

T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ



**ÇALIŞMA YAŞAMINDA YÖNETİCİ TARZLARININ ÇALIŞANLARIN İŞ
PERFORMANSLARINA ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL ADALETİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ: VAKIF
ÜNİVERSİTELERİNDE ÇALIŞAN AKADEMİK PERSONELE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

DOKTORA TEZİ

Vildan BAYRAM

İşletme Anabilim Dalı

İşletme Programı

MART, 2023

T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ



**ÇALIŞMA YAŞAMINDA YÖNETİCİ TARZLARININ ÇALIŞANLARIN İŞ
PERFORMANSLARINA ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL ADALETİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ: VAKIF
ÜNİVERSİTELERİNDE ÇALIŞAN AKADEMİK PERSONELE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

DOKTORA TEZİ

Vildan BAYRAM

(Y1912.640001)

İşletme Anabilim Dalı

İşletme Programı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Salih GÜNEY

MART, 2023

ONAY BELGESİ



ONUR SÖZÜ

Doktora Tezi olarak sunduğum “Çalışma Yaşamında Yönetici Tarzlarının Çalışanların İş Performanslarına Etkisinde Örgütsel Adaletin Düzenleyici Rolü: Bir Vakıf Üniversitesinde Çalışan Akademik Personele Yönelik Bir Araştırma” adlı çalışmanın, tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Kaynakça’da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim (.../.../2023).

Vildan BAYRAM

ÖNSÖZ

Araştırmanın hazırlanmasında, bilgi ve tecrübesini benimle paylaşan, desteğini hiçbir zaman esirgemeyen, örnek aldığım değerli hocam, tez danışmanım Prof. Dr. Salih Güney'e,

Veri toplama sürecinde bana destek olan ve zaman ayıran değerli akademisyen meslektaşlarıma,

Doktora sürecimde, desteklerini her zaman hissettiğim değerli hocalarım Prof. Dr. M. Nafiz Duru'ya ve Prof. Dr. Osman Yıldırım'a

Yaşamım boyunca benim her zaman yanımda olan, her konuda bana yol gösteren ve destek olan eşsiz insan annem Nezihat Bayram'a,

Doktoramın her aşamasında beni motive eden, bana güvenen ve destek olan çocuklarım Deniz, Başak ve Polat'a,

Sonsuz teşekkür ederim.

Mart, 2023

Vildan BAYRAM



ÇALIŞMA YAŞAMINDA YÖNETİCİ TARZLARININ ÇALIŞANLARIN İŞ PERFORMANSLARINA ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL ADALETİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ: VAKIF ÜNİVERSİTELERİNDE ÇALIŞAN AKADEMİK PERSONELE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

ÖZET

Araştırmanın amacı, çalışma yaşamında yönetici tarzlarının çalışanların iş performanslarına etkisinde örgütsel adaletin düzenleyici rolünü incelemektir. Bu bağlamda, yönetici tarzları, çalışanların iş performansı ve örgütsel adalet olgusu literatürden yararlanılarak derinlemesine incelenmiştir. Araştırma verileri anket yöntemi kullanılarak, 2022 yılının 15 Ocak ile 15 Haziran tarihleri arasında, İstanbul ilinde faaliyet gösteren vakıf üniversitelerinde çalışan 407 akademisyene ulaşılarak toplanmıştır. Araştırma amacına uygun oluşturulan hipotezlerin testinde t-test ve ANOVA, korelasyon ve regresyon analizleri, SPSS 24 ve AMOS 24 istatistik paket programları kullanılarak yapılmıştır. Araştırmada veri toplama yöntemi olarak seçilen ankette yer alan ölçeklerin içsel tutarlılığını test etmek amacı ile bir pilot çalışma yapılmıştır. Pilot çalışmada 323 anket ile yapısal eşitlik modeli kullanılmış, ölçeklerin doğrulayıcı faktör analizlerinden elde edilen uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir aralıkta yer aldığı anlaşılmıştır. Yapılan analizler sonucu örgütsel adaletin, yönetici tarzlarının çalışan performansına etkisinde %9,09 oranında düzenleyici etkisi olduğu görülmüştür ($R^2 = 0,0909$). Ayrıca, örgütsel adalet algısının, çalışanların iş performanslarını pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilediği gözlenmektedir ($p = 0,0236 < 0,05$). Diğer yandan yöneticilik tarzları ile çalışanların iş performansı ve örgütsel adalet algısı arasında pozitif yönlü ilişki olduğu söylenebilir. Çalışmanın sonuç kısmında ise yönetim ve yöneticilik tarzları uygulamalarına katkı sağlayacak değerlendirmeler yapılmış ve gelecekte yapılabilecek araştırmalara yönelik önerilere yer verilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Yönetici Tarzları, İşgören Performansı, Örgütsel Adalet.

THE MODERATING ROLE OF ORGANIZATIONAL JUSTICE IN THE EFFECT OF MANAGEMENT STYLES IN WORKING LIFE ON THE WORK PERFORMANCE OF EMPLOYEES: RESEARCH FOR ACADEMIC STAFF WORKING AT A FOUNDATION UNIVERSITY

ABSTRACT

The aim of the study is to examine the regulatory role of organizational justice in the effect of managerial styles on the work performance of employees in working life. In this context, managerial styles, job performance of employees, and the phenomenon of organizational justice have been studied in depth using the literature. The research data were collected by reaching 407 academicians working at foundation universities operating in Istanbul between January 15 and June 15, 2022, using the survey method. The t-test and ANOVA, correlation and regression analysis, SPSS 24 and AMOS 24 statistical package programs were used to test the hypotheses created for the purpose of the research. A pilot study was conducted to test the internal consistency of the scales in the questionnaire chosen as the data collection method in the research. Structural equation model was used with 323 questionnaires in the pilot study, and it was understood that the goodness of fit values obtained from the confirmatory factor analyzes of the scales were in the acceptable range. As a result of the analysis, it was seen that organizational justice had a moderator effect of 9.09% on the effect of managerial styles on employee performance ($R^2 = 0.0909$). In addition, it is observed that the perception of organizational justice affects the job performance of the employees positively and significantly ($p = 0.0236 < 0.05$). On the other hand, it can be said that there is a positive relationship between management styles and employees' job performance and organizational justice perception. In the conclusion part of the study, evaluations that will contribute to the applications of management and managerial styles are made and suggestions for future research are included.

Keywords: Managerial Styles, Employee Performance, Organizational Justice.



İÇİNDEKİLER

ONUR SÖZÜ	i
ÖNSÖZ.....	iii
ÖZET.....	v
ABSTRACT	vii
İÇİNDEKİLER	ix
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xvii
ÇİZELGELER LİSTESİ.....	xix
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xxi
I. GİRİŞ.....	1
II. YÖNETİM, YÖNETİCİ, LİDER, LİDERLİK KAVRAMLARI, TANIMLARI, YÖNETİCİ TARZLARININ ÖNEMİ, KULLANDIKLARI GÜÇ BİÇİMLERİ VE YÖNETİCİ TARZLARI	5
A. Yönetim Kavramı ve Tanımı	5
B. Yönetici Kavramı ve Tanımı	8
C. Lider Kavramı ve Tanımı	11
D. Liderlik Kavramı ve Tanımı	13
E. Yönetici Tarzlarının Önemi	14
1. Yönetici Tarzlarının Çalışanlar Açısından Önemi.....	15
2. Yönetici Tarzlarının İşletmeler Açısından Önemi.....	17
F. Yöneticilerin Kullandıkları Güç Biçimleri.....	19
1. Resmiyete Dayalı (Yasal) Güç	20
2. Ödülle Dayalı Güç	21
3. Cezalandırmaya Dayalı Güç	23
4. Uzmanlığa Dayalı Güç.....	24
5. Beğeniye (Karizmatik) Dayalı Güç	26
G. Yönetici Tarzları.....	28
1. İnsana Önem Veren Yönetici Tarzı ve Özellikleri	28
2. İşe Önem Veren Yönetici Tarzı ve Özellikleri	30

3. Demokratik Yönetici Tarzı ve Özellikleri	32
4. Katılımcı Yönetici Tarzı ve Özellikleri	35
5. Liberal Yönetici Tarzı ve Özellikleri	38
6. Otokratik Yönetici Tarzı ve Özellikleri	40
7. Yardımsever Otoriter Yönetici Tarzı ve Özellikleri	43
8. İstismarcı Otoriter Yönetici Tarzı ve Özellikleri	45
9. Serbest Bırakıcı (Laissez Faire) Yönetici Tarzı ve Özellikleri	47
10. Karizmatik Yönetici Tarzı ve Özellikleri	49
11. Dönüşümcü Yönetici Tarzı ve Özellikleri	52
12. Etkileşimci Yönetici Tarzı ve Özellikleri	55
13. Vizyoner Yönetici Tarzı ve Özellikleri.....	58
14. Ahlakî Yönetici Tarzı ve Özellikleri.....	60
15. Hizmetkar (Servant) Yönetici Tarzı ve Özellikleri.....	62
16. Başarı Odaklı Yönetici Tarzı ve Özellikleri	64
17. Yönlendirici Yönetici Tarzı ve Özellikleri	66
18. Destekleyici Yönetici Tarzı ve Özellikleri	68
19. Paternalist (Babacan)Yönetici	70
20. Çevik Yönetici Tarzı ve Özellikleri	72
21. Toksik Yönetici Tarzı ve Özellikleri	74
22. Stratejik Yönetici Tarzı ve Özellikleri.....	77
23. Otantik (Doğal) Yönetici Tarzı ve Özellikleri	80
24. Narsist Yönetici Tarzı ve Özellikleri	81
25. Karanlık Yönetici Tarzı ve Özellikleri	84
26. Yıkıcı Yönetici Tarzı ve Özellikleri	87
27. Spiritüel Yönetici Tarzı ve Özellikleri.....	89
28. Öz Yönetici Tarzı ve Özellikleri.....	91
29. Girişimci Yönetici Tarzı ve Özellikleri	93
III. PERFORMANS, PERFORMANS DEĞERLENDİRME KAVRAMLARI,	
TANIMI, ÖNEMİ, TARİHÇESİ, AMACI, YARARLARI, İŞ PERFORMANSINI	
ETKİLEYEN FAKTÖRLER, PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİ,	
KRİTERLERİ, YÖNTEMLERİ, PERFORMANS DEĞERLENDİRMEDE	
YAPILAN HATALAR VE KARŞILAŞILAN SORUNLAR.....	97
A. Performans Kavramı ve Tanımı.....	97
B. Performansın Önemi	99

1. Performansın Çalışanlar Açısından Önemi.....	99
2. Performansın Yöneticiler Açısından Önemi.....	100
3. Performansın İşletmeler Açısından Önemi.....	101
C. Performans Değerlendirme Kavramı ve Tanımı.....	101
D. Performans Değerlendirmenin Tarihçesi.....	103
E. Performans Değerlendirmenin Amacı	106
F. Performans Değerlendirmenin Yararları.....	107
1. Performans Değerlendirmenin Çalışanlar Açısından Yararları.....	108
2. Performans Değerlendirmenin Yöneticiler Açısından Yararları	109
3. Performans Değerlendirmenin İşletmeler Açısından Yararları	111
G. İş Performansını Etkileyen Faktörler.....	112
1. İş Performansını Etkileyen Kişisel Faktörler.....	113
a. Cinsiyet.....	113
b. Yaş	113
c. Medeni Durum	114
d. Eğitim Düzeyi	114
e. Kişilik Yapısı.....	115
f. Stres	116
g. Motivasyon.....	116
2. İş Performansını Etkileyen Çevresel (Çalışma Ortamından Kaynaklanan) Faktörler.....	117
a. Aydınlatma	117
b. Çalışma Ortamının Sıcaklığı ve Havalandırma	118
c. Çalışma Ortamının Düzeni.....	119
d. Teknolojik Yapı	119
e. Çalışma Ortamının Ses ve Titreşim Seviyesi	120
3. İş Performansını Etkileyen Örgütsel Faktörler	121
a. Ücret	121
b. Terfi Sistemi.....	122
c. Ödül ve Ceza	122
d. Yönetim Tarzı	123
e. İş sağlığı ve Güvenliği.....	124
f. Örgütsel İletişim	124
g. İş Yüğü	125

H. Performans Değerlendirme Süreci.....	125
1. Çalışanlar ile Performans Standartlarının Belirlenmesi.....	126
2. Performans Değerlendirme Yönteminin Belirlenmesi.....	127
3. Çalışanlar ve Yöneticilerle Karşılıklı Ölçülebilir Hedeflerin Belirlenmesi..	128
4. Çalışanların Mevcut Performansının Belirlenmesi	129
5. Performans Değerlendirme Sonuçlarının Değerlendirilmesi.....	129
6. Çalışanlara Ölçüm Sonuçları Hakkında Bilgi Vermek	130
7. Düzeltmelere Bağlı Olarak Faaliyetlerin Yeniden Başlatılması	130
I. Performans Değerlendirme Kriterleri.....	131
J. Performans Değerlendirme Yöntemleri	133
1. Klasik Performans Değerlendirme Yöntemleri	134
a. Sıralama Yöntemi	134
i. Basit Sıralama.....	135
ii. Seçenekli Sıralama	137
b. Puanlama Yöntemi	137
c. Karşılaştırma Yöntemi.....	138
d. Kontrol Listesi Yöntemi.....	139
e. Zorunlu Dağılım Yöntemi	140
f. Kritik Olay Yöntemi	142
g. Grafik Derecelendirme Yöntemi	143
h. Anlatım Metin Tipi Değerlendirme Yöntemi.....	145
2. Modern Performans Değerlendirme Yöntemleri	146
a. Başarı Kayıt Yöntemi	146
b. Alan İnceleme Yöntemi	146
c. Davranışsal Değerlendirme Yöntemi	147
i. Davranışsal Beklenti Skalaları Yöntemi	148
ii. Davranışsal Gözlem Skalaları Yöntemi	150
d. Kendini Değerlendirme Yöntemi	151
e. Amaçlara Göre Yönetim Yöntemi.....	152
f. Değerlendirme Merkezi Yöntemi	154
g. 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi	155
h. Elektronik Performans Değerlendirme Yöntemi.....	157
i. Standartlar Performans Değerlendirme Yöntemi.....	157
K. Performans Değerlemede Yapılan Hatalar	158

1. Hale Etkisi.....	159
2. Belirli Puan ya da Derecelere Yönelme.....	160
3. Yeni Gerçekleşen Olaylardan Etkilenme.....	161
4. Kontrast Hatalar.....	161
5. Bireysel Ön Yargılar.....	162
L. Performans Değerlendirme Aşamasında Karşılaşılan Sorunlar.....	162
IV. ADALET KAVRAMI, TANIMI, ADALET DÜŞÜNCESİNİN GELİŞİM SÜRECİ, ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMI, TANIMI, ÖNEMİ, BOYUTLARI, KURAMLARI, İLİŞKİLİ OLDUĞU TEMEL KAVRAMLAR VE ÖRGÜTSEL ADALETİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	165
A. Adalet Kavramı ve Tanımı	165
B. Adalet Düşüncesinin Gelişim Süreci	166
1. Aristo'nun Adalet Felsefesi	168
2. Rawls'in Adalet Anlayışı.....	169
C. Örgütsel Adalet Kavramı ve Tanımı.....	170
D. Örgütsel Adaletin Önemi.....	175
1. Örgütsel Adaletin Çalışanlar Açısından Önemi.....	175
2. Örgütsel Adaletin Yöneticiler Açısından Önemi.....	176
3. Örgütsel Adaletin İşletmeler Açısından Önemi.....	177
E. Örgütsel Adaletin Boyutları.....	178
1. Dağıtımsal Adalet Boyutu	179
2. Prosedür Adaleti Boyutu.....	183
3. Etkileşimsel Adalet Boyutu	186
a. Kişilerarası Adalet Boyutu	190
b. Bilgisel Adalet Boyutu.....	191
F. Örgütsel Adalet Kuramları.....	192
1. Adams' ın Eşitlik Kuramı	192
2. Deutsch' un Dağıtım Kuramı.....	194
3. Leventhal'ın Adalet Yargı Kuramı	195
4. Crosby'ın Göreceli Yoksunluk Kuramı.....	196
5. Homans'ın Dağıtım Adaleti Kuramı.....	198
6. Thibaut ve Laurens' in Bireysel Çıkar Modelini	199
7. Lind ve Tyler' in Grup Değer Modeli	200
G. Örgütsel Adaletin İlişkili Olduğu Temel Kavramlar.....	201

1. Örgütsel Bağlılık.....	201
2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	203
3. İş Tatmini	204
4. İş Sağlığı ve Güvenliği.....	206
5. İşgücü Devri.....	206
6. İşten Ayrılma Niyeti	207
H. Örgütsel Adaleti Etkileyen Faktörler	207
1. Örgütsel Adaleti Etkileyen Kişisel Faktörler	208
a. Kişilik Yapısı.....	208
b. Demografik Faktörler	210
i. Cinsiyet.....	210
ii. Yaş.....	210
iii. Medeni durum	211
iv. Eğitim düzeyi.....	211
v. Örgütte Çalışma Süresi (Kıdem)	212
vi. Gelir	212
vii. Unvan	213
1. Örgütsel Adaleti Etkileyen Örgütsel Faktörler	213
a. Örgüt Yapısı	214
b. Liderlik Davranışları	215
c. Örgüt İçi İletişim	216
d. Kararlara Katılma.....	217
V. ÇALIŞMA YAŞAMINDA YÖNETİCİ TARZLARININ ÇALIŞANLARIN	
İŞ PERFORMANSLARINA ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL ADALETİN	
DÜZENLEYİCİ ROLÜ	219
A. Araştırmanın Konusu.....	219
B. Araştırmanın Amacı ve Önemi	220
C. Araştırmanın Evren ve Örneklemi	223
D. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları.....	223
E. Veri Toplama Yöntemi	224
1. Demografik Bilgi Formu.....	224
2. Yönetici Tarzları Ölçeği	224
3. İş Performansı Ölçeği	225
4. Örgütsel Adalet Ölçeği	225

F. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri	225
F. Verilerin Analiz Yöntemi.....	226
G. Araştırma Bulguları ve Değerlendirilmesi	228
1. Frekans Dağılımları	228
2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Doğrulamalı Faktör Analizi.....	230
a. Yöneticilik Tarzı Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirlik Analizi	231
b. İş Performansı Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirlik Analizi.....	233
c. Örgütsel Adalet Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirlik Analizi	234
d. Yöneticilik Tarzı, İş Performansı ve Örgütsel Adalet Ölçeklerinden Elde Edilen Puanlara Ait Betimsel Değerler	236
3. Frekans Tablolarına İlişkin Bulgular	237
a. Yöneticilik Tarzı ile İş Performansı Arasındaki İlişkide Örgütsel Adalet Algısının Düzenleyicilik Rolüne Yönelik Analiz ve Bulgular	240
b. Katılımcı Yöneticilik Tarzı ile İşgören Performansı Arasındaki İlişkide Örgütsel Adaletin Düzenleyicilik Rolü	243
c. Destekleyici Yöneticilik Tarzı ile İşgören Performansı Arasındaki İlişkide Örgütsel Adaletin Düzenleyicilik Rolü	244
d. Yönlendirici Yöneticilik Tarzı ile İşgören Performans Arasındaki İlişkide Örgütsel Adaletin Düzenleyicilik Rolü	245
4. Demografik Değişkenlere Göre Yönetici Tarzları, İşgören Performansı ve Örgütsel Adalet Algısının Analizi	247
VI. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER	257
A. Sonuç ve Tartışma	257
B. Öneriler	259
VII. KAYNAKÇA	263
EKLER.....	331
ÖZGEÇMİŞ.....	341



KISALTMALAR LİSTESİ

AMOS	: Analysis of Moment Structures
ANOVA	: Analysis of Variance
GFI	: İyilik Uyum İndeksi
AGFI	: Düzeltilmiş İyilik Uyum İndeksi
CFI	: Karşılaştırmalı Uyum İndeksi
NFI	: Normlaştırılmış Uyum İndeksi
RMR/ RMS:	Ortalama Hataların Karekökü
RMSEA	: Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü
C.	: Cilt
Çev.	: Çeviren
Edt.	: Editör
s.	: Sayfa
ss.	: Sayfa sayısı
SPSS	: Sosyal Bilimler İçin İstatistik paketi
vb.	: ve benzeri
vd.	: ve diğerleri



ÇİZELGELER LİSTESİ

Çizelge 1	Basit Sıralama Yöntemine Göre Değerlendirme Örneği.....	136
Çizelge 2	Puanlandırma Cetveli	137
Çizelge 3	Karşılaştırma Tablosu	139
Çizelge 4	Kontrol Listesi Örneği.....	140
Çizelge 5	Zorunlu Dağılım Yöntemi Örneği.....	142
Çizelge 6	Kritik Olay Yöntemi Örneği	143
Çizelge 7	Grafik Derecelendirme Tablosu Örneği	144
Çizelge 8	Davranışsal Değerlendirme Ölçeği Örneği	148
Çizelge 9	Davranışsal Beklenti Skalası.....	149
Çizelge 10	Davranışsal Beklenti Skalası Örneği.....	150
Çizelge 11	Davranışsal Gözlem Skalası.....	151
Çizelge 12	Davranışsal Gözlem Skalası Örnek Formu	151
Çizelge 13	Standart Performans Değerlendirme Listesi	158
Çizelge 14	Değerlendiricilerin Belirli Puan ya da Derecelere Yönelme Sebepleri.	160
Çizelge 15	Greenberg'in Adalet Teorileri Sınıflandırması	172
Çizelge 16	Greenberg'in Adalet Teorileri Sınıflandırma Kriterleri	172
Çizelge 17	Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı	228
Çizelge 18	Yönetici Tarzı Ölçeğine İlişkin Güvenirlilik Analizi Sonuçları	233
Çizelge 19	İş Performansı Ölçeğine İlişkin Güvenirlilik Analizi Sonuçları	234
Çizelge 20	Örgütsel Adalet Ölçeğine İlişkin Güvenirlilik Analizi Sonuçları	236
Çizelge 231	Yöneticilik Tarzı, İş Performansı ve Örgütsel Adalet Ölçeklerinden Elde Edilen Puanlara Ait Betimsel Değerler	236
Çizelge 22	Yöneticilik Tarzı, İş Performansı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişki	237
Çizelge 23	Modelin Geçerliliği Özet Tablosu.....	241
Çizelge 24	Bağımsız Değişkenlerin İş Performansı Üzerindeki Etkisi.....	241
Çizelge 25	Örgütsel Adaletin Düzenleyici Etki Özeti.....	242
Çizelge 26	Modelin Geçerliliği Özet Tablosu (Katılımcı Yöneticilik Tarzı ile İşgören Performansı Arasındaki İlişkide Örgütsel Adaletin Düzenleyicilik Rolü)	243

Çizelge 27 Katılımcı Yöneticilik Tarzının ve Düzenleyici Örgütsel Adaletin İşgören Performansı Üzerindeki Etkisi	244
Çizelge 28 Modelin Geçerliliği Özet Tablosu (Destekleyici Yöneticilik Tarzı ile İşgören Performansı Arasındaki İlişkide Örgütsel Adaletin Düzenleyicilik Rolü)	244
Çizelge 29 Destekleyici Yönetici Tarzının ve Düzenleyici Örgütsel Adaletin İşgören Performansı Üzerindeki Etkisi	245
Çizelge 30 Modelin Geçerliliği Özet Tablosu (Yönlendirici Yöneticilik Tarzı ile İşgören Performansı Arasındaki İlişkide Örgütsel Adaletin Düzenleyicilik Rolü)	245
Çizelge 31 Yönlendirici Yönetici Tarzının ve Düzenleyici Örgütsel Adaletin İşgören Performansı Üzerindeki Etkisi	245
Çizelge 32 Örgütsel Adaletin Düzenleyici Etki Özeti	246
Çizelge 33 Cinsiyete Göre Yöneticilik Tarzı, İş Performansı ve Örgütsel Adalet..	247
Çizelge 34 Medeni Duruma Göre Yöneticilik Tarzı, İş Performansı ve Örgütsel Adalet	248
Çizelge 35 Yaşa Göre Yöneticilik Tarzı, İş Performansı ve Örgütsel Adalet.....	249
Çizelge 36 Mesleki Kıdeme Göre Yöneticilik Tarzı, İş Performansı ve Örgütsel Adalet	250
Çizelge 37 Kurumda Çalışılan Süreye Göre Yöneticilik Tarzı, İş Performansı ve Örgütsel Adalet.....	251
Çizelge 38 Öğrenim Durumuna Göre Yöneticilik Tarzı, İş Performansı ve Örgütsel Adalet	253
Çizelge 39 Yönetici ile Çalışma Süresine Göre Yöneticilik Tarzı, İş Performansı ve Örgütsel Adalet.....	254

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1	Amaçlara Göre Yönetim Süreci.....	153
Şekil 2	360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi Modeli	155
Şekil 3	Örgütsel Adalet Modeli.....	178
Şekil 4	Örgütlerde Adaletin Rolü.....	208
Şekil 5	Araştırmanın Modeli.....	226
Şekil 6	Yöneticilik Tarzı Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Diyagramı	232
Şekil 7	İş Performansı Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Diyagramı	233
Şekil 8	Örgütsel Adalet Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Diyagramı	235
Şekil 9	Düzenleyici Değişken Modeli.....	240
Şekil 10	Yöneticilik Tarzı ve İşgören Performansı İlişkisinde Örgütsel Adaletin Düzenleyici Etki Grafiği	242
Şekil 11	Yönlendirici Yöneticilik Tarzı ve İşgören Performansı İlişkisinde Örgütsel Adaletin Düzenleyici Etki Grafiği	246



I. GİRİŞ

Günümüzde küresel ekonomik çevrede örgütlerin başarı sağlaması, gelişen değişimlerin ve dönüşümlerin etkili yönetimi ile mümkündür. Teknolojik ve bilişim sistemlerindeki hızlı gelişmeye uyum sağlanması, örgüt kaynaklarının bilinçli kullanılması ile gerçekleştirilecektir. Bu gelişmelere paralel olarak, örgütün maddi ve fiziki kaynaklarının yanı sıra insan kaynağı ve bilginin önemi gün geçtikçe artmaktadır. Çünkü gelişen çevre şartlarında uzmanlık birikimine sahip olan ve teknolojiyi kullanabilen çalışanlara sahip olan örgütlerin performansı artmakta, etkinlik ve verimliliğe de ulaşabilmektedirler. Bu bağlamda çalışanların örgüt yönetimi tarafından motive edilmesi, çalışan performansının yükselmesi ve örgütün sürekliliği açısından önem taşımaktadır.

Örgütsel adaletin inşa edilmesi, örgütsel güvenin oluşturulmasına, çalışanların memnuniyetine, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık gibi unsurların geliştirilmesine bağlıdır. Çalışma koşullarının iyileştirilmesi, örgüt kültürünün güçlenmesi, etkinlik ve verimliliğin artırılması için de örgütsel adaletin inşa edilmesi gerekmektedir. Belirsizliğin ve rekabetin giderek arttığı günümüz koşullarında, işin gereği olan çalışanı işe yerleştirmek rekabet avantajı sağlamaktadır. Örgütleri farklılaştıran ve başarıya ulaştıran en temel faktör doğru çalışanlardır. Ancak bu çalışanları yönetemeyen örgütlerin başarılı olması çok zordur. Bu nedenle yöneticilere oldukça fazla görev düşmektedir.

Yönetici tarzlarının, bir örgütün biçimini, çalışmasını, üretimini, çalışanlara olan tutum ve davranışlarını belirleyen unsurların en önemlisi olduğu söylenebilir. Örgüt kültürünün oluşmasında, yöneticilerin yaklaşımları, vizyonları onların bakış açıları ve yöneticilik biçimleri önem taşımaktadır. Yöneticilik tarzları, ayrıca çalışanların motivasyonunu, performansını, etkinlik ve verimliliğini etkilemektedir.

Yöneticiler, takipçilerini, grubu veya organizasyonu amaçlar yönünde harekete geçirerek motive eden önemli bir güçtür. Örgüt içinde bütünlük anlayışını yaratmaya çalışırlar ve böylece örgüt üyeleri de yöneticinin oluşturduğu vizyon ve misyonu benimserler (Avolio, 2011: 60; Bakan vd., 2015: 203). Örgüt üyelerini bir işi yapmak

için harekete geçirmek ve isteklendirerek motive etmek için yöneticinin kişisel bazı özelliklere sahip olması gerekmektedir. Yöneticinin, örgüt üyeleri üzerinde etki ve hayranlık uyandıracak aurası ve çekim gücü ne kadar yüksek ise başarılı olması da o kadar olasıdır.

Yönetici tarzı kadar örgütteki adaletli yaklaşımla da belirsizliklerin azalmasını sağlayarak, faaliyetlerin kontrol altında olmasında etken olacaktır. Örgütsel adalet algısı yüksek olduğunda çalışanlar, yöneticilerini adil ve güvenilir olarak görmektedir. Bu durum örgütsel adaletin ve yöneticilerin güvenilirliğini yükselterek, çalışanların memnuniyet düzeylerini arttırmaktadır. Ayrıca adaletli tutum ve davranışlar, yöneticilerin etik ve ahlaki ilkelere bağlı çalışmasını sağlamaktadır (Yeniçeri vd., 2009: 85). Organizasyonların sahip oldukları adalet, çalışanların birlikte hareket etmesini sağlamakta, bunun yanı sıra adaletsizlik ise çalışanların örgütle bağlarının zedelenmesine neden olmaktadır (Erim ve Çalışkan, 2010: 373). Çalışanların adalet algıları örgütsel sonuçları etkileyecek unsurlardan biridir. Çalışanların, örgüte sağladıkları katkılarla, örgütten edindikleri kazançları kıyaslamaları onların adalet algılarını belirlemektedir. Ayrıca örgütsel karar ve uygulamalarda, kazancın dağıtımında ve süreçlerdeki adaletli yaklaşımlar çalışanlar tarafından değerlendirilmektedir.

Bütün örgütler genel olarak performanslarının artarak devam etmesini amaçlamaktadırlar. Sürdürülebilir ekonomik yaşam, çalışan performansının artırılması ve örgüt performansının artırılması ile mümkün olacaktır. Bu bağlamda yöneticilerin eğilmesi gereken asıl meselelerden biri çalışanların örgütsel amaçlar dahilinde faaliyet göstermeye isteklendirilmesidir. Çalışanların performansının düzenli olarak ölçülmesi, onların hata ve eksiklerinin ortaya çıkartılmasını sağlayacaktır. Performansı etkileyen unsurların tespit edilmesi ve bu unsurların iyileştirilmesi örgütün performansını olumlu yönde etkileyecektir.

Geleceğin öğretmenlerini, avukatlarını, doktorlarını, yöneticilerini veya teknisyenlerini yetiştirmek gibi çok önemli bir görevi üstlenen akademisyenlerin motivasyonu ya da yöneticiden memnuniyeti çok fazla önem taşımaktadır. Çünkü yapılan iş insan yetiştirmek, onları meslek sahibi yapmak, aynı zamanda hem eğitmek hem de öğretmektir. Yani bir akademisyenin, çalıştığı kurumdaki adalet inancı ve yöneticilerinin yönetim tarzı onun akademik çalışmalarında, gösterdiği eğitim ve öğretim faaliyetlerinde performansını etkileyecektir. Motivasyonu yüksek

olan akademisyenlerin eğitim öğretim çalışmalarında gösterecekleri performans da yüksek olacaktır.

Üniversiteler için önem taşıyan yönetici tarzları, çalışan performansı ve örgütsel adalet değişkenleri çalışmada ele alınmıştır. Çalışmanın ilk bölümünde, yönetici kavramı ve yönetici tarzları ele alınmıştır. Belirlenen 29 yönetici tarzının tanımı, özellikleri, avantaj ve dezavantajları üzerinde durulmuştur. Çalışmanın ikinci bölümünde çalışanların iş performansı ve performans değerlendirme araçları detaylı olarak ele alınmıştır. Çalışmanın üçüncü bölümünde ise örgütsel adalet olgusu derinlemesine incelenmiştir. Çalışmanın dördüncü bölümü yapılan araştırmadan oluşmaktadır. Araştırma modeli, hipotezleri ve bulgular bu bölümde yer almaktadır. Modern yöneticilik tarzlarından katılımcı, destekleyici ve yönlendirici yöneticilik tarzı ele alınmış, çalışan performansına olan etkileri araştırılmıştır. Araştırmada, vakıf üniversitelerindeki yöneticilik tarzlarının akademik personelin iş performanslarına olan etkisinde örgütsel adaletin düzenleyici rolü olup olmadığı araştırılmıştır. Araştırma amacına uygun oluşturulan hipotezlerin testinde t-test ve ANOVA, korelasyon ve regresyon analizleri, SPSS 24 ve AMOS 24 istatistik paket programları kullanılarak yapılmıştır. Araştırmada veri toplama yöntemi olarak seçilen ankette yer alan ölçeklerin içsel tutarlılığını test etmek amacı ile bir pilot çalışma yapılmıştır. Pilot çalışmada 323 anket ile yapısal eşitlik modeli kullanılarak ölçeklerin doğrulayıcı faktör analizleri yapılmış, elde edilen uyum iyiliği değerleri kabul edilebilir aralıkta yer aldığı anlaşılmıştır. Daha sonra ilgili ölçeklerin güvenilirlikleri hesaplanmış ve elde edilen Cronbach' Alpha değerlerine göre sosyal bilimlerde kabul gören 0,70'in üzerinde kaldığı anlaşılmıştır. Çalışmada, İstanbul ilinde faaliyet gösteren vakıf üniversitelerinde çalışan 407 akademik personelin geçerli olan anket sonuçları kullanılmıştır. Yapılan analizler sonucu örgütsel adaletin, yönetici tarzlarının çalışan performansına etkisinde %9,09 oranında düzenleyici etkisi olduğu görülmüştür ($R^2 = 0,0909$). Ayrıca, örgütsel adalet algısının, çalışanların iş performanslarını pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilediği gözlenmektedir ($p = 0,0236 < 0,05$). Diğer yandan yöneticilik tarzları ile çalışanların hem iş performansının hem de örgütsel adalet algısı arasında pozitif yönlü ilişki olduğu söylenebilir. Çalışmada sonuç kısmında ise yönetsel uygulamalara katkı sağlayacak ve gelecekte gerçekleştirilecek araştırmalara yönelik değerlendirme ve önerilere yer verilmiştir.



II. YÖNETİM, YÖNETİCİ, LİDER, LİDERLİK KAVRAMLARI, TANIMLARI, YÖNETİCİ TARZLARININ ÖNEMİ, KULLANDIKLARI GÜÇ BİÇİMLERİ VE YÖNETİCİ TARZLARI

Örgütler yaşamlarını devam ettirebilmek için, yüksek rekabet koşullarında mücadele ederek, kar elde etmeleri gerekmektedir. Örgütlerin, değişken iç ve dış çevre koşullarını yakından takip ederek bu koşullara uygun hareket etmelerinde, yönetim ve yönetici faktörünün önem taşıdığı görülmektedir. Bu bağlamda bu bölümde başta yönetim, yönetici, lider, liderlik kavramları ifade edilecek ardından yönetici tarzları, yönetici tarzlarının önemi ve yönetici tarzlarının kullandıkları güç biçimleri ve güç kaynakları incelenecektir.

A. Yönetim Kavramı ve Tanımı

Yönetim, insan yaşamının ayrılmaz bir parçasıdır. İnsanlığın var olduğu dönemlerden başlayarak birden fazla kişinin bir işi yapmak için bir araya gelmesi durumunda yönetime ihtiyaç duyulmuştur. Yönetim süreci, işin hangi iş olduğuna ve önem derecesine bakılmaksızın her türlü amacın etkili ve rasyonel bir şekilde gerçekleştirilmesi için bir dizi faaliyeti gerektirmektedir. Yönetim süreci ve faaliyetlerinin var olduğu durumlarda emir verenler ve emir alanlar bulunmaktadır. Bu faaliyetler süreci, gerekli kararları alarak işi yapacak insanları motive etmeyi de kapsamaktadır. Böylece amaçlanan işi başarı ile tamamlamak mümkün olmaktadır.

Yönetim, sosyal ve ekonomik yaşamda olduğu kadar çalışma yaşamında da önem taşımaktadır. Çevre ve teknolojinin sürekli değişim göstermesi, bu koşullara uyum sağlamak amacıyla iş sahiplerinin ve yöneticilerin örgütlerinde uyguladıkları yönetim tarzlarını değiştirmelerine neden olmaktadır. Küçük işletmelerin uyguladıkları yönetim tarzları ile büyük ölçekli işletmelerin veya uluslararası işletmelerin uyguladıkları yönetim tarzları farklılıklar göstermektedir. Bilişim ve iletişim sistemleri değiştikçe örgütlerin iş yapış şekilleri ve organizasyon yapıları da değişikliğe uğramaktadır. Ancak hangi büyüklükte olursa olsun ve hangi teknolojiyi

kullanırsa kullansın her örgütün mutlaka yönetime ihtiyacı vardır. Yönetim fonksiyonu örgütler için büyük önem taşımaktadır. Yönetim faaliyeti gerektiği şekilde yerine getirilmeden çalışma ve üretimde başarılı olmak olanaksızdır.

Yönetim fonksiyonu, bir dizi faaliyetin toplamından oluşmaktadır. Bu faaliyetler planlama, organize etme, uygulama, koordine etme ve kontrol olarak beş faktörde toplanmaktadır. Bu temel faaliyetler aşağıda açıklanmıştır (Miles, 2016: 8-9; Güney, 2020: 553-555; Koçel, 2020: 128; Hodgetts, 1997: 27; Ataman, 2009: 15-16):

- Yönetimin planlama işlevi, gelişebilecek her türlü koşulları önceden tahmin ederek belirlenen strateji, amaç ve hedefler doğrultusunda, kaynakları ve çalışanların koordinasyonunu sağlamaktadır. Bu doğrultuda faaliyet programı oluşturulur.
- Organize etme aşamasında, tespit edilen hedeflere ulaşmak için tüm kaynakların (personel, finansal, fiziksel, bilgi ve diğer kaynakların) yapılandırılması ve koordinasyonu için uygun şartları oluşturma faaliyetleri yerine getirilir. Örgütün bütün kaynakları uyumlu bir şekilde bir araya getirilir.
- Uygulama, çalışanları yönetme, onları motive etme ve onlarla iletişimi içermektedir. Aynı zamanda çalışanların gelişimini izleme ve gerektiğinde uygun değişiklikler yapmayı kapsamaktadır. Bu fonksiyonun sağlıklı işlemesi için yetkin çalışanları işe almak ve onları sürekli eğitmek önem taşımaktadır.
- Koordine etme, uygulama sırasında gerekli koordinasyonun temin edilmesidir. Diğer bir ifade ile işletme hedeflerine ulaşmak için faaliyetlerin topyekûn uyum içinde yapılmasıdır. Koordine etme sürecinde, yöneticiler, astlarla ve diğer yöneticilerle düzenli toplantılar yaparak işleri ve çalışanların faaliyetlerini yönlendirmektedirler.
- Kontrol, mevcut ve istenen performans düzeylerini karşılaştırarak uygulamada oluşan problemleri belirlemek, çalışanlara bilgi ve geri besleme sağlamak ve yönetim sürecinin her aşamasında ulaşılan problemleri çözmek gibi faaliyetlerden oluşur. Kontrol ve değerlendirme sonucu yeni kararlar alınabilir ve çeşitli düzeltme işlemleri yapılabilir. Bu fonksiyon faaliyetlerin her aşamasına uygulanarak, kabul edilmiş planla uygunluk içinde yapılıp yapılmadığını araştırmaktadır.

Yöneticiler, yönetim sürecinin hayata geçirilmesini sağlarlar. Yönetim fonksiyonunun özü olan karar verme, uygulama ve sonuç alma aşamaları yöneticiler ile mümkün olmaktadır.

Yönetim kavramı ile ilgili yapılmış olan tanımlardan bazıları şunlardır:

- Yönetim, örgütün sahip olduğu tüm kaynakları düzenleyerek, koordine ederek, çalışanlar aracılığıyla, etkin ve verimli olma ve amaçlara ulaşma sürecidir (Ülgen ve Mirze, 2018: 3).
- Yönetim, belirlenmiş amaçları gerçekleştirmek için insan, parasal kaynaklar, donanım, demirbaşlar, hammaddeler, yardımcı malzemeler ve zaman gibi faktörleri, optimum şekilde koordine ederek yönlendirme sürecidir (Eren, 1991: 3).
- Yönetim, daha önce saptanmış amaç ve hedefleri hayata geçirmek için eldeki tüm kaynakların organizasyonun amaç ve hedefleri yönünde verimli, etkili ve uygun bir şekilde kullanılmasını ifade eden çalışmaların toplamıdır (Güney, 2019: 2).
- Yönetim, başlangıçta tespit edilmiş amaçlara ulaşmak için kaynakların koordinasyonunun sağlandığı ve yapılacak faaliyetlerin belirlendiği ve sonuçların gözden geçirildiği süreçtir (Hodgetts, 1997: 3).
- Yönetim, başka insanların vasıtası ile amaçları gerçekleştirmektir (Mucuk, 2006: 4).
- Yönetim, insanların yönetilmesi işidir (Koçel, 2020: 125).
- Yönetim, insan, bilgi, finans ve fiziksel faktörler aracılığıyla organizasyonun vizyon, misyon, strateji, amaç ve hedeflerini gerçekleştirme sürecidir (Miles, 2016: 8).
- Yönetim, örgütün hedeflerine ulaşabilmesi amacıyla insanların faaliyetlerinin planlanması, örgütlenmesi, yönlendirilmesi ve denetlenmesi sürecidir (Can ve Güney, 2007: 144).
- Yönetim, planlama, örgütlenme, yürütme, koordinasyon ve kontrol faaliyetlerini koordine etme sürecidir (Nakip vd., 2001: 216-217).
- Yönetim, insanların belirlenen ortak amaçlar ve hedeflere, optimum zamanda ve optimum biçimde varmaları için grup halinde eyleme geçmeleridir (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2003: 5).

- Yönetim, organizasyonun, stratejik hedeflerine ulaşma yolunda planlanması, örgütlenmesi, emir-komuta edilmesi, koordinasyonun sağlanması ve kontrol işleminin düzenli olarak yapılmasıdır (Ataman, 2009: 15).

Bütün bu tanımlar ışığında yönetimi şu şekilde tanımlayabiliriz. Yönetim, önceden saptanan amaçlara ulaşmada etkinlik ve verimi sağlamak için insanlar arasında uyum ve motivasyonu sağlayarak, kaynakların amaçlar doğrultusunda optimum faydayı sağlayacak şekilde planlanması, organize edilmesi, uygulanması, koordine edilmesi ve kontrol süreci olarak tanımlanabilir.

B. Yönetici Kavramı ve Tanımı

Yönetimin olduğu her yerde yöneticinin de olduğu bir gerçektir. Kâr amaçlı faaliyetlerde veya kâr amacı gütmeyen faaliyetlerde birden fazla kişi söz konusu ise yönetimden ve yöneticiden bahsedilebilir. Ortak bir amaç etrafında toplanan her oluşumun bir yöneticiye ihtiyacı vardır. Çünkü belirli bir amaca ulaşmak için birlikte hareket etmek ve oluşum içinde bulunan hiçbir unsurun diğer unsurların hızını kesmemesi gerekmektedir. Yönetici elinde bulundurduğu yetki ile grup elemanlarını yapılacak iş konusunda motive eder. Böylece grup üyeleri kendi istekleri ile yapılacak işi yapma konusunda üstün faaliyet gösterebilirler. Bir işletmede strateji ve planların hayata geçirilmesi o işletmede görevlendirilen yöneticilerin faaliyet sürecinde başarılı olması ile mümkündür. Yöneticiler, işletmenin maddi ve maddi olmayan kaynaklarını, insan unsuru ve teknolojik olanaklarını, optimum fayda sağlayacak şekilde birleştirerek yönetmeye çalışırlar.

Günümüzde belirsiz, çalkantılı, muğlak ve değişken çevre şartlarında yöneticilerin önemi gittikçe artmaktadır. Stratejik hedeflere ulaşmak amacıyla, içinde bulunulan iç ve dış çevre faktörlerini dikkate alarak proaktif bir şekilde önlemlerini alan ve bu koşullara uyum sağlayan yöneticiler başarıyı yakalayacaklardır. Örgütlerin hayatta kalmasını ve kâr elde etmesini bu yönetici tarzları belirlemektedir. Her örgüt kendisini amaç ve hedeflere ulaştıracak etkin ve verimli çalışacak bir yöneticiye ihtiyaç duymaktadır.

Diğer yandan yöneticilik ve liderlik farklı anlamları olan kavramlardır. Yöneticilik, yasal güç kullanarak yönetim işinin yapılması anlamına gelirken, liderlik grup üyelerini motive etmek, yönlendirmek, yetkilendirmek ve harekete geçirmek

anlamına gelmektedir (Leblebici, 2008: 63). Yönetici ise yönetim işini yapan kişidir (Doğan, 2007: 26). Bu görevi kendisine bağlı çalışanlar aracılığı ile yapmaktadır.

İşletmenin geleceğini yönlendiren kararları alan ve uygulayan yöneticilerdir. Bu kararların uygulanması için yapılacak işlerin planlanması, düzene koyması, çalışma standartlarının ve faaliyetlerinin oluşturulması, işgörenlerin denetlenmesi, çalışma uyumunun sağlanması ve gerektiğinde onların yetiştirilmesi yöneticilerin sorumluluğundadır. Bu önemli işleri yerine getirecek olan yöneticilerin bazı özellik ve yetenekleri taşıdıkları görülmektedir. Bir yöneticinin sahip olması gereken yetkinlikleri şu şekilde sıralayabiliriz (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2003: 6-7; Koçel, 2020: 128):

- Yapılacak iş ve işi yapacak kişiler hakkında bilgi sahibi olma,
- İyi bir iletişim sahibi olma,
- Doğru, yansız, zamanında karar verme,
- Kişiliği ve davranışlarıyla astlarının saygısını kazanma ve onlara örnek olma,
- Sorumluluk taşıma,
- Takım çalışmasına özendirme,
- Demokratik olma,
- Grup üyelerini eğitebilme yeteneğine sahip olma,
- Hoşgörülü olma,
- Planlayıp, idare etme yeteneğine sahip olma,
- Stratejik hareket etme,
- Kendi kendini yönetme/ özyönetim,
- Küresel düşünme.

Yöneticilerin olduğu kadar, iyi bir şekilde tasarlanmış yönetim sisteminin oluşturulması örgütün hedeflerine ulaşması için önem taşımaktadır. Bunların yanı sıra hedeflerin doğru belirlenmesi, iş tanımlarının, standartların, ilke ve kuralların doğru saptanması gerekmektedir. Yöneticinin yerine getirmesi gereken işlevler aşağıdaki sıralanmıştır (Hodgetts, 1997: 33):

- Örgüt içinde iyi bir iletişim sisteminin kurulması ve korunması, işe uygun çalışanların seçimi ve motivasyonu, gerekli durumlarda yaptırımlar belirlenmesi, organizasyon yapısının devamlılığının sağlanması.

- Çalışanların eğitimi, performansının değerlendirilmesi, motivasyon programı geliştirilmesi, etkili ve gerekli terfi sisteminin oluşturulması.
- Örgütsel amaç ve hedeflerin formüle edilmesi, genel planın izlenmesi, iyi bir iletişim sisteminin geliştirilmesi.

Yönetici konumundaki kişi, örgüt sahibi/ kurucusu olabilir ve dış çevreden yönetici transfer edebilir. Bu işlevleri yaparken etkin ve verimli bir şekilde çalışarak, optimum faydayı sağlamak, örgütün içinde bulunduğu yakın ve uzak çevre koşullarını dikkate almak, sürekli kontrol ederek, süreç boyunca denetim yaparak faaliyetleri gözden geçirmek zorundadır.

Yönetici kavramı ile ilgili yapılmış olan tanımları inceleyecek olursak bazıları şunlardır:

- Yönetici, yönetim faaliyetlerini uygulayarak, sorumlu olduğu konularda işletmeyi en etkin biçimde amaç ve hedeflere yönlendiren bireydir (Ülgen ve Mirze, 2018: 3).
- Yönetici, belirli bir süre zarfında ve değişen çevre koşulları altında tespit edilmiş stratejiler gerçekleştirmek üzere bütün üretim faktörlerini koordineli toplayan ve çalıştıran kimsedir (Eren, 1991: 6).
- Yönetici, elinde bulundurduğu yasal yetki ve sorumluluk ile belirlenmiş kuralları uygulayarak, etkinliklerin düzenli ve örgütsel amaçlara ulaşmak hedefiyle faaliyet gösterilmesini sağlayan kimsedir (Güney, 2017: 7).
- Yönetici, yönetim faaliyetleri sonucu ortaya çıkan kar ve riskten etkilenmeyen, üretim faktörlerini temin ederek, bunları mal veya hizmet üretimi için koordine eden kimsedir (Mucuk, 2006: 4).
- Yönetici, yönetim konusunda elde ettiği bilgi birikiminden yararlanarak başkaları ile çalışarak ve bunlar aracılığıyla işleri kotararak işletme birimlerini amaçlarına ulaştıran kimsedir (Koçel, 2020: 95).
- Yönetici, yetki gücünü kullanarak, işletmenin yönetim fonksiyonunu gerçekleştiren ve astlarına iş yaptıran, bu faaliyetler sonucu elde edilen kar ve zarardan etkilenmeyen kimsedir (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2003: 5).
- Yönetici, yönetim faaliyetleri sonucu kar ve riski kendisine ait olmamak üzere üretim faktörlerini bir araya getirerek, etkili ve verimli kullanımını sağlayarak, ürünleri gerçekleştiren ve karşılığında bir gelir veya fayda sağlayan kimsedir (Ataman, 2009: 18).

- Yönetici, yönetim faaliyetini gerçekleştiren, ait olduğu organizasyonun üyeleri ve çevresel faktörlerle, etkin bir uyumun oluşması için örgütün üretim faktörlerini kullanarak, belirlenen amaçlara ulaştırmakla sorumlu olan bireydir (Sucu, 2000: 2).
- Yönetici, yönetim faaliyetlerini yerine getiren kimsedir (Doğan, 2007: 26).

Yönetici tanımları incelendiğinde dar ve geniş kapsamlı iki tanım yapılabilir. Dar kapsamlı tanım yönetici kavramının genel bir ifadesidir. Yönetici, diğer grup üyeleri aracılığı ile belirlenen amaçlara ulaşmak üzere yönetim işini yapan kişidir. Geniş kapsamlı tanım ise şu şekildedir. Yönetici, işletme amaç ve hedeflerine ulaşmak amacıyla, kar veya zararı başkalarına ait olmak üzere elinde bulundurduğu yasal yetkiyi kullanarak, gerekli üretim kaynaklarını temin eden, bunları mal veya hizmet üretimi için etkin ve verimli kullanan kişidir.

C. Lider Kavramı ve Tanımı

İnsan, doğası gereği sosyal bir varlık olmasından dolayı grup oluşturma ve grup halinde hareket etme eğilimi gösterir. Liderlik sürecinin temelini, bir kişinin, diğerlerini etkileyebilmesi oluşturmaktadır. Lider diğer grup üyeleri tarafından, problemlere karşı yapıcı kararlar alabilen, üst yönetimle uyumlu bir şekilde çalışabilen ve gruba yön verebilen özellikler taşımalıdır (Şimşek, 2006: 3; Doğan, 2007: 36). Bu bağlamda liderin, her türlü kriteri, standardı ve ödüllendirme sistemini tanımlaması başarılı olması için gerekli bir koşuldur. Böylece insan çabalarının birleştirilmesi ve koordine edilmesi mümkün olabilir. Ancak iyi bir lider, organizasyonun varlığını devam ettirebilir, değişen çevre şartlarına karşı yeterli duruma ulaştırabilir (Özkalp ve Sabuncuoğlu, 1997: 138; Eren, 2015: 431; Taslak, 2008: 122). Çalışanların işlerini daha verimli yapmaları, liderlik tarzına, liderin güvenine ve saygısına bağlıdır (Doğan, 2007: 34).

Liderlik ile yöneticilik birbirinden farklı kavramlardır. Yöneticilerin görevi, üzerlerine aldıkları sorumlulukları yerine getirmektir. Liderliğin görevi ise, izleyicilerinin kendisini istekli bir şekilde takip etmelerini sağlamak, onlara yol gösterici olmaktır (Çağlar, 2004: 93; Wadsworth, 1999: 16-17). Yönetici, gücünü yetkiden alarak başkalarına iş yaptırmak ve bu sayede belirlenen amaçlara ulaşmak sorumluluğundadır. Lider ise gücünü insan ilişkisindeki becerisinden, deneyim ve yeteneklerinden, karizmasından alır.

Lider kavramı ile ilgili yapılmış olan tanımlardan bazılarını şöyle sıralayabiliriz:

- Lider, kendi nitelikleri, yetenek, karizma, etki ve saygınlığı grubun amaç ve hedeflerini belirleyen, etkileyen ve yönlendiren kişidir (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2003: 165).
- Lider, adil olan, grup üyelerinin gelişimini destekleyen ve grup üyelerini belli amaçlar etrafında bir araya getiren ve yönlendiren, kimsedir (Doğan, 2007: 32-36).
- Lider, grup üyelerinin çalışmalarını örgüt amaçları yönünde harekete geçirerek, koordine eden kimsedir (Özkalp ve Kirel, 2016: 185).
- Lider, grup üyelerinin belirlenen hedefleri gerçekleştirmek üzere talimatlarını uyguladıkları kimsedir (Koçel, 2020: 466).
- Lider, grubu belirlenmiş hedefler etrafında birleştirecek, onları bu doğrultuda çalışmaya motive edecek yetkinlik ve bilgiye sahip bireydir (Eren, 2018: 129).
- Lider, organizasyon tarafından ulaşılmak istenen hedefler yönünde düzenlenmiş stratejileri izleyicilerinin faaliyete dönüştürmelerine olanak veren bir sanatçıdır (Şahin ve Temizel, 2007: 183).
- Lider, grupta ön plana çıkarak faaliyetleri düzenleyen bireydir (İbicioğlu vd., 2009: 3).
- Lider, grup üyelerini istekli bir şekilde hedeflere ulaştıran kişidir (Çelik ve Sünbül, 2008: 50).
- Lider, fikir, amaç ve düşüncelerini içten bir şekilde insanlara ulaştırabilen, değişik koşullarda davranışlara, değişik anlamlar kazandırabilen ve onları amaçlar yönünde faaliyete geçirebilen kişidir (Bakan, 2008: 15).
- Lider, insanların kişisel ve topluluk hedeflerini ön planda tutarak onun isteği yönde davranılan kişidir (Koçel, 2020: 15).
- Lider, topluluk üyelerini istedikleri noktaya ulaştırmak için onların davranışlarını etkileyen ve yönlendiren kimsedir (Yılmaz, 2008: 8).
- Lider, grup sürecinin odağında olan, itaati sağlayan, etkileyen, amaçlara ulaştıran, çalışanları harekete geçiren kişidir (Alga, 2017: 8).
- Lider, organizasyonun amaçlarını başarmak için çalışanların ve grupların faaliyetlerini etkileyen kişidir (Hodgetts, 1997: 318).

- Lider, birincil amacı belirlenmiş işlerin başarıyla yapılmasını sağlayan, grubunu koordine eden, faaliyetleri planlayan ve topluluğun sözcüsü olan kişidir (Kaya, 1999: 138-139).
- Lider, özellikleri sayesinde strateji ve vizyon belirleyen, örgüt kültürünü oluşturan etki sahibi olan kişidir (Yukl, 2018: 252).

Yukarıdaki tanımlar doğrultusunda lideri şu şekilde tanımlayabiliriz. Lider, sahip olduğu yetenekleri sayesinde grup ve toplumlar için amaç belirleyen, belirlenen bu hedefler doğrultusunda insanları etkileyen ve harekete geçiren kişidir.

D. Liderlik Kavramı ve Tanımı

Bir amaç veya bir hedefin varlığı durumunda bu amaca gidilecek yöntemi tespit etmek için yol haritası çizilir. Yapılacak faaliyet için planlanan bu hususlar doğrultusunda grup üyelerini aydınlatmak ve onları isteklendirmek liderin görevlerindendir. Liderlik, grubun faaliyetlerinin başarıya ulaşması için yol gösterici ve yönlendirici unsurdur. Lider ile diğer grup üyeleri arasında güçlü bir etkileşim bulunmaktadır. Bu etkileşim sonucu grup üyeleri çalışmalarını yapmak ve belirlenen amaçları gerçekleştirmek için harekete geçebilirler.

Liderlik kavramı ile ilgili yapılmış olan tanımlardan bazılarını şu şekilde sıralanabilir:

- Liderlik, grup üyelerini belirlenmiş amaçlar yönünde hareket etmeye yöneltme sürecidir (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2003: 165).
- Liderlik, grup üyelerini belirli amaçlara yöneltmeye ikna etme sürecidir (Bender, 2000: 14).
- Liderlik, yasal güç kullanmadan amaçlara ulaşmak için diğer üyeleri etkileme sürecidir (House and Javidan, 2004: 15).
- Liderlik, grup üyelerini belirli amaçlar çerçevesinde harekete geçirme ve onları motive etme yetkinliklerinin tamamıdır (Eren, 2015: 431).
- Liderlik, grup iş birliğinin bir kutuplaşma noktasıdır (Şahin ve Temizel, 2007: 182).
- Liderlik, astların kendi isteğiyle çaba göstermelerini temin eden iletişim sürecidir (Doğan, 2007: 33).

- Liderlik, bir eylemin gerçekleşmesinde etkili olan insan ilişkilerini düzenleyen, kişileri harekete geçiren, yönlendiren, yetkilendiren ve isteklendiren ile süreçtir (Alga, 2017: 8).
- Liderlik, grup üyelerine önderlik ederek onları hedefe doğru hareket etmeye isteklendiren bir süreçtir (Manafzadehtabriz, 2020: 58).
- Liderlik, sosyal faaliyetlerin yerine getirilmesi sürecinde, grupta bir bireyin diğerlerine göre önde olmasıdır (İbicioğlu vd.,2009: 3).
- Liderlik, topluluğu belirlenmiş hedefler yönünde birleştirebilme ve amaçları başarmak için topluluk üyelerini faaliyete geçirme, motive etme sürecidir (Zel, 2006: 110).
- Liderlik, birey ve topluluğu amaçlar doğrultusunda eşgüdümleme ve isteklendirme sürecidir (Kaya, 1999: 138-139).
- Liderlik, bir kişinin diğerlerini kendi istekleriyle harekete geçirme ve etkilemesi sürecidir (Gibson et al, 2000: 272).

Yapılmış olan tanımlamalar ışığında liderlik şu şekilde tanımlanabilir. Liderlik, belirli koşullar altında, belirli amaçların gerçekleştirilmesi için bir kişinin grup üyelerini harekete geçirme, yönlendirme ve motive etme sürecidir.

E. Yönetici Tarzlarının Önemi

Bugünün toplumlarında gerekli değişim ve dönüşümü sağlamak, ancak toplumların, kurum ve kuruluşların iyi yönetilmesiyle mümkündür. Yönetimin başarılı olması için çalışanların bireysel çıkarları ile işletmenin çıkarlarının aynı çerçevede buluşmasını sağlamak gerekmektedir. Örgütün yönetim fonksiyonu, üst yönetime bağlı birimler tarafından yürütülmektedir. Örgüt için gerekli olan insan kaynağını bulmak, bu yeteneği işletme bünyesine kazandırmak ve işletmede kalmasını sağlamak yöneticilerin başlıca görevlerinden biridir.

Bu faaliyetleri yerine getirirken çeşitli sorunlarla karşılaşmaktadır. Yöneticinin stratejik vizyon yetersizliği, iletişimde başarılı olamaması ve uygulamaları yeterince kontrol etmemesi sorunların çıkma sebeplerinden bazılarıdır. Hangi yöneticilik türünün daha etkili olduğu, yöneticilerin kişilik özelliklerine, yönetim biçimi ve işlevlerine, örgüt içindeki pozisyonuna ve çalışanlara göstermiş olduğu yaklaşıma bağlıdır. Örgüt yöneticileri, strateji ve politikaları belirleyerek üst yönetime sunarlar. Bu strateji ve politikalara uygun program ve çalışmaları düzenler, yürütür ve

denetlerler. İç ve dış çevredeki yenilikleri izler ve uygun olanları örgüte aktarırlar. Yapılan ve yapılmakta olan çalışmaları kontrol ve denetim altında tutarak elde ettikleri bütün bilgileri üst yönetim ile paylaşırlar (Eren, 2015: 17). Yöneticilerin oynadığı stratejik rol örgütün stratejisini belirlemek ve bu stratejiyi uygulamaktır. İşlemsel rol ise örgüt çalışanlarıyla ilgili olup, onları eğitmek, yetkinleştirmek, işe uygun çalışan almak, ödüllendirmek, motive etmek daha doğrusu çalışanlar vasıtası ile organizasyon faaliyetlerini yapmaktır (Güney, 2015: 46). Diğer bir ifade ile yöneticiler işletme için stratejik bir rol oynarken bunun yanı sıra işlemsel rol de oynarlar.

