

T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİM DALI

KAPSAYICI LİDERLİĞİN PROAKTİF KİŞİLİK
ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE ETKİLEŞİMSSEL
ÖRGÜTSEL ADALETİN ARACI ROLÜ

Seyran PAÇAL

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Danışman

DOÇ. DR. MEHTAP ÖZTÜRK

KONYA- 2024

Bu çalışma, 25/10/2024 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı Programında Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Savunma

Tez Jürisi

Danışman

Doç. Dr. Mehtap ÖZTÜRK

Selçuk Üniversitesi

İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

Üye

Prof. Dr. Adem ÖĞÜT

Selçuk Üniversitesi

İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

Üye

Doç. Dr. Ebru Özer TOPALOĞLU

Necmettin Erbakan Üniversitesi

Uygulamalı Bilimler Fakültesi

Not: Tez Savunma Jürisi isimlerinin yer aldığı bu sayfa kapaktan hemen sonra gelecek şekilde ve imzasız olarak konulmalıdır.

ÖNSÖZ

Teşekkürün en büyüğünü ithaf etmek istediğim kıymetli hocam Doç. Dr. Mehtap ÖZTÜRK. Yüksek lisans ders döneminden tez yazım sürecine kadar kıymetli katkılarını sunan her zaman destekleyen, fikirleriyle aydınlatan ve yol göstericiliğini asla esirgemeyen saygıdeğer tez danışmanıma teşekkürü bir borç bilirim. Kendisine olan saygım, sevgim ve minnetimin tarifi mümkün değil. Çok kıymetli bir insan, çok özel bir şahsiyet. Eğer günün birinde onun gibi bir insan olabilirim çok doğru bir noktada olmuş olurum.

Çok küçük yaştan itibaren seçimlerime saygı duyan, beni sevgi, güven ve özgürlük içerisinde yetiştiren, dürüst ve onurlu bir yaşamın değerini öğreten aileme... Hayatım boyunca bana verdiğiniz destek, gösterdiğiniz anlayış ve sunduğunuz sınırsız sevgi için ne kadar teşekkür etsem az...

Zamanlarından çaldığım tüm sevdiklerime...

Seyran PAÇAL



T. C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



Öğrencinin	Adı Soyadı	Seyran PAÇAL
	Numarası	214927011006
	Ana Bilim / Bilim Dalı	İşletme/ Yönetim Organizasyon
	Programı	Tezli Yüksek Lisans ☐ Tezli Yüksek Lisans(İÖ) ☒
	Tez Danışmanı	Doç. Dr. Mehtap ÖZTÜRK
	Tezin Adı	Kapsayıcı Liderliğin Proaktif Kişilik Üzerindeki Etkisinde Etkileşimsel Örgütsel Adaletin Aracı Rolü

ÖZET

Bu araştırmada, kapsayıcı liderliğin proaktif kişilik üzerindeki etkisinde etkileşimsel örgütsel adaletin aracı rolü incelenmiştir. MEB’e bağlı 528 öğretmenle yürütülen çalışmada, kapsayıcı liderlik tarzının çalışanların inisiyatif alma, problem çözme ve değişime uyum sağlama gibi proaktif davranışlarını nasıl etkilediği ve bu etkinin çalışanların örgütsel adalet algısına bağlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığı analiz edilmiştir. Ayrıca, kapsayıcı liderlik, proaktif kişilik ve örgütsel adalet algılarının demografik değişkenlere göre anlamlı farklılık gösterip göstermediği de değerlendirilmiştir. Veriler, demografik bilgileri içeren sorularla birlikte kapsayıcı liderlik, proaktif kişilik ve örgütsel adalet ölçekleri kullanılarak toplanmış; tanımlayıcı istatistikler, faktör analizleri, korelasyon ve regresyon analizleri ile fark testleri uygulanmıştır. Bulgular, kapsayıcı liderliğin proaktif kişiliğe etkisinde etkileşimsel örgütsel adaletin kısmi aracılık etkisine sahip olduğunu ve değişkenlerin bazı demografik özellikler açısından farklılık gösterdiğini ortaya koymuştur.

Anahtar Kelimeler: Kapsayıcı Liderlik, Proaktif Kişilik, Örgütsel Adalet.



T. C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



Öğrencinin	Adı Soyadı	Seyran PAÇAL
	Numarası	214927011006
	Ana Bilim / Bilim Dalı	İşletme/ Yönetim Organizasyon
	Programı	Tezli Yüksek Lisans ☐ Tezli Yüksek Lisans(İÖ) ☒
	Tez Danışmanı	Doç. Dr. Mehtap ÖZTÜRK
	Tezin İngilizce Adı	The Mediating Role of Interactional Organizational Justice in the Impact of Inclusive Leadership on Proactive Personality

ABSTRACT

This study examines the mediating role of interactional organizational justice in the effect of inclusive leadership on proactive personality. Conducted with 528 teachers working under the Ministry of National Education, the research analyzes how inclusive leadership impacts employees' proactive behaviors, such as taking initiative, problem-solving, and adapting to change, and whether this effect varies based on employees' perceptions of organizational justice. Additionally, it evaluates whether perceptions of inclusive leadership, proactive personality, and organizational justice differ significantly across demographic variables. Data were collected using questions on demographic information, as well as scales for inclusive leadership, proactive personality, and organizational justice; descriptive statistics, factor analyses, correlation and regression analyses, and difference tests were applied. Findings indicate a partial mediating effect of interactional organizational justice in the impact of inclusive leadership on proactive personality, and that variables vary based on certain demographic characteristics.

Keywords: Inclusive Leadership, Proactive Personality, Organizational Justice.

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	i
ÖZET	ii
ABSTRACT.....	iii
TABLolar LİSTESİ	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ	x
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KAPSAYICI LİDERLİK

1.1 Kapsayıcı Liderlik Kavramı	3
1.2 Kapsayıcı Liderlik Özellikleri.....	7
1.3 Kapsayıcı Liderliğin Önemi ve Gelişimi	11
1.3.1 Örgütsel Düzeyde Kapsayıcı Liderlik.....	11
1.3.2 Grupsal Düzeyde Kapsayıcı Liderlik.....	13
1.3.3 Bireysel Düzeyde Kapsayıcı Liderlik	14
1.4 Kapsayıcı Liderlik İlkeleri	14
1.5 Kapsayıcı Liderlik ve Diğer Liderlik Tarzları	16
1.6 Kapsayıcı Liderliğin Sonuçları	23
1.7 Kapsayıcı Liderlikle İlgili Yapılan Araştırmalar	24

İKİNCİ BÖLÜM

PROAKTİF KİŞİLİK

2.1 Proaktif Kişilik Kavramının Tanımı	35
2.2 Proaktif Kişilik Özellikleri.....	36
2.3 Proaktif Kişilikle İlgili Bazı Kuram ve Yaklaşımlar	38
2.3.1 Seçim Teorisi	39
2.3.2 İlgili-Etki Alanları	40

2.4 Proaktifliğin Davranış Boyutu	41
2.5 Proaktif Davranış ve Kişilik İlişkileri	42
2.6 Proaktif Kişilik Davranışının Sonuçları	44
2.7 Proaktif Kişilikle İlgili Yapılan Araştırmalar	44

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ADALET

3.1 Örgütsel Adalet Kavramı	49
3.2 Örgütsel Adaletin Özellikleri	53
3.3 Örgütsel Adaletin Önemi ve Gelişimi.....	54
3.4 Örgütsel Adaletin Boyutları	55
3.4.1 Dağıtım Adaleti.....	56
3.4.2 İşlemsel Adalet.....	57
3.4.3 Etkileşimsel Adalet	59
3.5 Örgütsel Adaletle İlgili Teoriler.....	60
3.5.1 Reaktif- İçerik Teorileri	62
3.5.2 Proaktif- İçerik Teorileri	64
3.5.3 Reaktif- Süreç Teorileri	67
3.5.4 Proaktif- Süreç Teorileri	67
3.6 Örgütsel Adaletin Sonuçları.....	68
3.7 Örgütsel Adaletle İlgili Yapılan Araştırmalar.....	71

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

KAPSAYICI LİDERLİĞİN PROAKTİF KİŞİLİK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE ETKİLEŞİMSSEL ÖRGÜTSEL ADALETİN ARACI ROLÜ

4.1 Araştırma Modeli	77
4.2 Araştırmanın Hipotezleri.....	78
4.3 Araştırmanın Konusu, Amacı ve Önemi.....	82

4.4 Yöntem.....	83
4.4.1 Evren ve Örneklem	83
4.4.2 Veri Toplama Aracı ve Ölçekler	84
4.5 Araştırmanın Varsayım ve Sınırlılıkları.....	85
4.6 Etik Kurul Onayı.....	86
4.7 Veri Analizi ve Bulgular	86
4.7.1 Demografik Bulgular	86
4.7.2 Ölçeklerin Normallik Testleri	87
4.7.3 Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizleri	88
4.7.3.1 Açıklayıcı Faktör Analizi.....	90
4.7.3.2 Kaiser Meyer Olkin Analizi	90
4.7.3.3 Doğrulayıcı Faktör Analizi	93
4.7.3.4 Ölçek DFA Modelleri Uyum İndeksleri	97
4.7.4 Ölçeklerde Yapılan Değişiklikler.....	98
4.7.5 Ölçeklerin İfadelerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	99
4.7.6 Korelasyon Analizi	102
4.7.7 Regresyon Analizi.....	103
4.7.8 Aracılık Testi Analizi.....	105
4.7.9 Fark Testi Analizleri	108
4.7.10 Araştırma Hipotezlerinin Test Sonuçları	115
GENEL DEĞERLENDİRME	117
SONUÇ ve ÖNERİLER	134
KAYNAKÇA.....	138
EKLER	169
Ek-1. Veri Toplama Formu.....	169

KISALTMALAR

AMOS	: Analysis of Moment Structures
CFI	: Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (Comparative Fit Index)
df	: Serbestlik Derecesi (Degrees of Free)
DFA	: Doğrulayıcı Faktör Analizi (Confirmatory Factor Analysis)
F	: ANOVA Testi
GFI	: Uyum İyiiliği İndeksi (Goodness of Fit Index)
KL	: Kapsayıcı Liderlik
KMO	: Kaiser-Meyer-Olkin
ÖA	: Örgütsel Adalet
PL	: Proaktif Kişilik
RMSEA	: Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (Root Mean Square Error of Approximation)
SPSS	: Sosyal Bilimler İçin İstatistik Programı (Statistical Package for the Social Sciences)
vb.	: Ve benzeri
vd.	: Ve diğerleri
$\bar{X}$	: Ortalama
χ^2	: Ki-Kare / Ki-Kare Uyum Testi (Chi-Square Goodness)

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1: Kapsayıcı Liderlik ve Diğer Liderlik Türleri	22
Tablo 2: Greenberg'in Sınıflandırması Çerçevesinde Yer Alan Temsil Niteliğindeki Soruları.....	61
Tablo 3: Örgütsel Adalet Teorilerinin Sınıflandırılması.....	61
Tablo 4: Araştırmanın Hipotezleri.....	79
Tablo 5: Katılımcıların Demografik Özellikleri	87
Tablo 6: Ölçeklerin Çarpıklık ve Basıklık Katsayıları	88
Tablo 7: Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi.....	89
Tablo 8: Ölçeklerin Maddelerine Ait Faktör Yükleri	91
Tablo 9: Ölçekler DFA Modeli Uyum İndeksleri.....	97
Tablo 10: Ölçeklerde Yapılan Değişiklikler	98
Tablo 11: Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi.....	98
Tablo 12: Kapsayıcı Liderlik İfadelerine İlişkin Aritmetik Ortalamaları ve Standart Sapmaları	99
Tablo 13: Proaktif Kişilik İfadelerine İlişkin Aritmetik Ortalamaları ve Standart Sapmaları	100
Tablo 14: Örgütsel Adalet İfadelerine İlişkin Aritmetik Ortalamaları ve Standart Sapmaları	101
Tablo 15: Ölçekler Arasındaki İlişkiye Dair Bulgular.....	102

Tablo 16: Kapsayıcı Liderliğin Proaktif Kişilik Üzerindeki Etkisi	103
Tablo 17: Kapsayıcı Liderliğin Örgütsel Adalet Üzerindeki Etkisi	104
Tablo 18: Örgütsel Adaletin Proaktif Kişilik Üzerindeki Etkisi.....	105
Tablo 19: Aracılık Testine İlişkin Regresyon Analiz Sonuçları.....	107
Tablo 20: Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Ölçek Toplam Puanları ve Alt Boyutlardan Aldıkları Puanların Karşılaştırılması	109
Tablo 21: Katılımcıların Medeni Durumuna Göre Ölçek Toplam ve Alt Boyutlarından Aldıkları Puanların Karşılaştırılması	110
Tablo 22: Katılımcıların Yaş Grubuna Göre Ölçek Toplam Puanları ve Alt Boyutlardan Aldıkları Puanların Karşılaştırılması	111
Tablo 23: Katılımcıların Okul Kademesine Göre Ölçek Toplam Puanları ve Alt Boyutlardan Aldıkları Puanların Karşılaştırılması	112
Tablo 24: Katılımcıların İstihdam Tipine Göre Ölçek Toplam Puanları ve Alt Boyutlardan Aldıkları Puanların Karşılaştırılması	113
Tablo 25: Katılımcıların Mesleki Kıdeme Göre Ölçek Toplam Puanları ve Alt Boyutlardan Aldıkları Puanların Karşılaştırılması	114
Tablo 26: Katılımcıların Çalışma Sürelerine Göre Ölçek Toplam Puanları ve Alt Boyutlardan Aldıkları Puanların Karşılaştırılması	115
Tablo 27: Araştırma Hipotezlerinin Sonuçları.....	115

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Kapsayıcı Liderlik Kavramıyla İlişkilendirilen Değerler	8
Şekil 2: Proaktif Odak.....	41
Şekil 3: Araştırma Modeli.....	78
Şekil 4: Kapsayıcı Liderlik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları	94
Şekil 5: Proaktif Kişilik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları	95
Şekil 6: Örgütsel Adalet Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları	96

GİRİŞ

Günümüz eğitim ortamları, hızlı teknolojik gelişmeler ve dijitalleşme ile birlikte sürekli bir değişim ve dönüşüm içerisinde. Bu bağlamda, öğretmenlerin iş yaşamında karşılaştıkları zorluklar hem bireysel performanslarını hem de örgütsel bağlılıklarını etkileyen önemli faktörler haline gelmiştir. Kapsayıcı liderlik, öğretmenlerin farklılıklarını göz önünde bulundurarak, tüm bireyleri süreçlere dahil eden ve onlara güç veren bir yönetim tarzıdır. Bu yaklaşım, öğretmenlerin motivasyonunu artırarak, proaktif bir çalışma ortamı oluşturmaktadır.

Proaktif kişilik, bireylerin kendi iş ortamlarında inisiyatif alabilme ve değişimlere uyum sağlama yeteneklerini ifade eder. Proaktif bireyler, sorunları önceden görme, fırsatları değerlendirme ve değişim yaratma konularında daha istekli ve cesaretlidirler. Eğitim ortamında proaktif kişiliğe sahip öğretmenler, öğrencilerin öğrenme süreçlerine daha etkili bir şekilde katılarak, öğretim kalitesini artırabilirler. Proaktif kişilik özelliklerinin etkili bir şekilde ortaya çıkabilmesi için kapsayıcı liderlik uygulamalarının sağladığı destekleyici bir ortam gerekmektedir.

Örgütsel adalet, bireylerin örgüt içindeki adalet algısını ifade eder ve öğretmenlerin motivasyonu, iş tatmini ve genel bağlılığı üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Adil bir örgüt ortamında, öğretmenler kendilerini daha değerli hisseder ve bu da onların performanslarını artırma eğilimini destekler. Bu noktada, kapsayıcı liderliğin, öğretmenlerin örgütsel adalet algılarını nasıl etkilediği ve bu durumun proaktif kişilik üzerindeki rolü, araştırmamızın temel amacını oluşturmaktadır.

Bu çalışma, Millî Eğitim Bakanlığı'na bağlı öğretmenler üzerinde gerçekleştirilecek olan bir araştırma ile kapsayıcı liderliğin proaktif kişilik üzerindeki etkisinin incelenmesi amaçlanmaktadır. Araştırmanın temel hedefi, kapsayıcı liderliğin öğretmenlerin proaktif kişiliklerini nasıl etkilediğini ve bu ilişkide etkileşimsel örgütsel adaletin rolünü ortaya koymaktır. Bu sayede, eğitim sisteminin

daha etkili bir şekilde işleyebilmesi için liderlik uygulamalarının ve öğretmenlerin kişilik özelliklerinin geliştirilmesine yönelik öneriler sunulması hedeflenmektedir. Araştırmanın birinci bölümünde kapsayıcı liderlik kavramı ve özellikleri, kapsayıcı liderliğin önemi ve gelişimi, kapsayıcı liderliğin ilkeleri ve diğer liderlik tarzları ile ilişkilerine değinilmiştir. Son olarak kapsayıcı liderliğin sonuçları ve kapsayıcı liderlikle ilgili yapılan araştırmalara yer verilmiştir. İkinci kısımda proaktif kişilik kavramının tanımı, özellikleri, proaktif kişilikle ilgili bazı kuram ve yaklaşımlar, proaktifliğin davranış boyutları, proaktif davranış ve kişilik ilişkileri, proaktif kişilik davranışının sonuçları ve proaktif kişilik ile ilgili yapılan çalışmalara yer verilmiştir. Üçüncü bölümde örgütsel adalet kavramını, özelliklerini, önemini ve gelişimini, örgütsel adaletin boyutlarını, örgütsel adaletle ilgili teorileri, örgütsel adaletin sonuçlarını ve örgütsel adaletle ilgili literatürde yapılan çalışmalara yer verilmiştir. Dördüncü ve son bölümde ise, araştırma modeli ve hipotezleri geliştirilerek, araştırmanın uygulama kısmına yönelik yöntem ve bulgular sunulacaktır. Araştırmanın konusu, amacı ve önemi açıklanmış; araştırmanın yöntem kısmı tasarlanmıştır. Araştırmanın sınırlılıkları ve etik kurul onayına ilişkin bilgiler verildikten sonra, veri analizi ve bulgu aşamasına geçilmiştir. Bu bölümün sonunda ise genel değerlendirme, sonuç ve öneriler başlıkları altında önemli bulgular özetlenmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

KAPSAYICI LİDERLİK

Bu bölümde; kapsayıcı liderlik kavramı ve özellikleri, kapsayıcı liderliğin önemi ve gelişimi, kapsayıcı liderliğin ilkeleri ve diğer liderlik tarzları ile ilişkilerine değinilmiştir. Son olarak kapsayıcı liderliğin sonuçları ve kapsayıcı liderlikle ilgili yapılan araştırmalar üzerinde durulmuştur.

1.1 Kapsayıcı Liderlik Kavramı

Oxford sözlüğü, kapsayıcılığı "farklı kesimlerden veya toplumlardan, çeşitli bakış açılarına sahip insanları ve fikirleri isteyerek dâhil etme durumu" olarak tanımlarken, Cambridge Üniversitesi sözlüğü ise "farklı karakterlere sahip birçok insanı kapsama ve hepsine adil ve eşit davranma durumu" şeklinde tanımlamıştır. Kapsayıcılık, bir kuruluş içindeki çalışanların değerli üyeler olarak kabul edilmesini ve farklı özelliklerinin tanınmasını içeren bir kavramdır. Bu yaklaşım, çalışanların işlerine katılımını teşvik ederken onlara saygı duyulmasını ve örgüte içtenlikle dahil olabilecekleri bir işyeri ortamının yaratılmasını amaçlar. Kapsayıcı bir işyeri kültürü, çalışanların çeşitliliğe değer verildiğini hissetmelerini sağlar, iş birliği ve katılımı teşvik eder. Bu şekilde, çalışanların motivasyonu artar ve kuruluşun başarısı için daha fazla katkıda bulunmaları teşvik edilir (Brimhall vd., 2017, s. 3). İşyerinde kapsayıcılık, farklı geçmişlere ve düşünce yapılarına sahip insanların birlikte etkili bir şekilde çalışmasını sağlayan ve kurumsal hedeflere ulaşmak için en yüksek potansiyellerini ortaya koymalarını sağlayan örgütsel bir ortam olarak tanımlanmıştır (Pless ve Maak, 2004, s. 130).

Yönetim biliminde, birçok liderlik yaklaşımı günümüze kadar tartışılmıştır. Bu liderlik yaklaşımlarından biri olan kapsayıcı liderlik, Nembhard ve Edmondson (2006) çalışmasında liderin kapsayıcılığına odaklanarak ilk kez tanımlanmıştır. Nembhard ve

Edmondson (2006 s. 947) tarafından tanıtılan kapsayıcı liderlik kavramı, liderlerin çalışanların fikirlerini ve katkılarını takdir ettiği ve onları açıkça ifade etmeye davet ettiği durumlarda, bu durumun çalışanlara açıkça konuşma ve düşüncelerini ifade etme özgürlüğü sağlayan bir psikolojik güvenliğe yol açtığını ileri sürmüşlerdir. Carmeli vd. (2010, s. 250), kendi kavramsallaştırmalarını ve kapsayıcı liderlik ölçümlerini geliştirmek için Nemhard ve Edmondson (2006) tanımını genişletmişlerdir. Kapsayıcı liderleri, çalışanların normlara uymayan fikirleri ifade etme konusunda psikolojik olarak güvende hissettikleri bir ortam sağlayan, yeni fikirler üreten çalışanlar için erişilebilir ve ulaşılabilir olan liderler olarak tanımlamaktadır. Kapsayıcı lider, çalışanların endişelerini ve sorunlarını açıkça dile getirebilecekleri bir ortam yaratırken onlarla iletişimi sürdürülebilir kılarak çalışanlarla bağlantıda kalmaktadır. Bu yaklaşım, açık iletişim ve iş birliğini teşvik ederek inovasyonu ve yaratıcılığı desteklemekte böylece organizasyonun gelişimine katkıda bulunmaktadır. Kapsayıcı liderlik, çalışanları her bir özellikleriyle özel ve benzersiz olarak kabul ederek, onların görüşlerine ve katkılarına değer veren bir liderlik tarzını ifade etmektedir (Roberson ve Perry, 2022, s. 763). Kapsayıcı lider, çeşitliliği kutlar, herkesin fikirlerini ifade etmesini teşvik etmekte ve herkesin iş yerinde eşit şekilde değer görmesini sağlamaktadır. Bu yaklaşım, farklı bakış açılarını değerlendirirken ve takım üyelerinin potansiyellerini ortaya çıkarırken, birlikte çalışmanın önemini vurgulamaktadır. Kapsayıcı liderlik, iş yerlerinde daha adil, verimli ve tatmin edici bir çalışma ortamı yaratmaya yönelik bir strateji olarak öne çıkmaktadır. Masakowski (2017, s. 237) kapsayıcı lideri, kişilerarası iletişim ve ilişki kurma becerileri yüksek olan, bireylerin kültürel farklılıklarını, bilgi birikimlerini ve deneyimlerini önemseyen, bu farklılıkları değerli birer katkı olarak gören ve bireylerin benzersiz bakış açılarına saygı gösteren bir lider olarak tanımlamaktadır. Kapsayıcı liderler, her bireyi değerli ve benzersiz kabul etmektedir. Bu liderler, farklılıkları önemser ve yeniliklere kolayca ulaşabilir. Bu özellik kurumların başarılı faaliyetler yürütmesine büyük faydalar sunabilir. Ayrıca bir lider çalışanlarla açık bir iletişim kurduğunda, inovasyon

bağlamında, liderler çalışanların yararlı düşünceler üretmelerine, onaylamalarına ve uygulamalarına yardımcı olan önemli bilgileri paylaşırlar (Yeoh ve Mahmood, 2013, s. 56). Bu liderin takım üyeleriyle etkili iletişim kurarak fikir alışverişi yapmasını ve çalışanların katılımını teşvik etmesini vurgulamaktadır. Açık iletişim ortamı, iş birliğini artırır, yaratıcılığı teşvik eder ve yenilikçi çözümlerin gelişimine katkıda bulunmaktadır. Kapsayıcı liderlik, örgüt içinde çeşitliliği teşvik eden, tüm çalışanları adil bir şekilde örgütsel faaliyetlere katılmaya yönlendiren (Kikkila, 2021, s. 22) onların katkılarını takdir eden ve çalışanların potansiyellerini tam olarak ortaya koymaları için teşvik eden bir liderlik türüdür (Mitchell, 2015, s. 220). Kapsayıcı liderlik, ekiplerin başarı için gereken güvenli ve destekleyici bir ortamı sağlamasına yardımcı olur bu da çalışanların kendilerini özgürce ifade etmelerini ve potansiyellerini en üst düzeye çıkarmalarını sağlamaktadır (Ashikali vd., 2021, s. 4). Çalışanlar liderleri tarafından desteklendiğinde, yenilikçi davranışlarda bulunma konusunda daha fazla özerklik ve özgürlük elde etmektedir (Foss, 2013, s. 313). Bu destek çalışanların kendilerini ifade etmelerini ve yaratıcı çözümler üretmelerini teşvik etmektedir. Liderlerin çalışanlarına güvenmeleri ve onları desteklemeleri, çalışanların risk almasını ve yeni fikirleri denemesini cesaretlendirmektedir. Liderlerin bu tür bir destek ve özgürlük sağlaması, organizasyonun yenilikçiliğini artırır ve rekabet avantajı sağlar. Sonuç olarak, çalışanların liderleri tarafından desteklenmesi, organizasyonun yenilikçi ve rekabetçi bir kültüre sahip olmasına katkı sağlamaktadır. Hollander (1992, s. 72) kapsayıcı liderliği, karşılıklı yarar sağlamak için kaynakları bir araya getirebilecek ilişkilerle alakalı olduğunu ileri sürmüştür. Kapsayıcı liderler, her bireyi değerli ve benzersiz kabul etmektedir. Bu liderler, farklılıkları önemser ve yeniliklere kolayca ulaşır.

Shore vd. (2011, s. 1265), kapsayıcı liderliğin özellikle odaklandığı kapsayıcılığı, bir çalışanın çalışma grubunda saygınlık kazandığı algısıyla, aidiyet duygusu ve benzersizlik ihtiyaçlarını tatmin eden bir tutum seviyesi olarak tanımlamaktadır. Bu tanım çalışanın grup içinde önemsendiği ve değerli bir üye olarak

görüldüğü algısını içerir. Kapsayıcılık, çalışanların motivasyonunu artırır ve iş memnuniyetini geliştirir bu da iş performansını olumlu yönde etkilemektedir (Shore vd., 2011, s. 1265). Bu açıdan bakıldığında, kapsayıcılığın işletme kültürü ve çalışma ilişkileri açısından önemli bir faktör olduğu görülmektedir. Benzer şekilde Randel vd. (2018, s. 191) tarafından yapılan tanıma göre, kapsayıcı liderlik, grup üyelerinin kendilerini gruba ait hissetmelerini (aidiyet) ve aynı zamanda kendi benzersizliklerini korurken gruba katkıda bulunmalarını hedefleyen liderlik davranışlarını içerir. Bu bağlamda, kapsayıcı liderlik; örgüt içindeki çeşitliliği kabul etme, tüm çalışanları örgütsel faaliyetlere dahil etme, çalışanların çabalarını takdir etme ve potansiyellerini tam olarak ortaya çıkarabilmeleri için teşvik etme gibi liderlik davranışlarını kapsamaktadır (Kikkila, 2021, s. 22).

Kapsayıcı liderlerin en belirgin özelliği, çalışanlar arasında aidiyet duygusunu güçlendirmek ve her bir çalışanın benzersizliğini kabul etmek ve desteklemektir. Kapsayıcı liderlik kavramsallaştırmasında, grup üyelerinin çalışma grubuyla ilgili deneyimlerine de vurgu yapılmaktadır. Kapsayıcı liderler, sadece çalışma grubu üyelerine yönelik davranışlar sergilemekle kalmaz aynı zamanda bir rol model olarak hizmet eder ve bu tür davranışları grup üyeleri arasında pekiştirerek kapsayıcılık algılarını kolaylaştırır. Bir grup üyesi, bir liderin kapsayıcı olduğunu sadece kendi davranışlarıyla değil, aynı zamanda tüm grup üyelerine nasıl davrandığıyla ilgili gözlemlerle algılar. Bu yaklaşım liderin grup üyelerinin her birinin önemli olduğunu ve kabul edildiğini hissetmelerini sağlar, böylece iş birliğini ve takımın etkinliğini artırır (Randel vd., 2018, s. 193). Kapsayıcı liderlik bu bağlamda takımların her bir üyenin benzersizliklerini kabul etmelerini ve aidiyet duygusunu güçlendirmelerini sağlar. Kapsayıcı liderlik aynı zamanda takım çeşitliliğinin olumlu ve olumsuz sonuçlarını idare etmeyi hedefler. Bu liderlik tarzı, farklı bakış açılarını ve yetenekleri bir araya getirerek yenilikçi çözümlerin ortaya çıkmasını teşvik eder. Aynı zamanda, her bir takım üyesinin kendini değerli ve kabul edilmiş hissetmesini sağlar, böylece takımın verimliliğini ve etkinliğini artırır.

Özetle, kapsayıcı liderlik çalışanların çeşitliliğine saygı duyan, farklı bakış açılarına ve yenilikçi fikirlere değer veren, her bir çalışanın örgüte benzersiz katkısını önemseyen bir liderlik yaklaşımıdır (Igboanugo, 2022, s. 54). Bu liderler astlarının fikirlerini önemser, onları kararlara katılmaya teşvik eder ve önyargısız bir şekilde değerlendirir (Groysberg ve Slind, 2012, s. 81).

Günümüz koşullarında, teknolojiideki gelişmeler ve küreselleşmenin etkisiyle, örgütlerde farklı yaşam tarzlarına, inançlara, etnik kökenlere, kültürlere sahip çalışanlar bir arada örgütün amaçları için çaba harcar. Bu nedenle, kapsayıcı liderlik tarzının önemi artmıştır ve olumlu özellikleri nedeniyle çalışan davranışlarına olan etkisinin incelendiği araştırmalar da giderek artmaktadır. Kapsayıcı liderlik, birlikte çalışma ortamlarının oluşturulmasında önemli bir rol oynamakta ve çeşitlilikten güç alan, adil ve verimli bir çalışma kültürünün geliştirilmesine katkı sağlamaktadır.

1.2 Kapsayıcı Liderlik Özellikleri

Her liderin ve her liderlik tarzının kendine özgü nitelikleri olduğu gibi, kapsayıcı liderlik de bu kuralı takip etmektedir. Kapsayıcı liderlik uygulamalarında liderlerin taşınması gereken belirli nitelikler bulunmaktadır.

Liderler genellikle etik inanç sistemleri, geçmiş deneyimleri, eğitimleri ve kişisel değerleri gibi faktörlere bağlı olarak çeşitlilik göstermektedir. Bu etik inanç sistemleri, liderlerin davranışlarını, kararlarını ve değerlerini şekillendirmektedir. Liderler, kendi inanç sistemlerine dayanarak belirli erdemlere ulaşmaya çalışmaktadır. Örneğin: dürüstlük, adalet, empati, sorumluluk, hoşgörü gibi erdemler, birçok liderin benimsediği ve teşvik ettiği değerler arasında yer almaktadır. Ancak her liderin öncelik verdiği erdemler farklı olabilir ve liderlik tarzları da bu temel değerlere göre şekillenmektedir.

Şekil 1: Kapsayıcı Liderlik Kavramıyla İlişkilendirilen Değerler



Kaynak: Arslan, 2022.

Şekil 1 incelendiğinde; kapsayıcı liderlik kavramıyla ilişkilendirilen değerlerin; hoşgörü, adil, empati kuran, saygılı, anlayışlı, iletişime açık, birlik oluşturan, esnek ve yeniliğe açık olma şeklinde sıralandığı görülmektedir.

Arslan (2022), değişimi etkili bir şekilde yönetmek ve organizasyonları başarıya götürmek için kapsayıcı liderliğin kritik bir öneme sahip olduğunu belirtmiştir. Kapsayıcı liderler, çalışanlarıyla birlikte değişimi yönetebilen, çeşitliliği değerlendirebilen ve yenilikçi bir ortam oluşturabilen liderler olarak tanımlanmıştır. Kapsayıcı liderlerin özellikleri şu şekilde sıralanmıştır:

- Farklı görüşleri dinlemeye ve değerlendirmeye açık olur, böylece örgüt kültüründe çeşitliliği teşvik eder.
- Çeşitliliği ve fırsat eşitliğini benimser, herkesin potansiyeline ulaşma imkânı bulmasını sağlar.
- Hataları kabul eder ve üst perdeden bakmaz.
- Cesaretlendirici ve cesur bir liderlik tarzına sahiptir, çalışanları risk almaya teşvik eder.
- Önyargılardan uzak durur ve kişisel gelişimin önünü açar, herkesin kendini geliştirmesine destek olur.
- Farklı dünya görüşlerini zenginlik olarak görüp faydalanır, çeşitliliği bir güç olarak kabul eder.
- Açık ve kapsayıcı iletişim kurar, çalışanların fikirlerini duymak ve anlamak için çaba gösterir.

- Örgüt iklimini bütünleştirici bir şekilde yönetir, iş birliğini teşvik eder ve ekip ruhunu güçlendirir.

Kapsayıcı liderlik kuramcıları, örneğin Hollander (2008), Dorczak (2011), Rathcliff vd. (2018), Bourke ve Espedido (2019) ile Gerritsen (2020), kapsayıcı liderliği farklı boyutlara ayırarak incelemişlerdir. Bu araştırmacılar, kapsayıcı liderliği çeşitli kavramsal çerçeveler altında analiz ederek liderliğin çok yönlü yapısını ortaya koymuşlardır. Bu yaklaşımlar, kapsayıcı liderliğin teorik derinliğini artırmakta ve liderliğin farklı bağlamlardaki uygulanabilirliğine dair kapsamlı bir anlayış sunmaktadır.

Hollander (2012, s. 38), kapsayıcı liderlerin işletmelerin faaliyetlerini etkin bir şekilde sürdürmesinde kritik bir rol oynadığını vurgulamaktadır. Kapsayıcı liderlerin sahip olduğu yetenekler arasında, ekip üyelerinin özgün karakterlerine saygı duyma, çalışanların katkılarını takdir etme ve adil bir şekilde değerlendirme becerisi öne çıkmaktadır. Ayrıca, kapsayıcı liderler, örgütsel amaçlarla ilgili ekip tartışmalarına aktif katılım sağlayarak diğerlerini dinler, hedeflere ulaşmak için gerekli performans unsurlarını belirler ve geri bildirim sağlar. Geleceğe odaklanmayı teşvik ederek geçmişe takılmak yerine ileriye yönelik bir yaklaşım benimsemekte, bireylerin sorumluluklarını anlamakta ve onlara uygun davranışlar sergilemektedirler. Son olarak, kişiler arası güvene ve dürüstlüğe dayalı bir iletişim ortamı oluşturarak etkili bir iş birliği süreci desteklenir.

Dorczak (2011, s. 48-49), kapsayıcı liderliğin bazı temel özelliklerini şu şekilde sıralamaktadır: Sosyal süreç ve takım çalışması, kapsayıcı liderliğin temel unsurları olarak ele alınmakta ve kişisel ile kurumsal gelişim süreçlerinin önemli bir parçası olarak değerlendirilmektedir. Kapsayıcı liderlik yaklaşımında, bireylerin potansiyellerine uygun olarak kurum faaliyetlerine dahil edilmeleri sağlanmakta; kişilerarası ve mesleki iletişimde uygun koşullar oluşturularak her bireyin sesinin

duyulması teşvik edilmektedir. Grup içinde, her bireyin kişisel ve mesleki gelişimi için alan ve fırsatlar sunulmakta, bireylerin yanı sıra grup ve kuruluşların da sürekli değişim ve gelişimleri desteklenmektedir. Bu liderlik yaklaşımı, özerklik, karşılıklı saygı, güven ve sorumluluk gibi değerlere dayanmakta olup, dağıtılmış güç anlayışını gelişim odaklı bir süreç olarak ele almaktadır.

Rathcliff vd. (2018, s. 16), kapsayıcı liderliğin temel özelliklerini beş boyutta ele almaktadır: Âdil olmak, liderin kurumda liyakate dayalı terfi ve kaynaklara adil erişim sağlaması, tarafsızlık ve şeffaflık ilkeleri doğrultusunda herkesin eşit şekilde değerlendirilmesi anlamına gelir. Farklılıklara açık olmak, ekip üyelerinin birbirlerinin farklı geçmiş ve deneyimlerine saygı duymasını ve bu çeşitliliği anlamak için çaba göstermelerini ifade eder. Birime entegre olmak, çalışanların kişisel ve grup kimliklerini koruyarak birim içinde kabul görmeleri ve olumlu etkileşimler geliştirmeleridir. Benzersiz perspektifler ve uzmanlıktan yararlanmak, her bireyin potansiyelini tanıyarak farklı bakış açıları sunmasına fırsat verilmesi ve çatışmaların olumlu sonuçlar yaratacak şekilde yönetilmesini kapsar. Anlaşılır iletişim kurmak ise örgüt genelinde bilgi akışını sağlamak için iletişimin açık, zamanında ve karşılıklı olması gerektiğine vurgu yapar.

Bourke ve Espedido (2019)'a göre, çalışanların fikirlerini ve katılımını dikkate alan kapsayıcı bir liderin taşıması gereken özellikler altı ana başlıkta incelenmektedir: Görünür bağlılık, liderin statükoya meydan okuyarak çeşitlilik ve katılımı kişisel bir öncelik haline getirmesi anlamına gelir. Alçakgönüllülük, liderin kendi yeteneklerine dair mütevazı bir tutum sergilemesi, hatalarını kabul etmesi ve başkalarına katkı fırsatları sunması olarak tanımlanır. Önyargı farkındalığı, liderin hem kişisel kör noktalarının hem de sistemdeki yapısal hataların farkında olarak liyakati sağlama yönünde çaba göstermesini ifade eder. Başkalarına karşı merak, liderin açık bir zihniyete sahip olup başkalarını yargılamadan dinlemesi ve anlamaya çalışmasıdır. Kültürel zekâ, liderin diğer bireylerin kültürel farklılıklarına saygı göstermesi ve

gerektiğinde bu farklılıklara uyum sağlamasıdır. Etkili iş birliği ise liderin ekip üyelerini güçlendirmesi, fikir çeşitliliği ve psikolojik güvenliği teşvik ederek takım uyumuna odaklanması anlamına gelir.

Gerritsen (2020, s. 13), kapsayıcı liderliği beş temel boyutta ele almaktadır: öz-farkındalık, liderin kendi önyargılarını ve etkileşimlerdeki etkisini anlamasını ifade ederken; sosyal farkındalık, liderin diğer bireylerin duygu, düşünce ve ihtiyaçlarını kavrayabilme yetisini temsil etmektedir. İlişkisel çeviklik, liderin farklı bireylerle uyumlu ve esnek bir ilişki kurabilme becerisini ifade ederken; adil muamele, her bireye eşit ve hakkaniyetli yaklaşımı öne çıkarır. Cesaret ise liderin çeşitliliği teşvik etmek için statükoya karşı durma kararlılığını ifade etmektedir. Bu özellikler, kapsayıcı bir liderin çalışanların fikirlerini ve katılımını dikkate aldığı bir ortam yaratarak örgütte daha yaratıcı, yenilikçi ve verimli bir çalışma kültürünün oluşumuna katkı sağlar.

1.3 Kapsayıcı Liderliğin Önemi ve Gelişimi

Booyesen (2014), liderlik gelişiminde kapsayıcılığın sağlanabilmesi için bireysel (mikro), grup (meso) ve örgütsel (makro) düzeylerin tamamının göz önünde bulundurulması gerektiğini vurgulamaktadır. Bu bağlamda, kapsayıcı liderlik gelişimi için bireysel yeteneklerin, grup dinamiklerinin ve örgüt kültürünün bir bütün olarak değerlendirilmesi gerektiğini savunmaktadır. Booyesen (2014)' e göre liderlik gelişiminin her düzeyde etkili bir şekilde teşvik edilmesi ve desteklenmesi için bu tür bütüncül bir yaklaşımın benimsenmesi gerekmektedir. Bu nedenle, kapsayıcı liderlik gelişiminin sağlanabilmesi için bir düşünce yaklaşım sisteminin gerekli olduğunu öne sürmektedir (Booyesen, 2014, s. 297).

1.3.1 Örgütsel Düzeyde Kapsayıcı Liderlik

Kapsayıcı bir kültürün yaratılması ve sürdürülmesi, liderlerin ve kuruluşun tüm üyelerinin sürekli olarak kendilerini incelemesini ve düşünceli bir şekilde davranmasını gerektiren karmaşık ve devam eden bir süreçtir (Wasserman vd., 2008,

s. 181). Bu süreç, organizasyonun değerlerini ve amaçlarını yansıtan bir kültürün oluşturulmasını ve korunmasını içermektedir.

Liderliğin kapsayıcı bir yapıya dönüşebilmesi ve kapsayıcı bir örgüt kültürünün oluşturulabilmesi için, işleyişe dair temel varsayımların, değerlerin ve inançların değişmesini sağlayacak büyük ölçekli ve planlı bir sosyal değişim çabası gerekmektedir (Holvino vd., 2004, s. 252). Sonuç olarak kültürel değişim; temel varsayımların, değerlerin ve inançların büyük ölçekli ve bilinçli bir şekilde değiştirilmesiyle kuruluşun genel kültürünün ve işleyişinin evrim geçirmesini ifade etmektedir. Bu değişim süreci, liderlerin öncülüğünde başlar ve tüm çalışanların katılımıyla desteklenir. Kültürel değişim, kuruluşun genel kültürünün ve işleyişinin evrim geçirmesini sağlayarak, kapsayıcı bir ortamın oluşturulmasına ve sürdürülmesine katkıda bulunur.

Bireysel ve kültürel değerlerin gelişimi, kapsayıcı bir kültüre doğru bir değişim gerektirir. Bu değişim, dar görüşlü tek tip kültür yaklaşımlarından vazgeçilerek gerçekleşmektedir. Farklı bakış açılarını içeren, adalet ve herkesin saygı gördüğü bir kültür oluşturmak önem taşımaktadır. Bu süreçte, farklılıklara değer verme, entegrasyon, yetkilendirme ve tanıma kilit rol oynamaktadır. Organizasyonlar, katılım kültürü oluşturmak için iç yapılarını, kültürlerini, sistemlerini, stratejilerini ve uygulamalarını dikkatlice gözden geçirmelidir. Bu değişim süreci, adalet, saygı, farklılıklara değer verme, bütünleştirme, güçlendirme ve takdir gibi kültürel değerlerin tüm faaliyetlerde yansıtılmasını sağlar. İşe alım, oryantasyon, tazminat, faydalar, terfi, performans değerlendirmeleri, liderlik yaklaşımları ve örgütsel gelişim gibi alanlar, bu değerlerin hayata geçirilmesinde kritik öneme sahiptir (Booysen, 2014, s. 307- 308). Bu şekilde, organizasyonlar sadece çeşitliliği kabul etmekle kalmaz, aynı zamanda farklılıkları bir zenginlik kaynağı olarak görmeyi tercih ederek kapsayıcı bir kültür oluşturur.

Katılım kültürü, organizasyonun temel değerlerinden, misyonundan, vizyonundan ve stratejilerinden ilham alarak şekillenmektedir. Bu değerler, organizasyonun politikaları, yapıları ve süreçleriyle uyumlu hale getirilmektedir. Katılımın değeri, liderlik uygulamalarıyla birlikte organizasyonun günlük işleyişine ve dokusuna yansıtılmaktadır. Bu süreç, katılımın kurumsallaşması ve sistematik hale gelmesi için kritik öneme sahiptir. Bu nedenle, organizasyon içinde katılım kültürünün güçlendirilmesi için sistematik bir şekilde yapılanmış, yerine oturtulmuş sistemlerin oluşturulması gerekmektedir (Booyesen, 2014, s. 308).

1.3.2 Grupsal Düzeyde Kapsayıcı Liderlik

Grupsal düzeyde saygı ortamı, güvenli öğrenme ve çalışma ortamı yaratmak örgüte katılımı kolaylaştırmak için liderler öncelikle farklılıkları tanıması, bu farklılıklara saygı duyması ve her bir katılımcıya değer vermesi önemlidir. Tüm katılımcıları olumlu bir şekilde değerlendirmek ve katkılarını takdir etmek, kapsayıcı bir ortamın oluşturulmasında temel bir adımdır. Liderler, bu tutumu benimseyerek katılımcıları teşvik etmeli ve böylece kapsayıcı liderlik davranışlarını modellemelidirler. Bu kapsayıcı bir ortamın sürdürülebilirliği için önem taşımaktadır (Booyesen, 2014, s. 309).

Yukarıda belirtilenleri başarmak için bazı örnekler sunulmuştur (Booyesen, 2014, s. 310):

- Diyalog stratejileri kullanarak herkesin sesini duyurmasını sağlayın.
- Baskın fikirlerin diğerlerinin katkılarını bastırmamasına izin vermeyin.
- Tartışmalarda objektif kalarak farklı görüşlere saygı gösterin.
- Kendi bilgi sınırlarınızı kabul ederek açık bir iletişim ortamı yaratın.
- Saygılı diyalog ve sivil değerlerin desteklenmesi konusunda örnek olun.

Kapsayıcı bir öğrenme ortamında, herkesin bireysel ve kolektif olarak sürece katkı sağlama kapasitesi olduğu kabul edilmektedir. Bu nedenle kapsayıcı liderlik gelişimi liderlerin, herkesin aktif katılıma teşvik edildiği ancak zorlanmadığı bir ortam yaratmalıdır. Gruplarla çalışırken, liderler birbirlerine açık olmanın ve karşılıklı saygı duymanın önemini vurgulamalıdır (Booyesen, 2014, s. 310).

1.3.3 Bireysel Düzeyde Kapsayıcı Liderlik

Bireysel düzeyde, liderlik geliştirme programları bireysel liderlerin kişilerarası etkileşimleri ve içsel gelişimleri üzerinde odaklanmaktadır. İyi bir liderlik geliştirme programı, bireyin kendi liderlik rolünü kavramasına, güçlü yönlerini ve gelişim alanlarını tanımasına ve etkili bir liderlik tarzı geliştirmesine yardımcı olmaktadır. Bu, liderin kişisel ve profesyonel gelişimine odaklanarak liderlik becerilerini arttırmakta ve liderin organizasyon içinde daha etkili bir rol üstlenmesini sağlamaktadır (Booyesen, 2014, s. 312).

Bireysel farkındalık, etkili liderlik gelişimi için hayati öneme sahiptir. Bu, liderin kendi iç dünyasını ve dış çevresini anlamasıyla ilgilidir. Mikro düzeyde, liderin kendi farkındalığına odaklanırken, örgütsel düzeyde ise sadece liderin değil, aynı zamanda örgütünün de farkındalığını içermektedir. Bu, liderin kişisel gelişiminin yanı sıra örgütünün dinamiklerini ve ihtiyaçlarını da anlamasını sağlamaktadır (Booyesen, 2014, s. 314). Sonuç olarak kişisel ve örgütsel farkındalık, liderin etkili bir şekilde liderlik yapmasına ve örgütünün başarısını artırmasına yardımcı olmaktadır.

1.4 Kapsayıcı Liderlik İlkeleri

Wuffli (2016, s. 3) tarafından sunulan yeni bir perspektifte, kapsayıcı liderlik için dört temel prensip belirlenmiştir. Bu prensipler aşağıdaki gibidir:

- Dinamizm ve Değişime Odaklanma
- Kültürel ve Toplumsal Köprüler Kurma

- Entegrasyon ve Bütünsellik
- Açık Normatiflik

Hızlanan küreselleşmenin getirdiği dönüşüm hızının ışığında, ilk prensip değişim hızının artmasıyla, geleneksel esnek ve katı olmayan yapıların yerini esnek ve dinamik bir yaklaşıma bırakması gerektiği anlaşılmaktadır. Liderlik ve yöneticilik farklı kavramlardır. Liderlik araştırmaları genellikle liderliğin yönetimden farklı olduğunu kabul etmektedir. Bennis ve Nanus (1985, s. 20) tarafından ifade edildiği gibi bu temel fark yöneticilerin işleri doğru bir şekilde yapan kişiler olduğu liderlerin ise doğru olanı yapan kişiler olduğudur. Liderler, bir organizasyonun en üstünde yer alır ve doğru kararları almaktadır. Öte yandan, yöneticilerin bu tür kararlarla ilgilenmelerine veya endişelenmelerine gerek yoktur; sadece kendilerine verilen görevlere odaklanmaları yeterli olmaktadır (Wuffli, 2016, s. 3).

İkinci prensip, küresel bir çağda farklı toplum kesimleri ve kültürler arasında açık fikirli yatay bir liderlik yaklaşımının gerekliliğini vurgulamaktadır. Son 40 yılda birçok engel kaldırılmış ve köprüler kurulmuş olsa da kapalı zihniyet ve bölünme hala yaygın bir sorundur. Wuffli (2016, s. 4), farklı toplum kesimlerinde kalın duvarlarla sık sık karşılaştığını belirtmektedir. Örneğin: iş liderleri rekabetçi olmak için çaba gösterirken, bazen başarı için yapılan hataları görmezden gelme eğilimindedir. Sivil toplum liderleri, dünyayı daha iyi bir yer haline getirme gayreti içindeyken, bazen neyin başarılıp neyin başarılamayacağı, neyin yapılması gerektiği ve neyin yapılmaması gerektiği konusunda hatalı kararlar alabilmektedirler. Artan çeşitliliğe uyum sağlamak için anlama, saygı duyma ve iş birliği önemlidir. Kapsayıcı liderlik çerçevesi, bu bütünsel bakış açısını ve yaklaşımı sağlayarak bu hedefe ulaşmada yardımcı olmaktadır.

Üçüncü prensip, liderlik kavramını daha kapsayıcı bir bakış açısıyla ele almayı ve liderlik becerilerinin çeşitli kesimlerde geliştirilmesini vurgulamaktadır. Liderlik

sadece belirli bireylerin özel yeteneklerine indirgenmiyor; bunun yerine, liderlik becerilerinin her düzeyde ve her kesimde yaygınlaştırılması gerektiği ön plana çıkmaktadır. Bu liderlik potansiyelinin farklı toplumsal gruplar arasında çeşitlenmesine ve farklı beceri ve deneyimlere sahip liderlerin ortaya çıkmasına olanak tanımaktadır. Bu yaklaşım aynı zamanda liderliğin kökenine dair temel soruları da ele almakta ve liderliğin sadece kişisel niteliklerden mi yoksa sistemli bir gelişimden mi geldiğini sorgulamaktadır. Sonuç olarak, liderlik artık toplumun her kesiminden ve her düzeyinden liderlerin gelişimine ve ortaya çıkmasına olanak sağlayarak daha kapsayıcı bir yaklaşımla ele alınmaktadır (Wuffli, 2016, s. 4).

