroom ve Yetton'un durumsal liderlik modeli ortaya çıkmıştır. Bu liderlik modelinde katılım gösterme ve karar verme düzeyine dair bilgiler elde edilmiştir. Vroom ve Yetton'un liderlik modeli danışan, yetkiyi devreden gibi karar alma mekanizmalarının olduğu savunulmuştur. Danışmacı yönetim tarzında liderin çalışanları ile karşılıklı bilgi alışverişinde bulunmayı tercih ettiği ancak yine de son kararı kendisinin verdiği bir mekanizmadır. Bunların yanı sıra yetkisini devreden lider modeli de çalışanlarına güven duygusu içerisinde görev vererek, onların örgütteki problemlere karşı çözüm önerileri getirmelerini sağlayacak anlayışı getirmektir (Bayram Ş. 2013).

Durumsal liderlik yaklaşımlarından bir diğeri de Vroom ve Yetton'un Liderlik (Karar Ağacı) modelidir. 1973 yılında ortaya çıkan bu modele göre beş çeşit karar verme yöntemi vardır. Bunlar (Zel, 1996: 11):

Otokratik 1: Lider mevcut bilgiler içerisinde problemi kendisi çözümler.

Otokratik 2: Lider çalışanlarından sorunun çözümü için daha fazla bilgi ister ve yine sorunu kendisi çözümler.

Danışmacı 1: Lider son kararını açıklamadan önce çalışanlarının düşüncelerini alır ve en son yine kararı kendisi verir.

Danışmacı 2: Lider son kararını açıklamadan önce örgüt olarak çalışanlarının tekliflerini alır ve yine kararını kendisi verir.

Grup: Lider örgüt şeklinde bütün çalışanlarının bir arada olduğu bir ortamda kendi fikrini sunmadan demokratik bir şekilde problemin çözümü için karar alınır.

Araştırmacılar, özel durumlar karşısında hangi şekilde karar vermenin doğru olabileceğini anlayabilmek için cevap bulması gereken yedi soru tespit etmişlerdir. Bunlar;

Soru 1: Problem kaliteden mi kaynaklı?

Soru 2: Karar alabilmem için yeterli veriye sahipmiyim?

Soru 3: Sorun daha çok fiziki mi yoksa fonksiyonel mi?

Soru 4: Etkin bir karar almak için, çalışanların kararı kabul etmeleri önemli mi?

Soru 5: Eğer kararı tek başıma vermem gerektiğinde, astlarımdan kararımı kabul edeceklerinden emin miyim?

Soru 6: Sorunun çözümü için belirlenen hedefler astlar tarafından kabul edilir mi?

Soru 7: Sorunun çözümü için tercih edilen yollar, Astlar arasındaki çatışmalar ile benzerlik taşıyor mu?

Liderin, bu yedi sorulu karar verme sürecinin sonunda hangi davranış biçimini sergileyeceği ortaya çıkmaktadır.

Vroom-Yetton'a göre kararın etkili olabilmesi üç öğeye bağlıdır. Bunlar (Zel, 2001: 161):

Kararın niteliği: Bunlar çalışanın işindeki başarısını ve verimini etkileyen kararlardır. Çalışanların işe karşı motivasyonlarına direk etki etmektedir. Örgüt içinde alınan kararların bazıları performans ile bağlantılı iken, bazı kararlar ise çok daha önemsizdir. Örneğin; örgüt içindeki yer değişiklikleri, iş akış süreci, iş planları ile ilgili alınan kararlar örgüt performansı üzerinde önemli etkiye sahiptir.

Kararın kabul edilebilirliği: Modele göre, liderin seçtiği karar alma yolları, çalışanların karar alma sürecine katılmasını sağlamalıdır. Aksi takdirde, karar almada çalışanların katılımı olmadan alınan kararlar teknik açıdan uygun olsa bile pratikte başarılı olmayabilir. Çünkü çalışanlar alınan bu kararları uygulama konusunda direniş gösterebilirler.

Vaktinde davranmak: Kalitesi yüksek ve kabul edilebilir kararları almak için çaba sarf etmek örgütler için önemli bir sonuç çıkarmayacaktır. Bu durum bir karar almak için gereken süreyi asgari düzeye indirgeyerek bir yöntem seçiminin daha doğru olabileceği şeklinde yorumlanabileceği gibi alınan kararlar örgüt faaliyetlerini etkileyecekse liderin örgüt çalışanlarını da bu sürece katması gerekmektedir.

Vroom-Yetton Modeli, liderlerin karar alma aşamasında onlara farklı yöntemleri göstermekte ve astların karar alma sürecine hangi derecede katılmaları gerektiği oranını belirlemede liderlere kılavuzluk etmektedir.

3.3. Modern Liderlik Teorileri

II. Dünya Savaşı sonrası dünyanın genelinde yaşanan hızlı değişim sosyo-ekonomik bakımdan da yeni bir sayfaya geçiş olmuştur. Bu süreç yeni yönetim ve yönetim tekniklerini beraberinde getirmiştir. Böylece klasik liderlik özelliğini kaybederek yerine hayatın her alanında gereksinim duyulan modern liderlik yaklaşımı yer almıştır (Gül ve Şahin, 2011: 3). Yukl'a (1998) göre; modern liderlik teorileri önceleri üzerine hiç düşülmeyen liderlik süreçlerinin farklı yönlerini ele almaktadır. Önemli unsurun lider ile lideri takip edenlerle arasındaki iletişim liderlik süreçlerinin temel yapısını oluşturmaktadır. Birçok modern liderlik türü olmasına karşın araştırmanın amacına bağlı olarak, geçmişe ve adetlere daha bağlı etkileşimci liderlik, yenilikçi ve değişime karşı olmayan dönüşümcü liderlik ile genelde kaos durumlarında ortaya çıkan kurtarıcı güçte olan ve sıra dışı özelliklere sahip çalışanlarda gözlemlenen karizmatik liderliktir.

Modern liderlik yaklaşımına göre; lider, vizyona sahip kişilerin, diğerleri ile bu vizyonu paylaşıp bunu gerçekleştirmek için plan yapan kişidir. Liderlikten bahsedebilmek için özel bir seviyede olmak gerekmediğinden herkes lider olmak için potansiyele sahiptir (Bozkurt ve Göral, 2013: 5). Günümüzde lider değişime ayak uyduran, değişiklikleri bulunduğu kuruma uygulayan, çalışanla örgüt arasında bağ kuran, çalışanlarının kendilerini ifade etmeleri için motive olmalarını sağlayan (Eren, 2007: 460).

3.3.1. Etkileşimsel Liderliğin Tanımı

Bu yaklaşım ilk defa 1970'lerde Burns tarafından ortaya çıkarılmıştır. Lider ile çalışanlar arasında iletişim odaklı olduğundan bu yaklaşıma “işlemsel liderlik”, “görevsel liderlik” ve “yönetimsel liderlik” de denilmektedir (Koçel, 2005: 695). Lider kendini takip eden kişilerin beklentilerini karşılamak durumunda iken; çalışanlar da aynı şekilde liderlerinin isteklerini yerine getirmekle görevlidirler. Çünkü etkileşimsel liderlik çalışanların farklılık gösteren ihtiyaçlarını ne ölçüde karşılayabildiği ile ilgilidir (Eraslan, 2006: 6).

Çalışanlar, liderin davranışlarına göre örneğin ümit verme, mükâfat verme veya vaatte bulunma gibi yollarla motive olurlar. Liderin olumsuz davranışlarına göre örneğin uyarma, negatif geri bildirim gibi çeşitli yaptırımlarla doğru davranış tutumu göstermeye

sevk edilirler. Burada çalışanlara hedeflere yaklaşma derecesine göre mükâfat verilirken, hedeflerden uzaklaştıkça yaptırım mekanizmaları işlemeye başlamaktadır (Erkutlu, 2014: 17).

Etkileşimsel lider, lider ve takipçileri arasında değişime odaklıdır. Etkileşimsel liderlik, birkaç mükâfat aracılığı ile taraflarının liderinin izinden gitmesini sağlayan, asıl işin taraflarının şartları doğru bir şekilde uygulanmasını sağlamakta ve bu gayede yalnız ufak çaplı ve devamlı değişimleri gerektiren bir liderlik türüdür (İşcan, 2006: 165).

Etkileşimsel liderlik Bass'a göre (1999) koşullu ödüllendirme ve istisnalarla yönetimidir. Koşullu ödüllendirmede etkileşimsel lider izleyenlerine görevlerinin ne olduğunu, bunları nasıl yapacaklarını ve istenilen hedefe ulaşıldığında izleyenlerin nasıl ödüllendirileceği anlatılmaktadır. İstisnalarla yönetimde ise; lider, işler ters gittiğinde duruma müdahale etmektedir. Bu liderlik tarzı aktif ve pasif olmak üzere iki şekildedir. Aktif lider, amaçtan sapma durumunda olaya müdahalede bulunur. Pasif lider ise uyarı veya başka bir yaptırımda bulunmadan önce izleyenlerin hatalarının kendilerinin fark etmesini beklemektedir (Akyurt vd., 2015: 52).

❖ Etkileşimsel Liderliğin Özellikleri

Etkileşimsel lider, takipçilerinin öncelikle şahsi ilgilerini tatmin etmeye odaklanır. Çalışanların yetkileri, liderin beklentileri, çalışanların yapmalarını beklediği işler, lidere karşı saygıları ve gerçekleştirdikleri işler sonucunda ulaşacakları mükâfatlar açık ve şeffaf bir şekilde ortaya konmaktadır (Demir ve Okan, 2008: 73).

Etkileşimsel liderlik, liderler ve takipçileri arasında bir tür değiş tokuş işidir. Etkileşimsel lider, taraflarının ihtiyaçlarını da göz önünde bulundurarak her iki tarafında yapmış oldukları katkılara nazaran ödüllendirilerek, karşılıklı olarak çalışır. Etkileşimsel lider, taraflarının hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olur; takipçilerini buna hazırlar çünkü hazır olmanın kendi menfaatlerine uygun olduklarının bilincindedirler (İşcan, 2006: 165).

Etkileşimsel liderler, çalışanların geçmişten bu yana çalışmalarını daha verimli bir şekilde yürütmelerini sağlamak amacı ile iş yapma ve yaptırma yolunu seçmektedirler.

Çalışanların az ilgilendikleri noktaları yaratıcılıkları ve yenilikçi olmalarıdır. Bu liderler, sorumluluklarını daha çok çalışanları yaptıkları iş sonucunda onları ödüllendirmek ve daha verimli olmalarını sağlamak için para ve pozisyon değişikliğini kullanmaktadırlar (Eren, 2008: 461-462).

Etkileşimsel liderlikte lider-çalışan ilişkileri karşılıklıdır. Lider, çalışanlarının kişisel menfaatlerinin tatmin olması karşılığında, örgüt amaçlarını gerçekleştirecek performansı gösterecekleri fikrini taşımaktadır. Bu nedenle, çalışanların maddi ihtiyaçlarının giderilmesi önemlidir (Coad ve Berry, 1998: 165). Lider ve çalışanları örgütün amaç ve hedeflerine ulaşmak için uzlaşma sağladıklarında neler kazanacaklarını bildikleri için her iki tarafda, üzerinde uzlaşılan amaçlara ve hedeflere yoğunlaşırlar (Boehnke, 2003: 6).

❖ Etkileşimsel Liderliğin Boyutları

Etkileşimsel liderlik türünde belirlenmiş bir amaç için bir araya gelen örgüt çalışanları arasında farklı türde davranış şekilleri ortaya çıkarabilmektedir. Bass'a göre (1999), bu davranışlar dört farklı şekilde gerçekleşmektedir. Bunlar; koşulsal ödüllendirme, aktif istisnalarla yönetim, pasif istisnalarla yönetim ve tam serbesti tanıma liderlik boyutlarıdır (Antonakis vd., 2003: 265).

- **Koşulsal Ödüllendirme:** Lider takipçilerinden nasıl bir çalışma beklediğini, beklenen çalışmayı gerçekleştirdiklerinde ne gibi ödüller kazanacaklarını açık bir şekilde anlatmaktadırlar. Bu ödüller maddi veya manevi olabilmektedir (Bass, 1990: 22; Yavuz ve Tokmak, 2009: 19). Bass'a göre etkileşimsel liderlerin çalışanlarında tam performans görmek istiyorlarsa iki tip ödüllendirmeden bahsedilebilir. Bunlar, doğru yapılan işi övmek ve ücrette iyileştirme veya terfi durumudur (Bass, 1985: 34). Ceza durumunda ise takipçilerin istenilen performansı gösterememesi ve istenilen standartlara ulaşamaması durumunda liderin takipçilerine başarısızlıklarını anlatması ve davranışlarını değiştirmeye yönelik bir ceza verilmektedir. Çünkü çalışanın başarısızlığının nedenlerini ayrıntılı bir şekilde kendisine anlatmak onun için yararlı olacaktır. Örneğin liderin eskisi kadar destek vermemesi, para cezası

veya işten uzaklaştırma gibi cezalar ise daha az rastlanılan ve faydası az olan cezalardır (Bass, 1985: 34).

- **Aktif Olarak İstisnalarla Yönetme:** Bu yöntemin bazı durumlarda uygulanabilmesi gerekmektedir. İstenilen performans gerçekleşmediğinde bu yönetime başvurulmaktadır. Lider takipçilerinin performansını gözlemlemekte ve gerekirse müdahalede bulunarak düzeltici ve önleyici karar almaktadır (Koçel, 2014: 695).
- **Pasif Olarak İstisnalarla Yönetme:** Bu yönetim de lider takipçilerinin sorunlarının ortaya çıkmasını bekler ve hiçbir tedbir almaz, yalnızca takipçilerinin önerilerini dinler (Bass, 1990: 22; Yavuz ve Tokmak, 2009: 19). Lider sorunların üstesinden gelinemeyecek duruma geldiğinde, hiçbir şey yapmaz ve sorunun giderilmesine uğraşmadan rutin hale gelmesi gerektiğine inanır ve bozuk değilse onarma sözünü savunan liderdir. (Bass, 1985: 33-36; Karip, 1998: 449).
- **Tam Serbesti Tanıma:** Liderin çalışanları için hedefler ve performans ölçüleri konusunda tamamen özgür bırakan ve müdahale etmeyen ve kara vermekten kaçınan bir davranış söz konusudur. Lider önemli konular olduğunda sorumlu olmaktan ve karar merci olmaktan kaçınır. İhtiyaç duyulduğu zaman kendisi ortaya çıkmaz (Bass, 1990: 22; Koçel, 2014: 695). Liderler bu yönetim tarzıyla gereksiz risk oluşturmama, yapılan işte etkinliği artırma, hedeflere ulaşma ve çalışanların performanslarını artırma gibi birçok faaliyeti yerine getirebilmektedirler. (McCleskey, 2014: 122).

3.4. Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümcü liderliğin ortaya çıkışı 1970’li yıllara dayanmaktadır. Siyaset bilimci Burns (1978) lideri ve çalışanı değiştiren bu süreçte dönüşümcü ve etkileşimci liderlik kavramlarının farklılıklarını ortaya koyduğu “Liderlik” isimli kitabıyla bu kavrama farklı bir bakış açısı ile yaklaşarak literatüre kazandırmıştır. Devamında Bass (1985) “Liderlik ve Beklentilerin Ötesinde Performans” adlı eseri ile liderlik modelinin örgütün her alanında uygulanmasına olanak sağlamıştır (Çakınberk ve Demirel, 2010: 105). Dönüşümcü liderlik yaklaşımı örgütlerin değerlendirilme süreçlerinde gerekli yönetim

anlayışını uygulayarak, değişen koşullara uyum sağlayarak, değişimleri alternatiflere çevirmeyi amaçlayan kişilerdir (Özalp ve Öcal, 2000: 3).

Dönüşümcü liderliğin öneminin artmasında post-modern yönetim ilkeleri ve artan rekabet koşullarının neden olduğu yeniliklerin ve değişimlerin etkileri görülmektedir (Bolat ve Seymen, 2003: 63). Dönüşümcü liderlik genelde etkili ve rol model olma, ortak hedeflere çalışanları yönlendirme, yüksek beklentileri ayarlama, çalışanlar için zihin rahatlığı ve bireysel destek sağlam gibi tutumlara önem vermektir. Walter ve Bruch, (2010) Bu tarzda bir liderlik, çalışanlarının başarılarının artmasını ve verimliliğine önemli ölçüde katkı sağlamasına yardımcı olmaktadır.

Dönüşümcü liderlerin motive olma araçlarından biri olan vizyon unsuru bir örgütün geleceğe yönelik amaçlarının belirlenmesini anlatmaktadır. Dönüşümcü lider örgütte değişimi ve yenilikleri planlamak üzere belli bir vizyona sahip olmalı ve bu vizyonu çalışanlarına benimsetmelidir (Eraslan, 2006: 13). Bu süreçte liderler çalışanların ve örgütlerinin değerlerinde, tutumlarında ve ihtiyaçlarında değişim sağlamaktadırlar. Ancak lider değişim sürecine başlarken, çalışanlarını dinlerken onların değer verdiği yargıları anlamaya uğraşmaktadır. Bu sebeple dönüşümcü lider örgüt için mühim ve emin bir kişi konumundadır (Tanrıverdi ve Paşaoğlu, 2014: 276).

Lider çalışanlar ile ortak akılda buluşarak onların duygularını, düşüncelerini ve değer yargılarını anlama ve değerlendirme çabası göstermektedir. Çalışanları ile arkadaşlık ilişkisi kurarak onlara tavsiyelerde bulunur ve onlara yardım ederek onları başarıya odaklanmaya cesaretlendirirler (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 273). Lider çalışanlarına kişisel destek verebilmek için örgütün durumunu, zayıf ve güçlü yönlerini çalışanları ile paylaşır. Dönüşümcü liderler çalışanlarının açığa çıkmamış yeteneklerini keşfederler. Dönüşümcü liderliğin hâkim olduğu bir örgütte çalışanlar kabiliyetlerini geliştirme ortamına sahip olurlar. Bu süreçte lider, çalışanları ile birebir ilgilenerek onların kişisel ihtiyaçlarını ve yeteneklerini dikkate alarak değerlendirebilir.

Gary Yukl (1989) dönüşümcü liderliği örgütün hedeflerini benimsemek ve başarmak için çalışanları cesaretlendirmek olduğunu açıklamıştır. Yukl'a göre lider örgütün amaçlarına

yönelik çalışanları ile fikir alışverişinde bulunarak bu süreçte etkin rol almalarını sağlamaktır. Bass'a (1990) göre liderler çalışanların beklentilerini yükselttiğinde, bilinçlenme ve kabullenme oluşturdıklarında ve geleceği birlikte inşa etme arzusu sağladıklarında dönüşümcü liderliğin ortaya çıktığını belirtmektedir. Dönüşümcü liderler örgütü değişen şartlara uyarlayarak, saygı ve güven duygusunu uyandıran nitelikleri ile çalışanlarına örnek bir davranış sergileyerek onların örgütte istenilen hedeflere ulaşma sürecini gerçekleştirirler (Özalp ve Öcal, 2000: 5).

Dönüşümcü liderler, çalışanların kabiliyetlerinin meydana çıkmasını sağlayarak, istenilen performansın üzerine çıkmaları amaçlanarak onları motive ederler. Bu durumda çalışanlar sorumluluklarının kişisel çıkarlarından daha önce geldiğinin farkına varırlar. Yeniliği ve değişimi başlatanlar olarak görülen dönüşümcü liderler örgütte değişim ajanı olarak görülmektedirler (Eren, 2007: 519).

Bu tarz lider niteliklerine haiz kişiler klasik liderlerden farklı olarak çalışan odaklı olmaktadır. Örgütün değişen koşullara uyum sağlayacak ortamın hazırlanması, örgütün uzun vadeli olması açısından, örgütün istenilen amaçlara ulaşmasında önemlidirler. Bu tarz liderler değişimi ihtiyaç ve kaçırılmayacak bir alternatif olarak görmektedirler (Şimşek, 2006: 24).

Tablo 5. Dönüşümcü Liderliğe Yönelik Yapılan Çalışmalar

Yıl	Yazar	Çalışma Konusu
2001	Selda Fikret PAŞA Hayat KABASAKAL Muzaffer BODUR	Örgüt çalışanları gruplara ayrılarak ideal liderlik davranışlarını seçmeye çalışılmaktadır. Sonucunda ideal lider davranışları listelenince, bu özelliklerin hemen hemen hepsinin karizmatik ve dönüşümcü liderlik özellikleri içerdikleri sonucu çıkmıştır.

2004	Fernandes ve Awamleh	Dönüşümcü liderliğin 141 uluslararası şirket çalışanlarının performanslarının artmasında etkili olmadığı sonucuna varmışlardır.
2005	Ömür BASOL	Dönüşümcü liderliğin örgütsel öğrenme üzerine etkisi havacılık sektöründe araştırılmış, dönüşümcü liderliğin diğer liderlik tarzlarına göre örgütsel öğrenme üzerinde etkisinin çok olduğu sonucu ortaya konmuştur.
2006	Shao ve Weber	200 öğrenci dönüşümcü liderlik davranışını Kuzey Amerika'da pozitif bir şekilde algıırken Çin de ise negatif bir şekilde algılandığı tespit edilmiştir.
2007	Mahir DOĞAN	Eylemsel ve Dönüşümcü liderliğin iş tatminine etkisini Ankara Ostim Organize Sanayi sitesindeki bankalarda incelenmiş, iş odaklı liderliğin dönüşümcü liderliğe kıyasla daha çok iş memnuniyeti sağladığı ortaya çıkmıştır.
2007	Meriç DURALI	Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik Demir çelik sektöründe karşılaştırılmış, genelde çalışanlar tarafından dönüşümcü liderliğin daha olumlu karşılandığı sonucuna varılmıştır.
2008	Ercan YAVUZ	Dönüşümcü ve Etkileşimci liderlik davranışının örgütsel bağlılığa etkisinin turizm sektöründe incelenmesi. Örgütsel bağlılığın daha çok dönüşümcü liderlikten etkilendiği, etkileşimci liderlikten ise daha az etkilendiği anlaşılmıştır.

2008	Halis DEMİR Tarhan OKAN	Çok faktörlü liderlik ölçeğinin Türk yöneticilere uygunluğu değerlendirilerek uygun bir ölçek için araştırma yapmışlardır. Sonucunda Dönüşümcü ve etkileşimsel liderlik tarzlarını gösteren dört etmenden oluşan liderlik modelini benimsedikleri sonucu a ulaşılmıştır.
2009	Hasan TUTAR Ferruh TUZCUOĞLU Çiğdem ARGUN Akman ELVETTİN	Dönüşümcü liderlikle ilgili yapılan araştırmada, dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılığı sağladığı ve buna bağlı olarak çalışanların katılımının sağlanmasında ve başarının artmasında kuvvetli bir araç olduğu ortaya konmuştur.
2010	Hasan GÜNGÖR	Dönüşümcü liderlik ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkinin incelenmesi. Dönüşümcü liderliğin örgütsel özdeşleşmeyi olumlu yönde etkilediği anlaşılmıştır.
2010	Riaz ve Haider	240 tane özel sektör çalışanında dönüşümcü liderlik ile kariyer memnuniyeti arasında olumlu yönde anlamlı ilişkiler ortaya çıkmıştır.
2013	Halil TUNCEL	Etkili okul oluşturmada okul müdürünün dönüşümcü liderlik rolü. Okulları etkili hale getirmede okul müdürlerinin ortaya koydukları dönüşümcü liderlik rolü kendilerinin daha başarılı olmalarını sağlamıştır.
2015	Bilal DEMİR	Dönüşümcü liderlik ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiler üzerine inceleme. İstatistiksel olarak Dönüşümcü liderlik ile örgütsel sessizlik arasında olumlu bir ilişki bulunmamaktadır. Örgütsel sessizlik faktörünün üzerinde daha çok çalışma süresinin etkili olduğu

		anlaşılmakta, ayrıca dönüşümcü liderlik davranışının olmadığı durumlarda ise sessiz kalma tutumunun ortaya çıktığı anlaşılmıştır.
2016	Babalola	133 medya çalışanında dönüşümcü liderliğin çalışanların performansını olumsuz etkilediği tespit edilmiştir.
2017	Tanju ÖNDEŞ	Hemşirelerin yöneticilerine ilişkin dönüşümcü liderlik algıları. Dönüşümcü liderlik algısının kişileri çalıştığı hastane türüne göre değiştiği, demografik, yaş, görev ve çalışma sürelerine göre farklılıklar görüldüğü anlaşılmaktadır.
2017	Jiang vd.,	389 müteahhit üzerinde yapılan ankette dönüşümcü liderlik davranışının çalışanların sürdürülebilir performanslarını pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir.
2019	Gizem SOLAKOĞLU	Dönüşümcü liderlik tarzının bilgi yönetim süreçlerine etkisi, banka örneği; Dönüşümcü liderlik tarzının bilgi çağındaki kurumların beklentilerini karşılayabilecek özelliklere sahip olduğu anlaşılmaktadır.
2020	Didem ALTINTAŞ	Dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi. Dönüşümcü liderlik algısının çok hissedildiği örgütlerde çalışanların örgüte olan bağlılıklarının da yüksek olduğu anlaşılmıştır.
2022	Öznur AYIK	Dönüşümcü liderlik ile iş tatmini ilişkisinin incelenmesi. Marmara bölgesi gençlik ve spor il ve ilçe

		müdürlüklerinde görevli antrenörlere yönelik uygulama; Dönüşümcü liderliğin bütün bölümlerinin iş tatmini ile ilişki içerisinde olduklarını belirleyen ve dönüşümcü liderliğin güçlü olduğunu desteklemektedir.
2022	Mustafa BAYIR	Otel işletmelerinde dönüşümcü liderlik algısının çalışma yaşam kalitesi ve işten ayrılma niyeti düzeyleri üzerindeki etkisi; İstanbul örneği. Dönüşümcü liderlik boyutunun işten ayrılma niyetini negatif yönde anlamlı düzeyde etkilediği anlaşılmıştır. Çalışma yaşam kalitesinin işten ayrılma niyeti üzerinde ise olumsuz yönlü ve anlamlı etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Kaynak: Cinnioğlu, H. 2018; Ayrancı, E. ve Öge, E. 2010.

Yapılan çalışmalarda dönüşümcü liderlerin; örgütsel bütünleşmeyi, hatta takipçilerin örgütleri için menfaatlerinden vazgeçmelerini sağladığı görülmektedir. Dönüşümcü liderin, kendisine has kişisel yeteneklerini kullanarak takipçilerini etkilediklerini ve kendilerine son derece güvendiklerini ortaya koymaktadır.