Yöneticiler, örgütün her türlü sorunlarına çözüm yolları araştırarak, belirlenen çözümlerin etkili bir şekilde uygulanmasını sağlarlar (Dikmen, 2012: 65). Örgüt için gerekli sistemleri, yapıları, rolleri ve süreçleri oluştururlar. Örgütsel iklim ve kültürü inşa ederek rekabet üstünlüğü elde etmek amacıyla proaktif yaklaşımlarda bulunurlar (Eren, 2018: 26). Bu bağlamda yöneticiler hem örgütler açısından hem de çalışanlar açısından önem taşımaktadır. Özellikle yöneticilik tarzı örgütün yaşamını devam ettirmesinde ve hedeflerine ulaşmasında temel belirleyici etmenlerden biridir.

1. Yönetici Tarzlarının Çalışanlar Açısından Önemi

Çalışanlardan optimum faydayı temin etmek ve bunun sürekliliğini sağlamak için çalışanların maddi gereksinimlerine uygun bir ücret vermek, çalışma ortamını ve fiziksel koşulları iyileştirmek gerekmektedir. Bunun yanı sıra çalışanların sosyo-psikolojik ihtiyaçlarının karşılanması da önem taşımaktadır (Sabuncuoğlu, 2013: 20). Örgüt çalışanlarının motive edilmesi, başarıya ulaşması, performansının artması ve örgüte iyi duygular beslemesi, yöneticinin çalışanlarına göstereceği önem derecesine bağlıdır.

Motivasyon, Latince kökenli bir kelimedir. Bireyleri yönetmek ve harekete geçirmek anlamında kullanılmaktadır. Türkçede güdüleme anlamında kullanılmaktadır. Motivasyon, insanları, daha önce tespit edilmiş amaçlar ve hedefler yönünde yönlendirerek sevk etme sürecidir. Diğer bir ifade ile motivasyon, harekete yöneltici, faaliyeti sürdürücü bir etki yapmaktadır (Eren, 2015: 498; Tuncer, 2010: 57). Yöneticilik ve motivasyon kavramlarının birbiriyle ilişkili olduğu ifade edilebilir. Yöneticilerin uyguladıkları yöneticilik tarzı, yetkinlik ve uzmanlıkları, iletişim becerileri, çalışanların motivasyonlarını etkileyen unsurlardır.

Yöneticiler, çalışanları çeşitli motivasyon faktörleri kullanarak işlerini daha iyi yapmaları için yönlendirirler. Grup üyelerinin ihtiyaçlarını ve diğer beklentilerini önceden anlayarak giderirler. Çalışanlarda güven duygusu oluşturmak ve bu güvenin sürekliliğini sağlamak için adil bir disiplin ortamı yaratırlar. Yönetim sürecinde bu önemli faaliyetleri gerektiği şekilde yapan yöneticiler grup üyelerinin etkinliğini yükselterek örgütün başarılı olmasını sağlayacaklardır. Ayrıca çalışanların motivasyonu nu pozitif yönde etkileyerek, örgüt amaçlarını gerçekleştirirler. Değişik gruplarda farklı davranışlar sergilemesinden, örgüt içi ve dışı çevre faktörlerinin farklı olmasından dolayı örgütlerde uygulanan yönetici tarzı da değişmektedir (Hacıtahtiroğlu, 2012: 867-868). Hatta aynı örgütte farklı dönemlerde farklı yönetici tarzlarının uygulandığı görülmektedir. Çünkü yöneticiler günümüzün değişen koşullarına ayak uydurmanın ve başarılı olmanın yollarını bulmaya çalışırlar. Yönetici tarzı, bu noktada çok önem taşımaktadır.

Yöneticiler, mevcut kaynaklarla örgütün üretim yapması için gerekli olan ihtiyaçları karşılamaya çalışırlar. Bunun yanı sıra çalışanların sorunları, motivasyonu, disiplini, kariyer yönetimi gibi çok sayıda konuyu yönetmeleri beklenir. Yöneticiler, çalışanların ve örgütün hedeflerini bütünleştirerek etkinlik ve motivasyonu artırmaya çalışırlar (Güney, 2015: 49). Bu bağlamda yöneticilerin, örgütte etkin olamaması, çalışanları yönlendirememesi, faaliyetlerde yenilikçi yöntemleri uygulayamaması genellikle çalışanların ve örgütün etkinliğinin azalması ile sonuçlanmaktadır.

Bazı yöneticiler yetki ve sorumluluğun kendisinde olmasını isterler. Hatta takipçilerine güvenmezler. İşte bu yönetici tarzı, çalışanların sadece ücret nedeni ile çalışmasına ve yaptıkları işten soğumalarına neden olur. Ayrıca çalışanlarda psikolojik sorunlara ve düşük motivasyona neden olarak verimliliği olumsuz yönde etkiler. Yönetici, çalışanların düşüncelerini almalı ve yaptıkları iş ile ilgili alınacak kararlara katılımlarını sağlamalıdır (Sabuncuoğlu, 2013: 20; Eren, 2015: 498; Tuncer, 2010: 57). Yönetici ve çalışanlar arasında yardımlaşmaya ve güvene dayalı iletişim kurulmalıdır. Böylece çalışanlar yaptıkları işin sahibi olacak ve kendi işlerine daha fazla bağlanacaklardır.

Yöneticiler, güven duygusunu besleyerek, çalışanların motivasyon ve performansını arttırmaktadır. Verimliliği arttıran faktörler içinde yöneticinin davranış biçimi, bilgi ve becerisi ilk sıralarda yer almaktadır. Diğer bir ifade ile yönetici tarzları, çalışanların motive edilmesinde, performanslarının ve örgüte olan pozitif düşüncelerin

yükseltilmesinde önemli etkiye sahiptir. Çalışanların gerekli çabayı göstermeleri yönetici tarzlarıyla yakından ilişkilidir. Bu nedenle yöneticilerin çalışanları desteklemesi, onlara yol göstermesi, düşünce ve önerilerine değer vermesi iyi bir yönetici olmak için temel koşuldur.

2. Yönetici Tarzlarının İşletmeler Açısından Önemi

Teknoloji ve çevrede gerçekleşen hızlı değişim yönetim biçimlerinde de değişikliğe neden olmuştur. İşletmelerde modern yönetim tarzlarının gelişmesiyle birlikte iş yapış şekilleri ve yönetici tarzları da değişime uğramıştır. İşletmelerin çevresindeki değişimlere uyum sağlaması örgütlerin, yöneticilerin ve çalışanların uyumlu hareket etmesiyle mümkündür. İşletmeler için yöneticilerin oynadıkları rol ve sorumluluklar yaşamsal önem taşımaktadır. Yöneticiler, işletme çevresindeki değişimleri izleyerek, bu değişimler doğrultusunda üretim ve yönetim faaliyetlerinin planlamasını yaparlar.

Yöneticiler, üst yönetimle birlikte işletmenin stratejisini belirlerler. Bu stratejiyi belirlerken misyon ve vizyon da belirlenir. Yapılan bu çalışmalar aynı zamanda işletmenin amaç ve politikalarının da oluşturulmasını sağlar. Yöneticiler bu stratejileri çalışanlara aktararak, onların da benimsemelerini sağlarlar. Grup üyeleri stratejileri ne kadar benimserse ve sahiplenirse hedefe ulaşmak için o derece çaba içine gireceklerdir. Hedef ve stratejileri benimsemedikleri taktirde, verimsiz ve etkin olmayan faaliyetlerde bulunarak, isteksiz çalışma, iş yavaşlatma ve değişime direnç gösterebilirler (Eren, 2018: 28). Bu bağlamda işletme yöneticisinin ne kadar önemli işlevleri yerine getirdiği görülmektedir. Yönetim işi zorlu bir süreçtir. İnsanları idare ve sevk etmek, bir uyum içinde çalışmalarını sağlamak, bunları yaparken çevre ve teknolojiyi takip etmek ve hedeflerden sapmadan amaçlara ulaşmak yöneticinin yerine getirmesi gereken fonksiyonlardır.

İşletmelerin başarılı olması için yönetici ve üst yönetimin uyumlu çalışması önem taşımaktadır. Bunun yanı sıra, çalışanların işletme ile uyum içerisinde çalışmaları yöneticiler tarafından koordine edilir (Dikmen, 2012: 57; Yatkın, 2007:131; Doğan ve Kılıç, 2009: 88). Klasik yönetim anlayışında işletmenin faaliyetlerinin planlanması, koordine edilmesi ve denetlenmesi gibi yönetsel fonksiyonlar üst yönetimin sorumluluğunda yerine getirilirken, bugün bu konuda işletme birim yöneticileri de etkili bir rol oynamaktadır. Yöneticilerin uyguladığı

organize etme fonksiyonu, yönetimin her aşamasını etkileyen önemli bir fonksiyondur. Dolayısıyla işletmelerde oluşabilecek beklenmedik kriz sürecini yöneten, çevre şartlarına uyum sağlayan, gerektiğinde işletme stratejilerini geliştiren yöneticilere ihtiyaç duymaktadır.

Örgüt süreçleri planlanırken, birimlerin bu süreçlere katılımının sağlanması ve önerilerde bulunmaları sürecin zenginleşmesi ve daha gerçekçi hedeflerin belirlenmesi açısından önem taşımaktadır (Özkan, 2008: 78). Yöneticilerin, çalışanların kendi yaptığı işe ait kararlarına ve çözüm önerilerine değer vermesi, çalışanların işe sahip çıkmasını, onların örgütün birer ortağı olmalarını sağlayacaktır. Çalışanların kendi aldıkları kararları uygulamaları onların iş tatmini ve örgütsel bağlılığını artıracaktır (Özdemir ve Sezgin, 2018: 87). Yöneticiler, işletmelerin değişen iç ve dış çevre koşullarına göre, esnek hareket tarzı içinde olmasını sağlarlar. Değişim sürecinde tüm işletmeyi yönlendiren ve organize eden kişiler yöneticilerdir. Ayrıca yöneticiler, grup üyelerinin eğitimini ve gelişmesini sağlayarak, kişilerarası sosyal adaleti güçlendirirler (Uslu, 2011: 439-441; Güney, 2015: 49; Sayılı ve Tüfekçi, 2008: 193). Yöneticiler, önem taşıyan bu görevlerini yaptıkları takdirde, çalışanlar etkin bir performans sağlayacak ve bu performansın sürdürülebilirliği garanti altına alınacaktır. Yöneticilerin, belirlenen stratejik hedefler doğrultusunda çalışanların değişime direnç seviyesini düşürmek, çalışanların işletmenin dönüşümüne katkı sağlaması, değişimin bir işletme kültürü haline gelmesini sağlamak gibi önemli görevleri bulunmaktadır.

Yukarıda yöneticilerin işletmeler için yaptıkları faaliyetlerin yanı sıra yerine getirdikleri diğer faaliyetleri şu şekilde sıralayabiliriz (Can vd., 2012: 251-296):

- Yazılı ve yazılı olmayan kurallar koymak,
- Eksikleri gidermek,
- Değişimlerin yönünü değerlendirmek,
- Fırsatlardan yararlanmak,
- Büyüme ve gelişme stratejilerini uygulamak,
- Rollerin, görevlerin çalışanlara paylaştırılması,
- Yapıların reorganize edilmesi,
- Koordinasyonun sağlanması,
- Uzman işgücü girdilerinin temin edilmesi.

İş hayatında karşılaşılan sorunların kökeni çoğu zaman yöneticinin yetersizliği ve yanlış yönlendirmesidir. İşletmelerde iyi yöneticilerle verimliliğin en üst seviyeye çıkartılması mümkün olmaktadır (Akşit, 2008: 111-112). İşletmelerin başarılı olabilmeleri için uzman ve yetkin yönetici açığının kapatılması gerekmektedir. Yetkin bir yöneticiden yoksun işletmeler, strateji belirlemede güçlük çekerler. Bundan dolayı işletmelerde yönetim işini eksiksiz yapacak yöneticilere daha fazla ihtiyaç duyulmaktadır.

F. Yöneticilerin Kullandıkları Güç Biçimleri

Güç kavramı ile yöneticilik yakından ilişkilidir. Bir yöneticinin yönetim rolünü üstlenmesi, tutumların oluşturulması, etraftaki insanların onu yönetici olarak görmesi ve yönetim işini yapabilmesi için yetkiye ve güce ihtiyacı vardır. Bu sebeple çalışanları etki altına almak için yöneticinin çeşitli kaynaklardan beslenen güç kullanması gerekmektedir. Yöneticinin kullandığı güç biçimi ve bu gücü nasıl kullanacağı, etkili ve başarılı olmasını belirleyen bir unsurdur. Karar verme, ikna etme, takip ettirme, kumanda etme ve kendine itaat ettirme gücü, otoriteyi de beraberinde getirmektedir.

Gücün ne olduğu ve nasıl elde edildiği, gücün çeşitleri birçok araştırmaya konu olmuştur. Güç, yöneticilik ve etkileme birbirini tamamlayan kavramlardır. Yöneticiler ortak hedefi gerçekleştirmek için, grup üyelerini etkilemeleri gerekmektedir. Bu görevi yerine getirmek için ellerinde bazı güçler bulunmalıdır. Bugüne kadar yapılmış olan güç kavramı tanımlarından bazılarını aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz:

- Güç, faaliyetleri yönlendirme, grup üyelerini bir amaç etrafında faaliyete geçirme potansiyelidir (Özkalp ve Kirel, 2016: 625).
- Güç, diğerlerinin davranış ve fikirlerini örgüt amaçları doğrultusunda etkilemek ve kontrol altına alma becerisidir (Greenberg and Baron, 2000:401).
- Güç, örgütsel ve örgütsel olmayan her türlü davranışı kontrol altında tutma derecesidir (Güney, 2019: 3).
- Güç, grup üyelerini etki altında tutarak belirli amaçlar yönünde harekete geçirebilme düzeyidir (Güney, 2020: 163).

Yukarıdaki tanımlar çerçevesinde güç kavramını şu şekilde tanımlamamız mümkündür. Güç, bireyleri belirli davranışlara yöneltmek için etkileme ve motive etme kapasitesidir. Bir kişi başka bir kişiyi etkilerken, bir takım güç biçimlerinden

yararlanmaktadır. Yöneticiler, yönetim faaliyetlerini yerine getirirken çeşitli güç biçimlerini kullanırlar. Bu durum yönetici tarzına, örgüt kültürüne, politikalarına, iç ve dış faktörlere göre değişmektedir. Yaşanılan dönemin özellikleri de yöneticilerin kullandıkları güç biçimlerinin değişiklik göstermesine neden olmaktadır.

Örgüt içi güç kaynakları, French ve Bertrand Raven tarafından, karizmatik, yasal, uzmanlık, cezalandırma ve ödüllendirme gücü olarak sınıflandırılmıştır (Lunenburg, 2012: 2). Bu güç biçimleri aşağıdaki ana başlıklar altında ayrıntısıyla ele alınıp açıklanmıştır.

1. Resmiyete Dayalı (Yasal) Güç

Bir kişinin çevresinde bulunanları etkilemesinde en çok kullanılan ve en çok işe yarayan güç biçimi yasal güçtür. Yasal güç bir bireyin örgüt içindeki pozisyonundan kaynaklanan güçtür. Bir yöneticinin örgütteki statüsü, hiyerarşik yapılanmadan ortaya çıkan güçtür. Bu yasal gücün derecesine göre, verilen pozisyonun önemine bağlı olarak yasal güç biçiminin de yetki derecesi değişmektedir.

Yasal güç, kişinin yer aldığı pozisyonlar sebebiyle astlarını etkileyebilme ve yönlendirme güçtür. (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 76). Diğer bir ifade ile yönetici gücünü bulunduğu organizasyon kademesinden almaktadır. Alt bölümlerdeki çalışanlar yöneticinin elinde bulundurduğu yasal güçten dolayı onun direktiflerine ve yönlendirmelerine itaat etmek zorundadırlar. Yasal güç ve otorite özdeşleşmektedir. Bazıları otorite ve yasal güç kavramlarını birbirinden farklı kavramlar olarak algılamaktadır. Bu noktada önemli olan şey yöneticilerin etkili olmasını sağlayan gücün, yasal güç olduğu gerçeğidir. Otoriteden kaynaklanan güç ise, pozisyonun kaynaklanan yasaların verdiği gücün yanı sıra, yöneticinin bireysel özelliklerinden de kaynaklanmaktadır (Fındıkçı, 2013: 207-208; Çavuş ve Harbalıoğlu, 2016: 118; Karakaş ve Kırbaç, 2019: 39). Yöneticilerde bulunan yasal güç nedeniyle, astlar yöneticinin emirlerine uymaya kendilerini mecbur hissederler. Yasal güç aslında otoriteyi sembol haline getirmektedir (Şahin, 2002: 51-83). Her yöneticinin bulunduğu örgüt kademesi için tespit edilmiş hukuki, yasal çerçeveye uygun yetkileri vardır. Bu yetkiler örgütün anayasasına uygun olarak yöneticilere verilmektedir. Bu nedenle yöneticinin direktiflerine uymayan çalışanların cezalandırılması veya uyarılması söz konusu olmaktadır. Burada söz konusu olan durum, çalışan bireylerin yöneticilerinin emirlerinden çıkmamaları, onun verdiği görevleri yapmaları, yasal güce uymak için

kendilerini zorunlu hissetmeleridir.

Resmiyete dayalı (Yasal) güç biçiminin özelliklerini aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 76; Fındıkçı, 2013: 207-208; Lunenburg, 2012: 2; Güney, 2020: 163; Koçel, 2020: 571; Çavuş ve Harbalıoğlu, 2016: 118; Karakaş ve Kırbaç, 2019: 39):

- Biçimsel özellik göstermesi,
- Meşru ve hukuksal güç biçimi olarak kabul edilmesi,
- Bireylerin pozisyon gücünü ifade etmesi,
- Örgüt içindeki statüden kaynaklanması,
- Hiyerarşiden ortaya çıkması,
- Yöneticileri etkili kılması,
- Yöneticilerin otoritesini güçlendirmesi,
- Yetki düzeyinin artması ile yasal güç seviyesinin de artması,
- Sahip olunan pozisyona göre çalışanların davranışlarını etkilemesi,
- Çalışanların yasal güç sahibi yöneticinin emirlerine uymaya kendilerini mecbur hissetmesi,
- Otoriteyi sembol haline getirmesi.

Resmiyete dayalı (Yasal) güç, ast üst ilişkisinin resmi ve yasal olarak verilen yetkiler dahilinde işlediği bir güç biçimidir. Meşru ve hukuksal olarak verilen bu güç biçimine grup üyelerinin koşulsuz bir şekilde uyması beklenir. Çünkü resmi olarak görevlendirilen yönetici sorumluluk ve görevlerini yerine getirmek zorundadır. Çalışanlar üstlerinin elinde bulundurduğu yasal güç unsurlarına karşı çıkamazlar.

2. Ödülle Dayalı Güç

Örgüt çalışanlarının ödüllendirilmesi, onların motivasyonunun ve performansının artmasını sağlamaktadır. Örgütler çeşitli ödüllendirme araçları kullanmaktadır. Çalışanların ödüllendirilmesi yöneticilerin elinde olan büyük bir güç biçimidir. Çünkü aslında çalışanlar yaptıkları iş karşılığında daha önceden belirlenmiş bir ücret almaktadırlar. Çalışanlar, bu ücrete ilave olarak başarılı faaliyetleri karşılığında çeşitli şekillerde ödüllendirilebilirler. Böylece daha etkin çalışma içine girerek daha başarılı faaliyetler göstereceklerdir.

Ödül verme araçları çok çeşitlidir. Bunlara, ücret zammı, prim, terfi, statü, takdir gibi araçlar örnek gösterilebilir. Yöneticiler elinde bulundurdukları ödül gücü çalışanları olumlu yönde etkilemektedir (Koçel, 2020: 653). Ödül araçları olarak parasal ve parasal olmayan ödüller, ekonomik, sosyolojik ve yönetsel ödüller sıralanabilir. Yöneticinin çalışanı hakkında başkalarının yanında övgü dolu konuşma yapması ödüllendirme olarak kabul edilmektedir. Çalışanlarının etkin olduğunu düşünen yöneticiler, maaş artışı, prim veya promosyon gibi araçlarla onları ödüllendirebilirler (Çavuş ve Harbalıoğlu, 2016: 118; Karakaş ve Kırbaç, 2019: 39; Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 76; Altinkurt ve Yılmaz, 2019: 3). Bu şekilde ödüllendirilerek takdir edilen çalışanlar işletmeye ve işlerine daha fazla bağlanmaktadır. Ödüle dayalı güç biçiminin özelliklerini aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz (Koçel, 2020: 653; Çavuş ve Harbalıoğlu, 2016: 118; Karakaş ve Kırbaç, 2019: 39; Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 76; Altinkurt ve Yılmaz, 2019: 3):

- Yöneticinin astlarını gerekli gördüğünde ödüllendirmesinden kaynaklanması,
- Çalışanların motivasyon ve performansını arttırması,
- Örgütün başarısına olumlu etki göstermesi,
- Maaş artışı, prim ödeme gibi maddi unsurlar taşıyabilmesi,
- Terfi, yetki, sorumluluk ve statü gibi maddi olmayan unsurlar taşıyabilmesi,
- Cezalandırma gücünün karşıtı olması,
- Çalışanların başarılarını övme, takdir etme gibi içe yönelik unsurlar taşıyabilmesi,
- Formal ve informal ödüllendirme yapılabilmesi,
- Grup üyelerinin eğilimine ve motivasyonuna göre farklı ödül yöntemlerinin kullanımına imkân vermesi.

Ödüllendirme gücü, çalışanların faaliyetlerinde daha etkin olmasını sağlayan araçlardan biridir. Yönetici, kendisine bağlı olan çalışanları motive etmek için en gerekli ödüllendirme aracını tespit etmelidir. Çünkü her çalışan aynı ödül ile motive olmayabilir. Bazı çalışanlar para ödülü ile motive olurken, diğer çalışan takdir edilme ile, bir diğeri ise tatil ödülü ile motive olabilir. Çalışanları etkileyen ödül aracını bulan yöneticinin ödüllendirme gücü de o kadar artacaktır. Yöneticinin sunduğu ödül biçimi çalışanların motive olmasını sağlamıyorsa, ödüllendirme aracı yerine geçmemektedir.

3. Cezalandırmaya Dayalı Güç

Cezalandırma gücü, ödüllendirme gücünün karşıtıdır. Yöneticiler çalışanlarını bu güç biçimi ile faaliyetleri yerine getirmeye zorlarlar. Yani cezalandırma gücünün zorlayıcı bir özelliği vardır. Cezalandırma gücü yöneticinin, örgüt üyelerinden birinin veya grubun yaptığı hatayı, cezalandırma yetkisinden aldığı güç biçimidir. Yöneticinin cezalandırma yetkisinin olması yeterli değildir, çalışanların da yöneticilerinin bu gücünü algılamaları gerekmektedir.

Cezalandırma gücü, çalışanları rahatsız edici bir boyut taşımaktadır. Çünkü hiçbir çalışan işletme için faaliyet gösterirken elinde bulundurduğu haklarını kaybetmek istemez. Ücretini arttırmama, fiziki güç kullanma veya pozisyon indirme gibi cezalar çalışanların motivasyonunu kaybetmesine neden olmaktadır (Meydan ve Polat, 2010: 131). Yöneticiler ise istenmeyen hareket tarzına engel olmak amacıyla ceza yöntemini kullanmak zorunda kalabilirler. İşgörenin sorumluluğunu yerine getirmediği için işten çıkartılması da cezalandırma olarak kabul edilmektedir. Böylece diğer işgörenler belirlenmiş standartlara ve örgüt kurallarına uymamaları sonucunda cezalandırılacaklarını görürler. Bu cezaların hissettirdiği korku duygusu yöneticilerin güçlü olmasını ve otorite kurmasını sağlamaktadır (Çavuş ve Harbalıoğlu, 2016: 118; Karakaş ve Kırbaç, 2019: 39). Ama yöneticiler genellikle mecbur kalmadıkça cezalandırma gücünü kullanmazlar.

Cezalandırma gücü, korkuya dayandığı için yöneticinin işgörenlerle olan ilişkilerinde bazı olumsuz etkilere sebep olabilir. Ceza alan çalışanlarda negatif hisler yaratabilir. Bazı kişilik tiplerinde ceza saldırgan tepkilere neden olabilir. Yöneticilerin, ceza gücünü kullandıklarında ortaya çıkabilecek koşullara karşı hazırlıklı olması gerekmektedir. Çalışanların, yapmış olduğu faaliyetler karşılığında beklediği ödülün verilmediği durumlarda, cezalandırılmış olmaktadır. Bu nedenle yöneticinin sahip olduğu güçleri çalışanlara zarar vermeden kullanması önem taşımaktadır (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 77; Yukl, 2018: 203-209). Yöneticiler cezalandırma gücünü kullanmadan önce çalışanlarını etkileme ve onları ikna etmeye çalışmalıdırlar (Dikmen, 2012: 27). Ceza gücünü çok fazla kullanan bir yönetici hakkında çalışanlar olumsuz duygular besleyeceklerdir. Bu durum örgüt faaliyetlerinde verimliliğin azalmasına neden olmaktadır. Bu nedenle yöneticiler grup üyelerini cezalandırmadan önce detaylı araştırma yapmalıdırlar.

Cezalandırmaya dayalı güç biçiminin özelliklerini aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz (Meydan ve Polat, 2010: 131; Çavuş ve Harbalıoğlu, 2016: 118; Karakaş ve Kırbaç, 2019: 39; Yukl, 2018: 203-209; Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 77; Dikmen, 2012: 27):

- Ödüllendirme gücünün karşıtı olması,
- Yöneticinin çalışanlarını zorlayabilme yetkinliğini ifade etmesi,
- Bir hatayı, cezalandırma yetkisinden kaynaklanması,
- Yöneticinin cezalandırma hakkına sahip olması,
- Takipçilerin yöneticiyi böyle algılamaları,
- Örgütlerde farklı cezalandırma araçlarının kullanılması,
- Davranışların cezalandırması,
- Fiziksel güç kullanılması,
- Ücret artışı olmaması,
- Pozisyonun indirilmesi,
- İstenmeyen davranışları önlemek için kullanılması,
- Kurallara uyulmasını sağlamak amacıyla kullanılması,
- Çalışanların ceza alacaklarını düşünerek korkması,
- Yöneticinin otoritesinin artması,
- Her durumda kullanılmaması gereken bir güç biçimi olması,
- Korkuya dayanması,

Cezalandırmaya dayalı güç biçimi çalışanları korku ve ceza baskısı ile istenilen faaliyetlere yöneltme ana düşüncesi ile geliştirilmiştir. Ancak her zaman ve her koşulda ceza vermek grup üyeleri üzerinde olumlu etki yapmaz. Belli bir seviyeden sonra çalışanların ceza karşısında farklı tepkiler gösterdiği görülmektedir. Örneğin karşı çıkma, sessiz kalma, iş yavaşlatma, informal ilişkilerin güçlenmesi, yöneticiye ve örgüte yönelik olumsuz düşüncelerin artması gibi tepkiler gelişebilir. Bu nedenle cezalandırma gücünün oldukça az kullanılması tavsiye edilebilir.

4. Uzmanlığa Dayalı Güç

Yöneticiler, yönetim faaliyetlerini yerine getirirken sorumluluk aldıkları konuda uzmanlaşmış olmalıdırlar. Gerçek yönetici, mesleği hakkında gerekli her türlü bilgi birikimine sahip olmalıdır. Böylece yönetici yaptığı işin sahibi olacaktır. Kendisine bağlı çalışanların faaliyetlerle ilgili sordukları sorulara yeterli derecede yanıtlar

verebilecektir. Süreç boyunca ortaya çıkabilecek her türlü soruna müdahale ederek çözüme kavuşturacak önlemler alabilecektir.

Çalışanlar, uzman yöneticilere sahipse alınan kararlara ve belirlenen çalışma planına güven duymaktadırlar. Yönetici ise elinde bulundurduğu uzmanlık tecrübe ve bilgisinden aldığı güç ile işgörenlerini etkileyebilme olanağı kazanacaktır. Uzmanlık gücü, yöneticiye verilen, örgütün hiyerarşik yapısından kaynaklanan bir güç biçimi değildir. Yöneticinin kendi yetkinliğinden yani yaptığı işin uzmanı olmasından kaynaklanmaktadır. İşgörenler, yöneticilerinin bilgi, eğitim ve deneyim anlamında yeterli olduğunu düşünmek isterler. Uzmanlık gücünün bulunduğunu düşündüklerinde yöneticilerini takip etmekte zorluk yaşamazlar (Torun ve Torun, 2011: 105; Doğanay ve Şen, 2016: 326). Yöneticilerinin direktiflerini isteyerek yerine getirirler. Uzmanlık gücü zaman içinde değişebilir yani sabit değildir. Yönetici kendini geliştirmek amacıyla eğitimlere katılarak yenilikleri takip edebilir. Uzmanlık seviyesi sürekli artış gösteren yöneticilerin elinde bulundurdıkları güç seviyesi de artar. Ayrıca yöneticinin uzmanlık ve teknik becerileri çok az kişi tarafından biliniyorsa yöneticinin gücü de o oranda yükselecektir. Yönetici, yenilikleri takip etmiyorsa uzmanlık seviyesinde düşüş olabilir. Böyle bir durumda yanlış kararlar veren veya hatalı üretime neden olan yöneticinin elinde bulundurduğu güç azalacaktır (Çalışkur, 2016: 35; Kızrak, 2019: 17; Memduhoğlu ve Turhan, 2019: 76). Diğer bir ifade ile yöneticilerin uzmanlık gücü, çeşitli değişkenlerin etkisi ile kaybedilebilir. Yöneticiler, her koşulda yenilikleri takip etmeli, rakipleri ve çevreyi gözlemlemeli, uzmanlık seviyelerini geliştirmelidirler.

Uzmanlığa dayalı güç biçiminin özelliklerini aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz (Torun ve Torun, 2011: 105; Doğanay ve Şen, 2016: 326; Çalışkur, 2016: 35; Kızrak, 2019: 17; Memduhoğlu ve Turhan, 2019: 76):

- Yöneticinin yaptığı işin uzmanı olması,
- Kendi mesleğiyle ilgili tüm bilgilere ulaşması,
- İşle ilgili gelişmeleri takip etmesi,
- Öğrenmeye devam etmesi,
- Faaliyetlerde özel bilgi ve beceri sağlaması,
- Mesleki yeterlilik gücü olması,
- Yöneticinin kendi yeteneklerinden ortaya çıkması,

- Uzman yöneticinin niteliklerini gören çalışanların, onun verdiği kararlara ve hükümlere güvenmesi,
- Teknoloji ve çevre şartlarındaki değişikliklere göre artma ve azalma özelliği göstermesi,
- Bilgileri iyi ve başarılı bir sonuç veriyorsa, yöneticinin gücünün de artması.

Günümüz global ekonomik koşullarında, teknoloji ve bilişim sistemlerinin hızla gelişmesi, uzmanlık ve bilginin önemini arttırmaktadır. Ekonomik sistemlerde fiziksel üretimin öneminin yerini bilgi, tecrübe, yetenek ve uzmanlık almıştır. Uzmanlık hem örgüt içinde hem de örgüt dışında büyük bir güç biçimi haline gelmiştir. Yaptığı işte uzman olan yöneticilere çalışanlar saygı duymakta, motive olmakta ve onun kararlarına uymaktadırlar.

5. Beğeniye (Karizmatik) Dayalı Güç

Karizmatik güç, kişisel özelliklere dayanan bir güç biçimidir. Bir kişinin kişisel ve fiziksel özelliklerinden aldığı güçtür. Bu öyle bir güçtür ki karizmatik gücü elinde bulunduran kişi takipçilerinin kendi istekleriyle gönüllü olarak arkasından gitmelerini sağlayabilir. Karizma bir bireyin zamanla kazandığı değil, doğuştan sahip olduğu bir özelliktir.

Karizma, eski dönemlerde "Tanrı vergisi" anlamında kullanılmıştır. Max Weber, karizma sahibi insanın, üstün özellikleri kendisinde barındıran, çevresindeki insanları etkisi altına alan, içinde bulunduğu ortamda kararlar alabilen, kendisine güvenen kişilik yapısına sahip olduğunu belirtmiştir. Karizmatik güç, beğeniye dayalı güç olarak da isimlendirilmektedir. Karizmatik güç, her insanın kendisinde olmasını istediği bir güç biçimidir. Yöneticiler ise bu kişisel aura ve özellikleri sayesinde çevresinde bulunan insanlardan saygı ve ilgi görürler. Karizmatik yönetici grup üyelerini etkilemekte hiç zorluk yaşamaz. Hatta çalışanlar gönüllü olarak karizmatik yöneticinin her talimatını uygularlar. (Memduhoğlu ve Turhan, 2019: 76; Güney, 20018: 421). Ayrıca çalışanlar karizmatik güce sahip yöneticilere, hayranlık besleyebilir ve kendilerine rol model alabilirler. Karizmatik yöneticinin davranış ve tutumlarını örnek alabilirler. Örneğin Mustafa Kemal Atatürk ve Mahatma Gandhi gibi ulusları etkileyen liderlerin karizmatik güce sahip oldukları görülmektedir.

Karizmatik yöneticiler yönetim işini yerine getirirken her türlü kararı kendileri vermektedir. Ayrıca kararların hepsi emir olarak algılanmaktadır ve sorgulanmamaktadır. Çalışanlar yöneticilerinin karizmatik gücünün etkisi ile talimatları karşı çıkmadan kolaylıkla uygulamaktadırlar (Can, 2013: 70). Karizmatik yöneticilerle çalışanlar arasında özel bir etkileşim oluşmaktadır. Karizmatik yöneticilerin etkilediği grup üyelerinin davranış özelliklerini şu şekilde ifade edebiliriz (Çınar, 2010: 270-275; Can, 2013: 70):

- Yöneticilerine karşı çıkmadan onların talimatlarını uygulalar,
- Yöneticilerini rol model alırlar,
- Yöneticilerinin vizyonunu benimserler,
- Yöneticilerine tam olarak güvenirler,
- Yöneticilerine sevgi, saygı ve hayranlık beslerler.

Karizmatik güç, diğer güç kaynaklarından yöneticinin kişilik özelliklerine dayanması yönüyle ayrılmaktadır (Can, 2013: 7). Karizma, sadece yöneticinin karizmatik özelliklerinden değil, grup üyelerinin yöneticiye atfettikleri karizma algısından da kaynaklanmaktadır (Güney, 20018: 421). Karizmatik güç, çevresinde bulunan kişileri etkileme ve çekim altına alma konusunda oldukça etkili olan bir güç biçimidir.

Karizmatik güç biçiminin özelliklerini aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz (Güney, 20018: 421; Memduhoğlu ve Turhan, 2019: 76; Can, 2013: 7; Memduhoğlu ve Turhan, 2019: 76):

- Kişisel davranış ve kişisel özelliklerden kaynaklanan bir güç olması,
- Grup üyelerinin kendi istekleriyle gönüllü olarak arkasından gitmelerini sağlaması,
- "Tanrı vergisi" olarak kabul edilmesi,
- Bireyin zamanla kazandığı değil, doğuştan sahip olduğu bir özellik olması,
- Bireyde bulunması istenilen imkân, olanak ve nitelikler olması,
- Bireyin karşısındakini kolayca ikna etmesini ve etkilemesini sağlaması,
- Takipçilerinde saygı, güven ve sadakat duygularını uyandırması,
- Çalışanlarına ilham vermesi,
- Grup üyelerinde hayranlık duygusunu uyandırması.

Karizmatik güç sahibi kişiler etraflarına yaydıkları aura sebebiyle çevresinde bulunanları etkileri altına alırlar. Bu etkiyi çok fazla çaba harcamadan elde ederler. Kendi kişilik özellikleri ve fiziksel yapıları sayesinde diğer insanlardan daha farklı bir etkileme derecesine sahiptirler. Bu ellerinde bulunan doğal etkileme gücü yani karizma insanların onları fikirlerine, davranışlarına, hedeflerine ve bu kişilere hayran olmasını sağlamaktadır. Bu hayranlık ve beğeni sonucu insanlar karizmatik güç sahibi kişinin arkasından gitmektedir.

G. Yönetici Tarzları

Toplumsal veya kurumsal amaçları gerçekleştiren yöneticiler üstlendikleri görevleri, sorumlulukları yerine getirirken aynı zamanda yönettikleri çalışanlarına kendi hedeflerini, iş yapma usullerini, normlarını, iş kültürünü aktarmak ve onları motive etmek isterler. Aynı amaçla içinde bulundukları koşullara uygun yönetim ve yönetici tarzları geliştirirler. Çalışanları yönetmek aslında çok yönlü değişkenlerin etkisi altında olan bir olgudur. Bu nedenle günümüze gelene kadar çok çeşitli yönetici tarzları geliştirilmiştir. Bu bölümde, ortaya çıkmış olan yönetici tarzları ve özellikleri açıklanacaktır.

1. İnsana Önem Veren Yönetici Tarzı ve Özellikleri

İdare etme işi yöneticilerin grup üyeleri ile iyi ilişkiler kurmasına bağlıdır. Zor kullanarak, ceza ve baskı ile yönetmek çalışanların yöneticiye, yaptıkları işe ve işyerine olumsuz duygular beslemelerine neden olmaktadır. Bu durum çalışanların performansını da olumsuz etkilemektedir. Yöneticiler, kendisine bağlı çalışan grup üyelerini dikkate aldığı anda, onlara önem verdiğinde onların daha istekli çalıştığı ve motive olduğu bir gerçektir. Bu bağlamda insana önem veren yönetici tarzı yaklaşımı ortaya çıkmıştır. Bu konuyla ilgili yapılmış olan çalışmalar, Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları, Michigan State Üniversitesi Çalışmaları, Blake ve Mauton'un Yönetimsel Diyagram Modeli olarak özetlenebilir. Ayrıca, McGregor' un X-Y Teorisi ve Rennis Likert' in Sistem-4 Modeli bu çalışmaları takip etmiştir.

Yapılan çalışmalarla yöneticilerin “işe önem verme” ve “insana önem verme” davranış biçimleri incelenmiştir (Telli vd., 2012: 16). Çünkü yönetici tarzlarını belirleyen en önemli faktör işe yönelik ve kişiye yönelik tutumlardır (Madlock, 2008: 64) İnsana önem veren yöneticilerin, güvenilir, problemlerin üstüne giden, çalışanların

gelişimini destekleyen ve düşüncelerine değer veren, faaliyette bulundukları işle ilgili onları bilgilendiren, grup üyelerine saygı duyan davranış gösterdiği saptanmıştır (Çiftçi, 2018: 39). İnsana önem veren yöneticiler, grup üyelerini motive etmekte ve moral destek vermektedir. Çalışanların, yöneticilerinin kendilerine değer verdiğini hissettiğinde işletme amaçlarını gerçekleştirmek ve hedeflere ulaşmak yönünde, daha fazla çaba gösterdikleri anlaşılmaktadır.

Yöneticilerin davranış tarzı insan merkezli ya da iş merkezli olabilmektedir. Yönetici tarzlarını inceleyen Robert Blake ve Jane Mouton üretim odaklı ve insana odaklı yönetici değişkenlerini temel almıştır. “Liderlik Izgarası” veya “Yönetim Kafesi” olarak isimlendirilen bir yönetici yaklaşımı geliştirmişler ve farklı yönetici tarzları üzerinde durmuşlardır (Eryeşil ve İraz, 2017: 19). Örgütlerde farklı yönetici tarzlarının yer aldığı, yöneticilerin bir kısmının çalışanları, bir kısmının ise işletmedeki üretim sürecini dikkate aldığı anlaşılmıştır (Koçel, 2020: 453). İnsana önem veren yönetici, çalışanlarının düşüncelerine önem verir ve karar alma mekanizmasında yer almalarını sağlar. Grup üyeleri ile iyi ilişkiler kurarak, onların iş tatmini sağlamaları yönünde çalışır, grup üyelerinin özel sorunlarını çözümlemeye çalışır. Ohio State Üniversitesi araştırmalarından iki önemli bulgu saptanmıştır. Yönetici, kişiye önem veren davranışlar içindeyse personel devir hızında ve devamsızlıklarda azalma meydana gelmektedir. Yönetici inisiyatife yani işe önem veriyorsa çalışanların verimliliğinde artış gözlenmektedir (Tutar, 2008: 22). Yöneticinin sahip olduğu özelliklerinin yanında, yöneticilik yaparken gösterdiği davranış, düşünce yapısı ve neye önem verdiği onun başarısını etkilemektedir. Çalışanların motive olmasında, kendisini takip etmesinde ve görevlerini başarı ile tamamlamasında bu yaklaşım biçiminin etkisi olmaktadır.

Yöneticinin devam eden süreç zarfında içinde bulunduğu davranış biçimi, grup üyeleri ile olan ilişki durumunu ve onun yönetici biçimini belirleyecektir (Canbolat, 2016: 20). Grup üyelerine önem veren yönetici, onları destekleyici ve duyarlı bir yaklaşım gösteren yönetici tarzı içinde olacaktır (House ve Javidan, 2004: 14). İnsana önem veren yönetici, çalışanlarına yardım etmekte, faydalı olacak çabalar içinde olmakta, empati göstermekte ve bireysel anlamda da onları desteklemektedir. Grup üyelerine nazik ve insancıl yaklaşımlar göstermekte ve onları önemseydiğini izleyicilerinin hissetmesini sağlamaktadır (Javidan et al., 2010: 351). Bu yönetici tarzı, insan haklarına karşı duyarlı, insani değerleri ön planda tutan ve insanların her türlü yaşamsal ihtiyaçlarını karşılayan kültürlerde daha çok ortaya çıkmaktadır (House et al.,

2014: 76-77). Yöneticilerin eğilimleri de toplumsal değer yargılarını ve toplum kültürünü yansıtmaktadır. Hatta toplumsal normlar ve kültürel yapılar iş yaşamında örgüt kültürü haline gelmektedir. İnsana önem veren yönetici tarzı ile ilgili yapılmış çalışmalar incelendiğinde bu yöneticilerin bazı ayırt edici özelliklere sahip oldukları görülmektedir. Bu özellikleri şu şekilde sıralayabiliriz (Telli, vd. 2012: 16; House and Javidan, 2004: 14; Madlock, 2008: 64; Javidan et al., 2010: 351; House et al., 2014: 76-77; Çiftçi, 2018: 39; Eryeşil ve İraz, 2017: 19; Koçel, 2020: 453; Tutar, 2008: 22; Canbolat, 2016: 20):

- Çalışanlarını desteklemesi,
- Onlara karşı duyarlı olması,
- Grup üyeleri ile ilgili empati yapması,
- Örgüt üyelerine yardımcı olması,
- İnsan faktörüne önem vermesi,
- Takipçilerinin öneri ve düşüncelerine değer vererek motive etmesi, saygılı, nazik ve sevecen davranması,
- Grup üyelerini faaliyette bulundukları işle ilgili bilgilendirmesi,
- Grup üyelerinin kararlara katılımını sağlaması,
- Güvenilir olması,
- Problemlerin üstüne gitmesi,
- Çalışanlarına moral destek vermesi,
- Grup üyelerinin özel sorunları ile ilgilenmesi.

İnsana önem veren yönetici tarzının çalışanlarına değer veren, önemseyen, faaliyetlerle ilgili fikirlerini alan ve insancıl davranışlar içinde olan bir yönetici tarzı olduğu söylenebilir. İnsana önem veren örgütlerde, uyum ortamı sağlanmakta, kuralların açık olması, demokratik bir ortam oluşarak, çalışanların düşüncelerini ifade etmeleri sağlanmakta ve sonuç olarak etkinlik ve verimlilikte artış gözlenmektedir. Kendisine değer verildiğini düşünen grup üyeleri örgüte, yaptıkları işe ve yöneticilerine bağlanmakta ve onlara karşı pozitif düşünceler beslemektedir.

2. İşe Önem Veren Yönetici Tarzı ve Özellikleri

Yönetim faaliyetinde, belirlenmiş stratejileri, hedefleri gerçekleştirmek ve istenen amaca ulaşmak temel alınmaktadır. Hiçbir amaca hizmet etmeyen bir yönetimin ve yöneticinin başarılı olduğundan söz edilemez. Diğer bir deyişle,

yöneticinin başarılı olması için faaliyet gösterilen konuda hedefe varılması gerekir. Çalışmanın zamanında tamamlanması, işlerin bitirilmesi, stratejinin gerçekleştirilmesi için yöneticinin sorumluluğunda olan işin tamamlanması gerekmektedir. Bu bağlamda yöneticinin işe önem vermesi de gerekmektedir.

Yönetici davranışları Ohio State Üniversitesi çalışmaları ile incelenmiştir. Bu incelemeler sonucunda iki esas yaklaşıma varılmıştır. Yöneticiler kişiye önem verdiklerinde personel devir hızında ve devamsızlıklarda azalma görülmüş, işi esas alan yaklaşım tarzı benimsedikçe çalışanların performansının arttığı tespit edilmiştir (Tutar, 2008: 22). Bir yöneticinin, yerine getirmekle yükümlü olduğu işleri gerçekleştirmesi için, yaptığı işe önem vermesi gerektiği ortaya çıkmıştır.

Rensis Likert ise yönetici davranışlarında, iş odaklı ve kişi odaklı olmak üzere iki kategori tespit etmiştir (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 74). İşe önem veren yönetici, işin zamanında tamamlamak için, amaç belirlemesi, grup üyelerini bu amaca yönlendirmesi, gerekli olan iletişim sistemini belirlemesi, iş sürelerini belirlemesi ve uygun talimatlar vermesi, kaynakları en verimli şekilde kullanmaya çalışması, yetki ve sorumlulukları tam olarak belirleyip denetlemesi işlevlerini yerine getirmektedir. Bu bağlamda, çalışmaları planlama, organize etme, uygulama, koordinasyon ve kontrol gibi faaliyetleri yerine getirmektedir. Diğer yandan, işe önem veren yöneticiler, çalışanlarını bir makine olarak görürler ve işin bir parçası olarak kabul ederler. Sıkı bir denetim uygularlar, hata kabul etmezler. Yeri geldiğinde katı cezalara başvurdıkları görülmektedir. Bu nedenle grup üyelerinin motivasyonu düşmekte dolayısıyla üretim ve verimlilik düşmektedir (Çiftçi, 2018: 39). Grup üyelerinin, kendilerini işe vererek çalışması, yapılan işin kalitesi ve zamanlaması için önem taşımaktadır. İşe önem veren yöneticiler işe odaklandıkları için insan ilişkilerini ve çevre faktörlerini gözden kaçırabilirler. Değişen teknoloji ve çevre şartlarına uyum sağlamakta zorlanabilirler. İşe önem veren yönetici tarzının özelliklerini aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz (Tutar, 2008: 22; Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 74; Çiftçi, 2018: 39; Büyükbeşe ve Gökaslan, 2018: 138; Caymaz vd., 2013: 133):

- Yukarıdan aşağıya iletişim biçimini benimsemesi,
- İş zamanında tamamlaması,
- Amaç belirlemesi ve grup üyelerini bu amaca yönelik organize etmesi,
- Örgütsel iletişim sistemini belirlemesi,
- İş sürelerini saptaması ve faaliyetlere uygun talimatlar vermesi,

- Kaynakları en verimli şekilde kullanmaya çalışması,
- Yetki ve sorumlulukları tam olarak belirleyerek sıkı bir denetleme işlevi uygulaması,
- Çalışanlarını işin bir parçası olarak kabul etmesi ve bir makine gibi görmesi, işe odaklanması nedeniyle grup üyelerini ihmal etmesi,
- Hata kabul etmemesi, yanlış faaliyetler karşısında katı cezalara başvurusu,
- Çalışanların motivasyonunu düşürmesi.

Organizasyonların asıl kuruluş amacı olan hayatta kalmak, kâr elde etmek, topluma yarar sağlamak gibi faaliyetleri yerine getiren yöneticilerin işe önem veren davranış tarzına sahip olmaları beklenmektedir. Örgütsel hedeflerin en önemlilerinden biri, kaliteli ürünü, en uygun fiyata, tam zamanında üretmektir. Yoğun rekabet ortamlarında ve belirsizlik altında faaliyet gösteren yöneticilerin de yaptıkları işin gereklerini yerine getirmeleri bu sayede rekabet üstünlüğü elde etmeleri gerekmektedir. İşe önem veren yöneticiler, hedeflerine ulaşmak ve sürdürülebilir üstün başarı elde etmek için işi etkileyen diğer faktörlerin de üzerinde durmaları hayati önem taşımaktadır.

3. Demokratik Yönetici Tarzı ve Özellikleri

Yöneticiler, çalışanlarının iş yapma usul ve yöntemlerini yönettikleri kadar, onların yaratıcı yönlerini geliştirmeleri ve değişime açık faaliyetlerini de yönetmeleri gerekmektedir. Bu yaklaşım tarzı, yöneticilerin açık fikirli, gelişmelere ve değişime yatkın, insancıl ve başkalarının fikirlerine değer veren yapıda olmaları ile mümkündür.

Demokrasi, insan hakları, adalet, yönetime katılma ve eşitlik gibi unsurlardan oluşan bir devlet yönetimidir. Demokrasi ile yönetilen ülkelerde, demokratik anlayışın, diğer kurum ve kuruluşları, ekonomik birimlerin yönetimini ve yöneticilerin davranış tarzını etkilediği görülmektedir (Oral ve Köse, 2017: 117). Demokratik yönetim tarzı uygulayan organizasyonlarda örgüt üyelerinin yönetim ve karar alma süreçlerinde yer alması, işletmenin rekabet üstünlüğü elde etmesini sağlamaktadır. Ayrıca, yeni düşüncelerin ortaya çıkmasına ve çalışanların örgütü benimsemesi ve sahiplenmesine neden olmaktadır (Şen ve Bolat, 2015: 150). Amaçlara ulaşma sürecinde yönetim tarzı ve yönetici tarzı çalışanların üzerinde etkili olan unsurlardır.

Grup üyelerinin, amaçlara ulaşmak için üstlendikleri görevi yerine getirmesi ve kararlı davranması ancak çalıştıkları ortama ve şartlara bağlıdır (Büyükebeşe ve Gökaslan, 2018: 138). Çalışanlar, örgütsel koşullar doğrultusunda, işlerini severler ve kendilerini yaptıkları işle tanımlarlar (Caymaz vd., 2013: 133). Çalışanların, işe bağlılığı ve motivasyonu ancak demokratik bir şekilde yönetilmeleri ile mümkündür. Demokratik bir şekilde yönetilen örgütsel yapılarda, yöneticiler de demokratik özellikler gösterirler. Bu organizasyonlarda, kararlar çalışanlarla birlikte alınır, kararların uygulanması süreci yine çalışanların katılımı ile olur ve onların tam desteği ile gerçekleştirilir (Buluç, 1998: 8). Böyle örgütlenmelerde grup üyeleri, yöneticisine ve bulunduğu organizasyona karşı olumlu duygular içinde çalışırlar. Moral ve motivasyon yönünden yüksek bir seviyede oldukları için, kendilerine ve yöneticilerine güven duyarlar.

Likert, yapmış olduğu çalışmalar sonucu örgütlerdeki yönetici tarzlarını, aşağıda gösterildiği gibi 4 farklı şekilde ele almıştır (Alkın, 2006: 67-68; Bay ve Akpınar, 2017: 966):

- Sistem-1(İstismarcı otokratik yönetici)
- Sistem-2(Yardımsever otokratik yönetici)
- Sistem-3 (Katılımcı yönetici)
- Sistem-4(Demokratik Yönetici)

Sistem 3 ve Sistem 4' ün verimliliği yüksek gruplar, Sistem 1 ve Sistem 2' nin verimliliği düşük gruplar olduğunu ifade etmiştir. Sistem-4, Demokratik yöneticilik tarzında, yönetici ile çalışanların uyumlu bir iletişim içinde çalışmaktadır. Demokratik yönetici, grup üyelerinin karar mekanizmasında etkin olmasını ve bu sayede daha sağlıklı kararlar alınmasını sağlamaktadır. Çalışanların düşüncelerine önem vermekte, böylece onların daha etkin ve verimli çalışmasını sağlamaktadır (Alkın, 2006: 67-68; Bay ve Akpınar, 2017: 966). Demokratik yönetici, çalışanlarına güvenmekte, onlara geniş düzeyde yetki ve sorumluluk verilmektedir. Kararları çalışanlarla birlikte almaktadır.

Demokratik yöneticiler, insancıl bir yönetim ve sistem oluşturmaktadır. Grup üyelerinin beklenti ve ihtiyaçlarına yönelerek, aralarındaki öne çıkma çabalarını desteklemektedir. Yönetici izleyenlerine fikirlerini sorarak, onların planlamada, karar vermede ve örgütlenme faaliyetlerinde katılım göstermelerini sağlamaktadır. Böylece

organizasyonda demokratik bir ortam oluşturulmakta, çalışanlar kendilerini organizasyon süreçlerinin bir parçası olarak hissetmektedir (Eryeşil ve İraz, 2017: 131). Bazı zel koşullarda, kriz ve hızlı karar verme durumlarında, demokratik yönetici kendisi karar da alabilmektedir.

Demokratik yönetici, örgüt üyelerini güçlendirir, motive eder, onlara sorumluluk verir, yapacakları faaliyetler konusunda açıklamalar yapar, grup üyelerinin fikirlerini açıklamaları ve birbirleri ile düşünce alışverişi yapmaları için zemin yaratır (Beycioğlu, 2009: 47). Bu tarz yöneticiler yönetim gücünü kendilerine verilen yasal gten ve grup üyelerinden almaktadır. Faaliyetler sonucunda çalışanların iş tatmini yükselmekte, iş gücü devir hızı ve devamsızlık düşmektedir (Glertekin, 2013: 49). Grup yeleri daha istekli çalışarak gerekli performansı göstermekte, demokratik bir ortamda esnek çalışma koşulları ve yöneticinin kendilerine değerli hissettiren yaklaşımı ile daha yüksek verim göstermektedir.

Demokratik yöneticiler, grup yeleri ile dostça ilişkiler kurmaktadır. alışanlarına güvenmekte, grup üyelerinin motivasyonu ile yakından ilgilenmektedir. Astlarını her konuda desteklemekte, takım çalışmasına önem vermekte, grup üyelerinin ortak amaçlar yönünde gösterdikleri faaliyetlerde performanslarını yükseltmeye çalışmaktadır (Barutçugil, 2014: 36). Bu bağlamda işletme çalışanları, kendilerini yönetici karşısında ve işletme içinde tam olarak zgr hissetmektedirler. Daha önce yapılmış çalışmaların bulgularına göre demokratik yönetici tarzının ne çıkan özelliklerini şu şekilde sıralayabiliriz (Büyükbeşe ve Gökaslan, 2018: 138; Caymaz vd., 2013: 133; Bulu, 1998: 8; Alkın, 2006: 67-68; Bay ve Akpınar, 2017: 966; Beycioğlu, 2009: 47; Glertekin, 2013: 49; Barutçugil, 2014: 36; Tengilimoğlu, 2005: 7-8; Bolat vd., 2016: 194-195; Carson, 2005: 457; Oral ve Köse, 1917: 117):

- Çalışanların yetki ve sorumluluklarını belirlemesi, yönetim yetkisini onlarla birlikte paylaşması,
- Çalışanları bilgilendirmesi,
- Çalışanların düşünce ve fikirlerini dile getirmelerini desteklemesi, bu amaçla çalışanların düşüncelerini ifade edebilecekleri mekanizmaları oluşturması,
- Sadece yukarıdan aşağıya ya da aşağıdan yukarıya değil yatay iletişim biçimini de kullanması,
- Maddi dlleri yoğun olarak kullanması,

- Çalışanların hedeflerini belirlemesi,
- Faaliyetlerle ilgili yöntemler geliştirmesi,
- Eylemlere ilişkin sonuçları inceleyip değerlendirmesi,
- Uzmanlık ve bilgi gücünü kullanması,
- Adaleli olması,
- Faaliyetlerin kontrol edilmesi sürecine katılmaları için, astlara geniş bir yetki ve sorumluluk tanınması,
- Grup üyelerinin güvenlik duygusunu güçlendirmesi,
- Biçimsel ve biçimsel olmayan ilişkilere eşit oranda önem vermesi,
- Çalışanları hedeflere ulaşma noktasında cesaretlendirmesi,
- Çalışanlarına karşı gerektiğinde övgü ve eleştiride bulunması,
- Kriz ve hızlı karar verme durumlarında kararları kendisinin vermesi,
- Yönetim gücünü yasal güçten ve grup üyelerinden alması.

Yukarıdaki demokratik yönetici özellikleri incelendiğinde, grup üyeleri ile karar almak, insana değer vermek, adaletli bir şekilde çalışanların istek ve önerilerini dikkate almak, onları cesaretlendirmek, yapacakları işi, yetki ve sorumlulukları anlatmak öne çıkan özellikler olarak görülmektedir. Böyle bir yönetici tarzı çalışanların motivasyonunu yükseltecektir. Diğer yandan demokratik yöneticilik tarzının bazı sakıncaları görülebilir. Karar alma sürecinde çok fazla kişinin katılması nedeniyle karar sürecinde aksamalar söz konusu olabilir. Gerekli durumlarda hızlı karar alma gerekli ise süreç yavaşlayabilir ve telafisi olmayan sonuçlara neden olabilir. Çalışanlar yeterince organize olmamış ve gelişmemişse, istenen sonuçları mümkün olan en kısa zamanda elde etmek zorlaşacaktır. Böyle durumlarda, faaliyetlerin sorumluluğu ve tutarlılığı için katı disiplin otoriter bir yaklaşım gerekli olabilir.

4. Katılımcı Yönetici Tarzı ve Özellikleri

Klasik yönetim anlayışında çalışanlar, yöneticinin aldığı kararları onun istediği doğrultuda yerine getirmektedirler. Ancak örgüt için insan faktörü yönetim ve üretim süreçlerinde dikkate alınması gereken en önemli unsurlardan biridir. Örgüt içinde oluşan formal unsurlar kadar informal unsurlar da etkinlik ve verimliliği etkilemektedir. Bu bağlamda çalışanların yönetim karar mekanizmasına katılımı, yönetim ve yönetici tarzlarının da çalışanları dikkate alarak stratejik hedeflere ulaşma ve başarıyı yakalamak için onları motive etmesi önemli bir yaklaşım tarzı olacaktır.

Takipçilerin katılımını sağlamak gerekliliği, katılımcı yönetim tarzını ve katılımcı yönetici tarzını doğurmuştur.

Katılım, bireylerin içinde bulundukları toplulukla birlikte hedeflere ulaşmak için çaba harcayacağı ortamda sorumluluk almasıdır. Katılımı temel alan yöneticiler, örgüt olarak başarı sağlamak amacıyla, çalışanların kararlara katılması ve sorunlar ortaya çıktığında çözüm yolları bulabilmeleri için devamlı onların fikirlerini almaktadır (Güney, 2020: 255). Bu durum çalışanların yaptıkları işe ilgilerini arttıracak, işi sahiplenmelerini sağlayacaktır.

Likert' in Sistem-3 Katılımcı yöneticilik tarzında, yönetici çalışanlara önemli derecede güven duymakta, karar mekanizmasında etkin olmalarını sağlamakta, bu fikirlerden yararlanmaktadır. Çalışanların yaptıkları faaliyetlerle ilgili üstlerine bilgi vermelerine ve gerekiyorsa önerilerini paylaşmalarına imkân tanınmaktadır (Bay ve Akpınar, 2017: 966). Bu bağlamda çalışanlara önem vermekte, onların katılımı ile alınan kararların ve planlanan süreçlerin daha başarılı uygulandığı inancı taşımaktadır.

Yöneticinin yasal yetkisi ve diğer grup üyelerine devredilen yetkinin miktarı, yöneticilik tarzını belirleyen en önemli unsurlardan biridir (Doğan, 2010: 214-215). Çalışanların kişilik yapısı da yöneticinin davranışlarının kabul edilip edilmemesi konusunda önem taşımaktadır. Yapılacak işler konusunda kendine güven duyan grup üyeleri, katılımcı ve destekleyici yöneticiler ile uyumlu çalışacaklardır. Faaliyetlerin özellikleri grup üyelerince rutin ve kolay olarak algılanıyorsa, katılımcı yönetici etkili olacaktır (Ataman, 2009: 559). Bu nedenle yaptıkları iş hakkında yeterli bilgi birikimine ve yetkinliğe sahip olan çalışanlar, katılımcı yöneticilerle daha verimli ve başarılı sonuçlara ulaşılacaktır.

Katılımcı yönetici, yönetim yetkisini izleyiciler ile paylaşan bir yöneticidir. Kendisine bağlı çalışan kişileri faaliyet gösterdikleri iş hakkında bilgilendirir ve onların düşüncelerini açıklama ve çözümler geliştirmeleri yönünde destekler (Tengilimoğlu, 2005: 7; Çınar, 2010: 39). Önce karşılaşılan problemi tanımlar, bunu grup üyelerine anlatır ve örgüt üyelerine karşı şeffaf davranış tarzını benimser. İzleyicilerine ve onların alacakları kararların doğruluğuna güvenir. Yöneticinin, katılımcı özelliğinin derecesini anlamak için, aldığı kararlara ve uygulamalara, takipçilerini ne oranda dahil ettiğine bakmak gerekir (House and Javidan, 2004: 14). Bu yetki devri ile olabileceği gibi, personel güçlendirme ile de olabilir ya da sadece

karar alma mekanizmasına katılımları ile gerçekleştirilebilir (Ören, 2002: 46; Özkalp ve Kırel, 2016: 444). Yöneticilerin kararları çalışanlarla birlikte almaları, kararların dirence uğramadan uygulanmasında ve gönüllü tam katılımın sağlanmasında etkili olacaktır. Çalışanlar, kararlara katıldıkları ve gerektiğinde istedikleri ve önerdikleri değişiklikleri yapabileceklerine inandıkları için uygulama sürecinde fazla çatışma oluşmamaktadır.