Son olarak dördüncü prensip, liderlik düşüncesinin ve pratiğinin beklenen normlara uygun olmayan durumlarda bile liderlerin inandıkları değerleri açıkça ifade etmeleri gerektiğini vurgulamaktadır. Liderler çoğunlukla farklı etik inançlara sahip olurlar ve bu inançlar temelinde belirli erdemleri hayata geçirmeye çaba gösterirler. Bu sebeple, dördüncü ilke liderlere en azından kendi kişisel etik kavramlarını ve arzu ettikleri erdemleri düşünmelerini ve bunları uygun şekilde ifade etmelerini önermektedir. Bu yaklaşım, meslektaşları arasındaki farklı bakış açılarının daha iyi anlaşılmasına katkı sağlamak ve daha derin bir iş birliğini teşvik etmektedir (Wuffli, 2013, s. 5).

1.5 Kapsayıcı Liderlik ve Diğer Liderlik Tarzları

Mevcut liderlik yaklaşımları genellikle takımın ortak hedeflere katılımını ve bağlılığını teşvik edecek kapsayıcı unsurlara sahip olsa da (Yukl, 2013, s. 7) kapsayıcı liderlik, hem takım üyeleri arasında güçlü bir aidiyet duygusu oluşturur hem de diğer liderlik yaklaşımlarının genellikle göz ardı ettiği şekillerde bireysel benzersizliklerin değerini vurgular (Randel vd., 2018, s. 194-195).

Kapsayıcı liderlik, dönüşümcü liderlik ile yakın bir ilişki içerisindedir. Burns (1978), “Liderlik” adlı çalışmasında dönüşümcü liderlik kavramını literatüre

kazandırmış, bu kavram Bass (1985) tarafından yayımlanan “Liderlik ve Beklentilerin Ötesinde Performans” adlı eseriyle daha da geliştirilmiştir (Barbuto, 2005, s. 26). Bass’a (2008, s. 872) göre, dönüşümcü liderler genellikle örgütün ortak hedeflerine olan bağlılığı artırmak amacıyla vizyonlarını etkili bir biçimde kullanmaktadır. Bununla birlikte, dönüşümcü liderlik doğası gereği her zaman kapsayıcı bir yapıya sahip olmamaktadır. Özellikle birçok lider, kişisel büyüklükleri, karizmaları ve gelecekteki başarılarına odaklanarak vizyonlarını aktarırken, bu vizyon takım üyelerinin kendilerini tam anlamıyla aidiyet içinde hissetmelerini sağlamada yetersiz kalabilmektedir (Galvin vd., 2010, s. 513). Dönüşümcü liderlik, kapsayıcı liderlikten farklı bir odak noktasına sahiptir; çünkü üyelerin “örgütün misyonu ve vizyonu uğruna kendi çıkarlarını aşmalarına” yardımcı olmak için liderin dönüşümüne dayanmaktadır (Paksoy, 2002, s. 197). Bu bağlamda dönüşümcü liderlik, liderin bireylerin benzersiz niteliklerini kabul etmesi ve değer vermesi yerine genellikle örgütün hedeflerine odaklanır ve üyelerin bu hedeflere katkı yapması için onları dönüşmeye teşvik etmektedir. Dönüşümcü liderlik, örgütün hedeflerine ulaşmak için takipçilerin yeteneklerini geliştirme ve onları motive etmeye odaklanırken (Dvir vd., 2002, s. 735) kapsayıcı liderlik, takipçileri bireysel kimlikleriyle kabul etmeye, özel yetenek ve becerilerini kullanmalarına destek olmaya ve günlük organizasyonel işlere aktif katılımlarını sağlamaya odaklanmaktadır (Randel vd., 2018, s. 194). Kapsayıcı liderlik, takım üyelerinin hem bireyselliklerini korumalarına hem de birlikte çalışma süreçlerinde güçlendirilmelerine olanak tanıyarak takım içi çeşitliliğin hem olumlu hem de olumsuz etkilerini yönetmeyi amaçlar. Dönüşümcü liderler, bireylere değer verse de dönüşümcü liderliğin başarıya ulaşma kabiliyeti genellikle “sürekli insan gelişimine” ve liderin kolektif üyelerle uyum sağlamak için üyelerin “ihtiyaçlarını teşhis etme, karşılama ve yükseltme” yeteneği aracılığıyla üyelerin bir dereceye kadar özümsemesine dayanır (Avolio ve Bass, 2004, s. 28). Ayrıca dönüşümcü liderler, idealize edilmiş etki yoluyla “takipçileri üzerinde çok fazla güç ve etkiye sahiptir” (Avolio ve Bass, 2004, s. 28). Buna karşılık kapsayıcı liderlerin odaklandığı nokta,

grup üyelerinin grubun başarısına tam olarak katkıda bulunmalarına izin vermek için üyelerin aidiyet ve benzersizlik algılarının kolaylaştırılması ve desteklenmesidir. Kapsayıcı liderlik, grup üyelerinin temel kimliklerini değiştirmeden ait olduklarını hissetmelerine ve benzersizliklerini grup çabalarına katkıda bulunabilmelerine yardımcı olmaktadır. Bu yaklaşım dönüşümcü liderlikten farklı olarak bireylerin kişisel gelişimine odaklanmaktan ziyade grup dinamiklerini ve katılımı vurgulamaktadır.

Takipçilerle güç paylaşımını teşvik eden güçlendirici liderlik, içsel motivasyonu artırmak için etkili bir yaklaşım olarak tanımlanmaktadır. Bu liderlik tarzı takipçilere rol model olma, koçluk yapma ve örgütün kural ve hedeflerine açıklama yapma isteğiyle kendini göstermektedir (Srivastava vd., 2006, s. 1240). Liu vd. (2003, s. 133) tarafından da belirtildiği gibi güçlendirici liderlik, takipçilere güç verme ve onları motive etme amacıyla lider, kendi yetki ve sorumluluklarını paylaşırken onların kişisel ve mesleki gelişimlerini desteklemektedir. Bu şekilde takipçilerin içsel motivasyonlarını artırmaya yönelik bir ortam yaratır ve onların performansını olumlu yönde etkilemektedir. Liderliği güçlendirmek, çalışanların kendi kararlarını alıp hedeflerini belirlemelerini teşvik etmeye odaklanmaktadır ancak kapsayıcı liderlik gibi çalışanların çalışma grubuna aidiyet hissetmelerini kolaylaştıran davranışları içermemektedir. Bununla birlikte güçlendirici liderlik, çalışanların işlerinin anlamlı olduğunu hissetmelerine ve katkılarını teşvik etmeye yönelik olarak kapsayıcı liderlik tarzını da benimseyerek hedeflerine daha eksiksiz bir şekilde ulaşabilmektedir (Ahearne vd., 2005, s. 946). Bu bağlamda, güçlendirici liderlik ve kapsayıcı liderlik birlikte kullanılarak liderlik etkinliği artırılır.

Robert Greenleaf'in 1977'de yayımlanan "The Servant as Leader" adlı eserinde ortaya attığı Hizmetkâr Liderlik kavramı, temelde liderliğin öncelikle hizmet etmek olduğunu vurgulamaktadır. Greenleaf (1977, s. 7) ifadesiyle, "Hizmetkâr lider önce hizmetkârdır..." Gotsis ve Grmani (2016, s. 996) tarafından yapılan çalışmada,

hizmetkâr liderliğinin iş yerinde çeşitlilik ve katılımın gelişimi için önemli bir etken olabileceği vurgulanmıştır. Kapsayıcı liderlik ayrıca hizmetkar liderlikle benzerlikler taşımaktadır. Hizmetkar liderliğin belirleyici özelliği, diğerlerine iyilik yapmaya odaklanmasıdır (Neubert vd., 2016, s. 898). Hizmetkâr liderlik, liderin kendi bireysel çıkarlarından çok örgüt, çalışanlar, müşteriler ve toplum gibi diğer üyelerin başarısına odaklandığı bir liderlik tarzı olarak tanımlanmaktadır. Hizmetkar liderler, çalışanların fırsatlarını geniş kapsamda desteklerken, liderliği kişisel çıkarlardan ziyade örgüt, üyeler, toplum ve müşteriler gibi paydaşlar için ahlaki sorumluluğa odaklanarak sürdürür (Ehrhart, 2004, s. 69). Buna karşılık kapsayıcı liderlik bu liderlik tarzından farklıdır çünkü daha dar bir şekilde çalışanların iş grubuyla ilgili olarak konuşabilecekleri açık ve rahat bir ortam yaratmaya odaklanır. Kapsayıcı liderlik ayrıca hizmetkar liderlikte olduğu gibi harici paydaşlara odaklanmaz. Kapsayıcı liderlik, çalışanların iş grubuna katkıda bulunmalarını ve benzersizliklerinin değerlendirilmesini teşvik ederek içsel bir odaklanmaya sahiptir, bu da kapsayıcı bir ortamın oluşturulmasını amaçlar. Bu şekilde kapsayıcı liderlik, çalışanların iş birliğine katılmasını sağlarken, harici paydaşların dikkate alınmasını gerektirmez. Bu liderlik modeli geniş kapsamlı bir sorumluluğu içerse de hizmetkâr liderlerin asıl odaklandığı nokta çalışanlar için fırsatlar yaratmak ve geliştirmektir. Hizmetkâr liderlik, başarı odaklı bir yaklaşım sergilese de bireylerin grup içinde aidiyet hissetmeleri veya kendilerini özgürce ifade etmeleri gereksinimlerine yönelik zorunlu bir odaklanma içermez (Liden vd., 2008, s. 162). Kapsayıcı liderlik, bireylerin aidiyet duygularını güçlendirerek ve yeteneklerini teşvik ederek onları desteklemektedir (Guo vd., 2022, s. 1304). Bu nedenle kapsayıcı liderlik, hizmetkâr liderliğin tam olarak ele almadığı farklı odak noktalarını içerir. Normatif olmayan ancak performansa olumlu katkıda bulunan bakış açılarını ve yaklaşımları desteklemek bu odak noktaları arasındadır.

Otantik liderlik, 1970'lerin sonlarında tanımlanmış ve pozitif liderlik araştırmalarının temel bir unsuru haline gelmiştir (Smith vd., 2009, s. 229). "Otantiklik" kökenleri eski Yunan felsefesine dayanan bir kavramdır ve "kendini

bilmek" ve "bireyin kendisine sadakatle bağlı olması" anlamlarına gelmektedir (Avolio vd., 2005, s. 319). Bu anlamda otantik liderlik, liderin kendi değerlerine, inançlarına ve kimliğine sadık kalması ve bu özelliklerini liderlik pratiklerinde yansıtmasıyla ilgilidir. Harter (2002)'a göre otantiklik, bir kişinin kendi öznel deneyimlerine sahip olması, duygularını, düşüncelerini, ihtiyaçlarını, isteklerini, önceliklerini ve inançlarını kabullenmesi anlamına gelmektedir. Bu kişinin kendini bilmesini ve kendi duygularıyla ve düşünceleriyle tutarlı olmasını içermektedir. Otantiklik, kişinin kendine karşı dürüst olması ve içsel tutarlılık sergilemesiyle ilgilidir (Avolio vd., 2005, s. 320). Otantik liderlik, kapsayıcı liderlikle benzerlikler gösterse de birbirlerinden ayrılan bazı önemli özelliklere sahiptir (Boekhorst, 2015, s. 7). Otantik liderlik, liderin içsel bir ahlaki perspektife sahip olmasını, öz farkındalığını artırmasını, bilginin dengeli bir şekilde ele alınmasını ve ilişkisel şeffaflığını teşvik etmesini hedeflemektedir. Bu liderlik modeli, liderin olumlu psikolojik kapasitelerini geliştirmeyi ve etik bir iklim oluşturmayı hedeflemektedir (Walumbwa vd., 2008, s. 94). Kapsayıcı liderlik, bireylerin özgün kimliklerini kabul ederken, otantik liderlik daha çok liderin kendi içsel süreçlerine odaklanarak bu süreçlerin liderlik davranışlarına nasıl yansıdığını incelemektedir. Bu nedenle otantik liderlik, liderin kişisel gelişimine ve içsel bütünlüğüne vurgu yaparken, kapsayıcı liderlik daha çok ekip üyelerinin benzersizliklerini ve katkılarını önemsemektedir. Tanımından da anlaşılacağı gibi otantik liderlik, liderin içsel doğruluğuna odaklanarak başkalarıyla olan etkileşimlerinde kendine sadık kalması anlamına gelmektedir. Bu liderlik yaklaşımı liderin dış etkilere değil, içsel değerlerine ve kimliğine dayanarak doğru kararlar vermesini ve etkili bir şekilde liderlik yapmasını sağlamaktadır. Özünde lider başkalarına rehberlik ederken kendi değerlerine ve özüne sadık kalır bu da liderin otantik olmasını ve doğal bir şekilde liderlik yapmasını sağlamaktadır (Walumbwa vd., 2008, s. 121).

“Lider Üye Etkileşimi” başlangıçta Dansereau vd. (1975) tarafından önerilen ve daha sonra İngilizce literatürde "Leader-Member Exchange Theory" olarak

adlandırılan bir modeldir. Bu teori, lider ve takipçiler arasındaki etkileşimi dikey ikili bir yaklaşım çerçevesinde incelemektedir (Dienesch ve Liden, 1986, s. 618; Bauer vd., 1996, s. 1538; Fındık, 2011, s.11). Lider üye etkileşimi, liderin astları arasında değişen ilişkiler kurduğunu ve bu ilişkilerin kalitesinin liderlik etkinliğini belirlediğini öne sürmektedir (Öztürk, 2016, s. 125). Kapsayıcı liderlik, lider üye etkileşimi teorisiyle karşılaştırılmaktadır. Lider üye etkileşimi, teorisi, liderlerin farklı üyelerle farklı niteliklerde ilişkiler kurduğunu açıklamaktadır (Liden vd., 2006, s. 728; Fındık, 2011, s.11). Lider üye etkileşimi, liderlerin ve takipçilerin birbirleriyle olan ilişkisindeki anlayış düzeyi, yardımlaşma ve iş birliğinin etkinliği gibi değişimin unsurlarını önemsemektedir. (Scandura ve Graen, 1984, s. 430). Bir liderin tüm takipçileriyle güçlü bir Lider üye etkileşimi, ilişkisine sahip olması genellikle kapsayıcı bir lider olarak kabul edilmekte (Nishii ve Mayer, 2009, s. 1416) ancak etkili bir lider üye etkileşimi, her zaman kapsayıcı liderliği garanti etmemektedir. Lider üye etkileşimi, lider ile üye arasındaki özel ilişkilere odaklanırken, kapsayıcı liderlik ise üyelerin genel olarak çalışma grubuyla olan ilişkilerine odaklanmaktadır (Randel vd., 2018, s. 196). Kapsayıcı liderlik ve diğer ilgili liderlik biçimlerinin temel karşılaştırması Tablo 1 'de sunulmuştur.

Tablo 1: Kapsayıcı Liderlik ve Diğer Liderlik Türleri

Liderlik Stili	Özellikleri	Örnek Davranışları	Kapsayıcı Liderlikle Temel Farkları
Kapsayıcı Liderlik	Tüm grup üyelerinin iş grubuna aitlik duygularını güçlendiren ve her üyenin farklı yeteneklerini ve bakış açılarını grup hedeflerine katkı sağlamak için teşvik eden eylemlerdir (Shore vd., 2012, s. 1263).	- Bireyleri grup üyeleri olarak destekleme - Grup içinde adalet ve eşitliği sağlama - Bireylerin çeşitli katkılarını grup için teşvik etme - Bireylerin benzersiz bakış açılarını ve yeteneklerini grup çalışmasına tam olarak sunmalarına yardımcı olma (Hollander, 2012, s.38).	---
Dönüşümcü Liderlik	Üyelerin hedeflerini artırıp yükselterek ve onlara, belirlenmiş olan veya açıkça ifade edilen değişim anlaşmasındaki beklentilerin ötesinde performans gösterme konusunda güven sağlayarak etkilemektedir (Dvir vd., 2002, s. 735).	-Üye varsayımlarını sorgulama - Etkileyici bir vizyon paylaşma - Üyeleri geliştirme - Zorlu hedefler belirleme (Dvir, 2002, s. 735).	Dönüşümcü liderlik, üyeleri örgütün ihtiyaçları doğrultusunda motive etmeye ve geliştirmeye odaklanırken kapsayıcı liderlik, bireyleri oldukları gibi kabul eder ve benzersiz yeteneklerini ve bakış açılarını katkıda bulunmaları için teşvik eder (Hollander, 2008, s. 3).
Güçlendirici Liderlik	Astlarla güç paylaşımı ve içsel motivasyon seviyelerini artıran eylemler sergilerler (Srivastava vd., 2006, s. 1240).	- Örnek teşkil ederek liderlik etme - Problemleri nasıl çözeceklerini öğretme -Koçluk yapma-Kendisinin/ilgisinin olduğunu gösterme (Arnold vd., 2000, s. 260).	Güçlendirici liderlik, gücün paylaşılmasına, öğretmeye ve koçluğa dayanırken, kapsayıcı liderlik, üyelerin aidiyet duygusunu teşvik eder ve bireyin özgünlüğüne dayalı katkı yapabileceği hissini artırır (Ahearne vd., 2005, s. 946).
Hizmetkar Liderlik	Liderlik, bireyin kendi çıkarlarını geri plana atması ve onun yerine organizasyon, üyeler ve müşteriler gibi diğer paydaşlar için başarı sağlama sorumluluğuna odaklanır. Bu, liderin ahlaki sorumluluğunu ve toplumsal fayda sağlama hedefini vurgular (Liden vd., 2008, s. 163).	- Etik davranış sergileme - Üyeleri öncelikli tutma - Üyelerin büyümesine ve başarılı olmasına yardımcı olma - Toplum için değer yaratma (Liden vd., 2008, s. 162).	Hizmetkar liderlik, üyelerin gelişimine odaklanır ve onlar için başarı yaratmayı amaçlar, ancak çalışma grubuna aidiyet veya benzersizlik ihtiyaçlarına öncelik verme zorunluluğu yoktur (Liden vd., 2008, s. 163).
Otantik Liderlik	Liderler, takipçilerle iş birliği yaparken olumlu psikolojik kapasiteleri ve etik iklimi kullanarak onları teşvik ederek, kendilerini daha fazla farkındalık kazanmaya, içsel ahlaki bir bakış açısı geliştirmeye, bilgiyi dengeli bir şekilde işlemeye ve ilişkisel şeffaflığı artırmaya yönelik davranışlar sergilerler. Bu davranışlar liderlerin ve takipçilerin pozitif gelişimini teşvik eder (Walumbwa vd., 2008, s. 94)	- Üyelere gerçekleri söyleme - Gerçek duyguları gösterme - Temel değerlere dayalı kararlar alma -Dikkatle dinleme (Walumbwa vd., 2008, s. 121).	Otantik liderlik, liderin gerçek eylem ve davranışlarına dayanarak, içsel olarak tutarlı ve özgün bir liderlik tarzı sergilemesini ifade ederken, kapsayıcı liderlik ise takım üyelerinin kabul edildiğinden emin olmayı ve onların benzersiz yeteneklerini ve bakış açılarını değerlendirerek katkıda bulunmalarını sağlamaya odaklanmaktadır (Walumbwa, 2008, s. 92).

Lider-Üye Etkileşimi	Liderlerin üyelerle kalite bakımından değişen ilişkiler kurduğunu ve bu ilişkilerin, lider ve ast arasındaki kaynak alışverişinin beklenenden fazla olma derecesini yansıttığını açıklar (Liden vd., 2006, s. 723).	- Üyelerin kendileriyle nerede durduklarını anlamalarına yardımcı olma - Üye sorunlarını ve ihtiyaçlarını anlama - Üye potansiyelini tanıma - Üyelerin sorunlarını aşmalarına yardımcı olma (Scandura ve Graen, 1984, s. 430).	Lider-Üye Etkileşim (LÜE), liderler ile üyeler arasında kaynakların ve desteğin olumlu bir şekilde alışverişine odaklanırken, kapsayıcı liderlik, bireyin aidiyet duygularını güçlendirir ve organizasyonun bireyin özgün katkılarını değerli bulduğu ve memnuniyetle karşıladığı izlenimini oluşturur (Scandura ve Graen, 1984, s. 428).
-----------------------------	---	---	---

Kaynak: Randel vd., 2018, s. 6.

Özetle, kapsayıcı liderlik, mevcut liderlik yaklaşımlarıyla yalnızca sınırlı bir örtüşme göstermekte olup, diğer liderlik tarzları genellikle kapsayıcı liderliğin temel ilkelerini tam anlamıyla yansıtmamaktadır. Kapsayıcı liderlik, çalışma grubu içerisindeki her bir üyenin sürece dahil edilmesine odaklanmakta ve bireyin aidiyet hissi ile benzersizliğine, özellikle grup bağlamında önem vermektedir. Diğer liderlik biçimleri ise bu kadar kapsamlı bir yaklaşımı benimsememekte; grup üyelerinin çeşitli katkı ve yeteneklerini teşvik etme konusunda kapsayıcı liderlik kadar yoğun bir odaklanma sunmamaktadır (Randel vd., 2018, s.199; Qi vd., 2019, s. 4).

1.6 Kapsayıcı Liderliğin Sonuçları

Küresel rekabetin artması ve hızlı değişen iş ortamları, liderlerin örgütsel yetkinlikleri nasıl ele alacaklarını ve geliştireceklerini önemli kılmaktadır. Karmaşık sorunlarla karşı karşıya kaldıklarında, liderlerin ekip davranışına odaklanmaları ve performansı artırıcı çözümler üretmeleri beklenmektedir. Bu bağlamda, liderlerin ekiplerini motive etmeleri ve performanslarını artırmaları, ayrıca takipçilerine kapsayıcı bir ortam sağlamaları gerekmektedir. Bu liderlerin, farklı bakış açılarını değerlendirerek çözümler üretmelerini ve çalışanlar arasında iş birliğini teşvik etmelerini içerir.

Geçmişteki araştırmalar, kapsayıcı liderliğin hem ekip hem de bireysel düzeyde olumlu sonuçlarla ilişkili olduğunu göstermektedir. Ekip düzeyinde, kapsayıcı liderliğin ekip performansı ile pozitif bir ilişkisi olduğu gösterilmiştir (Hirak vd., 2012,

s. 109; Mitchell vd., 2015, s. 223; Qi ve Liu, 2017, s. 6) aynı zamanda ekip yeniliği ile de pozitif olarak ilişkilendirilmiştir (Ye vd., 2019, s. 473). Kapsayıcı liderliğin ayrıca, lider yönlendirmeli ve iş grubu yönlendirmeli yardım davranışını artırdığı bulunmuştur. Bu ekstra rol davranışlarının bir türüdür ve çalışanlara kendilerinin ait olduklarını ve benzersiz yetenekleri için değer gördüklerini bildirerek gerçekleşmektedir (Randel vd., 2016, s. 228).

Bireysel düzeyde kapsayıcı liderlik genellikle psikolojik güvenlikle ilişkisi açısından incelenmiştir. Psikolojik güvenlik, iş yerinin kişisel risk alımı için güvenli olduğuna inanma durumunu ifade etmektedir. Bu da çalışanların fikirlerini ve bilgilerini katkıda bulunmaları konusunda rahat hissetmelerini sağlamaktadır (Edmondson vd., 2014, s. 31). Özellikle literatür, kapsayıcı liderlerin, işlerinin önemli olduğunu ve yorum ve fikirlerinin takdir edildiğini işaret ederek çalışanlar arasında daha yüksek düzeyde psikolojik güvenlik sağladığını desteklemektedir (Carmeli vd., 2010, s. 253; Hirak vd., 2012, s. 109; Nembhard vd., 2006, s. 947).

Kapsayıcı liderliğin çalışan katılımını olumlu yönde etkilediği (Choi vd., 2015, s. 936), yenilikçi iş davranışlarını teşvik ettiği (Javed vd., 2018, s. 594; Javed vd., 2019, s. 554), çalışan yaratıcılığını artırdığı (Carmeli vd., 2010, s. 251) ve çalışanın iyilik halini geliştirdiği (Choi vd., 2017, s. 1879) gösterilmiştir. Javed vd. (2019, s. 565) yenilikçi iş davranışları ile kapsayıcı liderlik arasında pozitif bir ilişki tespit etmiştir. Kapsayıcı liderler, çalışanları doğrudan karar alma süreçlerine ve iş süreçlerine katılmaya teşvik ederek güçlü bir destek sunmaktadır. Bu olumlu liderlik davranışlarına dayanarak çalışanlar, liderlikleriyle anlaşmazlık riski olarak statükoyu sorgulamış ve yeni fikirler üreterek bunları kullanışlı uygulamalara dönüştürmektedir.

1.7 Kapsayıcı Liderlikle İlgili Yapılan Araştırmalar

Kapsayıcı liderlik, örgütlerde yalnızca çalışanların refahı üzerinde değil, aynı zamanda genel örgüt performansı ve kültürünün gelişimi üzerinde de belirleyici bir rol

oynamaktadır. Bu bağlamda, kapsayıcı liderliğin etkilerini anlamak için gerçekleştirilen araştırmalar, farklı coğrafi ve kültürel bağlamlar ile örneklemeler üzerinde önemli bir yer tutmaktadır. Söz konusu çalışmalar, kapsayıcı liderliğin örgütsel performans, çalışan refahı, iş tatmini, işe bağlılık, yenilikçilik, çeşitlilik, psikolojik güvenlik, proaktif davranış, örgütsel adalet ve örgütsel destek gibi birçok faktör üzerindeki etkilerini derinlemesine incelemektedir. Bu araştırmalar, kapsayıcı liderliğin çok boyutlu etkilerini ve örgüt içindeki dinamikleri anlamada önemli bir katkı sağlamaktadır.

Kapsayıcı liderlik, örgütlerde iş birliği kültürünü güçlendirme, iletişimi artırma, motivasyonu yükseltme ve çalışanların kendilerini değerli hissetmelerini sağlama gibi olumlu sonuçlara odaklanır. Bu liderlik tarzı, çalışanların katılımını ve motivasyonunu artırarak örgüt içi iş birliğini teşvik eder ve takım ruhunu güçlendirir. Bu tür araştırmalar, kapsayıcı liderliğin örgütlerde sürdürülebilir başarı için hayati bir unsurlar olduğunu göstermektedir. Çünkü kapsayıcı liderlik, örgüt kültürünü olumlu yönde şekillendirir, çalışanların memnuniyetini ve bağlılığını artırır ve yenilikçiliği teşvik ederek rekabet avantajı sağlar. Bu nedenle, liderlerin kapsayıcı liderlik becerilerini geliştirmesi ve bu tarzı örgütlerinde yaygınlaştırması, sürdürülebilir başarı için kritik bir unsur olduğunu göstermektedir.

Carmeli vd. (2010, s. 256) araştırmaları kapsayıcı liderliğin işyerinde çalışanların benzersizliğini nasıl desteklediğini incelemektedir. Yapılan çalışmada 150 çalışanın yer aldığı bir örneklem kullanılarak kapsayıcı liderlik, psikolojik güvenlik ve çalışanların özgün iş görevlerine katılımı arasındaki ilişki incelenmiştir. Yapılan yapısal eşitlik modellemesi analizi sonuçları, kapsayıcı liderliğin psikolojik güvenlikle olumlu bir şekilde ilişkilendirildiğini ve bu durumun da çalışanların özgün işlere katılımını artırdığını göstermektedir.

Makura (2012, s. 285) araştırması, 9 kadın müdür ve 45 öğretmen ile yaptığı görüşmelerle cinsiyetin liderlik tarzına olan etkisini incelemiştir. Araştırmanın özel

amacı, kadın okul müdürlerinin kendileri ve öğretmenleri hakkındaki algılarını belirlemektir. Analizler, kadın yöneticilerin çeşitliliğe daha fazla saygı gösterdiğini, ekip iş birliğine daha yatkın olduklarını ve destekleyici olduklarını ortaya koymuştur. Bu bulgular kadın yöneticilerin liderlik tarzlarının belirli özelliklerinin daha belirgin olduğunu ve bu özelliklerin genellikle çeşitliliği teşvik etme, ekip çalışması ve destekleme üzerine odaklandığını göstermektedir.

Hirak vd. (2012, s. 107) araştırmalarında, İsrail'deki büyük bir hastanedeki klinik birim çalışanları üzerinde üç aşamalı bir alan çalışması gerçekleştirmiştir. Araştırmacılar, liderin kapsayıcılığının iş birimi performansı üzerindeki etkisini incelemiştir. Analiz sonuçlarına göre, liderin kapsayıcılığının çalışanların psikolojik güvenlik algılarıyla pozitif bir ilişkisi olduğunu ve bu psikolojik güvenlik ikliminin iş birimi performansı ile pozitif bir ilişkili olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, iş biriminin başarısızlıklardan ders çıkarma yeteneğinin olumlu bir şekilde iş birimi performansını etkilediğini tespit edilmiştir. Bu bulgular, liderin kapsayıcılığının, iş birimi performansı üzerindeki aracılık rolünde psikolojik güvenlik ve başarısızlıklardan ders çıkarma süreçlerinin önemini vurgulamaktadır.

Choi vd. (2015, s. 931) araştırmalarında, Vietnam'daki hizmet sektöründeki altı şirkette 246 çalışan üzerinde yaptıkları araştırmada, kapsayıcı liderliğin işe adanmışlık düzeyi ile pozitif bir ilişkisi olduğu bulunmuştur. Ayrıca, bu ilişkinin duygusal örgütsel bağlılık ve çalışan yaratıcılığı üzerinden aracılık ettiği belirlenmiştir. Yaptıkları analizler, kapsayıcı liderliğin çalışanların işe bağlılığını artırdığını ve bu da duygusal örgütsel bağlılık ile çalışan yaratıcılığı arasında bir köprü oluşturduğunu göstermektedir. Araştırmacılar, elde ettikleri bulguların sosyal değişim kuramına teorik bir katkı sağladığını ve yöneticilere çalışanların işe bağlılığını artırmak için etkili stratejiler sunabileceği vurgulanmıştır.

Qi ve Liu (2017, s. 1) araştırmalarında, kapsayıcı liderliğin, etik bir ortam oluşturarak çalışanın ifade etme davranışı ve ekip başarısı üzerindeki etkisini

incelemiştir. Çin'in altı şehrinde 105 ekipten toplam 329 kişiyle yapılan bu çalışmada, kapsayıcı liderlik ile çalışanın ifade etme davranışı ve ekip performansı arasında pozitif ilişkiler tespit edilmiştir. Ayrıca, ilgili etik ortamın, bireysel düzeyde kapsayıcı liderlik ile çalışanın ifade etme davranışı arasındaki ilişkiyi aracılık ettiği, aynı zamanda takım düzeyinde kapsayıcı liderlik ile ekip performansı arasındaki ilişkiye de aracılık ettiği bulunmuştur.

Choi vd. (2017, s. 1877) Vietnam'daki beş telekomünikasyon şirketinde çalışan 207 kişi üzerinde yaptıkları araştırmada, kapsayıcı liderliğin çalışan refahı ve yenilikçi davranışlar üzerindeki etkisi incelenmiştir. Yaptıkları analizler sonucunda, kapsayıcı liderliğin çalışanların refahı ve yenilikçi davranışlarla olumlu bir ilişkisi olduğu belirlenmiştir. Ayrıca bu ilişkilerde birey-iş uyumunun aracılık rolü oynadığı tespit edilmiştir. Araştırmacılar elde ettikleri bulguların liderlik ve örgütsel psikoloji alanındaki literatüre teorik katkılar sağladığını kuruluşlara çalışan refahını ve yenilikçi davranışı artırmak için faydalı yönetsel öneriler sunabileceği öne sürülmüştür.

Tran ve Choi (2019, s. 1) araştırmalarında, Vietnam'daki hizmet sektöründe çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları ile kapsayıcı liderlik arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Aynı zamanda, örgütsel adalet ve örgütsel öğrenme kültürünün bu ilişkideki rolünü de araştırmıştır. Araştırmacılar, dört farklı hizmet firmasından toplamda 268 çalışanın katıldığı bir anket çalışmasıyla veri toplamıştır. Bulgular, kapsayıcı liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışlarıyla pozitif yönde ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır. Ayrıca, örgütsel adalet ve öğrenme kültürünün bu ilişkide kısmi aracı rol oynadığı belirlenmiştir. Bu bulgular, liderlik literatürüne yeni bir bakış açısı getirerek kapsayıcı liderliğin çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını nasıl etkilediğini daha iyi anlamamıza yardımcı olmaktadır. Ayrıca, örgütsel adalet ve öğrenme kültürünün liderlik ve çalışan davranışları arasındaki karmaşık ilişkilerdeki rolünü de vurgulamaktadır.

Qi vd. (2019, s. 1) çalışmalarında kapsayıcı liderliğin çalışanların yenilikçi davranışlarını nasıl etkilediğini araştırmıştır. Bu araştırmada Çin'deki 15 farklı şirketten elde edilen çok çeşitli ve kapsamlı veriler kullanılarak teorik bir model test edilmiştir. Çalışmanın sonuçlarına göre kapsayıcı liderliğin algılanan örgütsel desteği ve çalışanların yenilikçi davranışlarını olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir. Ayrıca algılanan örgütsel desteğin çalışanların yenilikçi davranışlarıyla pozitif bir ilişkisi olduğu ve kapsayıcı liderlik ile çalışanların yenilikçi davranışları arasındaki ilişkiye kısmen aracılık ettiği bulunmuştur. Bu bulgular kapsayıcı liderliğin iş yerinde inovasyon açısından önemli bir rol oynayabileceğini göstermektedir.

Wang vd. (2019, s. 688) Çin'deki bir hastanedeki 347 hemşirenin katılımıyla gerçekleştirdikleri araştırmada, kapsayıcı liderlik işe adanmışlık ve yenilikçi davranışlar arasındaki ilişkinin aracı rolünü incelemiştir. Analizler sonucunda, kapsayıcı liderliğin yenilikçi davranışlar ve işe adanmışlıkla anlamlı ve olumlu bir ilişkisinin olduğu belirlenmiştir. Araştırmacılar, kapsayıcı liderliğin, işe adanmışlık ve yenilikçi davranışlar arasındaki ilişkide kısmen aracı rolü olduğu sonucuna varılmıştır.

Ye vd. (2019, s. 468) araştırmalarında, Çin'de gerçekleştirilen iki alan çalışmasıyla kapsayıcı liderlik ile takım inovasyonu arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Analizlerine göre kapsayıcı liderlik ile takım inovasyonu arasında olumlu bir ilişki olduğu belirlenmiş ve bu ilişkide takım sesinin aracılık ettiğini ortaya koymuştur. Ayrıca araştırmacılar performans baskısının kapsayıcı liderlik ile takım sesi arasındaki ilişkiyi ve kapsayıcı liderlik ile takım inovasyonu arasındaki dolaylı ilişkiyi ılımlı bir şekilde etkilediği bulunmuştur.

Obaid ve Al- Abachee (2020, s. 6766) araştırmalarında, Kufa Üniversitesi'ndeki 162 çalışan ve profesör üzerinde kapsayıcı liderliğin stratejik esnekliği nasıl geliştirdiği incelenmiştir. Araştırmacılar, üniversitedeki liderlik uygulamalarının eğitim ortamındaki değişikliklere uyum sağlamak için stratejilerin geliştirilmesine katkı sağladığı tespit edilmiştir. Ayrıca katılıma dayalı ve bireylerin görüşlerine değer

veren liderlik uygulamalarının güçlendirilmesi ve eğitim ortamındaki gelişmelere olumlu katkıda bulunan esnek stratejilerin geliştirilmesi gerektiği önerilmiştir.

Bannay vd. (2020, s. 479) çalışmalarında, yenilikçi liderliğin yenilikçi işyeri davranışı ve çalışan bağlılığı üzerindeki destekleyici etkilerini araştırmaktadır. Güney ve Orta Irak'taki cep telefonu şirketlerinde çalışan 150 katılımcıyla gerçekleştirilen çalışmada, kapsayıcı liderlik ve işe bağlılığın yenilikçi işyeri davranışı ile anlamlı şekilde ilişkili olduğu bulunmuştur. Ayrıca işe bağlılığın kapsayıcı liderlik ile yenilikçi işyeri davranışı arasında aracılık rolü oynadığı gösterilmiştir. Bu sonuçlar, liderin kapsayıcılığının ve çalışanın işe bağlılığının yenilikçi işyeri davranışını teşvik etmedeki önemini vurgulamaktadır.

Buskirk (2020, s. 49) tarafından yapılan araştırma, kapsayıcı liderlik ve yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkiyi anlamak için psikolojik güçlendirmenin bir aracı olarak rolünü keşfetmeyi amaçlamaktadır. Ayrıca kapsayıcı liderliğin çalışanların duygusal örgütsel bağlılığı ile ilişkili olduğu temel süreci incelemektedir. Araştırma, kapsayıcı liderliğin duygusal örgütsel bağlılık ve psikolojik güçlendirmeyle anlamlı bir ilişkisi olduğunu ortaya koymaktadır. Bu bulgu daha fazla kapsayıcı liderlik sergileyen yöneticilerin, çalışanların kuruluşlarına bağlılık, özdeşleşme ve katılım hissetme olasılığının daha yüksek olduğunu göstermektedir.

Khan vd. (2020, s. 1077) yürüttükleri çalışmada Pakistan'daki bilgi teknolojisi endüstrisinde proje tabanlı organizasyonlarda çalışan 328 kişi üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmacılar, kapsayıcı liderlik ile proje başarısı arasındaki ilişkiyi incelemiş ve pozitif bir ilişkisinin olduğu bulunmuştur. Kapsayıcı liderliğin, proje başarısını artırmada doğrudan ve dolaylı olarak psikolojik güçlendirme ve psikolojik güvenlik üzerinden etkili olduğu belirlenmiştir. Bu bulgular, lider-üye etkileşimi teorisi ışığında, kapsayıcı liderliğin proje tabanlı organizasyonlardaki başarı üzerindeki önemini vurgulamaktadır.

Mansoor vd. (2021, s. 249) yaptıkları araştırmada, kapsayıcı liderliğe katkıda bulunan faktörleri ve bunun yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisini anlamak için bir araştırma modeli incelenmiştir. 116 personelin katılımıyla yapılan analiz sonuçlarına göre, çalışan bağlılığının arabulucu etkisinin de dahil olduğu ampirik olarak belirlenmiştir. Araştırmada yenilikçi iş davranışı ile kapsayıcı liderlik arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgular, kapsayıcı liderliğin yenilikçi iş davranışını etkileyen faktörler üzerindeki rolünü ve çalışan bağlılığının bu ilişkideki aracılık etkisini vurgulamaktadır.

Javed vd. (2021, s. 1) araştırmalarında kapsayıcı liderliğin yenilikçi çalışma davranışı üzerindeki etkisini anlamak için özgün öz-yeterliğin aracı rolü incelenmiştir. Pakistan'daki küçük ve orta ölçekli tekstil işletmelerinde çalışanlardan toplanan verilerle gerçekleştirilen araştırmanın sonuçları, kapsayıcı liderlik ile yenilikçi çalışma davranışının olumlu bir ilişkisi olduğunu göstermektedir. Ayrıca, özgün öz-yeterliğin kapsayıcı liderlik ve yenilikçi çalışma davranışı arasında aracılık rolü olduğu bulunmuştur. Bu bulgular, kapsayıcı liderliğin çalışanların yenilikçi davranışlarını teşvik etmesinde özgün öz-yeterliğin önemli bir rol oynayabileceğini vurgulamaktadır.

Oad ve Alwi (2021, s. 42) tarafından yapılan araştırmada, liderlerin kapsayıcı liderlik becerilerine ilişkin algıların, öğretmenlerin iş performanslarını nasıl iyileştirebileceği incelenmiştir. Araştırma, Pakistan'ın Sindh kentindeki devlet üniversitelerindeki 389 öğretmen üzerinde gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın bulguları, müdürlerin öğretmenlerin kapasitelerine ve yenilikçi tutumlarına dayalı ihtiyaç temelli müdahaleyi kolaylaştırarak öğretmenlerin iş performansında temel bir rol oynayabileceğini göstermektedir. Ayrıca araştırma sonuçları liderlerin açık bir şekilde dinleme ve farklı durumlarda erişilebilir olma yeteneklerinin üniversitenin organizasyon yapısında bir değişiklik yaratabileceğini ortaya koymuştur. Bu bulgular, kapsayıcı liderlik becerilerinin öğretmenlerin iş performansını artırmada ve üniversite

organizasyonunda olumlu değişiklikler yapmada önemli bir rol oynayabileceğini göstermektedir.

Rahmaningtyas vd. (2022) Endonezya'daki 116 öğretim görevlisi üzerinde yaptıkları araştırmada, örgütsel öğrenme, kapsayıcı liderlik, örgütsel adalet ve ekstra rol davranışı arasındaki ilişkileri analiz etmeyi amaçlamıştır. Çalışmanın bulgularına göre, örgütsel öğrenme kapsayıcı liderlik ve işyerinde mutluluk arasındaki bağı aracılık etme yeteneğine sahiptir. Ancak, örgütsel adaletin ekstra rol davranışı üzerindeki etkisini aracılık etmede başarısız olduğu belirlenmiştir. Bu sonuçlar, örgütsel öğrenme ve kapsayıcı liderliğin, çalışanların ekstra rol davranışını dolaylı olarak etkileyebileceğini göstermektedir fakat örgütsel adaletin bu etkide aynı düzeyde etkili olmadığını ortaya koymaktadır.

Liu vd. (2023, s. 1) çalışmalarında, üniversite öğretmenlerinin kapsayıcı liderlik ve ses çıkarma davranışı arasındaki ilişkide psikolojik güçlendirme ve örgütsel özdeşleşmenin aracı etkilerini incelemeyi amaçlamaktadır. Çin ana karasındaki 517 üniversite öğretmenleri üzerinde yaptıkları araştırmanın analiz sonuçlarına göre, kapsayıcı liderliğin öğretmenlerin teşvik edici ve yasaklayıcı ses davranışlarıyla pozitif yönde ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır. Bu ilişkiye psikolojik güçlendirme ve örgütsel özdeşleşme aracılık etmektedir, bu bağlamda kapsayıcı liderlik ile teşvik edici ses arasında kısmi aracılık rolü etkisi olduğu, kapsayıcı liderlik ile yasaklayıcı ses arasında ise tam aracılık rolü etkisi olduğu görülmektedir.

Ashmawy (2023, s. 5-6), kapsayıcı liderliğin kamu kuruluşlarındaki çalışanların işyeri refahı üzerindeki etkilerini inceleyen bir araştırma gerçekleştirmiştir. Çalışmaya, cinsiyet ve eğitim düzeyinde farklılık gösteren 234 Mısırlı yerel yönetim yetkilisi katılmıştır; analiz sonuçları, daha düşük eğitim düzeyine sahip çalışanlar arasında kapsayıcı liderliğin işyeri refahını olumlu yönde etkilediğini, daha yüksek eğitilmiş çalışanlar arasında ise bu etkinin daha zayıf olduğunu göstermektedir. Cinsiyetin kapsayıcı liderlik ile işyeri refahı arasındaki ilişki üzerindeki etkisi anlamlı

bir farklılık ortaya koymamaktadır. Çalışanların eğitim düzeyine bağlı olarak kapsayıcı liderliğin işyeri refahı üzerindeki etkileri değişiklik göstermekte; daha az eğitilmiş çalışanlar arasında liderliğin erişilebilirliği işyeri refahı üzerinde en büyük etkiye sahipken, yüksek eğitilmiş çalışanlar arasında liderliğin açıklığının en güçlü etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Bu bulgular, kapsayıcı liderliğin işyeri refahını artırmadaki önemini ve dışlanmış hissedebilecek marjinal gruplar için kamu kuruluşlarında uygulanmasının gerekliliğini vurgulamaktadır. Kamu kuruluşlarının kapsayıcı liderlik uygulamalarını çalışanların eğitim düzeylerine göre farklı ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde uyarlaması gerektiği, liderlik politikalarının ve uygulamalarının işgücü çeşitliliğini dikkate almasının önemini ortaya koymaktadır.

Okçu ve Deviren (2020, s. 180), Hollander (2008) tarafından geliştirilen kapsayıcı liderlik ölçeğinin Türkçe'ye uyarlamasını gerçekleştirmişlerdir. Ölçeğin tercümesi, uzmanlar tarafından titizlikle yapılmış ve dil kullanımının doğruluğunu belirlemek amacıyla ön testler gerçekleştirilmiştir. Türkçe'ye çevrilen ölçeğin geçerlik ve güvenirlik çalışmaları, 2019-2020 yılları arasında Diyarbakır'ın Kayapınar ilçesinde görev yapan 330 öğretmenden elde edilen verilerle yürütülmüştür. Elde edilen sonuçlar, açıklayıcı faktör analizi ve doğrulayıcı faktör analizi yöntemleriyle orijinal kapsayıcı liderlik ölçeği ile benzerlik gösterdiğini ortaya koymaktadır. Ayrıca, güvenirlik analizleri olan Cronbach alfa ve madde toplam korelasyonu sonuçları, ölçeğin güvenilir olduğunu teyit etmektedir. Bu bulgular, Türkçe'ye uyarlanan kapsayıcı liderlik ölçeğinin eğitim kurumları için geçerli ve güvenilir bir veri toplama aracı olduğunu göstermektedir. Çalışma, söz konusu ölçeğin kullanılabilirliğini ve etkililiğini vurgulayarak, eğitim alanında kapsayıcı liderlik araştırmalarına önemli bir katkı sağlamaktadır.

Sürücü ve Maslakçı (2021, s. 212), Carmeli vd., (2010) tarafından geliştirilen "kapsayıcı liderlik ölçeğini" Türkçe'ye çevirerek uyarlamışlardır. Çalışmanın temel amacı, Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'ndeki kamu kurum ve kuruluşlarından 358

çalışana uygulanan anket aracılığıyla kapsayıcı liderlik ölçeğini değerlendirmektedir. Ölçeğin Türkçe çevirisi ve Türk kültürüne uygunluğu, ölçeği geliştirenlerden biri olan Roni Reiter-Palmon'un izni alınarak gerçekleştirilmiştir. Çeviri sonrasında, Türkçe formun geçerliliği dil ve yapı geçerliliği açısından kapsamlı bir şekilde değerlendirilmiştir. Dil geçerliliği için 61 öğrenciye hem İngilizce hem de Türkçe ölçek formları verilmiş ve bu formlar arasında yüksek bir korelasyon ($r= 0.821$, $p<0.01$) belirlenmiştir. Ayrıca, ölçekteki maddelerin belirleyiciliği madde-toplam korelasyon analizi ile incelenmiş ve maddelerin belirleyici özellik gösterdiği (0.611 ile 0.744 arasında) tespit edilmiştir. Ölçeğin zamana karşı tutarlılığı da test edilmiş ve tutarlılık açısından olumlu sonuçlar elde edilmiştir. Sonuç olarak, Türk kültürüne uygun bir şekilde çevrilen ve geçerliği test edilen kapsayıcı liderlik ölçeğinin güvenilir bir ölçme aracı olduğu ve Türk örneklemelerinde kullanılabileceği belirlenmiştir. Bu bulgular, kapsayıcı liderlik üzerine yapılacak araştırmalar için sağlam bir temel sunmakta ve ölçeğin Türk eğitim ve iş ortamlarında uygulanabilirliğini güçlendirmektedir.

Baş (2022, s. 350) Erzincan ilinde Sosyal Güvenlik Kurumu ve Aile ve Sosyal Politikalar Genel Müdürlüğü'nde görev yapan 372 kamu çalışanıyla yürüttüğü araştırmada, kapsayıcı liderliğin çalışan performansına etkisini ve bu etkide psikolojik güvenliğin aracı rolünün varlığını incelemiştir. Araştırma sonuçları, kapsayıcı liderliğin çalışan performansı ve psikolojik güvenlik düzeyleri ile olumlu bir şekilde ilişkili olduğunu göstermektedir. Ayrıca, psikolojik güvenliğin çalışan performansı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Kapsayıcı liderliğin ve çalışan performansı arasında psikolojik güvenliğin kısmi aracılık rolünün varlığı da gözlemlenmiştir. Bu bulgular, kapsayıcı liderliğin çalışan performansı üzerindeki etkisinde psikolojik güvenliğin önemli bir rol oynadığını ve bu ilişkide farklı aracı değişkenlerin varlığını ortaya koymaktadır.

Güleryüz ve Sürücü (2023, s. 1175) tarafından yürütülen bir araştırmada, kapsayıcı liderliğin çalışanların proaktif davranışları ve psikolojik açıdan güvende hissetmeleri üzerindeki etkisi incelenmiştir. İstanbul ve Ankara illerinde farklı sektörlerde faaliyet gösteren 381 çalışana anket yapılarak veriler elde edilmiştir. Yapılan analizler sonucu, kapsayıcı liderliğin proaktif davranış ve psikolojik güvenlik üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkisinin olduğunu göstermektedir. Psikolojik güvenliğin, kapsayıcı liderliğin proaktif davranışlara etkisindeki aracı rolünün varlığı tespit edilmiştir.

İKİNCİ BÖLÜM

PROAKTİF KİŞİLİK

1990’ larda proaktif kişilik üzerine etkili örgütsel araştırmalar, Bateman ve Crant (1993)’ın proaktif kişiliği “çevresel değişimi etkilemeye yönelik nispeten istikrarlı eğilim” olarak tanımladıkları ufuk açıcı makaleleriyle başlamıştır. Bu bölümde; proaktif kişilik kavramının tanımı, özellikleri, proaktif kişilikle ilgili bazı kuram ve yaklaşımlar, proaktifliğin davranış boyutları, proaktif davranış ve kişilik ilişkileri, proaktif kişilik davranışının sonuçları ve proaktif kişilik ile ilgili yapılan çalışmalar üzerinde durulmuştur.