3.4.1. Dönüşümcü Liderliğin Özellikleri

Dönüşümcü liderler sahip oldukları özellikler nedeniyle günümüzde başvurulan bir liderlik tarzıdır. Bridge (2003: 6), dönüşümcü liderliğin haiz olduğu özellikler şu şekilde sıralanmaktadır:

- ❖ Öznele değere ve davranışlar haiz liderlerdir.
- ❖ Örgütün amaçlarına ulaşma kararlılığı içindedirler.
- ❖ Yenilikçi ve yapıcı özelliklere sahiptirler.

❖ Örgütün vizyonu için daha iyi fikirlere sahiptirler.

❖ Paylaşımçı bir örgüt kültürü oluşturmaktadırlar.

Dönüşümcü liderler kriz zamanlarında meydana çıkarlar, sakin olurlar ve motive edici sözler söylerler. Ayrıca bir amaçları ve vizyonları vardır (Arslantaş vd., 2007: 263). Dönüşümcü liderler çalışanlara hakkaniyetli davranır, etkileyici çözümler sunan, değişik süreç şartlarında örnek tutum gösteren ve örgüt için çalışma yapan kişilerdir (Starratt, 1995: 112). Dönüşümcü liderliğin genel özellikleri ayrıntılı bir şekilde incelenmiştir (Berber, 2000: 36).

❖ Bu liderler değişim konusunda cesaretlidirler. Şartlar ne olursa olsun mücadelecı yapıları ile değişim zamanını olumlu bir şekilde yürütürler.

❖ Bu liderler değişimde öncü olduklarını düşünürler.

❖ Bu liderler çalışanlarına güvenirlir, onlarla özel olarak ilgilenabilmek için sorunlarını çözebilmek için destek olurlar.

❖ Dönüşümcü liderler çalışanları ile bir bütünlük içindedirler. Bunun sonucu olarak da aradaki iletişim kuvvetlidir. Bu iletişim sayesinde çalışan kendi değerleri sayesinde liderle bağlantı kurar.

❖ Bu lider vizyonu tasarlayan ve düzenleyen kişidir.

❖ Mücadelecı yapılarından dolayı dönüşümcü liderler kriz anında veya belirsizlik durumlarında lider özelliklerini ortaya koymaktadırlar.

3.4.2. Dönüşümcü Liderliğin Boyutları

Dönüşümcü liderlik, takipçileri ile birlikte amaçlarını belirleyen, onların sorumluluk almalarını sağlayan bir liderlik türüdür. Liderler takipçilerinin menfaatlerini

karşıladıklarında, hedeflere ulaşma noktasında farkındalık yaratıldığında ve takipçilerinde örgütün ihtiyaçlarını kendi ihtiyaçlarının üstünde tutmaları gerektiği düşüncesi oluştuğunda dönüşümcü liderlik ortaya çıkmaktadır (Bass, 1990: 21).

Dönüşümcü liderlikte, lider ile takipçileri arasında birebir etkileşim vardır. Dönüşümcü liderlikte değişimin gerekli olduğu zamanlarda, denetleyici ve klasik liderlik modellerinden ziyade değişime yönelen ve yeniliklere açık türde liderlik biçimlerine ihtiyaç duyulmaktadır. Dönüşümcü lider, işe yoğunlaşmak yerine değişime ve takipçilerine yöneliktir. Lider belirlenmiş hedeflere beraber ulaşabileceklerinin farkındadır ve birlikte çalışmanın önemini bilmektedir (Kozak vd., 2013: 193-194).

Dönüşümcü lider, takipçilerinin inanç ve değerlerine ait yargıları değiştirebilen, yenilenmeyi gerçekleştiren ve performanslarını en yüksek düzeye çıkaran kişilerdir (Ceylan vd., 2005: 34). Dönüşümcü lider, bir taraftan takipçilerine karşı mütevazı olmalı iken diğer taraftan uzmanlık gerektiren işlerde de iradesini ve yaptırım gücünü göstermektedir. Bu liderler işleri alt seviyeden mükemmel seviyeye dönüştürmektedirler (Yavuz, 2009: 52).

Grup çalışanlarının etik değerlerini, normlarını ve performanslarını dönüştürerek hedeflerin yerine getirilmesini sağlayan bir liderlik türüdür (Simola vd., 2010: 180). Avolio, David ve Yammarino (1991) dönüşümcü liderliği dört faktörde tanımlamıştır.

❖ İdeal Etki/Karizma: Lider takipçilerini hareke geçiren şeffaf bir amaç duygusu verir ve etik bir davranış için rol modeldir. Takipçilerinin bu amaç doğrultusunda toplanmasını sağlayan lider böylelikle takipçileri üstünde daha etkili bir güce sahip olurlar. Takipçi de bir vizyon oluşumunu sağlayan lider onların itibarını ve güvenini de kazanmış olur (Berber, 2000: 37).

❖ Zihinsel Teşvik: Lider takipçilerini daha önce test edilmiş ve doğruluğu anlaşılmış problem çözme yöntemlerine yönlendirir. Geleneksel işleyiş dışında değişimlere açık, yeni düşünceler geliştirerek bunu takipçilerine net bir şekilde ifade eder. (Ceylan vd., 2005).

❖ Bireysel düzeyde ilgi: Lider takipçilerinin gereksinimlerini tek tek ele alarak onların en üst seviyeye ulaşmasını sağlamaktadır. Liderin görevi takipçisi için öğrenme ortamı oluşturmak ve bir tür ona koçluk yapmaktır (Bass ve Avolio, 1994).

❖ Telkin edicilik: Takipçiler liderlerine hayranlık duymakta ve gelecekte gelmek istedikleri noktalara inanarak işlerini azimle yapmaktadırlar. Liderin takipçileri üzerinde örgütün hedeflere ulaşması konusunda büyük etkiye sahiptir. Böylelikle lider takipçilerini yaptıkları iş konusunda düşüncelerini sağlamakta ve hedefe ulaşmaya yöneltmektedir (Bass, 1985).

3.5. Karizmatik Liderlik Tanımı

Karizma, geçmişte Eski Yunan uygarlığına kadar uzanmaktadır. Eski Yunancada “ilahi ilham yeteneği” (divinely inspired gift) anlamına gelmektedir. Başka bir anlamını da “Güzellik ve Sevgi Tanrıçası” Karis’ten almaktadır. Hristiyanlarda birilerine verilmiş birtakım güçler gibi örneğin; gelecekte haber verme, kehanet sahibi olmak gibi anlamlarda benimsenmektedir. Bu tarz güçlere sahip kişilerin ön saflarda yer almaları tercih edilir ve bu kişilere “Tanrılar’ın özel sevgilileri” gözüyle bakılırdı (Gül, 2003, Enkelmann, 2007).

1980’li yıllarda incelenen liderlik tarzlarında karizmatik liderliğe önem verilmiştir. Topluluk halinde yaşayan insanlar, kendilerini belirli amaçlara götürebilecek ve bu yolda yönetecek lidere ihtiyaç duymaktadırlar. Bu sebeple, yeni liderlik kavramlarında karizmatik liderlikten sıkça bahsedilmektedir (Gül, 2003).

Karizmatik liderler takipçilerine belirli bir misyon ve vizyon oluşturabilen, örgüte olan bağlılıklarının gelişebilmesi için destek olan, kişisel değil de kolektif amaçların izinden giden ve hedeflere ulaşınca kendilerini mutlu hisseden bir planlamayı düzenleyebilen kişilerdir. Karizmatik liderler takipçilerinin gereksinimlerini, düşüncelerini ve hayata bakış açısını değiştirmektedir. Karizmatik liderler özgüven ve cesareti ile karşısındakini ikna ederek takipçilerini etkisi altına alan kişilerdir (Gül ve Çöl, 2003: 165).

Karizmatik liderliğin konusu sosyal bilimin çeşitli dalları olan tarih, sosyoloji, yönetim, psikoloji, insan kaynakları, örgütsel davranış ve siyaset bilimidir. Bu kadar farklı dallar tarafından üzerinde yorum yapılan karizmatik liderlik konusunda hemfikir olunmasını bir hayli güçleştirmektedir. Literatürde ilk kez 20. Yüzyılla birlikte bu kavramı ilk kullanan Max Weber'den bu yana farklı şekillerde tanımlanmaktadır. Karizmatik liderler çalışanlarının gereksinimlerini ve onların değerlerini kendi ilgilerinden daha çok kolektif ilgiye dönüştürmektedirler. Bu sebeple takipçileri liderin misyonuna içten bağlanmakta ve liderine güvenmektedirler. Başka bir tanımla karizmatik liderler; takipçilerine yön veren, onları motive eden, geleceğe umutla baktıran, takipçilerinin hayatlarında önemli olan şeyleri görmelerini sağlayan, motivasyon arttırıcı liderlerdir (Oktay ve Gül, 2003: 405).

Karizmatik liderlik kavramı, takipçilerinin liderlerine olan içsel bağlılığın uyarılması, liderlerinin belirttiği vizyona doğru ilerlenmesi, grup içi motivasyonlarının arttırılması gibi faktörleri ortaya koymaktadır. Bu nedenle takipçiler liderlerinin misyonlarına içten bağlanırlar. Takipçiler liderlerine teslim olur, onun değer verdiklerine değer verir ve performansları artar. Karizmatik liderler; yol gösterici, kişiyi motive eden, onlara ilham veren, saygı duygusunu, kavramını takipçilerine yerleştirebilen, takipçilerin hayatlarında onlar için önemli olan şeyleri görmelerine yardımcı olan ve hareketlendirici tavırlar sergileyen bir liderliktir (Oktay ve Gül, 2003, Shamir vd.,1993).

Karizmatik lider kavramı teorisinde karizmanın liderin bir özelliği olduğu varsayılmaktadır. Bireylerarası kabul görme ve çekicilik şeklinde desteklenmeyi önermektedir. Bazı zamanlar karizmatik üstler astların davranışlarını etkilemede daha etkili olmaktadır. Sıradan takdir edilmenin, içten bağlılığın yanı sıra karizmatik liderler büyük bir çekim gücü etkisine sahiptirler. Bu çekim gücü, içten bağlılığın yanında saygı ve sevgiyi içermektedir. Karizmatik lidere ve onun misyon ve vizyonuna karşı sınıflandırılmayan bir inanç vardır. Liderin yanında onunla birlikte tanınan bir yüz olma isteği mevcuttur (Keçecioğlu, 1988).

3.5.1. Karizmatik Liderliğin Özellikleri

Karizmatik liderler topluluk karşısında saygı uyandıran, takipçilerini etkileyebilme gücü olan, her zaman kendisini yenileyebilen ve kendinde olan bu özellikleri gösteren kişidir (Akşit, 2008: 110).

Karizmatik liderler, vizyonları takip edilen ve kendilerini adanmış takipçilerini çeken, takipçilerinin her zamankinin dışında performansını en tepeye ulaştırabilen, onların çabalarını etkileyebilen, duygusal yakınlık kuran, takipçilerini örgütün misyonuna, kendi bireysel ilgilerinden daha çok kolektif bir şekilde yoğunlaştıran, takipçileri ile arasında güven oluşturabilen, onlarla ilişkilerini güçlendirebilen, örgütteki olumsuz durumları fırsata çevirerek daha iyi ortamlar oluşturabilen, özellikle de takipçilerine alışık olmadıkları bir motivasyon gücü veren olağanüstü bireyler olarak da tarif edilmektedirler (Begeç, 1999: 87-88).

Karizmatik lider kişisel özellikleri ve iletişim yeteneklerinden faydalanarak takipçilerini etkilemeye çalışmaktadır. Etkisi altındaki takipçilerini her zaman güçlü tutabilmek için vizyonerliğini kullanmaktadır. Vizyonerlik yeteneği takipçileri için bir amaç oluşturma, amaca yönlendirme ve güven duygusu oluşturmaktır (Tekin ve Ehtiyar, 2011: 4008)

Karizmatik liderleri etkileyici yapan bir başka özellik ise takipçilerinin ihtiyaçlarına duyarlı olabilmesidir. Duyarlı olmanın en önemli nedeni iletişim ve ikili ilişkilerdir. Belirlenmiş vizyonun, takipçilerinin ihtiyaçlarına uygun olması, bu istek ve ihtiyaçlara duyarlı olduğunu göstermektedir. Takipçilerini tanıyan karizmatik lider bu ihtiyaçlara hızlı bir şekilde yanıt verebilmek için çalışmalar gerçekleştirerek onlara değer verdiğini göstermektedir. Bu durumu gören takipçileri de daha verimli çalışarak örgütle aralarındaki bağlılık hissiyatını artırmaktadır (Gül ve Çöl, 2003: 67).

Karizmatik liderler takipçilerin ihtiyaçlarını göz önünde bulundurmakta ve çevresel duyarlılığa da dikkat etmektedir. Değişen teknolojik şartlar, değişikliği ve yenilikleri de beraberinde getirmektedir. Karizmatik liderler her zaman örgüt ile ilgili karşılaşacağı sorunların çözümünde faktörleri iyi analiz etmeli ve her koşulda hazır olma becerisine

sahip olduğu gibi çevreye duyarlı davranmayı da öncelik haline getirmelidir (Şişman, 2014: 49).

Karizmatik liderlik teorisinin öncüsü Robert House (1977) sosyal bilimcilerin çalışmalarını inceleyerek bunları bir kavramsal unsur olarak ele almaktadır. Bu özelliklerin karizmatik liderliğe sağlayacağı katkıları şu şekilde belirtmektedir (Keçecioğlu, 1998).

- ❖ Takipçiler, liderlerin inanç yönüne güvenmektedirler.
- ❖ Takipçiler, liderlerin inançlarındaki benzerliğine inanmaktadırlar.
- ❖ Takipçiler, lideri şüphe duymadan kabul etmektedirler.
- ❖ Takipçiler, lideri gönülden gelerek dinlemektedirler.
- ❖ Takipçiler, performans hedeflerini arttırmaktadırlar.
- ❖ Takipçiler, örgütün görevlerindeki başarılarına bulunduklarına inanmaktadırlar.

Karizmatik güç ihtiyacında liderin taraftarlarını etkilemede emek sarf etmesi gerekmekte, güçlü bir özgüvene sahip olmasıyla da takipçilerinin kendisine olan saygının ve itibarın artmasını sağlamaktadır. Bu özelliklere sahip olmayan liderin takipçilerini yönlendirme gayreti yetersiz kalacak, buna benzer bir girişimde bulunulsa da başarılı sonuçlar elde etmenin şansı oldukça zayıflayacaktır (Işık, 2016).

3.5.2. Karizmatik Liderliğin Ortaya Çıktığı Şartlar

Karizmatik liderlik birbirinden farklı toplumlarda farklı durumlarda ortaya çıkabilmektedir. Bu liderler dini bir önder, askeri bir komutan veya bazen de örgütte idareci vasıflarında ortaya çıkmaktadırlar. Ünlennmiş karizmatik liderlere örnek Martin Luther King ve Malcolm X gibi özgürlükçü ve hak savunucularını, Atatürk, Hitler,

Churchill, Mao, De Gaulle, Gandhi veya Castro gibi siyasi liderleri ya da Lee Iacocco ve Anita Roddick gibi yöneticileri örnek göstermek mümkündür. Bu liderlerin hepsi çeşitli örgüt kültüründe çeşitli yöntemlerle meydana çıkmışlardır. Bu liderlerin hepsi takipçilerine kendi düşüncelerini kabul ettirmede ve kendilerine inandırma konusunda benzer başarıları göstermişlerdir (Gül, 2003: 27). Yeterince bütünleşememiş toplumlar birçok konuda düzeni sağlamak, planlı bir şekilde ilerlemek ve bir ivme yakalamak için kahraman ruhlu bir lider gereksinimi duyarlar. Şirketteki belirsizlikler, oluşan kaos ortamı ve istikrarsızlıklarda bu durumun tetikleyicisi olmaktadır (Baltaş, 2000: 105).

Max Weber karizmatik liderlerin ortaya çıkışında, liderlerde aranan yetenekler ile toplumun içinde yer aldığı olumsuz durumlar, bireylerin inanç düzenleri ve umutları arasında güçlü bir bağlantı bulunmaktadır. Karizmatik liderler kriz ve kaos dönemlerinde önem kazanır. Böyle buhranlı dönemlerde bulundukları için otoritelerini uzun vadeli sürdüremezler. Kendi düşüncelerinin kabul gördüğü kişilerle farklı yeni bir sistem düzeni kurarlar. Bu sistemde karizmatik liderler vakıf, dernek, cemaat, siyasi parti vb. şekillerde toplanırlar. Liderlerin tutum ve davranışları adet haline dönüşmektedir. Karizma adet ve örgütleri sistemi ile kurumsallaşmaktadır. Weber bu kurumsallaşmaya “karizmanın kurumsallaşması” demektedir (Kaya, 1998: 34-35). Karizma liderlerin kurumlarda ortaya çıkma şansının yüksek olduğu haller; kurumlarda demokrasinin tam yerleşmediği, istikrarsızlığın ve kaosun hâkim olduğu hallerdir. Karizmatik liderler aynı zamanda büyük ve köklü değişim ve yeniliklerin yapılması gerektiği durumlarda da öne çıkmaktadırlar. Karizmatik liderlerin karmaşa durumlarında meydana çıkarken yaşayacakları birtakım sıkıntılara karşı onların ortaya çıkışını kolaylaştıran kavramları ve şartları sıralanmaktadır (Gül, 2003: 28).

❖ Şartların oluşması için varolan yapıda meydana gelen sıkıntılar ve değişimi zorunlu hale getiren belirsizlik şartlarının oluşması gerekmektedir. Kriz veya olağanüstü durumlarda Bayer ve Weber gibi bazı yazarlar karizmanın nadir olarak rastlanılan bir vaka olduğunu ve meydana çıkması için liderin gerekliliğini savunmaktadır. Bu düşünceye rağmen Bass, House, Shamir ve Howell gibi yazarlar da karizmanın ortaya çıkışında kolaylık sağlayan kişilerdir.

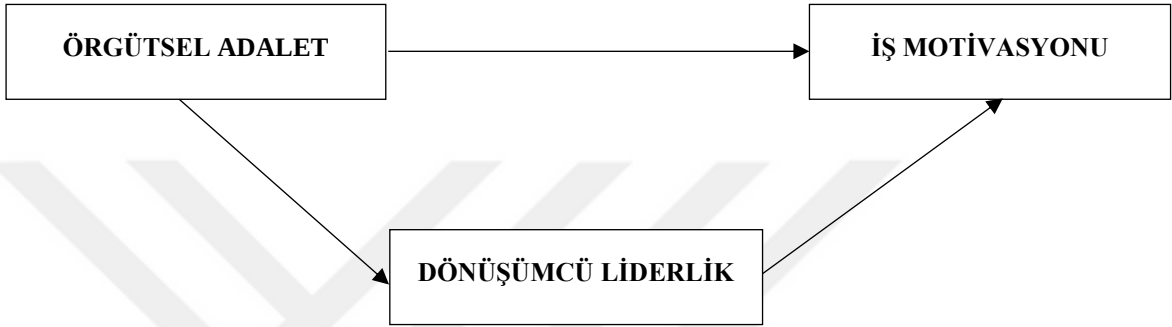
- ❖ Takipçilerin yetkilerinin ve görevlerinin örgüt amaçları ile ilişkilendirilmesi gerektiği.
- ❖ Varolan şartlardan tatmin olamama duygusunun yoğun biçimde hissedilmesi. (Adaletin net bir şekilde algılanması).
- ❖ Gerçekte bir sorun yok iken ortada sorun varmış gibi suni bir sorun oluşturulması
- ❖ Geleneksel kurallara göre yapılan iş ve yöntemlerinin kabul edilme durumunu yitirmiş olması.
- ❖ Takipçilerin şahsi yapılarının ve değer verdikleri durumların liderlerinin vizyonu ile paralel yapıda olması.
- ❖ Örgüte sadakati gösteren bir misyonun var olması.
- ❖ Örgütte çalışanların büyük çoğunluğunun kendini yetersiz hissetmesi, suçluluk psikolojisi ve düşmanlık duygusu içinde olması.
- ❖ Sindirilmiş hisleri ve tepkileri uyuracak bir “dava”nın var olması.

Yukarıda belirtilen şartlara göre karizmatik liderin meydana çıkmasının, daha çok örgütün sıkıntılı ve sorunların olduğu dönemlerde gerçekleştiği görülmektedir. Aynı zamanda liderin vizyonunun takipçileri ile uyumlu olması, örgütün yenilenmeye ihtiyaç duyması gibi durumlarda, takipçilerini etkileyebilecek bir özelliğe sahip lidere karizma atfedilmesinin daha mümkün olduğu söylenmektedir (Gül, 2003).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: ARAŞTIRMANIN TEORİK KAPSAMI

4.1. Araştırmanın Modeli

Bu çalışmanın amacı, Şekil 3'teki araştırma modelinde gösterildiği gibi, çalışanların örgütsel adalet ve dönüşümcü liderlik algısının iş motivasyonuna etkisinin tespit edilmesi amaçlanmaktadır.



Şekil 3. Araştırma Modeli

Teorik modelde, örgütsel adaletin devlet üniversitelerinde kaynakların çalışanlar arasında eşit ve adaletli dağıtılması ve bu süreçte örgütsel adaletin dönüşümcü liderlik algısı sonucu iş motivasyonuna olan etkisi araştırılmaktadır. Bu durumun akademik ve idari yöneticilerin, personelin işe karşı motivasyonlarını ne ölçüde etkili olduğunun tespit edilmesi amaçlanmaktadır.

4.2. Araştırmanın Teorik Kapsamı ve Hipotez Geliştirme

Bu çalışmada üniversite kurumlarında örgütsel adalet, iş motivasyonu süreçleri üzerinde dönüşümcü liderlik gücünün aracı bir rolü var mıdır?" sorusuna cevap aranmaktadır. Literatür taranarak; Üniversitelerde örgütsel adalet, iş motivasyonu ve dönüşümcü liderlik konuları; tanımı, amacı ve önemi, özellikleri, yararları, tarihçesi, engelleri, süreçleri, boyutları, eleştirilen yönleri ve geliştirilmesine yönelik tavsiyeler başlıkları altında ortaya konmaktadır. Bu nedenlerle bu araştırmanın temel amacı üniversitede ki akademik ve idari personellerin örgütsel adaletin dönüşümcü liderlik algısı ile olan etkileşimci ve paylaşımcı yönetim uygulamaları sonucu iş motivasyonuna olan etkisi araştırılmaktadır. Buna göre aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

4.2.1. Örgütsel Adalet ve İş Motivasyonu Arasındaki İlişkiler

Örgütsel adalet unsuru yeni çağdan itibaren araştırılmaktadır. Felsefecilerin, teologların ve hukukçuların adaleti nasıl algıladıkları araştırmacıların dikkatini çekmektedir. İlk çalışmalarda insanların birbirleriyle olan ilişkilerinde nasıl etkilendiklerini ve birbirlerine bağlandıklarını anlatmak için adalet kavramını ve kurallarını açıklamaya çalışmışlardır (Folger ve Cronpanzano, 1998: 376).

Adalet unsuru genel olarak nesnel bir ölçüttür ve bu sebeple bir algı problemi gibi gösterilmektedir. Bu nedenle adaletsizliğin örgüt içerisinde yaşanıp yaşanmamasından çok çalışanların yönetimin misyon ve vizyonunu nasıl algıladıkları ile ilgili olarak örgütsel adalet farklılık göstermektedir (Tutar, 2007: 98).

Örgüt içinde çalışanlar bir kıyas içindedir. Kendilerine uygulanan kuralların her çalışana da uygulanıp uygulanmadığını, her çalışana eşit ücret ödenip ödenmediğinin ve bazı sosyal haklardan kendisinin de diğer çalışanlar gibi yararlanıp yararlanmadığına bakarak “burada örgütsel adalet vardır veya yoktur” şeklinde karar vermektedir (Özdevecioğlu, 2003: 98).

Kişiler genel yapısı itibariyle içerisinde bulundukları her ortamda gerek ücret politikalarında gerek sosyal şartlarda eşit bir şekilde adaletin sağlandığını görmek istemektedirler ve bu durumdan ötürü örgütsel adalet kavramını çalıştıkları her ortamda aramaları bir gereksinim hale gelmektedir (İçerli, 2010: 69).

Örgütsel adalet unsuru, meydana çıkan ödül ve yaptırımların nasıl bir dağılım olacağı ile ilgili kurallar ve sosyal davranışlar arasındaki bağlantıyı kurmaktadır. Bu kurallar ve sosyal davranışlar örgüt içerisinde çalışanlar açısından nasıl algılanıyorlarsa örgütte kişiler arası uygulamalara da o şekilde yansımaktadır. Aksi halde yaşanan olumsuzluklar örgüt içerisinde çalışanların gözünde örgütsel adalet olgusunu zedeleyebilir (Folger ve Cronpanzano, 1998).

Literatür çalışmalarına bakıldığında örgütsel adalet kavramı hakkında adil, ahlaki uygulamaların ve işlemlerin örgüt içerisinde çalışanlar tarafından ne şekilde algılandığı

ve bunun sonucunda örgütün bu durumdan nasıl etkilendiğini anlatan bir kavramdır. Örgütsel adaletin örgüt içerisinde çalışanlara en çok katkısı işlemlerin adil bir şekilde dağıtılması ve çalışanları motive etmesi olarak ifade edilmektedir. Bu safhada yöneticilerin karar alma noktasında adaletli, ahlaklı ve rasyonel bir şekilde davrandıklarını görmek isterler eğer çalışanlar bunu hissederse örgütün misyonunu, vizyonunu, politikalarını ve işlemlerini daha çabuk benimserler ve oluşan problemleri daha az dile getirirler (İşcan ve Naktiyok, 2004: 187).

Örgütsel adalet üzerine yapılan çalışmalarda çalışanlar örgütsel adaletsizlik olduğunu hissettiklerinde tükenmişlik, motivasyon konusunda sıkıntı yaşama gibi olumsuz düşüncelerde artış, performans düşüklüğü, aidiyet duygusunda azalma, örgüt kültürünü kabullenememe ve işten ayrılma gibi durumlar gösterebilmektedir. Buna bağlı olarak örgütsel adaletin örgüte içerisinde çalışanların davranışlarının şekillenmesinde olumlu yada olumsuz sonuçlar doğurabileceği öngörülmektedir (İçerli, 2010: 69).

Örgütsel adaletin sonuçlarından birisi de motivasyon olarak ele alınmaktadır. Yönetimsel bağlamda motivasyon, çalışanların amaçları doğrultusunda yerine getirmek zorunda oldukları yönelime ilişkindir. Motivasyon başlangıç noktası olarak bir eylemi veya hareketi başlatan, hareketin yönünü, sürekliliğini, ve şiddetini belirleyen iç ve dış güçlerden oluşan algılar bütünüdür (Efil, 2010: 160).