Katılımcı yönetici ile çalışanlar arasındaki ilişkilerin iyi olduğu söylenebilir ancak grup üyelerine kısmen güvenmektedirler. Çalışanlar bazı yetkilere sahiptir, bazı kararlara katılım sağlarlar. Yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya iletişim uygulanmaktadır. Katılımcı yönetici, motive etme, ödüllendirme gibi yöntemlerin yanında, çok az da olsa ceza yöntemini kullanır (Baysal ve Tekarslan, 1998: 213). Yöneticinin çalışanların katılımını sağlaması, örgütsel bağlılık ve örgütün verimliliğinde artışa neden olmaktadır (Argon ve Eren, 2004: 105). Çalışanlar farklı şekillerde ve düzeylerde katılım sağlayabilirler. Grup üyeleri bilgi ve yetenekleri dahilinde katılım sağlayabileceği gibi, motivasyon ve yaratıcılığını arttırarak da katılım sağlayabilirler. Bazı durumlarda sorumluluk alarak da katılım gerçekleştirebilirler.

Katılımcı yöneticiler, denetim ve kontrol mekanizmasına mümkün olduğunca az başvururlar. Karar verme yetkilerini dağıtarak izleyicileriyle paylaşırlar. Çoğunlukla bu yöneticiler grup içindeki informal ilişkilerden yararlanarak denetim işlevini gerçekleştirirler (Arıkanlı ve Ulubaş, 2004: 65). Böylece izleyiciler kendilerini daha özgür hissetmekte ve motive olmaktadır. Çalışanlarla birlikte alınan kararlar yine onlarla yapılan planlar dahilinde uygulamaya konduğu için faaliyetler çalışanlar tarafından sahiplenilmektedir. Katılımcı yönetim tarzının belli başlı özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Bay ve Akpınar, 2017: 966; Tengilimoğlu, 2005: 7; House and Javidan, 2004: 14; Ören, 2002: 46; Özkalp ve Kırel, 2001: 444; Argon ve Eren, 2004: 105; Doğan, 2010: 29; Güney, 2020: 255; Bolat vd., 2016: 194-195; Carson, 2005: 457; Ataman, 2009: 559; Baysal ve Tekarslan, 1998: 213; Arıkanlı ve Ulubaş, 2004: 65):

- Çalışanların kararlara gönüllü tam katılımını sağlaması,
- Yönetim yetkisini izleyiciler ile paylaşması,
- Çalışanları yaptıkları ve yapacakları iş ile ilgili sürekli bilgilendirmesi,
- Takipçilerin görüş ve önerilerinin alınması ve önerilerde bulunması için cesaretlendirilmesi,

- İş ile ilgili kararların çalışanlarla birlikte alınması ve onlarla birlikte uygulanması,
- Şeffaf yönetim tarzını benimsemesi,
- İzleyicilerine ve onların alacakları kararların doğruluğuna güvenmesi,
- Cezalandırma ve korkutma yerine ödüllendirme yolu ile güdülemesi,
- Çalışanların sorunlarıyla ilgilenmesi,
- Denetim ve kontrol mekanizmasını daha az gerçekleştirmesi,
- Grup içindeki informal ilişkilerden yararlanarak denetim işlevini gerçekleştirmesi.

Katılımcı yönetici özellikleri incelendiğinde yönetici ve çalışanların, birlikte hareket ettiği görülmektedir. Çalışan bireyler gerçekleştirdikleri işi etkileyebilecek olaylar hakkında bilgilendirilmekte, düşünce ve önerilerini anlatabilmekte hatta yeni öneriler geliştirmeleri için yöneticileri tarafından motive edilmektedir. Katılımcı yönetici astları ile aldığı kararların tek başına alacağı kararlardan daha iyi sonuç vereceğine inanmaktadır. Faaliyetlerle ilgili süreçlerin her aşamasında çalışanlarla yakın ilişki sürdürmektedir. Onların düşüncelerini alarak, grup üyelerinin önerileri doğrultusunda planlama yapmaktadır. Çalışanlar açısından da kendi geleceklerinin, kendi verecekleri kararlar sonucunda şekilleneceğine inananlar, katılımcı yönetim ve katılımcı yönetici ile daha uyumlu çalışmaktadırlar.

5. Liberal Yönetici Tarzı ve Özellikleri

Yöneticiler, hazırladıkları politika, taktik ve stratejilerin çalışanlar tarafından uygulanması ile işletmeyi başarıya ulaştırmaya çalışırlar. Bir yönetici işe ve yönetime ne kadar hakimse, bu uygulama sürecinde o kadar başarılı olacaktır. Her konuda denetim ve kontrol faaliyeti yürütmeli, gerekli iş bölümünü yaparak, çalışanları yönlendirmelidir. Hedeften sapmalar olduğunda yeniden çalışmalarını gözden geçirerek gerekli düzeltmeleri yapmalıdır. Yöneticilik bu gibi kapsamlı ve zor faaliyetleri içeren zorlu bir süreçtir. Ancak her yönetici bu sorumlulukla hareket etmeyebilir. İşte bu gibi durumlar liberal yönetici kavramını ortaya çıkartmıştır. Liberal yöneticiyi incelenmeden önce liberal ve liberalizm kavramlarının anlamlarına bakmak daha doğru olacaktır.

Liberal kavramı, Fransızca, “libre” yani “serbest”, Latince “liber” yani “özgür insanlar sınıfı” anlamına gelen kelimelere dayanmaktadır. Bunların yanında, Yunanca’da özgürlük anlamında kullanılan “eleutheria” sözcüğüne dayanmaktadır. Liberalizm, özgürlüğü savunan düşünce veya ideoloji anlamına gelmektedir (Çaha, 2004: 16). Liberal kelimesi, ilk kez 18. yüzyılda, William Robertson ve Adam Smith tarafından siyasi anlamda ifade edilmiştir. Adam Smith, liberal kavramını, Ulusların Zenginliği isimli kitabında kullanmıştır. Liberalizm, bireycilik, sınırlı devlet, rasyonalite, doğal hukuk felsefesi, piyasa ekonomisi gibi temel ilkeleri savunan bir felsefedir. (Aktan, 2019: 13). Toplum çıkarlarının kişisel çıkarların toplamından oluştuğuna inanır. Bu bağlamda kişisel ihtiyaçlar doyurulduğunda, toplumsal anlamda da refaha ulaşılabileceğine inanılır. Liberalizm, özgürlükçü ve çok yönlü özelliği ile siyasal ve sosyal anlamda bakış açısı da getirmektedir (Birler, 2012: 299). Liberal kavramının özelliklerine dayanan liberal yöneticilik de özgürlükçü bakış açısını benimseyen bir yöneticilik biçimidir.

Liberal yönetici, elinde bulundurduğu otoriter güçten faydalanmayan yöneticidir. Çalışanları serbest bırakır ve sahip olunan işletme kaynaklarını en uygun şekilde kullanmaya çalışır. Otoritesini kullanmamaya, karar alma işlevini tek başına yerine getirmemeye ve sorumluluk almamaya çalışır (Gedikoğlu, 2015: 68). Aktif olmadığı için çalışanlar üzerinde ve asıl iş üzerinde etkisi yok denecek kadar azdır. Liberal yönetici, grup üyelerinin bireysel yaratıcılığını destekleyen, karar ve inisiyatif alma konusunda onlara olanak sağlayan bir yaklaşıma sahiptir. Kriz durumları dışında, örgüt amaçları grup üyelerinin kararları yönünde belirlenmektedir. İzleyiciler, planlama, karar alma ve uygulama süreçlerine kendileri karar vermektedir. Başarılar ve faaliyetler prim ve ödül ile değerlendirilmektedir (Çetin ve Bilir Güler, 2018: 50; Türk ve Kara, 2018: 115; Kılınç, 2019: 1101). Çalışanlar, yapılan iş ile ilgili konularda yetkin, bilgili, deneyimli ve eğitilmiş ise liberal yöneticinin işe ve çalışanlara olan yaklaşımı problem haline gelmeyecektir. Ancak çalışanlar yetersiz, deneyimsiz ve gerekli donanımına sahip değilse hem iş anlamında hem de çalışanlarla çeşitli sorunlar yaşanabilecektir.

Yöneticiler, gerektiğinde sahip oldukları yetkileri astlarına devrederler. Motivasyonun sağlanmasında yöneticiler mentor, koç veya danışman rolünde yer almakta ve otoriter yöneticilik tarzı tercih edilmemektedir. Bu yöneticilik tarzında, çalışanlar yaratıcılıklarını geliştirerek, birebir iletişim kurmakta, özgür bir çalışma

ortamında faaliyetlerini yürütmektedirler. Bunun yanı sıra liberal yöneticilik tarzının denetimden uzak yapısı, faaliyetlerin aksamasına neden olmakta, serbestlik faktörü örgüt üyelerinin koordinasyon problemi yaşamasına sebep olmaktadır (Eren, 2015: 457). Bu bağlamda aksaklıklar sorun haline gelmeden yöneticinin davranış tarzını değiştirerek önlemler alması gerekecektir. Liberal yönetici tarzı konusunda yapılan çalışmalar incelendiğinde, bu yönetim tarzının bazı özellikler taşıdığı tespit edilmektedir. Bu özellikleri şu şekilde sıralayabiliriz (Gedikoğlu, 2015: 68; Eren, 2015: 457):

- Elinde bulundurduğu otoriteyi kullanmaması,
- Çalışanları kendi hallerine bırakması,
- Elindeki kaynaklarla planların hazırlaması, yeni kaynak arayışına gitmemesi,
- Karar verme ve sorumluluk alma gibi faaliyetleri yerine getirmemesi,
- Grup üyelerinin bireysel yaratıcılığını desteklemesi,
- Karar ve inisiyatif alma konusunda çalışanlara olanak sağlaması,
- Sadece kriz durumlarında karar alması,
- Planlama, karar alma ve uygulama süreçlerine çalışanların karar vermesi,
- Başarıları ve faaliyetleri prim ve ödül ile değerlendirmesi,
- Grup üyelerine insancıl davranması.

Liberal yönetici, örgütü ortak bir hedef çevresinde toplama ve belirli amaçlara doğru koordine etme hususunda pasif kalmaktadır. Organizasyon üyeleri arasında oluşan bu başıboşluk, çatışmalara ve anlaşmazlıklara neden olabilmektedir. İş tanımları yeterince yapılmamış, görev ve sorumluluklar anlatılmamış ve işin nasıl gerçekleştirileceği belirlenmemiş bir durumda, çalışanların faaliyetlerini yerine getirmeleri ve başarılı olmaları zorlaşmaktadır.

6. Otokratik Yönetici Tarzı ve Özellikleri

Yönetici tarzları toplumdan topluma ve örgütten örgüte farklılıklar göstermektedir. Örgütte uygulanan yönetim tarzı başarıya ulaşılmasını da etkilemektedir. Hedeflenen çalışmalar insan faktörü gözden uzak tutulmadan planlanmalı ve uygulanmalıdır. Ancak bazı yönetim tarzlarında çalışan faktörü dikkate alınmadan tamamen işe odaklanılmaktadır. Bu gibi durumlarda çalışanların düşünce ve istekleri önemsenmemekte, işle ilgili çözüm önerilerine değer verilmemektedir.

Otokrasi, yetkinin tek bir kişi ya da küçük bir grubun elinde bulunması durumudur (Güney, 2020: 340). Otokratik yönetici tarzında, çalışanlar hedef, strateji ve plan konularında karar alma mekanizmasının dışında tutulur. Yönetici, merkezi bir yönetim tarzı uygulayarak, bütün otorite ve sorumlulukları kendisi üstlenir ve kararların tamamı yönetici tarafından alınır (Barlı, 2008: 374). Katı bir yönetim uygulaması ile bütün emir ve talimatların koşulsuz yerine getirilmesi beklenir. Bu durum çalışanlar üzerinde baskı oluşmasına neden olur. Otokratik yönetici, güçlü, zeki ve saygın bir kişiliğe sahip ise başarıyı yakalayacaktır (Şafaklı, 2005: 134). Otokratik yönetici tek merkezli bir yönetim anlayışını benimser ve çalışanlar üzerinde etkili olabilmesi için bazı güç biçimlerinden destek alır. Otokratik yönetici, yasal, zorlayıcı ve ödüllendirme gücünü kullanarak izleyicilerini motive eder (Doğan, 2010: 28). Bu güç biçimlerini kullanarak çalışanların verilen talimatları düşünmeden ve eleştirmeden uygulamasını sağlamaya çalışır.

Otoriter yönetici, örgütte belirli politika, hedefler, prosedürler ve kurallar, belirleyerek işle ilgili bütün kararları kendisi alır. Grup üyelerinin düşüncelerini belirtme ortamı yoktur. Bu nedenle çalışanlar yönetimden kopuk bir şekilde çalışırlar. Yönetici, onlardan daha önceden belirlenmiş, kararlaştırılmış ve planlanmış faaliyetleri yapmalarını ister. Otoriter yönetici, yasal gücünü kullanır ve grup üyelerine kendi kararları doğrultusunda ödöl veya ceza verir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 2010). Çalışanlar, otokratik yöneticinin bu davranışlarından korktukları, çekindikleri için düşük moral, motivasyon içinde faaliyet gösterirler.

Örgüt üyelerinin aldıkları kültürün yöneticilerine uyum sağlamalarında çok etkisi vardır. Çalışanlar, aile büyüklerinin sözünden çıkmayan, onların kararlarını koşulsuz uygulayan geleneksel, otokratik ve bürokratik bir kültürel ortamda yetişmişlerse, otokratik yöneticiyi aile büyüğünün yerine koyarak, otokratik davranan yöneticiyle uyumlu çalışacaklardır (İbicioğlu vd., 2009: 5-6). Otokratik yönetici, faaliyet sınırları çizer ve faaliyetlerle ilgili sonuçları değerlendirerek çalışanları bu hususta bilgilendirir. Sorunu tanımlayarak çözüme ilişkin hareket tarzları geliştirir. Karar verir ve bu kararı çalışanlarının uygulamasını ister (Çetin ve Beceren, 2007: 122). Çalışma yaşamımızda genellikle, otokratik yöneticilik anlayışı uygulanmaktadır. Kararların alınmasında ve faaliyetlerin yerine getirilmesi sırasında çoğunlukla yöneticinin emir ve talimatı beklenmektedir. Bu bağlamda çalışanların beklentilerini karşılaması, kararları kendisi aldığı için yöneticiye hızlı ve bağımsız hareket etme

avantajı vermesi, otokratik yöneticilerin olumlu yönlerini ifade etmektedir.

Otokratik yöneticiler, çalışanların önerilerine önem vermemekte, bu durum da onların motivasyonunu azaltmakta, yaratıcılıklarını engellemektedir. Çalışanlarına ve onların sorunlarına karşı ilgisiz kalan otoriter yöneticiler, grup üyeleri tarafından eleştirilmekte ve sevilmemektedir (Arıkanlı ve Ulubaş, 2004: 72). Kısa vadede yönetim anlamında başarı gösterilse bile uzun vadede otokratik yöneticinin baskı ve zorlayıcı tutumları izleyicilerinin performansını ve çalışma isteğini kırmaktadır.

Örgüt çalışanları, yapılacak faaliyetlerle ilgili kendilerinin yeterli olduğunu düşünüyorsa, yöneticinin göstereceği otoriter davranışı kabul etmekte zorluk çekeceklerdir. Bunun yanında rutin olmayan ve karmaşık işlerde, otoriter yöneticilerin daha etkili olduğu anlaşılmaktadır (Ataman, 2009: 559). Çalışanların geleceğinin kendi kararları dışında diğer faktörlere bağlı olduğuna inanlar, otoriter yönetici ile uyumlu çalışacaklardır. Otokratik yönetici tarzının yapılmış olan çalışmalar çerçevesinde sahip olduğu özellikleri şu şekilde belirtebiliriz (Şafaklı, 2005: 134; İbicioğlu vd., 2009: 5-6; Barlı, 2008: 374; Çetin ve Beceren, 2007: 122; Güney, 2020: 340; Doğan, 2001: 28; Arıkanlı ve Ulubaş, 2004: 72; Carson, 2005: 457; Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 2010; Ataman, 2009: 559):

- Çalışanları hedef, strateji ve plan konularında karar alma mekanizmasının dışında tutması,
- Otorite ve sorumlulukları üstlenme ve kararların tamamını kendisi alması,
- Bütün emir ve talimatların koşulsuz yerine getirilmesi beklemesi,
- Çalışanlar üzerinde otoriter bir baskı oluşturma ve standartlar koyması,
- Yasal, zorlayıcı ve ödüllendirme gücünü kullanması,
- Çalışanların verilen talimatları düşünmeden ve eleştirmeden uygulamasını sağlaması,
- Sonuçları olumlu ya da olumsuz geri bildirimlerle desteklemesi,
- Sorunu tanımlaması,
- Alternatif çözümleri düşünme ve yerine getirmeleri için izleyicilere nihai kararını bildirmesi,
- İzleyicinin karara katılımının gereksiz, mantıksız ve uygulanabilir olmadığına inanması,

- Astlarını kesinlikle yönetimin dışında tutması, sadece söyleneni yapmalarını beklemesi,
- Kendini düşünmesi ve astların düşüncelerini ifade etmelerine izin vermemesi,
- Çalışanların, motivasyonunu düşürmesi ve yaratıcılıklarını köreltmesi.

Otokratik yönetici tarzında, hedef, strateji ve faaliyetler kendisi tarafından planlanmakta, kararlar kendisi tarafından alınmakta ve süreçler kendisi tarafından koordine edilmektedir. Eleştiriye kapalı ve kendi kararlarının en doğru karar olduğuna inanan bir yönetici tarzıdır. Çalışanların bu kararları eleştirmeden sadece uygulamasını ister. Bu özellikler çalışanların motivasyonunu kırmakta ve otokratik yöneticiden uzaklaştırmaktadır. Çalışanları etkin ve verimli bir şekilde yönlendirme görevini zorlama yoluyla yapmanın, ilerleyen aşamalarda örgüte zarar vereceği söylenebilir.

7. Yardımsever Otoriter Yönetici Tarzı ve Özellikleri

Yönetim organizasyon biçimlerinin her geçen gün değişime ve dönüşüme uğradığı günümüzde, yönetici tarzları da değişmektedir. Klasik yönetim anlayışından, post modern yönetim anlayışına geçiş yapan organizasyonlarda yöneticilik tarzı da klasik yapıdan uzaklaşmıştır. İnternet teknolojilerinin ve telekomünikasyon sistemlerinin gelişmesi, insanların dünyadaki değişimlerden kolayca haberdar olmasını ve değişimin hızlanmasını sağlamıştır. Bu bağlamda değer, düşünce ve inanç sistemleri de internet yoluyla kolayca paylaşılma olanağı bulmuştur. Yöneticilik tarzları da bu gelişmelere paralel olarak değişime uğramıştır.

Otorite, emretme kudreti, yaptırım uygulama ve kullanma gücüdür. Örgütün yöneticilere sağladığı bir haktır. Formal ve informal otoriteden söz edilebilir (Güney, 2017: 9). Otoriter yöneticilerin katı kuralcı ve insana önem vermeyen tarzındaki yaklaşımları zaman içinde yumuşayarak, yardımsever otoriter yönetici tarzı ortaya çıkmıştır. Yöneticilik tarzları ile ilgili çalışmalar yapan Likert'in, Sistem-4 yaklaşımında ifade ettiği, Sistem-2 Yardımsever otoriter yöneticilik tarzı, yöneticiliğe farklı bir bakış açıları getirmiştir. Bu yaklaşıma göre, yöneticinin, grup üyelerine güven duygusu azdır. Ceza ve korkunun yanı sıra ödüller vererek çalışanlarını isteklendirir. Çalışanların kararlara katılımına çok az olanak sağlar. Grup üyelerinin faaliyetlerini yakın denetim altında tutar (Bay ve Akpınar, 2017: 966). Yönetici, çalışanlarına, bir efendinin hizmetçisine duyduğu güven kadar güven duymaktadır. Bu

nedenle çalışanlar yaptıkları işlerde kendilerini rahat ve serbest hissetmemektedir. Yönetici ender olarak sorunlarla ilgili veya kararlarla ilgili çalışanlarının düşüncelerine başvurur (Yılmaz, 2008: 20). Otoriter yönü ağır basmakla beraber, çalışanlarının farkına varan ve onlara insani yaklaşımlarda bulunmaya başlayan bir yönetici tarzıdır. İşe daha fazla önem vermekle beraber çalışanlarının da yeri geldiğinde düşüncesini alır ancak kararları kendisi verir.

Yardımsever otoriter yöneticiler, takım çalışması yapmak istemezler. Bu yönetim tarzında üretim orta düzeyin üzerine yükseltilebilir. Mekanik organizasyon yapılarında, belirli ortamlarda ve değişken olmayan çevre ve teknoloji şartlarında bu yönetim tarzının uygun olduğu söylenebilir. Organik organizasyon yapılarında, değişken ve çalkantılı çevre ve teknoloji şartlarında çok uygun değildir (Bolat vd., 2016: 194-195; Bay ve Akpınar, 2017: 966). İletişimin yukarıdan aşağıya olması ve çok ender aşağıdan yukarıya iletişime izin verilmesi nedeniyle takım bazlı çalışma için uygun bir yöneticilik tarzı olmadığı söylenebilir. Yardımsever otoriter yöneticilerin sahip olduğu temel özellikleri şu şekilde sıralayabiliriz (Bay ve Akpınar, 2017: 966; Yılmaz, 2008: 20; Bolat vd., 2016: 194-195; Güney, 2017: 9):

- Grup üyelerine güven duygusunun az olması,
- Ceza ve korkunun yanı sıra ödül vererek çalışanları motive etmesi,
- Çalışanların kararlara katılımına çok az olanak sağlaması,
- Grup üyelerinin faaliyetlerini yakın denetim altında tutması,
- Çalışanlarına, bir efendinin hizmetçisine duyduğu güven kadar güven duyması,
- Ender olarak sorunlarla ilgili veya kararlarla ilgili çalışanlarının düşüncelerine başvurması,
- Kararları genellikle üst kademe yöneticilerin alması,
- Denetimin yönetici tarafından yerine getirilmesi.

Yardımsever otoriter yönetici tarzının özellikleri incelendiğinde, kararların yönetici tarafından alındığı, grup üyelerinin yukarıdan aşağıya bir kontrol içinde olduğu görülmektedir. Başarısız durumların cezalandırıldığı, başarıya ulaşıldığında ise bunun ödüllendirildiği anlaşılmaktadır. İşin ön planda tutulduğu, üretim ve verimli çalışmanın her şeyin önüne geçtiği bu yönetim tarzında, çalışanların nadir olarak fikir, öneri ve düşünceleri sorulur.

8. İstismarcı Otoriter Yönetici Tarzı ve Özellikleri

Örgütsel yaratıcılığı geliştirmek için yaratıcılığı anlayabilen, önemini kavrayabilen bir yönetim tarzının olması gerekmektedir. Ayrıca çalışan ve örgüt arasındaki ilişkide yönetici tarzı, yöneticinin kişilik yapısı ve tutumları çalışanların organizasyona karşı tutumlarını belirlemektedir. İstismarcı otoriter yaklaşımlar çalışanları negatif yönde etkilemekte ve işe olan tutumlarının olumsuz yönde gelişmesine neden olmaktadır.

İstismar, bir kişinin çevresini rahatsız etmesi, kötü tutum sergilemesi, onlara karşı sürekli düşmanca tutum ve davranış içinde olmasıdır. Otorite ise, bireyin karar verme ve emir verme hakkını kullanarak diğer bireylerin davranışlarını belirlemesidir (Güney, 2020: 202-341). Bir yöneticinin hem istismar hem de otoriter tutum içinde olması istismarcı otoriter yönetici kavramının ortaya çıkmasına neden olmuştur. İstismarcı otoriter yönetici, grup üyelerine güven duymamaktadır. Çalışanlar faaliyetlerle ilgili konularda tartışmak için kendilerini serbest hissetmemektedirler. Bu bağlamda grup üyelerinin fikirlerine çok az danışılmaktadır (Yılmaz, 2008: 20). Likert' in Sistem-1, İstismarcı Otoriter yöneticilik tarzı olarak ifade ettiği bu yöneticilik tarzında, tüm kararlar yönetici tarafından alınır. Çalışanlar istismarcı otoriter yönetici tarafından ceza ve korku ile şartlandırılmaktadır. Grup üyelerine güven duymadığı ve karar alma mekanizmasında çalışanlarına yer vermediği için, yukarıdan aşağıya iletişim yöntemini uygular (Bay ve Akpınar, 2017: 966). Örgüt üyeleri diğer üretim faktörlerinden farklı ele alınmaz. İnsan duygu ve düşüncelerine dikkat edilmez, bir makinadan beklendiği gibi yalnızca verilen görevi en optimum şekilde yapması istenir.

İstismarcı otoriter yöneticiler ile takım çalışması yapmak mümkün değildir. Üretim düzeyi orta seviyededir, ancak uzun vadede üretim seviyesinde azalmanın söz konusu olduğu söylenebilir. Grup üyeleri arasında informal ilişkilerin geliştiği gözlenmektedir (Carson, 2005: 457). Çalışanlar kendilerine uygulanan davranışlar nedeni ile aralarında gruplaşır. Çalışanlarını istismar edecek derecede korku ve ceza faktörleri kullanılır. Örgüt çalışanları bu nedenle kendilerini serbest hissetmezler. İşe devamsızlık, işi bırakma ve işgören devir hızında artışlar meydana gelir.

İstismarcı otoriter yöneticiler, takipçilerine güven duymadıkları için, onlara sorumluluk vermek istemezler. Grup üyelerinin fikirlerini almazlar. Tüm kararları yöneticiler kendileri alır. Örgüt üyeleri, faaliyetlerini yapmaları amacıyla sürekli bir korku ve ceza söylemleriyle karşı karşıya kalırlar. Korku ve ceza yaklaşımları, grup üyelerinin, içinde bulundukları organizasyona ve yöneticilerine yönelik, güvensizlik, kin, nefret ve intikam duyguları beslemelerine neden olur (Barutçugil, 2014: 35). Bu bağlamda yöneticinin bu yaklaşımı, çalışanların sinizm duygusuna sahip olmasına yol açar. İstismarcı otoriter yönetici tarzının başlıca özelliklerini şöyle sıralayabiliriz (Yılmaz, 2008: 20; Bay ve Akpınar, 2017: 966; Carson, 2005: 457; Barutçugil, 2014: 35; Güney, 2020: 202-341):

- Grup üyelerine güven duymaması,
- İşle ilgili sorunların çözümünde grup üyelerinin fikirlerine çok az danışması,
- Tüm kararların yönetici tarafından alınması,
- Çalışanlar korku, tehdit, ceza ve zaman zaman ödülleriyle güdülenmesi,
- Yukarıdan aşağıya iletişim yöntemini uygulaması,
- İşbirliğine dayalı ekip çalışması olmaması,
- Örgütün hedeflerine ulaşması konusunda çalışanlara sorumluluk hissettirmemesi,
- Örgütün hedeflerine ulaşması için yeterince iletişim ve etkileşimin olmaması,
- Denetim sürecinin yöneticinin yetkisinde olması.

Otoriter yöneticinin özellikleri incelendiğinde, çalışanlara güven duymayan ve onların fikirlerine değer vermeyen bir yönetici tarzı olduğu görülmektedir. Bu yöneticiler sadece kendi emir ve direktiflerinin uygulanmasını isterler, hatta hiçbir şekilde eleştiri yapılmasına tahammül etmezler. Çalışanlarına, korku ve tehdit içeren yaklaşımları nedeniyle, işe yabancılaşma, işten uzaklaşma, sinizm gibi sorunların ortaya çıkmasına neden olur. Otoriter yöneticiler, her zaman haklı olduklarını düşündükleri için yanılma ihtimalleri daha fazladır. Ancak hata yaptıklarında da hatalarını kabul etmedikleri, hata konusunda inat ettikleri ve düzeltici önlemler almadıkları için çeşitli sorunlarla karşılaşır. Çalışanlar, devamsızlık, işe karşı isteksizlik, işten ayrılma ve işe geç gelme gibi tepkiler geliştirebilirler. Ayrıca uzun vadede verimliliğin ve etkinliğin olumsuz yönde etkileneceği söylenebilir.

9. Serbest Bırakıcı (Laissez Faire) Yönetici Tarzı ve Özellikleri

Örgüt faaliyetlerinde kullandığı teknoloji ve çevre koşulları işletmenin yönetim tarzına ve kullanılacak yöneticilik tarzına etki etmektedir. Kapalı sistemlerde çalışan mekanik işler yapan işletmeler buna uygun olarak daha disiplinli ve daha katı yöneticilik tarzı ile yönetilirken, organik organizasyonlar ve açık sistemi benimseyen işletmeler çalışanların rahatça karar verip kendi çalışma planlarını yapabilecekleri yönetim tarzını ve yöneticileri benimserler. Diğer bir ifade ile kullanılan yöneticilik tarzı, çok fazla serbesti tanıyan yapıya sahipse, farklı çevre ve teknoloji koşullarında kullanılması uygun olmayan sonuçlar doğurabilecektir.

“Laissez-Faire” kavramı, “bırakınız yapsınlar, bırakınız geçsinler” anlamına gelen Fransızca bir kavramdır. Serbest bırakıcı yönetici, literatürde “laissez-faire” yönetici olarak kavramlaştırılmaktadır. Yöneticilerin, çalışanlara istedikleri şekilde faaliyet göstermelerine imkân tanıdığı bir yöneticilik şeklidir (Chaudhry and Javed, 2012: 259). Çalışmalarına müdahale etmez, onların performansını izler, değerlendirir ve düzenli geri bildirimlerde bulunur (Amanchukwu et al., 2015: 10). Örgütün faaliyette bulunduğu işin niteliği ve çalışanların yapıları, bu yöneticilik tarzında önem taşımaktadır. Çünkü her örgüt yapısında ve her çalışanla serbest bırakıcı yönetici tarzı başarılı sonuçlar vermemektedir.

Serbest bırakıcı yönetici adından da anlaşılacağı gibi grup üyelerini kendi haline bırakır, onlarla bir etkileşim ve alışveriş içine girmez. Yönetici, örgüt üyelerine ödül, prim, yükselme gibi teşvik edici araçlar sunmaz. Faaliyetlerde onlara destek vermez, gereksinim ve beklentilerini dikkate almaz. Yöneticinin en önem verdiği husus, izleyicilere verilen görevlerin tamamlanması, etkinlik ve verimlilik seviyelerinin artırılmasıdır (Barbuto, 2005: 27). Yönetici, sorumluluk almaktan kaçınır, sadece belirlenen standartlara ulaşılmadığında müdahale eder, yöneticilik özellikleri taşımaz, yöneticilik yapmaktan ve karar vermekten kaçınır. Ona verilen yetkiye sahip çıkmaz ve yetki kullanma hakkını çalışanlarına bırakır (Eren, 2015: 457). Yöneticilik tarzları içinde, en pasif ve etkisiz görülen yönetici tarzıdır (Antonakis et al., 2003: 265). Gerekli durumlarda çalışanlar, gruplar oluşturarak sorunları çözmeye çalışır, yeni iş fikirlerini test eder. Bu yöneticiler, yetkin ve deneyim taşıyan çalışanlarla birlikte daha uyumlu çalışmaktadır.

Serbest bırakıcı yönetici, çalışanların hedeflerini ve stratejilerini kendi istedikleri şekilde planlamalarına izin verir. Bu yaklaşım, izleyenlerin karar alma ve kendi işinin sahibi olarak faaliyetlerini sürdürme gibi yararları vardır. Çalışanlar yaptıkları işte son derece bilgi ve beceri sahibidirler. Bu nedenle en iyi iş yapma yöntemini kendileri bulabilir ve sorunlara karşı en iyi çözüm yolunu yine kendileri seçebilir. Yönetici ise kaynak, araç ve gereç sağlayarak onlara ortam yaratır (Bass, 1990a: 22; Avolio and Bass, 2002: 4; Koçel, 2020: 95). Bu nedenle serbest bırakıcı yönetici, yapılacak iş ve bu işi yapacak çalışanlar konusunda tam anlamıyla bilgi sahibi olmalıdır. Çalışanlar arasında tam bir güven inşa etmesi ve yönetici olarak faaliyetler hakkında teorik ve pratik yetkinliğe ulaşmış olması gerekmektedir.

Bu yöneticilik tarzı, belirli uzmanlık durumlarında, bilimsel çalışmalarda, işletmelerin araştırmalarında kullanılmaktadır. Üretim işletmelerinde, iş bölümü ve sorumluluk duygusunun zayıf olduğu çalışanlar içinde bu yöneticilik tarzı başarılı olamamaktadır (Eren, 2015: 457; Koçel, 2020: 95). Diğer yandan işletme içi faaliyetlere karşı ilgisiz olduğu için, yöneticiye ihtiyaç duyulduğu zamanlarda grup üyeleri ile arasında çatışmalara neden olabilir (Kirkbride, 2006: 23). Örgüt işleyişinde ve karar aşamalarında çalışanlar yönetici eksikliğini daha fazla hissedebilirler. Sorunlara müdahale etmeme, serbest bırakıcı yöneticilerin özelliğidir (Şahin vd., 2004: 659-660). Bu olumsuz yönler serbest bırakıcı yöneticilik anlayışının her yerde ve her koşulda iyi bir yöneticilik tarzı olmadığını göstermektedir. Çalışanlar işlerine hâkim değilse ve görev bilinci oluşmamışsa faaliyetlerde aksamalar ve sorunlar yaşanacaktır. Günümüze kadar yapılmış olan çalışmalar incelendiğinde, serbest bırakıcı yöneticinin özelliklerini aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz (Kirkbride, 2006: 23; Şahin vd., 2004: 659-660; Eren, 2015: 457; Barbuto, 2005: 27; Antonakis, et al., 2003: 265; Chaudhry and Javed, 2012: 259; Amanchukwu et al., 2015: 10; Bass, 1990a: 22; Avolio and Bass, 2002: 4; Koçel, 2020: 95):

- Çalışanları serbest bırakması ve yönlendirmemesi,
- Karar alma ve yetki kullanma hakkını astlarına vermesi,
- Çalışanlarına kaynak, araç ve gereç sağlayarak onlara ortam yaratması,
- Takipçileri ile iyi ilişkiler geliştirmesi ve pasif ve etkisiz davranması,
- Çalışanların plan ve program yapmalarına imkân sağlaması,
- Grup üyeleri ile bir etkileşim ve alışveriş içine girmemesi, faaliyetlerde onlara destek vermemesi,

- Örgüt üyelerine ödül, prim, yükselme gibi teşvik edici araçlar sunmaması,
- Çalışanların gereksinim ve beklentilerini dikkate almaması ve sadece verilen görevleri tamamlanmasını istemesi,
- Çalışanların sürekli etkinlik ve verimlilik seviyelerinin arttırılmasını istemesi,
- Sadece belirlenen standartlara ulaşılmadığında müdahale etmesi,
- Yöneticilik özellikleri taşınamaması, karar vermekten kaçınması, sorumluluk almaması ve yetki kullanma hakkını çalışanlarına bırakması.
- Sorunları çözümlmeyi daha ileri bir tarihe erteleme.

Serbest bırakıcı yönetici özellikleri incelendiğinde, yapılacak iş ile ilgili her türlü karar alma, amaç ve hedef belirleme, uygulama yapma gibi işlevleri çalışanlarına bıraktığı görülmektedir. Bunlara ilaveten sorumluluk almadığı ve yönlendirme yapmadığı görülmektedir. Kendisinde bulunan karar alma ve yetki kullanma hakkını çalışanlarına bıraktığı ortaya çıkmaktadır. İşletmelerin araştırma geliştirme bölümlerinde, bilimsel çalışmalarda, özellikle sağlık alanındaki deneysel faaliyetlerde veya süreç teknolojisinin kullanıldığı rafineri gibi bilgi ve yetkinliğe dayanan işlerde serbest bırakıcı yönetici ile çalışanların uyumlu faaliyet gösterdikleri gözlenmektedir.

10. Karizmatik Yönetici Tarzı ve Özellikleri

Organizasyonlarda insana verilen önemin artmasıyla birlikte yöneticilik yapan kişinin özellikleri de önem kazanmıştır. Toplumlara harekete geçirmek, onları bir amaç yönünde etkileyerek peşinden sürüklemek, diğer insanlardan farklı bir aura gerektirmektedir. Toplamlar tarihi incelendiğinde görülmektedir ki bazı durumlarda bu auranın etkisinde kalan izleyiciler her zaman iyi ve doğru amaçlar için değil bazen kötü amaçlar için bile yöneticinin istediği doğrultuda davranmışlardır.

Karizma, kişinin kendine olan güveni, çevresine yaydığı enerji ve canlılık, olgunluk ve özveri gibi boyutları içermektedir (Güney, 2015: 424). “Karizma” kelimesi, bir kişinin içsel güce sahip olduğu anlamına gelen Yunanca bir kelimedir. Kelimenin “Charis” kısmı “lütuf, nezaket”, “ma” eki ise “hediye” anlamına gelir. Dini ve hukuki literatürde karizma, “tanrı tarafından verilen” anlamında kullanılmaktadır (Budak ve Budak, 2010: 99-104). İnsanların doğuştan gelen olumlu kişisel özellikleri hediye olarak kabul edilir. Genel olarak karizma çekiciliği ifade etmektedir.

Bugüne kadar yapılmış olan çalışmalar incelendiğinde Max Weber' in karizma kavramını sosyoloji, politika ve yönetimde ilk kullanan kişi olduğu görülmektedir. Weber yöneticilerin kullandıkları otoriteyi geleneksel, karizmatik ve yasal otorite olmak üzere üç şekilde incelemiştir. Karizmatik otorite için, kişinin olağanüstü, Tanrı vergisi ve doğuştan gelen kişisel özelliklerinden aldığı güç ile sağladığı otorite olduğunu söylemiştir (Vergin, 2011: 64-77). Weber bir otorite ve güç kaynağı olarak karizmanın önemini vurgulamış ve toplumları etkileyen kişilerin karizmatik otoriteye sahip olmalarının, izleyenlerini etki altına almalarını sağladığına değinmiştir. House ise Karizmatik Liderlik Kuramını geliştirmiştir. House, kişilik yapıları, davranışsal özellikleri ve içinde bulundukları iç ve dış çevre koşullarının karizmatik yönetici olmalarında etki gösterdiğini saptamıştır (Jacobsen and House, 2001: 76). Kendi kişiliklerinin etkisi ile grup üyelerinin üzerinde karşı konulmaz bir etki gücünün bulunduğuna değinmiştir. Bass, karizmatik yöneticilerin davranışsal özelliklerini araştırmıştır. Grup üyeleri üzerindeki etkisi sonucu izleyenlerin tutum ve davranışlarında değişime neden olduğunu ortaya koymuştur (Bass, 1985:29). Etki gücü yüksek davranışlar ve kişilik özellikleri ile kendi hareket tarzını, düşünce biçimini, çalışma azmini örnek alan çalışanlar kendi istekleriyle davranışlarını değiştirmektedirler.

Conger ve Kanungo karizmanın, organizasyon üyelerinin yöneticilerine karizmayı atfetmeleri şeklinde oluştuğunu saptamışlardır (Akçakaya, 2010: 259). Böylece izleyicilerin yöneticiye ve onun vizyonuna atfettikleri karizma ile geleneksel olmayan yenilikçi yaklaşımlar göstermek, izleyiciler ve gelişen olaylar üzerinde kontrol mekanizması geliştirmek mümkün olmaktadır. Shamir, geliştirdiği Benlik Kuramında çalışanların kendi davranışları ile benlik kavramları arasında bir tutarlılığın olması gerektiğinin altını çizmiştir (Shamir et al, 1993: 580; Conger et al, 2000: 748). Kriz ve belirsiz özellik gösteren durumların karizmatik yöneticilerin ortaya çıkışını kolaylaştırdığını söylemiştir.

Karizmaya psikoanalitik yaklaşım ise yöneticiden çok izleyicilerin pozisyonuna ağırlık vermektedir (Zel, 2006: 189). Diğer bir ifade ile çalışanlar, içinde bulunduğu kişisel ve psikolojik koşullar nedeni ile yöneticiye koşulsuz ve tam bağlanma hissedebilirler. Meindl, karizma ile ilgili Sosyal Sirayet (Bulaşma) Yaklaşımı' nı geliştirmiştir. Bu yaklaşım çalışanların, kendi aralarında oluşturdukları sosyal etkileşim süreci sayesinde, yöneticilerine karizmatik hayranlık beslediklerini

saptamıştır. Örgüt çalışanlarının duygu, düşünce ve faaliyetleri, birbiriyle etkileşim göstermelerine neden olmakta, bir dava veya görev sahibi kişiye yönelik karizma algısını oluşturmaktadır (Conger, 1999: 161). Bu bağlamda sosyal bir varlık olan insanların birbirleri ile olan iletişimi ve etkileşimi yöneticilerine olan bakış açılarını da etkilemektedir. Karizmatik yöneticilerin toplumları, grupları, kuruluşları ve geniş kitleleri kendi istekleri ile tereddüt etmeden sürükleyebilme yeteneği gösterdiği söylenebilir.

Karizmatik yönetici kendisinde, dikkat çekici bir güç barındırır. Çalışanların fikirlerini dikkate alır ve onları motive eder. Grup üyeleri, karizmatik yöneticinin kişiliği ile özdeşleşerek ona büyük bir güven duygusu beslerler. (Okçu, 2011: 440). Bu yöneticiler, çevresini değiştirme, girişimci, sonuç odaklı, kendi bilgi ve deneyimlerine güvenen, güçlü kişilik sahibi yöneticilerdir (Demircioğlu, 2015: 54). Proaktif yaklaşımlar geliştiren, takipçilerini bu doğrultuda harekete geçirebilen, örgütlerde ve toplumda dönüşüm yaratabilen kişilerdir (Begeç, 1999: 87-88). Karizmatik yönetici tarzını, diğer yönetici tarzlarından ayıran pek çok özellik olduğu görülmektedir. Davranış ve kişilik yapısı farklı olan karizma sahibi yöneticileri bu özellikler diğerlerinden ayırmaktadır. Karizmatik yöneticilerin sahip olduğu özellikleri, aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz (Güney, 2015: 424; Tengilimoğlu, 2005: 6-7; Şimşek, 2006: 25; Conger and Kanungo, 1994: 448-449; Gül ve Çöl, 2003: 165; Brodbeck et al., 2002: 20; Aytaç, 2001: 51; Ayan, 2016: 164; Kirkpatrick, 2004: 1617; Demirtaş, 2010: 413; Brown, 2002: 21; Oktay ve Gül, 2003: 405-407; Çetin ve Beceren, 2007: 124; Akşit, 2008: 110; Okçu, 2011: 440; Avolio, 2011: 60; Demircioğlu, 2015: 54; Budak ve Budak, 2010: 101; Conger et al, 2000: 748; Begeç, 1999: 87-88):

- Vizyon sahibi olması, liderlik güdüsüne ve yüksek ahlak standardına sahip olması,
- Davranışları ve faaliyetleri ile takipçilerine model olması,
- Çalışanları motive etmesi, güven vermesi, dürüst ve kararlı bir kişilik sergilemesi,
- Tasarımlar belirlemesi, kişisel risk üstlenebilmesi, problem çözme kapasitesine sahip olması,
- Tehlike ve risklerin ilk olarak farkına varması ve proaktif yaklaşımlar geliştirmesi,
- Performans yönelimli olması ve kolektif amaçlar peşinde koşabilmesi,

- Takipçilerinin bağımlılık geliştirmeleri için destek olması, onların ihtiyaçlarını, değerlerini, tercihlerini ve isteklerini değiştirerek sıra dışı davranış geliştirmesi,
- İzleyicileriyle yüksek beklentilerle iletişimde bulunması,
- Çevresel duyarlılık göstermesi,
- Statükoyu eleştirerek radikal reformlar gerçekleştirmesi,

Karizmatik yöneticiliğin, kolektif amaçlara önem veren, saygın, kişisel risk alabilen, güçlü bir vizyon ve misyon duygusuna sahip yöneticilik tarzı olduğu söylenebilir. Diğer bir ifade ile karizmatik yöneticiler, kendi yetkinlik ve kişiliklerinin gücüyle örgütte çalışanları etkileyen, öz güveni yüksek, çalışanların vizyon, istek ve ihtiyaçlarını değiştirme yeteneğine sahip, kararlı ve dürüst yöneticilerdir. Bu bağlamda otoritesini ve gücünü sahip olduğu karizmadan alan yöneticiler karizmatik yönetici olarak ifade edilebilir. Grup içerisinde bulunan üyeler, karizmatik yöneticiye karşı takdir duyguları geliştirirler ve kendilerini onunla özdeşleştirirler. Aynı zamanda liderin karizmasına karşı hayranlık beslerler ve onu örnek alırlar. Başta Mustafa Kemal Atatürk olmak üzere Martin Luther King ve Mahatma Gandhi karizmatik lider özelliklerine sahip kişilerdir. Karizmatik yöneticiler, misyon duygusunu aktararak güdeleyici davranışlar sergileyebilirler. Bu özellikler nedeni ile çalışanların çoğu karizmatik yöneticiye yakın olmak isterler ve kendilerine rol model alırlar.

11. Dönüşümcü Yönetici Tarzı ve Özellikleri

Yöneticilerin en önemli işlevi, örgütte bulunan takipçilerinin kendi istekleriyle çalışmasını, yapılacak işleri üstün performans göstererek başarmalarını sağlamaktır. Bu amaçla en iyi yöneticiliğin nasıl olması gerektiği her zaman araştırılmıştır. Yöneticinin hedefleri ile çalışanların hedeflerinin ortak olması gerektiği üzerinde durulmuştur. Eğer amaçlarda farklılık varsa yöneticinin görevinin, çalışanlara kendi amaçlarının ne derece önemli olduğunu anlatması ve onları ikna etmesi gerektiği kabul edilmiştir. İşte çalışanlara işletmenin, dolayısıyla yöneticinin amaç ve stratejilerinin anlatılması, onların bu amaçları benimsemesi ve kendi istekleriyle gönüllü olarak çalışmaya karar vermeleri süreci bir dönüşümü gerekli kılmaktadır. Bu dönüşümü gerçekleştirecek olan da dönüşümcü yöneticidir.

Dönüşüm, şekil ve form değiştirmek yani başka bir biçime girmesini sağlamaktır. Diğer bir ifade ile içinde bulunulan durumdan başka bir duruma geçilmesidir (Güney, 2020: 96). Dönüşümcü yöneticilik, James McGregor Burns tarafından 1978 yılında etkileşimsel yöneticilik ile kullanılmaya başlanmıştır (Eraslan, 2004: 4). Burns, dönüşümcü yöneticiyi, ekonomik, politik vb. güç ve durumlar vasıtasıyla belirlenmiş hedeflere varmak yolunda çalışanların motive edilmesi olarak tanımlamıştır (Morçin ve Çarıkçı, 2016: 99). Grup üyelerinin sadece istenilen işleri yapmakla kalmayıp, değer, inanç ve düşüncelerini de değiştirdiklerini, aynı zamanda da yöneticinin adalet ve güven yaklaşımına dayanarak faaliyet gösterdiklerini vurgulamıştır (Mansurova, 2017: 51). Dönüşümcü yöneticiler, modern örgütlerde, özgün çalışmalar yapma yeteneğine sahiptirler. Globalleşmenin ortaya çıkması, çalkantılı, riskli ve yoğun rekabet ortamlarının oluşması ile dönüşümcü yöneticiliğin önemi daha fazla hissedilmeye başlanmıştır (Bolat ve Seymen, 2003: 62- 63). Yöneticinin dönüşümcü bir bakış açısı kazanması, örgütün stratejik hedeflerini gerçekleştirirken ortaya çıkacak her türlü sorunun üstesinden gelmesini sağlayacaktır.

Dönüşümcü yöneticilik, çalışanları değişen şartlar yönünde değiştirip dönüştürme sürecidir. Dönüşümü sağlamak için, yönetici ve çalışan etkileşimi önem taşımaktadır. Yöneticinin isteklendirmesi ve yardımcı olması sonucu çalışanlar bütün çabalarını göstererek hedeflere ulaşmaya çalışırlar. Dönüşümcü yöneticilik tarzı, inovatif, gerçekçi misyon ve vizyon sahibi, grup üyelerinin bireysel gelişimine önem veren yöneticilik tarzıdır (Bass, 1985: 33; Luthans, 1995: 562). Yönetici, çalışanlara yeni amaçlar ve hedefler belirlerken bu amaçların ve kararların doğuracağı sonuçlarını onlarla paylaşır (Demir ve Okan, 2008: 76). Çalışanlar, yöneticilerinin kendileriyle kurmuş olduğu güven, bilgi, güç ve etkili ilişkiden dolayı ona güven duyarlar. Dönüşümcü yönetici, değişimin kaçınılmaz olduğuna inanır ve izleyicilerini bu doğrultuda aydınlatarak motive eder.

Çalışanlara mentorluk ve koçluk yaparak onlarla yakın ilişkiler kuran dönüşümcü yöneticiler, onların farklı yönlerini, en iyi oldukları alanları ve geliştirebilecekleri konuları tespit ederler (Bass, 1990b: 21). Bu sayede izleyicilerinin ortaya çıkan sorunlar karşısında çok yönlü düşünme yeteneklerini geliştirerek, farklı perspektifler kazandırarak, zorlukların üstesinden gelmelerini sağlar (Şirin ve Yetim, 2009: 70). Çalışanlarının hedeflerini, vizyonunu ve düşünce yapısını kendi fikirleri doğrultusunda değiştirmek ve onlara rol model olmak için, onların örgüt kararlarında

aktif rol almalarına imkân vermektedir Dönüşümcü yönetici, değişime açıktır. Çalışanları, araştırmaya, yeni fikirler üretmeye ve yaratıcı olmaya yönlendirir (Acar 2013: 9). Diğer taraftan dönüşümcü yönetici ile çalışanlar, kendi üzerlerinde bir baskı hissedebilirler. Çünkü performansı düşük olanlara ceza, yüksek olanlara ise ödül verilir (Bass, 1990b: 10). Ancak ceza ve ödül verme işleminden önce örgüt üyelerine bireysel destek veren dönüşümcü yönetici, onlara her türlü olanağı sunarak iş ile ilgili hususlarda gelişmelerini sağlar (Stordeur et al., 2001: 536). Çalışanlar üzerinde yüksek seviyede moral ve motivasyon oluşturur. Bu sayede çalışanlar yeni düşüncelere kolayca uyum sağlayabilirler ve yönetici, grup üyelerinin esin kaynağı haline gelebilir.

Dönüşümcü yönetici, duygu ve değerleri temel alır inançlarını, değer yargılarını değiştirir ve yenilenme sağlar. Böylece kuruluşları yüksek performans düzeyine ulaştırır (Ceylan vd., 2005: 34; Akbar vd., 2015: 3490). İşletmeyi koşullar dahilinde dönüştür ve performans artışı sağlar (Koçel, 2020: 696). Grup üyelerine karşı mütevazı davranır, uzman olduğu işlerde irade ve yaptırım gücünü kullanır (Yavuz, 2009: 52). Dönüşümcü yönetici, vizyonunu çalışanlarla birlikte oluşturur. Böylece, istekli, örgütle bütünleşmiş ve sorumluluk üstlenen çalışanlar ortaya çıkacaktır (Karcioğlu ve Kaygın, 2013: 105). Rekabetin yoğun yaşandığı ortamlarda dönüştürücü yönetici işletmeler açısından önem taşımaktadır. Çevre ve teknolojiye meydana gelen değişimler, değişimi gerçekleştirecek yöneticiye ihtiyaca neden olmaktadır (Karcioğlu ve Kaygın, 2013: 105). Dönüşümü gerçekleştirmek için dönüşüm konusunda çalışanların ikna edilmesi gerekmektedir (Diker, 2014: 149). Yapılacak değişim ve dönüşüm faaliyetleri çalışanlara yeterince anlatılmazsa değişime direnç veya çatışma gibi durumlar ortaya çıkabilecektir. Önce strateji çalışanlara anlatılır ve benimsetilir daha sonra eğitim ve bilgilendirme ile çalışanların donanımı sağlanır, güven ve motivasyon sağlanarak dönüşüm süreci gerçekleştirilir. Hızla gelişen ve dönüşen çevre koşullarında bu dönüşümlerin gerçekleşmesi kaçınılmazdır.

Dönüşümcü yönetici tarzı günümüze kadar çeşitli araştırmalara konu olmuştur. Bu yapılan çalışmalara göre dönüşümcü yöneticilik tarzının belli başlı özelliklerini şöyle sıralayabiliriz (Bolat ve Seymen, 2003: 62- 63; Şimşek, 2006: 27; Demir ve Okan, 2008: 76; Bass, 1990b: 22; Bass, 1990a: 21; Cemaloğlu, 2007: 82; Stordeur vd., 2001: 536; Luthans, 2011: 431; Güney,2020: 96; Eraslan, 2004: 4, 12-29; Cömert, 2004: 9-10):

- İleriye görebilme yeteneğine sahip olması ve zorlukların üstesinden gelmesi,
- Çalışanların yetki ve sorumluluklarını açıkça belirlemesi,
- Çalışanlarına güven duygusu aşılaması ve cesaretli olması,
- Değerler üzerine odaklanması,
- Ömür boyu öğrenmeyi benimsemesi,
- Çalışanlara odaklanması ve onları ödülleriyle desteklemesi,
- Üst yönetim ve çalışanlar ile çift yönlü sağlıklı ilişkiler kurması,
- Bilgi ve becerilerini amaçları gerçekleştirmek için kullanması,
- Değişimin kaçınılmaz olduğuna inanması ve değişimi gerekli görmesi,
- Takipçileri için bir rol modeli oluşturacak davranışlar sergilemesi,
- Çalışanları değişen şartlar yönünde değiştirip dönüştürmesi ve amaçlar yönünde motive etmesi,
- Çalışanlara mentorluk yapması, ilham vermesi ve zihinsel olarak geliştirmesi,
- Karizmasıyla grup üyeleri üzerinde hayranlık uyandırması,
- Takipçilerini karar alma süreçlerine dahil etmesi,

Yukarıda sıralanan özelliklere göre dönüştürücü yöneticilerin yenilikçi, proaktif, risk alan, yaratıcı fikirlere sahip oldukları, değişime odaklanan bir yöneticilik tarzı olduğu söylenebilir. Ekonomik çevrede oluşan kriz, çalkantı ve belirsizlik durumlarında, gerekli değişim ve dönüşümü gerçekleştirerek örgütün sürdürülebilirliğini sağlarlar. Günümüz ekonomik, politik ve sosyal şartlarında dönüştürücü yöneticilik daha fazla gereksinim duyulan bir yöneticilik tarzı haline gelmektedir.

12. Etkileşimci Yönetici Tarzı ve Özellikleri

Yöneticiler, insanlar vasıtasıyla bir işi yapmaya çalışırlar, onları yönlendirirler ve motive ederler. Çalışanlar gönüllü olarak çalıştıklarında yönetim işi daha kolay bir hal alacaktır. İstekli ve motive edilmiş grup üyelerinin yaptığı çalışmalar da daha etkin ve verimli olacaktır. Bu bağlamda yöneticinin kendi düşünceleri, kararları hedefleri, stratejileri, amaçları hatta önem verdiği konuları astlarına anlatması ve etkilemesi daha kolay olacaktır.

Etkileme bireyin elinde bulundurduğu gücü kullanarak diğer kişilerin davranış ve tutumlarını değiştirmesidir (Güney, 2020: 126). Etkileşimci yöneticilik, işlemsel, transaksyonel (transactional), eylemsel liderlik olarak da adlandırılmaktadır. Literatür incelendiğinde, J. M. Burns' ün, etkileşimci yöneticiden söz edebilmek için yönetici ile grup üyeleri arasında karşılıklı iletişim oluşması ve ödüllendirilerek motive edilmesi gerekliliğinden söz ettiği görülmektedir. B. M. Bass ise yöneticiliği, fonksiyonel veya fayda/maliyet değişim süreci olarak tanımlamıştır (Koçel, 2020: 591-592). Çalışanların verimi arttırılmak isteniyorsa, başarı teşvik edilmeli, ücret artışı, prim veya terfi gibi araçlar kullanılmalıdır (Bass, 1985: 34). Etkileşimci yöneticilik, yönetici/çalışan ilişkisinde değişimlere ve örtülü pazarlığa dayanmaktadır. Çalışan ile yönetici arasındaki karşılıklı bağımlık ve görevlerin yerine getirilmesi karşılığında, yöneticinin de çalışanların beklentilerini karşılaması şeklinde ifade edilebilir. Sözleşmeden doğan sorumlulukların gerçekleştirilmesine dayanan bir değişim ve hedef belirleme, kontrol ve sonuçları takip etme sürecidir (Antonakis et al., 2003: 265; Erol ve Körolu, 2013: 47). Diğer bir deyişle organizasyon amaçları çerçevesinde üstün performans gösterme, kişisel gereksinimlerin karşılanması ve çalışanların motive edilmesidir. Etkileşimci yöneticilik, başarılı çalışanların ödüller aracılığı ile motive edilmesi ve yöneticiyi takip etmesi esasına dayanır. İlişki tarzı, yönetici ve çalışanlar arasında etkileme ve değişime dayanmaktadır.

Çalışanların, faaliyetleri sonucu kazanacakları ödüller ve işletmenin hedefleri daha önce açıklanır. Böylece işletme hedefleri grup üyeleri tarafından anlaşılır. Hedefe ulaşıldığında çalışanlara ödül verilir. Yönetici, eğer gerekli görürse sürece müdahale edebilir (Kareem, 2016: 10; Rosing et al., 2011: 958; Kabeyi, 2018: 191). Etkileşimci yöneticinin çalışanlardan beklediği, sorumluluklarını yerine getirmeleri, yöneticiye itaat ederek gerekli faaliyetleri etkin ve verimli bir şekilde yapmalarıdır. Yöneticilerin üzerinde durduğu husus, görevlerin doğru bir biçimde uygulanmasıdır (İşcan, 2006: 165). Çalışanların, etkin ve verimli faaliyet göstermesi için iyileştirmeler yaparak faaliyetleri düzenler.

Etkileşimci yönetici, grup üyelerinin motivasyonunu yükseltmeye çalışır (Demir ve Okan, 2008: 73). Onların, yaratıcı fikirlerine, yenilikçi düşüncelerine ilgi göstermez. Motivasyonu sağlamak için daha çok grup üyelerini ödüllendirme yöntemini kullanır (Eren, 20015: 461-462). Çalışanların ödüllendirilmesiyle, karşılıklı olarak birbirine bağımlı bir ilişki kurulmuştur. Etkileşimci yönetici, grup üyelerinin

amaçlarına ulaşmalarına yardımcı olur, çalışanlar da yöneticinin verdiği görevleri yerine getirirler (İşcan, 2006: 165). Amaçlara ulaşıldığında, çalışanlar ödüllendirilir, amaca ulaşamadığı durumlarda ise yaptırım uygulanmaktadır (Şimşek, 2006: 27). Süreç boyunca, yönetici ile grup üyeleri arasındaki etkileşime odaklanılır. Grup üyelerinin performanslarını takip ederek performansa göre ödüllendirir. Örgüt üyeleri, sorumluluklarını yerine getirdiklerinde ödüllendirileceklerinin bilincinde olarak çalışırlar.

Etkileşimci yönetici, çalışanlar gerekli iş standartlarına ulaşamadıklarında bu sorunun üzerine gider. Sorunun nerden kaynaklandığını tespit eder, düzeltici kararlar alır ve uygular. Diğer yandan da çalışanlar üzerinde baskı kurmaz. Yönetici olarak kendisine verilen sorumlulukları kullanmaz (Bass, 1990b: 22). Çalışanlar performanslarına göre ödüllendirilir veya yaptırıma maruz kalırlar. Yönetici, yetkisi dahilinde ödül araçlarını kullanır, ödüllendirilen çalışanlar örgüte daha bağlı, etkin ve verimli çalışırlar. Bugüne kadar yapılmış olan çalışma sonuçlarına dayanarak etkileşimci yöneticilerin sahip olduğu özellikleri şöyle sıralayabiliriz (Demir ve Okan, 2008: 73; Topaloğlu ve Koç, 2012: 182; İşcan, 2006: 165; Eren, 2015: 461-462; Güney, 2020: 126; Bass, 1990b: 22; Rosing et al., 2011: 958):

- Çalışan performansına göre ödüllendirme yöntemini benimsemesi,
- Çalışma standartların dışındaki durumları izlemesi ve standartlara uyulmadığında düzeltici önlemler alması, problemleri unsurları belirlemesi ve hataları düzeltmesi, böylece hedeflerden ayrılmanın önüne geçmesi,
- Sorumluluk almaktan kaçınması ve karar almaktan vazgeçmesi,
- Çalışanların, yöneticiye itaat ederek sorumluluklarını yerine getirmelerini beklemesi,
- Grup üyelerinin amaçlarına ulaşmalarına yardımcı olması ve amaca ulaşamadığı durumlarda yaptırım uygulaması,
- Gücünü, statü ve yetkilerinden alması,
- Uzun vadeli bakış açısına sahip olmayıp günlük işlerle ilgilenmesi,
- Çalışanların sadece kendilerinden istenen görevi yerine getirmelerini istemesi.