2.1 Proaktif Kişilik Kavramının Tanımı

Kişilik, bireylerin hem kendileriyle hem de çevreleriyle olan etkileşimlerinde süreklilik arz eden ve davranışlarını tutarlı bir şekilde etkileyen psikolojik özellikler bütünü olarak tanımlanmaktadır (Çetin ve Köse, 2017, s. 66). "Proaktif" kavramı, "pro" (önceden, ileriye yönelik) "activus" (etkin, aktif) kelimelerinin birleşiminden oluşmaktadır. Cambridge Sözlüğüne (2024) göre, "proactive" sıfatı, "zamanından önce harekete geçerek değişiklik yapmak, olası sorunlara karşı önleyici tedbirler almak" anlamında kullanılmaktadır. Bu terim, bireylerin ya da kurumların sorunlar ortaya çıkmadan önce proaktif tutum sergileyerek etkin bir şekilde müdahalede bulunmalarını ifade eder. Proaktif olmak, bilinçli ya da bilinçsiz, olumlu ya da olumsuz bir şekilde, yeni koşullar oluşturmak ya da mevcut durumun seyrini değiştirmek için inisiyatif kullanmaktır (Baltaş, 2005, s. 18). Proaktivite ve inisiyatif çalışmalarına yönelik farklı yaklaşımların ortak paydası, örgütsel davranışlarda eylem odaklı bir yaklaşımı vurgulamaktır. Bu bakış açısına göre, çalışanlar işlerine aktif bir rol üstlenerek yaklaşır; durumları başlatır ve elverişli koşullar yaratırlar. Bu tutum, daha pasif ve reaktif bir davranış modelinin zıttıdır. Proaktif bireyler, işleri iyileştirmek için aktif olarak bilgi ve fırsatlar arar; bilgi ve fırsatların kendiliğinden gelmesini beklemezler. Bu şekilde, işlerine ve çevrelerine yön vererek daha etkili olurlar (Crant, 2000, s. 436-437). Proaktif kişilik, proaktif davranışları sergileyen bireylerin özelliklerini yansıtan bir kavramdır ve bu bağlamda proaktiviteye eğilim gösteren bir kişilik özelliği olarak öne çıkmaktadır (Bolino vd., 2010, s. 327). Proaktif kişilik, bireylerin çevreleriyle etkileşimlerinde inisiyatif alma, fırsatları değerlendirme ve sorunları önceden tespit etme gibi davranışları sergileme yeteneklerini kapsamaktadır. Bu özellik, bireylerin iş yaşamında daha etkili ve başarılı olmalarına katkı sağlamakta, aynı zamanda örgütsel yenilikçilik ve adaptasyon süreçlerinde önemli bir rol oynamaktadır.

Proaktif kişilik, bireyin gerekli gördüğü değişimi herhangi bir dış emir almadan başlatma yeteneği olarak tanımlanabilir (Bolino vd., 2010, s. 327). Bu kişilik yapısına sahip bireyler, fırsatları herkesten önce görebilmekte ve içinde bulundukları koşulları

iyileştirmek için inisiyatif olarak, çevrelerine karşı pasif kalmak yerine istedikleri ortamı yaratma çabası içine girmektedirler (Crant, 2000, s. 435-462; Frese ve Fay, 2001, s. 133). Ayrıca, proaktif kişilik, kişisel inisiyatif gösteren, açık olan ve başarı ihtiyacından kaynaklanan liderlik davranışlarını sergileyen bir yapı olarak öne çıkmaktadır (Crant, 2000, s. 435-462).

Bateman ve Crant (1993, s. 103-118) proaktif kişiliğin, dış etkenler olmaksızın kendi başına işlev görebilen bir kişilik yapısı olduğunu ifade etmektedir. Proaktif bireyler, çevresel değişimlerin farkında olmak için insanlara ihtiyaç duymakta ve kendilerine verilen görevlerin ötesine geçerek, inisiyatif alabilmekte ve örgüt için faydalı olabileceğini düşündükleri durumlarda harekete geçebilmektedirler (Robertson vd., 1999, s. 5-12). Bu nitelikler, iş ortamında çalışanların bağlılıklarını ve performanslarını artırarak, örgütün stratejik hedeflerine ulaşmasına önemli katkılarda bulunmaktadır (Dikkers, 2010, s. 61; Christian vd., 2011, s. 100).

Yukarıda yapılan tanımlardan hareketle, proaktif kişiliği, olayları önceden görebilen ve diğer bireylerden önce müdahalede bulunan bir kişilik yapısı olarak tanımlamak mümkündür. Bu tür bireyler, çevresindeki koşulları analiz ederek fırsatları erken tespit eder ve bu fırsatları değerlendirmek için gerekli adımları atma cesaretine sahiptir. Dolayısıyla, proaktif kişilik, çevresel değişikliklere hazırlıklı olmayı ve gerektiğinde aktif bir şekilde müdahale etmeyi ifade eden bir özellik olarak öne çıkmaktadır.

2.2 Proaktif Kişilik Özellikleri

Proaktif kişiliğe sahip çalışanların dokuz belirgin özelliği bulunmaktadır. Bu özellikler; kontrol etme isteği, işte sorumluluk alma, yüksek bilişsel beceriler, öz-yeterlilik duygusu, zorlu hedefler belirleme, fırsatları değerlendirme, yenilikçi yaklaşımlar geliştirme, düşüncelerini ifade etme ve proaktif davranışların olası başarısını değerlendirme olarak sıralanabilir (DuBrin, 2013, s. 4-8).

Proaktif kişilik özellikleri taşıyanlar, çalıştıkları gruplarda ek sorumluluklar üstlenirken, bu görevleri bir zorunluluk değil, içten gelen bir özgüvenle yerine getirirler. İş hayatında veya sosyal çevrelerinde, eksik ya da hatalı durumları düzeltmeye çalışarak sabır ve kararlılıkla hedeflerine odaklanırlar. Bu bağlamda, diğer bireylerin çekingen tutumlarına karşı cesurca görüşlerini savunabilirler (Yazıcı, 2018, s. 63).

Proaktif bireyler, işlerinden zevk alır ve bu durum, bireyin kendi hedefleri veya standartları doğrultusunda görevlerin değerine bağlıdır (Thomas ve Velthouse, 1990, s. 672; Spreitzer, 1995, s. 1444). Ayrıca, proaktif kişiler yeterlilik hissine sahiptir; bu da bireyin özyeterlilik düzeyi veya görevlerini başarılı bir şekilde tamamlama inancını ifade eder (Gist, 1987, s. 48). Proaktif bireyler, davranışları ve tutumları ile iş çıktılarında belirgin bir fark yaratma yeteneğine sahiptir.

Proaktif bireyler, süreçleri iyileştirecek çözümler geliştirme ve kurumsal etkinliği artıracak projelere liderlik yapma kapasitesine sahiptirler (Oran, 2022, s. 642; Chiaburu vd., 2007, s. 2283). Bu bireyler, değişiklik yapma güçlerinin farkındadırlar ve mevcut koşulları aktif bir şekilde geliştirerek ya da değiştirerek sürece katkıda bulunurlar (Çetin ve Köse, 2017, s. 70). Dolayısıyla, kuruluşların proaktif bireylerden ilham alması önemli bir strateji olarak öne çıkmaktadır. Ayrıca, iş yerlerinde olumsuz düşünceler üreten reaktif kişiler, genel verimliliği düşürebilir ve örgütsel atmosferi olumsuz etkileyebilir (Kara vd., 2016, s. 93). Bu bağlamda, proaktif kişiliğin teşvik edilmesi, iş yerlerinde olumlu bir kültür oluşturulmasına ve organizasyonel başarının artırılmasına katkı sağlayabilir.

Proaktif bireyler ile proaktif olmayanlar arasındaki farklılıkları şu şekilde özetleyebiliriz: Proaktif bireyler çevrelerinden fazla etkilenmezken, proaktif olmayanlar kolayca etkilenir. Proaktif kişiler çevrelerini şekillendirme eğilimindeyken, proaktif olmayanlar uyum sağlamaya çalışırlar. Proaktif bireyler, etkileşim içinde oldukları için fırsatları hızlıca fark ederler; proaktif olmayanlar ise bu

fırsatları göremekte zorlanırlar. Proaktif bireyler, inisiyatif alma konusunda isteklidir, ancak proaktif olmayanlar sadece kendilerine verilen görevleri yerine getirirler. Proaktif bireyler özgüvenli ve karizmatik liderlik özellikleri gösterirken, proaktif olmayanlar daha pasif bir tutum sergilerler. Proaktif bireyler düşüncelerini açıkça ifade etmekten çekinmez, proaktif olmayanlar ise daha çekingen davranırlar. Hedeflerine ulaşmada sabırlı olan proaktif bireyler, proaktif olmayanların aksine sabırsızlık gösterebilirler. Ayrıca, proaktif bireyler uzun vadeli hedefler belirlerken, proaktif olmayanlar günü kurtarmakla yetinirler. Proaktif bireyler, yanlış gördükleri durumları değiştirmeye çalışırken, proaktif olmayanlar mevcut durumu koruma eğilimindedirler. Son olarak, proaktif bireyler sosyal bir yapıya sahipken, proaktif olmayanlar sosyal etkileşimden kaçınabilirler (Yazıcı, 2018, s. 63). Bu bilgiler ışığında, proaktif kişilik özelliklerine sahip bireylerin, iş ve örgütlerine yararlı davranışlar sergileme eğiliminde oldukları söylenebilir.

2.3 Proaktif Kişilikle İlgili Bazı Kuram ve Yaklaşımlar

Proaktif kişilikle ilgili teoriler ve yaklaşımlar, iki ana başlık altında incelenecektir. İlk olarak, psikiyatrist William Glasser (1998) tarafından geliştirilmiş olan “Seçim Teorisi” bireylerin seçim yapma süreçlerinin ve davranışlarının ardındaki motivasyonları anlamaya yönelik bir çerçeve sunmaktadır. Glasser (1998), insanların yaşamlarındaki tatmin ve başarının, seçim yapma becerileriyle doğrudan ilişkili olduğunu savunmaktadır. İkinci olarak, Stephen R. Covey (1998)’in “Etkili İnsanların 7 Alışkanlığı” adlı eserinde ele alınan “İlgi-Etki Alanı” kavramı, bireylerin dikkati ve enerji harcadıkları alanları anlamalarına yardımcı olmakta ve proaktif davranışın geliştirilmesi için bir temel oluşturmaktadır. Covey (1998), bireylerin etki alanlarına odaklanarak daha etkin bir şekilde hareket etmelerini teşvik etmekte ve bu yaklaşımın kişisel ve profesyonel başarı üzerindeki olumlu etkilerini vurgulamaktadır.

2.3.1 Seçim Teorisi

Psikiyatrist William Glasser (1998) tarafından geliştirilen Seçim Teorisi, bilinçdışı güdüler ve geçmiş yaşantılar yerine mevcut duruma ve bireylerin davranışlarının sorumluluğuna odaklanmaktadır. Glasser (1998), geleneksel psikiyatri yaklaşımlarının analitik sonuçlar elde etmede başarılı olduğunu kabul etmekle birlikte, danışanların sorumluluk alma ve etkili kararlar verme konusundaki yetersizliklerine dikkat çekmiştir. Bu bağlamda, bireylerin hayatları üzerinde kontrol kazanarak sorumluluk üstlenmelerini destekleyen ve bilinçdışından ziyade davranışsal değişikliklere odaklanan Kontrol Teorisi'ni geliştirmiştir (Karahana, 2012, s. 260). Bu yaklaşım, bireylerin kendi seçimleri doğrultusunda hareket etmelerini teşvik ederek, daha tatmin edici bir yaşam sürmelerine olanak tanımayı amaçlamaktadır. Glasser'in teorisi, proaktif kişilik gelişimi açısından önemli bir temel oluşturarak, bireylerin karar alma süreçlerinde aktif rol oynamalarını sağlamaktadır. Seçim Teorisi, bireyin yaptığı eylemler ve tercihler hakkında açıklamalar sunan bir iç kontrol psikolojisi olarak tanımlanmaktadır. Bu teori, kişinin sorumluluk alabilmesi için uygun çevre koşullarının sağlanması gerektiğini öne sürmektedir (Morrison vd., 1999, s. 403). Glasser (1998), bireylerin tüm davranışlarının güç, özgürlük, yaşam, sevgi ve aidiyet gibi beş temel ihtiyacı karşılamaya yönelik olduğunu vurgulamış ve her davranışın, bu ihtiyaçları karşılamak için yapılan bilinçli seçimler olduğunu belirtmiştir. Glasser (1998)'in modelinde, dört temel bileşen—eylem, düşünme, duygu ve fizyoloji—her davranışa eşlik etmekte ve toplam davranışlar kişinin eylemleriyle açıklanmaktadır (Corey, 2012, s. 337). Bu bağlamda, bireyler tüm davranışlarını beş temel ihtiyaçlarını (güç, özgürlük, hayatta kalma, sevgi ve aidiyet) karşılamak amacıyla gerçekleştirmektedirler. Bu yaklaşım, bireylerin kendi seçimleri doğrultusunda hareket etmelerini destekleyerek, sorumluluk alma ve karar verme süreçlerine dair proaktif bir anlayış geliştirmelerine yardımcı olmaktadır. Seçim teorisinde, kişi kendi özgürlüğünü eylemleriyle seçer ve bunu on adımlık bir süreçle hayata geçirir (Arıcı, 2013, s. 91). Davranışlarını kontrol edebilecek tek kişi bireyin kendisidir; başkalarına

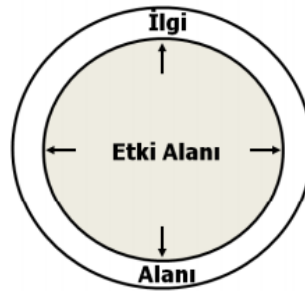
yalnızca bilgi sunulabilir. Psikolojik olarak sürekli olan sorunlar genellikle ilişki sorunlarıyla ilişkilidir. Problem odaklı ilişkiler, yaşamın ayrılmaz bir parçasıdır ve bireylerin asıl görevi, geçmiş sorunların izleri yerine mevcut duruma odaklanarak sürekli iyileştirme yollarını aramaktır. Bu bağlamda, bireyin eylemleri, beş genetik ihtiyacına dayalı olarak seçilir ve bu ihtiyaçlar yalnızca nitelik dünyamızdaki tatmin edici imgelerle karşılanabilir. Doğumdan ölüme kadar her davranış, dört temel bileşen—düşünce, eylem, fizyoloji ve duygu—üzerine inşa edilir. Tüm davranışlar, seçimlerimizin bir sonucu olarak ortaya çıkar ve eylemler ile düşünceler üzerinde dolaylı bir kontrol sağlanır. Glasser (1998)'in seçim teorisindeki bu adımlar, bireylerin sorunlar oluşmadan harekete geçmesini, mevcut problemlerle başa çıkmasını ve çözüm yolları bulmasını sağlayarak proaktif kişilik özellikleriyle uyum gösterir (Arıcı, 2013, s. 92). Bu yaklaşım, bireylerin sorumluluk alarak kendi yaşamlarını yönlendirmelerine ve etkili kararlar almalarına yardımcı olmaktadır.

2.3.2 İlgî-Etkî Alanları

Bireylerin proaktif düzeyleri, zaman ve enerjilerini hangi alanlara yönlendirdiklerine bakılarak daha iyi anlaşılabilir. İnsanlar, sağlık, çocuklar, iş yaşamındaki zorluklar, borçlar ve nükleer savaş gibi çeşitli ilgi alanlarına sahiptir. Bu ilgi alanları, bireylerin zihinsel ve duygusal kaynaklarını nasıl kullandıklarını etkileyerek belirli konulara odaklanmalarına olanak tanır. Bireyler, önceliklerini belirleyerek, zihinsel ya da duygusal açıdan önemsiz olanları bir kenara bırakarak kendilerine bir “ilgi alanı” oluşturabilmektedir (Covey, 1998, s. 85). Bu süreç, bireylerin çevresel faktörlere karşı daha etkin ve proaktif bir yaklaşım sergilemelerine yardımcı olmaktadır. Proaktif bireyler, belirledikleri ilgi alanları doğrultusunda yaşamlarının farklı yönlerini geliştirme ve mevcut koşulları iyileştirme konusunda inisiyatif alarak daha tatmin edici ve anlamlı bir yaşam sürdürmeyi hedeflemektedirler. Sonuç olarak, bireylerin proaktif düzeyleri, ilgilerinin derinliği ve yönlendirdikleri enerji ile doğrudan ilişkilidir. Bireyler “ilgi alanı” içinde kaldıklarında, dış etkenlerin kontrolüne girme eğiliminde olabilirler; bu durum, proaktif adımlar atmayı veya

gerekli değişiklikleri gerçekleştirmeyi zorlaştırmaktadır. İlgilerinin dışındaki koşullara odaklanmak, bireylerin potansiyellerini gerçekleştirmelerini engelleyebilir. Oysa “etki alanı” içinde çalışan bireyler, mevcut koşulların kurbanı olmaktan ziyade, bu koşulları değiştirmeye yönelik bir tutum geliştirmekte ve endişelerini bir kenara bırakarak hedeflerine odaklanmaktadır. Bu yaklaşım, bireylerin pozitif bir etki yaratmalarına olanak tanımaktadır (Covey, 1998, s. 85). Bireylerin bazı ilgi alanları kontrol edilemezken, bazılarına doğrudan müdahale etme firsatları bulunmaktadır. Proaktif kişilik yapısına sahip bireyler, dikkati kontrol edebilecekleri etki alanlarına yoğunlaştırarak daha verimli çalışmakta ve bu sayede daha başarılı sonuçlar elde etmektedirler (Covey, 2015, s. 95). Bu durum, bireylerin sorun çözme yeteneklerini artırmakta ve kişisel ve profesyonel hedeflerine ulaşmalarında önemli bir katkı sağlamaktadır. Proaktif bireyler, etki alanlarını belirleyerek, bu alanlarda etkinliklerini artırarak olumlu değişimlere zemin hazırlamaktadır. şekil 2’ de proaktif bireylerin enerjilerini genişletici ve pozitif bir şekilde yönlendirdikleri etki alanları gösterilmektedir.

şekil 2: Proaktif Odak



Kaynak: Aybatan, 2018, s. 17.

2.4 Proaktifliğin Davranış Boyutu

Bir davranışın proaktif olarak değerlendirilmesi için üç temel özelliği taşıması gerekmektedir (Aybatan, 2018, s. 10). İlk olarak, bireyin davranışı kendiliğinden başlatması önemlidir; bu, bireyin gerçekleştireceği eylemlerin farkında olması ve

dışarıdan herhangi bir talimat beklemeden içsel bir motivasyonla harekete geçmesi anlamına gelir. İkinci olarak, davranışı gerçekleştiren bireyin öngörü yeteneğine sahip olması gerekmektedir; bu bir olayın sonucunu bekleyip tepkide bulunmak yerine, o olay gerçekleşmeden potansiyel sonuçları düşünerek harekete geçmeyi ifade eder. Son olarak, gerçekleştirilen davranışın bir değişim sağlama amacını taşıması, proaktif bir yaklaşımın önemli bir parçasıdır (Aybatan, 2018, s. 10). Proaktif davranış sergileyen çalışanlar, çalışma ortamlarını olumlu bir şekilde etkileyerek örgütün gelişimi ve ilerlemesine katkıda bulunduklarından, bu durum örgütlerinin rekabet avantajını da artırabilir. Araştırmalar, proaktif davranışın çeşitli özelliklerinin farklı kişilik unsurlarıyla ilişkili olduğunu göstermektedir. Ayrıca, proaktif bireylerin bu davranışları sayesinde yeni fırsatlar ve kazanımlar elde ettikleri tespit edilmiştir. Proaktif davranış, işe yönelik olarak aktif bir tutumu ifade eder. Proaktif bir şekilde hareket eden bireyler, kendilerine verilen görevleri geliştirmeyi hedeflerken, aynı zamanda yöntemler ve süreçler üzerinde de çalışır; gelecekteki iş gereksinimlerini karşılamak için inisiyatif alma ve sorumluluk üstlenme gibi tutumları da içerir. Proaktif kişilik genellikle isteğe bağlı bir yapıya sahip olmanın yanı sıra, girişimci bir yaklaşım ve aktif öğrenme tutumlarını da barındırır (Sonnentag, 2003, s. 520).

2.5 Proaktif Davranış ve Kişilik İlişkileri

Proaktiflik, işletmeler açısından oldukça değerli bir kişilik özelliği olup, diğer bireysel niteliklerle de yakından ilişkilidir. Örneğin, proaktiflik bireyin dürüstlük gibi karakteristik özellikleriyle güçlü bir bağa sahiptir. Hedge Fonu Bridgewater Associates'in kurucusu ve lideri Ray Dalio, yatırım stratejileri hakkında görüşleri sorulduğunda şu ifadeyi kullanmıştır: "İlkeleri açıklığa kavuşturmak konusunda prensiplerim var. Reaktif olduğuma inanmıyorum. Bunu pazarlarda etkili bir şekilde yapamazsın. Yapamam. Prensiplere ihtiyacım var." Dalio'nun bu ifadesi, onun proaktif bir yaklaşımı benimsediğini gösterirken, aynı zamanda hedeflerine ulaşabilmek için belirli prensiplere ve bireysel özelliklere de ihtiyaç duyduğunu ortaya koymaktadır (Tunca, 2018, s. 16). Bu bağlamda, proaktif bireylerin belirli prensiplere

sadık kalması ve dürüstlük gibi olumlu kişilik özelliklerini sergilemesi, başarılarını artırmada kritik bir rol oynamaktadır. Bu bölümde, proaktif kişilik ile bağlantılı olan kişisel özellikler arasındaki ilişkiler ele alınacaktır.

Proaktif kişilik ile ilgili olarak, yaygın olarak bilinen "Büyük Beş" adı verilen Beş Faktör Modeli önemli bir çerçeve sunmaktadır. Crant ve Bateman (2000)'e göre, proaktif kişilik, yapılar, vicdanlılık ve dışa dönüklük ile ilişkilidir. Ancak bu kişilik özelliği, Beş Faktör Modeli'ndeki diğer kişilik özelliklerinden kavramsal olarak ayrılmaktadır (Major vd., 2006, s. 937). Başka bir deyişle, proaktif kişilik, Big Five'ın ötesinde proaktif davranışları olumlu bir şekilde tahmin eden bir yordayıcı değişken olarak kabul edilmektedir (Crant ve Bateman, 2000, s. 65). Costa ve McCrae'nin (1992) Beş Faktörlü Kişilik Teorisi, kişiliği duygusal dengesizlik (nevrotiklik), dışa dönüklük, yeniliğe açıklık, uyumluluk ve sorumluluk gibi beş ana boyut çerçevesinde ele alır (Wood ve Bell, 2008, s. 128). Major vd. (2006, s. 927) tarafından yapılan araştırmalar, proaktif kişilik ile Beş Faktör Modeli arasındaki ilişkileri incelemiştir; bu çalışmada, katılımcılara Proaktif Kişilik Ölçeği uygulanmış ve orta büyüklükte bir finansal hizmetler şirketinde çalışan 183 kişi üzerinde anket yöntemiyle bağlantılar test edilmiştir. Elde edilen bulgular, dışa dönüklük gibi niteliklerin proaktiflik ile belirgin paralellikler taşıdığını göstermektedir. Ayrıca, proaktif bireylerin hedeflerini net bir şekilde belirleyebilme yetenekleri, kendilerini eyleme geçirme motivasyonları ve sonuçlara ulaşma konusundaki kararlılıkları, öz-disiplin ile olumlu bir ilişki içinde olduğu ortaya konmuştur. Bununla birlikte, nevrotiklik ve uyumluluk boyutları ile proaktif davranış arasında anlamlı bir bağlantının olması beklenmez. Proaktiflik, bireyin çevresel koşulları hedefleri doğrultusunda etkileme ve değiştirme eğilimiyle yakından ilgilidir; bu nedenle proaktif bireyler hedeflerine ulaşma ve değişim yaratma süreçlerinde duygusal dalgalanmalardan etkilenmeden dengeli bir yaklaşım sergilemektedir (Crant, 2000, s. 106).

2.6 Proaktif Kişilik Davranışının Sonuçları

Proaktif kişilik, bireylerin hayatlarında olumlu değişimler yaratmalarına olanak tanır. Bu davranış, koşullara teslim olmamak ve durumu kontrol altına almak için çaba sarf etmeyi içerir. Proaktif bireyler, fırsatları yaratma ve geliştirme isteği ile kişisel ve mesleki gelişime katkı sağlar; bu sayede öğrenme ve yenilikçilik odaklı bir yaklaşım benimserler. Ayrıca proaktiflik, stres yönetimini kolaylaştırarak belirsizliklerden kaynaklanan kaygıyı azaltır. Kişisel ilişkilerde de önemli faydalar sunarak, daha sağlam ve anlam dolu etkileşimler kurmalarını sağlar. Sonuç olarak, proaktif davranış, bireylerin hayatlarını daha etkin bir şekilde şekillendirmelerine ve karşılaştıkları zorluklarla başa çıkmalarına yardımcı olur (“Sanal”, 2024).

Araştırmalar, proaktif kişiliğin örgütsel vatandaşlık davranışını doğrudan teşvik ettiğini, lider-çalışan etkileşimlerini güçlendirdiğini ve proaktif davranış sergileyen çalışanların daha fazla iş tatmini göstermekte olduğunu ortaya koymaktadır (Li, vd. 2010, s. 396). Ayrıca, bireysel iş performansı, kariyer sonuçları ve takım performansı arasında da önemli ilişkiler bulunduğu gözlemlenmiştir (Uncuoğlu, 2017, s. 9).

Proaktif yöneticilerin sürekli değişim fırsatlarını araştırdığı, hedeflerini değişime odaklı belirlediği ve buna göre hareket ettiği, örgüt içinde ortaya çıkabilecek sorunları öngörüp önlem aldığı, genellikle işlerini farklı şekillerde yürüttüğü ve yeni yaklaşımlar benimsediği; aksiyon almaktan çekinmediği ve harekete geçtiği, belirledikleri hedefe ulaşmak için çabalarını sürdürdüğü ve değişimleri yalnızca hayal etmekle kalmayıp, bu değişim sürecini başlatıp başarılı bir şekilde sonuçlandırdığı ifade edilmektedir (Çini, 2014, s. 12).

2.7 Proaktif Kişilikle İlgili Yapılan Araştırmalar

Crant (1995), 131 emlak ajansını kapsayan bir örneklem üzerinde, Bateman ile birlikte tasarladığı proaktif kişilik ölçeğinin geçerliliğini incelemiştir. Yapılan test sonuçları, ölçeğin geçerliliğini desteklemektedir.

Crant (1996), 181 öğrenciden oluşan bir örneklem ile yaptığı çalışmada, bu öğrencilerin girişimcilik niyetlerini ölçmeyi amaçlamıştır. Çalışma sonuçları, girişimcilik eğilimi ile proaktif kişilik, cinsiyet, eğitim seviyesi ve girişimci geçmişe sahip aileler arasında pozitif bir bağlantı olduğunu ortaya koymuştur. En kuvvetli bağ ise proaktif kişilik ile girişimcilik eğilimi arasında gözlemlenmiştir.

Erdoğan ve Bauer (2005) çalışmalarında, proaktif kişilik ile iş ve kariyer memnuniyeti arasındaki bağlantıyı ve bu ilişkide birey-örgüt uyumu ile birey-iş uyumunun düzenleyici rolünü araştırmışlardır. İlk araştırma, Türkiye'deki çeşitli lise ve ilkokullarda çalışan 295 öğretmen ve 139 meslektaşını içeren bir örneklemde yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar, yalnızca birey-örgüt uyumu yüksek olan katılımcılar için proaktif kişilik ile iş memnuniyeti arasında olumlu bir ilişki bulunduğunu göstermiştir. Ayrıca, proaktif kişilik ile kariyer memnuniyeti arasındaki pozitif ilişki, yalnızca birey-örgüt uyumu ve birey-iş uyumu yüksek olanlar için geçerli olmuştur. İkinci araştırma ise Amerika'da çalışan 203 profesör üzerinde benzer ilişkileri incelemiştir. Analizler, proaktif kişilik ile kariyer memnuniyeti arasındaki ilişkide birey-iş uyumunun düzenleyici bir rol oynadığını ortaya koymuştur. Ayrıca, çalışmanın etkinliğinin, proaktif kişiliğin yüksek ya da düşük birey-örgüt uyumuna göre farklılaştığına dikkat çekilmiştir.

Major vd. (2006), "Beş Faktörlü Kişilik Modeli" ile proaktif kişilik ve öğrenme motivasyonu arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırmanın katılımcıları, finansal hizmet sektöründe çalışan 183 kişiden oluşmuştur. Yapısal eşitlik modeline göre, proaktif kişilik, açıklık, dışadönüklük ve sorumluluk, öğrenme motivasyonunu öngörebilmektedir. Proaktif kişilik, dışadönüklük ve açıklığın, gelişim faaliyetlerine dolaylı bir etkisinin olduğu saptanmıştır. Hiyerarşik regresyon analizleri, proaktif kişiliğin tüm "Beş Faktörlü Kişilik Modeli" boyutları üzerinden öğrenme motivasyonu üzerinde önemli bir etkisi olduğunu göstermiştir.

Chiaburu vd. (2007), proaktif kişilik ile kariyer özyönetim davranışları arasındaki ilişkiyi ele almış ve bu iki değişken arasında kariyer esnekliğinin aracılık rolünü, kamu özbilincinin ise düzenleyici etkisini değerlendirmek üzere bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Araştırma, 127 katılımcıdan elde edilen verilerin regresyon analizi ile incelenmesiyle yürütülmüştür. Elde edilen bulgular, proaktif kişiliğin kariyer özyönetim davranışlarıyla olumlu bir ilişki içinde olduğunu, kariyer esnekliğinin bu ilişkiye aracılık ettiğini ve ayrıca proaktif kişilik ile kamu özbilincinin, gelişmiş geri bildirim arama davranışlarıyla etkileşimli bir ilişki kurduğunu ortaya koymuştur.

Baba vd. (2009), proaktif kişilik ile bu kişiliğin davranışsal sonuçları olan örgütsel vatandaşlık ve iş performansı arasındaki ilişkiyi incelemiş ve ayrıca duygusal tükenme ile algılanan güvenlik ikliminin etkileşimli etkilerini değerlendirmişlerdir. Araştırmanın katılımcı grubu, pilotlar, hostesler, mühendisler ve hizmet görevlileri gibi farklı meslek gruplarından oluşan toplam 485 Çin havayolu çalışanından meydana gelmektedir. Elde edilen veriler, proaktif kişiliğin örgütsel vatandaşlık ve iş performansı üzerinde olumlu bir etki yarattığını ortaya koyarken, duygusal tükenme ile algılanan güvenlik ikliminin de proaktif kişilik ile iş performansı arasındaki ilişkide hem ayrı hem de birleşik bir düzenleyici rol üstlendiğini göstermektedir.

Joo ve Lim (2009), araştırmalarında proaktif kişilik, örgüt öğrenme kültürü ve iş karmaşıklığının çalışan motivasyonu ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini incelemişlerdir. Çalışmanın bulguları, çalışanların yüksek proaktif kişilik sergilediklerinde ve iş karmaşıklığını yüksek algıladıklarında daha fazla motivasyona sahip olduklarını ortaya koymaktadır. Algılanan iş karmaşıklığı, örgütsel öğrenme kültürü ile örgütsel bağlılık arasında ve proaktif kişilik ile motivasyon arasında kısmi bir aracılık işlevi üstlenmiştir. Ayrıca, proaktif kişiliğin örgütsel öğrenme kültürü ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi etkileyebileceği vurgulanmıştır.

Gan ve Cheung (2010) tarafından gerçekleştirilen bir başka araştırmada, proaktif kişilik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki üzerinde kişiler arası uyumun düzenleyici rolü incelenmiştir. Bu çalışma, Çin devletine ait şirketlerde görev yapan 158 bireyden anket yoluyla elde edilen verilerle gerçekleştirilmiştir. Araştırma bulguları, proaktif kişilik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin anlamlı olduğunu ortaya koymuştur.

Kim vd. (2010), proaktif kişilik ile çalışan yaratıcılığı arasındaki ilişkiyi ve bu ilişki üzerindeki iş yaratıcılığı gereksinimleri ile yönetici desteğinin düzenleyici etkisini araştırmışlardır. Araştırmanın örneklemini, Güney Kore'de görev yapan 157 işgören-yönetici ikilisinden oluşmaktadır. Elde edilen bulgular, proaktif kişiliğin çalışan yaratıcılığı ile olumlu bir ilişki içerisinde olduğunu göstermektedir. Ayrıca, iş yaratıcılığı gereksinimlerinin ve yaratıcılık için yönetici desteğinin, proaktif kişilik ile çalışan yaratıcılığı arasındaki ilişkiyi etkilediği vurgulanmıştır. Proaktif çalışanlar, özellikle iş yaratıcılığı gereksinimlerinin ve yönetici desteğinin yüksek olduğu durumlarda daha fazla yaratıcılık sergilemektedirler.

Erkutlu ve Chafra (2012), Türkiye'deki 12 üniversite hastanesinde çalışan 910 hemşireden oluşan 82 takım üzerinde, takım güçlendirmesi ile takım proaktivitesi arasındaki ilişkiyi ve takım liderinin duygusal zekasının düzenleyici rolünü incelemeyi amaçlamışlardır. Araştırma bulguları, proaktivite ile takım güçlendirmesi arasında olumlu bir bağlantı olduğunu ortaya koymaktadır. Ayrıca, takım liderinin duygusal zekâsı ile takım üyelerinin proaktif kişiliği, takım güçlendirmesi ile takım proaktivitesi arasındaki ilişkiyi etkilemektedir. Özellikle, takım liderinin duygusal zekâsı ve takım üyelerinin proaktif kişiliği yüksek olduğunda, takımlar en yüksek proaktivite seviyesine ulaşmaktadır.

Bergeron vd. (2014), proaktif kişilik ile görev ve vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi araştırmak ve bu ilişkide algılanan rol derinliğinin aracılık etkisini incelemek amacıyla bir model geliştirmiştir. Araştırmada, Amerika'daki 69

üniversitede görev yapan toplam 530 fakülte üyesinden anket yöntemiyle veri toplanmıştır. Yapılan analizler, proaktif kişiliğin görev ve vatandaşlık davranışlarıyla pozitif bir ilişki içerisinde olduğunu ve algılanan rol derinliğinin bu ilişkiye aracılık ettiğini göstermiştir.

352 katılımcıyla yapılan bir araştırmada, üniversite öğrencilerinin çalışma motivasyonlarının proaktif kişilik özellikleri ile olan bağlantısı incelenmiştir. Araştırma bulguları, proaktif kişilik ile çalışma motivasyonu arasında orta düzeyde ve pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur (Büyükgöze, 2018, s. 117).

Bir özel işletmede mavi yakalı çalışanlar üzerinde gerçekleştirilen bir araştırmada, proaktif kişilik ile kariyer çapası arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu çalışma, Erzincan ilinde bulunan bir özel işletmede çalışan 397 beyaz ve mavi yakalı bireyle anket yöntemi kullanılarak yapılmıştır. Araştırmanın bulguları, mavi yakalı çalışanlar arasında kariyer çapaları ile proaktif davranışlar arasında kısmen olumlu bir ilişki olduğunu; beyaz yakalı çalışanlar için ise bu ilişkinin olumlu yönde olduğunu göstermektedir (Palabıyık ve Yücel, 2018, s. 41).

Demir (2021, s. 153), öğretmenler üzerinde gerçekleştirdiği araştırmada, proaktif kişilik seviyelerinin cinsiyet, eğitim durumu ve medeni hal gibi demografik faktörlere göre kayda değer bir fark göstermediğini, ancak görev süresinin orta düzeyde bir etkisi olduğunu tespit etmiştir.

Nadeem vd. (2021) tarafından yürütülen bir çalışmada, örgütsel vatandaşlık davranışı ile proaktif kişilik özellikleri arasındaki ilişkinin iş yerindeki başarı üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Pakistan'ın Lahore şehrindeki bir tekstil fabrikasında 310 işçi ile gerçekleştirilen bu araştırma, proaktif kişilik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Bu bulgular, çalışanların iş yerinde daha iyi koşullarda çalışmalarının, örgütsel vatandaşlık davranışlarını artırabileceğini göstermektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ADALET

Örgütsel adalet kavramı, yöneticilerin örgütlerle ilgili adil ya da adaletli davranışlarını açıklamak amacıyla yararlanılmaktadır (Pillai vd., 1999, s. 900; Colquitt, 2001, s. 425). Bu bölüm içerisinde; örgütsel adalet kavramını, özelliklerini, önemini ve gelişimini, örgütsel adaletin boyutlarını, örgütsel adaletle ilgili teorileri, örgütsel adaletin sonuçlarını ve örgütsel adaletle ilgili literatürde yapılan çalışmalar ele alınacaktır.

3.1 Örgütsel Adalet Kavramı

Adalet, her çağda ve medeniyette insanların bir arada yaşayabilmesini farklı özelliklere sahip bireyleri bir arada tutabilme yeteneğini sağlayan önemli bir kavramdır (Greenberg ve Baron, 2003, s. 471). Küreselleşen dünyada artan rekabet koşulları ve bilginin değişen rolü ile birlikte işletme ortamlarında çalışanların adalet algılarının daha da önem kazandığı bir konu haline gelmiştir (Atalay, 2015, s. 41; Taşkiran, 2011, s. 3). 1940'lı yıllarda ortaya çıktığı düşünülen adalet algısı, toplumsal yaşamın yanı sıra örgütsel yaşamın da temel değerlerinden biri olarak değerlendirilmektedir (Konovsky, 2000, s. 490). 1990'lı yıllardan başlayarak personel yönetimi, endüstriyel psikoloji ve örgütsel davranış alanlarındaki araştırmacıların yoğun olarak ele aldığı konulardan biri, bireylerin örgüt içindeki adalet algıları olarak

tanımlanan örgütsel adalet olmuştur (Cropanzano ve Greenberg, 1997, s. 317). Örgütsel adalet kavramı, J. Adams'ın General Elektrik Şirketi'nde gerçekleştirdiği çalışmalar sonucunda geliştirdiği eşitlik teorisinin bir uzantısı olarak kabul edilmektedir (Efeoğlu vd., 2021, s. 95). Örgütsel adalet çalışmaları, Adams'ın Eşitlik Teorisi ile temellendirilmiştir. Bu teori kişilerin çalışma başarıları ile memnuniyet düzeylerinin, çalıştıkları ortamda algıladıkları adalet ya da adaletsizlikle ilişkili olduğunu öne sürmektedir (Luthans, 1981, s. 197; Özdevecioğlu, 2003, s. 78). Örgütsel adalet literatürde çeşitli tanımlarla ele alınmaktadır. Genellikle adalet kavramı, benzer konumda ya da benzer görevleri yerine getiren çalışanlara eşit muamele yapılmasını gerektirmektedir. Örgütsel adalet ise, çalışanların hak ve sorumluluklarının örgütle olan ilişkilerine göre nasıl belirlendiğini ifade etmektedir (Bilsel, 2013, s. 6; Taşkiran, 2011, s. 93). Örgütsel adalet terimi, literatüre ilk olarak Greenberg (1987) tarafından kazandırılmıştır. Greenberg, örgütsel adalet kavramını, çalışanların örgütsel durumları, uygulamaları ve kuralları adalet ilkesi temelinde analiz ederek, bireylerin örgüt içindeki görev ve rollerine dayalı olarak kendilerine adil muamele yapıldığına dair inançlarının algı düzeyini tanımlamıştır (Cropanzano, 2007, s. 35-36). Örgütsel adalet kavramı, yönetsel koşulların etik ve ahlaki yönleri hakkında bireylerin öznel yargılarını kapsamaktadır. Çalışanlara adil davranmanın hem etik bir gereklilik olduğu hem de çalışanların motivasyonu açısından kritik bir öneme sahip olduğu birçok yönetici ve organizasyon lideri tarafından kabul edilmektedir. Örgütsel adalet, genel olarak bireylerin çalıştıkları iş yerindeki uygulamalara ilişkin adalet algılarını ifade eder. Alternatif bir tanım ise, çalışanların işletme içindeki kendilerine karşı adil muamele edilip edilmediği konusundaki algılarıdır (Turunç ve Turgut, 2020, s. 333). Tanımlardan da görüldüğü üzere, adalet kavramı, herkese hak ettiğini verme ve eşit muamele etme anlamında kullanılmaktadır. Eşitlik, adaletin en sık rastlanan biçimidir ve bu nedenle adalet ile eşitlik kavramları birbirine oldukça yakındır. Hatta bazı durumlarda bu iki terim aynı anlamda kullanılabilir. Adalet, temelde eşitlik ilkesini barındırmaktadır (Çeçen, 2020, s. 17-22).

Platon, adaletin eşitlikten ayrı bir kavram olarak değerlendirilemeyeceğini vurgulamaktadır. Eşitlik kavramının iki farklı türü olduğuna inanır: Birincisi, sayısal eşitlik; bu, herkesin eşit pay alması ve yöneticilerin kura ile belirlenmesi anlamına gelir. İkincisi ise oranlı eşitliktir; bu, bireylere hak ettikleri kadarının verilmesi gerektiğini ifade eder (Ceylan, 2006, s. 169). Oranlı eşitlik, adaletin en iyi tanımıdır; çünkü değerlerin herkese eşit bir şekilde dağıtılması, aslında bir eşitsizlik yaratır. Adalet, bu eşitsizlikler içinde eşitliğin karmaşık bir birleşimi olarak tanımlanabilir (Adams, 1965, s. 273). Örgütsel adalet, yalnızca eşit muamele anlayışıyla değil, ek olarak çalışanlar ve yöneticilerin örgüt içindeki tutumları, davranışları, hedefleri ile değerleri doğrultusunda tanımlanan strateji ve politikaların nesnel bir biçimde uygulanmasıyla da ilişkilidir. Maddi unsurların (maaş, ikramiye, ödül, prim vb.) yanı sıra soyut değerlerin (takdir, güven, saygı, iletişim, ilişki vb.) örgütsel adalet anlayışı içinde göz önünde bulundurulması gerekmektedir (Greenberg, 1987, s. 15-19; Kalay, 2016, s. 148). Adil bir muamele, bireyleri gelecekteki işlerine hazırlanmaları konusunda motive ederken, performanslarını artırarak maliyetleri düşürmeye de yardımcı olmaktadır (Walumbwa vd., 2009, s. 1118). Örgütsel adalet literatürü, performans değerlendirmeleri ile ilgili algıları açıklamak ve geliştirmek için güçlü bir çerçeve sunmaktadır (Thurston ve Mcnall, 2010, s. 204). Adil muamele gören çalışanlar, haksız muameleyle maruz kalanlara göre daha çok çalışma verimliliği gösterme, daha çok örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme, daha düşük kararsızlık yaşama ve işten ayrılma niyeti açısından daha düşük bir eğilim göstermektedir (Rupp ve Cropanzano, 2002, s. 925). Çalışanların örgütsel adalet algılarının nasıl şekillendiğini kavramak, örgütsel vatandaşlık davranışlarını teşvik ederken, üretkenliği olumsuz yönde etkileyen davranışların ortaya çıkmasını önleyebilir (Acar, 2013, s. 201).

Greenberg (1990, s. 406), örgütsel adaleti, iş dağılımı, ücretlendirme ve dinlenme şartlarını kapsayıcı uygulamalarla beraber, organizasyon içindeki sosyal etkileşim kalitesini etkileyen bir yapı olarak tanımlamıştır. Beugre ve Baron (2001:

326), örgütsel adaleti, “çalışanların iş yerindeki meslektaşları ve yöneticileriyle olan ilişkilerinde kendi algılarının nasıl oluştuğunu yansıtan sosyal bir olgu” olarak ifade etmektedir. Benzer şekilde, Begley (2006, s. 706), örgütsel adaleti “bireyin iş arkadaşları, yöneticileri ve kurumla olan ilişkileri bağlamında yaptığı algıları içeren bir sosyal sistem” şeklinde tanımlamıştır. Bu tanımlar çalışanların örgütsel ortamda adaleti nasıl algıladıklarını ve bu algıların iş ilişkileri üzerinde nasıl etkiler yarattığını vurgulamaktadır. Örgütsel adalet, iş yerinde adil muameleye yönelik çalışan algılarının, çalışan tutum ve davranışları üzerindeki etkilerini inceleyen bir kavramdır (Moorman, 1991, s. 845). Taylor’a göre örgütsel adalet, çalışanların kendi değerleriyle ilgili bireysel değerlendirme seviyeleri ile, adalet kavramının organizasyon içinde nasıl dağıtıldığı ve karar alma süreçlerinin sonuçlarının nasıl paylaştırıldığı ile ilgili süreçlerin etkili bir şekilde yönetilmesini kapsamaktadır (Taşkıran, 2011, s. 122). Bu tanım, örgütsel adaletin hem bireysel algıları hem de kurumsal süreçleri kapsayan dinamik bir yapı olduğunu vurgulamaktadır. İş ortamında bu tür sorunların azaltılması amacıyla örgütsel adaletin iki yönünü; dağıtım adaleti ve süreç adaletini kavramak büyük bir öneme sahiptir. Dağıtım adaleti, kendi performansımız ile elde ettiğimiz çıktılar, diğerlerinin katkılarıyla kıyasladığımızda hissettiğimiz adalet duygusudur. Öte yandan, işlemsel adalet, kaynak dağıtımına dair kararların alınmasında kullanılan yöntemlerin adil olup olmadığını tanımlamaktadır (Bozkurt, 2012, s. 98). Örgütsel adalet, çalışanların örgüte sağladıkları katkılara karşılık olarak örgütün kendilerine atfettiği değerlerin bir göstergesidir. Bu kavram, örgütsel kaynakların dağıtımında nesnel bir yaklaşımı, alınan kararlarda tarafsızlığı ve kişiler arası ilişkilerde adil bir tutum sergilemeyi amaçlar (Demirel ve Dinçer, 2019, s. 29). Genel bir değerlendirme yapıldığında, çalışanların adalet bağlamında üç farklı olay sınıfını incelediği görülmektedir (Walumbwa vd., 2009, s. 1109). Dağıtım adaleti, bireyin elde ettiği sonuçların adil olup olmadığını algılamasını; işlemsel adalet, resmi dağıtım süreçlerinin adaletine dair algıları; etkileşimsel adalet ise bireyin diğer bireylerden gördüğü muameleye yönelik adalet algısını ifade etmektedir.

3.2 Örgütsel Adaletin Özellikleri

Örgütsel adalet, çalışanların iş yerindeki adil davranışlar ve uygulamalara yönelik algılarını tanımlayan bir kavramdır ve adalet algılarını üç temel boyutta açıklar: Dağıtım Adaleti: Bu boyut, çalışanların örgüt içinde kaynakların (ücret, terfi, ödüller gibi) nasıl dağıtıldığına dair algılarını ifade eder. Dağıtım adaleti, çalışanların katkıları ile elde ettikleri sonuçlar arasındaki dengeyi sorgulamalarına dayanır (Colquitt, 2001, s. 388). İşlemsel Adalet: Karar alma süreçlerinin adil olup olmadığını inceler. Çalışanlar, kararların tutarlı, tarafsız ve önyargısız şekilde alındığını görmek ister. Bu süreçlerin şeffaf ve çalışanların katılımına açık olması önemlidir (Leventhal, 1980, s. 35). Etkileşimsel Adalet: Çalışanların örgütte karar süreçleri sırasında gördükleri insan ilişkileri ve iletişim biçimleriyle ilgilidir. Çalışanlara saygılı, kibar ve adil davranılması etkileşimsel adaletin temelini oluşturur (Bies ve Moag, 1986, s. 44). Etkileşimsel adalet, bireylerin birbirlerine karşı davranışlarında algılanan dürüstlük düzeyini ifade etmektedir. İşlemsel adalet, adalet algılamasının biçimsel yönüne odaklanırken, etkileşimsel adalet sosyo-psikolojik yönüne dikkat çeker. Bu bağlamda, etkileşimsel adalet, yönetimin astlara yönelik davranışlarında gösterdiği açık yüreklilik, duyarlılık ve saygı gibi unsurların düzeyiyle ilişkilidir (Kaplan ve Ögüt, 2012, s. 3). Başka bir ifadeyle etkileşimsel adalet, çalışanların iş yerindeki sosyal ilişkilerini ve yöneticilerle olan etkileşimlerini derinlemesine etkileyerek, genel adalet algısını şekillendiren önemli bir boyut olarak öne çıkmaktadır. Bu üç temel boyut – dağıtım adaleti, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet – örgütsel adaletin kapsamını ve çalışanlar üzerindeki etkilerini anlamamıza olanak tanımaktadır. Dağıtım adaleti, kaynakların ve ödüllerin adil bir şekilde dağıtılmasını; işlemsel adalet, adaletli süreçlerin izlenmesini; etkileşimsel adalet ise bireyler arasındaki iletişim ve davranışların adil bir biçimde sürdürülmesini ifade eder. Bu boyutların her biri, örgüt içinde adalet algısının güçlenmesine katkıda bulunmakta ve çalışanların motivasyonunu, bağlılığını ve genel iş tatminini artırmaktadır. Bu nedenle, etkili bir

liderlik ve yönetsel uygulama için örgütsel adaletin tüm boyutlarının dikkate alınması büyük bir öneme sahiptir.

3.3 Örgütsel Adaletin Önemi ve Gelişimi

Artan rekabet koşulları, örgütlerin sürdürülebilirliğini çalışanlarından elde ettikleri verimlilikle doğrudan ilişkilendirir. Çalışanlar, iş yerlerinde yüksek düzeyde iş tatmini ve motivasyon hissettiklerinde, daha verimli bir şekilde çalışmaktadırlar. Bu noktada, örgütsel adalet, çalışanların örgütleri hakkında geliştirdikleri düşünceleri ve bu düşüncelerin etkisiyle sergiledikleri tutum ve davranışları şekillendirmede önemli bir rol oynar (Charash ve Spector, 2001, s. 278-279). Sosyal bilimciler, çalışanların bireysel tatminlerini elde etmeleri ve örgütlerin hedeflerine ulaşmaları için adaletle ilgili olumlu tutumlar ve davranışların önemli bir gereklilik olduğunu ifade etmektedir (Greenberg, 1990, s. 399).

Örgütsel adalet anlayışı ve adalet ilkesi üzerine çalışmalar yürüten araştırmacılar için bu konu iki ana nedenden ötürü son derece önemlidir. Birinci olarak, bireyler adaletle, kişisel çıkarlarını maksimize etmek istedikleri için değer verirler. Kısa vadeli kazançlardan çok, uzun vadeli çıkarlarını artırmayı hedeflerler. İkinci neden, adaletin bireyler için taşıdığı sembolik anlamdır. Adalet, bir kişinin sosyal statüsünü ve itibarını yükselterek, bireyin kendine olan değerini artırmasına yardımcı olur (Çolak ve Erdost, 2004, s. 54). Örgütsel adalet algısını oluşturan önemli unsurlardan birisi, ahlaki ilkeler ve normlardır. Bireyler, hakların sağlanmasında adaletin temin edilmesi için ahlaki açıdan en uygun yaklaşımı benimseyerek, bunu öncelikli bir durum olarak değerlendirirler. Etik olmayan bir tutumla karşılaştıklarında bireyler stres yaşayabilir; bu da adaletsizlik algısının örgüt içerisinde hızla yayılmasına sebep olabilir (Cropanzana vd., 2007, s. 36). Örgütsel adalet, bir örgüt içerisinde bireylerin çalışma ortamına dair adil davranış algılarını ve bu algıların örgütün diğer unsurlar üzerindeki etkilerini açıklayan bir kavramdır. Bu bağlamda, örgütsel adalet, çalışma ortamında adaletin etkilerini göstermek amacıyla kullanılmaktadır. Çalışanların adalet anlayışı,

iş memnuniyetini yükseltmek ve organizasyonun işlevlerini etkin bir biçimde yerine getirmesi açısından son derece önem taşımaktadır (İşcan ve Sayın, 2010, s. 195).

