

T.C.
SIİRT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI
TEZLİ YÜKSEK LİSANS

OKUL LİDERLİĞİNİN ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL ADALET ALGILARI
VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ:
BİR META-ANALİZ ÇALIŞMASI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Özge GÜCÜN

Danışman: Doç. Dr. Nazım ÇOĞALTAY

SIİRT-2023

İÇİNDEKİLER

ÖZET	VI
ABSTRACT.....	VIII
ŞEKİLLER DİZİNİ	X
TABLolar DİZİNİ	XI
ÖN SÖZ	XII
GİRİŞ	1
I. PROBLEM DURUMU	1
II. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	8
III. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ	9
IV. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI	10
V. ARAŞTIRMADA KULLANILAN TANIMLAR.....	10
BİRİNCİ BÖLÜM	12
1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE	12
1.1. LİDERLİK	12
1.1.1. LİDERLİK ÖZELLİKLERİ	16
1.1.2. LİDERLİK VE YÖNETİCİLİK ARASINDAKİ	
FARKLILIKLAR.....	19
1.1.3. LİDERLİK KURAMLARI.....	21
1.1.3.1. BÜYÜK ADAM KURAMI	22
1.1.3.2. ÖZELLİK TEORİSİ (1930-1940).....	23
1.1.3.3. DAVRANIŞSAL LİDERLİK (1940-1950)	25
1.1.3.3.1.IOWA STATE ÜNİVERSİTESİ ARAŞTIRMALARI	26
1.1.3.3.2.OHİO STATE ÜNİVERSİTESİ ARAŞTIRMALARI	26
1.1.3.3.3.MICHIGAN ÜNİVERSİTESİ ARAŞTIRMASI.....	27
1.1.3.3.4.BLAKE VE MOUTON'IN YÖNETİM BİÇİMLERİ	
YAKLAŞIMI	28
1.1.3.3.5.D. MCGREGOR'UN X-Y TEORİSİ	28
1.1.3.3.6.LİKERT'İN SİSTEM 4 KURAMI	29
1.1.3.4. DURUMSAL LİDERLİK (1960-1970).....	30
1.1.3.4.1.FIEDLER'İN DURUMSALLIK YAKLAŞIMI.....	31
1.1.3.4.2.YOL AMAÇ TEORİSİ.....	32

1.1.3.4.3.HERSEY VE BLANCHARD'IN DURUMSALLIK MODELİ	34
1.1.3.4.4.REDDİ'İN ÜÇ BOYUTLU LİDERLİK MODELİ	35
1.1.3.4.5.VROOM YETTON LİDERLİK MODELİ.....	35
1.1.3.5. ÇAĞDAŞ LİDERLİK KURAMLARI	36
1.1.3.5.1.BABACAN LİDERLİK	37
1.1.3.5.2.DEMOKRATİK LİDERLİK	37
1.1.3.5.3.DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK	38
1.1.3.5.4.ETİK LİDERLİK.....	39
1.1.3.5.5.ETKİLEŞİMSEL LİDERLİK.....	40
1.1.3.5.6.HİZMETKÂR LİDERLİK	41
1.1.3.5.7.İŞLEMSEL LİDERLİK.....	42
1.1.3.5.8.KAPSAYICI LİDERLİK.....	43
1.1.3.5.9.KARİZMATİK LİDERLİK.....	44
1.1.3.5.10. KÜLTÜREL LİDERLİK.....	44
1.1.3.5.11. OTANTİK LİDERLİK	45
1.1.3.5.12. OTOKRATİK LİDERLİK.....	46
1.1.3.5.13. ÖĞRETİMSSEL LİDERLİK.....	46
1.1.3.5.14. TAM SERBESTLİK TANIYAN LİDERLİK	47
1.1.3.5.15.TEKNOLOJİK LİDERLİK	48
1.1.3.5.16.VİZYONER LİDERLİK.....	49
1.1.3.6. OKUL LİDERLİĞİ.....	49
1.2. ÖRGÜTSEL ADALET	52
1.2.1. ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMI	52
1.2.2. ÖRGÜTSEL ADALET TÜRLERİ.....	59
1.2.2.1. DAĞITIMSAL ADALET.....	59
1.2.2.2. ETKİLEŞİMSEL ADALET.....	60
1.2.2.3. İŞLEMSEL/SÜREÇSEL/PROSEDÜREL ADALET.....	62
1.2.3. ÖRGÜTSEL ADALET TEORİLERİ.....	63
1.2.3.1. ADAMS'IN EŞİTLİK TEORİSİ	64
1.2.3.2. DEUTSCH'UN DAĞITIM TEORİSİ.....	65
1.2.3.3. LEVENTHAL'İN ADALET YARGI MODELİ	66

1.2.3.4. CROSBY’NİN GÖRELİ YOKSUNLUK MODELİ	67
1.2.3.5. THİBAUT VE WALKER ’İN KONTROL (KİŞİSEL ÇIKAR) MODELİ	68
1.2.3.6. GRUP DEĞERİ MODELİ	68
1.2.3.7. ARAÇSAL MODEL VE İLİŞKİSEL MODEL	69
1.2.3.8. AHLAKİ ERDEMLER MODELİ VE ÇOKLU YAKLAŞIMLAR MODELİ	69
1.2.4. EĞİTİM ÖRGÜTLERİNDE ÖRGÜTSEL ADALET	70
1.2.5. ÖRGÜTSEL ADALETE YÖNELİK YAPILAN ÇALIŞMALAR	72
1.3. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK	76
1.3.1. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK KAVRAMI	76
1.3.2. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ BOYUTLARI	80
1.3.2.1. CENTİLMENLİK	81
1.3.2.2. ÖZGEÇİLİK	82
1.3.2.3. SİVİL ERDEM	82
1.3.2.4. VİCDANLILIK	83
1.3.2.5. NEZAKET	84
1.3.3. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK KURAMLARI	84
1.3.3.1. KARŞILIKLILIK KURAMI	85
1.3.3.2. SOSYAL MÜBADELE KURAMI	85
1.3.3.3. EŞİTLİK KURAMI	86
1.3.3.4. LİDER-ÜYE ETKİLEŞİM KURAMI	87
1.3.4. EĞİTİM ÖRGÜTLERİNDE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK	87
1.3.5. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIĞA YÖNELİK YAPILAN ÇALIŞMALAR	91
İKİNCİ BÖLÜM	96
2. YÖNTEM	96
2.1. ÇALIŞMA DESENİ	96
2.2. TARAMA STRATEJİSİ VE DÂHİL EDİLME/ÇIKARMA KRİTERLERİ	97

2.3. KODLAMA İŞLEMİ	100
2.4. VERİLERİN ANALİZİ.....	103
2.5. MODERATÖR ANALİZİ	104
2.6. YAYIM YANLILIĞI.....	105
2.7. KULLANILAN YAZILIM VE PROGRAMLAR	108
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	109
3. BULGULAR.....	109
3.1. OKUL LİDERLİĞİNİN ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNE İLİŞKİN META-ANALİZ BULGULARI	109
3.2. OKUL LİDERLİĞİNİN ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK ALGILARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNE İLİŞKİN META- ANALİZ BULGULARI.....	112
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	116
4. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER.....	116
4.1. SONUÇ VE TARTIŞMA.....	116
4.1.1. OKUL LİDERLİĞİ VE ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI ARASINDAKİ BULGULARA İLİŞKİN TARTIŞMA	118
4.1.2. OKUL LİDERLİĞİ VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ARASINDAKİ BULGULARA İLİŞKİN TARTIŞMA	124
4.2. ÖNERİLER.....	130
KAYNAKÇA.....	132

ÖZET**YÜKSEK LİSANS TEZİ****OKUL LİDERLİĞİNİN ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL ADALET VE
ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ:
BİR META-ANALİZ ÇALIŞMASI****Özge GÜCÜN****2023/Sayfa: 185**

Bu çalışmanın temel amacı, okul yöneticilerinin göstermiş oldukları liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık algıları üzerindeki etkisini meta- analiz yöntemiyle belirlemektir. Meta-analize dâhil edilecek araştırmaları belirlemek için YÖK Tez Tarama sistemi, ULAKBİM, Dergipark, Google Akademik, EBSCO, SOBİAD, ASOS veri tabanları incelenerek literatür taraması gerçekleştirildi. Geliştirilen tarama stratejisiyle okul liderliği ile örgütsel adalet arasındaki ilişkiye yönelik 44, okul liderliği ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiye yönelik ise 38 araştırmaya ulaşıldı. Çalışmaya dâhil edilen veriler Excel programına aktarıldıktan sonra Comprehensive Meta-Analysis programında analizler yapıldı. Tüm meta-analizlerde rassal etki modeli temel alındı. Okul liderliğinin örgütsel adalet algıları ve örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki ortalama etki büyüklüğünde liderlik stilleri, okul kademesi ve yayın türü değişkenleri için moderatör analizi gerçekleştirildi. Elde edilen bulgulara göre okul liderliğinin öğretmenlerin örgütsel adalet algıları üzerinde geniş düzeyde bir etkiye sahip olduğu tespit edildi [$r = .58$]. Çalışmanın moderatör değişkeni olan liderlik stillerinin örgütsel adalet algısı üzerindeki etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görüldü. ($Q_b = 20.02$, $p < .05$) Öğretim kademesi ve yayın türü moderatörlerinin ise örgütsel adalet algısı üzerindeki istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olmadığı gözlemlendi. Okul liderliğinin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde ise orta düzeyde bir etkiye sahip olduğunu tespit edildi [$r = .37$]. Çalışmanın moderatör değişkeni olan liderlik stillerinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görüldü. ($Q_b = 86.76$, $p < .05$) Öğretim kademesi ve yayın türü moderatörlerinin ise örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olmadığı gözlemlendi.

Anahtar Sözcükler: Okul Liderliği, Örgütsel Adalet, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Meta Analiz, Liderlik



ABSTRACT**MASTER'S THESIS****THE EFFECT OF SCHOOL LEADERSHIP ON TEACHERS' PERCEPTIONS
OF ORGANIZATIONAL JUSTICE AND ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP
BEHAVIOR: A META-ANALYSIS STUDY****Özge GÜCÜN****2023/Page: 185**

The main aim of this study was to identify the effect of school managers' leadership behaviours on teachers' organizational justice and organizational citizenship via meta-analysis method. In addition, YÖK Thesis Scanning System in which academic studies in Turkey were archived and ULAKBİM data base, Dergipark, Google Academic, EBSCO, SOBIAD, ASOS data base were analysed and literature search was conducted. Thanks to advanced scanning strategy, 44 researches about the relationship between school leadership and organizational justice and 38 researches about the relationship between school leadership and organizational citizenship behavior were reached. The study was transferred to the Comprehensive Meta-Analysis Programme after being transferred to Excel and was analysed. All meta-analyses were based on the random effects model. A moderator analysis was conducted for the variables of leadership styles, education level and publication type with the average effect size on school leadership's perceptions of organizational justice and organizational citizenship behaviors. According to the discovery by the meta-analysis it has been understood that school leadership has a big effect on the teachers' organizational justice perception [$r = .58$]. Under the influence of leadership behaviour which school manager has showed on organizational justice, different leadership style has been examined according to the random effect style and the influence gap has been found significant statistically ($Q_b = 20.02, p < .05$). However, it was observed that the moderators of the teaching level and publication type did not have a statistically significant effect on the perception of organizational justice. According to the discovery by meta-analysis it was understood that school leadership had a medium-level effect on teachers' organizational citizenship [$r = .37$]. The effect of leadership styles, which is the moderator variable of the study, on organizational citizenship behavior was found to be statistically significant ($Q_b = 86.76, p < .05$). On the other hand,

it was seen that the education level and publication type moderators did not have a statistically significant effect on organizational citizenship behavior.

Key Words: School Leadership, Organizational Justice, Organizational Citizenship Behavior, Meta Analysis, Leadership



ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1.1. Reddin'in Temel Liderlik Tarzları.....	35
---	----



TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 1.1. Likert'in Sistem 4 Modeli.....	30
Tablo 2.1. Liderlik Stilleri ve Örgütsel Adalet İlişkisine Dair Araştırmaya Dahil Edilen Çalışmalara İlişkin Bilgiler.....	98
Tablo 2.2. Liderlik Stilleri ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışına İlişkisine Dair Araştırmaya Dahil Edilen Çalışmalara İlişkin Bilgiler.....	99
Tablo 2.3. Okul Liderliği ve Örgütsel Adalet İle İlgili Meta-Analize Dâhil Edilen Çalışmalara Ait Özellikler	102
Tablo 2.4. Okul Liderliği ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle İlgili Meta-Analize Dahil Edilen Çalışmalara Ait Özellikler:	102
Tablo 2.5. Örgütsel Adalete İlişkin Duval, Tweedie's Trim ve Fill Testi Sonuçları	107
Tablo 2.6. Örgütsel Vatandaşlık İlişkin Duval, Tweedie's Trim ve Fill Testi Sonuçları	107
Tablo 3.1. Okul Liderliği ile Örgütsel Adalet Algısı Arasındaki Korelasyon Bulguları: Meta-Analiz Sonuçları.....	109
Tablo 3.2. Okul Liderliği ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki Korelasyon Bulguları: Meta-Analiz Sonuçları	112

ÖN SÖZ

Bu çalışmada okul yöneticilerinin sergilemiş oldukları liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ve örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkileri belirlenmeye çalışılmıştır. Bu nedenle konuyla ilgili literatürdeki kaynaklar incelenerek çalışmaların bütüncül olarak görülebilmesi adına meta analiz çalışması yapılmıştır. Yapılan çalışmanın ilgili konu alanlarını güçlendirerek literatüre ve okul yöneticilerine katkı sağlaması arzulanmaktadır.

Çalışma boyunca bilgi ve tecrübesi ile her daim destek veren, cesaretlendirici sözleri ile motive eden, görüş ve önerileri ile beni yönlendiren, kıymetli zamanını esirgemeyen saygı değer danışman hocam Doç. Dr. Nazım ÇOĞALTAY'a her şey için teşekkür ederim.

Ayrıca yüksek lisans eğitimim boyunca bilgi ve birikimlerini esirgemeyen Siirt Üniversitesi'nin değerli akademisyenlerine, tez yazım sürecinde desteklerini esirgemeyen kıymetli ailem ve değerli meslektaşlarım Leyla Arslan ve Zümre Arslan'a teşekkürlerimi sunuyorum.

GİRİŞ

Araştırmanın bu bölümünde problem durumu, araştırmanın önemi, araştırmanın amacı, araştırmanın sınırlılığı ve tanımlara yer verilmiştir.

I. PROBLEM DURUMU

İlk çağlardan itibaren insanlar bir toplumun parçası olma yöneliminde bulunmuş, bir araya gelerek sosyal yaşamı oluşturmuşlardır. Oluşturdukları en küçük birliktelikler bile git gide genişleyerek ailelerin, çalıştıkları örgütlerin, toplumların, yaşadıkları ülkelerin oluşumuna katkı sağlamıştır (Öztekin, 1996). Geçmişten günümüze kadar ortak bir amaç etrafında bir araya gelen insanlar, bilinçli ve sistemli oluşumlar kurarak iş birliği ve iş bölümü yapmışlardır. Bu bağlamda insanların bir araya gelerek oluşturdukları sosyal yaşamın olduğu her alanda temel bir gereksinim olarak ortaya çıkan yönetim ve liderlik kavramlarının insanlık tarihi kadar uzun bir geçmişe sahip olduğu söylenebilir (Akan vd, 2014; Özkan, 2016). Modern dünyada, insanların amaçlı birliktelikleri oluşturdukları örgütler açısından da lider ve yönetici gereksinimi söz konusudur. Örgütlerde çalışanları yönlendirebilecek, belirlenen hedefler doğrultusunda ilerletebilecek, kaynakların verimli biçimde kullanılmasını sağlayabilecek liderlik özelliklerine sahip yöneticilere ihtiyaç duyulmaktadır. Liderliğin örgüt için öneminin farkındalığı günümüzde yönetim bilimi alanındaki çalışmalarla desteklenmekte, liderlik kavramı ile ilgili araştırmalar artmaktadır (Çelik, 2003). Liderlik üzerine yapılan birçok araştırma ve tanım liderin nasıl olması gerektiği sorusunun yanıtı aramaktadır. İnsanların örgütsel yaşamında önemli bir konu olan liderlik kavramına dair farklı tanımlamalar mevcuttur. Liderliğin tanımına dair alanyazın incelendiğinde liderliğin farklı yönlerinin ele alınmış olduğu görülmektedir.

Kelime anlamı olarak bakıldığında; lider, belirli bir amaca yönelik olarak diğer insanları etkileyip yönlendirendir (Akyüz, 2012). Liderlik ise bireyleri motive ederek belirli amaçlar etrafında toplayıp amaçları birlikte gerçekleştirebilme yeterliliğidir (Can, 2009). Örgüt çalışanları ile örgütün istek ve amaçlarının uyuşturulması, örgütte liderlik anlayışını ön plana çıkartmaktadır. Lider, örgüt ile çalışanlar arasındaki bu dengenin kurulmasında ve çalışanların motive edilmesinde önemli roller üstlenmektedir. Liderlik,

örgütsel amaçların gerçekleştirilebilmesinde grupsal faaliyetleri etkileyebilmektir (Önen ve Kanayran, 2015). Bir başka tanımda ise liderlik; geleceği görebilmeyi, örgütün geleceğine dair vizyon ve hedefler belirleyebilmeyi, örgütteki insanları ise bunları gerçekleştirmek için seferber etmeyi başarabilmektir (Tahaoğlu ve Gedikoğlu, 2009). Başka bir deyişle liderlik, kişiler ve gruplar arası etkileşimi sağlayabilmek için bireyin var olan potansiyelini kullanma sürecidir (Güney, 2007). Literatür incelendiğinde liderliğin çok daha fazla farklı tanımlamalara özne olduğu görülebilmektedir. Bu bağlamda Northouse (2010) liderliğin onu tanımlamaya çalışan kişi sayısı kadar farklı tanımının olduğunu ifade etmiştir. Tanımlardan da anlaşılacağı üzere liderlik konusunu inceleyen her araştırmacı yaşadığı dönem içerisinde liderliği tanımlamaya çalışmıştır. Yapılan her tanım ise liderliğin farklı boyutlarını ele alarak farklı yönler ışık tutmaya çalışmıştır (Karkın, 2004). Farklı tanımların ortak vurgusunun insanları etkileme, ikna etme ve amaca ulaşma noktasındaki yetenekler olduğu görülebilmektedir.

Örgütlerin belirlenen hedeflere ulaşabilmeleri, devamlılıklarını sağlayabilmeleri için de iyi bir yönetime ihtiyaçları bulunmaktadır. Bu bağlamda başta çalışanlar olmak üzere tüm örgüt kaynaklarını örgütsel amaçlar doğrultusunda, iş birliği ve uyum içerisinde yönetmeyi başarabilmelidirler (Şimşek, 2002). Yönetim alanında yapılan çalışmalar neticesinde yönetici ve lider kavramları arasında benzerliklerin yanı sıra belirgin farklılıkların olduğu kanısına varılmıştır. Yönetici ve liderlik birbirine yakın kavramlar gibi görülse de eş anlamlı sözcükler değildir (Akyüz, 2002). Kavramların özüne bakıldığında liderlik önderliği, yöneticilik ise resmi otoriteyi temsil eden bir kavramdır. Yönetici, yaptırım aracı olarak otoriteyi ve yetkiyi kullanırken, lider etkileme yolunu seçer ve bireyleri motive edici teknikler kullanır (Erdem ve Dikici, 2009). Örgütü yöneten yönetici genel olarak mevcut yapıyı sürdürmeye çalışırken temel yönetim fonksiyonlarını gerçekleştirmekte lider ise daha geniş bir perspektifte olayları ve süreci değerlendirebilmektedir (Çelik, 2003). Bennis (2016); lider ve yönetici kavramlarının birbirinden farkını mevcut koşullara hâkim olan ve mevcut koşullara teslim olan olarak dile getirmektedir. Bunun yanı sıra yöneticinin var olanı muhafaza etmeye, liderin ise var olanı daha da iyileştirmeye çalıştığını, yöneticinin sistem ve yapı ile ilgilendiğini, liderinse daha çok bireye odaklandığını, yöneticinin baskı ve denetim ile işleyişi sağlarken liderin örgüte güven verdiğini, en önemlisi ise yöneticinin işleri doğru şekilde yaptığını, liderin ise doğru işleri yaptığını dile getirir.

Tüm örgütlerde olduğu gibi eğitim örgütlerinin hedeflenen amaçlara ulaşmasında liderlerin rolü ve etkililiği azımsanmayacak kadar yüksektir. Eğitim örgütleri olan okullarda lider olarak görülen kişiler öncelikle okul müdürleridir. Okul müdürlerinin hedeflenen eğitim amaçlarını yerine getirilebilmesi için çalışanları örgütleyen, yönlendirip koordine eden ve denetleyen kişi olması beklenmektedir (Buluç, 2009). Neticede eğitim kurumlarının oluşumu, toplumun ihtiyaç duyacağı geleceğin nitelikli insan gücünü yetiştirebilmeye dayanmaktadır. Bilginin ve teknolojinin hızla geliştiği günümüz dünyasında öğrenen bir örgüt yapısı, okul yöneticilerinden de etkili liderlik davranışları göstermeleri beklenmektedir. Okul yöneticilerinin sergileyecekleri liderlik davranışlarında ise örgütsel gelişimin ve dönüşümün sağlanabilmesi beklenmektedir. Netice de okul yöneticisinin sergileyeceği davranışlar okul çıktıları üzerinde önemli etkiler bırakabilmektedir (Balcı, 2011). Şişman'a (2013) göre, okul yöneticisi, okuldaki görevlerin yerine getirilmesi ve hedeflerin başarılmasına konusuna insan ilişkilerine göre daha çok önem veriyorsa yönetme güçlerini liderlik güçleriyle desteklemeleri gerekmektedir. Okul yöneticilerinden beklenen eğitim liderliğinde örgüt ile paylaşılan hedeflerin oluşturulması, başarılı bir okul kültürünün meydana getirilmesi ve örgüt içinde öğrenen bir yapının oluşturulabilmesidir (Cunningham, 2017).

Alanyazında eğitim kurumlarındaki okul yöneticilerine ilişkin liderlik çalışmaları giderek artmış, okul yöneticiliği yerine de “okul liderliği”, “eğitim liderliği” ve “öğretim liderliği” kavramları kullanılmaya başlanmıştır (Şişman, 2013). Okul liderliği, 1990'lı yıllarda sosyal çevrenin eğitimden beklediği talepler ve kalite gibi yeniden yapılanma anlayışı içinde atılan adımlarla yeniden şekillenmeye başlamıştır. Bu da sadece okul yönetimini değil, okuldaki öğrenme ve öğretme sürecini de doğrudan ve dolaylı olarak etkilemiştir (Cemaloğlu, 2007). Okul liderliği, eğitimde yaşanan çeşitli sorunları ortadan kaldırmak ve eğitimi sürekli olarak geliştirmek için etkili, yaratıcı, vizyoner, motive edici, bilgili ve ilkeli liderlik olarak tanımlanabilir (Tahaoğlu ve Gedikoğlu 2009). Okullarda çalışanların, öğrencilerin ve velilerin okul yöneticisine karşı sahip oldukları tutum ve düşünceler büyük ölçüde liderin okul liderliğindeki gücünü belirlemektedir. Neticede okul yöneticisinin gücünü yasal olarak mevzuat belirlerken liderlik gücünü ise okul çevresi belirlemektedir (Alireisoğlu, 2020).

Okul liderinin adil olmayan davranışlar sergilemesi, otoriter ve bürokratik bir yönetim yapısını benimsemesi, örgütle paylaşılan bir vizyon geliştirememesi ve örgütteki

öğretmenleri desteklememesi çalışanların motivasyonunu düşürmekte, örgüte karşı olumsuz tutum ve davranışlar geliştirmelerine sebebiyet vermektedir. Bu olumsuz tutum ve davranışlar da örgütün gelişimini olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Sarier ve Uysal, 2020). Unutulmamalıdır ki, toplumsal yapının unsuru olan öğretmenlere yansıyan sonuçlar ve etkiler okulun güç kaybına yaşamasına sebep olabilmektedir. Bu sebeple örgütün önemli birer parçası olan öğretmenlerin örgüte yarar sağlayabilmeleri için motivasyonlarının güçlendirilmesi, istedik çevre şartlarının oluşturulması ve ihtiyaçlarının giderilmesi gerekmektedir (Borkowski, 2009). Eğitim örgütlerinde çalışanlara karşı başarılı bir liderlik davranışı sergilendiği takdirde istenen çıktılara ulaşılabilir. Örgüt yönetiminin yükümlülüğü, çalışanların örgütün hedeflerine ulaşmasına katkı sağlamaya çalışırken, kendi ihtiyaçlarını da karşılayabildiği bir zemin oluşturabilmektir (Arslan, 2007). Buna göre okul liderinin hem çalışanların ihtiyaçlarını gidermeyi hem de örgütsel hedefleri gerçekleştirmeyi amaç edinmesi gerekmektedir (Özgözü ve Altunay, 2016). Okul yöneticilerinin sergiledikleri liderlik davranışlarının öğretmenlerin davranışlarına, tutum ve algılarına etkisi önem taşımaktadır. Eğitim kurumları amaçlarını gerçekleştirebilmek ve varlıklarını koruyabilmek adına yapı ve yönetsel politika ve davranışlardan kaynaklanan sorunları çözmek durumundadırlar (Aydın, 1987). Neticede okul liderinin sergilemiş olduğu davranışların öğretmenlerin iş doyumunu, tükenmişlik düzeyleri, adalet algıları, vatandaşlık davranışları gibi okul çıktıları üzerinde etkileri bulunmaktadır (Buluç, 2009).

Okul liderliği ile çeşitli okul çıktıları arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmaların günümüzde hızla arttığı görülmektedir (Özdoğru ve Güçlü, 2020). Okul liderinin tutum ve davranışlarından kaynaklı olarak ortaya çıkan okul çıktıları hem öğretmenler hem de eğitim kurumlarının başarısını etkilemektedir. Bahsi geçen okul çıktılarından biri de okul örgütlerinde gözlenen adalet algısıdır. Diğer tüm örgütlerde olduğu gibi okullarda da bireylerin uyum içinde yaşaması için adalet vazgeçilmez bir olgudur. Adalet konusu tüm bireyler için oldukça önem arz etmekle birlikte örgütsel adalet kavramı da hızla değişen ve gelişen iş hayatında da her geçen gün önemini artırmaktadır. Örgüt içindeki uygulamaların adaletli bir şekilde gerçekleşmesi örgüt çalışanlarının çabalarını desteklenmesinde ve çalışanların motive edilmesinde etkili olan önemli bir faktördür. Örgütsel adaletin örgütün etkili bir biçimde işlevlerini yerine getirebilmesi için bir gereklilik olduğu ve örgüt içinde yaşanan adaletsizliğin de örgütsel bir sorun kaynağı

olarak görülmesi gerekliliği örgütsel adaletin temelini oluşturmaktadır (Çıraklı vd., 2014).

Örgütsel adalet, örgüt içindeki ilişkilere bağlı olarak ortaya çıkan kazanımların adil dağılımını, bu dağılım yapılırken de izlenen adımları kapsamaktadır. Ayrıca yöneticilerin örgüt ve çalışanlarla ilgili alınan karar, düzenleme, uygulama ve davranışların çalışanlar tarafından tarafsız ve keyfiyete bağlı olmadan adil olarak algılanmasını ifade etmektedir (İyigün, 2012). Çalışanların örgütsel adalet algıları bireylerin örgütteki birçok tutum ve davranışını etkileyebilir. Örgütsel adalet, örgüt içerisinde çalışanlara ne kadar adil davranıldığı konusundaki algılarını ve bu algının örgütsel açıdan örgüte bağlılık, iş tatmini, güven gibi sonuçları nasıl etkilediğini içeren bir kavramdır (Erdiş, 2013). Çalışanlar sergiledikleri performansa karşı aldıkları ücretin ne kadar adil olduğunu, yöneticilerinin adil davranıp davranmadığını, örgütte ödüllendirme yaparken adaletli bir dağıtımın olup olmadığını sorgular ve bu konudaki algıları sebebiyle çevrelerine ve örgütlerine karşı bazı davranış kalıpları geliştirirler (Irak, 2004). Lider, örgütte çalışanlar arasında görevlerin, sorumlulukların, ücretlerin ve ödüllerin eşit bir şekilde dağılımını sağlayabilmek adına bir sistem oluşturarak örgütsel adalet algılarını yükseltebilir. Ancak örgütlerde eşit davranışların sergilenmemesi sonucunda ise çalışanlarda adaletsizlik algısının oluşması, motivasyon düzeylerinin düşmesi, işlerine odaklanamama gibi olumsuz davranış kalıpları gözlenebilir. Örgütteki adaletsizlik düzeyinde artış oldukça çalışanların stres düzeyleri de artış gösterebilmektedir (Kinter ve Seymen, 2020). Örgütsel adaletin sağlandığı örgütlerde ise çalışanların iş tatmin düzeyleri artmakta, örgütlerde iş birliğinin gelişmesine katkı sağlamakta ve verimlilik artmaktadır. Çalışanların örgüte duyduğu güveni ve bağlılık düzeyinde artış gözlenmekte, örgütsel vatandaşlık bilinci gelişmektedir. Bu da çalışanlar arasındaki sosyal bağları güçlendirmektedir. Örgüte olan bağlılık ve vatandaşlık bilinci neticesinde işten ayrılma oranları düşmektedir. Çalışanların performansları olumlu yönde etkilenmektedir. Yönetim ile çalışanlar arasındaki iş birliği olumlu etkilenirken iş kalitesi artmaktadır (Ünal, 2012) Bu noktada da liderlik ve örgütsel adalet ilişkisi karşımıza çıkmaktadır. Lider, örgütün amaçları doğrultusunda kaynakları en verimli şekilde kullanıp yönlendirirken örgüt içindeki adaleti de gözetmelidir. Mayer ve arkadaşları (2012), liderlik özellikleri arasında çalışanlara karşı adaletli davranmanın önemini belirterek etik liderlik davranışlarının sergilenmesine ve örgütsel adaletin gözetilmesine

vurgu yapmaktadır. Liderin karar verirken ilkeli ve adil tercihler yapması, çalışanlara saygılı ve dürüst davranması gibi etik davranış özelliklerinin örgütsel adaletin boyutlarıyla örtüştüğü görülmektedir (Çıraklı vd., 2014). Yıldırım, (2010) da bu doğrultuda liderlik ve örgütsel adalet arasında önemli bir ilişkinin olduğuna vurgu yapmaktadır. Çağdaş liderlik yaklaşımları da örgütsel adaleti liderlik davranışlarıyla incelemektedir. Kinter ve Seymen (2020) liderlerin, karar alımlarında örgüt çalışanlarına yönelik katılımcı bir yaklaşım izlemesi, çalışanlarının farklı istek, ihtiyaç ve beklentilere sahip bir birey olduğunun farkında oluşu çalışanlarda adalet algısının yüksek olmasını sağlayacağını dile getirmiştir. Nitekim okul liderinin tutum ve davranışları, uyguladığı liderlik stili çalışanlarda oluşan adalet algısını da etkilemektedir (Dilek, 2005).

Okul liderinin tutum ve davranışlarından kaynaklı olarak ortaya çıkan okul çıktılarında bir diğeri ise örgütsel vatandaşlık davranışdır. Örgütsel vatandaşlık kavramı incelendiğinde; örgüt için hayati önem taşıyan rol ve beklentileri aşan davranışlar, örgütsel vatandaşlık davranışı olarak ifade edilir (Arslantaş ve Pekdemir, 2007). Bir başka deyişle örgütsel vatandaşlık, bireyin ödül sistemini dikkate almadan gönüllülük esasına dayalı olarak örgütün etkinliğini verimli bir biçimde yerine getirmesine yardımcı olan davranış biçimidir (Çoğaltay, 2014). Örgütsel vatandaşlık davranışı örgütsel bağlamda çalışanların yerine getirmeleri beklenen görevlerin tamamlanmasında hızlandırıcı rol oynamaktadır. Örgüte fayda sağlayan, biçimsel olmayan, şikâyet gibi istenmeyen davranışları azaltan, işi zamanında bitirme, yenilikçi olma ve diğer çalışma arkadaşlarına gönüllü yardım etme gibi davranışları içermektedir (Karaman ve Aylan, 2012). Çalışanlar işlerine isteyerek gidip keyif alarak görevlerini yerine getiriyorlarsa kendilerini örgütün bir parçası olarak görürken örgütü de kendilerinin bir parçası olarak görmektedirler. Örgütte ortak çalışmalara katkı da bulunarak iş birliği içinde fazladan bir çaba gösterebilmektedirler (Aydın, 1993). Örgüt içinde herhangi bir emre bağlı kalmadan örgütsel yarar sağlayan davranışlarda bulunmak, biçimsel rol yükümlülüklerince zorunlu olan örgütsel davranışlardan ayırt edilerek örgütsel vatandaşlık davranışı olarak adlandırılmaktadır (Çınar, 2000).

Örgütsel vatandaşlık davranışını ilk kez kullanan Amerikalı yönetim bilimci Organ (1997), uzun dönemde örgütsel vatandaşlık davranışının örgütsel etkinliği ve performansı yükselteceğini belirtmiştir (Erdiş, 2013). Aynı zamanda örgütsel vatandaşlık davranışının biçimsel olarak ödül sisteminde doğrudan ve tam olarak dikkate alınmayan

fakat bir bütün olarak organizasyonun fonksiyonlarını verimli bir biçimde yerine getirmesine yardımcı olan gönüllüğe dayalı birey davranışı olduğunu belirtmiştir (Karaman ve Aylan, 2012). Bu nedenle de Organ (1997) tarafından da iyi asker davranışı olarak tanımlanmıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışı görevi zamanında tamamlayıp iş arkadaşlarına yardım etme, yeniliklere açık olup örgütte gönüllü davranışlar sergilemenin yanı sıra, örgüt çalışanlarıyla gereksiz tartışmalara girmeme, şikâyet etmeme gibi davranışları gerçekleştirmekten kaçınmayı da içermektedir (Yılmaz, 2009; Gökmen, 2011; Dede, 2019).

Çalışanların örgüt içinde gönüllü olarak samimiyetle yaptığı örgütsel vatandaşlık davranışının altında herhangi bir dış çevreden gelebilecek ödül beklentisi bulunmamaktadır. Sezgin (2005), çalışan kendisinden bir istek gelmediği halde mesai sonrasında da görevine ve örgüte dair çalışmalarda bulunuyor, çalışma arkadaşlarına yardım etmekte konusunda istekli davranışlar sergiliyorsa bu çalışanın örgütsel vatandaşlık davranışı sergilediği anlamına geldiğini belirtmiştir. Çalışanlarda örgütsel vatandaşlık davranışının gözlenebilmesi liderin etkileme, ikna etme, rehberlik edip yönlendirmesi ile örgütte olumlu bir çalışma ortamının sağlanması ile mümkün olmaktadır (Ertürk, 2018). Başarılı tüm örgütlerde resmi iş sorumluluklarından ve zamanında öte kişisel vakitlerini ve enerjilerini örgütün başarısı ve verimi için harcayan çalışanlardan kaynaklandığı gözlenmektedir (Özden, 2015). Çalışanlar, örgüt liderinin güvenilir dürüst ve adil olduğu düşüncesiyle örgütte vatandaşlık davranışları sergileyerek karşılık verdiği görülmektedir. Adil bir şekilde yönetildiğini hisseden çalışanın örgütüne olan güveni de artmaktadır (İşbaşı, 2000).

Örgütsel vatandaşlık davranışı diğer tüm örgütler kadar okullar açısından da önemlidir. Örgütsel vatandaşlık davranışı ile okul iklimi, öğrencilerin akademik başarısı ve okul başarısı arasındaki olumlu ilişkiler örgütsel vatandaşlık davranışının okullar açısından önemini ortaya koymaktadır (Çetin vd., 2012). Örgütsel vatandaşlık davranışının okullar arasında yayılımı için okul liderlerine önemli sorumluluklar düşmektedir. Amaçlanan hedefler doğrultusunda daha iyi bir okul yaratılmasında anahtar rol oynayan okul lideri, iyi bir yönetici olmanın yanında etkili bir lider de olmalıdır (Çetin vd., 2012). Ayrıca, okulun etkililiği ve başarısı açısından okul müdürünün liderliği kadar çalışanların örgüt içinde algıladıkları adalet olgusu da yüksek olmalıdır. Mercan (2006), eğitim örgütü olan okullarda bağlılık gösteren öğretmenlerin örgütte huzura önem

verdiklerini ve böylesi ortamda daha çok örgütsel vatandaşlık davranışı sergiledikleri sonucuna ulaşmıştır. Bu sebeple yöneticilerin liderlik davranışlarının okuldaki öğretmenlerin davranışlarına, tutum ve algılarına yönelik etkisi ile öğretmenler tarafından sergilenen sonuçların incelenmesi önem taşımaktadır (Özgözü ve Altunay, 2016).

Okul liderliğinin öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkisine yönelik alanda yapılan çok sayıda araştırma (Özer, 2009; Gök, 2010; Acar, 2011; Oğuz, 2011; Can ve Özer, 2011; Güneş, 2012; Çelik ve Ünal, 2013; Ayık vd., 2014; Çakıroğlu, 2015; Kurtulmuş vd, 2016; Tabancalı ve Çakıroğlu, 2017; Kuruşcu ve Aydoğan, 2018; Arabacı, 2019; Erdoğan, 2020 vd.) mevcut olsa da ilgili araştırmalarca ulaşılan sonuçların niceliksel olarak birleştirilerek büyük resmin anlaşılması bilimsel açıdan önemlidir. Bu bağlamda okul liderliği-örgütsel adalet, okul liderliği-örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkilere yönelik yapılan araştırmaların olmasına rağmen konuyla ilgili yapılmış olan meta analiz çalışmalarının sınırlı olması ve güncel çalışmalara olan ihtiyaç bir problem olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu nedenle, bu çalışmanın temel problemi okul liderliğinin öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ve örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisini meta-analiz yöntemiyle tespit etmektir.

II. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu çalışmanın temel amacı, okul yöneticilerinin göstermiş oldukları liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık algıları üzerindeki etkisini meta- analiz yöntemiyle tespit etmektir. İlgili amaca ulaşmak için aşağıdaki hipotezler test edilmiştir.

H₁. Okul liderliği ve örgütsel adalet arasında pozitif bir ilişki vardır.

H_{1a}. Liderlik türü, okul liderliği ve örgütsel adalet arasındaki pozitif ilişkide moderatördür.

H_{1b}. Öğretim kademesi, okul liderliği ve örgütsel adalet arasındaki pozitif ilişkide moderatördür.

H_{1c}. Çalışmanın yayın türü, okul liderliği ve örgütsel adalet arasındaki pozitif ilişkide moderatördür.

H_2 . Okul liderliği ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif bir ilişki vardır.

H_{2a} . Liderlik türü, okul liderliği ve örgütsel vatandaşlık arasındaki pozitif ilişkide moderatördür.

H_{2b} . Öğretim kademesi, okul liderliğinin örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki pozitif ilişkide moderatördür.

H_{2c} . Çalışmanın yayın türü, okul liderliğinin örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki pozitif ilişkide moderatördür.

III. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Eğitim yönetiminde okul yöneticilerinin göstermiş olduğu liderlik davranışları, eğitimin kalitesi ve örgütün verimliliği açısından oldukça önem taşımaktadır. Verimliliği ve örgütsel etkililiği sağlamak adına okul yöneticisi, örgütteki insan ve madde kaynaklarının örgütsel amaçlar doğrultusunda etkili bir biçimde kullanılması için bilgi ve becerilerinin yanı sıra liderlik davranışlarını da sergilemelidir. Yöneticilerin sergileyeceği liderlik davranışları, okulun amaçlarına ulaşma derecesi, öğretmenlerin iş doymu ve motivasyonu gibi konularla ilişkisi bulunmaktadır (Akyüz, 2002). Bunların sağlanabilmesi içinde örgüt içindeki adaletin sağlıklı bir şekilde uygulanıyor olması gerekmektedir.

Örgütsel adalet, bireylerin kişisel doymu ve örgütün etkili bir biçimde işlevlerini yerine getirebilmesi için bir gerekliliktir. Örgütsel adaletin işlevselleşmesinde en büyük görev ise örgüt liderine düşmektedir (Mıhçı, 2019). Eğitim örgütlerinde çalışanların, kendilerini güvende hissettikleri adil bir okul ortamı oluşturulduğunda örgütsel vatandaşlık davranışlarında ve çalışanların performanslarında da bir artış gerçekleşecektir. Bunlar örgütsel adaletin ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının örgütün verimliliği, başarısı ve kalitesindeki önemini yadsınamaz kılmaktadır.

Eğitim yöneticilerinin liderlik davranışları ile örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki çeşitli araştırmacıların ilgisini çekmiş ve bu doğrultuda pek çok araştırma ortaya konulmuştur. Birbirinden bağımsız bir şekilde gerçekleştirilen bu çalışmalar bir araya getirilip daha güçlü verilere ulaşmak için ilgili

meta analiz çalışmasının yapılması önem taşımaktadır. Okul liderliğinin örgüt içindeki adalet ve vatandaşlık davranışları ile ilişkisine dair gerçekleştirilmiş çalışmalar incelendiğinde alanyazında birbirinden bağımsız çalışmaların olduğu ancak meta-analiz çalışmalarının sınırlı olduğu görülmüştür. Bu çalışmanın konu alanı ile ilgili sonuçları güçlendirerek alanyazına katkı sağlayacağı ve konuyla ilgili yapılan çalışmaların bütüncül olarak görebilmesi adına oldukça önemli olduğu düşünülmektedir.

IV. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Okul liderliğinin öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ve örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisinin araştırıldığı bu çalışmada aşağıdaki hususlar sınırlılıkları olarak belirtilebilir. Bu meta analiz;

- ❖ YÖK Tez, ULAKBİM, Google Akademik, EBSCO, SOBIAD, ASOS veri tabanlarındaki tarama ile,
- ❖ Türkçe dilinde yayınlanmış olan araştırmalar ile,
- ❖ Örneklemenin Türkiye sınırları içerisinde olan araştırmalar ile,
- ❖ Sadece nicel yaklaşıma dayalı metodoloji ile gerçekleştirilmiş olan araştırmalar ile,
- ❖ Yüksek lisans ve doktora tezleri ile hakemli bilimsel dergilerde yayınlanmış olan makaleler ile sınırlıdır.

V. ARAŞTIRMADA KULLANILAN TANIMLAR

Meta-Analiz: Bireysel araştırmacılar tarafından farklı zaman aralıklarında, farklı coğrafyalarda, farklı bireyler üzerinde ve hatta farklı ölçüm araçları yardımıyla gerçekleştirilmiş olan tüm çalışmaların sonuçlarını belli kurallar çerçevesinde bir araya getiren, birleştiren ve yorumlanmasına olanak sağlayan bir üst analiz yöntemidir (Aksoy ve Kürü, 2021).

Liderlik: Örgütün belirlenen hedefler doğrultusunda başarıya ulaşması için bireyleri motive edip dürüstlük, güven, açıklık ve örgüt çalışanlarına saygıyı temin ve tesis edecek şekilde süreci iyi yönetme yeteneğidir (Kıngır ve Şahin, 2005).

Yönetici: Örgüt için belirlenen hedefleri gerçekleştirirken örgüt yapısını ve prosedürleri kullanarak örgütü yöneten kişidir (Uğur ve Uğur, 2014).

Örgütsel Adalet: Çalışanların örgüt içindeki uygulamaların ve kararların doğruluğu konusundaki algıları ve bu algıların örgüt üyeleri üzerindeki etkileridir (İçerli, 2010).

Örgütsel Vatandaşlık: Örgütün biçimsel ödül sisteminde doğrudan ve açık bir şekilde tanımlanmayan, örgütün başarısını etkili çalışmalarla destekleyen davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Organ, 1997; Yaman ve Yıldırım, 2020).



BİRİNCİ BÖLÜM

1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Çalışmanın bu bölümünde liderlik kavramı ve liderlik kuramları, örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık kavramlarına değinilmiştir.

1.1. LİDERLİK

Hızla gelişip değişen dünyamızda teknolojinin ve yaşamın getirdiği yenilikler, bireyleri değiştirmiş dolayısıyla yönetime ve lidere duyulan ihtiyacı artırarak liderliği önemli bir kavram olarak karşımıza çıkarmıştır. Toplumun çekirdek yapısı olan aileden başlayarak bireylerin eğitim, iş ve sosyal hayatının içerisinde kendine önemli roller üstlenmiştir (Gürdal, 2021).

İnsanlık tarihinin şekillenmesinde önemli rol oynayan liderlik, örgütlerin ve toplumların değişimi ve gelişimindeki önemli etkenlerin başında yer almaktadır ki bu etkenler her geçen gün hızla değişen dünyada örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri için örgüt içerisindeki çalışanların farklılıklarına duyarlı, saygılı bir yaklaşımla yönetim anlayışı doğurmuştur. Bu yönetim anlayışı da farklı özelliklere sahip örgüt çalışanlarına yönelik olumlu bir çalışma ortamı oluşturmaktan, örgüt içerisindeki çalışanların ve oluşan grupların ilişkilerini daha iyi duruma getirmekten geçmektedir (Okçu, 2014). Çalışanların farklılıklarına saygı göstermek ve duyarlı davranışlar sergilemek liderin farklılıkları yönetme becerisinden kaynaklanmaktadır (Memduhoğlu, 2011). Liderlerin yapıları, düşünce tarzları, tutum ve davranışları toplumdaki diğer insanlardan daha farklıdır. Bu farklılık da onları diğer insanlardan ayırarak lider yapmaktadır (Güney, 2012).

Liderlik kavramının ne zaman ve nasıl ortaya çıktığı, içinde hangi şartları ve yetenekleri barındırdığı tarih boyunca çeşitli soruları ortaya çıkarmıştır. Konunun gizemi üzerine liderlik hakkında uzun yıllardan beri ortaya çıkan bu sorularla ilgili sayısız çalışmalar yapılmıştır. Uzun yıllar geçmesine rağmen önemini kaybetmeyip halen üzerinde tartışılan, ilgi çeken bir konu olma özelliğini korumaktadır (Aydın, 1994).

Liderlik, sosyal bilimlerin işletme, psikoloji, sosyoloji, eğitim gibi farklı alanlarında incelemeye konu olsa da liderliğin her alana yansımalarının ve her alandaki önceliğinin farklılığından kaynaklı olarak tanımı konusunda ortak bir görüşe

varılamamıştır. Liderliğin doğasını açıklamaya çalışan pek çok teori ve bu teorilerin etkisiyle pek çok yaklaşım geliştirilmiştir (Bektaş vd., 2014).

İnsanlık tarihi kadar eski bir kavram olan liderlik sosyal oluşumun olduğu her yerde ortaya çıkmıştır. Tarih sahnesindeki yeri M.Ö. 400 senelerine kadar uzanan liderlik, Platon'un "The Republic" adlı eserinden de anlaşılacağı üzere antik dönemde geniş kitleler arasında toplumlara öncülük eden kişilerle anılmış, içerdiği kavramlar açısından zaman zaman insanoğlunun inançlarından beslenmiştir (Alireisoğlu, 2020).

Literatüre akademik açıdan 14. yüzyılda giren liderlik son iki yüzyılda sıklıkla çalışılan alan haline gelmiştir. Liderlik alanında ilk bilimsel çalışmalar 20.yy.ın sonlarında Amerika'da başlamış ve gün geçtikçe bu olguyla ilgili bilimsel çalışmalara devam edilmiştir. Araştırmacılar, liderliği tanımlarken kişisel bakış açılarına ve önemsedikleri olgulara göre kavramsallaştırma yoluna gitmişlerdir (Zel, 2006).

Kavramın kelime kökeni incelendiğinde İngilizce kökenli bir sözcük olan yol anlamına sahip "lead" kelimesinin "leader" kelimesinin kökenini oluşturduğu varsayılmaktadır (İbicioğlu vd., 2009).

Lider; insanlara yol gösterip onları aydınlatan, gereksinimlerini göz önünde bulundurarak (Yılmaz & Karahan, 2010). İnsanların düşüncelerini önemli ölçüde değiştirebilen, etkileyen ve harekete geçirebilen kişidir (Akman vd., 2015).

Başka bir tanıma göre lider kavramı, insanların bir arada yaşaması sonucu oluşan grupların yönlendirilmesi ihtiyacından doğmuş bir olgudur (İbicioğlu vd. 2009; Ercan ve Sığırı, 2015). Lider; insanları bir amaç doğrultusunda toplayabilen, örgütleri yöneten, gelişen ve değişen şartlar karşısında risk alıp değişikliğe gidebilen, örgüt içinde oluşabilecek sorunları çözebilme yeterliliğine sahip olan, sahip olduğu kişisel özellikleri sayesinde insanlar üzerinde etkisi olan kişidir (Cinnioğlu, 2018).

Burns'e göre lider ve liderin etkilediği kişiler açısından belirli motivasyon ve değerlerin farklı kaynaklarca hedefleri gerçekleştirme pahasına harekete geçirilme sürecine liderlik denilmektedir (Burns, 1978). Bass (1985) ise liderliği, iki ya da daha fazla üye barındıran örgütün var olan mevcut durumu ve üyelerinin beklentilerini yapılandırması olarak tanımlamıştır.

Liderlik, insanların bir araya getirdiği örgütün yaşantılarını düzene sokma ve örgütün mevcut gücünden en yüksek düzeyde faydalanma sürecidir (Güney, 2012). Bolat ve Seymen (2003), liderlik üzerinde konuşabilmek için birtakım insanların bir araya gelmesi sonucu doğan grubun ortak bir amacının olması gerektiğini savunmuştur. Bu amaç doğrultusunda ortaya çıkan grup liderinin, üyelerine gerçekleştirmek istedikleri hedefler için motivasyon sağlayan, kendi istekleri ile hedefleri doğrultusunda herhangi bir zorlama olmaksızın çaba sarf etmelerine zemin oluşturabilen, bilgi, yetenek ve birtakım özelliklere sahip biri olması gerektiği Bolat ve Seymen tarafından ileri sürülmüştür (Bolat ve Seymen, 2003).

Alanyazındaki çeşitli tanımlar incelendiğinde liderlik üzerine tanımlamaların şu şekilde yapıldığı görülmektedir:

- Liderlik, örgütün hedeflerini gerçekleştirmek için üyeleri etkileyebilme yeteneğidir (Özcan vd., 2012).
- Liderlik, birtakım insanları bir araya getirerek belli bir hedef doğrultusunda bir çatı altında toplayabilme ve belirlenen hedefleri gerçekleştirebilmek için bir araya gelen bu insanları harekete geçirebilme yeteneğidir (Eren, 2012).
- Liderlik, örgütün üyelerini belirlenen amaçlar etrafında toplayabilmek ve bu amaçları başarılı bir şekilde nihai sonuca erdirebilmek için de örgüt üyelerini harekete geçirebilme donanımına sahip olma durumudur (Eraslan, 2006).
- Liderlik; amaçları gerçekleştirme, çalışanları istekli çalışma düzeyine çıkarma ve çalışanların kapasitelerini maksimum düzeyde kullanmaları için onları motive etme sürecidir. Ayrıca liderlik bir unvan, pozisyon ya da ayrıcalık olmayıp örgütsel ve sosyal süreçler içinde gözlenebilir bir şeydir (Malik vd., 2014).
- Liderlik, rehberlik etme gayesi ile belirlenen hedeflere erişmek için iki ya da daha fazla kişinin güç ve etkisiyle güdüleme becerisidir. Lider; bir araya gelen insanları eşgüdümleyen, yapılması gerekenleri planlayan bireydir (Kaya, 1999).
- Liderlik, örgüt ile kişi arasında gerçekleşen otorite ve güce dayalı bir ilişki biçimidir (Erdem ve Dikici, 2009).
- Liderlik, bireyleri belirlenen amaçlar doğrultusunda eyleme geçirme kapasitedir. Bir başka deyişle liderlik, insanlar ve örgütler arası etkileşimi sağlamak için kişilerin var olan potansiyelini kullanabilme becerisidir (Güney, 2007).

- Liderlik, bir bireyin insanları istenilen örgüt hedeflerine ulaştırabilmesi için etkileme sürecidir (Çetin, 2008).
- Liderlik, belli durum ve koşullar altında istenilen amaçlara ulaşmak için diğerlerinin davranış ve eylemlerini etkileme vaziyetidir (Şimşek, 2002).
- Liderlik, bireyleri bir işi isteyerek yapmaya ikna etme sanatıdır (Paksoy, 2002).
- Örgütün var olan tecrübelerini değerlendirerek düzenleyen ve bu tecrübeler yoluyla örgütün gücünden maksimum düzeyde faydalanmayı amaçlayan bireydir (Bursalıoğlu, 2005).
- Liderlik, örgütün hedeflerini gerçekleştirmek için örgüt üyelerini harekete geçirmeyi amaçlayıp ortak hedef ve değerlerde üyeleri buluşturmayı sağlayabilmektir (Demircioğlu, 2015).
- Liderlik, örgütteki insanları etkileme sanatıdır. (Eroğlu, 2013).
- Liderlik, takipçilerinin ortak amaç ve hedeflerini onlara hatırlatarak bir araya getiren, bu amaç ve hedeflere yönlendirmede koşullara uygun şekillerde yol gösterici, birleştirici bir unsurdur (Diker, 2017).

Alanyazında liderlik kavramı üzerine yapılan tasvirlerle bakıldığında tanımların kesiştiği ortak noktaların olduğu görülmektedir. Bu noktada liderlik için belirli bir insan topluluğunun bir araya gelebilmesi, ortada belirli bir amacın olması, bir araya gelen insanları yönlendirebilecek kabiliyete sahip bir liderin olması gerekmektedir (Acar, 2022). Liderin başarı elde etmesinde ise liderlik ettiği bireylerin davranışlarını anlamaya çalışması yer almaktadır (Özgözü ve Altunay, 2016). Taylor'a göre liderin başarısının göstergesi örgütlerde yaşanan değişimleri etkili bir şekilde yönetebilmesi, örgüt içinde gerektiğinde hedefe uygun nitelikte takımlar kurabilmesi, sıkıntılı süreçlerde risk alarak liderlik yeteneklerini ortaya koyup örgüt içinde kritik konuşmalar yapabilmesidir (Taylor, 2017).

İnsanoğlu kişisel ihtiyaçları ve istekleri doğrultusunda hedefler belirler ve bu hedeflere ulaşabilmesi için bazen bir gruba ya da aynı gayeyi paylaştığı bir örgüte ihtiyaç duyar. Aynı gaye altında bulunduğu grup ya da örgüt sayesinde büyük hedeflere ulaşabilmek insanoğlunun tek başına sarf edeceği güçten fazlasını elde etmek anlamına gelmektedir. Bu durumda bir araya gelen bireyler arasında yaşanabilecek çatışma, rekabet gibi olumsuzlukları çözebilecek, bireylerin kişisel ihtiyaç, istek ve menfaatlerini

anlayarak belirlenen hedef doğrultusunda cesaretlendirip motive edecek biri gerekmektedir (Eren, 2001). Lider, tam da bu noktada sahip olduğu belirli özellikler sayesinde öne çıkan kişi olmakta ve gruba önderlik etmektedir. Dolayısıyla liderlik kavramı grup ve örgüt başarısı adına oldukça önem arz etmektedir. Yapacaklarına inanmış bir lider, örgüt üyelerini güdüleyerek harekete geçirirken yaşanacak değişimi ve örgüt içindeki süreci aktif bir şekilde yönetebilmektedir (Taylor, 2017).

Günümüzde örgütler arası yaşanan rekabet ortamında hem kişisel hem de mesleki bakımdan önemli bir kavram olan lider, bireylerin kapasitelerini ve içinde bulunduğu ortamın verimliliğini en yüksek seviyeye ulaştırmaya çalışan kişidir. Dolayısıyla lidersiz bir örgüt için verimlilikten ve ilerlemekten bahsetmek oldukça zordur (Gürdal, 2021). Ortak bir paydada buluşamayan örgüt çalışanları ile örgütün hedeflerini gerçekleştirmek ve başarı elde etmek zor olacaktır. Belli bir amaç çatısı altında bir araya gelen organizasyonların örgütsel performansı, örgütün birçok kademesindeki etkili liderlik davranışlarıyla ilgilidir (O'Reilly vd., 2010). Liderin örgüt için edinmiş olduğu yönetim felsefesi, sergilediği liderlik tarzı, işe ve örgüt çalışanlarına karşı takındığı tutumlar hızla değişen ve gelişen günümüz çalışma dünyasında önem taşımaktadır (Töremen ve Çankaya, 2008).

1.1.1. Liderlik Özellikleri

Liderin örgüt içindeki fonksiyonu, örgüt içinde üyelerle kurduğu iletişim şekli, örgüt amaçlarını belirlemede göstermiş olduğu vizyon ve misyon, örgüt içinde yaşanabilecek çatışma ve anlaşmazlıklar durumunda sergilediği tutum, etkilediği kişilere verdiği güven ve sorumluluk duygusu liderin örgüt içindeki etkililiğini belirlemede öne çıkan unsurlardır (Işık, 2014). Örgüt, üyelerinin hissettiği duyguları anlayan, empati kurabilen lider, üyelerini yönetebilme becerisine de sahiptir. Örgüt içinde beraber çalıştığı kişileri anlayan lider, örgüt üyelerine önemli olduklarını hissettirmekle kalmayıp çalışanların örgüt içindeki verimliliklerinin artmasına ve liderlik gücünü üyeler üzerinde pekiştirmiş de olmaktadır (Gürsoy, 2005).