Çalışanların motivasyonlarının dışsal etkisinden birisi olarak örgütsel adalet değerlendirildiğinde, çalışanların çabalarının tarafsız bir şekilde değerlendirmeye tabi olacağını, herkese eşit bir şekilde yaklaştığını gören çalışanın inancının motivasyonu artıracak beklenmektedir. Özellikle Aryee ve diğerleri (2002), örgüt içerisindeki güvenli ortamın örgütsel adaletin sağlanmasında etkili olduğu düşünülerek adaletin motivasyona olan etkisine işaret edilmektedir. Pillai ve diğerleri (1999), örgütsel adalet ile liderlik arasındaki bağlantıyı değerlendirdiklerinde araştırmalarında, liderliğin motivasyon yönüne ağırlık verilerek örgütsel adalet ile motivasyon arasında ilişki kurulmaktadır. Mishra ve diğerleri (2013), araştırmalarında iş memnuniyeti ve işgücü devir hızı oranı ile birlikte motivasyonu örgütsel adaletin olumlu bir şekilde etkilediklerini tespit etmektedirler. Liao ve Tai (2006), çalışanların öğrenmek için gösterdikleri çabalarını

örgütsel adalet ile bağdaştırdıklarında, çalışanlarını motive ettiği sonucuna varılmaktadır. Ödül kavramının tüm boyutlarıyla yer aldığı motivasyon sürecinde örgütsel adaletin algılanmasında önemli bir yer tutmakta ve örgütsel adalet çalışanlar tarafından olumlu karşılandığı ölçüde motive edici etkiye sahip olabilmektedir (Töremen ve Tan, 2010). Bu bilgiler ışığında aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur:

H₁: Örgütsel adalet ile iş motivasyonu arasında ilişki vardır.

H_{1a}: Dağıtımsal adalet ile iş motivasyonu arasında ilişki vardır.

H_{1b}: İşlemsel adalet ile iş motivasyonu arasında ilişki vardır.

H_{1c}: Etkileşimsel adalet ile iş motivasyonu arasında ilişki vardır.

4.2.2. Örgütsel Adalet ve Dönüşümcü Liderlik Algısı Arasındaki İlişkiler

Örgütsel Adalet konusunda çalışanlar devamlı bir adalet arayışı içindedirler. Bu beklenti sosyal hayatında vazgeçilmez parçasıdır. Her çalışanın hak ettiğini alması yönünde tanımlanan adalet, çalışanların örgüt içerisinde gereksinim duyduğu düzen ve güvenlik ortamıdır. Örgüt içerisinde herhangi bir iş için gösterilen performans ve bedele karşılık bekleyen çalışan, elde edilen kazancın bu beklentiyle orantılı olmasını düşünmektedir. Beklediği karşılığı alamayan çalışan bu durum karşısında adaletsizlik düşüncesi içine girmektedir (Töremen ve Tan, 2010). Chagini'ye (2009: 171) göre adalet çalışanların ahlaki, siyasi ve sosyal yaşantıda amaçlarından biri olmaktadır. Adalet çalışma hayatının önemli kriterlerinden biri olmaktadır. Örgütsel adalet stratejik olarak düşünmenin esasıdır. Adaletsizlik, örgütün devamlılığı açısından bir tehdit unsuru oluşturmaktadır. Greenberg'e (1990: 406) göre örgütsel adalet, örgüt içerisinde çalışanların kurumda kendilerine ne kadar adaletli bir şekilde davranıldığı konusundaki düşüncelerini ve bu düşüncelerin örgüte karşı olan sadakatini, güvenini vb. etkenleri ne ölçüde etkilediğini içeren bir unsurdur. Örgüt çalışanlarının örgütsel adalet hakkında bilgi sahibi olmaları örgütün işleyişi açısından önemlidir.

Örgütsel adalet çalışanların; örgütteki dağılım, fonksiyonlar ve sürece ilişkin algısı olarak tanımlanmaktadır. Çalışanlar kendilerinde örgütsel adalet düşüncesini oluştururken birtakım ölçüler belirlemekte ve kendilerine hakkaniyetli bir şekilde davranılıp davranılmadığının belirlenmesinde bu ölçütleri kullanmaktadırlar (Altinkurt ve Yılmaz 2010: 466).

Örgütsel adalet unsuru çalışanların hak ettikleri ödüller ile bu kazanımları ortaya çıkarırken gerçekleşen işlemler ve yöneticilerle olan birebir ilişkilerinin adilliği gibi konulardaki algılarını içermektedir. Çalışanların örgütlerine karşı uygulamalarını ve yöneticilerini adaletli algılamaları yöneticilerine pozitif tutum ve davranışlar sergilemesini sağlarken; tam aksine çalışanların adil olmayan işlerde ise negatif tepkiler göstermesine yol açabilmektedir. Bu açıdan çalışanların birbirleriyle iş birliği içinde olmaları, birbirlerine güvenmeleri ve kendilerini mutlu hissetmeleri örgüte olana sadakatinin, performansının ve motivasyonunun artması için geliştirilen yöntemler bütün uygulamalarda, örgütsel adalet konusu giderek önemli hale gelmektedir (Yürür, 2005).

Çalışanlarda örgütsel adalet algısının hasara uğramasının mühim sebeplerinden biri de idarecilerin objektif davranmamaları, çalışanlar arasında görev dağılımını ve görevde yükselmelerini yaparken taraflı davranışlarıdır. Örgüt içinde uygulanan performans değerlendirme sistemindeki adaletsizlikler, örgütün çalışanlarına karşı şeffaf bir yöntem izlememesi ve iyi bir diyalog kurmaması; çalışanlarının hak ettiklerini vermemesi, çalışanların örgütsel adalet bakış açısını zedeleyen önemli nedenlerdir (Işık, 2013).

Çalışanlar, örgüt içerisinde birlikte hareket etmek zorundadırlar. Çalışanların kendi aralarındaki sorunlar veya örgüt içerisinde adaletli olmayan durumlar örgütün hedeflerine ve yapısına olumsuz etki etmektedir. Çalışanların birlikte uyumlu bir halde çalışmaları, üst düzeyde performans göstermeleri ve örgüte karşı olan sadakati örgütsel hedefler bakımından önemlidir. Dönüşümcü liderlik davranışlarının, çalışanların örgütsel adalet düşüncelerini büyük ölçüde etkileyeceği anlaşılmaktadır. Dönüşümcü liderliğin esas prensiplerine bakıldığında ise bu liderlik davranışlarını gösteren idarecilerin, örgüt içerisinde hakkaniyetli bir çalışma şartlarının oluşması ve çalışanlarda örgüte karşı olan güven duygusunda artış sağlayacağı düşünülmektedir. Çünkü dönüşümcü liderler

alışanlarını tek tek değerlendiren, onlara kendi davranışlarını benimseten, örnek olan ve çalışanlarını motive eden kişilerdir. Örgütsel adaletin sağlandığı bir ortamda çalıştığını gören iş görenlerin ise performanslarının yüksek olacağı bilinmektedir. Ancak etkili liderlik davranışı gösterilmediğinde ve çalışanların beklentilerine adil bir şekilde karşılık verilmediğinde çalışanların performanslarında olumsuz durumların yaşandığı görülmektedir (Güneş ve Bulu, 2012: 414).

Dnşmc liderler değişimi başlatan ve çalışanları motive eden liderlerdir. Dnşmc liderler örgütte güven duygusu, saygı ve örgüt kültürü oluşturmaktadır. Böylece hem kendilerini geliştirmekte hem de çalışanların başarıya ulaşmalarını sağlamaktadırlar. Dnşmc liderler tarafından ortak bir vizyon ve bu vizyonun paylaşılmasına yardımcı olunmaktadır. Bu durum çalışanların örgütsel adalet algısını arttırmaktadır (Eraslan, 2004). Bu bilgiler ışığında aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

H₂: Örgütsel adalet ile dnşmc liderlik arasında ilişki vardır.

H_{2a}: Dağıtımsal adalet ile dnşmc liderlik arasında ilişki vardır.

H_{2b}: İşlemsel adalet ile dnşmc liderlik arasında ilişki vardır.

H_{2c}: Etkileşimsel adalet ile dnşmc liderlik arasında ilişki vardır.

4.2.3. Dnşmc Liderlik Algısı ve İş Motivasyonu Arasındaki İlişkiler

Dnşmc liderlerin, takipçileri ile vizyonlarını ve uzun süreli planlarını paylaştıkları amaçları vardır. Bu tür liderler, genelde takipçilerinin önemli ihtiyaçlarını giderecek motive edici araçlar kullanmaktadır (Budak ve Budak, 2010: 110). Adil olma, eşit davranma ve özgürlükçü yaklaşım gibi değerleri kullanarak takipçilerin örgüt içerisinde gerek iş arkadaşlarıyla olan ilişkilerinde gerekse işe karşı olan moral ve motivasyon düzeylerini arttırmaktadırlar (Genç ve Halis, 2006: 51). Dnşmc lider, st yöneticileri, alt yöneticileri yada takipçilerinin bütün bilgi ve becerilerini keşfederek ve kendilerine olan özgüvenlerini artırarak onlardan beklenenin aksine daha çok verim almayı amaçlayarak motive eder (Eren, 2004: 461). Lider için çalışanların etkili bir performans

göstermeleri örgütün ve çalışanın kendi başarıları için gereklidir. Örgüt içinde verimli bir performansda ancak etkili bir motivasyon ile olabilmektedir. Bu sebeple, çalışanların performans ve motivasyonu birbiri ile ilişkili, birbirlerini tamamlayabilen liderlik işlevleridir. Başka bir deyişle, kuvvetli bir motivasyon hem çalışana gereksinimlerini giderme fırsatı verecek, hem de onu psikolojik olarak istenen noktaya getirecektir (Genç, 2004: 241). Dönüştürücü lider, takipçilerine ilham kaynağı olarak ve onlara motivasyon sağlayarak onlardan, bağlı oldukları örgütün başarısı için kişisel menfaatlerinin ilerisine geçmelerini; kendilerini güncel tutmak ve yenilemek için günlük giderlerini karşılamaktan çok uzun vadeli gereksinimlerini incelemeli ve kendileri için neyin daha önemli olduğunun farkına varmalarını isteyen bir liderdir (Bass, 1990: 53).

Dönüşümcü liderlik tarzında çalışanlar maddi unsurlara dayanmayan, adaletli ve eşitlikçi düzeni oluşturmak gibi kurumsal değerleri değil bireysel değerlere önem veren ve baz alan içsel motivasyon araçları ile ödüllendirilmektedir (Kunhert ve Philip, 1987: 650). Liderin takipçilerine destek vermesi, bireysel olarak kendisiyle ilgilenmesi ve yaptıkları işi önemsemesi, takipçilerinin güvenlerini kuvvetlendirmektedir. Örgütlerde kişisel olarak birebir ilgilenmenin sonucunda amaçlanan, çalışanın örgüt bünyesinde özel bir yerinin olduğunun kendisine hissettirilmesi ve bunun sonucunda motivasyonunu arttırarak örgüte olan sadakatini sağlamaktır (Greenberg ve Baron, 2000: 462). Ayrıca, çalışanların örgüte olan bağlılıklarının canlı tutulmasının sonucunda daha ileri seviyede iş performansı, işe gelmeme durumunda düşük devamsızlık oranları ve işten ayrılma oranlarında düşük devir hızı gibi işle ilgili davranışlarda etkili olduğu kabul edilmektedir (Mottaz, 1989: 144). Özellikle duygusal bağlılık oranları yüksek olan çalışanların motivasyon durumlarının daha yüksek olması ve dönüşümcü liderin fikirlerine veya önerilerine daha yaklaşımcı olmaları beklenmektedir. Dönüşümcü liderler, diğer liderlik davranışlarına kıyasla, çalışanlara daha çok memnuniyet, motive edici, sadakat ve artan düzeyde verimli performans göstermelerini sağlar (Keegan ve Hartog, 2004: 610). Bazı çalışmalara göre, liderin davranışı ve işlevleri, çalışanların örgüte olan bağlılık anlayışını etkilemektedir. Örgütteki çalışanlar kendilerini temsil eden liderler tarafından benimsenmediğini, kabul görmediklerini hisseden çalışan, örgüte karşı daha az bağlılık göstermektedir (Zangaro, 2001: 16). Örgütlerin çalışanlarla arasında sorunlar yaşanmaktadır. Yüz yüze yaşanan en önemli sorunlardan birisi, çalışanlarından daha fazla

verim alabilmek için onları hangi bir yöntem veya yol izleyerek motive edecekleri ve onların memnuniyet, tatmin olma oranlarını yükseltecek ve örgüte karşı sadakatini nasıl geliştirecekleridir (Schultz ve Schultz, 1998: 237).

Gelecek hakkında çalışanın aklında bir imaj oluşturan, onlara ilham veren, gereksinimlerine, değerlerine ve arzularına ilgi gösteren, kendilerine amaçladıkları hedeflerine ulaşmada yön gösteren, onları motive edici çalışmalarda bulunan, yüksek düzeyde motivasyon sağlayan dönüşümcü liderlerin çalışanları ile arasındaki bağlantı onları ödüllendirmekten çok duygusal hislere dayanmaktadır (Kaygın ve Kaygın, 2012: 31). Bu bilgiler ışığında aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

H₃: Dönüşümcü liderlik ile iş motivasyonu arasında ilişki vardır.

4.2.4. Örgütsel Adalet Ve İş Motivasyonu Arasındaki İlişkide Dönüşümcü Liderlik Algısının Ara Değişken Rolü

Dönüşümcü liderlik, yenilikçi değişime ve gelişime açık olan liderlik tarzıdır. Dönüşümcü liderlik tarzını örnek alan liderler, idarelerindeki çalışanların hislerinde, fikirlerinde, beklentilerinde, amaçlarında, değerlerinde, arzularında ve ihtiyaçlarında değişimler göstererek onlarda farkındalık oluşturabilmek için azim gösterirler (Taşkıran, 2011: 52). Leithwood (1992) dönüşümcü liderleri, astlarının düşüncelerini, hedeflerini, arzularını, politik görüşlerini, sorumluluklarını farklılaştıran ve geliştiren; örgütsel hedefleri gerçekleştirebilmek için örgüt çalışanlarının yanında aynı anda örgüt içi yapılanmada da yenilikler hedefleyen liderler, olarak tanımlanmaktadır (Eraslan, 2004: 4).

Dönüşümcü lider, örgüt içinde oluşan sorunların çözümünde aakılcı davranarak astlarını sorunu çözmek üzere yeteneklerini sorgulamaya yönlendirir; yenilikçi yaklaşımlar ve pratik çözümler geliştirerek oluşumları destekler. Astlarının süreçte karşılaştıkları sorunları çözmede yaptıkları yanlışları eleştirmez ve onları sorunun çözümü için motive eder ve cesaret verir (Chipunza ve Gwarinda, 2010: 138).

Dönüşümcü liderlik tarzını benimseyen liderler, örgütün gelecekteki hedeflerinin gerçekleşmesi yönünden güven vererek ve bu hedeflere ulaşabilmek için yenilikçi uygulamalar gerçekleştirerek çalışanlarının motivasyon seviyesini artırabilmektedir (Rowold ve Rohmann, 2009: 42).

Pillai ve arkadaşları (1999), çalışanların zihninde örgütsel adalet olgusunun oluşabilmesinde, liderlerin örgüt içindeki yapılanmada ve çalışanlarına karşı tutum ve davranışlarının çok etkili olduğunu; bu sebeple, liderlik ve örgütsel adalet arasında güçlü bir ilişki olduğunu öne sürmüşlerdir (Aykanat ve Yıldırım, 2012: 264).

Dönüşümcü liderlik ile örgütsel adalet arasında özellikle işlemsel ve etkileşimsel bakımdan ilişkilidir. Çünkü dönüşümcü liderler, çalışanların karar verme aşamasındaki katılımına ve bu süre de her çalışanın fikir ve görüşlerine saygı gösterirler. Alınacak kararlarda her zaman iş ile ilgili ölçütlerin alınmasına dikkat ederler ve çalışanlara geç kalmadan geri bildirimlerde bulunurlar. Bu tutum çalışanlarda işlemsel adalet algısını arttırmaktadır. Ayrıca, dönüşümcü liderler örgüt içerisindeki tüm çalışanların, örgütün hedef ve amaçlarının ilerisinde performans göstermeleri için motive edici olmakla birlikte kendilerini keşfetmelerinde de onlara yol göstermektedirler. Astların her birini ayrı ayrı değerlendirildiğinden kendilerini anlatmalarına müsaade edilmekte ve onların fikirleri önemsenmektedir. Bu durumun ise, çalışanlarda etkileşimsel adalet fikrinin artmasını sağlamaktadır (Folger ve Cropanzano, 1998: 93).

Dönüşümcü liderlik ile motivasyon ayrılmaz bir ikili gibidir. Çalışanın motivasyonu için liderin kullandığı sadece özendirme ve teşvik araçları değildir. Liderin sahip olduğu yetenekler, göstermiş olduğu davranış şekli ve güç kaynakları çalışanın motivasyonunu etkilemektedir (Latham ve Ernst, 2006: 191).

Dönüşümcü lider çalışanların motivasyonunu sağlamakta ve her bir çalışandan en yüksek verimi alabilmek için onlardaki sinerjiyi ortaya çıkarmaktadır. Lider örgütün misyonu ve vizyonu hakkındaki farkındalığını çalışanlar arasında göstermektedir. Örgüt içerisinde çalışanların bilgi ve becerilerini aktif bir şekilde kullanabilmeleri için azim göstermekte ve çalışanlarının örgütün hedeflerine olan inancını artırmaktadır. Bu noktada çalışanların

iş e karşı motivasyonları artmakta ve performansları yükselmektedir. Burada örgüt üy leleri kendi menfaatlerinden çok örgüt ün menfaatlerini ön planda tutmaktadır (Kurtuluş ve Kutanis, 2015: 240). Bu bilgiler ış ığında aş ağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

H4: Dönüşümcü liderlik, örgütsel adalet ve iş motivasyonu arasında ara değişken etkisine sahiptir.

4.3. Veri Toplama Araçları ve Kullanılan Değişkenler

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket formu kullanılmıştır. Anket formunun ilk bölümünde, demografik bilgiler, ikinci bölümünde dönüşümcü liderlik ölçeği, üçüncü bölümünde motivasyon ölçeği ve dördüncü bölümünde örgütsel adalet ölçeği yer almıştır.

Demografik veri formunda belirlenen devlet üniversitelerinde çalışan akademik ve idari personelin; cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu meslekte çalışılan süre, kurumda çalışma süresi, iş yerinizdeki pozisyon ve meslekten memnun olma durumuna yönelik sorulardan oluşmaktadır.

Araştırmada akademik ve idari personelin Dönüşümcü Liderlik algısını ölçmek için Podsakoff'ın “Dönüşümcü Liderlik Ölçeği kullanılmıştır. Podsakof ve arkadaşları, (1990) tarafından geliştirilen bu ölçek dönüşümcü liderlerde vizyon tanımlaması, örgüt amaçları için teşvik edici güç, kişisel destek verme gibi özellikleri ele almaktadır. Bu ölçek toplamda 23 maddeden oluşmaktadır ve ifadelerin ölçülmesinde “1: Kesinlikle Katılmıyorum” ve “5: Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde 5’li likert tipi ölçekten yararlanılmıştır. Bu boyutlar; İdealize edilmiş etki, güç verici motivasyon, Entelektüel destek ve kişiselleştirilmiş düzeyde ilgi şeklindedir. Bu ölçeğin seçilme nedeni; ölçeğin güvenilirliğinin Podsakoff ve arkadaşları, (1990) tarafından geliştirilen bu ölçeğin diğer literatürlerde araştırmacılar tarafından sık kullanılıyor olmasıdır.

Çalışanların iş motivasyonu algısını ölçmek için Karakaya ve Ay (2007) çalışmalarındaki sorularından destek alınmıştır. İki alt boyutlu bu ölçekte örgütsel iş motivasyonu alt boyutu 1-10. maddelerden ve bireysel iş motivasyonu alt boyutu 11-20. sorulardan oluşmaktadır. Ölçek beşli Likert tipi bir derecelendirme sistemine sahiptir. Karakaya ve

Alper Ay (2007) çalışmasında iş motivasyonu ölçeğinin Cronbach's Alpha katsayısı 0,915 ve Bireysel İş Motivasyonu Cronbach's Alpha 0,881 olarak bulunmuştur.

Üniversite personelinin örgütsel adalete ilişkin yaklaşımını ölçmek amacıyla Colquitt'in (2001) 20 ifadeden oluşan örgütsel adalet ölçeği kullanılmıştır. Örgütsel adaleti dağıtımsal adalet, işlemsel ve etkileşimsel adalet olmak üzere üç alt boyutta ele alan bu ölçek 600 çalışan ve öğrenciden elde edilen veriler sonucu yapılan analizlerde güvenilirliği ve geçerliliği ispatlanmıştır. Ölçek aynı zamanda Colquitt'in (2001) çalışmasından Özmen vd.'in (2007) Türkçe'ye uyarladığı ve 48 araştırmacısında faktör analizlerini yaparak ölçek geçerliliğini doğruladıkları ve yüksek güvenilirlik sonucuna ulaştıkları ölçektir.

Çalışmada kullanılan her üç ölçeğe ilişkin güvenirlik analizleri gerçekleştirilmiş olup (bkz. Tablo 12) ölçeklerin analizlere uygun olduğu belirlenmiştir.

4.4. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Balıkesir ilinde yer alan üniversitelerde görev yapan akademik ve idari personel oluşturmaktadır. Çalışmanın Balıkesir ilinde yapılmasının temel amacı aynı ile ait ve daha önceden birbirine bağlı iki üniversitedeki personelin değişkenlere ilişkin algısının karşılaştırılması ve incelenmesidir. Verilerin toplanmasında “Tabakalı Örneklem Yöntemi” kullanılmıştır. Tabakalı örneklem yöntemi, evreni oluşturan birimlerin, araştırma konusu ile ilgili özelliklerinin (cinsiyet, yaş, kıdem, meslek vb.) farklı olması durumunda kullanılır. Tabakalı örneklem yönteminde farklı özellikleri içeren evren, kendi içerisinde homojen tabakalara (alt gruplara alt evrenlere) ayrılır. Evreni oluşturan tabakaların her birinin evren içerisindeki oranları tespit edilir. Daha sonra örneklem büyüklüğü ‘n’ hesaplanır ve her alt tabakanın evren içerisindeki temsil oranlarına göre, örneklem grupları basit ya da sistematik tesadüfi örneklem yöntemine göre seçilir (Ural ve Kılıç, 2011: 40). Araştırma da örneklem büyüklüğü aşağıdaki formülle belirlenmiştir.

$$n = \frac{Nt^2P(1 - P)}{d^2(N - 1) + t^2P(1 - P)}$$

n: Örnek kütle büyüklüğü

N: Anakütle büyüklüğü

P: İncelenen olayın görülme sıklığı (olasılığı)

1-P: İncelenen olayın görülmeme sıklığı (olasılığı)

t: Belirli serbestlik derecesinde ve saptanan yanılma düzeyinde t tablosundan bulunan teorik değer

d: Örneklem Hatası (Sapma)

Mümkün olduğu kadar büyük örnekle çalışabilmek için olasılıklar 0,5 olarak alınmıştır. %95 güvenirlilik ile ($\alpha=0.05$ hata ile), incelenen olayın görülme sıklığının, (p) gerçek popülasyon oranından (P) %5 düşük / %5 yüksek olmasına razı olduğu bir diğer ifade ile $d=0.05$ örneklem hatası altında ve yaklaşık 2511 çalışma evrenine göre minimum örnek büyüklüğü en az 569 olarak hesaplanmıştır. Üniversitelerin çalışan sayıları gözönüne alınarak, tabakalar oranlandığında örneklem sayıları Balıkesir Ünivresitesi için 305, Bandırma Onyedi Eylül Üniversitesi için 264 olarak belirlenmiştir. Bu kapsamda Balıkesir Üniversitesinden 312, Bandırma Onyedi Eylül Üniversitesinden 268 olmak üzere toplam 580 çalışana anket uygulanmıştır.

4.5. Verilerin Analizi

Verilerin çözümlenmesi amacı ile SPSS “Statistical Package for the Social Sciences Sosyal Bilimler İçin İstatistik Programı” paket programı kullanılmıştır. Demografik verilerin ve çalışmada kullanılan ölçeklerin değerlendirme kapsamında tanımlayıcı

istatistikler (sıklık, yüzde, ortalama, standart sapma, minimum ve maksimum) kullanılmıştır. Ölçekleri alt boyutlar halinde incelemek için ise faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Demografik değişkenler ile ölçek değişkenleri arasındaki farklılıkların analizinde veriler normal dağıldığı için (bkz. Tablo 17). Bağımsız Örneklem t-Testi ve ANOVA (tek yönlü varyans) analizleri kullanılmıştır. İlişki ve etki analizleri kapsamında ise istatistiksel ilişki açısından Korelasyon analizi ve etki analizi amacı ile ise yapısal eşitlik modeli kullanılarak yol analizi uygulanmıştır.

4.6. Bulgular

Yapılan analiz sonucunda katılımcıların özelliklerini tanımlayan bulgular özetlenmiş ve aşağıdaki Tablo 6’da sunulmuştur.

Tablo 6. Katılımcıların Bireysel Özelliklerinin Dağılımı (n=580)

Cinsiyet	f	%	Medeni Durum	f	%
Erkek	386	66,6	Bekar	179	30,9
Kadın	194	33,4	Evli	401	69,1
Yaş Grubu	f	%	Öğrenim Durumu	f	%
18-25	139	24,0	Lise ve altı	16	2,8
26-40	163	28,1	Önlisans-Lisans	198	34,1
41-60	208	35,9	Lisansüstü	366	63,1
+60	70	12,1			
			Çalışma Hayatı	f	%
Üniversite	f	%	3 yıl ve daha az	116	20,0
Balıkesir Üniversitesi	312	53,8	3-10 yıl	184	31,7
Bandırma Onyedli Eylül Üniversitesi	268	46,2	+10 yıl	280	48,3

Araştırmaya katılan üniversite personelinin kişisel özelliklerinin dağılımı, birinci sıradaki çoğunluğu oluşturan gruplar açısından incelendiğinde; %66,6'sının (n=386) erkek olduğu, %69,1'inin (n=401) evli olduğu, %35, 9'unun (n=208) 41-60 yaş aralığında olduğu anlaşılmıştır.

Araştırmaya katılan üniversite çalışanlarının mesleki özelliklerinin dağılımı, birinci sıradaki çoğunluğu oluşturan gruplar açısından incelendiğinde; %63,1'inin (n=66) lisans mezunu olduğu, %48,3'ünün 10 yıl ve üstünde mesleki deneyiminin olduğu, %53,8'inin Balıkesir üniversitesinde görevli olduğu görülmüştür.