Beugre (1998, s. 11) örgütsel adalet kavramının önemi birkaç temel nedenle açıklanabildiğini ifade etmiştir. *Sosyal Olgu*, adalet sosyal bir kavram olarak her tür örgütsel ve toplumsal ilişkide karşılaşılan bir unsurdur. *Çalışan Davranışları*, örgütün değerli kaynaklarından biri kabul edilen çalışanlara yapılan muamele, örgütsel aidiyet, güven duygusu, etkinlik ve performans gibi tutum ve davranışları doğrudan şekillendirir. *Eğitim ve Beklentiler*, işgücünde eğitim seviyesinin artması, yüksek eğitim düzeyine sahip çalışanların daha iyi pozisyonlar talep etmesinin yanı sıra, çalışma ortamında dürüstlük ve saygı gibi unsurları da beklmelerine neden olmaktadır.

Örgütsel adalet, çalışanların kişisel tatmin düzeyine ulaşabilmesi ve örgütün verimli bir şekilde faaliyet göstermesi açısından son derece önemlidir (Ayık vd., 2014, s. 235). Örgütsel adalet, çalışanların verimliliklerini yükseltir; ayrıca, işlerini gerçekleştirirken fedakârlık göstermelerini, örgüte ve yöneticilerine bağlılıklarını güçlendirmelerini ve örgütü benimsemelerini teşvik eder. Bu durum, yöneticilerin de çalışanlara karşı daha adil bir tutum sergilemesine yol açar. Ancak, çalışanların adalet algıları bu süreçte birbirinden farklılık gösterebilir. Çalışanlar, algılarını davranışlarına yansıttıkları için örgütsel adaletin önemi daha da belirgin hale gelir (Özmen, 2017, s. 4). Dolayısıyla örgütsel adalet, çalışanlarla yönetim arasındaki bağlantıyı kuvvetlendirerek örgütün ilerlemesine katkıda bulunur.

3.4 Örgütsel Adaletin Boyutları

Çalışanların örgütsel adalet algısının oluşumunda kullandıkları kriterler örgütsel adalet boyutlarının ortaya çıkmasını sağlamaktadır. Genel olarak örgütsel adaletin boyutları dağıtım adaleti, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet olmak üzere üç ana kategoriye ayrıldığı belirtilmektedir (Altinkurt ve Yılmaz, 2010, s. 467). Çalışanlar, genellikle kendi performanslarıyla elde ettikleri kazançlar ve terfi beklentileri

doğrultusunda kendilerine karşı sergilenen adil davranışları değerlendirerek örgütsel adaleti ölçmektedirler. Bu karşılaştırmalar sonucunda, çalışanlar örgütteki kaynakların dağılımının adil olup olmadığına dair bir dağıtım adaleti algısına ulaşmakta; bu süreçte uygulanan kararların adilliği ile işlemsel adalet algısına; ayrıca, organizasyondaki tüm bireyler arasındaki etkileşimler sayesinde etkileşim adaleti anlayışına ulaşmaktadırlar (Akyıldız ve Turunç, 2013, s. 249). Etkileşim adaleti, genellikle işlemsel adaletle bağlantılı olsa da çalışanların adalet algısının kişiler arası iletişim yoluyla güçlendiği görüşü, etkileşim adaletinin örgütsel adalet anlayışının temel bir unsuru olarak görülmesini sağlamaktadır. Örgütsel adaleti oluşturan bu alt unsurlar aşağıda açıklanmaktadır.

3.4.1 Dağıtım Adaleti

Örgütsel adaletin esasını teşkil eden dağıtım adaleti (distributive justice), Adams'ın (1965) Eşitlik Teorisinden yola çıkarak geliştirilen ilk boyuttur (Colquitt vd., 2001, s. 398). Bu bağlamda, örgütsel adalet konusundaki ilk araştırmalar, dağıtım adaleti açısından incelendiğinde, yönetim kararlarının sonuçları olarak elde edilen faydaların çalışanlar arasında adil bir şekilde dağıtılıp dağıtılmadığına odaklanılmıştır. Böylece, adalet algısının şekillenmesinde bu dağıtımın etkileri üzerinde durulmuştur (Taşkıran, 2011, s. 100). Dağıtım adaleti, çalışanların işte sağladıkları girdiler ve bu girdilerin sonucunda elde ettikleri sonuçlar ile diğer çalışanların katkıları ve sonuçları arasındaki karşılaştırmaya dayanarak algıladıkları adalet düzeyini ifade etmektedir (Greenberg, 1990, s. 402). Dağıtım adaleti, yöneticilerin aldığı kararlar çerçevesinde maaş, prim ve terfi gibi kaynakların ve kazanımların eşit bir şekilde dağıtılmasına ilişkin bireylerin sahip olduğu adalet algısını ifade etmektedir (Colquitt vd., 2001, s. 389; Atalay, 2015, s. 43). Bu kavram, çalışanların katkıları ve elde ettikleri sonuçlar arasında bir denge kurulmasını vurgulayarak, adil bir dağıtımın sağlanmasına odaklanır. Çalışanlar, dağıtım süreçlerinin belirli prensiplere dayalı ve şeffaf bir şekilde gerçekleştirilmesini beklerler. Dağıtımın neye göre yapıldığının belirsiz olduğu ve açıklıktan çok gizliliğin söz konusu olduğu durumlarda, bu belirsizlikler

Çalışanların adalet algılamalarını zayıflatabilir. Bu tür koşullar, çalışanların dağıtım süreçlerine olan güvenlerini sarsarak, örgüt içindeki adalet duygusunu olumsuz etkileyebilir (Polat vd., 2018, s. 4). Dağıtım adaletinin geçerli olduğu bir organizasyonda, yöneticiler ödöl ve cezaları performansa bağlı olarak dağıtırlar. Herkesin aynı ödölü veya cezayı alması beklenmez; aksine, yüksek verimlilik gösterenler ya da işletmenin hedeflerine katkı sağlayanlar, bu ölçüde ödüllendirilirken, katkıda bulunmayanlar ise cezalandırılırlar (İşcan ve Naktiyok, 2004, s. 187). Dağıtım adaleti, eşişsizlik kavramı çerçevesinde değerlendirildiğinde üç temel boyutta incelenir: Öz eşişsizlik, bireyin örgüte yaptığı katkılar ile bu katkılar karşılığında elde ettiği sonuçlar arasındaki dengesizliktir ve bireyin bu durumu nasıl algıladığına dayanır. Karşılaştırmalı eşişsizlik, bireyin, diğer bireylerin örgütsel girdileri ve çıktılarıyla kendi durumunu karşılaştırarak tatminsizlik hissetmesi durumunda ortaya çıkar ve bu, kaynak dağıtımının adaletli olmadığı inancını güçlendirebilir. Öz-karşılaştırmalı eşişsizlik ise bireyin, kendisi ve diğerlerinin benzer adaletsizliklere uğradığına inanmasıdır; bu durum, örgütsel kaynakların dağıtımında hakkaniyetin sağlanamadığını gösterir. Bu üç boyut, çalışanların elde ettikleri çıktılar ile sağladıkları girdiler arasındaki orantısızlıkları anlamaya yardımcı olurken, motivasyon, iş tatmini ve örgütsel bağlılık gibi unsurları etkileyen önemli faktörler olarak örgüt içindeki adalet algısını şekillendirir (Jamaludin, 2009, s. 53).

3.4.2 İşlemsel Adalet

İşlemsel adalet, örgüt içindeki kurallar, uygulamalar ve karar alma süreçlerinin adil olup olmadığını inceleyen bir kavramdır. Bu adalet türü, çalışanların görev ve sorumluluklarıyla elde ettikleri kazançlar arasındaki ilişkiyi değerlendirerek, bu ilişkinin hakkaniyete uygunluğunu belirler (Tutar, 2007, s. 101). İşlemsel adalet, iki ana boyutta incelenmektedir. İlk boyut, karar verme süreçlerinde uygulanan işlem ve yöntemlerin yapısal özelliklerine odaklanır ve bu açıdan daha çok yapılandırılmış süreçle ilgili konuları içerir. Örneğin, karar verme aşamasında çalışanların görüşlerinin alınması, fikir ve önerilerinin dikkate alınması bu boyuta örnek teşkil eder. İkinci

boyut ise, karar verme sürecini yönlendiren politikaların ve uygulamaların karar vericiler tarafından nasıl uygulandığıyla ilgilidir (Özdevecioğlu, 2003, s. 79).

İşlemsel adaletin inşa edilmesinde dikkate alınması gereken temel unsurlar şunlardır: *Ajanların seçimi*, paylaşım kararlarını alacak kişilerin belirlenmesi sürecidir. *Temel kuralların belirlenmesi*, ihtiyaçların karşılanması ve ödüllerin dağıtımında referans alınacak ilkelerin tanımlanmasını içerir. *Bilgi toplama*, kararların verilmesi için gerekli verilerin elde edilmesidir. *Karar yapısı*, kararların bireysel, grup veya örgüt düzeyinde hangi düzeyde alınacağını belirler. *Başvurular*, memnuniyetsizlik yaratan kararlara yönelik çözüm arayışlarını belirlemek için kullanılan yöntemlerdir. *Önlemler*, karar alma yetkisinin suiistimalini veya olumsuz etkilerini önlemek amacıyla alınan tedbirlerdir. *Değişim mekanizmaları* ise paylaşım uygulamalarında yapılacak değişiklikleri mümkün kılan süreçleri ifade eder (Folger ve Greenberg, 1985, s. 146).

Leventhal (1980)' a göre, çalışanların karar alma süreçlerini adil bir şekilde değerlendirebilmeleri için işlemsel süreçlerde şu kurallar uygulanmalıdır: Kararlarda tutarlılık hem uygulama hem de zaman açısından uyumlu kararlar almayı ve önerilerin dikkate alınmasını içerir. Önyargılı olmama, kararların bireylerin sosyo-demografik özelliklerinden bağımsız, görev ve sorumluluklarına dayalı olarak alınmasını sağlar. Doğruluk, toplanan bilgilerin nesnel bir şekilde paylaşılmasını ve ödüllerin doğru kişilere, doğru zamanda verilmesini ifade eder. Yeniden gözden geçirme, alınan kararlara yönelik tatminsizliklerin ortadan kaldırılması için kararların tekrar değerlendirilmesini sağlar. Temsil kuralı, tüm paydaşların öneri ve görüşlerinin kararlara yansıtılmasını gerektirir. Etik kural ise kurumsal süreçlerde adil, dürüst ve örgütün değerlerine uygun hareket etmeyi ifade eder (Colquitt, 2001, s. 388).

Örgütsel adalet algısının bu yönü, çalışanların sadece maddi talepleri (maaş, terfi, prim ve ikramiye gibi) unsurlarla sınırlı kalmaz. Aynı zamanda, çalışma koşullarına ilişkin alınan kararlarda izlenen stratejilerin ve politikaların adilliğiyle de yakından ilişkilidir (Jahangir vd., 2006, s. 23). Bu bağlamda, işlemsel adaletin

kaynağının yöneticiler ve örgüt olduğu gözlemlenmektedir. Yönetici boyutu, kararları uygulayan liderlerin kişisel tutum ve davranışlarının adaletli olmasına dikkat çekerken, örgütsel boyut, çalışanların örgüt tarafından benimsenen ilke ve politikaların ne ölçüde adil algılandığı ile ilgilidir (Kim, 2005, s. 137). İşlemsel adalet algısında olumsuz bir değişim, çalışanların işlerine olan ilgilerini kaybetmelerinden işten ayrılmalarına kadar geniş bir dizi olumsuz sonuca yol açabilir. Bu süreçte, örgütsel işlemler ve uygulamalardan sorumlu olan yöneticiler en büyük sorumluluğa sahiptir.

Örgütsel adalet üzerine yapılan çalışmalar arttıkça, yalnızca işlemsel adaletin yeterli olmadığı anlaşılmış ve bu eksikliği gidermek için etkileşimsel adalet boyutu geliştirilmiştir (Bağcı, 2013, s. 166).

3.4.3 Etkileşimsel Adalet

Bies ve Shapiro (1987), etkileşimsel adaletin, örgütsel süreçler sırasında çalışanların deneyimledikleri davranışların niteliğini kapsadığını ifade ederken, Brockner (1990) bu kavramı, bireyler arası iletişim ve çalışanların kararlara dahil edilmesi bağlamında tanımlamaktadır (Nirmala ve Akhilesh, 2006, s. 138). Colquitt (2001), etkileşimsel adaleti, çalışanların yöneticilerinin kendilerine sergilediği davranışlara gösterdikleri tepki ve bu davranışların bireyler üzerindeki etkileri olarak tanımlamaktadır (Blakely vd., 2005, s. 261). Etkileşimsel adalet, çalışanlar arasındaki ilişkilerin kalitesini belirleyen temel bir faktör olarak görülmekte olup, aynı zamanda işlemsel adaletin tamamlayıcı bir unsuru olarak da rol üstlenmektedir (Küçükaltan vd., 2015, s. 151).

Etkileşimsel adaletin sağlanmasında doğruluk, saygı, görgü ve gerekçe gibi unsurlar etkili rol oynamaktadır. Doğruluk, bireylerin dürüstlük ilkesine bağlı kalarak bilgilerin doğru ve anlaşılır şekilde paylaşılmasını; saygı, çalışanların birbirlerine karşı kırıcı olmayan, nezaket kurallarına uygun davranmalarını; görgü, bireyler arasında yaş, cinsiyet, eğitim ve ırk gibi farklılıklara bakılmaksızın adil bir tutum

sergilenmesini; gerekçe ise, adaletsizlik algılandığında bunun sebeplerinin net bir şekilde açıklanmasını içerir (Baldvin, 2006, s. 3-4). Greenberg (1993), adalet algılamalarını iki ana kategoriye ayırmıştır: kişilerarası adalet ve bilgisel adalet. Kişilerarası adalet, yöneticilerin dağıtım kararlarını çalışanlara iletme biçimleriyle ilişkilidir. Bu bağlamda, yöneticilerin çalışanlarla ön yargılardan uzak, saygılı ve şeffaf bir iletişim kurmaları, adalet algısının olumlu yönde şekillenmesine katkıda bulunur. Bilgisel adalet ise, çalışanlara, ücret ve terfi gibi kazanımların dağıtım kararlarının nasıl alındığına dair gerekli bilgilerin sağlanması ve bu süreçlerin açıklanmasıyla ilgilidir. Greenberg (1993), bu iki adalet türünün, organizasyonel adaletin temel bileşenleri olduğunu vurgulamaktadır (Greenberg, 1993, s. 82-86).

3.5 Örgütsel Adaletle İlgili Teoriler

Örgütsel adalet teorileri, örgüt içindeki adalet algılarını daha iyi anlamak ve açıklamak için geliştirilmiştir. Bu teoriler, reaktif-proaktif boyut ve süreç-içerik boyutu olarak adlandırılan iki temel boyutun bir araya getirilmesiyle geliştirilmiştir (Greenberg, 1987, s. 9). Reaktif-proaktif boyut, adaletsizliği düzeltmeye yönelik çabalar (reaktif) ve adil bir ortam oluşturmak için yapılan girişimler (proaktif) arasındaki farkı belirtmektedir. Reaktif teoriler, çalışanların adaletsizlik algıladıklarında uygulamalardan kaçınma veya uzaklaşma gibi tepkilerini inceleyerek, bu tür durumlara verdikleri tepkilere odaklanır (İçerli, 2010, s.70). Aksine proaktif teoriler ise çalışanların adaleti sağlamak amacıyla sergiledikleri davranışları ve adil bir ortam yaratma çabalarını inceler. Bu teoriler, çalışanların adil bir iş yeri oluşturmak için aktif olarak nasıl katkıda bulunduklarına odaklanır (Greenberg, 1987, s. 10). Süreç-içerik boyutu, maaş ve terfi gibi farklı kazançların nasıl tespit edildiğine ve bu süreçlerin nasıl yönetildiğine odaklanmaktadır. Bu yaklaşım, örgüt içindeki karar verme ve uygulama süreçlerinin adil olup olmadığını değerlendirir. İçerik teorileri ise elde edilen kazançların dağıtımının adil bir şekilde yapılıp yapılmadığını araştırır ve sonuçların nasıl paylaşıldığını incelemektedir (Greenberg, 1987, s. 10).

Örgütsel adaletle ilgili teorik ve modellemelerin artmasıyla birlikte, Greenberg “A Taxonomy of Organizational Justice Theories” başlıklı çalışmasında, örgütsel davranış alanındaki geniş bilgi birikimini düzenlemek amacıyla iki temel boyutta bir sınıflandırma yapmıştır: Reaktif- Proaktif boyut ve İçerik- Süreç boyutu (Greenberg, 1987, s. 9). Aşağıdaki Tablo 2’de Greenberg (1993) bu sınıflandırmasına dayanarak ilgili teorilerin yanıtladığı belirli sorulara yer verilmektedir.

Tablo 2: Greenberg’in Sınıflandırması Çerçevesinde Yer Alan Temsil Niteliğindeki Soruları

Teori Türü	Temsili Soru
Reaktif İçerik	Adaletsiz ödemeler karşısında çalışanların tepkileri nelerdir?
Proaktif İçerik	Adil ödeme sistemleri oluşturma konusunda çalışanların hangi katkıları vardır ?
Reaktif Süreç	Çalışanlar adil olmayan yönetmeliklere veya yasal uygulamalara nasıl yanıt veriyor ?
Proaktif Süreç	Adil prosedürler ve politikalar geliştirme konusunda çalışanların hangi katkıları vardır ?

Kaynak: Greenberg, 1987, s. 16.

Proaktif adalet teorisi, bireylerin adalet algısını geliştirmek için sarf ettikleri çabalara odaklanırken; reaktif adalet teorisi, adaletsiz veya haksız bir duruma maruz kalan bireylerin bu durumdan kaçınma çabalarına ve verdikleri tepkilere dikkat çeker (Colquitt, 2001, s. 426). Bu bağlamda, reaktif teoriler, adaletsiz bir durum ortaya çıktıktan sonra bireylerin verdikleri tepkileri incelerken, proaktif teoriler, adaletsizliğin gerçekleşmesini önlemek amacıyla alınan önlemleri ve uygulamaları inceler.

Tablo 3: Örgütsel Adalet Teorilerinin Sınıflandırılması

İçerik	Süreç
--------	-------

	Reaktif İçerik	Reaktif Süreç
Reaktif	Eşitlik Teorisi	Prosedür Adaleti Teorisi
Proaktif	Proaktif İçerik	Proaktif Süreç
	Adalet Yargılama Teorisi	Tahsis Tercih Teorisi

Kaynak: Greenberg, 1987, s. 10

Tablo 3’de görüldüğü üzere, örgütsel adalet teorileri iki ana boyut olan reaktif-proaktif ve içerik-süreç eksenleri üzerinden sınıflandırılmaktadır. Bu iki temel boyutun bir araya gelmesiyle oluşan teoriler, reaktif içerik, proaktif içerik, reaktif süreç ve proaktif süreç olmak üzere dört başlık altında ele alınacaktır.

3.5.1 Reaktif- İçerik Teorileri

Dağıtım Adaleti Teorisi: Reaktif-İçerik Teorileri, çalışan bireyler haksızlığa maruz kaldıklarında verdikleri tepkilere odaklanan kavramsal adalet teorileridir. Örgütsel adalet konusundaki çeşitli tanınmış kavramlar bu kategori altında bulunmaktadır. Bu teoriler, Homans’ın (1961) Dağıtım Adaleti Teorisi, Adams’ın 1965’te geliştirdiği Eşitlik Teorisi, Walster ve Berscheid’nin (1973)’ te sunduğu Eşitlik Teorisi versiyonları ve Crosby’nin (1976)’da önerdiği Göreceli Mahrumiyet Teorisi’ni içermektedir (Greenberg, 1987, s. 11). Örgütlerde uygulanan ilk sosyal adalet teorileri olarak kabul edilen bu teoriler, adalet ilkelerinin genellikle daha geniş toplumsal etkileşimler çerçevesinde test edilerek geliştirildiğini göstermektedir. (Greenberg, 1990, s. 400). Bu teoriler, önemli bir ortak perspektifi paylaşmaktadır. Bu yaklaşım, çalışanların adaletsizlik durumlarına belirli olumsuz duygularla yanıt vereceklerini ifade etmektedir. Bu durum, söz konusu teorilerin reaktif içerik teorileri olarak adlandırılmasının ana nedenini oluşturur. Çalışanların odak noktası, ödüllerin ve kaynakların adaletsiz dağılımına karşı verdikleri tepkilerdir (Greenberg, 1987, s. 11). *Eşitlik Teorisi:* Adams’ın (1965) eşitlik teorisi, dağıtım adaleti teorisi temelinde eşit emeğin eşit fayda sağlaması gerekliliği ile ilgilidir (Beugré, 1998, s. 20). Bu teoriye göre, işgörenler kendi çaba, deneyim, zekâ, yetenek, eğitim ve kıdem gibi girdileri ile elde ettikleri ödüller, ücret, yetki, takdir ve terfi gibi çıktılar arasındaki

oranı (çıktı/girdi) referans aldıkları benzer işgörenlerle karşılaştırırlar. Bu karşılaştırma sonucunda dağıtımına ilişkin adalet algısı oluşur (Greenberg, 1990, s. 400). İki oran eşit olduğunda, işgörenler örgütün adil olduğuna inanarak bir adalet duygusu geliştirirler. İşgörenler, karşılaştırma sonucunda bir eşitsizlik algıladıklarında, adaletsiz durumu ortadan kaldırmak ve eşitsizliği gidermek amacıyla bilişsel, duygusal veya davranışsal stratejiler kullanırlar. Örneğin, girdilerini (harcadıkları çaba) azaltabilir, performanslarını düşürebilir, zam talep edebilir ya da işten ayrılabilirler (Adams, 1965, s. 281). Bu teoriye göre, girdilerin karşılığında düşük ödeme yapılan işgörenlerin verimliliği ve iş tatmini azalırken, fazla ödeme yapılan işgörenlerin verimliliği yüksek ancak tatmini düşük olacaktır (Greenberg, 1987, s. 18).

Walster vd. (1973, s. 151-154), Eşitlik Teorisi'nin dört temel varsayımına dayandığını öne sürmektedir. Birincisi, çalışanların aldıkları ödülleri maksimize etme amacıyla olduklarıdır. İkincisi, grupların, üyeleri arasında ödülleri ve maaşları eşit şekilde dağıtmayı amaçlayan bir sistem geliştirerek ortak kazançlarını artırma çabası içerisinde olduklarıdır. Üçüncüsü, çalışanlar, eşitlikten uzak ilişkiler içinde olduklarını fark ettiklerinde stres düzeylerinin artma eğilimi gösterdiği yönündedir. Son olarak, kendilerini eşitsiz bir ilişkide bulan çalışanlar, bu stresle başa çıkmak amacıyla eşitliği yeniden sağlama çabasına girerler (İçerli, 2010, s. 72). Eşitliğin sağlanması, iki temel yol üzerinden gerçekleştirilebilir. İlk olarak, çalışanların kendi kazançları veya girdileri değiştirilerek gerçek eşitlik elde edilmeye çalışılabilir. İkinci olarak, çalışanların algılarına yeni anlamlar yükleyerek psikolojik eşitlik sağlanabilir (Taşkiran, 2010, s. 129-131). Bu süreçler, örgütsel adaletin sağlanmasında önemli bir rol oynamakta ve çalışanların iş yerindeki memnuniyetini artırmaktadır. Örgütlerin bu eşitlik çabalarını etkili bir şekilde gerçekleştirmeleri, çalışan bağlılığı ve motivasyonunu güçlendirmek açısından büyük bir öneme sahiptir. *Görelî Yoksunluk Teorisi*: Crosby (1976) Görelî yoksunluk teorisi, eşitlikten yararlanamayan bireylerin deneyimledikleri durumu açıklayan ve sosyal adalet kavramına dayanan bir teoridir. Bu teori, Stouffer'in 1949 yılında askeri çalışanlar üzerinde yaptığı çalışmalardan elde ettiği bulgulara dayanarak

geliştirilmiştir (Crosby, 1976, s. 86; Beugre, 1998, s. 34). Bu teori, dezavantajlı konumda olan alt düzey işgörenlerin, kazançlarını (örneğin terfi olanaklarını) ve diğer çalışma koşullarını, aynı kurumda çalışan kendilerinden üst düzeydeki işgörenlerle karşılaştırmalarına dayanmaktadır (Greenberg, 1987, s. 12; Yürür, 2008, s. 297). Bu teori, kişilerin elde ettikleri sonuçları, karşılaştırdıkları başkalarının sonuçlarıyla kıyasladıklarında, kendi kazançlarının daha düşük olduğunu düşündüklerinde yoksunluk duygusu yaşadıklarını belirtir (Beugre, 1998, s. 16-17; İçerli, 2010, s. 74). Ayrıca bu teori, işgörenlerin böyle durumlarda depresyon yaşamının yanı sıra, şiddet içeren isyankâr davranışlar gibi çeşitli tepkiler de gösterebileceklerini ileri sürer (Greenberg, 1987, s. 12). Eşitlik Teorisi, aynı kademedeki işgörenler arasında yapılan kıyaslamalara dayanırken, Göreli Yoksunluk Teorisi, farklı düzeylerdeki işgörenler arasındaki karşılaştırmalara odaklanır (İyigün, 2012, s. 56).

3.5.2 Proaktif- İçerik Teorileri

Reaktif içerik teorileri, çalışanların adil olmayan sonuç dağılımlarına karşı gösterdikleri tepkilere odaklanırken; proaktif içerik teorileri, çalışanların adil sonuç dağılımları elde etme çabalarını incelemektedir (Greenberg, 1987, s. 12). Leventhal'ın (1976) "Adalet Yargı Teorisi" ve Lerner'in (1987) "Adalet Güdüsü Teorisi" ise bu proaktif içerik teorileri arasında bulunmaktadır (İyigün, 2012, s. 56).

Adalet Yargı Teorisi: Leventhal'a göre, çalışanlar, örgüte sağladıkları katkılarla bu katkılardan elde ettikleri ödüller arasında bir denge kurmaya çalışır. Çalışmalar, ücret, terfi ve ödüllerin genellikle bireylerin katkıları doğrultusunda dağıtıldığını gösterirken, bazı durumlarda üst düzey yöneticilerin eşit paylaşım ilkesine uymadıkları ve bu dağılımı, sağlanan faydaya bakmaksızın, ihtiyaçlara göre adaletsiz bir şekilde gerçekleştirdikleri belirlenmiştir. Leventhal, belirli koşullar altında bu tür bir dağıtımın adaletsizlik oluşturmayacağını öne sürerek, kendi adalet yargı modelini oluşturmuştur (Greenberg, 1987, s. 12-13). Adalet yargı teorisi, elde edilen kazançların sağlanan katkı oranıyla orantılı olması ve dağıtımının adalet ilkelerine uygun bir

şekilde gerçekleştirilmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Teoriye göre, örgüt içindeki adalet algısını doğrudan etkileyen altı temel usul kuralı bulunmaktadır: tutarlılık, önyargıyı bastırma, doğruluk, düzeltilebilirlik, temsilcilik ve etik davranma kuralı yer almaktadır (İyigün, 2012, s. 56; Leventhal, 1980, s. 39-44). *Tutarlılık Kuralı*, usul kurallarının adil sayılabilmesi için, bu kuralların hem bireyler arasında hem de zaman diliminde sürekli ve eşit bir şekilde uygulanması gerektiğini belirtir. Bireyler arasında uygulanan tutarlılık, ödüllerin tüm potansiyel alıcılara benzer süreçlerle dağıtılması ve hiçbir bireye özel bir ayrıcalık tanınmaması gerektiğini ifade eder. Bu kural, fırsat eşitliği kavramıyla yakından ilişkilidir. Zaman içerisindeki tutarlılık ise, prosedürlerin her kullanımda aynı kurallara riayet edilmesini ve istikrarlı bir şekilde uygulanmasını zorunlu kılar. *Önyargı Bastırma Kuralı*: Usul adaletiyle ilgili değerlendirmelerde, tahsis sürecinin her aşamasında kişisel çıkarların ve dar önyargıların etkisinden kaçınılması gerektiğini öngören bir prensip olarak önyargı bastırma kuralı devreye girmektedir. Leventhal, bu adalet kuralını açıklarken özellikle iki temel önyargı kaynağına dikkat çeker. İlk olarak, karar verici alınacak kararda kişisel bir menfaate sahipse uygulanan prosedürler adil olarak nitelendirilemez. İkinci olarak, eğer karar verici, geçmişteki inançlarından etkilenecek tüm görüşleri yeterince ve adil bir biçimde değerlendiremiyorsa, adalet sağlanması mümkün değildir. *Doğruluk Kuralı*: Usul adaleti bağlamında bireylerin aldıkları kararların, mümkün olan en doğru bilgi ve bilinçli değerlendirmeler temelinde şekillendirilmesi esastır. Bu doğrultuda, bilgi ve görüşlerin hataya en az yer verecek şekilde toplanması ve işlenmesi gerekmektedir. *Düzeltilbilirlik Kuralı*: tahsis sürecinde alınan kararların gerektiğinde değiştirilmesi veya iptal edilmesi için uygun fırsatların sunulması gerektiğini öngörür. En iyi niyetli ve en yetkin karar vericilerin dahi hatalar yapabileceği göz önüne alındığında, adalet algısının güçlendirilmesi, tahsis sürecinin farklı aşamalarında kararların yeniden değerlendirilmesine ve gerektiğinde revize edilmesine olanak tanıyan itiraz mekanizmalarının varlığıyla sağlanabilir. *Temsilcilik Kuralı*: Usul adaletine ilişkin bireysel değerlendirmeler, tahsis sürecinin her aşamasında bu süreçten etkilenen

kişilerin temel endişe, değer ve perspektiflerinin dikkate alınmasını gerektirir. Bunun yanı sıra, ödül dağıtımına karar veren temsilcilerin, toplam nüfusun büyüklüğü ve prestiji ile örtüşmesi gerektiğini belirtir. *Etik Kural*: Leventhal'ın perspektifine göre, usul adaletinin temin edilmesi, tahsis sürecinin bireysel etik ve ahlaki normlarla ne derece uyumlu olduğuyula doğrudan bağlantılıdır. Bu kural, aldatma, rüşvet, gizlilik ihlali ve casusluk gibi etik dışı eylemler, usul adaletinin algılanmasını ciddi ölçüde zayıflatır ve adil bir sürecin temellerini sarsar. Dağıtım adaletinin sağlanmasında eşit paylaşım, eşit temelli paylaşım ve ihtiyaç gibi üç ana kural belirleyici bir rol oynamaktadır. Adalet Yargı Teorisi'ne göre, yöneticilerin kazanç dağılımında eşitlik ve adalet ilkelerine bağlı kalmaları, çalışanların motivasyonunu artırarak performanslarını yükseltmektedir. Bu bağlamda, yöneticilere, performans artışının devamlılığını sağlama konusunda önemli görevler düşmektedir (İyigün, 2011, s. 56).

Adalet Güdüsü Teorisi: Lerner (1977) tarafından oluşturulan bu teori, adalet kavramını motivasyon açısından ele alarak daha ahlaki bir perspektiften incelemektedir. Bu teoriye göre, işgörenlerin kurum içindeki temel kaygısı adaletin sağlanmasıdır. Lerner, bir işgörenin başka bir işgörenin hak ettiği ödülleri aldığını görmesinin, bireysel motivasyon üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu savunmaktadır (Lerner, 1977, s. 7; İçerli, 2010, s. 76). Leventhal, kâr maksimizasyonu bağlamında adalet arayışının bir yanılsama olduğunu öne sürerken, aynı zamanda dağıtım uygulamalarının genellikle oransal eşitliğin ötesine geçtiğini kabul etmiştir (Greenberg, 1987, s. 13). Bu teoriye göre, dağıtımla ilgili kararların adil bir şekilde alınabilmesi, etkileşimde bulunan bireyler arasındaki ilişkilerin niteliğine bağlıdır (İyigün, 2012, s. 57). Ayrıca, bireylerin veya pozisyonların birbirlerine yönelik odaklanmaları, aralarındaki hiyerarşik veya rol tabanlı konumlanmalara bağlı olarak şekillenmektedir (Greenberg, 1987, s. 13). Lerner'in dağıtım süreçlerini açıklamak için öne sürdüğü dört adalet ilkesi şunlardır: Rekabetçi Adalet İlkesi, kazanımların çalışanların performans düzeyine göre dağıtılması gerektiğini savunur. Eşit Paylaşım Adaleti İlkesi, her koşulda kazanımların adil bir şekilde paylaştırılmasını esas alır. Eşit

Temelli Paylaşım Adaleti İlkesi, kazanımların bireylerin sağladıkları katkı oranına göre dağıtılması gerektiğini vurgular. Gerçek Adalet İlkesi ise kazanımların, çalışanların ihtiyaçlarına göre dağıtılmasını öngörür (Lerner, 1977, s. 36-45).

3.5.3 Reaktif- Süreç Teorileri

Karar verme süreçlerinin adaleti üzerine yoğunlaşan süreç teorileri, özellikle hukuk gibi entelektüel alanlardan köken almaktadır (Greenberg, 1987, s. 13). Hukuk alanındaki araştırmacılar, yargı kararlarının toplumda benimsenmesinde izlenen prosedürlerin büyük bir öneme sahip olduğunu ifade etmektedir (Özen, 2001, s. 110). Bu teoriyle ilgili çalışmalar, Thibaut ve Walker (1975) tarafından anlaşmazlık çözümünde kullanılan prosedürlere verilen tepkilerin incelenmesiyle başlatılmıştır. Teori, insanların karar verme süreçlerine nasıl tepki verdiklerini incelediğinden dolayı "reaktif süreç teorisi" olarak adlandırılmıştır (Greenberg, 1987, s. 14).

3.5.4 Proaktif- Süreç Teorileri

Proaktif süreç teorisinin önde gelen modeli, Leventhal vd. (1980) tarafından geliştirilen Tahsis Tercihi Teorisi'dir ve adalet yargı modelinin bir uzantısı olarak kabul edilmektedir. Bu teori, dağıtım kararlarının sonuçları veya uyuşmazlık çözüm süreçlerine gösterilen tepkilerin ötesinde, adaletin sağlanabilmesi için hangi yöntemlerin uygulanması gerektiğine dikkat çekmektedir (Greenberg, 1987, s. 14). Teori, adaletin gerçekleştirilmesine katkıda bulunabilecek bazı yöntemleri içermektedir: Bunlar arasında "(a) karar verici temsilciyi seçme hakkının tanınması, (b) tutarlı kurallara uyulması, (c) doğru bilgiye dayanması, (d) karar yetkisinin yapılandırılması, (e) önyargıyı önlemeye yönelik önlemlerin alınması, (f) itirazların dikkate alınması için imkan sunulması, (g) prosedürlerde değişiklik yapma fırsatının tanınması ve (h) geçerli ahlaki ve etik standartlara dayanılması" gibi prosedürler yer almaktadır (Greenberg, 1987, s. 15).

3.6 Örgütsel Adaletin Sonuçları

Örgütsel adaletin çalışanlar ve örgütler üzerindeki sonuçları oldukça çeşitlidir. Adalet algısı yüksek olan çalışanlar, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve iş performansında artış göstermektedir (Cohen ve Spector, 2001, s. 285). Aynı zamanda, adil bir çalışma ortamı, çalışanlar arasında güvenin artmasına ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının teşvik edilmesine yardımcı olur (Moorman, 1991, s. 847; Colquitt, 2001, s. 396). Adaletsizlik algısı ise, çalışanların işten ayrılma niyetlerini artırabilir, devamsızlık ve işyeri stresine neden olabilir (Greenberg, 1990, s. 403). Bu nedenle, örgütsel adaletin sağlanması, iş yerindeki verimliliği ve çalışanların örgüte bağlılığını doğrudan etkileyen önemli bir faktördür.

Örgütsel adalet kavramı, ilk olarak gündeme geldiği tarihten bu yana birçok bilimsel çalışmaya konu olmuştur. Bunun başlıca sebeplerinden biri, çalışanların adalet algıları ile çeşitli iş sonuçları arasındaki ilişki bulunmaktadır (Johnson vd., 2006, s. 175). Adalet hem duygusal hem de mantıksal yönleri olan bir kavram olarak ele alınmaktadır. Bu bağlamda adalet, toplumsal yaşamın ihtiyaçlarından doğan, bir değer yargısı, ideal, inanç ve hedef olarak gelişen bir duyguya dayanır. Adalet duygusuyla birlikte ortaya çıkan zıt duygu ise adaletsizliktir (Çeçen, 2015, s. 26-27). Bu kapsamda, kaynakların adil bir biçimde dağıtılması, prosedürlerin tarafsız, tutarlı ve adil bir biçimde uygulanması, çalışanlara saygılı, dürüst, onurlu ve nazik bir yaklaşım sergilenmesi ve doğru, tutarlı bilgilerin sunulması, adalet algısının olumlu yönde gelişmesine katkıda bulunur. Adalet algısının olumlu yönde şekillenmesi, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık, bağlılık, derinlemesine davranış, yüksek performans ve güven gibi olumlu sonuçlarla bağlantılı iken, olumsuz bir adalet algısının stres, moral bozukluğu, yüzeysel davranışlar, işten ayrılma isteği, işe gelmeme ve düşük performans gibi olumsuz sonuçlara yol açacağı öngörülmektedir. Örgütsel adalet algısı, çalışanlar açısından son derece kritik bir öneme sahiptir. İşyerinde adaletin varlığına dair algılar, çalışanların tutum ve davranışlarını doğrudan etkileyerek iş hayatındaki genel memnuniyetlerini şekillendirir. Emeklerinin karşılığında adil bir

şekilde kazanç elde etme beklentisi, bireylerin işlerine yönelik tutumlarını belirler. Örgütsel adalet algısı olumsuz olduğunda, çalışanlar motivasyon kaybı yaşayabilir ve bu da örgütsel hedeflere ulaşma konusunda zorluklar yaratır. Özellikle dağıtım adaletinin eksik olduğu ortamlarda, çalışanlar hak ettikleri ücretin kendilerine verilmediğini düşünerek, sabotaj, saldırganlık veya hırsızlık gibi olumsuz davranışlar sergileyebilirler (Budak vd., 2018, s. 29). Çalışanların örgütlerinde adaletsizlik algısı geliştirmeleri, psikolojik stres düzeylerinin artmasına ve çeşitli sağlık sorunlarının ortaya çıkmasına yol açabilmektedir. Bu durum, bireylerde işe devamsızlık, saldırganlık ve tükenmişlik gibi olumsuz duyguların tetiklenmesine neden olmaktadır. Örgütte adaletsizlik algısına sahip olan bireyler, zamanla örgütten uzaklaşma eğilimi göstermeye başlamakta, bu da örgütsel bağlılıklarının azalmasına ve motivasyon kaybı yaşamalarına neden olmaktadır. Motivasyonunu kaybeden bireyler, örgüte olan bağlılıklarını yitirmekte ve örgütün bir parçası olma arzusunu kaybetmektedir (Selek vd., 2019, s. 133-134). Bu süreç, örgütsel verimlilik ve çalışan memnuniyeti üzerinde olumsuz etkiler yaratmakta ve örgüt kültürünün zayıflamasına sebep olmaktadır. İnsan kaynakları süreçlerinde personel seçimi, eğitim, performans değerlendirmesi, kariyer yönetimi ve ücret politikası gibi işlevler, çalışanların örgütsel adalet algılarını ciddi şekilde etkileyen unsurlardır. Özellikle personel alımında adalet ilkelerine sadık kalmak, çalışanların örgütsel adalet algısının güçlenmesini sağlar. Bir davranışın adil sayılması, sadece doğru olmasına değil, aynı zamanda karşı tarafça adil algılanmasına bağlıdır. Bu bağlamda, adalet algısı öznel bir unsurdur ve örgütlerdeki uygulamalarda büyük önem taşır (Erenel, 2011, s. 15).

Örgütsel adalet, örgütsel bağlılık üzerinde belirgin bir etki yaratmaktadır. Çalışanların örgütlerinde adalet duygusunu deneyimlemeleri, bağlılık duygularını olumlu şekilde etkilemektedir (Tunalı ve Peker, 2020, s. 46). Araştırma bulguları, örgütsel adaletin örgütsel bağlılık üzerinde olumlu bir etki yarattığını göstermektedir (Dailey ve Kirk, 1992, s. 305; Sweeney ve Mcfarlin, 1993, s. 23; Arslantürk ve Şahan, 2012, s. 147; Crow vd., 2012, s. 414; Karavardar, 2015, s. 147; Yıldız ve Atilla, 2019,

s.59). Günümüzde insan kaynağına büyük bir önem atfedildiği için, örgütlerin hedeflerine ulaşabilmeleri ve çalışanların örgüte bağlılıklarını artırmaları adına eşit çalışma koşullarını sağlamaları elzemdir (Aksoy, 2012, s. 78). Örgütsel adalet ile güven arasındaki ilişkiye dair yapılan araştırmalar, iki kavram arasında güçlü ve olumlu bir bağlantı olduğunu göstermektedir (Aryee vd., 2002, s. 276; Baş, 2010, s. 29; İşcan ve Sayın, 2010, s. 203; Jiang vd., 2017, s. 977; Öztürk ve Kurtkan, 2020, s. 958). Çalışanlar, örgütlerinin söyledikleriyle tutarlı bir şekilde davrandıklarında ve ödül dağıtımını ile ilgili süreçlerin adil olduğuna inanırlarsa, örgüte duydukları güven artar (Jiang vd., 2017, s. 977-978). Örgüte karşı yüksek bir güven duygusu, aynı zamanda örgütsel bağlılık ve performans gibi olumlu iş çıktılarının ortaya çıkmasına neden olacaktır (Huff ve Kelley, 2003, s. 82). Örgütsel adaletin iş performansı üzerindeki etkilerine dair yapılan araştırmalar incelendiğinde Doğan (2018, s. 41), örgütsel adalet ile iş performansı arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki bulunduğunu ortaya koymuştur. Bunun yanı sıra, Altaş ve Çekmecelioğlu (2015, s. 434) özellikle dağıtım ve işlemsel adaletin iş performansını artırıcı bir rol oynadığını vurgulamıştır. Krishnan vd. (2018, s. 491), dağıtım adaletinin iş performansı ile olumlu bir bağa sahip olduğunu tespit ederken, Kim ve Jeong (2021, s. 12) ise prosedür ve etkileşim adaletinin iş performansı üzerinde faydalı etkiler sağladığını ifade etmiştir. Örgütsel adaletin hangi boyutunun iş performansı üzerinde en fazla etkiye sahip olduğuna dair bulgular farklılık gösterse de genel olarak adil uygulamaların çalışanların performansını artırdığı kabul edilmektedir. Aksine, adil olmayan uygulamalar, çalışanların adalet algısını olumsuz yönde etkileyerek performansta düşüşe neden olabilir (Altaş ve Çekmecelioğlu, 2015, s. 429). Örgütsel adalet kavramıyla bağlantılı bir diğer terim ise örgütsel vatandaşlık kavramıdır. Araştırmalar, çalışanların adalet algılarının olumlu olduğu durumlarda örgütsel vatandaşlık davranışlarını sergileme eğiliminde olduklarını ortaya koymaktadır (Moorman, 1991, s. 851; Aryee vd., 2002, s. 276; Poyraz vd., 2009, s. 86; Jafari ve Bidarian, 2012, s. 1818). Bu durum adil bir

çalışma ortamının, çalışanların gönüllü katkılarını ve bağlılıklarını artırdığını ortaya koymaktadır.

Örgütsel adalet algılamaları, örgütten gelen sonuçlar, örgütsel uygulamalar ve algılayıcının özellikleri gibi faktörlerden etkilenmektedir (Cohen ve Spector, 2001, s. 282). Adalet algılamaları, kuruluşun dağıtım adaletinin kurallarına (eşitlik, ihtiyaç ve özsermaye) dayandığı gibi, çalışanların örgütün uygulamalarının sonuçlarına bağlı olarak olumlu veya olumsuz algılayabilmesine de olanak tanır. Ayrıca, adalet algılamaları örgütün işlemsel adalet kurallarına ne kadar bağlı olduğuna da bağlıdır; süreçlere çalışanları dahil eden ve dinleyen bir örgüt, çalışanlarını dikkate almayan bir örgütten daha adil olarak algılanır. Algılayıcının demografik özellikleri (yaş, cinsiyet, görev süresi) ve kişilik özellikleri (olumsuz duygular, benlik saygısı) gibi faktörler de adalet algılamalarını etkileyebilir. Örgütsel adalet üzerine yapılan literatür incelemeleri, bu kavramın örgütsel bağlılık, örgütsel güven, işten ayrılma niyeti, örgütsel vatandaşlık, iş tatmini, örgütsel sinizm, örgütsel sessizlik, iş performansı, duygusal tükenmişlik, liderlik ve sanal kaytarma davranışları gibi birçok kavramla ilişkisini araştırmıştır (Kılınç, 2018, s. 3078-3079).

3.7 Örgütsel Adaletle İlgili Yapılan Araştırmalar

Örgütsel adalet kavramı, tarihsel olarak birçok araştırmanın odağı olmuştur. Bunun başlıca sebeplerinden biri, çalışanların adalet algıları ile davranışları arasında güçlü bir bağ bulunmasıdır (Johnson vd., 2006, s. 175). Çalışanlar, içinde bulundukları organizasyondaki diğer bireylerden, yaşanan olaylardan ve genel çalışma atmosferinden etkilenerek çeşitli davranışlar sergilerler. Örgüt çalışanlarının organizasyona yönelik adalet algıları, bireyin tutum ve davranışlarını şekillendiren önemli unsurlardan biri olarak öne çıkmaktadır (Özgan, 2011, s. 242). Bu çerçevede, kaynakların adil bir şekilde dağıtılması, süreçlerin tarafsız ve tutarlı bir şekilde uygulanması, çalışanlara saygılı, dürüst ve nazik bir yaklaşım sergilenmesi ile doğru ve tutarlı bilgilerin sağlanması, adalet algısının olumlu bir şekilde gelişmesine

yardımcı olmaktadır. Çalışanların adil muameleye dair algıları, bireysel ve örgütsel düzeyde iş performansı, örgütsel vatandaşlık davranışları, iş memnuniyeti, yöneticilerin geri bildirimleri, bağlılık ve çatışma yönetimi gibi kritik sonuçlar üzerinde etkili olmaktadır. Bunun aksine, çalışanların adaletsizlik algıları, psikolojik sorunlar ve sağlık problemleri gibi bireysel olumsuzlukların yanı sıra, düşük bağlılık, memnuniyetsizlik, düşük verimlilik, iş birliği eksikliği, uyumsuzluk, gerginlik ve stres gibi örgütsel sorunlara yol açabilir. Örgütsel adalet, etkili bir yönetim ve sürdürülebilir başarı için temel bir unsur olup, verimliliği artırmada ve organizasyonel başarıyı öngörmede kilit bir faktördür (Rajabi vd., 2017, s. 206). Bu nedenle, yöneticilerin çalışanların adalet algılarını şekillendiren unsurlara karşı hassasiyet göstermeleri gerekmektedir.

McFarlin vd. (1992, s. 626) dağıtım adaletinin bireysel sonuçlar, özellikle de maaş ve iş tatmini üzerinde, işlemsel adalete kıyasla daha fazla etkili olduğu belirlenmiştir. Bununla birlikte, örgütsel bağlılık ve astların yöneticilerini değerlendirme gibi örgütsel sonuçlar açısından, işlemsel adaletin dağıtım adaletten daha fazla önem taşıdığı bulunmuştur. Araştırma, ayrıca işlemsel adalet ve dağıtım adaletinin örgütsel sonuçlar üzerinde etkileşimli bir ilişki içinde bulunduğunu ortaya koymuştur.

Moorman vd. (1993, s. 209) ulusal bir televizyon şirketinde gerçekleştirdikleri araştırmada, işlemsel adalet ile çalışan bağlılığı, memnuniyet seviyesi ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasında bir bağlantı olduğunu ortaya koymuşlardır.

Konovsky vd. (1994, s. 656) yöneticileri ve 475 hastane çalışanı ile yaptıkları çalışmada, örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi etkileyen bir aracının yöneticilere duyulan güven olduğu tespit edilmiştir.

Beugre vd. (2001, s. 324) çalışanların örgütlerindeki işlemsel ve etkileşimsel adalet boyutlarının, sistematik adalet (örgütün genel anlamda adil olma durumu)

algılarını olumlu yönde etkilediğini göstermiştir. Bununla birlikte, dağıtım adaleti boyutlarının sistematik adalet boyutlarının bir belirleyeni olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Williams vd. (2002, s. 208) yöneticilerin çalışanların tatil günleri ve hastalık izinleri gibi haklara erişim süreçlerini daha adil olarak değerlendiren çalışanların, bu süreçleri daha az adil bulanlara kıyasla kazanç sistemlerinden ve elde ettikleri ücret seviyelerinden daha yüksek düzeyde memnuniyet duyduklarını tespit etmişlerdir.

Elovainio vd. (2002, s. 108) düşük düzeyde örgütsel adaletin çalışanların sağlığı için bir risk unsuru teşkil ettiğini ifade etmiştir.

Olkkonen vd. (2006, s. 202) bir araştırma kurumunda yürütülen çalışmada, örgüte yönelik işlemsel ve dağıtım adaletinin örgütsel özdeşleşme üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu, yöneticiye yönelik etkileşim adaletinin ise iş birimi ile kurulan özdeşleşmeyle pozitif bir ilişki oluşturduğunu belirlemiştir.

Tutar (2007, s. 114), örgütsel işlem adaletinin iş tatmini üzerinde olumlu bir etki yarattığını ve iş tatmininin de çalışanların duygusal bağlılığını artırıcı bir rol oynadığını ortaya koymuştur.

Kaplan ve Öğüt (2012, s. 1) çalışmalarında dağıtım adaleti, işlemsel adalet ve etkileşim adaletinin önemsiz ve ciddi sanal kaytarma faaliyetleri üzerindeki etkilerini incelenmiştir. Konya ilinde iki üniversite hastanesinde çalışanlardan anket yöntemiyle veri toplanmıştır. Araştırma bulguları, dağıtım adaleti, işlemsel adalet ve etkileşim adaletinin önemsiz sanal kaytarma faaliyetleri ile negatif bir ilişkiye sahip olduğunu göstermektedir. Ayrıca, dağıtım adaletinin ciddi sanal kaytarma faaliyetleriyle de negatif bir ilişki içinde olduğu bulunmuştur. Ancak, işlemsel adalet ve etkileşim adaletinin ciddi sanal kaytarma faaliyetleriyle anlamlı bir ilişkisi olmadığı

saptanmıştır. Regresyon analizi sonuçları, dağıtım adaletinin hem önemsiz hem de ciddi sanal kaytarma faaliyetlerini negatif yönde etkilediğini ortaya koymuştur.