Liderlerin özellikleri düşünüldüğünde şirketini günümüz rekabet piyasasında ön plana çıkaran dünyaca ünlü Apple şirketinin kurucusu Steve Jobs'un liderlik üzerine farkındalık yaratan şu sözü dikkat çekmektedir:

“yönetim insanları istemedikleri şeyleri yapmaya ikna etme, liderlik ise insanlara asla yapamayacaklarını düşündükleri şeyleri yapma konusunda ilham vermekle ilgilidir” (Akt. Gürdal, 2021).

Bu cümleden de anlaşılacağı üzere lider olabilmenin en önemli özelliği insanlara ilham verebilme ve onları güdüleyebilmedir. Motivasyonun, önceden belirlenmiş hedefe ulaşmada önemli ve itici bir güç olduğunun farkında olan ve bunu doğru şekilde kullanmasını bilen lider örgüt içerisinde performansın etkili bir şekilde gösterilmediği dönemlerde üyeleri güdüleyerek başarıya ulaştıracaktır.

İnsanlara zorlama ve baskı yoluyla bir şeylerin yaptırılmasının oldukça zor olduğu günümüz toplumlarında lider, otorite kullanarak istediklerini yaptırmaya çalışırsa örgüt içerisinde olumsuz sonuçlar ortaya çıkabilecektir. Bu nedenle de liderin yapı olarak empati gücünün yüksek, iletişim becerisinin iyi, ikna kabiliyetinin de üst düzeye sahip olması gerekmektedir. İletişim becerileri gelişmiş liderler duygu ve düşüncelerini karşısındaki insanlara açık ve net olarak ifade edebilir, karşısındaki insanların kendilerini ifade etmeleri için onlara fırsat verir (Türkmen, 1994). Gereksiz ayrıntılarda boğulmayan, çalışanları ile sürekli iletişimde bulunan, kurallardan ziyade sonuçlara odaklanan, bulunduğu pozisyondan kaynaklı olarak ego savaşına girmeyen, zor ve karmaşık olayların üzerine giderek sorunların çözümünde örgütü bir araya getirebilen lider insanların potansiyellerinin önemli olduğunun farkındadır (Yiğit, 2002).

Bu kadar popüler olan liderlik kavramı üzerine geçmişten beri birçok araştırma yapılmış, liderin özellikleri konusunda nitelikler belirlenmeye çalışılmıştır. Nitekim başarılı ve başarısız liderler kıyaslanarak bir sonuca varılmaya çalışılmıştır (Gürdal, 2021). Araştırmalar sonucu liderlerin özellikleri saptanarak başarılı liderlerin özellikleri hakkında şu şekilde çıkarımlar yapılmıştır:

- Yol gösteren ve yönlendiren bir rehberdir.
- İnsanları bir amaç uğruna güdüleme ve motive etme becerisi yüksek bir bireydir.
- Örgütteki verimliliği artırma yollarını bilen ve yönetendir.
- Hedeflerin gerçekleşmesi, işlerin zamanında yetişmesi ve sonuçlandırılması için ikna gücü yüksek bir bireydir.
- Örgütün önemli unsurlarından olan örgütsel kültürün oluşmasında ve bu kültürün ilerlemesinde etkindir.

- Örgütte iş birliğine önem verendir. Örgüt üyelerini tanıyan ve görev dağılımlarını buna göre verendir.
- Örgüt üyeleri ile karşılıklı güven ilişkisi içindedir. Örgütteki herkesi karar alma sürecine katandır.
- Hayati durumlarda hızlı ve etkin kararlar alandır
- Sorumluluklarının farkında olan, kendine güvenen, başarılı bir bireydir.
- Örgüt üyelerinin çalışma hayatları ile özel hayatları arasındaki dengeyi kurmada etkilidir.
- İletişim becerisi yüksek olan, uzlaştırıcı bir dil kullanan kişidir.
- Doğru muhakeme gücü sayesinde olayları hızlı kavrayan, gerekirse risk alabilen kişidir.
- Geniş hayal gücüne sahip kreatif ve yaratıcı bir bireydir.
- Bireysel hedefleri olan ve kurumsal hedeflere ayak uydurabilen, uygun hedefler belirleyebilen kişidir.
- Hitabet sanatı iyi olan ve karşısındakilere uygun dille düşüncelerini aktaran kişidir.
- Analitik yönü gelişmiş zekâsı yüksek olan ve sezgileri bir o kadar da yüksek olan kişidir.
- Azimli, hırslı çalışkan ve başarı eğilimlidir.
- Örgüte ve hedeflere bağlı sadık biridir.
- Organize yeteneği ve sosyal becerileri yüksek biridir.
- Özgüvenli ve aktif bireylerdir.
- Ayrıntılar üzerinde gereksiz zaman harcamayandır.
- Düşünceleri uygulamaya geçirebilme becerisine sahip olandır.
- Fırsat yaratabilme ve bu fırsatları da kullanabilme becerisine sahip kişidir.
- Stratejik düzeyde teori ve uygulama becerisi olandır.
- Adalet dağıtma yeteneği olandır.
- Kararsızlığa düşmeyen, durumlar ve kişiler karşısında tutarlı davranışlar sergileyen kişidir (Yukl, 1989; Baltaş, 2001; Yiğit, 2002; Bolat ve Serinkan, 2007; Bolat ve Seymen, 2003; Taşdemir, 2009; Sertoğlu, 2010; Güney, 2012; Uğur & Uğur, 2014; Tosun,2022).

Alanyazında yapılan bilimsel araştırmalarla liderin örgüt üyeleri ve ulaşılması hedeflenen örgüt amaçları üzerindeki etkisini belirleyen özellikleri, yetenekleri, davranışları ve güç kaynakları araştırılmıştır (Uğurluoğlu ve Çelik, 2009). Lider, liderlik özelliklerinin yanı sıra örgütün amaçları doğrultusunda belirlediği yolda bireylerin ilerleyebilmesi için örgüt üzerinde etkin bir güce sahip olması gerekmektedir. Bu güç, liderin örgüt çalışanlarını harekete geçirme kabiliyetidir (Kızanıklı vd., 2016). Örgütleri olumlu ya da olumsuz olarak etkileyen önemli bir etken olan güç kullanımı konusunda fikir sahibi olmak hem gücü kullanan lider açısından hem de güce maruz kalan örgüt çalışanları açısından oldukça önem arz etmektedir (Deviren ve Okçu, 2020).

Yasal güç, belirli yasalar ile lidere verilmiş olduğundan lider bu güce dayanarak örgütü belirlenen hedefleri gerçekleştirebilmek için yönlendirmektedir (Demir ve Yılmaz, 2018). Zorlayıcı güç, örgüt üyeleri üzerinde baskı kurarak maddi ve manevi bir zorlama yoluyla örgütü yöneten lider tarafından belirlenen amaçlara ulaşabilmek için kullanılan güçtür (Kızanıklı vd, 2016). Ödüllendirme gücü, liderin örgüt çalışanlarını ücrette artış, terfi, övgü, takdir gibi motive edici unsurlarla yönettiği güç kaynağıdır (Koçel, 2014). Karizmatik güç, liderin sahip olduğu özellikler sayesinde örgüt çalışanlarını etkileyebilme gücüdür (Bakan ve Büyükbeşe, 2010). Uzmanlık gücü; liderin bilgisi, yeteneği ve uzmanlığı ile örgüt çalışanlarınca kabul görülüp dikkate alındığı güçtür (Bakan ve Büyükbeşe, 2010).

Liderlerin sahip oldukları bu özellikler ve güç kaynakları, toplumların var olan kültürleri nedeniyle farklılıklar gösterebilir. Bir topluma göre başarılı kabul edilen bir liderin özellikleri, kültürel farklılıklardan kaynaklı olarak bir başka toplumda aynı derecede etkili olmayabilir (Güney, 2012).

Liderlik kavramının önemi ve alanyazındaki bilimsel çalışmalardaki yeri nedeniyle örgütlerin yapısı, işlevi ve hedefleri incelendiğinde karşılaşılan farklılık topluma ve kültüre göre liderlik türlerini ortaya çıkarmıştır (Demir ve Yılmaz, 2018).

1.1.2. Liderlik Ve Yöneticilik Arasındaki Farklılıklar

Örgütlerin devamlılıklarını ve başarılarını sürdürebilmeleri ancak iyi yönetilmeleri ile gerçekleşecektir. Örgüt belirlenen hedeflere ulaşabildiği takdirde etkili bir yönetim süreci içinde olduğundan bahsedilebilir. Bu bağlamda yönetim, örgütsel

amaçlar doğrultusunda örgütün üyeleri başta olmak üzere sahip olduğu tüm kaynakları etkili kullanma becerisi olarak karşımıza çıkmaktadır (Şimşek, 2002).

Yönetim bilimi içinde birbirleriyle en çok karıştırılan iki kavram olan yöneticilik ve liderlik kavramları birbirlerine yakın ama temel anlamda oldukça farklı iki terimdir (Çırpan, 1999). Bu iki kavramın birbirlerinden ayırt edici bazı özellikleri bulunmaktadır. Liderlik kavramı, geleceğe yönelik olup örgüt için vizyon oluşturmaktan ve örgüte bu vizyonu benimsetmekten sorumludur. Bu doğrultuda da kendi koyduğu hedeflere hizmet etmektedir. Yöneticilik kavramı ise bugünle ilgilenir. Örgütün var olan vizyonunun devamından sorumludur, var olan yapıyı sürdürmeye çalışan ve temel yönetim fonksiyonlarını gerçekleştiren kişidir (Çelik, 2003). Gücünü ise yasa gibi biçimsel yapılardan ve pozisyonundan almaktadır. Lider ise gücünü içinde bulunduğu durumlardan, bilgisinden ve kişisel özelliklerinden almaktadır. Olaylara ve durumlara daha geniş bir perspektiften bakmaktadır (Baltaş, 2001).

Örgütler için ideal olan ise her yöneticinin örgüt için iyi bir lider olmasıdır. Her yönetici de ne yazık ki iyi bir lider değildir. Günümüz rekabet ortamında örgütlerin başarısı için yöneticilerin liderlik vasıflarına sahip olması beklenmektedir. Nitekim bu kavramların birleşiminden günümüzde “lider yöneticiler” kavramı oluşmuş ve literatürde yerini almıştır (Uğur ve Uğur, 2014).

Yöneticiliğin temelinde işleri doğru şekilde yapmak yatmaktadır. Yöneticide birtakım kalıpsallıklar mevcuttur, programa dayalı olarak tayin edilmiş yöne gitmek için kurallara ve kaynaklara sıkı sıkı bağlı kalarak kararlar almaktadır. Yöneticiler tanımlanan görev için atamayla yoluyla başa gelirken liderler bir atama olgusunun dışında örgüt içinde kişisel özellikleri neticesinde ortaya çıkmaktadır (Serinkan, 2007). Lider ise değişime ve yeni fikirlere daima açıktır. Örgütün faydası olan her düşüncüyü de değerlendirmektedir. Yöneticilikte hiyerarşi, denge kontrol önemli etkenlerken liderlikte canlılık, hareketlilik, etkileşim ve karizma önemli unsurlardır (Ünal, 2012).

Yöneticiler yönetim için belirlenen bilimsel verilere göre hareket ederken liderler keşfedilmemiş yönetim unsurlarının peşine düşmektedirler. Yöneticiler örgüt çalışanları üzerinde otorite kurmaya çalışarak kural ve cezai yaptırımlarla disipline etme eğilimindedir. Lider ise barındırdığı kişisel özellikleri nedeniyle örgüt üyelerini

etkilemekte bu tip eğilimler sergilemezken çalışanları kendi disiplin anlayışına uydurmakta sorun yaşamaz (Biber, 2019).

Yöneticiyle liderin birbirleriyle karıştırılmasına neden olacak ortak özelliklerine değinildiğinde ikisinde de kişi veya grupları belirlenen hedefler doğrultusunda yönetme durumu olduğu görülmektedir (Tengilimoglu, 2005)

Başarılı yönetici ve liderlerin özellikleri değerlendirildiğinde başarıma arzusu, mücadeleci ruh, kararlılık, kendine olan özgüven duygusu hızlı kavrama ve muhakeme gücü yatmaktadır (Dereli, 1976)

Güney (2007)'e göre başarılı bir yönetici alanında uzman olmalı, olayları objektif açıdan değerlendirebilmeli ve çevresi ile ölçülü ilişkiler içinde olmalıdır. Örgüt içindeki astlarını eğitmeli, gerektiğinde astlarının arkasında durmalı, uygulamaları ise takdir etmelidir (Güney, 2007).

1.1.3.Liderlik Kuramları

Başarılı ve iyi bir lideri tanımlamak için kullanılan özelliklerde ve kavramlarda son zamanlarda birtakım değişimler yaşanmıştır. Buna paralel hiyerarşik düzene yönelik liderlik tarzları yerini örgüt üyelerini göz önünde bulunduran örgütsel iletişimin önemini kavramaya, örgüt içinde etik davranışlar sergilemeye bırakmıştır (Cinnioğlu, 2018).

Liderler örgütte karar verme, örgütü yönlendirme ve örgüt üyelerini motive etme gibi çeşitli davranışlar sergilemektedirler. Liderlerin sergiledikleri bu davranış biçimleri birçok araştırmacı tarafından çalışılmış ve literatürde bu davranış biçimleriyle alakalı pek çok sınıflama yapılmıştır (Taş ve Önder, 2010).

Liderlerin davranış biçimlerini anlamlandırma ve açıklama amacıyla yapılan bu araştırmalarda önce liderlerin kişisel özellikleri incelenmiş, daha sonra liderlerin sergilemiş oldukları davranış biçimleri üzerinde durulmuştur. Liderlerin sergilemiş oldukları davranış biçimleri içinde bulundukları şartlara ve örgütün özelliklerine göre şekil almaktadır. Liderlik ile ilgili çalışmalar ise günden güne yeni yöntem ve yaklaşımlarla gelişmektedir (İbicioğlu vd., 2009).

Eren (2001), liderin sergilemiş olduğu davranış biçiminin yer ve zamana göre değişiklik gösterebildiğini belirtmiştir. Belirli bir yer ve zamanda başarılı ve iyi olarak görülen liderlik stili, başka bir yer ve zamanda kötü olarak değerlendirilebilmektedir.

Bunun nedeniyse liderlik stillerinin uygulanması sırasında yerine getirilmesi gereken iş ve yükümlülüklerin, ortamların ve örgüt içinde muhatap oldukları üyelerin etkinlikleri açısından farklılıkların görülmesidir. Başka deyişle her durum için tek bir liderlik stiline iyi ve başarılı olduğu düşünülmemelidir. Liderlik sosyal ortam içerisinde şekillenen bir süreçtir (Bakioğlu ve Öksüz, 2016).

Alanyazın incelendiğinde liderlik kuramları üzerine birçok araştırmanın geliştirildiği görülmektedir. Bu kuramlar bazı insanların nasıl ve neden lider oldukları üzerineyken bazıları, liderlerin liderlik özellikleri üzerine oluşturulmuştur. Tüm bu odaklanmalar liderlik yeteneklerinin artırılması için gerekli davranışları belirlemeye çalışmaktadır (Gürdal, 2021).

Liderlik kuramlarının tarihsel gelişim süreçleri incelendiğinde; özellik teorisi, davranışsal liderlik teorileri, durumsal (koşul-bağıllık) teorileri ve çağdaş liderlik teorileri olarak dört ana başlıkta toplandığı görülmektedir (Acar, 2013).

1.1.3.1. Büyük Adam Kuramı

Liderlik kuramlarının temeli “Great Man Theory (Büyük Adam Teorisi)” olarak adlandırılan düşünce ile başlamıştır. Liderliği açıklamaya çalışan çalışmalar arasında bilinen en eski teori olan büyük adam kuramına göre lider, derin ve doğuştan gelen birtakım özelliklere sahiptir ya da daha çocukken doğaüstü olaylar neticesinde olağanüstü işler başarabilecek güce sahip olduğuna inanılmaktadır (Bass, 1990). Bulundukları dönemde ise öncü, kurtarıcı birer kahramanlardır (Şahin, 2012).

Thomas Carlyle’nin yapmış olduğu çalışmalar neticesinde 1910 yılında “Büyük Adam Kuramı” olarak tanımlanan bu teori, güçlenerek liderlik alanında etkin rol oynamıştır (Işık, 2014). Carlyle’in “Büyük Adamlar Okulu” düşüncesinin temelinde büyük ve başarılı liderlerin yaşamlarında olup bitenlerin hikâyeleştirilerek aktarılması yatmaktadır. Bu düşünceden yola çıkan araştırmacılar, liderlerin sahip olduğu kişisel özelliklerine odaklanmışlardır (Şahin, 2012). Bazı kişilerin ilahi açıdan üstün bir güce sahip olarak dünyaya geldiğini ve diğer insanlarda olmayan yetenekler ile bezendiklerini savunan teorisyenler, büyük adam olabilmek için kişilerin bu yeteneklere sonradan sahip olamayacaklarını ifade etmişlerdir (Can, 2005; Aslan, 2009).

Işık (2014), büyük adam kuramını açıklarken liderin doğaüstü yetenekleri sayesinde insanları etkileyebildiğini hatta hipnotize edebildiğine dair inanışların

olduğunu belirtmiştir. Bazı kültürlerde ise bu inanışların birtakım farklılıklar göstermiş olmasına rağmen örgüt üzerinde etkili olduğunu, lidere güç ve otorite sağladığını ifade etmiştir.

Liderlik kavramı üzerine çalışmalar yapan ilk kuşak kuramcılar liderlerin kişisel özelliklerine yoğunlaşarak liderliği tanımlamaya ve anlamlandırmaya çalışmışlardır. Liderlik kuramlarının tarihi sürecine bakıldığında ilk teori olarak ele alınan büyük adam görüşü zamanla yerini özellikler yaklaşımına bırakmıştır. Buna karşın ilerleyen dönemlerde ise lideri lider yapan şeyin liderin davranışlarının olduğunu ileri süren teorisyenler, davranışçı yaklaşımı benimsemişlerdir. Liderin sergilemiş olduğu davranışların önemi üzerine çeşitli araştırmaların yapıldığı davranışçı yaklaşım kuramları ele alınmıştır. Zamanla bu iki teori üzerine gerçekleştirilen eleştirel tartışmalar yerini durumsallık yaklaşımına bırakmıştır (Çoğaltay vd., 2014).

1.1.3.2. Özellik Teorisi (1930-1940)

20. yüzyılın başlarından itibaren liderlik özelliklerini inceleyen araştırmacılar çalışmalarını daha da derinleştirip genişleterek büyük adam görüşünün yerine özellikler kuramının almasına vesile olmuşlardır. Özellikler kuramı, liderin kişisel özelliklerine odaklandığı için bir anlamda büyük adam görüşünün devamı niteliğinde olduğu görülmektedir (Şahin, 2012).

Özellikler kuramının doğuşu tarihsel açıdan birinci dünya savaşına dayanmaktadır. Amerika'da askeri alanda personel seçimi sırasında uygulandığı görülmektedir. Amerikan Psikologlar Derneği çalışanları Birinci Dünya Savaş'ı sırasında orduya asker seçme ve eleme için görevlendirilmiştir. Birçok ölçme ve seçme aracı geliştiren psikologların çalışmaları sonucu geliştirdikleri bu teknikler ve araçlar endüstri alanında da kullanılmaya başlanmıştır. Bu sayede sosyal bilimler alanında özellikler kuramının ortaya çıkmasına ve gelişmesine katkı sağlamışlardır (Şimşek, 2006).

Alandaki ilk çalışmalar askeri ve bürokratik açıdan güçlü yöneticilerinin liderlik özelliklerinin incelenmesiyle başlanmıştır. Napolyon, Martin Luther King, Gandhi ve Atatürk gibi yaşadıkları döneme damga vurmuş güçlü liderlerin kişisel özellikleri ve ortaya çıkışları üzerine çeşitli araştırmalar yapılmış, bu kişilerin kişisel özellikleri incelenerek liderliğin bireysel ve toplumsal açıdan özelliklerinin saptanması amaçlanmıştır (Erdoğan, 1991).

Özellikler kuramına göre, liderliğin etkinliğini belirleyen en önemli faktör sahip olduğu özelliklerdir (Koçel, 2014). Yapılan araştırmalar sonucu birbirinden farklı liderler incelenmiş hangi özelliklerin lideri başarıya götürdüğü konusunda sonuçlar çıkarılmaya çalışılmıştır. Bu çalışmalar sırasında liderlerin sadece fiziksel özellikleri değil aynı zamanda psikolojik özellikleri üzerinde de araştırmalar yapılmıştır (Şahin, 2012).

Özellikler kuramının odaklandığı nokta toplumda ya da örgüt içerisinde lider olabilecek özellikleri taşıyan insanları tespit etmek, önceden keşfedebilmek ve diğer insanlardan ayırabilmektir (Koçel, 2014). Lider kişinin doğuştan getirdiği özelliklerinin liderleri toplumun diğer insanlarından ayırabilmesi bu insanların sahip oldukları donanımın niteliğinin incelenmesi araştırmalar açısından önem taşımaktadır (Pazarbaş, 2012). Özellikler kuramına dair yapılan araştırmalarda liderin cinsiyeti, yaşı, fiziksel özellikleri, kendine olan güven ve bağımsızlık duygusu, yaratıcılık, cesaret, zekâ, eğitim düzeyi, sağlık durumu, konuşma yeteneği, özgüven gibi nitelikler ele alınmıştır (Demir vd., 2010; Şişman, 2011).

Özellikler kuramı alanında yapılan çalışmalar incelendiğinde ulaşılan neticelerin bir tutarlılık gösteremediği görülmüştür. Bulguların tutarlı olamamasının sebebi ise liderlerin incelenen özellik maddelerinin sonsuz olması ve bu özelliklerin tanımının ve incelenmesinin zor olmasıdır. Bu yaklaşımda liderin içinde bulunduğu mevcut durum ve ortam üzerine düşünülmemiş, liderin örgütte barındırdığı özellikler, sergilediği davranışlar ve daha fazlasının liderlik için önemli olabileceği gözden kaçırılmıştır (Can vd., 1998). Özellikler kuramı, lideri toplumdaki ya da örgüt içindeki diğer üyelerden ayıran farkları ortaya koyarken sadece liderin sahip olduğu özellikler değişkenini temel aldığı için zayıf kalmış, genel geçerliliğe sahip olamamış ve gerçek hayata uyarlanamamıştır (Bakan ve Büyükbeşe, 2010).

Özellikler kuramına dair yapılan eleştiriler arasında güçlü ve başarılı liderlerin her zaman aynı özelliklere sahip olmadığı bazen örgüt içindeki üyeler arasında örgüte liderlik eden kişinin özelliklerinden daha fazlasını barındıran bireylerin olduğu ancak bu bireylerin lider olarak ortaya çıkamadığı vurgulanmıştır. Ayrıca özellikler kuramın iyi bir liderin yetiştirilebilmesi için ne gibi yolların uygulanması gerektiği konusunda da yetersiz kalması, hatta bazı sorulara yanıt bulamaması kuramın sınırlılıklarını ortaya koymuştur.

Liderlik kuramının anlaşılması için kişisel özellikler dışında farklı değişkenlere de odaklanılması gerekliliği fark edilmiştir (Koçel, 2014).

1.1.3.3. Davranışsal Liderlik (1940-1950)

Özellikler kuramı; liderin sahip olduğu özellikleri baz almasına karşın özelliklerin kolayca ölçülememesi ve güçlü liderlerde görülen özelliklerin hepsinin tek bir kişide toplanmasının gerçekçi olmamasından dolayı eleştirilere maruz kalmış, kuramın bu eksiklikleri alanda yeni arayışlar içine girilmesine neden olmuş, davranışsal liderlik yaklaşımının geliştirilmesine yol açmıştır (Güney, 2012; Küçüközkan, 2015). Davranışsal kuramın gelişmesinde liderlerin sahip olduğu özelliklerden ziyade sergilemiş oldukları davranışlar konusuna odaklanılmış ve lideri etkin ve başarılı yapanın liderlik gerektiren zamanlarda nasıl davrandığı, nasıl hareket ettiği ve neyi nasıl yaptığı analiz edilmeye çalışılmıştır (Canbolat, 2016).

Davranışsal liderlik yaklaşımına göre herkesin lider olabilmek için bir şansı vardır. Çünkü yaklaşıma göre özellikler kuramında olduğu gibi doğuştan gelen yeteneklerden ziyade lider olabilmek için öğrenilebilecek belirli davranışların olduğu, sonradan lider olunabileceği düşünülmektedir. Dolayısıyla davranışsal liderlikte herkesin lider olması için eğitilebileceği ya da belirli davranışları öğrenebileceği fikri mevcuttur (Koçel, 2014).

Davranışsal liderlik kuramının temel fikri, liderlik süreci içerisinde liderin davranışları, örgüt üyelerine karşı sergilediği tavır ve tutum, örgüt üyeleri ile olan iyi ilişkiler ve iletişim şekli, güven duygusu oluşturabilme, pozitif etki uyandırabilme, yetki devri, planlama ve kontrol şekli, hedeflerin belirlemesi gibi davranışların liderin etkinliğinin belirlenmesinde önemli faktörler olduğudur (Bakan ve Büyükbeşe, 2010).

Liderin davranışları çerçevesinde şekil alan ve etrafında bulunan üyeler üzerinde etkin olması neticesinde ortaya çıkan davranışsal liderlik yaklaşımında lider örgütteki üyelerin çabalarını, kişisel değerlerini gözetici ve destekleyici şekilde davranışlar göstermektedir (Zel, 2006).

Alanyazında liderlik davranışlarını inceleyen ve literatüre katkı sağlayan davranışsal liderlik kuramına dair çalışmalar ise şu şekildedir: Kurt Lewin'in Liderlik Tipi (Iowa State Üniversitesi Araştırması), Ohio State Üniversitesi Liderlik Araştırması, Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırması, Blake ve Mouton'un Yönetim Biçimleri

Matriksi Modeli, D. McGregor' un X ve Y Teorileri, Likert'in Sistem 4 Modeli (Deniz ve Seçgel, 2006; Erçetin, 2000; Akçit vd., 2018; Acar, 2022).

1.1.3.3.1. Iowa State Üniversitesi Araştırmaları

1939 yıllarında Amerikan Iowa State Üniversitesi'nde psikolog olan Kurt Lewin, Ron Lippitt ve Robert White'in farklı liderlik stillerini araştırması sonucu sergilenen liderlik biçimleri demokratik, otokratik ve serbestiyetçi liderlik olmak üzere 3 farklı türde sınıflandırması ile literatüre geçmiş çalışmalardır (Avcı ve Yaşar, 2016).

Yapılan çalışmada 11 yaşlarında bir grup erkek çocuğa maske yapımı istenmiş ve ilk gruba nelerin yapılması gerektiğini kurallar oluşturarak belirleyen otokratik lider; ikinci gruba ise üyeleri motive edici, arkadaş canlısı, saygılı yaklaşım gösteren demokratik lider ve üçüncü gruba ise her şeyi tamamen çocuklara bırakan karar alma sürecine katılmayan serbestiyetçi lider verilmiştir (Gürdal, 2021).

Deney sonuçları incelediğinde otokratik liderliğin uygulandığı grupta örgütün verimliliği yüksek iken maske kalitesinin düşük olduğu saptanmıştır. Hatta görevlerin yerine getirilirken emirlerden rahatsız olunan üyelerin varlığı saptanmıştır. Demokratik liderliğin uygulandığı ikinci grupta ise verimliliğin iyi düzeyde olduğu, maskelerin kalitesinin ise yüksek olduğu saptanmıştır. Tam serbestlik sağlayan liderliğin uygulandığı grupta ise örgüt içinde üyeler arası bilgi alışverişinin yapılmamış olduğu bireysel davranışlar sergilendiği için de verimliliğin ve kalitenin düşük olduğu saptanmıştır (Eren, 2000). Bu çalışma ile farklı davranış özelliği gösteren liderlerin tutumlarının örgüt üyelerinin davranışları üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu sonucu çıkarılmıştır (Gürdal, 2021).

1.1.3.3.2. Ohio State Üniversitesi Araştırmaları

Liderin belirli durumlarda göstermiş olduğu davranışları ifade eden davranışsal yaklaşım teorisinin gelişmesinde önemli katkı sağlayan çalışmalardan biri de Ohio State Üniversitesi'nde gerçekleştirilmiş liderlik araştırmalarıdır (Koçel, 2014).

Liderlik kavramını detaylı bir şekilde araştıran Ohio State Üniversitesindeki çalışmaların amacı liderde gözlenen birtakım davranışların davranışsal yaklaşım boyutuyla ortaya konulmasıydı (Gürdal, 2021).

Ohio State Üniversitesinde yapılan araştırmaların sonucunda iki tip liderlik davranışından bahsedilmiştir. Bunlar:

- İnsan ilişkilerine dönük lider davranışı
- Göreve (işe-yapıya) dönük lider davranışdır.

İnsan ilişkilerine dönük lider ile örgüt üyeleri arasında samimi, güven temalı, bir atmosfer vardır. Bu tip lider örgüt çalışanlarına ilgi, saygı ve sıcaklık gösterirken, duygulara önem verip çalışanların ihtiyaç ve isteklerini göz önünde bulundurma gibi insanî davranışlar sergilerler (Tağraf ve Çalman, 2009; Cinnioğlu, 2018).

Göreve dönüklük liderler ise, belirlenen hedefleri gerçekleştirmeye yönelik davranışlar sergilerlerken insan ilişkilerinden ziyade performansa, prosedürlere ve görevlerin düzenlenip planlanarak uygulanmasına önem verirler (Tağraf ve Çalman, 2009; Yukl, 2010).

Liderin bireyi önemseyen davranışları artıkça örgüt içindeki çalışanların sirkülasyonu azalmakta, görevi temel alan davranışlar sergiledikçe de örgüt üyelerinin gösterdiği performans artmaktadır. Dolayısıyla liderde hem göreve önem veren davranışlar hem de insan ilişkilerine önem veren davranışlar bulunmalıdır. Bu iki tip özellikten biri zaman zaman diğer özelliğe göre daha baskın olabilmektedir (Işık, 2014).

1.1.3.3. Michigan Üniversitesi Araştırması

Michigan Üniversitesi'nde yapılan liderlik araştırmaları tıpkı Ohio State Üniversitesindeki gibi liderin davranışsal özellerine odaklanmıştır. Rensis Likert'in ekibiyle yürüttüğü çalışmalar davranışsal liderlik yaklaşımının gelişiminde önemli katkılar sağlamıştır (Çelik, 2003). Çalışmalarında büyük ölçüde uygulamalara ağırlık veren Michigan Üniversitesi araştırma sonucu belirlerken faktörlerin liderlik davranışlarını ve liderlik sürecini açıklamaya yeterli olduğunu varsayılmıştır. Araştırma sonucunda Ohio Üniversitesi çalışmalarında olduğu gibi liderin kişiye yönelik davranışları ile göreve (işe) yönelik davranışları olmak üzere iki tip kategorizasyon gerçekleştirilmiştir (Keçeçioğlu, 2003). Veriler doğrultusunda yüksek verime sahip grup liderlerinin kişiye yönelik davranışlar sergilediği, düşük verimli grup liderlerinin ise göreve (işe) yönelik liderlik davranışları sergiledikleri görülmüştür (Erdoğan, 1991; Eren, 2012).

Michigan Üniversitesi çalışmalarına göre göreve (işe) yönelik liderin örgüt çalışanlarını sürekli kontrol ettiği, otoritesini kullanma eğiliminde olduğu, cezalandırma yöntemini kullandığı davranışlar sergilediği görülmektedir. Kişiyeye yönelik liderin ise örgüt çalışanlarının çalışma koşullarını ve kişisel özelliklerini geliştiren davranışlar gösterdiği, karşılıklı olarak saygı atmosferinin yaratılmaya çalışıldığı, çalışanların duygularının önemsendiği görülmektedir (Koçel, 2014). Kişiyeye yönelik davranışlar sergileyen liderin çalışanlarının refahını düşündüğü, sosyal ve duygusal ihtiyaçlarının karşılaşmasının amaçlandığı görülmektedir (Keçecioğlu, 2003).

1.1.3.3.4. Blake ve Mouton'ın Yönetim Biçimleri Yaklaşımı

Robert Blake ve Jane Mouton isimli iki bilim insanı Ohio Üniversitesi ve Michigan Üniversitesi araştırmalarının ortaya koyduğu sonuca yakın bir görüş ortaya koymuşlardır (Eren, 2012). Ohio Üniversitesi araştırmalarının sonuçlarına dayandırılarak geliştirilen “Yönetim Tarzı Matrisi” beş ayrı tip liderlik tarzı olarak betimlenmektedir. Blake ve Mouton'un liderlik davranışlarını diğer davranışsal yaklaşım modellerinde olduğu gibi kişiyeye yönelik ve üretime (işe) yönelik olarak ayırdığı ancak bir diyagram üzerinde yatay ve dikey eksene yerleştirilmek üzere ortaya koyduğu ızgarada ise beş ayrı tip liderlik şeklinin olduğu ortaya konulmuştur. (Gürdal, 2021).

Bahsi geçen beş tip liderlik tipi şöyledir:

- Cılız Liderlik
- Şehir Kulübü Liderliği
- Görev Liderliği
- Orta Yolcu Liderliği
- Ekip Liderliği

1.1.3.3.5. D. McGregor'un X-Y Teorisi

Davranışsal liderlik yaklaşımlarından bir diğeri ise Douglas McGregor tarafından geliştirilen X ve Y teorisi. Bu teori, bilimsel yönetim düşüncesi adına ortaya çıkmış olup teoride bahsi geçen X ve Y temelde birbirine zıt görüşleri içeren varsayımlardan oluşmaktadır (Dülker, 2019). Buna göre çalışanlar birbirine zıt davranışlara sahip iki farklı örgütten oluşmaktadır.

X örgütündeki çalışanlar; işi sevmeyen, çalışmaktan hoşlanmayan, kontrol edilmesi gereken, yönetilmeyi tercih eden ve sorumluktan kaçan kişilerdir. Bencil yapıda oldukları için kendi istekleri ve amaçlarını örgütün amaçlarından ön planda tutarlar. Örgütün amaçlarına ulaşması için çaba göstermeleri için zorlanmaları ve ceza ile korkutulmaları gerekmektedir. Değişikliklere direnç gösteren ve sorunlar karşısında elini taşın altına koymaktan çekinen yaratıcı fikirler sunmayan kişilerdir (Şahin, 2004). X kuramını benimseyen bir lider örgüt çalışanlarını pasif ve işgörmez olarak nitelendirip sık sık denetleme yöntemi ve ceza uygulamaları ile çalışanlara karşı otoriter ve zorlayıcı bir liderlik tarzı sergileyecektir (Acar, 2022).

Y örgütündeki çalışanlar; çalışmaktan keyif alan, kendilerini yönetebildikleri için kontrol edilmesi gerekmeyen ve uygun şartlar sağlandığı takdirde sorumluluk almaktan kaçmayan kişilerdir. Y kuramını benimseyen bir lider; çalışanlarının fikirlerine değer veren, cesaretlendiren, motive eden, uygun şartlar sağlandığı takdirde yetki devri sunarak katılımlı yönetim uygulayan davranışlar sergilemektedir (Şahin, 2004; Arabacı, 2012; Dülker, 2019, Saraman, 2017). Y kuramını benimseyen lider çalışanlarına karşı demokratik ve katılımcı davranışlar sergileyecektir (Ofloğlu, 2002).

1.1.3.3.6. Likert'in Sistem 4 Kuramı

Rensis Likert örgüt yöneticisinin aynı zamanda bir lider olması gerektiğini düşünerek örgüt yöneticisinin davranışlarının yanı sıra liderin davranışlarını birlikte incelenmiştir. Likert'in yapmış olduğu çalışmalarda birbirinden özellikler bakımından farklı olan örgütlerin sergiledikleri performansları ele alınmıştır. Araştırmalarda kullanılan anketler ise Ohio State Üniversitesi araştırmalarındaki gibi sadece çalışanlara uygulanmamış örgüt yöneticilerine de uygulanmıştır (Demir ve Yılmaz, 2018).

Likert'in bu çalışmaları, Michigan Üniversitesi araştırmalarının devamı niteliğinde geliştirilmiş olup örgütlerin yönetim şeklini ve bununla ilişkili olarak da liderlik yaklaşımlarını dört grup altında kategorize etmiştir (Sinha, 2008). Bu dört grup ve sahip oldukları özellikler Likert'in Sistem 4 Modeli olarak isimlendirilmiş olup aşağıdaki tabloda tanımlanmıştır.

Tablo 1.1. Likert'in Sistem 4 Modeli

LİDERLİK DEĞİŞKENİ	SİSTEM-1 (İSTİSMARCI OTOKRATİK)	SİSTEM-2 (YARDIMSEVER OTOKRATİK)	SİSTEM-3 (KATILIMCI)	SİSTEM-4 (DEMOKRATİK)
Astlara Olan Güven	Astlara güvenmez, Karar verirken söz hakkı tanımaz.	Hizmetçi ile efendisi arasındaki gibi bir güven anlayışına sahiptir.	Kısmen güvenilir fakat kararlarla ilgili kontrole sahip olmak ister.	Bütün konularda tam olarak güvenir.
Astların algıladığı serbesti	Astlar iş ile ilgili konuları tartışmak konusunda kendilerini hiç serbest hissetmezler.	Astlar kendilerini fazla serbest hissetmezler.	Astlar kendilerini oldukça serbest hissederler.	Astlar kendilerini tamamı ile serbest hissederler.
Üstün astlarla Olan İlişkisi	İşle ilgili sorunların çözümünde astların fikirlerini nadiren alır.	Bazen astların fikirlerini sorar	Astların fikirlerini alır ve onları kullanmaya çalışır.	Daima astların fikirlerini alır, onları kullanır.

Kaynak: (Küçüközkan, 2015).

Likert'in sistem 4 modelinde; Sistem 3 ile Sistem 4 liderlik tarzını benimsemiş olan örgütlerin çalışanlarının verimlerinin yüksek olduğu, Sistem 1 ile Sistem 2 liderlik tarzını benimsemiş olan örgütlerin çalışanlarının ise verimlerinin düşük olduğu gözlemlenmiştir (Küçüközkan, 2015).

1.1.3.4. Durumsal Liderlik (1960-1970)

Durumsal liderlik yaklaşımı liderlik kavramının karşılaşılan durumlara ve oluşan koşullara göre değişebileceğini, tek bir liderlik davranışının tüm durumlar için geçerli olmadığını temel almaktadır (Erkutlu, 2014). Diğer bir ifade ile kabul görmüş veya

evrensel bir davranışın olamayacağı, oluşan şartlara göre en etkili metodun kullanılması gerektiğini öne sürmektedir. Bu yaklaşım her yerde ve her zaman etkin olabilen tek bir liderlik davranışının bulunmadığını varsaymaktadır (Gürdal, 2021).

Özellikler kuramının ve davranışsal liderlik yaklaşımı kuramlarının değişen koşullar neticesinde yanıt bulmakta eksiklik kaldığı liderlik stilini tanımlama doğrultusunda, liderlik çalışmalarında daha akılcı bir kurama ihtiyaç duyulduğu hissedilmiştir. Davranışsal yaklaşım kuramında en büyük eksiklik liderlerin bir işe yönelik veya kişiye yönelik davranışlar sergileyebileceğini belirtirken, ne gibi durumlarda kişiye yönelik veya işe yönelik liderliğin etkin olacağını belirtememesidir. Araştırmacılar, bahsedilen bu iki düşüncenin kuramının karışımından ve geliştirilmesinden meydana gelen ve işteki niteliği ve durumun gerekliliklerini dikkate alan bir kuram geliştirmişlerdir (Zel, 2006). Bu durumsal liderlik yaklaşımına göre liderlik, lider- lideri izleyenler (örgüt çalışanları) ve karşılaşılan koşullar ile aradaki bağdan oluşan basite indirgenemeyecek bir süreç olarak ifade edilmektedir. Liderin örgüt içindeki etkinliği; örgüt amacının niteliği, örgüt çalışanlarının yetenekleri, örgütün özellikleri, lider ve çalışanların tecrübeleri, örgütsel atmosfer gibi faktörler sağlamaktadır (Koçel, 2014).

Durumsal liderlik yaklaşımı, liderin hareket etme tarzını belirli kurallardan ziyade gerçekleşen koşullara ve çalışanlarının durumuna göre örgütü yönetmesini beklemektedir (İlgar, 2000). Bunun yanında, durumsal liderlik yaklaşımı liderin özellik ve yeteneklerinin eğitimle ve deneyim kazanılarak geliştirilebileceğini kabul etmektedir (Koçel, 2014).

Durumsal liderlik yaklaşımları kendi içerisinde farklı teoriler barındırmaktadır. Bu teorilerin bazıları şunlardır: Fiedler'in Durumsallık Yaklaşımı, Yol-Amaç Yaklaşımı, Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Modeli, Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Modeli ve Vroom Yetton Liderlik Modeli vb. (Peretomode, 2012).

1.1.3.4.1. Fiedler'in Durumsallık Yaklaşımı

Durumsal liderlik yaklaşımı içinde en yaygın olan ve ilk geliştirilen teori, Fred Fiedler tarafından ortaya koyulan Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Modelidir. Bu kurama göre örgüt içindeki ortamın elverişliliği arttıkça liderin ortaya çıkma olasılığı da o denli artmaktadır. Ayrıca en iyi liderlik tarzının bulunmadığını ifade eden teoriye göre liderin

etkinliğinin ve başarısının duruma göre olduğu belirtilmektedir. Fiedler'in bu teorisinde, örgüt çalışanlarının sergilediği performansa göre liderin etkinliği açıklanmaktadır (Özalp vd., 1992).

Fiedler'in Durumsal liderlik Yaklaşımına göre liderlerin etkinliğini belirleyen üç farklı değişken vardır (Cinnioğlu, 2018).

1. Lider ve üyeler arasındaki ilişki (leader member relations): Lider ve üyeler arasındaki ilişkinin kalitesini ifade eder. Üyeler lidere güvendiği sürece liderin görevi başarıma isteği artar (Gürdal, 2021)

2. Görevin niteliği veya yapısı (task structure): Bu değişken görevin yapısıyla alakalı tanımlanmış yöntemlerin belirlenip belirlenmediğini kapsamaktadır. Belirlenmiş ve planlanmış işler lider için pozitif bir ortam yaratırken, belirlenmeyen ve karmaşık işler lider için olumsuz bir ortam oluşturacaktır (Gürdal, 2021).

3. Liderin konumundan kaynaklanan gücü (position power): Liderin pozisyonu sayesinde sahip olduğu gücün etkisiyle üyeler üzerinde ödüllendirme, cezalandırma ve işten çıkarma gibi yetkilerini kullanabilmesidir (Gürdal, 2021).

Bahsi geçen bu değişkenler karşılaşılan durumlar neticesinde farklı liderlik şeklinin belirlenmesinde etkili olmaktadır. Fiedler'in durumsal liderlik yaklaşımı; en iyi liderlik tarzının olmadığını, liderin karşılaşılan olaylara ve durumlara adapte olması gerektiğini belirtmesi nedeniyle önem taşımaktadır (Güney, 2012).

1.1.3.4.2. Yol Amaç Teorisi

Teori, Martin Evans ve Robert House tarafından geliştirilmiş olup bir liderin sabit özellikleri dışında davranış, tutum ve koşulları üzerine dikkat çekmektedir. Bu yaklaşım bir hedefi gerçekleştirmek için çalışan, çalışma ortamına en uygun lideri belirleyen ve liderin tarzını ve davranışlarını göstermeye dayanan bir yaklaşımdır. Yaklaşımdaki amaç çalışanların motivasyonlarını artırmak, memnuniyetlerini yüksek tutmak ve bu şekilde çalışanların organizasyonlarda verimli üyeler olmalarını sağlamaktır. Lider, örgüt üyelerinin verimlerini artırmayı iki şekilde sağlamaya çalışmaktadır (Celep, 2004).

1. Ödülleri ve takipçilerin ödülleri kazanmak için izleyecekleri yolu açıklamak.
2. Takipçiler için değerli ödülleri artırmak.

Teori, liderin gösterdiği davranışın takipçilerin performansları üzerindeki etkisini açıklamaya yöneliktir bundan dolayı bu yaklaşıma göre lider aşağıda belirtilen dört liderlik davranışından birini sergileyebilir (Tevrüz vd., 2012).

Otoriter Lider

Lider çoğu zaman takipçilerine görevlerini yerine getirmeleri için belirli talimatlar verir. Aynı zamanda lider, takipçileri için uygun bir performans standardı belirleyerek bu standarta uyulmasını sağlar (Cinnioğlu,2018).

Lider yapılacak işleri belirleyip takipçilere paylaştırır. Onların kurallara uymalarını sağlar. İnsanlar görevden emin olmadıklarında ya da çevrede çok fazla belirsizlik hakim olduğunda etkili bir liderlik davranışdır (Gürdal, 2021).

Destekleyici Lider

Destekleyici liderler çalışanlarıyla bireysel olarak ilgilenerek onların güçlenmesini sağlamayı amaçlayan davranışlar sergilemektedir (Cinnioğlu, 2018). Lider için çalışanların mutluluğu önemli olduğu için samimi ilişkiler kurmaya çalışmakta çalışanların ihtiyaçlarını göz önünde bulundurmaktadır (Sökmen ve Boylu, 2009).

Lider; takipçileri hakkında endişelenir, onlara arkadaşça yaklaşır, huzurlu olmaları için çaba gösterir ve işin keyifli olmasını sağlar. Görevin ve ilişkilerin fiziksel veya psikolojik olarak zor olduğu durumlarda etkili bir liderlik davranışdır (Gürdal, 2021).

Katılımcı Lider

Örgütün işleyişi konusunda alınacak kararlarda örgüt çalışanlarının düşüncelerini ve tavsiyelerini de göz önünde bulunduran liderdir (Cinnioğlu, 2018). Lider karar verirken çalışanlarına danışmakta görüşlerini önemseyip fikirlerini almaktadır (Gürdal, 2021).

Başarıya Yönelik Lider

Çalışanlar ve örgüt için yüksek hedeflerin belirlenmesini sağlamayı amaçlayan lider bu hedeflerin gerçekleştirilmesi için çalışanlarını desteklerken onlardan en yüksek düzeyde performans göstermelerini de beklemektedir. Çünkü örgütsel amaçlar oluşturarak başarı ve verimi yükseltmeye çalışan lider sonuca odaklanmaktadır.

Belirlenen hedeflerin başarıya ulaşması için çalışanlarına güvenerek performansın artırılması sağlanmaktadır. Teknik ve bilimsel alanlarda etkili bir lider davranışdır (Gürdal, 2021).

1.1.3.4.3. Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Modeli

Hersey ve Blanchard tarafından geliştirilen ve “liderliğin yaşamsal döngüsü” olarak da adlandırılan bu durumsallık modeli; “görev davranışı liderlik” ve “ilişki davranışı liderlik” olmak üzere iki boyut olarak ele alınmaktadır (Eren, 2001).

Hersey ve Blanchard; liderlik tiplerinin etkinliğini belirlemek adına ortaya koyduğu olgunluk seviyesi değişkeniyle çalışanların davranışları sergilerkenki sorumluluk alma duygularını, isteklerini, eğitim ve tecrübe düzeylerini, kabiliyetlerini baz almışlardır. Hersey ve Blanchard'un olgunluk seviyesi fikrine göre liderlerin çalışanlarının durumlarına göre görev veya ilişkiye önem veren yönetim stillerinden birini uygulamaları gerekmektedir (Eren, 2001). Görev davranışına göre liderlikte çalışanların görevlerinin nasıl ve ne şekilde yapılması gerektiği belirlenirken ilişki davranışı liderlikte ise çalışanlarla sık iletişim kuran, çalışanlarını motive eden, dinleyen liderlik gözlenmektedir (Paksoy, 1993). Liderleri etkin kılan durumlardan biri de çalışanlarının olgunluk seviyesine uygun şekilde göreve ve ilişkiye önem vermesidir. Lider, dengeyi ayarlayabildiği takdir de örgütün verimliliği artmaktadır.

Hersey ve Blanchard'ın teorisinde dört temel olgunlaşma düzeyinden bahsedilmektedir.

1. Örgüt çalışanları düşük olgunluk seviyesine sahip ise görev yönelimleri, çalışma istekleri az olmaktadır.
2. Örgüt çalışanlarının olgunluk seviyesi biraz düşük ise kabiliyetleri düşük olsa da çalışma istekleri yüksektir.
3. Örgüt çalışanlarının olgunluk seviyesi orta düzeyde ise görev yönelimleri düşük olsa da ilişki yönelimleri yüksektir.
4. Örgüt çalışanlarının olgunluk seviyesi üst düzeydeyse hem yetenekleri hem de istekleri yüksektir (Ekici, 2006).

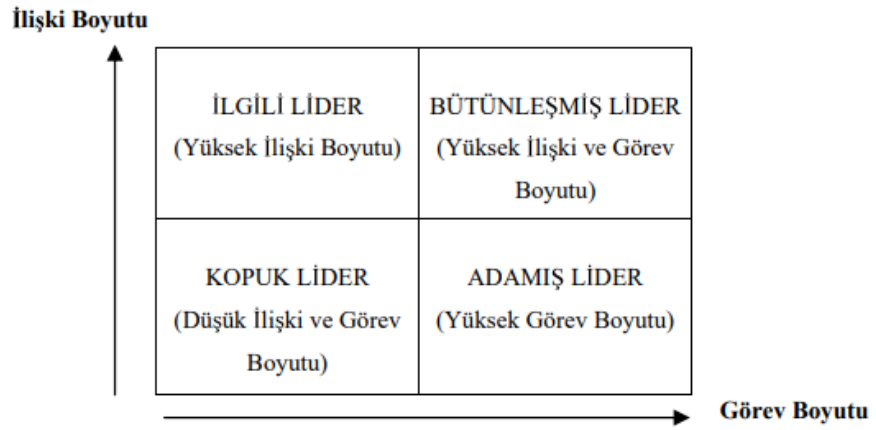
Hersey ve Blanchard'ın durumsallık yaklaşımına yönelik yapılan eleştirilerde olgunluk kavramının karmaşık bir terim olduğu ve araştırmalarının yeterli düzeyde ele

alınmadığı, örgütler içinde çalışanların birbirini etkilemelerinin göz ardı edildiği belirtilmektedir (Gürdal, 2021).

1.1.3.4.4. Reddi'in Üç Boyutlu Liderlik Modeli

Reddin'in üç boyutlu liderlik modeli, davranışsal liderlik yaklaşımı ile durumsal liderlik yaklaşımı arasında köprü görevi niteliğindedir. Bunun temelinde ise Ohio State Üniversitesi araştırmalarının göreve ve kişiye yönelik boyutlarını ele almasının yanı sıra dört temel liderlik davranışını belirlemesi yatmaktadır (Ömürgönülşen ve Şen, 2005). Reddin'in görev ve ilişki boyutlarının liderlik modelini açıklamada her durumda etkili olamayacağını vurgulamasıyla etkililik boyutunu da literatüre kazandırmıştır. Reddin'in etkililik boyutuna göre etkili liderlik tarzı; yönetebilen, iyi niyet temelli otokrat ve bürokrat iken etkisiz liderlik davranışları ise uzlaştıran ve ilgisiz olarak ifade edilmektedir. Böylece Reddin liderlik modeli temel de dört yaklaşımdan oluşan dördü etkisiz, dördü etkili liderlik yaklaşımları olarak sekiz liderlik yaklaşımı şekliyle incelenmektedir (Baloğlu ve Karadağ, 2009).

Şekil 1.1. Reddin'in Temel Liderlik Tarzları



Kaynak: (Ömürgönülen ve Sevim, 2005).

1.1.3.4.5. Vroom Yetton Liderlik Modeli

Victor Vroom ve Philip Yetton'ın öne sürdüğü bu liderlik yaklaşımı mevcut duruma göre en iyi kararı verme şekline dayanmaktadır. Liderin karar verme sürecine

odaklandığı için de “karar ağacı” modeli olarak da bilinmektedir. Bu modele göre liderin kararlarını doğru ve etkin kılan unsur olarak uygun zaman ve koşulda çalışanların da karara katılması yatmaktadır. Bu yaklaşıma göre yöntem belirlenen hedeflere ulaşmayı kolaylaştırırken örgüt içinde liderin etkinliğini de artırmakta çalışanların gelişmesine de katkı sağlamaktadır (Bakan ve Büyükbeşe, 2005). Karar ağacı olarak da anılan bu yaklaşımda karar almada katılımın miktarını ölçebilmek için bir dizi önerilmektedir. Temelinde ise örgütsel problemlerin çözümlenmesindeki yolları belirlemek ve farklı koşul altında liderin karar verme stili arasındaki ilişkiyi açıklamaya çalışmak yatmaktadır (Acar, 2022).

Bu yaklaşımı daha sonra Arthur G. Jago tarafından da katkı sağlanmış olup durumsallık modelinin son hali oluşturulmuştur (Canbolat, 2016). Araştırmalar neticesinde bu liderlik yaklaşımına göre karşılaşılabilecek tüm durumlar için geçerli bir liderlik türünün olmadığı belirtilmiştir. Ancak içinde bulunulan durum incelenip analiz edilerek elde edilen bulgular neticesinde bir liderlik tarzının belirlenmesinin sağlıklı olabileceği vurgulanmaktadır (Cinnioğlu, 2018).

1.1.3.5. Çağdaş Liderlik Kuramları

Küreselleşen yeni dünyada meydana gelen hızlı değişim ve gelişimler beraberinde birçok yeniliği de getirmiş, örgütlerin bu değişime ve yeniliklere ayak uydurması zorunlu bir hale gelmiştir. Bu değişimin başında ise örgüt liderlerinin eskiye göre daha ön plana çıkması ve değişen liderlik anlayışının örgütün verimi için öneminin algılanması gelmektedir (Değirmenci, 2012). Önceleri liderin özelliklerini, davranışlarını ve durumsallığı ön plana alan liderlik yaklaşımları son dönemlerde liderliğin sadece davranışlar ile açıklanamayacağını ve belirli kalıplara sokulamayacağını ortaya atan düşüncelere dönüşmektedir (Gökçe, 2016). Bu doğrultuda geleneksel liderlik tarzlarının liderlik kavramını açıklamada yetersiz kalışı sonucu yeni liderlik kuramları ortaya çıkmıştır (Ceylan vd., 2005). Çağdaş liderlik yaklaşımları çerçevesinde günümüzde yapılan çalışmalardan bazıları şu şekildedir: Hizmetkâr Liderlik, Babacan Liderlik Vizyoner Liderlik, Dönüşümsel Liderlik, Etkileşimci Liderlik, Etik Liderlik, Karizmatik Liderlik, Kültürel Liderlik, Öğretimsel Liderlik, Teknoloji Liderliği vb.

1.1.3.5.1. Babacan Liderlik

Literatürde “paternalist liderlik” adıyla da anılan babacan liderlik; liderin örgüt içindeki hiyerarşik dağılımda çalışanlarına karşı tıpkı aile önderiymişçesine davranışlar sergilemesi, onlara karşı her konu ve koşulda yardım ve rehberlik etmeye çalışması, çalışanlarından ise sadakat beklemesi olarak açıklanmaktadır (Tetik ve Köse, 2015).

Özellik bakımından çalışanlarına karşı her daim destek sunabilen, etik açıdan örnek alınabilen bir otorite olarak tanımlanan babacan liderlik yaklaşımı, Türk toplum yapısına uygunluğundan ötürü örgütlerde sıklıkla karşılaşılmaktadır (Okçu vd., 2020). Babacan liderliğin hâkim olduğu kültürlerde liderin örgüt içinde güçlü bir otoriteye sahip, iyi niyetli babacan yaklaşım neticesinde çalışanların özel hayatlarıyla ilgili, çalışanlarını koruma eğiliminde olduğu görülmektedir (Gerçek, 2018). Babacan lider sergilediği davranışlar neticesinde ise çalışanlarından saygı, sadakat, güven ve rehberliğine dair gönülden bağlılık beklemektedir (Okçu vd., 2020).