4.7. Faktör Analizleri

4.7.1. Dönüşümcü Liderlik Değişkenine İlişkin Faktör Analizi

Faktör analizi ölçeğe ait yapısal geçerlilik sınaması için kullanılmıştır. Varimax yönteminden faydalanılmıştır. Faktör analizi yapılırken KMO örneklem yeterliliğinde belli aralıklar bulunmaktadır. Buna göre 0.90 ile 1.00 aralığı mükemmel, çok iyi için sınırlar 0.80–0.89 arası iken, iyi için sınırlar 0.70–0.79'dur. 0.60–0.69 arası orta, zayıf için sınır 0.50–0.59 arası ve son olarak ise 0.50 alt değerler ise kabul edilemez şeklinde sınıflandırılmaktadır (Yılmaz ve Mert, 2020; Mert vd., 2020). Dönüşümcü liderlik değişkeni için gerçekleştirilen faktör analizi sonucunda KMO değeri için 0,843 değeri elde edilmiştir. Bu nedenle örneklem hacmi çok iyi denebilir. Faktör analizinin Barlett Küresellik testi 0,05 düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Ayrıca toplam açıklanan varyans düzeyi de %51,9 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuçlar dönüşümcü liderlik ölçeği için oluşturulan faktör analizinin uygunluğunu göstermektedir.

Faktör analizinde ikinci olarak faktör yükleri incelenmiştir. Bu yükler değişkenlerle ölçeğin içinde bulunan faktörler arasındaki ilişkileri belirleme amacıyla kullanılmıştır. Faktör yüklerinin 1'e yakın yani yüksek olması istenen durumdur. Faktör yükleri (Tablo 7) analiz sonuçlarına göre faktör yükü 0.50'in altında kalan dört ifade analizlerden çıkartılmıştır. Bu ifadeler, idealleştirilmiş etki alt boyutundan "yöneticiniz sizden iyi bir performans beklediğini açıkça söyleyerek belli eder.", "yöneticiniz faaliyetlerinizi değerlendirirken ikinci en iyiyi başarı olarak görmez" ve "yöneticim benim için izlenecek

örnek alınacak bir liderdir” ile ilham verici alt boyutundan “yöneticiniz çalışanlara geleceğe ilişkin planlarıyla ilham vermeye çalışır” şeklindedir.

Tablo 7. Dönüşümcü Liderlik Değişkenine İlişkin Faktör Yükleri

Faktör	İfade	Faktör Yüğü	Faktörün Açıklayıcılığı (%)
İdealleştirilmiş Etki	İEL1	0.723	16,3
	İEL3	0.670	
	İEL4	0.689	
	İEL5	0.554	
	İEL6	0.702	
	İEL8	0.760	
	İEL9	0.592	
	İEL11	0.640	
İlham Verici	İVL1	0.801	14,1
	İVL2	0.697	
	İVL3	0.776	
	İVL5	0.604	
Entelektüel Teşvik	ETL1	0.599	11,7
	ETL2	0.680	
	ETL3	0.670	
	ETL4	0.705	
Bireysel Düzeyde İlgi	BDİ1	0.678	9,8
	BDİ2	0.651	
	BD3	0.712	
Toplam			51,9
Kaiser - Meyer – Olkin Örneklem Yeterliliğı			0.843
Bartlett’s Küresellik Testi		Ki Kare değeri	2954,32
		P değeri	0.000

4.7.2. İş Motivasyonu Değişkenine İlişkin Faktör Analizi

İş motivasyonu ölçeğine ilişkin gerçekleştirilen faktör analizi sonucunda KMO değeri için 0,901 değeri elde edilmiştir. Buna göre örneklem hacmi çok iyi denebilir. Faktör analizinin Barlett Küresellik testi 0,05 düzeyinde anlamlı bulunuştur. Ayrıca toplam açıklanan varyans düzeyi de %78,7 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuçlar iş motivasyonu ölçeğı için yapılan faktör analizinin uygunluğunu göstermektedir (Yılmaz ve Mert, 2020; Mert vd., 2020).

Faktör analizinde ikinci olarak faktör yükleri incelenmiştir. Faktör yükleri Tablo 8’de yer almaktadır. Buna göre faktör yüklerinin dağılımlarının da yeterli olduğu ifade edilebilir.

Tablo 8. İş Motivasyonu Değişkenine İlişkin Faktör Yükleri

Faktör	İfade	Faktör Yüğü	Faktörün Açıklayıcılığı (%)
Örgütsel İş Motivasyonu	ÖİM1	0.887	44,5
	ÖİM2	0.865	
	ÖİM3	0.801	
	ÖİM4	0.776	
	ÖİM5	0.705	
	ÖİM6	0.785	
	ÖİM7	0.805	
	ÖİM8	0.833	
	ÖİM9	0.765	
	ÖİM10	0.789	
Bireysel İş Motivasyonu	BİM1	0.786	34,2
	BİM2	0.798	
	BİM3	0.807	
	BİM4	0.854	
	BİM5	0.760	
	BİM6	0.782	
	BİM7	0.704	
	BİM8	0.832	
	BİM9	0.824	
	BİM10	0.842	
Toplam			78,7
Kaiser - Meyer – Olkin Örneklem Yeterliliğı			0.901
Bartlett’s Küresellik Testi		Ki Kare değeri	5706,44
		P değeri	0.000

4.7.3. Örgütsel Adalet Değişkenine İlişkin Faktör Analizi

Örgütsel adalet ölçeğine ilişkin gerçekleştirilen faktör analizi sonucunda KMO değeri için 0,896 değeri elde edilmiştir. Buna göre örneklem hacmi çok iyi denebilir. Faktör analizinin Barlett Küresellik testi 0,05 düzeyinde anlamlı bulunuştur. Ayrıca toplam açıklanan varyans düzeyi de %72,2 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuçlar örgütsel adalet ölçeğı için yapılan faktör analizinin uygun olduğunu göstermektedir (Yılmaz ve Mert, 2020; Mert vd., 2020).

Faktör analizinde ikinci olarak faktör yükleri incelenmiştir. Faktör yükleri Tablo 9’da yer almaktadır. Buna göre faktör yüklerinin dağılımlarının da yeterli olduğu ifade edilebilir.

Tablo 9. Örgütsel Adalet Değişkenine İlişkin Faktör Analizi

Faktör	İfade	Faktör Yüğü	Faktörün Açıklayıcılığı (%)
Dağıtımsal Adalet	DAD1	0.746	27,7
	DAD2	0.688	
	DAD3	0.685	
	DAD4	0.650	
	DAD5	0.602	
İşlemsel Adalet	İAD1	0.660	22,9
	İAD2	0.792	
	İAD3	0.742	
	İAD4	0.704	
	İAD5	0.699	
	İAD6	0.778	
Etkileşimsel Adalet	EAD1	0.670	21,6
	EAD2	0.602	
	EAD3	0.686	
	EAD4	0.706	
	EAD5	0.754	
	EAD6	0.687	
	EAD7	0.690	
	EAD8	0.732	
	EAD9	0.751	
Toplam			72,2
Kaiser - Meyer – Olkin Örneklem Yeterliliğı			0.896
Bartlett's Küresellik Testi		Ki Kare değeri	2843,68
		P değeri	0.000

4.7.4. Doğrulayıcı Faktör Analizi

Açıklayıcı faktör analizlerinden sonra doğruluyacı faktör analizleri yapılmıştır. Bunun için araştırmanın yapısal eşitlik modeli kurularak gerekli analizler gerçekleştirilmiş ve elde edilen bulgular gösterilmiştir. Buna göre model kapsamında χ^2/df , GFI, CFI, NFI ve RMSEA değerleri araştırılan ilişkide iyi uyum olduğu görülmektedir ($\chi^2=2.353$, $df=2$, $\chi^2/df=1.177$, $GFI=0.998$, $CFI=0.996$, $RSEA=0.019$, $NFI=0.979$).

Tablo 10. Ölçüm Modeline Ait Uyum İyiliğı İndeksleri

χ^2/df	CFI	GFI	NFI	RMSEA	TLI
3.198	0.920	0.884	0.914	0.068	0.845

Bunlara ilave olarak, soruların her biri kendi değişkenine anlamlı bir şekilde yüklenmiştir (en düşük t- değeri 2.50). Göstergelerin istatistiki olarak anlamlı bir şekilde kendi

faktörlerine yüklenmesi yakınsama geçerliliği için destek sağlamaktadır. Tablo 10, yapılan analizler sonucu elde edilen indeksleri göstermektedir. ($\chi^2=3,198$, $df=3389$, $\chi^2/df=3,198$, $GFI=0.884$, $CFI=0.920$, $RMSEA=0.068$, $NFI=0.914$, $TLI=0.845$). Analiz sonucu elde edilen faktör yükleri ise Tablo 11’de gösterilmiştir. Bulgulara göre tüm ölçüm değerlerinin, Hair vd.’nin (2010) önerisine uygun şekilde 0.60’ın üzerinde olduğu belirlenmiştir.

Tablo 11. DFA Faktör Yükleri

Değişken	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9
İdealleştirilmiş Etki									
İEL1	0.720								
İEL3	0.662								
İEL4	0.687								
İEL5	0.566								
İEL6	0.698								
İEL8	0.748								
İEL9	0.585								
İEL11	0.635								
İlham Verici									
İVL1		0.800							
İVL2		0.694							
İVL3		0.764							
İVL5		0.603							
Entelektüel Teşvik									
ETL1			0.587						
ETL2			0.676						
ETL3			0.665						
ETL4			0.701						
Bireysel Düzeyde Etki									
BDİ1				0.664					
BDİ2				0.646					
BD3				0.705					
Örgütsel İş Motivasyonu									
ÖİM1					0.882				
ÖİM2					0.861				
ÖİM3					0.799				
ÖİM4					0.769				
ÖİM5					0.704				
ÖİM6					0.774				
ÖİM7					0.801				
ÖİM8					0.825				
ÖİM9					0.758				
ÖİM10					0.777				
Bireysel İş Motivasyonu									

BİM1						0.782			
BİM2						0.794			
BİM3						0.801			
BİM4						0.845			
BİM5						0.755			
BİM6						0.775			
BİM7						0.698			
BİM8						0.826			
BİM9						0.818			
BİM10						0.833			
Dağıtımsal Adalet									
DAD1							0.734		
DAD2							0.676		
DAD3							0.682		
DAD4							0.646		
DAD5							0.601		
İşlemsel Adalet									
İAD1								0.657	
İAD2								0.788	
İAD3								0.737	
İAD4								0.693	
İAD5								0.681	
İAD6								0.763	
Etkileşimsel Adalet									
EAD1									0.666
EAD2									0.601
EAD3									0.678
EAD4									0.705
EAD5									0.748
EAD6									0.679
EAD7									0.681
EAD8									0.725
EAD9									0.750

Tablo 11’de modelde yer alan değişkenlere ait dışsal yüklenim katsayıları gösterilmektedir. Test edilen modeldeki değişkenlerin dışsal faktör yükleri incelendiğinde değerlerin 0,5 kritik sınırının üstünde olduğu görülmektedir. Dış yüklenim katsayıları hesaplandıktan sonra modelin güvenilirlik analizleri gerçekleştirilmiştir.

Açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri sonrası tüm ölçekler güvenilirlik analizine tabi tutulmuştur. Tablo 12’de güvenilirlik analiz sonuçları gösterilmektedir. Araştırma değişkenlerine ait değerlere, değişkenlerin birbirleriyle olan ilişkisindeki analizlerde ve hipotezlerin güvenilirlik analizlerinde içsel tutarlılık bölümünde Cronbach’s Alpha;

ortalama açıklanan varyans (average variance extracted-AVE) ve bileşik güvenilirlik (composite reliability-CR) değerleri dikkate alınmıştır.

Tablo 12. Değişkenlere İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Değişken	İfade Sayısı	Cronbach's Alfa	CR	AVE
İdealleştirilmiş Etki (İEL)	8	0,798	0,798	0,598
İlham Verici (İVL)	4	0,780	0,765	0,574
Entelektüel Teşvik (ETL)	4	0,806	0,882	0,640
Bireysel Düzeyde İlgi (BDİ)	3	0,880	0,784	0,605
Örgütsel İş Motivasyonu (ÖİM)	10	0,837	0,820	0,602
Bireysel İş Motivasyonu (BİM)	10	0,904	0,892	0,612
Dağıtım Adalet (DAD)	5	0,892	0,883	0,605
İşlemsel Adalet (İAD)	6	0,875	0,863	0,612
Etkileşimsel Adalet (EAD)	9	0,823	0,812	0,586

Faktör yüklerinin yanında ölçeklerin ayrışma geçerliliği (convergent validity) için CR ve AVE değerleri önemli birer gösterge olarak kabul edilmektedir. AVE değerinin 0.50 ve CR değerinin ise 0.70'in üzerinde olması yakınsak geçerliliğin oluşması açısından önemlidir (Hair vd., 2010). Oluşan değerler Nunnally (1978) ile Fornell ve Larcker (1981) tarafından da oluşturulan güvenilirlik değerlerine yakın olduğu görülmektedir. CR değerlerinin AVE değerlerinden yüksek olması şartı ise tüm boyutlarda gerçekleşmiştir. Bu bulgular neticesinde, güvenilirlik ve ayrışma noktasında ölçeklerin geçerliliğini gösterdiği anlaşılmaktadır.

4.8. Korelasyon Analizi

Bu bölümde araştırmaya katılan üniversite çalışanlarının değişkenler arası korelasyon analizi sonuçları vardır. İki sayısal değişken arasındaki korelasyon analizi ile incelenir. Burada amaç iki değişkenden birisinde bir değişiklik meydana geldiğinde, incelenen ikinci değişkende nasıl bir değişiklik olacağını ortaya koymaktır. Bu durumun tespiti için korelasyon analizinde bir katsayı hesaplanır ve "r" ile sembolize edilir. Katsayı "-1" ile "+1" arasında değer alır. Katsayının "1" ve "-1"e yaklaşması bir diğer ifade ile 0'dan uzaklaşması değişkenlerin etkileşiminin yükseldiğini söyler. Pozitif olan bir katsayı değişkenler arasında aynı yönde, negatif olan katsayı ise ters yönde bir ilişki varlığını ortaya koyar (Kalaycı ve Özdemir, 2013). Korelasyon analizi Tablo 21'dedir.

Tablo 13. Değişkenler Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları

Değişken	Ort.	S.S.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
(DLK)	3,65	0,47	1											
(İEL)	3,68	0,51	.534*	1										
(İVL)	3,65	0,63	.676*	.695*	1									
(ETL)	3,60	0,65	.665*	.732*	.678*	1								
(BDİ)	3,59	0,72	.561*	.683*	.613*	.565*	1							
(İMO)	3,71	0,46	.606*	.662*	.561*	.686*	.676*	1						
(ÖİM)	3,64	0,54	.781*	.479*	.642*	.612*	.501*	.498*	1					
(BİM)	3,78	0,52	.545*	.798*	.644*	.704*	.657*	.513*	.546*	1				
(ÖAD)	3,51	0,54	.567*	.750*	.676*	.713*	.682*	.544*	.802*	.497*	1			
(DAD)	3,44	0,68	.599*	.800*	.611*	.765*	.712*	.502*	.765*	.568*	.533*	1		
(İAD)	3,44	0,68	.619*	.711*	.701*	.693*	.753*	.605*	.734*	.653*	.697*	.703*	1	
(EAD)	3,60	0,59	.675*	.781*	.763*	.741*	.713*	.722*	.687*	.676*	.675*	.684*	.762*	1
* p<0,01														

Tablo 13, değişkenler arasındaki ilişkileri gösteren korelasyon katsayılarını ve değişkenlerin tanımlayıcı istatistik bulgularını göstermektedir. Tanımlayıcı istatistikler bakımından değişkenlerin standart sapma ve ortalama değerleri verilmektedir. Tabloda Pearson korelasyon katsayıları ise araştırma değişkenleri arasındaki değerler üzerinde durulmaktadır. Katılımcıların verilerinin incelenmesi sonucu ortaya çıkan Tablo 13'teki korelasyon analizi, araştırma değişkenleri arasındaki ilişkilerin yön ve kuvveti hakkında bilgi vermektedir.

Değişkenlerin ortalaması 3.44 ile 3.78; standart sapması ise 0.46 ile 0.72 arasında değişmektedir. Kurumların örgütsel seviyede dönüşümcü liderlik, İdealleştirilmiş Etki, İlham Verici, Entelektüel Teşvik, Bireysel Düzeyde İlgi, Örgütsel İş Motivasyonu, Bireysel İş Motivasyonu, Dağıtımsal Adalet, İşlemsel Adalet, Etkileşimsel Adalet ile performans düzeyleri orta seviyededir.

Elde edilen bulgulara göre örgütsel adalet ile dönüşümcü liderlik ($r=.567$), idealleştirilmiş Etki ($r=.750$), ilham verici ($r=.676$), entelektüel teşvik ($r=.713$), bireysel düzeyde ilgi ($r=.682$), iş motivasyonu ($r=.544$), örgütsel iş motivasyonu ($r=.802$) ve bireysel iş motivasyonu ($r=.497$) arasında 0.01 anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü ilişki bulunmaktadır. Buna göre örgütsel adalet düzeyi arttıkça dönüşümcü liderlik ve iş motivasyonu düzeyleri de artmaktadır.

Diğer değişkene ilişkin korelasyon değerlerine bakıldığında dönüşümcü liderlik ile iş motivasyonu ($r=0.606$), örgütsel iş motivasyonu ($r=0.781$), bireysel iş motivasyonu ($r=0.545$), örgütsel adalet ($r=0.567$), dağıtımsal adalet ($r=0.599$), işlemsel adalet ($r=0.619$) ve etkileşimsel adalet ($r=0.675$) arasında 0.01 anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü ilişki olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre dönüşümcü liderlik ile iş motivasyonu ve örgütsel adalet arasında doğrusal bir bağlantı bulunduğu ifade edilebilir.

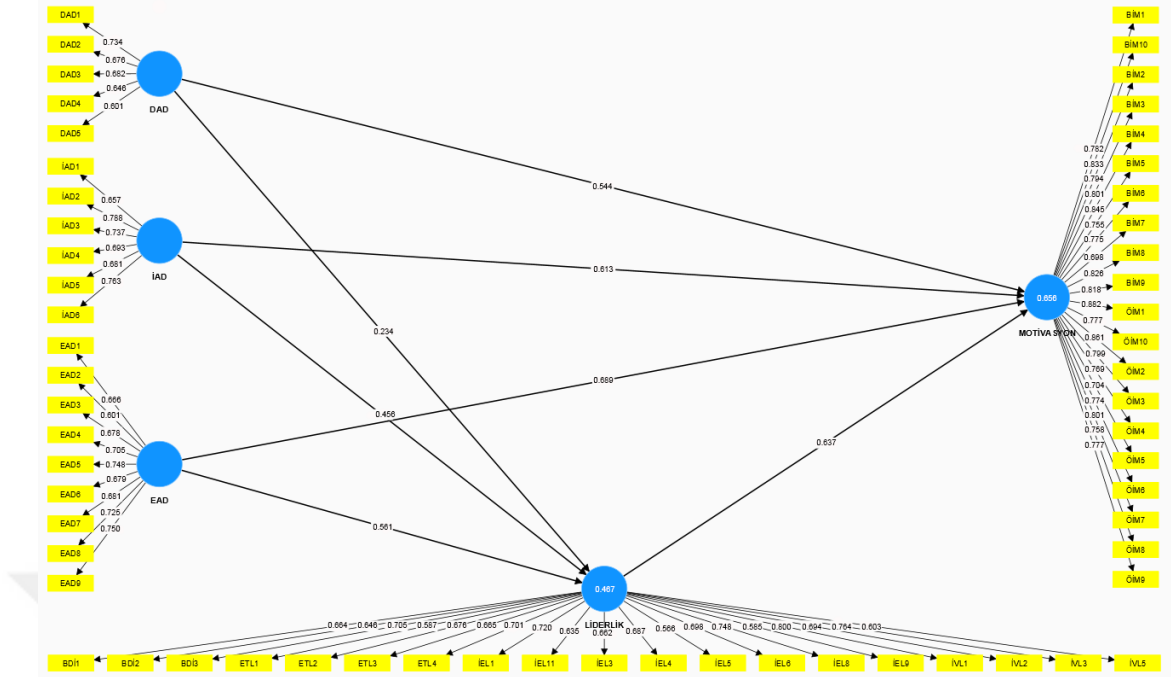
Son olarak ise iş motivasyonu ile dönüşümcü liderlik ($r=0.606$), idealleştirilmiş Etki ($r=0.662$), ilham verici ($r=0.561$), entelektüel teşvik ($r=0.686$), bireysel düzeyde ilgi ($r=0.676$), örgütsel adalet ($r=0.544$), dağıtımsal adalet ($r=0.502$), işlemsel adalet ($r=0.605$) ve etkileşimsel adalet ($r=0.722$) arasında 0.01 anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu veriler ışığında iş motivasyonunun artışı ile dönüşümcü liderlik ve örgütsel adalet düzeylerinin artışı arasında anlamlı ve doğrusal bir orantı olduğu belirtilebilir.

4.9. Hipotez Testleri

Teorik çerçevesi sunulan hipotezleri ampirik olarak test etmek amacıyla Smart PLS programı kullanılarak yapısal eşitlik analizi gerçekleştirilmiştir. Daha sonra örgütsel adalet ve iş motivasyonu boyutları ve ilişkisi arasında dönüşümcü liderliğin ara değişken etkisi incelenmektedir.

4.9.1. Temel Model Analizi

Araştırma modelinde yer alan faktörler (örgütsel adalet, iş motivasyonu ve dönüşümcü liderlik) arasındaki nedensel ilişkilerin açıklanabileceği varsayılmıştır. Şekil 3'te gösterilen teorik model kapsamındaki ilişkileri test etmek amacıyla Smart PLS programı ile örgütsel adalet ile iş motivasyonu, örgütsel adalet ile dönüşümcü liderlik ve dönüşümcü liderlik ile iş motivasyonu arasındaki ilişkiler yol analizi ile irdelenmiştir (Şekil 4).



Şekil 4. Ölçüm Modeline İlişkin Yapısal Eşitlik Modeli -Yol Analizi

Tablo 14 incelendiğinde, kavramsal modelin veri ile uyumlu olduğu görülmektedir. CFI, GFI ve NFI değerleri kabul edilebilir düzeydedir. Kikare ve serbestlik derecesi oranı 5'ten küçüktür ($\chi^2/df=3.097$). RMSEA değerinin 0.05'ten küçük olması ise yüksek bir uyumu göstermektedir.

Tablo 14. Hipotez Testlerine Ait Yol Analizi Sonuçları

Hipotez	Yol	Yol Değeri	Sonuç
H ₁	Örgütsel Adalet → İş Motivasyonu	.662***	Desteklendi
H _{1a}	Dağıtımsal Adalet → İş Motivasyonu	.544***	Desteklendi
H _{1b}	İşlemsel Adalet → İş Motivasyonu	.613***	Desteklendi
H _{1c}	Etkileşimsel Adalet → İş Motivasyonu	.689***	Desteklendi
H ₂	Örgütsel Adalet → Dönüşümcü Liderlik	.467**	Desteklendi
H _{2a}	Dağıtımsal Adalet → Dönüşümcü Liderlik	.234**	Desteklendi
H _{2b}	İşlemsel Adalet → Dönüşümcü Liderlik	.456**	Desteklendi
H _{2c}	Etkileşimsel Adalet → Dönüşümcü Liderlik	.561**	Desteklendi
H ₃	Dönüşümcü Liderlik → İş Motivasyonu	.637***	Desteklendi
x ² /df=3.097, CFI=0.902, GFI=0.876, NFI=0.922, RMSEA=0.045			
** p<0.05, *** p<0.01			

H₁ hipotezinde örgütsel adalet ile iş motivasyonu arasındaki bağlantı incelendiğinde, örgütsel adalet değişkeninin iş motivasyonu değişkeni ($\beta=.66$ $p<.01$) ile pozitif ilişki içerisinde olduğu görülmektedir. Dolayısıyla H₁ hipotezi desteklenmektedir.

H_{1a} hipotezi incelendiğinde dağıtımsal adalet değişkeninin iş motivasyonu değişkeni ($\beta=.54$ $p<.01$) ile pozitif ilişkisi bulunmaktadır. Dolayısıyla H_{1a} hipotezi desteklenmektedir.

H_{1b} hipotezinde İşlemsel adalet değişkeninin iş motivasyonu değişkeni arasındaki ilişki ($\beta=.61$ $p<.01$) ile pozitif ilişki içerisinde olduğu görülmektedir. Dolayısıyla H_{1b} hipotezi desteklenmektedir.

H_{1c} hipotezinde Etkileşimsel adalet değişkeninin iş motivasyonunun değişkeni arasındaki ilişki ($\beta=.68$ $p<.01$) ile pozitif ilişki içerisinde olduğu görülmektedir. Dolayısıyla H_{1c} hipotezi desteklenmektedir.

H₂ hipotezinde örgütsel adalet ile dönüşümcü liderlik arasındaki ilişki incelenmektedir. Buna göre; örgütsel adalet değişkeninin ile dönüşümcü liderlik değişkeni ($\beta=.46$ $p<.01$) arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Bu nedenle H₂ hipotezi desteklenmektedir.

H_{2a} hipotezi incelendiğinde, dağıtımsal adalet değişkeninin dönüşümcü liderlik değişkeni ($\beta=.23$ $p<.01$) ile pozitif ilişkisi bulunmaktadır. Dolayısıyla H_{2a} hipotezi desteklenmektedir.

H_{2b} hipotezinde İşlemsel adalet değişkeninin dönüşümcü liderlik değişkeni arasındaki ilişki ($\beta=.45$ $p<.01$) ile pozitif ilişki içerisinde olduğu görülmektedir. Dolayısıyla H_{2b} hipotezi desteklenmektedir.

H_{2c} hipotezinde Etkileşimsel adalet değişkeninin dönüşümcü liderlik değişkeni arasındaki ilişki ($\beta=.56$ $p<.01$) ile pozitif ilişki içerisinde olduğu görülmektedir. Dolayısıyla H_{2c} hipotezi desteklenmektedir.

H₃ hipotezinde dönüşümcü liderlik ile iş motivasyonu arasındaki ilişki incelenmektedir. Buna göre; örgütsel adalet değişkenin dönüşümcü liderlik değişkeni arasında ($\beta=.63$ $p<.01$) pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Bu nedenle H₃ hipotezi desteklenmektedir.