Polatcı ve Özçalık (2015, s. 215) Çorum’da farklı sektörlerden 191 çalışanla gerçekleştirdikleri araştırmada, örgütsel adalet algısı ile üretkenlik karşıtı iş davranışları arasındaki bağlantıyı pozitif ve negatif duyguların aracılık rolü üzerinden incelemişlerdir. Çalışma sonuçları, işlemsel ve etkileşimsel adaletin üretkenlik karşıtı davranışları azalttığını ve pozitif duyguları artırdığını; dağıtım adaletinin ise negatif duyguları olumsuz yönde etkilediğini göstermektedir.

Koçak (2019, s. 1001) İzmir’deki bir üretim firmasında 192 çalışanla yürütülen araştırma, örgütsel adaletin örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkilerini incelemiştir. Çalışmanın bulguları, örgütsel adaletin genel olarak örgütsel özdeşleşme ile pozitif bir ilişki içinde olduğunu göstermiştir. Özellikle, dağıtım adaletinin örgütsel özdeşleşme üzerinde olumlu bir etkisi olduğu saptanmıştır. Ancak, işlemsel ve etkileşimsel adaletin örgütsel özdeşleşmeyle anlamlı bir ilişki kuramadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Tran ve Choi (2019, s. 13) çalışması, Vietnam hizmet sektöründe kapsayıcı liderlik ile çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki sebep-sonuç ilişkisini araştırmayı amaçlamaktadır. Ayrıca, araştırma, bu ilişkiye örgütsel adalet ve örgütsel öğrenme kültürünün aracılık rollerini de ele almaktadır. Sonuçlar, kapsayıcı liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışlarıyla pozitif bir ilişki içinde olduğunu ve bu ilişkide hem örgütsel adaletin hem de örgütsel öğrenme kültürünün kısmi bir aracılık rolü oynadığını göstermektedir.

Atıkbay ve Öner (2020, s. 1659), KKTC’deki belediyelerde 366 çalışan üzerinde yapılan araştırma, insan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgütsel adalet algıları ve örgütsel sinizm üzerindeki etkilerini değerlendirmiştir. Sonuçlar, insan kaynakları yönetimi uygulamalarının çalışanlar tarafından algılanan örgütsel adaleti olumlu yönde etkilediğini göstermiştir. Ayrıca, örgütsel adaletin çalışanların örgütsel

sinizmini azalttığı ve insan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgütsel sinizm üzerindeki etkisinde önemli bir aracılık rolü oynadığı belirlenmiştir.

Novitasari vd. (2020, s. 96) çalışmasının amacı, örgütsel adaletin çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkilerini incelemek olmuştur. Çalışmanın sonuçlarına göre, örgütsel adalet hem içsel hem de dışsal iş tatmini üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkiye sahiptir. Ayrıca hem içsel hem de dışsal iş tatmininin örgütsel bağlılıkla pozitif bir ilişki taşıdığı tespit edilmiştir. Bununla birlikte, örgütsel adaletin doğrudan örgütsel bağlılığı etkilemediği, içsel ve dışsal iş tatmininin bu ilişkiye aracılık ettiği sonucuna varılmıştır.

Jameel vd. (2020, s. 1), Irak'taki ortaokul öğretmenleri üzerinde yaptığı çalışmada, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasındaki bağlantı ele alınmıştır. Çalışmanın bulguları, örgütsel bağlılık ile örgütsel adaletin farklı boyutları arasında anlamlı ve olumlu ilişkilerin bulunduğunu göstermiştir.

Konya'da özel bir güvenlik şirketinde, 242 çalışan arasından rastgele seçilen 128 kişiye anket uygulanmıştır. Analiz sonuçları, çalışanların örgütsel adalet düzeyleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında orta kuvvette, pozitif yönde ve istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca örgütsel adalet algısının, çalışanların örgütsel bağlılık hissi üzerinde anlamlı bir yordayıcı etkisi olduğu görülmüştür (Efeoğlu vd., 2021, s. 94).

Hoang (2022, s. 537) araştırmanın amacı, çeşitlilik yönetimi ve kapsayıcı liderlik uygulamalarının çalışanların örgütsel adalet algıları üzerindeki etkilerini incelemek olarak tanımlanmıştır. Araştırmanın bulguları, iş yerindeki çeşitliliğin artmasıyla birlikte kapsayıcı liderlik uygulamalarının örgütsel adalet algılarını olumlu bir şekilde etkilediğini göstermektedir.

Hussain vd. (2022, s. 10), 225 katılımcıdan oluşan bir örneklem kullanılarak algılanan örgütsel adaletin örgütsel sinizm üzerindeki etkileri incelenmiştir. Araştırma sonuçları, dağıtım adaletinin örgütsel sinizm ile negatif bir ilişkiye sahip olduğunu, işlemsel adaletin ise bu ilişkiyi zayıf bir şekilde etkilediğini ve etkileşimsel adaletin de örgütsel sinizm ile olumsuz bir ilişki sergilediğini göstermiştir.



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

KAPSAYICI LİDERLİĞİN PROAKTİF KİŞİLİK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE ETKİLEŞİMSSEL ÖRGÜTSEL ADALETİN ARACI ROLÜ

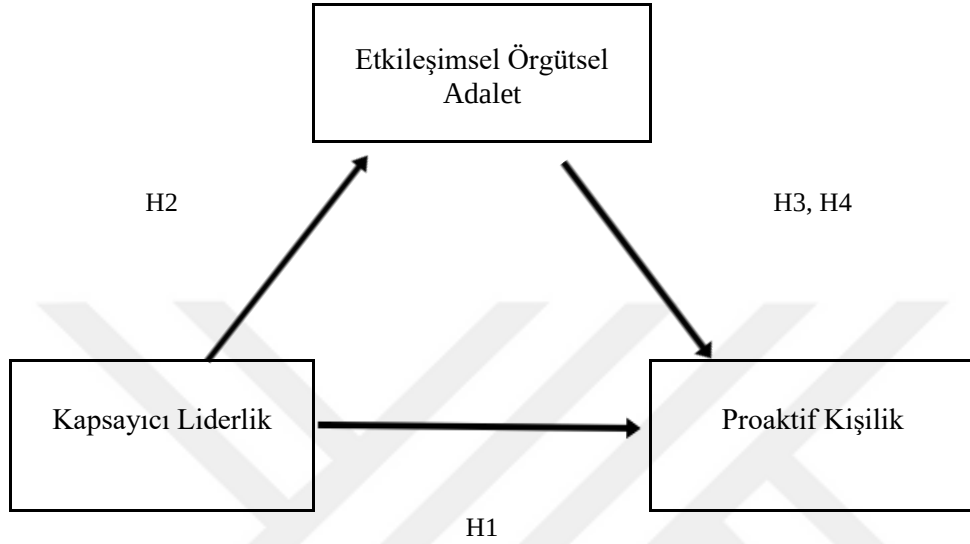
Bu bölümde, araştırmanın amacı, önemi, yöntemi, kapsamı ve kullanılan ölçekler ele alınacaktır. Anket yoluyla toplanan veriler üzerinde geçerlilik ve güvenirlik analizleri yapılmıştır. Geçerlilik analizinde, kullanılan ölçeklerin ölçülen kavramları ne derece doğru yansıttığı incelenmiştir; güvenirlik analizinde ise, ölçeklerin tutarlılığı ve sonuçların güvenilirliği değerlendirilmiştir. Araştırma hipotezlerini test etmek amacıyla gerekli istatistiksel analizler uygulanmış, ardından tanımlayıcı istatistikler doğrultusunda değerlendirmeler yapılmıştır. Elde edilen bulgular, istatistiksel sonuçlar çerçevesinde yorumlanarak kapsamlı bir şekilde analiz edilmiştir.

4.1 Araştırma Modeli

Araştırmanın veri temeli, kütüphane kaynakları ve elektronik veri tabanları aracılığıyla yapılan kapsamlı literatür incelemesi sonucunda oluşturulmuştur. Değişkenler arasındaki ilişkilerin incelenmesine yönelik olarak, hipotezler doğrultusunda araştırma modeli yapılandırılmıştır.

Araştırmanın teorik modelinin tasarlanmasında, Baron ve Kenny (1986) geliştirdiği aracılık analizi uygulanmıştır. Bu modelde kapsayıcı liderlik ve proaktif kişilik bağımsız değişkenler bağımlı değişken, etkileşimsel örgütsel adalet ise aracılık rolünü üstlenen değişken olarak konumlandırılmıştır.

Şekil 3: Araştırma Modeli



Literatür incelemesine dayanarak hazırlanan araştırma modeli, çalışmanın amaçları doğrultusunda kapsayıcı liderlik ile proaktif kişilik arasındaki ilişkiyi ve etkileşimsel örgütsel adaletin bu ilişki üzerindeki aracı etkisini test etmeye yöneliktir. Araştırmada incelenen değişkenler, literatür taraması sonucunda belirlenmiş ve araştırmanın kapsamına uygun olarak modellenmiştir. Örgütsel adaletin kapsayıcı liderlik ve proaktif kişilik arasındaki ilişkiye nasıl bir etki yaptığı, bu modelin temel araştırma konusunu oluşturmaktadır.

4.2 Araştırmanın Hipotezleri

Konya ilinde MEB'e bağlı görev yapan öğretmenlerin kapsayıcı liderlik ve proaktif kişilik düzeylerinin etkileşimsel örgütsel adalet üzerindeki aracı etkisini belirlemek amacıyla geliştirilen hipotezler aşağıda belirtilmiştir.

Tablo 4: Araştırmanın Hipotezleri

H₁	Kapsayıcı liderlik, öğretmenlerin proaktif kişiliğini anlamlı ve pozitif yönde etkiler.
H₂	Kapsayıcı liderlik, örgütsel adaleti anlamlı ve pozitif yönde etkiler.
H₃	Örgütsel adalet, öğretmenlerin proaktif kişiliğini anlamlı ve pozitif yönde etkiler.
H₄	Etkileşimsel örgütsel adalet, kapsayıcı liderlik ile proaktif kişilik arasındaki ilişkide aracılık rolü vardır.

Son olarak literatürde kapsayıcı liderlik ile demografik özelliklerden cinsiyet (Buğu, 2024), yaş (Wang, 2019; Çağlıyan ve Taş, 2024), medeni durum (Carmeli vd., 2010; Wang, 2019), çalışmakta oldukları okul kademesi (Ağcihan, 2022), istihdam tipi (Şahin, 2022), mesleki kıdem (Gül, 2021; Şahin, 2022; Altınel-Yüncü, 2022) ve çalışmakta oldukları okuldaki çalışma süreleri (Şahin, 2022) değişkenlerini inceleyen araştırmalarla karşılaşılmıştır.

Aynı zamanda proaktif kişilik ile demografik özelliklerden cinsiyet (Alanoğlu ve Karabatak, 2018; Er, 2018; Ayçiçek, 2021; Demir, 2021), yaş (Er, 2018; Demir, 2021), medeni durum (Alanoğlu ve Karabatak, 2018), çalışmakta oldukları okul kademesi (Alanoğlu ve Karabatak, 2018), mesleki kıdem (Er, 2021; İhtiyaroğlu vd., 2023) ve çalışmakta oldukları okuldaki çalışma süreleri (Alanoğlu ve Karabatak, 2018; Er, 2018) değişkenlerini inceleyen araştırmalarla karşılaşılmıştır.

Benzer şekilde örgütsel adalet ile cinsiyet (Polat, 2007; Güneş, 2019; Soysal ve Selvi, 2023; Göç, 2024), yaş (İmamoğlu, 2011; Kılıçlar, 2011), medeni durum (Sırma, 2021), çalışmakta oldukları okul kademesi (Ünlü vd., 2015; Göç, 2024), mesleki kıdem (İmamoğlu, 2011) ve çalışmakta oldukları okuldaki çalışma süreleri (Polat, 2007; Göç, 2024) değişkenlerini inceleyen araştırmalarla karşılaşmak mümkündür. Araştırmacıların bulguları kapsayıcı liderlik, proaktif kişilik ve örgütsel adalet değişkenlerinin çeşitli demografik özellikler üzerinde farklılıklar gösterebileceğini

ortaya koyar niteliktedir. Bu sebeple ileri sürülen alt araştırma hipotezleri aşağıdaki gibidir:

H₅: Cinsiyet değişkenine göre öğretmenlerin kapsayıcı liderlik özellikleri arasında anlamlı farklılıklar vardır.

H₆: Cinsiyet değişkenine göre öğretmenlerin proaktif kişilikleri arasında anlamlı farklılıklar vardır.

H₇: Cinsiyet değişkenine göre öğretmenlerin örgütsel adalet özellikleri arasında anlamlı farklılıklar vardır.

H₈: Yaş değişkenine göre öğretmenlerin kapsayıcı liderlik özellikleri arasında anlamlı farklılıklar vardır.

H₉: Yaş değişkenine göre öğretmenlerin proaktif kişilikleri arasında anlamlı farklılıklar vardır.

H₁₀: Yaş değişkenine göre öğretmenlerin örgütsel adalet özellikleri arasında anlamlı farklılıklar vardır.

H₁₁: Medeni durum değişkenine göre öğretmenlerin kapsayıcı liderlik özellikleri arasında anlamlı farklılıklar vardır.

H₁₂: Medeni durum değişkenine göre öğretmenlerin proaktif kişilikleri arasında anlamlı farklılıklar vardır.

H₁₃: Medeni durum değişkenine göre öğretmenlerin örgütsel adalet özellikleri arasında anlamlı farklılıklar vardır.

H₁₄: Çalışmakta oldukları okul kademesi değişkenine göre öğretmenlerin kapsayıcı liderlik özellikleri arasında anlamlı farklılıklar vardır.

H₁₅: Çalışmakta oldukları okul kademesi değişkenine göre öğretmenlerin proaktif kişilikleri arasında anlamlı farklılıklar vardır.

H₁₆: Çalışmakta oldukları okul kademesi değişkenine göre öğretmenlerin örgütsel adalet özellikleri arasında anlamlı farklılıklar vardır.

H₁₇: İstihdam tipi değişkenine göre öğretmenlerin kapsayıcı liderlik özellikleri arasında anlamlı farklılıklar vardır.

H₁₈: İstihdam tipi değişkenine göre öğretmenlerin proaktif kişilikleri arasında anlamlı farklılıklar vardır.

H₁₉: İstihdam tipi değişkenine göre öğretmenlerin örgütsel adalet özellikleri arasında anlamlı farklılıklar vardır.

H₂₀: Mesleki kıdem değişkenine göre öğretmenlerin kapsayıcı liderlik özellikleri arasında anlamlı farklılıklar vardır.

H₂₁: Mesleki kıdem değişkenine göre öğretmenlerin proaktif kişilikleri arasında anlamlı farklılıklar vardır.

H₂₂: Mesleki kıdem değişkenine göre öğretmenlerin örgütsel adalet özellikleri arasında anlamlı farklılıklar vardır.

H₂₃: Çalışmakta oldukları okuldaki çalışma süresi değişkenine göre öğretmenlerin kapsayıcı liderlik özellikleri arasında anlamlı farklılıklar vardır.

H₂₄: Çalışmakta oldukları okuldaki çalışma süresi değişkenine göre öğretmenlerin proaktif kişilikleri arasında anlamlı farklılıklar vardır.

H₂₅: Çalışmakta oldukları okuldaki çalışma süresi değişkenine göre öğretmenlerin örgütsel adalet özellikleri arasında anlamlı farklılıklar vardır.

4.3 Araştırmanın Konusu, Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın temel amacı, kapsayıcı liderliğin öğretmenlerin proaktif kişilik özellikleri üzerindeki etkisini incelemek ve bu etkiyi etkileşimsel örgütsel adaletin aracı rolü çerçevesinde değerlendirmektir. Araştırma, Millî Eğitim Bakanlığı'na (MEB) bağlı görev yapan öğretmenler üzerinde gerçekleştirilmiştir. Ayrıca, kapsayıcı liderlik ile proaktif kişilik arasındaki ilişkinin, öğretmenlerin algıladığı etkileşimsel örgütsel adalet düzeylerine göre nasıl değişiklik gösterdiği de araştırmanın önemli bir odak noktasıdır. Bu doğrultuda, öğretmenlerin demografik özelliklerine göre değişkenler arasındaki farklılıklar da incelenecektir.

Kapsayıcı liderlik, günümüz eğitim kurumlarında çalışanların bireysel farklılıklarını destekleyen, onların gelişimini teşvik eden bir liderlik biçimi olarak öne çıkmaktadır. Ancak kapsayıcı liderliğin, öğretmenlerin proaktif kişilik özelliklerine nasıl etki ettiğini ve bu süreçte etkileşimsel örgütsel adalet algısının oynadığı rolü belirlemek üzerine yapılan araştırmalar sınırlıdır (Sung, 2021; Chang vd., 2022; Güleryüz ve Sürücü, 2023; Shabeer vd., 2023; Du vd., 2024). Bu çalışma hem eğitim yönetimi alanında hem de kapsayıcı liderlik üzerine yapılan araştırmalara katkı sağlayacaktır. Özellikle Millî Eğitim Bakanlığı'na bağlı öğretmenler üzerinde yapılacak bu çalışma, uygulama alanı açısından da önem taşımaktadır. Eğitim sisteminde liderlik ve adalet algılarının, öğretmenlerin iş performansına olan etkisiyle ilgili önemli bulgular sağlayarak eğitim kurumlarının yönetim süreçlerine katkıda bulunacaktır.

Yapılan literatür incelemelerinde, kapsayıcı liderlik, proaktif kişilik ve örgütsel adalet konularında ayrı ayrı pek çok araştırmaya rastlanmasına rağmen (Greenberg, 1987; Bateman ve Crant, 1993; Colquitt vd., 2001; Nembhard ve Edmondson, 2006; Hollander, 2008; Carmeli vd., 2010; Bolino vd., 2010; Kaplan ve Öğüt, 2012; Guo vd., 2022; Shabeer vd., 2023), kapsayıcı liderliğin proaktif kişilik üzerindeki etkisini ve bu etkiyi etkileşimsel örgütsel adaletin aracı rolüyle birlikte inceleyen çalışmalara

rastlanmamıştır. Özellikle eğitim sektöründe, Millî Eğitim Bakanlığı'na bağlı öğretmenler üzerinde kapsayıcı liderliğin bu dinamikler üzerindeki etkisini ele alan bir araştırmaya rastlanmamıştır. Bu nedenle araştırma, eğitim sektörü açısından önem taşımakta olup, aynı zamanda akademik literatüre de önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir.

4.4 Yöntem

Bu araştırma, kapsayıcı liderliğin proaktif kişilik üzerindeki etkisinde etkileşimsel örgütsel adaletin aracı rolünü incelemek amacıyla yürütülmüştür. Araştırma kesitsel bir tasarıma sahip olup, veri toplama sürecinde anket yöntemi kullanılmıştır. Veri analizinde, betimsel istatistikler, korelasyon ve regresyon analizleri yapılmış, etkileşimsel örgütsel adaletin aracılık etkisini test etmek için aracılık analizi kullanılmıştır. Demografik değişkenlere (cinsiyet, yaş, medeni durumu, çalışma süresi vb.) göre fark analizleri gerçekleştirilmiş olup, bağımsız örneklem t-testi ve ANOVA testleri ile gruplar arası farklılıklar incelenmiştir. Tüm analizler SPSS ve AMOS yazılımları kullanılarak gerçekleştirilmiştir.

4.4.1 Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Konya ilinde Millî Eğitim Bakanlığına bağlı görev yapan yaklaşık 36.439 öğretmen (MEM, 2024) oluşturmaktadır. Araştırmanın evrenini temsil edecek örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde ise aşağıdaki denklem kullanılmıştır (Barlett vd., 2001, s. 46).

$$n = Nt^2 pq / d^2 (N - 1) + t^2 pq$$

n: Seçilecek birey.

N: Hedef kitledeki toplam birey sayısını (36.439 kişi).

p: İncelenen olayın gözlemlenme sıklığı (0,9).

q: İncelenen olayın gözlemlenmeme sıklığı (0,1).

t: İstatistik t tablosuna göre hesaplanan teorik değer; %5 örnekleme hatası ve %95 güven düzeyi için 1,96 olarak belirlenmiştir.

d: Örnekleme hatası $\pm 0,05$ olarak tanımlanmıştır.

Yapılan hesaplama sonucunda ulaşılması gereken asgari örneklem sayısı 381 kişi olarak belirlenmiştir. Araştırmada hedeflenen örneklem grubunun seçiminde basit tesadüfi örnekleme yöntemiyle gönüllü olarak katılım sağlayan 538 öğretmene ulaşılmıştır. Veri toplama süreci, araştırmacı tarafından anket yöntemiyle gerçekleştirilmiş ve elde edilen formlardan 10'u, eksik ya da hatalı bilgiler nedeniyle değerlendirmeye alınmamıştır. Geriye kalan 528 geçerli veri seti araştırmanın analiz aşamasında kullanılmıştır. Bu bağlamda, elde edilen örneklemin, araştırma evrenini temsil etme kapasitesine sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Büyüköztürk vd., 2015).

4.4.2 Veri Toplama Aracı ve Ölçekler

Araştırmada veri toplama amacıyla anket tekniği kullanılmış ve bir veri toplama formu oluşturulmuştur. Bu formun ilk bölümünde, katılımcıların cinsiyet, yaş, medeni durum, çalışmakta olduğu okul kademesi, istihdam tipi, mesleki kıdem ve çalışmakta oldukları okuldaki çalışma süreleri gibi demografik bilgiler yer almaktadır.

Anketin ikinci kısmında, kapsayıcı liderlik seviyesini değerlendirmek için Carmeli vd. (2010) tarafından geliştirilen, açıklık, erişilebilirlik ve hazır bulunuşluk gibi üç alt faktörden oluşan 9 maddelik bir ölçek kullanılmıştır. Bu ölçeğin güvenilirliği, Cronbach Alfa değeri 0,944 olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin Türkçe'ye çeviri ve geçerlilik çalışmaları Gül (2021) tarafından yapılmış olup, bu çalışmada ölçeğin tek boyutlu olduğu belirtilmiştir. Orijinal çalışmada ise Cronbach Alfa değeri 0,94 olarak saptanmıştır. Ölçek, 1-Kesinlikle Katılmıyorum'dan 5-Kesinlikle Katılıyorum'a kadar 5 dereceli likert tipi ile puanlanmıştır.

Anketin üçüncü bölümünde, katılımcıların proaktif kişilik düzeylerini ölçmek amacıyla, Bateman ve Crant (1993) tarafından geliştirilen 17 maddelik Proaktif Kişilik Ölçeği'nin, Seibert vd. (1999) tarafından 10 maddeye indirilen kısa formu kullanılmıştır. Bu form, Akın vd. (2011) tarafından Türkçe'ye uyarlanan "Kısaltılmış Proaktif Kişilik Ölçeği"dir. Söz konusu ölçek, bireylerin proaktif kişilik özelliklerini ölçmek amacıyla geliştirilmiş olup, katılımcıların kişilik özelliklerine ilişkin öz değerlendirmelerine dayanmaktadır. Tek boyutlu bir yapıya sahip olan ölçek, 5'li likert tipi bir derecelendirme sistemi ile düzenlenmiş olup, 10 maddeden oluşmaktadır.

Anketin dördüncü bölümünde, katılımcıların örgütsel adalet algılarını belirlemek amacıyla Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen ve Yıldırım (2007) tarafından Türkçe'ye uyarlanan Örgütsel Adalet Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek, dağıtım adaleti, işlemsel adalet ve etkileşimsel adaletini ölçen üç alt boyuttan oluşmaktadır. Katılımcıların yanıtları, 5'li likert ölçeği ile derecelendirilmiştir.

4.5 Araştırmanın Varsayım ve Sınırlılıkları

Bu araştırma, diğer birçok çalışmada olduğu gibi belirli varsayımlar ve sınırlılıklar içermektedir. Araştırmada, anket formunda yer alan demografik bilgiler ile ölçek ifadelerinin, araştırma amacına uygun olarak hazırlandığı ve katılımcılar tarafından açıkça anlaşıldığı varsayılmıştır. Ayrıca, katılımcıların sorulara objektif ve dürüst bir şekilde yanıt verdikleri kabul edilmiştir. Çalışmada kullanılan ölçeklerin, araştırma yöntemlerinin ve istatistiksel analiz tekniklerinin hipotezleri test etmek amacıyla uygun olduğu varsayılmış, elde edilen bulguların MEB'e bağlı öğretmenlerin geneline genellebileceği düşünülmüştür. Bununla birlikte, araştırma yalnızca kullanılan ölçeklerin ölçtüğü niteliklerle sınırlıdır, dolayısıyla farklı bir örnekleme ve farklı ölçeklerle yapılacak çalışmaların farklı sonuçlar doğurabileceği öne sürülebilir.

Araştırmanın sınırlılıkları arasında, kullanılan ölçeklerin yabancı literatürden Türkçe'ye çevrilmesi, bazı ifadelerin tam olarak anlaşılamama ihtimalini

arttırmaktadır. Çalışmanın sadece Konya ilindeki MEB'e bağlı öğretmenlerin oluşturması, diğer meslek gruplarındaki çalışanların deneyimlerini göz ardı etmektedir. Ayrıca, öğretmenlerin yoğun iş yükü nedeniyle soruları yeterince dikkatli yanıtlayamama olasılığı veri kalitesini olumsuz etkileyebilir. Veri toplama aracı olarak yalnızca anket tekniğinin kullanılması, daha derinlemesine bilgi edinme imkânlarını kısıtlamaktadır. Son olarak, kavramsal açıdan, tüm araştırmaları barındıran merkezi bir kütüphane veya veri tabanının olmaması, literatürde erişilemeyen kaynakların bulunabileceği sınırlılığı ortaya çıkarmaktadır.

4.6 Etik Kurul Onayı

Bu araştırmada kullanılan anketin bilimsel araştırma ve yayın etiği ilkelerine uygunluğu, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu'nun 06.03.2024 tarihli ve 717594 sayılı kararı ile onaylanmıştır.

4.7 Veri Analizi ve Bulgular

Bu bölümde, öncelikle araştırmada kullanılan anket formlarının güvenilirlik analizine ilişkin bulgular sunulacaktır. Ardından, araştırmaya katılan katılımcıların demografik özellikleri hakkında bilgi sunulacaktır. Son olarak, araştırma hipotezlerinin test edilmesine yönelik gerçekleştirilen istatistiksel analizler ve bu analizlerin sonuçları tartışılacak; hipotezlerin kabul ya da reddine dair elde edilen bulgular açıklanacaktır. Bu kapsamda, hipotezlere ilişkin bulguların teorik çerçeve ile olan ilişkisi de değerlendirilecektir.

4.7.1 Demografik Bulgular

Araştırma kapsamında ankete katılan öğretmenlerin demografik özelliklerine dair bulgular, Tablo 5'te sunulmuştur.

Tablo 5: Katılımcıların Demografik Özellikleri

Cinsiyet	Frekans	Oran%	İstihdam Tipi	Frekans	Oran%
Kadın	224	42.4	Sözleşmeli	66	12.5
Erkek	304	57.6	Kadrolu	462	87.5
Toplam	528	100.0	Toplam	528	100.0
Yaş			Mesleki Kıdem		
20-30 yaş	85	16.1	1 Yıl	12	2.3
31-40 yaş	210	39.8	2-5 Yıl	83	15.7
41-50 yaş	159	30.1	6 Yıl ve Üzeri	433	82.0
51 yaş ve üzeri	74	14.0	Toplam	528	100.0
Toplam	528	100.0	Çalışmakta Olduğunuz Okuldaki Çalışma Süresi		
Medeni Durum			1-3 Yıl	185	35.0
Evli	383	72.5	4-6 Yıl	140	26.5
Bekar	145	27.5	7 Yıl ve Üzeri	203	38.4
Toplam	528	100.0	Toplam	528	100.0
Çalışmakta Olduğunuz Okul Kademesi					
Okul Öncesi	20	3.8			
İlkokul	114	21.6			
Ortaokul	178	33.7			
Lise	216	40.9			
Toplam	528	100.0			

Ankete katılan öğretmenlerin demografik özelliklerine ilişkin analiz sonuçlarına göre, katılımcıların çoğunluğu şu şekildedir: %57,6'sı erkek öğretmenlerden oluşmaktadır. Yaş aralığı açısından bakıldığında, %39,8'inin 31-40 yaş grubunda olduğu görülmüştür. Katılımcıların %72,5'i evli, %40,9'u ise lisede görev yapmaktadır. Statü açısından %87,5'i kadrolu olup, %82 'si 6 yıl ve üzeri mesleki deneyime sahiptir. Ayrıca, %38,4'ünün aynı okulda 7 yıl ve üzeri çalışma süresine sahip olduğu belirlenmiştir.

4.7.2 Ölçeklerin Normallik Testleri

Çok değişkenli analizlerin gerçekleştirilmesinden önce, sürekli değişkenlerin normalliğinin değerlendirilmesi, analitik sürecin ilk aşamalarından birini oluşturmaktadır (Tabachnick ve Fidell, 1989, s. 79). Normallik testleri, bir veri setinin normal dağılıma uygunluğunu belirlemek için kullanılan istatistiksel araçlardır. Bu testler, farklı istatistiksel yöntemlerle uygulanabilir. Literatürde, verinin normalliğini

değerlendirmede yaygın olarak kabul gören bir yaklaşım, çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) katsayılarının analizidir (Özdamar, 2015, s. 249). Normal dağılımda, çarpıklık ve basıklık katsayılarının sıfır değeri etrafında konumlanması beklenmektedir. Bu katsayıların ± 1 aralığında yer alması, dağılımın normalden belirgin bir sapma göstermediğini göstermektedir (Tabachnick ve Fidell, 1989). ± 1 aralığı, ideal bir dağılımı temsil ederken, ± 2 aralığı kabul edilebilir bir normallik düzeyini ifade etmektedir (George ve Mallery, 2019, s. 115). Bu bağlamda, Tablo 6'da sunulan ölçeklerin çarpıklık ve basıklık katsayıları, ilgili değişkenlerin dağılım özelliklerinin analizi açısından önemli bir referans noktası oluşturmaktadır.

Tablo 6: Ölçeklerin Çarpıklık ve Basıklık Katsayıları

Ölçek / Alt Boyut	Çarpıklık Kat Sayısı	Basıklık Katsayısı
Kapsayıcı Liderlik	-0,543	0,552
Proaktif Kişilik	-0,601	2,674
Örgütsel Adalet	-0,260	-0,577
Dağıtım Adaleti	-,041	,646
İşlemsel Adalet	-0,199	-,739
Etkileşimsel Adalet	-0,469	-,510

Tablo 6 sonuçlarına göre, Kapsayıcı Liderlik, Örgütsel Adalet, Dağıtım Adaleti, İşlemsel Adalet ve Etkileşimsel Adalet boyutlarındaki çarpıklık ve basıklık katsayıları ± 1 aralığında olup, verinin normal dağılıma yakın olduğunu göstermektedir. Bu bulgular, ilgili boyutlarda normallik varsayımının sağlandığını işaret etmektedir. Ancak, Proaktif Kişilik boyutunda basıklık katsayısının kabul edilebilir sınır olan ± 2 'nin üzerinde olduğu gözlemlenmiştir. Bu durum, bu boyutta verinin dağılımının sivrileştiğini ve normal dağılımdan sapma gösterdiğini ortaya koymaktadır. Genel olarak, analizlerde normalliğin büyük ölçüde sağlandığı söylenebilir.

4.7.3 Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizleri

Bu araştırmada, ölçeklerin güvenilirliğini değerlendirmek amacıyla Cronbach's Alpha güvenilirlik katsayısı yöntemi kullanılmış ve elde edilen sonuçlar aşağıda

sunulmuştur. Cronbach's Alpha değeri, ölçeklerin iç tutarlılığını değerlendiren bir ölçüttür ve 0,70 üzeri bir değere sahip olduğunda, ölçeğin güvenilir olduğu kabul edilmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2018, s. 331). Bu bağlamda, araştırmada kullanılan ölçeklerin yeterli güvenilirliğe sahip olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 7: Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi

Ölçek	Alt Boyutlar	Varyans Açıklama Yüzdesi	Cronbach's Alpha Katsayısı
Kapsayıcı Liderlik		-	0,940
Proaktif Kişilik		-	0,731
Örgütsel Adalet	Dağıtım Adaleti	8,367	0,894
	İşlemsel Adalet	4,121	0,919
	Etkileşimsel Adalet	69,614	0,953

Tablo 7'ye bakıldığında KL ölçeğinin uygulanabilirliğini ispatlamak amacıyla ölçeğin iç tutarlılık katsayısına yani Cronbach Alfa değerine bakılmıştır. Analiz sonucunda ölçeğin bütününe ait güvenilirlik katsayı 0,940 olarak bulunmuştur. Ölçme aracının güvenilirliğinin oldukça yüksek olduğunu söyleyebiliriz. Yapılan tüm bu analizler sonucunda geliştirilen ölçeğin geçerlik ve güvenilirliğin yüksek olduğu görülmektedir (Büyüköztürk, 2006; Kalaycı, 2008). PK ölçeğinin uygulanabilirliğini ispatlamak amacıyla ölçeğin iç tutarlılık katsayısına yani Cronbach Alfa değerine bakılmıştır. Analiz sonucunda ölçeğin bütününe ait güvenilirlik katsayı 0,731 olarak bulunmuştur. Ölçme aracının güvenilirliğinin orta düzeyde olduğu söylenebilmektedir (Büyüköztürk, 2006; Kalaycı, 2008). Örgütsel adalet ölçeğinin açıklanan toplam varyansı; 8,367 dağıtım adaleti boyutuyla, 4,121 işlemsel adalet boyutuyla, 69,614 etkileşimsel adalet boyutuyla açıklamaktadır. Örgütsel adalet ölçeğinin toplam varyansı 82,102 olduğu görülmektedir. Ölçeğin uygulanabilirliğini ispatlamak amacıyla ölçeğin iç tutarlılık katsayısına yani Cronbach Alfa değerine bakılmıştır. Analiz sonucunda ölçeğin bütününe ait güvenilirlik katsayı 0,963 olarak bulunmuştur. Ölçme aracının güvenilirliğinin oldukça yüksek olduğunu söyleyebilmektedir. Yapılan tüm bu analizler sonucunda geliştirilen ölçeğin üç boyutlu, geçerlilik ve güvenilirliğin yüksek olduğu görülmektedir.

4.7.3.1 Açıklayıcı Faktör Analizi

Açıklayıcı faktör analizi, gözlenen değişkenleri tanımlamak bu değişkenleri özetlemek yönetilebilir ve üzerinde çalışılabilir düzeyde faktörleri belirlemek için kullanılan bir yöntemdir (Gürbüz ve Şahin, 2018, s. 319). Söz konusu çalışmada kapsayıcı liderlik, proaktif kişilik ve örgütsel adalet ölçeklerine ilişkin açıklayıcı faktör analizi (AFA) gerçekleştirilmiştir.

4.7.3.2 Kaiser Meyer Olkin Analizi

Faktör analizinin uygulanabilmesi için örneklem büyüklüğünün yeterliliğini değerlendirmek amacıyla yaygın olarak kullanılan yöntemlerden biri Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testidir. Bu test, örneklem büyüklüğünün faktör analizi için yeterli olup olmadığını belirler. KMO testi sonucunda elde edilen değerlere göre, değerlendirme şu şekilde yapılır (Kaiser, 1974, s. 35):

- 0,70-0,79 aralığı: “Orta” düzeyde kabul edilir.

Tablo 8: Ölçeklerin Maddelerine Ait Faktör Yükleri

Ölçek	Alt boyut	Maddeler	Faktör Yükleri
KL	KL	KL1	0,89
		KL2	0,93
		KL3	0,92
		KL4	0,86
		KL5	0,75
KMO=0,900; Barttlet Testi-Ki-Kare: 2490,230; df: 10, Sig:0,000; Cronbach's Alpha:0,940			
Ölçek	Alt boyut	Maddeler	Faktör Yükleri
PK	PK	PK1	0,53
		PK2	0,66
		PK3	0,86
		PK4	0,69
		PK5	0,52
		PK6	0,56
		PK7	0,71
		PK8	0,64
		PK9	0,56
KMO=0,733; Barttlet Testi-Ki-Kare: 458,375; df: 36; Sig:0,000; Cronbach's Alpha:0,731			
Ölçek	Alt boyut	Maddeler	Faktör Yükleri
ÖA	DAA	ÖA2	0,71
		ÖA3	0,88
		ÖA4	0,88
		ÖA5	0,83
	İAA	ÖA6	0,89
		ÖA8	0,87
		ÖA10	0,91
		ÖA11	0,79
	EAA	ÖA12	0,88
		ÖA16	0,9
		ÖA17	0,89
		ÖA18	0,93
		ÖA20	0,88
KMO=0,953; Barttlet Testi-Ki-Kare: 7244,921; df: 78, Sig:0,000; Cronbach's Alpha:0,963			

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri, örneklem büyüklüğünün faktör analizi için yeterliliğini değerlendiren önemli bir göstergedir; KMO değeri ne kadar yüksekse, örneklem büyüklüğünün faktör analizi için o kadar uygun olduğu anlamına gelir. Bu nedenle, faktör analizinin güvenilir sonuçlar verebilmesi için KMO değerinin belirli aralıklar içerisinde bulunması tercih edilmektedir. Kapsayıcı Liderlik (KL), Proaktif Kişilik (PK) ve Örgütsel Adalet (ÖA) ölçeklerine ait faktör yükleri ve güvenilirlik sonuçları Tablo 8’de sunulmuştur. Örneklem büyüklüğünün uygunluğunu değerlendirmek amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri hesaplanmış ve maddeler arasındaki ilişkilerin varlığını analiz etmek için Bartlett testi uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlar doğrultusunda, ölçeğin KMO katsayısının 0,960 olarak belirlendiği ve bu değer 0,50’nin üzerinde olduğu görülmüştür. Ayrıca, Bartlett testi sonuçları anlamlılık değeri olarak 0,00 olarak saptanmıştır. Bu bulgular, faktör analizi gerçekleştirmek için örneklem büyüklüğünün yeterli olduğunu göstermektedir. Bu bağlamda yapılan analizlerde:

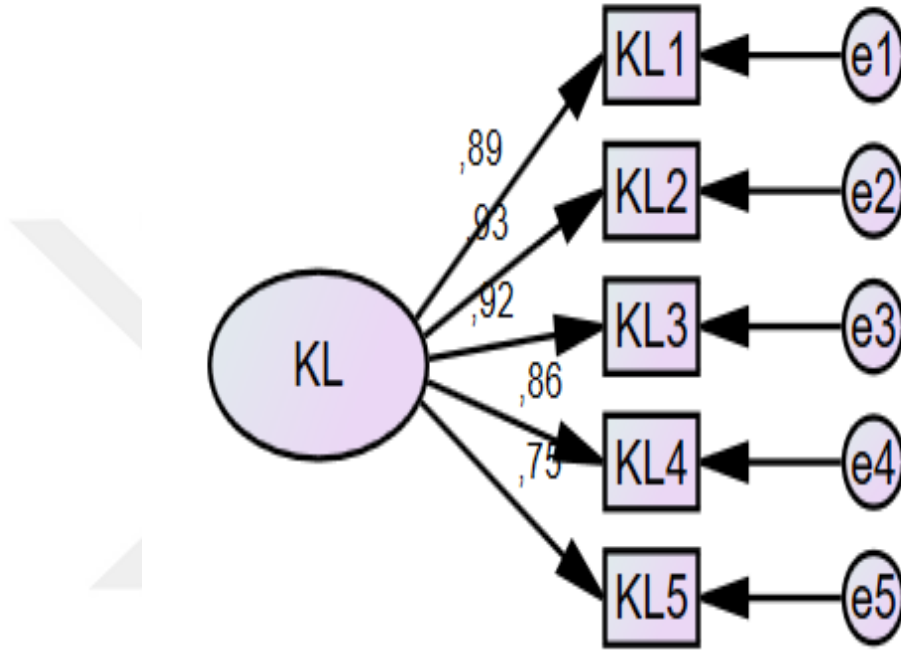
- Kapsayıcı liderlik ölçeği için $KMO=0,900$ olarak tespit edilmiştir; bu değer “mükemmel” düzeyde olduğu değerlendirilmiştir.
- Proaktif kişilik ölçeği için $KMO=0,733$ olarak belirlenmiş olup, bu değer “orta” düzeyde olduğu kabul edilmiştir.
- Örgütsel adalet ölçeği için hesaplanan $KMO=0,953$ olarak tespit edilmiştir; bu da “mükemmel” düzeyde değerlendirilmiştir.

Bu durum, bireylerden elde edilen verilerin faktör analizine uygunluğunu göstermektedir. Ölçeğin faktör yapısını belirlemek amacıyla döndürülmüş temel bileşenler analizi (Component Matrix) ve asal eksenlere göre döndürülmüş temel bileşenler analizi (Rotated Component Matrix- Varimax) gerçekleştirilmiştir. Bu analizde, faktör yüklerinin 0,50’nin üzerinde olması beklenmektedir (Tavşancıl, 2002).

4.7.3.3 Doğrulatoryıcı Faktör Analizi

Doğrulatoryıcı faktör analizi (DFA) modeli geliştirilirken, çeşitli yöntemler arasında tek faktörlü, birinci düzey çok faktörlü ve ikinci düzey doğrulatoryıcı faktör analizi uygulamaları yer almaktadır. Bu araştırmanın yapısı doğrultusunda, gözlenen değişkenlerin ortak varyanslarına dayanarak çok faktörlü doğrulatoryıcı faktör modeli tercih edilmiştir. Önceden geliştirilmiş ölçeklerin yapı geçerliliğini belirlemek amacıyla doğrulatoryıcı faktör analizi (DFA) gerçekleştirilmiştir. Bu analiz, SPSS AMOS 22 yazılımı aracılığıyla uygulanmıştır. Ölçeklerin geçerlilik testleri için oluşturulan ölçüm modellerinin ürettiği uyum değerlerinin kabul edilebilir sınırlar içinde olmaması durumunda, gerekli modifikasyonlar yapılmış ve bu değişiklikler Tablo 10'da detaylandırılmıştır. Ayrıca, ölçüm modellerinin ürettiği uyum değerleri ise Tablo 9'da gösterilmektedir (Akyüz, 2018). Şekil 4'te görüldüğü üzere, öncelikle kapsayıcı liderlik özellikleri ölçeğinin yapı geçerliliğini değerlendirmek amacıyla söz konusu ölçeğe Çok Faktörlü Doğrulatoryıcı Faktör Analizi modeli uygulanmıştır.

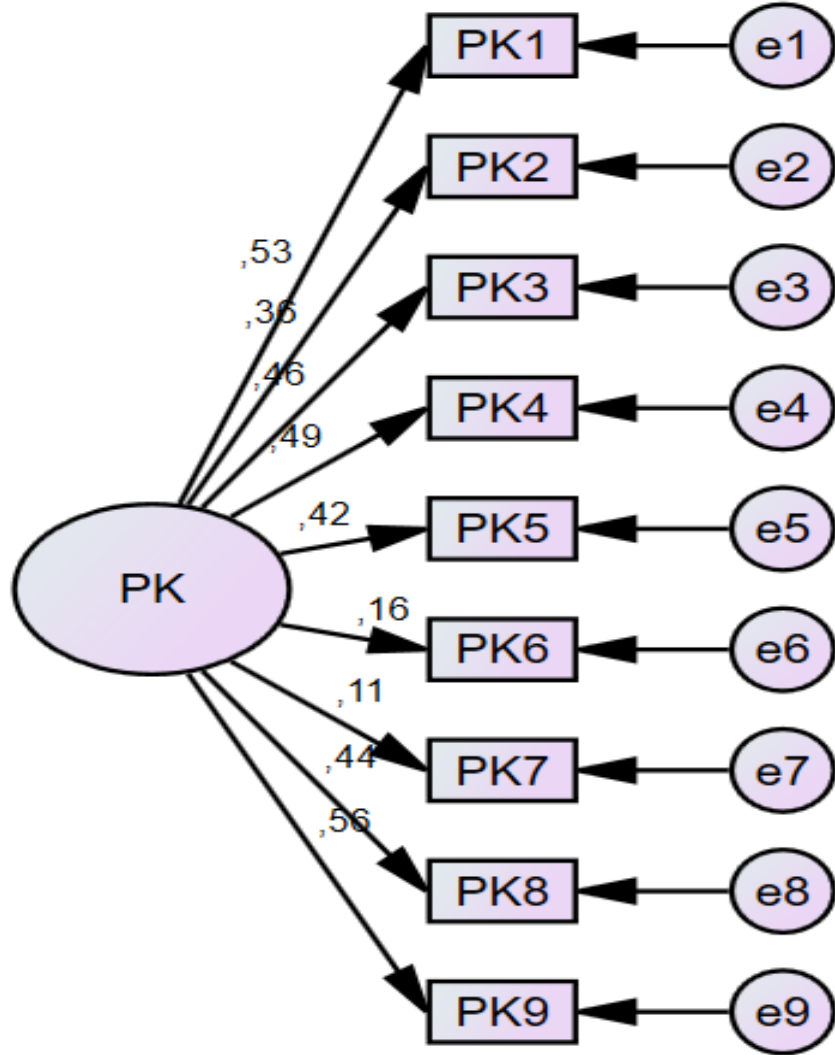
Şekil 4: Kapsayıcı Liderlik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları



Not: KL ile ifade edilen maddeler, Ek 1’de yer alan Kapsayıcı Liderlik Ölçeğindeki madde numaralarıdır.

Buna göre, ölçekte yer alan maddelerin standart katsayıları 0,75 ile 0,93 değerleri arasında değişiklik göstermektedir. Katsayıların 0,40’ın üzerinde olması, ilgili maddelerin ait oldukları alt boyutla yüksek düzeyde uyum sağladığını ve bu boyutu temsil etmede yeterli olduğunu ortaya koymaktadır (Başar, 2016, s. 150). Şekil 5’te algılanan proaktif kişilik ölçeğinin yapı geçerliliğini değerlendirmek amacıyla gerçekleştirilen çok faktörlü doğrulayıcı faktör analizi (DFA) modeli sunulmaktadır.

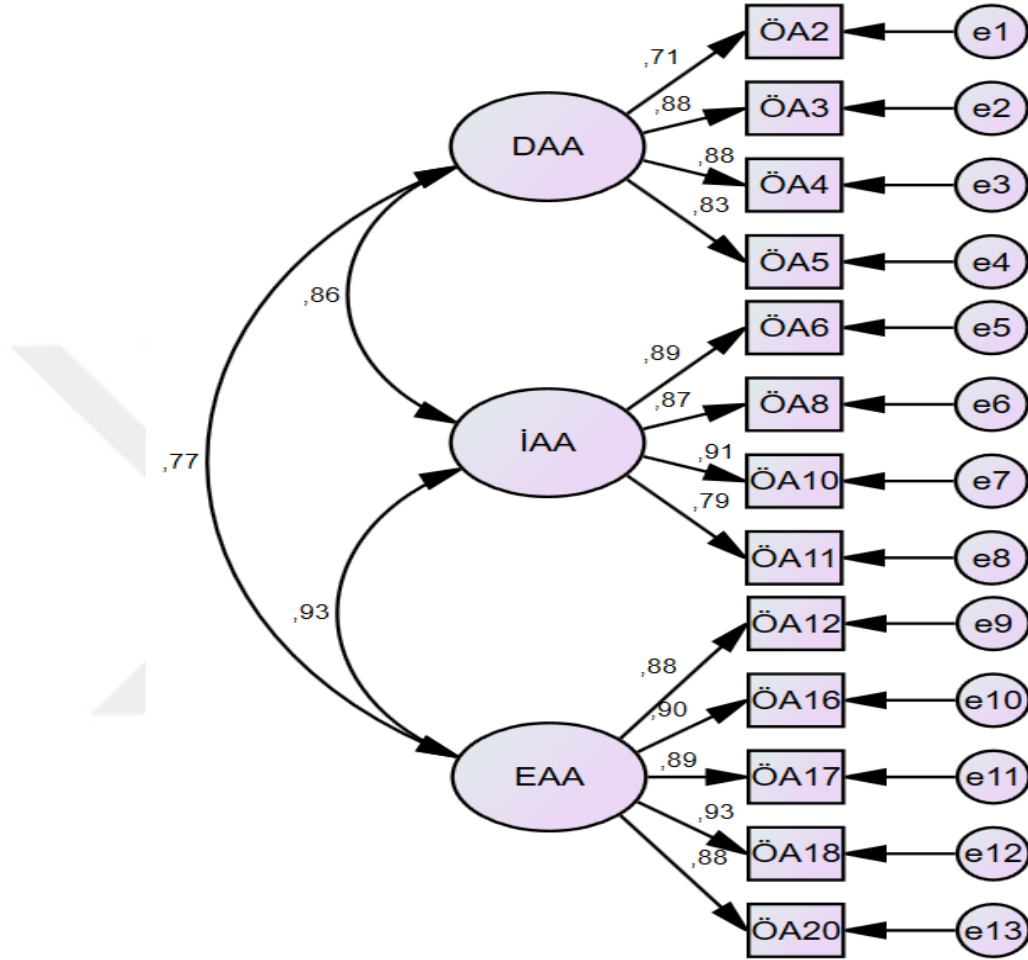
Şekil 5: Proaktif Kişilik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları



Not: PK ile ifade edilen maddeler, Ek 1’de yer alan Proaktif Kişilik Ölçeği’ndeki madde numaralarıdır.

Buna göre, ölçekte yer alan maddelerin standart katsayıları 0,11 ile 0,56 değerleri arasında değişiklik göstermektedir. Şekil 6’da örgütsel adalet ölçeğinin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla uygulanan birinci düzey çok faktörlü doğrulayıcı faktör analizi (DFA) modeli sunulmaktadır.

Şekil 6: Örgütsel Adalet Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları



Not: ÖA ile ifade edilen maddeler, Ek 1’de yer alan Örgütsel Adalet Ölçeğindeki madde numaralarıdır.

Şekil 6’ya göre, ölçekte yer alan maddelerin standart katsayıları 0,71 ile 0,93 değerleri arasında değişiklik göstermektedir. Bu katsayıların 0,40’ın üzerinde olması, maddelerin ait oldukları alt boyutlarla yüksek bir uyum sağladığını göstermektedir (Başar, 2016, s. 150). Ayrıca, boyutlar arası korelasyon katsayıları 0,77 ile 0,93 arasında değişmektedir. Bu durum, boyutlar arasında çoklu bağlantı sorununun bulunmadığını ve yapıların birbirleriyle uygun bir ilişki içerisinde olduğunu göstermektedir.