1.1.3.5.2. Demokratik Liderlik

Demokratik liderlik, örgütle ilgili kararlarda merkezi otorite olarak tek başına liderin karar almadığı, çalışanlarına danışarak onların fikirlerini de önemsendiği, kararlara katılımı çalışanlarını da teşvik ettiği bir liderlik stilidir (Özmen, 2009). Demokratik liderliğin benimsendiği örgütlerde özel imtiyaz ve farklılık söz konusu olmamaktadır. Lider, örgütle ilgili hedeflerin belirlenmesinde, iş dağılımının oluşmasında ve olası sorunların çözümlerinde çalışanlarının görüşlerine başvurarak karar almaktadır (Doğan, 2007). Örgüt içinde çalışanların fikirlerini açık ve net şekilde ifade etmelerini destekleyen lider, çalışanları ile insani ilişkiler kurmakta onları takım arkadaşı olarak görmektedir. Liderin sergilediği bu liderlik stili ile de çalışanların motivasyonları yükselmekte örgütün verimliliği de artmaktadır. Çalışanlar zamanı etkin kullanmakta liderin olmadığı zamanlarda dahi işleyiş aynı düzeyde devam etmektedir (Alireisoğlu, 2020). Ancak demokratik kültürün benimsenmediği ve oturmadığı toplum ve örgütlerde demokratik liderlik stili ile yönetim sağlıklı işleyememektedir. Böyle örgütlerde karar alınırken yapılan fikir paylaşımları sırasında çalışanlar şahsi algıları ile tartışmaları büyütebilmekte ve karar alma sürecini zorlaştırmaktadır (Eren, 2001). Ayrıca örgütteki tüm çalışanların karar alma sürecine katılımları zaman zaman işleyişin yavaşlamasına neden olmakta

özellikle de kriz anlarında acil karar verilmesinin elzem olduğu durumlarda ise büyük sıkıntılar doğurabilmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998).

1.1.3.5.3. Dönüşümcü Liderlik

Çağdaş liderlik stilleri arasında literatürde oldukça fazla araştırmanın yapıldığı dönüşümcü liderlik, Türkçe kaynaklarda dönüştürücü, dönüşümcü, dönüşümsel, değiştirici, değişimci, transformasyonel liderlik gibi isimlerle anılabilmektedir (Öztürk, 2018). James Mc Gregor Burns tarafından literatüre kazandırılan dönüşümcü liderlik, Bass'ın yapmış olduğu çalışmalarla gelişmiştir (Tunçbilek, 2013). Dönüşümcü liderlik, çalışanların ihtiyaç ve arzularının farkında olan, potansiyellerini keşfedip ortaya çıkaran, örgütün amaçları doğrultusunda bu ihtiyaç, istek ve kabiliyetleri dönüştürebilen liderlik stilidir (Öztürk, 2018).

Dönüşümcü lider, örgütün geleceğini yapılandırarak örgüte biçim vermektedir (Alireisoğlu, 2020). Örgütün gelecekte hedeflenen başarıya erişebilmesi için kurumsal şartları belirlenen amaçlara yönelik hazır hale getirebilmekte, değişen çevre ve koşullar karşısında mevcut durumu dönüştürebilmektedir (İntepeler ve Barış, 2018). Bunu yaparken de çalışanlarını destekleyici yapıda olan dönüşümcü lider, çalışanlarının var olan yeteneklerini ortaya koymalarında motive edici, cesaretlendirici bir yol izlemektedir (Uludağ ve Tepe, 2018). Örgütün belirlenen misyon ve vizyonları doğrultusunda örgüte yenilik getiren, çalışanların kişisel gelişimini destekleyen dönüşümcü lider ile çalışanlar arasında karşılıklı bir etkileşim gerçekleşmektedir. Dönüşümcü lider, çalışanlarına örgütün hedeflerinin kişisel hedeflerden daha üstün olduğu bilincini kazandırmaya çalışarak belirlenen amaçlara birlikte ulaşılabilmesinin farkındalığını ve iş birlikçi çalışmanın önemini kazandırmaya çalışmaktadır (Cinnioğlu, 2018). Çalışanları sürekli teşvik edip örgütte bir takım ruhu oluşturmaya çalışmaktadır (Cemaloğlu ve Okçu, 2012). Çalışanlarına ortak amaç bilinci ve stratejik bakış açısıyla vizyonel gelişim sağlamayı amaçlayan dönüşümcü lider geleceğe odaklanmakta fikirleriyle çalışanlarını etkileyerek değişim ve dönüşümü gerçekleştirmektedir (Diker, 2014). Bu dönüşüm ve değişim için çalışanlarını ikna edebilme ve kapasitelerinin üstüne çıkabilme noktasında güdüleyebilme becerisine sahip olmaktadır. Dönüşümcü lider; çalışanların inanç, değer ve ihtiyaçlarını dönüştürürken çalışanların görevlerinin önemini ve iyi yapmaları sonucundaki farkındalığı artırmakta çalışanların kişisel gelişim ve başarılarının ihtiyaç olduğunu fark

ettirmekte örgütün çıkarları için kişisel çıkarların arka planda kalması gerektiği konusunda farkındalık kazandırarak ilham vermektedir (Alireisoğlu, 2020). Vizyon sahibi ve değişimlere açık olma gibi özelliklere sahip olan dönüşümcü lider, örgütte ani ve etkili değişiklikler gerçekleştirebilmektedir (Sarier ve Uysal, 2020).

1.1.3.5.4. Etik Liderlik

Etik; kavramsal açıdan incelendiğinde insanların birbirleriyle ve içinde bulundukları örgütle olan ilişkilerinin temelinde yatan değerleri, kuralları, doğru-yanlış ve iyi-kötü gibi ahlakî normları barındıran bir disiplindir (Aydın, 2012). Tarih boyunca birbirleriyle etkileşim halinde olan ve bir arada yaşayan insanoğlu zamanla doğru şeyleri yapmanın, iyi bir insan olmanın, ahlakî ve etik davranışlar sergilemenin önemini de fark etmiştir. Bunun neticesinde etik değerlerin sadece toplumsal açıdan değil örgütün yönetimi açısından da ne kadar elzem olduğu görülmüştür (Okçu, 2014).

Örgütlerde sağlıklı bir yönetimin ve verimliliğin oluşabilmesi için ilk önce liderin etik davranışlar sergilemesi beklenmektedir. Liderin sergilediği davranışların çalışanlara örnek teşkil etmesi zamanla etik davranışların örgüte yansıtacağı anlamına gelmektedir (Acar, 2022). Modern liderlik stilleri arasında yer alan etik liderlik kavramı, örgütlerin yönetiminde evrensel etik değerleri ve kuralları sergilemeyi benimseyen bir liderlik yaklaşımıdır (Sarier ve Uysal, 2020). Bu kurama göre etik lider, etik olarak tanımlanan davranışları sergileyen, çalışanlarının kişisel ihtiyaç ve isteklerini de göz önünde bulunduran, çalışanları arasında bir taraf seçmeyen, ahlaki değerlere sahip kişilerdir (Yılmaz, 2006).

Etik liderin çalışanlarına karşı ön yargısız olması, haklarını gözetmesi, kararlarını alırken etik ilkeleri gözetmesi beklenmektedir. Her koşulda dürüst ve erdemli olması gereken etik lider, çalışanların etik olmayan davranışlarını etkilemeye çalışmaktadır. Örgütte net ve açık etik olarak kuralları belirlemek, etik davranışlar sergilemek ve çalışanları etik davranışlar sergilemeye yönelik teşvik etmek örgüttekilerin de etik kavramını benimsemesine ve sorumluluklarının farkına varmalarına neden olmaktadır (Okçu, 2014). Etik liderin örgüt çalışanlarına farklı kültür ve düşüncelere karşı hoş görülmesi ve saygılı olması, doğruluk çerçevesinde meslekî görev ve sorumluluklarını yerine getirmesi, çalışanlarını eşit görmesi, örgüt kaynaklarının paylaşımında eşitlik gözetmesi etik liderin sergileyeceği davranışları oluşturmaktadır (Aydın, 2012).

1.1.3.5.5. Etkileşimsel Liderlik

Etkileşimsel liderlik, hızlı şekilde karar alıp verme ve hızlı bir şekilde uygulamaya dökmeyi gerektiren problemlerin ya da aciliyeti olan konuların çözümünde etkili bir liderlik stildir (İntepeler ve Barış, 2019). Bu kuramın temelinde bir işi yerine getirebilmek için örgütün lideri ve çalışanları arasında karşılıklı ilişki ve liderin çalışanlarına yönelik sergileyeceği davranışlar yatmaktadır (Koçel, 2014).

Etkileşimsel liderlik stilini benimseyen lider; belirlenen hedefleri gerçekleştirebilmek adına yönetsel görevlere odaklanmaktadır. Etkileşimsel liderlikte örgütün belirlediği amaçlar doğrultusunda çalışanların yüksek performans sergilemesi, bunun karşılığında ise çalışanların beklentilerinin, istek ve ihtiyaçlarının motive edilerek giderilmesi sağlanmaktadır (Erol ve Köroğlu, 2013). Etkileşimsel lider, örgütün başarısı ve verimine odaklanmakta çalışanlarıyla yukarıdan aşağıya doğru hiyerarşik bir iletişim kanalını tercih etmektedir (İntepeler ve Barış, 2019).

Bass (1985)'a göre etkileşimsel liderlik; liderin örgütün beklentileri ve hedefleri konusunda çalışanlarını açık ve net bir şekilde bilgilendirdiği, onlardan beklenen çaba ve performansı göstermeleri karşılığında ödülle güdülendirildiği liderlik tarzıdır. Etkileşimsel liderlik yaklaşımında lider, örgütün verimliliğini artırmak adına çalışanlarına performanslarına dayalı ödül-ceza yöntemini kullanmaktadır. Etkileşimsel lider çalışanlarından kendisine itaat etmelerini, görevlerini başarıyla gerçekleştirmelerini beklemektedir. Bu yönetim tarzında yüksek performans çalışana ödül getirirken düşük performans ceza getirmektedir. Bu da örgütte lider çalışanlar arasında etkileşimin ve karşılıklı değişimin olduğunu göstermektedir (İşçan, 2006; Eren ve Titizoğlu, 2014).

Etkileşimsel liderliğin koşullu ödül, istisnalarla yönetim ve laissez-faire (serbest bırakıcı) olmak gibi boyutları vardır. Koşullu ödül boyutunda lider, örgütün belirlenen hedeflere ve başarıya ulaşması için ödül vaadinde bulunmaktadır. Çalışanların amaca ulaşması karşılığında ödüllendirilmesi ile çalışan ve lider arasında karşılıklı takasın olduğu bir sistem bulunmaktadır. İstisnalarla yönetim boyutuyla liderin aktif ve pasif olmak üzere iki yöntem tarzı vardır. Lider çalışanların performansını takip ederek örgütte aktif ise verimliliği ve işleri gözlemleyip herhangi bir yanlışlıkta dönütler vermekte düzeltmeler yaptırmaktadır. Eğer ki örgütte pasif bir rol oynuyorsa yanlışlar ve

düzensizlikler ortaya çıkana kadar beklemede kalmaktadır şayet bahsi geçen işlerde sapma ve düzensizlik olması halinde harekete geçmektedir (Acar, 2022).

1.1.3.5.6. Hizmetkâr Liderlik

İlk kez Greenleaf tarafından yürütülen çalışmalarla kavramsallaştırılan ve 1970’li yıllarda literatürde yerini almış olan hizmetkâr liderlik, temelde hizmet etme davranışını barındırmaktadır. Greenleaf bu liderlik stili için liderin aslında bir hizmetkâr olduğunu vurgulamakta hizmet etme güdüsü ile başlayan insanları yönetme biçimi olarak tanımlamaktadır (Greenleaf, 1977). Hizmetkâr liderliği diğer liderlik stillerinden ayıran en önemli özellik liderin hizmet etme eğilimindeki tutumudur (Erkutlu ve Chafra, 2015). Greenleaf’in çalışmalarının ardından birçok araştırmacı hizmetkâr liderlik stiline dair çalışmalar yapmıştır. Günümüzde liderlik stilleri arasında en çok araştırmanın yapıldığı kavram olarak da karşımıza çıkmaktadır (Çevik vd., 2011). Hizmetkâr liderlik kavramı üzerine yapılan araştırmalar incelendiğinde çalışanları ile güven temelli ilişkiler kuran, çalışanlarının geleceğine dair fikirleri olan, onları değerli hissettiren, gelişimlerini destekleyen, çevresine güven veren, hizmet eden, otoriter davranışlar sergilemeyen, karar alma sürecinde örgüt çalışanlarını da sürece dahil eden liderlik özellikleri görülmektedir (Bakan ve Doğan, 2012).

Hizmetkârlık, bu liderlik stilinin temelini oluşturan bir anlayış olarak çıkmakta, liderin herhangi bir çıkar gözetmeksizin çalışanlarına adanmışlığı, beklentileri yönünde davranışlar sergilemesi, ihtiyaçlarını karşılaması anlamına gelmektedir (Bakan ve Doğan, 2012). Bass, hizmetkâr liderin sergilemiş olduğu hizmet etme davranışının doğal bir olgu olduğunu, liderlik davranışının ise bilinçli bir seçim olduğunu vurgulamaktadır (Bass, 1990). Greenleaf, doğal olarak hizmet etme duygusuna ve davranışına sahip olan bireyin davranışlarında zamanla yönlendirici bir güç olarak hizmet etmek için lider olmayı seçmesi, hizmetkârlık ile liderliği birleştirmesinin hizmetkâr liderliği oluşturduğunu dile getirmektedir. Ayrıca hizmetkâr liderliğin, liderlik ve hizmetkârlığın uyum içerisinde olduğu bir yönetme stili olduğunu dile getirmektedir (Greenleaf, 1977). Trompenaars ve Voerman,’a (2009) göre, hizmetkâr liderin liderlik edebilecek güçlü bir yeteneğinin olmasının yanında güçlü bir hizmet etme arzusu da mevcuttur. Önemli olan liderin bu güçlü yeteneklerini daha da güçlendirebilecek şekilde birleştirebilmesidir (Öter ve Dağlı, 2022).

Hizmetkâr liderlik; sorumluluklarının farkında olan, örgüt çalışanlarına eşit derecede yaklaşarak, değer veren, önemseyen çalışanlarını merkeze koyarak onlara ve örgüte nasıl hizmet edebileceğini düşünen, bireysel gelişimlerini destekleyen ve potansiyellerinin farkında olup doğru kanallara edebilen, liderlik vasıflarını adil bir biçimde kullanan, liderlik gücünü tek otorite olarak elinde bulundurmak yerine çalışanlarıyla paylaşan liderlik stilidir (Dincer ve Öksüz, 2010, Brewer, 2010). Hizmetkâr liderler, içten gelen görev bilinci ile hareket eden, çalışanların ihtiyaç ve isteklerini ön planda tutan, motive edip teşvikte bulunduran kendilerini örgüte ve çalışanlarına adanmış kişilerdir. Liderlik etmenin örgüte ve çalışanlara hizmet etmek olduğunun düşüncesinde olan hizmetkâr liderler, daha iyi hizmet etme konusunda fikri olan kişilerin önerisini dinlemekte geri bildirimleri önemsemektedirler (Öter ve Dağlı, 2020). Hizmetkâr liderin benimsemiş olduğu değerler çalışanları etkilemenin yanında örgütü de etkilemektedir. Örgüt liderinin sahip olduğu dürüstlük, doğruluk, güven, saygınlık gibi değerler çalışanlar arasında olduğu kadar örgütte güven ortamının oluşmasında da önemli rol oynamaktadır (Russell, 2001). Liderin çalışanların gelişimini destekleyici tutumu, takım çalışmasına yönelik teşviki, örgüt hedeflerinin gerçekleştirilmesini sağlamaktadır. Hizmetkâr liderlikte temel unsurun hizmet etmek olmasından dolayı örgütte çalışanları cesaretlendirerek kendilerini geliştirmelerini sağlamak örgütün performansını artırmaktadır (Dinçer ve Bitirim, 2007). Liderlik yaklaşımlarının tümünde örgütün başarısı, belirlenen hedeflere ulaşılması istenirken hizmetkâr liderlik yaklaşımında ast-üst hiyerarşik yapıdan uzak bir yönetim tarzı bulunmaktadır. İşbirliğin vurgulanması, inisiyatif ve sorumluluğun alınması, çalışanların gelişimine dair adanmışlık, gücün etkin kullanımına yönelik hassasiyet, empati, dinleme ve farkındalık, alçak gönüllülikle birlikte sahip olunan etkileme gücü, çalışanlarla birlikte hizmet odaklı ilişki sürdürme tarzı gibi özellikler hizmetkâr liderliği diğer liderlik yaklaşımlarından farklılaştırmaktadır (Öter ve Dağlı, 2020; Bakan ve Doğan, 2012).

1.1.3.5.7. İşlemsel Liderlik

İşlemsel liderlik, lider ve çalışanlar arasında karşılıklı alışverişe dayanan, ödül ve ceza odaklı bir liderlik yaklaşımıdır. Bürokratik bir otoriteye ve ödül ceza sistemine dayanarak görevin tamamlanmasına odaklanmaktadır (Gedik, 2020). İşlemsel liderlikte, ödüller çalışanların performansına göre verilmekte örgütün başarısı için kişisel çıkarlarını ortaya çıkabilmektedir.

Nitekim çalışanların sergiledikleri performansı sonucu işin başarı ile sonuçlanması ve çalışanların motivasyonunun artırılması için tatmin edici somut ödüller sunulmaktadır (Okçu, 2014). İşlemsel lider, çalışanlarının ihtiyaçlarını algılayabilmekte bu ihtiyaçların karşılanması için değişim sürecini başlatmakta ve dışsal motivasyon unsurlarını etkili şekilde kullanabilmektedirler (Başar vd., 2021). İşlemsel lider, çalışanlarına süreçte yol gösteren, güdüleyen ve örgütün amaçlarını, çalışanların örgüt içindeki rollerini ve işlevlerini belirleyendir. İşlemsel liderliğin koşullu ödül, istisnalarla yönetim (aktif ve pasif) ve serbestiyetçi (laisse-fire) olmak üzere alt boyutları bulunmaktadır (Cemaloğlu, 2007). Koşullu ödüllü işlemsel liderlikte, belirlenen hedeflere ulaşıldığında ödül ve takdir sunulmaktadır. İstisnalarla yönetimde ise lider çalışanları takip etmekte ama gerektiğinde yanlışları düzeltmektedir. İstisnalarla yönetim pasif ya da aktif olabilmektedir. İstisnalarla yönetimin aktif boyutunda belirlenen hedeflere yönelik işleyişi takip eden lider, sapmaları ve hataları yakından izlemekte en kısa sürede düzeltilmesini sağlamaktadır. Pasif boyutunda ise müdahale edildiğinde iş işten geçmektedir. Lider, şikâyet gelene kadar da müdahale etmemektedir. Serbestiyetçi liderlikte (laisse-fire) ise lider sorumluluk almak istememekte, çalışanlar tarafından ulaşılacak hedef ve standartların sağlanmasından kaçınmaktadır (Karip, 1998; Okçu, 2014; Gedik, 2020).

1.1.3.5.8. Kapsayıcı Liderlik

Alanyazına girişi çok eskiye dayanmayan bir kavram olan kapsayıcı liderlik ilk olarak Nemhard ve Edmondson (2006) tarafından çalışanlarının farklılıklarını kabul eden ve güçlü bir ilişkiye dayanan liderlik stili olarak tanımlanmaktaydı (Okçu ve Deviren, 2021).

Örgüt içindeki çalışanların heterojen özelliklerine karşın bütünleştirici bir rol oynayıp çalışanları olumlu yönde besleyerek bir araya getirebilen kapsayıcılık, örgüt ve lider açısından güçlü ve kaliteli bir özellik olarak karşımıza çıkmaktadır (Sürücü ve Maslakçı, 2021). Randel kapsayıcı liderliği, örgüt içindeki farklılıkları koruyup çalışanların örgüte yönelik aidiyet algısını kolaylaştıran olumlu liderlik davranışı olarak tanımlanmaktadır (Akt. Okçu ve Deviren, 2021). Kapsayıcı liderlik, liderin çalışanlarıyla arasındaki olumlu etkileşim sonucu heterojen yapıdaki çalışan gruplarının güvenliğini kazanmasıdır (Nishii ve Mayer, 2009). Kapsayıcı lider çalışanların bireysel

farklılıklarının farkındalığında olup çalışanlarının bu özelliklerine saygı duyarak çok yönlülüğü, üretkenliği ve yenilikçi fikirleri destekleyen, girişimci yönlerini keşfetmeleri için cesaretlendirendir (Okçu ve Deviren, 2021). Kapsayıcı liderlik davranışı örgüt içindeki yaratıcılığı, çalışma performansını artırırken çalışanların işten ayrılma düşüncesinin de azalmasını sağlamaktadır. İş tatmini artan örgüt çalışanlarının kariyer gelişimlerinde yükselme, örgüte ve lidere olan güvenlerinde artış gözlenmektedir (Sürücü ve Maslakçı, 2021).

1.1.3.5.9. Karizmatik Liderlik

Yönetim bilimleri alanında ilk kez Max Weber tarafından kullanılmaya başlanılan “karizmatik” kavramı liderlik yaklaşımı olarak sıra dışı özellikleri olan, yeteneklerinin son derece yüksek olduğu lider anlamında kullanılmaktaydı (Acar, 2022).

Karizmatik lider, çalışanlarını peşinden sürükleyebilen, çalışanların isteklerini, sahip oldukları değerlerini etkileyebilme yeteneğine sahip bireylerdir (Sarier ve Uysal, 2020). Karizmatik lider, çalışanlarının gözünde kendilerine karşı olan yüksek etki bırakmaktadırlar. Kriz anlarındaki olaylara karşı tutumları, risk alma konusundaki cesaretleri ve radikal kararlar alışları çalışanları tarafından takdir edilen, güvenlerini kazanabilen özellikleri arasında yer almaktadır (Aslan, 2009).

Karizmatik lider, çalışanları ile arasında güçlü bir bağ kurabilen, çalışanlarının kendileri ile özdeşleştirebildiği, duygusal olarak çalışanlarda iz bırakabilen kişidir (Çelik, 2003). Ayrıca yol gösterici, ilham verici özellikleri ile çalışanlarında güven ve hayranlık bırakabilmektedirler. Her daim geleceğe umutla bakmayı vurgulayan sözleri, güdüleyici yaklaşımları, çalışanların yaşamlarında farkındalık uyandıran davranışları, ikna kabiliyetleri karizmatik liderin özellikleri arasındadır (Sarier ve Uysal, 2020).

1.1.3.5.10. Kültürel Liderlik

Örgütsel anlamda kültüre yönelik araştırmalar sonucu liderlik tarzları arasında kültürel liderlik yaklaşımı da yerini almıştır. Kültürel liderlik, örgütteki kültürün oluşması ve gelişmesi ile alakalı süreçle ilgilenmektedir. Güçlü bir örgüt kültürünün oluşumunda süreçler, çalışanlar ve çevre arasındaki güçlü bağlar kültürel liderliğin etkinliği ile ilgilidir (Balkar, 2015). Yörük ve Sağban (2012)’a göre kültürel liderliği etkin sergileyen liderler örgütün başarısını artırmaktadır.

Kültürel lider, örgütün değerlerinin oluşmasında etkili, değerlerinin davranışlara yansıtılmasını sağlayan ve bunları çalışanlarına aktaran kişidir. Kültürel lider, örgüt yönetiminde örgüt kültürünün gücünden yararlanmaktadır. Çalışanların örgüt kültürüne bağlı çalışmasına yönelik uygulamalar geliştirerek örgüt kültürü üzerinden yönetimi sağlamaya çalışmaktadır (Geylani, 2013).

Sutherland ve Gosling (2010), kültürel liderin kültürü savunma ve kolaylaştırıcı olma şeklinde iki temel rolü olduğunu belirtmektedirler. Kültürü savunan lider, mevcut kültürün önemini üzerine çalışanlarını bilgilendiren ve kültürel aktivitelere yönlendirmeye dair çalışmalar yürütmektedir. Kolaylaştırıcı roldeki lider ise çalışanlarının kültürel aktivitelere katılmaları adına gerekli olanakları sunarak kendilerini geliştirmelerine olanak sağlamaktadır.

Örgüt liderinin güçlü bir kültürel lider olabilmesi için öncelikle kendisinin örgütün değerlerini benimsemesi gerekmektedir. Örgütün değerlerini ve kültürünü davranışa yansıtabilen lider, güçlü bir kültürde oluşturabilmektedir (Karaköse, 2008). Nitekim güçlü de olsa zayıf da olsa örgütlerin sahip oldukları kültürleri vardır. Yeni yapılaşan örgütlerde lider, kültürü de şekillendirici rol oynamaktadır. Başarılı bir kültürel lider mevcut kültürü koruyup cazip hale getirmeye çalışmaktadır (Çelik, 2003).

1.1.3.5.11. Otantik Liderlik

Otantik, kendisini tanıyan ve doğru ifade edebilen bireyler için kullanılan bir terim olarak karşımıza çıkmaktadır. Kişinin kendi öz değerlerine, kişilik özelliklerine ve duygularına yönelik farkındalık göstermesi otantiklik olarak ifade edilmektedir (Demirci, 2021).

Otantik liderlik, kendi düşünce ve davranışlarının farkında olup bu doğrultuda hareket eden lider demektir. Kendilerine ait düşünceleri, inanç yapıları, öz benlikleri ve iç dünyalarında tutarlılıkları mevcuttur (Baykal, 2017; Parmaksız, 2020). Otantik liderin karşılaşılabilecek problemlerin üstesinden gelebilen, yüksek özgüvenli, umutlu, iyi ahlaklı bireyler olması beklenmektedir (Demirci, 2021). Kendi değerini ve çalışanlarının değerini, bilgilerini, kapasitelerini, güçlü ve zayıf yönlerini, örgüt ortamını oldukça iyi tanımaktadır. Bir liderin otantik liderlik stiline sahip olabilmesi, başkasına özenmemesi, kendisi olabilmesiyle olanaklıdır (George, 2003). Bu nedenledir ki otantik liderliğin öz

farkındalık, içselleştirilmiş ahlakî anlayış, ilişkilerde şeffaflık ve dengeli değerlendirme gibi alt boyutları vardır (Demirci, 2021).

1.1.3.5.12. Otokratik Liderlik

Otokratik liderlik yaklaşımında kararlar lider tarafından hızlıca alınır, çalışanlar yönetim sürecinin dışında tutulur. Çalışanların örgütsel hedeflerinin planlanmasında ve politikaların belirlenmesinde söz hakları bulunmaz. Geleneksel toplum kültüründe olduğu gibi büyüğe saygıya dayanan, büyükten kararın beklenmesi gibi özellikler otokratik yönetim sürecinde de görülür. Dolayısıyla otokratik liderin bilgili ve liderlik konumunu hak ettiği düşünülmektedir. Çalışanlardan liderin verdiği vazifeye eksiksiz uymaları ve koşulsuz itaat etmeleri beklenmektedir (Sarier ve Uysal, 2020). Örgütle ilgili kararlarda çalışanların düşüncelerine önem verilmemektedir Bundan dolayı çalışanlar örgüt içinde kendilerini değersiz hissedebilir, iş tatminsizliğine kapılabilirler (Serinkan, 2008). Yönetim yetkilerinin tamamını elinde bulunduran otokratik lider, gücünü yasalar ve makamından almaktadır (Kurt ve Terzi, 2005). Çalışanlarının motivasyonunda yasal güçlerini, ödüllendirme güçlerini ve zorlayıcı güçlerini kullanmaktadır (Gürdal, 2021). Bu liderlik stilinde önemli olan çalışanların sorumluluklarını yerine getirmeleri ve işlerin aksamamasıdır.

1.1.3.5.13. Öğretimsel Liderlik

Öğretimsel liderlik, okul misyonunun tanımlandığı, öğretimsel vizyon geliştirilerek paydaşlarla paylaşıldığı, eğitim programlarının şekillendirildiği, öğretim süreçlerinin yönetildiği, olumlu öğrenme ortamının oluşturulmaya çalışıldığı bir liderlik stildir (Gümüşeli, 1996; Aksoy ve Işık, 2008; Buluç, 2009). Öğrenme ve öğretme sürecine yönelik liderlik olarak da tanımlanmaktadır (Gökçe, 2016). Öğretimsel liderliği diğer liderlik stillerinden ayıran en temel unsur okullardaki öğrenme ve öğretme süreçlerine odaklanan bir liderlik yaklaşımı olmasıdır (Kış ve Konan, 2014). Öğrenme ve öğretme süreçlerini merkeze alan öğretimsel liderlik, eğitim örgütü olan okullarda, öğretmen ve öğrenciler gibi okulla ilişkisi olan bireyleri etkilemede faydalandıkları güç ve tutumlar olarak tanımlanmaktadır (Şişman, 2011). Bu liderlik yaklaşımına göre geleceğin eğitim örgütü olan okul yöneticilerinin temel yönetim becerilerinin yanında okul örgütlerinin toplumun ihtiyaçları doğrultusunda dizayn edebilmesi, öğrenme ve öğretmeyi kolaylaştırıcı eğitsel ortamın oluşturabilmesi gibi öğretimsel liderlik rolleri ile

donatılması gerektiği olarak ileri sürülmektedir (Aksoy ve Işık, 2008). Eğitim örgütü olan okullarda liderin öğretimle ilgili hedef ve beklentileri saptayabilmesi, bunları öğretmen ve diğer paydaşlarla paylaşabilmesi, öğretmenlere öğretim noktasında destek vermesi, zamanının büyük bir kısmını eğitim öğretim faaliyetleri içerisinde geçirmesi beklenmektedir (Özdoğru ve Güçlü, 2020).

Etkili bir öğretimsel lider, örgütün ve öğrencilerin başarısını ve niteliğini önemsemektedir. Bu doğrultuda da uygun öğrenme koşullarının sağlanması adına çalışmalar yürütmektedir. Öğrencilerin bireysel farklılıklarına ve gelişim düzeylerine uygun öğrenme sürecinin düzenlenmesinde sorumluluk almaktadır. Öğretmenleri için uygun öğrenme koşulları olan çalışma ortamının sağlanmasıyla daha üretken bir öğretim sürecine dönüştürebilendir (Akyüz, 2002). Öğretimsel lider; kişilerarası ilişkilerin kurulmasında uyumu ve dengeyi kurabilmekte katı bir bürokratik yönetim yerine demokratik bir yönetim yaklaşımını benimsemekte etkileyerek yönlendirmeyi, sürekliliği ve yenileşmeyi desteklemektedir. Öğretimsel lider olan okul yöneticilerinin temel görevi de öğretimin niteliğini yükseltmek ve bunu da ustalıkla koordine edebilmektir (Aksoy ve Işık, 2008). Okulda bilginin üretilmesi, dağıtılması ve verimli çalışma tekniklerinin kazandırılması gibi konularda liderlik yapmaları beklenmektedir. Etkin bir öğretimsel liderlik, yaratıcı düşünme becerisine sahip, üreten, sorgulayan gelecek nesillerin yetiştirilmesinde büyük rol oynamaktadır (Akyüz, 2002).

1.1.3.5.14. Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik

Tam serbestlik tanıyan liderlik, örgütün amaçlarına ulaşma yolunda liderin çalışanlarını kendi haline bıraktığı ve müdahale etmediği bir liderlik stilidir. Lider, örgütte karar alma sürecinde dahi aktif olmamakta alınacak kararları ve sorumluluğu çalışanlarına bırakmaktadır (Özmen, 2009; Koçel, 2014). Bu liderlik stilinde liderin ana görevi örgüte kaynak sağlamaktır. Çalışanların işlerine karışmayan lider, kendisine fikir sorulduğu zaman görüşlerini dile getirmektedir (Arun, 2008).

Tam serbestlik tanıyan liderlik stili; örgüt yönetiminde liderin yetkisine çok gereksinim duyulmayan, çalışanların kendi sorumluluklarının farkında olduğu, otokontrolü yüksek örgütlerde daha sağlıklı işlenebilmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998). Aksi takdirde çalışanlarına örgütün sorumluluğunu aktaran liderin örgütü sağlıklı bir şekilde yönetebilmesi zor olacaktır (Eren, 2001). Liderinin çalışanları kontrolsüz ve

amaçsız bırakması örgütte kaosu yaşanmasına neden olabilmektedir (Tengilimoğlu, 2005). Bu da örgütün verimliliği, çalışanların performansının düşüklüğü, örgüt dinamiğinin zarar görmesi, çalışanların memnuniyetsizliği gibi olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir (Eren, 2000).

Otokontrolü yüksek, alanında uzman, bilgili ve iş motivasyonu yüksek çalışanlarla yönetilen örgütlerde liderin tam serbestlik tanıyan liderlik davranışları çalışanların kendilerine sunulan kaynakları hedefler doğrultusunda kendi plan ve stratejileri ile daha özgür çalışmalarına, kendilerine güvenmelerine ve örgütteki memnuniyetlerine yansımaktadır (Eren, 2001). Çalışanların tam serbestlik tanıyan liderlik stili ile yönetimine elverişli örgütlerde örgüt içinde yeni fikirlerin üretimi, yaratıcılık, performans ve verimlilik de artabilmektedir (Gürdal, 2021). Bu örgütlerde çalışanlar kendilerini geliştirme yolunda ilerlerken sorunlarına en iyi çözümü yine kendilerinin bulması gerektiği konusunda güdülenmekte gerektiğinde yeni fikirleri deneyimlemekte bunun sonucunda da en iyi gördüğü kararı alıp uygulamaktadır (Bakan ve Büyükeş, 2010).

1.1.3.5.15. Teknolojik Liderlik

Teknoloji lideri, örgüt bileşenlerini bir araya getirerek teknolojiyi kullanan ve kullandıran kişidir (Can, 2003). Teknoloji alanında vizyon sahibi, çalışanlarının teknolojik gelişimini destekleyen, örgütte yeni teknolojilerin kullanımını konusunda istekli ve teşvik edici, örgütün teknolojik alt yapısının oluşmasında etkili olup yöneten ve yönlendirendir (Banoğlu, 2011; Hacıfazlıoğlu vd., 2010; Eren ve Kurt, 2011). Dolayısıyla çalışanların mevcut performansını harekete geçirirken teknolojiyi kullanan ve kullandırandır (Can, 2003).

Güçlü bir teknoloji lideri, teknolojinin örgütlerdeki entegrasyonu açısından oldukça etkilidir. Hızla gelişen teknolojinin günlük hayatımızdaki yeri azımsanmayacak konumdayken örgütlerin gelişen teknolojileri entegre edemeyişleri örgütün verimliliği ve başarısı için olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Bu nedenle de teknolojik liderin bilgi ve iletişim teknolojileriyle son derece barışık ve günlük yaşamlarının vazgeçilmezleri arasına gören kişiler olması beklenmektedir (Bülbül ve Çuhadar, 2012).

1.1.3.5.16. Vizyoner Liderlik

Vizyon kavramsal açıdan oldukça eski bir kelime olsa da liderlik alanındaki çalışmalarda yeni bir liderlik stili olarak karşımıza çıkmaktadır. Vizyoner liderlik, örgütün çalışanlarını etki altına alabilme, geleceği planlayabilme, gelecekle ilgili tasarımlarda bulunurken çalışanlarına aktarabilme ve örgütsel geleceği inşa edebilme yeteneğidir (Acar, 2022). Düşünceleri ile çalışanlarını etkileyebilen vizyoner lider, örgütün tüm kademelerindeki çalışanları aynı vizyon altında birleştirerek örgütü kurumsallaştırmaktadır (Özmen ve Sönmez, 2007). Yeni bakış açılarına sahip vizyoner lideri diğer yöneticilerden ayıran yönleri gelişmeleri ve olayları okuyabilme kabiliyetidir. Vizyoner lider, geleceğe yönelik yenilikçi fikirler ile yol almaktadır (Çelik, 1997). Analiz ve sentez yetenekleri oldukça gelişmiş olduğu için gündemdeki gelişmeleri ve olayları okuyabilirler (Argon ve Kaya, 2020).

Vizyoner lider, örgütün mevcut koşullarını ve olanaklarını yalın bir gerçeklikle değerlendirebilir. Yapmış olduğu değerlendirme ve yorumlamalar liderin, örgüte ilişkin tasarladıkları hedeflere ulaşmakta güçlü bir basamak oluşturmaktadır. Bu sayede bugünden geleceğe ulaşma yolunda yaşanması gereken örgütsel değişimin ve dönüşümün ivme kazanması için vizyoner lider, mevcut koşulları bir sıçrama noktası olarak kullanabilmektedir (Kalyoncu, 2008).

1.1.3.6. Okul Liderliği

Toplumlar maddi ve manevi varlıklarının devamı için gelecek kuşaklara birtakım miraslar bırakmaktadırlar. Gelecek kuşakların toplumun hedefleri doğrultusunda ilerlemesi ve geleceklerini daha iyi inşa edebilmeleri de iyi bir eğitim süreci ile gerçekleşmektedir. Bu doğrultuda okulların varoluş nedeni toplumun gereksinim duyacağı, geleceğin kaliteli insan gücünü oluşturmaya dayanmaktadır. Bilgi ve teknolojinin hızla geliştiği, öğrenen örgüt, demokratik ve stratejik yönetim gibi yaklaşımların benimsendiği günümüzde okul yöneticilerinden etkili liderlik davranışları göstermeleri beklenmektedir. Okul yöneticilerinin sergileyeceği liderlik yaklaşımlarının okul örgütlerinin gelişimi, değişimi ve dönüşümünün yanı sıra bağlılık, güven, vatandaşlık, adalet, iş doyumu gibi okul çıktılarını da önemli ölçüde etkilediği gözlenmektedir (Çelik, 2003; Şişman, 2011; Balcı, 2011; Çoğaltay & Boz, 2022). Bu konuda Şişman (2011), okul yöneticilerinin sergiledikleri liderlik davranışlarının okul

çıktıları üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olduğunu, etkili ve başarılı okullarda okul yöneticisinin liderlik rollerinin önemini dile getirmektedir. Yönetim bilimi içerisindeki gelişmelerin okullara yansıtılmış olması ve kaliteli insan gücüne olan ihtiyaç neticesinde yeni liderlik yaklaşımlarının okul liderliğinde sergilendiği gözlenmektedir. Burada önemli olan liderlik stillerinin okullarda hem toplumsal hem örgütsel yapının işletilmesinde faydası ve yönetsel etkililiğinin sağlanmasıdır (Özgözgü ve Altunay, 2016). Neticede okullarda sergilenen liderlik stilleri, hedeflenen başarıyı ve öğretmenlerin okul örgütüne olan güvenlerini, iş tutumlarını da etkilemektedir. Okul yöneticileri, okulun akademik başarısında, eğitim kurumundaki paydaşların uyum içerisinde ve okulun amaçları doğrultusunda ilerlemesinde etkili faktörlerin başında yer almaktadır (Okçu vd. 2020). Okul yöneticisinin öğrenenlerle yararlı ve pozitif bir ilişki sürdürebilmesi, öğretmenler ve diğer çalışanlar tarafından kabul edilip benimsenmesi durumunda liderlik statüsü de güç kazanmaktadır (Akyüz, 2002).

Okul liderliği, bilgi ve teknoloji çağının etkisi, alanyazındaki çalışmalar neticesiyle günümüzde liderlik alanında ayrı bir noktaya gelmiştir. Çevresel gelişmelerin okullardaki öğrenme hızından önde olduğu bir çağda, okul lideri konumunda olan okul yöneticileri, yeni liderlik stillerini ve sorumluluklarını göz önüne almak durumundadır (Alireisoğlu, 2020). Diğer örgütlerde olduğu gibi okullarda karşılaşılan olası durumlar okul lideri tarafından iyi yönetildiğinde birçok potansiyel faydayı da beraberinde getirmektedir. Bu faydalar okul liderine kabiliyetli kişileri örgüte kazandırma, daha hızlı ve etkin karar alma ve sorun çözme yeteneği kazanma, çalışanları güdüleme, iş tatminlerini ve örgütsel etkililiği artırma gibi birçok kazanım sağlaması demektir. Eğitim kurumlarında gözlenen farklılıkların etkili bir şekilde tespiti ve idaresi çalışanların ve kurumun zenginleşmesi, hareketlilik ve gelişiminin artması, çok yönlü bir bakış açısının kazanılması gibi faydalar sağlamaktadır. Ayrıca çalışanların daha geniş ve farklı bir çerçevede düşünmesi, örgütteki problemlere farklı çözümler üretmesi, dünyaya ve yaşanan olaylarda karşı tarafın düşüncelerini de dikkate alması, ön yargıların değişimi gibi birçok yarar sağlayacağı belirtilmektedir (Okçu, 2014; Tosun, 2022). Okullarda farklılıkları dikkate alan ve farklılıklardan dersler çıkarıp öğrenmeyi hedef edinen ve buna göre bir yaklaşımda bulunan okul liderinin okulun iç ve dış çevresinin gereksinim ve beklentilerini karşılamada daha güçlü olabileceği belirtilmektedir (Güleş, 2012). Etkili okul liderliği kişileri güdüleme ve yönetme becerilerini ustalıkla taşımaktadır. Ayrıca

okul ortamındaki olumlu iklim, örgütte hareketliliği ve verimliliği artırdığında bireylerin iş tatminini ve performansları da artmaktadır (Okçu, 2014).

Dean (2002); yapılan bir araştırmaya göre okulun etkinliği ile etkili okul liderliği arasında kuvvetli bir ilişkinin olduğu belirtmektedir. Okul liderinin hem okul kültürünün gelişiminde hem de bir eğitim kurumunun gelişiminde temel bir unsur olduğu bilinmektedir (Fleming ve Kleinhenz, 2007). Okul lideri; hedeflerin oluşturulmasında, etkin bir okul kültürünün meydana getirilmesinde, ahlakî değerlerin kurumsallaştırılmasında, lider ve örgüt için öğrenen bir yapının oluşturulmasında etkin rol oynamaktadır (Alireisoğlu, 2020). Örgütteki öğretmen, öğrenci ve personelin yanı sıra maddi kaynakların, hedefler doğrultusunda başarılı bir şekilde yönlendirilmesi okul yöneticisinin yönetsel bilgi ve kabiliyetlerinin, liderlik özelliklerinin gücünü göstermektedir (Akyüz, 2002). Okul yöneticisinin liderlik yeteneklerinin sergilenmesinde ilk ve en önemli duraklardan biri öğretmenler ile olan iletişimi ve paylaşımıdır. Toplumsal yapının bir unsuru olan öğretmenlerin onlara yansıyan sonuçların ve etkilenme sürecinin göz ardı edilmesi eğitim kurumunun güç kaybı yaşamasına sebep olabilmektedir. Bu sebeple eğitim kurumlarının daimi üyeleri olarak öğretmenlerin örgüte yarar sağlaması için motive edilmesi, güçlendirilmesi, istendik çevre şartlarının oluşturulması ve ihtiyaçlarının giderilmesini içeren etkinlikler örgütün yapısı için önem taşımaktadır (Borkowski, 2009). Bu bağlamda da eğitim örgütü olan okulların bu yapılarının başarılı bir şekilde yürütülmesi sonucu istenen çıktılara ulaşmakta örgüt üyelerine yansıyan pozitif kişisel neticeler, olumlu algılar ve değerler de gelişmektedir. Bu sürecin başarısını etkileyen en önemli faktörlerin başında tabi ki okul yönetiminin liderlik becerisi gelmektedir (Özgözü ve Altunay 2016). Yapılan araştırmalar eğitim sisteminin ve okulların başarıya ulaşmasında okul yöneticilerinin liderlik rollerinin ne derece önem arz ettiğine dair sonuçlar ortaya koymaktadır (Yılmaz, 2011 Balcı, 2011; Sarier, 2013; Şişman, 2013; Özdoğru ve Güçlü, 2020). Eğitim örgütlerinde, yöneticilerin adil olmayan davranışlar sergilemeleri, otoriter yönetim anlayışını benimsemeleri, paydaşlarla paylaşılan bir vizyon geliştirememeleri, yönetime paydaş katılımını sağlayamamaları ve öğretmenleri yeteri kadar desteklememeleri gibi sebeplerle öğretmenlerin moral ve motivasyonunda düşüş yaşanmakta örgüte karşı olumsuz tutum ve davranışların geliştiği gözlenmektedir. Bu negatif tutum ve davranışlar örgüt havasını ve örgütün gelişimini de olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Sarier ve Uysal, 2020).

Öğretmenlerin iş tatmini, örgütsel bağlılık, motivasyon, öz yeterlilik, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel adalet gibi bazı okul çıktıları okul yöneticilerinin liderlik davranışlarından etkilenmekte etkili bir eğitim kurumunun oluşturulamamasında rol oynamaktadır (Özdoğru ve Güçlü, 2020). Dolayısıyla okul liderliğinin eğitim kurumlarındaki önemi üzerine alanyazında çeşitli çalışmalar yapılmaktadır. Alanyazın incelendiğinde eğitim kurumlarına yöneticilerin seçilmesi, atanması ve yetiştirilmesi konularında çağın şartlarına uygun liderlik yeterlilikleri ve bazı standartların olması gerektiği görülmektedir (Gümüşeli, 2001; Şimşek, 2002; Çelik, 2002; Balci, 2011; Aydın, 2014). Aslan ve Karip (2014), geleceğin eğitim kurumlarının yaratılmasında okul yöneticilerinin önemini kavrayan ülkelerin okul müdürünü yetiştirme ve seçme sorununun çözümüne yönelik çalışmalar yürüttüğünü belirtmiştir. Amerika’da Eyalet Eğitim Müdürleri Konseyi (The Council of Chief State School Officers) bünyesinde okul liderleri lisans konsorsiyumu kurulmuş, 1996 yılında okul müdürleri için liderlik standartları belirlenmeye çalışılmıştır. Daha sonraki çalışmalarla 2008 ISLLC standartları adıyla geliştirilmiştir. Belirlenen standartlarla başarıyı artırma konusunda karar vericilere ve eğitim liderlerine yardımcı olabilmek amaçlanmaktadır (Aslan ve Karip, 2014). Küreselleşmenin, okul çevrelerinin değişiminin, rekabetin ve saydamlığın günümüzdeki değeri ve gelişimi ile çevrenin, velilerin, öğrencilerin ve toplumun okul yöneticilerinden beklentileri de artmıştır. Bu da okul yöneticilerinin görev alanları, tanımları ve rollerinin değişmesine, mevcut yapının korunmasının dışında yeni şartlar doğrultusunda yapının değişerek dönüşmesine yol açmıştır (Sağır, 2011). Okul yöneticisinin yeni rolleri arasında vizyon oluşturma, kurumu yeniden düzenleme, öğrenci başarısını izleme, bilgilere dayalı yönetim, güçlü planlama ve karar vermeye dayalı paylaşım, etkili iletişim, farklılıkların yönetimi, etkin teknoloji kullanımı, öğrenme ortamını yönetme, olumlu okul kültürü oluşturma ve öğretim sürecine liderlik etme yer almaktadır (Çelik, 2002; Aslan ve Karip 2014).

1.2. ÖRGÜTSEL ADALET

1.2.1. Örgütsel Adalet Kavramı

İnsan ve toplum hayatında önemli bir konumda yer alan örgütler, son dönemlerde pek çok farklı alanda değişim yaşasa da örgütlerin temelinde en önemli unsur her zaman insan kaynakları olmuştur (Uslu, 2021). Örgütler temelde belirlenmiş bir

hedefe hizmet etmek amacıyla ortaya çıkmaktadır. Bu amaca hizmet edebilmek için de tüm faktörlerin yanı sıra insan unsurunu kullanarak örgütün sosyal yönünü ve sağlıklı bir sistem yapısını oluşturmaya çalışmaktadır (Çarıkçı ve Küçükeşmen, 2018). Çağımızda küresel kapsamda meydana gelen değişimler halihazırda önemli olan bir kavram olan insanı önemsenmesi gerekli olan bir kavram haline getirmiştir. Bu nedenle örgütler, temelde insan kaynaklarına doğru önererek bu kaynakları etkileyen çeşitli unsurlara dikkat etmelidirler (Uslu, 2021; Çarıkçı ve Küçükeşmen, 2018). Bahsi geçen önemli unsurlardan biri de bireylerin toplu olarak bulunduğu bölgelerde birbirlerine uyumlu bir şekilde yaşamlarını sürdürebilmeleri için ihtiyaç duydukları ve kişilerin sosyal yaşamlarındaki tüm ilişkilerinde arayışta bulundukları “Adalet” kavramıdır (İyigün, 2012). Bir toplum içinde dünyaya gözlerini açan her insanın bir toplumun üyesi olarak nasıl yaşaması gerektiğini düzenleyen ve rehberlik eden adalet, çağdaş toplumların en önemli unsuru olarak kabul görmektedir (Ertürk, 2011). Buna göre adalet kavramının toplumsal düzenin sağlanması ve korunması için insanların hak ve adalet arayışının ön koşul olduğu söylenebilmektedir (Selbi, 2019). Çıkarların karşı karşıya gelmesi sonucu birbiriyle çatışma haline girebilen insanların barış ve düzen ortamında yaşamlarını sürdürebilmeleri, gelişip ilerlemeleri için her bireyin kendi haklarının farkında olması, haklarını titizlikle koruyup savunması ve başkalarının haklarını da aynı ölçüde gözetip saygı göstermesi gerektiğinin bilincinde olması, bu bilince de içtenlikle bağlanması gerekmektedir (Çeçen, 2020).

Adalet, temelde örgütler için sosyal mutluluk olarak görülmektedir. Adaletsiz ortamda yaşamlarını sürdüren insanların adaletli düzen içinde yaşayan insanlara göre daha mutsuz oldukları gözlenmektedir. Bu da adaletin toplumsal bir kavram olarak ne kadar önemli olduğunu göstermektedir. Adalet kavramı örgütlerde bireysel mutluluk olduğu takdirde düzenin korunması zorlaşacaktır. Adaletli bir düzen çok sayıda insanın en yüksek mutluluk ve refah düzeyinin sağlanması ile olabilmektedir (Çeçen, 2020). İnsanlar, tarih boyunca adalet kavramına önem vermiş, bunun için mücadele vermişlerdir. Adaletli bir ortamın oluşabilmesi de insanlık tarihinin her döneminde arzulanmıştır. Bu nedenledir ki oldukça eski bir terim olan adalet kavramı günümüzde de popülaritesini sürdürmektedir. Tarihsel süreçler incelendiğinde adalet konusunun insan ilişkileri ve eldeki kaynak dağıtımının nasıl olması gerektiğine vurgu yaptığı gözlenmektedir (Çakmak, 2005; Kazancı, 2010). Adalet kavramının insanların birbirleriyle ilişkisinde

uyum içerisinde olabilmeleri için gerekli olan temel bir olgu olduğu bilinmektedir (Uysal, 2019).

Kelime anlamı olarak adalet; Türk Dil Kurumu sözlüğünde herkese kendine uygun düşeni yani kendi hakkı olanı verme, hak ve hukuka uygunluk, hakkı gözetme olarak yer almaktadır (TDK, 2022). Alanyazında da adalet kavramına dair çeşitli çalışmalar yapılmış adalet kavramsal olarak tanımlanmaya çalışılmıştır. İnsanların, hayatlarını daha iyi bir kalitede sürdürebilmeleri ve ideal bir toplum düzenine ulaşabilmeleri için insan haklarının ve adaletin önemi vurgulanmıştır (Greenberg ve Bies, 1992). Adalet kavramı, hak ve hukuk kavramları ile iç içe geçmiş ve kenetlenmiş bir kavram olmuştur (Çeçen, 2020). Çeçen (2020), adaleti bir örgüt içinde barış, uyum, eşitlik, düzen yaratma görevleriyle hukukun özü ve amacı olarak nitelendirmiştir. Şenturan'a (2014) göre adalet; hak ve hukuka uygun davranılması, hakkın gözetilmesi olarak tanımlanmaktadır. Arslantaş (2008) ise adalet kavramını en yüksek ahlâk gayesi, en iyi ve en doğru çözümü gösteren erdem olarak nitelendirmektedir. Adaletle dair başka bir tanıma göre adalet; hakkın ölçütünü bilme ve hak yememe, dürüst olma ve taraf tutmama, doğru olma gibi anlamlar taşımaktadır (Erdoğan, 2020). Öz ve Seyyar, (2007); adalet kavramının örgütte huzur ortamı, eşitliğin ve düzenin sağlanması rolünde olduğu ve hukukun temelini oluşturduğunu dile getirmektedir.

Adalet kavramına yönelik araştırmaların temeli Adams'ın 1965 yılında geliştirdiği eşitlik kuramına dayanmaktadır (Özdevecioğlu, 2003). Bu kurama göre örgüt çalışanları emeklerinin karşılığında elde ettikleri kazanımları diğer çalışanların performans ve kazançları ile kıyaslamaya gitmektedirler (Demirel ve Seçkin, 2011). Bu kıyaslama sonucunda çalışanlarda örgüte dair adalet algısı oluşmaktadır. Örgütün sahip olduğu kaynakları çalışanlara eşit ölçüde dağıtmasıyla örgütte ortaya çıkabilecek olası sorunları önlemeyi amaçlayan adalet kavramı, örgütler için önemli unsurlardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır (Kinter ve Seymen, 2020). Adalet kavramı için en iyi tanımın, örgütteki tüm kişilerin haklarını aynı ölçüde kullanabilmesi gerektiğini savunan bir hukuk anlayışı olduğunu söyleyebiliriz (Erdoğan, 2020). Adalet, örgüt üyelerinin temel haklarını koruyup çıkarlarını güvence altına alarak bir arada uyum içerisinde yaşamalarını sağlamak üzere kullanılmaya başlanmıştır (Uysal, 2019).

Adalet kavramı hayatın her alanında olduğu gibi çalışma hayatının da önemli bir parçasıdır. İnsanlar, yaşamlarının büyük bir kısmını geçirdikleri örgütlerde uyum içinde çalışabilmek için adaletin sağlanmasına ve sürdürülebilmesine ihtiyaç duyarlar. Bu nedenle de adalet bir örgütün temel değerlerinden biri olmaktadır (Polat, 2007). Çalışanların örgüt içindeki olumlu adalet algılarının bünyesinde yer aldıkları örgüte karşı olumlu davranışlar sergilemelerine neden olabileceği düşüncesi örgütsel adalet konusu üzerinde araştırmaların yapılması için etkileyici faktör oluşturmuştur (Serinkan ve Erdiş, 2014). Dolayısıyla adalet konusuna yönelik geniş bir alanyazın oluşmuş örgüt içindeki adalet kavramını tanımlayabilmek içinse örgütsel adalet kavramı doğmuştur (Kinter ve Seymen, 2020). Adams'ın eşitlik kuramını temel alarak başlayan araştırmalar Greenberg'in (1987) yaptığı bilimsel çalışmalar ile örgütsel adalet olarak adlandırılmış, çalışanların örgütsel yaşamda haklılık ve haksızlık algıları oluşturmalarında hangi etkenlerin rol oynadığı ile ilgilenilmiştir. Greenberg'e göre örgütsel adalet, adalet algısının örgüt içindeki algılanma şeklidir (Ünal, 2017).

Bireylerin örgütte uyum içinde yaşayabilmeleri için örgüt içi adaletin sağlanabilmesi ve sürdürülebilmesi gerekmektedir. Bireylerin çalıştıkları örgütlere karşı memnuniyet duyguları barındırması ve örgüt yararına davranışlar sergilemesi örgütün etkinliği bakımından oldukça büyük önem arz etmektedir (Kinter ve Seymen, 2020). Yaşamlarının büyük bir kısmını çalıştıkları örgütlerde geçiren bireyler adalet kavramını en çok da çalıştıkları ortamlarda değerlendirmektedirler (Uysal, 2019). Bireyler çalıştıkları örgütlerdeki yönetimin ve çalışma ortamının adaletli olup olmaması açısından örgütsel adalete önem vermektedirler. Çalıştıkları örgütlerin kendilerine karşı şeffaf ve adil olmalarını beklemektedirler. Nitekim insanlar çalıştıkları ortamda adil davranışlarla karşılaşamadıkları takdirde kendilerini değersiz hissetmekte ve öfke duymaktadır. Çalışanlara yönelik uygulamaların örgüt içindeki dağılımı, ilerleyen dönemlerde çalışanlara sunulan uygulamalar ve karşılaşılan durumlar açısından bireylere fikir vermektedir (Kinter ve Seymen, 2020).

Yönetim bilimindeki çalışmalara bakıldığında Aristo, Socrates, Plato, Rawls gibi felsefeyle ilgilenen düşünürlerin adalet kavramının üzerinde araştırmalar yaptıkları görülmektedir (Fırat, 2003). Son yıllarda örgütsel yaklaşımlar üzerine gerçekleşen çalışmalar insanların birbirleriyle olan etkileşimine, aralarında doğan çatışmalara odaklanarak sosyal adalet kavramının önemine dikkat çekmektedir. Bu da bireylerin

yaşamlarının çoğunu geçirdikleri örgütlerde çalışanlar arasındaki ilişki ve etkileşime bağlı olarak kaynakların örgüt içinde adil dağılımına yönelik örgütsel adalet kavramının geliştirilmesine yol açtığı görülmektedir (İşbaşı, 2000). Örgütsel adalet, örgütlerdeki adaletin rolünü tanımlayan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Temelde Homans (1960) tarafından üretilen “Dağıtım Adaleti” ve Adams (1965) tarafından üretilen “Eşitlik” teorisine dayanmakta olan bu terim literatür içerisinde ilk defa Greenberg (1987) tarafından kullanılmıştır (Önder ve Ateş, 2017; Özdere, 2018). Greenberg’in çalışmalarıyla kavramsal bir terim olarak kullanılmaya başlanılan örgütsel adalet kavramı, çalışanların görev ve sorumluluklarını yerine getirmiş ve bu kavram örgüt içindeki kararların doğruluğuna ve örgütsel uygulamalara yönelik algıları ve bu algıların etkileri olarak nitelendirilmiştir (Çolak ve Erdost, 2004; Önderoğlu, 2010).