Başarılı çalışanların ödüllerle isteklendirilmesi, performanslarının takip edilerek mükafatlandırılması, çalışanların işlerini daha bir istekle yapmaları sonucunu doğurmaktadır. Etkileşimci yönetici, gerekli olan durumlarda süreçlere müdahale

ederek, yanlış giden uygulamaları düzeltmeye çalışır. Etkileşimci yöneticilik tarzında, çalışanları motive etmek amacıyla ödül ve ceza yöntemi kullanılır. Faaliyetler öncesinde çalışma standartları belirlenir ve standartları yerine getirenler ödüllendirir, standartlara ulaşamayan çalışanlar ise cezalandırılır.

13. Vizyoner Yönetici Tarzı ve Özellikleri

Organizasyonlarda rekabet üstünlüğü sağlamak ve bu üstünlüğü sürdürmek için çeşitli faktörleri dikkate almak, içinde bulunulan koşulların analizini doğru yapmak gerekmektedir. Örgüt yapısı içinde çalışan yöneticilerin vizyon sahibi olması ve işgörenlerin konusunda uzman olması işletmenin üstün yönünü oluşturmaktadır. Örgütler sorunlarla karşılaştıklarında, bilgi ve tecrübe seviyeleri yüksek çalışanlar kolaylıkla çözüm üreteceklerdir ve örgüt de zarar almadan bu durumu atlatacaktır. Özellikle yönetici konumunda bulunan kişilerin vizyon sahibi olması çalışanlarına vizyon kazandırmaları son derece önem taşımaktadır.

Vizyon, geleceği tasarlamak, geleceği düşlemek ve yaratmaktır (Sashkin and Rosenberg, 2005: 59; Erçetin, 2000: 93). Vizyon kazanmış yöneticiler, organizasyonların geleceğini hayal eden ve planlayan kimselerdir. Yönetici, gelecekte örgütü görmek istediği yeri ve bu yere ulaşmak için gerekli olan vizyon ve misyonu belirler. Astlarını bu vizyona ulaşmaları için yönlendirir. (Şişman ve Turan, 2002: 49). Vizyoner yöneticinin, geleceğe dair oluşturduğu vizyonun eşsiz ve ideal özellikler taşıması onu diğer yönetici tarzlarından ayıran en önemli unsurdur. Çalışanlarının bu vizyonu anlamasını, sahiplenmesini, bu amaçla harekete geçmesini sağlar (Aytaç, 2001: 51). Vizyoner yönetici, sahip olduğu vizyonu hayata geçirirken çalışanların her türlü probleminde yanlarında olur. Vizyonu gerçekleştirmek için riske girer (Kirkpatrick, 2004: 1617). Kişisel amaçlar ve örgüt vizyonu, ortak hedefler taşıyorsa, örgüt üyeleri bu vizyonu içselleştireceklerdir. Grup üyeleri vizyonla bütünleştiklerinde, yaptıkları işe daha fazla anlamlar yükleyecekler ve daha iyi sonuç elde etmek için üst düzeyde çaba sarf edeceklerdir (Topaloğlu ve Dalgın, 2013: 282). Yöneticinin oluşturduğu vizyon, çalışanları hayran bırakmakta hatta bu doğrultuda çaba göstermek için itici güç oluşturmaktadır. Bu bağlamda bir örgüt için ve örgüt çalışanları için vizyoner bir yöneticiye sahip olmanın büyük bir şans olduğu söylenebilir. Varmak istedikleri hedefin ne olduğunu bilen çalışanlar o hedefe ulaşmak için gerekli çabayı gönüllü olarak göstereceklerdir.

Vizyoner yönetici, oluşturduğu vizyon etrafında örgütün ve çalışanların uzun dönemli hedeflerini birleştirir. Grup üyelerini bu vizyona ulaşmak için motive eder (Oshagbemi and Ochoi, 2006: 758). Vizyoner yönetici çalışanların, hangi amaç ve hedefe yönelik hareket edeceklerini açık ve net bir şekilde tespit eder ve belirlenen vizyonu örgüt çalışanlarına anlatır. Çalışanların, bu vizyona ulaşması için, yenilik yapmasını, farklı yollar denemesini ve gerektiğinde risk almasını teşvik eder. Grup üyelerini, inisiyatif sahibi olmaları için yönlendirir ve hedeflenen bu vizyona ulaşmak için gerekli yolları ve araçları tespit eder. Örgüt üyelerinin düşüncelerinde, gelecekleriyle ilgili, işle ilgili ve organizasyon ile ilgili düşünceler şekil bulacaktır (Topaloğlu ve Dalgın, 2013: 282). Bu bağlamda örgüt üyeleri, sahip oldukları vizyon ile daha verimli ve etkin faaliyetler gerçekleştireceklerdir. Böylece başarı elde etmek, hedefleri gerçekleştirmek, sistemli çalışarak ve motive olarak sonuca ulaşmak mümkün olacaktır. Literatür incelendiğinde vizyoner yöneticinin aşağıdaki özelliklere sahip olduğu görülmüştür (Sashkin and Rosenberg, 2005: 59; Erçetin, 2000: 93; Aytaç, 2001: 51; Kirkpatrick, 2004: 1617; Oshagbemi and Ochoi, 2006: 758; Topaloğlu ve Dalgın, 2013: 282; Şişman ve Turan, 2002: 49):

- Vizyon oluşturması, kendi vizyonunu çalışanlara benimsetmesi ve vizyona ulaşmak için gerekli yolları ve araçları tespit etmesi.
- Rol model olması ve grup üyelerini motive etmesi,
- Sorunlarla karşılaşıldığında çalışanlarına destek vermesi,
- Risk alması ve değişimlere uyum sağlaması,
- Çalışanlara vizyona ulaşmak için itici güç olması,
- Örgütün ve kişilerin uzun dönemli hedeflerini birleştirmesi,
- Yenilik yapması ve farklı yollar denemesi,

Vizyoner yönetici özellikleri incelendiğinde, diğer yönetici özelliklerinde temelde ayrılan bazı tutum ve davranışlar ortaya çıkmaktadır. Vizyoner yönetici uzağı görme yeteneğine sahiptir. Çalışanların kendi belirlediği vizyon etrafında birleşmesini sağlar ve onların bugüne kadar yapmış oldukları çalışmalardan çok daha çok daha üstün çalışmalar gerçekleştirebileceklerine inanmalarını sağlar. Bazen bu vizyon hiç daha önce hayata geçirilmemiş bir hedef de olabilir. Hatta yöneticiyi hayalperest olarak bile nitelendirenler bulunabilir. Ancak en başarılı ve en üstün hedeflere, sıçrama olarak nitelendirilebilen başarılarla önce hayal edilerek başlanmıştır. Vizyoner yönetici, gelecekte işletmeyi görmek istediği yeri belirler yani vizyon oluşturur. Daha sonra bu

vizyona ulaşmak için gerekli olan ortamı yaratır ve çalışanları bu vizyona ulaşmak için ikna ederek koordine eder. Uygulama sürecinde grup üyelerine gereken desteği verir ve onların yanında kendisi de mücadele eder.

14. Ahlaki Yönetici Tarzı ve Özellikleri

Örgüt yöneticileri içinde bulundukları toplumun değer yargıları, düşünce sistemi ve inançlarının etkisinde kalmaktadır. Toplumsal normlar ve etik değerler sadece insanların birbirleriyle olan ilişkilerini belirlemekle kalmaz. Toplumda faaliyet gösteren kurum ve kuruluşların politikalarını, kurum kültürünü, yönetici/çalışan ilişkisini, yönetici profilini de belirler. İşletmelerin yoğun bir rekabet ortamında faaliyet gösterdiği günümüz şartlarında, faaliyetlerin etik kurallara uygun yapılması son derece önem arz etmektedir. Örgütün ayakta kalması, rakiplerine göre üstün bir konumda olması için yapılacak çalışmalarda ahlaki kurallara uygun davranılmalıdır. Asılsız, yalan haberler ve reklamlar, rakip kuruluşlara karşı gerçek olmayan karalayıcı kampanyalar, müşteriyi yanıltmak gibi etik dışı davranışlar insanlar tarafından iyi karşılanmamaktadır. Bu davranışların bir bölümü yasalar tarafından da cezalandırılmaktadır.

Ahlak, topluluklar şeklinde hayatını devam ettiren insanların, tutum ve davranışlarını düzenleyen yazılı olmayan kurallar toplamıdır. Etik ise ahlak bilimi ve felsefesi olarak kullanılmaktadır (Güney, 2015: 348). Toplumun değişmesiyle beraber ahlak kurallarında da değişmeler meydana gelmektedir. Ahlaki yöneticilik, çalışanlar üzerinde güçlü bir etki yaratmak amacıyla moral gücü kullanan yönetici tarzıdır. Ancak kişilik özellikleri dürüst, güvenilir ve adaletli olan yöneticiler çalışanları üzerinde etki bırakabilirler (Uğurlu, 2009: 52; Canbolat, 2016: 71). Ahlaki yöneticiler işletme faaliyetlerinde yasalara, politikalara ve mesleki etik ilkelere uygun davranırlar. Çalışanların davranışlarını ahlaki kurallara göre değerlendirir ve kendi becerilerini ahlaki davranışlarla bütünleştirir (Çelik, 2000: 91; Güney, 2015: 350). Grup üyelerinin kişilik özelliklerine karşı önyargısız davranır. Ahlaki karar verme yöntemini, kurum kültürü haline getirmeye ve ahlaki bir sistem oluşturmaya çalışır (Yıldırım, 2010: 40). İşletme faaliyetlerinin verimli, etkin ve kesintisiz bir biçimde gerçekleşmesi için yöneticinin kendi bakış açısını ve iş yapma tarzını çalışanlara benimsetmesi gerekir. Ahlaki yönetici önem verdiği iş ahlakı ve kendi ahlak anlayışını izleyenlerine aktarır. Ancak bu şekilde grup üyeleri ahlaki yönetici ile uyumlu bir çalışma sistemi geliştirebilirler.

Ahlaki yöneticilik aslında kolay olmayan bir yöneticilik tarzıdır. Fedakâr, destekleyici ve verdiği sözü tutan bir kişilik yapısını gerektirir (İnce ve Gül, 2014: 129). Örgütte adalet sağlamak, ahlaki yönetim ve iş yapma standartları oluşturmak ve bu anlayışı örgüt üyelerine benimseterek onları motive etmek ahlaki yöneticinin yerine getirdiği faaliyetlerden bazılarıdır (Den Hartog and Belschak, 2012: 35). Ahlaki yönetici kendi değer yargıları ve düşüncelerini, etik kurallara yaklaşımını, çalışanlarla paylaşarak onların kültürel yapılarını değiştirmeye çalışır. Çünkü kendisi ile aynı ahlak anlayışına sahip çalışanlarla çok daha uyumlu faaliyetler yürütecektir.

Ahlaki yönetici, çalışanlarla ilişkileri düzenlerken karar mekanizmasında destekleyici, yeri geldiğinde ödüllendirerek motive eden yaklaşımlar kullanır (Brown et al., 2005: 120). Aynı zamanda yanlışın ve hatanın karşısındadır ve onu engellemeye çalışır. Çünkü örgütlerin doğru olmayan çalışmalarla ve yaklaşımlarla doğru sonuca ulaşmaları mümkün değildir (Göktaş ve Erol, 2017: 1049). Ahlaki yönetici, gerçekleştirdiği görevlerde ve etik anlamda doğruluktan sapan davranışları engelleyici temel güçtür. Ahlaki kuralları bir yaşam biçimi haline getirdiği için iş yapma süreçlerinde de ahlaki kurallara uygun davranır.

Ahlaki yöneticilerin davranış tarzı, çalışanların iş tatmini, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık düzeylerine pozitif etki yapmaktadır. Çalışma ortamında yaratılan olumlu hava örgüt üyelerini olumlu yönde etkilemektedir (Şantaş vd., 2014: 53). İçinde bulundukları etik ortama olan güven duygusu ile çalışanların iş karşıtı davranışları, çalışanların tükenmişlik düzeyi, örgütsel sinizm ve mobing algısı azalmaktadır (Arıkök, 2017: 120). Bu bağlamda işe devamsızlık, işi bırakma azalmakta, verim düzeyi artmaktadır. Bunun yanında ahlaki yöneticiler, kendi etik ilkelerinin çalışanlar tarafından koşulsuz bir şekilde benimsenmesini isterler. Grup üyeleri ahlak dışı davranış yaptıklarında bu davranış biçimine göre ahlaki yönetici eleştiri yapar veya ceza verir (Yukl, 2018: 341). Grup üyeleri üzerindeki bu baskı onların motivasyonunu etkileyebilir ve yaptırım uygulanmasından rahatsızlık duyabilirler. Ahlaki yöneticinin sahip olduğu özellikleri şu şekilde sıralayabiliriz (Güney, 2015: 348; Uğurlu, 2009: 52; Çelik, 2000: 91; Yıldırım, 2010: 40; Canbolat, 2016: 71; Brown et al., 2005: 120; İnce ve Gül, 2014: 129; Den Hartog and Belschak, 2012: 35; Göktaş ve Erol, 2017: 1049; Yukl, 2018: 341; Şantaş vd., 2014: 53; Arıkök, 2017: 120):

- Dürüst, adaletli, güvenilir ve cesaret verici özellik taşıması,

- İşletme faaliyetlerinde yasalara, politikalara ve mesleki etik ilkelere uygun davranması,
- Çalışanların davranışlarını ahlaki kurallara göre değerlendirmesi,
- Kendi becerilerini ahlaki davranışlarla bütünleştirmesi,
- Örgüt üyelerinin kişilik özelliklerine karşı önyargısız davranması, bireysel farklılıklarını ve inançlarını kabul etmesi,
- Ahlaki karar vermesi ve iş etiği oluşturmaları,
- Kendi taşıdığı ahlaki yöneticilik özelliklerini kurum kültürü haline getirmesi,
- Ahlaki bir sistem oluşturma çabası içinde olması ve ahlak dışı davranışlarda eleştiri yapması veya ceza vermesi,
- Toplum/birey odaklı olması,
- Motivasyon sağlayıcı bir güce sahip olması,
- Yetki ve sorumluluk verici olması,
- Örgüt üyeleri ve üst yönetimle, çift yönlü ve düzgün iletişim kurması.

Ahlaki yönetici, dürüst kişilik yapısına sahip, etik farkındalığı yüksek, insani yönü gelişmiş, motivasyon sağlayan, yetki ve sorumluluklarını paylaşan bir yöneticidir. Örgütlerin etik değerleri ve normları onların yönetici tarzlarını belirlemektedir. Yöneticiler günümüz koşullarında ahlaki kurallara uygun çalışma ortamı yaratmalıdırlar. Karar alma ve uygulama açısından etik değerlerle örtüşen süreçler planlamalıdırlar. Etik dışı uygulamalar işletmelerin iç ve dış çevresine zarar vermekte, çalışanlar, müşteriler ve rakipler bundan olumsuz etkilenmektedir.

15. Hizmetkâr (Servant) Yönetici Tarzı ve Özellikleri

Teknolojik ve bilimsel gelişmelere koşut olarak insanların ihtiyaçları da günden güne değişmektedir. Çalışanların motivasyonunun yükseltilmesi örgütler için daha fazla önem kazanmıştır. Yönetim alanında gerekli yetkinliğe ulaşmış, yönetme ve hizmet etme isteği olan yöneticilere ihtiyaç duyulmaktadır.

Günümüzde çalışanlarına değer veren, onları dikkate alan, iletişime önem veren, iş etiğine uygun davranan yöneticilik tarzları benimsenmeye başlanmıştır. Bu yeni yöneticilik tarzlarından biri de hizmetkâr yöneticiliktir (Dierendonck, 2011: 1230-1239). Hizmetkârlık, bireyin kişisel bir beklenti gözetmeksizin kendisini diğer insanlara adanması, onların düşünceleri doğrultusunda yaşaması olarak tanımlanabilir.

Benlik kavramının aşılması, “biz” kavramı doğrultusunda faaliyet gösterilmesidir (Bakan ve Doğan, 2012: 2). Hizmetkâr yönetici, çalışanlarına hizmet etme, alçakgönüllü davranarak, onların iyiliğini ve çıkarlarını üstün görme eğilimindedir. Öngörü sahibidir ve insanların gelişimine kendini adanmıştır (Duyan, 2012: 84). Hatta kendinden önce, hizmet ettiği kişi ya da kişileri düşünmektedir. Hizmet etme duygusuyla işe başlamakta ve hizmet onun için en önemli görev olmaktadır.

Hizmetkâr yöneticilik kavramı, ilk olarak Greenleaf tarafından, yayınlamış olduğu “The Servant as Leader (Lider Bir Hizmetkardır)” isimli makalesiyle ortaya çıkmıştır (Fındıkçı, 2013: 20). Hizmet etme duygusuna sahip olan yöneticiler, etkin bir yönlendirici güç ile çalışmak için yönetici olmayı seçerler yani hizmetkârlık ile yöneticiliği aynı görürler (Bakan ve Doğan, 2012: 3). Greenleaf, hizmetkâr yöneticilerin, kendilerini çalışanların yerine koyabilen, onları anlayan ve destekleyen bir yapıya sahip olduğunu ifade etmiştir. Grup üyeleri ile karşılıklı güvene dayanan ilişkiler kuran, değer veren ve onları önemseyen kişilerdir (Irving and McIntosh, 2010: 3). Hizmetkâr yöneticiler, çalışanlara odaklanırlar ve sürekli motive ederler (Dinçer ve Bitirim, 2007: 61; Günaydın vd., 2016: 26). Hizmetkâr yönetici, örgüt üyelerine, özverili bir şekilde davranır ve onların iş tatminlerini ve örgütsel bağlılıklarını artırır (Duyan, 2012: 84; Eren ve Yalçıntaş, 2017: 852-854). Örgüt üyesinin faaliyetini başarması durumunda kendini ikinci plana çekerek onun öne çıkmasını sağlar (Gül ve Türkmen, 2016: 5517-5519). Örgüt üyelerinin önlerini kapatmaz veya işlerini sekteye uğratmaz. Hizmetkâr yöneticinin amacı çalışanlarının başarılı olmasını sağlamaktır. Hizmetkâr yönetici başarı elde etmek için her türlü fedakarlığı yapmaya hazırdır. Grup üyeleri, bu koşullar altında, yaptıkları faaliyetlerde yöneticiyi yanlarında hissettikleri için yüksek motivasyona sahip olacaklardır.

Hizmetkâr yönetici, örgüt ve çalışanlarına hizmet ederek, topluma faydalı işler yapan, kişidir. Yönetici, yalnızca denetim yapmaz, aynı zamanda izleyicilerine rol model olur (Gül ve Türkmen, 2016: 5517-5519). İnsan ve hizmet kavramlarını kendisine temel ilke olarak alır (Balay vd., 2014: 230). Bu yöneticiler kendilerinden önce çalışanlarını ve onların ihtiyaçlarını karşılamayı düşünürler. Örgüt üyelerinin eksik yönlerini tespit ederek hızlı bir şekilde bu eksiklikleri karşılamaya çalışırlar. Çalışanların eğitimini tamamlamaya çalışırlar ve çalışma ortamı, araç, gereç gibi ihtiyaçlarını temin ederler. Hizmetkar yöneticinin sahip olduğu temel özellikleri şöyle sıralayabiliriz (Dierendonck, 2011: 1230-1239; Bakan ve Doğan, 2012: 2; Irving and

McIntosh, 2010: 3; Fındıkçı, 20013: 20; Dinçer ve Bitirim, 2007: 61; Dierendonck and Nujiten, 2011: 251-252; Günaydın vd., 2016: 26; Duyan, 2012: 84; Gül ve Türkmen, 2016: 5517-5519; Eren ve Yalçıntaş, 2017: 852-854; Balay vd., 2014: 230):

- Dinleme, empati yapma, ikna etme özelliğine sahip olması,
- İyileştirme faaliyetlerini önemsemesi,
- Vizyon sahibi, ileri görüşlü olması ve farkındalık yaratması,
- Kavramsallaştırma yeteneğinin bulunması,
- Hizmet etmesi, alçakgönüllü, fedakâr ve ahlaki sevgi sahibi olması,
- Kendini insanların gelişimine adanması ve güven vermesi,
- Ekip/topluluk oluşturma ve çalışanları güçlendirmesi,
- Hesap verebilmesi.

Hizmetkâr yönetici özelliklerini incelediğimizde, yönetim işini yaparak hizmet etme isteği içinde olan, üstlendiği görev ve sorumlulukları, çalışanlarına insani değerler doğrultusunda hizmet ederek onların başarılı olması için kendini adayan ve işlerini en iyi şekilde yapma arzusunda olan, yöneticilerdir. Grup üyelerine hizmet etmek, onların mutluluğu ve başarısı için çalışmak temel amacıdır. Örgüt çıkarlarını ön planda tutarak örgütün ve örgüt üyelerinin gelişimi için çalışır. Hizmetkar yöneticiler, organizasyonun yaşaması için gerekli olan çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılığını arttırarak, rekabet avantajı elde ederler. Örgüt ile kendisini özdeşleştirir ve kendisine bağlı çalışanların da organizasyonla özdeşleşmesini sağlarlar.

16. Başarı Odaklı Yönetici Tarzı ve Özellikleri

Bir örgütün sahip olduğu insan kaynağı başarı odaklı bir yapıya sahipse, verilen görevleri istekli bir şekilde yerine getirirler. İnsanların içinde başarılı olma düşüncesi ve üzerine aldığı sorumlulukları üstün başarı ile gerçekleştirme özlemi vardır. Ancak bu içten gelen başarıma isteği her insanda aynı değildir. Bazı insanlarda bu yaklaşımın, çok fazla olduğu, hatta hayatının anlamı haline geldiği görülmektedir.

Başarı güdüsü, karşılaşılan sorunları çözümleme, ileri gitme ve yükselme isteğidir. Başarılı bireyler ya da başarı isteğine sahip bireyler, başarı odaklı yöneticiliğe en uygun insanlardır (Güney, 2020: 25). Bu yöneticiler, öncelikle başarmak istedikleri hedefleri tespit ederler. Bu hedefler genellikle ulaşılması yüksek hedefler olmaktadır. Grup üyelerini bu belirlenen amaçlar doğrultusunda motive ederler (House, 1996: 327). Örgütlerde yapılan değişim, dönüşüm veya amaçlara erişme faaliyetlerinde, iki

önemli husus dikkati çekmektedir. Birincisi, başarının önündeki engeller, ikincisi ise başarıyı sağlayacak unsurların belirlenmesidir. Başarının önündeki engeller, olumsuz düşünceler, tutumlar, örgüt kültürü, projelerin küçümsenmesi, yöneticiler ve çalışanlar olarak sıralanabilir. Başarı unsurları ise, sürecin belirlenmesi, üst desteği, stratejik tutum, koordinasyon, yönetici faktörü, örgüt kültürü, formal ve informal ilişkiler, üretim faktörleri, örgüt üyeleri, öğrenme ve iletişim olarak sıralanabilir (Eser, 2017: 817-818). Başarı odaklı bir yöneticinin, çalışmalarında bu sıralanan başarının önündeki engelleri ve başarı unsurlarını dikkate alarak faaliyetlerini planlaması önem taşımaktadır.

Başarı odaklı yöneticiler, karmaşık ve rutin olmayan işlerde daha etkili olmaktadır (Ataman, 2009: 559). Sorunları çözmek, problemlerin işletmeye zarar vermeden giderilmesini sağlamak doğrultusunda çalışan başarı odaklı yöneticiler için başarı temel hedef olmaktadır. Başarı odaklı yönetici tarzının sahip olduğu özellikleri aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz (Güney, 2020: 25; House, 1996: 327; Ataman, 2009: 559; Eser, 2017: 817-818):

- Sorunları çözümlemesi,
- İleri gitme, yükselme ve başarıma isteğine sahip olması,
- Yüksek hedefler belirlemesi,
- Çalışanlarına yüksek performans gösterdiklerine dair güvenmesi,
- Örgüt üyelerini belirlenen amaçlar doğrultusunda motive etmesi,
- Faaliyet sürecini araştırma ve analizler yaparak belirlemesi,
- Stratejik bakış açısına ve tutuma sahip olması,
- Koordinasyon konusunda uzman olması,
- Başarı odaklı örgüt kültürü oluşturma,
- Astları ve üstleriyle, formal ve informal olarak iyi ilişkiler kurması,
- Örgüt üyelerinin eğitime ve öğrenmesine yönelik davranması.

Başarı odaklı yönetici özellikleri incelendiğinde, en temel özelliğinin başarıma güdüsü olduğu söylenebilir. Başarıma isteği yöneticiyi motive eden ana unsurdur. Yönetici başarıyı yakalamak için gerekli adımları atar ve gerekli süreci planlayarak uygular. Çalışanlarını bu doğrultuda motive eder ve eğitimler ile destekler.

17. Yönlendirici Yönetici Tarzı ve Özellikleri

Örgütlerde, çalışanların karşılaştığı problemleri çözmeleri, geleceğe yönelik hazırlıklı olmaları, çeşitli kaynaklardan yararlanarak sürekli öğrenme faaliyeti içinde olmaları, yaptıkları işte etkinlik sağlamaları önem taşımaktadır. Yöneticiler, kendi sorumluluğunda olan grup üyelerini yönlendirerek onların önündeki engelleri kaldırmalı ve onlara uygun çalışma ortamı hazırlamalıdır.

Yönlendirme, bireyin sorunlarını dinleme, birlikte ne yapılması gerektiğine karar verme ve bireye kararı uygulamasını bildirme ve onu güdüleme sürecidir (Güney, 2020: 559). Organizasyonlar kişilerden oluşan sistemlerdir. Yöneticiler, çalışanlarını doğru yönlendirmeli ve gerekli bilgiyi organizasyon dışından da olsa öğrenerek örgütün malı haline getirmelidir (Yazıcı, 2001: 76). Yetkin çalışanlar olmadığında, gerekli teknolojiyi yaratmak ve örgüt yapısını buna uygun olarak düzenlemek mümkün değildir. Çalışanların niteliklerinin artırılması için yöneticilerin yönlendirmesine ve sürekli öğrenme anlayışının yerleştirilmesine ihtiyaç vardır (İnce vd., 2004: 432-434). Bu noktada yöneticinin yönlendirici olması, çalışanların süreçleri çabuk kavramasını, hedefe daha hızlı ve sağlam varmasını sağlayacaktır.

Yönlendirici yöneticinin, sorunların çözümünde ve karar alma aşamalarında etkin bir rolü vardır. Aldıkları kararları uygulamaya koyarken, çalışanları organize eder (Bass and Bass, 2009: 312-313). Bu bağlamda, yönlendirici yöneticinin, kritik düşünme, planlayarak organize etme ve motivasyonu sağlama olmak üzere üç temel özelliğinin varlığından söz edebiliriz (Olson and Simerson, 2015: 225; Ogbonna and Harris, 2000: 767-780). Yönlendirici davranış, yöneticinin örgüt içerisindeki grup üyelerinin görevlerinin, yönetici tarafından belirlenmesi, bu görev ve sorumlulukların devredilmesi anlamına gelmektedir. Böylece yönlendirici yönetici, çalışanların görevlerini belirleyerek uygulanmasını sağlar. Bu uygulama sürecini ve sonuçlarını kontrol ve denetim altında tutar.

Yönlendirici yönetici, seçenekler içinden örgütü ileri noktaya götürecek en uygun seçimi yaparak, örgütün gideceği yolu tespit eder. Örgüt stratejisini belirler ve bu stratejinin benimsenerek uygulanması için örgüt içi görevleri ve süreçleri yönetir. Yönetişim altyapısı kurabilir ve çalışanların motivasyonunu sağlar. Uygulama sırasında oluşabilecek risklere karşı proaktif yaklaşım geliştirir. Çalışanların performansını gözlemler ve gerekli durumlarda sorun yaşanmaması için önlem alır

(Olson and Simerson, 2015: 75). Çalışanların ve örgütün başarısı için örgüt yapısını ve grup üyelerini, temel iş süreçlerini destekleyecek bir şekilde organize eder.

Örgütler çok yönlü yetkinliğe ve başarının sorumluluğunu paylaşan çalışanlara sahip olduklarında hedeflerine ulaşmaktadırlar. Örgütsel yapı ve örgütsel süreçler yeniden düzenlendiğinde ve örgüt çalışanları sürece uyum sağladığında başarı gerçekleşecektir. Yönlendirici yönetici tarafından yönetilen örgütlerde çalışanların sürece odaklanması gerekmektedir. Bu bağlamda şimdiye kadar yapılmış olan çalışmaların sonuçlarına dayanarak, yönlendirici yöneticinin sahip olduğu özellikleri şu şekilde ifade edebiliriz (Yazıcı, 2001: 76; İnce vd., 2004: 432-434; Ogbonna and Harris, 2000:767-770; Bass and Bass, 2009: 312-313; Olson and Simerson, 2015: 225; Güney, 2020: 559):

- Çalışanların sorunlarını dinlemesi ve onları motive etmesi,
- Çalışanları karar alma mekanizmasına ve sürece dahil etmesi,
- Örgütte uygulanacak süreci planlayarak organize etmesi, uygulamaların tüm aşamalarını/sonuçlarını yönetmesi ve önlem alması,
- Çalışanların niteliklerinin artırılması için yönlendirmesi ve sürekli öğrenme anlayışını organizasyona yerleştirilmesi,
- Örgütün yönünü belirlemesi, beklentilerini tanımlaması ve en doğru seçenekten faydalanması,
- Belirlenen sürece uygun görev dağılım yaparak görev ve yetkileri ilgili kişilere devretmesi ve performansı gözlemlemesi,
- İyi bir yönetim altyapısı kurması,
- Olası gelişme ve risklere karşı öngörüye sahip olması,
- Hem örgütsel yapıya hem de çalışanlara odaklı olması.

Yönlendirici yöneticinin yukarıda sıralanmış olan özellikleri incelendiğinde süreç odaklı bir yöneticilik tarzı olduğu söylenebilir. Faaliyetler sırasında ortaya çıkan sorunlarla ilgili çözüm yolları bulan yöneticiler, bu doğrultuda çalışanları yönlendirebilir. Düzeltici önlemlerle ilgili onların fikirlerini alabilir. Bu önerileri analiz ederek en doğru çözüme ulaştıktan sonra çalışanları bu çözüm doğrultusunda yönlendirip motive edebilir. Çalışanların eğitimini, yetkilendirilmesini, karar alma sürecine katılımını sağlayabilir.

18. Destekleyici Yönetici Tarzı ve Özellikleri

Günümüzde çalışma hayatında insana verilen değer artmış, insan haklarına daha uygun hareket edilmeye başlanmış ve etik değerler daha fazla önem kazanmaya başlamıştır. Örgüt içinde, çalışanlara daha fazla önem verilmeye başlanmıştır. İnsana değer veren yaklaşım, örgüt kültürünü etik kurallar üzerine inşa etmiş, farklı yönetici yaklaşımlarının ortaya çıkmasını sağlamıştır. Bu yöneticilik tarzlarından biri de destekleyici yönetici tarzıdır.

İlk defa Rensis Likert tarafından kullanılan destekleyici yönetici tarzı, Y tipi çalışanların var olduğunu savunur. Destekleyici yöneticiye göre çalışanlar, aslında aktiftir ve iş konusunda yetkindir. Eğer örgüt üyeleri pasif ve yetersiz ise bu durum örgütün ve yöneticinin gerekli ortamı sağlayamamasından kaynaklanmaktadır. Hedeflere ulaşmak için yöneticinin çalışanlara uygun çalışma ortamı sağlaması gerekmektedir. Bunun yanı sıra çalışanların, onlara verilen görevi başarmaları için yönetici tarafından desteklenmeleri gerekmektedir. Çalışanlar böylece başarıya odaklanacaklar, katılım duygusu ve örgütsel özdeşleşme davranışı geliştireceklerdir (Güney, 2020: 90). Destekleyici yöneticinin, hoşgörülü ve dostça davranışları çalışanların gereksinimlerini karşılayacak ve motive edecektir.

House'un Yol-Amaç Modeli, destekleyici yöneticiliğin “çalışanların ihtiyaç ve beklentilerine ilgi gösteren ve arkadaşça bir iş iklimi yaratan” yöneticilik tarzıdır. Yol-amaç teorisi, yöneticilerin, çalışanların ihtiyaçlarına ve onların çalışma şartlarına en uygun özel tutumları seçerek, hedeflere ulaşma yolunda, onlara nasıl yardımcı olabileceğini açıklamaktadır. Uygun tutumu seçen yöneticiler, çalışanların başarı ve memnuniyet beklentilerini yükseltirler (Uzun ve Müngen, 2011: 313-318). Bu insancıl tutumlar çalışanların hem yöneticiye hem de yaptıkları işe karşı olumlu duygular geliştirmelerini sağlamaktadır. Böylece yapılan işin daha verimli olacağı söylenebilir.

Destekleyici yöneticiler, çalışanlarla ilgilenir, onlarla iyi ilişkiler kurar ve geliştirir. Kişiye dönük veya uyumlu yöneticilerdir. Bu durum çalışanların iş tatmini ve motivasyonunu olumlu yönde etkiler, güçlü iletişim kurar, kendi fikirlerini anlatır, onların fikirlerini değerlendirir. Destekleyen bir yönetici, çalışanların duygu ve düşüncelerini ifade etmelerine ve onların sosyal yeteneklerine önem verir (Çankaya ve Aküzüm, 2010: 50-51). Örgüt üyelerine kendilerini anlatma olanağı ve problemler karşısında çözüm yolları arama fırsatı veren destekleyici yönetici, onların yanında

olduğunu her zaman hissettirir.

Destekleyici yönetici, çalışanların kişisel beklentilerini göz önünde bulundurur. Onlarla olan ilişkisi sayesinde ihtiyaçlarının ve seviyelerinin farkına varır. Değerlere dayalı yönetim uygular, öğrenme olanaklarını oluşturur, çalışanları motive eder. Örgüt üyeleri ile ilgilenir ve onlara karşı şeffaf bir duruş sergiler. Destekleyici yönetici, grup üyelerinin faaliyetlerini takdir eder. Çalışanlara yapıcı önerilerde bulunur, eleştirilerinin nedenlerini ve nasıl çözüm yolu bulabileceğini açıklar (Yılmaz, 2004: 9-13). Çalışanların risk almasına destek olur ve onlara fırsat verir. Pozitif bir yönetim oluşturmaya çalışarak, informal ilişkilere daha fazla ağırlık verir. Yönetimde uyguladığı pozitif yaklaşımla, çevrede bulunan bireylere yönelik empati geliştirir, çalışanlara olumlu bakış açısına sahip olur ve böylece grup üyelerinin güvenini kazanır (Çankaya ve Aküzüm, 2010: 50-51). Böylece destekleyici yönetici, sorunları çözmede başarı sağlar ve çalışanlara sosyal anlamda destek verir.

Destekleyici yönetici, sahip olduğu vizyonla çalışanlar tarafından rol model alınmaktadır. Bu vizyonu örgüt üyelerine iletme, paylaşma ve gerçekleştirme sürecinde yöneticinin fonksiyonu önem taşımaktadır. Yeniliklere açık, üretken ve toplumsal gelişmeye önem veren destekleyici yönetici, sorumluluk üstlenerek astlarına bunu yansıtabilir (Sabancı, 2005: 27). Grup üyeleri ile iletişimde ve onları etkileyerek motive etme konusunda çok başarılıdır. Astlarının güvenini kazanarak, onların belirlenen hedefe doğru yönelmelerini sağlar. Destekleyici yönetici tarzının belli başlı özelliklerini şu şekilde sıralayabiliriz (Uzun ve Müngen, 2011: 313-318; Çankaya ve Aküzüm, 2010: 50-51; Güney, 2020: 90; Sabancı, 2005: 27):

- Çalışanlara yapıcı eleştirilerde bulunması, hoşgörülü ve pozitif olması,
- Çalışanların ihtiyaç ve kişisel beklentilerini göz önünde bulundurarak, onların gereksinimlerini karşılamaya yönelik davranışlar sergilemesi,
- Çalışma şartlarına en uygun özel tutumları seçmesi,
- Güçlü iletişim yeteneğine ve uyumlu kişilik yapısına sahip olması,
- Fikirlerini çalışanlarla paylaşması ve onların duygu ve düşüncelerini ifade etmelerine izin vermesi,
- Çalışanların sosyal yeteneklerine önem vermesi ve arkadaşça bir iş iklimi yaratarak kişiye dönük tutum sergilemesi.

Destekleyici yönetici özellikleri incelendiğinde, çalışanları dikkate alan, onların istek ve ihtiyaçlarını karşılayan, fikir, öneri ve yaratıcılıklarını destekleyen bir yönetici tarzı olduğu görülmektedir. İnfomal davranışlara çok önem verir ve en önemli stratejik araç olarak etkili iletişimi kullanır. Temel davranış biçimi ise örgüt üyeleri ile ilişkisini dostluk, arkadaşlık temelinde yürütmesidir.

19. Paternalist (Babacan)Yönetici

Paternalizm toplumsal kültürle yakından ilişkili bir kavramdır. Çünkü örgütler içinde bulundukları toplumun kültüründen etkilenirler. Bir örgütü oluşturan, o örgütün yaşamasını ve hayatta kalmasını sağlayan unsurların başında insan faktörü gelmektedir. İnsanlar, toplumsal etkileşim ile bulundukları bölgenin ve popülasyonun özelliklerini taşırlar. Kültürel değerler oluşturarak bu değer, tutum, düşünce, inanç, davranış ve normlara uygun yaşam tarzı geliştirirler. Paternalist toplumlarda faaliyet gösteren işletmeler ve yöneticilik tarzı da paternalist özellikler göstermektedir.

Paternalizm, ulusal düzeyde toplum bireylerinin devlet tarafından korunması ihtiyaçlarının karşılanması düşüncesine dayanmaktadır (Aycan et al, 2000: 197). Aile büyükleri ile çocuklar arasında yaşanan ilişki tarzı paternalizmin en güzel örneğini teşkil etmektedir. Anne-baba, çocuklarına bakıp, koruyup tehlikelerden uzaklaştırıp, her türlü ihtiyacını karşılar, çocuklar ise anne-babaya karşı saygı, itaat ve bağlılık gösterir. Feodal ve ataerkil sistemlerde paternalist kültür hakimdir (Aycan, 2001: 2; Aycan ve Kanungo, 2000: 31; Erben, 2004: 347). Bu toplumsal kültürün ailede, devlette hatta kurum ve kuruluşlarda da hayata geçirildiği gözlenmektedir. Paternalizm toplumların kültürel özelliklerine göre bazı toplumlarda yoğun, bazı toplumlarda ise daha ender hissedilmektedir. Toplumda ataerkil kültürel değerler ağır basıyorsa örgütsel anlamda da paternalist yönetimin de uygulanacağı söylenebilir. Doğu toplumları ile batı toplumlarının bu bağlamda karşılaştırması yapıldığında doğu toplumlarının ataerkil yapısından dolayı örgütsel yönetim anlayışlarının paternalizme ve paternalist yönetici tarzına yatkın olduğu anlaşılmaktadır (Köksal, 2011: 120). Toplumun kültürel yapısı, organizasyonların kültürel yapısını etkisi altına almaktadır. Paternalist kültürün yaşandığı toplumlarda iş ortamının aile ortamı gibi kabul edildiği ve paternalist yönetici tarzının benimsendiği görülmektedir.

Paternalizm kökleri, Max Weber'in geleneksel, karizmatik ve bürokratik otorite yaklaşımına dayanmaktadır (Pellegrini and Scandura, 2008: 568). Paternalist yöneticilik, geleneksel otoritede olduğu gibi yöneticiye sonsuz bağlılık ve kayıtsız şartsız itaat gibi özellikler gösterir. Konfüçyus' un yol göstericilik, otoriteye sadakat ve itaat ilkeleri paternalizm düşüncesinde de var olan öğretilerdir (Aycan, 2001: 2). Bu öğreti, yönetici ile çalışanlar arasındaki ilişkide, yöneticinin egemen rolü ve çalışanların ona koşulsuz itaati üzerine kurulmuştur. Örneğin, Japon kültürü paternalist yapıya sahip olduğu için, örgütlerde de ömür boyu istihdam, iş yerine tam bağlılık, itaat, güven, aile yönetimi gibi kültürel özellikler görülmektedir. Paternalist yönetici, örgüt üyelerini ahlaki olma, yardımseverlik ve otoriterlik faktörleri ile etki altına alır (Bayyurt ve Kılıç, 2017: 3). Yönetici, çalışanlarıyla iyi ilişkiler kurarak, faaliyet ve hedeflerden daha fazla onların hisleri ve fikirleri üzerinde durur. Grup üyelerinin etkin çalışması için kendince bütün ortam ve koşulları sağlamaya çalışır. Paternalist yönetici, çalışanlar ile ilişkileri en üst seviyeye çıkararak, organizasyonda sıcak ve samimi bir ortam yaratmaya çalışır (Eren, 2015: 437). Bu davranış tarzı ile çalışanların, yöneticisine karşı bağlılık duygularında artış olduğu gözlenmektedir.

Çalışanlarının iş ve özel yaşamlarında hayat standartlarını artırmaya yönelik davranışlar gösteren paternalist yöneticiler aynı zamanda onlara rehberlik de ederler (Öz ve Kılıç, 2010: 682; Soylu, 2011: 220). Paternalist yönetici, çalışanların hak ve adaletini gözeterek işbirlikçi bir yaklaşım gösterir (Lee, 2001: 841). Bu yaklaşım tarzı, çalışanların işletme yönetimi ve yöneticisine karşı pozitif davranış göstermesine yol açmaktadır (Erben, 2004: 350). Batı örgütsel davranış araştırmacıları paternalizme karşı negatif bir tutum beslemektedir (Pellegrini and Scandura, 2008: 567). Çalışanların paternalist yöneticiye hissettikleri sevgi ve korku duyguları Doğu toplumunda hiç yadırganmazken, Batı toplumlarında anlaşılamamaktadır.

Paternalist yönetici, güven, uyum ve iş birliği kültürü oluşturmaktadır. Bu bağlamda iş süreleri ve maaş konularında katı değildir. Paternalist yönetici, organizasyon faaliyetleri sırasında oluşacak çalkantılı durumlar karşısında çalışanların iş birliğini sağlayarak bir bütün olarak bu belirsiz durumdan çıkmaya çalışır. Bazı koşullarda çalışanlardan çeşitli fedakarlıklar beklenebilir (Köksal, 2011: 119). Örneğin çalışanların gösterecekleri ücret kesintisi, prim almama, yıllık izin kullanmama gibi fedakarlıklar, organizasyonun bu durumu atlattığını kolaylaştıracaktır. Paternalist yönetici, çalışanların örgütsel davranışlarını olumlu

yönde etkileme özelliğine sahiptir. Bu bağlamda çalışanların performansının artması ve örgüte ve yöneticiye bağlılığının artması söz konusu olmaktadır (Köksal, 2011: 120). Çalışanların performansının arttığı bir ortamda örgütün verimliliği de yükselecektir. Böylece organizasyon çalışanları hedeflere ulaşmak amacıyla daha istekli olacaklardır.

Yapılmış olan paternalist yönetici tarzı ile ilgili çalışmaların sonuçlarına göre bu yöneticilerin kişilik ve davranış özelliklerini şu şekilde sıralamak mümkündür (Aycan et al, 2000: 197; Aycan ve Kanungo, 2000: 31; Erben, 2004: 347; Köksal, 2011: 120; Pellegrini and Scandura, 2008: 568; Öz ve Kılıç, 2010: 682; Soylu, 2011: 220; Bayyurt ve Kılıç, 2017: 3; Eren, 2015: 437 Aycan, 2001: 2):

- Çalışanlarından saygı ve itaat göstermelerini beklemesi,
- Çalışanları ile yakın ilişki kurması ve onlara pozitif tutumlar geliştirmesi,
- Çalışanlarını yönlendirmesi, yol göstermesi ve onları korumayı görev kabul etmesi,
- Çalışanların iyiliğine olacağına inandığı kararları onların adına vermesi,
- Cömert, iyi niyetli, tatlı/sert, babacan olması ve maneviyatı geliştirmesi,
- Disiplin, kontrol ve denetime önem vermesi,
- İş ortamındaki çatışan değerleri uzlaştırması,
- Otoriter yönü kuvvetli olması,
- Güven, sadakat, uyum ve iş birliği aşılması.

Örgüt yapısının bir aile yapısı gibi algılandığı paternalist yönetim tarzında yöneticilerin gösterdiği babacan ve ebeveyn tarzı tutumlar çalışanların örgütü de bir aile olarak görmesini sağlamaktadır. Paternalist yöneticilerin, çalışanlarına sahip çıkan, yönlendirici, koruyucu davranışları takipçilerinin motivasyonu üzerinde olumlu etki yaratmaktadır.

20. Çevik Yönetici Tarzı ve Özellikleri

İnsanlığın var olduğu tarihten itibaren toplumsal yapı sürekli değişim halinde olmuştur. Aynı zamanda her geçen gün kullanılan yönetim biçimleri de değişim göstermiştir. Günümüzde iç ve dış çevre şartları belirsiz ve riskli özellikler gösterdiğinden, örgütler bu koşullara uyum sağlamanın ve hayatta kalmanın yollarını aramaktadırlar. Yoğun rekabet koşullarında, çok fazla işletmenin ve ürünün bulunduğu ekonomik platformlarda faaliyet gösteren işletmelerin, üretim ve yönetim biçimlerinde

hızlı, esnek ve proaktif bir bakış açısına sahip olmaları gerekmektedir.

Çeviklik, hızlı olma, iç ve dış çevredeki değişimlere anında ayak uydurabilmektir (Cicerali, 2019: 2425). Çevik kavramı, bilgi teknolojisinin gelişmesiyle birlikte kullanılmaya başlanmıştır. Ürünlerin ve süreçlerin iyileştirilmesi temel hedefi ile çalışmalar yapılmaya başlanmış (Johnson, 2002: 120), 2000’li yıllarda ise çevik üretim modeli geliştirilmiştir (Akkaya ve Tabak, 2018: 1609). Çevik yöneticilik tarzı, yönetim stratejilerini oluştururken çevre şartlarına dikkate almaktadır (Ganguly et al., 2009: 414; Sherehiy at al., 2007: 449). Çevik yönetici, belirlenen sürede, kalitede ve fiyatta ürünler üretmek için hızlı ve esnek olmak zorundadır. Çevik yönetici, işletmenin üretim ve yönetim işleyişine teknolojik değişimleri uyarlayarak, yenilikçi ve dinamik bir bakış açısı geliştirir (Akkaya ve Bayram, 2021: 178). Çevik yönetici, takım bazında çalışarak, takımların geliştirilmesi ve birbiriyle uyumlu çalışması için eğitimler düzenler (Homey et al, 2010: 34). İletişime önem verir, fikirlerin, süreçlerin ve içeriklerin değişen şartlara göre hızla değişimini gerçekleştirir (Joiner and Josephs, 2006: 37). Hızlı karar alır, ekip çalışmasına önem verir (Henson, 2015: 3). Sonuç odaklı çalışarak, faaliyet gösterdiği konuda koordinasyonu etkin ve çabuk sağlar (Kusek and Rist, 2010: 23). Değişime odaklı, işin gerektirdiği yetkinliklere sahip, dijital okuryazarlık seviyesi yüksek ve proaktif önlemler alan bir yapıya sahiptir (Denning, 2016: 17; Özdemir ve Çetin, 2019: 313-318). Çevik yöneticinin etkin bir iletişim gücüne sahip olması gerekmektedir (Çetinkaya ve Akkoca, 2021: 69). Bu sayede, hızlı ve esnek karar alabilir ve önlemleri hayata geçirebilir.

Çevik yöneticilik ile ilgili yapılmış olan çalışmaların bulgularına göre çevik yöneticinin belli başlı özellikleri ön plana çıkmaktadır. Bu özellikler şöyle sıralanabilir (Cicerali, 2019: 2425; Johnson, 2002: 120; Akkaya ve Tabak, 2018: 1609; Ganguly et al., 2009: 414; Akkaya ve Bayram, 2021: 178; Homey et al, 2010: 34; Joiner and Josephs, 2006: 37; Kusek and Rist, 2010: 23; Denning, 2016: 17; Sherehiy at al., 2007: 449; Özdemir ve Çetin, 2019: 313-318; Çetinkaya ve Akkoca, 2021: 69):

- Öngörülemeyen çevre koşullarını dikkate alması,
- Değişimlere uyum sağlaması ve dinamik olması,
- Proaktif yaklaşım tarzına sahip olması,
- Teknolojik çevikliğe sahip olması,
- Dijital okur yazar olması ve sonuç odaklı olması

- Çalışanlarını motive etmesi ve takım iş birliğini yaratması,
- Süreç iyileştirmeyi ön planda tutması,
- Hızlı cevap verme yeteneğine sahip olması ve sinerji yaratması,
- Statükoyu sorgulaması,
- İletişimi yönünün güçlü olması,
- Kompleks ve çok yönlü bir yapıya sahip olması,
- Yetkinlik ve yaratıcılık seviyesinin yüksek olması,
- Takımlarını eğitmesi ve geliştirmesi,
- Öz farkındalık bilincine ve esnek özelliğe sahip olması.

Çevik yöneticilik özellikleri incelendiğinde, günümüzde rekabetin yoğun bir şekilde yaşandığı ve teknolojinin hızla geliştiği iş dünyasında ihtiyaç duyulan bir yöneticilik tarzı olduğu görülmektedir. Başka örgütlerle rekabet edebilmek için, hızlı, çevik ve esnek hareket etmek zorunlu hale gelmiştir. Bu bağlamda çevik yönetici, esnek bir çalışma tarzı içinde, takımın değişimine ve faaliyetlerin sonuçlanmasına odaklanarak çalışmaktadır. Bu bağlamda bugün ve gelecekte organizasyonların değişimi yakalamak, belirsiz ve çalkantılı çevre şartlarında yaşamını devam ettirmek, rekabet üstünlüğü elde ederek hedeflerine ulaşmak için çevik yöneticilere ihtiyaç duyulmaktadır.

21. Toksik Yönetici Tarzı ve Özellikleri

Çalışanlar aracılığı ile iş yapma görevi, düşünüldüğü kadar kolay bir görev değildir. Her biri ayrı kültüre ve her biri ayrı yetiştirme tarzına sahip çalışanları bir grup olarak belirlenmiş amaca doğru motive ederek harekete geçirmek çok yönlü fonksiyonel bir yöneticilik tarzı gerektirmektedir. Yöneticilerin de farklı kültürel ve yetiştirme tarzlarının olduğu için onlar da birbirinden farklı davranış tarzı geliştireceklerdir. İki uç yöneticilik tarzı olan, demokratik ve otokratik yöneticilik tarzlarının arasında pek çok yöneticilik tarzı bulunmaktadır. Ancak bazı yöneticilik tarzları vardır ki çalışanlarına zarar vermektedir. Bunlardan biri de toksik yönetici tarzıdır.

Toksik yöneticilik, Whicker tarafından ilk olarak bir yöneticilik tarzı olarak ifade edilmiştir. Bu yönetici tarzı, çalışanların negatif etkilendiği, onların performanslarını düşüren ve negatif özellikte bir yöneticilik tarzıdır (Reyhanoğlu ve Akın, 2016: 445). Toksik yöneticilik, “zalim”, “yıkıcı”, “toksik” (zehirli) ve “zorba” olarak

nitelendirilmektedir (Goldman, 2011: 238). Literatürde, “değer vermemek”, “bencillik”, “çıkarıcı olmak” ve “zararlı psikoloj” olarak da ifade edilmektedir (Çelebi vd.,2015: 254). İşyerinde zorbalık, kabalık, yıkıcı yöneticilik özelliklerini çevreleyen bir kavramdır (Yavaş, 2016: 234). Çalışanlarına ve örgüt üyelerine karşı davranışları negatif özellik gösterir. Onlara insancıl davranmadığı için iyi ilişkileri geliştirememektedir.

Toksik davranışlar, çalışanların üzerinde tükenmişliğe neden olmaktadır (Çetinkaya ve Ordu, 2018: 18). İstismarcı tutumlara sergileyen bir yöneticinin hangi durumda nasıl davranacağı öngörülemez, çalışanlarda güvensizlik duygularının gelişmesine neden olur. Toksik yöneticinin, “karanlık” bir yönü bulunmaktadır. Toksik yöneticilik, narsist ve otoriter yöneticiliği kapsayan bir yöneticilik tarzıdır (İrge and Bayram, 2020: 102). Bu nedenle genellikle çalışanlar yöneticileriyle aynı ortamda bir araya gelmek istemezler. Gerginlik ve strese neden olan toksik yönetici, her an grup üyesine yıkıcı bir davranış yapma ihtimali olduğu için çalışanların motivasyonunu düşürmektedir.

Toksik yöneticiler, çalışanlarına yükselmeleri için olanak tanımaz, grup içinde bölünmelere neden olur, hata ve yetersizlik durumunda başkalarını suçlar, Kendisinin yöneticiliği bıraktığı anda işletmenin zor duruma düşeceğini hatta faaliyetini sonlandıracağını ifade eder. Bazı çalışanlara ayrıcalık yapar (Başar vd., 2016: 67). Bu yöneticilik tarzı çalışanlara psikolojik açıdan zarar vermektedir. Örgüt içinde kendini ifade edemeyen ve yönetici tarafından kötü davranışlara maruz kalan çalışanların motivasyonunu kaybetmesine neden olmaktadır.

Askeriyede toksik yöneticiler, astlarının, ordudaki emir komuta zinciri nedeniyle kendilerine karşı çıkamayacağını düşünmektedirler. Aslında yasal güç farkından dolayı rütbesi yüksek olan kişi görevini kötüye kullanmaktadır. Toksik liderin davranışlarına karşı astların tepkileri çoğu zaman kuralların ihlali, disiplinsizlik ve itaatsizlik olarak gerçekleşmektedir (Gallus et al., 2013: 592). Yönetici davranışlarının toksik özellik göstermesi, çalışanların işe bağlılığını, etkinliğini ve örgüt iklimini temelden etkileyerek, olumsuz duyguların ortaya çıkmasına neden olmaktadır (İrge and Bayram, 2020: 103; Reed, 2004: 69). Toksik yönetici, kendi çıkarlarını örgütün çıkarlarından daha yukarıda görmektedir. Yöneticinin bu negatif tutumları çalışanların moral motivasyonunun düşmesine neden olarak, örgüt kültürünü de olumsuz yönde etkiler.

Toksik yönetici, umutsuzluk, kızgınlık, düşük moral, kötü iletişim, güvensizlik

ortamının oluşmasına neden olur. Bu davranış tarzının sonucu olarak, çalışanların verimi düşer, devamsızlık oranı artar, işgören devir hızı artar, işi bırakma ve örgütsel sinizm artar (Eğinli ve Bitirim, 2008: 128). Toksik yöneticiler, bencillik, çıkarıcılık, değer bilmezlik ve olumsuz ruhsal durum içindedirler. Bu ruh hali onların her türlü faaliyetlerine ve organizasyonda çalışanlara olan davranışlarına da yansımaktadır. Ayrıca grup üyelerinin sadakatini, motivasyonunu, sağlığını, mutluluğunu ve dolayısıyla örgüt iklimini olumsuz etkilemektedir (Goldman, 2011: 239; Tepe ve Yılmaz, 2020: 3364). Bu duygular, toksik yönetici tutumları devam ettiği takdirde, kalıcı etki bıraktığı tespit edilmiştir (Kasalak ve Aksu, 2016: 680; Reyhanoğlu ve Akın, 2016: 445). Toksik yöneticinin davranışları nedeni ile grup üyeleri onunla çalışmak istemezler. Yöneticinin verdiği görevleri yaparken isteksiz davranışlar gösterirler.

Toksik yönetici tarzının temel özelliklerini aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz (Reyhanoğlu ve Akın, 2016: 445; Goldman, 2011: 238; Çelebi vd., 2015: 254; Yavaş, 2016: 234; Çetinkaya ve Ordu, 2018: 1; İrge and Bayram, 2020: 102; Gallus et al., 2013: 592; Reed, 2004: 69; Eğinli ve Bitirim, 2008: 128; Tepe ve Yılmaz, 2020: 3364; Kasalak ve Aksu, 2016: 680; Başar vd., 2016: 67; Lipman-Blumen, 2005: 19-22):

- Bencil, değer bilmez, zalim, yıkıcı, toksik, zorba ve çıkarıcı kişiliğe sahip olması, olumsuz ruhsal durumlar sergilemesi,
- Çalışanları negatif etkilemesi ve performanslarını düşürmesi,
- Çalışanların üzerinde tükenmişliğe neden olması, istismarcı olması, narsist tutumlar sergilemesi,
- Hangi durumda nasıl davranacağını öngörülemediği,
- Çalışanların motivasyonunu engellemesi, onların sadakatini sarsması, sağlığını bozması ve örgüt iklimini olumsuz etkilemesi,
- Alaycı olması, kendi çıkarlarına önem vermesi, kendini yenileyememesi, bazı durumlarda yalancı ve ahlaksız davranabilmesi,
- Kendini beğenme nedeni ile eksik yanlarının ve hatalarının farkında olmaması,
- Davranışlarının grup üyeleri üzerinde yaratacağı sonuçları önemsememesi.

Yukarıda sıralanan özelliklerine bakıldığında toksik yöneticinin, yıkıcı davranışlar, küfürlü denetim, istismar ve bencil davranışlar içinde olduğu anlaşılmaktadır. Toksik yönetici grup üyelerini düşünmeyen, onları bunaltan, yıkıcı

eleştiriler yapan, tehdit ve otorite kullanarak istediği şeyleri yaptıran, kendi isteklerine odaklı, başkalarını önemsemeyen bir yöneticidir. Bu olumsuz davranışlar, çalışanların işe bağlılığını, verimliliğini, etkililiğini ve örgüt iklimini temelden etkileyerek, olumsuz duyguların ortaya çıkmasına neden olmakta, organizasyonda olumsuz bir iklim yaratmaktadır.

22. Stratejik Yönetici Tarzı ve Özellikleri

Organizasyonlar, kurulduğu andan varlıklarının sona erdiği zamana kadar hep değişim ve dönüşüm içinde olan yaşayan bir sosyal canlı gibidir. Kaynak ve girdiler olmazsa yaşamını devam ettiremediği gibi, çıktı yani üretim yapamadığı taktirde de yaşaması mümkün değildir. Süreç içinde aksayan bir fonksiyon olduğunda, bu problemin önemine bağlı olarak işletmenin tamamı etkilenebilir. Dış ve iç çevrede gelişen her türlü olumsuzluğa karşı önlem alamaz ve uyum sağlayamazsa yaşamını yitirme tehlikesiyle karşı karşıya kalır. Bu nedenle çevre ve teknolojiadaki değişimler, kaynak temini ve bağımlılığı, çalışanların koordinasyonu ve informal ilişkiler, işletmenin bir sistem olarak ele alınıp yönetilmesini gerektirir. Yönetimi gerçekleştirecek olanlar yöneticilerdir. Elllerinde çeşitli yönetim araçları vardır. En önemli yönetim araçlarından biri de örgüt hedeflerine ulaşmak için oluşturulacak stratejilerdir. Örgütün geleceğini tasarlamak, o geleceğe ulaşmak bağlamında olmazsa olmaz bir koşuldur. Gerçekçi, uygulanabilir ve iyi kurgulanmış stratejiler yaratmak yöneticinin stratejik bir yönetici olmasıyla mümkündür.

Strateji kavramının kökeni, eski Yunancada komutan veya general anlamında kullanılan, strategos- strategus kelimesine dayanmaktadır. Askeri faaliyetlerde, varılmak istenilen hedefe nasıl varılacağı veya savaş sırasında başarı kazanmak için hangi yolları izleneceği daha önce belirlenmektedir. Belirlenen yol haritası başarı veya başarısızlığı getirmektedir. Stratejik planlama, başarı kazanmak için elde bulunan kaynakların ekonomik bir biçimde kullanılarak tasarlanma ve uygulanma sürecidir. İşletmeler açısından strateji ise organizasyonun hedeflerine ulaşması için rakipleri de gözlemleyerek, tepe yönetimin gerçekleştirdiği uzun vadeli planlardır (Eren, 2018: 5-12). Bu planlar işletmenin gelecekte var olmasının istendiği yeri ifade eder. Örgütün önüne konulan gerçekçi stratejik hedefler, yöneticiler tarafından gerçekleştirilmeye çalışılır.

Stratejik yönetim sürecinde, önce stratejik planlama yapılır daha sonra bu planlar uygulanır. Strateji planlanırken işletmenin iç ve dış çevresi analiz edilir. Vizyon, misyon, amaç ve hedefler belirlenir. Daha sonra stratejiler geliştirilir ve uygulanır (DeWitt, 2001: 6; Sarfraz, 2017: 41). Belirlenmiş stratejiyi yöneticiler tarafından uygulanır (Davies, 2003: 302). Yöneticinin, tutum ve yaklaşım tarzı stratejinin oluşturulması ve uygulanması sürecinde önem taşımaktadır. Stratejik yöneticiler çalışanların iş ve sorumluluklarını tanımlarlar. Daha sonra iletişim süreçleri oluşturulur, işgörenlerin etkinliği geliştirilmeye çalışılır, performans ölçümü yapılır, geri bildirim düzenli olarak yapılır ve elde edilen sonuçlar olumlu ise ödül yolu ile motivasyon sağlanır (DeWitt, 2001: 6). Stratejik yönetim sürecinin her aşamasında yöneticinin tarzı belirleyici olmaktadır. Stratejinin belirlenmesi ve uygulanması, her aşamada kontrol ve denetim yapılması stratejik bakış açısı çerçevesinde daha yüksek ideallere ulaşılmasını sağlayacaktır.