4.7.3.4 Ölçek DFA Modelleri Uyum İndeksleri

DFA bulgularının değerlendirilmesinde uyum indeksleri yaygın olarak kullanılmakta olup, bu indeksler modelin geçerliliği ve uygunluğunu belirlemede kritik bir öneme sahiptir. Ancak, hangi uyum indekslerinin raporlanması gerektiği konusunda araştırmacılar arasında bir mutabakat sağlanmamıştır. Özellikle Maximum Likelihood hesaplama yöntemiyle elde edilen bulgular için, Tablo 10'daki uyum iyiliği indekslerinin dikkate alınması önerilmektedir (Gürbüz, 2021a, s. 40). Bu tabloda, birinci düzey çok faktörlü DFA bulgularının uyum indekslerine yer verilmiş ve indeks değerlerinin “iyi uyum” ile “kabul edilebilir uyum” kriterlerine göre sınıflandırılması sağlanmıştır. Bu yaklaşım, araştırmacılara daha tutarlı ve karşılaştırılabilir sonuçlar sunma imkânı tanırken, model değerlendirmelerinin daha sistematik bir şekilde yapılmasına da katkıda bulunmaktadır. Ölçüm modellerinin ürettikleri uyum değerleri Tablo 9’da sunulmuştur.

Tablo 9: Ölçekler DFA Modeli Uyum İndeksleri

	X^2	df	X^2/df	GFI	CFI	RMSEA
KL	20,25	5	4,05	0,986	0,994	0,075
PK	94,844	27	3,513	0,961	0,96	0,068
ÖA	305,04	62	4,92	0,909	0,958	0,076
İyi Uyum Değerleri			≤ 3	$\geq 0,90$	$\geq 0,97$	$\leq 0,05$
Kabul Edilebilir Uyum Değerleri			$\leq 4-5$	$\geq 0,89-0,85$	$\geq 0,95$	$\leq 0,06-0,08$

Not: X^2/df = Ki kare / serbestlik derecesi, GFI = Uyum İyiliği İndeksi CFI = Karşılaştırmalı Uyum İndeksi RMSEA= Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü.

Kaynak: Gürbüz, 2021a, s. 38.

Tablo 9’a göre ölçüm modellerinin ürettikleri uyum değerleri kabul edilebilir sınırlar içinde olduğundan modifikasyonlara son verilir ve analize bu bir soru hesaba katılmadan devam edilir (Ağbuğa, 2013).

4.7.4 Ölçeklerde Yapılan Değişiklikler

DFA sonucunda yapılan modifikasyonlar neticesinde ölçeklerde yapılan değişikliklere ilişkin bilgiler Tablo 10'da yer almaktadır.

Tablo 10: Ölçeklerde Yapılan Değişiklikler

Ölçek	Alt Boyutlar	Madde Sayısı	Çıkarılan Madde Sayısı	Yapılan Doğrulayıcı Faktör Analizi Türü
Kapsayıcı Liderlik		9	4	
Proaktif Kişilik		10	1	
	Dağıtım Adaleti	5	1	
	İşlemsel Adalet	6	2	
Örgütsel Adalet	Etkileşimsel Adalet	9	4	Çok Faktörlü Doğrulayıcı Faktör Analizi Türü

Kullanılan ölçeklerin geçerliliğini test etmek amacıyla SPSS AMOS 22 yazılımı kullanılarak Kapsayıcı Liderlik (KL), Proaktif Kişilik (PK) ve Örgütsel Adalet (ÖA) için çok faktörlü doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Ölçeklerin geçerliliğini değerlendirmek için oluşturulan ölçüm modellerinin ürettiği uyum değerlerinin kabul edilebilir sınırlar içinde olmaması nedeniyle gerekli modifikasyonlar yapılmıştır. Modifikasyonlar sonucunda, KL ölçeğinden 6., 7., 8. ve 9. maddeler; PK ölçeğinden 10. madde; ÖA ölçeğinin alt boyutları arasında, Dağıtım Adaleti (DAA) alt boyutundan 1. madde; İşlemsel Adalet (İAA) alt boyutundan 7. ve 9. maddeler ve Etkileşimsel Adalet (EAA) alt boyutundan 13., 14., 15. ve 19. maddeler çıkarılmıştır. Ölçeklerden çıkarılan maddeler sonucunda ölçeklerin güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 11'de yer almaktadır.

Tablo 11: Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi

Ölçek	Alt Boyutlar	Madde Sayısı	Alt Boyut Cronbach's Alpha	Ölçek Cronbach's Alpha
Kapsayıcı Liderlik		5	0,957	
Proaktif Kişilik		9	0,547	
	Dağıtım Adaleti	4	0,881	
	İşlemsel Adalet	4	0,939	
Örgütsel Adalet	Etkileşimsel Adalet	5	0,971	0,974

Güvenilirlik analizleri kapsamında, ölçek ve alt boyutların iç tutarlılığını ölçmek amacıyla yapılan Cronbach's Alpha test sonuçları, ölçeklerin genel olarak yüksek bir güvenilirliğe sahip olduğunu göstermektedir. Kapsayıcı Liderlik alt boyutu için Cronbach's Alpha değeri 0,957, Örgütsel Adalet alt boyutları olan Dağıtım Adaleti 0,881, İşlemsel Adalet 0,939 ve Etkileşimsel Adalet 0,971 olarak hesaplanmıştır. Bu değerler, genel kabul gören literatüre göre ($\alpha > 0,70$), yüksek güvenilirlik düzeylerine işaret etmektedir. Özellikle Etkileşimsel Adalet alt boyutundaki 0,971'lik Cronbach's Alpha değeri, bu boyutun iç tutarlılığının oldukça güçlü olduğunu ortaya koymaktadır. Bununla birlikte, Proaktif Kişilik alt boyutunun Cronbach's Alpha değeri 0,547 olarak hesaplanmıştır ve bu değer, yeterli güvenilirlik sınırlarının altında kalmaktadır. Genel olarak ölçeğin toplam Cronbach's Alpha değeri 0,974 olup, ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğunu ve araştırmada kullanılacak ölçümlerin iç tutarlılık bakımından güvenilir olduğunu kanıtlamaktadır.

4.7.5 Ölçeklerin İfadelerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Kapsayıcı liderlik, proaktif kişilik ve örgütsel adalet ifadelerine ilişkin tanımlayıcı istatistikler, her bir ifade için ortalama ve standart sapma değerleriyle birlikte aşağıdaki Tablo 12, 13 ve 14'te sunulmuştur.

Tablo 12: Kapsayıcı Liderlik İfadelerine İlişkin Aritmetik Ortalamaları ve Standart Sapmaları

Kapsayıcı Liderlik İfadeleri	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
Yöneticim, yeni fikirlere açıktır.	3,67	1,15
Yöneticim, iş süreçlerini iyileştirebilecek yeni fırsatlara önem verir.	3,64	1,14
Yöneticim, istenen hedefleri ve bu hedeflere ulaşma yollarını tartışmaya açıktır	3,61	1,11
Yöneticim, sorunlar hakkında istişare yapmaya hazırdır.	3,79	1,07
Yöneticim, bu kurumda sürekli olarak var olan ve hazır bulunan bir kişidir.	3,70	1,10

Kapsayıcı liderlik ifadeleri incelendiğinde, öğretmenlerin algıları açısından önemli bulgular elde edilmektedir. Özellikle, “Yöneticim, sorunlar hakkında istişare

yapmaya hazırdır" ifadesi ($\bar{X} = 3,79$) ortalama puan alırken, "Yöneticim, bu kurumda sürekli olarak var olan ve hazır bulunan bir kişidir" ifadesi ($\bar{X} = 3,70$) ortalama puanla dikkat çekmektedir. Bu sonuçlar, öğretmenlerin yöneticilerinin kapsayıcı liderlik özelliklerini olumlu bir şekilde algıladığını göstermektedir.

Tablo 13: Proaktif Kişilik İfadelerine İlişkin Aritmetik Ortalamaları ve Standart Sapmaları

Proaktif Kişilik İfadeleri	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
Kendi yaşamımı geliştirmek için sürekli yeni yollar ararım.	4,89	1,31
Nerde olursam olayım, yapıcı bir değişim için güçlü bir etkiye sahibim.	4,74	1,35
Hiçbir şey beni kendi düşüncelerimi gerçeğe dönüştürmekten daha çok heyecanlandıramaz.	4,72	1,27
Eğer hoşlanmadığım bir şey görürsem, onu düzeltirim.	4,82	1,22
Ne kadar tuhaf olursa olsun, bir şeye inanırsam onu yaparım.	4,64	1,49
Diğerlerinin görüşlerine uymasa bile kendi düşüncelerimi savunmayı severim.	4,84	1,46
Fırsatları saptamada uzmanım.	5,31	1,70
Her zaman bir şeyin en iyisini yapmanın yollarını ararım.	4,74	1,08
Eğer bir şeye inanırsam, hiçbir şey onu gerçekleştirmemi engelleyemez.	4,98	1,46

Proaktif kişilik ifadeleri incelendiğinde, öğretmenlerin bu kişilik özelliklerine ilişkin kayda değer bulgular elde edilmiştir. Özellikle, "Fırsatları saptamada uzmanım" ($\bar{X} = 5,31$), "Eğer bir şeye inanırsam, hiçbir şey onu gerçekleştirmemi engelleyemez" ($\bar{X} = 4,98$) ve "Kendi yaşamımı geliştirmek için sürekli yeni yollar ararım" ($\bar{X} = 4,89$) gibi ifadeler, öğretmenlerin proaktif kişilik özelliklerini yüksek düzeyde sergilediğini ortaya koymaktadır. Bu bulgular, öğretmenlerin fırsatları değerlendirme, kararlılık gösterme ve kişisel gelişim konusunda proaktif bir yaklaşıma sahip olduklarını göstermektedir.

Tablo 14: Örgütsel Adalet İfadelerine İlişkin Aritmetik Ortalamaları ve Standart Sapmaları

Örgütsel Adalet İfadeleri	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
Çalışma programım adildir.	3,69	1,12
Ücretimin adil olduğunu düşünüyorum.	2,56	1,22
İş yükümün adil olduğu kanısındayım.	2,91	1,25
Bir bütün olarak değerlendirildiğinde, işyerimden elde ettiğim kazanımların adil olduğunu düşünüyorum.	3,01	1,21
İş sorumluluklarımın adil olduğu kanısındayım.	3,10	1,16
İşe ilişkin kararlar yöneticiler tarafından tarafsız bir şekilde alınmaktadır.	3,10	1,19
Yöneticiler, işle ilgili kararlar alınmadan önce bütün çalışanların görüşlerini alırlar.	2,93	1,27
Yöneticiler, işle ilgili kararları vermeden önce doğru ve eksiksiz bilgi toplarlar.	3,01	1,14
Yöneticiler, alınan kararları çalışanlara açıklar ve istendiğinde ek bilgiler de verirler.	3,42	1,14
İşle ilgili bütün kararlar, bunlardan etkilenen tüm çalışanlara ayırım gözetmeksizin uygulanır.	3,16	1,19
Çalışanlar, yöneticilerin işle ilgili kararlarına karşı çıkabilirler ya da bu kararların üst makamlarca yeniden görüşülmesini isteyebilirler.	3,20	1,09
İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana nazik ve ilgili davranırlar.	3,59	1,17
İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim, bir çalışan olarak haklarımı gözetirler	3,44	1,13
Yöneticilerim, işimle ilgili kararların doğuracağı sonuçları benimle tartışırlar.	3,34	1,11
Yöneticilerim, işimle ilgili kararlar için uygun gerekçeler gösterirler.	3,31	1,15
Yöneticilerim, işimle ilgili alınan her kararı bana net olarak açıklarlar.	3,32	1,15

Örgütsel adalet ifadeleri değerlendirildiğinde, öğretmenlerin adalet algısını yansıtan belirli unsurlar ön plana çıkmaktadır. Özellikle, "Çalışma programım adildir" ($\bar{X} = 3,69$), "İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana nazik ve ilgili davranırlar" ($\bar{X} = 3,59$) ve "İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim, bir çalışan olarak haklarımı gözetirler" ($\bar{X} = 3,44$) ifadeleri, öğretmenlerin örgütsel adalet algısının önemli bileşenleri olarak belirlenmiştir. Bu bağlamda, öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının iş memnuniyeti ve motivasyonları üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu söylenebilir.

4.7.6 Korelasyon Analizi

Araştırmada, kapsayıcı liderlik, proaktif kişilik ve örgütsel adalet arasındaki ilişki düzeyini belirlemek amacıyla korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Bu bağlamda, değişkenler arasındaki ilişkinin derecesini değerlendirmek için Pearson korelasyon katsayısı (r) hesaplanmış ve yorumlanmıştır. Korelasyon katsayısının değeri, ilişkiyi şu şekilde tanımlamaktadır: 1.00, mükemmel pozitif ilişkiyi; -1.00, mükemmel negatif ilişkiyi; 0.00 ise ilişki olmadığını göstermektedir. Ayrıca, Pearson korelasyon katsayısının mutlak değeri 0.00 ile 0.30 arasında ise düşük düzeyde bir ilişki; 0.31 ile 0.70 arasında ise orta düzeyde bir ilişki; 0.71 ile 1.00 arasında ise yüksek düzeyde bir ilişki olarak değerlendirilir (Büyüköztürk, 2016). Bu analizler, araştırmanın değişkenleri arasındaki ilişkilerin güç ve yönünü anlamaya yönelik önemli bir yöntem olarak kullanılmıştır. Araştırmanın bu bölümünde değişkenler arasındaki korelasyonlara ait sonuçlar tablo 15’te gösterilmiştir.

Tablo 15: Ölçekler Arasındaki İlişkiye Dair Bulgular

	Kapsayıcı Liderlik	Proaktif Kişilik	Dağıtım Adaleti	İşlemsel Adalet	Etkileşimsel Adalet	Örgütsel Adalet
Kapsayıcı Liderlik	1					
Proaktif Kişilik	,120**	1				
Dağıtım Adaleti	,529**	0,003	1			
İşlemsel Adalet	,708**	0,035	,772**	1		
Etkileşimsel Adalet	,738**	,120**	,693**	,866**	1	
Örgütsel Adalet	,719**	0,063	,880**	,951**	,936**	1

** Korelasyon $p < 0,01$ düzeyinde anlamlıdır

* Korelasyon $p < 0,05$ düzeyinde anlamlıdır

Korelasyon analizi sonuçlarına göre, kapsayıcı liderlik ile proaktif kişilik arasında düşük düzeyde ($r = 0,120$, $p < 0,01$) pozitif bir ilişki gözlemlenirken, kapsayıcı liderlik ile dağıtım adaleti arasında orta düzeyde ($r = 0,529$, $p < 0,01$) bir ilişki bulunmuştur. Kapsayıcı liderlik ile işlemsel adalet arasında yüksek düzeyde bir ilişki

($r = 0,708$, $p < 0,01$) ve kapsayıcı liderlik ile etkileşimsel adalet arasında da yüksek düzeyde bir korelasyon ($r = 0,738$, $p < 0,01$) söz konusudur. Ayrıca, kapsayıcı liderlik ile örgütsel adalet arasında yüksek düzeyde bir ilişki ($r = 0,719$, $p < 0,01$) tespit edilmiştir. Proaktif kişilik ile etkileşimsel adalet arasında düşük düzeyde bir ilişki ($r = 0,120$, $p < 0,01$) mevcutken, dağıtım adaleti ile işlemsel adalet ($r = 0,772$, $p < 0,01$), etkileşimsel adalet ($r = 0,693$, $p < 0,01$) ve örgütsel adalet ($r = 0,880$, $p < 0,01$) arasındaki korelasyonlar yüksek düzeydedir. İşlemsel adalet ile etkileşimsel adalet ($r = 0,866$, $p < 0,01$) ve örgütsel adalet ($r = 0,951$, $p < 0,01$) ve etkileşimsel adalet ile örgütsel adalet ($r = 0,936$, $p < 0,01$) arasında ise çok güçlü bir ilişki tespit edilmiştir. Bu bulgular, kapsayıcı liderliğin adalet algıları üzerinde belirgin bir etkisinin olduğunu ve adalet algılarının birbirleriyle güçlü ilişkiler içerdiğini ortaya koymaktadır. Dolayısıyla, kapsayıcı liderlik uygulamalarının örgütsel adalet algılarının geliştirilmesinde önemli bir rol oynadığı sonucuna varılabilir.

4.7.7 Regresyon Analizi

Araştırma değişkenleri arasındaki ilişkilerin belirlenmesi amacıyla basit doğrusal regresyon analizi yapılmış ve analiz sonuçları aşağıda yer alan tablolarda değerlendirilmiştir.

Tablo 16: Kapsayıcı Liderliğin Proaktif Kişilik Üzerindeki Etkisi

Değişkenler	B	SH	β	p
Kapsayıcı Liderlik	0,075	0,027	0,12	0,006

Not: Düz. $R^2=0,013$; $F=7,731$; $p<0.01$

Tablo 16’da kapsayıcı liderliğin proaktif kişilik üzerindeki etkisi incelenmiştir. Regresyon analiz sonuçlarına göre, kapsayıcı liderlik ile proaktif kişilik arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($p = 0,006$; $p < 0,01$). Bu bulgu, kapsayıcı liderliğin çalışanların proaktif kişilik algıları üzerinde anlamlı bir etki yarattığını göstermektedir. B katsayısı 0,075 ve β katsayısı 0,12 olarak hesaplanmış olup, kapsayıcı liderlikteki bir birimlik artışın proaktif kişilikte 0,075 birimlik bir artışa

yol açtığını ifade etmektedir. Standartlaştırılmış β katsayısı, kapsayıcı liderliğin proaktif kişilik üzerindeki etkisinin görece zayıf olduğunu göstermektedir. Ayrıca, modelin açıklayıcılık düzeyi de düşük olup, $R^2 = 0,013$ ile kapsayıcı liderliğin proaktif kişilikteki varyansın yalnızca %1,3'ünü açıkladığını ortaya koymaktadır. Sonuç olarak, kapsayıcı liderliğin proaktif kişilik üzerinde pozitif bir etkisi bulunmakla birlikte, bu etki sınırlı düzeyde kalmaktadır.

Tablo 17: Kapsayıcı Liderliğin Örgütsel Adalet Üzerindeki Etkisi

Değişkenler	B	SH	β	p
Kapsayıcı Liderlik	0,698	0,029	0,719	0

Not: Düz. $R^2=0,517$; $F=564,036$; $p<0.01$

Tablo 17’de kapsayıcı liderliğin örgütsel adalet üzerindeki etkisi incelenmiştir. Yapılan regresyon analizi sonuçları, kapsayıcı liderliğin örgütsel adalet üzerinde anlamlı ve güçlü bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymaktadır ($p = 0,000$; $p<0,01$). B katsayısı 0,698 ve β katsayısı 0,719 değerleri, kapsayıcı liderlikteki bir birimlik artışın örgütsel adalet algısında 0,698 birimlik bir artışa yol açtığını göstermektedir. Standartlaştırılmış β katsayısının yüksek olması, kapsayıcı liderliğin örgütsel adalet üzerindeki etkisinin oldukça güçlü olduğunu vurgulamaktadır. Bunun yanı sıra, modelin açıklayıcılığı da oldukça yüksektir; $R^2 = 0,517$ değeri, kapsayıcı liderliğin örgütsel adalet algısındaki varyansın %51,7’sini açıkladığını ifade etmektedir. Bu bulgular, kapsayıcı liderlik uygulamalarının çalışanların örgütsel adalet algısını belirgin ölçüde şekillendirdiğini ve olumlu yönde etkilediğini göstermektedir. Kapsayıcı liderlik davranışları, çalışanlar arasında adaletli bir iş ortamı algısının oluşmasında önemli bir rol oynamaktadır. Sonuç olarak, kapsayıcı liderlik, örgütsel adalet algısının güçlendirilmesinde etkili ve pozitif bir faktör olarak öne çıkmaktadır.

Tablo 18: Örgütsel Adaletin Proaktif Kişilik Üzerindeki Etkisi

Değişkenler	B	SH	β	p
Dağıtım Adaleti	-0,048	0,04	-0,083	0,223
İşlemsel Adalet	-0,131	0,059	-0,219	0,026
Etkileşimsel Adalet	0,218	0,051	0,367	0

Not: Düz. $R^2=0,036$; $F=6,544$; $p<0,01$

Tablo 18’de yer alan çoklu regresyon analizi sonuçlarına göre, örgütsel adaletin alt boyutlarından olan dağıtım adaletinin proaktif kişilik üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p= 0,223$; $p>0,05$). Bu durum, dağıtım adaletinin çalışanların proaktif kişilik algılarını etkilemediğini göstermektedir. İşlemsel adaletin proaktif kişilik üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir ($p = 0,026$; $p < 0,05$). Bu bulgu, işlemsel adaletin yetersizliğinin çalışanların proaktif davranışlarını olumsuz yönde etkilediğini ortaya koymaktadır. Etkileşimsel adaletin proaktif kişilik üzerindeki etkisi pozitif ve güçlü olarak belirlenmiştir ($p = 0$; $p < 0,01$). Bu sonuç, adil ve olumlu etkileşimlerin çalışanların proaktif davranışlarını artırma potansiyeline sahip olduğunu göstermektedir. Modelin genel açıklayıcılığı düşük olmakla birlikte ($R^2 = 0,036$), özellikle etkileşimsel adaletin çalışanların proaktif kişiliğini olumlu yönde şekillendirdiği sonucuna varılabilir.

4.7.8 Aracılık Testi Analizi

Aracılık etkisi modelleri, bağımsız değişken (X) ile bağımlı değişken (Y) arasındaki ilişkinin, bir aracı değişken tarafından ne ölçüde etkilendiğini veya yönlendirildiğini analiz etmek için kullanılmaktadır. Bu modeller, bağımsız değişkenin sonuç değişkeni üzerindeki etkisini açıklayan bir bağlantı mekanizmasının varlığını test etmeyi amaçlamaktadır. Gürbüz (2021, s. 110) belirttiği üzere, aracılık etkisi modelleri, tahmin edilen değişkenin (X) sonuç değişkeni (Y) üzerindeki etkisinin, aracı bir değişkenin aracılığıyla nasıl yönlendirildiğini analiz eder. Aracı değişken, iki değişken arasındaki ilişkinin oluşumunu ve dinamiklerini anlamaya katkı

sağlayan önemli bir bileşendir. Bu değişken, domino taşlarıyla benzerlik gösterir; bağımsız değişken, aracı değişken üzerinde etkili olurken, aracı değişken de bağımlı değişken üzerinde etkide bulunmaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2015, s. 77). Başka bir deyişle, aracı değişkenin çalışma mekanizması açısından, bağımsız değişkendeki herhangi bir değişim (artış veya azalış), aracı değişkende bir değişim meydana getirebilir; bu değişim de aracı değişken üzerinden bağımlı değişkenin değişmesine yol açabilir (Gürbüz, 2021b, s. 20).

Aracılık etkisinin istatistiksel olarak test edilmesi, iki ana yaklaşım altında incelenmektedir: Baron ve Kenny'nin nedensellik yaklaşımı (geleneksel yaklaşım) ile çağdaş yaklaşım. Geleneksel yaklaşım, günümüzde giderek daha az kullanılmakta olup, özellikle güvenilirliği düşük olduğu kabul edilen Sobel testine dayanması ve belirli ön koşullar barındırması nedeniyle eleştirilerle karşılaşmaktadır. Bu durum, bootstrap yöntemine dayanan çağdaş yaklaşımların daha fazla önem kazanmasına yol açmaktadır (Gürbüz, 2021a, s. 112). Çağdaş yaklaşıma göre, aracılık modeli analizlerinde ana odak noktası dolaylı etki değerinin hesaplanması ve bu değerlere dayanarak yapılan çıkarımlardır. Bootstrap testi sonucunda, bağımsız değişken (X) üzerindeki dolaylı etkinin istatistiksel olarak anlamlı olması durumunda, aracılık modelinin geçerliliği kabul edilir. Bu durumda, ek bir test uygulama gerekliliği ortadan kalkmaktadır (Gürbüz, 2021b, s. 57).

Araştırmada önerilen teorik model doğrultusunda dört ana hipotez geliştirilmiş olup, bu hipotezlerin test edilmesi amacıyla aracılık modeli kullanılmıştır. Aracılık modellerinin test edilmesinde Baron ve Kenny yaklaşımı olarak bilinen nedensel adım yaklaşımı kullanılmıştır. Nedensel adım yaklaşımı doğrultusunda gerçekleştirilen regresyon analizi sonuçları, Tablo 19'da detaylı bir şekilde raporlanmıştır.

Tablo 19: Aracılık Testine İlişkin Regresyon Analiz Sonuçları

Değişkenler	B	SH	β	p	Model İstatistikleri
Birinci Adım Bağımsız Değişken: Kapsayıcı Liderlik Bağımlı Değişken: Proaktif Kişilik	0,075	0,027	0,120	0,006	Düz. R ² =0,013; F=7,731; p<0.01
İkinci Adım Bağımsız Değişken: Kapsayıcı Liderlik Bağımlı Değişken: Etkileşimsel Örgütsel Adalet	0,777	0,031	0,738	0	Düz. R ² =0,544; F=629,694; p<0.01
Üçüncü Adım Bağımsız Değişken: Etkileşimsel Örgütsel Adalet Bağımlı Değişken: Proaktif Kişilik	0,071	0,026	0,120	0,006	Düz. R ² =0,013; F=7,703; p<0.01
Dördüncü Adım Bağımsız Değişken: Kapsayıcı Liderlik, Etkileşimsel Örgütsel Adalet Bağımlı Değişken: Proaktif Kişilik	0,043 0,041	0,040 0,036	0,070 0,069	0,012	Düz. R ² =0,013; F=4,441; p<0.01

N=528

Regresyon analizi sonuçları, birinci adımda kapsayıcı liderliğin proaktif kişilik üzerindeki etkisinin anlamlı ve pozitif yönde olduğunu ortaya koymuştur (B = 0,075, p < 0.01). İkinci adımda modele etkileşimsel örgütsel adalet eklendiğinde, kapsayıcı liderliğin proaktif kişilik üzerindeki etkisi bir miktar artmış (B = 0,777, p < 0.01) ve üçüncü adımda aynı zamanda etkileşimsel örgütsel adaletin de proaktif kişilik üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmüştür (B = 0,071, p < 0.01). Etkileşimsel örgütsel adaletin proaktif kişiliği olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Dördüncü adımda, kapsayıcı liderlik ve etkileşimsel örgütsel adaletin birlikte proaktif kişilik üzerindeki etkileri incelendiğinde (B = 0,041, p < 0.01) bu ilişkinin de anlamlı etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, kapsayıcı liderliğin proaktif kişilik üzerindeki etkisinin bu aşamada da anlamlı olduğu (B = 0,043, p < 0.01) belirlenmiştir.

Başka bir ifadeyle, etkileşimsel örgütsel adalet (aracı değişken) modele dahil edildiğinde, kapsayıcı liderliğin (bağımsız değişken) proaktif kişilik (bağımlı değişken) üzerindeki etkisi bir miktar azalmış ($B = 0,075$ 'den $B = 0,043$ 'e) ancak istatistiksel olarak anlamlı kalmıştır. Bu bulgular, kapsayıcı liderlik ile proaktif kişilik arasındaki ilişkide etkileşimsel örgütsel adaletin kısmi aracılık rolü olduğunu göstermektedir. Sobel testinin hesaplanması sonucunda aracılık etkisi istatistiksel bakımdan anlamlıdır ($z=2,715$; $p=0,007$). Diğer bir ifade ile kapsayıcı liderlik etkileşimsel örgütsel adaleti artırdığında, etkileşimsel örgütsel adaletin de proaktif kişiliği pozitif yönde etkilediği doğrulanmıştır. Aracılık etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($p<0.05$).

4.7.9 Fark Testi Analizleri

Bu bölümde, araştırmanın derinlemesine incelenmesi, alt hipotezlerin test edilmesi ve literatüre katkı sağlanması amacıyla fark testi analizlerine yer verilmiştir. Fark testi analizleri, bir ya da daha fazla değişkene ait ortalamaların iki veya daha fazla grup arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini tespit etmeye yöneliktir (Gürbüz ve Şahin, 2015, s. 212). Bu yöntem, araştırmacılara, değişkenlerin demografik özellikler temelinde nasıl farklılaştığını belirlemede önemli bir yol gösterici nitelik taşımaktadır (Mutlu, 2013, s. 43). Elde edilen bulgular, mevcut literatüre yeni bir perspektif kazandırırken, aynı zamanda gelecekteki araştırmalara metodolojik bir rehber sunmaktadır.

Parametrik testler kapsamında, ikili grup karşılaştırmalarında bağımsız örneklem t testi, üç veya daha fazla grup karşılaştırmalarında ise tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmıştır. Bu analizler sonucunda, katılımcıların demografik değişkenleri ile ölçek toplam ve alt boyut puanları arasındaki farklılıklar incelenmiştir. İlk olarak, katılımcıların cinsiyet gruplarına göre ölçek toplam ve alt boyut puanlarına ilişkin karşılaştırmalar Tablo 20'de sunulmaktadır.

Tablo 20: Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Ölçek Toplam Puanları ve Alt Boyutlardan Aldıkları Puanların Karşılaştırılması

Cinsiyet		Ort.	S.S.	t	p
Kapsayıcı Liderlik	Kadın (n=224)	3,58	1,04	-2,03	0,043*
	Erkek (n=304)	3,76	0,95		
Proaktif Kişilik	Kadın (n=224)	4,89	0,64	0,946	0,345
	Erkek (n=304)	4,83	0,61		
Dağıtım Adaleti	Kadın (n=224)	2,76	1,06	-2,581	0,01*
	Erkek (n=304)	3	1,04		
İşlemsel Adalet	Kadın (n=224)	3	0,99	-2,36	0,019*
	Erkek (n=304)	3,21	1,05		
Etkileşimsel Adalet	Kadın (n=224)	3,34	1,03	-1,249	0,212
	Erkek (n=304)	3,46	1,05		
Örgütsel Adalet	Kadın (n=224)	3,06	0,95	-2,168	0,031*
	Erkek (n=304)	3,24	0,97		

*p<0,05 olduğundan istatistiksel olarak anlamlıdır. t: Bağımsız grup t testi
N=528

Tabloya 20'ye göre, kapsayıcı liderlik ($p = 0,043$), dağıtım adaleti ($p = 0,01$), işlemsel adalet ($p = 0,019$) ve örgütsel adalet ($p = 0,031$) boyutlarında cinsiyetler arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar gözlemlenmiştir ($p < 0,05$). Özellikle erkek katılımcıların, kapsayıcı liderlik ($3,76 > 3,58$), dağıtım adaleti ($3 > 2,76$), işlemsel adalet ($3,21 > 3$) ve örgütsel adalet ($3,24 > 3,06$) boyutlarında daha yüksek ortalama puanlar aldığı belirlenmiştir. Buna karşın, proaktif kişilik ($p = 0,345$) ve etkileşimsel adalet ($p = 0,212$) boyutlarında cinsiyetler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır ($p > 0,05$).

Bu bulgular, cinsiyetin bazı liderlik ve adalet boyutları üzerindeki algıyı etkileyebileceğini ancak proaktif kişilik ve etkileşimsel adalet gibi diğer boyutların cinsiyetten bağımsız olarak değerlendirilebileceğini göstermektedir. Dolayısıyla, liderlik ve adalet algılarında cinsiyet faktörünün önemli bir rol oynadığı, ancak bu etkinin her boyut için geçerli olmadığı anlaşılmaktadır.

Tablo 21: Katılımcıların Medeni Durumuna Göre Ölçek Toplam ve Alt Boyutlarından Aldıkları Puanların Karşılaştırılması

Medeni Durum		Ort.	S.S.	t	p
Kapsayıcı Liderlik	Evli (n=383)	3,73	0,98	1,69	0,092
	Bekar (n=145)	3,57	1,01		
Proaktif Kişilik	Evli (n=383)	4,85	0,6	-0,21	0,834
	Bekar (n=145)	4,87	0,66		
Dağıtım Adaleti	Evli (n=383)	2,97	1,07	2,416	0,016
	Bekar (n=145)	2,72	0,99		
İşlemsel Adalet	Evli (n=383)	3,18	1,05	2,221	0,027
	Bekar (n=145)	2,96	0,96		
Etkileşimsel Adalet	Evli (n=383)	3,43	1,05	0,769	0,442
	Bekar (n=145)	3,35	1,03		
Örgütsel Adalet	Evli (n=383)	3,21	0,98	1,865	0,063
	Bekar (n=145)	3,04	0,91		

*p<0,05 olduğundan istatistiksel olarak anlamlıdır. t: Bağımsız grup t testi N=528

Araştırma sonuçlarına göre, katılımcıların medeni durumlarına göre dağıtım adaleti ($p = 0,016$) ve işlemsel adalet ($p = 0,027$), algısında anlamlı bir fark bulunmuştur, evli katılımcıların dağıtım adaleti ve işlemsel adaleti bekar katılımcılara kıyasla daha olumlu algıladığı gözlemlenmiştir ($p < 0,05$). Diğer boyutlarda ise anlamlı farklar tespit edilmemiştir; kapsayıcı liderlik ($p = 0,092$), proaktif kişilik ($p = 0,834$), etkileşimsel adalet ($p = 0,442$) ve örgütsel adalet ($p = 0,063$) açısından evli ve bekar katılımcılar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklar görülmemiştir ($p > 0,05$).

Tablo 22: Katılımcıların Yaş Grubuna Göre Ölçek Toplam Puanları ve Alt Boyutlardan Aldıkları Puanların Karşılaştırılması

Yaş	20-30 yaş (n=85)		31-40 yaş (n=210)		41-50 yaş (n=159)		51 yaş ve üzeri (n=74)		F	p
	Ort.	S.S.	Ort.	S.S.	Ort.	S.S.	Ort.	S.S.		
Kapsayıcı Liderlik	3,79	1,19	3,62	1,01	3,71	0,84	3,71	1,01	0,68	0,57
Proaktif Kişilik	4,78	0,55	4,84	0,6	4,86	0,71	4,98	0,52	1,49	0,22
Dağıtım Adaleti	2,88	1,02	2,87	1,18	2,98	0,89	2,83	1,06	0,51	0,67
İşlemsel Adalet	3,24	1,09	3,03	1,12	3,2	0,84	3,08	1,06	1,26	0,29
Etkileşimsel Adalet	3,53	1,05	3,34	1,17	3,5	0,83	3,24	1,07	1,72	0,16
Örgütsel Adalet	3,24	0,97	3,1	1,09	3,25	0,76	3,06	0,98	1,15	0,33

*p<0,05 olduğundan istatistiksel olarak anlamlıdır. F: ANOVA testi
N=528

Tabloya 22'ye göre, kapsayıcı liderlik ($p = 0,57$), proaktif kişilik ($p = 0,22$), dağıtım adaleti ($p = 0,67$), işlemsel adalet ($p = 0,29$), etkileşimsel adalet ($p = 0,16$) ve örgütsel adalet ($p = 0,33$) boyutlarında yaş grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklar tespit edilmemiştir ($p > 0,05$). Bu sonuçlar, katılımcıların yaş gruplarına göre söz konusu ölçeklerdeki algılarının benzer olduğunu göstermektedir. Yaş değişkeninin bu boyutlarda belirleyici bir faktör olmadığı anlaşılmaktadır.

Tablo 23: Katılımcıların Okul Kademesine Göre Ölçek Toplam Puanları ve Alt Boyutlardan Aldıkları Puanların Karşılaştırılması

Okul Kademesi	Okul Öncesi (n=20)		İlkokul (n=114)		Ortaokul (n=178)		Lise (n=216)		F	p
	Ort.	S.S.	Ort.	S.S.	Ort.	S.S.	Ort.	S.S.		
Kapsayıcı Liderlik	3,83	1,23	3,92	0,89	3,65	1	3,58	1	3,17	0,02
Proaktif Kişilik	4,86	0,49	4,75	0,71	4,92	0,53	4,86	0,64	1,88	0,13
Dağıtım Adaleti	2,84	1,03	3,06	1,05	2,84	1,07	2,87	1,05	1,21	0,31
İşlemsel Adalet	3,43	1,06	3,42	0,94	3,04	1,04	3	1,03	5,12	0
Etkileşimsel Adalet	3,67	1	3,65	0,91	3,34	1,11	3,31	1,04	3,36	0,02
Örgütsel Adalet	3,34	0,96	3,4	0,87	3,09	0,99	3,08	0,97	3,36	0,02

*p<0,05 olduğundan istatistiksel olarak anlamlıdır. F: ANOVA testi
N=528

Tablo 23'e göre, öğretmenlerin en yüksek ortalama puanları proaktif kişilik boyutunda, özellikle ortaokul düzeyinde (4,92) gözlemlenmiş olup, p değeri ($p = 0,13$) istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığını göstermektedir. İşlemsel adalet boyutunda en yüksek ortalama okul öncesi öğretmenlerinde (3,43) bulunmuş ve p değeri ($p = 0$) bu farkın istatistiksel olarak anlamlı olduğunu ortaya koymuştur. Benzer şekilde, kapsayıcı liderlik boyutunda en yüksek ortalama ilkökul öğretmenlerinde (3,92), etkileşimsel adalet boyutunda okul öncesi öğretmenlerinde (3,67) ve örgütsel adalet boyutunda yine ilkökul öğretmenlerinde (3,4) gözlemlenmiş olup, p değerlerinin ($p = 0,02$) istatistiksel anlamlılık düzeyinde olduğu belirlenmiştir. Bununla birlikte, dağıtım adaleti boyutunda en yüksek ortalama ilkökul düzeyinde (3,06) elde edilmesine rağmen, p değeri ($p = 0,31$) anlamlılık sınırlarının üzerinde olduğundan bu boyutta istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p > 0,05$)

Tablo 24: Katılımcıların İstihdam Tipine Göre Ölçek Toplam Puanları ve Alt Boyutlardan Aldıkları Puanların Karşılaştırılması

	İstihdam Tipi	Ort.	S.S.	t	p
Kapsayıcı Liderlik	Sözleşmeli (n=66)	3,53	1,16	-1,343	0,18
	Kadrolu (n=462)	3,71	0,97		
Proaktif Kişilik	Sözleşmeli (n=66)	4,95	0,68	1,325	0,186
	Kadrolu (n=462)	4,84	0,61		
Dağıtım Adaleti	Sözleşmeli (n=66)	2,36	1,04	-4,544	0
	Kadrolu (n=462)	2,98	1,04		
İşlemsel Adalet	Sözleşmeli (n=66)	2,73	1,07	-3,356	0,001
	Kadrolu (n=462)	3,18	1,01		
Etkileşimsel Adalet	Sözleşmeli (n=66)	3,04	1,19	-3,082	0,002
	Kadrolu (n=462)	3,46	1,01		
Örgütsel Adalet	Sözleşmeli (n=66)	2,73	1,05	-3,926	0
	Kadrolu (n=462)	3,22	0,94		

*p<0,05 olduğundan istatistiksel olarak anlamlıdır. t: Bağımsız grup t testi, N=528

Dağıtım Adaleti (p = 0), işlemsel adalet (p = 0,001), etkileşimsel adalet (p = 0,002) ve örgütsel adalet (p = 0) boyutlarında kadrolu ve sözleşmeli öğretmenler arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar saptanmıştır (p<0,05). Kadrolu öğretmenlerin bu boyutlarda daha yüksek ortalama puanlara sahip olması, onların örgütsel adalet algılarının daha olumlu olduğunu göstermektedir. Bu bulgu, kadrolu

öğretmenlerin iş yerinde adil bir ortam algısının daha güçlü olduğunu öne sürmektedir. Öte yandan, kapsayıcı liderlik ($p = 0,18$) ve proaktif kişilik ($p = 0,186$) boyutlarında anlamlı fark bulunmaması, bu alanlarda kadrolu ve sözleşmeli öğretmenler arasında algısal bir farklılık olmadığını göstermektedir. Bu sonuçlar, kadrolu ve sözleşmeli öğretmenlerin liderlik algıları ve kişisel inisiyatif alma eğilimleri açısından benzer bir bakış açısına sahip olduklarını ortaya koymaktadır ($p > 0,05$).

Tablo 25: Katılımcıların Mesleki Kıdeme Göre Ölçek Toplam Puanları ve Alt Boyutlardan Aldıkları Puanların Karşılaştırılması

Mesleki Kıdem	1 Yıl (n=12)		2-5 Yıl (n=83)		6 Yıl ve üzeri (n=433)		F	p
	Ort.	S.S.	Ort.	S.S.	Ort.	S.S.		
Kapsayıcı Liderlik	3,72	0,86	3,68	1,22	3,69	0,95	0,01	0,99
Proaktif Kişilik	5,15	0,63	4,84	0,61	4,85	0,62	1,39	0,25
Dağıtım Adaleti	2,46	1,33	3,05	1	2,88	1,06	1,93	0,15
İşlemsel Adalet	2,83	1,56	3,3	1,04	3,1	1,01	1,78	0,17
Etkileşimsel Adalet	2,88	1,64	3,61	1,01	3,38	1,03	3,3	0,04
Örgütsel Adalet	2,74	1,5	3,34	0,92	3,14	0,95	2,74	0,07

* $p < 0,05$ olduğundan istatistiksel olarak anlamlıdır. F: ANOVA testi
N=528

Tablo 25'e göre, kapsayıcı liderlik ($p = 0,99$), proaktif kişilik ($p = 0,25$), dağıtım adaleti ($p = 0,15$), işlemsel adalet ($p = 0,17$ ve örgütsel adalet ($p = 0,07$) boyutlarında mesleki kıdem grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar tespit edilmemiştir ($p > 0,05$). Bu bulgular, katılımcıların kıdem gruplarına göre söz konusu ölçeklerdeki algılarının büyük ölçüde benzer olduğunu ortaya koymaktadır. Dolayısıyla, kıdem değişkeninin bu boyutlar üzerinde belirleyici bir faktör olmadığı sonucuna varılabilir. Ancak, etkileşimsel adalet boyutunda anlamlı bir farklılık görülmüş olup ($p = 0,04$), bu durum kıdem değişkeninin bu boyutta etkili olabileceğini göstermektedir.

Tablo 26: Katılımcıların Çalışma Sürelerine Göre Ölçek Toplam Puanları ve Alt Boyutlardan Aldıkları Puanların Karşılaştırılması

Çalışma Süresi	1-3 Yıl Arası (n=185)		4-6 Yıl Arası (n=140)		7 Yıl ve üzeri (n=203)		F	p
	Ort.	S.S.	Ort.	S.S.	Ort.	S.S.		
Kapsayıcı Liderlik	3,68	1,07	3,66	1,02	3,71	0,89	0,11	0,89
Proaktif Kişilik	4,87	0,64	4,88	0,58	4,83	0,63	0,33	0,72
Dağıtım Adaleti	2,88	1,02	2,58	1,09	3,14	1,01	12,24	0
İşlemsel Adalet	3,13	1,03	3,03	1,12	3,17	0,96	0,76	0,47
Etkileşimsel Adalet	3,45	1,04	3,28	1,19	3,46	0,94	1,35	0,26
Örgütsel Adalet	3,18	0,94	2,99	1,08	3,27	0,89	3,6	0,03

*p<0,05 olduğundan istatistiksel olarak anlamlıdır. F: ANOVA testi
N=528

Bu çalışmanın bulguları, katılımcıların çalışma sürelerine göre dağıtım adaleti ($p=0.00$) ve örgütsel adalet ($p=0.03$) algıları arasında anlamlı farklılıklar olduğunu, özellikle 7 yıl ve üzeri deneyime sahip çalışanların bu boyutlarda daha olumlu algılara sahip olduğunu göstermektedir. Ancak, kapsayıcı liderlik, proaktif kişilik, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet açısından çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık saptanmamıştır ($p>0.05$).

4.7.10 Araştırma Hipotezlerinin Test Sonuçları

Araştırma kapsamında belirlenen 4 adet ana hipotez (H1 – H4) ve 21 adet alt hipotez (H5 – H25) sonuçları Tablo 27’deki gibidir.

Tablo 27: Araştırma Hipotezlerinin Sonuçları

Hipotez Adı		Kabul/Ret Durumu
H1:	Kapsayıcı liderlik, öğretmenlerin proaktif kişiliğini anlamlı ve pozitif yönde etkiler.	Kabul
H2:	Kapsayıcı liderlik, örgütsel adaleti anlamlı ve pozitif yönde etkiler.	Kabul
H3:	Örgütsel adalet, öğretmenlerin proaktif kişiliğini anlamlı ve pozitif yönde etkiler.	Kabul
H4:	Etkileşimsel örgütsel adalet, kapsayıcı liderlik ile proaktif kişilik arasındaki ilişkiye aracılık eder.	Kabul

H5:	Cinsiyet değişkenine göre öğretmenlerin kapsayıcı liderlik özellikleri arasında anlamlı farklılıklar vardır.	Kabul
H6:	Cinsiyet değişkenine göre öğretmenlerin proaktif kişilikleri arasında anlamlı farklılıklar vardır.	Ret
H7:	Cinsiyet değişkenine göre öğretmenlerin örgütsel adalet özellikleri arasında anlamlı farklılıklar vardır.	Kabul
H8:	Yaş değişkenine göre öğretmenlerin kapsayıcı liderlik özellikleri arasında anlamlı farklılıklar vardır.	Ret
H9:	Yaş değişkenine göre öğretmenlerin proaktif kişilikleri arasında anlamlı farklılıklar vardır.	Ret
H10:	Yaş değişkenine göre öğretmenlerin örgütsel adalet özellikleri arasında anlamlı farklılıklar vardır.	Ret
H11:	Medeni durum değişkenine göre öğretmenlerin kapsayıcı liderlik özellikleri arasında anlamlı farklılıklar vardır.	Ret
H12:	Medeni durum değişkenine göre öğretmenlerin proaktif kişilikleri arasında anlamlı farklılıklar vardır.	Ret
H13:	Medeni durum değişkenine göre öğretmenlerin örgütsel adalet özellikleri arasında anlamlı farklılıklar vardır.	Kabul
H14:	Çalışmakta oldukları okul kademesi değişkenine göre öğretmenlerin kapsayıcı liderlik özellikleri arasında anlamlı farklılıklar vardır.	Kabul
H15:	Çalışmakta oldukları okul kademesi değişkenine göre öğretmenlerin proaktif kişilikleri arasında anlamlı farklılıklar vardır.	Ret
H16:	Çalışmakta oldukları okul kademesi değişkenine göre öğretmenlerin örgütsel adalet özellikleri arasında anlamlı farklılıklar vardır.	Kabul
H17:	İstihdam tipi değişkenine göre öğretmenlerin kapsayıcı liderlik özellikleri arasında anlamlı farklılıklar vardır.	Ret
H18:	İstihdam tipi değişkenine göre öğretmenlerin proaktif kişilikleri arasında anlamlı farklılıklar vardır.	Ret
H19:	İstihdam tipi değişkenine göre öğretmenlerin örgütsel adalet özellikleri arasında anlamlı farklılıklar vardır.	Kabul
H20:	Mesleki kıdem değişkenine göre öğretmenlerin kapsayıcı liderlik özellikleri arasında anlamlı farklılıklar vardır.	Ret
H21:	Mesleki kıdem değişkenine göre öğretmenlerin proaktif kişilikleri arasında anlamlı farklılıklar vardır.	Ret
H22:	Mesleki kıdem değişkenine göre öğretmenlerin örgütsel adalet özellikleri arasında anlamlı farklılıklar vardır.	Kabul
H23:	Çalışmakta oldukları okuldaki çalışma süresi değişkenine göre öğretmenlerin kapsayıcı liderlik özellikleri arasında anlamlı farklılıklar vardır.	Ret
H24:	Çalışmakta oldukları okuldaki çalışma süresi değişkenine göre öğretmenlerin proaktif kişilikleri arasında anlamlı farklılıklar vardır.	Ret
H25:	Çalışmakta oldukları okuldaki çalışma süresi değişkenine göre öğretmenlerin örgütsel adalet özellikleri arasında anlamlı farklılıklar vardır.	Kabul

GENEL DEĞERLENDİRME

Bu araştırmada kapsayıcı liderliğin öğretmenlerin proaktif kişiliği üzerindeki etkisinde etkileşimsel örgütsel adaletin aracı rolü incelenmiştir. 528 öğretmenin katılımıyla yürütülen çalışma, kapsamlı bir demografik çeşitliliği temsil etmektedir. Katılımcıların çoğunluğunu erkek öğretmenler oluşturmakta (%57,6) ve önemli bir kısmı 31-40 yaş grubundadır (%39,8). Katılımcıların büyük bir bölümü evli olup (%72,5), (%40,9)'u lisede görev yapmaktadır. Ayrıca, katılımcıların (%87,5)'inin kadrolu olduğu ve (%82) 'sinin 6 yıl ve üzeri mesleki deneyime sahip olduğu görülmüştür. Aynı okulda 7 yıl ve üzeri çalışma süresine sahip öğretmenlerin oranı ise (%38,4)'tür. Bu sonuçlar araştırmanın deneyimli bir öğretmen grubu üzerinde gerçekleştirildiğini ortaya koymakta ve öğretmenlerin kurumlarıyla uzun soluklu bir ilişki içinde olduklarını göstermektedir.

Tablo 12'deki verilere göre, katılımcıların yöneticilerinin en yüksek ortalamalara sahip olduğu davranışlar "sorunlar hakkında istişare yapmaya hazır olma" ($\bar{X} = 3.79$) ve "sürekli olarak var olan ve hazır bulunan bir lider olma" ($\bar{X} = 3.70$) şeklinde ortaya çıkmıştır. Bu bulgular, kapsayıcı liderlik uygulamalarının çalışanların örgütsel adalet algısını güçlendirerek proaktif davranışlarını teşvik ettiğini göstermektedir. Yöneticilerin ulaşılabilirliği ve çalışanların ihtiyaçlarına duyarlılığı, adalet algısını artırarak çalışanların daha girişimci ve katılımcı tutumlar sergilemesine katkı sağlamaktadır. Bu bağlamda, araştırma literatüre kapsayıcı liderlik, örgütsel adalet ve proaktif kişilik arasındaki ilişkiye dair önemli bir katkı sunmakta ve yöneticilerin bu ilişkileri dikkate almalarının önemini vurgulamaktadır.