Örgütsel adalet, örgütlerde adaletin rolünü tanımlayan bir terimdir. Çalışanların örgüt içindeki adalet kavramına dair inançları neticesinde sergiledikleri davranışlar ve iş performansı etkilenmektedir. Örgütsel adalet de çalışanların adalet algılarını oluşturan nedenlere, bu algının diğer örgütsel çıktılara etkisine odaklanmaktadır (Greenberg, 1987; Polat, 2007). Moorman (1991), bu kavramı çalışma alanları ve örgütsel olan adalet organizasyonları ile direkt olarak bağlantılı olan ve adaleti tanımlayan bir kavram olarak tanımlamıştır. Beugre (2002) ise örgütsel adalet için organizasyon kapsamında gerçekleşen tüm maddi ve sosyal değişimlerin yanı sıra kişilerin örgüt içinde çalışma arkadaşları ve yönetim ile olan bağlantısını kapsadığını belirtmiştir. Farklı bir söylem ile bu kavram, kişilerin örgüt içindeki mevcut adalet algılarını belirtmenin yanı sıra algının örgüt içerisinde ne tür sonuçlara yol açacağını belirten bir kavram olarak da ortaya konmuştur (Şahin ve Kavas, 2016). Çalışanların birbirleriyle etkileşim, işlem, dağıtım ve işleyişine dair algılarını incelemektedir. Örgüt çalışanları sergiledikleri performans sonucu edindikleri kazanımları kendi örgütleri ve diğer örgütlerdeki çalışanların performans kazanım oranları ile kıyaslamaya gitmekte bu kıyas sonucu örgüt, lider ve yaptığı iş ile ilgili algı ve tutum geliştirmektedir. Çalışanların bu algı ve tutumları doğrultusunda örgüte karşı tepki, bağlılık durumları değişmektedir. Çalışanlar örgüt içinde adalet konusunda zayıf bir algıya sahip oldukları takdirde işten ayrılabilirler (Yoldaş, 2018). Çalışanların örgüt içindeki görev dağılımları, çalışma saatleri, mesai ücretleri, performansa dayalı ödül ve yetki dağılımları örgütsel adalet algılarının oluşmasında etkili faktörlerdir. Bahsi geçen faktörler aynı zamanda örgütsel adaletin

örgüt yönetiminde ne kadar etkili olduğunu, karar alırken ve alınan kararlar uygulamaya konulurken çalışanların nasıl algıladıklarını ifade etmektedir (İçerli, 2010). Örgütün belirlenen hedeflere ulaşabilmesi için çalışanların örgüt içinde verimli bir şekilde çalışması, bu verimin oluşması içinde adil bir çalışma ortamının oluşturulması gerekmektedir (Tanrıverdi ve Paşaoğlu, 2014). Nitekim adaletin örgütü derinden etkilediği bilinen bir gerçektir ki bu gerçek çalışanların örgüte karşı tavır ve davranışlarını etkilemektedir (Yoldaş, 2018).

Adalet teriminin örgüt kapsamında anlamını belirten örgütsel adalet, örgütün mevcut davranışlarını anlamlandırmada kilit rol alırken yıllar içinde ciddi bir gelişim kat ederek örgüt yaşamının tüm tarafları ile ilgisi bulunan bir konuma gelmiştir (Al-Zu'bi, 2010; Elma, 2013). Bu kavram temel anlamı ile örgüt içerisinde yer alan kişinin algılamış olduğu adaleti belirtmenin yanı sıra organizasyonun mevcut verimliliğinin artması ve etkililiği açısından da oldukça önemli bir konumdadır. Kendisine adaletli tavırların gösterildiği düşüncesine sahip olan çalışanın organizasyonel olarak amaçlara ulaşmak için daha çok pozitif tavırlar göstermesi beklenmektedir (Özdere, 2018). Başka bir şekilde ifade etmek gerekirse astlar yöneticinin adaletli olduğunu hissettikleri ve fark ettiklerinde buna karşılık olumlu bir adalet ve eşitlik algısına girecekleri için örgüt adına yararlı eylemler gerçekleştireceklerdir (Erkutlu, 2011).

Örgütsel olarak adalet kavramının kişinin işe yönelik sadakati, işten kazandığı doyum sonucunda göstermiş olduğu verim şeklindeki alanlarda etki sahibi olduğu ele alındığında organizasyon amaçlarına ulaşmada ne kadar önemli olduğu gün yüzüne çıkmaktadır. Bir örgüt içinde örgütsel adalet algısının gelişmemesi halinde genellikle kişinin sahip olduğu şahsi değerler ve örgütün değerleri uyumsuzluk yaşamakta neticede ise örgütten çıkma davranışı artmaktadır. Yer aldığı organizasyonunun iç yapısında adaletsizlik olduğuna kanaat getiren bir üyenin sahip olduğu bağlılık, motivasyon ve iş tatmini zedelenmektedir (Şahin ve Kavas, 2016). Tüm örgütler, temelde adalet algısına sahip olsa dahi bu terimin gündem olması genelde yalnızca adaletsiz bir durumun varlığında ortaya çıkmaktadır. Yaşanan adaletsizlikleri ise aşağıdaki durumlar etkileyebilmektedir:

- Kişinin sonuç şeklinde beklenmeyen farklı bir kazanım sağlaması durumudur. Burada bahsi geçen organizasyonun genellikle beklenen kazanımları sağladığı

durumlarda yapılan işlemlerin adaletsiz ya da adaletli olmasının bir değerinin bulunmamasıdır.

- Değişim yaşandığı dönemlerde örgüt üyelerinde gerçekleşen bu değişimlerin onları ne derece etkileyeceği ile alakalı kaygılar nedeniyle adalet ile ilgili olan kaygılarda da artış görülmektedir.
- Kaynakları yetersiz olması halinde kişilerde adalet endişesi de artmaktadır. Kaynakların gerek duyulan bir düzeyde mevcut olması halinde ise herhangi bir tür endişe gündemde bulunmamaktadır.
- Bireylerin örgüt kapsamındaki yetkilerinin çeşitli özelliklere sahip olması ve bu yetkiler sayesinde gelen güç dağılımlarının ganimetlere olan etkisi (Titrek, 2009).

Bireyler örgüt içerisinde sağlanan kazanımların eşit bir şekilde dağıtılmasını beklese de örgütsel olan adalet anlayışı yalnızca çıktılar ile sınırlandırılmamaktadır. Çıktıların yanı sıra prosedürler, bunların uygulanma şekilleri ve kişiler arasında mevcut olan etkileşimi de içerisinde bulundurmaktadır (Uğurlu ve Üstüner, 2011). Kişilerin örgüt adı altında edindikleri adalet anlayışını tanımlayan örgütsel adalet terimi ile alakalı çalışmalar yürüten araştırmacılar, bu adaletin boyutlara ayrıştırılması konusunda müşterek bir algı oluşturarak alt boyutları, prosedür adaleti, etkileşim adaleti ve dağıtım adaleti olarak toplamda üç farklı kısma ayırmışlardır (Uğurlu ve Üstüner, 2011). Bahsi geçen boyutlardan birisi olan dağıtım adaleti, kişilerin netice olarak kazanacağı görev, ücret, terfi, ceza şeklindeki kazanımları içerirken prosedürel olan adalet kavramı kararların verilmesi aşamasında yer alan aşamaları, farklı bir söylem ile kararlardan daha çok kararlara hangi yöntemler ile gidildiği konusu ile ilgilenmektedir. Örgütlerin insani ve sosyal taraflarına odaklanmakta olan etkileşim adaleti, bireyler arasındaki bağlantıları tanımlamakta ve verilen kararların uygulanma aşamasında kişilere yönelik uygulanan muamelelere dikkat vermektedir (Önder ve Ateş, 2017).

Örgütsel adalet kavramına dair yapılan çalışmalarda araştırmacılar, örgütsel adalet ve iş verimi arasında bulunan ilişkiyi temel olarak almışlardır. Cohen ve diğerleri (2001) yaptıkları çalışmada örgütsel adalet ve performans arasında yer alan ilişkiye yönelik bir inceleme gerçekleştirmişlerdir. Çalışma içerisinde kişilerin gösterdiği iş

veriminin prosedür adaletiyle çok daha bağlantılı olduğu belirlenmiştir. Buna ek olarak Allen ve Meyer (1996) örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet arasında ciddi bir ilişki bağının bulunduğunu belirtmiştir (Wang vd., 2010). Örgüt ile alakalı farklı bir etken olan “Örgütsel Vatandaşlık” ve “Örgütsel adalet” arasındaki bağlantıya yönelik 1990 ve 2000 senelerinde yapılan farklı çalışmalar sonucunda yukarıda bahsi geçen iki temel etken arasında pozitif etkili bir bağlantının olduğu belirlenmiştir (Erkutlu, 2011).

1.2.2. Örgütsel Adalet Türleri

1.2.2.1. Dağıtımsal Adalet

Örgütsel adalet üstüne yapılan çalışmalar incelendiği zaman adalet teriminin ilk olarak 1961 senesinde Homans tarafından “*Dağıtımsal Adalet*” kavramı ile ortaya çıktığı görülmektedir (Özdevecioğlu, 2003). Kişilerin temelde yaptıkları ile bağlantılı olarak beklentilerinin oluşması, adalet duygusunun meydana geldiğini göstermektedir. Adams (1965) tarafından üretilen “*Eşitlik Teorisi*” temelde Homans (1961)’den faydalanarak geliştirilmiştir. Ayrıca bu teori uzun dönemler örgüt içerisinde adalet ile ilgili konuların araştırılmasında kullanılan en faydalı yaklaşım konumunda yer almıştır (Önderoğlu, 2010).

Çalışanlar, örgüt içerisinde bulunan ödül paylaşımını ve daha önceki dönemlerde almış oldukları ödülleri karşılaştırma ve analiz etme davranışında bulunmaktadırlar (Önderoğlu, 2010). Örgüt içerisinde çalışanlar, aldıkları her çeşit ödül ve grev için adaletin varlığını sorgulama eğilimindedirler ayrıca kişiler şahsi girdi ve çıktı düzeylerini başkaları ile karşılaştırarak mevcut dağıtım adaletini de sorgulamaktadırlar (Tan 2006). Ödül dağıtımında bulunan adalet, iş görenlerde güdülenme ve iyi tavır oluşturur buna ek olarak iş görenlerin örgütte adalet duygusunun farkına varmaları dağıtımsal olan adaletin çok daha doğru anlaşılmasına sebep olur (Özdevecioğlu, 2003). Bu kapsamda dağıtımsal olan adalet, örgütsel neticeleri değil kişisel neticeleri etkiler (Taşdan vd., 2006).

Kişiler, örgütten kazandıkları hak ve kazanımların adaletli bir biçimde dağıtılmasını istemektedirler (Kılıçaslan, 2010). Çalışanlar adına motivasyon oluşturabilecek olan ödüllendirmeler dağıtılırken çok dikkat edilmesi gerekmektedir. Bunun nedeni dağıtım sırasında gerçekleşebilecek olumsuz herhangi bir durumun çalışanlarda motivasyon azalmasına neden olabileceği ve böylelikle örgüt amaçlarına ulaşmada sekte oluşabilmesidir. Ödül dağıtımının adaletli bir şekilde gerçekleştirilmesi

halinde ise iş görenlerin motivasyonlarında artış olmakla beraber örgüte yönelik benimsedikleri güven duygusunda da bir artış olacak ve bağlılığa ek olarak gösterdikleri verimde de artış sağlanacaktır (Gökbayrak, 2020).

Cornelis ve diğerleri (2011), dağıtımsal adalet terimini örgüt içerisindeki kaynakların doğru yerlerde harcanmasının ceza ve ödül konuları ile bağlantılı olduğunu belirtmiştir (Akt., Kalman ve Gedikoğlu, 2014). Dağıtımsal olan adalet kavramı, örgüt içerisinde verilecek kararların neticeleriyle ilgilenmektedir. Bu kapsamda çalışanların elde ettikleri kazanımlar belirleyici etken olmaktadır. Örgütsel olan adaletin bu kapsamı, iş görenlerin performansları karşılığında elde edeceklerinin temelde birbirlerini eksik olmadan karşılamasıyla alakalıdır (Doğan ve Oğuzhan, 2022).

1.2.2.2. Etkileşimsel Adalet

Dağıtımsal ve işlemsel adalet kavramları incelendiği sırada etkileşimli adalet kavramı; örgütsel olan uygulamalar, örgüt mensuplarının davranışları ve yöneticiler ile çalışanlar arasındaki etkileşim ve ilişki ile ilgili bir araştırma konusudur (Durmuş, 2019). Etkileşimsel adalet kavramı; örgüt içindeki çalışan tüm personellere değer veren, duygusal ilişkiler oluşturan ve çalışanlar ile etkili iletişim aşamalarında kibar tavırlar sergilenen davranışlardır (Tutar, 2016). Etkileşimsel adalet, iletişim ya da sosyal kurallara dayanmakta olan adaleti simgeler dolayısıyla bu temelde başka insanların birbirlerine davranışlarını görmeyi ifade etmektedir (Permata ve Soeling, 2022).

Örgütsel adalet, mevcut örgüt işlemlerinin yürürlüğe sokulması esnasında adalete dikkat çeker ve adaletin sosyal tarafını yansıtır (Hoang vd., 2022). İşverenlerin personeller ile iletişimi neticesinde oluşan etkileşimsel adalet kavramı; bütün çalışanlara gerekli bilgilerin zamanında verilmesi, dürüst ve şeffaf bir yaklaşımın özümsemesi, çalışanlara kendilerini değerli hissetmelerini sağlanması, saygılı davranılması, bazı süreç sonlarında verilen kararların eşit ve net bir biçimde personellere açıklanması şeklinde ifade edilebilmektedir (Gökbayrak, 2020). Yöneticilerin personelleri örgüt içerisinde yaşanan konular hakkında bilgi vermesi, personellerinde yöneticilere karşı şeffaf ve dürüst olmasını sağlamaktadır (Aktuğ, 2016). Yöneticiler; örgütün amaçlarına ulaşarak başarıyı elde etmelerini sağlamak için personelleri doğru bir şekilde motive edebilmeli, çalışanların tavır ve davranışlarını örgütün faydasına olacak şekilde yönlendirebilmeli,

karar verme aşamalarında çalışanların düşünce ve duygularına önem verecek bu tarz temel rolleri gerçekleştirebilmelidir (İyigün, 2012).

Canbaz (2021) etkileşimsel adalet kavramı için “*çalışanlar içerisinde etkili bir iletişim oluşmasına bağlıdır, yerine getirilmesi gereken temel kurallar örgüt tarafından belirtilirken etkileşimsel adaleti kıdemli çalışanlar belirlemektedir*” ifadelerini kullanmıştır. Buna ek olarak etkileşimsel olan adalet, mevcut eğitim kurumlarında yer alan resmi süreçlerden birisi şeklinde kabul edilirken uygulama aşamasında ise karar alma yetkisi bulunan ve kuralları yerine getiren bireylerin sergiledikleri adalet ve eşitlik olarak da ifade edilmektedir (Canbaz, 2021). Bu kapsamda Yürür (2008), uygulama aşamasındaki etkileşimin mevcut kalitesini etkileşimsel adalet olarak belirtmektedir.

Etkileşimsel adaleti literatür içerisinde tanımlayan Bies ve Moah (1986), bu kavram için bireylerarası etkileşimin eşitliğine ve adaletine bağlı olarak dört temel kural belirlemiştir. Bu kurallar şu şekildedir:

- Dürüst (Doğru) Sözlülük: İletişim aşamasında, karar verme aşaması uygulanırken bireyler mutlaka açık sözlü ve dürüst olmalı, her türlü aldatmacadan kaçınılmalıdır.
- Açıklama: Yetkili bir birey karar verirken ortaya çıkacak neticeler ve süreçler adına gerekli olan bilgileri açıklayabilmelidir.
- Saygı: Yetkin bireyler, farklı kişilere saygı ve samimi bir tavır sergilemeli ve bu kişilere karşı mutlaka kibar davranmalıdır.
- Uygunluk: Yetkili bireyler önyargılı olan davranış ve tavırlardan kaçınmalı, mutlaka uygun sorular sormalıdır (Akt., Çolak & Erdost, 2004).

Haksız tutumlar ve gerçekleştirilmeyen sözler sebebiyle ortaya çıkan adaletsizlik, örgüt içerisinde stresin temel sebebi olmakla birlikte etkileşimlerdeki adaletsizlik, psikolojik etkiler sebebiyle tepkiye neden olabilmektedir (Hussain ve Shahzad, 2022). Ambrose ve Schminke (2003) örgüt içerisindeki bireyler arası mevcut etkilerin önemini adaletin bireyler arası taraflarının uygunluğu ve dolaylı olarak etkileşim adaletinin kişilere göreceli olarak önemini yükselterek kişilerin mekanik olan örgütler

yerine organik örgütlerde etkileşimsel olan adalet endişelerine çok daha dikkat etmeleri gerektiğini belirtmiştir.

1.2.2.3. İşlemsel/Süreçsel/Prosedürel Adalet

Örgütlerde adil bir dağıtımın benimsenmiş olmasına rağmen durumsal koşulların etkisiyle adalet konusunda kimi zaman sıkıntılar gerçekleşebilmektedir. Tabi çalışanların adalet algıları üzerinde sadece elde edilen kazanımlar veya dağıtımın sonuçları etkili olmamaktadır. Örgüt içinde kimin, neyi, ne ölçüde alacağı ve buna nasıl karar verildiği de çalışanların adalet algıları üzerinde etkili olmaktadır. Kaynakların dağıtımdan ziyade, nasıl gerçekleştirildiğini konu alan işlemsel adalet, çalışanlar üzerinde etkiler bırakabildiği için örgütler açısından önemli sonuçlar bırakmaktadır (İyigün, 2012).

İşlemsel adalet, örgütsel adalet kapsamında kaynakların dağıtımında adaletin yetersiz kaldığı noktaları açıklamaktadır (İyigün, 2012). Örgütsel adalet kavramının parçalarından birisi olan işlemsel adalet; örgütte bulunan çalışanların ödüller ile alakalı resmi olan örgütsel işlemlerinin belirli bir düzeye kadar eşit olduğu ile ilgili algıyı belirtmektedir. Buna ek olarak örgüt mensupları arasında bulunan güdülenmeler de içerisine dahil olarak etkileşim ile bağlantılıdır. İşlemsel adalet kavramı, kaynakları sağlamak adına kullanılan karar verme aşamasını ve görüşlerin bir araya toplanmasını ifade etmekte olan bir kavramdır (Permata ve Soeling, 2022). Bu kapsamda örgütlerdeki adalete dayalı olan karar verme aşamalarının tanımlanmasını sağlamak açısından son derece önemlidir. Elde edilen kazanımları belirleme ve karar alma aşamalarında uygulanan prosedürler, süreç ve yöntemlere ilişkin örgüt içinde algılanan adaleti ifade eden işlemsel adalet; prosedürel süreçlerdeki ilişkilerin adil, tarafsız, uzlaştırmacı, samimi ve nezaket gibi duygu ve tutumlara bağlı kalmaktadır (İyigün, 2012). Genel olarak gerçekleştirilen işlemlerin bütün yönleri karşı tutumlarında da tutarlı davranılmalı, önyargı olmamalı, doğru ve kesin bilgiler ile kararlar verilmeli, bütün taraflardan gelen girdilere dikkat edilmeli, herhangi bir hata meydana gelirse düzeltilmeli ve geçerli olan etik kurallara mutlaka bağlı kalınmalıdır (Permata ve Soeling, 2022).

İşlemsel adalet, temelde örgütsel adaletin çerçevesi altında mevcut dağıtım adaletinin yeterli olmadığı hususlarda yol gösterici olarak açıklamaları düzenlemektedir. İşlemsel adalet, bir örgüt içindeki bütün çalışanlara eşit tutumların gösterilmesi, çalışanların verilen kararlara katılım sağlamasının gerçekleştirilmesi ve yapılan

bilgilendirmenin açık olması, buna ek olarak yapılan uygulamaların örgütteki kültür ile uyumlu olması ve kişisel önyargılardan ve bu tarz tutumlardan uzak durulmasıdır (Yavuz, 2010). Yöneticilerin çalışanlara karşı örgüt içerisinde yaşanan konular hakkında bilgilendirme yapması, yöneticilere karşı çalışanlarında şeffaf olmasını sağlamaktadır (Aktuğ, 2016). Çalışanlar örgüt içerisinde yöneticilerin adaletli olduklarını düşündüklerinde genellikle kişisel istekler kapsamında değerlendirilmeyen kurallara daha kolay uyum sağlamaktadır.

İşlemsel adalet, karar alma aşamalarındaki uygulanan kısımların yöntem adaletidir. Çeşitli söylemler kapsamında işlemsel adalet; örgütsel olan gelirlerin dağıtımıyla ilgilenen bireylerin, çalışanların dağıtım uygulamasında eşit oldukları ya da olmadıkları ile ilgili algıların yanında ödül ve teşviklerin belirlenmesi aşamasında da adalet duygusunu ifade etmektedir (Yavuz, 2010). Karar verme aşaması incelendiği zaman toplanacak bilgiler doğru bir biçimde elde edilmeli ve mutlaka doğrulukları incelenmelidir. Buna ek olarak meydana gelebilecek olan yanlışlıkları düzeltecek olan mekanizmaların da oluşturulması gerekmektedir. Karar verme aşamasında çalışanların görüşlerinin değerlendirilmesi çalışanların sürece yönelik güvenlerinde artışa neden olmakta ve görüşlerinin yansıtılması ise temsil niteliğini barındırmaktadır. Buna ek olarak görüşleri değerlendirilen personeller, yapılan dağıtımın adaletli olduğunun farkına vardıklarında ücret ve terfi konularında istediklerini elde edemeseler bile bu kararların doğru olduğuna inanırlar (Gökbayrak, 2020). Çalışanların süreç içerisinde söz ve kontrol haklarının bulunması prosedürlerin adaletli olarak ilerlediği düşüncesini benimsemelerini sağlamaktadır. Buna ek olarak çalışanların süreçleri değerlendirmeleri ise karar esnasında kontrolü düşürmektedir (Aktuğ, 2016).

1.2.3. Örgütsel Adalet Teorileri

Toplamda dokuz adet farklı örgütsel adalet teorisi bulunmaktadır. Bunlar şu şekildedir:

- Adams'ın eşitli teorisi,
- Deutsch'un dağıtım teorisi,
- Leventhal'ın adalet yargı modeli,

- Crosby'nin görelî yoksunluk modeli,
- Thibaut ve Walker tarafından geliştirilen kontrol modeli,
- Grup değeri modeli,
- İlişkisel ve araçsal model,
- Ahlakî erdemler modeli,
- Çoklu yaklaşımlar modelidir.

Bu modellere ilişkin açıklamalar alt başlıklarda daha ayrıntılı bir şekilde işlenmektedir.

1.2.3.1. Adams'ın Eşitlik Teorisi

Bu teori temelde adalet ile ilgili çalışmalarda en sık kullanılan teorilerden birisidir. Teoriyi oluşturan eşitlik ya da hakkaniyet kavramı ise Homans tarafından geliştirilen “Dağıtımçı Adalet” ve Festinger tarafından geliştirilen “Zihinsel Uyumsuzluk” yaklaşımları ile meydana gelmiştir. Ancak bu teorinin iş yaşamına entegre edilebilmesi bakımından kapsamlı olarak en ayrıntılı araştırmayı “John Stacy Adams” gerçekleştirmiştir (Önderoğlu, 2010).

Dağıtım adaletinin zemini eşitlik teorisi ile oluşmaktadır. Adams ise çalışanların güdülenme düzeylerinin yüksekliği, örgüt içerisindeki ödüllendirilmeleri, övgü almaları ve örgüt içerisinde gerçekleştirilen bağlılıkların artırılması ile mümkün olmaktadır. Eşitlik teorisinde iş görenlerin beceri, emek ve bilgi gibi özellikler sonucunda kazandıkları çıktılar eş değeri çalışanlar ile karşılaştırılır. Bunun sonucunda ise çalışanlar eşitsizlik ya da eşitlik duygusunu hissederler (Özen, 2002).

Adams, adalet ile ilgili görüşlerini “Eşitlik Denklemi” olarak isimlendirdiği bir eşitlik sayesinde açıklamaktadır. Eşitlikte her iki açıdan da varlık bahistir. Eşitlik denkleminde bulunan oran “Kazanım ve katkı” oranıdır. Bu oran içerisinde meydana gelecek eşitsizlik hali, adaletin mevcut olmadığını göstermekte ve tarafların birisinin daha fazla gelir elde ettiği anlamını taşımaktadır. Bu teoride bulunan eşitlik “Kişinin Kazanımı/Kişinin Katkısı=Diğer Kişinin Kazanımı/Diğer Kişinin Katkısı” olarak

açıklanmaktadır (Özen, 2002). Adams, bahsi geçen bu orantıda eşitsizlik durumunun adaletsizlik anlamına geldiğini ve böylelikle kâr eden kişi kendini suçlu hissederken öte yandan zarar eden kişi de ona öfke duyacağını ve böylece bir karmaşanın söz konusunu olacağını belirtmektedir. Teori, adaletli olmayan bir şekilde bir kimsenin ücret aldığına kafa yoran çalışanların performanslarında düşüşün yaşanacağını, fakat bu adaletsizliklerin ortadan kaldırılması durumunda verimin tekrar artacağını savunmaktadır (Çökük, 2013).

1.2.3.2. Deutsch'un Dağıtım Teorisi

Dağıtım adaleti temelde örgütsel olan adalet teriminin ilk basamağıdır. Dağıtım adaleti, personellerinin sahip olduğu her şeyin adaletidir. Ücret, ceza, ödül, terfi ve statü şeklindeki çıktıların çalışanlara ne şekilde paylaştırıldığı ve çalışanların yapılan bu yapılan paylaşımı algılama şekilleridir.

Deutsch (1975) dağıtım adaletinde temelde üç adet kural bulunduğunu belirtmektedir. Bunlar:

1. Eşit temelli olan paylaşım,
2. İhtiyaç,
3. Eşit paylaşım (Akt., Beugre, 2002).

Farklı kazanımların paylaştırılmasını sağlayan iş sahibi, tercih edilen dağıtım kurallarını belirlemek adına kazanımların adaletli bir biçimde paylaştırılmasını sağlamalıdır (Beugre, 2002). Eşit bir şekilde yapılan paylaşım şeklinde kazanımlar her bireye eşit bir şekilde dağıtılmalıdır, eşitliğe dayanan paylaşımında bireylere katkıları seviyesinde dağıtım verilmektedir. Ayrıca ihtiyaç kuralındaysa çalışanların talep ve isteklerine dikkat edilerek dağıtım yapılmaktadır. Deutsch (1975, 1978), bu konu ile ilgili olarak kazanımların toplamda yedi adet farklı etken ile meydana geldiğini belirtmiştir (Akt., Taşkın, 2011). Bu faktörler:

1. Dağıtım yapılan mevcut kazanımların temel yapısı: Dağıtım adalet anlayışı nicelik ile nitelik tarafından etkilenmektedir.

2. Dağıtım aşamasında üstlenilmekte olan roller: Adalet anlayışını uygun olan özelliklere sahip olmayan bireylerin dağıtım aşamasında yer alması etkilemektedir.
3. Dağıtımın planlanması ve zamanı: Adalet algısı, dağıtım ile ilgili zamanlama ve planlamadan etkilenmektedir.
4. Dağıtım usulünü gerçekleştiren değer: Dağıtımdan önce verim yönetimine ilişkin aşamaları oluşturarak karar almak, adalet ile ilgili algıları etkilemektedir.
5. Kullanılmakta olan temel standartlar: Kurallar ve ölçüt ile ilgili adalet fikrini etkilemektedir.
6. Ölçütleri uygulama ile ilgili kullanıla ölçme sistemleri: Dağıtım eşitliğini oluşturmaya yönelik belirtilen kural ve kıstasların gerçekleştirilmesi, bu anlayışı etkilemektedir.
7. Üst tarafta belirlenen unsurların doğru bir şekilde uygulanması ile ilgili kararlar alarak bunları gerçekleştirmek: Kararların verilmesindeki aşamalar, temel adalet algısını etkilemektedir (Akt., Taşkın, 2011).

1.2.3.3. Leventhal'in Adalet Yargı Modeli

Bu model içerisinde Leventhal personellerin örgütlere yaptıkları olumlu katkılar neticesinde elde edeceklerinin eşit ve adaletli bir biçimde olması ile ilgili bazı incelemelerde bulunmuş ve bunların her koşulda gerçekleşmeyeceğini belirlemiştir. Temelde hak edilen biçimde kazanımlar sağlanmasının ve personellerin ihtiyaçlarının gözetilmesinde uygun olan ortamların tesis edilmesinin adaletli olacağını belirtmiştir (Leventhal, 1980).

Çalışanların dağıtım aşaması ile ilgili adalet algılarını doğrudan etkileyecek olan toplam altı adet işlemsel adalet kuralı mevcuttur. Bu kurallar şöyledir:

1. Tutarlı davranmak: Dağıtım ile ilgili verilecek olan kararlar kişilere ve zamana yönelik bir şekilde değişim göstermemeli ve uyum içerisinde olmalıdır.

2. Önyargılı davranmamak: Dağıtım aşamasında örgüt personellerine ön yargılı bir şekilde yaklaşmamak gerekmektedir.
3. Doğruluk: Örgüt içerisinde bilgiler mutlaka gerçek ile bağlantılı olmalı ve minimum hata ile toplanmalıdır.
4. Düzeltilebilirlik: Çalışanların verilen kararlara ilişkin gerektiği durumlarda itiraz etmeleri ve bu kararların düzeltilmesinin mümkün halde olmasıdır.
5. Temsilcilik: Bireyleri etkileyen kararların verilmesi aşamasında bireyler içerisinde temsilciler seçilerek sürece bu kişilerin de dahil edilmesidir.
6. Etik: Uygulanacak olan kararların, işlem ve dağıtım ile ilgili iş görenlerin ahlak seviyeleri ile doğru orantıda olmasıdır.

1.2.3.4. Crosby'nin Görelî Yoksunluk Modeli

Teori temelinde karşılaştırmayı bulundurmaktadır. Kişiler kendi almış oldukları ödüller ile başkalarının aldığı ödüllerini karşılaştırmaktadır. Karşılaştırma sonucunda büyük farklar bulunuyorsa yoksunluk hissi oluşmaktadır. Karşılaştırma işlemi yapılırken çeşitli kademeler bulunmaktadır ve bu bakımdan eşitlik teorisine ayrılmaktadır.

Öncelikle Stouffer ve diğerleri (1949) tarafından kullanılan ve 2.Dünya Savaşı dönemlerinden kalan bulgular sayesinde açıklanan, daha sonra Crosby (1976) tarafından geliştirilen ve literatüre katılan bir modeldir. Crosby (1982, 1984), yaptığı detaylı çalışmalar sonucunda iş hayatında özellikle kariyer merdivenlerinde üst düzeyde bulunan kadınların çalışmayan kadınlara göre avantajlı konumda olmalarının yanı sıra erkek çalışanlar ile sürekli kendilerini karşılaştırdıkları için çok daha mağduriyet eğiliminde bulunduklarını belirlemiştir (Akt., Greenberg, 1987).

Yüksek mevki gerektiren işlerde özellikle kadınların erkeklere oranla kendilerini çok daha fazla dezavantajlı olarak hissettikleri bilinmektedir. Crosby (1976) tarafınca geliştirilen “Göreceli Mahrumiyet Teorisinde” belirli başlı kurallara göre yapılmakta olan ücret ve ödül dağıtımının, çalışanların kendilerini toplum içerisinde farklı kişiler ile karşılaştırmaya iteceği ve böylece yoksunluk ve küskün düşüncesinin oluşacağı belirtilmiştir. Bu algı ise çalışanlarda şiddet yönelimi, depresyon ve isyan gibi duyguların yoğun bir biçimde yaşanmasına sebep olabilmektedir (Akt., Greenberg, 1987).

1.2.3.5. Thibaut ve Walker 'in Kontrol (Kişisel Çıkar) Modeli

Kontrol modeli temelde Thibaut ve Walker (1975) tarafından geliştirilmiştir ve bu model kapsamında kişilerin verilen kararların adaletine ilişkin düşünceleri mevcut prosedürlerden faydalanarak elde ettikleri kazanımlara yönelik geliştirdikleri tepkilerin büyük ölçüde belirleyicisidir. Başka bir şekilde ifade etmek gerekirse kişiler kendi istekleri kapsamında kazanımlar elde etmek istemeseler dahi kazanımların belirlenmesi aşamasında kontrol etme imkânı sunan kurallar bulunduğu zaman kazanımların adaletli olduğunu düşünmektedirler (Colquitt vd., 2001).

Thibaut ve Walker, kişilerin sürece yönelik kontrollerinin yüksek düzeyde olmasının, karar alma aşamasında kontrol sahibi olarak bulunmasalar dahi adalet algılarının artması gibi sonuçların bulunduğunu belirtmişlerdir. Örgüt çalışanları tarafından istenen düzeydeki kazanımlar, örgüt içerisinde adalet algısı meydana getirirken istenmeyen bazı kazanımlarda ise adaletsizlik fikri meydana gelmektedir (Taşcıoğlu, 2010).

Bireysel çıkar modeli kapsamında kişiler bireysel menfaatleri doğrultusunda hareket ederler. Bu model karar kontrolü ve süreç kontrolünden meydana gelmektedir. Süreç kontrol, anlaşmazlığın ortadan kaldırılmasında faydalanılacak olan bilginin seçiminde ve elde edilmesinde kontrolü kullanmayı belirtmekteyken karar kontrolü, anlaşmazlığın ortadan kaldırılmasındaki son alınan kararlarda kişinin sahip olduğu tek taraflı kontrolü belirtmektedir (Taşcıoğlu, 2010).

1.2.3.6. Grup Değeri Modeli

Tyler ve Lind (1992) tarafınca geliştirilen grup değeri modeli, grup çıkarlarının kişisel çıkarların önüne geçmesinin gerekli olduğunu savunmaktadır. İş görenler grup ile beraber hareket eder ve kendilerine adaletli davranılmasını isterler. Grup içerisindeki birlik ve beraberlik temel unsurdur ve birbirleri arasında olan ilişkileri geliştirmeye özen gösterirler. Temelde kişiler arası ilişki yer almaktadır (Taşcıoğlu, 2010).

Grup değeri modelinde kişiler, bir gruba girerek, grup üyeleri ile uzun vadeli olumlu ilişkiler kurmak isterler. Bir gruba mensup olmak, insanların en temel sosyal haklarının ve hayatlarının büyük bir kısmını meydana getirir, ayrıca insanlar temel yapıları nedeniyle bir gruba üye olmak isterler. Bunun nedeni bir gruba girdiklerinde öz saygı ve sosyal statü kazanabileceklerini düşünmeleridir (Taşcıoğlu, 2010).

1.2.3.7. Araçsal Model ve İlişkisel Model

Örgütsel olan adaletin etkileşimsel boyutu ile bağlantılı olan araçsal model, örgüt içindeki çalışanların yöneticilere şahsi isteklerini aktarabilmeleri, kendileri ile alakalı kararlar verilirken bu sürece katılmaları, yönetsel olan faaliyetlerin çok daha adaletli olduğu fikrini benimsemelerini sağlamaktadır. Adaletli olarak verilen kararlar ve bununla beraber süregelen bazı işlemler örgüt iş görenleri bakımından araçsal modele oranla çok daha fazla değer görmektedir. Adaletli olan işlemler ve kararlar çalışanların çok daha değerli hissetmelerine imkan tanımaktadır. Örgütsel adaletin çalışanlar tarafından önemi temelde iki unsurdan oluşmaktadır. Adalet, çalışanların elde ettiği kazanımları arttırma imkanını sunmaktadır. Böylelikle çalışanlar uzun süreli kazançlarını yükseltmek için kısa vadeli kazanımlarına da önem vermektedir. Bu düşünce temelde “Kişisel Çıkar Modeli” veya “Araçsal Model” olarak belirtilmektedir (İçerli, 2010).

Örgütsel adaletin mevcut etkileşimsel boyutuyla ilgili olan “İlişkisel Model” ise örgüt içerisinde bulunan çalışanların, yöneticiler ve çalışma arkadaşları ile uzun vadeli ve uyumlu ilişkiler kurmasını amaçlamaktadır. Bu nedenle topluluk içindeki ilişkilerin önem derecesinin farkına varırlar ve bu ilişkileri muhafaza etmeye yönelik girişimlerde bulunurlar.

1.2.3.8. Ahlaki Erdemler Modeli ve Çoklu Yaklaşımlar Modeli

Robert Folger (1994) tarafınca geliştirilen “Ahlaki Erdemler Modeli” kapsamında çalışanlar sahip oldukları kişisel değerlere oldukça önem verirler ve bu yönde adalet beklentisine sahip olurlar (Poyraz vd., 2009).

Williams (1997) tarafından geliştirilen “Çoklu Yaklaşımlar Modeli” çalışanların en az dört tane psikolojik gereksinimi olduğunu savunmaktadır. Bunlar:

1. Aidiyet gereksinimi,
2. Denetleme gereksinimi,
3. Öz saygı gereksinimi,
4. Anlamlı bir mevcudiyet gereksinimidir.

Bu model kapsamında kişilerin diğer kişiler tarafınca olumsuz bir tutumla karşılaşması durumunda yukarıda belirtilen dört adet gereksinim ile çatıştığı belirtilmektedir (Poyraz vd., 2009).

1.2.4. Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Adalet

Eğitim örgütlerinde bulunan örgütsel adalet; etkileşime, işleyişe ve dağıtımaya yönelik eğitimcilerin ve okul içerisindeki farklı personellerin adalet anlayışı olarak tanımlanmaktadır. Adaletin bahsedilen bu üç temel parçanın bir araya gelerek ortaya çıktığı dikkate alınırsa bahsi geçen parçalardan bir tanesinin veya birkaç tanesinin eksik olması durumunda eğitim alanındaki adalet algıları da bu durumdan etkilenecektir. Örgütsel adalet, eğitim kurumlarında temelde üç boyut kapsamında tanımlanacak olursa bunlar şu şekildedir:

- Okul içerisindeki kaynakların dağıtılması,
- Bu dağıtımın yapılma şekli,
- Bu dağıtımın iletilme şeklidir.

Buna ek olarak okul yöneticilerinin çalışanlara karşı etkileşim, iletişim, davranış ve tutumları sonucunda meydana gelen adalet algısı olarak da ifade edilmektedir (Poyraz vd., 2009).

Eğitim kurumlarında örgütsel olan adaletin mevcut olması tüm örgütlerde olduğu gibi çoğu dönem sosyal bir rahatsızlık olarak görülen örgüt içerisindeki çatışmaların oluşmasını önleyen ve eğitimcileri mesleklerine motive olmasını sağlayan bir etken olarak kabul edilmektedir. Bütün çalışanlarda olduğu gibi eğitimcilerin de kişisel farklılıkları bulunmaktadır. Bahsi geçen bu farklılıklar, olayların çeşitli algılamalara sebep olmasına sebep olurken aynı zamanda algısal çeşitliliklerden dolayı oluşan anlaşmazlıkların sonucunda eğitimcilerin motivasyonlarında da negatif bir etki bırakmaktadır (Poyraz vd., 2009).

Eğitimcilerin mesleklerini benimseyerek ve severek icra etmelerinde ve mesleklerini yaşamlarının bir parçası şeklinde görmelerinde örgütsel adalet oldukça önemli bir konuma sahiptir. Okul içerisinde yönetsel uygulama ve kararların adaletli bir biçimde verilmesi, uygulamaya dökülmesi, yöneticilerin bütün personele eşit şekilde

davranması, örgütsel olarak elde edilen çıktıların dağıtılmasında adalet ve eşitlik ilkesinin benimsenmesi temelde çalışanların motivasyonlarına pozitif olarak yansiyacaktır. Okul müdürleri, eğitimcilerin yaptıkları işi severek ve ilgi duyarak yapmaları konusunda yardımcı olmak adına okulu eşit ve adil bir şekilde yönetmeli, öğretmenlerin sahip olduğu adalet duygusunu artıracak çalışmalar yapmalıdırlar (Turhan vd., 2019).

Eğitim kurumlarında denetim, yönetsel süreç ve eğitim öğretim faaliyetleri sırasında kurallara uyum gösterilmemesi, okulda bulunan müdürlere karşı çalışanların olumsuz tutum sergilemelerine temel hazırlamaktadır. Okul ortamlarında yönetsel açıdan yapılan araştırmalardan ve etkili olan bir öğretim aşamasında gerçekleştirilen faaliyetlerden yeterli düzeyde verim alınamamasının nedenlerinden biri de okul yönetiminin çalışan eğitimcilere adaletsiz davranmasıdır. Adaletli olmayan davranış ve tutumlar okul içerisinde yıldırıcı olan tavırların artmasına ve güven ortamının giderek azalmasına neden olmaktadır (Demirağ, 2017).

Okul örgütlerinin önemli birer parçası olan okul yöneticileri, adalet dağıtıcı konumunda yer almaktadır. Okul yöneticileri; kaynak paylaşımlarında, ceza uygulamalarında, öğretmenler ile karşılıklı olan ilişkilerde, davranışları ve uygulamaları ile okulda mevcut olan adalet ile ilgili çalışanların algıları üzerinde etki sahibi olabilmektedir (Demirağ, 2017). Okul yöneticileri; basitçe söylemek gerekirse eğitimciler tarafından ders programları, ders paylaşımları ve ödüllerin dağıtılmasının adaletli bir şekilde yapılmasından sosyal ilişkilerin, izinlerin, kuralların ve farklı sosyal imkanların tüm çalışanlara adaletli bir şekilde uygulanmasından okuldaki yetkili, temsilci kişi olarak kabul edilmesinden sorumludur (Uzun, 2018). Bu nedenle okul yöneticilerinin çalışma ortamındaki davranışları ve tutumları öğretmenlerin örgütsel olan adalet anlayışı üzerinde etkili olan önemli bir etkidir.

Okul yöneticileri; nazik olmak, saygılı davranmak, dürüst ve tutarlı olmak, etik ilkelerin dışına çıkmamak, adil ve dengeli davranmak ve eşitlik ile adalet sahibi olma konusunda özen göstermelidir (Şahin ve Kavas, 2016). Adaletli olan uygulamalar ile adil ortamların bulunmadığı eğitim kurumlarında görev alan öğretmenlerin ve örgüt personellerinin okula yönelik güven duygusu beslemesi mümkün değildir (Kıranlı Güngör ve Potuk, 2018). Bu konu üzerine yapılan araştırmalar, çalışanların adaletli bir çalışma ortamının varlığını hissetmediği durumlarda, verimlerinin düştüğünü, iş gücünün

azaldığını ve ayrıca motivasyon ve performans seviyelerinde de oldukça büyük bir düşüş yaşandığını belirtmektedir (Topaloğlu, 2010).

1.2.5. Örgütsel Adaletle Yönelik Yapılan Çalışmalar

Örgütsel adaletle ilişkin yurt içi ve yurt dışı çalışmalar incelendiğinde Yozgat'ın 2019 yılında yaptığı araştırma bulgularına göre örgütsel bağlılık ve adalet arasında pozitif bir ilişkinin olduğu tespit edilmiş, San ve Yalçıntaş'ın (2017) yaptıkları araştırmanın sonucunda öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet algı seviyeleri arasında orta seviyede olumlu bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Şahin ve Kavas (2016) yaptıkları araştırma neticesinde öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve adalet seviyeleri arasında olumlu yönde bir ilişki olduğunu belirtmiştir. Akyavuz'un (2017), öğretmenlerin örgütsel güvenleri ile örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkiye yönelik yaptığı araştırma neticesinde öğretmenlerin sahip olduğu örgütsel adalet seviyesinin yüksek seviyelerde olduğu belirlenmiştir.

Koçak (2019), yaptığı araştırma neticesinde, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel adalet arasında olumlu yönde bir bağlantı olduğunu belirlemiştir. Koçak tarafından Bu adalet boyutları ile özdeşleşme ilişkisi arasında örgütsel özdeşleşme ve dağıtım adaleti arasında olumlu bir bağlantı olduğu belirlenmiş ancak etkileşim ve işlemsel adalet boyutları ve örgütsel özdeşleşme arasında pozitif bir bağlantı olmadığı tespit edilmiştir.

Demir (2020), tarafından yürütülen araştırmaya öğretmenlerin otantik liderlik ve örgütsel adalet algılarının temelinde örgütsel mutluluk seviyeleri ile olan bağını incelemek için 2019 ve 2020 eğitim-öğretim yılında Elazığ Merkez'de bulunan okullarda görev alan toplam 436 adet öğretmen katılım sağlamıştır. Yaptığı araştırma sonucunda Demir, otantik liderlik ve örgütsel adalet algısı düzeylerinde olumlu yönde anlamlı bir ilişkinin bulunduğunu tespit etmiştir.

Yoldaş (2018), yapmış olduğu çalışmada okul yönetiminin gösterdiği etik liderliğin temelinde öğretmenlerin yer aldığı örgüte yönelik algıları üzerindeki etkisini incelemiştir. Yapmış olduğu araştırmaya 2016 ve 2017 eğitim dönemindeki Sarıyer ilçesinde bulunan ortaokul ve ilkokullarda görev alan 268 adet öğretmen katılım sağlamıştır. Araştırmanın neticesinde öğretmenlerin örgütsel adalet algısı ve etik liderlikleri arasında olumlu ve anlamlı bir ilişkinin olduğu sonucuna varılmıştır.

Çiçek (2014), yaptığı araştırmada beden eğitimi branşındaki öğretmenlerin görev aldıkları okullarda bulunan müdürlerin, örgütsel liderlik ile etik liderlik davranışları arasındaki adalet düzeylerini anlayış şekillerini belirlemeyi ve okul müdürlerinin göstermiş olduğu etik liderlik özelliklerini kurum içerisindeki adalet anlayışı ile eğitimci motivasyonu üzerindeki etki seviyesini belirlemeyi amaçlamıştır. Yaptığı araştırmaya Kırıkkale’de görev alan toplam 105 adet Beden Eğitimi öğretmeni katılım sağlamıştır. Araştırma neticesinde müdürlerin gösterdikleri etik liderlik tavırlarının örgütsel adalet anlayışı üstünde pozitif etkilere sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Demirtaş ve Kılıç (2016) yaptıkları araştırmada lise düzeyi eğitim kurumlarında görev alan öğretmenlerin iş doyumu ve örgütsel adalet algıları arasındaki bağı incelemeyi amaçlamışlardır. Yapmış oldukları çalışmaya 2012 ve 2013 senesi eğitim döneminde Bitlis’te görev alan 401 öğretmen katılım sağlamıştır. Araştırma neticesinde örgütsel adalet ve iş doyumunun bütün boyutlarında olumlu bir ilişkinin bulunduğu tespit edilmiştir.

Demir (2021), tarafınca yürütülen çalışmada öğretmenlerin mevcut algıları doğrultusunda ortaokul ve ilkokullarda görev alan müdürlerin örgütsel adalet tutumlarının aynı kurumda görev alan öğretmenlerin örgütsel güven ve örgütsel bağlılıklarını yordama seviyesini belirlemek amaçlanmıştır. Yapılan araştırmaya 2019 ve 2020 eğitim döneminde Mersin’de yer alan Yenişehir, Mezitli, Toroslar ve Akdeniz merkez ilçelerinde yer alan devlet okullarında görevli olan 442 adet öğretmen katılım sağlamıştır. Yapılan araştırmanın neticesinde okul müdürlerinin okullarda gösterdikleri adaletli tavırlar ile okullarda görev alan öğretmenlerin örgütsel güven bağlılıklarını yordadığı tespit edilmiştir.

Güneş (2019), tarafından yürütülen çalışmada öğretmenlerin gösterdiği örgütsel vatandaşlık, örgüt sessizliği ve örgüte yönelik adalet algılarını incelemek amaçlanmıştır. Ayrıca bu terimlerin birbirleri ile olan bağlantılarının ortaya çıkarılması da çalışmanın amaçlarından biridir. Yapılan çalışmaya İstanbul Pendik’ten 2017 ve 2018 eğitim döneminde görev alan 721 öğretmen katılmıştır. Araştırmanın neticesinde örgütsel adalet ve alt dallarının işlemsel ve dağıtımsal adaletin sahip olduğu örgütsel sessizliği ifade etmekte oldukça etkili olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel adalet ile alt boyutlarından olan

örgütsel vatandaşlık ve işlemsel adalet davranışları arasında temelde pozitif yönde düşük seviyeli bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Köse (2020), tarafından yürütülen çalışmada etik liderlik tutumları ile örgütsel olan adalet algısı arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Yapılan çalışmaya Kocaeli Başiskele, İzmit ve Gölcük ilçelerinden 2019 ve 2020 eğitim döneminde görev alan toplam 1289 öğretmen katılmıştır. Araştırma sonucunda yöneticilerin gösterdikleri etik liderlik tutumları ile örgütsel adalet anlayışları arasında ciddi seviyede olumlu ve anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

Çeçen (2019), yaptığı çalışmada ortaokullarda görev alan müdürler ve öğretmenlerin örgütsel adalet ile ilgili algılarını belirlemeyi amaçlamıştır. Yaptığı çalışmaya Siirt'te 2015 ve 2016 eğitim döneminde görev alan toplam 68 müdür ve 276 öğretmen katılım sağlamıştır. Araştırmanın neticesinde örgütsel adalet tutumlarının okul açısından önemli düzeyde etki sahibi olduğu ayrıca öğretmenlerin motivasyon, istek, kuruma olan bağlılık ve performanslarıyla bağlantılı olduğu tespit edilmiştir.

Tran ve Choi (2019), tarafından yürütülen araştırmada “*Vietnam Hizmet Çalışanları*” ile kapsayıcı liderlik arasındaki örgütsel vatandaşlık davranışları ve sebepsel ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Bu araştırma aynı zamanda örgütsel öğrenme ve örgütsel adaletin neden-sonuç ilişkisi içerisindeki aracılık aktörlerini de incelemektedir. Örgütsel vatandaşlık ve kapsayıcı liderlik davranışları arasında temelde olumlu bir ilişkinin bulunduğu, örgütsel vatandaşlık ve kapsayıcı liderlik bağlantısında örgütsel öğrenme kültürü ve örgütsel adaletin kısmi olarak aracılık rolünde bulunduğu belirlenmiştir.

Jameel ve diğerleri (2020) tarafından yürütülen araştırmada Irak'ta görev alan öğretmenlerin katılımı ile örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasında bulunan ilişki incelenmiştir. Yapılan araştırma neticesinde örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık boyutları içerisinde olumlu ve anlamlı seviyede ilişkilerin bulunduğu tespit edilmiştir.

Novitasari ve diğerleri (2020) yaptıkları araştırmada örgütsel adaletin iş görenlerin örgütsel bağlılıkları üstündeki etkilerini ölçmeyi hedeflemişlerdir. Yaptıkları araştırmanın sonucunda örgütsel adaletin dışsal ve içsel tatmini üstünde anlamlı ve olumlu bir ilişkinin bulunduğu, dışsal ve içsel olan doyumun ise örgütsel bağlılık üstünde önemli ve pozitif bir etkisinin bulunduğunu tespit etmişlerdir. Ayrıca örgütsel adaletin

bağlılık üstünde ciddi bir etkisinin bulunmadığı, dışsal ve içsel doyumun, örgütsel bağlılık ve adalet arasında temelde arabulucu konumunda ciddi bir etkisinin bulunduğu tespit edilmiştir.

Kim ve diğerleri (2021) tarafınca yürütülen çalışmada toplamda 203 adet çalışandan elde edilen veriler ile bu çalışanların kurumsal sosyal yükümlülük algılarının, örgüt temelli özlük ve işlemsel adalet saygısı yöntemi ile örgütsel bağlılıkları üzerinde ne denli etkili olduğu incelenmiştir. Araştırmanın sonucunda kurumsal sosyal yükümlülük algılarının işlemsel olan adalet üstünde ciddi bir etkisinin bulunmadığı, fakat örgütsel bağlılık üstünde direkt olarak etkilerinin bulunduğu tespit edilmiştir. Ayrıca bulgular, işlemsel adaletin örgüt temelli olan benlik saygısı üstünde ciddi bir etkisinin bulunduğunu ve örgüt temelli özlük olan benlik saygısının ve işlemsel adaletin örgütsel bağlılık üstünde ciddi etkilere sahip olduğu görülmüştür.

Hoang ve diğerleri (2022) yaptıkları çalışmada, kapsayıcı liderlik ve çeşitlilik yönetimi uygulamalarının çalışanlarda örgütsel adalet anlayışları üstündeki etkisini incelemeyi amaçlamışlardır. Yaptıkları araştırmanın sonucunda, işyeri çeşitliliğinin artış gösterdikçe kapsayıcı olan liderlik uygulamalarının temelde örgütsel adaleti pozitif olarak etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Hussain ve Shahzad (2022) yaptıkları çalışmada 225 adet çalışandan meydana gelen örneklem ile algılanmış olan örgütsel adaletin, örgütsel olan sinizm üstündeki temel etkilerini incelemeyi amaçlamışlardır. Yaptıkları araştırmanın sonucunda dağıtım adaleti ile örgütsel sinizm arasında olumlu bir ilişkinin bulunmadığı, işlemsel adaletin de örgütsel sinizm ile olumsuz ancak önemsiz bir ilişkisinin bulunduğu tespit edilmiştir.

Halbusi (2022) tarafından yürütülen çalışmada, ahlaki dikkat ve örgütsel adaletin çalışanlar üzerindeki etik davranışlar üstündeki etkilerini doğrudan incelemek amaçlanmıştır. Yapılan araştırmanın sonucunda ahlaki dikkat ve adaletin, çalışanlar üstünde etik davranışları pozitif olarak etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

1.3. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK

1.3.1. Örgütsel Vatandaşlık Kavramı

Rekabet içerisinde olan örgütler, söz konusu olan rekabeti sürdürebilmek için yetişmiş olan insan gücüne gereksinim duymakla kalmayarak çalışanlarından elde etmiş oldukları verimi daha fazla artırmak için devamlı yeni yöntemler araştırmaktadırlar (Yılmaz, 2010). Herhangi bir örgütün işleyişinin verimli bir şekilde gerçekleşebilmesi için çalışan bireylerin görevlerinin ötesinde daha fazla gayret göstermeleri gerektiği kabul görülmektedir. Bahsedilen görüş doğrultusunda örgütlerin gönüllük esasıyla rollerinin dışında gayret gösterdiği ve çalıştığı kurum için ekstra enerji harcayan bireylere gereksinim duyduğu söylenebilmektedir (Çağlayan, 2014). Örgütler içerisindeki kişiler, yalnızca örgüt içerisinde olan varoluşunu sürdürebilmek adına ellerinden gelenin en azını yapan kişilerden kendilerinden beklenen performansın çok daha üstüne çıkarak örgütün faaliyetlerini ve başka kişilere yarar sağlamayı gözeterek çok daha fazla çaba gösteren kişilere kadar birbirinden farklı birçok davranış sergilemektedirler (Turnipseed, 2002). İlk kez Chester Barnard'ın 1930'lu yıllarda dile getirdiği örgütsel vatandaşlık kavramı, örgüt içerisinde resmi ödül sistemi tarafından açık bir şekilde tanımlanmamış, örgütün faaliyetlerine katkıda bulunan kişisel davranışlar olarak ifade etmektedir (Ölçüm-Çetin, 2004; Organ vd., 2006). Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütün hedeflerine ulaşmasına yardım eden fazladan rol davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Turnipseed, 2002).

Dennis W. Organ 1988 yılında örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine yazılmış olan kapsamlı ve ilk eserler arasında yer alan bir esere sahip olduğundan dolayı örgütsel vatandaşlık davranışının kurucusu olarak görülmektedir. 1997 senesinde yazmış olduğu bir makalede daha öncesinde yazdığı kitapta yapmış olduğu örgütsel vatandaşlık davranışı tanımının zamanla değişikliğe uğradığını ifade etmiştir. Bahsedilen durumun meydana gelmesine ilişkin iş yaşamı ve sosyal hayattaki değişikliklerin ciddi etkisi olduğunu belirtmiştir (Organ, 1997).

Biçimsel rol davranışı kavramı, örgütün devamlılığını sürdürebilmesi adına gerçekleştirmesi gerekli olan davranışlar olarak tanımlanmaktadır. Farklı bir ifade ile söz konusu davranışlar örgütün ödül sistemi içerisinde yer almakta olan çalışan bireylerin yerine getirmesi gerekli olan işin gerektirdiği davranışlar şeklinde de tanımlanabilmektedir (Ölçüm-Çetin, 2004). Örgütsel vatandaşlık davranışı ise yönetici

kişilerin çalışanları ve arzu ettiklerini gerçekleştirmeleri adına teşvik ettikleri davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Oplatka, 2009).

Organ'a göre örgütsel vatandaşlık davranışı gösterildiği zaman örgütün faaliyetlerine ve örgütün isteğine katkı sağlamakta olan davranışlar olarak ifade edilmektedir (Organ, 1997). İşe gelmemiş olan meslektaşına işleri konusunda yardımcı olma, işe gelmeyecek olduğu hakkında önceden bilgilendirme, meslektaşlarından daha fazla süre veya resmi izne ilişkin çok daha az izin kullanarak işe daha çok devam etme, işe zamanında gelme, örgütün faydalanacak olduğu yenilikçi düşünceler meydana atma, yönetici kişilere gereksinim duydukları zaman yardımcı olma, iş yükü çok olan meslektaşlarına destek olma, formal rolleri arasında bulunmuyor olsa bile işe yeni katılmış olan çalışanların işe adapte olmalarına yardım etme, iş tanımı sırasında resmi bir şekilde yer almayan işleri yapmak adına gönüllü olma ve buna benzer davranışlar, örgütsel vatandaşlık davranışı olarak nitelendirilmektedir (Kelloway vd., 2002).