4.9.2. Ara Değişken Etkisinin Analizi

Tablo 15 incelendiğinde kurulan ölçüm modelinde yer alan aracı etkilere ilişkin analizlerin istatistiki açıdan anlamlı olduğu görülmektedir. Buna göre, dönüşümcü liderlik değişkeninin örgütsel adalet ve iş motivasyonu üzerindeki etkisinde denkliğin aracı rolünün ($p=0,000$, $\beta=0,344$) anlamlı ve pozitif yönlü olduğu tespit edilmiştir. Buna göre dönüşümcü liderlik örgütsel adalet ve iş motivasyonu arasındaki ilişkiyi pozitif yönde etkilediği, dönüşümcü liderlik algısının artmasının iş motivasyonuna olumlu katkı yaptığı ifade edilebilir.

Tablo 15. Hipoteze İlişkin Ara Değişken Testine Ait Analizi Sonuçları

Hipotez	Yol (Aracı)	β	S.S.	T	p
H ₄	ÖAD → DLK → İMO	.344	0,062	5,508	0.000

4.9.3. Araştırma Modeli Sonuçlarına Göre Desteklenen ve Desteklenmeyen Hipotezler

Öngörülen araştırma hipotezleri test edilmiş olup, hipotez sonuçları Tablo 16’da gösterilmiştir. Analiz sonuçlarına göre tüm hipotezlerin desteklendiği görülmektedir.

Tablo 16. Hipotez Sonuçları

Hipotez	Sonuç
H ₁ Örgütsel adalet ile iş motivasyonu arasında ilişki vardır.	Desteklendi
H _{1a} Dağıtım sal adalet ile iş motivasyonu arasında ilişki vardır.	Desteklendi
H _{1b} İşlemsel adalet ile iş motivasyonu arasında ilişki vardır.	Desteklendi
H _{1c} Etkileşimsel adalet ile iş motivasyonu arasında ilişki vardır.	Desteklendi
H ₂ Örgütsel adalet ile dönüşümcü liderlik arasında ilişki vardır.	Desteklendi
H _{2a} Dağıtım sal adalet ile dönüşümcü liderlik arasında ilişki vardır.	Desteklendi
H _{2b} İşlemsel adalet ile dönüşümcü liderlik arasında ilişki vardır.	Desteklendi
H _{2c} Etkileşimsel adalet ile dönüşümcü liderlik arasında ilişki vardır.	Desteklendi
H ₃ Dönüşümcü liderlik ile iş motivasyonu arasında ilişki vardır.	Desteklendi
H ₄ Dönüşümcü liderlik, örgütsel adalet ve iş motivasyonu arasında ara değişken etkisine sahiptir.	Desteklendi

4.10. Farklılık Testleri

Ölçeklere ait tanımlayıcıyı istatistikler Tablo 17’de gösterilmektedir.

Tablo 17. Ölçeklere Ait Tanımlayıcıyı İstatistikler

Değişkenler ve Alt Boyutlar	Ort.	Standart Sapma	Çarpıklık		Basıklık	
			Değer	Standart Hata	Değer	Standart Hata
Dönüşümcü Liderlik	3,65	.47	-1,512	,101	0,345	,203
İdealleştirilmiş Etki	3,68	.51	-0,127	,101	1,501	,203
İlham Verici	3,65	.63	-1,289	,101	1,267	,203
Entelektüel Teşvik	3,60	.65	-1,128	,101	0,765	,203
Bireysel Düzeyde İlgi	3,59	.72	-0,935	,101	1,134	,203
İş Motivasyonu	3,71	.46	0,247	,101	1,432	,203
Örgütsel İş Motivasyonu	3,64	.54	0,414	,101	0,976	,203
Bireysel İş Motivasyonu	3,78	.52	1,516	,101	0,453	,203
Örgütsel Adalet	3,51	.54	1,513	,101	0,769	,203
Dağıtımsal Adalet	3,44	.68	0,102	,101	1,342	,203
İşlemsel Adalet	3,44	.68	-1,295	,101	1,490	,203
Etkileşimsel Adalet	3,60	.59	-1,413	,101	1,514	,203

Ölçeklere ait tanımlayıcıyı istatistikler ortalama, standart sapma, çarpıklık ve basıklık değerleri ile gösterilmiştir. Buna göre çarpıklık ve basıklık değerleri ölçeklerin normal dağılım sınaması için kullanılmıştır. Normal dağılım için verilerin çarpıklık ve basıklık değerlerinin +1,5 ila -1,5 arasında olması gerektiği ifade edilmektedir (Tabachnick ve Fidell, 2013). Buna göre verilerin normal dağılımın sağladığı görülmektedir.

4.10.1. Cinsiyete Göre Farklılık Analizi

Katılımcıların demografik özelliklerinden cinsiyete göre dönüşümcü liderlik, örgütsel adalet ve iş motivasyonu düzeylerinin farklılık gösterip göstermemesine ilişkin bulgular bağımsız örneklem t-testi ile incelenmiş ve sonuçlar Tablo 18’de gösterilmiştir.

Tablo 18. Cinsiyete Göre Değişkenlere İlişkin Farklılık Testleri

Değişken	Cinsiyet	N	Ort.	S.S.	t	p
Dönüşümcü Liderlik	Erkek	386	3,65	.49	0,318	,752
	Kadın	194	3,64	.45		
İdealleştirilmiş Etki	Erkek	386	3,68	.50	-0,280	,780
	Kadın	194	3,69	.52		
İlham Verici	Erkek	386	3,65	.67	0,015	,988
	Kadın	194	3,65	.54		

Entelektüel Teşvik	Erkek	386	3,63	.65	1,328	,185
	Kadın	194	3,55	.65		
Bireysel Düzeyde İlgi	Erkek	386	3,60	.73	0,726	,468
	Kadın	194	3,56	.68		
İş Motivasyonu	Erkek	386	3,69	.45	-1,189	,235
	Kadın	194	3,74	.47		
Örgütsel İş Motivasyonu	Erkek	386	3,62	.56	-1,123	,262
	Kadın	194	3,67	.49		
Bireysel İş Motivasyonu	Erkek	386	3,76	.48	-0,933	,351
	Kadın	194	3,80	.59		
Örgütsel Adalet	Erkek	386	3,52	.55	0,223	,823
	Kadın	194	3,51	.51		
Dağıtımsal Adalet	Erkek	386	3,49	.69	2,232	,026*
	Kadın	194	3,36	.65		
İşlemsel Adalet	Erkek	386	3,43	.70	-0,408	,683
	Kadın	194	3,46	.65		
Etkileşimsel Adalet	Erkek	386	3,59	.60	-0,653	,514
	Kadın	194	3,63	.56		

Tablo 18’de görüldüğü üzere, örgütsel adaletin alt boyutu olan dağıtımsal adalet boyutunda cinsiyet değişkeninin ortalamalarında istatistiksel bağlamda anlamlı fark bulunmaktadır ($p=0,02$; $p<0,05$). Buna göre erkek bireylerin ortalamasının (3,49) kadın bireylerin ortalamasından (3,36) daha yüksek olduğu saptanmıştır. Bu sonuç erkek katılımcıların dağıtımsal adalet algılarının kadın katılımcılardan daha yüksek olduğu şeklinde ifade edilebilir.

4.10.2. Medeni Duruma Göre Farklılık Analizi

Araştırmada yer alan katılımcıların demografik özelliklerinden medeni duruma göre dönüşümcü liderlik, örgütsel adalet ve iş motivasyonu düzeylerinin değişiklik gösterip göstermemesine ait sonuçlar bağımsız örneklem t-testi ile incelenmiş ve sonuçlar Tablo 19’da gösterilmiştir.

Tablo 19. Medeni Duruma Göre Değişkenlere İlişkin Farklılık Testleri

Değişken	Cinsiyet	N	Ort.	S.S.	t	p
Dönüşümcü Liderlik	Bekar	179	3,64	.42	-0,292	,777
	Evli	401	3,65	.49		
İdealleştirilmiş Etki	Bekar	179	3,65	.45	-1,011	,313
	Evli	401	3,70	.53		
İlham Verici	Bekar	179	3,69	.57	1,105	,310
	Evli	401	3,64	.66		

Entelektüel Teşvik	Bekar	179	3,59	.62	-0,204	,838
	Evli	401	3,60	.66		
Bireysel Düzeyde İlgi	Bekar	179	3,58	.68	-0,091	,928
	Evli	401	3,59	.73		
İş Motivasyonu	Bekar	179	3,65	.52	-2,821	,049*
	Evli	401	3,73	.43		
Örgütsel İş Motivasyonu	Bekar	179	3,59	.64	-1,443	,150
	Evli	401	3,66	.48		
Bireysel İş Motivasyonu	Bekar	179	3,72	.56	-2,712	,037*
	Evli	401	3,80	.50		
Örgütsel Adalet	Bekar	179	3,50	.58	-0,440	,660
	Evli	401	3,52	.52		
Dağıtımsal Adalet	Bekar	179	3,38	.71	-1,447	,148
	Evli	401	3,47	.66		
İşlemsel Adalet	Bekar	179	3,47	.71	0,613	,540
	Evli	401	3,43	.67		
Etkileşimsel Adalet	Bekar	179	3,59	.62	-0,442	,659
	Evli	401	3,61	.58		

Tablo19'a bakıldığında iş motivasyonu ($p=0,04$; $p<0,05$) ve bireysel iş motivasyonu ($p=0,03$; $p<0,05$) değişkenlerinin puan ortalamalarının medeni duruma göre istatistiksel bağlamda anlamlı olarak farklılaştığı görülmektedir. Buna göre her iki değişkende de kadın katılımcıların ortalamalarının erkek katılımcılardan yüksek olduğu ifade edilebilir. Bir bakışla ifadeyle kadın katılımcıların iş motivasyonlarının erkeklerden yüksek olduğu söylenebilir.

4.10.3. Üniversiteye Göre Farklılık Analizi

Araştırmaya katılan bireylerin demografik özelliklerinden üniversite değişkenlerine göre dönüşümcü liderlik, örgütsel adalet ve iş motivasyonu düzeylerinin değişiklik gösterip göstermemesine ait sonuçlar bağımsız örneklem t-testi ile incelenmiş ve sonuçlara Tablo 20'de yer evrilmiştir.

Tablo 20. Görev Yapılan Üniversitenin Değişkenlere İlişkin Farklılık Testleri

Değişken	Üniversite	N	Ort.	S.S.	t	p
Dönüşümcü Liderlik	Balıkesir Üni.	312	3,69	.42	2,214	,027*
	Bandırma Onyedil Eylül Üni.	268	3,60	.49		
İdealleştirilmiş Etki	Balıkesir Üni.	312	3,69	.45	0,307	,759

	Bandırma Onyedi Eylül Üni.	268	3,68	.53		
İlham Verici	Balıkesir Üni.	312	3,67	.57	0,868	,386
	Bandırma Onyedi Eylül Üni.	268	3,63	.66		
Entelektüel Teşvik	Balıkesir Üni.	312	3,72	.62	4,675	,000*
	Bandırma Onyedi Eylül Üni.	268	3,47	.66		
Bireysel Düzeyde İlgi	Balıkesir Üni.	312	3,69	.68	3,631	,000*
	Bandırma Onyedi Eylül Üni.	268	3,47	.73		
İş Motivasyonu	Balıkesir Üni.	312	3,69	.52	-0,899	,369
	Bandırma Onyedi Eylül Üni.	268	3,72	.43		
Örgütsel İş Motivasyonu	Balıkesir Üni.	312	3,59	.64	-2,062	,440
	Bandırma Onyedi Eylül Üni.	268	3,69	.48		
Bireysel İş Motivasyonu	Balıkesir Üni.	312	3,79	.56	0,534	,593
	Bandırma Onyedi Eylül Üni.	268	3,76	.50		
Örgütsel Adalet	Balıkesir Üni.	312	3,62	.58	5,345	,000*
	Bandırma Onyedi Eylül Üni.	268	3,39	.52		
Dağıtımsal Adalet	Balıkesir Üni.	312	3,50	.71	2,258	,024*
	Bandırma Onyedi Eylül Üni.	268	3,37	.66		
İşlemsel Adalet	Balıkesir Üni.	312	3,60	.71	6,169	,000*
	Bandırma Onyedi Eylül Üni.	268	3,26	.67		
Etkileşimsel Adalet	Balıkesir Üni.	312	3,71	.62	4,606	,000*
	Bandırma Onyedi Eylül Üni.	268	3,48	.58		

Tablo 20’de görüldüğü üzere, üniversiteye göre dönüşümcü liderlik ($p=0,02$; $p<0,05$), dönüşümcü liderliğin alt boyutları entelektüel teşvik ($p=0,00$; $p<0,05$) ve bireysel düzeyde ilgi ($p=0,00$; $p<0,05$) ortalamaları ile örgütsel adalet ($p=0,00$; $p<0,05$) ve tüm alt boyutlarının ortalamalarında istatistiksel bağlamda anlamlı fark bulunmaktadır. Buna göre Balıkesir Üniversitesinde görev yapan katılımcılarının hem dönüşümcü liderlik hem de örgütsel adalet ve ilgili alt boyutlarına ilişkin ortalamalarının Bandırma Onyedi Eylül Üniversitesinde görev yapan katılımcılardan daha yüksek olduğu görülmektedir. Başka bir ifadeyle bu iki değişken ve alt boyutları açısından bakıldığında Balıkesir Üniversitesinde görev yapan katılımcıların algılarının daha olumlu olduğu ifade edilebilir.

4.10.4. Yaşa Göre Farklılık Analizi

Araştırmaya katılan üniversite personelinin demografik özelliklerinden yaş değişkenine göre dönüşümcü liderlik, örgütsel adalet ve iş motivasyonu düzeyleri ANOVA testiyle incelenmiş ve elde edilen sonuçlar Tablo 21’de paylaşılmıştır.

Tablo 21. Yaş Grubuna Göre Değişkenlere İlişkin ANOVA Testi

Değişken	Yaş Grubu	N	Ort.	S.S.	F	p
Dönüşümcü Liderlik	18-25	139	3,69	.32	1,515	,209
	26-40	163	3,65	.42		
	41-60	208	3,60	.62		
	+60	70	3,72	.28		
İdealleştirilmiş Etki	18-25	139	3,73	.47	2,107	,098
	26-40	163	3,68	.41		
	41-60	208	3,62	.60		
	+60	70	3,78	.48		
İlham Verici	18-25	139	3,68	.48	0,517	,671
	26-40	163	3,67	.60		
	41-60	208	3,61	.80		
	+60	70	3,68	.35		
Entelektüel Teşvik	18-25	139	3,62	.50	1,003	,391
	26-40	163	3,61	.61		
	41-60	208	3,55	.81		
	+60	70	3,69	.41		
Bireysel Düzeyde İlgi	18-25	139	3,67	.56	1,153	,327
	26-40	163	3,52	.71		
	41-60	208	3,59	.82		
	+60	70	3,59	.68		
İş Motivasyonu	18-25	139	3,65	.38	1,898	,129
	26-40	163	3,75	.50		
	41-60	208	3,74	.52		
	+60	70	3,64	.19		
Örgütsel İş Motivasyonu	18-25	139	3,54	.37	2,769	,041*
	26-40	163	3,67	.65		
	41-60	208	3,69	.59		
	+60	70	3,57	.21		
Bireysel İş Motivasyonu	18-25	139	3,75	.58	0,760	,517
	26-40	163	3,82	.48		
	41-60	208	3,78	.57		
	+60	70	3,72	.29		
Örgütsel Adalet	18-25	139	3,61	.52	5,163	,002*
	26-40	163	3,47	.30		
	41-60	208	3,43	.57		
	+60	70	3,66	.67		
Dağıtımsal Adalet	18-25	139	3,53	.45	3,227	,022*
	26-40	163	3,32	.71		

	41-60	208	3,44	.84		
	+60	70	3,56	.35		
İşlemsel Adalet	18-25	139	3,61	.41	9,245	,000*
	26-40	163	3,38	.73		
	41-60	208	3,29	.82		
	+60	70	3,66	.41		
Etkileşimsel Adalet	18-25	139	3,66	.38	2,342	,072
	26-40	163	3,61	.63		
	41-60	208	3,52	.73		
	+60	70	3,70	.28		

Bulgular incelendiğinde iş motivasyonunun alt boyutu olan örgütsel iş motivasyonu değişkeninde yaş grubu ortalamalarında istatistiksel bağlamda anlamlı fark bulunduğu görülmektedir ($p=0,00$; $p<0,05$). Aynı zamanda örgütsel adalet ($p=0,00$; $p<0,05$), dağıtımsal adalet ($p=0,02$; $p<0,05$) ve işlemsel adalet ($p=0,00$; $p<0,05$) boyutlarında da yaş grubuna göre anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir.

Tespit edilen farklılıkların hangi gruplar arasında kaynaklandığını tespit etmek için Tamhane T2 Post-Hoc analizi gerçekleştirilmiştir. Buna göre, örgütsel iş motivasyonu boyutunda 41-60 yaş grubunun; örgütsel adalet, dağıtımsal adalet ve işlemsel adalet boyutlarında ise 60 yaş ve üzeri grubun istatistiksel olarak anlamlı şekilde daha yüksek ortalamalara sahip olduğu görülmüştür. Bu tespitler özellikle adalet algısı açısından yüksek yaş gruplarının daha pozitif olduğu şekilde yorumlanabilir.

4.10.5. Eğitim Durumuna Göre Farklılık Analizi

Katılımcıların bireysel özelliklerinden eğitim değişkenine göre dönüşümcü liderlik, örgütsel adalet ve iş motivasyonu düzeylerinin farklılık gösterip göstermemesine ilişkin bulgular ANOVA testi ile incelenmiş ve sonuçlar Tablo 22’de gösterilmiştir.

Tablo 22. Öğrenim Durumuna Göre Değişkenlere İlişkin ANOVA Testi

Değişken	Yaş Grubu	N	Ort.	S.S.	F	p
Dönüşümcü Liderlik	Lise ve altı	16	3,73	.34	0,238	,788
	Önlisans- Lisans	198	3,64	.48		
	Lisansüstü	366	3,65	.47		
İdealleştirilmiş Etki	Lise ve altı	16	3,72	.47	0,059	,943

	Önlisans- Lisans	198	3,68	.38		
	Lisansüstü	366	3,69	.54		
İlham Verici	Lise ve altı	16	3,85	.49	0,794	,453
	Önlisans- Lisans	198	3,66	.51		
	Lisansüstü	366	3,64	.47		
Entelektüel Teşvik	Lise ve altı	16	3,71	.63	0,349	,705
	Önlisans- Lisans	198	3,58	.64		
	Lisansüstü	366	3,61	.63		
Bireysel Düzeyde İlgi	Lise ve altı	16	3,58	.48	0,166	,847
	Önlisans- Lisans	198	3,56	.64		
	Lisansüstü	366	3,60	.65		
İş Motivasyonu	Lise ve altı	16	3,75	.65	0,340	,712
	Önlisans- Lisans	198	3,68	.78		
	Lisansüstü	366	3,72	.68		
Örgütsel İş Motivasyonu	Lise ve altı	16	3,68	.73	0,647	,524
	Önlisans- Lisans	198	3,60	.72		
	Lisansüstü	366	3,65	.49		
Bireysel İş Motivasyonu	Lise ve altı	16	3,81	.52	0,061	,941
	Önlisans- Lisans	198	3,77	.42		
	Lisansüstü	366	3,78	.46		
Örgütsel Adalet	Lise ve altı	16	3,58	.50	1,743	,176
	Önlisans- Lisans	198	3,46	.58		
	Lisansüstü	366	3,54	.51		
Dağıtımsal Adalet	Lise ve altı	16	3,52	.69	2,769	,044*
	Önlisans- Lisans	198	3,35	.71		
	Lisansüstü	366	3,25	.66		
İşlemsel Adalet	Lise ve altı	16	3,69	.61	2,801	,062
	Önlisans- Lisans	198	3,36	.73		
	Lisansüstü	366	3,47	.66		
Etkileşimsel Adalet	Lise ve altı	16	3,53	.58	0,420	,657
	Önlisans- Lisans	198	3,58	.62		
	Lisansüstü	366	3,62	.57		

Bulgular incelendiğinde yalnızca örgütsel adalet değişkeninin dağıtımsal adalet alt boyutunun eğitim düzeyine göre anlamlı olarak farklılaştığı tespit edilmiştir ($p=0,04$;

p<0,05). Tamhane T2 Post-Hoc analizine göre eğitim düzeyi yükseldikçe dağıtımsal adalet algı seviyesinin düştüğü görülmektedir.

4.10.6. Toplam Çalışma Yılına Göre Farklılık Analizi

Araştırmaya katılan üniversite personelinin toplam çalışma yılına göre dönüşümcü liderlik, örgütsel adalet ve iş motivasyonu düzeyleri ANOVA testiyle incelenmiş ve elde edilen sonuçlar Tablo 23'te paylaşılmıştır.

Tablo 23. Çalışma Süresine Göre Değişkenlere İlişkin ANOVA Testi

Değişken	Yaş Grubu	N	Ort.	S.S.	F	p
Dönüşümcü Liderlik	3 yıl ve daha az	116	3,70	.34	1,929	,146
	3-10 yıl	184	3,68	.45		
	+10 yıl	280	3,61	.53		
İdealleştirilmiş Etki	3 yıl ve daha az	116	3,72	.40	1,457	,234
	3-10 yıl	184	3,72	.49		
	+10 yıl	280	3,65	.55		
İlham Verici	3 yıl ve daha az	116	3,70	.51	1,964	,141
	3-10 yıl	184	3,70	.63		
	+10 yıl	280	3,60	.67		
Entelektüel Teşvik	3 yıl ve daha az	116	3,64	.49	0,788	,455
	3-10 yıl	184	3,63	.59		
	+10 yıl	280	3,57	.73		
Bireysel Düzeyde İlgi	3 yıl ve daha az	116	3,67	.58	1,095	,335
	3-10 yıl	184	3,58	.73		
	+10 yıl	280	3,56	.76		
İş Motivasyonu	3 yıl ve daha az	116	3,71	.43	0,053	,948
	3-10 yıl	184	3,70	.51		
	+10 yıl	280	3,71	.44		
Örgütsel İş Motivasyonu	3 yıl ve daha az	116	3,60	.41	0,435	,648
	3-10 yıl	184	3,63	.56		
	+10 yıl	280	3,66	.56		
Bireysel İş Motivasyonu	3 yıl ve daha az	116	3,82	.63	0,623	,537
	3-10 yıl	184	3,76	.57		
	+10 yıl	280	3,76	.44		
Örgütsel Adalet	3 yıl ve daha az	116	3,60	.33	2,036	,131
	3-10 yıl	184	3,48	.55		
	+10 yıl	280	3,50	.59		
Dağıtımsal Adalet	3 yıl ve daha az	116	3,50	.50	1,344	,262
	3-10 yıl	184	3,38	.66		
	+10 yıl	280	3,46	.75		
İşlemsel Adalet	3 yıl ve daha az	116	3,57	.48	2,642	,032*
	3-10 yıl	184	3,41	.68		
	+10 yıl	280	3,31	.75		

Etkileşimsel Adalet	3 yıl ve daha az	116	3,68	.39	1,275	,280
	3-10 yıl	184	3,59	.62		
	+10 yıl	280	3,58	.64		

Bulgular incelendiğinde örgütsel adalet boyutunun alt boyutu olan işlemsel adalet algısında çalışma süresine göre istatistiksel olarak anlamlı fark bulunduğu görülmektedir ($p=0,32$; $p<0,05$).

Tespit edilen farklılıkların hangi gruplar arasından oluştuğunu tespit etmek amacıyla gerçekleştirilen Tamhane T2 Post-Hoc analizi sonuçlarına göre, çalışma süresi arttıkça ortalamaların anlamlı şekilde düştüğü tespit edilmiştir. Bu tespit çalışma süresinin artmasının işlemsel adalet algısını negatif yönlü etkilediği şekilde yorumlanabilir.

SONUÇ

Dönüşümcü liderlik, iş motivasyonu ve örgütsel adalet konuları son dönemde gelişmekte olan ülkelere fayda sağlayan, gelişmelerine katkıda bulunan, ekonomik yönden büyümelerine katkı sağlayan etkenlerden biri olduğu görülmektedir. Örgütsel adalet çalışanın tutum ve davranışları, örgütün iç uygulamalarıyla ilgili olarak kendisi için oluşturduğu adalet algılarıdır. Örgütsel adalet ile çalışanın performansının artması hedeflenirken aynı zamanda çalışanların örgütteki işlere karşı sorumluluk almalarına, işi sahiplenmelerine ve yöneticilerine sadık kalmalarına katkı sağlarken, diğer yandan yöneticilerin de çalışanlarına karşı öngörülerinin adaletli ve tutarlı olmalarını sağlamaktadır. İş motivasyonu, ise çalışanların ihtiyaçlarının karşılanmasına yol açan bir çalışma ortamı yaratarak çalışanı harekete geçirmeye yarayan bir motive aracı olduğundan örgütsel hedeflere ulaşmada önemli bir yere sahiptir.

Yine dönüşümcü liderlik iş dünyasındaki yeri ve aynı zamanda akademik çalışmalarda önemli özellikleriyle kişilerde aranan niteliklerden biri olduğu düşünülmektedir. Dönüşümcü liderliğin iş hayatında ve özel hayatta başarılı olmadaki rolü değişik çalışmalarla araştırılmış, iş motivasyonu kapsamında önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Dolayısıyla çalışmanın örgütsel adalet ve dönüşümcü liderliğin iş motivasyonu arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarması açısından önemli olduğu düşünülmektedir.

Çalışma kapsamında örgütsel adaletin kamu kurumlarında kaynakların çalışanlar arasında eşit ve adaletli dağıtılması ve bu süreçte örgütsel adaletin dönüşümcü liderlik algısı ile olan etkileşimci ve paylaşımcı yönetim uygulamaları sonucu iş motivasyonuna olan etkisi araştırılmaktadır. Örgütsel adalet ve dönüşümcü liderlik boyutlarıyla iş motivasyonuna etkisi incelenmektedir. Çalışmada örgütsel adalet, dönüşümcü liderlik ve iş motivasyonu arasındaki bağlantı ortaya konmuş, bu bağlantının hangi ölçülerde olduğu, aşaması ve doğrultusu incelenmiştir. Aynı anda çalışmada, üniversite personelinin dönüşümcü liderlik, iş motivasyonu ve örgütsel adaletle bakış açılarını bazı demografik değişkenlere (kişisel ve mesleki özelliklere, cinsiyet, yaş ve çalışma sürelerine) göre ne şekilde farklılaştığı da açıklanmıştır.

Zaman ve maliyet kısıtlarından dolayı Türkiye bulunan bütün üniversiteler örnekleme dahil edilemediğinden araştırmanın çalışma evrenini Balıkesir Üniversitesi ve Bandırma Onyedi Eylül Üniversitesi'nde görev yapan akademik ve idari personel oluşturmaktadır. Literatürde örgütsel adaletin iş motivasyonuna etkisinin araştırıldığı çalışmalara rastlanmış ancak örgütsel adaletin olduğu bir kurumda dönüşümcü liderlik algısının ara değişken olduğu durumda iş motivasyonuna etkisinin incelendiği çalışmalara rastlanılmamıştır. Bu çalışmada dönüşümcü liderliğin ara değişken olarak örgütsel adaletinde olduğu bir ortamda iş motivasyonuna etkisi saptanmaya çalışılması sağlanmıştır.