Stratejik yöneticilik, tepe yöneticileri tarafından, işletme stratejilerinin oluşturulması ve işletme vizyonunun hazırlanması sürecidir (Birasnav and Bienstock, 2019: 18). Diğer deyişle, işletmenin iç ve dış çevre şartlarına uyum sağlaması ve bu bilgi sürecini yönetme yetkinliğidir (Jooste and Fourie, 2009: 52; Palladan et al, 2016: 110). Değer yaratacak fırsatları araştırıp bunlardan faydalanmaktır. Öngörü sahibi olarak işletme çevresindeki değişimleri takip ederek gerekli stratejileri belirler (Covin and Slevin, 2017: 310-312; Carter and Greer, 2013: 376; Davies, 2003: 303). Ayrıca, stratejik yönetici, stratejilerin oluşturulması ve uygulanmasının yanı sıra sürekli denetim ve kontrol yaparak gerekli önlemleri alır. (Özbozkurt, 2019: 1047; Gibney et al, 2009: 9; Davies and Davies, 2004: 31). Gerekli gördüğünde stratejik değişiklikler yapmak ve değişim gerektiğinde bunu tüm işletme faaliyetlerinde gerçekleştirebilmek stratejik bir bakış açısı gerektirmektedir.

Stratejik yönetici, işletme amaç ve vizyonunu saptarken, işletmenin yeteneklerini belirler, insan kaynağının eğitimini, gelişimini destekler, etik anlayışa sahip olarak etik bir örgüt kültürü oluşturur, bunu uygular ve örgütsel denetimde dengeyi oluşturur (Hitt et al, 2005: 68; Thomas et al, 2004: 57). Yönetici stratejik yönetim sırasında çalışanların duygu, düşünce ve davranışlarını da etkileyerek değişmesini sağlar. Ayrıca vizyon, yaratıcılık ve yenilikleri entegre edebilen kişilik yapısı taşımaktadır. Çalışanlarla etkili iletişim kurmakta ve ekibinden yüksek performans beklemektedir (Redmond, 2015: 8). Tasarladığı stratejileri örgüt birimlerine ve kendi çalışanlarına

anlatma ve onları bu stratejiye inandırma yeteneğine sahiptir.

Stratejik yönetici tarzının sahip olduğu özellikleri şu şekilde ifade edebiliriz (Carter and Greer, 2013: 376; Sarfraz, 2017: 41; Hitt et al, 2005: 68; Eren, 2015: 7-8; Kesting et al, 2016: 31; Palladan et al, 2016: 110; Gibney et al, 2009: 9; Redmond, 2015: 8; Thomas et al., 2004: 57; Birasnav and Bienstock, 2019: 18; Jooste and Fourie, 2009: 52; Covin and Slevin, 2017: 310-312; Davies, 2003: 303; Özbozkurt, 2019: 1047; Davies and Davies, 2004: 31; DeWitt, 2001: 6):

- Stratejiyi çok yönlü olarak ele alması ve bugünden yarına bir denge oluşturması,
- Örgütsel misyon ve vizyonu açık bir şekilde koyması,
- Kaynak, olanak, amaç ve hedeflere dayanan bir strateji planlaması,
- Değişen şartlara, içyapıya, fonksiyonel faaliyetlere ve iş akışlarına bakarak stratejiyi oluşturması,
- Strateji ve yöneticilik yapma sorumluluğunu dengelemesi,
- Güçlü vizyon ve önsezi kabiliyetinin olması ve geleceği görmesi,
- İyi teknik beceri ve eğitim almış olması,
- İletişim ve koordinasyon konularında yetkinliğe sahip olması,
- Değer yaratacak fırsatları araştırıp bunlardan faydalanması,
- Organizasyonun mevcut durumunu anlayarak ileriye yönelik daha büyük bir resmin farkında olması ve işletmenin yeteneklerini belirlemesi,
- Çalışanların gelişimini ve eğitimini önemsemesi,
- Etik bir örgüt kültürü oluşturması ve uygulaması,
- Örgütsel denetimde dengeyi oluşturması.

Bu özelliklere sahip stratejik yöneticiler, vizyon kapsamında işletme için ne yapılması gerektiğini daha iyi analiz edeceklerdir. Eldeki kaynakları optimum bir şekilde kullanarak, bütün üretim araçlarını işletme hedeflerini gerçekleştirmek için koordine ederek başarı sağlamak için iyi oluşturulmuş stratejilere ihtiyaç vardır. Stratejik yöneticiler, iyi planlama ve analiz yapma yetkinliğine sahiptirler. Stratejinin eyleme dönüştürülmesi ve organizasyon için en uygun stratejiyi oluşturur ve uygularlar.

23. Otantik (Doğal) Yönetici Tarzı ve Özellikleri

Yöneticiler, çalışanlarla birlikte ortak faaliyetlerde bulunmak, onların içlerinde bulunan yetenekleri ve becerileri açığa çıkarmak, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamak ve işletmenin hayatta kalması için çaba sarf etmektedirler. Yönetim sürecinde, çalışanların kararlara dahil olmaları ve tespit edilen bu karar ve hedeflere bağlı kalmaları önem taşımaktadır. Bu faaliyetleri yerine getiren yöneticilerin tutum ve davranışları, organizasyonun başarılı olmasını ve çalışanların etkin ve verimli olmasını sağlayacaktır. Ya da tam tersi yaşanacaktır. Yöneticilerin uyguladıkları yönetim tarzlarından biri de otantik yönetici tarzıdır.

Otantik kavramı, kendin olmak, kendine karşı dürüst olmak ve olduğun gibi görünmek anlamında kullanılmaktadır (Tabak vd., 2012: 93; Güney, 2020: 339). Otantik davranış, değer yargıları, tercihler ve ihtiyaçlar dikkate alınarak takınılan tutumlardır (Kernis, 2003: 5), Otantik olmak, bireyin içinden gelen hislerini, arzu ve ihtiyaçlarını özgürce dile belirtmesidir (Klenke, 2007: 92). Literatür incelendiğinde, Seeman' ın 1960 yılında otantik olmayan yönetici niteliklerinin ölçülmesi amacıyla bir ölçek geliştirdiği görülmektedir. Yani önce otantik olmayan yöneticilik kavramı araştırılmıştır (Avolio and Gardner 2005: 320; Tabak vd., 2012: 93). Otantik yöneticiler, şeffaf, etik ilkeler ile davranışları arasında tutarlı kişilerdir (Gardner ve Schermerhorn, 2004: 274). Yöneticiler sadece kendilerini değil çalışanlarını da olduğu gibi kabul ederler. Bu sayede çalışanlarının neyi yapıp neyi yapamayacağını bilirler ve her çalışanına başarabileceği tarzda sorumluluk ve görev verirler.

Otantik yöneticiler, grup üyeleri ile ilgili pozitif tutumlar besler ve olumlu örgütsel davranış içinde yönetim fonksiyonunu gerçekleştirirler (Rego et al., 2015: 132). Bu yöneticiler, kişisel ve toplumsal ahlak anlayışına önem verirler. Dürüstlük ve doğruluk çerçevesinde işgörenlerle aralarında güven yaratırlar (Akgündüz 2012: 20). Otantik yönetici, ahlaki ve içsel etik değerlerle hareket eder (Brown and Trevino, 2006: 599). Çalışanların ve kendi ahlaki tutumlarının, değerlerinin, kuvvetli yönlerinin ve ilgilerinin farkındadır. Kendine güvenen, iyimser ve problemleri çözüme ulaştırabilen bir yapıya sahiptir (Avolio and Gardner 2005: 320; Canbolat, 2016: 71). İşletmedeki karar alma sürecinde ihtiyaç hissedilen bilgilerin paylaşımında şeffaf ve açıktırlar. Çalışanları geliştirici geribildirimler sağlarlar (Walumbwa et al, 2011: 5; Robbins ve Judge, 2015: 394). Bu güven ve iyimserlik ortamında çalışanlar yaratıcı düşünceler ve inovatif çözümler geliştirebileceklerdir. Karar alma sürecinde de

kendilerine yönelik otantik davranış tarzı ve otantik yöneticinin tutumları sayesinde düşüncelerini özgürce açıklama imkânı bulacaklardır.

Otantik yöneticiyi, izleyicilerinin de otantik olarak algılaması gerekmektedir. Genellikle, otantik yöneticilerin takipçileri tarafından benimsenmeleri ve gönüllü olarak takip edilmeleri amacıyla bir hayat hikâyesi geliştirilmektedir. Bu bağlamda yöneticinin hayat hikâyesinde anlatılan kişilik otantik özellikler taşımaktadır (Shamir and Eliaam 2005: 401-402). Bu hikâye ile otantik yönetici grup üyelerinin takdirini, hayranlığını, sempatisini kazanmaktadır. Örgüt kültürü ve normlarının oluşturulmasında çalışanlar üzerinde önemli etki göstermektedir. Otantik yönetici tarzının sahip olduğu özellikleri aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz (Canbolat, 2016: 71; Robbins ve Judge, 2015: 394; Gardner et al, 2011: 1121; Avolio and Gardner 2005: 320; Tabak vd., 2012: 93; Repo et al, 2015: 132; Akgündüz 2012: 20; Walumbwa et al, 2011: 5; Brown and Trevino, 2006: 599; Shamir and Eliaam 2005: 401; Güney, 2020: 339):

- Öz farkındalık sahibi olması ve bilgiyi tarafsız ve dengeli değerlendirmesi,
- İçselleştirilmiş ahlak anlayışına sahip olması ve ilişkilerde şeffaflığa önem vermesi,
- Kendine karşı dürüst olması ve doğal davranması,
- Değer yargıları ile hareketleri arasında tutarlı yaklaşım geliştirmesi,
- Bilgi ve yetkilik seviyesinin yüksek olması,
- Olumlu örgütsel davranış içinde olması,
- Çalışanların düşüncelerini alması, karşılıklı güven oluşturmaları, pozitif tutumlar beslemesi, onların kararlara katılımını sağlaması.

Otantik yönetici özellikleri incelendiğinde bu yöneticilerin kim olduğunu, neye inandığını bilerek, değer ve inançları yönünde hareket ettiği söylenebilir. Açık iletişimi teşvik etmekte ve ideallerine bağlı kalmaktadırlar. Kendisinin farkında olma, her türlü bilgiyi yansız ve doğru inceleme, ahlaki tutarlılığa sahip olma, ilişkilerde açık ve doğal davranma temel özellikleridir. Bu ortamda çalışan grup üyeleri daha etkin ve verimli olacaklardır.

24. Narsist Yönetici Tarzı ve Özellikleri

İşletmeler açısından, işlerin yapılandırılması ve uygulanması, stratejilerin belirlenmesi ve çalışanların motivasyonun sağlanması için oldukça önem taşımaktadır. Yönetici, elinde bulundurduğu gücün yardımıyla faaliyetleri yürütür ve çalışanlarla iyi

iletişim kurar, onları işletme amaçları etrafında birleştirir. Ancak yöneticilerin bu olumlu özelliklerinin yanında kötü olarak nitelendirilen özellikleri de vardır. Kötü özelliklere sahip yönetici tarzlarından biri de narsist yönetici tarzıdır.

Narsizm, erken çocukluk döneminde yaşanan travmadan dolayı gelişen bir kişilik bozukluğudur. Narsist yapıya sahip kişiler, diğer insanlardan kendilerine değer ve onay verme gereksinimi hissederler. Sürekli bir takdir edilme, daha çok sevilme ve beğenilme işteği içindedirler. Ancak empati yetenekleri gelişmemiştir (Gürer ve ifti, 2019: 81). Bu nedenle başarma güdüleri daha fazladır ve toplum gözünde önemli bir mevkide olmak onlar için çok önemlidir (Kanten, 2014: 161-166; Sevinçok, 2017: 150). Narsist kişilik özelliklerine sahip bireyler, yöneticilik görevini, kendini geliştirme ve üstünlük ihtiyaı gibi duygularını karşıladığı için rahatlıkla yapabilirler.

Narsist yöneticilerin kişilik özellikleri, diğer yandan işletmeler için önemli bir güçtür. Bu g, işletmelerin başarıya ulaşmasını sağlayabilir. Ancak kendilerine olan aşırı güven duygusu, yanlış kararlar almalarına neden olabilir hatta yüksek derecede gereksiz risk almalarına ve başarısızlığa da neden olabilir (Topgl, 2018: 32-34; Campbell et al, 2004: 298). Narsist bireylerin yüksek derecede aşırı güvenleri, kendileri hakkındaki gerçekçi olmayan üstün düşünceleri ve risk alma eğilimleri bireysel performanslarını olumsuz etkileyebilir (Campbell et al., 2011: 272-273; Campbell et al, 2004: 299). Narsisizmi sağlıklı bir biçimde yaşayan bireyler ise stresle daha kolay baş edebilirler. Güçlü bir benlik saygısı geliştirebilirler. Narsistlik seviyesi sağlıklı olan yöneticilerin özgüveni yüksektir. Bu zgven grup üyelerinin onu dinlemelerini sağlar. Narsistlik seviyesi yıkıcı düzeyde olan yöneticiler ise büyüklük tutumu takınırlar. Kendilerinin başarısız, çevresindekilerin başarılı olduğu durumlarda ve eleştiri altında çok kolay motivasyon kaybı yaşayabilirler. zsaygıları azalmış, özgüvenleri parçalanmıştır (oban ve İrmiş 2018: 129-131). Narsist zellikler taşıyan yöneticilerin sağlıklı narsist özellikleri gelişmişse işletme için faydalı çalışmalar yapmaları mümkündür.

Yüksek zsaygı özellikle narsisizme ya da abartılmış benlik algısına dönüştüğünde sorun olmaya başlar. Narsistlerde kendilerine karşı yüksek bir özsaygı bulunmasına rağmen, başkalarını önemsemezler. Dolayısıyla dışa dönük ve çekici olmalarına rağmen, benmerkezcilikleri uzun dönemde, yönetimde çevresindekiler ile ilişki problemlerine neden olur. Narsist kişilikteki yöneticileri motive eden g, sahip oldukları prestij ve otoritedir. Ayrıca kendisinden başka hiç kimsenin sevgisine

gereksinim duymazlar, hükmedici bir yapıları vardır ve kendine güvenleri çok yüksektir (Topgöl, 2018: 32). Bu özgüven yüksekliği ile aldığı kararlara ve yaptığı uygulamalara çalışanların koşulsuz katılımını isterler. Yanlış yaptıklarını kabul etmediklerinden dolayı hata ve başarısızlık riski taşırlar.

Narsist yöneticiler, başkalarını kontrol etmeyi seven aşırı derecede çıkarıcı yöneticilerdir. Aşırı hırslı ve eleştirilere aşırı duyarlıdırlar. Rekabeti severler ve sadece çok gerekli durumlarda grup üyelerinin düşüncelerini sorarlar. Narsist yöneticilerle çalışan işgörenlerin, iş bıraktığı, işlerinden ve örgütlerinden hoşlanmadığı ve yoğun stres yaşadığı izlenmektedir (Sevinçok, 2017: 138). Başkalarının yaptığını beğenmez, sürekli zorlama ve kendini üstün görme eğilimindedirler. Başkalarının tepkileri ne olursa olsun kendi isteklerinin yapılmasını isterler. Narsist yönetici tarzının sahip olduğu özellikleri şu şekilde ifade edebiliriz (Çoban ve İrmış 2018: 129-131; Sevinçok, 2017: 138-150; Güner ve Çiftçi, 2019: 81; Campbell et al, 2011: 272-273; Campbell et al, 2004: 298; Topgöl, 2018: 32-34; Kanten, 2014: 161-166):

- Diğer insanlardan kendilerine değer ve onay bekleme, sürekli bir takdir edilme, daha çok sevilme ve beğenilme isteği içinde olması,
- Başarma güdülerinin yüksek olması, güç, çekicilik ve mevki odaklı yaklaşıma sahip olması,
- Hızlı ve yüzeysel ilişkiler kurması, kolay demoralize olması,
- Değişim, dönüşüm yönlü düşünmesi,
- Yüksek derecede aşırı güven içinde olması, kendisi hakkında gerçekçi olmayacak derecede üstün beceriye ve yeteneğe sahip olduğuna inanması,
- Yüksek risk alma eğilimi içinde olması,
- Amaçlarına ulaşabilmeleri için yüksek performans göstermesi,
- Tutku, vizyon ve yetkinlik sahibi olması,
- Eleştiriye açık olmaması ve empati eksikliği,
- Karizmatik ve kendinden emin duruş sergilemesi,
- Hatalardan ders almaması ve stresle baş etme özelliği,
- Güçlü benlik saygısına, kibirli, sömürücü, değer vermeyen, aşırı hırs ve büyüklük tutumuna sahip olması,
- Kontrol ve denetim uygulaması,
- Kendi çıkarlarını önemsemesi ve kendisinde her hakkı görmesi.

Narsist yöneticilerin sıralanmış olan özellikleri göz önüne alındığında genel olarak otoritenin sağlanması noktasında dayandıkları gücün kaynağı büyük ölçüde zorlayıcı ve yasal güç olduğu görülmektedir. Kendilerini beğenme tutumları nedeniyle, ulaşılamayacak amaçlar edinebilirler. Davranışları yapmacıktır, kendi çıkarlarını düşünürler. Grup üyelerini motive etmek için ödül, ceza ve korku araçlarını kullanırlar. Organizasyon yönetiminde ve stratejik hedeflerde gelişen koşullara uygun olarak dönüştürücü ve esnek bir politika izlerler.

25. Karanlık Yönetici Tarzı ve Özellikleri

Organizasyonların yönetimi çok kapsamlı bir süreçtir. Bu sürecin iyi yönetilip yönetilmediği işletmenin başarı faktörlerinden en önemlisidir. Çünkü üretim için gerekli bütün kaynakları elinde bulunduran yöneticinin uygulayacağı yöneticilik tarzı ile hedeflere ulaşacak veya ulaşamayacaktır. Bu ince çizgi yöneticilik tarzının organizasyonun varoluşunu etkileyecek kadar güçlü olduğunu göstermektedir.

Yöneticilerin, örgütte yarattıkları olumsuz hava işgörenlerin motivasyonlarını düşürmekte, ayrıca işletmenin olumsuz yönde etkilenmesine yol açmaktadır (Reyhanoğlu ve Akın, 2016: 444). Özellikle, yöneticinin kendi çıkarını önde tutması, tüm ilişkilerinin olumsuz etkilenmesine, davranışlarının baskıcı ve saygısız bir hale dönüşmesine neden olmaktadır (Kasalak ve Aksu, 2016: 677). Bu davranışların devam etmesi durumunda yöneticilik tarzı da değişecek ve olumsuz etkilenecektir. İşletme ve çalışanlar da yöneticinin olumsuz tutumlarından etkileneceklerdir.

Karanlık yöneticiliğe yönelik ilk araştırma Conger tarafından yapılmıştır (Başar vd., 2016: 66). Kötü yöneticilik tarzını ilk olarak tanımlayan kişi ise Ashforth' tur. Ashforth' un “Küçük Tiran” olarak ifade ettiği bu yöneticiler, baskı kullanarak ve sindirerek çevresini etkisi altına almaya çalışır. Kendini beğenme, dar görüşlü olma ve çalışanlarını küçük görme özelliklerinin yanında çoğunlukla zorlama ve cezalandırma yöntemini kullanmaktadırlar (Başar vd., 2016: 66). Küçük Tiran, istismarcı yönetim, kötü yöneticilik, zehirleyici yöneticilik gibi yöneticilik tarzlarını “karanlık yöneticilik” olarak tanımlamak mümkündür (Takala, 2010: 60). Bu bahsi geçen yönetici tarzlarında genel olarak karanlık yönetici özelliklerini içeren ortak bazı özellikler bulunmaktadır.

Karanlık yöneticiler, çalışanlarına ‘aşağılayıcı isimler’ kullanma, bazı önemli bilgileri gizleme, saldırgan tutumlar takınma, alaycı olma gibi davranışlar içindedirler. Bu tutum ve davranışlar nedeni ile çalışanların işten ayrılma düşüncesi taşıdığı ve

yaptıkları işten memnun olmadıkları anlaşılmaktadır. Bu yöneticilik tarzı, örgütsel olarak ve çalışanlar açısından sorun teşkil etmekte, sosyal açıdan problem haline gelmektedir. Karanlık yönetici, fiziksel temas hariç, sürekli düşmanca sözlü ve sözsüz davranışlar sergilemektedir. Tutum ve davranışlarını uzun süre devam ettirerek, çeşitli tehditler ve yıldırma taktikleri kullanır (Tepper, 2000: 1180-82; Liu et al, 2012: 1189-1191). Ancak kısa süren veya bir defa yapılan davranışları karanlık yönetici tarzı olarak kabul etmek yanlış olacaktır.

Karanlık yönetici davranış tarzı, fiziksel saldırı veya cinsel saldırı içermez. Daha çok psikolojik şiddet olarak tanımlayabiliriz. Bu davranışlara maruz kalan çalışanlarda, depresyona, duygusal tükenmeye, sağlık şikayetlerine, iş memnuniyetsizliğine neden olmaktadır. Çalışanlara psikolojik olarak zarar verir ve grup üyelerinin devamlı olarak gerginlik ve stres yaşamalarına neden olur. (Hobman et al., 2009: 237; Tepper, 2000: 180-182, Yagil, 2006: 53; Grandey et al., 2007: 70; Tepper et al., 2004: 459; Aryee et al., 2004: 5; Liu et al., 2012: 1188-1192). Karanlık yönetici davranışları çalışanların enerjisini tüketmekte, iş yerinde mutsuzluk yaşamasına sebep olmaktadır. İşten ayrılma düşüncesi, sağlık problemlerinde artış, işe bağlılıkta azalma, kendine güven eksikliği gibi olumsuz duygular da beraberinde gelmektedir (Aryee et al., 2004: 2-7; Harris et al., 2007: 253-256; Palanski et al., 2014: 4). Çalışanlar olumsuz davranışlarını yöneticileri yerine çalışma arkadaşlarına yansıtmaktadır (Başar vd., 2016: 67). Çalışanların, kendileri maruz kalmasa da diğer grup üyelerine yapılan olumsuz davranışlara şahit olması veya bu davranışları başkalarından duyması da onları olumsuz tutum ve davranış içine itmektir.

Karanlık yöneticilik, çalışanların bu davranışları algılamasıyla oluşmaktadır. Çalışanlar arasındaki farklı kişilik özellikleri, düşünce tarzları nedeniyle, grup üyelerinin tamamı bu algıyı hissetmeyebilir. (Harris et al, 2007: 270). Ayrıca yine kişilik farklılıkları nedeniyle çalışanların bir kısmı karanlık yöneticinin davranışlarından etkilenmezken, bir kısmı da olumsuz yönde etkilenmektedir. Yöneticilerin stres seviyelerinin yüksek olması, çalışanların karanlık yönetici algılamalarını arttıran bir unsurdur. Ekonomik koşullar ve iş dünyasındaki olumsuz gelişmeler yöneticilerin çok fazla stres altında çalışmalarına neden olmaktadır (Burton et al, 2012: 274). Dolayısıyla stres altında çalışan bir yöneticinin davranışları değişmekte ve bunu da çalışanlarına yansıtmaktadır.

Karanlık yönetici, çalışanların fizyolojik ve psikolojik olarak olumsuz etkilenmelerine neden olan samimiyetsiz ve zorbaca davranışlar gösterir. Bunlar genel olarak çalışanları bezdirici davranışlardır. Örneğin, çalışanlara yapabileceğinden daha fazla iş vermek, gerekli zaman vermemek, bu işler yetişmediğinde onu aşağılamak karanlık yöneticinin davranış tarzlarından bazılarıdır. Narsist yöneticiler, çalışanı görmezden gelir ve çalışana değer vermezler. Kendine hayrandır. Çalışanların yöneticiye karşı besledikleri güven duygusunu tahrip ederler. Kendi çıkarlarına hizmet ederler, adil ve etik davranmazlar (Başar vd., 2016: 1841). Bu bağlamda karanlık yöneticilerin çalışanlarına kötü davranışlar ve olumsuz düşünceler içinde olduğunu söyleyebiliriz. Karanlık yönetici tarzının belirgin özelliklerini şöyle sıralayabiliriz (Başar vd., 2016: 66; Takala, 2010: 60; Tepper, 2000: 180-182; Hobman et al., 2009: 237; Yagil, 2006: 53; Grandey et al., 2007: 70; Tepper et al, 2004: 459; Liu et al., 2012: 1188-1192; Aryee et al., 2004: 2-7; Harris et al., 2007: 253-256; Palanski et al., 2014: 4; Burton et al, 2012: 274):

- Bireysel çıkarların, mesleki ideallerinin önüne geçmesi,
- İkili ilişkilerinde sorunlar yaşaması,
- Baskıcı tutum, saygısızlık, gruplaşma gibi olumsuz davranışlar sergilemesi,
- Çalışanları aşağılaması, onlarla alay etmesi, küçük görmesi, düşüncesizce hareket etmesi ve kendi düşüncelerini çalışanların kabul etmesi için zorlaması,
- Örgüt üyelerini gereksiz bir nedenden dolayı cezalandırması, çeşitli tehditler ve yıldırma taktikleri kullanması,
- Dar görüşlü olması, saldırgan göz temasları kurması ve kendini büyük görmesi,
- Bezdirici, narsistik, samimiyetsiz ve zorbaca davranışlar içinde olması.

Karanlık yöneticinin belirgin özelliklerini incelediğimizde baskıcı, saygısız, dar görüşlü, bezdirici, narsist, samimiyetsiz ve zorbaca davranışlar içinde olduğu söylenebilir. Bencil ve kendini büyük görme tutumlarına sahiptir. Hatalarını kabul etmez ve eleştiriye kapalıdır. Grup üyelerini kendi bakış açısını kabul etmeye zorlar. Bu davranışlar işgörenler üzerinde negatif etkilere yol açarak onların motivasyonunu kırar. İşten ayrılma, iş yavaşlatma ve işe geç kalma gibi tepkiler oluşturur. Bu bağlamda organizasyonların karanlık yönetici davranışlarına karşı tedbirli davranması ve proaktif yaklaşımlarla bu türden tutum ve davranışlara izin vermemesi gerekir.

26. Yıkıcı Yönetici Tarzı ve Özellikleri

Yöneticiler, verimliliği arttırmak için insan unsuruna önem vermelidirler. Çalışanların faaliyetlerinde yüksek motivasyonla çalışmaları işletmenin hedeflerine ulaşmasında önemli bir unsurdur. Çalışanların motivasyonu etkileyen en önemli faktörlerden biri işletmede uygulanan yöneticilik tarzıdır. Negatif, çalışanların motivasyonunu düşüren yönetici tarzları verimliliği ve etkinliği de düşürmektedir. Bunlardan biri olan yıkıcı yöneticilik tarzı günümüzde birçok organizasyonda görülen bir sorundur.

Yıkıcı yöneticilik bugüne kadar, istismarcı yönetim, kötü yöneticilik, zayıf yöneticilik, liderliğin karanlık yanı, küçük zorbalık, zehirli yöneticilik ve caydırıcı yöneticilik gibi isimlerle de ele alınmıştır. Genel olarak yapıcı olmayan yöneticilik olarak da kullanılmaktadır (Gündüz ve Dedekorkut, 2014: 97). Yukarıda sözü geçen yönetici tarzlarının hepsi yapıcı olmayan yöneticilik tarzıdır. Aralarındaki farklılık, fiziksel istismarın yaşanıp yaşanmaması, davranışların sonuçlarının dikkate alınıp alınmamasından kaynaklanabilir (Tepper, 2007: 458). Yıkıcı davranışlara sahip yönetici, çalışanların moral motivasyonunu, çalışma azmini, isteğini başarma duygularını yıkar.

Einarsen, ve arkadaşları, yıkıcı yöneticilik tarzını ilk olarak geliştirmişlerdir. Yıkıcı yöneticiliğin, sürekli olarak işletmenin başarısını engelleyen, üretim için gerekli kaynakları boşa harcayan ve çalışanları kötü yönde etkileyen bir yöneticilik tarzı olduğunu belirtmişlerdir (Einarsen et al., 2007: 210). Padilla ve arkadaşları ise işletme için zararlı bir üçgenin oluştuğundan söz etmişlerdir. Bu üçgeni, bir köşesinde kötü yönetici, diğer köşelerinde ise bu yönetici tarzından olumsuz etkilenen çalışanlar ve bu ilişkiye olanak sağlayan çevre unsurlarının oluşturduğunu ifade etmişlerdir (Padilla et al., 2007: 180). İnsancıl olmayan bencil yönetici tarzına sahip yöneticilerin yıkıcı davranışlar içinde olduğu söylenebilir. Yönetici davranışları, yöneticilik tarzını belirlemektedir.

Yıkıcı yöneticilik, kurumun hedeflerini, kaynaklarını, etkinliğini ve i şğörenlerin motivasyonunu baltalar. Bu davranışları sistematik olarak yani düzenli bir şekilde sergiler. Yıkıcı yöneticinin davranışları bilinçsizce yapılmış da olabilir. Her ne koşulda ortaya çıkarsa çıksın yıkıcı davranışlar yıkıcı yöneticilik sayılmaktadır (Gündüz ve Dedekorkut, 2014: 97; Yılmaz, 2019: 264). Yıkıcı yöneticinin davranışları işletmeye

ve çalışanlara yönelik olabilir. Ayrıca bu davranışlar fiziksel ve fiziksel olmayan davranışlar da içerebilir. Saldırganlık veya aşağılama şeklinde yapılabileceği gibi açıkça görünen veya görünmeyen şekilde de gerçekleşebilir (Einarsen et al,2007: 210). Bir defa yapılan, devam etmeyen davranışlardan ziyade yöneticinin devam eden genel davranış tarzının ve tutumunun yıkıcı karakterde olması gerekmektedir. Diğer bir deyişle her ne şekilde olursa olsun bir yönetici, işletmeye, çalışanlara ve yaptığı faaliyetlere karşı yıkıcı davranış gösteriyorsa ve bunu devam ettiriyorsa, yıkıcı yönetici olarak adlandırılabilir.

Nyberg ve çalışma arkadaşları, yıkıcı yöneticiliği üç şekilde ele almışlardır. Bunlar despot, kötücül ve bencildir. Despot yöneticilik diktatörce, zorba ve buyurgan davranışlardır. Kötücül yöneticilik, kindar, düşmanca ve dürüst olmayan hareket tarzıdır. Bencil yöneticilik ise katılımcı olmayan, bireysel çıkarlarını önde tutan, asosyal tavırlardır (Nyberg et al, 2011: 268-273). Van de Vliert ve Einarsen ise yöneticiliğin yıkıcı yönünü değerlendirirken, ast yönelimi ve yönetici kontrolü olmak üzere iki tane esas belirlemişlerdir. Yöneticinin çalışanların ihtiyaç ve beklentilerini önemsemesi, aynı oranda da iş sürecini sürekli kontrol ederek gerekli önlemleri almasıdır. Yıkıcı yöneticinin çalışanlarına olan yönelimi negatif, bencillik yüksek ve yönetici kontrolü ise oldukça yüksek seviyededir (Van de Vliert and Einarsen, 2008: 277-282). Yıkıcı yöneticilik, çalışanlarını dikkate almayan, düşünce ve önerilerini önemsemeyen, onları makinanın bir parçası olarak gören bir yöneticilik tarzıdır. Çalışanların hiçbir zaman yeterince gerektiği gibi çalışmayacağı düşüncesindedir. Bu nedenle sürekli yüksek düzeyde bir denetim uygular.

Yıkıcı yönetici, örgüte ve çalışanlara bilerek ve isteyerek zarar verebilir. Zarar verme amacıyla, örgütün amaçlarının dışında hedefler ve amaçlar belirleyerek örgütün çıkarlarına ters düşecek davranışlar içine girebilir (Krasikova, et al, 2013: 1309). Yıkıcı yöneticiler, çalışanlara, işletmeye, işletme kaynaklarına ve yöneticinin kendisine zarar vermektedirler (Padilla et al, 2007: 175; Tepper, 2007: 457-460). İşletmeler yıkıcı yönetici tarzının oluşmaması için gerekli önlemleri almalı, gerekli araçları kullanmalıdır (Schyns and Schilling, 2013: 140-145). Çünkü organizasyon için uzun süreçte negatif etkisi görülmektedir. Yıkıcı yönetici davranışlarına engel olunmadığı takdirde, işletme ve çalışanlara her geçen gün daha da zarar verecektir. Yıkıcı yönetici tarzının sahip olduğu özellikleri aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz (Gündüz ve Dedekorkut, 2014: 97; Tepper, 2007: 457-460; Yılmaz, 2019: 264; Einarsen et

al.,2007: 210; Nyberg et al., 2011: 268-273; Van de Vliert and Einarsen, 2008: 277-282; Krasikova, et al, 2013: 1309; Schyns and Schilling, 2013: 140-145; Padilla et al, 2007: 175):

- Yapıcı olmayan tutumlar ve davranışlar sergilemesi,
- Çalışanların, motivasyonunu ve uyumunu olumsuz yönde etkilemesi,
- Örgütün hedeflerine bağlılığını azaltan davranışlar sergilemesi,
- Örgütün kaynaklarını sabote ve istismar etmesi,
- Yıkıcı davranışları sistematik olarak gerçekleştirmesi,
- Despot, kötücül, bencil olması, zorba, diktatörce, buyurgan davranması,
- Kişisel faydaya odaklanması,
- Asosyal yapıda olması,
- Astların isteklerini ve ihtiyaçlarını dikkate almaması,
- Yüksek kontrol ve denetim uygulaması.

Yıkıcı yönetici tarzının sahip olduğu özellikler incelendiğinde genel olarak işletmeye, çalışanlara, kurum amaç ve hedeflerine zarar verdiği söylenebilir. Ayrıca bu yöneticilerin kişilik problemlerine sahip olduğu anlaşılmaktadır. İşletme ve çalışanlarla ilgili negatif hatta yeri geldiğinde düşmanca ve bencil tutumlar içinde olmaları onların yönetim işini kötü yapmalarına neden olmaktadır. Uzun vadede işletmenin zarar göreceği, çalışanların düşük verim göstereceği anlaşılmaktadır. Yıkıcı yöneticilerin idaresinde olan organizasyonlarda önlemler alınarak yönetici tarzının değiştirilmesi önerilebilir.

27. Spiritüel Yönetici Tarzı ve Özellikleri

Yaşadığımız dönemde işletmeler ve çalışanlar, yöneticilerin etik kurallara uygun davranmasına ve güven duyulacak bir tutuma sahip olmasına büyük ihtiyaç duymaktadır. Özellikle çalkantılı, belirsiz ve değişken ortamlarda yönetim faaliyetini yerine getirmek daha da zordur. Böyle durumlarda, yöneticilerin bir bölümünün işletmenin yaşamını devam ettirmek için etik olmayan davranışlar içine girdiği görülmektedir. Güvensizlik ortamında yerine getirilen faaliyetlerin de etkin ve verimli olduğundan söz edilemez. Bu bağlamda, organizasyonlarda dürüst ve güvenilir yönetici ihtiyacı spiritüel yönetici tarzını ortaya çıkarmıştır.

Spiritüelite, dini prensiplere bağlılık, aşkın düşünce, ahlaki özellikler gibi betimlemelerle tanımlanmaktadır. Örgütsel spiritüellik, iş yeri ruhsallığı olarak da adlandırılmaktadır. Spiritüel yöneticilik, yönetim sürecinde manevi, ahlaki ve insani yönleri de önem vermektedir (Hicks, 2002: 383; Krishnakumar et al., 2015: 21; Tanyi, 2002: 504; Dent et al. 2005: 627). Organizasyonda koordinasyonu ve başarıyı yakalamak temel amaçtır. Bu yöneticilik tarzının işyeri performansı üzerinde olumlu etkileri görülmektedir. Yöneticilerin ve çalışanların içsel bütünlük, ahlak ve etik çerçevesinde davranmasına katkısı vardır. Tutum ve davranışlarının temelinde sevgi yatar (Altman, 2010: 36). İnsanların, başkalarını yönetebilmek için kendi içsel bütünlüğünün olması gerekmektedir. Spiritüel yöneticiler, ahlaki davranmak, vicdanlı olmak, dürüst olmak gibi özellikler taşımaktadır. Bu özelliklerin, onların başarılı olmalarında büyük etkiye sahip olduğu söylenebilir.

Spiritüel yöneticiliğin unsurları, vizyon oluşturma, hizmetkar yöneticilik ve görev odaklılıktır. Yönetici, işletme ve çalışanlar için vizyon oluşturarak ve işgörenlerin faaliyet sürecine katılımını sağlamaktadır. Bu sayede çalışanlar, işletme ile kişisel olarak bağ kurmaktadır (Narcıkara, 2017: 43-75). Spiritüel yönetici, yaptığı işteki uzmanlığı ile ahlaki ve düşünsel değerlerini bütünleştirir. İyi bir öğretici işlevi görür ve çalışanlarına örnek olacak davranışlar sergiler ve çalışanlarına hizmet etmeyi gönüllü bir iş olarak yapar. Çalışanların kendi vizyonlarını oluşturmalarını sağlar, sevgi ve saygı çerçevesi içinde bir örgüt kültürünü hayata geçirir (Fry and Slocum, 2008: 89; Fry et al, 2010: 287). İşgörenlerine yardım eder, iyi bir iletişim içinde olur, onların düşünce ve önerilerini önemser (Narcıkara, 2017: 43-75). Spiritüel yöneticinin davranış tarzı, örgüt kültürünün geliştirilmesi ve yerleşmesinde büyük önem taşımaktadır.

Çalışanlar spiritüel yöneticiye, güven duyar ve onun dürüstlüğüne inanırlar. Bu yönetici tarzı, çalışanları güçlendirerek onların yükselmeleri için olanaklar sunar (Chen and Yang, 2012: 110). Çalışanın, kendi iç dünyasının farkına varmasına yardımcı olur ((Fry and Slocum, 2008: 90; Fry et al, 2017: 23-29). Spiritüel yönetici kendi hayatında ve kendi kişiliğinde sağlıklı bir yapıyı oluşturur ve bunu işyerine, grup üyelerine aktarır. Yaptığı her faaliyette kendi değer, düşünce ve inançları doğrultusunda hareket eder. Spiritüel yöneticilerin sahip oldukları özellikleri aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz (Narcıkara, 2017: 43-75; Hicks, 2002: 383; Krishnakumar et al., 2015: 21; Dent et al, 2005: 627; Tanyi, 2002: 504; Altman, 2010: 36; Fry and Slocum, 2008: 89; Fry et al,

2010: 287; Chen and Yang, 2012: 110; Fry et al, 2017: 23-29):

- Olaylara karşı geniş bir bakış açısına sahip olması,
- Pozitif tutumlar ve davranışlar sergilemesi,
- İçsel bütünlük ile yaşama isteği taşıması, kendini gerçekleştirmesi ve onurlu bir şekilde davranması,
- Hayatın anlamı olduğuna inanması ve içsel bütünlük ile davranması,
- Farklılık yaratmayı amaçlaması, anlam ve amaç araması,
- Doğruluktan yana olması ve vizyon oluşturmaması,
- Astlarına ve üstlerine hizmet etme bilinci taşıması,
- Örgütsel bağlılık, üretkenlik içinde olması ve görev odaklı olması,
- İnsanları ve kendini takdir edebilmesi ve insanlara şefkatle yaklaşması,
- Güçlü bir sosyal bilince sahip olması,
- Yaratıcı kişilik özelliklerine sahip olması, yenilikçi bakış açısına sahip olması ve sosyal adalete önem vermesi.

Günümüzde, bazı işyerlerinde uygulanan kontrol ve korkuya dayalı yönetim anlayışından çalışanlar rahatsız olmaktadır. Spiritüel yöneticilik tarzı, insanların bir amaca bağlanma ihtiyaçları olduğu üzerine kurgulanmış, uyum ve bütünlüğe önem veren bir yöneticilik biçimidir. Ahlaki özellikler gösterme, dürüstlük, alçakgönüllü olma, saygılı ve adaletli olma, çalışanlarını dinleme özelliğine sahiptirler. Spiritüel yöneticiler yönetim ve çalışanların maddi tarafıyla ilgilendikleri gibi ruh ve duygu tarafıyla da ilgilenirler. Sonuç olarak spiritüel yöneticinin temel amacı işletmenin büyümesi ve gelişmesini hızlandıracak bir yönetim tarzı oluşturmaktır.

28. Öz Yönetici Tarzı ve Özellikleri

Yöneticilerin bir kurum veya kuruluşu yönetirken hangi yöntemleri kullandığı ve çalışanları nasıl yönettiği onların yöneticilik tarzını belirler. Bir yönetici öncelikle kendi donanımını tamamlamalıdır. Yaptığı iş ile ilgili bilgi, beceri ve yetkinliğe ulaşmalıdır. Kendi işlerini planlayıp uygulamalıdır. Kendini motive etmelidir. Yöneticilerin öz yönetici olmaları, yöneticilik açısından en önemli olgulardan biridir.

Öz yöneticilik, bireyin kendi kendinin yöneticisi olması, kendi motivasyonunu sağlaması, kendi hareketlerini planlaması ve herhangi bir işi başkasının yönlendirmesi olmadan kendi başına yapabilmesi, işlerini yönetebilmesi, çok yönlü birikim, yetenek, eğitim gibi becerilere sahip olması süreci olarak tanımlanmaktadır (Bryant and Kazan,

2013: 801; Bligh et al, 2006: 297). Böylece öz yönetici, özelliğine sahip bireyler, çeşitli stratejiler ve beceriler geliştirerek davranışlarında olumlu değişiklikler yapabilmekte, kendini yönlendirip, motive ederek olumlu yönde etkileyebilmektedir (Sesen vd., 2017: 948-965). Bu bağlamda öz yöneticinin çalışanlarıyla daha sağlıklı ilişkiler kurarak, işletmenin yönetimini daha başarıyla yerine getireceği ifade edilebilir.

Öz yöneticilikte kişinin sahip olması gereken bazı özellikler vardır. Bunlar öz düzenleme, öz motivasyon, öz yönetim ve öz denetim olarak ifade edilmektedir. Öz yöneticilik özelliği gelişmiş bireyler, kendisini motive edebilmekte, başkalarının yardımına ihtiyaç duymadan kendi vizyonunu oluşturmaktadır. Öz yöneticiler, amaçlarına ulaşmak için pozitif performans göstermekte ve işletmeler için stratejik kaynak olarak görülmektedirler (Görmüş ve Aydın, 2020: 25; Fidan, 2018: 4; Kızrak vd., 2017: 799). Öz yöneticilik düzeyi yüksek bireyler, davranış, düşünce ve fikirleriyle yapıcı özellik göstermektedirler. Ayrıca öz yönetici, bireyin kendi amaçlarına dönük çabalarını kolaylaştıran bir unsur özelliği taşıdığı söylenebilir.

Öz yönetici tarzı günümüze kadar çeşitli araştırmalara konu olmuştur. Bu yapılan çalışma sonuçlarına göre öz yöneticinin sahip olduğu özellikleri şöyle sıralayabiliriz (Bryant and Kazan, 2013: 801; Bligh et al, 2006: 297; Sesen vd., 2017: 948-965; Görmüş ve Aydın, 2020: 25; Fidan, 2018: 4; Kızrak vd., 2017: 799):

- Öz düzenleme yeteneğine sahip olması,
- Öz motivasyon, öz yönetim ve öz denetime sahip olması,
- Davranışlarını kontrol etmesi,
- Herhangi bir işi başkasının yönlendirmesi olmadan kendi başına yapabilmesi,
- Çok yönlü birikim, yetenek ve eğitim sahibi olması,
- Çeşitli stratejiler ve beceriler geliştirerek kendi davranışlarında olumlu değişiklikler yapabilmesi.

Öz yöneticilik bireylerin kendi kendinin yöneticisi olması, yaşam stratejilerini yapıcı bir biçimde planlamalarını ve kendilerini olumlu yönde etkilemelerini sağlayabilir. Öz yöneticilik, bireyin davranışlarını, planlarını ve düşüncelerini yapıcı bir şekilde pozitif bir bakış açısı ile yönlendiren bir unsurdur.

29. Girişimci Yönetici Tarzı ve Özellikleri

Yöneticilerin girişimci düşünce tarzına sahip olması ve sahip oldukları girişimci fikirlerini hayata geçirmeleri önemli bir husustur. Girişimsel faaliyetler, doğru zamanda ve doğru şekilde uygulandığında organizasyonların rekabet üstünlüğü kazanmalarını sağlayacaktır. Ulusal ve uluslararası rekabet koşulları her ne kadar yoğunlaşmış olsa da fırsat ve olanakları da beraberinde getirmektedir. Her türlü koşulda işletme için en uygun adımların atılması uzun vadede hedeflerin gerçekleştirilmesini sağlayacaktır.

Girişimcilik kavramı, Latince “intare” kelimesinden türemiştir. İngilizcede “entrepreneur” (bir işi ilk yapan) kavramı kullanılmaktadır. Arapça teşebbüsten türeyen müteşebbis kavramı da girişimcilik anlamında kullanılmaktadır (Küçüköğlu vd., 2020: 92-95). Her işletmenin bir girişimcisi vardır. Günümüzde girişimcilik, yenilik, esneklik, fırsatçılık, değişim odaklılık anlamında kullanılmaktadır (Demirdöğen, 2014: 6-11). Richard Cantillon, 1730 yıllarında ilk defa girişimciyi tanımlamıştır ve para karşılığında emek gücünü kiralamayan kişi olarak ifade etmiştir (Akça, 2014: 81). Bu bağlamda girişimci, risk alan ve çevrenin belirsizlik şartlarında bile hayatını devam ettirmek için girişimler yapan kişidir (Akkoç vd., 2019: 2-5; Naktiyok, 2007: 215; Ercan ve Gökdeniz, 2009: 67). Girişimci yönetici ise işletme için yararlı olanakları tespit ederek koşulları oluşturan, işletme kaynaklarını belirlediği girişimci stratejik hedefler çerçevesinde yönlendiren, sürekliliği sağlayabilen, öngörü sahibi yöneticilerdir (Zorlu ve Tetik, 2018: 299-305; Ersarı ve Naktiyok, 2020: 223-233; Gupta et al., 2004: 243). Girişimci yönetici, belirlediği hedeflere ulaşmak amacıyla çalışanları yapacakları faaliyetler konusunda inandırarak motive eder, etkiler ve organize eder (Leitch et al., 2013: 348; Rego et al., 2015: 55). Girişimci yöneticilik, girişimci olmakla eş anlamlı kabul edilmemelidir. Bu yöneticilik tarzının yeni bir yöneticilik modeli olduğu söylenebilir. Girişimci yönetici, işletme için yeni girişimler planlamasının yanı sıra mevcut üretim hattında da yeni mal veya hizmetler üretebilir. İşletmenin, süreçlerinde ve her fonksiyonunda yeni olanaklar araştırarak uygulamalar yapabilir (Greenberg et al., 2011: 2). Ayrıca girişimci yöneticiler, işgörenlerin kendilerine güvenlerini arttırarak, cesaretlendirerek, yaratıcı fikirler geliştirmelerini desteklerler (McGee et al., 2009: 367). Girişimci yöneticiler, çalışanların ve işletmenin girişimci yönelimler içinde olmasında büyük rol oynamaktadırlar.

Girişimci yöneticiler, işletmenin başarıya ulaşması amacıyla kendilerinde bulunan girişimci özellikleri işletme faaliyetlerinde kullanmaktadırlar. Bu özellikleri aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz (Küçüköğlu vd., 2020: 92-95; Covin ve Slevin, 2002: 311; Demirdöğen, 2014: 6-11; Akça, 2014: 81; Akkoç vd., 2019: 2-5; Naktiyok, 2007: 215; Ercan ve Gökdeniz, 2009: 67; Zorlu ve Tetik, 2018: 299-305; Ersarı ve Naktiyok, 2020: 223-233; Gupta et al., 2004: 243; Leitch et al., 2013: 348; Rego et al., 2015: 55; Greenberg et al., 2011: 2; McGee et al., 2009: 367):

- Çalışanların girişimci yönlerini desteklemesi,
- Avantajları yorumlaması ve yenilikleri takip etmesi,
- Stratejik yönetimi benimsemesi,
- Alçakgönüllü ve mücadeleci olması,
- Sorunları çözmek için kararlı bir şekilde odaklanabilmesi,
- Güven dengesi kurabilmesi, işyerini sahiplenmesi ve esnek bakış açısına sahip olması,
- Pozitif düşünmesi, vizyon sahibi olması ve risk alması,
- Öz farkındalık taşıması ve özerk davranabilmesi,
- Pazarlama yeteneğinin bulunması,
- Dinleme yeteneğine sahip olması,
- Proaktif yaklaşım tarzına sahip olması,
- Yenilikçi olması ve tecrübe sahibi olması ve sürekli değişim odaklı olması,
- Karizmatik ve yaratıcı kişiliğe sahip olması,
- Teknolojiyi iyi kullanması ve örgütsel değişimi sağlaması,
- Kendi yetkinlik ve becerilerinin dönüşmesi için de mücadele etmesi,
- Çalışanlarla güçlü ilişkiler kuması ve onlara rol model olması,
- Çalışanların yaratıcı, yenilikçi ve girişimci davranışlara yönelmesini sağlaması,
- Değişim ve dönüşümün dirençle karşılaşmaması için gerekli hazırlıkları yapması,
- Değer yaratması, işletmenin büyümesini sağlaması, fırsatları keşfetmesi ve kaynakları etkin kullanması.

Bu yöneticiler stratejik yönetim açısından kendilerini geliştirmişlerdir. Bu nedenle teknolojik değişimin ve çevre belirsizliğinin yüksek olduğu durumlarda, işletmeler girişimci yöneticilere ihtiyaç duyarlar. Girişimci yöneticiler, öngörü

sahibidirler ve ekonomik çevrede değişen üretim koşullarını takip ederler. Tüketici tercihleri doğrultusunda elverişli olan iş imkanlarını araştırırlar. Stratejik karar aşamasında risk alarak doğru adımlar atarlar. Diğer işletmelerin girmedikleri veya girmekten çekindikleri iş alanlarına yönelebilirler. Bu özellikleri nedeni ile daha fazla kar elde ederek işletme performansını arttırabilirler. Bu bağlamda girişimci yöneticiler, işletme olanaklarının doğru ve faydalı bir şekilde yönetilmesinde önem taşımaktadırlar.





III. PERFORMANS, PERFORMANS DEĞERLENDİRME KAVRAMLARI, TANIMI, ÖNEMİ, TARİHÇESİ, AMACI, YARARLARI, İŞ PERFORMANSINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER, PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİ, KRİTERLERİ, YÖNTEMLERİ, PERFORMANS DEĞERLENDİRMEDE YAPILAN HATALAR VE KARŞILAŞILAN SORUNLAR

Çalışan performansı organizasyonların başarılı olması, hedeflerine ulaşması, rekabet üstünlüğü sağlaması için gerekli olan önemli unsurlardan biridir. Çalışanların performansını artırmak ve bu performansı ölçmek, işletme yöneticilerinin yerine getirdiği temel faaliyetlerdendir. Çalışan performansının gerçekçi bir biçimde ölçülmesi önem arz etmektedir. Bu bağlamda ikinci bölümde performans ve performans değerlendirme kavramı üzerinde durulacak, iş performansını etkileyen faktörlere değinilecektir. Daha sonra performans değerlendirme süreci, kriterleri ve performans değerlendirme sırasında yapılan hatalar ele alınarak performans değerlendirme sırasında karşılaşılan sorunlara yer verilecektir.

A. Performans Kavramı ve Tanımı

Performansı konu alan, günümüze kadar yapılmış oldukça fazla çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmalar performans kavramını farklı şekillerde tanımlamışlardır. Çünkü faaliyetlerin sonucunda olumlu veya olumsuz bir performans oluşur. Sadece işletmelerin ve çalışanların değil aynı zamanda makinelerin, hammaddelerin de performansı önem taşımaktadır. Performans kavramı ile ilgili yapılmış olan tanımlardan bazıları şu şekilde sıralamak mümkündür:

- Performans, belirlenmiş bir faaliyetin gerçekleşmesi ile elde edilen sonucun ölçülmesidir (Tunçer, 2013: 87-108).

- Performans, belirli bir amacı gerçekleştirmek için çaba harcayan bir işletmenin, işgörenlerin veya bir grubun başarı derecesidir (Okur, 2007: 53).
- Performans, tespit edilmiş bir tarihte yapılan çalışma sürecinin bütün çıktılarının değerlendirilmesidir (Ateşoğlu, 2019: 8).
- Performans, işletmenin belirlediği amaç ve stratejileri yönünde, mevcut kaynaklarla hedeflere varma seviyesinin düzeyidir (Ağca ve Tuncer, 2006: 176).
- Performans, kişilerin sahip olduğu yetkinliği, belirlenmiş amaçlara ulaşma yolunda hangi seviyede kullandığını anlatan bir düşüncedir (Yıldız vd., 2008: 239).
- Performans, bir çalışanın belirli bir sürede kendisinden beklenen etkinliği yapması ile ortaya çıkan olumlu veya olumsuz sonuçlar toplamıdır (Bingöl, 2016: 273).
- Performans, bireylerin gösterdikleri başarıya yönelik her türlü çabalarında, hedef, amaç, vizyon ve stratejilerine yön veren bir sonuçlar toplamıdır (Uyargil, 2018: 19).
- Performans, işgörenin sorumluluklarını ne derece yerine getirdiğinin ortaya çıkmasını sağlayan sonuçlardır (Özgen vd., 2005: 210).
- Performans, örgütün veya işgörenin faaliyetlerini nitelik ve nicelik açısından ölçülebilen bir kavram olarak tanımlayan neticedir (Saran, 2004:184).
- Performans, belirlenmiş bir amaç doğrultusunda planlanmış bir çalışmayla ortaya çıkan sonucu, nicel veya nitel olmak üzere ifade eden bir terimdir (Akal, 2000: 1).

Bugüne kadar yapılmış olan performans tanımlarına yukarıda değinilmiştir. Bu çalışmalar ışığında performansı şu şekilde ifade edebiliriz. Performans önceden belirlenmiş hedefler ve amaçlar doğrultusunda, belirli bir zaman aralığında gerçekleştirilen faaliyetler sonucunda ortaya çıkan başarı veya başarısızlık derecesidir. Faaliyet sonuçları değerlendirilerek gerekiyorsa performansı yükseltecek önlemler alınmaktadır.

B. Performansın Önemi

İşgörenler, faaliyetler sırasında belirlenmiş standart çalışmalarını uygulamaktadırlar. Kurumlar, çalışanlarına verdikleri görevleri belirlemekte ve iş yükümlülüklerini daha önceden onlara açıklamaktadırlar. Her çalışanın yaptığı işin sonuçları farklılıklar göstermektedir. Bu bağlamda performans kişiden kişiye durumdan duruma, faaliyetten faaliyete değişiklik göstermektedir. Aşağıda performansın önemi çalışanlar, yöneticiler ve işletme açısından ele alınmıştır.

1. Performansın Çalışanlar Açısından Önemi

Organizasyonda bulunan yöneticiler çalışanlar aracılığı ile stratejilerini gerçekleştirirler. Bu nedenle yöneticilerin çalışanlardan çeşitli beklentileri vardır. Çalışanların da aldıkları sorumlulukları yerine getirme yükümlülükleri vardır. Örgüt amaçlarına ulaşılıp ulaşılmadığı, faaliyetlerin etkin ve verimli bir şekilde gerçekleşip gerçekleşmediği yöneticiler açısından büyük bir sorun haline gelmektedir. Yönetim tarafından çalışanların performansının gerçekçi bir biçimde ölçülmesi sonucu, işgörenlerin başarı veya başarısızlıkları ile ilgili bir değerlendirme yapma imkânı doğmaktadır.

Çalışanların performans sonuçları, ücret artışı veya terfi mekanizmasının gerçekçi bir şekilde uygulanmasını sağlamaktadır. Çalışmayan ve örgüte zarar veren işgörenler tespit edilerek işten uzaklaştırılmakta veya üstün faaliyet gösterenler çalışanlar ödüllendirilmektedir. Bu sayede insan kaynakları departmanı, performans değerlendirme sonuçlarından yararlanarak, çalışanlarla ilgili daha doğru kararlar verebilmektedir (Yüksel, 2000: 161). Bu bağlamda kurumların, yöneticilerin ve çalışanların performans seviyelerinin belirlenmesi, performans seviyesi düşük olan çalışanların başarısızlık nedenlerinin tespit edilmesi önem taşımaktadır. Böylece bu başarısızlığı gidermeye yönelik çalışmaların yapılması ile belirlenmiş hedeflere ulaşması sağlanacaktır.

Çalışanları performans sonuçlarıyla ilgili yani başarı seviyeleri ile ilgili bilgilendirmek, onların gelişimini sağlamakta ve eksikliklerini gidermek için bir fırsat sunmaktadır. Ayrıca üst yönetimin kendileri ile ilgili düşüncelerini ve beklentilerini öğrenmelerine imkân vermektedir. Böylece çalışanların başarıma duygusunu yaşamaları, yaptıkları faaliyetlerden memnun olmaları, işgören devir hızını azaltmak ve çalışanların amaçları ile örgütün amaçlarını birleştirmek mümkün olacaktır.

2. Performansın Yöneticiler Açısından Önemi

Yöneticiler için çalışanların performansını tespit etmek ve her çalışanı kendi iç koşullarına uygun olarak değerlendirmek onlarla iş yapmak ve başarılı olmak anlamında önem taşımaktadır. Çalışan performansının bilinmesi, yöneticinin gerekli görevlerin dağılımını yapmasını ve verilen görevlerin yerine getirileceğinden emin olmasını sağlayacaktır. Bunun yanı sıra performans tespiti, işletmenin daha önceki yıllardaki performansını ölçerek gelecekte ulaşabileceği noktayı tahmin etmek ve belirlenen stratejik noktaya varmak için süreçlerin planlanmasını sağlayacaktır.

Performans değerlendirilirken iki temel hedef göz önünde bulundurulur. Bunlardan ilki yönetsel hedefler diğeri ise çalışanların performansını yükseltmektir (Barutçugil, 2002: 125). Yönetsel olarak varılmak istenen hedefler, örgütün ihtiyaç duyduğu departmanlara işgören temini sağlamak, faaliyetlerde üstün başarı elde eden işgörenlerin terfi etmesini sağlamak, işgörenlerin yaptıkları iş performansına göre ücretlendirilmesi, standartların üzerinde performans gösteren işgörenlerin prim yolu ile ödüllendirilmesini sağlamak, standartların altında performans gösteren işgörenlerin eksik oldukları hususları belirlemek ve gerekli eğitim programına yönlendirmek, standartların çok altında performans gösteren çalışanı gerekiyorsa işten çıkartmak olarak sıralanabilir. İşgörenlere performansları ile ilgili geri dönüş yapılması onların kendilerini değerlendirmelerine, eleştirmelerine ve daha yüksek performans göstermek için gerekli çabayı göstermelerine neden olmaktadır. Bu durum da işgörenlerin performansını arttıran bir unsurdur (Kaplan, 2019: 5-6). Performans değerlendirme sürecinde önem taşıyan unsurların en başında doğru ve gerçekçi ölçüm yapılabilecek performans yöntemini seçmek gelmektedir. Doğru yöntemi seçmek değerlendirmenin başarılı olması açısından da önem taşımaktadır.

Diğer taraftan işletmenin hedefleri ile işgörenlerin hedeflerini birbirine uyumlu hale getirmek çalışanların sorumluluklarını yerine getirirken daha istekli olmasını sağlayacaktır. Ayrıca yönetim kadrosunun, işgörenlerin ücretlendirilmesi, ödüllendirilmesi, cezalandırılması ve organizasyondan ayırma kararlarının doğru ve gerçekçi bir şekilde alınması performans ölçüm sisteminin başarısına bağlıdır (Barutçugil, 2002: 126; Eraslan ve Algün, 2005: 96). Doğru bilgi ile doğru kararlar alınacak, yanlış bilgi ise çalışanlarla ilgili yanlış değerlendirme yapılmasına neden olacaktır.

3. Performansın İşletmeler Açısından Önemi

İşletmelerde performans, genel olarak işletmenin ve çalışanların kurumdaki etkinlik ve verimlilik düzeylerini tespit etmek amacıyla kullanılmaktadır. Her çalışan için ayrı ayrı tespit edilen bu düzey, işletmenin elinde önemli bir veri oluşturacak ve her türlü karar alma mekanizmasının sağlıklı işlemesine olanak verecektir. Diğer yandan işletmenin performansının hangi seviyede olduğunu tespit etmek de gelecek faaliyetlerin planlanmasında başvurulabilecek bilginin elde edilmesini sağlayacaktır.

Performans ölçümü, çalışanların başarı seviyeleri ve kurumun faaliyetlerinin verimliliği hakkında bilgi vermektedir. Bu bilgiler dahilinde, iş standartlarını belirlemek, işgörenlere adaletli davranmak, iş performansını yükseltme, çalışanları yapacakları işlere motive etmek amacıyla çeşitli kararlar alınabilir. Performans tespiti ile işletme faaliyetlerinde işgörenlerin ortaya koydukları farklı performans dereceleri tespit edilmektedir. Faaliyetlerinde düşük performans gösteren işgörenlerin eğitimiyle ilgili kararlar almak, başarılı olan çalışana yönelik ödüllendirme yapmak, çalışanların teşvik edilmesini sağlayacaktır. İşletmede ücretlendirme sisteminin geliştirilmesi için iyi ve doğru verilerin elde edilmesinde önemli bir bilgi kaynağı olacaktır (Kılıç, 2019: 5-7). Bu sayede sadece çalışanların değerlendirilmesi ve geliştirilmesinin yanı sıra işletmenin de daha ileriye atılım yapması mümkün olmaktadır.