Oplatka (2009) yapmış olduğu bir araştırmada örgütsel vatandaşlık davranışı ile alakalı yapılmış olan kavramsallaştırmaların ışığında örgütsel vatandaşlık davranışını gönüllü, formal rollerin haricindeki davranışlar; kişisel tercihe bağlı olan davranışlar, başkalarına veya kurumlara ilişkin davranışlar ve kuruma zarar verecek olan davranışlardan kaçınma olarak tanımlamaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışı, kişisel ve örgütsel faaliyetlerde insan sermayesinin niteliğine vurgu yapan ve söz konusu olan insan sermayesinin resmiyette tanımlanan rollerinin dışına geçerek sergilemiş olduğu davranışları ifade etmektedir (Sezgin, 2005).

Örgütsel vatandaşlık davranışı ile alakalı yapılmış olan çalışmaların ilk etabında rol içi davranışlar ve örgütsel vatandaşlık davranışının karşılaştırılmasına gidildiği görülmektedir. Söz konusu olan karşılaştırmalar doğrultusunda örgütsel vatandaşlık davranışı gönüllü ve ödüllendirilmeyen davranışlar olarak ifade edilmiştir. Resmi performans sistemi ve rol içi davranışlarla değerlendirmeye bağlı tutularak ödüllendirilmekte olan davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Oplatka, 2006).

Örgütler kendi içlerinde çalışanların işin gerektirdiği rol davranışlarını sergileyebilmeleri için ceza ve ödül yönetiminden yararlanmaktadır. Bu ifade doğrultusunda çalışan kişilerin örgütte kendilerine düşmüş olan görevi başarabilmeleri adına göstermiş oldukları davranışlar “biçimsel rol davranışlar” olarak

isimlendirilmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışı ise çalışanların örgüt içerisinde hissettiği pozitif yöndeki yaklaşımın karşılığı olarak örgüte katkıda bulunma arzusuyla gönüllü olarak göstermiş olduğu davranışlar olarak ifade edilmektedir (İplik, 2015).

Bireyin, samimiyetle ve kendi arzusuyla sergilemiş olduğu örgütsel vatandaşlık davranışı dışarıdan gelecek herhangi bir ödül beklemeden gerçekleştirilmektedir (Sezgin, 2005). Örnek olarak resmi bir şekilde izin hakkı olsa bile tatile gitmeyerek işine devam etmekte olan örgüte yeni katılmış kişinin ortama adapte olabilmesi için yardım etmek ve bir problemle karşılaştığı zaman kendisine ulaşılabilen kişinin örgütsel vatandaşlık davranışı gösterdiği söylenebilir. Bunun haricinde örgütün motivasyonunu artırmak için faaliyet düzenlemeye çalışmakta olan ve bunu yapmak için kendinden beklenmemesine rağmen fazladan mesai yapmakta olan bir çalışan örgütsel vatandaşlık davranışı göstermektedir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı, resmi ödül sistemi içerisinde yer almadığından dolayı söz konusu olan davranışları sergileyeceği sırada başarısız olan kişiler hiçbir yaptırım ile karşılaşmamaktadırlar (Ölçüm-Çetin, 2004). Örgütsel vatandaşlık davranışı gösterirken başarısız olan kişilere herhangi bir yaptırım uygulanmamış olsa bile süreçte söz konusu olan bu tür davranışlar takdir edilerek ödüllendirilebilmektedir. Ayrıca çalışanlar bahsedilen davranışları sayesinde fazla ücret veya terfi alabilmektedirler. Bahsedilen durumdaki önemli nokta örgütsel vatandaşlık davranışı hakkında söz konusu olan deneyimlerin resmi bir şekilde tanımlayarak kayıt altına alınmaması konusudur (Sezgin, 2005).

Oplatka ve Somech'e göre öğretmen bireylerin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine yapmış oldukları çalışmalar genel olarak örgütsel davranışa ilişkin meydana atılan teorilere dayandırılmaktadır (Somech ve Oplatka, 2015). Bu sebeple “*öğretmen örgütsel vatandaşlık davranışı*” kavramının eğitim ile alakalı olmayan çalışmalarda yer alan tanımlara uyarlanıp anlaşılmaya çalışıldığı ifade edilmektedir. Çalışmaların birçoğunun Organ'ın araştırmasına başvurduğu ve söz konusu olan çalışmayı okula uyarladığı belirtilmektedir. Yeo, Hannam ve Jimmieson, Organ'ın 1988 yılında yazmış olduğu kitap ve daha sonrasında yapmış olduğu araştırma (Organ, 1997) doğrultusunda örgütsel vatandaşlık davranışını isteğe bağlı, resmî olarak ödüllendirilmeyen fakat örgütün sosyal ve psikolojik etkililiğini artıran davranış şeklinde tanımlamıştır.

Görüldüğü üzere alan yazın içerisinde örgütsel vatandaşlık davranışına yönelik pek çok tanım yapılmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine yapılmış olan söz konusu tanımların birleştiği nokta, çalışanların bahsedilen davranışları gönüllü bir şekilde sergilemiş olması ve örgütsel faaliyetlerin sergilenen davranışlar ile artması konusudur (Sezgin, 2005). Örgütsel vatandaşlık davranışının hedefi örgütün bir grubun veya kişinin refah düzeyini artırmaktır (Oplatka, 2006).

Örgütsel vatandaşlık davranışına olan ilgi ve bahsedilen konuya ilişkin yapılmış olarak araştırmalar seneler geçtikçe artış göstermiştir (Podsakoff vd., 2000; Oplatka, 2006; Yıldırım, 2009). 1980’li yıllardan bu yana örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin Amerika’da başlayarak diğer ülkelere de yayılmış olan pek çok araştırma yapıldığı belirtilmektedir (Oplatka, 2006). Örgütsel vatandaşlık davranışına olan yaygın ilginin en temel nedeni örgütsel vatandaşlık davranışının örgütsel faaliyetlere olan katkısı ve söz konusu katkıdan ötürü örgütsel vatandaşlık davranışı ekonomik, sağlık, insan kaynakları yönetimi ve işletme benzeri alanlar içerisinde farklı boyutlar ile ele alınması olduğu bilinmektedir (Lievens ve Anseel, 2004).

Örgütsel vatandaşlık davranışı, son zamanlarda örgütsel davranış ve insan kaynaklarının yönetimi çerçevesinde ele alınmış ola önemli konular arasında yer almaktadır (Organ, 1997; Podsakoff ve MacKenzie, 1997). Örgütsel vatandaşlık davranışı ile beraber örgütsel faaliyetlerin artırılması için örgütsel bağlılık, iş doyumu, örgütsel adalet, motivasyon gibi kavramlar üzerine durulmuştur (Sezgin, 2005). Örgüt içerisinde faaliyetlerin sağlanması için örgütsel vatandaşlık davranışının bahsedilen kavramlar ile pozitif yönde bir ilişkisinin olduğu düşünülmektedir.

Örgütsel etkililik kavramı, sürekli örgütsel davranışa yönelik çalışma yapan kişilerin ve insan kaynakları uygulayıcı kişilerin esas ilgi odağı olan bir konu olarak bilinmektedir (Alizadeh vd. 2012). Alan yazın içerisinde görüldüğü gibi, örgütsel etkililik kavramına katkısından ötürü örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine de pek çok çalışma yapılmıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışının örgütsel etkililiğe olan katkısı bilimsel çalışmalar içerisinde bu denli fazla ele alınmış olmasının en temel sebebi olarak bilinmektedir (Podsakoff ve MacKenzie, 1997). Fakat örgütsel vatandaşlık davranışa ilişkin verilmiş olan önerilerde söz konusu olan konuya ilişkin daha fazla çalışmaya gereksinim duyulduğu belirtilmiştir (Organ, 1997; Podsakoff ve MacKenzie, 1997;

Ölçüm-Çetin, 2004). Bahsedilen çalışmaların gerekli görülmesinin sebebi yeniden ifade etmekte gerekirse örgütsel vatandaşlık davranışının örgütsel etkililik üzerinde ciddi bir rol oynamasından kaynaklanmaktadır (Podsakoff ve MacKenzie, 1997; Sezgin, 2005; Organ vd., 2006).

Örgütsel vatandaşlık davranışı, kökeni itibari ile işletme ve yönetim alanlarına dayanıyor olsa bile eğitimin yönetiminin uygulanmış olduğu başlıca yerler olarak bilinmekte olan okullara ilişkin de çıkarımlarda bulunabilmektedir (Sezgin, 2005). Örgütsel vatandaşlığa yönelik alanyazın incelenip genelleme yapılırsa örgütsel etkililiğin artmasına ilişkin söz konusu olan kavram fazlasıyla önemli bir yere sahip olmaktadır. Söz konusu durum doğrultusunda örgütsel vatandaşlık davranışının okula sağlayabilecek olduğu katkıların ve okul bakımının öneminin araştırılması konusunun gerekli olduğu savunulmaktadır (Sezgin ve Kılınç, 2012).

Sezgin, örgütsel vatandaşlık davranışına yönelik yapmış olduğu araştırmada konuya ilişkin kavramsal bir çerçeve meydana getirmeyi, örgütsel ve kişisel etkililiğin artmasına yönelik örgütsel vatandaşlık davranışının oynadığı rolü incelemeyi ve bu role dayanarak okullara ilişkin projeksiyonlar yapmayı hedeflemiştir (Sezgin, 2005). Araştırmada örgütsel etkililiğin artmasına ilişkin nitelikli insan kaynaklarının etkisinin maddi sermayelerden daha fazla önemli olduğu vurgulanmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışının beş boyutunun dile getirilmiş ve bu boyutların örgütsel, kişisel etkililiğe pozitif etkileri ifade edilmiştir. Bunun dışına öğretmenlerin iş birliğini ve yardımlaşmasını artırmakta olan örgütsel vatandaşlık davranışının bahsedilen açıdan eğitim örgütlerine pozitif yönde katkılar sağlayabilecek olduğu belirtilmiştir (Sezgin, 2005).

1.3.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları

Örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin yapılan çalışmalarda genellikle 1988'de Organ'ın tanımlamış olduğu 5 boyuttan yararlanılmıştır (Sezgin, 2005). Tanımlanmış olan bu boyutlar centilmenlik, özgecilik, sivil erdem, vicdanlılık ve nezaket şeklinde sıralanmaktadır (Ölçüm-Çetin, 2004; Sezgin,2005). Alanyazın incelendiği zaman örgütsel vatandaşlık davranışının boyutlarına yönelik ortak bir karara varılmamış olduğu, farklı çalışmalarda farklı boyutların ele alınmış olduğu görülmektedir (Podsakoff vd., 2000; İplik,2015). Örgütsel vatandaşlık davranışına yönelik literatür içerisinde yaklaşık

olarak otuz farklı davranış türünün tanımlanmış olduğu ifade edilmektedir (Podsakoff vd., 2000). Fakat çalışmalarda genellikle Organ'ın tanımlamış olduğu beş boyuttan faydalanılmıştır (Sezgin, 2005; Avcı, 2015).

1.3.2.1. Centilmenlik

Centilmenlik, bir örgüt içerisinde meydana gelen dayatmalara ve problemlere pozitif bir yaklaşım ile tahammül etmek olarak tanımlanmaktadır (Allison vd., 2001). Centilmenlik; çalışanların örgüt içindeki sorunlara karşı hoşgörölü, olumsuz durumlara pozitif yaklaşım ve zorluklara herhangi bir şikâyetle bulunmadan katlanabilmek anlamlarına gelmektedir (Ölçüm-Çetin, 2004). Farklı bir deyişle centilmenlik, örgüt içerisinde meydana gelen problemleri çok fazla büyütmeyle aşabilmeye yönelik gösterilen davranışlar anlamına gelmektedir (İplik, 2015). Bahsedilen boyut, çalışanların yapmış oldukları işe ve çalışmış oldukları örgüte yönelik olumlu bir bakış açısı ile yaklaşp karşılaşmış oldukları zorlukların üstesinden gelerek istekli bir şekilde işlerine devam etmelerini ifade etmektedir (Sezgin, 2005). Kısa bir özet ile centilmenlik, örgüt içerisinde meydana gelen sorunlara tolerans göstermek anlamını taşımaktadır (Sezgin ve Kılınç, 2012).

Üzerinde çalışılmakta olan bir projeyi tamamlayabilmek için fazladan mesai yapan veya aşırı sıcaklık gibi rahatsız edici çalışma şartlarından herhangi bir şikayette bulunmayan, bir kişinin öneri veya fikirlerini hemen reddetmekten kaçınan kişiler centilmenlik boyutu ile alakalı bir davranış sergilemektedir (Allison vd., 2001). Centilmenliğe dayanmakta olan davranış biçimi örgüt içerisindeki pozitif yöndeki gayret veya etkinliklere ilişkin harcanan vaktin artmasını sağlamaktadır (Ölçüm-Çetin, 2004).

Mesleğin özellikleri ve çalışma şartları dikkate alındığı zaman diğer farklı meslekler gibi öğretmenlik mesleğinde de bazı sorunlar ile karşılaşmak oldukça mümkündür. Ancak okulun başarılı olabilmesi adına öğreticilerin örgütsel bağlılık ile karşılaşmış oldukları problemleri aşmaları gerekmektedir. Öğretmenlerin, karşılarına çıkan problemleri büyütmeden kişisel enerjilerini yapamayacak olduklarından çok yapabilecek olduklarına harcamaları zamanlarının büyük bir kısmını eğitime ilişkin nitelikli işlere ayırmalarını sağlayacaktır, şeklinde ifade edilmektedir (Sezgin, 2005).

1.3.2.2. Özgecılık

Özgecılık, iş ile alakalı problemleri olan iş arkadaşlarına yardım etmeye ilişkin faaliyetler içermekte olan bir boyut olarak bilinmektedir (Allison vd., 2001). Özgecılık, örgüt içerisinde çalışanların diğer çalışanların performanslarını artırabilmek adına gönüllü bir şekilde onlara yardım etmeleri olarak tanımlanmaktadır. Örgütte deneyimli veya kıdemli olan çalışanların herhangi bir karşılık beklemezsizin örgüte yeni katılmış olan iş arkadaşlarına yardımcı olmaları özgecılık şeklinde ifade edilebilmektedir (Ölçüm-Çetin, 2004).

Özgecılık boyutunda, iş içerisinde gerekli olduğu kadar başarılı olamamış olan ya da işi yapma konusunda zorluklar çeken iş görene yardım etme davranışı ön planda yer almaktadır (Sezgin, 2005). Çalışanların kendilerine tanımlanan işlerini tamamlamalarına, bir bilgisayar programını anlamalarına, bir sunum hazırlamalarına, ekipman kullanmalarına yardımcı olma gibi örnekler, özgecılık boyutunda yer almaktadır (Allison vd., 2001). Kısa bir özetle örgüt içerisinde sorun yaşamakta olan veya üzerinde çok fazla iş yükü bulunan çalışanlara yardım etmek özgecılık boyutu kapsamı içine girmektedir (Sezgin ve Kılınç, 2012).

İşinde zorlanmakta olan çalışanlara yardım etme olarak isimlendirilmekte olan özgecılık, Sezgin'e göre kişiye dönük olarak görünüyorsa bile neticede örgüte fayda sağlamaktadır (Sezgin, 2005). Okul içerisinde tecrübeli öğretmenlerin göreve daha yeni başlayan meslektaşlarına okulun kurallarına kolay bir şekilde uyum sağlama hem mesleğe hem de okula adapte olma ve sosyalleşmeyle okulun var olan değer ve normlarını tanıma noktasında yardımcı olması söz konusudur. Ayrıca okulun etkililiğine örgütsel vatandaşlık davranışının yardımseverlik olarak da tanınan özgecılık boyutu ile alakalı bir katkısı şeklinde belirtilmektedir. Kısacası öğretmenler, meslektaşlarına yardım etse bile söz konusu yardımdan gerçekte faydalanmakta olan okuldur.

1.3.2.3. Sivil Erdem

Sivil erdem, bir kurumun menfaatlerini gözetip hem sosyal hem de profesyonel faaliyetlere gönüllü olarak desteği ve katılımı anlamına gelmektedir (Allison vd., 2001). Sivil erdem, çalışanların örgüt yaşamına sorumluluk alıp katılmış olduğunu ve söz konusu olan örgüt yaşamı ile oldukça yakından ilgilenmiş olduğunu göstermekte olan davranışlar olarak ifade edilmektedir (Podsakoff vd., 1997). Çalışanların örgütün imajına katkı

sağlamakta olan etkinliklerde yer alıyor olması sivil erdem davranışının bir örneği olarak nitelendirilebilmektedir (Ölçüm-Çetin, 2004). Örgütün gereksinimlerinin giderilmesine hizmet etmekte ve gelişimine katkı sağlamakta olan sivil erdem davranışı; çalışanların örgüte yönelik olaylar söz konusu olduğunda sorumluluk almalarını, sorunlara çözüm önerileri getirmelerini, örgüte ilişkin konularda toplantılarda tartışmalarını ve gönüllü bir şekilde toplantılar içerisinde yer alarak alınan kararlara katılmalarını içermektedir (İplik, 2015). Bunun dışında eğitimlere, forumlara, eğitim örgütü olan okullardaki veya örgütteki sosyal faaliyetlere gönüllü olarak katılma, sivil erdem boyutu kapsamı içerisinde ele alınmaktadır (Allison vd., 2001). Özetle örgütün etkinliklerinde gönüllü bir şekilde yer almak sivil erdem boyutuna yönelik bir davranış olarak nitelendirilmektedir (Podsakoff vd., 2000).

1.3.2.4. Vicdanlılık

Vicdanlılık boyutu, görevin gerektirdiği olabilecek en az düzeydeki rollerin fazlası gösterilen davranışlar olarak bilinmektedir (Allison vd., 2001). Ölçüm-Çetin tarafından ileri görev bilinci ve İplik tarafından fazla görev bilinci olarak da ifade edilmekte olan vicdanlılık, çalışanların beklentinin üstünde bir davranış sergilemeleri olarak tanımlanmaktadır. Olması gerekenin çok üstüne geçerek daha fazlasının yapılması gerektiğini söylemekte olan vicdanlılık, iş görenlerin koşulların olumsuz olma gibi bir durum söz konusu olduğunda bile işe gelmesi ya da mesaisi bitmiş olan bir iş görenin işini bitirebilmek adına fazladan mesai yapması gibi örneklerle açıklanabilmektedir (Ölçüm-Çetin, 2004; İpek, 2015). Kısa bir özetle vicdanlılık boyutu, zor durumda olsa dahi işe devam etme, çalışanların ekstra rol alması ve işe yönelik gereklilikleri yerine getirmesini ifade etmektedir (Sezgin ve Kılınç, 2012).

Örgütsel vatandaşlık davranışının vicdanlılık kapsamı içerisinde çalışanlarda işe erken gelip işten geç çıkma, fazladan sorumluluk alma, örgüt adına yapıcı yönde önerilerde bulunma, işleri zamanı gelmeden tamamlama, randevu ve toplantılara noktasında dakik olma, molayı uzun tutmama gibi örgütün performansına katkıda bulunacak davranışlar görülebilmektedir (Allison vd.,2001). Okul açısından bakıldığında zaman, öğretici bireylerin, okulun faaliyetlerine ders saatleri haricinde fazladan sorumluluk ve görev alarak katkı sağmaları söz konusu olan boyuta yönelik bir davranış olarak nitelendirilebilmektedir (Sezgin ve Kılınç, 2012). Öğretici bireyin derse

zamanında gelmesi de bahsedilen boyutla ilişkilendirilebilmektedir (Allison vd., 2001). Ayrıca sınıf içerisinde öğretim süresinin olabildiğince verimli kullanılmasıyla akademik öğrenme sürecine ayrılmış olan zamanın artırılması bu boyut altında ele alınabilmektedir (Sezgin, 2005).

1.3.2.5. Nezaket

Örgüt içerisindeki iş bölümüne dayanmakta olan nezaket, üstlenmiş oldukları görevleri sebebiyle her an iletişim kurması gerektirir. Nezaket, birbirlerinin yapmış olduğu görevlerden, aldığı kararlardan etkilenmekte olan çalışanların birbirlerini uyarma, bilgi verme ve danışma gibi davranışlarını belirtmektedir (İplik, 2015). Nezaket boyutu, başka kişilerin etkilenecek olduğu bir görevi yapmadan veya hiçbir karar almadan hemen önce örgüt içerisindeki diğer çalışanları bilgilendirmeye ilişkin davranışlar olarak ifade edilmektedir. Bahsedilen yönü ile nezaket, örgütte sorunların meydana gelmesini önlemeye oldukça ciddi katkılar sağlamakta ve zamanın etkili olarak kullanılması konusunda önemli bir rol oynamaktadır (Ölçüm-Çetin, 2004). Nezaket, iş ile alakalı oluşabilecek sorunların engellenebilmesi adına sergilenmekte olan davranışları içermektedir (Sezgin ve Kılınç, 2012).

Örgüt içerisinde çalışanların karşılaşılabilecek olduğu problemlere, iş ile alakalı yaşanabilecek gecikmelere ve herhangi bir projenin tamamlanma sürecini engellemekte olan unsurlara yönelik diğer çalışanları bilgilendirme, örgütsel vatandaşlık davranışının nezaket boyutu içerisinde gösterilmekte olan davranışlar olarak nitelendirilmektedir (Allison vd., 2001). Okul içerisinde nezaket boyutuna dayanmakta olan bilgilendirme, karşılaşılabilecek sorunlara ilişkin öğretici bireylerin diğer görev arkadaşlarına haber vermelerini gerektirmektedir. Öğretici bireylerin diğer meslektaşların almış oldukları kararlar veya uygulama koyacakları faaliyetlere yönelik bilgilendirme yapmaları, gerekli olan bilgileri okul yönetimine aktarmaları, öğrencilere hatta gerektiği durumlarda ebeveynlere haber vermeleri, okul içerisinde iletişimi kolaylaştırmakta olan örgütsel vatandaşlık davranışının nezaket boyutuna dayanmakta olan bilgilendirmeler olarak nitelendirilmektedir (Sezgin, 2005).

1.3.3. Örgütsel Vatandaşlık Kuramları

Aşağıda değinilmekte olan *Karşılıklılık Kuramı*, *Sosyal Mübadele Kuramı*, *Eşitlik Kuramı* ve *Lider-Üye Etkileşim Kuramı*, çalışanların örgütsel vatandaşlık

davranışının oluşmasının temelinde yatmakta olan sebeplerin daha iyi açıklanmasını sağlamakta olan teoriler olarak bilinmektedir (İplik, 2015).

1.3.3.1. Karşılıklılık Kuramı

Gouldner tarafından meydana atılan karşılıklılık kuramının iki temel dayanağının olduğu ifade edilmektedir. Bu dayanaklardan birincisi bireylerin kendilerine yardım etmekte eden bireylere yardım etmeleri olarak belirtilmektedir. Diğerisi ise bireylerin kendilerine yardım eden bir kişiye zarar vermemeleridir. Bu kuram, genel olarak bütün değer sistemleri içerisinde var olan ve bilhassa da ahlakî kodlar içerisinde yer alan bir bileşen şekline kabul edilebilmektedir (Gouldner, 1960).

Gouldner karşılıklılık kuramını şöyle ifade etmektedir: A kişisi, B kişisi için işlevseldir ve aslında A kişinin B kişisine yardımda bulunmasının amacı, şahsi varlığını sürdürebilmektedir. Söz konusu durumu iki varsayım ile açıklayabilmek mümkündür: İlki, B kişisi A kişisine yapmış olduğu hizmetin karşılığını vermiştir diğeri ise B kişinin A kişisine vermiş olduğu hizmet aslında A kişinin B kişisi için pozitif yönde bir performans göstermesine bağlı olmaktadır. İkinci varsayım karşılıklılık kuramında yer almaktadır. B kişinin A kişisine vermiş olduğu hizmetler, A kişinin performansına bağlı olmadığı sürece A kişinin kalıcılığını açıklayabilmek adına yalnızca B kişinin hizmetine bakmak herhangi bir anlam ifade etmemektedir (Gouldner, 1960).

Çalışanların sergiledikleri davranışlar, örgüt için gösterecekleri gayret alacak oldukları ödüllere göre değişim göstermektedir. Çalışanların, çalışmalarının neticesinde bir ödül alma şanslarının olduğunu görmeleri, işlerine ilişkin gösterdikleri iş performansı ve gayret ilişkisini kavramaları, yoğun çalışmalarından elde edecekleri bir ödülün daha çok başarı göstermek adına bir araç olduğunun farkına varmaları halinde normalden çok daha fazla çalışacakları belirtilmektedir. Bahsedilen doğrultuda çalışanların motivasyonları artmaktadır (İplik, 2015).

1.3.3.2. Sosyal Mübadele Kuramı

Bu kuram, 1964 senesinde Blau mübadele kavramının ışığında ortaya sunulmuştur. Bunun haricinde sosyal mübadele ile ekonomik mübadele ayrımını yapmış olan ilk birey olduğu belirtilmektedir. Sosyal mübadele kuramında, yapacak oldukları işin neticesinde kazanç elde edeceklerini planlayarak güdülenmekte olan bireylerin sergilemiş olduğu davranışlar ön planda yer almaktadır. Ekonomik mübadele benzeri sosyal

mübadele kuramında da yapılan katkıların bir gün geri dönerek kazanç sağlayacak olduğu inancı vardır. Fakat, Blau'ya göre gelecek zamandaki muhtemel ilişkileri açıklamakta olan sosyal mübadele kuramının kazancı ekonomik mübadele kuramından elde edilmiş olan kazanç gibi hesaplanamamaktadır. Sosyal mübadele kuramında beklenmekte olan kazanca ilişkin herhangi bir pazarlık yapılamayacağı ve söz konusu olan kazancın parasal açıdan ortaya koyulamayacağı ifade edilmektedir. Bu kuramda ilişkiler bireysel güvene kurulu olmaktadır (Ay, 2007). Ulaşılabilecek kazanç belirli olmasa da kişiler arası ilişkinin gelişerek sürmesi istenilen bir durum olmasından dolayı bahsedilen kurama göre sürecin tekrardan güvene dayalı ilerlediği belirtilebilmektedir (Aydın, 2017).

Bu kurama göre belli şartlar oluştuğu zaman kişiler yarar gördükleri bireylere bir karşılık vermek için gayret gösterebilmektedirler. Söz konusu olan doğrultu üzerinde örgütsel vatandaşlık davranışı iş görenlerin kendilerine yararı dokunan kişilere karşılık verme amacı ile gösterebilecek oldukları davranışlar olarak nitelendirilebilmektedir (İplik, 2015). Bu duruma göre iş görevlerin ilişkilerini bu kuram şartlarında değerlendirildiğinde örgüt içerisinde örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimlerinin artabilecek olduğu görülmektedir (Moorman, 1991).

1.3.3.3. Eşitlik Kuramı

1965 yılında Adams tarafından meydana getirilen eşitlik kuramı, iş doyumu çalışmaları sırasında kullanılmakta olan ve oldukça önemli görülen bir kuram olarak bilinmektedir. Bu kurama göre, iş doyumu, kişilerin algıladığı çıktı ve girdi dengesine dayanmaktadır. Kişiler için vermiş olduğu emekler ve emeklerin neticesinde kazanmış olduğu değerler arasında meydana gelen denge fazlasıyla önem arz etmektedir. Eğer söz konusu olan çıktılar ve girdiler dengesinin sağlanması durumunda bireylerin iş doyumuna ulaştığı görülmektedir (Çevik-Kılıç, 2016).

Eşitlik kuramına göre bireye çalışmış olduğu örgüt içerisinde eşit davranılması beklenmektedir. Çalışanlara eşit davranılıyor olması çalışanın örgüt içerisindeki motivasyonunu artırmaktadır (Çevik-Kılıç, 2016). Örgütler içerisinde adil olmayan uygulamalar, yardımlaşmaya ve çalışanların gönüllülük esasına dayanmakta olan örgütsel vatandaşlık davranışı göstermekten uzaklaşmalarına sebep olmaktadır (İplik, 2015).

Bahsedilmekte olan kurama göre çalışanlar kendilerine verilmiş olan ödülle diğer çalışanların yapmış oldukları katkı ve verilen ödülleri kendileri ile

karşılaştırmaktadırlar. Söz konusu olan karşılaştırma içerisinde çalışanların yapmış oldukları katkıyla verilen ödül arasında adil görülmeyen bir durum hissetmeleri durumunda eşitsizlik hissine kapılıp çok daha az performans sergilemeye başlamaktadırlar. Bir başka ifade ile böyle bir durum söz konusu olduğunda çalışanlar, örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemek istememektedirler. Ödüllendirme sisteminde eşitliği hissettikleri zamansa çalışanlar oldukça iyi performanslar göstermek isteyebilmektedirler (Erken, 2010).

1.3.3.4. Lider-Üye Etkileşim Kuramı

Bu kurama göre, yönetici çalışanlarla düşük niteliğe sahip olan bireylerden yüksek niteliğe sahip olan bireylere doğru farklı seviyelerde etkileşim kurmaktadır. Üye ile lider arasında gerçekleşmekte olan söz konusu etkileşimin niteliği, üyenin örgüte bağlılığı, iş performansı, iş doyumu benzeri sonuçlarda önemli bir etkiye sahip olmaktadır. Yüksek seviyede sorumluluk, güven ve saygıya dayanmakta olan bir etkileşimde etkin liderlik görülmesinin söz konusu olduğu ifade edilmektedir. Bahsedilmekte olan kurama göre çalışanlar; astları ile olan etkileşimini artırmalı, meslektaşlarını teşvik etmeli ve lider destekleyici olmalıdır. Böylelikle çalışanların örgüte karşı olan bağlılığı ve iş performansı artış gösterebilmektedir (Özutku vd., 2008).

Bu kuram, örgüt içerisindeki sorumluluklar yerine getirildiği sırada çalışanlar ve yöneticiler arasında gerçekleşmekte olan değişim ilişkisini kapsamı içerisine almaktadır (İplik, 2015). Diğer bir deyişle bu kuram, yönetici kişilerin çalışanlar ile ilişkilerinin niteliğini ön plana çıkarmaktadır (Deluga, 1994). Değişim ilişkilerinin çoğunda olduğu gibi karşılıklı çıkarlara dayanmakta olan üye ve lider arasındaki etkileşim sırasında da iki tarafın birbirlerine sunmuş olduğu girdiler, diğeri için değerli olması ve ayrıca yapılmış olan söz konusu değişim taraflarca dengeli ve adil bir şekilde algılanması gerekmektedir. Yönetici bireylerin destekleyici ve yardımsever tavırlarının karşılığında çalışanlar örgüt içerisinde karar alma süreçlerine çok daha fazla sorumluluk üstlenerek ve çok daha etkin katılarak iş birliğine dayanmakta olan örgütsel vatandaşlık davranışı göstermektedirler (İplik, 2015).

1.3.4. Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Vatandaşlık

Örgütün ve kişinin etkililiğine katkı sağlamakta olan örgütsel vatandaşlık davranışı, aynı anda bir eğitim örgütü olarak bilinen okullara da katkıda bulunmaktadır.

Örgütsel vatandaşlık davranışının okula ilişkin nasıl bir anlam ifade ettiğinin bilinmesi, okul, öğretmen ve yöneticiyle ilişkisi olan diğer bireylerin davranışlarının, okulun çıkarlarına ilişkin daha etkili analiz edilmesi konusuna yardımcı olabilmektedir. Bunun haricinde örgütsel vatandaşlık davranışı, öğretmenlerin kendi aralarında iş birliği sağlamalarına ve yardımlaşmalarına imkan sağlayıp okullara oldukça büyük katkılar sağlayabilmektedir (Sezgin, 2005). Örgütsel vatandaşlık davranışı, okullardaki akademik başarıya da olumlu ve oldukça önemli katkılar sağlayabilmektedir (Allison vd., 2001). Eğitim kurumlarının başarısı öğretmenlerin resmi görevlerinin üstünde bir performans gösterme eğitimleri ile alakalı olmaktadır (Makvandi vd., 2018). Örgütsel vatandaşlık davranışının okula olan söz konusu katkılarının, örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutları ile ilişkilendirilip değerlendirilmesi örgütsel vatandaşlık davranışının önemini görmek için daha anlamlı olabilmektedir.

Okula dayanışmaya anlam bulmakta olan bir yer olarak bilinmektedir. İş birliği ile yapılmış olan çalışmaların olduğu, resmiyetin ötesinde hareket etmekte olan bir okulun verimli ve etkili olmasına örgütsel vatandaşlık davranışının katkı sunabilecek olduğu vurgulanmaktadır. Fakat örgütsel vatandaşlık davranışının bir örgüt içerisinde güçlendirilebilmesi adına çalışanlara örgütsel vatandaşlık davranışı göstermeye özendiren, tüm bireylerin katılım sağlayarak etkileşimde bulunabilecekleri, bilgi alış-verişinin yapıldığı bir okul ikliminin tahsis edilmesi fazlasıyla önem arz etmektedir (Sezgin, 2005). Öğretim elemanları kişiler arası iş doyumu, bağlılık ve güven ilişkilerinin gelişimine yardımcı olan bir okul ikliminin etkisi ile okul içerisinde çok daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğiliminde bulunabilmektedirler (Sezgin, 2005). Daha ayrıntılı bir şekilde anlatmak gerekirse okul içerisindeki hakim hava öğretmenlerin okula olan bağlılıklarını ve motivasyonlarını etkilemektedir. Söz konusu havanın öğretmenler tarafından pozitif yönde algılanması, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışını artırmaktadır. Okul içerisinde uyumlu ve yakın ilişkilerin olması, okul yönetimini destekleyici bir tavırda olması ve öğretmenlerin okuldaki gereksinimleri karşılaması, okul içerisinde huzurlu ve örgütsel vatandaşlık davranışının sergilenmesine özendiren bir ortamın oluşmasını sağlamaktadır. Okul içerisindeki pozitif havanın etkisi ile öğretmenlerin okula ilişkin oluşan pozitif yöndeki algıları, öğretmenlerin okul içerisindeki çalışma saatlerini ve çalışmaları konusuna ilişkin hassasiyetlerini de artırmaktadır. Okul içerisinde öğretmenlerin moralinin yerinde olması, onların verimlilik

düzeylerini artırmaktadır. Öğretmenlerin verimlilik düzeylerinin artmış olması öğrenci bireylerin başarısı ve moralini de arttırarak velilerin okula ilişkin algıları çok daha pozitif yönde olmasına olanak sağlamaktadır (Samancı, 2006).

Demir, devlet ve özel anaokulları içerisinde görev yapmakta olan öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarını karşılaştırmıştır (Demir, 2015). Araştırma kapsamı içerisinde devlet ve özel anaokulları içerisinde görev yapmakta olan 159 öğretmenden anket yolu ile bilgi toplanmıştır. Ulaşılmış olan sonuçlar, özel anaokulları içerisinde görev yapmakta olan öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme seviyelerinin devlete bağlı olan anaokulları içerisinde görev yapmakta olan öğretmenlerden çok daha fazla olduğunu göstermiştir. Fakat Sezgin tarafından ortaya sunulan araştırmada ifade edilmiş olduğu gibi, kamu okulları içerisinde çalışmakta olan öğretmenler için iş güvencesinin sağlanması, onların okulları içerisinde örgütsel vatandaşlık davranışı göstermelerine engel olmamaktadır (Sezgin, 2015). Bu durumda yapılması gerekenin, öğretmenleri karşılıklı yardıma ve iş birliğine, okula ve öğrencilere çok daha yarar sağlamaya ve örgütsel vatandaşlık davranışı göstermeye özendirecek güdüleyicilerin sağlanması ve söz konusu olan duruma uygun olarak güven ve adaletin tesis edilmiş olduğu bir okul havasının oluşturulması olduğu ifade edilmektedir. Maddi güdüleyiciler sağlanmış olsa bile bunların haricinde öğretmenlerin okulda kabul edilme, takdir edilme ve başarı gibi gereksinimlerine yanıt verilmesi ve mesleki gelişimlerine ilişkin öğretmenlere imkanlar sunulması bahsedilen noktada fazlasıyla yardımcı olabilmektedir.

Örgütsel vatandaşlık davranışının katkılarına ilişkin Oplatka, açık uçlu olan sorular yolu ile örgütsel vatandaşlık davranışına yönelik veri toplamış olduğu bir çalışması içerisinde, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının okul, öğretmenler ve öğrenciler için neticelerinin neler olabileceğinin ortaya konulması hedeflenmiştir (Oplatka, 2009). Araştırmanın bulgularına bakıldığı zaman öğretmenlerin söz konusu olan davranışlarının öğrencilerinin kendilerine karşı pozitif tutumlar gösterme, meslektaşları arasında örnek bir model olma, iş doyumunu ve kendini gerçekleştirme gibi neticeleri olduğu ortaya sunulmuştur.

Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesinin öğrenci bireylerin dersi çok daha iyi anlamalarına, sınıf ve okul içerisinde öğrenci disiplininin sağlanmasına,

öğrencilerin faaliyetlere gönüllü katılmasına ve derslere karşı pozitif yönde bir tutum sergilemesine katkı sağladığı belirtilmektedir. Ayrıca örgütsel vatandaşlık davranışının okul bakımından pozitif bir iklim sağlama, yüksek hizmet kalitesi sunma ve okulun imajını yükseltme gibi sonuçlarının olduğu da ifade edilmektedir.

Bahsedilmekte olan davranışların yanı sıra öğretmenlerin okulda öğretim ve eğitimin negatif yönde etkilenecek olduğundan endişe duyduğu tavırlardan uzak durması da örgütsel vatandaşlık davranışı kapsamı içerisinde ele alınabilmektedir (Alanoğlu ve Demirtaş, 2019). Bahsedilen durumun öğretmenlerin yalnızca pozitif yöndeki işleri daha fazla yaparak değil okulun çıkarlarını etkileyebilecek olan negatif yöndeki davranışlardan da kaçınıp okula katkı sağlayabildiğini göstermektedir. Söz konusu noktada örgütsel vatandaşlık davranışının farklı bir yönü göze çarpmaktadır.

Bahsedilen örgütsel vatandaşlık davranışının neticeleri bütün olarak düşünüldüğü zaman örgütsel vatandaşlık davranışı okulun eğitim bakımından başarısına, öğretmenlerin iş birliği yapmasına ve okul içerisinde kolay iletişim kurulmasına yardımcı olabilmektedir. Ayrıca örgütsel vatandaşlık davranışı aile ve okul iş birliğinin gelişerek güçlenmesine, okulun pozitif yönde bir havaya sahip olmasına, okul kültürünün gelişmesine, okula uyumu kolaylaştırmaya, okul içerisinde nitelikli görevlere harcanan zamanın artmasına, okulun pozitif yönde bir imaj kazanmasına, okula olan bağlılığın artmasına katkı sağlayabilmektedir. Özetle örgütsel vatandaşlık davranışının okulun etkililiğini artırdığı ifade edilebilmektedir (Sezgin, 2005).

Örgüt içerisinde çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı, ortak hedeflere ulaşılmasına katkıda bulunmasının yanı sıra çalışanların kendilerini de psiko-sosyal açıdan pozitif yönde etkileyebilmektedir (Uysal vd., 2019). Bahsedilen durum eğitim örgütleri içerisinde de geçerli olabilmektedir. Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı ile okula ve öğrenciye katkı sağladığı diğer taraftan da mesleki gelişim sağlayabildiği sosyal ilişkileri geliştirebildiği gönüllü olarak yapılan ekstra davranışların mutluluğunu yaşayabildiği ve tüm bunların toplamında psiko-sosyal açıdan bir rahatlama yaşayabildiği gözlenmiştir.

Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri, okullar için güzel bir gelişme olarak değerlendirilmektedir. Bu davranışların devam etmesi ve giderek artmasını sağlayabilmek adına öğretmenlerin söz konusu davranışlarının okul müdürleri

tarafından özendirilmesi gerekmektedir. Bakanlık da öğretmenlerin örgütsel ve kişisel gereksinimlerini gözeterek söz konusu olan davranışların devamını sağlayabilmek ve çok daha iyi bir konuma getirebilmek adına okullara destek verebilmektedir (Yıldırım vd., 2018).

1.3.5. Örgütsel Vatandaşlığa Yönelik Yapılan Çalışmalar

Okul idarecisi olan kişide liderlik özellikleri arasında düzenli ve etkili bir öğretim ve eğitim ortamının oluşturabilmesi, hedeflerini gerçekleştirilmesi öğrenci bireylerin öğrenme durumları için oldukça ciddi öneme sahip olan etkenlerin başında yer almaktadır (Williams, 2009; King ve Bouchard, 2011). Okul geliştirmeye ilişkin etkinlikler, örgütsel değişim, söz konusu sistemin şeffaf olmasına yönelik beklentilerin fazla olması, örgütün geliştirilmesine ilişkin gayretler ve dönüştürülmesi çalışmaları sırasında liderliğin fazlasıyla önemli bir unsur olduğunun düşünülmesi, bir okul içerisindeki çalışmalar üzerinde liderlik unsurunun ön planda yer almasına ve bununla beraber alanda gerçekleştirilmiş olan pek çok araştırmada ele alınmasına ilişkin etkili olan unsurlardan sayılabilmektedir (Keith, 2009). Son zamanlarda okul yöneticisi olan kişilerin hem gerekli olan yetkinliklerinin hem de sorumluluk yüklerinin çok daha fazla olduğu, yine eğitim etkinliklerine yönelik kalite beklentisi ve eğitim süreci sonuçlarının niteliklerine ilişkin arzuların fazlalaşmış olduğu görülmektedir (Bush, 1998; Hallinger, 2005).

Hess'e göre, etkili bir okul etkinliğinin oluşturulmasına ilişkin yapılmış olan çalışmalar içerisinde, okul yöneticisi olan kişilerin etkisi epey fazla olmaktadır. Hess, söz konusu yöneticilerden beklenenleri ise öğretim ve eğitim sürecinin verimini artırmak, verisel olan bir performans ölçme sistemini kullanmak ve öğretmenlerin mesleki ilerlemelerini sağlayabilecek ortamları temin etmek olduğunu 1980'li senelerde yapmış olduğu araştırmaları içinde belirtmiştir (Hess, 2003).

Diğer taraftan alan yazına bakıldığında zaman yönetici bireylerin okul içerisinde öğretmeye ve öğrenmeye elverişli bir okul ortamı oluşturmaları, bu tarz bir okul kültüründe öğretmenleri mesleki gelişimleri konusunda desteklemeleri, öğrenme uygulamaları kapsamı içerisinde yer verilmiş olan sınıf içi etkinliklerin verimliliğini sağlamaları ve son olarak bu süreci detaylı bir şekilde değerlendirerek öğrenme

amaçlarına ilişkin standartlar belirlemeleri gerektiği görülmektedir (Blase ve Blase, 1999).

Yeni dönem içerisinde bir öğretim ve eğitim kurumu idarecisinden eski dönemlere nazaran hem yöntemsel hem de mesleki olarak ekstra donanımlı olmasının beklendiği ifade edilmektedir. Bahsedilen şekilde okul yöneticisi olan kişilerden beklenen niteliklerin devamlı fazlalaşması bir okulun idaresi için liderlik yaklaşımının takım liderliği kavramına geçmesine neden olduğu belirtilmektedir (Lambert, 2003; Harris vd., 2006).

Bu açıdan bakıldığı zaman daha kaliteli öğretim ve eğitimin gerçekleştirilebilmesi adına eğitime ilişkin mantıklı yolların belirlenerek izlenmesi, doğru geliştirilmiş olan öğretim ve eğitim stratejilerinin seçilmesi ve bunların haricinde eğitim bütçesinin idaresi aşamalarına ilişkin sürece düşünceleriyle dahil edilmiş olan öğretmenlerin bu durum sayesinde öğrenmede çok daha verimli çok daha yararlı olacakları vurgulanmaktadır (Blase ve Blase, 2001). Isbicki'e göre paylaşımcı liderliğin etkin olduğu bir okul içerisinde okuldaki bütün zincirin halkalarının sorumlulukları üstlenilmektedir. Bu durum neticesinde de öğretmenlerin önemine ve değişime daha fazla inanılmaktadır. Bunun haricinde okul ve öğretim-eğitim süreci için üstlenmiş oldukları liderlik anlayışı sayesinde sonuca katkılarını fark etmelerini ve açık bir şekilde görmelerini sağlanmaktadır. Tam da bu noktada herhangi bir okul için öngörülmüş olan öğretim süreçleri boyunca verimlilik düzeyinin geliştirilmesi bakımından bir okuldaki yönetim ve liderlik anlayışının öneminin oldukça fazla olduğu, fakat yalnız başına eksik kalacak olduğu ifade edilmektedir (Harris ve Lambert, 2003).

Diğer taraftan liderliğe ilişkin farklılaşmış olan koşullara göre eğitim örgütlerindeki yönetici bireylerin öğrencilerin çok daha etkili bir şekilde öğretmesi ve öğretimin verimlilik düzeyini artırması yönündeki faaliyetlerini süreç içerisinde artırmaları gerektiği vurgulanmaktadır (Büyüköztürk vd., 2010).

Kişilerin örgütteki bütün eylem ve tavırlarını incelemekte olan örgütsel davranış terimi, kişinin örgütsel davranışlarına etkisi olan bütün unsurları kendisine konu edinmektedir (Çelik, 2002). Organ'a göre örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı örgütte kişilerin kendilerinden beklenmekte olan etkinlikleri gerçekleştirdikleri, motivasyon ve verimlerinin psikolojik ve sosyal iş atmosferinde fazlalaştırmakta olan davranışlar olarak

ifade edilmektedir (Organ, 1988). Tüm bunların sonucunda örgütsel vatandaşlık davranışı kavramının gösterilen eğitim örgütlerinde verimin artırılması adına oldukça önem arz ettiği söylenebilmektedir.

Bir eğitim kurulunun sağlıklı bir şekilde işlemesi, farklı bir ifade ile düzenli bir şekilde işlemekte olan bir sisteme sahip olması, okulların amaçlarına ulaşması ve toplumlara yararlı olmasına ilişkin fazlasıyla önemli ve etkilidir. Hoy vd.'ne göre sağlıklı okullar; kendine özgü örgütsel değer ve kültürleri olan, bu değer ve kültürleri paylaşabilen, öğretim ve eğitim sürecine etki sağlayan, dış ya da iç unsurları dengeli bir şekilde yönetebilen okullar olarak ifade etmişlerdir (Hoy vd., 1990). Ayrıca okulun sosyal bir sisteme sahip olduğunu da belirtmişlerdir (Hoy vd., 1990).

Eğitim kurulu olarak bilinen okullar, yalnızca kendi bünyeleri içerisinde etkinliklerini devam ettirmemektedirler. Aynı zamanda çevreleriyle de etkileşim halinde bulunmaktadırlar. Bununla beraber sorunları çözme becerilerini devamlı olarak ilerleterek varlıklarını sürdürmektedirler. Bu açıdan bakıldığında zaman okul, örgütsel bir sosyalleşme ortamının bulunduğu önemli bir yapı olarak nitelendirilmektedir. Üyeler ve örgüt arasında gelişmekte olan etkileşim durumları örgütsel sosyalleşme şeklinde tanımlanmaktadır. Bahsedilen durum sayesinde örgüt üyeleri; içerisinde bulundukları grubun değerlerini, kendilerinden beklenen normlarını ve davranışlarını kazanmaktadır (Balcı, 2003).

Örgütsel vatandaşlık alanı kapsamında gerçekleştirilmiş olan araştırmalar bakıldığında zaman daha çok yurt dışında yapılmış oldukları göze çarpmaktadır. Yurt dışında örgütsel vatandaşlık, liselerde başarı ve örgütsel yurttaşlık, örgütsel yurttaşlığın derecesinin kontrolü, başarı ve örgütsel yurttaşlık, verim ve örgütsel yurttaşlık, örgütsel yurttaşlık ve şahsiyet, iş doyumu benzeri araştırmalar ile karşılaşılmaktadır (DiPaola ve Hoy, 2005; DiPaola vd., 2005; Skarlicki ve Latham, 1995).

Öte yandan yurt içerisinde yapılmış olan çalışmalara bakıldığında zaman karşılaşılan araştırmalar; öğretmenlerin örgütlerinde örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme seviyeleri (Ölçüm-Çetin, 2004), örgütsel sadakat, örgütsel yurttaşlık ve bitmişlik arasındaki bağ (Celep vd., 2005), ortaöğretim düzeyindeki öğretmenlere ait örgütsel vatandaşlık davranışı yaklaşımları (Celep vd., 2004), örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinin uyarlanması (Basım ve Şeşen, 2006), duygusal bağlılık ile örgütsel

vatandaşlık arasındaki ilişkiyi ortaya koymuştur (Gürbüz, 2006). Aynı zamanda örgütsel yurttaşlık kavramlarını açıklamakta olan araştırmalara ek olarak bürokrasi, liderlik stilleri, örgütsel bağlılık, başarı, örgüt kültürü, iş doyumu gibi kavramlar ile arasındaki ilişkiyi analiz etmeye ilişkin araştırmalar şeklinde de karşımıza çıkmaktadır.

Örgütsel sağlık ve örgütsel vatandaşlık kavramlarına yönelik gerek yurt dışında gerek yurt içinde gerçekleştirilmiş olan araştırmalardan bir kısmı aşağıda belirtilmektedir:

Yurt içinde gerçekleştirilmiş olan araştırmalarda araştırmacıların; örgütsel sağlık, teşkilat sıhhati ve teşkilat atmosferi arasındaki ilişki, teşkilat etkileşim ve uyumu, moral, sadakat ile çözüm üretme, önderlik şekilleri, öğretimsel başarıya ulaşma durumu ve örgüt içi uyum arasındaki bağ, nüfus özellikleri ile teşkilat sağlığı, teşkilat sağlığı ile bürokrasi arasındaki bağ, örgütsel sadakat ile teşkilat sağlığı arasındaki bağ konularına ilişkin araştırmalar yapmış oldukları görülmektedir (Gürsel, 1998; Uras, 1998; Akbaba-Altun, 2001; Aytaç, 2003; Korkmaz, 2005; Karaman ve Akıl, 2005; Celep ve Mete, 2005; Cemaloğlu, 2006).

Yurt dışında gerçekleştirilmiş olan örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkili araştırmalara bakıldığında zaman genellikle örgütsel ve kişisel vatandaşlık (Organ, 1994), verim ve örgütsel yurttaşlık (Podsakoff ve MacKenzie, 1994), verim durumu ve örgütsel yurttaşlık (Skarlicki ve Latham, 1995), konularına ilişkin araştırmaların olduğu görülmektedir.

Latham ve Skarlicki, üniversitede performansını ve örgütsel vatandaşlık davranışını araştırdıkları çalışmaları neticesinde örgütsel vatandaşlık davranışının tanımını işyerinde kurumun ortak hedefleri ışığında gönüllü bir şekilde ve destekler biçimde yapılmış olan kişisel davranışlar olarak ifade etmişlerdir. Ayrıca söz konusu olan davranışlara örgüt üyeleri arasında iş birliği, iyi niyet, yardımseverlik benzeri davranışları göstermişlerdir (Skarlicki ve Lathan, 2005).

Drach-Zahavy ve Somech, okullardaki ekstra rol davranışını ve bu davranışla kolektif etkililik, kişisel-etkililik, iş memnuniyeti arasındaki ilişkileri araştırmaları sonucunda okul içerisinde ekstra rol davranışları tanımlanarak örgüt ve örgüt, takım öğrenci ekstra davranışları ile okulun iş memnuniyeti arasında olumlu bir ilişkinin olduğunu ortaya koymuşlardır (Somech ve Drach-Zahavy, 2000).

Haq, Akbar ve Jahangir'in örgütsel vatandaşlık davranışının öncülleri ve doğasını araştırmış oldukları çalışmasının neticesinde örgüt performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışının öncülü olarak kabul görmüş ve söz konusu olan iki değişken arasında olumlu bir ilişki olduğu ortaya sunulmuştur. Bulunmuş olan diğer bulgular; örgütsel vatandaşlık davranışının artması, işe devamlılığı ve iş performansını artırmakta, yönetici bireylerin örgütsel vatandaşlık davranışı öncüllerini bilmesi de örgüt üyelerinin performansını, buna bağlı olarak da örgütsel vatandaşlık davranışı seviyelerini artırmaktadır (Jahangir, Akbar ve Haq, 2004).

Jurewicz, öğretmenlerin okul iklimini ve örgütsel vatandaşlık davranışının öğrencinin başarısıyla ne kadar ilişki içerisinde olduğunu belirlemek amacı ile gerçekleştirdiği araştırmasında öğrenci bireylerin sosyo-ekonomik seviyeleri sabit bir şekilde ele alındığı zaman öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme seviyeleriyle öğrenci bireylerin başarıları arasında olumlu bir ilişki olduğu neticesine ulaşmıştır. Mendes da Costa Neves ve DiPaola, araştırmalarında Portekiz ve Amerika'daki okullar başta olacak şekilde farklı kültüre sahip olan okullar içerisinde görev yapan öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı algılarını ölçmeyi hedeflemişlerdir. Çalışmanın neticesinde öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı algıları üzerinde ülkelerin kültürlerinden kaynaklanmakta olan herhangi bir farklılık görülmemiştir. Ayrıca iki ülkede de örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme seviyesi arttıkça okullardaki başarı seviyesinin de arttığı görülmüştür (DiPaola vd., 2009).

Sanders, Konermann ve Runhaar, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ve işe bağlılıkları arasındaki ilişkiye yönelik liderliğin ve özdenetimin etkilerini araştırmışlardır. Çalışmanın bulguları işlemsel, dönüşümsel liderlik stilleri ve özdenetimin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarını pozitif yönde etkilediğini yöneticiler ile öğretmenler arasındaki karşılıklı ilişkinin kalitesinin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışını artırdığını belirtmişlerdir (Runhaar vd., 2013).

İKİNCİ BÖLÜM

2. YÖNTEM

Çalışmanın bu bölümünde araştırmada kullanılan desen, tarama stratejisi, kodlama işlemi ve veri analizi hakkında bilgiler verilmiştir.

2.1. ÇALIŞMA DESENİ

Bu çalışma, okul liderliğinin örgütsel adalet algısı ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini incelemek amacıyla nicel araştırma yaklaşımına dayalı yöntemlerden biri olan meta-analiz ile yapılandırılmıştır. Meta-analiz; belirli bir konuda yapılmış birbirinden bağımsız çok sayıdaki araştırmanın sonuçlarının birleştirilerek elde edilen bulgulardan genellenebilir sonuç elde etmek için istatistiksel analizleri yapma yöntemidir (Littel vd., 2008; Dinçer, 2014). Bir konu hakkında genel bir sonuca ulaşmak büyük resmi ortaya koymak için sistematik bir biçimde yapılan nicel bir incelemedir. Daha önceden yapılmış farklı çalışmaların tek bir çalışma altında özetlenmesine dayalı ortak bir yargıya ulaşmayı amaçlayan bir desendir (Şen ve Akbaş, 2016). Kısaca özetleyecek olursak analizlerin analizidir (Lipsey ve Wilson, 2001; Bakioğlu ve Göktaş, 2018). Meta-analiz yönteminin alandaki önemli yanı güçlü bilimsel deliller ışığında araştırmacılara yol göstermesi ve literatürdeki karmaşık sonuçları açıklama potansiyeli barındırmasıdır (Üstün ve Eryılmaz, 2014).

Meta-analiz, çalışmalardan elde edilen sonuçlardaki çeşitliliği açıklamak, örneklemini genişleterek daha güvenilir ve doğru sonuçlar elde etmek için istatistiksel yöntemlerin kullanılması sürecidir (Dempfle, 2006, Akt. Sarier, 2013). Bu süreci etkili bir şekilde uygulayabilmek için izlenilecek meta-analiz adımları şu şekildedir:

- (i) Araştırma konusunun belirlenmesi,
- (ii) Araştırma hipotezlerinin belirlenmesi,
- (iii) Araştırma ölçütlerinin belirlenip bu ölçütlere göre uygun çalışmaların nasıl seçileceğinin karar verilmesi,
- (iv) Literatür taraması,
- (v) Tarama sonuçlarının belirlenen moderatörler doğrultusunda kodlanması,
- (vi) İstatistiksel analizlerin yapılması ve hipotezlerin test edilmesi,

- (vii) Etki büyüklüğünün hesaplanması,
- (viii) Sonuçların yorumlanması,
- (ix) Rapor edilmesi (Atalay, 2019; Şen ve Yıldırım 2020).