Araştırma kapsamında elde edilen veriler, gerekli düzenlemeler ve kategorizasyon yapıldıktan sonra çeşitli analizlere tabi tutulmuştur. Araştırmadaki sürekli değişkenlere ait tanımlayıcı istatistikler ortalama, standart sapma, kategorik değişkenlere ait tanımlayıcı istatistikler frekans ve yüzde ile gösterilmiştir. Öncelikle ölçeklere güvenilirlik ve geçerlilik analizleri uygulanmıştır. Çalışmada kullanılan ölçeklerin ve demografik verilerin değerlendirme kapsamında tanımlayıcı istatistikler (sıklık, yüzde, ortalama, standart sapma, minimum ve maksimum) kullanılmıştır. İki den fazla grup karşılaştırılması sonrası post hoc testi olarak Tamhane T2 testleri kullanılmıştır. Araştırmada dönüşümcü liderlik, örgütsel adalet ve iş motivasyonu arasında ilişkiyi incelemek için korelasyon testi yapılmıştır. Araştırma modelini ise yapısal eşitlik modeli kullanılarak test edilmiş ve sonuçlar paylaşılmıştır.

Çalışma kapsamında, birinci etapta demografik değişkenler ile girişimciliğe bakış açısı arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu ilişkide değişkenler arasında gerçekleştirilen varyans analizleri ve diğer analizlerin sonuçları şu şekilde gerçekleşmiştir:

Katılımcıların örgütsel adalet ile iş motivasyonu değişkeni arasındaki ilişki incelendiğinde (H1), bu iki değişken arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre örgütsel adalet değişkeninin iş motivasyonu değişkeni ile pozitif ilişki içerisinde olduğu görülmüştür. Yıldız ve Bakioğlu (2022) tarafından özel eğitim kurumu yöneticileri ve öğretmenleri ile yapılan bir çalışmada örgütsel adalet ve iş motivasyonu arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir. Literatürde yer alan farklı

Çalışmalarda da bu araştırmanın sonuçlarıyla uyumlu sonuçlar olduğu görülmektedir (iek Sağlam ve Emir, 2018; Tanrıverdi vd., 2017). Dolayısıyla alışanlar için örgütsel adalet algısının yüksek olduğu durumlarda motivasyonun yüksek olduğu, adalet algısının azalması durumunda, çalışanlarda moral bozukluğuna neden olarak, çalışanları örgütten ayrılmaya ve hatta örgütle ilgili olumsuz davranışlarda bulunmaya itebileceği söylenebilir.

H1a hipotezi incelendiğinde dağıtımsal adalet değişkenin iş motivasyonu değişkeni ile pozitif ilişkisi bulunmaktadır. Abbasoğlu (2015) sağlık alışanlarında örgütsel adaletin iş motivasyonu üzerine etkilerini incelediği araştırmada benzer sonuçlara ulaşılmış, dağıtımsal adalet ile iş motivasyonu arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir. Buna benzer çalışmaların da sonuçlarının aynı yönde olduğu görülmektedir (Taşkaya, 2009). Dolayısıyla alışanlar arasında dağıtımsal adaletin, çalışanların elde ettiği kazanımların, çalışanlar arasında adil bir şekilde paylaşılması ile çalışanların iş motivasyonunu arttırdığı söylenebilir.

H1b hipotezinde işlemsel adalet değişkeni ile iş motivasyonu değişkeni arasında pozitif ilişki içerisinde olduğu görülmektedir. Uysal ve Tayfun (2019) tarafından gerçekleştirilen otel işletmelerinde çalışan iş görenlerin örgütsel adalet algılarının, motivasyon ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisine yönelik araştırmada işlemsel adalet algısının motivasyon üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkisinin olduğu saptanmıştır. Dolayısıyla rgtsel kararların alınma aşamasında alışanlarında bu sürece katılması onların işlemsel adalet algılarının değişmesinde etkili rol oynadığı ve işe karşı motivasyonlarını etkilediği anlaşılmaktadır. Çalışanlar çalıştıkları kurum tarafından kabullenilmek isterler. Bu durumun sağlanması çalışanların düşüncelerinin alınması, iş ile ilgili kararları almadan önce doğru ve tam bilgi toplanması, tüm kararlarda objektif davranılması ve ayırım yapılmadan uygulanması ve bu kararların çalışanlara açıklanması yönetimin başarı elde etmesini sağlayacağı yöntemler olarak ifade edilebilir.

H1c hipotezinde etkileşimsel adalet değişkeni ile iş motivasyonu değişkeni arasındaki ilişki incelenmektedir. Oral (2012) tarafından sağlık çalışanlarıyla örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık üzerine yapılan araştırmada, etkileşimsel adaletin iş motivasyonu

üzerinde pozitif yönde etki ettiği anlaşılmıştır. Literatürde yer alan farklı çalışmalarda da bu araştırmanın sonuçlarıyla uyumlu sonuçlar olduğu görülmektedir (Özkanlısoy 2018). Dolayısıyla etkileşimsel adalette örgüt liderlerinin, dağıtım kararlarının alınmasındaki süreçleri dürüst, açık ve karşılıklı saygı çerçevesinde çalışanlarına anlatmaları, çalışanların motivasyonlarını etkilediği görülmektedir.

H2 hipotezinde örgütsel adalet ile dönüşümcü liderlik arasındaki ilişki incelenmektedir. Buna göre; örgütsel adalet değişkeninin ile dönüşümcü liderlik değişkeni arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Güneş ve Buluç (2012) tarafından ilköğretim okullarında okul müdürleri ile öğretmenler arasında yapılan bir araştırmada, örgütsel adalet ile dönüşümcü liderlik arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla örgütsel adalet ve dönüşümcü liderlik arasında pozitif bir ilişki olduğu ve çalışanlarda örgütsel adalet algısının oluşmasında önemli bir yer tuttuğu anlaşılmaktadır. Başka bir söyleyişle dönüşümcü liderlik için atılan her adımda çalışanlarda örgütsel adalet algısının artacağı söylenebilir.

H2a hipotezi incelendiğinde dağıtımsal adalet değişkeni ile dönüşümcü liderlik değişkeni arasında pozitif ilişki bulunduğu tespit edilmiştir. Yıldırım (2013) tarafından yapılan, çalışanların örgütsel adalet algısının dönüşümcü liderlik bağlamında bireysel ve kurumsal performansa etkisi üzerine yönelik bir araştırmada, çalışanların dağıtımsal adalet algısının oluşmasında dönüşümcü liderlik uygulamalarının pozitif yönlü etkisi olduğu tespit edilmiştir. Yung-Husien vd. (2011) göre dağıtımsal adaleti etkin bir biçimde uygulanması sonucu adaletli davranan dönüşümcü liderlerin örgütsel vatandaşlık davranışının ortaya çıkmasında katkıda bulunmaktadır. Dağıtımsal adaletin dönüşümcü liderlik ile arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Dönüşümcü liderler çalışanların hedef ve amaçlarının daha da ötesinde performanslarını göstermeleri için onlara ilham kaynağı olmaktadır. Çalışanların her biri ayrı ayrı değerlendirilip değişik ihtiyaç ve beklentilere sahip kişiler olarak yaklaşıldığından kendilerini anlatmalarına fırsat sağlamak ve düşüncelerini önemsemektedirler. Dağıtımsal adalet ise örgüt içindeki kaynakların çalışanlar arasında dağılımının hangi yöntemlerle yapıldığına ilişkin algıları içerdiğinden, çalışanların örgütsel kazanımların adil bir şekilde paylaşımının

sağlanacağına yönelik algıları çalışanlarda dönüşümcü liderlik algılarının artmasını sağladığı söylenebilir.

H2b hipotez testi sonuçlarına göre işlemsel adalet değişkeninin dönüşümcü liderlik değişkeni arasında pozitif ilişki olduğu görülmektedir. Yıldırım (2013) tarafından yapılan çalışanların bireysel ve kurumsal performansa etkisine yönelik yapılan araştırmada, işlemsel adalet ile dönüşümcü liderlik tarzı algısı üzerinde güçlü bir ilişkinin var olduğu söylenmiştir. Literatürde yer alan farklı çalışmalarda da bu araştırmanın sonuçlarıyla uyumlu sonuçlar olduğu görülmektedir (Pillai vd., 1999:766'dan Akt. Naveed vd., 2012; Bu noktada çalışanların işlemsel adalet algılarını güçlendirecek, onları yapılacak yeni çalışmaya ikna edebilecek, katılımlarını sağlayacak ve onları bilgilendirecek işlemlerin yerine getirilmesi oldukça önem arz etmektedir. Anlaşıldığı üzere dönüşümcü liderin istisnalara göre yönetim stratejisi doğrudan doğruya astlarının işlemsel adalet algılarıyla bağlantılıdır. Dolayısıyla H2b hipotezi desteklenmektedir. İşlemsel adalet kaynakların dağılımında kullanılan yöntemlerin adil olup olmadığı ile ilgilidir. Bu süreçte önemli olan kararların sonucu değil sürecin adil olmasıdır. Dönüşümcü lider çalışanların karar alma süreçlerine vermiş oldukları katkılarını ve bu süreçte her çalışanın düşünce ve fikirlerine saygı duyarlar. Alınan kararların iş kapsamında alınmasına dikkat edilerek çalışana zamanında geri bildirimde bulunması çalışanların işlemsel adalet algılarının artmasını sağladığını söyleyebiliriz.

H2c hipotezi bağlamında etkileşimsel adalet değişkeninin dönüşümcü liderlik değişkeni arasındaki ilişki incelendiğinde bu iki değişken arasında pozitif ilişki içerisinde olduğu görülmektedir. Yıldırım (2013) tarafından çalışanların örgütsel adalet algısının dönüşümcü liderlik bağlamında bireysel ve kurumsal performansa etkisine yönelik bir araştırmada, çalışanların etkileşimsel adalet algıları performanslarını pozitif yönde ve bununla beraber dönüşümcü liderliğin çalışanların adalet algısında etkileşimsel yönden olumlu şekilde etkilediği tespit edilmiştir. Bass (1999) dönüşümcü liderlerin çalışanların duygu ve isteklerine göre önem verdiklerinde, onlara adil davrandıklarında ve kendilerini yenileyebildiklerinde çalışanların kendilerine güvenmelerini sağladıklarını ifade etmektedir. Bu yaklaşımda çalışanlarda etkileşimsel adalet algısının yüksek seviyede pozitif yönde olduğu anlaşılmıştır. Literatürde yer alan farklı çalışmaların da bu

araştırmanın sonuçlarıyla uyumlu sonuçlar olduğu görülmektedir (Nelson ve Quick, 2005; Bies vd, 2001). Etkileşimsel adalet çalışanların kendi aralarında ve örgüt liderleri ile olan ilişki ve iletişim şekline odaklanmaktadır. Buradaki iletişimin kalitesinin çalışanların dönüşümcü liderlik algısını arttırdığı anlaşılmaktadır.

H3 hipotezinde dönüşümcü liderlik ile iş motivasyonu arasındaki ilişki incelenmektedir. Buna göre; dönüşümcü liderlik ile iş motivasyonu arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Akbolat vd. (2013) tarafından yapılan, hastane çalışanlarının dönüşümcü liderlik davranışın motivasyon ve duygusal bağlılığa olan etkisi adlı araştırmada, dönüşümcü liderlik davranışı ile motivasyon arasında güçlü ve olumlu yönde ilişki bulunmuştur. Literatürde bulunan farklı çalışmalarda da bu araştırmanın sonuçlarıyla benzer sonuçlar olduğu görülmektedir. (Keegan ve Hartog, 2004; Top vd., 2010). Dolayısıyla çalışanların değişen çevre şartlarına uyum sağlayabilmelerini kolaylaştırmak ve motivasyonlarını geliştirmek için yöneticilerin dönüşümcü liderliğin davranışlarını öğrenmeleri ve kabullenmeleri sonucu değişimi daha çabuk ve kolay kabul etmektedirler. Çalışanların motivasyonlarının artması için dönüşümcü liderlik uygulamaları önem taşıdığı anlaşılmaktadır.

H4 hipotez testi sonuçlarına göre dönüşümcü liderlik değişkeninin örgütsel adalet ve iş motivasyonu arasında ara değişken etkisine sahip olduğu tespit edilmiştir. Gillet vd.'ne (2013) göre, dönüşümcü liderlik davranışını benimseyen yöneticilerin çalışanlarının iş yaşam kalitesini arttırdığı, aynı zamanda örgütsel adalet algılarını da yüksek düzeyde etkilediği anlaşılmıştır. Bir diğer araştırmada, Tanrıverdi ve Paşaoğlu (2014) dönüşümcü liderlik yaklaşımının örgütsel adalet algısını olumlu yönde arttırdığı, örgütsel adalet algısında ortaya çıkan bu artışın da iş doyumunu pozitif yönde etkilediğine dair sonuçların elde edildiği belirtilmektedir. Çalışanların dönüşümcü liderlik algıları yükseldikçe veya düştükçe aynı yönde iş doyumunu da bundan etkilenmekte, benzer şekilde örgütsel adalet algısı arttıkça da iş tatmin düzeyleri de artmaktadır. Bu sonuca göre dönüşümcü liderlik özelliklerinin personelin örgütsel adalet algısını ve iş motivasyonunu olumlu yönde etkilediği belirtilebilir.

Kaldım Yukarıda analiz sonuçlarına göre örgütsel adalet algısı yüksek olan bireylerin iş motivasyonuna bakış açılarının da pozitif olduğu söylenebilir. Örgütsel adalet ve dönüşümcü liderliğin iş motivasyonu ile olan pozitif ve güçlü ilişkisi ile gelecekte bugünden daha fazla önem arz edeceği belirtilebilir. Örgütsel adaletin ve dönüşümcü liderliğin hayatın her alanında uygulanabilen bir özellik olması, iş motivasyonu alanında değerini arttırmaktadır. Bu sebeple kamu kurumlarında üst düzey iş motivasyonu sağlamada örgütsel adaletin ve dönüşümcü liderliğin gelişimine önem vermelerinin yararlı olacağı düşüncesindeyiz. Çalışmanın ışığında daha sonra bu konuyla ilgili yapılacak olan çalışmalarda personellerin iş motivasyonunda örgütsel adalet ve dönüşümcü liderliğin ölçülmesi, farklı üniversitelerde çalışan akademik ve idari personellerin iş motivasyonuna bakış açılarının ve örgütsel adalet, dönüşümcü liderliğin ölçülmesi, farklı sektörlerde çalışan iş motivasyonu düşük olan bireyler ile iş motivasyonu yüksek olan bireylerin örgütsel adalet ve dönüşümcü liderlik algılarının karşılaştırılması gibi çalışmalar literatüre değerli katkılar sunacaktır.

Araştırmanın bulgularının örnekleme bulunan üniversite çalışanları ile sınırlı olduğu unutulmamalıdır. Elde edilen verilerin genele uyarlanabilmesi için bu konuda yapılacak daha büyük ve farklı örnekler içeren çalışmalar yararlı olacaktır. Araştırmanın bu sınırlı oluşu da dikkate alınarak elde edilen bulgular ışığında üniversite kurumları ve üniversite yöneticileri için ise üniversite çalışanlarının örgütsel adalet, dönüşümcü liderlik ve iş motivasyonu konularında çeşitli öneriler sunulabilir. Dolayısıyla üniversite personellerinin daha rahat ortamlarda daha huzurlu hissetmeleri, motivasyonları ve örgütsel adalet algıları yüksek olması hizmet kalitesini doğrudan etkileyecektir. Bu bakımdan bakıldığında da üniversitelerdeki akademik ve idari yöneticilere görevler düşmektedir. Bu kapsamda liderler ilk önce kendi duygularını keşfetme, duygularını anlayabilme ve öz değerlendirmelerini yapmalıdır. Ayrıca üniversite sektöründe başlıca sorunlardan birisi olan iş motivasyonu ile mücadele edebilmek için örgütsel anlamda çeşitli programlar düzenlenebilir. Bu doğrultuda çalışanların örgütsel adalet algılarının geliştirilmesi, stres, etkili ve doğru iletişim, zaman planlaması, kurum içi çatışma yönetimi, zamanın etkili yönetimi ve motivasyon gibi konularda üniversite personellerine eğitim verilmesi ve geliştirilmesi yararlı olacaktır. Zaman ve maliyet kısıtlılıklarından ötürü araştırmada ele alınamayan diğer liderlik tarzlarının da örgütsel adalet ile olan

ilişkilerinin incelenmesi, kuramsal ve görgül başka çalışmalar ile desteklendirilmesi araştırmacılara önerilmektedir. Ayrıca, görgül çalışmaların birbirinden değişik sektör ve meslek gruplarında yapılması da sonuçların güvenilirliğinin artırılması açısından yararlı olacaktır.



KAYNAKLAR

- Abbasoğlu, Ş. (2015). *İş görenlerde örgütsel adalet algısı ve örgütsel adaletin çalışanların iş motivasyonu üzerindeki etkisi bir devlet hastanesi örneği*. Yüksek lisans tezi, Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Adair, J. (2013). *Etkili motivasyon*. İstanbul: Babıali Kültür Yayıncılık.
- Ahmad, R. (2010). *Direct and interactive effects of organizational justice and perceptions of politics on personal and organizational outcomes*. 29. Islamabad.: Thesis, İnternational Islamic University.
- Akat, İ. ve Budak, G. (1994). *İşletme yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Akbaş, G. (2007). *Servis hemşirelerinin stres ve motivasyon düzeylerinin belirlenmesi*. Yüksek lisans tezi, Haliç Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Akbolat, M., Işık, O. Ve Yılmaz, A. (2013). Dönüşümcü liderlik davranışının motivasyon ve duygusal bağlılığa etkisi. *International Journal of Economic and Administrative Studies*. 6(11),1307-9832.
- Akdemir, A. (2008). *Vizyon yönetimi*. 1. Baskı. Bursa: Ekin Yayınevi.
- Akıncı, Z. (2002). Turizm sektöründe işgören iş tatmini etkileyen faktörler: beş yıldızlı konaklama işletmelerinde bir uygulama. *Akdeniz İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 4, 1-25.
- Akiş, Y. (2004). *Türkiye'nin Gerçek Liderlik Haritası*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Akoğlu Kozak, M., Maviş, F., Güçlü Nergis, H. ve Çiçek, D. (2013). *Otel İşletmelerinde yönetim fonksiyonel yaklaşım*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Aksoy, H. (2006). *Örgüt ikliminin motivasyon üzerindeki etkileri üzerine bir araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi Yönetim ve Çalışma Psikolojisi Bölümü, İstanbul.
- Akşit Aşık, N. (2010). Çalışanların iş doyumunu etkileyen bireysel ve örgütsel faktörler ile sonuçlarına ilişkin kavramsal bir değerlendirme. *Türk İdare Dergisi*, 467, 31-51.
- Akşit, H. (2008). *Yönetim ve yöneticilik*. İstanbul: Kum Saati Yayınları.
- Akyurt, N. ve Alparslan, A. ve Oktar, Ö. (2015). Sağlık çalışanlarında liderlik tarzları-iş tatmini ve örgütsel bağlılık. *Vizyoner Dergisi*, 6(13), 50-61.
- Akyüz, Ü. ve Demirkasımoğlu, N. ve Erdoğan, Ç. (2013). Mili eğitim bakanlığı merkez örgütündeki yöneticilerin örgütsel adalet algıları. *Yıldız Teknik Üniversitesi Eğitim ve Bilim Dergisi*.
- Altınkurt, Y. ve Yılmaz, K. (2010). Değerlere göre yönetim ve örgütsel adalet ilişkisinin ortaöğretim okulu öğretmenlerinin algılarına göre incelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 16(4), 463-484.

- Altıntaş, D. (2020). *Dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi: İletişim sektöründe bir araştırma*. Yüksek lisans tezi, Altınbaş Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Altuğ, D. (1997). Toplam kalite anlayışı içinde örgütsel davranış. Ankara: *Haberal Eğitim Vakfı*.
- Amanchukwu, R., Stanley, G. ve Ololube, N. (2015). A Review of leadership theories, principles and styles and their relevance to educational management, *Open Journal of Leadership*, 5(1), 6-14.
- Ambrose, M. ve Arnaud, A. (2005). *Are procedural justice and distributive justice conceptually distinct in j. greenberg - j. a. colquitt (eds.), handbook of organizational justice*. US: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Anderson, N. ve Öneş, D. (2009). *Endüstri, iş ve örgüt psikolojisi*. Literatür Yayıncılık.
- Antonakis, J., Avolio, B., ve Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: an examination of the nine-factor full-range leadership theory using the multifactor leadership questionnaire. *The Leadership Quarterly*, 261-295.
- Argon, T. ve Eren, A. (2004). *İnsan kaynakları yönetimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Arslandaş, C., Pekdemir, I. (2007). Dönüşümcü liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel adalet arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik görgül bir araştırma. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), 261-286.
- 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(3), 267-285.
- Aşıkoğlu, M. (1996). *İnsan kaynaklarını verimliliğe yönlendirme aracı olarak motivasyon*. İstanbul: Üniversite Kitabevi.
- Ataman, G. (2002). *İşletme yönetimi*. İstanbul: Türkmen Kitabevi
- Atay, D. (2004). İngilizce öğretmenlerinin motivasyon stratejileri. *Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, 100.
- Avolio, B. J., Waldman, D. A. ve Yammarino, F. J. (1991). Leading in the 1990 s: The four I' s of transformational leadership. *Journal of European industrial training*, 15(4).
- Aydın, A. (2015). *Yönetim bilimi*. Ankara: Seçkin Yayınları.
- Aydın, M. (1986). *Çağdaş eğitim denetimi*. Ankara: Hatiboğlu Yayınevi.
- Ayık, Ö. (2022). *Dönüşümcü liderlik ve iş tatmini ilişkisinin incelenmesi: Marmara bölgesi gençlik ve spor il ve ilçe müdürlüklerinde görevli antrenörlere yönelik bir uygulama*. Doktora tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Aykanat, Z. ve Yıldırım, A. (2012). Etik liderlik ve örgütsel adalet ilişkisi: teorik ve uygulamalı bir araştırma. *Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, 22(2), 260-274.

- Ayrancı, E. ve Öge E. (2010). Dönüşümsel liderlik kavramı hakkında önde gelen teoriler ve Türkiye’de kavramı ele alan çalışmalar. *Ambyo dergisi*, 17, 37-46.
- Babalola, Sunday Samson (2016). The effect of leadership style, job satisfaction and employee-supervisor relationship on job performance and organizational commitment. *The Journal of Applied Business Research*, 32(3), 935-946.
- Bağcı, Z. (2016). Hemşirelerin örgütsel adalet algılarının iş tatminleri üzerindeki etkisi, Pamukkale Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25, 330-346.
- Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2004). Örgütsel iletişim ile iş tatmini unsurları arasındaki ilişkiler. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 7, 1-30.
- Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik türleri ve güç kaynaklarına ilişkin mevcut gelecek durum karşılaştırması. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12(19), 73-84.
- Baltaş, A. (2000). *Değişimin içinden geleceğe doğru ekip çalışması ve liderlik*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Baltaş, A. (2008). *Ekip çalışması ve liderlik*. İstanbul: Remzi Kitabevi 8.Baskı.
- Barling, J. ve Michalle, P. (1993). Interactional formal and distributive justice in the workplace:an exploratory study. *The journal of Psychology*, 6, 127.
- Basol, Ö. (2005). “Havacılık sektöründe dönüşümcü liderlik tarzının örgütsel öğrenme gelişimi üzerine etkisi”. Yüksek lisans tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bass, B. M. (1985). Leadership: Good, better, best. *Organizational dynamics*, 13(3), 26-40.
- Bass, B. M. (1990). *Bass ve Stogdill’s handbook of leadership, the free press*, New York
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal Of Work And Organizational Psychology*, 8(1).
- Bass, B. M. ve Avolio, B. J. (1994). Improving organizational effectiveness through transformational leadership. *Thousand Oaks, CA: Sage*
- Bass, B. M. ve Stogdill, R. (1981). *Handbook of leadership*. Theory, research, and managerial
- Başaran, İ. (1991). *Örgütsel davranış*. Ankara: Gül Yayınevi.
- Başaran, İ. (2004). *Yönetimde insan ilişkileri*. Ankara: 3. Nobel Yayın Dağıtım.
- Başaran, İ. (2008). *Örgütsel davranış*. Ankara: Ekinoks Yayınları.
- Bateman, T. S. ve Organ, D. W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee “citizenship”. *Academy Of Management Journal*, 26(4), 587-595.
- Bayır, M., Doğan, S., ve Cinnioğlu, H. (2022). Otel çalışanlarının algıladıkları dönüşümcü liderlik davranışının çalışma yaşam kalitesi ve iş performansı düzeylerine etkisi: İstanbul Örneği. *Güncel Turizm Araştırmaları Dergisi*, 6(1), 210-226.

- Bayram, Ş. (2013). *Liderlik kavramı ve liderlik türlerinin inovasyon kavramı üzerindeki etkileri*. Yüksek lisans tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Begeç, S. (1999). *Modern liderlik yaklaşımları ve uygulaması*. Yüksek lisans tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Mühendislik ve Fen Bilimleri Enstitüsü. Gebze.
- Berber, A. (2000). Dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik kavramı, gelişimi ve dönüşümsel liderliğin yönetim ve organizasyon içerisindeki rolü. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, *İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, 11(36), 33-50.
- Berzek, M. (1982). *İş görenlerin çalışmaya güdülendirilmelerinde işletmeler açısından en uygun parasal özendirme planlarının seçimi ve bir araştırma*. Doktora tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Beugre, Constant D. (2002). "Understanding organizational justice and its impact on managing employees: An African Perspective", *Journal of Human Resource Management*, 13(7), 1091-1104.
- Beysel, C. ve Tekarslan, E. (1996). *Davranış bilimleri*. İstanbul: Avcil Basım Yayın, 33-34.
- Bies, R. J., Greenberg J. ve Cropanzano R. (2001). "Interactional (In)Justice: The sacred and the profane: advances in organizational justice. California: Stanford University Press, 262-294.
- Bies, R. ve Moag, J. (1986). International justice: *Communication Criteria of Fairness*, 43-55.
- Bilsel, M. (2013). *Örgütsel adalet algısının banka çalışanlarının performansı ve motivasyonuna etkisi*. Yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Boehnke, K. (2003). Transformational leadership: An examination of cross-national differences and similarities. *The Leadership ve Organization Development Journal*, 24(1), 5-15.
- Bolat, T. ve Seymen, O. A. (2003). Örgütlerde iş etiğinin yerleştirilmesinde dönüşümcü liderlik tarzının etkileri üzerine bir değerlendirme. Balıkesir Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(9), 59-85
- Boyett, J. H. ve Boyett, J. T. (1999) "Four essentials for motivating employees in a changing environment", *Innovative Leader*, 8(10), 45-51.
- Bozkurt, Ö. ve Bozkurt, İ. (2008). İş tatminini etkileyen işletme içi faktörlerin eğitim sektörü açısından değerlendirilmesine yönelik bir alan araştırması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1), 1-18.
- Bozkurt, Ö. ve Ergun, T. (1998). Kamu Yönetimi Sözlüğü. Ö. Bozkurt, T. Ergun, ve S. Sezen (Dü.) içinde, *Kamu Yönetimi Sözlüğü*. Ankara: Todaie.
- Bozkurt, Ö. ve Göral, M. (2013). Modern liderlik tarzlarının yenilik stratejilerine etkisini belirlemeye yönelik çalışma. Anadolu Üniversitesi, *Sosyal Bilimler dergisi*, 13(4).
- Bridge, B. (2003). *Eğitimde vizyoner liderlik ve etkin yöneticilik*. İstanbul: Beyaz Yayınları.