İşletmelerde, çalışan insan kaynağının performansını geliştirmek, onlara yardım ve rehberlik etmek, gelişimlerini teşvik etmek gibi nedenlerle performans değerlendirme sistemi uygulamaktadırlar. Çok yönlü bir biçimde performansın artırılması sağlanmaya çalışılmaktadır. Performans ölçümü, belirlenen hedefler doğrultusunda organizasyonun, finansal, yönetsel ve çalışan faktörü yönünden hangi seviyede olduğunu belirlenmesini ve değerlendirilmesini sağlamaktadır.

C. Performans Değerlendirme Kavramı ve Tanımı

Organizasyonlar için en önemli kaynak insan kaynağıdır. Bu kaynağın kurumun amaçlarına ve bireysel hedeflerine uygun hareket edip etmediği, görevlerini beklendiği şekilde yerine getirip getirmediği, performans değerlendirme yöntemleri ile ölçülür. Bu sistemin, çalışana eksikliklerini görme fırsatı sunma ya da başarı durumunda motive etme gibi etkileri bulunmaktadır.

Performans değerlendirme, sadece çalışanın yeteneklerini, iş yapma tarzını ve davranışlarını diğer çalışanlarla karşılaştırma suretiyle yapılan bir ölçüm olarak görülmemelidir (Bingöl, 2016: 23). Performans değerlendirme, yöneticinin geleceği planlamasında temel bir araç, işgörenlerin düzenli olarak değerlendirilmesi için de bir tekniktir. Performans değerlendirme kavramı günümüze kadar birçok çalışmaya konu olmuştur. Bu çalışmalarda yapılmış olan tanımlardan bazılarını şu şekilde sıralayabiliriz:

- Performans değerlendirme, çalışanların görevdeki üstün faaliyetini, yaklaşımını ve bakış açısını, işletmenin hedeflerine ulaşmasında yerine getireceği görevleri ölçen sistematik bir çalışmadır (Sabuncuoğlu, 2013: 162).
- Performans değerlendirme, organizasyonda çalışanların tespit edilen bir tarih aralığında faaliyetlerinin ve kapasitesinin süreç başlamadan önce karar verilen bir yöntem ile ölçülmesi ve geleceğe dair kapasitelerinin saptanmasıdır (Bingöl, 2016: 23).
- Performans değerlendirme, işletmelerin tespit edilen amaçlarına varmaları amacıyla çalışanların işletmeye kişisel katkılarını ve yararlarını belirleme ve değerlendirme faaliyetidir (Bayram, 2006: 51).
- Performans değerlendirme, işletmenin belirlediği stratejik plan çerçevesinde gereksinim duyduğu performans ölçümlerinin yapılması, elde edilen bilgilerin depolanması, analiz edilmesi ve kullanılması sürecidir (akmak, 2006: 70).
- Performans değerlendirme, işletme faaliyetlerini gerçekleştirirken her bir çalışanın katkısını ölçmek için kullanılan bir değerlendirme şeklidir (Ludeman, 2000: 46).
- Performans değerlendirme, organizasyon faaliyetlerinde çalışanların katkılarının yükseltilmesi için onların performans derecelerini tespit eden ve bu sonuçları düzenli olarak değerlendiren bir süreçtir (şahin ve alışkan, 2018: 118).
- Performans değerlendirme, işletmenin çalışandan beklediği ile çalışanın ulaştığı sonucun karşılaştırılması ve değerlendirilmesi sürecidir (Bakan ve Kelleroğlu, 2013: 105-108).

- Performans değerlendirme, iřęörenlerin belirli bir tarih aralığındaki çalışma derecelerini ortaya koyma ve daha sonraki süreçte onların performanslarını tespit etme faaliyetleridir (Uyargil, 2018: 210).
- Performans değerlendirme, işletmedeki bütün çalışanların yaptıkları işte göstermiş oldukları çalışma seviyesini karşılaştırarak ölçen ve çalışma tarzlarını değerlendiren düzenli yapılan bir çalışmadır (Pehlivan, 2008: 172).
- Performans değerlendirme, her bir çalışanın eksik ve fazla olan yönlerini, çalışma seviyesini, potansiyelini ortaya koyma faaliyetlerinin bütünüdür (Bayram 2006, 48-49)
- Performans değerlendirme, işletme çalışanlarının ayrı ayrı faaliyet seviyelerinin belirlenmesi ve aynı işi yapan çalışanların sonuçlarının karşılaştırılması faaliyetleridir (Alperden, 2006, 192).

Yukarıda sıralanan tanımlardan yola çıkarak performans değerlendirmeyi şu şekilde tanımlayabiliriz. Performans değerlendirme, iřęörenin daha önce belirlenmiş hedef ve amaçlara ulaşmaya yönelik çalışmalarının seviyesini ortaya çıkarmak, bunların sonuçlarını ölçümlemek amacıyla yapılan faaliyet sürecidir. Bu bağlamda çalışan performansının değerlendirilmesi, iřęörenlerin eğitime tabi tutulması gereken bazı eksik tarafların ortaya konması, bu eksiklikleri telafi edecek eğitim sürecinin planlanmasını sağlayan önemli bir araçtır. Ayrıca iřęörenlerin başarı derecesini tespit ederek ödüllendirme, cezalandırma, terfi ettirme, takdir etme gibi kararların verilmesinde kullanılacak önemli bir bilgi kaynağıdır.

D. Performans Değerlendirmenin Tarihçesi

Günümüzde, klasik yönetim anlayışının modern ve post modern yönetim anlayışlarına doğru evrildiği görölmektedir. Rekabetin alabildiğince arttığı ekonomik düzen içinde işletmeler yüksek kar, düşük maliyet ve hızlı üretim yapmak zorundadır. Bu bağlamda çalışanların performanslarının da yüksek olması, eğer düşük ise yükseltmek için çeşitli önlemler alınması gerekmektedir. Globalleşen dünyada ekonomik koşulların sürekli değişkenlik göstermesi çalışanların performansının değerlendirilmesini gerekli kılmaktadır.

Organizasyonlarda çalışan işgörenlerin performanslarının sistematik ölçümü ilk olarak 1900’lü yıllarda Amerika’da kamu kurumlarında gerçekleştirilmiştir. Bu amaçla General Cass tarafından Amerikan Ordusunda görev yapan ofis personelinin performansı ölçülmüş ve değerlendirilmesi yapılmıştır (Güney, 2019:181; Bingöl, 2016: 28; Öztürk, 2008: 32). Performans değerlendirme faaliyetleri ilk olarak İskoçya’da, işyeri sahibi olan Robert Owen tarafından yapılmıştır. Elde ettiği verilerin kaydını tutan Owen daha sonra bu kayıtlar ışığında çalışanlarını değerlendirmiştir (Bingöl, 2016: 112). F. W. Taylor tarafından 1. Dünya Savaşı öncesinde üretimde zaman kaybını önlemek amacıyla iş ölçümleme uygulaması yapılmış ve işgörenlerin verimlilikleri ölçülmüştür. Bu çalışmalar performans değerlendirme konusundaki yapısal ve sistematik çalışmaların başlangıcını oluşturmuştur. Taylor’un yapmış olduğu değerli ölçümler sonucunda performans değerlendirme faaliyetleri çalışma yaşamında kullanılmaya başlanmıştır (Gürbüz, 2017: 203; Önen, 2012, 880). Bir dönüm noktası olarak kabul edilebilecek çalışmalar yapılarak iş ve çalışan performansları ölçülmeye çalışılmıştır.

Sanayi Devrimi ile 19. yüzyılda sistematik performans değerlendirme uygulamaları ivme kazanmıştır (Uyargil, 2018: 1-2). I Dünya Savaşı’ndan sonra “kişilik özelliklerini” baz alan değerlendirme yöntemleri geliştirilmiştir. Üretimde faaliyet gösteren işçilerin performansını değerlendirmek amacıyla W.D. Scott “Kişilerarası kıyaslama sistemini” geliştirmiştir. Bu sistemin Amerikan ordusunda kullanılmaya başlanmasıyla birlikte performans değerlendirme uygulamaları da gelişmeye başlamıştır (Hedge at al. 2001: 16-17; Bayraktaroğlu, 2011: 206). 1922 yılında Paterson (1922) tarafından, “grafik değerlendirme ölçeği” kullanılmaya başlanmıştır. Çalışanların belirli birkaç özelliği dikkate alınarak değerlendirme yapılmıştır. Değerlendirme sonuçları, ücret yönetiminde, yönetsel etkinliklere ilişkin kararların alınmasında kullanılmaya başlanmıştır (Örücü, 2007: 202). Bu dönemde işletmeler, yöneticiler ve çalışanlar açısından performans değerlendirmenin önemi artmıştır. Ayrıca performans değerlendirme konusunda yöneticilerin çalışanlar hakkındaki kişisel görüşlerinin önem taşıdığı anlaşılmaktadır.

İşgörenlerin yaptıkları faaliyetlere yönelik kriterlerin ortaya konması 1950’ li yılları bulmuştur. Bu kriterler yapılan işin sonuçlarını değerlendirmek üzere tasarlanmıştır. Ayrıca işgörenlerin faaliyetlerinin sonuçları ile kişisel hedefler arasında ilişki derecesi tespit edilmeye çalışılmıştır (Güney, 2019: 181; Bayraktaroğlu, 2011:

206). 1954 yılında endüstri psikoloğu Flanagan, çalışanların iş performansı hakkında bazı çalışmalara imza atmıştır (Aggarwall and Thakur, 2013: 619). 1960 yıllarında, “Davranışa bağlı kriterler” temel alınarak bazı yöntemler geliştirilmiştir. 1970’lerden itibaren ise çok boyutlu ölçütleri esas alan teknikler geliştirilmiştir. 1984 yılında Sission, “Zorunlu seçim yöntemini” bulmuştur. Bu yöntem askeri birliklere komutanlık yapabilecek kişileri seçmek için geliştirilmiştir (Canman, 1993: 166). Kısaca 20. yy.’ın ikinci yarısı boyunca, yönetimde işgörenlerin bireysel verimliliklerini yükseltmek amacıyla bilimsel tekniklerin kullanmaya başlandığı ve bu yöntemlerin endüstriyel gelişmeye büyük katkı sağladığı görülmektedir. Böylece çalışanların gösterdikleri performansına göre ücret artışı yapmak, işe alma, işten çıkarma, görevde yükselme ve terfi, ödül gibi motive edici araçları kullanmak mümkün hale gelmiştir.

Ülkemizde çalışma yaşamında performans değerlendirmeye ilişkin uygulamalar kamu kesiminde başlamıştır. Bu uygulamaların ilki Karabük Demir Çelik Fabrikaları’nda yapılmıştır. Daha sonra devlet kuruluşları olan Sümerbank’ ta, Makine ve Kimya Endüstrisi’nde ve Devlet Demir Yolları’nda performans ölçümleri ve değerlendirmeleri yapılmıştır (Bulut, 2004: 12; Uyargil, 2018: 167; Güney, 2019:181). 1960 yılından itibaren “Modern yönetim tekniklerinin” benimsenmesi birlikte bütün sektörlerde, performans değerlendirme önem kazanmıştır (Öztürk, 2008: 256; Karabat and Çalış, 2018:118; Gavcar vd., 2006: 33). Her geçen gün ihtiyaçlara cevap vermek amacıyla, performans değerlendirme konusunda yeni teknikler ve sistemler geliştirilmektedir.

Yeni sistemler bir önceki sistemin eksikliklerini saptayarak bu eksiklikleri gidermeye ve günümüz çalışma koşullarına uyarlamaya çalışmaktadır. Her geçen gün yeni performans ölçüm yöntemleri geliştirmektedir. Bu bağlamda, Performans Piramidi yöntemi 1991’de Dengeli Puan Kartı yöntemi ve Performans Prizması yöntemi 1992’de kullanılmaya başlanmıştır (Kaplan ve Norton, 2005. 172; Ludeman, 2000: 46; Keklik, 2018: 76-77). Performans değerlendirme sistemi, geçmişten günümüze bir dizi değişim geçirmiş bugün kullanılan teknik ve yöntemler şeklini almıştır. Üretim teknikleri ve yöntemleri geliştikçe performans değerlendirme sistemleri de buna bağlı olarak değişime uğramakta ve gelişmektedir.

E. Performans Değerlendirmenin Amacı

İçinde bulunduğumuz ekonomik koşullar, organizasyonların rekabet avantajı sağlamasını ve çalışanlarının en üst etkinlik seviyesinde çalışmasını zorunlu kılmaktadır. İşletmeler bu amaçla işgörenlerin performansının hangi seviyede olduğunu tespit etmeye çalışmaktadırlar. Performans değerlendirme, çalışanların, organizasyon içinde sürdürülen faaliyetlere ne kadar katkı sağladıklarını ortaya çıkartmak için uygulanmaktadır. Bu değerlendirme sonuçları temel alınarak işgörenler ile ilgili doğru kararlar almak mümkün hale gelmektedir.

Performans değerlendirme, işgörenlerin işyerinde yerine getirdikleri faaliyetlerin ölçümünü yapar. Daha sonra yapılan ölçümler çeşitli analizler kullanılarak değerlendirilir ve raporlanır. Öncelikle yöneticilere gerçek bilgilerden oluşan raporlar sunulur. Raporları inceleyen ve sonuçları değerlendiren yöneticiler her çalışanı, kendi çalışma performansı ile ilgili bilgilendirir. Böylece hem yönetici hem de çalışan iş performansı hakkında bilgi sahibi olur (Uyargil, 2018: 3; Bektaş, 1992: 61). Daha sonra yöneticiler bu sürecin sonuçlarına, çalışanlarla ilgili karar alırken başvururlar. Yöneticiler ödül ve ceza gibi araçları kullanırken performans sonuçlarına bakarak hareket ederler. Ayrıca yöneticiyle çalışan arasında iş birliği ve iletişimi yükselten bir etkisi vardır (Uyargil; 2018: 210; Kaplan, 2019: 5-6). Bu bağlamda performans değerlendirmenin amaçlarını şu şekilde sıralayabiliriz (Helvacı, 2002: 158; Aggarwal ve Thakur, 2013: 617; Kaplan, 2019: 5-6; Uyargil; 2018: 210; Şenol, 2003: 31; Güney, 2019: 184-187; Barutçugil, 2002: 182; Özyörük, 2009: 58-59; Cesur, 2015: 287; Akal, 2003: 5; Dessler, 2008: 339; Jordan, 2009: 13):

- Çalışanların etkinliğini ve verimliliğini ölçmek,
- İşgörene performans geri bildirimi sağlamak,
- Performans sonuçları ile ilgili çalışanları bilgilendirmek,
- İşgörenleri kendi performansları dolaylı sorumlu tutmak,
- Standartlar doğrultusunda işgörenleri değerlendirmek,
- Çalışanların terfi, ödül, ceza, maaş, işten çıkartma ve farklı işe yerleştirme kararların verilmesinde temel oluşturmak,
- Çalışanların eksik yönlerini belirlemek,
- Eğitim ihtiyaçlarını belirlemek,
- Performans sonuçlarını çalışanlarla paylaşmak,

- İşgörenlerin eksik yönlerini telafi etmelerini sağlayarak performanslarını arttırmak,
- Çalışanların performans gelişimi için atılacak adımları planlamak, uygulamak ve geliştirmek,
- Personelin yapması gereken iş için gerekli bilgi, yetenek ve deneyim kazanmasını sağlamak,
- Çalışanların başarılarını takdir etmek,
- Daha az etkin olanları tespit etmek, sebeplerini belirleyerek düzeltici önlemler almak ve işletmedeki geleceklerini değerlendirmek,
- Üretimi daha optimum getirmek,
- Çalışan ile yöneticiler arasındaki iletişimi arttırmak
- İşletmede faaliyetlerin ne derece uygulandığını belirlemek,
- Her çalışanın hedefler yönünde hareket etmesini sağlamak,
- İş tatmini geliştirmek,
- Sayılan amaçların gerçekleşmesi için organizasyon yapısını uyumlu hale getirmek.

Yukarıda sıralanan performans değerlendirmenin iki önemli amacı olduğu görülmektedir. Bu amaçlar iş performansını ortaya koymak ve standartlara ne ölçüde ulaşıldığını öğrenmektir. Yönetimsel kararlar alınırken performans değerlendirme sonuçlarından yararlanılmaktadır. Ayrıca işgörelere sonuçların geri bildirimi yapılmakta ve onlara eğitim programları düzenlenmektedir.

F. Performans Değerlendirmenin Yararları

Yöneticiler işletme faaliyetlerinde etkinliği ve verimliliği sağlamaya çalışırlar. Örgütsel kararların bir bölümü çalışanlarla ilgili kararlardan oluşur. Çalışanları doğru pozisyonlara yerleştirmek, gerekli terfi işlemlerini yapmak, ödöl ve ceza gibi araçları kullanmak yöneticilerin sorumluluğundadır. Bu kararları verirken çalışanların yaptıkları işteki başarı seviyesinin tespit edilmesi gerçekçi kararların verilmesini sağlamaktadır.

Çalışanların, faaliyetlerinde gösterecekleri başarı seviyesi işletmenin başarısını etkileyen bir unsurdur. İşletme çalışanları, sorumluluklarını ne kadar üst düzeyde yerine getirirlerse, işletme de o kadar başarılı olacaktır. Aynı zamanda işletme de

örgütsel hedeflerine o kadar hızlı ulaşacaktır. Belirli dönemlerde çalışanların performansının ölçülmesi, işletmenin içinde bulunduğu durumu tespit edecektir. İş performansı sonuçlarının, çalışanlarla paylaşılması işletme faaliyetlerinde aksayan yönlerin ortaya konmasını sağlamaktadır. Böylelikle çalışanlar, eksik yönlerini tespit etme ve bu yönleri iyileştirme fırsatına sahip olmaktadır (Sabuncuoğlu, 2013: 224; Güney, 2019: 190-192). Bu çerçevede performans değerlendirme sisteminin uygulandığı organizasyonlarda, çalışanlar, yöneticiler ve işletmeler ayrı ayrı ele alınarak değerlendirilmektedir. Aşağıda performans değerlendirmenin çalışanlar, yöneticiler ve işletmeler açısından yararlarına yer verilmiştir.

1. Performans Değerlendirmenin Çalışanlar Açısından Yararları

Takdir edilmek her çalışanı motive eden bir unsurdur. Başarılı işgörenler, çalışmalarının karşılığını görmek isterler. Üzerine aldığı sorumluluğu yerine getirmeyen bir çalışanla, işin gereğini tam olarak yapan arasında fark vardır. Performans değerlendirme ile bu fark ortaya çıkarılır ve etkinliği yüksek olan çalışan çeşitli yöntemlerle motive edilir. Böylece düşük performanslı çalışana da eksiklerini görme ve bu eksiklikleri giderme olanağı sağlanacaktır.

İşletmede, az çalışan ve çok çalışan kişiler aynı statüye veya ücrete sahip olmamalıdır. Aralarında bir fark görülmediği ve aynı değerlendirildiği takdirde çalışanların motivasyonunu kaybettiği görülmektedir (Barutçugil, 2002: 189). Çünkü işletme yönetimi, performans değerlendirme sonuçlarına göre çalışanları teşvik edecektir. Performansı düşük olanları da tespit ederek gerekli önlemi alacaktır. Performans değerlendirmenin çalışanlar açısından sağlayacağı yararlar aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Mulvaney et al., 2012: 505; Barutçugil, 2002:179-189; Örcü ve Köseoğlu, 2003: 64; Güney, 2019: 190-191; Pehlivan, 2008: 182; Bilgin, 2004: 59):

- Çalışanın yaptığı iş doğru bir şekilde değerlendirilir,
- Eksikliklerin düzeltilmesi için imkân doğar,
- İş tatminini ve motivasyon artar,
- Beklentilerle ilgili belirsizlikler ve endişeler azalır,
- Performansın gelişmesini sağlar,
- Kurumlardaki personelin yeteneğine göre iş dağılımının yapılmasını sağlar,
- Çalışanlar işletmenin ve kendilerinin hedeflerine ulaşmış ulaşmadığını öğrenirler,

- Çalışanlar kendilerinin güçlü ve zayıf yönlerini öğrenirler,
- Performansa dayalı ücretlendirme, terfi ve ödül standartlarının belirlenmesi ve uygulanmasında temel alınır,
- Kötü performansın nedenleri saptanabilir ve önlem alınabilir,
- Çalışanların işlerini ve hedeflerini bilerek odaklanmaları sağlanır,
- Varsa eğitim gereksinimleri ortaya çıkar,
- Ast-üst arasındaki iletişim gelişir,
- Takım çalışması artar,
- İşgörenlerin yeni fikirler üretmesine olanak tanıyarak sürekli iyileştirme sağlar,
- İş rekabetini artırır,

Belirli dönemlerde performans değerlendirme çalışmalarının yapılması başarılı personel ile işini iyi yapmayan personel arasındaki karşılaştırmaların yapılmasını sağlamaktadır. Çalışanlar açısından bu durum yöneticiye ve işletmeye olan güven duygusunu arttıracaktır (Bilgin, 2004: 59). Ayrıca, performans değerlendirme sonuçları çalışanlarla paylaşarak eksik olduğu noktalarla ilgili eğitimler düzenlenebilir. Bu eğitimlerin bireysel ve kurumsal düzeyde fayda sağladığı ileriye sürülecektir. Çalışanın performansını değerlendirme sistemi adil ve kurumsal hale getirilebilir ve iyi işletilebilirse çalışanların çalıştıkları işletmeye karşı güven duygularının artmasını sağlayacaktır.

2. Performans Değerlendirmenin Yöneticiler Açısından Yararları

Performans çalışmaları, işgören performansının gerçekçi bir şekilde ortaya çıkmasını sağladığı için yöneticiler açısından önem taşımaktadır. Bu çalışmalar ile gözden kaçan veya üzerinde fazla durulmayan her performans tespit edilmektedir. Yöneticilerin çalışanlar hakkında doğru ve yerinde kararlar verebilmeleri, eğitim programları düzenleyerek destekleyici önlemler almaları mümkün hale gelecektir. Böylece işletme olarak hayatta kalmak, strateji ve hedeflerine ulaşmak ve kar elde etmek gibi temel amaçlar gerçekleştirilecektir.

Performans değerlendirmenin yöneticiler açısından sağlayacağı yararlar aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Uyargil, 2018: 48; Sabuncuoğlu, 2013: 154; Güney, 2019: 191-192; Örücü ve Köseoğlu, 2003: 12; Canman, 1993: 160; Bingöl, 2016: 327):

- İnsan kaynağını verimli ve etkin kullanmasını sağlar,
- Astlar ile ilişkileri ve iletişimi güçlendirir,
- Bireysel düzeyde ve kurumsal düzeyde gelişimi sağlayan motivasyon ihtiyacını karşılar,
- Yöneticinin çalışan hakkında, çalışanın da yaptığı iş ve kendisinden beklenenler hakkında bilgilenmesini sağlar.
- Düşük performans sahibi çalışanın eğitim ve gelişim ihtiyacının kolayca belirlenmesini sağlar,
- Planlama ve kontrol işlevlerinde etkili olur,
- İyi performans gösteren çalışanı tespit ettiği için yöneticilerin adaletli olmasını sağlar ve teşvik edilmelerinin önünü açar,
- Yöneticilerin dengeli ve tutarlı kararlar almalarını kolaylaştırır,
- Çalışanların güven duygusunu güçlendirir,
- Belli bir zaman içindeki faaliyetleri, olayları ve geleceğe ilişkin tahminleri tespit eder,
- Görevde yükselme ve kariyer yönetiminde nesnellik sağlar,
- Yöneticilere yönetsel becerilerini geliştirme olanağı verir,
- Örgütün bütüncül bir bakış açısıyla değerlendirerek, eksiklikleri ortaya çıkarır,
- Çalışana ödenecek ücretin belirlenmesi ve ayarlanabilmesi için karar vericilere bir kaynak olur,
- İnsan kaynağına ilişkin stratejik veri üretir,
- Kurumların kariyer geliştirme programlarına bir başlangıç noktası oluşturur,

Performans değerlendirme, yöneticilere pek çok yararlar sağlamaktadır. Bu yararların başında, yöneticinin, performans değerlendirmeden elde ettiği verilerle, stratejik kararlar alması ve yapılacak işlerin planlanması sayılabilir. Kurumun amaçlarına ulaşmasında yarar sağlaması ve yapılan işlerde maliyet tasarrufu sağlaması açısından da yararlı olacaktır. Performans değerlendirme verileri sayesinde, işlerin doğru kişilere verilmesi ve iş veriminin yükselmesi sağlanacaktır.

3. Performans Değerlendirmenin İşletmeler Açısından Yararları

Performans değerlendirme, insan kaynakları yönetimi açısından çok gerekli bir süreçtir. Konusunda uzman ve yetkin işgörenlerle çalışabilmek için performans değerlendirme sistemini kullanırlar. İşletmeler çalışanlarının iş tatmini seviyesini yükselterek verim artışı sağlamaya çalışırlar. Başarı gösteremeyen işgörenler, işletmelerin çalışmak istemedikleri kişilerdir. İşletmeyi yavaşlatır ve varılmak belirlenmiş olan hedefe ulaşılmasına engel olurlar.

Performans değerlendirme, çalışanın başarısını, işletmedeki etkinliğini ve verimliliğini konu almaktadır. Faaliyetler sonucunda elde edilen başarıyı ölçerek, eksikliklerin tespitine ve gerekli düzeltmelerin yapılmasına fırsat tanımaktadır. Böylece organizasyonla ilgili stratejik planlama ve kararların daha gerçekçi bir şekilde alınmasını sağlamaktadır (Bayyurt, 2007: 578; Erel, 1997: 288). Çalışan performansının adaletli bir şekilde yapılması, işgörenlerin ücretlendirilmesi, pozisyon değişiklikleri, yükselme, prim, ödül veya ceza gibi işlemlerin doğru yapılmasını sağlayacaktır. Böylece çalışanların memnuniyetini ve verim düzeyini arttıracaktır. Bunların yanı sıra çalışanların işten ayrılmasını ve işe olan devamsızlıklarını azaltacaktır (Akın, 2002: 100). İşgörenler için eğitim planının belirlenmesi veya istihdamın sona erdirilmesi gibi kararların sağlıklı olarak verilmesine yardımcı olmaktadır (Uyargil, 2018: 2-3; Armstrong, 2009: 10). Personel temini gibi konularda da etkili bir yöntem olarak kullanılmaktadır (Sabuncuoğlu, 2013: 258). İşletmeler için gelecek ile ilgili stratejilerin saptanması ve gerçekçi planlar yapılarak karar verilmesi ve bu stratejilerin uygulanması hayati öneme sahiptir.

Bu bağlamda performans değerlendirme sonuçları, organizasyonlarda insan kaynakları bölümünün, gerçekleştirdiği faaliyetlerin dayandığı temel bilgiyi oluşturmaktadır. Performans değerlendirmenin işletmeler açısından sağlayacağı kısa ve uzun dönemli yararları aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Sabuncuoğlu, 2013: 160; Mulvaney et al., 2012: 505; Pehlivan, 2008: 173; Akal, 2003: 10-11; Bayyurt, 2007: 578; Akın, 2002: 100; Uyargil, 2018: 2-3; Öricü ve Köseoğlu, 2003: 14; Güney, 2019: 192; Kabadayı, 2002: 72; Erdemir, 2013: 27; Andrews, 2013:763; Armstrong, 2009: 10):

- Kurumsal etkinliği yükselten bir araçtır,
- İşletmede geliştirilmesi gereken faaliyetler ve düzeltici eğitimler belirlenebilir,

- Örgütsel bağlamda çift yönlü (aşağıdan yukarıya ve yukarıdan aşağıya) bilgi akışı ve iletişim sağlanır,
- Örgütün performansı ve ölçüm sürecindeki durumunun tespit edilmesini sağlar,
- Yönetim kararlarına güven duyulmasını sağlar,
- Kurumun sürekli iyileşme ve gelişmesine katkı sağlar,
- Geleceğe yönelik yüksek hedefler seçilmesini, insan kaynağının etkin kullanılmasını ve rekabet avantajı sağlar,
- Değişen koşullara hızlı ayak uydurma olanağını artırır,
- Kurumdaki faaliyetler amaca en doğru şekilde yönlendirilir,
- Çalışanlar ile yöneticilerin kurumun ortak hedefleri ve bireysel hedefler üzerinde anlaşmalarını sağlar,
- Amaçların gerçekleşmesi için gerekli yetkinliklerin kazanılmasına neden olur,
- Çalışanlar ortaya koydukları katkıyı görür,
- Kurumun etkinliği ve karlılığı artar,
- İşletme amaçlarının çalışanlar açısından daha kolay anlaşılmasını sağlar,
- Çalışanların ücretlendirilmesi, pozisyon değişiklikleri, yükselme, prim, ödül veya ceza gibi işlemlerin doğru yapılmasını sağlar.

Performans değerlendirme, işgörenlerin belirlenmiş standartlara ne derece ulaştığını, kişisel olarak gösterdiği çabayı, bilgi birikimini, tecrübelerini yaptığı işe ne kadar yansıttığını tespit etmektedir. Örgütsel verimlilik açısından, bireyin kurumun başarısına katkısı ve ortaya koyduğu performans önem taşımaktadır.

G. İş Performansını Etkileyen Faktörler

İş performansını etkileyen çeşitli faktörler bulunmaktadır. Bu faktörlerin bir bölümü kişisel olduğu gibi bir bölümü de çevresel ve örgütseldir. Çalışanlar içinde bulundukları kişisel, çevresel ve örgütsel faktörlerden etkilenecek iş performanslarında başarılı veya başarısız olmaktadır. Her çalışanın aynı performansı göstermediği ve farklı yapıda olduğu bir gerçektir. Aşağıda çalışanların farklı olan performanslarına etki eden faktörler kişisel, çevresel ve örgütsel faktörler olarak üç grupta incelenmektedir.

1. İş Performansını Etkileyen Kişisel Faktörler

Çalışanların kişisel özelliklerinden kaynaklanan faktörler özel yaşamını etkilediği gibi çalışma yaşamını da etkilemektedir. Üstlendiği sorumlulukları yerine getirirken göstermiş olduğu başarı seviyesi yani performansı kişisel faktörlerinden etkilenmektedir. İş performansını etkileyen kişisel faktörler işgörenin demografik özellikleri ve kişilik yapısından kaynaklanan özellikleridir. Aşağıdaki kişisel faktörlerin çalışma performansına olan etkileri, cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim seviyesi, kişilik yapısı, stres ve motivasyon olarak ayrıntılı bir şekilde ele alınmıştır.

a. Cinsiyet

Çalışma yaşamında kadın veya erkek çalışanlar, bazı durumlarda yöneticiler açısından farklı değerlendirilmektedirler. Bu cinsiyetçi değerlendirmeler, çalışanların iş performansını etkilemektedir. Toplumda olduğu gibi işyerlerinde de kadınların cinsiyet ayrımcılığına uğradığı gözlemlenmektedir. Toplumumuzda kadınlar çalışma hayatında erkeklerle aynı işi yapmalarına rağmen daha az ücret alabilmektedir. Terfi etme durumunda erkeklere daha fazla olanak verilmektedir.

Bu bağlamda toplumdaki erkek egemen kültür çalışma yaşamında da hissedilmektedir. Kadınlar iş hayatında erkeklerin gerisinde bırakılmakta ve karar alma mekanizmasının içine dahil edilmemektedirler. Müdür, müdür yardımcılığı ve yöneticilik gibi görevler genellikle erkeklere verilmektedir (Örücü vd., 2007: 118). Cinsiyetten kaynaklanan sorunlar nedeniyle kadınlar işten ayrılma, motivasyon ve performans düşüklüğü yaşamaktadırlar. Taciz, cam tavan sendromu, kadın olmaktan dolayı yaşadıkları ayrımcılık ve rol çatışması bunlardan birkaçı olarak ifade edilebilir. Kadınların yükselme fırsatlarının erkeklere oranla daha az olduğu söylenebilir. Bunlara rağmen, günümüze kadar yapılmış olan çalışmalar incelendiğinde kadınların performans düzeylerinde cinsiyete göre farklılaşma gözlenmemektedir (Ordu, 2016: 6; Özen, 2011: 73). Yani kadınlar her ne kadar cinsiyet kaynaklı örgüt içi bazı sorunlar yaşasalar bile üzerlerine aldıkları sorumlulukları ve görevleri yerine getirmektedirler. Performanslarında herhangi bir düşüklük görülmemektedir.

b. Yaş

Çalışanların performansının yaş ile ilişkisinin olup olmadığı araştırma konusu olarak ele alınan bir olgudur. İşletmelerde aynı işi yapan ve farklı yaşlarda olan çalışanların performanslarının içinde bulundukları yaşa göre bir farklılık

göstermediğini söyleyebiliriz. Bu konuyu temel alan araştırmaların sonuçları da bu düşünceyi destekler niteliktedir (Bilgiç, 2010: 77; Aydemir ve Erdoğan, 2013: 127-153; Alp vd., 2011: 67-89; Ünal ve Günay, 2016: 273-289). Çalışanların yaşları ne olursa olsun performanslarının içinde bulundukları yaşlardan etkilenmediği, başka faktörlerin etkisi ettiği söylenebilir.

c. Medeni Durum

İşgörenlerin medeni durumu onların sorumluluk aldıkları faaliyetlerde göstermiş oldukları performansı etkilemektedir. Bekar çalışanların evlendikten sonra performanslarında belirgin bir değişikliğin olması beklenebilir. Evli kadın ve evli erkek çalışanların, bekarlara göre daha fazla sorumlulukları olması nedeni ile performanslarında farklılık olabilir. Kadınlar ve erkekler açısından evlilik, sorumlulukların artması anlamına gelmektedir.

Bir aile olmak, çocuk sahibi olmak ve evin gereksinimlerini karşılamak gibi önemli ve maliyeti olan bir yaşam tarzı içine giren erkeklerin çalışma performanslarında artış gözlenmektedir. Kadınların performansının ise erkeklerin tersine çocuk bakımı ve ev işleri gibi artan bireysel iş yükü nedeniyle düşme eğiliminde olduğu söylenebilir. Bu nedenle kadınların yüksek performanslarını, evlendikten sonra, çocuklar olduktan sonra ortaya koyamadıkları görülmektedir. (Aydemir ve Erdoğan, 2013: 143-144; Özmutaf, 2007: 53). Evli olan çalışanların evliliklerinin iyi veya kötü olmasına göre de performanslarında farklılıklar gözlenmiştir. Evliliği iyi giden çalışanların performanslarının yüksek, evliliği kötü giden çalışanların performanslarının ise daha düşük olduğu tespit edilmiştir (Özmutaf, 2007: 49). Kısaca söylenecek olursa, konu ile ilgili yapılmış yukarıda sözü geçen çalışmalarda, işgörenlerin bekar veya evli olmalarının onların performanslarını etkilediği ifade edilmektedir.

d. Eğitim Düzeyi

Günümüzde iş hayatında eğitimli personel ihtiyacı her zamankinden daha fazla hissedilmektedir. Bilgi çağında rekabet ve üstünlük ancak o bilgiye erişmekle mümkün hale gelmektedir. Bu bağlamda çalışanın yaptığı işin eğitimini almış olması işletmeler için tercih sebebidir. Hiçbir işletme eğitimsiz bir çalışanı işe alıp kendi imkanları ile eğitmek istememektedir. Çünkü bu durum hem maddi hem de zaman açısından işletme için bir kayıp unsurudur. Eğitim almış işgörenler, işle ilgili bilgi ve becerilerini

geliştirerek bireysel performanslarına katkı sağlarlar.

Eğitim düzeyi yüksek personel daha çok bilgiye dayalı pozisyonlarda ve müdür veya müdür yardımcısı olarak yöneticilik görevi üstlenirken, eğitim düzeyi düşük olan çalışanlar ise fiziksel performans gerektiren işlerde çalışmaktadır. Eğitim düzeyi yüksek çalışanların iletişim yönünün güçlü olduğu görülmektedir. (Stark et al., 2011: 63; Silah, 2000: 110). Eğitim düzeyi arttıkça çalışanların performans ve verimliliğinde de artış görülmektedir. Eğitim düzeyi yüksek olan bireylerin bir işe yerleşme oranları, eğitim seviyesi düşük olan bireylere göre daha yüksektir. Çünkü işletmeler tarafından daha fazla tercih edilmektedirler. Eğitimli çalışanın beklentilerini karşılamak, ortalamanın üzerinde ücretlendirme, prim, hediye ve terfi gibi motivasyon araçlarını kullanmak da eğitimli çalışanın personel devir hızını düşürecek faktörlerdir. Ayrıca çalışanların eğitim düzeyine uygun işlerde çalıştırılması büyük önem taşımaktadır. Böylece eğitim düzeyi yüksek personelin performans düzeyinin artış göstermesi mümkün olabilecektir.

e. Kişilik Yapısı

İşgörenler, birbirinden farklı tarzda kendine has kişilik özelliklerine sahiptir. Kişilik yapısı dışa dönük ve iletişime açık olan çalışanlar diğer çalışanlarla ve yöneticileriyle daha kolay iletişim kurmaktadır. İşletmenin dış çevresiyle de özellikle müşterilerle iletişimde hiçbir zorluk yaşamamaktadırlar. İşletme içinde iletişimi iyi olan çalışanlarla yerine getirilen faaliyetler de daha yüksek performans sağlanmaktadır.

Kişilik, insanların kendine özgü tutumlarından oluşmaktadır. Kişinin var olduğu toplumsal sistemde ona verilen rollerin etkisi sonucu, diğer insanlardan ayırt edilen özellikler bütünüdür (Güney, 2018: 14-15). Kişiliğin oluşmasında aile, dış çevre, okul, çalışma hayatı, arkadaşlıklar ve kültür etkili olmaktadır. Bütün bu değişkenlerin toplamı olan insan duygu, düşünce, davranış, yaşam biçimi gibi unsurlar kişilik farklılıkları nedeni ile her insanda değişiklikler göstermektedir (Aytaç, 2001: 2; Yelboğa, 2006: 198). İşletme çalışanlarının, kişilik yapıları, onların iş performansını etkileyerek faaliyetlerinde başarılı veya başarısız olmalarını sağlamaktadır (Yelboğa, 2006: 208). Grup üyeleri ile iyi iletişim kuran, takım çalışmasında etkin, sosyal ilişkilerinde güçlü olan çalışanlar işletmeler için aranan personel olmaktadır (Oyur, vd., 2021: 104; Onay vd., 2011: 162). Bu kişilik özelliklerinin yanı sıra uzmanlık sahibi ve yetenekli olmak, kendini sürekli geliştirmek gerekmektedir. İşletmelerin de işgörenleri çeşitli yöntemlerle motive etmeleri performans derecesini yükselten bir faktördür (Şavk, 2009: 14).

İşletmelerin işgörenlerinin kendilerini geliştirmeleri için olanaklar yaratması ve gelişmeleri için fırsat vermeleri de çalışanların gelişmelerini sağlayacaktır. Çalışanların kişilik yapılarındaki farklılıklar, onların kendilerine sunulan imkanları doğru değerlendirmelerinde de etkili olmaktadır.

f. Stres

İnsanlar, tehlikeli, baskılı ve huzursuz çevre şartlarına maruz kaldıklarında çeşitli tepkiler gösterirler. Bazılarında psikolojik, bazılarında bedensel olumsuz rahatsızlıklar oluşabilir. Bu olumsuz şartların devam etmesi, onların kişisel yaşamını ve çalışma performansını etkilemektedir. Bugün örgütler artan rekabet ve teknolojik düzeyi yakalamak için çalışanlarından üstün performans beklemektedirler. Bu durum çalışanları stres altında çalışmaya itmektedir.

Yakın ve uzak stratejik hedeflerin gerçekçi biçimde belirlenmemesi ve yüksek tutulması çalışanları strese sokmaktadır. Çünkü işletme yönetimi, bu hedeflere varmak amacıyla çalışanlarından gerçekçi olmayan üstün performans beklentisi içine girmektedir. Bu beklentiler işgörenleri stres içinde çalışmalarına neden olmaktadır. Ayrıca işin yapılma şekli de işgörenlerin stres seviyesini arttıran bir unsurdur (Gökgöz, 2013: 1; Çivilidağ, 2017: 359; Örücu vd., 2011: 1). Stres, çalışanlarda fiziksel rahatsızlıklara, psikosomatik hastalıklara, davranışsal bozukluklara, depresyona ve uyku bozukluğu gibi psikolojik rahatsızlıklara neden olmaktadır. Stres, örgütsel anlamda da devamsızlık, iş kazaları ve işe geç kalmalara yol açmaktadır (Yılmaz ve Ekici, 2003: 3-9). Çalışanlar bu stres faktörleriyle baş etmeye çalıştıkları için başarı seviyelerinde düşüşler görülmektedir (Alp, 2016: 133). Yaptıkları işe konsantre olamadıkları için performans seviyeleri düşmektedir. Stresten kaynaklanan başarısızlık ile daha fazla strese girmekte ve bu stres toplamı birbirini beslemektedir. Çalışanlar uzun dönemde maruz kaldıkları stresten kaynaklanan çeşitli rahatsızlıklara yakalanmaktadır.

g. Motivasyon

İnsanların harekete geçmesine neden olan pek çok faktör vardır. Bir faaliyet için veya bir görev için harekete geçen kişi çeşitli değişkenlerin etkisi altındadır. Çalışanların yaptıkları iş i istekli bir biçimde yapıyor olmaları onların performanslarını yükseltecektir. İşletme için ise motive olmuş işgörenler hedeflere ulaşılmasını sağlayacaktır. Motivasyon sağlamak için yöneticiler çeşitli araçlar kullanmaktadır. Her çalışan farklı motivasyon araçları ile harekete geçebilir. Bazı işgörenler informal

ilişkilerden, bazıları ise formal ilişkilerden motive olmaktadır. Ücret artırımını motivasyon sağladığı gibi, takdir edilmek de motive etmektedir. Motive olmak çalışanların faaliyetlerinde üstün başarı elde etmeleri için gerekli bir unsurdur.

Çalışırken istekli olan bir işgören, aldığı sorumluluğu tam ve eksiksiz bir şekilde yerine getirmektedir (Kesici, 2006: 62). Böylece motivasyonu yüksek işgörenlerin iş performansları da yüksek olmaktadır. Moral seviyesi düşük, isteksiz çalışan kişilerin dikkatleri dağılmakta, işe odaklanmakta sıkıntılar yaşamakta ve iş performansları düşmektedir. Motivasyon düşüklüğü işgörenin faaliyetler sırasında çeşitli kazalara uğramasına da neden olmaktadır. Fiziksel ve psikolojik rahatsızlıklara neden olmanın yanı sıra işten ayrılmalara, işe devamsızlıklara ve işe geç kalmalara neden olmaktadır.

2. İş Performansını Etkileyen Çevresel (Çalışma Ortamından Kaynaklanan) Faktörler

Çalışanların başarılı olmalarında çevresel pek çok faktör rol oynamaktadır. İşletme içinden ve işletme dışından kaynaklanan çevresel faktörler işgörenlerin performansını iyi yönde veya kötü yönde etkilemektedir. Çalışanların çalışma koşullarının iyi olması, onların memnuniyet düzeylerini ve başarı seviyelerini arttırmaktadır (Kaplan, 2019: 5-6; Şişman ve Turan, 2002:66). Bu bölümde çevresel faktörler ele alınarak çalışanların iş performanslarını ne derece etkilediği gösterilmiştir. Çevresel faktörler, aydınlatma, çalışma ortamının sıcaklığı ve havalandırma, çalışma ortamının düzeni, teknolojik yapı, çalışma ortamının ses ve titreşim seviyesi olarak sıralanmıştır.

a. Aydınlatma

Çalışanların iş performansını etkileyen çevresel faktörlerde biri çalışma ortamının aydınlatılmasıdır. Çalışma ortamında yürütülen faaliyetlerin etkin ve verimli bir biçimde yapılabilmesi için iyi bir aydınlatmanın olması gerekmektedir. Standartlara uygun olmayan aydınlatma hem çalışanların performansının düşmesine neden olacak hem de hem de üretimin yapıldığı bölümlerde iş sağlığı ve güvenliğinin tehlikeye girmesine neden olacaktır.

İşletme fiziki mekanlarında yapılan aydınlatma gerektiği şekilde yapıldığında üretimin etkinliği ve verimliliğini etkileyecektir. Ayrıca iş kazalarına sebep olan unsurların ortadan kalması yönünde katkı sağlayacaktır (Ovacıklı ve Pekiner, 2014:

14; Hayta, 2007: 26). İyi aydınlatılmayan veya gereğinden çok fazla aydınlatılan çalışma işgören yaptığı işi görmekte zorlanacaktır. Uzun zaman bu yanlış aydınlatmaya maruz kaldığında görme bozukluğu yaşamasına ve iş kazalarının oluşmasına neden olacaktır (Coşkuner ve Öztop, 2016: 1; Yapıcı ve Baş, 2015: 593; Uzun ve Müngen, 2011: 312; Kaygısız ve Hatırlı, 2014: 258). İşletme fiziki mekanlarının doğru ve yeterli şekilde aydınlatılması çalışanların faaliyetlerini standartlara uygun şekilde yapmalarına olanak verecektir. Yeterli derecede yapılmış aydınlatma işgörenlerin yaptıkları işi hızlı bir şekilde yapmalarını sağlayacaktır. Bunların yanı sıra işyeri kazalarını azaltacak ve işgörenlerin motivasyonu ile performansını arttıracaktır.

b. Çalışma Ortamının Sıcaklığı ve Havalandırma

Çalışma ortamının ısı seviyesi ve havalandırılması çalışanların performansını hem fizyolojik hem de psikolojik olarak doğrudan etkileyen faktörlerden biridir. Faaliyetlerin sürdürüldüğü ortamın ısının normalin altında veya üstünde olması çalışanların fizyolojik fonksiyonlarında ciddi değişikliklere neden olmakta, verimliliği ve konsantrasyonu etkilemektedir. Ayrıca çalışma ortamındaki havalandırma sisteminin sağlıklı çalışması da işgörenlerin performansını doğrudan etkileyen bir faktördür.

Çalışma ortamının standartların üzerinde sıcak olmasının, çalışanlarda uyuşma, sıkıntı, dikkat dağınıklığı, üretimin aksaması, iş kazalarının çoğalması gibi kötü sonuçları olacaktır (Hayta, 2007: 23). İş yapılan ortamın normal ısı seviyesinden düşük olması ise soğuk algınlığına, dikkat dağınıklığına, verim ve performans düşüklüğüne sebebiyet vermektedir. Bunların yanı sıra iş kazaları riskini de artırmaktadır. Bu nedenle çalışma ortamının yapılan faaliyetlere en uygun sıcaklık derecesinde tutulması gerekmektedir. Bu koşullar sağlandığında performans ve verimlilik olumlu yönde etkilenecektir.

İşyerinde bütün fiziki mekanların belirli bir standart ısıtma derecesi bulunmaktadır. Yapılan işin niteliğine göre bu derece farklılıklar göstermektedir. Standart ısıtma ve havalandırma yapılan işyerlerinde çalışan işgörenler daha sağlıklı olacaklardır. Temiz hava girişinin sürekli yapıldığı işyerlerinde, çalışanlar üzerinde oksijenin olumlu etkileri performansı etkileyecektir. Karbondioksit işgörenlerin çalışmalarını olumsuz yönde etkileyen bir faktördür. Kirli hava veya havasızlık

Çalışanların odaklanmasını zorlaştırmaktadır. Sıcak hava ve havasızlığın olduğu çalışma ortamına maruz kalan iřđörenlerin çalışma performanslarında dūřuklukler yaşanmaktadır. Ayrıca havalandırma sistemleri insanlara zarar vermeyecek tarzda konumlandırılmalıdır (Yapıcı ve Bař, 2015: 593; Uzun ve Mūngen, 2011: 312; Kaygısız ve Hatırlı, 2014: 258). Sağlıksız koşullarda çalışan iřđörenlerin bağışıklık sistemi hasar gōrecek, yorgunluk ve ağrı hissedecek, hastalıklara yakalanma olasılığı artacaktır. Sağlığı bozulan iřđörenlerin gōsterdikleri performans seviyelerinde dūřukluk sōz konusu olacaktır. Bu bağlamda çalışma ortamının ısısının ve havalandırmasının normal standartlara uygun dūzenlenmesi çalışan performansının artmasında etkili olacaktır.

c. Çalıřma Ortamının Dūzeni

Çalışma ortamının dūzenlenmesi, ortamda bulunan olumsuz yōnlerin farkına varılarak giderilmesine yōnelik çalışmalardan oluşmaktadır. Yapılan iře uygun olarak, çalışanların fizyolojik ve psikolojik ihtiyaçlarını da dikkate alarak en etkin ve verimli faaliyet gōsterilecek şekilde iř ortamının tasarlanması gerekmektedir. Bu sayede çalışanların performansı olumlu yōnde etkilenecektir.

Çalışma ortamının dūzenlenmesi, çalışanın yaptığı faaliyet için en uygun koşulları yaratmaktır. Çalışanın işini rahatça yapabilmesi, verimli ve kaliteli üretim sağlaması için gerekli bōtōn ihtiyaçlarının işletme ve yōnetici tarafından karşılanması gerekmektedir (Kaygısız ve Hatırlı, 2014: 258). Çalışma ortamının dūzenlenmesi ve ergonomik kullanıma hazırlanması, iřđörenlerin sağlıklarını, psikolojilerini ve performanslarını olumlu yōnde etkilemektedir (Afacan, 2011: 606; Çelebi, 2018: 90). Bu nedenle işletmelerde bōtōn kademelerde gerekli ergonomik çalışma ortamı sağlanmaktadır. Çalışanların yerleşim standartları hızlı ve verimli üretim yapılmasını sağlamaktadır. İşletme iř ve sōreleri gōzden geçirilerek, iřđörenlerin ihtiyaçları dikkate alınarak yeniden tasarlanmaktadır. alışan performansını da artırmak için gōlō bir araç olarak kullanılmaktadır.

d. Teknolojik Yapı

Teknolojik gelişmelerin hızı işletmelerin bu teknolojileri takip etmelerini gerekli kılmaktadır. ōnkō üretim her yeni teknolojik gelişme ile hız kazanmaktadır. Ayrıca teknolojinin gelişmesi kalitenin de artmasına neden olmaktadır. İş yapma yōntemlerinin değişmesini sağlayan teknolojik gelişmeler faaliyetlerin daha kolay

yapılmasını sağlamaktadır. Her ne kadar teknolojik yenilikler işletmeye yüksek maliyet getirirse de aynı zamanda verimliliği de arttırmaktadır.

Teknoloji kullanımındaki artış ile çalışan performansının da görülmektedir (Demir ve Okan, 2009: 69). Yeni teknolojiler sayesinde işgörenlerin üretim seviyesi artarken eskiye göre daha az çaba sarf etmektedir. Üretimdeki hatalar ve aksamalar ortadan kalkmaktadır (Yapıcı ve Baş, 2015: 593; Uzun ve Müngen, 2011: 312; Kaygısız ve Hatırlı, 2014: 258). Böylece işletmelerin rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü sağlaması ve başarılı olmaları sağlanabilecektir. İşletmelerin her türlü gelişmeyi takip etmeleri ve bu gelişmeleri öğrenmeleri gerekmektedir. Organizasyonların, faaliyetlerinde yeni teknolojiyi kullanmaları onları rakiplerinin karşısında öne geçirecek, etkinlik ve verimliliği artıracak, işgören performansını artırarak stratejik hedeflere ulaşmalarını sağlayacaktır.

e. Çalışma Ortamının Ses ve Titreşim Seviyesi

Çalışma ortamının ses ve titreşim seviyesi çalışan performansını etkileyen çevresel faktörlerin başında gelmektedir. Çalışma ortamındaki yüksek ses ve titreşim seviyesinin, çalışan sağlığına hem psikolojik hem de fiziksel olarak olumsuz etkileri vardır. İşgörenlerin çalışma ortamında yüksek ses veya titreşime maruz kalma seviyesi ve süresi arttıkça olumsuzluk derecesi de artmaktadır.

Yüksek ses ve titreşim seviyesi, çalışanlarda bazı rahatsızlıklara neden olmaktadır. İşgörenlerde sürekli veya geçici duyma kaybı, tansiyon problemi, sindirim sistemi rahatsızlıkları, sinirli ve stresli olma hali, odaklanamama, dikkat dağınıklığı gibi sorunların ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Yapıcı ve Baş, 2015: 593; Uzun ve Müngen, 2011: 312; Kaygısız ve Hatırlı, 2014: 258). Ayrıca çalışanların psikolojisini bozması nedeni ile sosyal ilişkilerinde sorunlar yaşamalarına neden olmaktadır. (Hayta, 2007: 30-31; Düşüngülü vd., 2014: 102; Uzun ve Müngen, 2011: 316; Yapıcı ve Baş, 2015: 593; Kaygısız ve Hatırlı, 2014: 258). Çalışma ortamında yüksek bir titreşim kaynağının bulunması çalışanların dikkatin dağılmasına ve iş performansının düşmesine sebep olmaktadır. Bu bağlamda çalışma ortamındaki ses ve titreşim seviyesinin normal standartlarda olması, çalışanların faaliyetlerini olumsuz etkileyecek seviyede tutulmaması gerekmektedir. Bu amaçla işletmeler çalışma ortamlarında ses geçirmeyi engelleyen titreşimi önleyen veya azaltan materyaller kullanarak izolasyon yapmaktadırlar. Ayrıca

alışanlarına kulaklarında kullanabilecekleri ses geçirmeyi engelleyen kulak içi aletler veya kulaklıklar temin etmektedirler. Bu gibi önlemler işğörenlerin kötü vre şartlarından olumsuz yönde etkilenmelerine engel olacak ve performanslarının yükselmesini sağlayacaktır.

3. İş Performansını Etkileyen rgtsel Faktörler

Çalışma ortamının fiziki özelliklerinin, standartlara uygun düzenlenmesinin, işğörenlerin sağlığı ve performansı açısından önemli olduğu grlmektediralışan performansını etkileyen, örgütsel yapı ve işleyişten kaynaklanan faktörler örgütsel faktörler olarak bu bölümde ele alınmaktadır. İş performansını etkileyen faktörler, ücret, terfi sistemi, ödül ve ceza, yönetim tarzı, iş sağlığı ve güvenliği, örgütsel iletişim ve iş yükü olarak ele alınmış ve incelenmiştir.

a. cret

Organizasyonların en önemli kaynaklarından biri olan işğörenlerin önemi, her geçen gün gittikçe artmaktadır. Entelektüel sermaye olarak adlandırılan bilgiye sahip olan, konusunda uzman, tecrübeli ve yetenekli çalışanlar işletmenin rakiplerine göre üstünlük elde etmesinde önemli rol oynarlar. Bu işğrenleri işletmelerin ellerinde tutmak için adil ve gerçekçi bir cretlendirme yapması gerekmektedir. Aksi durumlarda çalışanlarını kaybetme riski doğacaktır. Tatmin edici bir ücret politikası izlemeyen işletmelerde işğren devir hızının artacağını ve işletmenin zarar göreceğini söyleyebiliriz.

Çalışanlara, yaptıkları faaliyetler karşılığında verilen her türlü değer ücret olarak adlandırılmaktadır. cret, alışanların ihtiyaçlarını karşıladığı araçtır. Bu temel özelliğinin yanı sıra bir takdir, başarı ve motivasyon aracıdır Akpınar, 2011: 3651; Can vd., 2012: 313). Bu çerçevede ücretlendirmede adalet, hakkaniyet, enflasyon, işğren beklentisi, kamu ve özel sektör dengesi ve işe göre cretlendirme dikkate alınmalıdır (Kestane, 2003: 128). Bu nedenle işletmelerde cretlendirme sistemi belirlenirken işğörenlerin performansları tespit edilmeli çeşitli analiz yöntemleri kullanılarak çalışanların hak ettikleri ücret verilmelidir (Can vd., 2012: 317). Bunların yanı sıra ücretlerin zamanında ödenmesi, gereksiz kesintilerin yapılmaması gerekmektedir. Çalışanların işe başlarken anlaştıkları ücret geçerli olması, her yıl veya altı ayda bir ücret artışının sistemli bir şekilde yapılması, performansa dayalı ücretlendirmenin uygulanması gerekmektedir. Ücretin yanı sıra

işletmelerin çalışanlarına verdikleri yan haklar olan yemek, servis, ikramiye, pirim, yemek çeki, alışveriş çeki özel sağlık sigortası işgörenlerin motivasyonunu arttıran unsurlardır.

İşgörenlerin yukarıda bahsedilen şekilde ücretlendirilmesi onların performansını yükseltecek önemli bir etmendir. Ücretini zamanında alamayan, her ay haksız yere ücret kesintisine uğrayan, aynı işi yapan diğer çalışanlarla farklı ve adaletsiz ücretlendirilen, piyasaya göre daha az ücret alan çalışanların iş performansı düşmektedir. Çalışanların, isteksiz çalışması, işe devamsızlık yapması ve işten ayrılması sonucu oluşan performans düşüklüğü işletmeye zarar vermektedir.

b. Terfi Sistemi

İşletmeler, çalışanlarının performansını, iş yapış şekillerini, düzenli çalışma şeklini sistemli bir şekilde değerlendirirler. Bu sayede üstün performans gösteren çalışanın bir üst kadroya geçmesini, daha iyi ücret almasını ve kariyerini geliştirmesini sağlarlar. Böylece işletme iyi çalışanından daha fazla verim alma fırsatını değerlendirmiş olmaktadır.

İşletme içinde bir pozisyondan daha üst bir pozisyona gelmek terfi etmek anlamına gelmektedir. Bunun yanında ücret artışı, sorumluluk artışı ve statü artışı da beraberinde gelmektedir (Okakın ve Şakar, 2013: 89). İşletmelerde terfi olanağı her bir çalışan için eşit olmalıdır. Aynı işi yapan çalışanlar arasında doğru bir değerlendirme yapılarak terfi edecek personel seçilmelidir. İşinde üstün başarı gösteren, yaratıcı ve istekli olan, yaptığı işte uzman ve yetkin olan çalışanlar eşitlikçi bir şekilde terfi ettirilmelidir (Güler, 2005: 142-195). Böylece çalışan memnuniyeti ve örgüte bağlılığının artması sağlanacaktır (Koçyiğit vd., 2015: 65). Ayrıca üstün performans amacıyla işgörenleri çalışmaya ve çaba göstermeye teşvik edici bir unsurdur. Terfi işleminde adaletli, hızlı, eşitlikçi ve özendirici politikalar izleyen işletmeler insan kaynakları yönetiminde daha başarılı olmaktadırlar. Çalışanlar, hedefledikleri terfi isteği ile motive olmakta ve yüksek performans göstermektedirler.

c. Ödül ve Ceza

İşletmelerde görevlerini başarı ile tamamlayan ve hatta diğer çalışanlardan üstün faaliyet gösteren işgörenlerin yöneticileri tarafından ödüllendirildiği görülmektedir. Motive edici bir araç olarak kullanılan ödül sistemi her çalışanın

teşvik edilmesini sağlamaktadır. Maaş artışı, hediye, prim, ek ödemeler, tatil, alışveriş çekleri gibi teşvik edici araçlar ödül olarak kabul edilmektedir. Bunların yanında işgörenlere eğitim, tanınma ve fırsat verilmesi gibi ödüller de finansal olmayan ödüllerdir.

Çalışanların teşvik edildiği ve beklentilerinin karşılandığı işletmelerde memnuniyet seviyesi artacaktır. İşletmeye olan bağlılıkları da artarak performans seviyeleri yükselecektir (Yılmaz, 2012: 323). Bunun yanı sıra başarı göstermeyen, sorumluluklarını yerine getirmeyen çalışanların cezalandırılması kendi hatalarını görmesine ve eksikliklerini tamamlamasına yol açmaktadır. Çalışanların başarısız olması durumunda işine son vermek, yetkilerini azaltmak, bazı haklarını sınırlandırmak, ücret kesintisi yapmak, daha alt pozisyona geçirmek, gibi ceza yöntemleri işletmelerde kullanılmaktadır. Bu durum uzun vadede çalışanları iş performansının artmasına neden olmaktadır.

d. Yönetim Tarzı

Organizasyonlarda yönetim tarzı yapılan işe, çalışan yönetici tarzına ve örgüt kültürüne bağlı olarak değişiklik göstermektedir. Yönetim tarzı, işgörenlerin yaptıkları işi daha bir istekle başarmasını sağlamaktadır. İşletmeye duyulan güven ve örgüt iklimi çalışanların bireysel performansını olumlu yönde etkilemektedir. Yöneticilerin, çalışanlarının karar ve uygulamalarında tutarlı, tarafsız ve gerçekçi olması onların düşüncelerini rahatça ifade etmelerini sağlayacaktır. Üst yöneticilerin çalışanlarına saygılı, adaletli, eşit ve dürüst tutumlar içinde yönetim faaliyetini gerçekleştirmeleri kararların etkin kılınmasına ve denetim kolaylığına neden olacaktır. Bu durum çalışan performansını artıracaktır.