2.2. TARAMA STRATEJİSİ VE DÂHİL EDİLME/ÇIKARMA KRİTERLERİ

Araştırma konusu belirlendikten sonra çalışmaya dâhil edilecek kaynaklara dair tarama stratejisi geliştirmek meta-analiz yöntemi için oldukça önem arz etmektedir. Nitekim çok kapsamlı bir literatür taraması meta-analizin kalbini oluşturmaktadır. Bu nedenle de araştırılacak hipotezler ışığında tüm çalışmalara ulaşılması önemlidir (Şen, 2019). Belirlenen spesifik konuyla ilgili literatür taraması için dâhil edilecek çalışmalar araştırma sınırları içerisinde olmalı ve analiz için gerekli istatistiksel verilere sahip olmalıdır (Özcan, 2008).

Bu çalışmada, tüm doktora ve yüksek lisans tezleriyle hakemli dergilerde yayınlanmış makaleler araştırmaya dâhil edilmiş, örneklem bölgesi olarak Türkiye belirlenmiş ve zaman aralığı olarak herhangi bir kısıtlama aralığına gidilmemiştir. Meta-analize dâhil edilecek araştırmaları belirlemek için Türkiye'deki akademik çalışmaların arşivlendiği YÖK Tez Tarama sistemi ve ULAKBİM veri tabalarının yanı sıra Dergipark, Google Akademik, EBSCO, SOBİAD, ASOS veri tabanları incelenerek literatür taraması gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya dahil edilen çalışmalar Haziran 2022 tarihi itibarıyla son bulmuştur.

Bu meta analiz çalışmasında dâhil edilme kriterleri aşağıdaki gibidir;

- i. Okul liderliği ile örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışı Arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar olması,
- ii. Korelasyonel meta-analiz için gerekli istatistiki bilgileri içermesi (n ile r veya R^2 değeri),
- iii. Örneklem grubunun Türkiye sınırları içerisinde olması,
- iv. Örneklem grubunun öğretmenlerden oluşması,
- v. Makaleler için hakemli dergilerde yayınlanmış olması.

Türkiye'de gerçekleştirilmiş okul liderliği ve örgütsel adalet arasındaki korelasyonel çalışmalara ulaşmak için liderlik terimi temel alınarak adalet ve örgütsel

adalet terimleri, okul liderliği ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki korelasyonel çalışmalara ulaşmak için ise liderlik terimi temel alınarak vatandaşlık ve örgütsel vatandaşlık terimleri kullanılarak tarama işlemi gerçekleştirilmiştir. Tarama işlemi anahtar kelime, başlık ve özet alanlarına indirgenmiştir. Anahtar kelime, başlık ve özet alanlarına indirgenen tarama sırasında “Liderlik ve Örgütsel Adalet” – “Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık” ilişkili tüm araştırmalar elde edilerek çalışma havuzu oluşturulmuştur. İlk tarama sonrası meta analize ilişkin veri içermesi muhtemel çalışmalar bakımından liderlik-örgütsel adalet ile ilgili 85, liderlik-örgütsel vatandaşlık ile ilgili de 65 araştırma incelemeye alınmıştır. Dahil edilme ve dışlanma kriterleri bakımından incelenen araştırmalardan “liderlik-örgütsel adalet” ile ilgili 44, “liderlik-örgütsel vatandaşlık” ile ilgili de 38 araştırma meta analize dahil edilerek kodlama işlemine geçilmiştir.

Söz konusu araştırmaya ilişkin okul liderliği ile örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalara dair betimsel istatistikler Tablo 2.1’de, okul liderliği ile örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalara dair betimsel istatistikler ise Tablo 2.2’de gösterilmiştir.

Tablo 2.1. Liderlik Stilleri ve Örgütsel Adalet İlişkisine Dair Araştırmaya Dahil Edilen Çalışmalara İlişkin Bilgiler

	Çalışmanın Künyesi	r	N	Liderlik Stili	Yayın Yılı	Öğretim Kademesi	Yayın Türü
1	Acar, 2011	0,715	319	Etik Liderlik	2011	Ortaöğretim	Tez
2	Akar, 2017	0,55	658	Dönüşümcü Liderlik	2017	Karma	Tez
3	Akyüz, 2012	0,658	300	Hizmetkar Liderlik	2012	Ortaöğretim	Tez
4	Arabacı, 2019a	0,787	504	Demokratik Liderlik	2019	Karma	Tez
5	Arabacı, 2019b	-0,652	504	Otantik Liderlik	2019	Karma	Tez
6	Arabacı, 2019c	-0,685	504	Serbestlik Tanıyan Liderlik	2019	Karma	Tez
7	Aslan, 2019a	0,817	313	Dönüşümcü Liderlik	2019	Karma	Tez
8	Aslan, 2019b	-0,731	313	Serbestlik Tanıyan Liderlik	2019	Karma	Tez
9	Aslan, 2019c	-0,661	313	Etkileşimsel Liderlik	2019	Karma	Tez
10	Ayık, Yücel, Savaş, 2014	0,81	282	Etik Liderlik	2014	Ortaokul	Makale
11	Bahçeci, 2014	0,705	601	Etik Liderlik	2014	Karma	Tez
12	Batur, 2015	0,575	232	Etik Liderlik	2015	İlköğretim	Tez
13	Çetin, 2021	0,809	507	Hizmetkar Liderlik	2021	Ortaokul	Tez
14	Çiçek, 2014	0,882	105	Etik Liderlik	2014	Karma	Tez

15	Demir, 2020	0,719	436	Otantik Liderlik	2020	Karma	Tez
16	Erdiş, 2013	0,611	371	Dönüşümcü Liderlik	2013	Ortaöğretim	Tez
17	Erdoğan, 2020	0,635	344	Etik Liderlik	2020	Karma	Tez
18	Güneş, 2012	0,813	350	Dönüşümcü Liderlik	2011	İlköğretim	Makale
19	İşler, 2022	0,854	370	Hizmetkar Liderlik	2022	Karma	Tez
20	Karaman, 2021	0,797	281	Otantik Liderlik	2021	Karma	Tez
21	Kavrayıcı, 2021	0,235	366	Etik Liderlik	2021	Karma	Makale
22	Kaya, 2014	0,63	350	Etik Liderlik	2014	İlköğretim	Tez
23	Kazancı, 2010a	0,566	410	Dönüşümcü Liderlik	2010	İlköğretim	Tez
24	Kazancı, 2010b	0,126	410	Etkileşimsel Liderlik	2010	İlköğretim	Tez
25	Kete, 2015a	0,467	537	Vizyoner Liderlik	2015	İlköğretim	Tez
26	Kete, 2015b	0,46	537	Öğretimsel Liderlik	2015	İlköğretim	Tez
27	Kete, 2015c	0,497	537	Kültürel Liderlik	2015	İlköğretim	Tez
28	Kete, 2015d	0,508	537	Dönüşümcü Liderlik	2015	İlköğretim	Tez
29	Kılıç, 2020	0,56	261	Otantik Liderlik	2020	Karma	Makale
30	Koca, Cinel, 2020	0,804	308	Etik Liderlik	2020	Karma	Makale
31	Köse, 2020	0,91	1289	Etik Liderlik	2020	Karma	Tez
32	Kürü, Köksal, 2021	0,559	583	Etik Liderlik	2021	Karma	Makale
33	Mihçı, 2019	0,77	222	Etik Liderlik	2019	İlköğretim	Tez
34	Oğuz, 2011a	0,704	200	Dönüşümcü Liderlik	2011	İlköğretim	Makale
35	Oğuz, 2011b	0,279	200	Etkileşimsel Liderlik	2011	İlköğretim	Makale
36	Oğuz, 2011c	-0,544	200	Başıboş Liderlik	2011	İlköğretim	Makale
37	Sönmez, 2014	0,738	570	Hizmetkar Liderlik	2014	İlköğretim	Tez
38	şahan, 2021	0,75	361	Öğretimsel Liderlik	2021	Karma	Tez
39	Turan, 2015	0,616	300	Etik Liderlik	2015	Okul Öncesi	Tez
40	Uğurlu, 2011	0,83	953	Etik Liderlik	2011	İlköğretim	Makale
41	Uysal, 2019	0,761	753	Etik Liderlik	2019	Karma	Tez
42	Yıldırım, 2010	0,815	153	Etik Liderlik	2010	Karma	Tez
43	Yıldız, 2019	0,69	191	Açık Liderlik	2019	Karma	Tez
44	Yoldaş, 2018	0,66	269	Etik Liderlik	2018	Karma	Tez

Tablo 2.2. Liderlik Stilleri ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışına İlişkisine Dair Araştırmaya dahil edilen Çalışmalara İlişkin Bilgiler

	Çalışmanın Künyesi	R	N	Liderlik Stili	Yayın Yılı	Öğretim Kademesi	Yayın Türü
1	Akyüz, 2012	0,445	300	Hizmetkar Liderlik	2012	Ortaöğretim	Tez
2	Alarçin, 2020	0,294	343	Karizmatik Liderlik	2020	Ortaöğretim	Tez
3	Baysal, 2013	0,45	432	Dönüşümcü Liderlik	2013	İlköğretim	Tez
4	Bozkurt, 2018	0,42	1025	Sosyal Adalet Liderliği	2018	Ortaokul	Makale
5	Can, Özer, 2011	0,222	349	Dönüşümcü Liderlik	2011	İlköğretim	Makale
6	Can, Özer, 2011	0,204	349	Etkileşimsel Liderlik	2011	İlköğretim	Makale

7	Can, Özer, 2011	0,099	350	Serbestlik Tanıyan Liderlik	2011	İlköğretim	Makale
8	Çakır, 2019	0,608	291	Dağıtımsal Liderlik	2019	Ortaokul	Makale
9	Çakıroğlu, 2016	0,178	693	Etik Liderlik	2016	İlköğretim	Tez
10	Çelik, Ünal, 2013	0,48	711	Öğretimsel Liderlik	2013	Karma	Makale
11	Çetin, 2011	0,299	659	Dönüşümsel Liderlik	2011	İlköğretim	Makale
12	Çetin, 2011	-0,47	659	Etkileşimsel Liderlik	2011	İlköğretim	Makale
13	Erdiş, 2013	0,151	371	Dönüşümcü Liderlik	2013	Ortaöğretim	Tez
14	Ertürk, 2018	0,55	168	Paternalist Liderlik	2018	Karma	Makale
15	Gök, 2010	0,2645	839	Dönüşümcü Liderlik	2010	İlköğretim	Tez
16	Gök, 2010	-0,00325	839	Etkileşimsel Liderlik	2010	İlköğretim	Tez
17	Kılıç, 2014	0,26	334	Etik Liderlik	2014	Karma	Tez
18	Koçak, 2019	0,449	760	Otantik Liderlik	2019	Karma	Tez
19	Kuruşcu, Aydoğan, 2018	0,383	295	Dönüşümcü Liderlik	2018	Karma	Makale
20	Kuruşcu, Aydoğan, 2018	0,283	295	Etkileşimsel Liderlik	2018	Karma	Makale
21	Mete, Serin, 2015	0,76	534	Paternalist Liderlik	2015	İlköğretim	Makale
22	Oğuz, 2011	0,387	204	Dönüşümcü Liderlik	2011	İlköğretim	Makale
23	Oğuz, 2011	0,32	204	Etkileşimsel Liderlik	2011	İlköğretim	Makale
24	Oğuz, 2011	-0,014	204	Başiboş Liderlik	2011	İlköğretim	Makale
25	Özden, 2015	0,48	422	Otantik Liderlik	2015	İlkokul	Tez
26	Özer, 2009	0,2226	349	Dönüşümcü Liderlik	2009	Karma	Tez
27	Özer, 2009	0,2048	349	Etkileşimsel Liderlik	2009	Karma	Tez
28	Özer, 2009	0,2562	349	Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik	2009	Karma	Tez
29	Peker, 2022	0,492	441	Dağıtımsal Liderlik	2022	Karma	Tez
30	Tabancalı, Çakıroğlu, 2017	0,178	693	Etik Liderlik	2017	İlköğretim	Makale
31	Yaman, Yıldırım, 2020	0,582	159	Dönüşümcü Liderlik	2020	Karma	Makale
32	Yavuz, 2017	0,612	310	Görev Odaklı Liderlik	2017	Karma	Tez
33	Yavuz, 2017	0,593	310	İlişki Odaklı Liderlik	2017	Karma	Tez
34	Yavuz, 2017	0,559	310	Değişim Odaklı Liderlik	2017	Karma	Tez
35	Yavuz, Zehir, 2017	0,47	310	Değişim Odaklı Liderlik	2017	Karma	Makale
36	Yenel, 2016	0,87	330	İşlemci Liderlik	2016	İlkokul	Tez
37	Yıldız, 2015	0,442	401	Esnek Liderlik	2015	İlköğretim	Tez
38	Yılmaz, 2017	0,391	348	Otantik Liderlik	2017	Karma	Tez

2.3. KODLAMA İŞLEMİ

Literatür taramasından sonra ön elemeye tabi tutularak meta-analize dâhil edilme kriteri taşıyabilecek çalışmaların kodlanması gerekmektedir. Kodlama işlemi veri ayıklama işlemi manasına gelmekte olup elde edilen çalışmalardaki karmaşık verilerin araştırma amacına uygun verilere dönüştürülmesi maksadıyla gerçekleştirilmektedir

(Çoğaltay, 2014). Analiz işleminin sağlıklı olabilmesi için mümkün olduğunca açık, düzenli ve ayrıntılı bir kodlama yöntemi geliştirilmelidir. Nitekim kodlama işlemi taranan çalışmalardan elde edilen tanımlayıcı bilgileri, sayısal verilere dönüştürmek için kullanılmaktadır (Topçu, 2009).

Bu anlamda araştırmada verilerin analizine geçilmeden önce bir kodlama formu oluşturulmuş olup ve kodlamalar bu forma uygun bir şekilde gerçekleştirilmiştir. Kodlama formunu oluşturmaktaki amaç; eldeki çalışmaların belirlenen ölçütlere göre taşıdıkları özelliklerin tek bir düzende ve bütünü görebilecek nitelikte hem genel hem de her bir araştırmanın bile özelliğinin atlanmayacak şekilde özel bir kodlama sistemi geliştirmektir. Kodlama işlemine dair bilgiler Microsoft Excel çalışma sayfasında listelenmiştir.

Kodlama işlemi sırasında incelenen çalışmalar liderlik stilleri ve örgütsel adalet, liderlik stilleri ve örgütsel vatandaşlık açılarından değerlendirilerek gruplandırılmıştır. Uzman görüşlerinin de alınmasının ardından çalışmaya dahil edilecek “liderlik-örgütsel adalet” ilişkisi ile ilgili 44 veri, “liderlik-örgütsel vatandaşlık” ilişkisiyle ilgiliyse 38 veriye ulaşılmıştır.

Hazırlanan kodlama formu şu bileşenleri içermektedir:

- Çalışmanın Künyesi
- Örneklem Bilgisi
- Çalışmada Ulaşılan Korelasyon Değeri
- Çalışmanın Yayım Türü
- Liderlik stili
- Çalışmanın Yayım Yılı
- Öğretim Kademesi

Söz konusu araştırmanın kodlama işlemine dair betimsel istatistikler Tablo 2.3'te ve Tablo 2.4'te gösterilmektedir.

Tablo 2.3. Okul Liderliği ve Örgütsel Adalet İle İlgili Meta-Analize Dâhil Edilen Çalışmalara Ait Özellikler

Seçenekler		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Toplam
		2010	2011	2012	2013	2014	2015	2017	2018	2019	2020	2021	2022	
Araştırmanın Yayın Yılı	N	3	6	1	1	5	6	1	1	8	5	6	1	44
	%	6,82	13,64	2,27	2,27	11,3	13,6	2,27	2,27	18,8	11,3	13,3	2,27	
Araştırmanın Türü		D. Tezi	Y.L. Tezi	Maka le										
	N	4	30	10										44
	%	9,09	68,19	22,73										
Öğretim Kademesi		Okul Öncesi	İlköğretim	Ortao kul	Ortaöğretim		Karma							
	N	1	15	2	3		23							44
	%	2,27	34,09	4,55	6,82		52,2							

Tablo 2.4. Okul liderliği ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili meta-analize dahil edilen çalışmalara ait özellikler

Seçenekler		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	Toplam
		2009	2010	2011	201	201	2014	201	201	201	201	201	202	20	
Araştırmanın Yayın Yılı					2	3		5	6	7	8	9	0	22	
	N	3	2	8	1	3	1	3	2	6	4	2	2	1	38
	%	6.67	4.44	17.7	2.22	6.67	2.22	6.67	4.44	13.3	8.89	4.44	4.4	2.	
Araştırmanın Türü				8						3			4	22	
		D. Tezi	Y.L. Tezi	Mak ale											
	N	5	15	18											38
Öğretim Kademesi		İlkokul	İlköğretim	Orta okul	Ortaöğretim		Karma								
	N	2	15	2	3		16								38
	%	4.44	33.33	4.44	6.67		35.56								

2.4. VERİLERİN ANALİZİ

Verilerin analizi aşamasında okul liderliğinin örgütsel adalet algısı ve örgütsel vatandaşlık davranışı değişkenleri üzerindeki etki büyüklükleri incelenmiştir. Hesaplamalarda istatistiksel açıdan .05 anlamlılık değeri kullanılmıştır. Yapılan araştırmalarda elde edilen korelasyon değerlerine dayanarak bulguların etki büyüklüklerinin bilinmesi gerekmektedir. Bu çalışmada iki sürekli değişken arasındaki ilişkiyi inceleyen Pearson Korelasyon Katsayısı (r) kullanılmış, korelasyon katsayısı +1 ile -1 arasında değer alabildiği için elde edilen korelasyon katsayılarını meta analizde istatistiksel açıdan kullanabilmek için Fisher'in geliştirdiği bir dönüşüm olan Fisher's Z dönüşümü kullanılmıştır (Card, 2010; Lipsey ve Wilson, 2011; Dinçer, 2014).

Meta analizde etki büyüklüğü, değişkenlerin arasındaki ilişkinin yönünü ve gücünü gösteren ölçü değeridir (Borenstein vd., 2009). Etki büyüklüğü değeri, çalışmadaki örneklem büyüklüğü ve çalışmanın uygulama şekline göre değişiklik gösterebilir. Meta analiz süresince her araştırmaya dair etki büyüklüğü değeri hesaplanırken aynı zamanda araştırmaya dahil edilen tüm çalışmaların genel bir etki büyüklüğü de hesaplanmaktadır. Elde edilen genel etki büyüklüğü, araştırma alanının evrendeki etkisini belirtmektedir (Dinçer, 2014).

Meta analizde sabit etkiler modeli (fixed effects model) ve rassal etkiler modeli (random effects model) olmak üzere iki temel model bulunmaktadır. Bu iki istatistiksel model araştırmanın sonuçlarının birleştirilmesinde etkili olacağından hangi modelin kullanılacağı araştırmanın amacına, araştırmanın özelliklerine uygun olarak belirlenmektedir. Sabit etkiler modeli; analize dahil edilen tüm çalışmaların aynı etkiyi tahmin etmesini varsaymaktadır. Bir başka anlatımla sabit etkiler modeline göre etki büyüklüğünü etkileyebilecek her şey tüm çalışmalarda da aynıdır. Araştırmaya dahil edilen çalışmalar farklı evren, örneklem ve farklı zamanlarda gerçekleştirilebileceğinden her çalışma tamamen aynı etkiyi gösteremeyebilir. Meta analizde sabit etkiler modeli tercih edilecek olduğunda çalışmaya dahil edilen tüm araştırmaların gerçek etki büyüklüklerinin aynı olması gerekmektedir. Eldeki araştırmaların homojen olmadığı ve sabit etki modeline uygun olmadığı durumlarda rassal etkiler modeli kullanılmaktadır. Rassal etkiler modeli ise; meta analize dahil edilen her çalışma için gerçek etki büyüklüğünün aynı olmadığını varsaymaktadır. Bu modele göre, gerçek etki büyüklüğü

çalışmadan çalışmaya değişebilmektedir. Rassal etkiler modelinde temel amaç, etki büyüklüklerinden oluşan dağılımın ortalamasının tahmin edilmesidir. Modelde örnekleme büyük ve küçük olan çalışmaların etki değerleri dengeli bir biçimde dağılmaktadır. Sabit etkiler modeline göre ise daha geniş güven aralığı vermektedir (Field, 2001; Littell vd., 2008; Çarkungöz ve Ediz 2009; Sarier, 2013; Coğaltay, 2014; Üstün ve Eryılmaz, 2014; Dinçer, 2022). Tüm bu açıklamalar ışığında bu meta analiz rassal etkiler modeli esas alınarak yapılandırılmıştır.

2.5. MODERATÖR ANALİZİ

Moderatör; meta analiz çalışmalarında bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkinin yönünü ve gücünü etkileyen değişkenler olarak adlandırılmaktadır. Etki büyüklükleri arasındaki ilişkiyi değerlendirmede açıklayıcı özelliklere sahip olacaklarından dolayı kodlama formunda yer verilmektedir (Özcan, 2008) Moderatörler arasındaki farklılıkların istatistiksel olarak anlamlılığı Hedges ve Olkin'in 1985 yılında geliştirmiş olduğu Q istatistiği yöntemiyle incelenmektedir. Meta analiz çalışmasında moderatör analizi, çalışmanın amacına uygun olarak iyi bir şekilde planlanmalı, plana uygun şekilde işlemler yürütülmektedir. Littell vd (2008); moderatör analizini şu şekilde açıklanmaktadır, alt gruplar arasındaki farklılıkların test edilmesini ve moderatör olarak belirlenen değişkenlerin ortalama etki büyüklükleri arasındaki farklılıkları test etmeyi sağlayan analiz yöntemidir (Littell vd., 2008).

Moderatör değişkenler arasındaki farklılığın istatistiksel olarak anlamlılığı Hedges ve Olkin'in geliştirmiş olduğu Q istatistiği ile test edilirken Q between [Q_b] ve Q within [Q_w] olmak üzere iki farklı ayırım karşımıza çıkmaktadır. Analizler de bu iki farklı Q üzerinden yürütülmektedir. Q_w moderatör değişkenin kendi içindeki homojenliğini test ederken, Q_b ise gruplar arasındaki homojenliği test etmektedir (Özdoğru ve Güçlü, 2020). Bu çalışmada moderatörler arasındaki farkların istatistiksel olarak anlamlılığı incelenirken Q_b değerlerine bakılmıştır.

Çalışmanın amacı ve seçilen modele uygun olarak elde edilen ortalama etki büyüklüğünde rol oynayabileceği düşünülen moderatörler;

- (i) Liderlik stilleri,
- (ii) Örneklem kademesi

(iii) Yayım türü şeklinde belirlenmiştir.

2.6. YAYIM YANLILIĞI

Meta-Analiz de yapılan analizler arasında yayım yanlılığına ilişkin istatistiksel analizlerin yapılarak kontrol edilmesi esastır. Meta-analiz sonuçları üzerinde önemli bir etkiye sahip olan yayım yanlılığı; konuyla ilgili çalışmaların doğru sentezinin yapılamayışı, araştırmacının kısıtlı tarama stratejisi yürütmesi, araştırma konusu ile ilgili yayımlanmamış çalışmaların bulunması (küçük etki büyüklüğüne sahip çalışmalardan ziyade geniş etki büyüklüğüne sahip çalışmaların daha çok yayımlanması, araştırma verilerinde istatistiksel olarak anlamlı fark tespit edilmeyen ya da istatistiksel olarak düşük düzeyde ilişki tespit edilen çalışmaların yayımlanma eğilimi) gibi nedenlerden etkilenmektedir (Borenstein vd, 2009; Dinçer, 2014; Üstün ve Eryılmaz, 2014; Bakioğlu ve Göktaş, 2018).

Yayım yanlılığı, ilgili araştırma hakkında yapılan çalışmaların tümünün yayımlanmamış olma varsayımına dayanmaktadır ve meta analiz çalışmalarında toplam etki düzeyini olumsuz etkilemektedir (Çoğaltay, 2014). Konuyla ilgili çalışmaların meta analize dahil edilmesi aşamasında sadece yayımlanmış çalışmaları içermesi ortalama etki büyüklüğünü aşırı artırabileceğinden yayım yanlılığının tespitinin yapılması önem arz etmektedir (Üstün ve Eryılmaz, 2014). Meta-Analize dahil edilen çalışmalarda yanlılık bulunuyorsa elde edilen istatistiksel analiz sonuçlarının geçerliliği tehdit altına girmektedir (Rothstein vd, 2005). Böyle bir durumun ortaya çıkmaması için araştırmacının konuyla ilgili olabildiğince fazla çalışmaya ulaşması gerekmektedir. Ayrıca araştırmacının meta-analiz süreci içinde literatür taraması yaparken ulaştığı bulgulara dair sadece istatistiksel açıdan anlamlı olanlara değil istatistiksel açıdan anlamlı kabul edilmeyen bulguları barındıran çalışmalara da titizlikle ulaşması gerekmektedir (Şen, 2019).

Bu nedenledir ki meta-analiz çalışmaları esnasında herhangi yayım yanlılığının olup olmadığını belirlemek, yayım yanlılığının olası durumunda da etkisini ortadan kaldırmak maksadıyla çeşitli yöntemler kullanılmaktadır (Şen, 2019). Bu yöntemler arasında parametrik olmayan sıra korelasyon testleri, lineer regresyon testleri, Fail-safe N, funnel plot (huni çizim grafikleri), Duval Tweedies (çıkar-ekle yöntemi) yer

almaktadır. Bu yöntemlerin kullanılmasındaki asıl amaç olarak meta-analiz sonuçlarının istatistiksel olarak anlamsız olmasına sebebiyet verecek bulguların olup olmadığının kesinleştirilmesi yatmaktadır (Üstün ve Eryılmaz, 2014).

Yayım yanlılığına dair yukarıda bahsi geçen yöntemlerin başında funnel plot (huni çizim grafikleri) gelmektedir (Çoğaltay, 2014). Funnel plot yani huni grafiği çalışmanın etki büyüklüğü ile örneklem büyüklüğü veya varyansı arasındaki ilişki hakkında bilgi vermektedir. Bu grafikte örneklem boyutu büyük olan çalışmalar üstte ve ortalama etki büyüklüğüne yakın yerde toplanmaktayken küçük örneklem boyutuna sahip çalışmalar ise grafiğin alt tarafına dağılmaktadır. Bu dağılım sonucu ortaya çıkan görüntü ilgili yöntemin huni grafiği adını almasına neden olmuştur (Borenstein vd, 2009) Analiz sonucunda grafik ters dönmüş simetrik bir huniyi andırıyorsa yayım yanlılığının olmadığını göstermektedir. Funnel plot görselinde simetri eksenini olarak adlandırılan ortadaki düşey eksen eldeki çalışmaların analizi sonucu hesaplanan etki büyüklüklerinin dağılımını göstermektedir ve eksenin sağında ve solunda dengeli bir dağılımın gözlenmesi durumunda yayım yanlılığının olmadığı belirtilmektedir. Eksen etrafında dengesiz dağılım gösteren çalışmalar bulunuyorsa da yanlılığın mevcut olduğu düşünülmektedir (Üstün ve Eryılmaz, 2014; Şen, 2016).

Yapılan analiz çalışmaları neticesinde huni grafiklerinde yayım yanlılığına dair bir tespit bulunmamıştır. Ancak rassal etki modeline göre yapılan meta-analiz sonucu elde edilen etki büyüklüğünün yayım yanlılığına bağlı etki miktarını değerlendirmek üzere yapılan Duval ve Tweedie's trim ve fill (çıkart-ekle) testleri ile daha objektif bir değerlendirme yapılmak istenmiştir. Yayım yanlılığına Duval Tweedie's trim ve fill testine ilişkin analiz sonuçlarını gösteren veriler Tablo 2.5 ve Tablo 2.6'da gösterilmektedir.

Duval ve Tweedie'nin geliştirmiş olduğu çıkart-ekle yöntemi (trim and fill) meta-analizdeki olası kayıp verilerin genel bulgular üzerindeki etkisini araştırmak için kullanılan tekrarlı bir süreci içeren yayım yanlılığı test yöntemidir. Duval ve Tweedie yöntemi teorik olarak etki büyüklüğünün yansız bir tahmini olan "düzeltilmiş etki büyüklüğünü" hesaplayabilmek için funnel plottaki grafiğin asimetric parçasının kesip çıkarılmasını temel almaktadır. Bu süreç etki büyüklüğünün varyansını da etkilediği için dar bir güven aralığı da oluşmaktadır. Bu sebeple çıkarılan çalışmalar analize yeniden

dâhil edilmektedir. Yansız bir örneklem yaratabilmek için de sanal simetrik çalışmalar sürece eklenmektedir. Ancak eklenen sanal simetrik çalışmalar genel etki büyüklüğünün düzeltilmiş tahminini değiştirmemektedir (Duval ve Tweedie, 2000a, 2000b; Borenstein vd., 2009; Üstün ve Eryılmaz, 2014; Bakioğlu ve Göktaş, 2018).

Tablo 2.5. Örgütsel Adaletle İlişkin Duval, Tweedie's Trim ve Fill Testi Sonuçları

	Çıkartılmış Çalışma (Sağ)	Nokta Tahmini	CI (Güven Aralığı)		Q
			Alt Limit	Üst Limit	
Gözlenen Değerler		,58*	.44	.68	6404,46*
Düzeltilmiş Değerler	0	,58*	.44	.68	6404,46*

Tablo 2.5'den de anlaşılacağı üzere gözlenen etki değeriyle yayım yanlılığından kaynaklanan etkiyi düzeltmeye dair eklenen sanal etki değeri arasında anlamlı bir farklılık görülmemektedir. İlgili tablo okul liderliği ile örgütsel adalet değişkeni arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmaların dahil edildiği meta analiz araştırmasında yayım yanlılığına dair bir kanıtın olmadığını göstermektedir.

Tablo 2.6. Örgütsel Vatandaşlık İlişkin Duval, Tweedie's Trim ve Fill Testi Sonuçları

	Çıkartılmış Çalışma (Sağ)	Nokta Tahmini	CI (Güven Aralığı)		Q
			Alt Limit	Üst Limit	
Gözlenen Değerler		.37*	.28	.45	1530.91*
Düzeltilmiş Değerler	0	.37*	.28	.45	1530.91*

Tablo 2.6'dan de anlaşılaçağı üzere gözlenen etki değeriyle yayım yanlılığından kaynaklanan etkiyi düzeltmeye dair eklenen sanal etki değeri arasında anlamlı bir farklılık görülmemektedir. İlgili tablo okul liderliğı ile örgütsel vatandaşlık davranışı değışkeni arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmaların dahil edildiğı meta analiz araştırmasında yayım yanlılığına dair bir kanıtın olmadığını göstermektedir.

2.7. KULLANILAN YAZILIM VE PROGRAMLAR

Bu çalışmada meta analizi yapılacak araştırmalar ilk önce Microsoft Office Excel programına geçirilmiş, araştırmalara ait ilgili istatıksel veriler ve değışkenler buraya kodlanmıştır. Meta analizde etki büyüklüklerinin hesaplanması, genel etki büyüklüğüne ulaşılması, moderatör analizlerinin gerçekleştirilmesi ve yayım yanlılığının incelenmesi maksadıyla Comprehensive Meta-Analysis (CMA) programı kullanılmıştır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. BULGULAR

Çalışmanın bu bölümünde okul liderliğinin örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini test eden meta-analiz bulgularına ve çalışma kapsamında belirlenen hipotezlere ilişkin sınıflandırılmış tablolara yer verilmiştir.

3.1. OKUL LİDERLİĞİNİN ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNE İLİŞKİN META-ANALİZ BULGULARI

Okul liderliğinin örgütsel adalet algısı üzerindeki etkisinin test edildiği H_1 hipotezine ilişkin meta analiz bulguları aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 3.1. Okul Liderliği İle Örgütsel Adalet Algısı Arasındaki Korelasyon Bulgular: Meta-Analiz Sonuçları

Değişken	k	N	r	CI (Güven Aralığı)		Q	Q _b
				Alt Limit	Üst Limit		
Örgütsel Adalet	44	18104	.58*	.44	.68	6404,46*	
Moderatör [Liderlik Stilleri]							
Hizmetkâr Liderlik	4	1747	.77*	.48	.91		20.02*
Otantik Liderlik	4	1482	.43*	.04	.74		
Dönüşümcü Liderlik	7	2839	.67*	.40	.83		
Etik Liderlik	17	7429	.73*	.59	.82		
Diğer	12	4607	.13*	.15	.40		
Moderatör [Öğretim Kademesi]							
Okul Öncesi	1	300	.61*	-.47	.96		.21
İlköğretim	18	7303	.58*	.36	.74		
Ortaöğretim	3	990	.66*	.09	.90		
Karma	22	9511	.55*	.44	.69		
Moderatör [Yayın Türü]							
Makale	10	3703	.58*	.27	.77		0.00
Tez	34	14401	.58*	.42	.70		

$p < .01$

Tablo 3.1’de gösterilen bulgulara göre okul liderliği ve örgütsel adalet arasında pozitif bir ilişki olduğuna yönelik H_1 hipotezinin desteklendiği gözlenmiştir. Okul liderliğinin örgütsel adalet algısı üzerindeki etki değeri .58 olarak hesaplanmıştır. Araştırma bulgusu okul liderliğinin öğretmenlerin örgütsel adalet algıları üzerinde geniş düzeyde bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir (Cohen, 1988; Parmaksız, 2019) Meta analiz bulguları, öğretmenlerin kurum içerisinde tutum ve davranışlarının anlaşılması ve yorumlanması sürecinde örgütsel psikolojinin önemli bir değişkeni olan örgütsel adaletin okul yöneticilerinin göstermiş olduğu liderlik davranışlarından geniş düzeyde etkilendiğini göstermektedir. Bu bulgu örgütün varoluş amaçlarına ulaşmada en önemli faktör olan öğretmenlerin kurum içindeki tatmin, motivasyon, performans gibi (Dilek, 2005; Akyüz, 2012; Tanrıverdi & Paşaoğlu, 2014; Küçüközkan, 2015; Önen ve Kanayran, 2015) bir çok değişkeni yordama gücüne sahip olan örgüt içindeki adalet algısının okul yöneticilerinin yapıcı-olumlu liderlik davranışları ile doğrudan ilişkili olduğunu göstermesi bakımından değerlidir. Meta analiz ile ulaşılan araştırma bulgusu, liderlik ve örgütsel adalet arasındaki ilişki inceleyen araştırmaların (Yıldırım, 2010; Oğuz, 2011; Güneş & Buluç, 2012; Ayık, vd, 2014; Kete, 2015; Kılıç, 2020; İşler, 2022 vb.) sonuçlarıyla paralellik göstermektedir

Okul yöneticilerinin göstermiş oldukları liderlik davranışının örgütsel adalet üzerindeki etkisinde farklı liderlik stillerinin moderatör rol oynadığına ilişkin belirlenen H_{1a} hipotezi rassal etki modeline göre yapılan moderatör analizi ile test edilmiş ve liderlik stilleri arasındaki etki farkının istatistiksel olarak anlamlı bulunarak ($Q_b = 20.02$, $p < .05$) H_{1a} hipotezi doğrulanmıştır. Bu kapsamda Hizmetkâr Liderlik [$r = .77$], Dönüşümcü Liderlik [$r = .67$] ve Etik Liderlik [$r = .73$] stillerinin öğretmenlerin örgütsel adalet algısı üzerinde geniş düzeyde bir etkiye sahip olduğu görülürken Otantik Liderlik [$r = .43$] stilinin öğretmenlerin örgütsel adalet algısı üzerinde orta düzeyde bir etkiye sahip olduğu, diğer liderlik stillerinin (etkileşimsel liderlik, vizyoner liderlik , kültürel liderlik, demokratik liderlik, açık liderlik, öğretimsel liderlik, serbestlik tanıyan liderlik) [$r = .13$] ise örgütsel adalet algısı üzerinde düşük düzeyde bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Liderlik stillerine ait etki katsayıları incelendiğinde hizmetkâr liderlik stilini benimseyen okul liderlerinin öğretmenlerin örgütsel adalet algıları üzerinde diğer liderlik stillerinden daha fazla olumlu etkisinin olduğu anlaşılmaktadır. Bu durum Greenleaf (1997)’in güçlü bir liderin öncelikle iyi bir hizmetkâr olması gerektiğini fikrini

desteklemektedir. Hizmetkâr liderliği diğer liderlik stillerinden ayıran en önemli özellik liderin hizmet etme eğilimindeki tutumu ve çalışanlarla güçlü uzun vadeli ilişkiler kurmaya odaklanmasıdır (Erkutlu ve Chafra, 2015; Küçük ve Yavuz, 2018). Hizmetkâr lider, çalışanları ile güven temelli ilişkiler kuran, çalışanlarına eşit derecede yaklaşım onları dinleyen, öven, motive eden, değerli hissettiren, gelişimlerini destekleyen ve çevresine güven verip liderlik vasıflarını adil bir biçimde kullanan kişidir (Yukl, 2002; Dincer ve Öksüz, 2010; Brewer, 2010; Bakan ve Doğan, 2012). Okul liderinin sergilemiş olduğu bu tür davranışlar öğretmenlerin adalet algılarını güçlendirmektedir.

Tablo 3.1’de gösterilen bulgulara göre öğretim kademesinin okul liderliği ile örgütsel adalet arasındaki etki düzeyinde moderatör olarak rol oynadığına ilişkin H_{1b} hipotezinin desteklenmediği görülmüştür. Yapılan moderatör analizinde öğretim kademelerinin etki düzeyi farkı istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. ($Q_b = .21$, $p > .05$). Ancak öğretim kademelerinde okul liderliğinin örgütsel adalet üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi olduğu saptanmıştır. Bu kapsamda meta-analize dâhil edilen çalışmaların gerçekleştirildiği tüm öğretim kademelerinde (okul öncesi [$r = .61$], ilköğretim [$r = .58$], ortaöğretim [$r = .66$] ve karma [$r = .55$]) okul liderliğinin örgütsel adalet üzerinde geniş düzeyde etkisi olduğu saptanmıştır. Okul liderliğinin öğretmenlerin örgütsel adalet algısı üzerinde en yüksek etkisinin ise ortaöğretim [$r = .66$] kademelerinde çalışan öğretmenlerde olduğu belirlenmiştir. Fakat okul liderliğinin örgütsel adaletle olan etki değerleri öğretim kademelerine göre farklılaşsa da, rassal etki modeline göre yapılan moderatör analizinde öğretim kademeleri arasındaki etki farkı istatistiksel olarak anlamlı değildir ($Q_b = .21$, $p > .05$).

Elde edilen bulgulara göre çalışmanın yayım türünün okul liderliği ile örgütsel adalet arasındaki etki düzeyinde moderatör olarak rol oynadığına ilişkin H_{1c} hipotezinin desteklenmediği görülmüştür. Yapılan moderatör analizinde yayım türlerinin etki düzeyi farkı istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. ($Q_b = .00$, $p > .05$). Ancak çalışmanın yayım türünün, okul liderliğinin örgütsel adalet üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi olduğu saptanmıştır. Meta-analize dâhil edilen çalışmaların yayım türleri incelendiğinde makalelerde [$r = .58$] ve tezlerde [$r = .58$] okul liderliğinin örgütsel adalet üzerinde geniş düzeyde etkiye sahip olduğu görülmüştür. Her ne kadar okul liderliğinin örgütsel adaletle olan etki değerleri çalışmaların yayım türlerine göre farklılaşsa da, rassal etki modeline

göre yapılan moderatör analizinde yayım türleri arasındaki etki farkı istatistiksel olarak anlamlı değildir ($Q_b = .00$, $p > .05$).

3.2. OKUL LİDERLİĞİNİN ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK ALGILARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNE İLİŞKİN META-ANALİZ BULGULARI

Okul liderliğinin örgütsel vatandaşlık üzerindeki etkisinin test edildiği H_2 hipotezine ilişkin meta analiz bulguları aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 3.2 Okul Liderliği ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki Korelasyon Bulguları: Meta-Analiz Sonuçları

Değişken	k	N	r	CI (Güven Aralığı)		Q	Q _b
				Alt Limit	Üst Limit		
Örgütsel Vatandaşlık	38	16289	.37*	.28	.45	1530.91*	
Moderatör [Liderlik Stilleri]							
Babacan Liderlik	2	702	.67*	.41	.82		86.76*
Dönüşümcü Liderlik	9	3657	.32*	.25	.40		
Etik Liderlik	3	1720	.19	.14	.23		
Etkileşimsel Liderlik	7	3005	.17	-.12	.44		
Otantik Liderlik	3	1530	.44*	.39	.48		
Serbestlik Tanıyan L.	3	903	.12	-.03	.26		
Diğer	11	4772	.53	.42	.63		
Moderatör [Öğretim Kademesi]							
İlköğretim	19	9477	.33*	.20	.45		1,39
Ortaöğretim	3	1014	.30*	-.04	.58		
Karma	16	5798	.43*	-.30	.55		
Moderatör [Yayım Türü]							
Makale	18	7459	.34*	.20	.46		0.53
Tez	20	8830	.40*	.28	.51		

$p < .01$

Tablo 3.2’de gösterilen bulgulara göre okul liderliği ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif bir ilişki olduğuna yönelik H_2 hipotezinin desteklendiği gözlenmiştir. Okul liderliğinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etki değeri .37 olarak hesaplanmıştır. Bu değer okul liderliğinin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık

davranışı üzerinde orta düzeyde bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir (Cohen, 1988; Parmaksız, 2019) Meta analiz bulguları, öğretmenlerin örgüt için hayati önem taşıyan rol ve beklentileri aşan davranışları kapsayan ve ödül sistemini dikkate almadan gönüllülük esasına dayalı olarak örgütün etkinliğini verimli bir biçimde yerine getirmesiyle sonuçlanan bir değişken olan örgütsel vatandaşlığın okul yöneticilerinin göstermiş olduğu liderlik davranışlarından orta düzeyde etkilendiğini göstermektedir. Elde edilen bu bulgu liderlik ve örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişki inceleyen araştırmaların (Can ve Özer, 2011; Tabancalı ve Çakıroğlu, 2017; Kuruşcu ve Aydoğan, 2018; Yaman ve Yıldırım, 2020; vb.) sonuçlarıyla paralellik göstermektedir. Can ve Özer (2011), okul liderinin benimsemiş olduğu liderlik davranışının örgütte çalışan öğretmenleri her açıdan etkilediğini ifade etmektedir. Bu etki, öğretmenlerin formel olarak yapmaları gereken iş tanımları ve görevlerine devam ederken gönüllü olarak okullardaki başarıyı yakalamak, verimli uygulamalar gerçekleştirmek adına sergiledikleri tutum ve davranışlarda daha fazla gözlenebilmektedir. Öğretmenlerin tutum ve davranışlarını belirleyen en önemli faktör ise okul liderinin davranışlarında adil, dürüst, şeffaf ve güvenilir olmasıdır (Tabancalıoğlu ve Çakıroğlu, 2017). Bu nedenle okul müdürlerinin benimsemiş oldukları liderlik davranışları, öğretmenlerin sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışlarının belirlenmesinde önem arz etmektedir (Çakar ve Arbak, 2003).

Okul yöneticilerinin göstermiş oldukları liderlik davranışının örgütsel vatandaşlık üzerindeki etkisinde farklı liderlik stillerinin moderatör rol oynadığına ilişkin belirlenen H_{2a} hipotezi rassal etki modeline göre yapılan moderatör analizi ile test edilmiş ve liderlik stilleri arasındaki etki farkının istatistiksel olarak anlamlı bulunarak H_{2a} hipotezi doğrulanmıştır ($Q_b = 86.76$, $p < .05$). Bu kapsamda etik liderlik [$r = .19$], etkileşimsel liderlik [$r = .17$] ve serbestlik tanıyan liderlik [$r = .12$] stillerinin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde düşük düzeyde bir etkiye sahip olduğu görülürken, dönüşümcü liderlik [$r = .32$], stiline öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde orta düzeyde bir etkiye sahip olduğu, babacan liderlik [$r = .67$] ile otantik liderlik [$r = .44$] stillerinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde geniş düzeyde bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Elde edilen bulgular Rüzgar (2019)'ın çalışmasında bahsettiği gibi liderlik stillerinin, örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde belirleyici bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Öğretmenlerin sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışları ile yöneticilerin göstermiş oldukları dönüşümcü liderlik

stilleri arasında orta düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu Oğuz (2011)'un çalışmasında da görülmektedir ($r = .38, p < .05$). Nitekim Özden (2015)'in yapmış olduğu araştırma sonuçları da okul liderlerinin sergilemiş oldukları otantik liderlik özellikleri ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı arasında orta düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğunu göstermektedir ($r = .48, p < .05$) Diğer liderlik stilleri açısından incelendiğinde ise Mete ve Serin 2015 yılında, Ertürk'ün 2018 yılında yürütmüş olduğu çalışma sonuçlarına göre okul yöneticilerin babacan liderlik davranışına ilişkin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının arttığı görülmüştür. ($r = .76, p < .05$; $r = .55, p < .05$) Zehir ve Yavuz (2017) ise çalışmalarında değişim odaklı liderlik stili ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı düzeyde olumlu ilişki tespit etmiştir.

Yukarıdaki tabloda gösterilen bulgulara göre öğretim kademesinin okul liderliği ile örgütsel vatandaşlık arasındaki etki düzeyinde moderatör olarak rol oynadığına ilişkin H_{2b} hipotezinin desteklenmediği görülmüştür. Yapılan moderatör analizinde öğretim kademelerinin etki düzeyi farkı istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. ($Q_b = .53, p > .05$). Ancak öğretim kademelerinde okul liderliğinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi olduğu saptanmıştır. Bu kapsamda meta-analize dâhil edilen çalışmaların gerçekleştirildiği tüm öğretim kademelerinde (ilköğretim [$r = .33$], ortaöğretim [$r = .30$] ve karma [$r = .43$]) okul liderliğinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde orta düzeyde etkisi olduğu saptanmıştır. Fakat okul liderliğinin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarına olan etki değerleri öğretim kademelerine göre farklılaşsa da, rassal etki modeline göre yapılan moderatör analizinde öğretim kademeleri arasındaki etki farkı istatistiksel olarak anlamlı değildir ($Q_b = .53, p > .05$).

Elde edilen bulgulara göre çalışmanın yayım türünün okul liderliği ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki etki düzeyinde moderatör olarak rol oynadığına ilişkin H_{2c} hipotezinin desteklenmediği görülmüştür. Yapılan moderatör analizinde yayım türlerinin etki düzeyi farkı istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. ($Q_b = 1.39, p > .05$). Fakat çalışmanın yayım türünün, okul liderliğinin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi olduğu saptanmıştır. Meta-analize dâhil edilen çalışmaların yayım türleri incelendiğinde makalelerde [$r = .34$] ve tezlerde [$r = .40$] okul liderliğinin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde orta düzeyde etkiye sahip olduğu görülmüştür. Her ne kadar okul liderliğinin örgütsel vatandaşlık davranışına olan etki değerleri çalışmaların yayım türlerine göre farklılaşsa da, rassal etki modeline

göre yapılan moderatör analizinde yayım türleri arasındaki etki farkı istatistiksel olarak anlamlı değildir ($Q_b = 1.39$, $p > .05$).



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Çalışmanın bu bölümünde, meta-analiz yöntemiyle elde edilen sonuçlar açıklanarak tartışılmış ve önerilerde bulunulmuştur.

4.1. SONUÇ VE TARTIŞMA

Çağdaş toplumların vazgeçilmez bir parçası olan okullar, sosyal yaşamdaki etkili insan gücünü inşa etmek amacıyla oluşturulmuş eğitim örgütleridir. Her örgütte olduğu gibi eğitim örgütü olan okulların da topluma karşı sorumlulukları ve görevleri bulunmaktadır (Konan vd., 2018). Okulun topluma karşı sorumluluklarını yerine getirebilmesi için etkili bir okul yönetimine gereksinim duyulmaktadır (Bursalıoğlu, 2005). Bu bağlamda okullarda etkili ve verimli bir eğitim-öğretim ortamının oluşturulması en başta okul yöneticisinin sorumluluğundadır (Reitzug, 1989). Okulun mevcut kaynaklarının verimli bir şekilde kullanılması, okulun hedeflenen başarıya ulaştırılması, değişmesi, dönüşmesi ve gelişimi okul yöneticinin bilgi ve becerilerinin yanı sıra liderlik yaklaşımıyla da yakından ilgilidir (Akyüz, 2002; Helvacı ve Aydoğan, 2011). Okul yöneticisi bir lider olarak, okulun misyonunu tanımlama; pozitif öğrenme ortamlarının oluşturulmasını ve geliştirilmesini sağlama; öğretim sürecini sürekli gözleme ve uygun geri bildirimler sunma; öğretim müfredatını ve eğitim sürecini yakından takip etme ve yönetme; eğitimsel programları değerlendirme gibi görevler üstlenmektedir. Bu sebeple geleceğin okullarında, okul yöneticilerinin, iyi birer lider olmaları ve sınırlarının ötesini görebilmeleri beklenmektedir (Özdemir ve Sezgin, 2002).

Okullarının başarısını ve verimliliğini artırmayı amaçlayan okul liderlerinin yönetim sürecinde benimsemiş oldukları liderlik yaklaşımlarının örgüt üyeleri üzerinde birçok etki yarattığı görülebilmektedir (Şişman, 2002; Arun, 2008; Yılmaz, 2010; Balcı, 2011; Baloğlu, 2011; Sarier, 2013; Geylani, 2013; Avcı ve Yaşar, 2016; Ünal, 2017; Özdoğru ve Güçlü, 2020). Okul liderinin sergilemiş olduğu liderlik davranışlarının olumlu ya da olumsuz sonuçlarını en çok da örgütün önemli birer parçası olan öğretmenleri etkilemektedir (Buluç, 2009; Baloğlu, 2011; Cemaloğlu ve Okçu, 2012). Okul yöneticilerinin göstermiş oldukları liderlik davranışlarının öğretmenlerin

tükenmişlik düzeyleri, motivasyonları, iş tatminleri, işe bağlılık düzeyleri, örgütsel vatandaşlık davranışları ve adalet algıları gibi bireysel ve örgütsel değişkenler üzerinde etkili olduğu görülebilmektedir (Dilek, 2005; Küçüközkan, 2015; Önen ve Kanayran, 2015). Oysaki bireylere; yeni değişimler ve gelişmeler hakkında gerekli bilgi, beceri ve değerleri kazandırmayı, onların toplumsal gelişim uyumsamalarını kolaylaştırmayı, topluma faydalı olmalarını ve toplumun kültürel varlığını sürdürebilmelerini sağlamak amacıyla faaliyetlerini sürdüren okulların (Memişoğlu, 1995) başarısı etkili bir okul lideri ile etkili öğretmenlerin işbirliğinde mümkün olmaktadır. Etkili bir okul liderinin örgüt içinde öğretmenlerine karşı sergilemiş olduğu davranışlar öğretmenleri güdülemekte, performansını, işe bağlılıklarını, adalet algılarını artırmaktadır. Okulun vizyonunu öğretmenlerle paylaşan okul lideri, öğretmenlerin kurumsal bağlılıklarının artmasına katkı sağlarken örgütün parçası olduğunu hisseden öğretmenlerin vatandaşlık algı ve davranışlarını da şekillendirmektedir. Okul liderinin; örgütün geleceğine dair düşüncelerini ve hayallerini paylaşması, öğretmenleri bu ideallere inandırıp güdülemesi sonucu örgüte ait vatandaşlık davranışı benimseyen öğretmenler liderlerini takip etmekte ve güven duymaktadırlar (Özdemir ve Sezgin, 2002). Bu tarz liderlik yaklaşımlarını sergileyen okul yöneticileri, öğretmenlerin görev tanımını dışında örgüt için sergilemiş oldukları gönüllü çalışmaları ve katılımlarını destekleyerek örgütsel vatandaşlık davranışlarını artırmaktadır (Arslantaş ve Pakdemir, 2007; Akyüz, 2012; Mete ve Serinkan, 2015; Yenel, 2016; Belenkuyu, 2015; Çelik ve Konan, 2020). Eğitim örgütlerinin toplumsal açıdan önemi düşünüldüğünde, okul yöneticilerinin benimsemiş oldukları liderlik stilleri ile örgütsel çıktılar arasındaki ilişkinin düzeyi araştırmacılar için merak konusu olmuştur (Buluç, 2009; Öztürk, 2009; Üstüner, 2011; Yörük, 2012; Sarier, 2013; Ünal, 2017; Başkurt, 2018; Selbi, 2019; Özdoğru ve Güçlü, 2020; Akram, 2020). Günümüze kadar liderlik stilleri ile okul çıktıları (örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık, örgütsel bağlılık, örgütsel iş doyumu/tatmini, örgütsel güven, örgütsel performans, örgütsel sessizlik, örgüt kültürü, örgüt iklimi vb.) arasındaki ilişkiyi inceleyen bir çok çalışma yapılmış olup alanyazına katkı sağlanmıştır. Okul liderliğinin öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ve örgütsel vatandaşlık davranışları gibi okul çıktıları ile olan ilişkisinin de incelendiği birçok çalışma gün geçtikçe artmakta, literatür dünyasına katkı sağlamaktadır. Gerçekleştirilen bu bilimsel yayınların analiz edilerek birleştirilmesi ve bütüncül olarak ilişkinin gözlenebilmesi, okul liderliğinin örgütsel adalet algısı ve

örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinin tespiti için bu çalışmada meta-analiz yöntemi kullanılmıştır. Okul liderliğinin örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık değişkenleri üzerindeki etkisini tespit etmek amacıyla yapılan meta-analize ait sonuçlar alt başlıklar halinde aşağıda tartışılmıştır.

4.1.1. Okul Liderliği ve Örgütsel Adalet Algısı Arasındaki Bulgulara İlişkin Tartışma

Çalışmada elde edilen meta-analiz bulgularına göre okul liderliğinin öğretmenlerin örgütsel adalet algıları üzerinde geniş düzeyde, pozitif bir etkisi olduğu gözlemlendi. Bu bulgu, literatürde liderliğin örgüt çalışanlarının tutum ve davranışlarına yönelik önemli bir etken olan örgütsel adalet algısını etkilediğine yönelik yapılan daha önceki çalışma bulgularıyla (Pillai vd., 1999; Hoy ve Tarter, 2004; Yıldırım, 2010; Oğuz, 2011; Güneş ve Buluç, 2012; Kale, 2013; Ayık, vd, 2014; Kete, 2015; Kılıç, 2020; İşler, 2022) uyumludur. Meta-analiz sonucu, okulların varoluş amaçlarına en iyi şekilde hizmet edebilmeleri için kurumun vazgeçilmez parçaları olan öğretmenlerin örgüt içindeki etkinliğinde önemli bir değişken olan adalet algısının okul yöneticilerinin sergilemiş oldukları liderlik davranışları ile doğrudan ilişkili olduğunu göstermesi bakımından önemlidir. Literatür incelendiğinde örgütte kendilerine adil davranıldığını düşünen çalışanların iş tatminlerinin, performanslarının, motivasyonlarının ve örgütle olan özdeşleşmelerinin olumlu yönde etkilendiği görülebilmektedir (Moorman vd, 1993; Olkkonen ve Lipponen, 2006; Walumbwa, 2009). Greenberg'in (1987) de ifade ettiği gibi çalışanların örgütlerine karşı algıladıkları adalet duygusu, onların işlerine karşı geliştirdikleri tutumlarının da belirleyicisidir. Aktay ve Ekşi (2008), örgütsel adaletin sağlandığı bir okul ortamında birbirlerine yardımcı olan, iş birliği içinde çalışmalarını yürüten, huzurlu ve mutlu öğretmenlerin olduğunu dile getirmektedir. Okullarda öğretmenler için olumlu çalışma ortamlarının oluşması ve bu atmosferin devamlılığının sağlanması için okul yöneticilerinin, olumlu liderlik davranışları sergilemeleri gerekmektedir. Adams'ın (1965) da ifade ettiği gibi liderin tutum ve davranışları, çalışanların örgüt içindeki adalet algılarının belirleyicisidir. Okul liderleri, öğretmenlerin performansını değerlendirmede, karar vermede, iş bölümü ve görevlendirmede, ödüllendirme kriterinde ve ücretli görevler vermede adil davranışlar sergileyerek öğretmenlerdeki adalet algısını etkilemektedir (Yılmaz, 2006). Öğretmenler, çalıştıkları kurumda adaletin, hak, hukuk ve eşitliğin yeteri kadar yerine getirilmediği veya bu

kavramların kurumdaki yansımalarının hiç olmadığını anladıkları an motivasyonlarını kaybederek düşük performans sergilemeye başlayacaklardır. Aynı zamanda söz konusu algılanan adaletsizlik kurumdaki çalışanlar ile yöneticiler arasında çatışmalar yaşanmasına sebep olabilmektedir. Böylesi bir durum eğitim örgütünü içinden çıkılamayacak zor durumlara sokabilecektir (Şahin ve Kavas, 2016). Bu nedenle de okul liderlerinin örgüt içindeki olumlu bir adalet algısı yaratması hem çalışanlar açısından hem de yöneticiler açısından kritik düzeyde önemlidir.