- Budak, G. ve Budak, G. (2010). *İşletme yönetimi*. İzmir: Barış Yayınları.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row Publishers.
- Burns, W. R. T. ve DiPaola, M. F. (2013). A study of organizational justice, organizational citizenship behavior, and student achievement in high schools. *American Secondary Education*, 42(1), 4-23.
- Bursalıoğlu, Z. (2005). *Eğitim yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem Akademi, 13. Basım.
- Can, H. (1992). *Organizasyon ve yönetim*. Ankara: Adım Yayıncılık.
- Can, H. (1994). *Organizasyon ve yönetim*. Siyasal Kitabevi.
- Can, H. (1997). *Organizasyon ve yönetim*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Can, H. (2002). *Organizasyon ve yönetim*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Can, H., Azizoğlu, A. ve Aydın, E. (2015). *Örgütsel davranış*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Ceylan, A., Keskin, H. ve Eren, Ş. (2005). Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilere yönelik bir araştırma. *İstanbul Üniversitesi, İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, 16(51), 32-42.
- Chan, M. (2000). Organizational justice theories and landmark cases. *The International Journal of Organizational Analysis*, 8(1), 68-88.
- Chegini, M. G. (2009). The relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior. *American Journal of Economics and Business Administration*, 1(2), 171-174.
- Chipunza, C. ve Gwarinda, S. A. (2010). Transformational leadership in merging higher education institutions: A case study. *SA Journal of Human Resource Management*, 8(1), 130-140.
- Cinnioğlu, H. (2018). *Etkileşimci liderlik, dönüşümcü liderlik, hizmetkâr liderlik, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ilişkisi*. Doktora tezi, Çanakkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- Clark, A., Oswald, A. ve Warr, P. (1996). "Is job satisfaction u-shaped in age?", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 69, 57- 81.
- Coad, Alan F. ve Anthony, J. (1998). "Transformational leadership and learning orientation", *The Leadership ve Organizational Development Journal*, 19(3), 164-172.
- Cohen, R. L. (1987). "Distributive justice: Theory and Research", *Social Justice Research*, 1(1),19-40.
- Cohen-Charash, Y. ve Paul E., S. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2).
- Colquitt, Jason, A., Raymond, A. Noe ve Christine, L. J. (2002). "Justice in Teams: Antecedents and consequences of procedural justice climate", *Personnel Psychology*, (55) 83-109.

- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., ve Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425–445.
- Colquitt, Jason, A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure. *Journal of applied psychology*, 86(3), 386.
- Cropanzano, E. (2007). *Justice in Workplace: Approaching fairness in human resource management hillsdale*. New Jersey: Lawrence, Erlbaum Associates.
- Çağan, S. (2012). *Performans ve motivasyon arasındaki ilişki: Gata hemşirelik hizmetleri örneği*. Yüksek lisans tezi, Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Çakınberk, A. ve Demirel, E. (2010). Örgütsel bağlılığın belirleyicisi olarak liderlik: Sağlık çalışanları örneği. Selçuk Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*.
- Çakmak, K. (2005). *Performans değerlendirme sistemlerinde örgütsel adalet algısı ve bir örnek olay çalışması*. Yüksek lisans tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çarıkçı İ. H. (2000). “Çalışanların iş tatminlerini etkileyen kişisel özellikler – süpermarket çalışanları üzerinde bir araştırma”, Süleyman Demirel Üniversitesi, *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Isparta.
- Çarıkçı, İ. ve Oksay, A. (2004). Örgütsel yapı ve meslek farklılıklarının iş tatmini üzerindeki etkileri. Hastane çalışanları üzerine bir araştırma. Demirel Üniversitesi *İ.İ.B.F. Dergisi*, Isparta.
- Çeçen, M. (2019). *Ortaokullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel adalet algıları*. Yüksek lisans tezi, Gaziantep Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Gaziantep.
- Çelik, V. (2003). *Eğitimsel liderlik*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Çelik, V. (2003). *Eğitimsel liderlik*. İstanbul: Pegem Yayıncılık.
- Çelik, V. (2007). *Eğitimsel liderlik*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Çetin, C. (2008). *Yöneticilerin liderlik stilleri, değişim yönetimi ve ekip çalışması arasındaki ilişkilerin çok yönlü olarak değerlendirilmesi*, İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları.
- Çetin, S. ve Polat, S. (2021). Ortaokul öğretmenlerinin örgütsel adalet algı düzeyleri ile örgütsel mutluluk düzeyleri arasındaki ilişki. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10(1), 171-182.
- Çiçek S. ve Emir, A. (2018). Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile motivasyon düzeyleri arasındaki ilişki. *Researcher: Social Science Studies*, 6(1), 40-56.
- Deci, Edward L. (1971). “Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 18(1) 105-115.
- DeConinck, 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(3), 225-231.

- Demir, B. (2015). *Dönüşümcü liderlik ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiler üzerine bir uygulama*. Yüksek lisans tezi, Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Samsun.
- Demir, C., Yılmaz, K. ve Çevirgen, A. (2010). Liderlik yaklaşımları ve liderlik tarzlarına ilişkin bir araştırma. *Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 2(1), 129-152.
- Demir, H. ve Okan, T. (2008). Etkileşimsel ve dönüşümsel liderlik: Bir ölçek geliştirme denemesi. *İstanbul İktisadi Enstitüsü Dergisi*, 19(61), 72-90.
- Demircan, N. ve Ceylan, A. (2003). Örgütsel güven kavramı: Nedenleri ve sonuçları. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 10(2), 139-150.
- Deutsch, M. (1975). Equity, equality, and need: What determines which value will be used as the basis of distributive justice?. *Journal of Social issues*, 31(3), 137-149
- Dikmen, B. (2012). *Liderlik kuramları ve dönüştürücü liderlik kuramının çalışanların örgütsel bağlılık algıları üzerindeki etkisine yönelik uygulamalı bir araştırma*. Yüksek lisans tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Dilek, H. (2005). *Liderlik tarzlarının ve adalet algısının; örgütsel bağlılık, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkilerine yönelik bir araştırma*. Doktora tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Doğan, M. (2007). “Eylemsel ve dönüşümsel liderliğin iş tatminine etkisi”. Yüksek lisans tezi. Gazi Üniversitesi, 118–119.
- Doğan, M. (1995). *İşletme ekonomisi ve yönetimi*. İzmir: Anadolu Yayını.
- Drasgow, F., Donovan, M. ve Munson, L. (1998). The perceptions of fair interpersonal treatment scale: the development and validation of a measure of interpersonal treatment in the workplace. *Journal of Applied Psychology*, 83, 680-691.
- Duralı, M. (2007). “Demir çelik sektöründe dönüşümcü ve etkileşimci liderlik özelliklerinin lider çalışan algılamaları açısından incelenmesi”. Yüksek lisans tezi, Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Durdu, T. (2010). *Eğitim Deneticilerinin örgütsel vatandaşlık davranışının mesleki tükenmişlik ve bazı değişkenler açısından incelenmesi*. Yüksek lisans tezi, Selçuk Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Dymek-Thompson, C. (2004). “Teachers’ perception of organizational justice as it relates to leader behaviour”, Unpublished Doctorate thesis, USA: University of Connecticut.
- Eberlin, R. (2005). “The Relationship Among Leadership Style, Decision Making and Organizational Justice”, Unpublished Doctorate thesis, Alliant International University, USA.
- Efil, İ. (2010). *İşletmelerde yönetim ve organizasyon*, Bursa: Dora Yayınevi.
- Efil, İ. (2013). *İşletmelerde yönetim ve organizasyon*. Bursa: Dora Yayınevi.
- Eğilmezkol, G. (2011). *Çalışma yaşamında örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık: bir kamu bankasındaki çalışanların örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık algılayışlarının*

- analizine yönelik bir çalışma. Yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.*
- Eker, A. (2012). *Toplam kalite yönetimi uygulamalarının iş motivasyonuna etkisi. Yüksek lisans tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze.*
- Enkelman, N. (2007). *Karizma içindeki cevheri keşfet. İstanbul: Arıtan Yayınevi.*
- Eraslan, L. (2004). Liderlik olgusunun tarihsel evrimi, temel kavramlar ve yeni liderlik paradigmasının analizi, *Milli Eğitim Dergisi*, 2(2), 162-174.
- Eraslan, L. (2004). Okul düzeyinde dönüştürücü liderlik. *Erzincan Eğitim Fakültesi Dergisi*, 6(1), 1-22.
- Eraslan, L. (2006). Liderlikte post-modern bir paradigma: Dönüşümcü liderlik. Ankara Üniversitesi, *İnsan Bilimleri Dergisi*.
- Erçetin, Ş. (2000). *Lider sarmalında vizyon. Ankara: Nobel Yayıncılık.*
- Erdem, O. ve Dikici, M. (2009). Liderlik ve kurum kültürü etkileşimi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(29), 198-213.
- Erdoğan, B. (2002) "Antecedents and consequences of justice perceptions in performance appraisals", *Human Resources Management Review*, 12, 555-578.
- Erdoğan, B., Robert, C. L. ve Maria, L. K. (2006). "Justice and leader-member exchange: The Moderating Role of Organizational Culture", *Academy of Management Journal*, 49(2), 395-406.
- Erdoğan, İ. (2000). *Okul yönetimi ve öğretim liderliği. İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2.Basım.*
- Erdoğan, İ. (2004). *Okul yönetimi ve öğretim liderliği. İstanbul: Sistem Yayıncılık, 5.Baskı.*
- Eren, E. (1993). *Yönetim psikolojisi. İstanbul: Beta Basım Yayım.*
- Eren, E. (1998). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi. İstanbul: Beta yayınevi.*
- Eren, E. (2003). *Yönetim ve organizasyon, çağdaş ve küresel yaklaşımlar. İstanbul: Beta Basım.*
- Eren, E. (2007). *Örgütsel davranış. İstanbul: Beta basım.*
- Eren, E. (2008). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi. İstanbul: Beta Basım Yayın.*
- Eren, E. (2008). *Yönetim ve organizasyon, çağdaş ve kültürel yaklaşımlar. İstanbul: Beta Yayınevi.*
- Eren, E. (2009). *Yönetim ve organizasyon. İstanbul: Beta Yayınevi.*
- Eren, E. (2004). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi. İstanbul: Beta Basım Yayım.*
- Erkutlu, H. (2014). *Liderlik kuramları ve yeni bakış açıları. Ankara: Efil Yayınevi.*
- Eroğlu, F. (2007). *Davranış bilimleri. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.*
- Ertan, H. (2008). *Örgütsel bağlılık, iş motivasyonu ve iş performansı arasındaki ilişki: Antalya'da beş yıldızlı otel işletmelerinde bir inceleme. Doktora tezi, Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.*

- Ertürk, A. (2003). “Örgütsel iletişim ve adalet algılarının örgütsel kimlik algısı üzerindeki etkileri”, *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 3 (2), 147-170.
- Ertürk, R. ve Aydın, B. (2015). İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinin örgütsel adalet ve içsel motivasyona yönelik algılarının incelenmesi. *Uluslararası Eğitim Bilimleri Dergisi*, 2(4), 233-246.
- Fatimah, O., Amiraa, A. M., ve Halim, F. W. (2011). The relationships between organizational justice, organizational citizenship behavior and job satisfaction. *Pertanika Journal of Social Sciences ve Humanities*, 19(5), 115- 121.
- Fernandes, C.; Awamleh, R. (2004). The Impact of Transformational and Transactional Leadership Styles On Employee's Satisfaction and Performance: An Empirical Test in A Multicultural Environment. *International Business and Economics Research*, 3(8), 65-76.
- Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance*. California: Stanford University Press.
- Fındıkçı, İ. (2000). *İnsan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Fındıkçı, İ. (2009). *Bir gönül yolculuğu: Hizmetkâr liderlik*. İstanbul: Alfa Basım.
- Fındıkçı, İ. (2013). *Bir gönül yolculuğu hizmetkâr liderlik*. İstanbul: Alfa Yayıncılık
- Fırat, S. (2003). Çevre etiği kavramı üzerine yeniden düşünmek. Ankara Üniversitesi, *Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 58(3), 105-144.
- Folger, R. G. ve Cropanzano, R. (1998). Organizational Justice And Human Resource Management (7).
- Forghani, M., Pouyandeh, V. ve Esfahani, A. (2013). Investigating the effects of perceived organizational justice on the employees' happiness. *journal of social*, 28-34.
- Fornell, C. ve Larcker, DF (1981). Gözlenemeyen değişkenler ve ölçüm hatası içeren yapısal eşitlik modellerinin değerlendirilmesi. *Pazarlama Araştırması Dergisi*, 18 (1), 39–50.
- Gardner, J. (1990). *On leadership*. Newyork: The Free Press.
- Gazioğlu, Ş. ve Tansel, A. (2006). Job satisfaction in britain: *Individual and job related factors*, 38, 1163-1171.
- Geçit, S. (2020). David mcelelland ihtiyaçlar (Motivasyon) teorisi.
- Gefen, D., Arik, R. ve Catherine, R. (2008) “Leadership and justice: increasing non participating users’ assessment of an it through passive participation”, *Information ve Management*, 45, 507-512.
- Genç, N. (2004). *Yönetim ve organizasyon, çağdaş sistemler ve yaklaşımlar*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Genç, N. ve Halis, M. (2006). *Kalite liderliği*. İstanbul: Timaş Yayınları.
- Gerome, S. C. (2008). “An examination of relationships between transformational leadership behavior and interactive justice perceptions among membership of a

local chapter of human resource professionals”, Unpublished Doctorate thesis, Capella University, USA.

Ghiselli, E. E. (1971). *Explorations In Managerial Talent*.

Gillet, N., Fouquereau, E., Bonnaud-antignac, A., Mokounkolo, R. ve Colombat, P. (2013). “The mediating role of organizational justice in the relationship between transformational leadership and nurses’ quality of work life: A cross-sectional questionnaire survey”, *International Journal of Nursing Studies*, 50(10), 1359–1367.

Giderler, C. (2005). *Yöneticilerin kişilik tarzları ile liderlik davranışları arasındaki ilişki ve eczacıbaşı topluluğu’nda uygulama*. Yüksek lisans tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.

Giffin, K. (1967). The Contribution Of Studies Of Source Credibility To A Theory Of Interpersonal Trust In The Communication Department. *Psychological Bulletin*, 68, 104-120.

Görgülüler, A. (2013). *Örgütsel adalet ve iş tatmininin örgütsel bağlılığa etkisi*. Yüksek lisans tezi, Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.

Greenberg, J. (1988). Equity and workplace status: A Field Experiment. *Journal of Applied Psychology*.

Greenberg, J. ve Baron, R. (2000). *Behavior in organizations*. New Jersey: Prentice-hall.

Greenberg, J. ve Bies, R. (1992). Establishing the role of empirical studies of organizational justice in philosophical inquiries into business ethics. *Journal of Business Ethics*, 410-444.

Greenberg, J. ve Robert A. B. (2000). *Behavior in Organizations*. New Jersey: Prentice Hall.

Greenberg, J., (2001). “*The seven loose can (n)ons of organizational justice*”, jerald greenberg, russel cropanzano; *Advances in organizational justice*. California: Stanford University Press.

Greenberg, L. ve Barling, J. (1999). Predicting employee aggression against coworkers, subordinates and supervisors: the roles of person behaviors and perceived workplace factors. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 897-913.

Grunebeerg, M. ve Wall, T. (1984). *Social Psychology And Organizational Behaviour*.

Gül, H. (2003). *Karizmatik liderlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi üzerine Aksaray ve Karaman emniyet müdürlüklerinde yapılan bir araştırma*. Doktora tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.

Gül, H. ve Çöl, G. (2003). Atıf teorisinde belirtilen karizmatik lider özelliklerinin üçlü örgütsel bağlılık modeliyle ilişkileri üzerine bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi, iktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17, 3-4.

Gül, H. ve Oktay, E. (2003). Çalışanların duygusal bağlılıklarının sağlanmasında conger ve kanungo’nun karizmatik lider özelliklerinin etkileri üzerine Karaman ve Aksaray emniyet müdürlüklerinde yapılan bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10, 403-428.

- Gül, H. ve Şahin, K. (2011). Bilgi toplumunda yeni bir liderlik yaklaşımı olarak transformasyonel liderlik ve kamu çalışanlarının transformasyonel liderlik algısı. Selçuk Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25, 237.
- Gümüş, S. ve Sezgin, B. (2012). *Motivasyonun örgütsel bağlılığa ve performansa etkisi*. İstanbul: Hiperlink Yayınları.
- Güneş, A.M. ve Buluç, B. (2012). İlköğretim okullarında dönüşümcü liderlik ile örgütsel adalet arasındaki ilişki. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*. 10(3), 411-437.
- Güney, S. (1992). Fiedler'in durumsal önderlik modeli açısından atatürk'ün önderliğinin değerlendirilmesi. *Atatürk Araştırma Merkezi Dergisi*, 211-213.
- Güngör, H. (2010). *Dönüşümcü liderlik ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkinin incelenmesi: Algılanan örgütsel adalet düzeyinin aracılık etkisi*. Yüksek lisans tezi, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Gürpınar, G. (2006). "An Empirical Study of Relationships Among Organizational Justice, Organizational Commitment, Leader-Member Exchange and Turnover Intentions".Yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Hageman, G. (1997). *Motivasyon el kitabı*. (Aksan G., Çev.) İstanbul: Rota Yayınları.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J. ve Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis. A global perspective*. NJ: Printice Hall
- Herzberg, P. A. (1967). The parameters of cross-validation. University of Illinois at Urbana-Champaign
- Homans, G. C. (1961). *Social behavior: Its elementary forms*. New York: Harcourt, Brace.
- House, R. (1977). *A theory of charismatic leadership*. Leadership: The cutting edge.
- House, R. ve Mitchel, T. R. (1982). *The path goal theory of leadership*. editor: d. d.white. contemporary perspectives in organizational behavior, Boston: Allyn and Bacon Inc.
- Hunjra, A., Chani, M., Aslam, S., Azam, M. ve Rehman, K. (2010). Factors effecting job satisfaction of employees in pakistani banking sector. *African journal of business management*, 4(10), 2157-2163.
- Işık, B. (2016). *İlkokul müdürlerinin karizmatik liderlik özellikleriyle okullarındaki öğretmenlerin motivasyonu arasındaki ilişki*. Yüksek lisans tezi, Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Van.
- Işık, M. (2013). *Performans değerlendirme sisteminin örgütsel adalet algıları üzerine etkisi: Tapu ve kadastro Hatay XII. Bölgesinde bir örnek olay incelemesi* Doktora tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- İçerli, L. (2010). "Örgütsel Adalet: Kuramsal bir yaklaşım" *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi (Journal of Entrepreneurship and Development)*, 5(1), 67- 70.
- İşcan, Ö. (2006). Dönüştürücü/etkileşimci liderlik algısı ve örgütsel özdeşleşme ilişkisinde bireysel farklılıkların rolü. Akdeniz Üniversitesi, *İ.İ.B.F. dergisi*, . 6(11), 160-177.

- İşcan, Ö. Ve Naktiyok, F. (2004). Çalışanların örgütsel bağdaşımalarının belirleyicileri olarak örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet algıları. *Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi*, 59(1), 182-201.
- İyigün, N. (2012). Örgütsel adalet: Kuramsal bir yaklaşım. *İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, 21, 49-64.
- Jiang, Weiping; Zhao, Xianbo; Ni, Jiongbın (2017). The impact of transformational leadership on employee sustainable performance: *The Mediating Role of Organizational Citizenship Behavior. Sustainability*, 9, 1-17.
- Jiing-Lih F., Philip, M. Podsakoff ve Dennis, W. O. (1990). "Accounting for organizational citizenship behavior: leader fairness and task scope versus satisfaction", *Journal of Management*, 16(4), 705-721.
- Kalaycı, H. ve Özdemir, M. (2013). Lise öğrencilerinin okul yaşamının niteliğine ilişkin algılarının okul bağlılıkları üzerine etkisi. *Gazi Üniversitesi, Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33(2), 293-315.
- Kamer, M. (2001). *Örgütsel güven, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkileri*. Yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kang, D. (2004). "The Impact of Organizational Justice and Leader-Member Exchange Quality on Motivation to Participate in Training", Unpublished Doctorate thesis, USA: University of Minnesota.
- Kantarcı, K. (1997). *Otel işletmelerinde iş tatmininin ölçülmesi ve performansına etkileri*. Doktora tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Karacaoglu, K. ve Ayse, C. (2009). "İşgören sessizliğinin kaynağı olarak liderlik davranışı ve örgütsel adalet algısı", *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Eskişehir*, 698-705.
- Karakaya, A. ve Alper, Ay, F. (2007). Çalışanların motivasyonunu etkileyen faktörler: sağlık çalışanlarına yönelik bir araştırma. *Sosyal Bilimler Dergisi*. 31(1).
- Karakuzu, A. (2013). *Sağlık çalışanlarında motivasyon ve motivasyonu etkileyen faktörler*. Yüksek lisans tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Karaman, F. (2010). *İşletmelerde motivasyon ve verimlilik*. İstanbul: Etap Yayınevi.
- Karip, E. (1998). Dönüşümcü liderlik. Kuram ve uygulamada eğitim yönetimi. Gazi Üniversitesi, *Gazi Eğitim Fakültesi dergisi*. (16), 443-465.
- Kaya, A. (1998). *Toplumsal değişme açısından karizmanın şiddeti Atatürk, Hitler, Humeyni*. Ankara: Sis Yayınları.
- Kaygın, E. ve Kaygın, Y. C. (2012). "Çalışanların dönüştürücü liderlik algılarını belirlemeye yönelik bir araştırma", *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(2), 29-38.
- Keçecioğlu, T. (1998). *Lider ve liderlik*. İstanbul: Kalder Yayınları.
- Keegan, A. E. ve Deanne, N. D. H. (2004). "Transformational leadership in a project-based environment: a comparative study of the leadership styles of project

- managers and line managers”, *International Journal of Project Management*, 22(8), 609-617.
- Keser, A. (2006). *Çalışma yaşamında motivasyon ve iş tatmini*. Bursa: Alfa Aktüel Yayınları.
- Kılıç, A. (2019). *Çalışanlar da örgütsel adalet algısının iş motivasyonu üzerindeki etkisi: Petrol ofisi a.ş. örneği*. Yüksek lisans tezi, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Kılıçaslan, S. (2010). *Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilere Kuramsal Bir Yaklaşım*. Yüksek lisans tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Kırcı, A. (2013). *Sağlık Çalışanlarının motivasyonunu etkileyen faktörler*. Yüksek lisans tezi, Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Koçel, T. (2001). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Koçel, T. (2005). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Arıkan Yayınevi.
- Koçel, T. (2011). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım.
- Koçel, T. (2013). *İşletme yöneticiliği: Yönetim ve organizasyon, organizasyonlarda davranış, klasik, modern, çağdaş ve güncel yaklaşımlar*. İstanbul: Beta Basım.
- Koçel, T. (2014). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Korkut, H. (1992). Üniversite akademik yöneticilerinin liderlik davranışları. *Amme İdaresi Dergisi*, 25(1), 159-174.
- Korman, A. (1978). *Endüstriyel ve organizasyonel psikoloji*. (Akhun, İ. ve Alkan, C. Çev.) Ankara: Milli Eğitim Basım Evi.
- Kul, M. (2010). *Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile beden eğitimi öğretmenlerinin yıldırma (mobbing) yaşama düzeyleri, örgütsel bağlılıkları ve iş doyumu arasındaki ilişki*. Doktora tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Kunhert, Karl, W. ve Philip, L. (1987). “Transactional and transformational leadership: a constructive, developmental analysis”, *Academy of Management Review*, 12(4), 648-657.
- Kurtuluş, S. A. ve Kutanis, R. Ö. (2015). Dönüştürücü liderlikte hangisi daha etkili: erillik mi, dişillik mi?. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 13(2), 235-252.
- Laçinoğlu, Z. (2010). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları ile bazı örgütsel davranışlar arasındaki ilişki*. Yüksek lisans tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Latham, Gary, P. ve Ernst, Christopher, T. (2006). “Keys to motivating tomorrow’s workforce”, *Human Resource Management Review*, (16), 191.
- Leithwood, K. (1992). *Transformational leadership and school restructuring*.
- Leventhal, G.S. (2000). "What should be done with equity theory? New Approaches To The Study of Fairness in Social Relationships" in K. Js.