Yönetim tarzı, işgörenlerin iş tatmini, örgütsel bağlılık ve iş performansını olumlu yönde etkileyen örgütsel faktörlerin başında gelmektedir (Akpınar, 2011: 3652). Yönetim tarzı açık, demokratik, hoşgörülü bir örgütte, çalışanların örgüte olan güven duyguları artacaktır (Koçyiğit vd., 2015: 60). Dolayısıyla işgörenlerin iş tatminlerinin artması onların performansını yükseltecektir. Çalışanlar, yönetime katılma olanağına sahip olduklarında yaptıkları işi sahipleneceklerdir. Çalışanlar, sorunlara yaratıcı çözüm önerilerinin dikkate alındığı bir işletmede, kendilerine önem ve değer verildiğini hissedeceklerdir (Eroğlu, 2006: 192). İletişim ve iş birliği kültürünün uygulandığı şeffaf işletmelerde, çalışma barışı ve huzuru sağlanacaktır

(Galipoğlu, 2014: 68-77). Çalışanların, dikkate alındığı ve önem verildiği işletmelerde verimlilik, etkinlik ve başarı artacak, işgören devir hızı, işe geç kalma ve işe devamsızlık azalacaktır.

e. İş sağlığı ve Güvenliği

İş performansını etkileyen faktörlerden biri olan iş sağlığı ve güvenliği, çalışanların işyerinde zarar görmemesi için kaza ve yaralanmalara karşı çeşitli önlemlerin alınmasını gerekli görmektedir. Bu bağlamda işletmelerin uyması gereken iş sağlığı ve güvenliği kuralları standartlara bağlanarak yasal zorunluluklar getirilmiştir. Her organizasyonun bu standartlara uyması gerekmektedir. İş sağlığı ve güvenliği ilkelerine uygun faaliyet gösteren işletmelerde çalışanlar kendileri için alınan önlemler ve kendilerine verilen önem nedeniyle örgüte bağlılık geliştireceklerdir. Kendilerine verilen görevleri yerine getirirken sağlık ve güvenlik açısından herhangi bir tehlike altında olmadığını bilen çalışanların performansı artacaktır (Balkır, 2012: 58-78; Çiçek ve Öcal, 2016: 106-129).

f. Örgütsel İletişim

Organizasyon içinde yatay ve dikey iletişim mevcuttur. Bu iletişim yaşayan bir organizma olan işletmelerin yaşamını devam ettirebilmeleri için hayati bir önem taşımaktadır. Alınan kararlar, koordinasyon, işletmenin durumu, rekabetteki başarı seviyesi, finansal tabloları gibi faaliyetleri temelden etkileyecek hususların şeffaf bir şekilde paylaşılması gerekmektedir. Örgüt içi iletişim, gerçekleşen faaliyetler ile planlanan faaliyetler arasındaki farkın ortaya çıkması için zorunlu bir faaliyettir.

Örgüt içi iletişim, amaçlar doğrultusunda ve hiyerarşik düzen içinde bilgi alışverişi yapmaktır. Kurum kültürü haline gelmiş sağlıklı bir iletişim, organizasyonun her bir çalışanı ile bütünleşmesini sağlamaktadır (Tanrıverdi vd., 2010: 102; Tutar ve Altınöz, 2010: 204). Böylece çalışanlar, yaptıkları işi, standart performansları, kendi performansını ve aynı işi yapan diğer çalışanların performansını öğrenmiş olacaktır. Bu durum işgörene, kendi performansı ile ilgili değerlendirme yapma ve eksiklerini tamamlama olanağı verecektir (Tınaztepe, 2012: 55). İletişim seviyesinin yüksek olduğu işletmelerde işgörenlerin kendilerini ifade etmeleri, yaptıkları işin özelliklerini öğrenmeleri, vizyon, misyon, strateji ve hedefleri anlamaları mümkün olmaktadır.

g. İş Yüğü

Her işletmede, çalışanların yapmakla yükümlü oldukları, sınırları belirlenmiş, tanımlanmış ve işgörene sorumluluğı verilmiş faaliyetler vardır. Bu faaliyetler standart olarak bir işgörenin yerine getirebileceğı ve tamamlayabileceğı miktarda ise işgören rahatlıkla işini bitirebilecek ve sorumluluğunu yerine getirerek başarma hissini yaşayabilecektir. Böylece kendini iyi hissedecek ve daha fazla çalıştığında hedeflenen işten daha fazlasını yaptığında işyeri tarafından takdir edilecektir. Çalışanların motivasyonunu sağlayan unsurlardan biri olan iş yükünün normal standartlarda olması çalışanı teşvik edecek bir unsurdur.

Çalışandan beklenen faaliyetler onun kapasitesinin üzerinde ise iş yükünün standartlardan fazla olduğu söylenebilir (Uysal vd., 2015: 943). Çalışanlara, iş yapma potansiyelinin ve kapasitesinin üzerinde, iş yükü verilmesi onlar üzerinde strese neden olmaktadır. Bu duruma uzun süre maruz kalan çalışanlarda motivasyon düşüklüğü ve isteksizlik yaşanmaktadır (Çelik ve Çıra, 2013: 13; Jones, et al., 2007: 665; Dağdeviren vd., 2005: 518). İşyerinden memnuniyetsizlik, performans düşüklüğü, işten ayrılma gibi olumsuz davranışların geliştirildiğı görülmektedir (Çelik ve Çıra, 2013: 17; Solak, 2015: 5; Bulut ve Ataay, 2017: 8). İş yükü, fiziksel veya düşünsel olabilmektedir. Bu olumsuz durum çalışanların sağlığında, performansında ve veriminde düşüklüğe neden olmaktadır. Bu nedenle organizasyonlarda çalışanların belirlenmiş standartlara uygun olarak çalıştırılması ve iş yükü verilmesi, onların performanslarının yükseltilmesi açısından önem taşımaktadır. İşletmenin çalışanların verimin artırması için onlara yapabileceklerinden daha fazla iş vermemeleri gerekmektedir.

H. Performans Değerlendirme Süreci

Performans değerlendirme süreci, bir kurumda çalışmakta olan işgörenlerin performans kalitelerini yine o kuruluşa özel olarak hazırlanan ve önceden tespit edilen standartlara bağılı kalınarak ölçülmesi ve değerlendirilmesi sürecidir. Bir diğer deyişle, çalışandan beklenen hizmet kalitesi ile o bireyden alınan verimin karşılaştırılması işlemidir.

Bu süreç, belirli kriterlerin oluşturulmasından başlayıp yine bu kriterlere denk gelecek değerlendirme ölçeklerinin hazırlanmasına ve akabinde çalışan performansının tespit edilip gerekli düzenlemelerin yapılmasına kadar uzayan geniş bir zaman dilimidir (Bingöl, 2016: 379). Performansın, nasıl değerlendirileceği, kimler tarafından uygulanacağı, hangi performans değerlendirme yönteminin kullanılacağı, kimlerin değerlendirileceği, hangi sıklıkla değerlendirmenin yapılacağı daha önce belirlenmelidir (Barutçugil, 2002: 207; Güney, 2019: 195). Değerlendirmenin, hangi amaçla yapılacağı açık bir şekilde belirtilmelidir. Bu amaç dahilinde, belirli standartlar belirlenir ve bu standartlara ulaşıp ulaşılmadığı çeşitli performans değerlendirme yöntemleri kullanılarak tespit edilir (Bingöl, 2016: 354). Bu başlık altında performans değerlendirme sürecinin aşamaları, nasıl işlediği, süreç boyunca yapılması gereken işlemler ve dikkat edilecek hususlara yer verilmiştir. Performans değerlendirme sürecinin temel adımları aşağıda detaylı bir şekilde açıklanmıştır.

1. Çalışanlar ile Performans Standartlarının Belirlenmesi

Organizasyonlarda çalışanların performansı kişiye, duruma, çalışma ortamına ve çevreye göre farklılıklar göstermektedir. Bu nedenle çalışanların belirli dönemlerde sistemli olarak performansının ölçülmesi gerekmektedir. Performans ölçümünde temel alınacak standartların belirlenmesi, karşılaştırma yapılmasını ve doğru bir değerlendirmeye ulaşılmasını sağlamaktadır. Performans değerlendirme sürecinin başarılı bir şekilde tamamlanması, değerlendirmede kullanılacak standartların net ve doğru olarak belirlenmesine bağlıdır.

Standartlar belirlenirken, çalışanın eski performans kayıtları, çalışma standartları ve çalışanların her türlü bilgilerinden yararlanılır (Barutçugil, 2002: 205-224). Performans değerlendirme sürecinde, söz konusu örgütün iş analizi ve görev tanımlarının yapılmasının yanı sıra organizasyonun işleyişine uygun ifadelerin yer aldığı prosedürler oluşturulmalıdır. İş analizi, iş tanımlarını belirleyen kılavuzu hazırlamak için organizasyonun her kademesinde uygulanan düzenli bir bilgi toplama sürecidir. İş tanımı, çalışanın yapması beklenen görev ve faaliyetlerin toplamıdır. Performans standartları, konu olan işin yerine getirilmesi gereken düzeyi ifade eder. Performans standartları sayesinde, çalışanların performansı hem kendi içinde hem de diğer çalışanların performansları ile karşılaştırılarak değerlendirilir

(Barutçugil, 2002:142; Güney, 2019: 196-197). Performans standartları belirlerken değerlendirilecek kişinin hangi görevi üstlendiği ve bu görevi ne şekilde yerine getireceği tespit edilmelidir. Performans standartları nicel ve nitel standartlardan oluşur. Nicel olarak, bir görevin tamamlanma süresi, bu süre zarfında yapılan hata sayısı, hizmet verilen müşteri sayısı veya satılan ürün adedi gibi sayısal verilerle ölçülebilen standartlar belirlenir. Nitel standartlar olarak da verilen hizmetin kalitesi, güler yüzlülük, ahlaklı ve saygılı davranış gibi standartlar belirlenir (Uyargil, 2018:29). Böylece belirlenen standartlar sayesinde çalışanların sorumluluklarını ne derece yerine getirdikleri ölçülebilmektedir.

Performans değerlendirme çalışmalarında standartların, değerlendiren ve değerlendirilen tarafından kolay kabul edilebilir unsurlardan oluşması gerekmektedir. Performans değerlendirmenin etkinliğini arttıracak diğer bir önemli etken ise standartların görev tanımı ile nicelik ve nitelik yönünden bağdaşması gerektiğidir. Standartların başarısı ise spesifik, ölçülebilir ve gerçekçi olmaları ile doğru orantılıdır Standartların spesifik olması, görev tanımlarının net olması ve çalışanların kendinden neler beklediğini tam olarak bilmeleri gerektiği anlamına gelmektedir. Standartların ölçülebilir olması, yapılan çalışma nicel veya nitel olsun standartlar mutlaka ölçülebilir değerlere bağlı olmalıdır. Performans standartları nicelse daha kolay ölçülebilmektedir. Performansın ölçümünde nicel standartların kullanılması mümkün değilse, görevin tamamlanma süresi, çalışma ortamı içi disiplini, takım faaliyetlerine katkılar gibi nitel standartlar kullanılmaktadır. Standartların gerçekçilik esasına dayanması ise oluşturulan standartlar gerçekçi ve erişilebilir değilse işgörenlerin bu standartlara ulaşma çabaları yersiz olacak ve onların bu yöndeki motivasyonlarını ortadan kaldıracaktır (Sabuncuoğlu 2013:99-189). Bu bağlamda, çalışanların, standartlara güven duyması onların motivasyonunun artmasını sağlayacaktır. Yöneticiler, çalışanlarının da düşünce ve önerilerini alarak standartları birlikte belirleyebilirler. Böylece standartları kendisi belirleyen çalışanlar bu standartlara uymak konusunda daha istekli olacaklardır.

2. Performans Değerlendirme Yönteminin Belirlenmesi

İşletmelerin yapısına ve tarzına uygun çok çeşitli performans değerlendirme yöntemleri vardır. İşletmelerin performans değerlendirme sürecinde kullandıkları yöntem değişebilir ve her dönemde aynı yöntem kullanılmayabilir. Bu nedenle

seçilen değerlendirme tekniği ve uygulama sistemleri kurumdan kuruma değişkenlik göstermektedir.

Çalışanların performansının değerlendirilmesi için kullanılan yöntemler, zaman içinde geliştirilmişlerdir (Bingöl, 2016: 390). Ayrıca herhangi bir işletmede kullanılan ve fayda sağlanan bir performans değerlendirme yöntemi, farklı bir işletmede aynı uyumu göstermeyebilir. Bu nedenle organizasyonlar, kurum kültürüne, organizasyon yapısına, çalışanların niteliklerine, kuruluş amaçlarına ve işletme faaliyetlerine en uygun yöntemi kullanmalıdırlar (Uyargil, 2018: 43). Yeni yöntemler ve gelişmeler takip edilmeli, işletme için en uygun yöntem seçilmelidir. Performans değerlendirme faaliyetlerinin başarı ile sonuçlanmasında kullanılan yöntem önemli rol oynamaktadır. Performans değerlendirme yöntemleri bundan sonraki bölümde geniş bir şekilde ele alınmıştır.

3. Çalışanlar ve Yöneticilerle Karşılıklı Ölçülebilir Hedeflerin Belirlenmesi

İşgörenlerin performansının değerlendirmesinde temel amaç, organizasyonun etkinlik ve verimliliğini arttırmaktır. İşletmeler hayatta kalmak için amaç ve hedeflerine ulaşmak zorundadır. Belirlenen hedeflerin gerçekçi ve ulaşılabilir nitelikte olması gerekmektedir. Hedeflerin belirlenmesinde çalışanların düşünce ve önerilerini almak, onların da hedeflerin belirlenmesine katılımını sağlamak hedeflere ulaşılması açısından önem taşımaktadır.

Müşteri memnuniyetini sağlamak ve hedeflere erişmek, organizasyonların doğal amacıdır. Belirlenen hedefe ulaşmak için var olan kaynaklar en iyi şekilde kullanılmalıdır (Sikyr, 2013: 46). İşletmeler, örgütsel verimliliğini, etkinliğini arttırmak isterler. Çalışanların motivasyonunu arttırarak belirlenmiş olan stratejik hedeflere ulaşmaya çalışırlar. Örgütün verimliliği ve gelişimindeki en büyük etkilerden biri de çalışanların işlerinde sergiledikleri performanstır (Güney, 2019: 197; Bingöl, 2016: 376). Performans sürecinde çalışanlar ve yöneticiler, karşılıklı ölçülebilir görevler, sorumluluklar ve bireylerden beklenen belirli davranışlar gibi ölçülebilir standartlar belirlerler. Hedeflerin belirlenmesi, çalışanların bu hedeflere ulaşmak ve hedefleri geçmek isteği içinde olmalarını sağlar. Performans değerlendirme işlemi hedeflerin belirlenmesi ile daha kolay hale gelecektir. Böylece hedeflere ulaşıp ulaşılamadığı değerlendirilecek ve ulaşılamadıysa çeşitli önlemler alınacaktır.

4. Çalışanların Mevcut Performansının Belirlenmesi

Performans değerlendirme uygulamasında çalışanların performansı farklı kişiler tarafından değerlendirilmektedir. Kullanılan değerlendirme yöntemine bağlı olarak çalışanlar bir kişi veya bir komisyon tarafından değerlendirilir. Değerlendirme aşamasında çalışanları değerlendirenleri şu şekilde sıralamak mümkündür (Uyargil, 2018:31):

- Personel, bağlı olduğu üstü tarafından değerlendirilebilir,
- Ekip, departman, takım arkadaşları ve astları tarafından değerlendirilebilir,
- Kendi kendisini değerlendirebilir,
- Kurulmuş bir komite veya grup tarafından değerlendirilebilir,
- Hizmet verilen kimseler yani müşteriler tarafından değerlendirilebilir.

Performans değerlendirme çalışmasının sağlıklı bir şekilde yapılması ve tutarlı sonuçlar vermesi, değerlendirmeyi yapan kişilerin uygulamayı tarafsız ve objektif olarak yürütebilmelerine bağlıdır (Bingöl, 2016: 376). Ayrıca dikkat edilmesi gereken konu ast üst arasındaki samimi ilişkinin tarafsız değerlendirme yapmayı etkilememesidir. Aksi halde taraflı ve etki altında kalınarak yapılan performans değerlendirme işlemi yanlış sonuçlar verebilir. Örneğin, iş arkadaşları ve alt çalışanları tarafından yapılan değerlendirme, aralarındaki arkadaşlık ilişkileri nedeniyle taraflı derecelendirmeye neden olabilir. Bazı durumlarda personelin kendisini gözden geçirmesi, başarılı ve başarısız olduğu noktaları kendince belirlemesi istenir. Böylece hatalarından ders çıkarması ve bu hususta önlem alması sağlanmaktadır. Ancak bu yöntem objektiflikten uzak olduğu için çok fazla tercih edilmemektedir (Uyargil, 2018: 33-36; Vaughan, 2003: 236; İbicioğlu, 2006: 42). Müşteri değerlendirmelerinin ise daha tarafsız olduğu kabul edilmektedir. Çalışanların performansının doğru olarak belirlenmesi onların alacakları ödüller, terfiler, eğitim imkanları gibi faydalar açısından oldukça büyük önem taşımaktadır.

5. Performans Değerlendirme Sonuçlarının Değerlendirilmesi

Çalışanların performanslarının değerlendirilmesi süreci sonunda, ulaşılan verilerin toplanması ve analiz edilmesi sayesinde işletme için faydalı olacak bilgiye ulaşılmaktadır. İşletmeler, performans değerlendirme çalışmalarını gerçekleştirmek için üst düzey bölüm müdürleri ve onların bağlı oldukları yöneticilerden oluşan bir komite kurarak değerlendirme sonuçları analiz etmektedirler.

Grup üyeleri elde ettikleri verilere dayanarak söz konusu başlıkları tartışır, çözüm üretmeye çalışır ve ortak karara varırlar (Uyargıl, 2018: 37). Her işgören için toplanan veriler birleştirilmekte ve bir dosya halinde başarılı olduğu ve başarılı olamadığı hususlar tespit edilmektedir. Çalışanın sorumluluk aldığı faaliyetlerin tamamlanıp tamamlanmadığı eğer bir aksama varsa nedeni ortaya konmaktadır. Çalışanın eksiklikleri tespit edilmekte ve işletme içi veya dışarıdan eğitimler planlanarak bu eksiklikler giderilmektedir.

6. Çalışanlara Ölçüm Sonuçları Hakkında Bilgi Vermek

İş performansının değerlendirilme sonuçlarının mutlaka işgörenlere iletilmesi ve sonuçların kendileriyle paylaşılması gerekmektedir. Aksi halde yapılan değerlendirme çalışması anlam ve önemini yitirmekle kalmaz, gösterilen çaba ve zaman boşa harcanmış olur. Yöneticilerin geri bildirimde bulunmaları, o işletmenin çalışanlarına verdiği değeri gösterir.

Geribildirim, bilimsel olarak gönderilen bilgi veya talimatların alıcıda yarattığı etki anlamına gelmektedir. İnsan kaynakları yönetimi açısından geri bildirim ise çalışanlara kendilerine verilmiş bir görevin doğruluk derecesi ve kalitesiyle ilgili bilgi verilmesi demektir. Fakat, geribildirim verirken dikkat edilmesi gereken önemli konulardan biri çalışanların olumsuz veya negatif yönlerini eleştirirken onlara karşı sert, yaralayıcı ve aşağılayıcı şekilde yaklaşmamaktır. Bu yönlü bir yaklaşım kurumda kıymet verilen bir uygulama olan geribildirim anlayışını zedelemekle kalmaz, yapılan yorumları da anlamsız ve önemsiz kılar (London, 2002: 196; Güney, 2019: 198; Bingöl, 2016: 533). Geribildirim, işletmeler için etkili bir raporlama unsurudur ve sistemi iyileştirme adına dikkate alınması gereken bir modeldir. Geribildirim almak demek, organizasyonun kendini sorgulaması, denetlemesi ve standartları iyileştirmek için çaba göstermesi demektir. Başarılı bir çalışanı takdir etmek motivasyon ve memnuniyet seviyesini artırırken, yeteri kadar başarı sağlamamış çalışanı uyarmak ve hatalı yönlerini aktarmak da o çalışanın eksiklerini gidererek daha verimli çalışma isteği oluşturmaktadır.

7. Düzeltmelere Bağlı Olarak Faaliyetlerin Yeniden Başlatılması

Çalışanların iş performanslarının değerlendirilmesi faaliyetinin son aşaması olan faaliyetlerin yeniden başlatılması aşaması, en önemli aşamalardan biridir. Çünkü performans değerlendirme çalışmasının yapılma nedeni süreç sonunda elde

edilen veriler doğrultusunda gerekli önlemleri almak ve düzenlemeleri yapmaktır. Personel değerlendirmenin temel hedefi, önce çalışanları ve buna bağlı olarak tüm departmanların ve dolayısıyla organizasyonunun tamamının gelişmesini sağlamaktır. Buna bağlı olarak performans değerlendirme süreci ve sonuçları aşağıdaki şu alanlara hizmet veriyor olmalıdır (Barutçugil, 2016: 440; Güney, 2019: 198; Bingöl, 2016: 353):

- Personel planlama,
- Personelin güçlü ve zayıf yönlerini belirleme,
- Personelin günlük iş sorunlarının çözümüne yardımcı olma,
- Ücretlendirme sistemi,
- İşletme içi yer değişimi ve pozisyon değişiklikleri,
- Çalışanların kişisel kariyerlerinin planlanması,
- Çalışanların gerekli olan eğitim ihtiyaçlarının tespit edilmesi,
- Çalışanların işten çıkartılma kararı.

Performans değerlendirme süreci sonunda elde edilen veriler, çalışanlarla ilgili yukarıda bahsedilen hususlarda temel gösterge olarak kullanılmalıdır. Bu sayede her bir çalışan değerlendirilerek varsa eğitim ihtiyacı karşılanmalı, terfi ve nakil işlemleri yapılmalı, ücretlerde düzenlemeler yapılmalıdır. İşletmenin ihtiyacı olan personel varsa tespit edilmeli ve insan kaynakları departmanı bu konuda gerekli çalışmaları yaparak gerekli personel temin edilmelidir. Performans değerlendirme sonuçlarına dayanarak çalışanların geleceğe yönelik kariyer planlamaları yapılmalıdır. Başarı gösteremeyen veya işletmeye yararlı olmayan çalışanların işten ayrılma kararı verilmeli veya bu çalışanlar uyarılarak gerekli motivasyon sağlanmalıdır. Başarılı çalışanlar ödüllendirilmeli, prim, tatil veya hediye gibi teşvik edici araçlar kullanılmalıdır. Gelecek süreçleri daha verimli yönetebilmek adına söz konusu hata veya yanlışlardan ders çıkarılmalıdır.

I. Performans Değerlendirme Kriterleri

Genel olarak örgütler kendi başarı kriterlerini kendi sistemleri içerisinde belirlerler çünkü her örgütün organizasyon yapısı, organizasyonda yer alan bireylerin görev tanımları, çalışanların sunduğu hizmetlerin kapsamı ve hizmet verdikleri toplumun beklentileri farklıdır. İşgörenlerin performansının hangi yöntem

kullanılarak ölçüleceği, analiz ve değerlendirmelerin nasıl yapılacağı en önemli kararlardan biridir. Karar verilen değerlendirme ölçütleri daha sonra tüm çalışanlarla paylaşılmalıdır.

İşletmeler arasında ve her bir işletmedeki faaliyet alanlarına göre değişen performans değerlendirme kriterleri mevcuttur. Değerlendirme ölçütleri hem çalışanların performansını tespit etmekte hem de çalışanların performanslarını karşılaştırmakta kullanılmaktadır (Bakan ve Kelleroğlu, 2013: 110). İşletme faaliyetleriyle ilgili yapılan iş analizleri kriterlerin belirlenmesinde yararlanılan kaynaklardandır (Bingöl, 2016: 357; Tunçer, 2013: 91). Performans değerlendirme kriterlerinin doğru bir biçimde seçilmesi değerlendirme sonuçlarının güvenilirliği ve geçerliliği bakımından çok önemlidir. Performans kriterlerinin belirlenmesinde dikkate alınması gereken hususlar şu şekilde sıralanmıştır (Tziner and Kopelman, 2002: 491; Sabuncuoğlu, 2013: 188; Bingöl, 2016: 294; Bingöl, 2014: 381-383; Tunçer, 2013: 91; Uyargil, 2008: 27; Barutçugil, 2016:184; Güney, 2019: 201-203; Oğulata ve Noyan, 2008: 64; Şimşek ve Öge, 2015: 288-289; Öztürk, 2009: 151-152; Bakan ve Kelleroğlu, 2013: 110):

- Kriterlerin belirlenmesinde faaliyet çeşidi ve yetki seviyesi,
- İşgörenlerin davranış özellikleri,
- Kriterlerin açık ve net olması,
- Kriterlerin işletme bölümlerine uygun düzenlenmesi,
- Kriterlerin, nicel ve somut ölçütler içermesi,
- Kriterleri belirlerken çalışanların da katılımının sağlanması,
- Ölçülebilir kriterlerin belirlenmesi,
- Kriterlerin her koşulda tutarlı ve güvenilir bilgiler sağlaması
- İdari personel, işgörenler ve yöneticiler için farklı kriterlerin kullanılması,
- Kriter sayısının 10' u geçmemesi,
- Kriterlerin her çalışan için aynı olması,
- Kriterlerin geçerli, güvenilir ve ön yargılardan uzak seçilmesi,
- Kriterlerin, kurumun amacına uyumlu olacak biçimde planlanması.

Personelin sunduğu hizmet organizasyonun beklentilerini karşılıyorsa bu bir başarı olarak nitelendirilir. Diğer yandan, personel çalışmakta olduğu kurumun kendisinden beklediği hizmet anlayışını benimsemiyorsa veya belirlenen standartlara

ulaşamıyorsa bu bir başarısızlık olarak değerlendirilir (Bingöl, 2016: 382). Belirli standartlar ve kriterler doğru seçilmeden sağlıklı bir performans değerlendirme yapmak mümkün olmayacağı gibi, tarafsız ve gerçekçi sonuçlara ulaşmak da mümkün olmayacaktır. Çalışan performansının değerlendirilmesi sürecinde kullanılacak olan kriterlerin belirlenmesinde dikkate alınması gereken hususlar aşağıda sıralanmıştır (Bakan ve Kelleroğlu, 2013: 110; Bayram, 2006: 49):

- Geçerli olması: Değerlendirme kriterleri faaliyetlerin değerlendirilmesinde geçerli olmalıdır. Önyargılardan uzak olmalıdır. İşletmenin ve çalışanların amaçlarını gerçekleştirmesinde katkı sağlamalıdır.
- Güvenilir olması: Kriterler değerlendirme yapılırken sonuçların doğru çıkacağı güvenini vermelidir.
- Çok boyutlu olması: Çalışanların faaliyetlerini çok yönlü olarak değerlendirmeye imkân vermesi gerekir.
- Kullanışlı olması: Performans kriterleri işletme faaliyetlerini değerlendirmek için uygun, kabul edilebilir ve kullanımı kolay olmalıdır.

Performans değerlendirme kriterleri, değerlendirme yapmak için geçerli, faaliyetler ile uyumlu, sonuçlarına güvenilir, adil ve kolay uygulanabilir olmalıdır. Bunların yanı sıra kriterler çalışanların katılımı ile belirlenmelidir.

J. Performans Değerlendirme Yöntemleri

Performansın hangi yöntemler kullanılarak değerlendirileceği sonuçların güvenilir ve başarılı olması için önem taşımaktadır. Çalışanların performans düzeylerini belirlemek için birçok yöntem bulunmaktadır. Değerlendirme yöntemleri, işletmelerin yapısına, yönetim biçimine, çalışanların niteliğine, iç ve dış çevre şartlarına, kullanılan teknolojiye dayanarak farklılıklar göstermektedir. Performans değerlendirme yöntemine karar verirken şu noktalar üzerinde önemle durulması gerekmektedir (Bakan ve Kelleroğlu, 2003: 113; Örucü ve Köseoğlu, 2003: 45, Uyargil, 2018: 232; Helvacı, 2002: 161; Can vd., 2012: 171-172):

- Yöntemin neyi ölçtüğü tespit edilmeli,
- Yöntem, işletmenin yapısına, ihtiyaçlarına ve kültürüne uygun olmalı,
- Yöntem, yöneticiler ve çalışanlar tarafından benimsenmeli,
- Adil ve güvenilir olmalı,

- Çalışanların kendisini geliştirmesi için gerekli veri ve bilgiyi verilmeli,
- Yapılan işi, işgörenleri, işletmeyi ve faaliyet alanını bütün olarak ele almalı,
- Personelin katılımına olanak verilmelidir.

Performans değerlendirmede klasik ve modern yöntemler kullanılmaktadır. Klasik değerlendirme, genellikle üst yönetim tarafından alt kademedeki çalışanların değerlendirilmesidir. Bu nedenle çalışanların, işlerinde gösterdikleri başarı seviyesinden çok, nitel yönleri ve kişilikleri değerlendirilmektedir. Modern yöntemler ise işgörenin faaliyetlerinde başarılı olma seviyesini ve işgörenin beklentilerini de dikkate alır. Performans değerlendirme ile aynı zamanda çalışanların yönetime katılması amaçlamaktadır (Örücü ve Köseoğlu, 2003: 45). Aşağıda performans değerlendirme yöntemleri klasik değerlendirme yöntemleri ve modern değerlendirme yöntemleri olarak ele alınmıştır.

1. Klasik Performans Değerlendirme Yöntemleri

Performans değerlendirme amacıyla kullanılan klasik yöntemler performansın dışında kişisel özelliklerin de değerlendirildiği yöntemlerdir. Bu yöntemler genellikle gizli yürütülmekte olup değerlendirilen sürece dahil edilmemektedir. Dolayısıyla, sübjektif yönü ağır basan bu yöntemlerin geri bildirim sağlama ve geliştirme yönü de zayıftır.

Klasik değerlendirme yöntemleri az çalışanı olan örgütlerde kullanılmakta, tek değerlendirici tarafından uygulanmaktadır. Genellikle alt kademedeki çalışanları kapsar. Yöntemlerin uygulaması oldukça basit ve kolay olup, daha çok iş ağırlıklıdır. Klasik yöntemlerde değerlendirmeler bir süreç olarak görülmekten ziyade zorunlu yapılan bir durum haline gelmiştir. Gerek mal gerekse hizmet üreten tüm sektörlerde kullanılabilen klasik yaklaşımda, çalışanlar belirli bir dönem için izlenir ve her çalışan için ayrı ayrı değerlendirmeler yapılır (Bayraktaroğlu, 2015:137). Klasik Performans değerlendirme yöntemleri bu bölümde ele alınıp açıklanmıştır.

a. Sıralama Yöntemi

Sıralama yöntemi, çalışanları performanslarına dayalı olarak sıralamaya ve birbiriyle kıyaslamaya yönelik geliştirilmiştir. Başarı düzeyine göre sıralanan çalışanlardan herhangi birisinin performansının diğer çalışanların performansına göre durumu belirlenir. Sıralama yönteminde, değerlendirici tarafından çalışanlar başarılı olandan başarısız olana doğru sıralanır.

Bu yöntem ile işletmede performansa dayalı prim sistemi uygulanıyorsa, kimlerin daha yüksek ücret alacağı, kimin terfi edebileceği ve temelde hangi çalışanın hangisinden daha başarılı olduğu belirlenmeye çalışılır. Çalışanlar, ekip çalışması, diğer çalışanlara tutumu, bireysel çabaları değerlendirilerek başarılı olandan başarısız olana doğru sıralanır (Sungur, 2016: 32; Bingöl, 2016: 230; Dolgun, 2007: 176). Değerlendirilecek kişi sayısı kadar bir çizelge hazırlanır ve değerlendirmede dikkate alınacak nitelikler belirlenir. Bu uygulamada değerlendiriciler, değerlendirecekleri personeli, "Ortanın altı", "Orta" ve "Ortanın üstü" olmak üzere üç gruba ayırmaktadırlar (Sungur, 2016: 32). Sıralama yönteminin amacı bir çalışanı diğerleri ile karşılaştırmaktır. Böylece karşılaştırma sonucuna göre çalışanlarla ilgili kararlar almak mümkün olmaktadır.

Performans değerlendirmeyi uygulayan kişinin bir kağıtta yazılı çalışan adları içerisinden kendi düşüncesine göre en fazla değerli olduğunu düşündüğü personelin adını işaretleyerek o adı kağıdın sağ başına yazmasıyla başlanılan ve aynı şekilde en az değerli olduğunu düşündüğü personeli işaretleyerek onu da kağıdın sağ yanına yazmasıyla devam eden bu yöntem, sol ve sağ taraftaki en değerli elemanlar ile daha az değerli olanların çapraz şekilde alt alta yazılarak sürdürülür ve yeni bir liste oluşturulduğunda son bulur. Bu değerlendirme yöntemi 20 kişiye kadar olan gruplar için uygulanmaktadır. Az kişinin kapsamlı bir şekilde değerlendirilmesi daha kolay olmaktadır. Bu değerlendirme yöntemin dezavantajı tek sayıda sonuçlara ulaşılabilmesi ve ortalarda kalan personelin sıralamasının yapılmasının güç olmasıdır (Bingöl, 2016: 388). Çalışanları iyiden kötüye doğru sıralayan bu yöntem, aslında uygulaması kolay bir yöntemdir. Bu metoda dayalı olarak basit sıralama tekniği ve seçenekli sıralama tekniği uygulanmaktadır.

i. Basit Sıralama

Basit sıralama yönteminde, değerlendirici çalışanları performanslarına göre değerlendirerek bir sıralama oluşturur. Bu sıralama yaptığı işi en iyi yapan çalışandan, en kötü yapan çalışana göre yapılır. Basit sıralama yönteminde astlar amirleri tarafından belirli bir sıraya sokularak performans düzeylerine göre sıralanır.

Bu yöntemde değerlendirici, çalışanlar arasından en başarılı olanı çizelgenin en üstüne yazar. Daha sonra en başarısız çalışanı çizelgenin en sonuna yazar. Daha sonra diğer çalışanları da başarı ve başarısızlık seviyelerine göre ilk yazdığı çalışanın

altına veya en başarısız olan çalışanın üstüne yazarak çizelgeyi tamamlar (Dennison and Weber, 2016: 96-97; Güney, 2019: 204). Bu değerlendirme yöntemi hızlı ve kolay olması nedeni ile avantajlar taşımaktadır. Bunun yanı sıra basit, anlaşılması kolaydır ve fazla maliyet gerektirmez. Az sayıda çalışanın olduğu durumlarda değerlendiriciye kolaylık sağlar. Eğilim hatalarını ortadan kaldırır, değerlendiriciler için eğitime ve ön hazırlığa gerek duyulmaz, personelin tamamını performans çizgisi üzerinde göstererek değerlendirme yapma olanağı verir.

Aşağıda Çizelge 1’de basit sıralama yönteminde kullanılan bir tablo örneği verilmiştir.

Çizelge 1 Basit Sıralama Yöntemine Göre Değerlendirme Örneği

Sıra No.	Adı Soyadı
1	Başak Yaşar (En Başarılı Olan)
2	Gürşah Aslan
.....	
9	Belgin Aygün
10	Ergün Sunar (En Başarısız Olan)

Kaynak: (Ghutke, 2014: 25)

Bu yöntemde değerlendirilen kişinin pozisyonundan etkilenme hatası yapılmaktadır. Basit sıralama yönteminde, üst unvanda bulunan kişinin daha başarılı olması gerektiği yargısı ile hataya düşme riski bulunmaktadır (Uyargil, 2018: 247). Çok sayıda personel ile çalışıldığında değerlendirici için zaman alıcı olması, çalışanların tamamını çok iyi tanımayı gerektirmesi değerlendiricilerin işini zorlaştırmaktadır.

Sınırlı kullanım alanına sahip olan bu yaklaşımda, tüm çalışanlar tek bir kritere göre değerlendirildiğinden, kurum için katkısı, kurum için temininde güçlüğü vb. genel ve öznel değerlendirmelere sebep olmaktadır. Öte yandan, sıralamada herkes tek bir havuzda toplandığından her pozisyonadaki kişi aynı şartlarda değerlendirilmektedir (Uyargil, 2018: 193). Bu yöntemde bir departmanda tek bir üste bağlı çalışan veya farklı unvanlardaki kişiler tek bir potada değerlendirilmektedir. Bu sayılan sakıncaları basit sıralama yönteminin dezavantajları olarak ifade edebiliriz.

ii. Seçenekli Sıralama

Sıralama yönteminde kullanılan diğer teknik ise seçenekli sıralama yöntemidir. Bu sıralama yönteminde işgörenler diğer grup üyeleri ile belirli kriterler doğrultusunda kıyaslanırlar. Değerlendirme için oluşturulacak tabloda herkesin ismi hem satırlara hem de sütunlara yazılır ve her bir kriter için birbirleriyle performansları kıyaslanır.

İki seçenekli olarak yani daha iyi veya daha kötü performanslı olarak değerlendirilir. Basit sıralamadan farkı ise tek bir seferde herkesi değil, her kişiyi tek tek bir değeri ile kıyaslamaya olanak vermesidir (Bingöl, 2016:399). Böylece her bir çalışanın diğer çalışanlara göre performans seviyeleri saptanır. Daha sonra çalışanların değerlendirme sonuçları toplanır ve bu sonuçlara göre iyiden kötüye sıralanır. Değerlendirme sonuçları yöneticilerin çalışanların diğer çalışanlara göre hangi performans düzeyinde olduğunu gösterir. Bu sonuçlara göre çalışanların eksiklikleri tespit edilebilir ve gerekirse düzenlenecek eğitimler ile bu hususlar çözümlenebilir.

b. Puanlama Yöntemi

Puanlama yönteminde değerlendirici önceden belirlenmiş olan standart puanlar çerçevesinde çalışanlara performanslarına uygun puanlar verir. İşgörenin sorumluluğunu yerine getirme derecesi üst düzeyde ise yüksek olarak puanlanır. Bu şekilde bütün çalışanlar sıralanır. Puanlama yönteminde, her bir kriter beşli skalaya göre derecelendirilir. Bu derecelerden biri seçilerek kriterle ilgili çalışanın performansına sayısal bir değer verilir. Daha sonra bu sayısal değerler toplanır ve yorumlanır.

Aşağıda bulunan Çizelge 2' de puanlandırma cetveli örneği gösterilmiştir.

Çizelge 2 Puanlandırma Cetveli

Çalışanın Adı Soyadı							
Bölümü							
Değerlendirici							
Değerlendirme Tarihi							
İş Tanımı							
Başarı Kriterleri	Dereceler					Değerlendirmeyi Yapanlar	
	1	2	3	4	5	Birinci Amir	İkinci Amir
1. İş Bilgisi							
2. Karar Verme							
3. Planlama Yapabilme							
4. Kaynak Kullanımı							
5. Sözlü İletişim Kurma Becerisi							
6. Yazılı İletişim Kurma Becerisi							
7. Mesleki Nitelikler							
8. Sosyal İlişkiler							

Kaynak: (Sabuncuoğlu, 2013: 204)

Kullanılan kriterlere standart bir puan verilir ve çalışanın bu standart değere ulaşip ulaşmadığı veya bu değeri aşıp aşmadığı derecelendirilerek belirlenir. Değerlendirme sonuçları raporlandırılarak yönetim kademesine sunulur. Değerlendirmeyi yapan, gerektiği durumlarda yönetim kademesine kişisel düşüncelerini belirtir (Sungur, 2016:41; Sabuncuoğlu, 2013:205; Güney, 2019: 206). Çalışanların performansının puanlanması, standartlara göre hangi performans düzeyinde olduklarını açıkça göstermektedir. Bu sayede yöneticiler çalışanları değerlendirme ve performans yönünden diğerleri ile karşılaştırma imkânı elde etmektedirler.

c. Karşılaştırma Yöntemi

Karşılaştırma yöntemi bir kişinin gruptaki diğer tüm çalışanlara ile tek ölçüt kullanılarak bire bir karşılaştırıldığı bir yöntemdir. Çalışanlar ikiye ayrılarak eşleştirilmekte ve her bir çalışan grubun geri kalanıyla tek tek karşılaştırılmaktadır. Karşılaştırma bittikten sonra ise tabloda en çok ismi çıkan çalışandan en azına doğru sıralanarak bir değerlendirme listesi ortaya çıkarılır.

Değerlendirmeye başlarken işletmede bulunan bütün çalışanların adları bir çizelgenin sol yanına sıralanır. Değerlendirme yapan kişi, önceden belirlenmiş performans kriterlerine göre listedeki ilk çalışanı ikinci çalışan ile karşılaştırır. İşgörenlerin performanslarını birbiri ile karşılaştırarak iyi faaliyet gösteren çalışanı işaretler. Daha sonra değerlendiren kişi bu çalışanı aynı iş yapan diğer çalışanlar ile karşılaştırır. Bu karşılaştırma sonucu yüksek puan alan işgören yüksek performanslı, düşük puan alan işgören ise düşük performanslı kabul edilerek işaretlenir (Barutçugil, 2016: 445; Yüksel, 2000: 98; Özgen vd., 2005: 246; Bingöl, 2016: 391-392). Değerlendirme bittikten sonra her bir çalışanın aldığı puan toplanır. Çalışanların puan toplamı baz alınarak, tüm personel en çok işaretlemeyi alandan en az işaretlenenene kadar sıralanır. Karşılaştırma yönteminin en önemli özelliği kesin bir sıralama ortaya çıkarıyor olmasıdır. Aynı zamanda, karşılaştırmalı analizde bir çalışanın diğer bir çalışana göre, hızlı çalışma, hatasız iş çıkarma gibi üstün olduğu noktaların daha net belirlenmesine olanak sağlar (Bingöl, 2016: 388- 389). Uygulanması oldukça kolay olan bu metod az vakit alıcı ve maliyeti düşük bir yöntemdir (Sabuncuoğlu, 2013: 236). Bu nedenle birçok işletmede değerlendirme yöntemi olarak kullanılmaktadır. Ancak bazı sakıncaları da içinde barındırmaktadır.

Bu yöntemde değerlendirmeye alınacak personel sayısı yüksek ise çalışma zorlaşmaktadır. Ayrıca değerlendirme sayısı artacağından ve her karşılaştırma sonucunda işgörenin performansı ile ilgili bir sonuca varılacağından fazla zaman alabilmektedir. Bu yöntemde, başarılı ve başarısız olanların arasında kalan yani normal grubun karşılaştırmasında güçlük yaşanmaktadır. Aynı zamanda, hangi çalışanın hangi niteliklerinin daha üstün olduğu da ortaya çıkmamaktadır. Öte yandan sıralama yönteminde uygulanma kolaylığı olmakla birlikte, değerlendiricilerin kişisel yargılarına dayandığı için değerlendirme hataları yapılabilmektedir (Yüksel, 2000: 174). Çizelge 3’te çalışanların performanslarını değerlendirme yöntemlerinden biri olan karşılaştırma yönteminde kullanılan bir tablo örneği gösterilmiştir.

Çizelge 3 Karşılaştırma Tablosu

	Deniz	Başak	Polat	Belgin	Hasan
Deniz		+	-	-	+
Başak	+		+	+	+
Polat	-	+		+	+
Belgin	+	+	-		+
Hasan	+	-	+	+	

Kaynak: (Özgen vd., 2005: 246)

Önyargılardan uzak ve tarafsız bir değerlendirme yapıldığında, çalışanların performansını birbiri ile karşılaştırarak her bir çalışanın diğerlerine göre işletme içindeki yerini göstermesi açısından çok faydalı bir yöntemdir.

d. Kontrol Listesi Yöntemi

Kontrol listesi yönteminde, bir işin yapılması için gerekli olan adımlar belirlenir ve bu adımlarla ilgili sorular ölçek haline getirilir. Diğer bir ifade ile çalışanlarla ilgili soruları içeren bir form oluşturulur. Daha sonra sorular değerlendirmeyi yapanlar tarafından yanıtlanır. Değerlendirme formunda bulunan değerlendirme ölçütlerini değerlendirici önem sırasına göre sıralar ve çalışanlar bu sıralamaya göre değerlendirilir. Yapılan listeye göre çalışanların bu adımları yapıp yapmadıkları kontrol edilir. Listedeki işler veya faaliyet adımları yerine getirildikçe bu faaliyetin yanına işaret konur. Bu liste daha sonra uzmanlar tarafından değerlendirmeye alınır. Böylece yapılan işler değerlendirme sonunda ortaya çıkar. Değerlendirme sonunda her işgörenin yaptığı ve yapmadığı iş adımları ortaya çıkar. Bu sonuçlar değerlendirildiğinde çalışanın performansına ulaşılmış olur. Böylece kişiler arası karşılaştırmalar yapılabilir (Üzüm ve

Uçgun, 2018: 260; Uyargil, 2008: 248). Kontrol listesi yönteminde çalışanların etkinliği ve verimliliği hakkındaki fikirleri sorulmaktadır. Sorular genellikle kapalı uçlu olup evet hayır şeklinde yanıtlanmaktadır (Şimşek ve Öge, 2015: 312-315). Bu değerlendiriciye kolaylık sağlamaktadır. Değerlendirici tarafsız bir şekilde çalışan ile ilgili soruları yanıtlayarak her bir çalışanın performansını kontrol eder. Aşağıda Çizelge 4’ te bir kontrol listesi örneği gösterilmiştir.

Çizelge 4 Kontrol Listesi Örneği

İşgörenin Adı ve Soyadı:	Değerlendirme Tarihi:	
Bölümü :	Değerlendirici :	
Ünvanı:	İmza:	
ÖZELLİKLER	Evet	Hayır
1. Gönüllü olarak iyi fikirler vermekte midir?		
2. İşe karşı dikkati çeken bir ilgi göstermiş midir?		
3. Tüm astlara eşit işlem yapılmış mıdır?		
4. Astlarını genellikle desteklemekte midir?		
5. Techizat iyi koşullarda korunmakta mıdır?		
6. Yeterince iyi bilgiye sahip mi?		
7. İş sözleşmesinin hükümlerine tamamiyle uymaya çalışıyor mu?		
8. Astları ona saygı gösteriyor mu?		
9. İş yeri genellikle temiz ve düzgün bir şekilde korunabiliyor mu?		
10. belirli astlar için taraf tutuyor mu?		
11. işgören sorunlarını dinlemek için genellikle zaman bulabiliyor mu?		
12. Bir işgöreni arkadaşlarının arasında açıkça uyardı mı?		
13. Üstünün işlemleri hakkında hiç yakındı mı?		
14. Duygularını denetleyebiliyor mu?		
15. Sorumluluğu genellikle bir üst yöneticinin üzerine atar mı?		
16. Emirler genellikle yerine getirilir mi?		
17. Gözetimcinin emirleri genellikle yerine getirilir mi?		
18. Çok iyi iş yapma takdir eder mi?		
19. Programlara genellikle uyulur mu?		
20. Hiç hata yapar mı?		

Kaynak: (Bingöl, 2016: 343)

Kontrol listesi yöntemi, farklı işletme faaliyetlerine göre farklı listeler hazırlanmasını gerektirir, bu nedenle kolay uygulanan bir yöntem değildir. Genellikle geribildirim yapılmaz ve değerlendirme karmaşıktır (Sabuncuoğlu, 2013: 215-216). Kontrol listesi yöntemi bazı zorluklar taşımakla birlikte çalışanların performansını değerlendirme ve diğer çalışanlarla karşılaştırma imkanı vermektedir. Yöneticilerin yapılacak işlerde her bir çalışanın ne kadar katkısı olduğunu ortaya koymasından dolayı yöneticiler açısından faydalı bir yöntemdir.

e. Zorunlu Dağılım Yöntemi

Çalışanların performansının ortaya çıkartılması işlemi aynı zamanda diğer çalışanların performansları ile bir karşılaştırma yapılmasını gerekli kılmaktadır. Zorunlu dağılım yöntemi değerlendiricinin kişisel yargılarının değerlendirme üzerindeki etkilerini azaltmak amacıyla geliştirilmiştir. Bu yöntem ile çalışanları karşılaştırırken

tarafsız yaklaşmak gerekmektedir. Çalışanlar önceden belirlenen dağılıma göre değerlendirilmektedir. Çalışanların değerlendirme çizelgesinin üst noktalarında veya belirli bir noktada yoğunlaşmamaları amacıyla geliştirilmiştir. Değerlendiriciler, değerlendirme yaparlarken astlarına yüksek veya düşük not verdiklerini en azından tam olarak bilemezler. Böylece zorunlu seçim yöntemi, değerlendirme yöntemleri içinde bireysel önyargılardan daha uzak olarak yapılmaktadır.

Zorunlu dağılım yöntemi çalışanların, faaliyet düzeylerinin normal bir dağılımda seyretmesi gerektiğine odaklanmıştır. Değerlendiren kişi, bir gruptaki çalışanları beşli bir skalaya yerleştirerek, belli sayıda kategoriye dağıtır (Tural, 2007: 20-65; Mercanlıoğlu, 2012: 45; Mondy, 2017: 207-208). Performans değerlendiriciler, astlarının birçoğunun başarı düzeyinin benzer ve performans düzeylerinin birbirine yakın olduğunu belirtebilirler. Ancak performans değerlendirmede asıl amaç, çalışanların birbiri arasındaki düzey farklılığını ortaya koymaktır. Bu nedenle zorunlu dağılım yaklaşımında değerlendiriciler, çalışanları çan eğrisinde belirli bir yüzdeye yerleştirmek ve belirlenmiş birtakım dağılımlar içerisinde değerlendirmek zorundadırlar (Bingöl, 2016: 40). Değerlendiricileri belirli yüzdelere göre gruplamaya zorlamak, merkezilik ve katılık eğilimlerinden kaynaklanan hataların ortadan kalkmasını sağlar. Böylece, performans değerlendirme sisteminden istenen tarafsızlık sağlanmış olur.

Çalışan sayısının yüksek olduğu işletmelerde, çalışanlar için ayrı performans sonuçları belirlenmez. Çalışan sayısını fazla olduğu işletmeler için zorunlu dağılım yöntemi daha uygun bir yöntemdir. Çünkü bu yöntemde belirli performans dilimleri belirlenmiştir. Çalışanlar bu yüzdelik performans dilimlerinden birine dahil edilir. Daha sonra değerlendirme tamamlandığında, işgörenlerin yoğun bulunduğu faaliyet dilimi işletmenin çalışanlarının performansını ortaya çıkaracaktır (Barutçugil, 2016: 446). Ancak bu yöntemin olumsuzluğu, değerlendiriciyi astlarını belirlenen yüzdelere göre (Örneğin; En kötü %10, Kötü %20, Orta %40, İyi %20, En iyi %10) dağıtmak zorunda bırakmasıdır. Şöyle ki değerlendirici, %30'u aralarında ayırım yapılamayacak şekilde çok iyi seviyede olan çalışanları, zorunlu dağılım yaparak, hak ettiklerinden daha kötü bir kategoriye koymak zorundadır. Bu durum da hatalı değerlendirme yapılmasına sebep olabilecektir. Zorunlu dağılım yönteminin uygulanmasına yönelik bir örnek Çizelge 5'te gösterilmiştir.

Çizelge 5 Zorunlu Dağılım Yöntemi Örneği

ÇOK YETERSİZ %10	YETERSİZ %20	ORTALAMA %40	YETERLİ %20	ÇOK İYİ %10
Deniz	Başak Polat	Belgin Hasan Selin İsmail	Ayşe Hüseyin	Zeynep

Kaynak: (Bingöl, 2016: 401)

Değerlendiriciler, çalışanları belirtilen yüzdelere göre farklı başarı düzeylerine yerleştirirken, belirli bir değerlendirme tarzını baz alırlar. Bazı işletmelerde uygulanan değerlendirme ölçütlerinin miktarı artırılmaktadır. Bu yöntem, işletme içinde yer değiştirme ve yükselme kararlarında yöneticilerin başvurabilecekleri yöntemlerden biridir (Mercanlıoğlu, 2012: 45). Bu yaklaşıma “Zorunlu Dağılım Yöntemi” denilmesinin başlıca sebebi değerlendiricinin, çalışanları çeşitli gruplara göre sıralamak durumunda olmasıdır. Burada amaç değerlendireni, devamlı olarak olumlu veya ortalama puan verme eğilimden uzaklaştırmaktır. Çoğunlukla üstler tarafından kullanılan bu yaklaşım bazen ekip arkadaşlarının ya da astların birbirini değerlendirdiği durumlarda da kullanılmaktadır.

f. Kritik Olay Yöntemi

Kritik olay yöntemi, çalışanın dikkat çeken kritik davranışlarının kaydedilerek üstlerinin iş başında oluşan bu davranışlara ilişkin başarı ve başarısızlık durumunu kaydetmesi esasına dayanır. Kritik olay yönetiminde çalışanların iş başında kritik olayları belirlemesine yönelik olarak yapılan bir sistemdir. Değerlendirici tarafından çalışanlar belirli periyotlarla izlenir. İşgörenlerin faaliyetlerindeki kritik davranışları tespit ederek raporlandırılması esasına dayanır. İşgörenlerin işlerini yaparken kritik iyi veya kötü davranışlar belirlenir. Bu kritik olayların faaliyetlerdeki başarı veya başarısızlığa doğrudan etki edecek davranışlar olması gerekmektedir.

Bu yöntemde, görev sırasındaki olumlu olumsuz davranışlara bakarak performans değerlendirmesi yapılır. İyi veya kötü davranışlar yapıldığı anda kaydedilir. Daha sonra bütün tutulan kayıtlar değerlendirmeye tabi tutulur. Değerlendirme yapan, belirli süre sonunda değerlendirme sonuçlarını yönetime ve personele bildirir (Üzüm ve Uçgun,

2018: 260; Yüksel, 2000: 79-170; Şimşek ve Öge, 2015: 312-315). Böylece hangi durumda çalışanın nasıl davranması gerektiği hususunda geri bildirim sağlanır. Çalışanın, çalışmasıyla ilgili eylemleri ve iş yapış şekli incelenmektedir (Bingöl, 2016: 401; Erşahan, 2014: 249; Somunoğlu vd., 2012: 215; Yüksel, 2000: 101; Sabuncuoğlu, 2013: 295). Bu yöntemde çalışanların rutin yaptıkları işin dışında kritik olaylar karşısında nasıl davrandıkları kontrol edilir. Değerlendiriciler, işgörenleri çalışma anında takip ederler ve onların davranışlarını gözlemlerler.

Bu yöntemin çalışanlara faydası, işe yönelik davranışların değerlendirilmesi ve çalışanların yararlı ve yararsız davranışlarını tespit ederek onların kendilerini geliştirmelerine imkân vermesidir (Karasoy, 2014: 261; Erşahan, 2014: 249). Kritik olay değerlendirme yöntemi, başlangıç döneminde uzun hazırlıklar gerektirir. Ancak çalışanın faaliyetlerindeki iyi ve kötü sonuçlara ulaşılması olumlu yönlerinden biridir. Ayrıca değerlendirme sonuçlarının güvenilir olması yönetici açısından önem taşır. Yine bu yöntem, çalışanların performans durumlarının tarafsız bir şekilde yansıtılması sebebiyle yararlı olmaktadır. Çalışanlar için sakıncalı yönü ise davranışlarının sürekli olarak kaydedilmesidir (Yüksel, 2000: 170). İş yapış anında sürekli gözlemlenen işgörenler gerçek performanslarını göstermekte zorlanabilirler. Bu nedenle sonuçlar tam olarak gerçekleri yansıtmayabilir. İşgörenler sürekli gözlemlendiklerini bildikleri için rahatsız bir durum oluşmaktadır. Aşağıda kritik olay yönteminde kullanılan örnek Çizelge 6’ da verilmiştir.

Çizelge 6 Kritik Olay Yöntemi Örneği

OLUMLU	OLUMSUZ
Baskı altında sakin kalmıştır.	Fazla çalışmak sinirlenmesine sebep olmuştur.
Kışkırtma karşısında dengesini kaybetmemiştir.	İş arkadaşlarıyla ağız kavgası yapmıştır.
İş arkadaşlarına yardım etmiştir.	Arkadaşlarına yardım etmeyi reddetmiştir.

Kaynak: (Kocabey, 2010: 45)

g. Grafik Derecelendirme Yöntemi

Performans değerlendirme faaliyetlerinde kullanılan grafik derecelendirme yöntemi, kolay ve hızlı bir yöntemdir. Bu yöntem ile yöneticiler, çalışanların durumunu hemen görebilmekte ve bu nedenle diğer yöntemlere göre daha fazla tercih edilmektedir.

Değerlendiricinin belirlediği kriterlerin yer aldığı formlar, yöneticiler tarafından doldurulmaktadır. Grafik derecelendirme yapılan işin en önemli görülen özelliklerinin en kolaydan en zora veya en faydalıdan en faydası az olana doğru sıralanması prensibine dayanmaktadır.

Grafik derecelendirme yöntemi, 1960 yıllarında geliştirilmiştir. Genellikle değerlendiricinin her bir kriter için belirlenen beş dereceden birini seçmesi şeklinde değerlendirme yapılır (Bingöl, 2016: 338). Bu yöntem için hazırlanan formlarda, işgören davranışlarına odaklanılır. Çalışanların performansının farklı düzeyleri belirlenmeye çalışılır. Ayrıca değerlendirici tarafından çalışanın karakteristik özellikleri tespit edilir. Böylece işgörenlerin gelişigüzel değerlendirilmeleri önlenmiş olur. Üstlerin astları hakkında önyargılı düşünceleri önlenerek ortak bir görüş oluşmasını sağlar. Kullanılan ölçütler somuttur ve bu nedenle eşitlik ilkesine uygun hazırlanmıştır. Formlar esnektir, karmaşık değildir, az zaman ve çaba gerektirir. Çalışanlar özel kategorilere yerleştirilmez (Bulut, 2003: 48; Tahiroğlu, 2003: 259). Bu avantajlar grafik derecelendirme yönteminin, çalışan performansının değerlendirilmesinde sıkça kullanılmasına yol açar. Aşağıda bulunan Çizelge 7’de grafik derecelendirme yönteminde kullanılan bir tablonun örneği gösterilmiştir.

Çizelge 7 Grafik Derecelendirme Tablosu Örneği

PERSONELİN		TARİH:			
ADI SOYADI:		DEĞERLENDİRİCİNİN ADI SOYADI:			
BİRİMİ:		İMZA:			

KRİTERLER	ÜSTÜN	İYİ	ORTA	TATMİN KAR	TATMİN EDİCİ OLMAYAN
İŞİN KALİTESİ					
İŞİN MİKTARI					
İŞ BİLGİSİ					
İŞE DEVAM VE DİSİPLİN					
GÜVENİLİRLİK					

Kaynak: (Barutçugil, 2002: 191)

Ancak grafik derecelendirme yönteminin avantajları olduğu kadar dezavantajları da vardır. Değerlendiriciler ortalama bir değerlendirme yapma eğilimi gösterebilirler. Bu durum değerlendirilenler arasındaki farklılıkların ortaya çıkmasına engeller. Bir çalışanın performans seviyesi, kriterlerin hesaplanmasında oluşan verilerin toplamı ile bulunur. Bu

nedenle sadece belirlenen kriterler değerlendirilir. Bu nedenle çalışanların farklı alanlardaki özellikleri göz ardı edilmektedir. Yöneticiler çalışanları değerlendirirken ya çok beğendikleri ya da beğenmedikleri bir niteliğe bakarak, diğer nitelikleri de buna göre değerlendirmektedir. Bunların yanı sıra hoşgörü eğilimi nedeniyle genellikle ortalamanın üzerinde bir değerlendirme yapılmaktadır. Değerlendiriciler kendi astları daha fazla ücret alsınlar diye yüksek değerlendirme yapabilmektedir (Eraslan ve Algün, 2005:95-106; Barutçugil, 2002: 191; Bayraktaroğlu, 2015: 140). Bu bağlamda grafik derecelendirme yöntemini kullanırken dezavantajları da dikkate alınmalıdır. Aksi taktirde yapılan performans değerlendirme gerçekleri yansıtmayacaktır. Değerlendirme sürecinin başarılı sonuçlar vermesi için yöntemden kaynaklanan oluşabilecek sorunların önceden görülerek önlem alınması gerekir.

h. Anlatım Metin Tipi Değerlendirme Yöntemi

Anlatım metin tipi performans değerlendirme yöntemine, Kompozisyon (Essay) yöntemi de denilmektedir. Bu yöntemde işgörenin performansı değerlendirici tarafından yazılı olarak betimlenir (Kharola et al, 2018: 4). Değerlendirmeyi yapan kişinin metin yazabilme yeteneğine sahip olması gerekir. Değerlendiricilerin işgörenin farklı özelliklerini dikkate alarak değerlendirme yapması istenmektedir. Değerlendirmeyi yapan kişi, değerlendireceği çalışan ile ilgili düşüncelerini yazılı bir metin olarak hazırlar. Örneğin çalışanın uzmanlık derecesi, işi yapmaya ne kadar istekli olduğu, işe uygun kişilik özellikleri veya uygun olmayan kişilik özellikleri ve gösterdiği çaba bunlardan bazılarıdır. İşgörenin göstermiş olduğu performans, ihtiyaç duyduğu eğitim konuları ayrıntılı olarak yazılır. Değerlendirme yapılacak çalışan sayısı az olan üst düzey kademelerdeki işler için daha uygun bir yöntemdir. Çok sayıda çalışana sahip olan iş yerlerinde bu yöntemin uygulanması zaman ve bilgi açısından sakıncalar yaratabilir. Değerlendiricinin performans ile ilgili tüm olayları incelemesine izin veren bir yöntemdir. Böylece değerlendiriciler uygun gördükleri konuya daha fazla önem vermektedir (Ghutke, 2014: 27). Bu bağlamda daha iyi yapılandırılmış yöntemlerde ortaya çıkan boşlukları doldurmada kullanışlıdır. Birden fazla değerlendirme yönteminin birlikte kullanıldığı değerlendirme süreçlerinde çok yararlı olabilecek bir yöntemdir. Maliyet gerektirmeyen ve tamamen üst yöneticilerin izlenim ve görüşlerine dayanan bir değerlendirme yöntemidir. Küçük işletmelerde kullanıldığında başarılı sonuçlara ulaşılması mümkündür.