Çalışmamızda okul yöneticilerinin göstermiş oldukları liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkide moderator olabileceği değerlendirilen liderlik stili değişkeni açısından yapılan analiz sonuçları, liderlik stilinin iki değişken arasındaki ilişkide moderatör etkisinin var olduğunu göstermiştir. Bu durum okul liderliğinde bazı liderlik stillerinin öğretmenlerin örgütsel adalet algıları üzerindeki etkisinin diğerlerine göre daha işlevsel olduğunu göstermesi bakımından literatürdeki araştırma bulguları ile uyumludur (Al-Zu'bi, 2010; 2011; Ayık vd, 2014; Kete, 2015; Arabacı, 2019; Aslan, 2019; Koca ve Cinel, 2020; Köse, 2020; Erdoğan, 2020; Şahan, 2021; Kim, 2021; İşler, 2022; Oğuz, 2011; Al Halbusi, 2022). Çalışmaya dahil edilen araştırmaların meta-analiz bulgularına göre hizmetkâr liderlik, dönüştürücü liderlik ve etik liderlik stillerini sergileyen okul yöneticilerinin öğretmenlerin örgütsel adalet algısı üzerinde geniş düzeyde bir etkiye sahip olduğu, otantik liderlik stilini benimseyen okul yöneticilerinin öğretmenlerin örgütsel adalet algısı üzerinde orta düzeyde bir etkiye sahip olduğu, diğer liderlik stillerinin (etkileşimsel liderlik, vizyoner liderlik, kültürel liderlik, demokratik liderlik, açık liderlik, öğretimsel liderlik, etkileşimsel liderlik, serbestlik tanıyan liderlik) ise öğretmenlerin örgütsel adalet algıları üzerinde düşük düzeyde bir etkiye sahip olduğu gözlenmektedir. Liderlik stillerinde en yüksek etki hizmetkâr liderlik stilinde saptanmış olup bu durum öğretmenlerin örgüt içinde algıladıkları adalet olgusunda liderin sergilemiş olduğu olumlu davranışların ne kadar önemli bulduklarını göstermektedir.

Liderlik stillerine ait etki katsayıları incelendiğinde hizmetkâr liderlik stilini benimseyen okul liderlerinin öğretmenlerin örgütsel adalet algıları üzerinde diğer liderlik stillerinden daha fazla olumlu etkisinin olduğu anlaşılmaktadır. Bu durum Greenleaf (1997)'in güçlü bir liderin öncelikle iyi bir hizmetkâr olması gerektiğini fikrini desteklemektedir. Hizmetkâr liderliği diğer liderlik stillerinden ayıran en önemli özellik

liderin hizmet etme eğilimindeki tutumu ve çalışanlarla güçlü uzun vadeli ilişkiler kurmaya odaklanmasıdır (Erkutlu ve Chafra, 2015; Küçük ve Yavuz, 2018). Fındıkçı, (2012) günümüzde insanî değerlerin öneminin anlaşılmasıyla bilgi ve insan kaynağını yönetmede otorite ve zorlamaya ihtiyaç duymadan insanların ve çalışanların faydasına odaklanarak gönüllere hitap edebilen liderlere olan ihtiyacın arttığını ifade etmektedir. Hizmetkâr lider, çalışanları ile güven temelli ilişkiler kuran, çalışanlarına eşit derecede yaklaşp onları dinleyen, öven, motive eden, değerli hissettiren, gelişimlerini destekleyen ve çevresine güven verip liderlik vasıflarını adil bir biçimde kullanan kişidir (Yukl, 2002; Dincer ve Öksüz, 2010; Brewer, 2010; Bakan ve Doğan, 2012; Öter ve Dağlı, 2020; Beştaş-Marakçı ve Boz, 2022). Hizmetkâr liderler, hiyerarşik yapıdan uzak duran tarzıyla birliktelik inşa etmeye çalışan örgütte işbirliğini vurgulayan, çalışanlarına yönelik empati geliştirebilen, onları dinleyen ve farkındalık geliştirebilen, çalışanların gelişimine kendini adayarak, gücün etik kullanımına önem veren yapıcı özelliklere sahip yöneticilerdir. Bu özelliklere ek olarak örgütteki görevleri adil bir şekilde dağıtan, üstlerinden çok çalışanlarının takdirini kazanmaya yönelik davranışlar sergileyen, çalışanlarının zor günlerinde yanlarında olmaya özen gösteren davranışlarıyla çalışanlarının güvenini kazanmaktadırlar (Öter ve Dağlı, 2020). Dolayısıyla okul liderinin sergilemiş olduğu bu hizmetkâr liderlik davranışları öğretmenlerin örgütteki adalet algılarını güçlendirecektir. Öğretmenlerin çalıştıkları kurumda huzurlu hissetmeleri, performanslarını sergileyebilmeleri örgütte oluşan iklimden ve yöneticilerin sergilemiş oldukları liderlik davranışlarından etkilenmektedir. Örgütte herkese adil davranan, örgüt üyelerine değer verip empati kurabilen, sorunlarını dinleyip sorunlarına çözüm bulmaya çalışan, karar alırken öğretmenlerinin düşüncelerini önemseyen, herkese eşit yaklaşan ve güven veren okul yöneticileri, makamlarını güç aracı olarak kullanmadıkları için öğretmenlerin örgüte yönelik olumlu tutum geliştirmelerini sağlayacaktır (Sönmez, 2014). Şişman (2011) da okul liderlerinin daha insanî ve daha kaliteli bir örgütsel yaşam ve okul oluşturmak, yaşama ve işe anlam katmak zorunda olduklarını vurgulayarak; liderliğin insanlara efendilik etmek olmadığını, onlara hizmet etmek olduğunu ifade etmektedir.

Meta-analize dahil edilen çalışmaların çoğu etik liderlik ve örgütsel adalet ilişkisini inceleyen araştırmalardır (N =17). Çalışmadan elde edilen bulgu, etik liderliğin örgütsel adalet üzerinde geniş düzeyde etkili olduğunu göstermektedir. Alanyazında yapılmış çalışmalar elde edilen bulguyu destekler nitelikte olup genel anlamda

yöneticilerin benimsemiş oldukları etik liderlik davranışları ile çalışanların algıladığı örgütsel adalet arasında pozitif ilişki olduğunu ve çalışanların tutum ve davranışlarını olumlu yönde etkilediğini göstermektedir (Çıraklı, 2014; Kavrayıcı, 2021; Köse, 2020; Kaya, 2014; Mıhçı, 2019; Koca ve Cinel, 2020; Turan, 2015; Uysal, 2019; Yıldırım, 2010; Bahçeci, 2014; Çiçek, 2014; Erdoğan, 2020; Kürü ve Köksal, 2021). Çalışanlar yöneticilerinden hoşgörü, adalet, sorumluluk, doğruluk, dürüstlük, eşitlik ve hak gibi etik değerlerde olan olgulara kayıtsız kalmamalarını beklemektelerdir. Yönetimde etik ilkeleri temel alan liderlerin çalışanlarının haklarını gözetmesi, saygı göstermesi ve adil davranışlar sergilemesi örgüt içinde adalet algısının gelişimini desteklerken olumlu örgüt ikliminin oluşmasında etkili olacaktır (Okçu, 2014). Okul yöneticilerinin toplumun tüm üyelerine saygılı olması, farklı kültür ve düşüncelere karşı hoşgörüsü, bireylerin eşitliğine inanması ve kaynakların adil dağılımını sağlaması ancak etik değerlere uygun liderlik özelliklerini benimsemesi ile gerçekleşebilir (Aydın, 2012). Sarier (2013), etkili bir lider olarak okul yöneticilerinin öğrenci ve öğretmenlerin beklenti ve ihtiyaçlarını gözeterek özgür, demokratik ve katılımcı bir anlayışı benimsemesi ve farklılıkları gözetmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Kuralların herkese eşit düzeyde uygulanması, ücretli görevlendirmelerde öğretmenlere adil yaklaşılması, izinlerde ve bir takım sosyal imkanlarda eşit yaklaşımlarda bulunulması okul yöneticisinin etik liderlik davranışlar gösterdiğini ve öğretmenlerin örgüt kültürü içerisinde adalet algısının oluşacağını gösterir. Okul yöneticisinin etik liderlik davranışları neticesinde kurumda adaletin varlığını algılayan öğretmenlerin okula bağlılıklarını, performanslarını, iş tatminlerini, vatandaşlık davranışlarını etkileyebilir (Uğurlu ve Üstüner, 2011).

Çalışmadaki bir diğer bulgu, dönüşümcü liderliğin örgütsel adalet üzerinde geniş düzeyde etkisinin olduğuydu. Alanyazında yapılmış çalışmalar yöneticilerin sergilemiş oldukları dönüşümcü liderlik davranışları ile çalışanların algıladığı örgütsel adalet arasında pozitif ilişki olduğunu göstermektedir (Hoy ve Tarter, 2004; Arslantaş ve Pekdemir, 2007; Güneş ve Buluç, 2012; Erdiş, 2013; Kale, 2013; Tanrıverdi ve Paşaoğlu, 2014; Ünal, 2017; Akar, 2017; Aslan, 2019; Kinter ve Seymen, 2020). Dönüşümcü liderlik, çalışanların ihtiyaç ve arzularının farkında olan, potansiyellerini keşfedip ortaya çıkarabilen, örgütün amaçları doğrultusunda ihtiyaç, istek ve kabiliyetleri dönüştürebilen liderlik stilidir (Öztürk, 2018). Yönetimde dönüşümcü liderlik stilini benimseyen yönetici, çalışanlarının tutumlarını örgütün değerleri yönünde değiştirebilen, kurumsal

şartları belirlenen amaçlara yönelik hazır hale getirebilen, değişen çevre ve koşullar karşısında mevcut durumu dönüştürebilendir (Karcıoğlu ve Kaygın, 2013; İntepeler ve Barış, 2018). Eğitim örgütlerinde gelişen teknolojilerin takip edilerek kuruma entegre edilebilme, öğretmenlerin meslekî görevlerini yerine getirebilmeleri, bilgi ve tecrübelerini etkin kullanabilmeleri için gerekli ortamı hazırlayabilme, örgütsel kaynakları en verimli biçimde değerlendirebilme, okulun eğitim etkinliklerini arzulanan başarıya ulaştırabilme yükümlülüğü dönüşümcü liderlik özelliği taşıyan okul yöneticisindedir (Erdiş, 2013). Okulun ve öğrencilerin başarısı, hedeflerin gerçekleştirilmesi için dönüşümsel liderlik stilini benimseyen okul yöneticileri eğitim kurumlarındaki gelişme ve yenilikleri okullarına entegre etmek isterken çeşitli sorunlarda beraberinde gelebilmektedir. Süreçte ortaya çıkan olumsuz durumlar çalışanların tutum ve davranışlarının örgüt içinde değişimine sebep olabileceği gibi örgütün başarısını ve ulaşmak istenen hedefleri olumsuz etkileyecektir (Güneş, 2011). Özellikle okul yöneticisinin dönüşümcü liderlik davranışları sergilerken adalet, hak ve eşitlik gibi kavramları gözden kaçırmaması öğretmenlerin örgütsel adalet algıladıklarına zarar verecektir. Arslantaş ve Pektemir (2007); örgütsel adalet konusuna gereken önemi vermeyen yöneticilerin liderlik gücünün sarsılacağını ve bu durumda dönüşümcü liderlik özelliklerini sergileyebilmesi için uygun bir ortamın söz konusu olmayacağını dile getirmektedir. Çalışanların örgütte algıladıkları adalet duygusu, işlerine karşı geliştirdikleri tutumları etkileyeceğinden (Ünal, 2017) dönüşümcü liderler sorun yaşandığında çözmeye, çalışanın sıkıntısı varsa anlamaya çalışarak yapılan adaletsizliği gidermek için elinden geleni yapmalıdır (Güneş, 2011).

Çalışmadan elde edilen bulgular, otantik liderliğin örgütsel adalet üzerinde orta düzeyde etkili olduğunu göstermektedir. Alanyazında yapılmış çalışmalar bu bulguyu destekler nitelikte olup otantik liderlik ile örgütsel adalet arasında pozitif ilişki olduğunu göstermektedir (Kılıç, 2019; Arabacı, 2019; Alanoğlu, 2019; Balıkcı, 2019; Demir, 2020; Gökyer ve Koçak, 2020; Karaman, 2021). Otantik liderlik; iyimserlik, öznel iyi oluş, duygusal zekâ gibi pozitif duygulara odaklandığı için örgütsel davranış içinde bulunan liderlik kuramları arasında kabul edilmektedir (Akyürek, 2020). Otantik liderlik davranışları, örgütlerin olumlu sonuçlar elde etmesi, kaynakların artırımı ve çalışanlar açısından olumlu algılar taşınması sebebiyle önemli görülmektedir (Erkutlu, 2014). Otantik liderin çalışanları etkilemede kullandığı temel ögeler güvenilir ve şeffaf olma,

ilişkilerde dengeli olma, içselleştirilmiş ahlakî anlayıştır (Demir, 2020). Bir örgütte çalışanların örgütsel adalete ilişkin algılarının yüksek olması, yöneticilerin çalışanlarına saygılı olduklarının ve onlara güven duyduklarının bir işareti olduğu belirtilmektedir (Demirtaş ve Kılıç, 2016). Okul yöneticilerinin öğretmenlerin örgüt içindeki adalet algılarını yükseltmesi öğretmenlerin iş tatmini ve performanslarını artıracaktır. Otantik liderlik davranışlarını benimseyen okul yöneticisi okulun belirlenen hedeflerini etkili bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için öğretmenlerin desteğini alması ve öğretmenlerin örgüte yönelik tutumlarını olumlu yönde şekillendirmesi gerekmektedir. Öğretmenlerin adaletli olarak algıladığı bir ortamda çalışması ve iş tatminlerinin sağlanması onları güdüleyecek ve okulun başarısı için elinden geleni yapmalarını sağlayacaktır (Kılıç, 2020).

Çalışmada elde edilen moderatör analizi bulgularına göre; okul liderliği ve örgütsel adalet ilişkisinde yayın türü ve öğretim kademesi değişkenlerinin moderatör etkisinin olmadığı anlaşılmıştır. Bu kapsamda meta-analize dâhil edilen çalışmaların gerçekleştirildiği tüm öğretim kademelerinde (okul öncesi [$r = .61$], ilköğretim [$r = .58$], ortaöğretim [$r = .66$] ve karma [$r = .55$]) okul liderliğinin örgütsel adalet üzerinde geniş düzeyde etkisi olduğu saptanmıştır. Okul liderliğinin öğretmenlerin örgütsel adalet algısı üzerinde en yüksek etkisinin ise ortaöğretim [$r = .66$] kademelerinde çalışan öğretmenlerde olduğu belirlenmiştir. Okul liderliğinin örgütsel adalete olan etki değerleri öğretim kademelerine göre niceliksel olarak farklılaşsa da rassal etki modeline göre yapılan moderatör analizinde öğretim kademeleri arasındaki etki farkı istatistiksel olarak anlamlı değildir ($Q_b = .21, p > .05$) Bu durum okul liderliğinin örgütsel adalet üzerindeki etkisinin her öğretim kademesinde benzer derecede kritik öneme sahip olduğunu göstermesi bakımından anlamlıdır. Ayrıca meta-analize dâhil edilen çalışmaların yayım türleri incelendiğinde makalelerde [$r = .58$] ve tezlerde [$r = .58$] okul liderliğinin örgütsel adalet üzerinde geniş düzeyde etkiye sahip olduğu görülmüştür. Rassal etki modeline göre yapılan moderatör analizinde yayım türleri arasındaki etki farkının istatistiksel olarak anlamlı olmadığı anlaşılmıştır ($Q_b = .00, p > .05$). Bu bulgu lisansüstü eğitim sırasında yapılan araştırma sonuçları ile hakemli dergilerde yayınlanmak üzere yapılan bağımsız araştırma sonuçlarının birbiriyle tutarlılığı olduğunu göstermektedir.

4.1.2. Okul Liderliği ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki Bulgulara İlişkin Tartışma

Çalışmada elde edilen meta-analiz bulgularına göre okul yöneticilerinin sergilemiş olduğu liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde orta düzeyde, pozitif bir etkisi olduğu gözlemlendi. Bu bulgu, literatürde liderliğin örgüt çalışanlarının ödül sistemini dikkate almadan gönüllülük esasına dayalı bir şekilde örgütün etkinliğini artırmaya yönelik sergilediği önemli bir davranış biçimi olan örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkilediğine dair daha önce yapılan çalışma bulgularıyla (Wang, vd., 2005; Göncü, 2006; Çelik, 2010; Çiçek, 2010; Akyüz, 2012; Baysal, 2013; Kim, 2013; Yılmaz Yıldız, 2015) uyumludur. Organ (1997), örgütsel vatandaşlık davranışını örgütün etkinliği ve verimliliği adına çalışanların kendi görev tanımlarından daha fazlasını yaparak sergiledikleri isteğe ve gönüllülüğe bağlı davranışlar olarak ifade etmektedir. Meta-analiz sonucu, okulların varoluş amaçlarına ulaşmada kurumun önemli yapı taşı olan öğretmenlerin aidiyet duygularının ve hedeflere ulaşmada sergiledikleri performans ve çabalarının okul yöneticilerinin sergilemiş oldukları liderlik davranışları ile doğrudan ilişkili olduğunu göstermesi bakımından önemlidir. Çalışanların mensubu oldukları örgüte ait hissetmelerinde, örgütte üstlerine düşen görev ve sorumlulukları daha verimli bir şekilde gerçekleştirmelerinde örgüt yöneticisi olan liderler önemli bir rol oynamaktadır. Bu nedenle çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyebilmeleri örgüt yöneticilerinin uygulamalarından ve sergilediği liderlik davranışlarından etkilenmektedir (Mete ve Serin, 2015; Çakır, 2016; Yavuz, 2017). Bu açıdan örgüt yöneticilerinin ahlaki ve adil kararlar verebilen, çalışanlarının fikirlerini önemseyen, örgüte dair hedefi olan, değişime ve yeniliğe açık bireyler olmaları fazlasıyla önem taşımaktadır (Oğuz, 2011). Örgüt yöneticisinin sergilemiş olduğu yapıcı liderlik davranışları örgüt içerisinde olumlu atmosfer yaratacağından çalışanlar da iş tanımları dışında kalan konularda örgüt menfaatine yönelik görevler üstleneceklerdir (Sezgin, 2005; Dipaola ve Hoy, 2005; Avcı, 2015).

Örgütsel vatandaşlık davranışı diğer örgütlerde olduğu gibi eğitim örgütü olan okullar açısından da önem taşımaktadır (Çetin vd., 2012). Örgütsel vatandaşlık davranışı ile hedeflenen okul başarısı arasında olumlu bir ilişki bulunduğu dair çalışmalar (Allison vd., 2001; Dipaola ve Hoy, 2005) örgütsel vatandaşlık davranışını okullar için önemli kılmaktadır (Çetin vd., 2012). Dolayısıyla okul yöneticileri, öğretmenlerin

örgütsel vatandaşlık davranışları gösterebilmeleri adına desteklemeli, kurumda güçlü bir örgüt iklimi oluşturmaya çalışmalı, iletişimi, yardımlaşmayı ve paylaşımı kolaylaştırmalıdır (Sarier, 2013). Dipaola ve Hoy (2005), çalışmalarında örgütsel vatandaşlık davranışları sergileyen öğretmenlerin örgüte yeni katılan meslektaşlarına yardımcı olduklarını, toplantılarda gönüllü olarak görev aldıklarını, örgütün etkinliği adına ekstra etkinliklere katıldıklarını, eğitim öğretim zamanlarını etkili kullandıklarını, yeteneklerini ve performanslarını öğrencileri ve okulun hedeflerine ulaşması için harcadıklarını ifade etmektedirler.

Okullar içerisinde, kaliteli bir öğretim ve eğitimin gerçekleştirilebilmesi, okulların etkili olarak yönetilebilmesi ile doğrudan ilişkili olarak, söz konusu noktada en büyük sorumluluğun okul müdürlerine düştüğü ifade edilmektedir. Okul yönetimini üstlenen okul yöneticilerinin, okulun kaynaklarını verimli ve doğru bir şekilde kullanması ve okulun bütün paydaşlarını, okulun ortak hedefleri doğrultusunda toplaması gerekmektedir. Bahsedilen bağlamda okul yöneticisi olan bireylerin, okulu hedeflerine ulaştırmak için olabilecek her türlü kaynağa başvurabilen, güçlü iletişim kurabilen azimli ve cesaretli bireyler olması beklenmektedir (Tabancalı ve Çakıroğlu, 2017). Öğretmenlerin meslektaşlarıyla ilişkilerinin ve bireysel gelişimlerinin güçlenmesine ilişkin okul yöneticilerinin önemli rolleri bulunmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışının okul, öğretmen ve öğrenciler bakımından çıktıları göz önünde bulundurulduğunda öğretmenlerin gösterdikleri örgütsel vatandaşlık davranış seviyelerinin artması için okul yönetiminin yapabileceklerinin değerlendirilmesi oldukça önem arz etmektedir (Çetin vd., 2012). Bunun haricinde okul yöneticilerinin değişim ve gelişime açık olmaları, okulda yaşanan olaylara acil müdahalede bulunmaları, problemlerden çok çözüme odaklanmaları gibi davranışlarının öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemelerinde itici bir güç oluşturabilmektedir (Oğuz, 2011).

Çalışmamızda okul yöneticilerinin göstermiş oldukları liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkide moderatör olabileceği değerlendirilen liderlik stili değişkeni açısından yapılan analiz sonuçları, liderlik stilinin iki değişken arasındaki ilişkide moderatör etkisinin var olduğunu göstermiştir. Bu durum okul liderliğinde bazı liderlik stillerinin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisinin diğerlerine göre daha işlevsel olduğunu göstermesi bakımından literatürdeki araştırma bulguları ile uyumludur (Gök, 2010; Çelik, 2010; Oğuz, 2011;

Akyüz, 2012; Çetin, 2012; Baysal, 2013; Çelik ve Ünal, 2013; Erdiş, 2013; Özden, 2015; Yıldız, 2015; Çakıroğlu, 2016; Yavuz, 2017; Ertürk, 2018; Bozkurt, 2018; Mete ve Serin, 2018; Çakır, 2019; Koçak, 2019; Erkılıç, 2021; Peker, 2022). Çalışmaya dahil edilen araştırmaların meta-analiz bulgularına göre dönüşümcü liderlik stillini sergileyen okul yöneticilerinin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemelerinde orta düzeyde bir etkiye sahip olduğu, babacan liderlik ve otantik liderlik stillerini benimseyen okul yöneticilerinin ise öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde geniş düzeyde bir etkiye sahip olduğu görölmüştür. Etik liderlik, etkileşimsel liderlik ve serbestlik tanıyan liderlik stillerini sergileyen okul yöneticilerinin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde düşük düzeyde bir etkiye sahip olduğu gözlenmektedir. Liderlik stillerinde en yüksek etki babacan liderlik stilinde, en düşük etki ise serbestlik tanıyan liderlik stillerinde saptanmıştır. Babacan liderlik stiline hâkim olduğu kültürlerde yöneticiler, örgüt içinde güçlü bir otoriteye sahip olmakta, iyi niyetli babacan yaklaşımları ile çalışanların özel hayatlarıyla ilgilenmekte, çalışanlarını her daim koruma eğiliminde olmaktadır (Gerçek, 2018). Babacan liderlik davranışlarını sergileyen yöneticiler çalışanlarından saygı, sadakat, güven ve rehberliğine dair gönülden bağlılık beklemektedir (Okçu vd., 2020). Çalışanlarda örgütsel vatandaşlık davranışının gözlenebilmesi ise liderin çalışanlarını etkilemesi, ikna etmesi, rehberlik yöntemleriyle yönlendirmesi ve babacan davranışlarıyla örgütte olumlu bir aile ortamı oluşturmasıyla mümkün kılınabilmektedir (Ertürk, 2018). Çalışmadan elde edilen bir diğer bulgu da otantik liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde geniş düzeydeki etkisidir. Alanyazında yapılmış çalışmaları bu bulguyu destekler nitelikte olup otantik liderlik ile örgütsel vatandaşlık arasında pozitif ilişki olduğunu göstermektedir (Özden, 2015; Yılmaz, 2017; Gül vd., 2017; Botateng vd., 2018; Gökyer ve Koçak, 2020; Erkılıç, 2021; Yayla, 2021). Otantik liderlik stilini benimseyen yöneticiler; dürüst, iyimser, öz disiplinli ve ahlaki değerleri yüksek, açık ve şeffaf amaçlara sahip, pozitif enerjide olan başkaları için endişelenebilen, güven ve umut verebilen kişilerdir (Toor ve Ofori, 2008). İlişkilerinde samimiyet, doğruluk, güven, şeffaflık ve sevgi duygularını önemseyen otantik liderler, çalışanlarına yönelik sergilemiş oldukları yöneticilik davranışlarını bu temel değerler üzerine inşa etmektedirler. Çalışanları ve örgütte iletişim içerisinde oldukları kişilerle aralarında güven duygusu oluşturabilen, daima samimiyetle yaklaşan, hiçbir zaman kişisel arzuları ve egolarının peşinde koşmayan bireylerdir (Ayça, 2016).

Dolayısıyla otantik liderlik davranışını benimseyen yöneticiler, çalışanların güvenlerini, örgütsel bağlılıklarını, iş performanslarını artırarak örgütsel vatandaşlık davranışlarının arttırmasını ve örgütün amaçlarına ulaşmasını kolaylaştırmaktadır. Çalışanların belirlenmiş iş tanımlarının ötesinde gönüllü olarak ortaya koyduğu davranışları içeren örgütsel vatandaşlık davranışı özünde fedakârlık, sahiplenme, aidiyet duygusu ve karşılık beklememeyi barındırırken çalışanların bu davranışlarının sergilenmesinde otantik liderlik davranışlarını benimseyen liderler rol oynamaktadır (Koçak, 2019).

Meta analize dahil edilen çalışmaların çoğu dönüşümcü liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalardır (N =9). Çalışmadan elde edilen bulgu, dönüşümcü liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde orta düzeyde etkili olduğunu göstermektedir. Alanyazında yapılmış çalışmalar elde edilen bulguyu destekler nitelikte olup genel anlamda yöneticilerin benimsemiş oldukları dönüşümcü liderlik davranışları ile çalışanların örgüt içinde gönüllüğe dayalı olarak örgütün etkinliği için sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışları arasında pozitif ilişki olduğunu ve çalışanların tutum ve davranışlarının yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışları ile olumlu yönde etkilediğini göstermektedir (Arslantaş ve Pekdemir, 2007; Topaloğlu, 2005; Oğuz, 2011; Çetin vd., 2012; Erdiş, 2013; Baysal, 2013; Runhaar vd., 2013; Yenel, 2016; Ünal, 2017; Kuruşçu ve Aydoğan, 2018; Yaman ve Yıldırım, 2020). Dönüşümcü liderlik stilini benimseyen yöneticiler, değer sistemlerinin ve başarı göstergelerinin çalışanları tarafından benimsenmesi ve bunun sonucunda çalışanlarının tutumlarında, davranışlarında ve hedeflerinde kendi beklentileri doğrultusunda bir dönüşümün yaşanmasını beklemektedirler (Başar vd., 2021). Bu doğrultuda dönüşümcü liderlik stilini benimsemiş yönetici çalışanların kendisine olan güvenlerini kazanmaya çalışarak iş tatminlerini arttırmaya ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını pekiştirmeye çalışmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışları çalışanlar arasında dayanışma ve işbirliğini artırarak performanslarının olumlu yönde etkilemesini sağlarken örgütün verimliliğinin arttırmasında ve başarıya ulaşmasında önemli etkenlerdendir (Erdiş, 2013). Örgütlerde yaşanan hızlı değişim ve gelişim eğitim kurumu olan okullarda da kaçılmazdır. Eğitim alanında dönüşüm ve değişimin merkezi olarak ilk akla gelen doğal olarak okul örgütleri olmaktadır. Okullardaki toplumsal dönüşümün dinamiğini oluşturan öğretmenlerin bu süreçte bilgi, beceri ve davranışlarıyla öğrenen insan modelini oluşturmaya katkı sağlaması beklenmektedir (Fındıkçı, 2004). Öğretmenlerin okullarında

hevesli, verimli ve etkili olabilmeleri görevlerini kolaylıkla yerine getirebilmeleri için olumlu bir çalışma atmosferinin sağlanması önem taşımaktadır (Çelik, 2010). Bu olumlu okul atmosferinin sağlanmasında okul yöneticisinin gelişen ve değişen çevre şartlarını, çalışanlarının beklentilerini, meslektaşlarının ve öğrencilerin özelliklerini, örgütsel yapı ve süreçleri dikkate alan dönüşümcü liderlik davranışları sergilemesi etkili olacaktır (Yaman ve Yıldırım, 2020).

Çalışma bulgularına göre etik, etkileşimsel ve serbestlik tanıyan liderlik stilini benimseyen yönetici davranışlarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde düşük düzeyde istatistiksel olarak anlamlı olmayan etkiye sahip olduğu gözlenmiştir. Serbestlik tanıyan liderlik stili; örgüt yönetiminde liderin yetkisine çok gereksinim duyulmayan, çalışanların kendi sorumluluklarının farkında olduğu, otokontrolü yüksek örgütlerde daha sağlıklı işlenebilmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998). Aksi takdirde çalışanlarına örgütün sorumluluğunu aktaran liderin örgütü sağlıklı bir şekilde yönetebilmesi zor olacaktır (Eren, 2001). Liderinin çalışanları kontrolsüz ve amaçsız bırakması örgütte kaosu yaşanmasına neden olabilecektir. (Tengilimoğlu, 2005). Bu da örgütün verimliliğinin ve çalışanların performansının düşmesine, örgüt dinamiğinin zarar görmesine (Eren, 2000), çalışanların memnuniyetsizliği sonucu örgütsel vatandaşlık davranışları sergilememesine neden olacaktır. Dolayısıyla bu liderlik stili bakımından araştırma bulgusu beklenen bir durum olarak değerlendirilebilir. Etkileşimsel liderlik stilini benimseyen yöneticiler, çalışanlarından kendilerine verilen görevleri yerine getirmelerini beklemektedirler. Bu liderlik stili itaate dayalı yönetim anlayışını benimsemektedir. Örgütsel meşruiyetin olduğu otoriteyi benimseyen yönetici, elindeki güçle (Sarier, 2012) çalışanların performansını ödül-ceza yöntemiyle yönetmeye çalışmaktadır. Örgütün verimliliğinin sağlanması ve artması için çalışanların görev sorumluluklarını yerine getirmesi gerektiğini belirten lider, ancak bu şekilde ödül ve kazanç elde edebileceklerini dile getirmektedir (Özer, 2009). Örgütte otoritenin ve koşullu ödül sisteminin yer alması çalışanların örgüte yönelik tutum ve davranışlarını olumsuz etkileyebileceğinden görev ve sorumlulukları dışında kalan işleri ve zamanları örgüt için harcama ihtiyacına girmemelerine neden olacaktır. Bu açıdan değerlendirildiğinde etkileşimsel liderlik açısından da araştırmada ulaşılan sonuç beklenen bir durumdur. Ancak etik liderlik açısından ulaşılan düşük ve anlamsız sonuç beklenen bur durum olarak değerlendirilmeyebilir. Zira etik liderlik, yönetim sürecinde

etik karar verme, etik değerleri sistem yapısına dâhil etme ve etik değerlerin dengeni oluşturabilme becerisidir (Yılmaz, 2006). Etik liderlik, normlara uygun davranışlar gösterme ve bu davranışları izleyenlere aktarma olarak tanımlanabilmektedir (Celep, 2014). Etik liderlik stilini benimseyen yöneticiler, çalışanlarına karşı önyargı oluşturmadan onları bireysel farklılıklarına ve inançlarına göre kabul etmektedirler. (Tabancalı ve Çakıroğlu, 2017). Her koşulda dürüst ve erdemli olması gereken etik lider, çalışanların etik olmayan davranışlarını etkilemeye çalışmaktadır. Örgütte net ve açık etik olarak kuralları belirlemek, etik davranışlar sergilemek ve çalışanları etik davranışlar sergilemeye yönelik teşvik etmek örgüttekilerin de etik kavramını benimsemesine ve sorumluluklarının farkına varmalarına neden olmaktadır (Okçu, 2014). Aynı şekilde eğitim örgütlerinde okul yöneticilerinin benimsemiş oldukları etik liderlik davranışları öğretmenlerin sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışlarını da artırmaları beklenmektedir (Tabancalı ve Çakıroğlu, 2017). Ancak meta analiz bulgusu düşük düzeyde bir etkiyi göstermektedir. Bu da liderlerin etik davranışların ötesine geçerek öğretmenlerde örgütsel vatandaşlık davranışlarını arttırabileceklerini gösteriyor olabilir.

Çalışmada elde edilen moderatör analizi bulgularına göre; okul liderliği ve örgütsel vatandaşlık algısı ilişkisinde yayın türü ve öğretim kademesi değişkenlerinin moderatör etkisinin olmadığı anlaşılmıştır Yapılan moderatör analizlerinde yayın türü ve öğretim kademelerin bakımından okul liderliğinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi olduğu saptanmıştır. Bu kapsamda meta-analize dâhil edilen çalışmaların gerçekleştirildiği tüm öğretim kademelerinde (ilköğretim [$r = .33$], ortaöğretim [$r = .30$] ve karma [$r = .43$]) okul liderliğinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde orta düzeyde etkisi olduğu saptanmıştır. Okul liderliğinin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde en yüksek etkisinin ise karma [$r = .66$] kategorisinde elde edilen ilköğretim ve ortaöğretim kademelerinde çalışan öğretmenleri kapsayan çalışmalarda gözlemlendiği belirlenmiştir. Ancak okul liderliğinin örgütsel vatandaşlık davranışına olan etki değerleri öğretim kademelerine göre niceliksel olarak farklılaşsa da, rassal etki modeline göre yapılan moderatör analizinde öğretim kademeleri arasındaki etki farkı istatistiksel olarak anlamlı değildir ($Q_b = .53, p > .05$) Bu durum okul liderliğinin öğretmenlerin kurumda gönüllülüğe dayalı olarak sergiledikleri davranışları içeren örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisinin her öğretim kademesinde benzer derecede kritik öneme sahip olduğunu göstermektedir. Meta analiz bulguları

incelendiğinde her iki yayın türünde de, okul liderliğinin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde pozitif ve anlamlı etkisinin olduğu saptanmıştır. Meta-analize dâhil edilen çalışmaların yayım türleri incelendiğinde makalelerde [$r = .34$] ve tezlerde [$r = .40$] okul liderliğinin öğretmenlerin sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde orta düzeyde etkiye sahip olduğu görülmüştür. Her ne kadar okul liderliğinin örgütsel vatandaşlık davranışlarına yönelik etki değerleri çalışmaların yayım türlerine göre niceliksel olarak farklılaşsa da, rassal etki modeline göre yapılan moderatör analizinde yayım türleri arasındaki etki farkının istatistiksel olarak anlamlı olmadığı anlaşılmıştır ($Q_b = 1.39, p > .05$). Bu bulgu lisansüstü eğitim sırasında yapılan araştırma sonuçları ile hakemli dergilerde yayınlanmak üzere yapılan bağımsız araştırma sonuçlarının birbiriyle tutarlılığı olduğunu göstermektedir.

4.2.ÖNERİLER

Meta analiz ile ulaşılan bulgular ışığında aşağıdaki önerilerde bulunabilir;

1- Meta analiz bulguları okul yöneticilerinin sergilemiş olduğu liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel adalet algıları üzerinde geniş düzeyde, örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde de orta düzeyde pozitif etkisinin olduğunu gösterdiğinden hareketle; okullarda istenen başarının ve etkinliğin gerçekleşmesi adına okul yöneticilerinin yapıcı liderlik davranışları bakımından donanımlarının artırılmasına çalışılmalıdır. Bu bağlamda okul yöneticileri gerek hizmet içi eğitimlerle gerekse lisansüstü programlara yönlendirilerek liderlik konusunda eğitimlerle desteklenmelidirler.

2- Moderatör analizi bulguları özellikle hizmetkâr, etik ve dönüşümcü liderlik stillerinin öğretmenlerin örgütsel adalet algıları üzerinde; babacan ve otantik liderlik stillerinin ise öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde diğer liderlik stillerine göre daha geniş düzeyde etkisinin olduğunu göstermiştir. Buradan hareketle eğitim bilimciler tarafından özellikle ilgili liderlik stillerinin eğitim örgütlerindeki etkililiği teorik ve pratik açıdan tartışılmalı ve okul yöneticileri ilgili liderlik stillerinin öngördüğü davranışlara yönlendirilmelidir.

3- Yapılan meta analiz çalışması Türkiye örnekleminde gerçekleştirilmiş çalışmaları kapsamaktadır. İlgili değişkenlere ilişkin farklı kültürlere ait örneklemelerle kültürel karşılaştırmalı meta-analiz çalışmaları yapılabilir.

4- Bu meta analiz çalışmasıyla ulaşılan nicel bulgular yapılacak olan nitel araştırmalarla daha derinlemesine anlaşılır kılınabilir.

5- Bazı demografik değişkenlerin (cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu gibi) öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ve örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisinin tespit edilebilmesi için meta analiz çalışmaları yapılabilir.

6- Yök-Tez veri tabanında erişime açık olmayan araştırmalar meta-analiz çalışmalarına engel teşkil ettiğinden, tüm tezlerin erişimine izin verilmelidir.

7- Türkiye’de yayımlanan bilimsel araştırmaların indekslendiği güçlü veri tabanlarını oluşturulmalıdır.



KAYNAKÇA

- Acar, A. K. (2022). *Geçmişten Günümüze Yönetmel Metinlerde Liderlik-Orhun Yazıtları, Siyasetname ve Nutuk'un Eğitsel Liderlik Bağlamında Değerlendirilmesi*. (Yüksek Lisans Tezi), Uludağ Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bursa.
- Acar, G. (2011). *Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet ve Motivasyon Düzeyleriyle İlişkisi*. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Ankara.
- Acar, A. Z. (2013). Farklı Örgüt Kültürü Tipleri ve Liderlik Tarzları İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Lojistik İşletmelerinde Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(2), 5-31.
- Adams, J. S. (1965). Inequity in Social Exchange, In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*. New York, Academic Press.
- Akan, D., Yıldırım, İ. & Yalçın, S. (2014). Okul Müdürleri Liderlik Stili Ölçeğinin Geliştirilmesi (Omlsö). *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(51), 392-415.
- Akar, H. (2017). *Öğretmenlerin Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Adalet ve Örgütsel Destek Algılarının İş Yaşam Kaliteleri Üzerine Etkisi*. İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Malatya.
- Akbaba-Altun, S. (2001). *Örgüt Sağlığı*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Akçit, V., Barutçu, E. & Akşit, İ. (2018). Kurt Lewin'in Liderlik Tarzları ile Örgütsel Sapma İlişkisinin İncelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23(1), 209-225.
- Akman, V., Hanoğlu, M. & Kızıl, C. (2015). Liderlik ile Personel Performansı Arasındaki İlişki Üzerine Bir Şirket İncelemesi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(52), 130- 145.
- Akram, T., Lei, S., Haider, M. J. Ve Hussain, S. T. (2020). The Impact Of Organizational Justice On Employee Innovative Work Behavior: Mediating Role Of Knowledge Sharing. *Journal Of Innovation & Knowledge*, 5(2), 117-129.

- Aksoy, E. & Işık, H. (2008). İlköğretim Okul Müdürlerinin Öğretim Liderliği Rollerini. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 19, 235-249.
- Aksoy Kürü, S. (2021). Meta Analiz. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 42(1), 215-229.
- Aktay, A. ve Ekşi, H. (2008). Yönetici ve Öğretmenlerin Değer Tercihleri ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, *İş Ahlakı Dergisi*, 2(3), 19-65.
- Aktuğ, M. (2016). *Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güvenin Çalışan Performansı Üzerine Etkisi*, (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Gelişim Üniversitesi.
- Akyavuz, E. K. (2017). Öğretmenlerin Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven Algıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 30(2), 805-831.
- Akyüz, M. Y. (2002). Çağdaş Okulda Etkili Liderlik. *Ege Eğitim Dergisi*, 1(2), 109-119.
- Akyüz, B. (2012). *Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Örgütsel Adalet, Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ve Performans Üzerine Etkisi: Eğitim Sektörü Üzerine Bir Araştırma*. (Doktora Tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze.
- Alanoğlu, M. (2019). *Algılanan okul müdürü yönetim tarzları ile öğretmenlerin karara katılma, örgütsel adalet, iş doyumu ve tükenmişlik algıları arasındaki ilişkinin analizi*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Elazığ.
- Alanoğlu, M. & Demirtaş, Z. (2019). Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 49, 1-16.
- Alarçin, S. (2020). *Okul Müdürlerinin Karizmatik Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki*. (Yüksek Lisans Tezi). Bahçeşehir Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. İstanbul.
- Alireisoğlu, A. (2020). *Liderlik Stilinin ve Liderlik Yoğunluğunun Örgüt Kültürüne Etkisinin İncelenmesi*. (Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi – İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Eğitim Yönetimi ve Denetimi, İstanbul.

- Alizadeh, Z., Darvishi, S., Nazari, K., ve Emami, M. (2012). Antecedents Andconsequences Of Organizational Citizenship Behaviour (Ocb). *Intedisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business*, 3(9), 494-505.
- Allison, B. J., Voss, R. S. & Dryer, S. (2001). Student Classroom and Career Success: The Role Of Organizational Citizenship Behavior. *Journal Of Education For Business*, 76(5), 282-288.
- Al-Zu'bi, H. A. (2010). A Study Of Relationship Between Organizational Justice and Job Satisfaction. *International Journal Of Business And Management*, 5(12), 102.
- Ambrose, M. L. & Schminke, M. (2003). Organization Structure As A Moderator Of The Relationship Between Procedural Justice, Interactional Justice, Perceived 85 Organizational Support, And Supervisory Trust. *Journal Of Applied Psychology*, 88(2), 295.
- Arabacı, H. (2019). *Liderlik Stilleri ve Örgütsel Adalet İlişkisi / Balıkesir İli Bandırma İlçesi Örneği*. Balıkesir Üniversitesi. Balıkesir.
- Arabacı, S. (2012). *Yoğun Bakımlarda Görevli Hemşire Yöneticilerinin Liderlik Davranışlarının Hemşirelerin Motivasyonu Üzerine Etkisi* (Yüksek Lisans Tezi). Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimi Enstitüsü, İstanbul.
- Argon, T. & Kaya, A. B. (2020). *Vizyoner Liderlik: Eğitim Örgütlerine Kavramsal Bir Bakış* (Ed. Zor L, Günay, T) II. Uluslararası Akdeniz Bilimsel Araştırmalar Kongresi Bildiri Kitabı. Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti.
- Arslan, E. (2007). *Örgütlerde Yeniden Yapılandırma Süreci ve Örgütsel Davranış*. (Yüksek Lisans Tezi) Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı. Ankara
- Arslantaş C. C. (2008). Yöneticiye Duyulan Güvenin ve Psikolojik Güçlendirmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Çalışma. *Tisk Akademi Dergisi*, 3(5), 101-117.
- Arslantaş, C. C. & Pekdemir, I. (2007). Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 1. 261-286

- Arun, K. (2008), *Liderlik Tarzları ile Paylaşımçı Bilgi Kültürü İlişkisi*, (Doktora Tezi), Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Aslan, H. & Karip, E. (2014). Okul Müdürlerinin Liderlik Standartlarının Geliştirilmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 20(3), 255- 279.
- Aslan, S. (2019). *Okul Yöneticilerinin Liderlik Stillerinin Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Düzeyleri Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Bağlılığın Aracılık Rolü*. Bahçeşehir Üniversitesi. İstanbul.
- Aslan, Ş. (2009). Karizmatik Liderlik ve Organizasyonel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Kurumda Çalışma Yılı ve Ücret Değişkenlerinin Rolü. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 6(1). 256-275.
- Atalay, M. Ö., (2019). Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkinin Meta Analiz Yöntemiyle İncelenmesi, *Avrasya Sosyal ve Ekonomik Araştırmaları Dergisi (Asead)*, 6(5), 430-444.
- Avcı, A. (2015). Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Kavramsal Gelişimi ve Eğitim Örgütleri Açısından Etkileri. *Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12-2(24),11-26.
- Avcı, Ö. & Yaşar, Y. (2016). Bir Kamu Kuruluşunda Çalışanların Liderlik Algıları: Olgubilimsel Bir Yaklaşım. *Akademik İncelemeler Dergisi (Journal Of Academic Inquiries)*, 11(1), 187-205.
- Ay, B. (2007). *Öğretmenlerin Öz-Yeterlikleri ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*. Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Ayça, B. (2016). *Otantik Liderlik Davranışının İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığa Etkisinin İncelenmesi ve Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*. (Doktora Tezi), Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Aydın, İ. (2012). *Yönetmel, Mesleki ve Örgütsel Etik*. Ankara: Pegem Akademi.
- Aydın, M. (1987). *Eğitim Sosyolojisi*. Ankara: İlk-San Matbaası.
- Aydın, M. (1993). *Çağdaş Eğitim Denetimi*. Ankara: Pegem.
- Aydın, M. (2014). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.

- Ayhan, O., Gürbüz, S. & Sert, M. (2014). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Türkiye’de Yapılan Araştırmalar Üzerinden Bir Meta Analizi. *İş ve İnsan Dergisi*, 1(1), 3-20.
- 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.
- Aytaç, S. (2003). Çalışma Psikolojisi Alanında Yeni Bir Yaklaşım. *Örgütsel Sağlık İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*.
- Bahçeci, F. (2014). *Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Etik Liderlik Davranışları, Öğretmenlerin Karşılaştığı Yıldıрма Davranışı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. (Yüksek Lisans Tezi). Mevlâna Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Konya.
- Bakan, İ. & Büyükbeşe, T. (2010), Liderlik “Türleri ve Güç Kaynaklarına İlişkin Mevcut Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması, *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12(19), 73-84.
- Bakan, İ., & Doğan, İ.F. (2012). Hizmetkar Liderlik. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2(2),1-12.
- Bakioğlu, A. & Göktaş, E. (2018). Bir Eğitim Politikası Belirleme Yöntemi: Meta Analiz. *Medeniyet Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 1(2), 35-54.
- Bakioğlu, A. & Öksüz, G. F. (2016). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*, ‘Okul Kültürü’. Ankara: Nobel Yayınları.
- Bal, V. (2014). Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Manisa’daki Eğitim Kurumlarında Bir Araştırma. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(1), 1-9.
- Balcı, A. (2003). *Örgütsel Sosyalleşme. Kuram, Strateji ve Taktikler*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Balcı, A. (2011). *Etkili Okul ve Okul Geliştirme*. Ankara: Pegem.A Yayıncılık.

- Balıkçı S. E. (2019). *Ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin algıladıkları örgütsel destek düzeyleri ile örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Balkar, B. (2015). Okul Müdürlerinin Kültürel Liderlik Davranışlarının Simetrik ve Asimetrik Okul Kültürü Bağlamında İncelenmesi. *International Journal Of Sport Culture And Science*, 3(2), 274-287.
- Baltaş, A. (2001). *Ekip Çalışması ve Liderlik*. İstanbul: Remzi Kitapevi.
- Baloğlu, N. (2011). Dağıtımcı Liderlik: Okullarda Dikkate Alınması Gereken Bir Liderlik Yaklaşımı. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(3), 127-148.
- Baloğlu, N. & Karadağ, E. (2009). Ruhsal Liderlik Üzerine Teorik Bir Çözümleme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 15(58), 165-190
- Basım, H. & Şeşen, H. (2006). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Uyarlama ve Karşılaştırma Çalışması. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 61(4), 83-102.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership And Performance Beyond Expectation*. New York: Free Press
- Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook Of Leadership*. The Free Press.
- Başar, U., Yalçıntaş & M., İyigün, N.Ö. (2021). Dönüştürücü ve İşlemsel Liderlik Modellerinin Kuramsal Çerçevesi Üzerine Kavramsal Bir Çalışma. *Business & Management Studies: An International Journal (Bmij)*, 9(4), 1708-1720.
- Batur, M. (2015). *Öğretmen Algılarına Göre Etik Liderlik ile Örgütsel Adalet Arasındaki İlişki*. (Yüksek Lisans Tezi) Zirve Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Gaziantep.
- Baykal, E. (2017), Otantik Liderlik ve Pozitif Çıktıları: Pozitif Örgütsel Davranış Bakış Açısı, *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 3(3), 42-64.

- Baysal, E. A. (2013). *İlköğretim Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Rollerinin Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisi*. (Yüksek Lisans Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Afyonkarahisar.
- Bektaş, F., Çoğaltay, N. & Sökmen, Y. (2014). Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stillerinin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Rolü. *Uluslararası Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 2014(3), 122-130.
- Beştaş-Marakçı, D. & Boz, A. (2022). Öğretmen Motivasyonunda Hizmetkâr Liderliğin Yordayıcı Rolü. *Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Eğitim Fakültesi [MSKU Journal of Education]*, 9(1), 21-35.
- Belenkuyu, C. (2015). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Örgütsel Çıktılara Ve Liderlik Stillerine Etkisi: Bir Meta-Analiz Çalışması* (Doktora Tezi). Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir.
- Bennis, W. (2016). *Bir Lider Olabilmek*. (Çev. Teksöz, S. U.). İstanbul: Aura-İş Dünyası Dizisi.
- Beugre, C. D. (2002). Understanding Organizational Justice And Its Impact On Managing Employees: An African Perspective. *The International Journal Of Human Resource Management*, 13(7), 1091-1104.
- Biber, M. (2019). Lider Yöneticilik. *İşletme Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2, 183-197.
- Blase, J. Ve Blase, J. (1999). Effective Instructional Leadership Teachers'perspectives On How Principals Promote Teaching And Learning In Schools. *Journal Of Educational Administration*, 38(2), 130-141.
- Blase, J. Ve Blase, J. (2001). *Empowering Teachers: What Successful Principals Do* (2nd Ed.). Corwin: Thousand Oaks, Ca.
- Boateng, P.A., Kyeremeh, A.E., Amoako, E.P. & David, B. (2018). Antecedents Of Authentic Leadership And Organizational Citizenship Behaviours In Selected Institutions In Brong Ahafo Region. *Global Journal of Human Resource Management*, 6(2), 34-51.

- Bolat, T. & Seymen, O. A. (2003). Örgütlerde İş Etiğinin Yerleştirilmesinde Dönüşümcü Liderlik Tarzının Etkileri Üzerine Bir Değerlendirme. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(9), 59-85.
- Bolat, O. İ., Bolat, T. & Seymen, A. O. (2009). Güçlendirici Lider Davranışları ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Sosyal Mübadele Kuramından Hareketle İncelenmesi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(21), 215-239.
- Borenstein, M., Hedges, L. V., Higgins, J. P. T., & Rothstein, H. R. (2009). *Introduction To Meta-Analysis*. Uk: Wiley.
- Borkowski, N. (2009). *Overview And History Of Organizational Theory*. In *Organizational Behavior In Health Care*. Usa: Jones And Bartlett Publishers.
- Bozkurt, B. (2018). *Sosyal Adalet Liderliği ile Yöneticiye Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki*. Gaziantep Üniversitesi. Gaziantep
- Brewer, Clay (2010). Servant Leadership: A Review of Literature. *Online Journal of Workforce Education and Development*, IV(2), 1-8.
- Buluç, B. (2009). Sınıf Öğretmenlerinin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 15(57), 5-34.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Bursalıoğlu, Z. (2005). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara: Pegem.
- Bush, T. (1998). The National Professional Qualification For Headship: The Key Toeffective School Leadership? *School Leadership ve Management*, 18(3), 321-333.
- Bülbül, T. & Çuhadar, Ç. (2012). Okul Yöneticilerinin Teknoloji Liderliği Öz-Yeterlilik Algıları ile Bilgi ve İletişim Teknolojilerine Yönelik Kabulleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(23), 474-499.

- Büyüköztürk., Ş., Akbaba Altun, S. Ve Yıldırım, K. (2010). *Uluslararası Öğretme ve Öğrenme Araştırması*. Türkiye Ulusal Raporu. Meb: Dış İlişkiler Genel Müdürlüğü.
- Can, T. (2003). Bolu Orta Öğretim Okul Yöneticilerinin Teknolojik Liderlik Yeterlikleri. *The Turkish Online Journal of Educational Technology*, 2(3), 94-107.
- Carter, K. (2000). Stuffing Up For Technology
- Can, H. (2005). *Organizasyon ve Yönetim*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Can, H., Akgün, A., & Kavuncubaşı, Ş. (1998). *Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Can, N. (2009). Öğretmenlerin Sınıfta ve Okulda Liderlik Davranışları. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(2), 385-399.
- Can, N., & Özer, S. (2011). Eğitim Örgütlerinde Lider Davranış Biçimleri ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki (Nevşehir İli Örneği). *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(1). 1-17.
- Canbaz, S. (2021). A Study On Organizational Justice And Organizational Commitment. *Social Sciences Research Journal*, 10(3), 594-613.
- Canbolat, S. G. (2016). *Yöneticilerin Liderlik Tarzlarına İlişkin Çalışan Algıları, Çedaş Grup Şirketleri Örneği (Çorumgaz, Sürmeligaz, Kargaz)*. (Yüksek Lisans Tezi). Hitit Üniversitesi, Çorum.
- Çakar, U. & Arbak, Y. (2003). Dönüşümcü Liderlik Duygusal Zeka Gerektirir mi?: Yöneticiler Üzerinde Örnek Bir Çalışma, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 18(2), 83-98.
- Çakır, Ç. (2019). Dağıtılmış Liderlik ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkide Örgütsel Kimliğin Rolü. *Turkish Studies Educational Sciences*, 14(4), 1189-1209.
- Celep, C., Polat, S., Elbir, N. Ve Yapıcı, E. (2004). *Ortaöğretim Okullarındaki Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Tutumları*. XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı'nda Sunulmuş Bildiri.

- Celep, C., Sarıdede, U. Ve Baytekin, F. (2005). *Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Tükenmişlik Arasındaki İlişki*. XIV. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi'nde Sunulmuş Bildiri.
- Celep, C., Ve Mete, Y. (2005). *Örgütsel Sağlık ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki*. XIV. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi'nde Sunulmuş Bildiri.
- Cemaloğlu, N. (2006). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgüt Sağlığına İlişkin Algılarının Farklı Değişkenler Açısından İncelenmesi. *H.Ü, Eğitim Fakültesi Dergisi*, 30, 63-72.
- Cemaloğlu, N. (2007). Okul Yöneticilerinin Liderlik Stillерinin Farklı Değişkenler Açısından İncelenmesi, *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 5(1), 73-112.
- Cemaloğlu, N. & Okçu, V. (2012). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin Yıldırma (Mobbing) Yaşama Düzeyleri Arasındaki İlişki. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(3), 214-239.
- Ceylan, A.; Keskin, H. & Eren, Ş. (2005). Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma. *İstanbul Üniversitesi, İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi Yönetim*, 16(51), 32-42.
- Cinnioğlu, H. (2018). *Etkileşimci Liderlik, Dönüşümcü Liderlik, Hizmetkâr Liderlik, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Yiyecek İçecek İşletmelerinde Bir Araştırma*. (Doktora Tezi). Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- 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. & Ng, K. Y. (2001). "Justice At The Millennium". A Meta-Analytic Review Of 25 Years Of Organizational Justice Research. *Journal Of Applied Psychology*, 86, 425-445
- Cunningham, E. (2017), *Leadership Practices Of Middle Mangers In Selected Secondary Schools In Jamaica*, Doctorate Thesis, Temple University. Jamaica.

- Çağlayan, E. (2014). Öğretim Elemanlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ile Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 20(4), 421-452.
- Çakıroğlu, K. (2016). *Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki*. (Yüksek Lisans Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi. İstanbul.
- Çarıkçı, İ. & Küçükeşmen, E. (2018). Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Kamu Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 4(1), 24-44
- Çakmak, K. (2005). *Performans Değerlendirme Sistemlerinde Örgütsel Adalet Algısı ve Bir Örnek Olay Çalışması*, (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Çarkungöz, E. & Ediz, B. (2009). Meta Analizi. *Uludağ Üniv. J. Fac. Ver. Med*, 28(1), 33-37.
- Çeçen, A. (2020). *Adalet Kavramı*. Astana Yayınları. Ankara.
- Çeçen, M. (2019). *Ortaokullarda Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları (Siirt İli Örneği)*. (Yüksek Lisans Tezi). Gaziantep Üniversitesi.
- Çelik, V. (1997). Eğitim Yönetiminde Vizyoner Liderlik. *Eğitim Yönetimi*, 3(4), 465-474.
- Çelik, V. (1998). Eğitimde Dönüşümcü Liderlik, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 16, 423-442.
- Çelik, V. (2002). *Okul Kültürü ve Yönetimi (3. Baskı)*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Çelik, V. (2003). *Eğitimsel Liderlik*, Ankara: Pegem.
- Çelik, M. (2010). *Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Yöneticilerinin Öğretimsel Liderlik Davranışı ile Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Analizi*. Selçuk Üniversitesi, Konya
- Çelik, O. T. & Konan, N. (2020). Okul Müdürlerinin Güçlendirici Liderliği ile Öğretmenlerin Özyeterliliği ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 1-21

- Çelik, M. & Ünal, A. (2013). Okul Yöneticilerinin Öğretimsel Liderlik Davranışı ile Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Analizi. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(2), 239-258.
- Çetin, C. (2008). Yöneticilerin Liderlik Stilleri, Değişim Yönetimi ve Ekip Çalışması Arasındaki İlişkilerin Çok Yönlü Olarak Değerlendirilmesi, *İstanbul Ticaret Odası*, 2008(15), İstanbul.
- Çetin, Ş. (2011). *Okul Müdürlerinin Liderliği ile Müdür-Öğretmen İlişkisinin Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi*. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Çetin, Ş. Korkmaz, M. & Çakmakçı, C. (2012). Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik ile Lider-Üye Etkileşiminin Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 1(1), 7-36.
- Çevik Kılıç, D. B. (2016). Adams'ın Eşitlik Teorisi Bağlamında Müzik Öğretmenlerinin İş Tatminini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(36), 193-235.
- Çevik, S., & Akoğlu, M. K. (2011). Değişim Yönetiminde Dönüşümcü Liderlik ve Hizmetkar Liderlik. O. E. Çolakoğlu (Ed.), 11. Ulusal Turizm Kongresi Bildiri Kitabı (80-87). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Çınar, F. (2000). *Organizasyonel Yurttaşlık Davranışı ve Bir Uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi), Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Çıraklı, Ü., Uğuroğlu, Ö., Şantaş, F. & Çelik, Y. (2014). Etik Liderlik Davranışlarının Örgütsel Adalet Üzerindeki Etkisi: Hastanede Bir Uygulama. *İşletme Bilimi Dergisi*, 2(2), 53-69.
- Çırpan, H. (1999). Lider Mi, Yönetici Mi. *Active Bankacılık ve Finans Dergisi*, 7, 1-5.
- Çiçek, H. (2014). *Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Çalışma Ortamlarındaki Örgütsel Adalet Düzeyinin Etik Liderlik Davranışlarına Etkisi (Kırıkkale İl Örneği)*. (Yüksek Lisans Tezi). Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi.
- Coğaltay, N. (2014). *Okul Liderliğinin Örgütsel Çıktılara Etkisi: Bir Meta-Analiz Çalışması*. (Doktora Tezi). Eskişehir Osmangazi Üniversitesi. Eskişehir.