- Liano, W., Tai, W. (2006). “Örgütsel adalet, öğrenme motivasyonu ve eğitim çıktıları.” sosyal davranış ve kişilik: *Uluslararası Bir Dergi. Bilimsel Dergi Yayıncıları*, 34(5), 545-556.
- Luria, G. ve Dana, Y. (2008). “Procedural justice, ethical climate and service outcomes in restaurants”, *International Journal of Hospitality Management*, 27, 276-283.
- Luthans, F. (1989). *Organizational behavior*. New York : McGraw-Hill Inc.
- Markow, F. ve Klenke, K. (2005). The effects of personal meaning and calling on organizational commitment: An empirical investigation of spiritual leadership. *International Journal of Organizational Analysis*, 13(1), 8-27.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.
- McClelland, D. C. (1976). *Sources of stress in the drive for power*. In *Psychopathology of human adaptation*. Boston, MA: Springer US.
- McCleskey, J. A. (2014). Situational, transformational, and transactional leadership and leadership development. *Journal of Business Studies Quarterly*, 5,(4), 117-130.
- Meriçöz, S. (2015). *Örgütsel adalet algılarının iş tatminine ve iş performansına olan etkisi*. Yüksek lisans tezi, Bahçe Şehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Mert, G., Durmaz, V. ve Küçükaltan, B. (2020). Örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel stres ilişkisinin havayolu uçuş ekibi örnekleminde incelenmesi. Çukurova Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*.29(3), 279-297.
- Mishra, S. ve Mishra, D. (2013). Review of literature on factors influencing attrition and retention. *International Journal of Organizational Behaviour ve Management Perspectives*, 2(3), 435-444.
- Mottaz, C. J. (1989). “An Analysis of the relationship between attitudinal commitment and behavioral commitment”, *The Sociological Quarterly*, 30(1), 143-158.
- Naktiyok, A. (2009). Bilgi temelli örgüt oluşturmada yöneticilerin kalite liderliğine uygun davranışlarının rolü. Atatürk Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13(1), 253- 276.
- Naldöken, Ü. (2008). *Ek ödeme yapılmasının işgören motivasyonu üzerindeki etkileri ve Sivas Devlet Hastanesinde bir araştırma*. Yüksek lisans tezi, Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas.
- Nelson, D. L. ve Quick, J. C. (2005). *Understanding organizational behavior* (2.edition). USA: Thomson/South-Western Pub.
- Niehoff, B. P. ve Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 36(3), 527-556.
- Nunnally, J. C. (1978). *An overview of psychological measurement*. Clinical diagnosis of mental disorders: A handbook, 97-146.
- Nur, Y. A. (1998). Charisma and managerial leadership: The gift that never was. *Business Horizons*, 41(4).

- Oral, N. (2012). *Örgütsel adalet algısı ile örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi: Sağlık örgütünde bir uygulama*. Yüksek lisans tezi, Eskişehir Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Tatum, B.C., Eberlin, R., Kottraba C. ve Braderry, T. (2003). "Leadership, decision making and *Organizational justice*, *Management Decision*, 41(10), 1006-1016.
- Oshagbemi, T. (2003). Personal correlates of job satisfaction: empirical evidence from uk universities. *International Journal of Social Economics*, 30(12), 1210-1232.
- Öndeş, T. (2017). *Hemşirelerin Yöneticilerine İlişkin Dönüştürücü Liderlik Algıları*. Yüksek lisans Tezi, Hasan Kalyoncu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Örücü, E. ve Özafşarlıoğlu, S. (2013). Örgütsel adaletin çalışanların işten ayrılma niyetine etkisi: Güney Afrika Cumhuriyetin de Bir Uygulama. Mustafa Kemal Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(23), 335-358.
- Özalp, İ. (2012). Ö. İnan, A. D. Ozan ve Ş. Nurhan içinde, *Yönetim ve organizasyon*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Özalp, İ. ve Öcal, H. (2000). Örgütlerde dönüştürücü liderlik yaklaşımı. Balıkesir Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 3,4.
- Özdaşlı, K. ve Akman, H. (2012). İçsel ve dışsal motivasyon da cinsiyet ve örgütsel statü farklılaşması: Türk telekomünikasyon a.ş. çalışanları üzerinde bir araştırma. Süleyman Demirel Üniversitesi, *Vizyoner Dergisi*. 4(7), 73-81.
- Özdemir, Ö. (2015). *Hizmetkâr liderliğin lidere duyulan güven aracılığı*. Doktora tezi, İstanbul Arel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan örgütsel adaletin bireylerarası saldırgan davranışlar üzerindeki etkilerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. Erciyes Üniversitesi *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 21, 77-96.
- Özkalp, E. (1982). *Davranış bilimleri ve organizasyonlarda davranış*. Eskişehir: Eskişehir İktisadi ve Ticari ilimler Akademisi yayınları.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2010). *Örgütsel davranış*. Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2013). *Örgütsel davranış*. Bursa: Ekin Yayıncılık.
- Özkanlısoy, Ö. (2018). *Lojistik sektöründe çalışanların örgütsel adalet algısının iş motivasyonuna etkisi örnek bir uygulama*. Yüksek lisans tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Özler, D. (2010). *Örgütsel davranışta güncel konular*. Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Özmen Ö.T., Yasemin, A. ve Pınar, S. Ö. (2007). "Adalet verilen değerin adalet algıları üzerindeki etkisinin sorgulanmasına ilişkin bir araştırma". *Ege Akademik Bakış*, 7 (1), 17-33.
- Özmen, M. (2017). Örgütsel adalet algısı ve örgütsel sessizlik nedenleri arasındaki ilişkiler. Gümüşhane Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi*. 8(19), 4.

- Parker, R.J. ve Kohlmeyer, J.M. (2005). Organizational justice and turnoney in public accounting firms. A Research Note. *Accounting, Organizations and Society*.
- Paşa, F. S., Kabasakal, H. ve Bodur, M. (2001). "Society, Organizations and Leadership in Turkey". *International Association for Applied Psychology*, 50(4), 581-582.
- Pekel, H. (2001). *İşletmelerde motivasyon verimlilik ilişkisi, devlet hava meydanları işletmesi antalya havalimanı çalışanlara arasında bir örnek olay araştırması*. Yüksek lisans tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Peker, Ö. ve Aytürk, N. (2000). *Etkili yönetim becerileri*. Ankara: Yargı Yayınevi.
- Pillai Rajnandini, Chester, A. Schriesheim ve Eric, S. W. (1999). "Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership: A Two-Sample Study", *Journal of Management*, 25(6), 897- 933.
- Polat, S. ve Celep, C. (2008). Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet, örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin algıları, kuram ve uygulamada eğitim yönetimi. 54, 307-331.
- Riaz, Adnan; Haider, Mubarak H. (2010). Role of transformational and transactional leadership on job satisfaction and career satisfaction. *Business and Economic Horizons*, 1(1), 29-38.
- Robbins, S. ve Judge, T. (2013). *Organizational behavior*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Robbins, P. S., Decenzo, A. D., Coulter, M. , Çv, Öğüt, A. (2013). *Yönetimin esasları temel kavramlar ve uygulamalar*. Ankara: 8. Baskı, Nobel Yayıncılık.
- Robbins, S. ve Timothy A. j. (2017). *Örgütsel davranış*. (Erdem, İ. Çev.) Ankara: Nobel Yayınları.
- Rowold, J. ve Rohmann, A. (2009). Transformational ve transactional leadership styles, followers" positive ve negative emotions ve performance in german nonprofit orchestras. *Nonprofit Management ve Leadership*, 20(1), 41-59.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (1995). *Örgütsel psikoloji*. Bursa: Ezgi Yayınları.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2001). *Örgütsel psikoloji*. Bursa: Alfa Yayıncılık.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2008). *Örgütsel psikoloji*. Bursa: Alfa Aktüel Basım.
- San, İ. (2017). *Örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik ampirik bir çalışma*. Yüksek lisans tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Sayli, H. ve Baytok, A. (2014). *Örgütlerde liderlik teori uygulama ve yeni perspektifler*.
- Schultz, D. ve Sydney, E. S. (1998). *Psychology vework today an introduction to industrial and organizational psychology*, seventh edition, prentice hall, New Jersey.
- Schultz, D. ve Schultz, S. (1990). *Psychology and industry today: An Introduction to Industrail and Organizational Psychology*.

- Schultz, D. ve Schultz, S. (1998). *Psychology and work t oday: An Introduction to Industrail and Organizational Psychology*. Routledge.
- Semiz, H. (2011). *Ortaöğretim öğrencilerinde sporun liderlik üzerine etkisi (Hendek örneği)*. Yüksek lisans tezi, Sakarya Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sakarya.
- Sezgin, O. (2009). *Exploring the relationship between concept of the organizational culture, organizational justice and organizational citizenship behavior*. Doktora tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Shamir, B., Robert, H. J. ve Arthur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: *A self-Concept Based Theory, Organization Science, U.S.A.* 4(4).
- Simola, K. Sheldene; Barling, Julian; Turner, N. (2010). Transformational leadership and leader moral orientation: contrasting an ethic of justice and an ethic of care. *The Leadership Quarterly*, 21, 179–188.
- Solakoğlu, G. (2019). *Dönüşümcü liderlik tarzının bilgi yönetimi süreçlerine etkisi: Banka örneği*. Yüksek lisans tezi, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Sökmen, B. ve Boylu, Y. (2009). Yol amaç modeli kapsamında önderlik davranışlarının incelenmesine yönelik bir araştırma. *Yaşar Üniversitesi, E-Dergisi*, 4(15), 2381-2402.
- Sönmez, K. (2017). *Türkiye’de yönetim becerileri ve liderlik*. Ankara: Anı Yayınları.
- Sözer, Z. (2006). *Örgüt kültürünün iş gören motivasyonu ile ilişkisi ve bir uygulama*. Yüksek lisans tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Starratt, R. (1995). *Leaders with vision*. Corwin Press Inc.
- Steers, M. ve Porter, L. (1991). *Motivation and work behavior*. Newyork: McGraw-Hill College.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. Free Press.
- Şahin, A. (2004). Yönetim kuramları ve motivasyon ilişkisi. Selçuk Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 11, 523-547.
- Şahin, R. (2016). Örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin belirlenmesinde öğretmenlere yönelik bir araştırma. Süleyman Demirel Üniversitesi, *Vizyoner Dergisi*, 7(14), 119-140.
- Şimşek, A. (2006). *Duygusal zekânın ana-baba tutumunun ve doğum sırasının tercih edilen liderlik tarzına etkisi*. Yüksek lisans tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Şimşek, M., Akgemici, T. ve Çelik, A. (2008). *Davranış bilimlerine giriş ve örgütlerde davranış*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Şişman, M. (2002). *Öğretim liderliği*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Şişman, M. (2014). *Öğretim liderliği*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.

- Tabachnick ve Fidell. (2013). *B.G. tabachnick, l.s. fidell using multivariate statistics*. Boston: Pearson
- Tangirala, S. ve Pangaraj, R. (2008). "Employee silence on critical issues: The cross level effects procedural justice climate". *Personnel Psychology*, 61, 37-68.
- Tanrıverdi, H., Koçaslan, G. ve Perdeci, O. (2017). Örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve motivasyon arasındaki ilişki. *Ulak bilge, Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(11), 533-555.
- Tanrıverdi, H., Paşaoğlu, S. (2014). Dönüşümcü Liderlik, örgütsel adalet ve iş tatmini arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik okul öncesi öğretmenleri üzerinde bir araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*. 13(50), 274-293.
- Taşkaya, S.(2009). *Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Adaletle İlişkin Algılamaları ile Örgüte Bağlılık Düzeylerinin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri*. Yüksek lisans tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Taşkın, F. ve Dilek, R. (2010). Örgütsel güven ve örgütsel bağlılık üzerine bir alan araştırması. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(1), 37-46.
- Taşkıran, E. (2010). *Liderlik tarzının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin rolü ve bir araştırma*. Doktora tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Taşkıran, E. (2011). *Liderlik tarzının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin rolü ve bir araştırma*. Doktora tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Taşpınar, F. (2006). *Motivasyon araçlarının iş gören motivasyonu üzerindeki etkisi: afyon karahisar ilindeki termal otel işletmelerinde bir araştırma*. Yüksek lisans tezi, Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Tatum, B. C., Eberlin, R., Kottraba, C. ve Braderry, T. (2003). Leadership, decision making and organizational justice. *Management Decision*, 41(10), 1006-1016.
- Tayfun, A. Palavar, K. ve Yazıcıoğlu, İ. (2008). Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin çeşitli değişkenlere göre incelenmesi, *Kamu-İş İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, 9(4).
- Tekin, G. ve Kaya, Ş. (2021). Hemşirelerin örgütsel adalet algısının, intikam ve affetme davranışı ile ilişkisi. *Mehmet Akif Ersoy İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(8), 110.
- Tekin, Y. ve Ehtiyar, R. (2011). Başarının temel aktörleri: Vizyoner liderler. *Journal of Yasar University*, 24(6), 4007-4023.
- Telli, E. (2012). *Liderlik davranış tarzlarının çalışanların örgütsel tükenmişlik ve işten ayrılma eğilimleri üzerine etkisi: Konuyla İlgili Bir Uygulama*, Yüksek lisans tezi, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Tengilimoğlu, D. (2005). "Kamu ve özel sektör örgütlerinde liderlik davranışı özelliklerinin belirlenmesine yönelik bir alan çalışması". *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4 (14), 1-16.

- Tengilimoğlu, D., Bektaş, M. ve Atilla, A. (2012). *İşletme yönetimi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Tevrüz, S., Erdem, İ. ve Bozkurt, T. (2012). *Davranışlarımızdan seçmeler örgütsel yaklaşım*. Ankara: Nobel Akademi Yayıncılık.
- Thompson, P. ve McHugh, D. (1995). *Work organisations: A Critical Introduction*, (Second Edition). London: Macmillan Press.
- Tınaz, P. (2009). *Çalışma yaşamından örnek olaylar*. İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Titrek, O. (2009). Okul türüne göre okullardaki örgütsel adalet düzeyi. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 6(2).
- Topaloğlu, T. ve Özer, P. (2008). *Motivasyonda kapsam teorileri*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Tosun, K. (1989). *İşletme yönetimi*. Ankara: İşletme Fakültesi Yayınları.
- Töremen, F ve Tan, Ç. (2010). “Eğitim örgütlerinde adalet: Kavramsal bir çözümleme”, Dicle Üniversitesi, *Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14, 58-70.
- Tuncel, H. (2013). *Etkili okul oluşturmada okul müdürünün dönüştürücü liderlik rolü*. Yüksek lisans tezi, Erciyes Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Kayseri.
- Tunçer, P. (2011). Örgütsel değişim ve liderlik. *Sayıştay Dergisi*, 22(80), 64.
- Tunçer, P. (2013). Örgütlerde performans değerlendirme ve motivasyon. *Sayıştay dergisi*, 87-108.
- Tutar, H. (2007). “Erzurum’da devlet ve özel hastanelerde çalışan sağlık personelinin işlem adaleti, iş tatmini ve duygusal bağlılık durumlarının incelenmesi” Süleyman Demirel Üniversitesi, *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Dergisi*, 12(3), 97-120.
- Tutar, H., Tuzcuoğlu, F., Argun, Ç. Ve Akman, E. (2009) “Dönüştürücü / Etkileşimci liderliğin örgütsel adanmışlık üzerine etkisi: Karşılaştırmalı bir çalışma”, Süleyman Demirel Üniversitesi, *Uluslararası Davraz Kongresi, kongre kitabında bulunan bildiri*, 1395.
- Türk Dil Kurumu Sözlüğü. (2000). Ankara: Türk Dil Kurumu Yayınları.
- Ural, A. ve Kılıç, İ. (2011). *Bilimsel Araştırma Süreci ve Spss İle Veri Analizi*, Detay Yayıncılık.
- Uyargil, C. (2018). *İnsan kaynakları yönetimi*. İstanbul: 8. Beta Yayınları.
- Uygun, C. (2023). *Ortaokul yöneticilerinin denetim becerilerinin öğretmenlerin örgütsel adalet algıları üzerindeki rolü*. Yüksek lisans tezi, Gaziantep Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Gaziantep.
- Uysal, G. ve Tayfun, A. (2019). Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin örgütsel adalet algılarının motivasyon ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(1), 597-611.
- Van, P., Van Den Bos, J. ve Wike, H. (2005). Procedural justice and intragroup status: knowing where we stand in a group enhances reactions to procedures. *Journal of Experimental Social Psychology*, 664-676.

- Vroom, Victor H. ve Philip, W. Y. (1973). *Leadership and Decision – Making*, Pittsburgh; University of Pittsburg Press; 13-269.
- Walker, L. ve Thiabout, J. (1975). *A psychological analysis*. Hillsdale: Lawrence Erlbaum.
- Walter, F. ve Bruch, H., (2010), “Structural impacts on the occurrence and effectiveness of transformational leadership: an empirical study at the organizational level of analysis”, *The Leadership Quarterly, Article in Press*, 1-18
- Werner, I. (1993). *Liderlik ve yönetim*, (Çev. Vedat ÜNER). İstanbul: Rota Yayınları.
- Williamson, K. ve Wiilamson, K. (2011). Organisational justice, trust and perceptions of fairness in the implementation of agenda for change. *Radiography*, 17, 61-66.
- Yavuz, E. (2009). İş görenlerin dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık ile ilgili tutumlarına yönelik bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 1(2), 51-69.
- Yavuz, E. ve Tokmak, C. (2009). İş görenlerin etkileşimci liderlik ve örgütsel bağlılık ile ilgili tutumlarına yönelik bir araştırma. *International Journal Economic and Administrative Studies*, 1(2), 17-35.
- Yavuz, E. (2008). “Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik davranışının örgütsel bağlılığa etkisinin analizi”. Doktora tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Yavuz, S. (2010). *Örgütsel adalet algısının iş tatminine etkisi üzerine bir araştırma*. Yüksek lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yelboğa, A. (2007). Bireysel demografik değişkenlerin iş doyumu ile ilişkisinin finans sektöründe incelenmesi. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(2), 1-18.
- Yeşil, S. ve Demir, Z. (2018). Örgütsel adaletin örgütsel özdeşleşmeye etkisi üzerine bir alan çalışması. *Atlas Ulusal Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(3), 268-269.
- Yıldırım, G. (2013). “Çalışanların örgütsel adalet algısının dönüştürücü liderlik bağlamında bireysel ve kurumsal performansa etkisi: sigorta şirketlerine yönelik bir uygulama.” Doktora tezi, İstanbul Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yıldız, İ. ve Bakioğlu, F. (2022). Özel eğitim kurumu yönetici ve öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları ile iş doyumu arasındaki ilişkide iş motivasyonunun aracılık rolü. *Anadolu Eğitim Liderliği ve Öğretim Dergisi*, 10(2), 115-132
- Yılmaz, H. (2011), *Güçlendirici liderlik*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Yılmaz, O. ve Mert, G. (2020). Çalışanların adaptif yeteneklerinin teknolojik yenilikleri kullanma düzeyine etkisi: Muhasebe Meslek mensupları örneği. *International Review Of Economics And Management*, 8 (1), 146-175.
- Yiğit, R. (2002). İyi bir lider olmanın yolları. *Cumhuriyet Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*. 16-21.
- Yiğit, S. ve Yazarkan, H. (2014). “Liderlik tarzı ile mesleki bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi”, *Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, 41, 71-84.

- Yörük, D., Dünder, S. ve Topçu, B. (2011). Türkiye’deki belediye başkanlarının liderlik tarzı ve liderlik tarzını etkileyen faktörler. *Ege Akademi*, 11(1).
- Yukl, G. A. (1989). Leadership İn organization. Prentice Hall. *International, Inc.*
- Yukl, G.A. (1998). Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of Management*, 15, 251-289
- Yung – Husien, H., Mavondo, L. F., Kennedy, R. (2011). Organisational Justice and Salesforce Motivation. *Business and Management Research*, 2(1), 87 – 96.
- Yürür, S. (2005). *Ödüllendirme sistemi ile örgütsel adalet arasındaki ilişkilerin analizi ve bir uygulama*. Doktora tezi, Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Bursa.
- Zangaro, George A. (2001). “Organizational commitment: A concept analysis”, *Nursing Forum*, 36(2), 14-22.
- Zel, U. (2001). *Kişilik ve liderlik*. Ankara: Seçkin Yayınları.
- Zel, U. (2011). *Kişilik ve liderlik*, Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Zencirkıran, M. ve Keser, A. (2018). *Örgütsel davranış*. Bursa: Dora Yayınları.
- Zhou, H. ve Ma, J. (2022). Organizational justice and teachers’ turnover intention in primary and secondary schools: the importance of sustainable salary management. *Sustainability*, 14(20), 13314.

EK – 1 ANKET FORMU

1.Görevli olduğunuz üniversite: Balıkesir Üniversitesi (...) Bandırma Onyedi Eylül Üniversitesi (...)
2. Cinsiyetiniz : Kadın (...) Erkek (...)
3. Yaşınız : 18 altı (...) 18-25 (...) 26-40 (...) 40-60 (...) 60 üstü (...)
4. Medeni Durumunuz: Bekar (.....) Evli (.....)
5. En Son Bitirdiğiniz Eğitim Kurumu: Lise ve altı (...) Ön lisans ve lisans (...) Lisans Üstü (...)
6. Üniversitede Kaç Yıldır Çalışıyorsunuz? 3 yıldan az (...) 3-10 yıl arası (...) 10 yıl üstü (...)
7. Üniversitedeki Göreviniz Nedir? Akademik personel (...) Akademik personel yönetici (...) İdari personel (...) İdari Personel Yönetici (....)

Dönüşümcü Liderlik

No	İfade	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Yönetici işletmenin gelecekteki durumuna ilişkin net fikirlere sahiptir.					
2	Yönetici çalışanlara sözlerinden çok davranışlarıyla örnek olur					
3	Yönetici örgüt amaçlarının oluşturulmasına çalışanların katılımını sağlar.					
4	Yönetici bizden çok şey beklediğini bize açıkça söyler ve belli eder.					
5	Yönetici benim duygularımı dikkate alarak davranır.					
6	Yönetici beni rutin sorunları yeni bir bakış açısı ile çözmeye teşvik eder.					
7	Yönetici işletmenin gelecekteki durumunu çalışanlara anlatmaya çalışır.					
8	Yönetici benim için izlenecek örnek alınacak bir liderdir.					
9	Yönetici işletme içi takım çalışmalarında işbirliğini sürekli hale getirir.					
10	Yönetici bizden her zaman en iyisini daha iyisini yapmamızı bekler.					
11	Yönetici benim kişisel duygularıma saygı gösterir.					
12	Yönetici beni düşünmeye sevk eden sorular sorar.					
13	Yönetici işletme için daima yeni fırsatlar arar.					
14	Yönetici başarılarla ve amaçlara ulaşmayı sembolleştirir.					
15	Yönetici Çalışanların "takım Oyuncusu" Olmalarını Sağlamaya Çalışır.					
16	Yönetici faaliyetlerimizi değerlendirirken ikinci en iyiyi başarı olarak görmez.					
17	Yönetici benim kişisel ihtiyaçlarımı göz önüne alarak davranır.					
18	Yönetici işleri gerçekleştirme biçimimi sürekli gözden geçirmem için beni uyarır.					
19	Yönetici çalışanlara geleceğe ilişkin planlarıyla ilham vermeye çalışır.					
20	Yönetici çalışanları (departman) aynı amaca dönük olarak çalışmaya sevk eder.					
21	Yönetici işime ve kariyerime ilişkin beklentilerimi yükseltmemi sağlamaya çalışır.					
22	Yönetici çalışanların belirlenen amaçlara bağlılık duymalarına önem verir.					
23	Yönetici çalışanlarda takım düşüncesinin ve ruhunun oluşmasını sağlamaya çalışır.					

İş Motivasyonu

No	İfade	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Yapılan işin takdir edilmesi					
2	Karara katılma ve inisiyatif kullanma					
3	Kişiyi önem verilmesi					
4	Çağdaş disiplin anlayışı					
5	Yönetimle iletişim kurabilme					
6	Fiziki çalışma ortamının uygunluğu					
7	İşin tekdüze olmaması					
8	Çalışma saatlerinin uygunluğu					
9	İş yükünün aşırı olmaması					
10	Sosyal imkanların yeterliliği					
11	Meslekte geçirilen süreler					
12	İşte yeni beceriler kazanabilme					
13	Kurumun amaçlarını benimseme					
14	Beklentilere ulaşabilme					
15	Mesleğin sevecek yapılması					
16	Parasal ödüllerin önemli bulunması					
17	Çalıştığım iş için bilgim yeterlidir					
18	Kurum için önemli olan işi yapmak					
19	Sorunlu iş arkadaşları olduğuna inanma					
20	İş arkadaşlarıyla uyumlu çalışma					

Örgütsel Adalet

No	İfade	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Çalışma programım adildir.					
2	Ücretimin adil olduğunu düşünüyorum.					
3	İş yükümün adil olduğu kanısındayım.					
4	Bir bütün olarak değerlendirildiğinde işyerimden elde ettiğim kazanımların adil olduğunu düşünüyorum.					
5	İş sorumluluklarımın adil olduğu kanısındayım.					
6	İşe ilişkin kararlar yöneticiler tarafından tarafsız bir şekilde alınmaktadır.					
7	Yöneticiler, işle ilgili kararları almadan önce bütün çalışanların görüşlerini alırlar.					
8	Yöneticiler işle ilgili kararları vermeden önce doğru ve eksiksiz bilgi toplarlar.					
9	Yöneticiler, alınan kararları çalışanlara açıklar ve istendiğinde ek bilgiler verirler.					
10	İşle ilgili bütün kararlar, bunlardan etkilenen tüm çalışanlara ayırım gözetmeksizin uygulanır.					
11	Çalışanlar, yöneticilerin işle ilgili kararlarına karşı çıkabilirler ya da bu kararların üst makamlarca yeniden görüşülmesini isteyebilirler.					
12	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana nazik ve ilgili davranırlar.					
13	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana saygılı davranırlar ve önem verirler.					
14	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır.					
15	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana karşı dürüst ve samimidirler.					
16	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bir çalışan olarak haklarımı gözetirler.					
17	Yöneticilerim işimle ilgili kararların doğuracağı sonuçları benimle tartışır.					
18	Yöneticilerim işimle ilgili kararlar için uygun gerekçeler gösterirler.					
19	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana akla uygun açıklamalar yaparlar.					
20	Yöneticilerim işimle ilgili her kararı bana net olarak açıklarlar.					



ETİK KURUL KARARI

NİŞANTAŞI ÜNİVERSİTESİ ETİK KURULU KARAR SURETİ

Toplantı Tarihi : 20.02.2023

Toplantının Yeri: Nişantaşı Üniversitesi Toplantı Odası

Toplantı Sayı : 2023/9

Toplantı Saati : 14:00

Gündem:

Gündem5. Üniversitemiz Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Yönetimi programı öğrencisi Sefa Levent'in yardımcı araştırmacı ve sorumlu araştırmacı olarak Dr. Öğr. Üyesi Gözde Mert'in bulunduğu "Çalışanların Örgütsel Adalet ve Dönüşümcü Liderlik Algısının İş Motivasyonuna Etkisi: Devlet Üniversiteleri Örneği" adlı çalışmasının görüşülmesi.

Kararlar:

Karar5. Üniversitemiz Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Yönetimi programı öğrencisi Sefa Levent'in yardımcı araştırmacı ve sorumlu araştırmacı olarak Dr. Öğr. Üyesi Gözde Mert'in bulunduğu "Çalışanların Örgütsel Adalet ve Dönüşümcü Liderlik Algısının İş Motivasyonuna Etkisi: Devlet Üniversiteleri Örneği" adlı çalışılması görüşüldü. Yapılan görüşmede Üniversitemiz Etik Kurulu Yönergesi hükümleri gereğince etik ve bilimsel açıdan sakınca bulunmaması nedeniyle **uygunluğuna** oy birliği ile karar verildi.

Prof. Dr. Uğur YOZGAT
Başkan