Tablo 13'te yer alan proaktif kişilik ifadelerine ilişkin bulgular değerlendirildiğinde, öğretmenlerin bu özellikleri yüksek düzeyde sergilediği gözlemlenmektedir. En yüksek ortalama değere sahip ifade olan "Fırsatları saptamada uzmanım" ($\bar{X} = 5.31$), öğretmenlerin fırsatları fark etme ve değerlendirme konusundaki yetkinliklerini ortaya koymaktadır. İkinci en yüksek ortalama değere

sahip ifade ise "Eğer bir şeye inanırsam, hiçbir şey onu engelleyemez" ($\bar{X}$ = 4.98) şeklindedir; bu durum, öğretmenlerin inançlarına olan güçlü bağlılıkları ve hedeflerine ulaşma konusundaki kararlılıklarının yüksekliğini yansıtmaktadır. Genel olarak, bu bulgular, öğretmenlerin mesleki yaşamlarında proaktif bir tutum sergilediklerini ve hem fırsatları değerlendirme hem de kararlılıkla hareket etme becerilerinin gelişmiş olduğunu göstermektedir.

Tablo 14'deki bulgular öğretmenlerin örgütsel adalet algılarına dair önemli sonuçlar sunmaktadır. En yüksek ortalamaya sahip ifade, "Çalışma programım adildir." ($\bar{X}$ = 3,69) olup, bu sonuç, öğretmenlerin çalışma programlarının adil bir şekilde düzenlendiğine inandıklarını göstermektedir. İkinci sırada yer alan "İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bir çalışan olarak haklarımı gözetirler." ($\bar{X}$ = 3,59) ifadesi, öğretmenlerin iş süreçlerinde haklarının korunduğuna dair olumlu bir algıya sahip olduklarını ortaya koymaktadır. "Yöneticilerim, işle ilgili kararların doğuracağı sonuçları benimle tartışır." ($\bar{X}$ = 3,44) ifadesi ise öğretmenlerin yöneticilerinin kararlarının sonuçlarını kendileriyle paylaştığına dair olumlu bir algı oluşturduklarını göstermektedir. Bu sonuçlar, öğretmenlerin genel olarak yöneticilerinin adaletli bir yönetim anlayışına sahip olduklarını düşündüklerini ve örgütsel adaletin iş süreçlerinde önemli bir rol oynadığını ortaya koymaktadır.

Korelasyon analizi bulgularına göre, kapsayıcı liderlik ile proaktif kişilik arasında anlamlı düzeyde pozitif bir ilişki ($r = 0,120$, $p < 0,01$) tespit edilmiştir. Bu bulgu, kapsayıcı liderliğin çalışanların proaktif davranışlarını teşvik edebileceğini ortaya koymaktadır. Kapsayıcı liderlik ile dağıtım adaleti arasında orta düzeyde ($r = 0,529$, $p < 0,01$), işlemsel adalet ($r = 0,708$, $p < 0,01$) ve etkileşimsel adalet ($r = 0,738$, $p < 0,01$) ile yüksek düzeyde pozitif ilişkiler tespit edilmiştir. Ayrıca, kapsayıcı liderlik ile örgütsel adalet arasında yüksek düzeyde ($r = 0,719$, $p < 0,01$) anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Kapsayıcı liderliğin artmasıyla birlikte örgütsel adalet algılarının da arttığı söylenebilir. sağlar. Proaktif kişilik ile etkileşimsel adalet arasında düşük

düzeyde ($r = 0,120$, $p < 0,01$) pozitif bir ilişki mevcuttur. Dağıtım adaleti ile işlemsel adalet ($r = 0,772$, $p < 0,01$), etkileşimsel adalet ($r = 0,693$, $p < 0,01$) ve örgütsel adalet ($r = 0,880$, $p < 0,01$) arasındaki korelasyonlar yüksek düzeydedir. İşlemsel adalet ile etkileşimsel adalet ($r = 0,866$, $p < 0,01$) ve örgütsel adalet ($r = 0,951$, $p < 0,01$) arasındaki ilişkiler ise oldukça güçlüdür. Öte yandan, proaktif kişilik ile örgütsel adalet arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır ($r = 0,063$, $p > 0,05$). Bu bulgu, proaktif kişiliğin örgütsel adalet algısı üzerinde doğrudan bir etkisinin olmadığını göstermektedir. Bununla birlikte, kapsayıcı liderliğin örgütsel adalet algıları üzerinde belirgin bir etki yarattığı ve bu adalet algılarının birbiriyle güçlü ilişkiler içinde olduğu tespit edilmiştir. Sonuç olarak, kapsayıcı liderliğin, örgütsel adalet algılarının geliştirilmesinde önemli bir rol oynadığı ve bu etkinin, çalışanların hem adalet algılarını hem de proaktif kişilik özelliklerini daha iyi anlamaya katkı sağladığı söylenebilir.

Regresyon analizi bulgularına göre, kapsayıcı liderlik ile proaktif kişilik arasında anlamlı düzeyde pozitif bir etki ($p = 0,006$; $p < 0,01$) tespit edilmiştir. B katsayısı 0,075 ve β katsayısı 0,12 olarak hesaplanmış olup, kapsayıcı liderlikteki bir birimlik artışın proaktif kişilikte 0,075 birimlik bir artışa yol açtığını ifade etmektedir. Bu bulgu, kapsayıcı liderliğin çalışanların proaktif davranışlarını teşvik edebileceğini ortaya koymaktadır. Dolayısıyla, H1 hipotezi kabul edilmiştir. Chang vd. (2022, s. 1803) çalışmalarında vurgulandığı gibi, kapsayıcı liderlik, liderlerin açıklığı, erişilebilirliği ve hata toleransını teşvik eden yaklaşımları aracılığıyla çalışanların öz yeterlilik algılarını güçlendirmekte ve onları yenilikçi ve proaktif davranışlar sergilemeye yönlendirmektedir. Kapsayıcı liderler, takipçilerine sağladıkları destekle, onların cesurca görüşlerini ifade etmelerini teşvik ederek psikolojik güvenliği artırmakta ve bu durum, örgütsel bağlılıklarını güçlendirmektedir (Nishii ve Mayer, 2009, s. 1415). Ayrıca, kapsayıcı liderlik tarzı, çalışanların örgüt işleyişine aktif katılımlarını sağlamakta ve liderin adil bir yönetici olduğu algısını pekiştirmektedir. Literatürde, kapsayıcı liderliğin çalışanların yenilikçi tutumlar, sorumluluk alma, öz

yeterlilik hissi ve yaratıcılık gibi proaktif davranışlarını olumlu yönde etkilediği ifade edilmektedir (Wang vd., 2020, s. 1104). Bu bulgular, literatürdeki önceki çalışmalarla da uyumlu olup, kapsayıcı liderliğin proaktif kişilik üzerindeki olumlu etkisini desteklemektedir (Qi vd., 2017; Zeng vd., 2020). Sonuç olarak, kapsayıcı liderlik, çalışanların proaktif davranışlarını artırmada önemli bir rol oynamakta ve bu durum hem bireysel hem de örgütsel düzeyde yenilikçiliği teşvik etmektedir. Araştırmalar, kapsayıcı liderlerin proaktif davranışları teşvik ettiğini ve bu iki özellik arasında olumlu bir ilişki olduğunu desteklemektedir. Örneğin, proaktif kişiliklerin yenilikçi yaklaşımlar geliştirme, sorumluluk alma ve ekip içinde sinerji yaratma eğilimleri, kapsayıcı liderlerin açık iletişim, şeffaflık ve çeşitliliği kabul etme stratejileriyle örtüşmektedir. Kapsayıcı liderliğin örgütsel adalet üzerindeki etkisi incelenmiştir. Yapılan regresyon analizi sonuçları, kapsayıcı liderliğin örgütsel adalet üzerinde anlamlı ve güçlü bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir ($p = 0,000$; $p < 0,01$). B katsayısı 0,698 ve β katsayısı 0,719 değerleri, kapsayıcı liderlikteki bir birimlik artışın örgütsel adalet algısında 0,698 birimlik bir artışa yol açtığını ortaya koymaktadır. Bu bulgular ışığında, H2 hipotezi kabul edilmiştir; yani kapsayıcı liderliğin artmasıyla birlikte örgütsel adalet algılarının da arttığı söylenebilir. Tran ve Choi (2019) tarafından yapılan çalışmada, kapsayıcı liderliğin örgütsel adalet üzerindeki olumlu etkisini iki temel neden üzerinden açıklamaktadır. İlk olarak, kapsayıcı liderler, çalışanların ihtiyaçlarını ve önerilerini dikkatle dinleyerek, sorunları açık bir şekilde tartışmaya açık hale gelir; bu durum, çalışanların seslerinin duyulduğunu ve ortak karar alma süreçlerine dahil olduklarını hissetmelerini sağlar. Sonuç olarak, bu durum yüksek bir işlemsel adalet algısının oluşmasına yol açar. İkinci olarak, kapsayıcı liderlik, etkileşimsel adaletin artışına katkıda bulunmaktadır. Bu liderlerin destekleyici tutumları, çalışanların saygı gördüklerini hissetmelerine yardımcı olur ve algılanan kişilerarası adalet seviyesini yükseltir. Kapsayıcı liderlik, çalışanların karar alma süreçlerine katılımını teşvik ederek, şeffaflık ve adalet algısını güçlendirmektedir. DeConinck (2010, s. 1350) bu bağlamda kapsayıcı liderliğin temel unsurlarından

birinin, çalışanların kararlara ilişkin söz hakkı sahibi olmalarına olanak tanımak olduğunu vurgulamaktadır. Benzer şekilde, Ngodo (2008, s. 86), çalışanların kapsayıcı liderlik algısının, liderin adil tutum ve davranışlarıyla pekiştirildiğini belirtmektedir. Literatürde, kapsayıcı liderlik ile işlemsel adalet algısı arasında güçlü bir ilişki olduğunu ortaya koyan pek çok çalışma mevcuttur. He vd. (2014) ile Chung vd. (2010) araştırmaları, liderlik stillerinin çalışanların adalet algıları üzerindeki belirleyici etkilerini ön plana çıkarmaktadır. Bu çalışmalar, kapsayıcı liderlerin açık iletişim kurarak ve çalışanların görüşlerini dikkate alarak adil ve şeffaf bir karar alma sürecine katkıda bulunduklarını göstermektedir. Özellikle Türkiye’de iş yerlerinde yaygın olan kayırmacılık gibi adaletsizliklerin olumsuz etkileri göz önüne alındığında (Özbek, 2015, s. 142), kapsayıcı liderlik bu tür adaletsizliklerle mücadelede ve olumlu bir adalet algısının inşasında önemli bir rol oynamaktadır. Kapsayıcı lider, çalışanların ihtiyaçlarına duyarlılık göstererek ve etkin bir iletişim kanalı sağlayarak, işlemsel adalet algısını güçlendirme potansiyeline sahiptir. Araştırmamızda bu hipotez doğrultusunda elde edilen bulgular, kapsayıcı liderin önemini vurgulamakta ve adalet algısı üzerindeki olumlu etkilerini desteklemektedir. Sonuç olarak, kapsayıcı liderliğin örgütsel adalet algıları üzerinde belirgin bir etkisi olduğu ve bu adalet algılarının birbirleriyle güçlü ilişkiler içerdiği anlaşılmaktadır. Çoklu regresyon analizi sonuçlarına göre, örgütsel adaletin alt boyutlarının proaktif kişilik üzerindeki etkileri farklılık göstermektedir. Dağıtım adaletinin proaktif kişilik üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p = 0,223$; $p > 0.05$), bu da dağıtım adaletinin çalışanların proaktif kişilik algılarını etkilemediğini göstermektedir. Buna karşılık, B değeri -0,131 olarak bulunmuş, işlemsel adaletin proaktif kişilik üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir ($p = 0,026$; $p < 0.05$). Bu bulgu, işlemsel adaletin yetersizliğinin çalışanların proaktif davranışlarını olumsuz yönde etkilediğini ortaya koymaktadır. Etkileşimsel adaletin proaktif kişilik üzerindeki etkisi ise pozitif ve güçlü bir ilişkiyle ortaya çıkmıştır ($p = 0$; $p < 0.01$). Bu sonuç, çalışanlar arasında adil ve olumlu etkileşimlerin proaktif davranışların teşvik edilmesinde önemli

bir rol oynayabileceğini göstermektedir. Bu bulgular doğrultusunda, örgütsel adaletin farklı boyutlarının proaktif kişilik üzerindeki etkilerinin çok boyutlu ve karmaşık bir yapıya sahip olduğu söylenebilir. İşlemsel adaletin düşük düzeyde algılanması, çalışanların proaktif davranışlarını olumsuz yönde etkilerken, etkileşimsel adaletin yüksek düzeyde algılanması bu davranışları olumlu yönde pekiştirmektedir. Dağıtım adaletinin ise proaktif kişilik üzerinde belirgin bir etkisinin olmadığı görülmektedir. Sonuç olarak, H3 hipotezinin doğrulanmasıyla birlikte, etkileşimsel adaletin proaktif kişilik üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu ortaya konmuştur. Bu sonuç, özellikle işlemsel ve etkileşimsel adalet boyutlarında algılanan adaletin iyileştirilmesinin, çalışanların proaktif tutumlarını geliştirme noktasında önemli bir rol oynayabileceğini göstermektedir. Proaktif kişiliğe sahip bireylerin, durumsal baskılardan bağımsız olarak sorunları çözme ve fırsatları değerlendirme konusunda kendilerini sorumlu hissetmeleri, onları inisiyatif almaya ve çevrelerinde değişiklik gerçekleşene kadar ısrarcı bir şekilde harekete geçmeye yöneltmektedir (Crant ve Bateman, 2000, s. 65). Çalışanların dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimsel adalet algılarına sahip olmaları ve üstlerinden veya iş arkadaşlarından sosyal destek görmeleri, proaktif davranış sergilemeleri üzerinde güçlü bir etki yaratmaktadır (Putra ve Syahrizal, 2021, s. 546). Bu doğrultuda, örgütlerde adalet algısının güçlendirilmesi ve sosyal desteğin artırılması, proaktif davranışların teşvik edilmesine ve örgütsel yenilikçiliğin desteklenmesine katkı sağlayabilir. Yapılan analizler doğrultusunda, etkileşimsel örgütsel adaletin aracı değişken olarak proaktif kişilik üzerindeki dolaylı etkisi incelenmiş ve kapsayıcı liderliğin proaktif kişilik üzerindeki dolaylı etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir. Bu bulgu, etkileşimsel örgütsel adaletin kapsayıcı liderlik ile proaktif kişilik arasındaki ilişkide kısmi aracılık rolü üstlendiğini göstermektedir. Bu çerçevede, H4 hipotezi kabul edilmiştir ($B = 0.043$, $p < 0.01$). Ek olarak, kapsayıcı liderliğin proaktif kişilik üzerindeki tam ve kısmi standardize edilmiş etki büyüklükleri dikkate alındığında, modeldeki aracılık etkisinin düşük düzeyde bir büyüklüğe sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Etkileşimsel

örgütsel adalet ile kapsayıcı liderlik ve takipçilerin proaktif davranışları arasında önemli bir ilişki bulunmaktadır. Etkileşimsel adalet, çalışanların liderleriyle etkileşimlerinde adil, saygılı ve şeffaf bir muamele görüp görmediklerini ifade eder. Bu adalet algısı, çalışanların kendilerini değerli hissetmelerini sağlamaktadır; dolayısıyla örgüte olan bağlılıklarını artırarak aktif katkı sağlama isteklerini güçlendirmektedir. Kapsayıcı liderlik ise, çalışanların görüşlerini ifade edebileceği, bilgi paylaşımının teşvik edildiği ve iletişimin açık bir şekilde gerçekleştiği bir ortam yaratmayı amaçlamaktadır. Bu liderlik yaklaşımı, çalışanların kendilerini güvende hissetmelerini sağlayarak yenilikçi ve yaratıcı düşüncelerini rahatça ortaya koymalarına olanak tanır (Du, 2024, s. 3). Sonuç olarak, etkileşimsel adalet ve kapsayıcı liderlik, çalışanların sorumluluk alma, öz yeterlilik ve yaratıcılık gibi proaktif davranışlarını pekiştirmekte ve bu davranışların sergilenmesini teşvik etmektedir. Araştırmalar, bu iki faktörün çalışanların proaktif davranışlarını olumlu yönde etkileyerek yenilikçi ve yaratıcı katkılarını artırdığını göstermektedir (Zeng vd., 2020, s. 4). Du vd. (2024) tarafından yapılan bir araştırmanın sonuçlarına göre, kapsayıcı liderlik, etkileşimsel adalet aracılığıyla çalışanların örgüt temelli benlik saygısını artırmakta ve bu durum onların işten ayrılma niyetlerini azaltmaktadır. Bu bulgu, etkileşimsel adaletin liderlik ile çalışan davranışları arasındaki ilişkilerde önemli bir aracı rol oynadığını göstermektedir. Benzer şekilde, kapsayıcı liderlik de etkileşimsel adaleti güçlendirerek çalışanların proaktif kişilik özelliklerinin gelişmesine katkıda bulunmaktadır. Görülmektedir ki kapsayıcı liderlik, etkileşimsel örgütsel adalet ve proaktif kişilik değişkenleri arasında doğrudan veya dolaylı bir etkileşim bulunmaktadır. Araştırma bulguları da bu etkileşimi destekleyici niteliktedir.

Araştırma kapsamında, öğretmenlerin cinsiyet, yaş, medeni durum, okul kademesi, istihdam türü, mesleki kıdem ve çalışma süresi gibi demografik değişkenlere dayalı analizler gerçekleştirilmiştir. Bu değişkenler, katılımcıların kapsayıcı liderlik algıları üzerindeki etkilerini değerlendirmek amacıyla incelenmiştir. Araştırma bulguları, söz konusu demografik faktörlerin kapsayıcı liderlik algılarına

olan etkilerini ortaya koymakta ve öğretmenlerin bu liderlik anlayışını nasıl algıladıklarına dair önemli sonuçlar sunmaktadır. Böylece, öğretmenlerin kapsayıcı liderlik algılarının hangi değişkenler tarafından şekillendiğine ilişkin kapsamlı bir bakış açısı elde edilmiştir.

Katılımcıların “cinsiyet” değişkenine göre kapsayıcı liderlik davranışlarına yönelik algı düzeylerinin cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Bu bulgular, özellikle erkek katılımcıların kapsayıcı liderlik algı düzeylerinin, kadın katılımcılara kıyasla daha yüksek olduğunu ortaya koymaktadır. Benzer şekilde Buğu (2024, s. 63) kapsayıcı liderlik algılarının cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiğini ortaya koymuştur. Özellikle, erkek öğretmenlerin kapsayıcı liderliğe ilişkin algılarının kadın öğretmenlere kıyasla daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgu, erkek öğretmenlerin okul yöneticilerini daha kapsayıcı bir lider olarak algıladıklarını göstermekte ve cinsiyetin kapsayıcı liderlik algısı üzerinde etkili bir faktör olabileceğini düşündürmektedir. Dolayısıyla, erkek ve kadın öğretmenlerin kapsayıcı liderlik algılarının farklılaştığı sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmada, “yaş grupları” arasında istatistiksel olarak anlamlı farklar tespit edilmemiştir. Bu kapsamda, farklı yaş grubunda yer alan öğretmenlerin kapsayıcı liderlik davranışlarına ilişkin algılarının denk olduğu söylenebilir. Literatürde de yaş faktörü ile kapsayıcı liderlik arasında herhangi bir anlamlı farklılık bulunmadığına dair çalışmalar mevcuttur. Öğretmenlerin yaşlarının okul müdürlerinin kapsayıcı liderlik davranışları üzerinde anlamlı farklılık yaratmadığı görülmüştür (Çağlıyan ve Taş, 2024, s.125). Benzer şekilde başka bir çalışmada yaş faktörünün kapsayıcı liderlikle anlamlı bir ilişkisi olmadığı sonucuna varmışlardır (Wang vd., 2019, s. 691). Bu bulgular, yaş değişkeninin kapsayıcı liderlik algıları üzerindeki etkisinin sınırlı olduğunu göstermektedir.

Araştırmada, katılımcıların “medeni durumu” ile kapsayıcı liderlik algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilmemiştir. Bu bulgu, kapsayıcı liderliğin evli ve bekâr çalışanlar arasında benzer şekilde algılandığını, dolayısıyla medeni durumun kapsayıcı liderlik algısı üzerinde belirgin bir etkisinin olmadığını ortaya koymaktadır. Başka bir ifadeyle, evli ve bekâr katılımcılar, kapsayıcı liderliği benzer düzeyde algılamakta ve bu liderlik tarzının medeni durum farkı gözetmeksizin tüm çalışanlar arasında tutarlı bir şekilde algılandığı görülmektedir. Benzer şekilde başka bir çalışmada medeni durum değişekinin kapsayıcı liderlik ile arasında bir ilişki tespit edilmemiştir (Wang vd., 2019, s. 691). Araştırmalarda benzer bulgulara ulaşmış ve kapsayıcı liderliğin, medeni durumdan bağımsız olarak, tüm çalışanlar tarafından benzer şekilde algılandığını ortaya koymuştur (Carmeli vd., 2010, s. 254)

Araştırmanın bulguları, kapsayıcı liderlik algısının “okul kademesi” değişkenine göre farklılık gösterdiğini ve en yüksek algının ilkökul öğretmenlerinde ortaya çıktığını göstermektedir. Bu farkın istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Ancak başka bir araştırmada öğretmenlerin çalıştıkları okul türünün yöneticilerin kapsayıcı liderlik düzeylerine ilişkin algılarında önemli bir farklılık yaratmadığı sonucuna ulaşılmıştır (Ağcihan, 2022, s. 158). Bununla birlikte, lisede görev yapan öğretmenler, okul yöneticilerinin kültürel ve kültürlerarası farkındalık düzeylerini daha yüksek olarak algılamışlardır. Bu sonuçlar, mevcut araştırmanın sonuçlarıyla tutarsızlık göstermektedir. Bu farklılığın, araştırmalarda kullanılan örneklemelerin farklı coğrafi bölgelerden seçilmiş olmasından kaynaklanabileceği düşünülmektedir. Bölgesel koşullar, eğitim kurumlarının yapısal ve kültürel dinamikleri üzerinde etkili olabileceği için, katılımcıların kapsayıcı liderlik algıları da bu bağlamda çeşitlilik gösterebilir. Dolayısıyla, araştırma bulgularındaki ayrışmanın, bölgesel faktörlerin dikkate alınarak değerlendirilmesi gerektiği söylenebilir.

Araştırma sonuçları, katılımcıların “istihdam tipi” ile kapsayıcı liderlik algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmadığını göstermektedir. Bu

bulgu kadrolu ve sözleşmeli öğretmenler arasında kapsayıcı liderlik algısı açısından belirgin bir farklılık olmadığını ortaya koymaktadır. Elde edilen veriler, her iki istihdam grubundaki öğretmenlerin liderlik algıları ve kişisel inisiyatif alma eğilimleri bakımından benzer bir perspektife sahip olduklarını ifade etmektedir. Benzer şekilde farklı bir çalışmada rehber öğretmenler ve psikolojik danışmanların algılarına göre okul yöneticilerinin kapsayıcı liderlik davranış düzeylerinin, istihdam tipi değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır (Şahin, 2022, s. 101). Bu durum, liderlik algılarının istihdam statüsünden bağımsız olarak şekillendiğini göstermektedir.

Araştırmada, öğretmenlerin algılarına dayalı olarak, kapsayıcı liderlik düzeylerinin “mesleki kıdem” grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Literatür incelendiğinde, kapsayıcı liderlik düzeylerinin kıdem değişkenine göre farklılaşmadığını belirten sınırlı sayıda çalışmanın mevcut olduğu görülmektedir. Araştırmada, akademik personelin mesleki kıdem değişkeni açısından kapsayıcı liderlik davranışları arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığı saptanmıştır (Gül, 2021, s. 111). Benzer şekilde öğretmenlerle yürütülen çalışmada da öğretmenlerin mesleki kıdem düzeyleri ile okul yöneticilerinin kapsayıcı liderlik davranışlarına ilişkin algıları arasında herhangi bir alt boyutta istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı belirlenmiştir (Altınel-Yüncü, 2022, s. 212). Rehber öğretmenler ve psikolojik danışmanlarla yapılan bir araştırmada okul yöneticilerinin kapsayıcı liderlik davranışlarının genelinde ve alt boyutlarında mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir fark olmadığı sonucuna ulaşılmıştır (Şahin, 2022, s. 87). Bu bulgular, öğretmenlerin yöneticilerinin kapsayıcı liderlik davranışlarına yönelik algılarının mesleki kıdemle anlamlı bir şekilde değişmediğini ortaya koymaktadır.

Araştırmada, katılımcıların kapsayıcı liderlik algıları açısından “çalışma süresi” değişkenine göre anlamlı bir farklılık saptanmamıştır. Benzer şekilde farklı bir araştırmada, öğretmenlerin okulda geçirdiği süre ile okul yöneticilerinin kapsayıcı

liderlik davranışlarına yönelik algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmadığını ortaya koymaktadır (Şahin, 2022, s. 88). Bu bulgular, öğretmenlerin kıdem durumlarının liderlik davranışlarına dair algılarında belirgin bir değişiklik yaratmadığını göstermektedir. Elde edilen veriler, kapsayıcı liderlik uygulamalarının öğretmenler üzerindeki etkisinin, bireysel deneyim sürelerinden bağımsız olarak, okul ortamının genel dinamikleri, yönetim stratejileri ve liderlik tarzı gibi faktörlerden etkilendiğini düşündürmektedir. Dolayısıyla, kapsayıcı liderliğin etkisini daha derinlemesine anlamak amacıyla bu unsurların da dikkate alınması gerektiği vurgulanabilir.

Araştırma kapsamında, öğretmenlerin cinsiyet, yaş, medeni durum, okul kademesi, istihdam türü, mesleki kıdem ve çalışma süresi gibi demografik değişkenlere dayalı analizler gerçekleştirilmiştir. Bu değişkenler, katılımcıların proaktif kişilikleri üzerindeki etkilerini değerlendirmek amacıyla incelenmiştir. Elde edilen bulgular, söz konusu demografik faktörlerin proaktif kişilik üzerindeki etkilerini ortaya koyan önemli sonuçlar sunmaktadır. Böylece, öğretmenlerin proaktif kişiliklerinin hangi değişkenler tarafından şekillendiğine dair kapsamlı bir bakış açısı kazanılmıştır.

Araştırma bulguları, katılımcıların “cinsiyet” değişkenine göre proaktif kişilik algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmadığını göstermektedir. Bu sonuç, literatürdeki diğer çalışmalarla uyum içerisindedir. Örneğin, yapılan bir araştırmada öğretmen adaylarının cinsiyete göre proaktif kişilik özellikleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir (Ayçiçek, 2021, s. 44). Benzer şekilde, sınıf öğretmenlerinin proaktif kişilik düzeyleri ile cinsiyet arasında anlamlı bir fark olmadığı bulunmuştur (Demir, 2021, s. 153). Başka bir araştırmada proaktif kişilik özelliklerinin cinsiyete göre farklılaşmadığı ve erkeklerin proaktif kişilik algılarının kadınlara göre daha yüksek olduğu da belirtilmiştir (Er, 2018, s. 54). Yine başka bir

araştırmada öğretmenlerin proaktif kişilik düzeylerinin cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır (Alanaoğlu ve Karabatak, 2018, s. 160).

Katılımcıların “yaş grubu” değişkenine göre proaktif kişiliğe yönelik algı düzeylerinin istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermediği bulunmuştur. Benzer şekilde farklı bir araştırmada öğretmenlerin proaktif kişilik algılarının yaş değişkenine göre farklılaşmadığı sonucuna ulaşması, bulgularımızı desteklemektedir (Er, 2018, s. 55). Bu durum, farklı yaş gruplarındaki öğretmenlerin proaktif kişilik özelliklerinin benzerlik gösterdiğini ortaya koymaktadır.

Araştırma bulgularına göre, katılımcıların “medeni durum” değişkenine göre proaktif kişilik algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Bu sonuç, literatürdeki diğer çalışmalarla tutarlılık göstermektedir. Benzer şekilde, (Alanaoğlu ve Karabatak, 2018, s. 160) çalışmasında, öğretmenlerin proaktif kişilik özelliklerinin medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu bulgular, medeni durumun proaktif kişilik algıları üzerindeki etkisinin sınırlı olduğunu ortaya koymaktadır. Demir (2021, s. 153) çalışmasında, sınıfl öğretmenlerinin proaktif kişilik düzeyleri ile medeni durum değişkeni arasında anlamlı bir farklılık tespit etmemiştir.

Araştırma bulgularına göre, katılımcıların “okul kademesi” değişkenine göre proaktif kişilik algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır. Bu sonuç, literatürdeki çalışmalarla uyum içindedir. Yapılan bir araştırmada öğretmenlerin proaktif kişilik düzeylerinin okul türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir (Alanaoğlu ve Karabatak, 2018, s. 160).

Katılımcıların 'istihdam tipi' değişkenine göre proaktif kişiliğe yönelik algı düzeylerinde istihdam tipine bağlı olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır; bu bulguyu destekleyen çalışmalara rastlanmamıştır.

Araştırma sonuçlarına göre, katılımcıların “mesleki kıdem” değişkenine göre proaktif kişilik algı düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilmemiştir. Bu bulgu literatürdeki çalışmalarla da örtüşmektedir. Örneğin, yapılan bir çalışmada öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre proaktif kişilik düzeylerinde anlamlı bir farklılık bulunmadığı saptanmıştır (Er, 2021, s. 55). Benzer şekilde farklı bir çalışmada öğretmenlerin proaktif kişilik özelliklerinin mesleki kıdem değişkenine göre farklılaşmadığı tespit edilmiştir (İhtiyaroğlu vd., 2023, s. 88).

Araştırma bulguları, katılımcıların “çalışma süresi” değişkenine göre proaktif kişilik algıları arasında anlamlı bir fark saptanmadığını göstermektedir. Literatürde benzer bir şekilde katılımcıların okuldaki hizmet sürelerine göre proaktif kişilik düzeyleri incelenmiş ve öğretmenlerin proaktif kişilik algılarının hizmet süresine göre farklılaşmadığı sonucuna ulaşılmıştır (Er, 2021, s. 55). Ayrıca başka bir çalışmada öğretmenlerin proaktif kişilik düzeylerinin deneyim değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir (Alanaoğlu ve Karabatak, 2018, s. 160).

Araştırma kapsamında, öğretmenlerin cinsiyet, yaş, medeni durum, okul kademesi, istihdam türü, mesleki kıdem ve çalışma süresi gibi demografik değişkenlere ilişkin analizler gerçekleştirilmiştir. Bu değişkenler, katılımcıların örgütsel adalet algıları üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla incelenmiştir. Elde edilen bulgular, söz konusu demografik faktörlerin örgütsel adalet algılarına yönelik anlamlı etkiler sunduğunu ortaya koymaktadır. Bu bulgular ışığında, öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının hangi değişkenler tarafından şekillendiğine dair kapsamlı bir perspektif elde edilmiştir.

Araştırma bulguları, katılımcıların örgütsel adalet boyutları arasında “cinsiyet” değişkenine dayalı olarak istatistiksel olarak anlamlı farklılıkların mevcut olduğunu ortaya koymaktadır. Özellikle, dağıtım adaleti ve işlemsel adalet alt boyutlarında cinsiyetler arasında belirgin farklılıklar tespit edilmiş; erkek katılımcıların bu boyutlarda daha yüksek ortalama puanlar elde ettikleri saptanmıştır. Ancak,

etkileşimsel adalet alt boyutunda cinsiyetler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır. Literatür incelendiğinde, bu bulguları destekleyen benzer sonuçlar mevcuttur. Erkek öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının ölçek genelinde, dağıtım adaleti ve etkileşimsel adalet alt boyutlarında kadın öğretmenlere göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Bu durum, okul yöneticilerinin çoğunlukla erkek olmasının yanı sıra, erkek yöneticilerin erkek öğretmenlerle daha etkili bir iletişim kurma eğilimleri ile ilişkilendirilmiştir. Ayrıca, erkek öğretmenlerin okul yöneticilerinin tutum ve davranışlarını daha adil algılama eğiliminde oldukları ifade edilmiştir (Polat, 2007, s. 106). Farklı bir araştırmada, öğretmenlerin örgütsel adaletle ilişkin algılarının cinsiyet değişkenine göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Araştırma bulguları, erkek öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının kadın öğretmenlere oranla daha yüksek olduğunu ortaya koymaktadır. Bu sonuç, cinsiyetin örgütsel adalet algısı üzerindeki etkisini vurgulamakta ve erkek öğretmenlerin bu konudaki algılarının daha olumlu olduğunu göstermektedir (Güneş, 2019, s. 153). Yapılan bir diğer analiz, öğretmenlerin örgütsel adalet algı düzeylerinin cinsiyetlerine göre farklılık gösterdiğini ortaya koymuş ve erkek öğretmenlerin tüm alt boyutlar ve genel ölçekte kadın öğretmenlere kıyasla istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık sergilediğini belirtmiştir. Bu bağlamda, erkek öğretmenlerin okul ve okul yönetimi ile ilgili süreçleri daha adil algıladıkları sonucuna ulaşılmıştır (Göç, 2024, s. 50). Diğer yandan, gerçekleştirilen bir çalışmada etkileşimsel adalet ile cinsiyet arasında anlamlı bir farklılık gözlemlenmemiştir (Soysal ve Selvi, 2023, s. 820).

Araştırma bulguları, katılımcıların “yaş grubu” değişkenine göre örgütsel adalet ve alt boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığını ortaya koymaktadır. Bu literatürde benzer bir çalışma da desteklenmektedir; bu çalışmada, örgütsel adalet algısının ve alt boyutlarının yaş değişkenine göre farklılaşmadığı tespit edilmiştir (İmamoğlu, 2011, s. 89). Benzer şekilde farklı bir araştırmada da örgütsel adalet algısının yaş değişkenine bağlı olarak farklılık göstermediği belirlenmiştir

(Kılıçlar, 2011, s. 23). Bu sonuçlar, yaş değişkeninin örgütsel adalet algısı üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığını göstermektedir.

Araştırma bulguları, katılımcıların “medeni durum” değişkenine göre dağıtım adaleti ve işlemsel adalet alt boyutlarında anlamlı farklılıklar olduğunu göstermektedir. Özellikle, evli katılımcıların dağıtım adaleti ve işlemsel adalet algılarının bekar katılımcılara göre daha olumlu olduğu tespit edilmiştir. Ancak, örgütsel adalet ve etkileşimsel adalet alt boyutları açısından evli ve bekar katılımcılar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark gözlemlenmemiştir. Benzer şekilde farklı bir çalışmada adalet boyutları ve genel örgütsel adalet algısı açısından medeni duruma dayalı olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır (Sırma, 2021, s. 77).

Araştırma sonuçlarına göre, katılımcıların “okul kademesi” değişkenine göre işlemsel adalet alt boyutunda en yüksek ortalama okul öncesi öğretmenlerinde bulunmuş ve bu farkın istatistiksel olarak anlamlı olduğu ortaya konulmuştur. Benzer şekilde, etkileşimsel adalet boyutunda da okul öncesi öğretmenlerinde istatistiksel anlamlılık gözlemlenmiş, örgütsel adalet boyutunda ise ilkökul öğretmenlerinde anlamlı bir fark bulunmuştur. Dağıtım adaleti alt boyutunda en yüksek ortalama ilkökul düzeyinde elde edilmesine rağmen, bu fark istatistiksel anlamlılık sınırlarının üzerinde kaldığı için anlamlı bulunmamıştır. Benzer bir şekilde lisede görev yapan öğretmenlerin, işlemsel ve etkileşimsel adalet algılarının ilkökul ve ortaokul öğretmenlerine göre daha düşük olduğu tespit edilmiştir (Ünlü vd., 2015, s. 151). Ayrıca farklı bir çalışmada öğretmenlerin örgütsel adalet algıları tüm alt boyutlar ve ölçek genelinde lisede görev yapan öğretmenler aleyhine anlamlı farklılık göstermiştir. Lisede çalışan öğretmenlerin, okullarıyla ilgili iş ve yönetsel süreçleri daha adaletsiz algıladıkları sonucuna ulaşılmıştır (Göç, 2024, s. 52).

Araştırma sonuçları, katılımcıların “istihdam tipi” değişkenine göre dağıtım adaleti, işlemsel adalet, etkileşimsel adalet ve örgütsel adalet boyutlarında kadrolu ve sözleşmeli öğretmenler arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıkların bulunduğunu

ortaya koymaktadır. Benzer şekilde öğretmenlerin dağıtımsal adalet algıları ile istihdam türü arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir (Kara, 2011, s. 99). Öğretmenlerin işlemsel adalet algılarının istihdam türüne göre farklılık gösterdiğini belirlemiştir (Kara, 2011, s. 100). Etkileşimsel adalet algılarının da istihdam türüne bağlı olarak anlamlı bir farklılık gösterdiğini ifade etmiştir (Kara, 2011, s. 100). Benzer şekilde farklı bir araştırmada öğretmenlerin işlemsel adalet algıları ile istihdam türü arasında anlamlı bir fark bulunmuştur (Ertürk, 2011, s. 83).

Araştırma bulguları, katılımcıların “mesleki kıdem” değişkenine göre örgütsel adalet ile dağıtım adaleti ve işlemsel adalet alt boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmadığını göstermektedir. Bununla birlikte, etkileşimsel adalet boyutunda anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir; bu durum, mesleki kıdem değişkeninin etkileşimsel adalet algısı üzerinde etkili olabileceğini düşündürmektedir. İmamoğlu (2011: 89) da yaptığı çalışmada, örgütsel adalet algısının ve alt boyutlarının mesleki kıdem değişkenine göre farklılaşmadığını belirtmiştir.

Araştırmanın bulguları, katılımcıların “çalışma süresi” değişkenine göre dağıtım adaleti alt boyutu ve örgütsel adalet algıları arasında anlamlı farklılıklar olduğunu göstermektedir. Özellikle, 7 yıl ve üzeri deneyime sahip çalışanların bu boyutlarda daha olumlu algılara sahip oldukları gözlemlenmiştir. Bununla birlikte, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet alt boyutları açısından çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık saptanmamıştır. Benzer şekilde farklı bir araştırmada öğretmenlerin son çalıştıkları okuldaki görev sürelerinin örgütsel adalet algısını etkileyip etkilemediği incelenmiş ve okuldaki görev süresinin örgütsel adalet algısını etkilediği sonucuna ulaşılmıştır (Polat, 2007, s. 106). Başka bir araştırmada yapılan analiz, öğretmenlerin örgütsel adalet algı düzeylerinin görev yaptıkları kurumdaki çalışma sürelerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını araştırmış ve bulgular, öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının yalnızca dağıtım adaleti alt boyutu için istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiğini ortaya koymuştur (Göç, 2024, s.53). Bu bulgular, öğretmenlerin örgütsel

adalet algılarının çalışma süreleri ile ilişkili olarak farklılıklar gösterdiğini desteklemektedir.



SONUÇ ve ÖNERİLER

Bu çalışmada, Konya ilinde görev yapan öğretmenler üzerinde kapsayıcı liderliğin proaktif kişilik üzerindeki etkisinde etkileşimsel örgütsel adaletin aracı rolü incelenmiştir. Bu bağlamda, önce literatür taraması gerçekleştirilmiş; birinci bölümde kapsayıcı liderlik kavramı, ikinci bölümde proaktif kişilik, üçüncü bölümde ise örgütsel adalet kapsamlı şekilde ele alınmıştır. Bu kavramlar arasındaki ilişkinin açıklığa kavuşturulması amacıyla uygulamalı bir araştırma yürütülmüş ve çalışmanın dördüncü bölümünde bu uygulamanın bulgularına yer verilmiştir. Araştırmanın analizi, anket yöntemiyle toplanan veriler üzerinden gerçekleştirilmiştir.

Analiz sonuçları, kapsayıcı liderliğin etkileşimsel örgütsel adalet üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkisi olduğunu ortaya koymaktadır. Bu bulgu, mevcut literatürü destekleyen bir nitelik taşımaktadır. Dolayısıyla, farklı örneklem gruplarında benzer sonuçların elde edilebileceği, bu etkinin yalnızca öğretmenlere özgü bir durum olmadığını gösterir. Etkileşimsel örgütsel adaletin aracı değişken olarak kapsayıcı liderlik ile proaktif kişilik arasındaki ilişkideki etkilerine bakıldığında, etkileşimsel örgütsel adaletin proaktif kişiliği anlamlı ve olumlu bir şekilde etkilediği tespit edilmiştir. Ayrıca, kapsayıcı liderliğin de proaktif kişilik üzerinde anlamlı bir olumlu etkisi bulunmaktadır. Bu bağlamda, etkileşimsel adaletin artışıyla birlikte proaktif kişiliğin de artabileceği söylenebilir. Öğretmenler, algıladıkları etkileşimsel örgütsel adalet doğrultusunda yöneticilerden adil ve saygılı bir muamele gördüklerinde, proaktif kişilik davranışlarına yönelmiş olabilir. Aracı değişkenin bulunmadığı bir modelde, kapsayıcı liderliğin proaktif kişilik üzerindeki toplam etkisi incelendiğinde, etkileşimsel örgütsel adaletin yokluğunda kapsayıcı liderliğin proaktif kişilik üzerinde olumlu bir etkisi olduğu gözlemlenmiştir. Bu durumda, kapsayıcı liderlik özelliklerine sahip bireylerin proaktif kişiliğe yatkın olduğu söylenebilir. Etkileşimsel örgütsel adaletin aracı değişken olarak proaktif kişilik üzerindeki dolaylı etkisinin incelenmesi, kapsayıcı liderliğin proaktif kişilik üzerindeki dolaylı etkisinin anlamlı olduğunu ve etkileşimsel örgütsel adaletin kapsayıcı liderlik ile proaktif kişilik arasındaki ilişkiye

kısmi aracılık yaptığını göstermektedir. Bunun yanı sıra, analiz bulgularından elde edilen kapsayıcı liderliğin proaktif kişilik üzerindeki tam ve kısmi standardize etki büyüklüklerine göre test edilen modeldeki aracılık etkisinin düşük düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu durum, kapsayıcı liderliğin proaktif kişilik üzerindeki etkisinin, etkileşimsel örgütsel adalet aracılığıyla sınırlı bir etki gücüne sahip olduğunu ortaya koymaktadır.

Araştırmanın demografik değişkenler bağlamında incelenmesi sonucunda; öğretmenlerin cinsiyet, medeni durum, okul kademesi, istihdam türü, mesleki kıdem ve çalışma süreleri gibi demografik değişkenlere göre liderlik ve adalet algılarında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunduğunu ortaya koymaktadır. Cinsiyet bağlamında, erkek öğretmenlerin kapsayıcı liderlik, dağıtım adaleti, işlemsel adalet ve örgütsel adalet algılarının kadın öğretmenlere kıyasla daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Ancak proaktif kişilik ve etkileşimsel adalet boyutlarında cinsiyetler arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Medeni durum açısından değerlendirildiğinde, evli öğretmenlerin dağıtım adaleti ve işlemsel adalet algılarının bekar öğretmenlerden daha olumlu olduğu görülmekte; diğer boyutlarda ise anlamlı bir farklılık gözlenmemektedir. Yaş grupları arasında tüm boyutlarda anlamlı fark bulunmamış, öğretim düzeyine göre ise okul öncesi ve ilkökul öğretmenlerinin kapsayıcı liderlik ve adalet algıları diğer öğretim kademelerine göre daha yüksek bulunmuştur. Ayrıca, kadrolu öğretmenlerin dağıtım adaleti, işlemsel adalet, etkileşimsel adalet ve örgütsel adalet boyutlarında daha olumlu algılara sahip olduğu, kapsayıcı liderlik ve proaktif kişilik boyutlarında ise kadrolu ve sözleşmeli öğretmenler arasında anlamlı bir farkın olmadığı belirlenmiştir. Mesleki kıdem değişkenine göre, genel olarak tüm boyutlarda istatistiksel olarak anlamlı fark tespit edilmemiş; yalnızca etkileşimsel adalet boyutunda anlamlı bir farklılık gözlemlenmiştir. Katılımcıların çalışma sürelerine göre dağıtım adaleti ve örgütsel adalet algıları arasında anlamlı farklılıklar olduğunu, özellikle 7 yıl ve üzeri deneyime sahip çalışanların bu alanlarda daha olumlu algılara sahip olduğunu göstermektedir.

Ancak, kapsayıcı liderlik, proaktif kişilik, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet açısından çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Sonuç olarak, öğretmenlerin liderlik ve adalet algılarının bazı demografik değişkenlere göre anlamlı ölçüde farklılaştığı, bu farklılıkların ise boyutlar ve değişkenler bazında çeşitlilik gösterdiği saptanmıştır.

Sonuç olarak, araştırma bulguları, kapsayıcı liderliğin proaktif kişilik üzerindeki etkisinde etkileşimsel örgütsel adaletin aracı rol oynadığını göstermiştir. Bu bulgu, literatüre yeni bir katkı sağlayarak, kapsayıcı liderliğin yalnızca doğrudan bir etki yaratmakla kalmadığını, aynı zamanda etkileşimsel örgütsel adalet mekanizması üzerinden dolaylı etkiler de üretebildiğini ortaya koymuştur. Bu durum, özellikle liderlik ve örgütsel davranış alanındaki çalışmalar için önemli bir iddia olarak değerlendirilebilir.

Kapsayıcı liderliğin proaktif kişilik ve örgütsel adalet üzerindeki etkilerini inceleyen bu araştırmanın sonuçları doğrultusunda, ilgili taraflara şu öneriler sunulabilir:

1. Araştırmaya katılan öğretmenler örneklem açısından temsil edici özelliklere sahip olsa da sonuçların genelleştirilme yetisi sınırlı kalmıştır. Bu nedenle, daha geniş ve çeşitli örneklerle benzer araştırmalar tekrarlanabilir.

2. Araştırmanın yalnızca belirli bir zaman dilimindeki verilerle sınırlandırıldığı göz önünde bulundurulmalıdır.

3. Araştırmada yanıtlanması hedeflenen sorular ve öne sürülen hipotezler bağlamında, veri toplama yönteminin zaman serileriyle genişletilmiş bir çalışma şeklinde planlanmasının daha uygun olabileceği öne sürülebilir.

4. İleride benzer çalışmaların, hizmet ve sağlık sektöründe faaliyet gösteren kurumlarda gerçekleştirilmesinin, araştırma konusunun genişletilmesi açısından yararlı olacağı düşünülmektedir.

5. Araştırma yalnızca Konya ilinde yürütüldüğü için, farklı illerde benzer örneklerle tekrar edilmesi faydalı olacaktır.

6. Gelecek araştırmalarda, örgütsel bağlılık, aidiyet ve özdeşleşme kavramlarının kapsayıcı liderlik ve proaktif kişilik ile ilişkileri incelenebilir. Bu tür bir çalışma, çalışanların örgüte olan bağlılık ve aidiyet duygularını hangi liderlik ve kişilik özelliklerinin şekillendirdiğini anlamaya katkı sağlayabilir.

KAYNAKÇA

- Acar, P. (2013). Örgütsel öğrenme, vatandaşlık ve adalet, İçinde: *Örgütsel Davranış* (Ed: Ç.A. Kirel & O. Ağlargoöz), Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Acarol, Ç. (2019). *A tipi kişilik özelliğinin bireysel yenilikçilik üzerindeki etkisi: Psikolojik güçlendirmenin aracı örgütsel adaletin düzenleyici rolü*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Açıkgöz, A. (2009). *Okul yöneticilerinin çatışma yönetim stilleri ile öğretmenlerin örgütsel adalet algısı arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267–299.
- Ağbuğa, B. (2013). İlköğretim beden eğitimi yapılandırmacı öğretim yaklaşımı ölçeğinin Türkçe versiyonu: Bir geçerlilik ve güvenilirlik çalışması. *Pamukkale Journal of Sport Science*, 4(1), 118-126.
- Ağcihan, E. (2022). *Okullarda kapsayıcı liderlik ve sosyal diyalog ilişkisinin incelenmesi*. Doktora Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Ahearne, M., Mathieu, J. & Rapp, A. (2005). To empower or not to empower your sales force? An empirical examination of the influence of leadership empowerment behavior on customer satisfaction and performance. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 945–955.
- Ajala, E. M. (2017). A relationship study between organisational justice and job satisfaction among industrial employees in Ogun State, Nigeria. *African Journal for the Psychological Study of Social Issues*, 20 (2), 26-42.
- Akın, A., Abacı, R., Kaya, M. & Arıcı, N. (2011). Kısaltılmış proaktif kişilik Ölçeği'nin (KPÖ) Türkçe formunun geçerlilik ve güvenilirliği. *ICES'11*

- International Conference on Educational Science* (s. 22-25), June 2011. Famagusta- Cyprus.
- Aksoy, C. (2012). *İnsan kaynakları yönetiminde örgütsel bağlılığın belirleyicisi olarak çalışanların adalet algıları açısından güven faktörünün incelenmesine yönelik bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Diyarbakır.
- Akyüz, H. E. (2018). Yapı geçerliliği için doğrulayıcı faktör analizi: Uygulamalı bir çalışma. *Bitlis Eren Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi*, 7(2), 186-198.
- Alanoğlu, M. & Demirtaş, Z. (2019). Öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 49(49), 1-16.
- Alanoğlu, M. & Karabatak, S. (2018). *Aday öğretmenlerin proaktif kişilik özellikleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Uluslararası Battalgazi Multidisipliner Çalışmalar Kongresi, 7-9 Aralık, Malatya.
- Altaş, S. S. & Çekmecelioğlu, H. G. (2015). Örgütsel adalet algısının iş tatmini, örgütsel bağlılık ve iş performansı üzerindeki etkileri: Okul öncesi öğretmenleri üzerinde bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 29(3), 421-439.
- Altinel-Yüncü, Z. (2022). *Okul yöneticilerinin kapsayıcı liderlik özelliklerine ilişkin öğretmenlerin algıları*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Altinkurt, Y. & 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.
- Arıcı, N. (2013). Güncel psikolojik kavramlar 1: Pozitif psikoloji (A. Akın, Ed., 1st ed., pp. 90-96). İstanbul: Kitap Matbaacılık.

- Arnold, J. A. & Arad, S., Rhoades, J. A. & Drasgow, F. (2000). The empowering leadership questionnaire: The construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors. *Organizational Behavior*, 21(3), 249-269.
- Arslantürk, G. & Şahan, S. (2012). Örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin Manisa il emniyet müdürlüğü örneğinde incelenmesi. *Polis Bilimleri Dergisi*, 14(1), 135- 159.
- Aryee, S., Budhwar, P. S. & 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: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(3), 267-285.
- Ashikali, T., Groeneveld, S. & Kuipers, B. (2021). The role of inclusive leadership in supporting an inclusive climate in diverse public sector teams. *Review of Public Personnel Administration*, 41(3), 1-23.
- Ashmawy, I. K. (2023). Inclusive leadership for employee workplace well-being in public organizations. *Department of Public Administration, Faculty of Economics and Political Science*, 19(1), 5-6.
- Atalay, C. G. (2015). *Örgütsel adalet. Örgütsel davranışta güncel konular* (3. baskı). Bursa: Ekin Basım Yayınları.
- Atıkbay T. & Öner Y. (2020). Effects of human resources management practices and organizational justice perceptions on organizational cynicism: a research on municipalities in a developing country. *Management Science Letters*, 10(8), 1659-1670.
- Avolio, B. J. & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338.