- Çoğaltay, N., Karadağ, E., & Öztekin, Ö. (2014). Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığına Etkisi: Bir Meta-Analiz Çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 20(4), 483-500.
- Çoğaltay, N. & Boz, A. (2022). Infuence Of School Leadership On Collective Teacher Efcacy: A Cross-Cultural Meta-Analysis. *Asia Pacific Education Review*. 3. 10.1007/s12564-022-09754-9.
- 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.
- Çökük, S. (2013). *Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Konya İlindeki Özel Eğitim Kurumlarında Bir Uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Konya.
- Dean, J. (2002). *Managing the Secondary School* (Second Edition). UK: Taylor & Francis
- Dede, N. P. (2019). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Kuramsal Bir Çalışma. *Ekonomi, İşletme ve Maliye Araştırmaları Dergisi*, 1(3), 294-304.
- Değirmenci, H. C. (2012). *21'nci Yüzyılda Liderlik ve İş Dünyası*, İstanbul, Bilge Karınca Yayınları.
- Demir, C., Yılmaz, M. K. & Çevirgen, A. (2010). Liderlik Yaklaşımları ve Liderlik Tarzlarına İlişkin Bir Araştırma. *Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 2(1), 129-152.
- Demir, H. (2020). *Öğretmenlerin Örgütsel Adalet ve Otantik Liderlik Algıları ile Örgütsel Mutluluk Düzeyleri Arasındaki İlişki* (Yüksek Lisans Tezi). Fırat Üniversitesi
- Demir, K. (2015). Teachers' Organizational Citizenship Behaviors And Organizational Identification In Public And Private Preschools. *Procedia- Social And Behavioral Sciences*, 174, 1176-1182.
- Demir, K. & Yılmaz, K. (2018). *Yönetim ve Eğitim Yönetimi Kuramları*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Demir, N. (2021). *Okul Yöneticilerinin Örgütsel Adalet Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Güven Duyguları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi* (Yüksek Lisans Tezi). Mersin Üniversitesi.

- Demirağ, S. (2017). Ücretli Öğretmen Algılarına Göre İlkokul Yöneticilerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven ve Yıldırma Davranışları Arasındaki İlişki. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 17(1), 132-153.
- Demirci, U. (2021). *Psikodinamik Liderlik Yaklaşımı Bağlamında Liderlik Tarzları ile Lider-Üye Etkileşimi İlişkisi Üzerine Bir Araştırma: Örgüt Kültürünün Düzenleyici Etkisi*. (Doktora Tezi). Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Muğla.
- Demircioğlu, E. C. (2015). Karizmatik Liderliğin Yönetimsel Açından Değerlendirilmesi. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(1), 52-69.
- Demirel, Y. & Seçkin, Z. (2011). Örgütsel Adaletin Bilgi Paylaşımı Üzerine Etkisi: İlaç Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. *Ahmet Yesevi Üniversitesi Mütevelli Heyet Başkanlığı*, 56, 99-119.
- Demirtaş, Z. Ve Kılıç, Y. (2016). Lise Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet ve İş Doyumu Algıları Arasındaki İlişki Düzeyleri. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 28, 259-267.
- Deniz, J. & Seçgel, N. (2006). Müzik Öğretmenlerinin Liderlik Stilleri. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 24(24), 41-58.
- Dereli, T. (1976). *Organizasyonlarda Davranış*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Yayınları.
- Deviren, İ. & Okçu, V. (2020). İlkokul Müdürlerinin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynakları ile Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik ve Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. *Journal Of Social And Humanities Sciences Research*, 7(52), 915-932.
- Diker, O. (2014). Algılanan Liderlik Tarzları, Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinin Turizm Endüstrisinde İncelenmesi, (Doktora Tezi). Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Diker, O. (2017). *Örgütlerde Kültür Sarmalında Liderlik Turizm Endüstrisinde Bir Araştırma*, Ankara: Detay Yayıncılık.

- Dilek, H. (2005). *Liderlik Tarzlarının ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma*. (Doktora Tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze.
- Dinç Özcan, E., Vardarlier, P., Erdilek Karabay, M., Konakay, G., & Çetin, C. (2012). Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Güvenin Rolü. *Öneri Dergisi*, 10(37), 1-13.
- Dincer, M. K., & Öksüz, B. (2011). Hizmetkâr Liderlik Anlayışı ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Geliştirmek. *Erciyes İletişim Dergisi "Akademia"*. 2(2). 2-18.
- Dinçer, M. K. & Bitirim, S. (2007). Kurum Kültürü Çalışmalarında Hizmetkâr Liderlik Anlayışı ile Değer Yaratmak. *İstanbul Üniversitesi İşletim Fakültesi Dergisi*, 28, 61-72.
- Dinçer, S. (2014). *Eğitim Bilimlerinde Uygulamalı Meta-Analiz*, Ankara: Pegem Akademi.
- Dinçer, S. (2022). *Eğitim Bilimlerinde Uygulamalı Meta-Analiz*, Ankara: Pegem Akademi
- Dipaola, M. F. & Mendes Da Costa Neves, P. M. (2009). Organizational Citizenship Behaviors In American And Portuguese Public Schools Measuring The Construct Across Cultures. *Journal Of Educational Administration*, 47(4), 490-507.
- Dipaola, M. & Hoy, W. (2005). Organizational Citizenship Of Faculty And Achievement Of High School Students. *The High School Journal*, 88(3), 35-44.
- Dipaola, M., Tarter, C. & Hoy, W. (2005). *Measuring Organizational Citizenship Of Schools: The Ocb Scale*. Greenwich, Cn: Information Age Publishing.
- Doğan, S. (2007). *Vizyona Dayalı Liderlik*. İstanbul: Kare Yayınları.
- Doğan, S. & Oğuzhan, Y. (2022). Örgütsel Adaletin Örgütsel Sessizlik ve Örgüte Olan Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir Araştırma. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(1), 183-203.
- Durmuş, H. G. (2019). *Öğretmenlerin Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sessizlik Algıları Arasındaki İlişki*. Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Denizli.

- Duval, S., Tweedie, R. (2000a). A Nonparametric "Trim And Fill" Method Of Accounting For Publication Bias In Meta-Analysis. *Journal Of The American Statistical Association*, 95(449), 89-98.
- Duval, S. & Tweedie, R. (2000b). Trim And Fill: A Simple Funnel-Plot-Based Method Of Testing And Adjusting For Publication Bias In Meta-Analysis. *Biometrics*, 56(2), 455-463.
- Dülker, A. P. (2019). *Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Balıkesir İli Örneği*. (Yüksek Lisans Tezi). Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Ekici, K. M. (2006). *Vizyoner Liderlik*. Ankara: Turhan Kitabevi.
- Elma, C. (2013). The Predictive Value Of Teachers' Perception Of Organizational Justice On Job Satisfaction. *Eurasian Journal Of Educational Research*, 51, 157-175.
- Eraslan, L. (2006). Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik. *Journal Of Human Sciences*, 8(1), 1-32.
- Ercan, Ü. & Sıgır, Ü. (2015). Kültürel Değerlerin Liderlik Özelliklerine Etkisi: Türk ve Amerikalı Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma. *Amme İdaresi Dergisi*, 48(3), 95-126.
- Erçetin, S. (2000). *Lider Sarmalında Vizyon*. Ankara: Nobel Yayınevi.
- Erdem, O. & Dikici, M. (2009). Liderlik ve Kurum Kültürü Etkileşimi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(29), 198-213.
- Eren, E. (2001). *Yönetim ve Organizasyon Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar*. İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Eren, E. (2012). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Eren, E. & Kurt, A. A. (2011). İlköğretim Okul Müdürlerinin Teknoloji Liderliği Davranışları. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 4(2), 219-238.
- Eren, Ş. M. & Titizoğlu, Ö. Ç. (2014). Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Tarzlarının Örgütsel Özdeşleşme ve İş Tatmini Üzerindeki Etkileri. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 14(27), 275-303.

- Erdiş, Y. Ü. (2013). *Dönüşümcü Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Adalet ile Olan İlişkisi ve Bir Araştırma*, (Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi. Denizli.
- Erdoğan, İ. (1991). *İşletmelerde Davranış*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.
- Erdoğan, Y. (2020). *Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışları ile Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenlerinin Örgütsel Adaletleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. (Yüksek Lisans Tezi). Bartın Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü. Bartın.
- Erken, B. (2010). *Çalışma Ahlakının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi). Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bilecik.
- Erkılıç, E. (2021). Otantik Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Adanmışlık Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi: Trabzon Örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2, 1512-1522.
- Erkutlu, H. (2011). The Moderating Role Of Organizational Culture In The Relationship Between Organizational Justice And Organizational Citizenship Behaviors. *Leadership & Organization Development Journal*, 32(6), 532– 554
- Erkutlu, H. (2014). *Liderlik, Kuramlar ve Yeni Bakış Açıları*. Ankara: Efil Yayınevi
- Erkutlu, H & Chafra, J. (2015). Servant Leadership and Voice Behavior In Higher Education. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 30(4), 29-41.
- Eroğlu, E. (2013). “Motivasyon ve Liderlik” İş ve Yaşamda Motivasyon (Editör: Tuna, Y.). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Erol, G.& Koroğlu, A. (2013). Liderlik Tarzları ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 10(3), 45-64.
- Ertürk, E. (2011). *İlköğretim ve Ortaöğretim Okullarındaki Örgütsel Adalet Algısı ile Öğretmenlerin Örgütsel Adanmışlıkları Arasındaki İlişki*. (Yüksek Lisans Tezi). Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Burdur.
- Ertürk, R. (2018). Okul Yöneticilerinin Paternalist Liderlik Davranışları, Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık ve Duygusal Bağlılık Algıları Arasındaki İlişki, E.

- Babaoğlu, E. Kırıl, A. Çilek (Editör), Eğitimden Kareler İçinde (24-44). Eyuder Yayınları.
- Field, A. P. (2001). Meta-Analysis Of Correlation Coefficients: A Monte Carlo Comparison Of Fixed-And Random-Effects Methods. *Psychological Methods*, 6, 161-180.
- Fleming, J. & Kleinhenz, E. (2007). *Towards A Moving School: Developing A Professional Learning And Performance Culture*. Camberwel: Australian Council for Educational Research Ltd.
- Folger, R. & Martin, C. (1986). Relative Deprivation And Referent Cognitions: Distributive And Procedural Justice Effects. *Journal Of Experimental Social Psychology*, 22(6), 531-546.
- Gedik, Y. (2020). Dönüşümsel ve İşlemsel Liderlik. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*. 3(2). 19-34.
- George, B. (2003). *Authentic Leadership: Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Value*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Gerçek, M., (2018). Yöneticilerin Babacan (Paternalist) Liderlik Davranışlarının Psikolojik Sözleme Bağlamındaki Beklentileri Üzerindeki Etkilerine Yönelik Bir Çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İibf Dergisi*, 13(2), 101-118.
- Geylani, A. (2013). Okul Yönetiminde Kültürel Liderlik Yaklaşımı ve Toplumsal Boyutu. *Karatekin Edebiyat Fakültesi Dergisi*, 1(1), 1-23.
- Gouldner, A. W. (1960). The Norm Of Reciprocity: A Preliminary Statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161-178.
- Gök, E. B. Ç. (2010). *Okul Yöneticilerinin Liderlik Stiline İlişkin Öğretmen Algılarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisi*. Akdeniz Üniversitesi, Antalya.
- Gökbayrak, N. C. (2020). *Çaba-Ödül Dengesizliği ile Örgütsel Adalet Arasındaki İlişki* (Yüksek Lisans Tezi). Uludağ Üniversitesi, Bursa.
- Gökçe, F. (2016). *Sınıfta Öğrenme ve Öğretme Sürecinin Yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi.

- Gökmen, A. (2011). *İlköğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ve Bu Davranışların Okul Etkililiği Üzerindeki Etkisine İlişkin Algıları*, (Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Gökçer, N. & Koçak, O. (2020). Okul Yöneticilerinin Otantik Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 54, 382-414.
- 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. & Bies, R. J. (1992). Establishing The Role Of Empirical Studies Of Organizational Justice In Philosophical Inquiries Into Business Ethics. *Journal Of Business Ethics*, 11(5), 433-444.
- Greenleaf, Robert. K. (1977). *Servant Leadership: A Journey Into The Nature of Legitimate Power and Greatness*, Paulist Press, New York
- Güçlü, N., (2003). Örgüt Kültürü. *Kırğızistan Manas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(6), 147-159.
- Gül, H., İnce, M. & Candan, H. (2017). Otantik Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Destek Algısı Üzerindeki Etkisi Üzerine Bir Araştırma. *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(1), 31-53.
- Güleş, H. (2012). Örgütlerde Farklılıkların Yönetimi: Okullara İlişkin Bazı Çıkarımlar. *The Journal of Academic Social Science Studies*, 5(8), 615-628.
- Gümüşeli, E. (2001). Çağdaş Okul Müdürünün Liderlik Alanları. *Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 28, 531-548.
- Gümüşeli, A. İ. (1996). Okul Müdürlerinin Öğretim Liderliğini Sınırlayan Etkenler. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 6(6), 201-209.
- Güneş, A. M. (2011). *İlköğretim Okullarında Dönüşümcü Liderlikle Örgütsel Adalet Arasındaki İlişki (Ağrı İli Örneği)*. Gazi Üniversitesi. Ankara.

- Güneş, A. M. & Buluç, B. (2012). İlköğretim Okullarında Dönüşümcü Liderlikle Örgütsel Adalet Arasındaki İlişki. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 10(3), 411-437.
- Güneş A. (2019). *Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Alguları, Örgütsel Sessizlik Düzeyleri ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki (Pendik İlçesi Örneği)*. (Yüksek Lisans Tezi). Uludağ Üniversitesi, Bursa.
- Güney, S. (2007). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Güney, S. (2012). *Liderlik*. Ankara: Nobel Yayınları
- Gürbüz, S. (2006). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(1-3), 48-75.
- Gürdal, B., (2021). *Gelecek İnsan Kaynağı Perspektifinin Oluşturulmasında Liderlik Eğitiminin Yeri ve Önemi: Ortaöğretim Öğrencilerinin Liderlik Algısı ve Beklentileri Üzerine Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Gürsel, M. (1998). *İlköğretim Okullarının İkliminin Örgütsel Sağlık Açısından Değerlendirilmesi*. VII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi'nde Sunulmuş Bildiri.
- Gürsoy, A. (2005). *Liderlikte Duygusal Zeka (Liderlik Özellikleri ile Duygusal Zekalı Liderlere Ulaşılması) Türk Silahlı Kuvvetlerinde Örnek Bir Uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi). Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.
- Hacıfazlıoğlu, Ö., Karadeniz, Ş., & Dalgıç, G. (2011). Eğitim Yöneticileri Teknoloji Liderliği Öz-Yeterlik Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 17(2), 145-166.
- Hallinger, P. (2005). Instructional Leadership And The School Principal: A Passing Fancy That Refuses To Fade Away. *Leadership And Policy In Schools*, 4(3), 221-239.
- Harris, A. & Lambert, L. (2003). *Building Leadership Capacity For School Improvement*. Maidenhead, Philadelphia: Open University.
- Harris, A., Brown, D. & Abbott, I. (2006). Executive Leadership: Another Lever In The System. *School Leadership And Management*, 26(4), 397-409.

- Hedges, L. V., & Olkin, I. (1985). *Statistical Methods For Meta-Analysis*. Orlando: Academic Press
- Helvacı, M. A., & Aydoğan, İ. (2011). Etkili okul ve etkili okul müdürüne ilişkin öğretmen görüşleri. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(2), 41-60.
- Hess, F. (2003). *A License To Lead? A New Leadership Agenda For America's Schools*. In 21st Century Schools Project. Washington, Dc: Progressive Policy Institute.
- Hoang, T., Suh, J. Ve 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.
- Hoy, W. K., & Tarter, C. J. (2004). Organizational Justice In Schools: No Justice Without Trust. *Journal of Educational Management*, 18(4), 250-259.
- Hussain, S. & Shahzad, K. (2022). Unpacking Perceived Organizational Justiceorganizational Cynicism Relationship: Moderating Role Of Psychological Capital. *Asia Pacific Management Review*, 27(1), 10-17.
- Ilgar, L. (2000). *Eğitim Yönetimi, Okul*. İstanbul: Beta Basım.
- Işık, N. (2014). *Liderlik Yaklaşımları ve Hizmetkar Liderliğin İşgörenlerin Organizasyonel Bağlılıklarına Etkileri*. (Yüksek Lisans Tezi) Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul.
- Irak, D. U. (2004), Örgütsel Adalet: Ortaya Çıkışı, Kuramsal Yaklaşımlar ve Bugünkü Durumu. *Türk Psikoloji Yazıları*. 7(13), 25-43.
- İbicioğlu, P., Özmen, Ö. İ. & Taş, Y. (2009). Liderlik Davranışı ve Toplumsal Norm İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(2), 1-23.
- İçerli, L. (2010). Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5(1), 67-92.
- İntepeler, S. Ş. & Barış, V. K. (2018). Dönüşümcü ve Etkileşimci Lider İzleyen İlişkilerinin Hemşirelik Ve Sağlık Hizmetlerine Etkisi. *ACU Sağlık Bilimleri Dergisi*, 9(2), 97-104.

- İşcan, Ö. F. (2006). Dönüştürücü/Etkileşimci Liderlik Algısı ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Bireysel Farklılıkların Rolü. *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11, 160-177.
- İşbaşı, J.(2000). *Çalışanların Yöneticilere Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adalete İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi). Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- İşler, M. (2022). *Okul Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışları ile Algılanan Örgütsel Adalet Düzeyinin Örgütsel Adanmışlık Üzerindeki Etkileri*. (Yüksek Lisans Tezi). Fatih Sultan Mehmet Vakıf Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Fakültesi. İstanbul.
- İplik, F. N. (2015). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*. Ankara: Akademisyen.
- İyigün, N. Ö. (2012). Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(21), 49-64.
- Jahangir, N., Akbar, M. M. & Haq, M. (2004). Organizational Citizenship Behavior: Its Nature And Antecedents. *Brac University Journal*, 1(2), 75-85.
- 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.
- Jimmieson, N. L., Hannam, R. L. & Yeo, G. B. (2010). Teacher Organizational Citizenship Behaviours And Job Efficacy: Implications For Students Quality Ofschool Life. *British Journal Of Psychology*, 101, 453-479.
- Jurewicz, M. M. (2004). *Organizational Citizenship Behaviors Of Middle School Teachers: A Study Of Their Relationship To School Climate And Student Achievement [Doctoral Dissertation]*. College Of William And Mary, Williamsburg, Va.
- Kale, M. (2013). Perceptions of College of Education Students in Turkey Towards Organizational Justice, Trust in Administrators and Instructors, *High Education*, 66, 521-533.

- Kalman, M. & Gedikoğlu, T. (2014). Okul Yöneticilerinin Hesap Verebilirliği ile Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 29(29-2), 115-128.
- Kalyoncu, K. (2008). İlköğretim Okul Müdürlerinin Vizyoner Liderlik Özelliklerine Sahip Olma Yeterlilikleri. (Yüksek Lisans Tezi), Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Üniversitesi, İstanbul.
- Karaköse, T. (2008). Okul Müdürlerinin Kültürel Liderlik Davranışlarına İlişkin Öğretmen Görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri Dergisi*, 8(2), 555-579.
- Karaman, A. & Aylan, S. (2012). Örgütsel Vatandaşlık. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(1), 35-48.
- Karaman, M., & Akıl, Ü. (2005). Bürokrasi ve İlköğretimde Örgütsel Sağlık. Afyon Kocatepe Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(2), 15-38.
- Karaman, M. (2021). *Okul Yöneticilerinin Otantik Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları Üzerindeki Etkileri: Karaman İlinde Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Karaman.
- Karip, E., (1998). Dönüşümcü Liderlik, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 16(16), 443-465.
- Karkın, N. (2004). Kamu ve Özel Sektör Yöneticilerinin Liderlik Davranışları. *Türk İdare Dergisi*, 445, 43-83.
- Kaya, Y. K. (1999). *Eğitim Yönetimi, Kuram ve Türkiye'deki Uygulama*. Ankara: Bilim Yayıncılık.
- Kaya, T. (2014). *Okul Yönetiminde Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet İlişkisi*. Mevlana Üniversitesi. Konya.
- Kazancı, N. (2010). *İlköğretim Okullarındaki Yöneticilerin Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişki Düzeyi*. Sakarya Üniversitesi. Sakarya.
- Keçecioglu, T. (2003). *Lider ve Liderlik*, İstanbul: Okumuş Adam Yayınları.

- Kelloway, E. K., Loughlin, C., Barling, J. & Nault, A. (2002). Self-Reported Counter Productive Behaviors And Organizational Citizenship Behaviors: Separatebut Related Constructs. *International Journal Of Selection And Assessment*, 10(1-2), 143-151.
- Kete, D. (2015). *Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri, Öğretmenlerin İş Doyumu ve Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişki*. (Yüksek Lisans Tezi). Zirve Üniversitesi. Gaziantep.
- Kılıç, M. E. (2014). *Etik Liderliğin, Etik Kültür ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi*. Mevlâna Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Konya.
- Kılıç, M. Y. (2020). Otantik Liderlik Davranışlarının, Örgütsel Adalet ve Öğretmenlerin İş Tatmini Üzerine Etkisinin İncelenmesi. *Kastamonu Education Journal*, 28(6), 2271-2283.
- Kılıçaslan, S. (2010). *Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilere Kuramsal Bir Yaklaşım* (Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Kıngır, S. & Şahin M. (2005). *Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler: Yönetici ve Liderlik*, (Editör Tikici M.). Ankara: Nobel Yayınevi.
- Kıranlı Güngör, S. & Potuk, A. (2018). Öğretmenlerin Mobbing, Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sessizlik Algıları ve Aralarındaki İlişki. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33(3), 723-742.
- Kış, A. & Konan, N. (2014). Okul Müdürlerinin Öğretimsel Liderlik Davranışlarını Gösterme Düzeylerine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Cinsiyetlerine Göre Meta-Analizi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri* 14(6), 2129-2145
- Kızanlıklılı, M., Koç, H., & Kılıçlar, A. (2016). Örgütsel Güç ve Gücün Kaynakları Üzerine Kavramsal Bir İnceleme. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 8(4), 489-504.
- Kim, J. S., Milliman, J. F. & Lucas, A. F. (2021). Effects Of Csr On Affective Organizational Commitment Via Organizational Justice And Organization-Based Self-Esteem. *International Journal Of Hospitality Management*, 92, 102691.

- King, M. & Bouchard, K. (2011). The Capacity To Build Organizational Capacity In Schools. *Journal Of Education Administration (Special Issue: Building Organizational Capacity In School Education)*, 1-30.
- Kinter, O. & Seymen, O. A. (2020). Dönüşümcü Liderlik Tarzı ve Örgütsel Adalet İlişkisi: Kavramsal Bir Değerlendirme. *Balıkesir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(2), 31-53.
- Koçel, T. (2014) *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Arıkan Yayınevi.
- Koca S. & Cinel M. O. (2020). Etik Liderliğin Örgütsel Adalet Unsurları Üzerine Etkisi Ve Bir Araştırma. (Ed M. Mete). *İktisadi ve İdari Bilimlerde Teori ve Araştırmalar II* (51-74). Ankara: Gece Kitaplığı
- Koçak, O. (2019). *Okul Yöneticilerinin Otantik Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki. (Doktora Tezi)*. Fırat Üniversitesi. Elazığ.
- Konan, N., Çelik, O. & Çetin, R. (2018). Türkiye’de Okul Yöneticisi Görevlendirme Sorunu: Bir Meta Sentez Çalışması. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 44, 92-113.
- Korkmaz, M. (2005). İlköğretim Okullarında Örgütsel Sağlık ile Öğrenci Başarısı Arasındaki İlişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 44, 529-548.
- Köse, A. (2020). *Etik Liderlik Davranışlarının Örgütsel Adalet Algısı ile İlişkisi: Kocaeli İlindeki Eğitim Kurumlarında Yapılan Bir Araştırma* (Yüksek Lisans Tezi) Yalova Üniversitesi.
- Kurland, H., Peretz H., & Lazarowitz, R. H., (2010). Leadership Style And Organizational Learning: The Mediate Effect Of School Vision, *Journal Of Educational Administration*, 48(1), 7 – 30.
- Kuruşcu, M. & Aydoğan, S. (2018). Liderlik Tarzı ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Bir Özel Eğitim Kurumunda Uygulama. *Savunma Bilimleri Dergisi*, 17(2). 167-206.
- Kurt, S. (2006). Hayek’in Özgürlük ve Adalet Teorisi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 2(3), 199-213.

- Kurt, T., & Terzi, A. R. (2005). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yöneticilik Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığına Etkisi. *Milli Eğitim Dergisi*, 166(33), 98-111.
- Küçüközkan, Y. (2015). Liderlik Ve Motivasyon Teorileri: Bir Kuramsal Bir Çerçeve. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(2), 86-115.
- Kürü, S. A. & Köksal, K. (2021). Etik Liderliğin Örgütsel Adalet Üzerindeki Etkisi: Psikolojik Sözleşme Algısının Aracılık Rolü. *Yıldız Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(2), 128-144.
- Lambert, L. (2003). *Leadership Capacity For Lasting School Improvement*. Alexandria, Virginia: Association For Supervision And Curriculum Development.
- Leventhal, G.S. (1980). *What Should Be Done With Equity Theory? New Approaches To The Study Of Fairness In Social Relationship*. (Edt.) Gergen K., Greenberg M, & Willis, R. Social Exchange: Advances In Theory And Research, 27–55. New York: Plenum Pres.
- Lipsey, M. W. & Wilson, D. B. (2001). *Practical Meta-Analysis*. Thousand Oaks, California.
- Littell, J. H., Corcoran, J. & Pillai, V. (2008). *Systematic Reviews And Meta-Analysis*. Oxford University Press: New York.
- Makvandi, A., Naderi, F., Makvandi, B., Pasha, R. & Ehteshamzadeh, P. (2018). Academic Optimism And Organizational Citizenship Behaviour Amongst Secondary School Teachers. *International Journal Of Emotional Education*, 10(1), 164-166.
- Malik, S. H., Aziz, S., & Hassan, H. (2014). Leadership Behavior And Acceptance Of Leaders By Subordinates: Application Of Path Goal Theory In Telecom Sector. *International Journal Of Trade, Economics And Finance*, 5(2), 170-175.
- Mayer, D. M., Aquino, K., Greenbaum, R. L. & Kuenzi, M. (2012). Who Displays Ethical Leadership, And Why Does It Matter? An Examination Of Antecedents And Consequences Of Ethical Leadership. *Academy Of Management Journal*, 55(1), 151- 171.

- Memduhoğlu, H. B. (2011). Okullarda Farklılıkların Örgütsel Doğurguları: Bir Örnekolay İncelemesi. *Ondokuz Mayıs University Journal Of Education Faculty*, 30(2), 115-138 .
- Memişoğlu, S. P. (1995). *Okul Eğitiminin Bireyi ve Toplumunu Geliştirmedeki İşlevi*. (Yüksek Lisans Tezi) İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Malatya.
- Mercan, M. (2006). *Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık Örgütsel Yabancılaşma ve Örgütsel Vatandaşlık*. (Yüksek Lisans Tezi). Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Mete, A. Y. & Serin, H. (2015). Okul Yöneticilerinin Babacan Liderlik Davranışı ile Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Sinizm Davranışları Arasındaki İlişki. *Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(2), 147-159.
- Mihçı, H. (2019). *Okullarda Etik Liderlik ile Örgütsel Adalet ve Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi (Giresun İli Örneği)*. Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi. Rize
- Moorman, R.H. (1991). Relationship Between Organizational Justice And Organizational Citizenship Behavior: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?. *Journal Of Applied Psychology*, 76, 845-855.
- 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.
- Mulford, B., & Silins, H. (2011). Revised Models And Conceptualisation Of Successful School Principalship For Improved Student Outcomes, *International Journal Of Educational Management*, 25(1), 61-82.
- 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.
- Northouse, P. G. (2013). *Leadership: Theory And Practice* (6th Edition). Sage.

- 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.
- Ofluoğlu, K. (2002). *Türk Silahlı Kuvvetleri Askeri Hastane. Yöneticilerinin Liderlik Davranışları*, (Yüksek Lisans Tezi). Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Oğuz, E. (2011). Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ile Yöneticilerin Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 17(3), 377-403.
- Oğuz, E. (2011). Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları ile Yöneticilerin Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(3), 45-65.
- Okçu, V. (2014). Öğretmenlerin Algılarına Göre Okul Yöneticilerinin Dönüşümsel ve İşlemsel Liderlik Stilleri İle Okuldaki Farklılıkları Yönetme Becerileri Arasındaki İlişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri Dergisi*, 14(6). 2147-2174.
- Okçu, V. (2014). Ortaöğretim Okulu Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 20(4), 501-524
- Okçu, V., Ergül, H. F. & Ekmen, F. (2020). Okul Yöneticilerinin Babacan Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Güven Ve Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 13(73). 755-770
- Okçu, V. & Deviren, İ. (2021). Kapsayıcı Liderlik Ölçeğinin Geliştirilmesi. *Elektronik Eğitim Bilimleri Dergisi*, 10(20). 321-333.
- 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.
- O'reilly, C. A., Caldwell, D. F., Chatman, J. A., Lapid, M. & Self, W. (2010). How Leadership Matters: The Effects Of Leaders' Alignment On Strategy Implementation. *The Leadership Quarterly*, 21, 104-113.

- Organ, D. W. (1997). Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time. *Human Performance*, 10(2), 85-97.
- Oplatka, I. (2006). Going Beyond Role Expectations: Toward An Understanding Of The Determinants And Components Of Teacher Organizational Citizenship Behavior. *Educational Administration Quarterly*, 42(3), 385-423.
- Oplatka, I. (2009). Organizational Citizenship Behavior in Teaching. *International Journal Of Educational Management*, 23(5), 375-389.
- Organ, D.W., Podsakoff, P.M. & Mackenzie, S. B. (2006). *Organizational citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents And Consequences*. Thousandoaks: Sage Publications.
- Ölçüm Çetin, M. (2004). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*. Ankara: Nobel.
- Ömürgönülşen, M. & Sevim, L. (2005). Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Teorisi'nin Liderlik Literatüründeki Yerinin İrdelenmesi ve Ampirik Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 12(2), 91-103.
- Önder, E. & Ateş, Ö. T. (2017). Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiler: Türkiye'de Yapılmış Çalışmaların Meta Analizi. *Electronic Turkish Studies*, 12(25), 589-608.
- Önderoğlu, S. (2010). *Örgütsel Adalet Algısı, İş Aile Çatışması ve Algılanan Örgütsel Destek Arasındaki Bağlantılar* (Yüksek Lisans Tezi). Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Önen, M. & Kanayran, H. G. (2015). Liderlik ve Motivasyon: Kuramsal Bir Değerlendirme, *Birey Ve Toplum Dergisi*, 15(10), 43-63.
- Öter, Ö. M. & Dağlı, A. (2020). Hizmetkâr Okul Liderliği: Bir Ölçek Geliştirme Çalışması. *Opus International Journal Of Society Researches*, 16(27), 397-423.
- Öz, C. S. & Seyyar, A. (2007). *İnsan Kaynakları Terimleri*. İstanbul: Değişim Yayınları.
- Özalp, İ., Eren, G., & Öcal, H. (1992). Organizasyonlarda Durumsallık Açısından Liderlik: Liderliğin Fred E. Fiedler Teorisindeki Liderlik Tarzlarına Göre Belirlenmesi ve Eskişehir Bölgesinde Seçilen Büyük Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama. *Eskişehir Anadolu Üniversitesi İİBF Dergisi*, 10(2), 161-205.

- Özcan, E. D., Vardarlier, P., Karabay, M. E., Konakay, G. & Çetin, C. (2012). Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Güvenin Rolü. *Öneri Dergisi*, 10(37), 1-13.
- Özdemir, M. (2009). *Lise Öğretmenlerinin Etik Liderlik ve Sosyal Adalet Algıları Arasındaki İlişki (İstanbul Avrupa Yakası Örneği)*. Yeditepe Üniversitesi. İstanbul.
- Özdemir, S. , Köse, M. F. & Kavgacı, H. (2015). Türkiye'de Eğitim Yönetimi Alanındaki Yüksek Lisans Programlarının Okul Liderliği Standartları Çerçevesinde Değerlendirilmesi. *Mukaddime*, 5(1) , 1-26.
- Özdemir, S. & Sezgin, F. (2002). Etkili Okullar ve Öğretim Liderliği. *Kırgızistan Türkiye Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3, 266-282.
- Özden, Ö. (2015). *Okul Yöneticilerinin Otantik Liderlik Özellikleri ile Çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki*. Zirve Üniversitesi. Gaziantep.
- Özdoğan, M. & Güçlü, N. (2020). Okul Yöneticilerinin Öğretimsel Liderlik Davranışlarının Okul Çıktılarına Etkisinin Meta-Analiz Yöntemiyle İncelenmesi. *Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi (Aujef)*, 4(2), 88-103.
- Özer, S. (2009). *Eğitim Örgütlerinde Lider Davranış Biçimleri ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki (Nevşehir İli Örneği)*. Erciyes Üniversitesi, Kayseri.
- Özcan, Ş. (2008). *Eğitim Yöneticisinin Cinsiyet ve Hizmetiçi Eğitim Durumunun Göreve Etkisi: Bir Meta Analitik Etki Analizi*. (Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Özdere, M. (2018). Örgütsel Kültür Algısı ile Örgütsel Adalet Algısı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Journal Of Social And Humanities Sciences Research*, 5(19), 681-689.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21, 77-96.
- Özen, J. (2002). Adalet Kuramlarının Gelişimi ve Örgütsel Adalet Türleri. *Hukuk Felsefesi Ve Sosyolojisi Arşivi*, 5, 107-117.

- Özgözü, S. & Altunay, E. (2016). Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Öğretmenlere Yansıyan Sonuçları: Bir Meta-Analiz Çalışması. *Mcb Sü Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(4), 259-294.
- Özkan, M. (2016). Liderlik Hangi Sıfatları, Nasıl Alıyor? Liderlik Konulu Makalelerin İncelenmesi. *Gaziantep University Journal Of Social Sciences*, 15(2), 615-639.
- Özmen, F. & Sönmez, Y. (2007). Değişim Sürecinde Eğitim Örgütlerinde Değişim Ajanlarının Roller. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 17(2), 177-198.
- Özmen, H. İ. (2009). *Liderlik Davranışını Etkileyen Toplumsal Normların Analizi* (Doktora Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özsalmanlı, A., Y. (2005). Türkiye’de Kamu Yönetiminde Liderlik ve Lider Yöneticilik. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(13), 137-146.
- Öztekin, A. (1996). Yönetim ve Liderlik. *Bilgi Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi*, 183-194
- Özutku, H., Ağca, V. & Cevrioğlu, E. (2008). Lider-Üye Etkileşim Teorisi Çerçevesinde, Yönetici-Ast Etkileşimi ile Örgütsel Bağlılık Boyutları ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Ampirik Bir İnceleme. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 22(2), 193-210.
- Öztürk, H. F. (2009). *Okul Yöneticilerinde Örgütsel Ahlaki İklim (Örgütsel Etik), Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi (Şişli İlçesi Örneği)*. Beykent Üniversitesi, İstanbul.
- Öztürk, E.K. (2018) *Stratejik Düşünmenin ve Politik Yeteneklerin Dönüştürücü Liderlik Üzerindeki Etkileri*, (Doktora Tezi), Gebze Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Paksoy, M. (2002). *Çalışma Ortamında İnsan ve Toplam Kalite Yönetimi*. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları.
- Parmaksız, A. (2019). *Çoklu Doğrusal Regresyon Çözümlemesinde Farklı Korelasyon Yapılarında %80 Güç İçin Örneklem Büyüklüğünün Belirlenmesi*. (Doktora Tezi). Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

- Pazarbaş, M. (2012). *Liderlik ve Otorite: Lise Öğrencilerinin Liderlik ve Otorite Algısı Üzerine Bir Araştırma*, (Doktora Tezi), Selçuk Üniversitesi, Konya
- Peker, B. (2022). *Eğitim Kurumlarında Liderlik Kapasitesi, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgüt Kültürü*. (Yüksek Lisans Tezi). Uşak Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü. Uşak.
- Peretomode, O. (2012). Situational And Contingency Theories Of Leadership: Are They The Same? *Iosr Journal Of Business And Management*, 4(3), 13-17.
- Permata, R. K. & Soeling, P. D. (2022). Overcoming Counterproductive Work Behavior With Organizational Justice And A Job Satisfaction Approach. Budapest International Research And Critics Institute (Birci-Journal): Humanities And Social Sciences, 5(2), 8294-8306.
- Podsakoff, P. M. & Mackenzie, S. B. (1997). Impact Of Organizational Citizenship Behavior On Organizational Performance: A Review And Suggestion For Future Research. *Human Performance*, 10(2), 133-151.
- Podsakoff, P. M., Ahearne, M. & Mackenzie, S. B. (1997). Organizational Citizenship Behavior And The Quantity And Quality Of Work Group Performance. *The American Psychological Association*, 82(2), 262-270.
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Paine, J. B. & Bachrach, D. G. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review Of The Theoretical Andempirical Literature And Suggestions For Future Research. *Journal Of Management*, 26(3), 513-563.
- Polat, S. (2007). *Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları, Örgütsel Güven Düzeyleri ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki*. Kocaeli Üniversitesi. Kocaeli.
- 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*, 1(9), 74.
- Rothstein, H. R., Sutton, A. J., & Borenstein, M. (2005). Publication Bias In Meta-Analysis. In H. R. Rothstein, A. J. Sutton & M. Borenstein (Eds.), *Publication*

Bias In Meta-Analysis: Prevention, Assessment And Adjustments. West Sussex, England: John Wiley & Sons.

- Runhaar, P., Konermann, J. & Sanders, K. (2013). Teachers' Organizational Citizenship Behaviour: Considering The Roles Of Their Work Engagement, Autonomy And Leader–Member Exchange. *Teaching And Teacher Education*, 30, 9-108.
- Rüzgar, N. (2019). Yöneticilerin Liderlik Özelliklerinin Çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Sergilemelerinin Üzerindeki Etkisi: Perakende Sektöründe Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(2), 964-975.
- Sabuncuoğlu, Z. & Tüz, M. (1998). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Alfa Yayıncılık.
- Sağır, M. (2011). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretimsel Liderlik Roller ve Karşılaştıkları Sorunlar*. (Doktora Tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu.
- San, İ. & Yalçıntaş, M. (2017). Örgütsel Adalet ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Çalışma. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 16, 503-514
- Saraman, T. (2017). *Liderlik Yaklaşımı ve Douglas Mcgregor X ve Y Teorisi: Bartın Üniversitesi'nde Çalışan İdari Personel Üzerine Bir Çalışma* (Yüksek Lisans Tezi), Bartın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bartın.
- Sarıca, P. (2020). *Algılanan Örgütsel Adalet ile Sanal Kaytarma Arasındaki İlişkinin Analizi: Bir Telekomünikasyon Şirketi Örneği*. (Yüksek Lisans Tezi). Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul.
- Sarıer, Y. (2013). *Eğitim Kurumu Müdürlerinin Liderliği ile Okul Çıktıları Arasındaki İlişkilerin Meta-Analiz Yöntemiyle İncelenmesi*. Doktora Tezi. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi. Eskişehir.
- Sarıer, Y. & Uysal, Ş. (2020). Türkiye’de Okul Yöneticilerinin Liderliğinin, Öğretmenlerin Olumsuz Tutum Ve Davranışlarıyla İlişkisi: Bir Meta-Analiz Çalışması. *Anadolu Journal Of Educational Sciences International*, 10(2), 1041-1065.

- Selbi, A. (2019). *Okul Müdürlerinin Kullandıkları Liderlik Stilleri ve Örgütsel Adalet Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Yabancılaşmalarını Yordama Derecesi*. Mersin Üniversitesi. Mersin.
- Serinkan, C. (2007). Günümüz Yönetim Dünyasında Önemli Bir Yeri Olan Liderlik Kavramı ve Liderlik Özellikleri. *Türk İdare Dergisi*, 454(1), 19-36.
- Serinkan, C. (2008). *Liderlik ve Motivasyon (Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar)*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Serinkan, C. & Erdiş, Y. Ü. (2014). Dönüşümcü Liderlik Bağlamında Örgütsel Vatandaşlık ve Adalet. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Sertoğlu, R. (2010). *Stratejik Liderlik*. İstanbul: Etap Yayınevi.
- Sezgin, F. (2005). Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Kavramsal Bir Çözümleme ve Okul Açısından Bazı Çıkarımlar. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(1), 317-339.
- Sezgin, F. & Kılınç, A. Ç. (2012). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi (Kefad)*, 13(3), 103-127.
- Sinha, B.P. J (2008). *Culture And Organizational Behaviour*, Sage Publications, New Delhi.
- Skarlicki, D. & Latham, G. (1995). *Organizational Citizenship Behavior And Performance In University Setting*. Montreal.
- Somech, A. & Drach-Zahavy, A. (2000). Understanding Extra-Role Behavior In Schools: The Relationships Between Job Satisfaction, Sense Of Efficacy, And Teachers' Extrarole Behavior. *Teaching And Teacher Education*, 16(5-6), 649-659.
- Somech, A. & Oplatka, I. (2015). *Organizational Citizenship Behaviors In Schools: Examining The Impact And Opportunities Within Educational Systems*. Routledge.
- Sökmen, A., & Boylu, Y. (2009). Yol Amaç Modeli Kapsamında Önderlik Davranışlarının İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Journal of Yasar University*, 4(15), 2381-2402.

- Sönmez, B. (2014). *Okul Müdürlerindeki Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin İşe Tutkunluğa Etkisinde Örgütsel Adaletin Aracılık Etkisinin İncelenmesi (Gaziantep Şehitkâmil İlçesi Örneği)*. Zirve Üniversitesi. Gaziantep.
- Sutherland, I, & Gosling, J. (2010). Cultural Leadership: Mobilizing Culture From Affordances To Dwelling. *The Journal Of Arts Management, Law, And Society*, 40, 6-26.
- Sürücü, L. & Maslakçı, A. (2021). Kapsayıcı Liderlik Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması: Geçerlik ve Güvenirlilik Çalışması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 22(2), 201-215.
- Şahan, Z. Z. (2021). *Okul Müdürlerinin Çalışan Boyutu ile Öğretimsel Liderlik Uygulamalarının Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algısına Etkisinde Psikolojik Güçlendirmenin Aracılık Rolü. (Doktora Tezi)*. İstanbul Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Şahin, A. (2004). Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11, 523-547.
- Şahin, F. (2012). Büyük Adam Düşüncesinden Liderlikte Özellikler Kuramına Kavramsal Bir Bakış. *C.Ü. İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 13(1), 141-163.
- Şahin, R. & Kavas, E. (2016). Örgütsel Adalet İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesinde Öğretmenlere Yönelik Bir Araştırma Bayat Örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 7(14), 119–140.
- Şen, S. & Akbaş, N. (2016). Çok Düzeyli Meta-Analiz Yöntemleri Üzerine Bir Çalışma. *Eğitimde ve Psikolojide Ölçme ve Değerlendirme Dergisi*, 7(1), 1-17.
- Şen, S. (2019). Spss İle Meta-Analiz Nasıl Yapılır? *Harran Maarif Dergisi*, 4(1), 21-49.
- Şen, S. & Yıldırım, İ. (2020). *Cma ile Meta-Analiz Uygulamaları*. Anı Yayıncılık. Ankara.
- Şenturan, Ş. (2014). *Örnek Olaylarla Örgütsel Davranış*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Şimşek, A. (2006). *Duygusal Zekânın, Ana-Baba Tutumunun ve Doğum Sırasının Tercih Edilen Liderlik Tarzına Etkisi (Yüksek Lisans Tezi)*. Ankara Üniversitesi, Ankara.

- Şimşek, H. (2002, Mayıs). Türkiye’de Eğitim Yöneticisi Yetiştirilemez. Elma, C. & Çinkır, Ş. (Editör), *Ankara Üniversitesi 21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu*, Ankara
- Şişman, M. (2011). *Öğretim Liderliği*. Ankara: Pegem Akademi.
- Şişman, M. (2013). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi.
- Tabancalı, E. & Çakıroğlu, Z. K. (2017). Okul Müdürlerinin Etik Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 13(1), 392-417.
- Tağraf, H. & Çalman, İ. (2009). Ohio Üniversitesi Liderlik Modeline Göre Oluşan Liderlik Biçimlerinin, İşletmelerin İhracat Performansı Üzerine Etkisi ve Gaziantep İlinde Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(2), 135-154.
- Tahaoğlu, F. & Gedikoğlu, T. (2009). İlköğretim Okul Müdürlerinin Liderlik Rollerini. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 15(58), 274-298.
- Talebloo, B., Basri, R., Hassan, A. & Asimiran, S. (2015). A Survey on the Dimensionality of Organizational Citizenship Behavior in Primary Schools: Teacher’s Perception. *International Journal of Education*, 7(3), 12-30.
- Tan, Ç. (2006). *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Konusundaki Algıları*. (Yüksek Lisans Tezi). Fırat Üniversitesi, Elâzığ.
- Tanrıverdi, H. & Paşaoğlu, S. (2014). Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Adalet ve İş Tatmini Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Okul Öncesi Öğretmenleri Üzerinde Bir Araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(50), 274-293.
- Taş, A. & Önder, E. (2010). Yöneticilerin Liderlik Davranışının Personel Doyumuna Etkisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(32), 17-30.
- Taşçıoğlu H. (2010). *Örgüt Kültürünün Örgütsel Adalet Etkisi Bir Örnek Olay*. (Doktora Tezi). Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Sakarya.
- Taşdan, M., Oğuz, E. & Ertan-Kantos, Z. (2006). Sınıf Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algısı. *Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12, 100-111.

- Taşdemir, E. (2009). Toplumların İdaresinde Liderler ve Yöneticiler. *İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi*, 29, 150-165.
- Taşkıran, E. (2011). *Liderlik ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki Etkileşim (Örgütsel Adaletin Rolü)*. İstanbul: Beta.
- Taylor, A. (2017) *An Examination Of The Relation Ships Between Agile Leadership Factors And Curriculum Reform In Higher Education*, Phd Thesis, Compella University.
- TDK. (2022). Erişim Adresi. <https://sozluk.gov.tr/>
- Tengilimoğlu, D. (2005), Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14), 1-16.
- Tetik, H., & Köse, S. (2015). Örgüt Çalışanlarının Paternalistik Liderlik Algıları ve Öğrenilmiş Güçlülük Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 11(26), 29-56.
- Tevrüz, S., Erdem İ., & Bozkurt, T. (2012). *Davranışlarımızdan Seçmeler Örgütsel Davranış*. Ankara: Nobel Yayıncılık
- Titrek, O. (2009). Okul Türüne Göre Okullardaki Örgütsel Adalet Düzeyi. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 6(2), 551-573.
- Toor, S. & Ofori, G. (2008). Leadership For Future Construction Industry: Agenda For Authentic Leadership. *International Journal of Project Management*, 26, 620-630.
- Topaloğlu, G. (2005). *Dönüştürücü Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki*. (Yüksek Lisans Tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü. Gebze.
- Topaloğlu, I. G. (2010). *İşgörenlerin Adalet ve Etik Algıları Açısından Örgütsel Güven ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi*. (Yüksek Lisans Tezi), Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Topçu, P. (2009). *Cinsiyetin Bilgisayar Tutumu Üzerindeki Etkisi: Bir Meta Analiz Çalışması*. (Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.

- Tosun, E. (2022). *Okul Kültürü ile Liderlik Arasındaki İlişkinin Ele Alındığı Araştırmaların Farklı Değişkenlere Göre İncelenmesi*. Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Töremen, F. & Çankaya, İ. (2008). Yönetimde Etkili Bir Yaklaşım: Duygu Yönetimi. *Kuramsal Eğitimbilim*, 1(1), 33-47.
- 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.
- Tunç, P. (2011). Örgütsel Değişim ve Liderlik. *Sayıştay Dergisi*, 80, 57-83.
- Tunçbilek, B. (2013). *Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Niteliklerinin Özendirme Üzerindeki Rolü* (Doktora Tezi). Başkent Üniversitesi, Ankara.
- Turan, E. D. (2015). *Okul Öncesi Eğitimi Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algısı ile İlişkisi (Adıyaman İli Örneği)*. (Yüksek Lisans Tezi). Zirve Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Gaziantep.
- Turhan, M. (2007). *Genel ve Mesleki Lise Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Okullardaki Sosyal Adalet Üzerindeki Etkisi*. (Doktora Tezi). Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Elazığ.
- Turhan, M., Erol, Y. C., Demirkol, M. & Özdemir, T. Y. (2019). Öğretmenlerde Örgütsel Adalet Algısı ile İşe Duyulan İlgi Arasındaki İlişki. *Sdu International Journal Of Educational Studies*, 6(2), 161-173
- Turnipseed, D. L. (2002). Are Good Soldiers Good? Exploring The Link Between Organization Citizenship Behavior And Personal Ethics. *Journal Of Business Research*, 55, 1-15.
- Tutar, H. (2016). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Türkmen, İ. (1994). *Liderlik Geliştirme ve Motivasyon: Yönetimde Verimlilik*. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.
- Uludağ, Z., & Tepe, N. (2018). Bazı Değişkenler Açısından Milli Eğitim Müdürlüğü ile Temel Eğitim Ve Orta Öğretim Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ve İş

- Doyumu Düzeyleri: Amasya İli Örneği. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 37(1), 145-170.
- Uğur, S., S. & Uğur, U. (2014). Yöneticilik ve Liderlik Ayırımında Kişisel Farklılıkların Rolü. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(1), 122-136.
- Uğurlu, C. T. & Üstüner, M. (2011). Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Yöneticilerinin Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet Davranışlarının Etkisi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 41(43), 434-448.
- Uğurluoğlu, Ö. & Çelik, Y. (2009). Örgütlerde Stratejik Liderlik ve Özellikleri. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 12(2), 121-156.
- Ulukök, E. & Merdan, E. (2022). Tam Serbesti Tanıyan Liderliğin Kişilerarası Çatışma ve İşe Yabancılaşma Üzerindeki Etkisi: Rol Belirsizliğinin Aracı Rolü, *Kmü Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 24(42), 527-545.
- Uras, M. (1998). *Lise Öğretmenlerinin Örgüt Sağlığının Amaçta Odaklanma, İletişim Yeterliği, Optimal Güç Dengesi, Kaynak Kullanımı ve Bağlılık Boyutlarına İlişkin Algıları*. VII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi'nde Sunulmuş Bildiri.
- Uslu, A. (2021). *Algılanan Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Sinizm ve İş Tatmini Üzerine Etkisi: Trb 1 Bölgesi Örneği* (Doktora Tezi). Bingöl Üniversitesi, Bingöl.
- Uysal, Ş., Sarıer, Y. & Çilek, A. (2019). Türkiye'de Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarını Etkileyen Faktörler: Bir Meta-Analiz Çalışması. *Çağdaş Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(2), 183-202.
- Uysal, B. (2019). *Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişki*. Ondokuz Mayıs Üniversitesi. Samsun.
- Uzun, T. (2018). Öğretmenlerin Algıladığı Örgütsel Destek ile Örgütsel Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki: Örgütsel Güvenin Aracı Rolü. *Karadeniz Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(18), 133-155.
- Ünal, M. (2012). "Bilgi Çağında Değişim Ve Liderlik", *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, XXXII/I, 297-310.

- Ünal, S. B. (2017). *Dönüşümcü Liderliğin Örgütsel Çıktılara Etkisi: Bir Meta-Analiz Çalışması*. Doktora Tezi. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi. Eskişehir.
- Üstün, U. & Eryılmaz, A. (2014). Etkili Araştırma Sentezleri Yapabilmek İçin Bir Araştırma Yöntemi: Meta-Analiz. *Eğitim Ve Bilim*, 39(174), 1-32.
- 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, X., Liao, J., Xia, D. & Chang, T. (2010). The Impact Of Organizational Justice On Work Performance: Mediating Effects Of Organizational Commitment And Leader-Member Exchange. *International Journal Of Manpower*. 31(6), 660–677.
- Williams, D. (2009). *Case For Change: Building Leadership Capacity In Urban High Schools (Doctoral Dissertation)*. Retrieved From Proquest Dissertations And Thesis Database. (Umı No. 3368671).
- Yaman, B. & Yıldırım, M. (2020). Dönüşümcü Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: İlköğretim Ve Ortaöğretim Okullarında Bir Araştırma, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(2), 1933-1948.
- Yavuz, A. (2017). *Liderlik Türleri, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlık İlişkisi*. Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Kocaeli.
- Yayla, E. N., Demirtaş, Ö., Boztosun, D. & Üstün, Ö. (2021). Otantik Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Üzerine Etkisinde Dile Getirme Davranışının Aracı Rolü. *EUropean Journal of Managerial Research (EUJMR)*, 5(9), 245-255.
- Yenel, K. (2016). *İlkokul Yöneticilerinin Dönüşümcü ve İşlemci Liderlik Biçimleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Sessizlik Davranışları Arasındaki İlişki*. Gazi Üniversitesi. Ankara.
- Yıldırım, A. (2010). *Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet İlişkisi Üzerine Bir Uygulama*. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Karaman

- Yıldırım, Ç. & Keskinçilic Kara, S. B. (2018). Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Yordayıcısı Olarak Örgütsel Sosyalleşme. *Msku Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5(2), 43-54.
- Yıldırım, E. (2009). *Sınıf Öğretmenlerinin İstihdam Biçimlerine Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Algıları (Sakarya İli Örneği)*. (Yüksek Lisans Tezi), Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Yıldız, B., B. (2019). *Okul Yöneticilerinin Açık Liderlik, Örgütsel Adalet ve Örgütsel Erdemlilik Algıları Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi*. İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi. İstanbul.
- Yılmaz, E. (2006). *Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi*. (Doktora Tezi). Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Yılmaz, E. (2010). *Eğitim Denetçilerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Mesleki Tükenmişlik ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi*. (Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Yılmaz, K. (2009). Özel Dershane Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Düzeyleri ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 59(59), 471-490.
- Yılmaz, H. (2017). *Eğitim Kurumlarında Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerinde Otantik Liderlik, Makyavelizm ve Johari Penceresinin Etkisi*. Bahçeşehir Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. İstanbul.
- Yılmaz, H. & Karahan, A. (2010). Liderlik Davranışı, Örgütsel Yaratıcılık ve İşgören Performansı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Uşak'ta Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 17(2), 145-158.
- Yılmaz Yıldız, S., B. (2015). *Okul Yöneticilerinin Esnek Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Düzeyleri Arasındaki İlişki (Edirne İli Örneği)*. (Yüksek Lisans Tezi). Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Yiğit, R. (2002). İyi Bir Lider Olmanın Yolları. *C.Ü. Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*, 6(1), 17-21.

- Yoldaş, A. (2018). *Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları Üzerine Etkilerinin İncelenmesi*. Bahçeşehir Üniversitesi. İstanbul.
- Yozgat, C. (2019). *Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Bağlılığa ve İş Doyumuna İlişkin Etkisinin İncelenmesi*. (Yüksek Lisans Tezi). T.C Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara
- Yörük, S. & Sağban, Ş. (2012). Okul Müdürlerinin Kültürel Liderlik Rollerinin Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyine Etkisi. *Turkish Studies- International Periodical For The Languages, Literature And History Of Turkish Or Turkic*, 7(3), 2795-2813.
- Yukl, G. A. (2010). *Leadership In Organization*, Upper Saddle River, Prentice Hall, Nj.
- Zehir, C. & Yavuz, A. (2017). Değişim Odaklı Liderlik, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 18(2), 97-115.
- Zel, U. (2006). *Kişilik ve Liderlik*. Ankara: Nobel Yayınları.