- Aybatan, K. (2018). *Çalışanların proaktif kişilik özellikleri ile duygu yönetimleri arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ayçiçek, A. (2021). *Öğretmen adaylarının proaktif kişilik özellikleri, başarı motivasyonları ve öznel mutlulukları arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Ayık, A., Yücel, E. & Savaş, M. (2014). Öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının yordayıcısı olarak okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14(2), 233-252.
- Baba, V. V., Tourigny, L., Wang, X. & Liu, W. (2009). Proactive personality and work performance in China: The moderating effects of emotional exhaustion and perceived safety climate. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 26(1), 23-37.
- Bağcı, Z. (2013). Çalışanların örgütsel adalet algılarının örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisi: Tekstil sektöründe bir inceleme. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 9(19), 163-184.
- Baldwin, S. (2006). *Organisational justice*. Institute for Employment Studies, 1-13.
- Baltaş, Z., & Baltaş A. (2005). *Bedenin Dili*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Bannay, D. F., Hadi, M. J., & Amanah, A. A. (2020). The impact of inclusive leadership behaviors on innovative workplace behavior with an emphasis on the mediating role of work engagement. *Problems and Perspectives in Management*, 18(3), 479-491.
- Barbuto, J. E. (2005). Motivation and transactional, charismatic, and transformational leadership: A test of antecedents. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 11(4), 26-40.
- Bartlett, J. E., Kotrlık, J. W., & Higgins, C. C. (2001). Organizational research: Determining appropriate sample size in survey research. *Information Technology, Learning, and Performance Journal*, 19 (1), 43-50.

- Baron, R. M. & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182.
- Bass, B. M. & Bass, R. (2008). *The bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications* (4th Edition). New York: Free Press.
- Baş, G. (2010). İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet ve örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişki. *Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi: Teori ve Uygulama*, 2, 17-36.
- Baş, M. (2022). Kamu çalışanlarının kapsayıcı liderlik algısı üzerine bir araştırma. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi*, 13(1), 343-354.
- Başar, E. E. (2016). *Hane halklarının sürdürülebilir tüketim davranışlarının ölçülmesine yönelik bir ölçek geliştirme çalışması*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Bauer, T. N. & Green, S. G. (1996). Development of leader-member exchange: A longitudinal test. *Academy of Management Journal*, 39 (6), 1538-1567.
- Bateman, T. S. & Crant, J. M. (1993). The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates. *Journal of Organizational Behavior*, 14(2), 103-118.
- Begley, T. M., Lee, C. & Hui, C. (2006). Organizational level as a moderator of the relationship between justice perceptions. *Journal of Organizational Behavior*, 27(5), 705-721.
- Bennis, W. & Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking charge*, harper collins publishers (1th Edition). New York: Harper & Row.
- Bergeron, D. M., Schroeder, T. D. & Martinez, H. A. (2014). Proactive personality at work: Seeing more to do and doing more? *Journal of Business and Psychology*, 29(1), 71-86.

- Best, J. W. & Kahn, J. V. (2017). *Eğitimde araştırma yöntemleri* (O. Köksal, Çev. Ed., 10. baskı). Konya: Eğitim Yayınevi.
- Beugre, C. D. (1998). *Managing fairness in organizations* (1th Edition.). Westport, CT: Greenwood Publishing Group, Incorporated, Quorum Books.
- Beugre, C. D. & Baron, R. A. (2001). Perceptions of systemic justice: The effects of distributive, procedural, and interactional justice. *Journal of Applied Social Psychology*, 31(2), 324–339.
- Blakely, G. L., Andrews, M. C. & Moorman, R. H. (2005). The moderating effects of equity sensitivity on the relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors. *Journal of Business and Psychology*, 20(2), 259-273.
- Bies, R. J. & Moag, J. S. (1986). *Interactional Justice: Communication Criteria of Fairness Research on Negotiation in Organizations*. JAI Press: 43-55.
- Bies, R. J. & Shapiro, D. L. (1987). Interactional fairness judgments: The influence of causal accounts. *Social Justice Research*, 1(2), 199-218.
- Bilsel, M. A. (2013). *Örgütsel adalet algısının banka çalışanlarının performans ve motivasyonlarına etkisi: bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Boekhorst, J. A. (2015). The role of authentic leadership in fostering workplace inclusion: A social information processing perspective. *Human Resource Management*, 22(2), 249–255.
- Bolino, M. C., Valcea, S. & Harvey, J. (2010). Employee, manage thyself: The potentially negative implications of expecting employees to behave proactively. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(2), 325-345.
- Booyesen, L. (2014). *The development of inclusive leadership practice and processes* (1th Edition). San Francisco: Jossey-Bass.

- Bourke, J. & Titus, A. (2019). Why inclusive leaders are good for organizations, and how to become one. <https://hbr.org/2019/03/why-inclusive-leaders-are-good-for-organizations-and-how-to-become-one>, [Erişim: 03 Mart 2024].
- Bozkurt, F. G. (2012). *Yetki devrinin psikolojik güçlendirme ve amirin algılanan sosyal kaytarması ile ilişkisinde amire duyulan güvenin düzenleyici etkisine yönelik bir araştırma*. Yayınlanmış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Brimhall, K. C., Mor Barak, M. E., Hurlburt, M., McArdle, J. J., Palinkas, L. & Henwood, B. (2017). Increasing workplace inclusion: The promise of leader-member exchange. *Human Service Organizations: Management*, 41(3), 1-18.
- Budak, G., Tolay, E., Sezgin, O. B., Arpacı, S. Ç. & Aksu, S. G. (2018). *Örgütsel adalet*. Nobel Yayıncılık.
- Buğu, E. (2024). *Okul müdürlerinin kapsayıcı liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Eskişehir.
- Buskirk, M. V. (2020). *Inclusive leadership, psychological empowerment, and affective organizational commitment: A mediated model*. Unpublished PhD Thesis, San Jose State University, USA.
- Büyükgöze, H. (2018). Üniversite öğrencilerinin proaktif kişiliklerinin çalışma iradesi algısındaki yordayıcı rolü. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 26(1), 117-123.
- Büyüköztürk, Ş. (2006). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı: İstatistik, araştırma deseni SPSS uygulamaları ve yorum* (6. baskı). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Büyüköztürk, Ş., Akgün, Ö.E., Demirel, F., Karadeniz, Ş. & Çakmak, E. K. (2015). *Eğitimde bilimsel araştırma yöntemleri* (32. Baskı). Ankara: PEGEM Akademi.
- Carmeli, A., Reiter-Palmon, R. & Ziv, E. (2010). Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: The mediating role of psychological safety. *Creativity Research Journal*, 22(3), 250–260.

- Ceylan, T. (2006). Siyaset felsefesinin temel problemlerinden biri ve birlikte yaşamamanın koşulu olan adalet (Platon). *Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14, 159-176.
- Chang, P. C., Ma, G. & Lin, Y. Y. (2022). Inclusive leadership and employee proactive behavior: A cross-level moderated mediation model. *Psychology Research and Behavior Management*, 15, 1797-1808.
- Chung, J. Y., Jung, C. S., Kyle, G. T. & Petrick, J. F. (2010). Servant leadership and procedural justice in the U.S. National Park Service: The antecedents of job satisfaction. *Journal of Park and Recreation Administration*, 28(3), 1-15.
- Choi, S. B., Tran, T. B. H. & Park, B. I. (2015). Inclusive leadership and work engagement: Mediating roles of affective organizational commitment and creativity. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 43(6), 931-944.
- Choi, S. B., Tran, T. B. H. & Kang, S. W. (2017). Inclusive leadership and employee well-being: The mediating role of person-job fit. *Journal of Happiness Studies*, 18(6), 1877-1901.
- Chiaburu, D. S., Marinova, S. V. & Lim, A. S. (2007). Helping and proactive extra-role behaviors: The influence of motives, goal orientation, and social context. *Personality and Individual Differences*, 43(8), 2282-2293.
- Christian, M. S., Garza, A. S. & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64(1), 89-136.
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278-321.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H. & 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, J. A., Scott, B. A., Rodell, J. B., Long, D. M., Zapata, C. P., Conlon, D. E. & Wesson, M. J. (2013). Justice at the millennium, a decade later: A meta-analytic test of social exchange and affect-based perspectives. *Journal of Applied Psychology*, 98(2), 199–236.
- Corey, G. (2012). *Theory and practice of counseling and psychotherapy* (9th ed.). California: Cengage Learning.
- Covey, S. R. (1998). *Etkili insanların 7 alışkanlığı* (G. Suveren & O. Deniztekin, Çev.). Varlık Yayınları.
- Covey, S. R. (2015). *Etkili insanların 7 alışkanlığı* (O. Deniztekin & F. N. Deniztekin, Çev.). Varlık Yayınları, (51. bs), İstanbul.
- Crant, M. J. (1995). The proactive personality scale and objective job performance among real estate agents. *Journal of Applied Psychology*, 80(4), 532-537.
- Crant, M. J. (1996). The proactive personality scale as a predictor of entrepreneurial intentions. *Journal of Small Business Management*, 34(3), 42-49.
- Crant, J. M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of Management*, 26(3), 435-462.
- Crant, J. M. & Bateman, T. S. (2000). Charismatic leadership viewed from above: The impact of proactive personality. *Journal of Organizational Behavior*, 21(1), 63-75.
- Cropanzano, R., Bowen, D. E. & Gilliland, S. W. (2007). The management of organizational justice. *Academy of Management Perspectives*, 21(4), 34-48.
- Cropanzano, R., & Greenberg, J. (1997). Progress in organizational justice: Tunneling through the maze. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 12, 317-372.
- Crosby, F. (1976). A model of egoistical relative deprivation. *Psychological Review*, 83(2), 85–113.
- Crow, M. S., Chang, B. L. & Joo, J. J. (2012). Organizational justice and organizational commitment among South Korean police officers: An

- investigation of job satisfaction as a mediator. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 35(2), 402-423.
- Çağlıyan, H. & Taş, S. (2024). Kapsayıcı liderliğin öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına etkisi. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 7(2), 113-132.
- Çakır Ö. (2006). *Ücret adaletinin iş davranışları üzerindeki etkileri*. Kamu-İş Kamu İşletmeleri İşverenleri Sendikası, Ankara.
- Çeçen, A. (2015). *Adalet Kavramı* (4. Baskı). Seçkin Yayınları. Ankara.
- Çeçen, A. (2020). *Adalet Kavramı*, (5. baskı). Astana Yayınları. Ankara.
- Çetin, S. & Köse, M. S. (2017). Proaktif kişiliğin stratejik düşünce becerisine etkisi. *Bartın Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(16), 65-84.
- Çini, P. E. (2014). *Yönetici ve çalışanların proaktif kişilik özellikleri ve ilişkisel bağımlı benlik düzeylerinin karşılaştırılması*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi, İstanbul.
- Çolak, M. & Erdost, H. E. (2004). Organizational justice: A review of the literature and some suggestions for future research. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(2), 51–84.
- Dailey, R. C. & Kirk, D. J. (1992). Distributive and procedural justice as antecedents of job dissatisfaction and intent to turnover. *Human Relations*, 45(3), 305–317.
- Dawson, J. F. (2014). Moderation in management research: What, why, when and how. *Journal of Business and Psychology*, 29(1), 1-19.
- DeConinck, J. B. (2010). The effect of organizational justice, perceived organizational support, and perceived supervisor support on marketing employees' level of trust. *Journal of Business Research*, 63(12), 1349-1355.
- Demir, A. H. (2021). *Sınıf öğretmenlerinin proaktif kişilik özellikleri ile mesleğe yönelik tutum ve kariyer geliştirme arzuları arasındaki ilişki: Elazığ ilî örneği*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Elazığ.

- Demirel, Y., & Dinçer, E. (2019). Örgütsel adalet. İçinde A. Bedük (Ed.), *Örgüt psikolojisi* (ss. 29-48). Nobel Yayıncılık.
- Dienesch, M. Richard ve Liden, C. Robert, (1986). LMX Model of leadership: A critique and further developement. *Academy of Management*, 11(3), 618–634.
- Dikkers, J. S., Jansen, P. G., De Lange, A. H., Vinkenburt, C. J. & Kooij, D. (2010). Proactivity, job characteristics, and engagement: A longitudinal study. *Career Development International*, 15(1), 59-77.
- Doğan, H. (2018). Örgütsel adalet algısı ile iş performansı arasındaki ilişki. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(2), 26-46.
- Dorczak, R. (2011). School organisational culture and inclusive educational leadership. *Contemporary Management Quarterly*, 2, 45-55.
- Du, H., Huang, H., Li, D., & Zhang, X. (2024). The effect of inclusive leadership on turnover intention of intensive care unit nurses: The mediating role of organization-based self-esteem and interactional justice. *BMC Nursing*, 23(1), 1-10.
- DuBrin, A. J. (2013). *Proactive personality and behavior for individual and organizational productivity*. Edward Elgar Publishing.
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J. & Shamir, B. (2002). Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment. *Academy of Management Journal*, 45(4), 735–744.
- Edmondson, A. C. & Lei, Z. (2014). Psychological safety: the history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. 1(1), 23- 43.
- Efeoğlu, M. S., Abul, A. & Bedük, A. (2021). Örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık ilişkisi: Özel güvenlik görevlilerine ait bir uygulama. *Çatalhöyük Uluslararası Turizm ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6(6), 94-108.

- Ehrhart, M. G. (2004). Leadership and procedural justice climate as antecedents of unit-level organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 57(1), 61–94.
- Elovainio, M., Kivimäki, M. & Vahtera, J. (2002). Organizational justice: Evidence of a new psychosocial predictor of health. *American Journal of Public Health*, 92(1), 105-108.
- Elovainio, M., Van Den Bos, K., Linna, A., Kivimäki, M., Ala-Mursula, L., Pentti, J. & Vahtera, J. (2005). Combined effects of uncertainty and organizational justice on employee health: Testing the uncertainty management model of justice judgments among Finnish public sector employees. *Social Science & Medicine*, 61(12), 2501–2512.
- Er, N. (2018). *İlkokul öğretmenlerinde öz yeterliğin yordayıcıları olarak psikolojik dayanıklılık ve proaktif kişilik özellikleri*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı.
- Erdoğan, B. & Bauer, T. N. (2005). Enhancing career benefits of employee proactive personality: The role of fit with jobs and organizations. *Personnel Psychology*, 58(4), 859-891.
- Erenel, F. (2012). Personel temin ve seçim sürecinde adaylarda oluşan adalet algısının örgüte etkilerinin analizi. *Maliye ve Finans Yazıları*, 1(95), 9-21.
- Erkutlu, H. & Chafra, J. (2012). The impact of team empowerment on proactivity: The moderating roles of leader's emotional intelligence and proactive personality. *Journal of Health Organization and Management*, 26(5), 560-577.
- Ertürk, E. (2011). *İlköğretim ve ortaöğretim okullarındaki örgütsel adalet algısı ile öğretmenlerin örgütsel adanmışlıkları arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Burdur.
- Fındık, M. (2011). *Algılanan Örgütsel Desteğin, Örgütsel Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi Araştırması: Konya Aile Hekimleri Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

- Folger, R. & Bies, R. J. (1989). Managerial responsibilities and procedural justice. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2), 79-90.
- Folger, R. & Greenberg, J. (1985). Procedural justice: An interpretive analysis of personnel systems. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 3(1), 141-183.
- Foss, L., Woll K. & Moilanen M. (2013). Creativity and implementations of new ideas Do organisational structure, work environment and gender matter? *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 5(3), 298–322.
- Frese, M. & Fay, D. (2001). Personal initiative: An active performance concept for work in the 21st century. *Research in Organizational Behavior*, 23, 133-187.
- Galvin, B. M., Waldman, D. A. & Balthazard, P. (2010). Visionary communication qualities as mediators of the relationship between narcissism and attributions of leader charisma. *Personnel Psychology*, 63(3), 509–537.
- Gan, Y. & Cheung, F. M. (2010). From proactive personality to organizational citizenship behavior: Mediating role of harmony. *Psychological Reports*, 106(3), 755-765.
- George, D. & Mallery, P. (2019). *IBM SPSS Statistics 25 Step by Step: A Simple Guide and Reference* (15. Edition). New York: Taylor & Francis.
- Gerritsen, R. (2020). Barriers and facilitators to inclusive leadership (Master's thesis). Radboud University.
- Gist, M. E. (1987). Self-efficacy: Implications for organizational behavior and human resource management. *Academy of Management Review*, 12(3), 472-485.
- Glasser, W. S. (1998). *Choice theory*. New York, NY: HarperCollins Publishers.
- Gotsis, G. & Grimani, K. (2016). The role of servant leadership in fostering inclusive organizations. *Journal of Management Development*, 35(8), 985- 1010.
- Göç, B. (2024). *Öğretmenlerin örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık düzeylerine ilişkin algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi-Cerrahpaşa, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.

- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12(1), 9–22.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399–432.
- Greenberg, J. (1993). The social side of fairness: Interpersonal and informational classes of organizational justice. In R. Cropanzano (Ed.), *Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management* (pp. 79-103). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Greenberg, J. & Baron, R. A. (2003). *Behavior in organizations: Understanding and managing the human side of work* (8th ed.). USA: Prentice Hall.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness* (25th Anniversary Edition). New York: Paulist Press.
- Groysberg, B. & Slind, M. (2012). Leadership is a conversation. *Harvard Business Review*, 90(6), 76-84.
- Guo, Y., Zhu, Y. & Zhang, L. (2022). Inclusive leadership, leader identification and employee voice behavior: The moderating role of power distance. *Current Psychology*, 41(3), 1301-1310.
- Gül, E. (2021). *Kapsayıcı liderliğin iş performansı üzerindeki etkisinde psikolojik güvenliğin aracılık rolü*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Karaman.
- Gül, E. (2021). Kapsayıcı liderlik ölçeğinin türkçe uyarlaması ve kapsayıcı liderliğin iş performansı üzerindeki etkisinde psikolojik güvenliğin aracılık rolü. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 24(2), 323-339.
- Güleryüz, İ. & Sürüsü, L. (2023). Kapsayıcı liderlik ve proaktif davranışlar: Psikolojik güvenliğin rolü. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25(3), 1162-1181.
- Güneş, A. (2019). *Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları, örgütsel sessizlik düzeyleri ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki (Pendik ilçesi örneği)*.

- Yüksek Lisans Tezi, Bursa Uludağ Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Bilim Dalı.
- Gürbüz, S. & Şahin, F. (2015). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri* (2.Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Gürbüz, S. & Şahin, F. (2018). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri* (5.Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Gürbüz, S. (2021a). *AMOS ile Yapısal Eşitlik Modellemesi* (2. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Gürbüz, S. (2021b). *Aracı, düzenleyici ve durumsal etki analizleri* (2. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Güzel, B. & Ayazlar, G. (2014). Örgütsel adaletin örgütsel sinizm ve işten ayrılma niyetine etkisi: Otel işletmeleri araştırması. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2014(1), 133-142.
- He, H., Zhu, W. & Zheng, X. (2014). Procedural justice and employee engagement: Roles of organizational identification and moral identity centrality. *Journal of Business Ethics*, 122(4), 681-695.
- Hirak, R., Peng, A. C., Carmeli, A. & Schaubroeck, J. M. (2012). Linking leader inclusiveness to work unit performance: The importance of psychological safety and learning from failures. *The Leadership Quarterly*, 23(1), 107–117.
- <https://dictionary.cambridge.org/tr/sözlük/ingilizce/proactive>, [Accessed: 02 June 2024].
- <https://www.yapikredi.com.tr/blog/gelisim/profesyongelisim/detay/proaktif-davranisin-onemi-hayatinizi-nasil-degistirebilir>, [Accessed: 02 April 2024].
- Hoang, T., Suh, J. & Sabharwal, M. (2022). Beyond a numbers game? Impact of diversity and inclusion on the perception of organizational justice. *Public Administration Review*, 82(3), 537-555.
- Hollander, E. P. (1992). The essential interdependence of leadership and followership. *Current Directions in Psychological Science*, 1(2), 71-75.

- Hollander, E. P. (2008). *Inclusive leadership: The Essential Leader-Follower Relationship* (1th Edition). New York: Routledge.
- Hollander, E. P. (2012). *Inclusive leadership: The Essential Leader-Follower Relationship* (4th Edition). New York: Routledge.
- Huff, L. & Kelley, L. (2003). Levels of organizational trust in individualist versus collectivist societies: A seven-nation study. *Organization Science*, 14(1), 81-90.
- Hussain, S. & Shahzad, K. (2022). Unpacking perceived organizational justice-organizational cynicism relationship: Moderating role of psychological capital. *Asia Pacific Management Review*, 27(1), 10-17.
- İçerli, L. (2010). Örgütsel adalet: Kuramsal bir yaklaşım. *Journal of Entrepreneurship and Development*, 5(1), 67-92.
- İmamoğlu, G. (2011). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeyleri ve örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- İşcan, Ö. F. & Naktiyok, A. (2004). Çalışanların örgütsel bağdaşımının belirleyicileri olarak örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet algıları. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 59(1), 181-201.
- İşcan, Ö. F. & Sayın, U. (2011). Örgütsel adalet, iş tatmini ve örgütsel güven arasındaki ilişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(4), 195-216.
- İyigün, N. Ö. (2012). Örgütsel adalet: Kuramsal bir yaklaşım. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(21), 49-64.
- Igboanugo, S., Yang, J. & Bigelow, P. (2022). Building a framework for an inclusive workplace culture: The Diversio diversity and inclusion survey. *The International Journal of Information, Diversity & Inclusion*, 6(3), 52-67.
- Jafari, P. & Bidarian, S. (2012). The relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 47(2012), 1815-1820.

- Jahangir, N., Akbar, M. & Begum, N. (2006). The role of social power, procedural justice, organizational commitment, and job satisfaction to engender organizational citizenship behavior. *ABAC Journal*, 26(3), 21- 36.
- Jamaludin, Z. (2009). Perceived organizational justice and its impact to the development of commitments: A regression analysis. *World Journal of Management*, 1(1), 46-61.
- Jameel, A. S., Mahmood, Y. N. & Jwmaa, S. J. (2020). Organizational justice and organizational commitment among secondary school teachers. *Cihan University-Erbil Journal of Humanities and Social Sciences*, 4(1), 1-6.
- James, M. S. L. (2005). *Antecedents and consequences of cynicism in organizations: An examination of the potential positive and negative effects on school systems*. Unpublished Ph. D. Thesis. The Florida State University, USA.
- Jasso, G. (1980). A new theory of distributive justice. *American Sociological Review*, 45(1), 3-32.
- Javed, B., Khan, A. K. & Quratulain, S. (2018). Inclusive leadership and innovative work behavior: Examination of LMX perspective in small capitalized textile firms. *The Journal of Psychology*, 152(8), 594-612.
- Javed, B., Abdullah, I., Zaffar, M., Haque, A. & Rubab, U. (2019). Inclusive leadership and innovative work behavior: The role of psychological empowerment. *Journal of Management & Organization*, 25(4), 554-571.
- Javed, B., Fatima, T., Khan, A. K. & Bashir, S. (2021). Impact of inclusive leadership on innovative work behavior: The role of creative self-efficacy. *The Journal of Creative Behavior*, 55(2), 1-14.
- Jiang, Z., Gollan, P. J. & Brooks, G. (2017). Relationships between organizational justice, organizational trust and organizational commitment: a cross-cultural study of China, South Korea and Australia. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(7), 973-1004.

- Johnson, E. R., Selenta, C. & Lord, R. G. (2006). When organizational justice and the self-concept meet: Consequences for the organization and its members. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 99(2), 175-201.
- Joo, B. K. & Lim, T. (2009). The effects of organizational learning culture, perceived job complexity, and proactive personality on organizational commitment and intrinsic motivation. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 16(1), 48-60.
- Kaiser, H. F. (1974). An index of factorial simplicity. *Psychometrika*, 39(1), 31-36.
- Kalay, F. (2016). İşletmelerde örgütsel adaletin işgören performansı üzerindeki etkisi: Teorik bir inceleme. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 11(1), 147-158.
- Kalaycı, Ş. (2008). *SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri* (3. baskı). Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Kaplan, M., & Öğüt, A. (2012). Algılanan örgütsel adalet ile sanal kaytarma arasındaki ilişkinin analizi: Hastane çalışanları örneği. *İşletme Fakültesi Dergisi*, 13(1), 1-13.
- Kara, M. (2011). *Resmi ve özel ilköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları*. Yüksek Lisans Tezi, Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Şanlıurfa.
- Kara, N. O., Vergili, A. & Erdem, R. (2016). Sağlık çalışanlarının proaktif kişilik yapıları ile duygusal bulaşma durumları arasındaki ilişkinin incelenmesi üzerine bir araştırma. *Balkan Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(10), 91-103.
- Karahan, T. F. & Sardoğan, M. E. (2012). *Psikolojik danışma ve psikoterapide kuramlar* (3. baskı). Nobel Yayıncılık.
- Karavardar, G. (2015). Örgütsel adaletin iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 11(26), 139-150.

- Keklik, B. & Us, N. C. (2013). Örgütsel adalet algılarının iş tatminine etkisi: Hastane çalışanları üzerinde bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(2), 143-161.
- Khan, J., Jaafar, M., Javed, B., Mubarak, N. & Saudagar, T. (2020). Does inclusive leadership affect project success? The mediating role of perceived psychological empowerment and psychological safety. *International Journal of Managing Projects in Business*, 13(5), 1077–1096.
- Kılıçlar, A. (2011). Yöneticiye duyulan güven ile örgütsel adalet ilişkisinin öğretmenler açısından incelenmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 3(3), 23-36.
- Kılınç, E. (2018). İşgörenlerin örgütsel adalet algılarının örgütsel güven üzerindeki etkisinin incelenmesi. *Journal of Social and Humanities Sciences Research*, 5(27), 3076-3089.
- Kikkila, O. (2021). *Characteristics of inclusive leadership and differences in awareness and attitudes*. Unpublished Master's Thesis, Department of Industrial Engineering and Management AALTO University, Finland.
- Kim, H. S. (2005). *Organizational structure and internal communication as antecedents of employee-organization relationships in the context of organizational justice: A multilevel analysis* (Ph.D. thesis). University of Maryland.
- Kim, S. K. & Jeong, Y. (2021). Developing the healthy and competitive organization in the sports environment: Focused on the relationships between organizational justice, empowerment and job performance. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(17), 1-15.
- Kim, T. Y., Hon, A. H. Y. & Lee, D. R. (2010). Proactive personality and employee creativity: The effects of job creativity requirement and supervisor support for creativity. *Creativity Research Journal*, 22(1), 37-45.
- Koccolowski, M. D. (2010). Shared leadership: Is it time for a change. *Emerging Leadership Journeys*, 3(1), 22-32.

- Koçak, D. (2019). Örgütsel adalet ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkinin incelenmesi. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 11(18), 1001-1024.
- Konovsky, M. (2000). Understanding procedural justice and its impact on business organizations. *Journal of Management*, 26(3), 489-511.
- Krishnan, R., Loon, K. W. & Yunus, N. A. S. (2018). Examining the relationship between organizational justice and job performance. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(3), 466-77.
- Küçükaltan, P. D., Tükeltürk, D. Ş., & Gürkan, Y. D. (2015). *Örgütsel davranışta güncel konular* (1. baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Lerner, M. J. (1977). The justice motive: Some hypotheses as to its origins and forms. *Journal of Personality*, 45(1), 1–52.
- Leventhal, G. S., Karuza, J. & Fry, W. R. (1980). Beyond fairness: A theory of allocation preferences. *Justice and Social Interaction*, 3(1), 167-218.
- Li, N., Liang, J. & Crant, J. M. (2010). The role of proactive personality in job satisfaction and organizational citizenship behavior: A relational perspective. *Journal of Applied Psychology*, 95(2), 395-404.
- Liden, R. C., Erdogan, B., Wayne, S. J. & Sparrowe, R. T. (2006). Leader-Member exchange, differentiation, and task interdependence: Implications for individual and group performance. *Journal of Organizational Behavior*, 27(6), 723–746.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H. & Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The Leadership Quarterly*, 19(2), 161–177.
- Liu, C., Wu, M., Chen, X. (2023), A chain mediation model of inclusive leadership and voice behavior among university teachers: evidence from China. *Scientific Reports*, 13(1), 1-14.

- Liu, W., Lepak, D. P., Takeuchi, R. & Sims, H. P. (2003). Matching leadership styles to employment modes: A strategic HRM perspective. *People Management Resource Review*, 13(1), 127-152.
- Luthans, F. (1981). *Organizational behavior* (3rd ed.). McGraw Hill.
- Major, D. A., Turner, J. E. & Fletcher, T. D. (2006). Linking proactive personality and the big five to motivation to learn and development activity. *Journal of Applied Psychology*, 91(4), 927-935.
- Makura A. H. (2012). Leadership styles of female educational leaders: In search of a gender inclusive leadership theory. *Journal of Social Sciences*, 31(3), 279-287.
- Masakowski, Y. R. (2017). Inclusive leadership and the dynamics of multinational military operations. *Global and Culturally Diverse Leaders and Leadership*, 233-249.
- Mansoor, A., Wahab, S. A. & Jahan, S. (2021). Stimulation of innovative behavior through the inclusive leaders and engaged workers. *Business: Theory and Practice*, 22(2), 249-255.
- McFarlin, D. B. & Sweeney, P. D. (1992). Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes. *The Academy of Management Journal*, 35(3), 626-637.
- McShane, S. and Glinow, M. (2016). *Örgütsel Davranış* (A.Günsel & S. Bozkurt, Çev.). Ankara: Nobel Yayınları.
- Mitchell, R., Boyle, B., Parker, V., Giles, M., Chiang, V. & Joyce, P. (2015). Managing inclusiveness and diversity in teams: how leader inclusiveness affects performance through status and team identity. *Human Resource Management*, 54(2), 217-239.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship?. *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845.

- Moorman, R. H., Niehoff, B. P. & Organ, D. W. (1993). Treating employees fairly and organizational citizenship behavior: Sorting the effects of job satisfaction, organizational commitment, and procedural justice. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6(3), 209-225.
- Morrison, E. W. & Phelps, C. C. (1999). Taking charge at work: Extra role efforts to initiate workplace change. *Academy of Management Journal*, 42(4), 403-419.
- Mutlu, P. (2013). *The effect of perceived external prestige on the relationship between perceived overqualification and both organizational commitment and turnover intention*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Nadeem, M. A., Alvi, A. K. & Rehman, K. U. (2021). The relationship of proactive personality with the organizational citizenship behavior: Intervening role of thriving at work. *Gomal University Journal of Research*, 37(2), 134-141.
- Naus, F., Van Iterson, A. & Roe, R. (2007). “Organizational cynicism: Extending the exit, voice, loyalty, and neglect model of employees' responses to adverse conditions in the workplace”. *Human Relations*, 60(5), 683-718.
- Nembhard, I. M. & Edmondson, A. C. (2006). Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behavior*, 27(7), 941–966.
- Neubert, M. J., Hunter, E. M. & Tolentino, R. C. (2016). A servant leader and their stakeholders: When does organizational structure enhance a leader's influence?. *The Leadership Quarterly*, 27(6), 896–910.
- Ngodo, O. E. (2008). Procedural justice and trust: The link in the transformational leadership-organisational outcomes relationship. *International Journal of Leadership Studies*, 4(1), 82-100.

- Niehoff, B. P., & Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 36, 527-556.
- Nirmala, M. C. & Akhilesh, K. B. (2006). An attempt to redefine organizational justice: In the rightsizing environment. *Journal of Organizational Change Management*, 19(2), 136–153.
- Nishii, L. H. & Mayer, D. M. (2009). Do inclusive leaders help to reduce turnover in diverse groups? The moderating role of leader–member exchange in the diversity to turnover relationship. *Journal of Applied Psychology*, 94(6), 1412-1426.
- Novitasari, D., Asbari, M., Wijaya, M. R. & Yuwono, T. (2020). Effect of organizational justice on organizational commitment: Mediating role of intrinsic and extrinsic satisfaction. *International Journal of Science and Management Studies (IJSMS)*, 3(3), 96-112.
- Oad, L. & Alwi, S. K. K. (2021). Level of inclusive leadership qualities of a leader: A perceptions of the teachers of tertiary institutions in sindh Pakistan. *Global Educational Studies Review*, VI(IV), 42-53.
- Obaid, H. J. & Al-Abachee, A. S. F. (2020). The role of inclusive leadership in enhancing the strategic flexibility. *International Journal of Psychological Rehabilitation*, 24(7), 6766–6776.
- Okçu, V. & Deviren, İ. (2020). Kapsayıcı liderlik ölçeğinin eğitim örgütleri için Türkçeye uyarlanması: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Eğitim Fakültesi*, 7(2), 180-192.
- Olkkonen, M. E. & Lipponen, J. (2006). Relationships between organizational justice, identification with organization and work unit, and group–related outcomes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 100(2), 202–215.
- Oran, F. Ç. (2022). Afet yöneticisi adaylarının proaktif kişilik özelliklerinin takım çalışmasına yatkınlıkları üzerine etkisi. *Afet ve Risk Dergisi*, 5(2), 640-655.

- Özbek, M. F. (2015). The employee outcomes of workplace favoritism in Turkish public sector. *The Asian Conference on Psychology and the Behavioral Sciences Official Conference Proceedings*. The International Academic Forum (IAFOR), Nagoya, 141-153.
- Özdamar, K. (2015). *Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi - 1* (10. Baskı), Ankara: Nisan Kitabevi Yayınları.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan örgütsel adaletin saldırgan davranışlar üzerinde etkilerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21, 77-96.
- Özen, J. (2001). Adalet kuramlarının gelişimi ve örgütsel adalet türleri. *Hukuk Felsefesi ve Sosyolojisi Arşivi*, 5, 107-117. İstanbul Barosu.
- Özgan, H. (2011). Örgütsel davranış bağlamında öğretmenlerin örgütsel adalet, güven, bağlılık, yönetici değerlendirme ve çatışma yönetimi stratejileri algıları arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 11(1), 229-247.
- Özmen, M. (2017). Örgütsel adalet algısı ve örgütsel sessizlik nedenleri arasındaki ilişkiler: üniversite çalışanlarına yönelik bir araştırma. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi*, 8(19), 1-17.
- Öztürk, C. & Kurtkan, A. (2020). Örgütsel adalet ile örgütsel güven ilişkisi üzerine alan araştırması: bitlis belediyesi personeli. *Business & Management Studies: An International Journal*, 8(4), 955-978.
- Öztürk M. & Eryeşil, K. (2016). Lider-üye etkileşimi ve örgütsel destek algılarının çalışanların işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 19(2), 123-141.
- Paksoy, Mahmut. (2002). *Çalışma ortamında insan ve toplam kalite yönetimi* (1. Baskı). İstanbul: Çantay Kitabevi.

- Palabıyık, N. & Yücel, İ. (2018). Bir iş yerinde beyaz ve mavi yakalı çalışanların kariyer çıpaları ile proaktif iş davranışları arasındaki ilişkinin karşılaştırılması. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 17, 41-56.
- Pless, N. & Maak, T. (2004). Building an inclusive diversity culture: Principles, processes and practice. *Journal of Business Ethics*, 54(2), 129– 147.
- Pillai, R., Schriesheim, C. A. & Williams, E. S. (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. (2007). *Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları, örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli.
- Polatçı S. & Özçalık F. (2015). Çalışanların örgütsel adalet algıları ile üretkenlik karşıtı iş davranışları etkileşiminde pozitif ve negatif duygusallığın aracılık etkisi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(2), 215-234.
- Polat, İ., Bedük, A. & Eryeşil, K. (2018). Aile şirketlerinde tükenmişlik duygusunun gelişiminde örgütsel adalet fonksiyonun etkisi: Konya ilinde örnek uygulama. *Necmettin Erbakan Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 1(1), 1-9.
- Poyraz, K., Kara, H. & Çetin, S. A. (2009). Örgütsel adalet algılamalarının örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisine yönelik bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(9), 71-91.
- Putra, D. I. & Syahrizal. (2021). The role of social support as a moderating variable of the influence of proactive personality and organizational justice on proactive work behavior. *Advances in Economics, Business and Management Research*, 179, 545-549.
- Qi, L. & Liu, B. (2017). Effects of inclusive leadership on employee voice behavior and team performance: The mediating role of caring ethical climate. *Frontiers in Communication*, 2(8), 1–9.

- Qi, L., Liu, B., Wei, X. & Hu, Y. (2019). Impact of inclusive leadership on employee innovative behavior: Perceived organizational support as a mediator. *Plos One*, 14(2), 1-14.
- Rahmaningtyas, W., Suryani, N., Marimin, M., Saeroji, A. & Agustin, A. (2022). Inclusive leadership, organizational justice, happiness at work on extra-role behavior with moderation organizational learning. <https://eudl.eu/pdf/10.4108/eai.27-7-2021.2316851>, [Erişim: 28 Şubat 2024].
- Rajabi, M., Abdar, Z. E. & Agoush, L. (2017). Organizational justice and trust perceptions: A comparison of nurses in public and private hospitals. *Middle East Journal of Family Medicine*, 15(8), 205-211.
- Randel, A. E., Dean, M. A., Ehrhart, K. H., Chung, B. & Shore, L. (2016). Leader inclusiveness, psychological diversity climate, and helping behaviors. *Journal of Managerial Psychology*, 31(1), 216–234.
- Randel, A. E., Galvin, B. M., Shore, L. M., Ehrhart, K. H., Chung, B. G., Dean, M. A. & Kedharnath, U. (2018). Inclusive leadership: Realizing positive outcomes through belongingness and being valued for uniqueness. *Human Resource Management Review*, 28(2), 190–203.
- Ratcliff, N. J., Key-Roberts, M., Simmons, M. J. & Jiménez-Rodríguez, M. (2018). *Inclusive Leadership Survey Item Development*, 4.
- Roberson, Q. & Perry, J. L. (2022). Inclusive leadership in thought and action: A thematic analysis. *Group & Organization Management*, 47(4), 755-778.
- Robertson, I., Gibbons, P., Baron, H., MacIver, R., & Nyfield, G. (1999). Understanding management performance. *British Journal of Management*, 10, 5-12.
- Rupp, D. E., & Cropanzano, R. (2002). The mediating effects of social exchange relationships in predicting workplace outcomes from multifoci organizational justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89(1), 925-946.

- Seibert, S. E., Michael J. C., & Maria L. K. (1999). "Proactive Personality And Career Success". *Journal of Applied Psychology*, 84(3), 416-427.
- Selek Ö. C., & Sağlam, T. (2019). Örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Gıda sektöründe bir araştırma. *Uluslararası Ekonomi İşletme ve Politika Dergisi*, 3(2), 131-150.
- Scandura, T. A., & Graen, G. (1984). Moderating effects of initial leader– member exchange status on the effects of a leadership intervention. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 428-436.
- Shabeer, S., Nasir, N., & Rehman, S. (2023). Inclusive leadership and career adaptability: The mediating role of organization-based self-esteem and the moderating role of organizational justice. *International Journal of Leadership in Education*, 26(3), 496-515.
- Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Holcombe Ehrhart, K. & Singh, G. (2011). Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. *Journal Management*, 37(4), 1262-1289.
- Sırma, F. (2021). Örgütsel adalet ve duygusal emek arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir araştırma. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Smither, J. W., Reilly, R. R., Millsap, R. E., Pearlman, K. A.T., &T, Stoffey, Ronald W. (1993). Applicant Reactions to Selection Procedures. *Personnel Psychology*, 46(1), 49–76.
- Smith, R. C., Vogelgesang, G. R. & Avey, J. B. (2009). Authentic leadership and positive psychological capital: The mediating role of trust at the group level of analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(3), 227–240.
- Sokhanvar, M., Hasanpoor, E., Hajihashemi, S. & Kakemam, E. (2016). The relationship between organizational justice and turnover intention: A survey on hospital nurses. *Journal of Patient Safety & Quality Improvement*, 4(2), 358-362.

- Sonnentag, S. (2003). Recovery, work engagement, and proactive behavior: A new look at the interface between nonwork and work. *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 518-528.
- Soysal, H. & Selvi, Ö. (2023). Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkilerinin incelenmesi. *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*, 11(1), 803-825.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.
- Srivastava, A., Bartol, K. M. & Locke, E. A. (2006). Empowering leadership in management teams: Effects on knowledge sharing, efficacy, and performance. *Academy of Management Journal*, 49(6), 1239–1251.
- Sung, S. L. (2021). *Effects of inclusive leadership on job satisfaction: The mediating role of organizational justice* (Doctoral dissertation, California School of Professional Psychology, Alliant International University). San Diego, CA.
- Sürücü, L., & Maslakçı, A. (2021). Kapsayıcı liderlik ölçeğinin Türkçeye uyarlanması: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 22(2), 201- 215.
- Sweeney, P. D. & McFarlin, D. B. (1993). Workers' evaluations of the “ends” and the “means”: An examination of four models of distributive and procedural justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 55(1), 23-40.
- Şahin, O. (2022). *Okul yöneticilerinin kapsayıcı liderlik davranışları ile rehber öğretmen/psikolojik danışmanların örgütsel mutluluk düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Siirt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Siirt.
- Tabachnick, B. G. & Fidell, L. S. (1989). *Using Multivariate Statistics* (2. Edition). New York: Harper Collins College Publishers.
- Taşkıran, E. (2011). *Liderlik ve örgütsel sessizlik arasındaki etkileşim: Örgütsel adaletin rolü* (1. baskı). İstanbul: Beta.

- Tavşancıl, E. (2002). *Tutumların ölçülmesi ve SPSS ile veri analizi*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Thomas, K. W. & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An “interpretive” model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15(4), 666-681.
- Thurston, P. W. & McNall, L. (2010). Justice perceptions of performance appraisal practices. *Journal of Managerial Psychology*, 25(3), 201-228.
- Tran T. B. H. & Choi S. B. (2019). Effects of inclusive leadership on organizational citizenship behavior: the mediating roles of organizational justice and learning culture. *Journal of Pacific Rim Psychology*, 13(17), 1-11.
- Tunalı, D. & Peker, A. (2020). Bankacılık sektöründe örgütsel adalet, örgütsel güven ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(1), 30-51.
- Tunca, S. (2018). *Proaktif kişilik yapısının ve yenilikçi davranışın görev performansına etkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Teknik Üniversitesi, Gebze.
- Turunç, Ö., & Turgut, H. (2020). *Örgütsel Davranış* (1. Baskı), (526). Ankara: Siyasal Kitabevi.
- 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, 12(3), 97–120.
- Uncuoğlu Yolcu, İ. (2017). *Proaktif kişilik ile proaktif çalışma davranışı ilişkisi üzerinde işe gönülden adanma ve psikolojik güçlendirmenin etkisi*. Doktora Tezi, Bülent Ecevit Üniversitesi, Zonguldak.
- Ünlü, Y., Hamedoğlu, M. A. & Yaman, E. (2015). Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ve örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişki. *Sakarya University Journal of Education*, 5(2), 140-157.

- Walster, E., Berscheid, E. & Walster, G. W. (1973). New directions in equity research. *Journal of Personality and Social Psychology*, 25(2), 151-176.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S. & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89–126.
- Walumbwa, F. O., Cropanzano, R. & Hartnell, C. A. (2009). Organizational justice, voluntary learning behavior, and job performance: A test of the mediating effects of identification and leader-member exchange. *Journal of Organizational Behavior*, 30(8), 1103-1126.
- Wang, Q., Wang, J., Zhou, X., Li, F. & Wang, M. (2020). How inclusive leadership enhances follower taking charge: The mediating role of affective commitment and the moderating role of traditionality. *Psychology Research and Behavior Management*, 13, 1103–1114.
- Wang, Y. X., Yang, Y. J., Wang, Y., Su, D., Li, S. W., Zhang, T. & Li, H. P. (2019). The mediating role of inclusive leadership: Work engagement and innovative behaviour among Chinese head nurses. *Journal of Nursing Management*, 27(4), 688–696.
- Wasserman, I. C., Gallegos, P. V. & Ferdman, B. M. (2008). *Dancing with resistance: Leadership challenges in fostering a culture of inclusion* (1th Edicion). New York: Taylor & Francis Group.
- Williams, M. L., Malos, S. B. & Palmer, D. K. (2002). Benefit system and benefit level satisfaction: An expanded model of antecedents and consequences. *Journal of Management Journal of Management*, 28(2), 195–215.
- Wood, V. F. & Bell, P. A. (2008). Predicting interpersonal conflict resolution styles from personality characteristics. *Personality and Individual Differences*, 45(2), 126-131.
- Wuffli, P. A. (2016). *Inclusive leadership: A framework for the global era*. Switzerland: Springer: International Publishing.

- Yeoh, K. K. & Mahmood, R. (2013). The relationship between pro-innovation organizational climate, leader-member exchange and innovative work behavior: A study among the knowledge workers of the knowledge intensive business services in Malaysia. *Business Management Dynamics*, 9(15), 47-59.
- Ye, Q., Wang, D. & Guo, W. (2019). Inclusive leadership and team innovation: The role of team voice and performance pressure. *European Management Journal*, 37(4), 468– 480.
- Yıldırım, F. (2007). İş doyumunu ile örgütsel adalet ilişkisi. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 62(1), 253-278.
- Yıldız, A. & Atilla, G. (2019). Örgütsel adalet algısının örgütsel bağlılık düzeyine etkisi: otel çalışanları üzerinde bir araştırma. *Bartın Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(19), 39-64.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations*. India: Pearson Education.
- Yazıcı, U. (2018). *Kişî iş uyumu ile proaktif kişilik ve proaktif çalışmanın akademik personel performansı üzerine etkisi: Bartın Üniversitesi örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bartın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bartın.
- Yürür, S. (2008). Örgütsel adalet ile iş tatmini ve çalışanların bireysel özellikleri arasındaki ilişkilerini analizine yönelik bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2), 295-312.
- Zeng, H., Zhao, L. & Zhao, Y. (2020). Inclusive leadership and taking-charge behavior: Roles of psychological safety and thriving at work. *Frontiers in Psychology*, 11(62), 1-11.

EKLER

Ek-1. Veri Toplama Formu

1. Demografik Bilgi Formu (7 İfade)

Cinsiyetiniz	☐ Kadın ☐ Erkek
Yaşınız	☐ 20-30 yaş ☐ 31-40 yaş ☐ 41-50 yaş ☐ 51 yaş ve üzeri
Medeni Durumunuz	☐ Evli ☐ Bekar
Çalışmakta Olduğunuz Okul Kademesi	☐ Okul Öncesi ☐ İlkokul ☐ Ortaokul ☐ Lise
İstihdam Tipi	☐ Sözleşmeli ☐ Kadrolu
Mesleki Kıdeminiz	☐ 1 yıl ☐ 2-5 yıl ☐ 6 yıl ve üzeri
Çalışmakta Olduğunuz Okuldaki Çalışma Süreniz	☐ 1-3 yıl ☐ 4-6 yıl ☐ 7 yıl ve üzeri

2. Kapsayıcı Liderlik (9 İfade)

Anket maddelerini, hiyerarşik olarak en yakın çalıştığınız üst yöneticinizi düşünerek cevaplayınız. <u>Yöneticim;</u>	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Yöneticim, yeni fikirlere açıktır.	☐	☐	☐	☐	☐
2. Yöneticim, iş süreçlerini iyileştirebilecek yeni fırsatlara önem verir.	☐	☐	☐	☐	☐
3. Yöneticim, istenen hedefleri ve bu hedeflere ulaşma yollarını tartışmaya açıktır	☐	☐	☐	☐	☐
4. Yöneticim, sorunlar hakkında istişare yapmaya hazırdır.	☐	☐	☐	☐	☐
5. Yöneticim, bu kurumda sürekli olarak var olan ve hazır bulunan bir kişidir.	☐	☐	☐	☐	☐
6. Yöneticim, kendisine işle ilgili soruları danışmak istediğimde hazırdır.	☐	☐	☐	☐	☐
7. Yöneticim, taleplerimi dinlemeye hazırdır.	☐	☐	☐	☐	☐
8. Yöneticim, ortaya çıkan meselelerde kendisine ulaşabilmem için beni teşvik eder.	☐	☐	☐	☐	☐
9. Yöneticim, ortaya çıkan sorunları tartışmak için erişilebilirdir.	☐	☐	☐	☐	☐

3. Proaktif Kişilik (10 İfade)

Lütfen size uygun gelen seçeneği işaretleyiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Kendi yaşamımı geliştirmek için sürekli yeni yollar ararım.	☐	☐	☐	☐	☐
2. Nerde olursam olayım, yapıcı bir değişim için güçlü bir etkiye sahibim.	☐	☐	☐	☐	☐
3. Hiçbir şey beni kendi düşüncelerimi gerçeğe dönüştürmekten daha çok heyecanlandıramaz.	☐	☐	☐	☐	☐

4. Eğer hoşlanmadığım bir şey görürsem, onu düzeltirim.	☐	☐	☐	☐	☐
5. Ne kadar tuhaf olursa olsun, bir şeye inanırsam onu yaparım.	☐	☐	☐	☐	☐
6. Diğerlerinin görüşlerine uymasa bile kendi düşüncelerimi savunmayı severim.	☐	☐	☐	☐	☐
7. Fırsatları saptamada uzmanım.	☐	☐	☐	☐	☐
8. Her zaman bir şeyin en iyisini yapmanın yollarını ararım.	☐	☐	☐	☐	☐
9. Eğer bir şeye inanırsam, hiçbir şey onu gerçekleştirmemi engelleyemez.	☐	☐	☐	☐	☐
10. Olanakları diğer insanlardan daha iyi tespit ederim.	☐	☐	☐	☐	☐

4.Örgütsel Adalet (20 İfade)

Lütfen size uygun gelen seçeneği işaretleyiniz.	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 kararlar alınmadan 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 de verirler	☐	☐	☐	☐	☐
10. İşle ilgili bütün kararlar, bunlardan etkilenen tüm çalışanlara ayrılm 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 davranır ve önem verirler.	☐	☐	☐	☐	☐
14. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticileri m 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 tartışırlar.	☐	☐	☐	☐	☐
18. Yöneticilerim, işimle ilgili kararlar için uygun gerekçeler gösterirler.	☐	☐	☐	☐	☐
19. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana akla uygun açıklamalar yaparlar.	☐	☐	☐	☐	☐
20. Yöneticilerim, işimle ilgili alınan her kararı bana net olarak açıklarlar.	☐	☐	☐	☐	☐