2. Modern Performans Değerlendirme Yöntemleri

Performans değerlendirme çalışmaları ilk olarak klasik yöntemlerle yapılmaya başlanmıştır. Zaman içinde sistemler değişikliğe uğramış dolayısıyla performans değerlendirme yöntemlerinde de değişiklik yapmak zorunlu hale gelmiştir. Klasik yöntemler, önceki bölümde de ele alındığı gibi yöneticiler tarafından yapılmaktaydı. Ancak bu tek taraflı değerlendirme bazı yanlış sonuçlara varılmasına neden olmaktaydı. Modern yöntemler klasik yöntemlerin sakıncalarını ortadan kaldırmak amacıyla ve değerlendirmelerde objektifliği sağlamak üzere geliştirilen yöntemlerdir.

Geleneksel yöntemler yöneticilerin beklentilerine tam olarak cevap vermeyince 1990'lı yıllardan sonra çok boyutlu ve çalışanlara sonuçların açıklandığı ve düzeltici önlemlerin alındığı yeni performans değerlendirme yöntemleri geliştirilmiştir (Bayram, 2006: 55; Dağdeviren, 2007: 270). Çalışanların beklentilerini dikkate alan değerlendirme yöntemleri geliştirilmiştir (Gavcar vd., 2006: 35; Yücel, 1999: 120). Modern Performans değerlendirme yöntemleri aşağıda detaylı bir şekilde açıklanmıştır.

a. Başarı Kayıt Yöntemi

Başarı kayıt yönteminde, çalışanlar başarılı oldukları faaliyetler ve işletmeye katkıları oranında değerlendirilmektedir. Performans değerlendirme, kişinin kendisi ve yöneticisiyle birlikte yapılabilir.

Bu yöntemde standartlar, faaliyet sonuçları ve yöneticilerin kişisel beklentileri ışığında oluşturulur. Çalışanların işe devamlılık durumları ve çalışanların faaliyetlerdeki başarılı çalışmaları gibi öğeler bu standartlardan bazılarıdır (Uyargil, 2018: 55-56). Çalışanın performans durumu bu şekilde belirlenir ve değerlendirilir. İşletme faaliyetlerinden üzerine aldığı sorumlulukları yerine getirip getirmediği ve ne ölçüde yerine getirdiği tespit edilir. Sonuçlara odaklanan bir performans değerlendirme yöntemidir. Çalışanların faaliyetlerinin sonuçlarına veya faaliyet adımlarına bakarak karar verilir.

b. Alan İnceleme Yöntemi

Alan inceleme yöntemi, yöneticilerin değerlendirmelerinin doğru yapılabilmesi için gerekli olan verinin elde edilmesini sağlamaktadır. Bu yöntemde, değerlendirmeyi yapan birimden bir veya birkaç görevli değerlendirilecek işgörenleri çalışma alanında gözlemler. Çalışma sırasında işgörenlerin faaliyetlerini raporlar. Faaliyet sahasında dikkate değer sorunlar tespit edilir ve bir rapor şeklinde yönetim kademesine sunulur. Düzenli olarak yapılan alan inceleme yöntemi ile raporlar güncellenmiş olacaktır.

Sorunlar üzerinde yöneticiler ile fikir alışverişinde bulunulur. Böylece yöneticilerin ve değerlendiricilerin aynı yönde fikirlerinin oluşması sağlanacaktır (Bingöl, 2016: 396). Sahaya inilmesi sorunların kaynağına inilmesini sağlamaktadır. Sorunların nereden kaynaklandığı tespit edilerek çözüm yolları araştırılmaktadır. Bu yöntemde çalışan kişinin izlendiğini biliyor olması onun performansında değişikliklere yol açabilmektedir.

c. Davranışsal Değerlendirme Yöntemi

Davranışsal değerlendirme yöntemi, çalışan performansını davranışsal düzeyde değerlendirmeye dayanır. İşgörenlerin, faaliyetlerinde gösterdiği başarı veya başarısızlık durumu tespit edilir. Bu faaliyet sonuçlarıyla ilgili veriler toplanır, analiz edilerek bir rapor haline getirilir. 1963 yılında, ABD’ de kullanılan bu yöntem, davranışsal beklenti ölçekleri (Behavioral Expectation Scales) olarak adlandırılmıştır. Bu yöntemin temel aldığı nokta uygulama yapılırken gösterilen davranışlardır (Barutçugil, 2016: 447; De Cenzo et al, 2017: 41). Bu uygulama kritik olayları genelleyerek performansın davranışsal boyutlarını geliştirmeye dayanmaktadır.

Yönetim başarısı, bireysel ilişkiler, uyumluluk gibi kriterlerin yer aldığı tüm konular çalışanın değerlendirilmesi aşamasında ölçüt olarak kullanılmaktadır. Sonrasında ise, kritik faaliyetler belirlenerek işgören davranışlarının temel alındığı ölçek hazırlanmaktadır (Can vd., 2012: 93). Hazırlanan formlar ile çalışan performansının farklı düzeylerini gösterecek şekilde onların davranışlarına odaklanılır. Davranışsal değerlendirme yönteminin en önemli faydası, değerlendirme yapan kişi için özel davranışlar tanımlıyor olmasıdır. Bu fayda aynı zamanda çalışan performansının önyargılardan uzak, ikilemde kalmadan, objektif bir şekilde değerlendirilmesine olanak sağlar (Barutçugil, 2002: 448). Bu yöntem, değerlendirme aşamasında çalışanların davranışlarına odaklanarak kişilik, tutumlar gibi tartışmaya açık unsurların ön plana çıkmasını engeller (Gürbüz, 2017:215). Bir yandan da değerlendirme uygulaması başlamadan önce beklentilerin neler olduğunu açıklığa kavuşturarak yöneticilerle çalışanlar arasındaki iletişimi kolaylaştırır.

Davranışsal değerlendirme yönteminin sakıncaları arasında, uzun hazırlık gerektirmesi, maliyetli olması, oldukça büyük özenle dikkatlice yapılmak zorunda olması, detaylı olması, değerlendirme aşamalarında birtakım yargılara yol açması ve analizlerinin devamlı olarak güncel tutulmak zorunda olunması sayılabilir (Can vd., 2012: 94). Ancak bu yöntem, performans unsurlarını ön plana çıkarıyor olması

nedeni ile hem çalışanların gelişimini kolaylaştırmakta hem de kurumun genel yapısını olumlu yönde etkilemektedir. Aşağıda Çizelge 8’ de davranışsal değerlendirme için hazırlanmış bir değerlendirme ölçeği yer almaktadır.

Çizelge 8 Davranışsal Değerlendirme Ölçeği Örneği

Çok iyi, fazlasıyla iyi	7	Müşterileri tanır, çoğunun ismini bilir ve onlarla kurallara uygun ilişkilerkurur.
İyi, beklenene uygun	6	Müşterileri tanımaya çalışır, tanımadığı müşteriye karşı aşırı dikkatlidir.
Kısmen iyi	5	Tanımadığı müşteriye başkasına sorar. Kendi başına karar vermez.
Vasat, ne iyi ne kötü	4	Çevre ile ilgilenmeden işini yapmaya, başkaları ile ilgilenmemeye çalışır.
Kısmen kötü	3	Önünde bekleyen müşteriler olduğunda hızlı çalışmaktan hoşlanmaz.
Kötü, beklenenin dışında	2	Anlamadığı işi müşteriden öğrenmek ister, kendisine ters gelen konuları müşteri ile tartışır.
Çok kötü, istenmez	1	Mesai saati sonuna doğru geciken müşteri işini dikkate almaz, gün içinde başkaları ile sürekli sohbet eder.

Kaynak: (Erdoğan, 1991: 194)

Davranışsal değerlendirme ölçeği, çalışanları var olan kriterlere göre sıralamak yerine onlardan yerine getirmesi beklenen davranışları yerine getirip getirmediğini tespit eder. Davranışsal değerlendirme yöntemleri çalışanlar tarafından daha fazla benimsenirken her iş için ölçeklerin ayrı ayrı hazırlanması zaman almakta ve maliyetli olmaktadır.

i. Davranışsal Beklenti Skalaları Yöntemi

Davranışsal beklenti skalası yöntemi, isminden de anlaşılacağı üzere, çalışandan beklenen davranışları ölçmeye yönelik olarak geliştirilmiştir. Bu amaçla çalışanın davranışlarına ilişkin ayrı ayrı davranış kriterleri belirlenir. Bu kriterlere en olumludan en olumsuza doğru değerlendirme ölçekleri uygulanarak bir derecelendirme yapılır. Davranışsal beklenti skalaları yöntemi çalışanların iş ile ilgili davranışlarına yönelik bir değerlendirme yapmaktadır.

Bu değerlendirmede çalışanın yaptığı iş daha objektif olarak değerlendirilebilmektedir. İşgörenin, işin ihtiyaçları konusunda gereken davranışları hangi düzeyde gerçekleştirip gerçekleştirmediğine bakılır (Bingöl, 2016: 403). Bu yöntemle çalışanların kişilik özelliklerine bakılmaksızın yerine getirmesi gerekli

davranışları hangi derecede yerine getirdiği belirlenir. Çalışanların işletme faaliyetlerini yerine getirirken gösterdikleri davranışları, önceden belirlenmiş standartlar çerçevesinde tespit etmeyi amaçlamaktadır. Belirlenen skaladaki ölçütler ve beklenen olası yanıtlar her iş için ayrı ayrı tanımlanmaktadır. Yapılan işe göre skala hazırlanması gerekmektedir. Bu durum çok fazla zaman ve çok fazla emek gerektirmektedir. Bu olumsuz faktörlerin yanı sıra maliyetli bir yöntemdir. Davranışa dayalı değerlendirme yönteminde kullanılan skala aşağıda Çizelge 9’ da gösterilmiştir.

Çizelge 9 Davranışsal Beklenti Skalası

	9	Bir tamgün satışları analiz eden bir çalışma yapması beklenir .
Elemanlarına sorumluluk duygusu ve özgüven verebilmek için birçok önemli görevi devretmesi beklenir .	8	
	7	Elemanları ile yapacağı haftalık eğitim toplantılarını planlanan saatte, hiç aksatmadan yapması beklenir .
Astlarına sevgi ve saygı ile yaklaşması beklenir .	6	
	5	Elemanlarına müşteri beklerken boş zamanlarında birbirleri ile sohbet etmemeleri gerektiğini hatırlatması beklenir .
Memnun olmadığı taktirde eski departmanına dönebileceği konusunda herhangi bir astına verdiği sözü yerine getirmesi beklenir .	4	
	3	Hastalık mazereti olan elemanların gelip kendisinden izin istemelerini söylemesi beklenir .
Astlarına olumsuz tutumlar geliştirmeleri riskini alarak, mağaza standartlarını onların önünde oldukça sert bir biçimde eleştirmesi beklenir .	2	
	1	İşletme politikalarına aykırı olduğunu bilmesine rağmen departman satışlarına bağlı ücret zammı konusunda astlarına söz vermesi beklenir .

Kaynak: (Uyargil, 2018: 63)

Çizelge 9’da görülen davranışsal beklenti skalası örneğine göre 1’deki beklenen davranışı gösteren çalışan kötü performans göstermiş, skalada 9’daki beklenen davranışı gösteren çalışan ise çok başarılı performans göstermiş kabul edilmektedir. Bu skalaya göre işgören performansı 1’den 9’a doğru yükselmektedir. Bir diğer davranışsal beklenti skalası örneği aşağıdaki Çizelge 10’da gösterilmiştir.

Çizelge 10 Davranışsal Beklenti Skalası Örneği

DAVRANIŞ ÖRNEĞİ	ÖLÇEK PUANI
İşi gereği olmasa dahi müşterisine aldığı hizmetten memnun olup olmadığını sormak için telefon eder.	A
Zor bir problemle karşılaştığında çözüm için müşterisine zaman ayırır.	B
Müşteri kızgın dahi olsa ona sakin davranır.	C
Müşterinin bir problemi hakkında bilgiye sahip değilse bunu ifade eder.	D
Başka bir işi olmadığı halde bekleyen müşteriyi görmezden gelir.	E
Uzun süredir beklemekte olan müşterisine ters yanıtlar vererek tepki gösterir.	F

Kaynak: (Helvacı, 2002: 165)

ii. Davranışsal Gözlem Skalaları Yöntemi

Davranışsal gözlem skalasında çalışanların onlardan beklenen davranışlar yerine somut olarak gözlemlenen davranışlarına göre değerlendirilmesi esas alınır. Bu teknikte performansı değerlendiren kişi, çalışanın kritik olaylardaki davranışlarını gözlemleyerek hiçbir zamandan her zamana giden bir skala üzerinden değerlendirme yapar.

Çalışanların davranışlarının gözlemlenerek, belirlenmiş kriterlere göre değerlendirilmesi temeline dayanmaktadır. Davranışsal beklenti skalalarından farklılıklar gösterir. Çalışandan beklenen davranışlara göre değerlendirme yapmak yerine somut sonuçlara dayanarak değerlendirme yapılır. Çizelge 9 ve 10' da verilen skala örnekleri incelendiğinde, davranışsal beklenti skalalarında, belirli kritik olaylarla karşılaşıldığında, çalışanlardan beklenen alternatif davranışlar, çeşitli performans boyutlarında belirtilmekte ve bu beklenen davranış kalıpları skalada gösterilmekteydi. Davranışsal gözlem skalaları yönteminde işgörenlerin faaliyetleri yerine getirirken gösterdikleri davranışlar değerlendirici tarafından gözlemlenir (Güney, 2019: 216, Sungur, 2016: 39). Bu gözlem sonuçları skalaya işlenir, daha sonra puanlar toplanır ve sonuçlar değerlendirilir. Aşağıda Çizelge 11'de örnek olarak bir davranışsal gözlem skalası gösterilmiştir.

Çizelge 11 Davranışsal Gözlem Skalası

1. Astarlarından birinin hatalı bir malı ambalajladığını gördüğünde, ambalajı açtırır ve malın hatasının ne olduğunu kişiye gösterir.					
ASLA	1	2	3	4	5 HER ZAMAN
2. Astarların fazla mesai yapmalarını istediği durumlarda, onların kişisel mazeretlerine duyarlı ve anlayışlı davranır.					
ASLA	1	2	3	4	5 HER ZAMAN
3. İş güvenliği gereği uygulanan koruyucu araç/gerecin daha rahatlıkla kullanılması için astlarına önerilerde bulunur.					
ASLA	1	2	3	4	5 HER ZAMAN

Kaynak: (Sungur, 2016: 39)

Bir başka davranışsal gözlem skalası örnek formu Çizelge 12’de gösterilmiştir. Bu formda 5’li skala kullanılmıştır.

Çizelge 12 Davranışsal Gözlem Skalası Örnek Formu

Kriter: Güven oluşturma becerisi	1.Daima Oluşturur	2.Oluşturur	3.Kararsız	4.Oluşturmaz	5.Hiçbir Zaman Oluşturmaz
Güvenin önemini astlarına anlatır.					
Güvenin neden gerekli olduğunu astlarına anlatır					
Güvenin iş ilişkilerini nasıl etkileyeceğini astlarına açıklar					

Kaynak: (Güney, 2019: 216)

Davranışsal gözlem skalaları yöntemi kullanılarak yapılan performans değerlendirme sürecinin sonunda ortaya çıkan çalışan performansı sonuçları çalışanın kendisi ile paylaşılmaktadır. Bu açıklama çalışanları geliştirici, ileriye taşıyıcı bir unsurdur. Böylece kendi performansını, başarılı olduğu yönlerini ve başarısızlık nedenlerini öğrenen bir çalışan eksik yönlerini kapatmaya çalışır. Bu yöntem genel olarak uzun zaman alan ve maliyeti yüksek bir yöntemdir.

d. Kendini Değerlendirme Yöntemi

Çalışanların kendini değerlendirmesi performans değerlendirme sürecinde başvurulan yöntemlerden biridir. Belirli bir tarihte kendilerini değerlendireceklerini bilen işgörenler faaliyetlerinde daha yüksek performans göstermek için çaba harcayacaklardır. Performans değerlendirme sürecinde çalışanların kendini

değerlendirmesi faydalı bir bilgi olmaktadır. İşgörenin kendini değerlendirmesi sistemi benimsemesine ve sistemin bir parçası olmasına yardımcı olmaktadır.

Çalışanların öz değerlendirme yapması, eksik yönlerinin farkına varmasını sağlamaktadır. Değerlendirme süreci, farklı görüşlerin, düşüncelerin ve yorumların yapıldığı bir süreçtir. Öz değerlendirme sayesinde çalışanlar, yöneticilerin veya değerlendiricilerin gözden kaçırdıkları başarıları da ortaya çıkarmış olacaktırlar (Gomez-Mejia et al., 2006: 217; Dennison and Weber, 2016: 100-101). Çalışanların, öz değerlendirmesiyle elde edilen veriler, onları motive eden unsurlar hakkında yöneticilere bilgi verir. Bu değerlendirme sonuçları analiz edilerek yöneticilere sunulduğunda çalışanlar hakkında detaylı bilgi edinme olanağı sağlanmış olur.

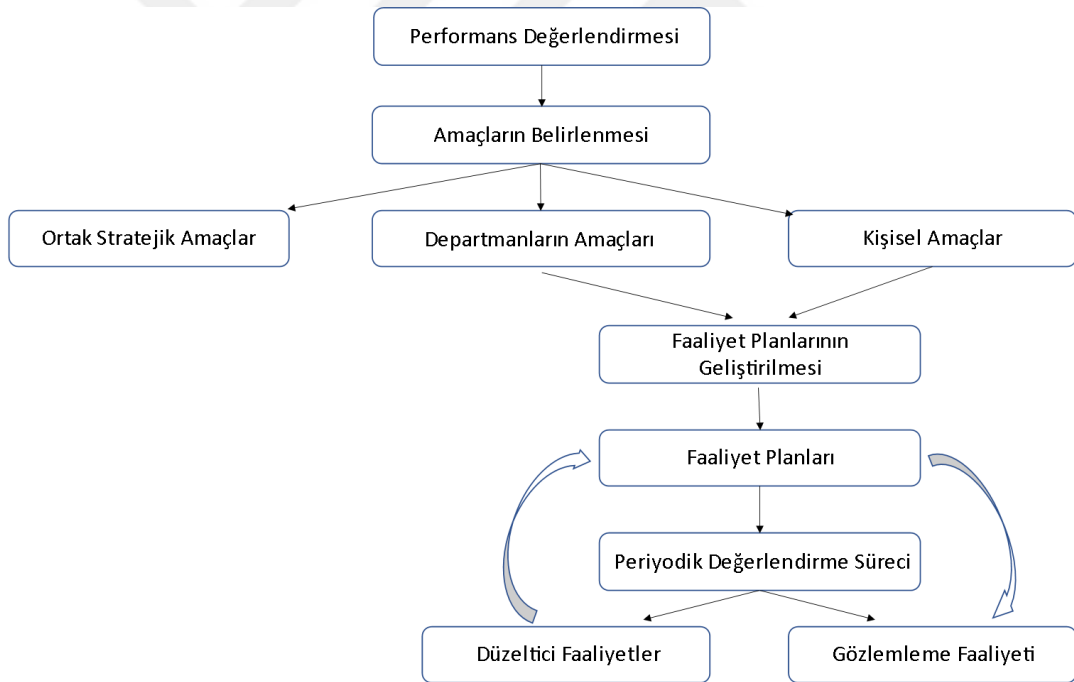
Kendini değerlendirme yöntemi, objektif bir değerlendirme değildir. Kendi performanslarını olduğundan daha yüksek değerlendirebilirler. Çalışan tarafından kendi faaliyetlerinin yorumlanması aslında kişinin kendini tanımasını amaçlamaktadır. Bunun yanı sıra performansı hakkında çok yönlü bir değerlendirme içine girdiğinde eksi ve artı yönlerinin farkına varacaktır. Geliştirilmesi gereken yönlerini tespit ederek kişisel planlama yapacaktır (Sabuncuoğlu, 2013: 192). Yöneticiler, çalışanların öz değerlendirme sonuçları hakkında onları bilgilendirebilirler. Hiç kimse kendi performansını çok kötü olarak ifade etmeyeceğinden, kendini değerlendirme yönteminin gerçekçi sonuçlar vermeyebileceği söylenebilir.

e. Amaçlara Göre Yönetim Yöntemi

Amaçlara göre yönetim, performans değerlendirme yöntemlerinden biri olarak kullanılmasının nedeni sonuç odaklı kullanılan bir yöntem olmasıdır. İşletme amaçlarına göre yönetim sürecinde, hedeflere ne derece ulaşıldığı araştırılmaktadır. Değerlendirme süreci sonunda belirlenen amaçlara ulaşmak için çalışanların ne derece performans gösterdiği belirlenir. Ulaşılan performans işletme ve çalışanlar için başarı göstergesidir.

Bu değerlendirme yönteminde, bir tarafta çalışan kendisini değerlendirirken bir tarafta da yöneticisi değerlendirmektedir. Amaçlardan uzaklaşma durumunda ise her iki taraf bir araya gelerek değerlendirmeyi birlikte yaparlar. Bu yöntemde yöneticileri için de çalışanlar için de öncelik belirlenen amaçlar ve başarıdır (Karasoy, 2014: 252). Karar verme aşaması katılımcı bir şekilde yürütülür ve

çalışanların da kararlara katılımına yer verilir. Hedeflerin gerçekleşmesi, gösterilen performansa bağlıdır (Decenzo et al., 2017: 221). Amaçlara göre değerlendirme yönteminde, çalışanın değerlendirilmesinde kişilik özellikleri önem taşımamaktadır. Başarı için temel kriter bağlı olduğu organizasyonun amaçlarından kendine düşeni ne ölçüde gerçekleştirdiğidir (Bayraktaroğlu, 2015: 143). Amaçlara göre değerlendirme yönteminde, organizasyonlarda tepe yönetiminden başlayarak her düzeydeki çalışanın amaçları belirlenerek bu amaçlara uygun planlar yapılır (Yüksel, 2000: 171). Her değerlendirme dönemi başında çalışanlar ve yöneticiler ortak toplantılarda bir araya gelerek performans standartları saptarlar. Böylece işletme hedeflerinin, çalışanlar için özel hedeflere dönüştürülmesi amaçlanır (Erdoğan, 1991: 126; Özyörük, 2009: 79). Bu yöntemde yönetici ve çalışanların net tanımlanmış çerçevesi çizilmiş, ölçülebilir, gerçekçi hedefler belirlemiş olmaları gerekmektedir. İşgörenler, faaliyetlerini yerine getirdiğinde örgütsel amaçlara da ulaşılacaktır. Şekil 1’de amaçlara göre yönetim süreci gösterilmiştir.



Şekil 1 Amaçlara Göre Yönetim Süreci

Kaynak: (Benligiray, 2009: 72)

Uygulamada, amaçlara göre yönetim zorlukları da içerisinde barındıran bir yöntemdir. Hedefler bazen çok iddialı veya çok uzak olabilmektedir. Ayrıca çalışanların performans düzeylerini ölçmek için nicel ölçülebilir hedefler ortaya konursa değerlendirme yapmak daha kolay olacaktır.

f. Değerlendirme Merkezi Yöntemi

Değerlendirme merkezi yönteminde, değerlendirme birden fazla yönetici tarafından yapılmaktadır. En yakın üst ile bu yöneticinin üstleri de değerlendirmeye katılır. Bu değerlendirmeler genellikle bağımsız olarak yapılırken, bazı durumlarda bir grup veya komite tarafından da yapılmaktadır. Çalışanlar, eş zamanlı olarak karşılaştırılmak suretiyle değerlendirmeye tabi tutulur ve potansiyellerinin ortaya çıkarılmasına imkân verilir.

Bazı yöneticiler, başarılı bir işgöreni kişisel sebeplerle başarısız gibi gösterebilirler. Yanlış değerlendirmeyi ortadan kaldırmak amacıyla farklı yöneticiler tarafından yapılan değerlendirme sağlıklı sonuçlar elde edilmesini sağlamaktadır. Değerlendirme eğer puan türünden yapılıyorsa, bu durumda her yöneticinin verdiği notun ortalaması alınır. İlk yöneticinin değerlendirmesi daha önemli olduğundan, bu yöneticinin değerlendirmesine daha yüksek yüzde oranı verilir (Sabuncuoğlu, 2013: 191). Bu yöntem genellikle yöneticilik görevleri için gerekli olan özelliklerin belirlenmesinde kullanılır. Çok sayıda yönetici, katılımcı ve değerlendirici bir araya gelir. Değerlendirmesi yapılacak gelecek vadeden çalışan hakkında görüşlerini ifade ederler ve bu kişi ile ilgili çeşitli değerlendirme testleri yaparlar (Bayraktaroğlu, 2015: 145; Çetin vd., 2015: 160-165). Değerlendirme metotları ve değerlendirme ölçeği önceden tasarlanmalıdır. Bu yöntem aynı zamanda çalışanları karşılaştırmalı olarak değerlendiren bir süreçtir. Bu süreçte lidersiz grup tartışmaları, rol oynama vb. birtakım çalışmalar yapılır. Çalışanlardan oluşan grup etraftan soyutlanabilecekleri bir alana götürülür ve burada 1-3 gün kalmaları sağlanır (Özgen, 2005: 251). İşgörenin geçmiş performansları değerlendirilerek, gelecekteki çalışma performansı tespit edilmeye çalışılır. Yönetici sorumluluğu verildiğinde, bunu yapıp yapamayacağı tartışılır. Bu yöntem aynı zamanda ücret artışı ve yükselme açısından yararlı olan bir tekniktir.

Bunların yanı sıra bu yöntem çalışanların eğitimi ve geliştirilmesi amacıyla da kullanılmaktadır (Budak vd., 2001: 236). Bu yöntem uzun zaman ve yüksek maliyet gerektirmektedir. Hem pahalı bir yöntem olması hem de değerlendirme öncesi yapılması gerektirmektedir. Bu nedenle işletmeler tarafından çok fazla kullanılmamaktadır (Çimen, 2009: 47). Performans değerlendirme yöntemleri içinde önemli bir yeri olmasına rağmen bu dezavantajları nedeniyle değerlendirme merkezi yöntemi, üst yönetim tarafından çok fazla tercih edilmemektedir.

Sadece üstün astı değerlendirdiği performans değerlendirme yöntemleri hatalı sonuçlar çıkmasına neden olmaktadır. Bu yöntem çalışanın ilişkili olduğu kişilerce değerlendirildiği bir yöntemdir. Farklı ilişkilere sahip olunan birçok kaynaktan veri toplamak amaçlanarak çok yönlü bir sorgulama sistemi geliştirilmiştir. Böylece objektif sonuçlara ulaşılması sağlanmaktadır.

DAVRANIŞLARI
BECERİLERİ
YETENEKLERİ
İYİLEŞTİRME

YÖNETİCİLER

ÇALIŞAN

İÇ MÜŞTERİLER

DIŞ MÜŞTERİLER

ÇALIŞMA
ARKADAŞLARI

ASTLAR

GERİBİLDİRİM

GELİŞİM
İHTİYAÇLARININ
BELİRLENMESİ

Kaynak: (Bayraktaroğlu, 2015: 148; Ölçer, 2004: 216)

155

puanlama “Üstün, Çok İyi, İyi, Kabul Edilebilir, Marjinal, Düşük, Tatmin Edici Olmayan” şeklinde ölçeklendirilebilir. Daha sonra her değerlendiricinin ağırlıklı yüzdesi belirlenir. Örneğin, üstün değerlendirmesi %40, müşterilerin değerlendirmesi %20, çalışma arkadaşlarının değerlendirmesi %15, astları %15 ve son olarak kendi değerlendirmesi %10 şeklinde belirlenebilir. Buradaki yüzdelik oranlar kuruma, yöneticilerin isteğine, yapılan işe, çalışanın önem derecesine göre değiştirilebilmektedir (Bingöl, 2016: 393-395). 360 derece performans değerlendirme yöntemi, klasik yöntemlerin eksiklerini ve hatalarını gidermektedir. Organizasyondaki tüm unsurların değerlendirmelerine dayanan bir yöntemdir. Bu bağlamda terfi, ücret, performansın geliştirilmesi gereken yönleri, güçlü yönleri, zayıf yönleri ve eğitim planlaması gibi hususlarda başvurulacak kaynak olarak yararlanılmaktadır (Yılmaz, 2005: 41-42; Barutçugil, 2002: 203). Böylece çok yönlü olarak uygulanan 360 derece performans değerlendirme yöntemi, değerlendirme hatalarını da en aza indirmektedir.

Sistemin çalışanlar ve örgüt açısından faydalarını şöyle sıralayabiliriz (Arslan, 2003: 13; Camgöz ve Alpten, 2006: 203; Yılmaz, 2005: 41-42; Barutçugil, 2002: 203; Bingöl, 2016: 393-395; Şimşek ve Öge, 2015: 312-315; Stone, 2005: 287; Turgut, 2001:62; Antonioni, 1996: 36):

- Çalışanlara göre iş geliştirilmesine ortam sağlar,
- Çok yönlü değerlendirme ile hataları engeller,
- Çalışanın, yaptığı işin başkalarınınca değerlendirilmesine olanak sağlar,
- Çalışanların, örgüt bünyesindeki yerlerini kıyaslayarak görebilmelerine imkân sağlar,
- Çalışanların yetkinliğini belirler ve gerekli eğitim planının oluşturulmasına olanak sağlar,
- Hem bireysel hem de organizasyonun ihtiyaç duyduğu performans düzeyini ortaya çıkarır,

360 derece performans değerlendirme, sadece bir değerlendirme yöntemi olmanın ötesinde işletme için gelişmeyi ve etkinliği sağlayacak bir araç olarak kullanılabilir. Ancak bu yararlı yönlerinin yanı sıra demokratik ortamın gelişmediği örgütlerde sorunlara da yol açabilmektedir.

h. Elektronik Performans Değerlendirme Yöntemi

Elektronik performans değerlendirme yöntemlerinde, diğer performans yöntemleri bir arada kullanılmaktadır. Böylece bilgisayar ve internetin kullanılması ile objektif ve hızlı bir değerlendirme yapılabilir. Klasik değerlendirme yöntemleri uzun zaman almakta ve yüksek maliyete neden olmaktadır. Elektronik performans değerlendirme yöntemlerinde, az zaman içinde, büyük ölçekte analizler ve raporlamalar yapılabilir.

Bu yöntemde çalışanların işlerindeki performansına ilişkin veriler sürekli olarak bilgisayarlar vasıtasıyla izlenerek toplanmakta ve analiz edilmektedir. Değerlendirme sonuçları, değerlendirici ve çalışanlar için geçmişe yönelik veri ve bilgi kaynağı niteliği taşımaktadır. Her ne kadar bu yaklaşım, hızlı ve nesnel olsa da gizliliği ortadan kaldırdığı gerekçesiyle eleştirilmektedir (Sabuncuoğlu, 2013: 193). Elektronik iletinin geldiği kaynak açıkça belli olduğu için değerlendirici kim olursa olsun tarafsız olamamaktadır. Bu önemli sorun değerlendirme sonuçlarının gerçekleri yansıtmamasına neden olmaktadır. Ast ve üstlerin aynı olduğu ortamlarda elektronik performans değerlendirme çok sağlıklı işlemeyecektir.

i. Standartlar Performans Değerlendirme Yöntemi

Standartlar performans yönetim sisteminde, faaliyet sonuçları ayrıntılı olarak belirlenmiş performans standartlarıyla karşılaştırılmaktadır. Standartlar, çalışanlar ve yöneticiler tarafından titizlikle belirlenmektedir.

Bu yöntemde standartların yüzdeleri, çalışanın mevkisi dikkate alınarak hesaplanmaktadır. Standartların sıralandığı çizelgede her bir standart belirli bir puana sahiptir. Değerlendirme süreci sonunda çalışanın aldığı puanlar toplanır (Çiftçi, 2007: 178). Bireysel performans standartlarında veya sonuçlara dayalı yaklaşımlarda, yönetici ve çalışanlar bir araya gelerek veya sadece yönetici tarafından gelecekteki döneme ilişkin hedefler belirlenir. Değerlendirme döneminin sonunda çalışanın belirlenen hedefe ulaşp ulaşmadığı tespit edilir. Bu yöntem daha çok yönetici konumundaki kişiler için uygulanmakla birlikte yöneticiler için ayrı, alt kademe çalışanları için ayrı hedefler belirlenerek de uygulanabilir (Demirtaş, 2007: 124). Standartlara dayalı sistemde, belirlenen bireysel hedeflere ne derece ulaşıldığı bireysel standartlar baz alınarak belirlenir. Aşağıda Çizelge 13'te örnek olarak kullanılan bir standart performans değerlendirme listesi verilmiştir.

Çizelge 13 Standart Performans Değerlendirme Listesi

İŞİN KALİTESİ (MİKTAR ÖNEMSENMEDEN)
Çok düzenli ve yanlışsız çalışan
Bazı hatalar yapabilir ama çok iyi bir çalışan
Yeterli bir çalışan ama gelişmeye ihtiyacı var
Temel şartları ancak karşılıyor ama sıkça hatalar yapıyor
Temel standartların altında ve sıkı bir denetlemeyi gerektiriyor
İŞİN MİKTARI (KALİTEYİ ÖNEMSEMEDEN)
Üstün derecede
Ortalama derecenin üzerinde
Ortalama miktarda
Temel standartları ancak karşılıyor
Temel standartların altında daha çok gelişmeye ihtiyacı var
İŞ BİLGİSİ VE TECRÜBESİ (TEKNİK OLARAK)
Uzman, fazlasıyla bilgili ve tecrübeli
İyi derecede bilgisi var, desteğe çok az ihtiyaç duyuyor
Kabul edilebilir bir seviyede bilgiye sahip
Bilgisi standartları karşılayacak kadar
Kısıtlı bilgi ve tecrübeye sahip, daha fazla desteğe ihtiyacı var
SORUMLULUK (PLANLAMA YETENEĞİ VE İŞİ YÖNETMESİ)
Kendi işini başarılı bir şekilde planlayıp yönetebiliyor, Kendi kendine yetebiliyor
Plan yapması ve yaptığı planları uygulaması iyi ama bazen desteğe ihtiyacı var
Bazen yönlendirmeye ihtiyacı olabiliyor
Bir denetim olmadan sadece açık bir şekilde tamamlanmış görevi yerine getirebiliyor
Her zaman yönlendirmeye ihtiyacı var

Kaynak: (Güney, 2019: 209)

Yukarıda yer alan standart performans değerlendirme listesi incelendiğinde çalışanlarla ilgili standartların belirlendiği görülmektedir. Çalışanın yaptığı işin kalitesi, işin miktarı, iş bilgisi ve tecrübesi, sorumluluk alması, planlama yeteneği ve işi yönetmesi ile ilgili standart kriterleri belirlenmiştir. Bu kriterler işgörenin belirlenmiş standartlara hangi seviyede ulaştığını belirlemektedir.

K. Performans Değerlemede Yapılan Hatalar

Çalışanların performansının değerlendirilme sürecinde yapılan hatalar, sonuçlarda sapmalara neden olmaktadır. Performans değerlendirme çalışanlar açısından, adil değerlendirilmeme endişesi doğurabilir. Sonuçların kullanılmayacağı, uzun bir dönemi kapsayan değerlendirmenin gerçekçi ve yararlı olmayacağı gibi düşünceler de performans değerlendirmenin önemsenmemesine neden olabilir.

Performans değerlendirme faaliyetleri, sürecin planlanması ile başlamaktadır. Değerlendirme işlemi hangi aralıklarla yapılacak, kimler değerlendirilecek, hangi yöntem kullanılacak ve kimler tarafından yapılacak belirlenmelidir (Barutçugil, 2002: 207). Değerlendirme yönteminin güvenilir, geçerli, pratik ve adaletli olması

gerekmektedir. Çalışan performans seviyesinin yüksek ya da düşük çıkması performansı değerlendirmek için kullanılan yöntemin de etkisi olmaktadır. Bu gibi durumlar çalışanların değerlendiricilere ve yönteme olan güvenini sarsmaktadır. Performansı değerlendiren kişi çalışanlara karşı daima önyargısız ve objektif olmalıdır. Değerlendirme sürecinde değerlendiren kişiden kaynaklanan birçok sorunla karşılaşılabilir. (Barutçugil, 2016: 440; Erdoğan, 1991: 50). Kullanılan yöntemin ve değerlendiricinin başarısı, verilerin güvenilir ve geçerli olmalarını sağlayacaktır.

Çalışmanın bu bölümünde performans değerlendirme hatalarının nedenleri ve çeşitleri ele alınacak, hataların her birinin nedenleri ve bu hataların önlenmesi için alınabilecek tedbirler ortaya konulacaktır. Performans değerlendirme sürecinde görülen hatalar aşağıda ayrıntılı bir şekilde açıklanmıştır.

1. Hale Etkisi

Performans değerlendirilirken yapılan hatalardan biri hale etkisidir. Bu hatalar halo etkisi adıyla da bilinmektedir. Değerlendirici, işgörenin başarılı olduğu bir faaliyetini göz önünde tutarak başka faaliyetlerini de çok başarılıymış gibi algılamasıdır. Bu hatalı değerlendirme, çalışanın performansını oluşturan faktörler arasında değerlendiricinin bir fark görememesi ile oluşmaktadır. Değerlendirici ilk andaki eğilimi ile karar vermektedir. Faaliyetten olumlu olarak etkilenmişse işgörenin performansının olumsuz yönlerini görmezden gelir. Gerçekleri yansıtmayan olumlu değerlendirme eğilimi içine girer (İbicioğlu, 2006:86; Uyargil, 2018:240; Çıta ve Keçecioğlu, 2015: 19-36; Üzüm ve Uçkun, 2018: 255; Lunenburg, 2012: 1-9). Değerlendirilen kişinin bir yönünün fazlasıyla iyi ya da kötü olması dolayısıyla tüm değerlendirmenin bu yönde yapılır.

Hale etkisinde işgören, başarısız olduğu bir işten dolayı, diğer yaptığı işler de başarısız olarak değerlendirilmektedir. Birçok faaliyeti başarıyla gerçekleştiren bir işgörenin, bir faaliyette düşük performans göstermesi, değerlendiricinin yanlış değerlendirme yapması ile sonuçlanabilir. İşgörenin, diğer alanlarda da başarısız olmuş gibi değerlendirilmesi, çalışanın gelişimini olumsuz etkilemektedir (Can vd., 2012: 239). Söz konusu çalışanın aslında başarılı olduğu halde başarısız olarak değerlendirilmesine yol açan bu hata işgörenin performansını ve motivasyonunu olumsuz yönde etkileyebilir.

2. Belirli Puan ya da Derecelere Yönelme

Değerlendiriciler, çalışanlara çeşitli nedenlerden dolayı yüksek değerlendirme puanı verebilirler. Bazı durumlarda da negatif yaklaşımda bulunarak düşük puanlarla değerlendirebilirler. Aslında değerlendiricilerin objektif ve tarafsız bir şekilde çalışanları değerlendirmeleri gerekmektedir. Başka bir deyişle gerçekçi olmayan bir şekilde, belirli puanlara veya derecelere yönelebilirler.

Belirli puan ya da derecelere yönelme, değerlendiricinin işgörenleri ortalamaya yakın derecelerle değerlendirmesidir (Çolakoğlu, 2005: 144). Değerlendiricinin işgörenlerin performansını iyi gözlemleyememesi, değerlendirme işlemine az zaman ayırması bu hatanın yapılmasına neden olabilir. İşgörenin doğru olmadığı halde orta derecede değerlendirilmesi aslında yaygın olarak yapılan bir değerlendirme hatasıdır (Can vd., 2012: 230-231). Performans standartlarının belirsiz olduğu durumlarda bu hatalar yapılmaktadır. Belirlenmiş performans standartları yoruma açık ve her değerlendirici tarafından farklı algılanabiliyorsa, belirli puan ya da derecelere yönelme hataları daha fazla yapılmaktadır. Değerlendiricilerin belirli puan ya da derecelere yönelme sebepleri Çizelge 14’ te gösterilmiştir.

Çizelge 14 Değerlendiricilerin Belirli Puan ya da Derecelere Yönelme Sebepleri

YÜKSEK PUANLARA YÖNELMEK	DÜŞÜK PUANLARA YÖNELMEK
* Astarları tarafından sevilme isteği	* Başarılı değerlendirilen çalışanın ileride kendisinin yerini alabileceği endişesi,
* Başka değerlendiriciler varsa onların daha yüksek puan verebilecek olma ihtimali ile astlarını terfi, ek prim alma gibi uygulamalardan engelleyebileceği düşüncesi	* Kendisini zor beğenen ve mükemmeliyetçi olarak gösterme arzusu
* Yüksek puanla değerlendirilenlerindaha fazla motive olmasının istenmesi,	* Organizasyonun standartlarının aşırı yüksekliği, şeklinde sıralanmaktadır
* Geri bildirimlerde astları ile çatışmama isteği,	
* Puanlanan astların diğer departmanlardaki çalışanlara nazaran daha başarılı olduğunun hissettirilmek istenilmesi.	

Kaynak: (Uyargil, 2018: 241)

Bu hatalar genellikle değerlendirme yapan kişinin çalışan konusunda çok fazla bilgiye sahip olmadığı ve niteliklerini çok iyi bilmediği durumlarda oluşmaktadır. Kurumsal kararların sağlıklı alınmasını zorlaştırdığı gibi, yükselme, ücret artışı, prim gibi kararların alınmasını güçleştirir (Bakan ve Kelleroğlu, 2013: 108).

Değerlendirmedeki bu hataların önlenmesi için zorunlu dağılım yöntemine geçilmesi, yapılan değerlendirmelerin açıklamalarının yapılması önerilebilir.

3. Yeni Gerçekleşen Olaylardan Etkilenme

Performans değerlendirme, değerlendirme için belirlenen zaman diliminde gerçekleşen bütün olayları kapsamalıdır. Performans değerlendirmeleri genellikle bir yıllık dönem için yapılırken değerlendiriciler ağırlıklı olarak son birkaç aylık dönemi dikkate alırlar. Diğer bir ifade ile değerlendirme için yakın geçmişteki olaylar dikkate alınmaktadır. Hatta yaşanan birçok olay unutulabilmekte, yakın zamanda meydana gelen olaylar hatırlanmaktadır.

İşletmelerde, performans döneminin sonunda, çalışanlara performanslarına göre birtakım ödüller, primler ve hediyeler verilmektedir. Bu nedenle çalışanlar dönem sonuna doğru bu ödülleri almak için dönem boyunca sergiledikleri performanstan daha fazla performans gösterebilirler (Lunenburg, 2012: 1-9). Değerlendiriciler, çalışanların yakın zamandaki performanslarının etkisi ile değerlendirme yaptıklarında performans sonuçları gerçeği yansıtmaktan uzak olacaktır.

Çalışanın bir yıllık emeğinin doğru değerlendirilmesi için, dönem içerisinde notlar alarak ilerlenmesi değerlendirmenin sağlıklı sonuçlar vermesine yardımcı olacaktır (Bakan ve Kelleroğlu, 2013:108). Son dönemde performansını arttıran çalışanlar için değerlendiricilerin aradaki performans farkını gözetmeleri gerekmektedir (Uyargil, 2018: 243, 244). Performans değerlendirmesinin yanıltıcı olmaması için değerlendirme döneminin tamamı dikkate alınmalıdır.

4. Kontrast Hatalar

Performans değerlendirme sürecinde, zaman çok kısa ise değerlendirilecek kişi sayısı çok fazla ise kontrast hataların yapıldığı görülmektedir. Çalışanlar, kendisinden önce değerlendirilen kişinin aldığı puandan etkilenecektir.

İlk değerlendirmeye alınan çalışanın performansı düşük ise daha sonra değerlendirilen çalışanın performansı gerçekte ortalama derecedeyken kontrast etkisi ile daha fazla algılanmaktadır. Bir personel, kötü performanslı birkaç çalışandan sonra değerlendirildiğinde başarılı olarak algılanabilmektedir. Orta derecede performans gösteren bir personel, başarı derecesi yüksek birkaç işgörenden sonra

değerlendirildiğinde başarısız olarak görülmektedir. Yani gerçek performansının altında olduğu düşünülmektedir (Uyargil, 2018: 80; Barutçugil, 2016: 450; Bayraktaroğlu, 2015: 154; İlsev, 2014:187-188). Aslında değerlendirme sürecinin başında belirlenen performans standartları temel alınarak değerlendirme yapılmalıdır. Diğer bir deyişle çalışanların performansları performans standartlarıyla karşılaştırılmalıdır. Böylece işgörenler, gerçek, adil ve doğru bir şekilde değerlendirileceklerdir. Kontrast hataların yapıldığı bir performans değerlendirme yanlış bir değerlendirme olacaktır.

5. Bireysel Ön Yargılar

Performans değerlendirmesi yapılırken karşılaşılan hatalardan biri de kişisel önyargılardır. Değerlendiricinin objektif olmaması, tarafsız davranmaması bu tür hataların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Çeşitli duygusal ve bireysel önyargılar, işgörenlerin faaliyetlerinin olduğundan farklı değerlendirilmesine neden olmaktadır.

Değerlendiren ve değerlendirilen arasındaki geçmişte yaşanan ilişkiler, yaş, cinsiyet, din ve ırka ilişkin önyargılar, performans değerlendirmelerine yansıyabilmektedir. Çalışanın siyasi görüşü veya toplumsal kimliği sebebiyle oluşturulan önyargıların işinden bağımsız olarak değerlendirme düzeyini etkilemesi bu hataya yol açmaktadır (Uyargil, 2018: 244; Mondy, 2017: 211). Bunların yanı sıra, yüksek bir pozisyonda olan yönetici için daha fazla puan verme eğilimi oluşabilmektedir (Sabuncuoğlu, 2013: 228). Değerlendirme sürecinde bireysel bir önyargıya maruz kalmak hem çalışanın verimliliği açısından hem de etik kurallar açısından sakıncalı bir durumdur.

Değerlendirme sürecinde kişilik, davranış ve diğer özelliklerin dikkate alınmaması gerekmektedir. Asıl ölçülen çalışanın iş performansı olmalıdır. Bu nedenle, nicel, ölçülebilen ve faaliyetlere ilişkin faktörlere odaklanılması, bireysel önyargılardan uzaklaşılması yapılacak hataları engelleyecektir.

L. Performans Değerlendirme Aşamasında Karşılaşılan Sorunlar

Performans değerlendirme sürecinde, bir dizi sorunla karşılaşılmaktadır. Kullanılan yanlış yöntemler, maddi kayıplara, zamanın boşa harcanmasına ve hatalı değerlendirme yapılmasına neden olmaktadır. Kullanılacak standartlar, değerlendirme ölçütleri yanlış belirlenmişse gerçekleri yansıtmaktan uzak sonuçlar

elde edilecektir. Değerlendirme standartları önyargılı hazırlanmışsa, güvenli değerlendirme yapılamıyorsa, bu durum değerlendirme sürecinde sorunlara neden olmaktadır.

Performans değerlendirme hataları nedeniyle performans değerlendirme sonuçlarının %80'i doğru şekilde yapılmamaktadır (Baltacı, 2009: 39). Bu nedenle performans değerlendiriciler titizlikle seçilmeli, performans standartları işletme faaliyetlerine göre belirlenmeli, işgörenler objektif bir şekilde gözlemlenmelidir (Öztürk, 2009: 48). Tüm personelin, iş tanımlarının tespit edilmesi değerlendirmenin doğru yapılması açısından önem taşımaktadır. Performans değerlendirme aşamasında karşılaşılan sorunlar aşağıda sıralanmıştır (Tortop vd., 2013: 285; Baltacı, 2009: 39; Armstrong, 2006: 120-121; Öztürk, 2009: 48):

- Uygulanan değerlendirme ölçütlerinin zayıf olması,
- Değerlendirme kriterlerini uygulamanın uzun zaman alması,
- Değerlendirmeyi yapacak kişilerin belli bir yetkinlikte olmaması,
- Değerlendiricilerin adil ve tarafsız olmaması,
- Değerlendirme amacının doğru belirlenmemesi,
- Değerlendirme planlarının geliştirilmemesi ve kullanılması esnasında sistem hataları yapılması,
- Yeterli zaman verilmemesi,
- Değerlendirme yönteminin doğru seçilmemesi,
- Performans değerlendirmede seçilen yöntemlerin değerlendirme amaçları ile uyuşmaması.

Örgütlerin belirledikleri amaç ve hedeflerine ulaşmasında kullanacakları değerlendirme tekniği, uygun olmayan yapıda ise kullanılacak değerlendirme yöntemi ile örgütsel amaçlar çelişebilecektir. Bu durum hem değerlendiriciler hem de değerlendirilenler tarafından tepkiyle karşılanabilir. Bu durumda acil olarak sistemi değiştirip başka bir sistem uygulamak gerekebilir.

Her örgüt, farklı yapıda olabilir ve kendi durumuna uygun değerlendirme yöntemini seçebilir. İşletmeler, öncelikle yaptığı işe ve bulunduğu sektöre, kendi kurum kültürüne, organizasyon yapısına ve varsa matris yapılanmasına, hatta çalışanların demografik yapısına uygun bir performans değerlendirme tekniği belirleyerek kendisine uyarlamalıdır. Organizasyonların kendilerine uygun olmayan

ve zayıf kalan bir performans değerlendirme yöntemi seçmeleri halinde bu durum çalışanlarca sürece karşı konulması ve direnç gösterilmesini de beraberinde getirecektir. Etkili bir performans değerlendirme sistemi güvenilir, net, açık, adaletli ve üretkenliği ödüllendirdiğinin farkına vardırıan bir yapıda olmalıdır.



IV. ADALET KAVRAMI, TANIMI, ADALET DÜŞÜNCESİNİN GELİŞİM SÜRECİ, ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMI, TANIMI, ÖNEMİ, BOYUTLARI, KURAMLARI, İLİŞKİLİ OLDUĞU TEMEL KAVRAMLAR VE ÖRGÜTSEL ADALETİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Günümüzde değişken ve çalkantılı ekonomik çevre koşullarında hayatta kalma savaşı veren işletmeler için işgören politikası oldukça önem taşımaktadır. Çalışanların motivasyonunu yükseltmek, örgütsel bağlılığı ve örgütsel vatandaşlığı arttırmak için adaletli bir çalışma ortamı sağlamak gerekmektedir. Örgütsel adaleti sağlayamayan bir organizasyon yıkıcı sonuçlarla karşı karşıya kalmaktadır. Örgütsel adaletsizlik çalışanların örgüte karşı olumsuz duygu ve düşünceler beslemesine neden olmaktadır.

Bu bölümde adalet kavramı ve tanımı, adalet düşüncesinin gelişim süreci üzerinde durulacak, örgütsel adalet kavramı ve tanımı, önemi, boyutları ele alınarak, örgütsel adalet kuramları hakkında bilgi verilecektir. Daha sonra örgütsel adaletin ilişkili olduğu temel kavramlara ve örgütsel adaleti etkileyen faktörlere yer verilecektir.

A. Adalet Kavramı ve Tanımı

İnsanların toplum içerisinde uyumlu bir şekilde yaşayabilmesi için adalet vazgeçilmez bir unsurdur. Sosyolog, psikolog, iktisatçı gibi sosyal bilimler branşlarındaki araştırmacılar, adalet kavramının anlaşılması ve gelişmesinde önemli katkılarda bulunmuşlardır.

Adalet kelimesi, dürüst, doğru, dengeli anlamlarına gelen “Adl” kelimesinden türemiştir (Güriz, 2001: 15). Yönetim ile ilgili literatür ele alındığında Aristo, Sokrates, Plato, Nozick ve Rawls gibi filozofların adalet kavramının üzerinde önemle durduğu görülmektedir (Yavuz, 2010: 303). Adalet kavramına ilişkin çeşitli durum

ve koşullara göre farklı adalet tanımları yapılmıştır. Bu tanımlardan bazıları aşağıda sıralanmıştır:

- Adalet, kişisel haklara saygı göstermek, haklarını gözetmek ve yerine getirmek, herkesin hakkını eşit ve adil şekilde korumaktır (Eker, 2006: 2).
- Adalet, her bireyin hakkını alması olarak tanımlanan, toplumda düzen ve güvenliği sağlayan bir gerekliliktir (T remen ve Tan, 2010: 59).
- Adalet, insanların hakkını korumak, dürüst olmak, imkanların ve hakların eşit b l ş lmesidir (Güriz, 2001: 316).
- Adalet, insanlar arasında yapılan kurallara ve kanunlara aykırı davranılmamasıdır (Kabadayı, 2013: 51).
- Adalet, kanunlara bağlı kalınması neticesinde sağlanan bir erdemdir (Topakkaya 2009: 628).
- Adalet, insanların hak, hukuk ve bunların kullanımında eşit kabul edilmesidir (Bıçak, 2014: 175).
- Adalet, bireyin, kanunlar, yasalar tarafından korunan ve ihlal edilmemesi gereken hak ve  zg rl kleridir (Nozick, 2006: 21).

Bu tanımlar ışığında adalet, bireyin haklarının ve özgürlüklerinin korunduğu, hak, hukuk, eşitlik ve iyilik gibi değerleri içinde barındıran değerler bütünüdür. Bu nedenle toplumsal, sosyal ve yasal ilişkilerde adalet sağlamak için çeşitli kanun ve yasalardan yararlanılmaktadır.

B. Adalet Düşüncesinin Gelişim Süreci

Adalet, yıllardır hakkında yoğun şekilde tartışılan bir kavramdır. İnsanın bulunduğu her ortamda, adaletin oluşturulmaya ve uygulanmaya çalışıldığı gözlemlenmektedir. Özünde insanlar adaletsizliğin karşısında duran bir yapıya sahiptir. Geçmişte olduğu gibi günümüzde de toplumsal ve kişisel yaşamda haksızlıkların önlenmesi amacıyla adalet sistemi kurulmaya çalışılmaktadır.

Adaleti konu alan kayıtlar, M. . 20. yüzyıla kadar uzanmaktadır. Eski Mezopotamya'da, Asur, Akad, Sümer ve Babiller gibi krallıklarda bu kayıtlara rastlanmaktadır. Kaynaklar incelendiğinde, ortak geleneksel bir Mezopotamya yasasının varlığına dair güçlü kanıtlar görülmektedir. Bu kanıtlardan biri, Hammurabi Yasaları olarak da bilinen, adalet anlayışının gelişmesini sağlayan ilk

yazılı kanun olan Babil yasalarıdır. Ancak bunlar anayasadan daha çok bir yönerge veya yönetmeliğe benzemektedir. Hammurabi Kanunlarıyla güçlünün zayıf olanı ezmesini önlemek, zayıf olanı güçlü olandan korumak amaçlanmış ve bu amaçla cezalandırma yöntemleri geliştirilmiştir (Aktuna, 2020: 12). Hammurabi yasaları, halka adaleti getirmek için ve komşu şehirlerde refahı ve barışı sağlamak için oluşturulmuştur.

Eski Yunan düşünürü Sokrates, sistemin düzenini korumak için adalete çok önem vermiştir. Sokrates'in adalet düşüncesi, iyi ile kötüyü, adalet ile adaletsizliği tespit etme gerekliliğine dayanır. Ayrıca bu tespit için bilginin önemine işaret edilir (Çeçen, 2015: 111- 113). Sokrates için adaletin yolu Atina'nın yasalarına koşulsuz şartsız itaat etmekten geçmektedir. Adaletsizliğe uğrayan kişi adalet ararken güç kullanmamalıdır. Güç kullanmak da adaletsizliklere neden olabilir. Sokrates adaletin kurulabilmesi için hukuk kurallarının oluşturulması gerektiğinin altını çizmiştir (Karagöz, 2011:17). Sokrates'in adalet düşüncesini, onun öğrencileri Platon ve Aristoteles geliştirmişlerdir (Çelik vd., 2014: 561). Platon ödevler ve haklar arasında bir dengenin olması gerektiğini söylemiştir. Toplum içinde herkes kendi üzerine aldığı görevleri yerine getirirse toplumsal adaletin sağlanacağını savunmuştur. Platon adaleti, toplumda düzenin sağlanması için gerekli bir olgu olarak açıklamıştır. Toplumdaki düzenin adil sayılabilmesi için Platon mutlak eşitliği savunmuştur (Campbell, 2010: 6). Savaşçıların erdemlerinin cesaret ve yiğitlik, yöneticilerin erdeminin ise bilgelik olduğunu savunan Platon sistemde herkesin üstüne düşeni yapması, bunun sonucunda da payına düşeni de alması gerektiğini söylemiştir. Platon adalet düşüncesini, Devlet adını verdiği kitabında felsefi olarak irdlemiştir. Platon devleti, yasaları ve hukuku uygulayan bir kurum olarak kabul etmiştir. Hukukun yöneticilerden daha üstün olduğu bir devlet anlayışının ve yönetiminin adaleti sağlayacağını belirtmiştir (Kabadayı, 2010: 180). Adaleti ilk olarak Aristo, kaynakların toplumdaki bireyler arasında adil bir şekilde bölüşülmesi olarak tanımlamıştır (Topakkaya, 2009: 628). Aristo'nun adalet felsefesi geniş olarak aşağıdaki bölümde anlatılmıştır.

17. yüzyılda Hobbes ve Locke, adaleti sağlayan en önemli kurumun devlet olduğunu, toplumda yasalara uyulduğu takdirde adalet sağlanacağını söylemişlerdir. Hobbes, devletin adaleti oluşturabileceğini savunmuştur. Devletin olmadığı yerde adaletin de olmayacağını söylemiştir. Locke, bireylerin özgürlüğünü savunmuş,

insanların birbirine zarar vermemesi gerektiğini belirtmiştir (Kabadayı, 2010: 180-185; Topakkaya, 2009: 628-635). Bu bağlamda devletin kurum, kuruluş, yasa ve kurallar aracılığı ile adaleti sağlayabileceği fikri geliştirilmiştir. 19. yüzyılda Hegel, hukuk, etik, devlet gibi unsurların toplumda adaleti sağlayabileceğini söylemiştir. Bunun yanı sıra Marx ve Engels, adalet kavramını, burjuva sınıfının emekçi sınıfa uyguladığı adaletsizlik açısından ele almıştır. Adalet ve hukuk sisteminin, üretim araçlarını kontrol eden sınıfın elinde olduğunu belirtmişlerdir (Kabadayı, 2012: 58). Marx ve Engels adaletin göreceli bir kavram olmadığını, üretimin yönetimiyle ve bölüşümüyle ilgili olduğunu ifade etmişlerdir (Wood, 2017: 240). Ayrıca bu görüş, adaletin üst sınıfın çıkarlarını korumak amacıyla bir sömürü ve baskı aracı olarak da kullanıldığını savunmaktadır. 1940 yıllarında, 2. Dünya Savaşı ile adaletle örgütsel davranış bakış açısı ile yaklaşılmaya başlanmıştır. Havacı askerlerin hızlı terfi etmesinin inzibat askerlerine adaletsizlik doğurduğu düşünülmüştür (Aktaş, 2001: 185). Bir kişinin kendi kazanımları ile diğer kişilerin kazanımlarını karşılaştırarak adalet algısının oluştuğu ortaya konmuştur.

Klasik yönetim kuramları incelendiğinde Taylor, Fayol ve Weber organizasyon yapılarında adaleti oluşturmaya çalışmışlardır. Taylor, çok çalışanın adil bir şekilde daha fazla ücretlendirilmesi gerektiğini belirtmiştir. Fayol, bilimsel yönetim anlayışını geliştirerek hakkaniyet ve eşitlik ilkelerini ön plana taşımıştır. Weber, konusunda uzman işgörenin işe alınması, ücretlendirme ve terfi mekanizmasında adaletli olunması gerektiğini belirtmiştir. Bu çalışmalar sonucu örgütsel adaletin temelleri atılmıştır.

1. Aristo'nun Adalet Felsefesi

Adalet, kanunlara uymak ve eşitliği önemsemek iken, adaletsizlik ise kanunlara uymamak ve eşitsizlik yaratmaktır. Aristo adalet kavramını geniş anlamda ele alan tarihteki ilk filozoftur. Ekonomik alt yapıda adalet yoksa sosyal alanda ve siyasette de olmayacağını belirtmiştir.

Aristo adaletin kurulabilmesi için adil olmayan davranışların meşrulaştırılmaması gerektiğini savunmuştur. Aristoteles, bireyler arasında kaynak dağılımının da ne anlama geldiğini açıklayan ilk filozoflardandır. Aristo adalet kavramını iki başlık altında incelemiştir. Bunlar düzenleyici ve dağıtıcı adalettir. Dağıtıcı adalet, mal ve paranın insanlar arasındaki paylaşımını incelemektedir.

Paylaşım yapılırken insanların yetenek ve değerlerine dikkat edilmelidir. Aristo'ya göre adalet ve eşitlik doğru bir orantı içermelidir. Düzenleyici adalette her insanın eşit olması gerektiğini belirtmiştir. Çünkü düzenleyici adalet hukuk ile ilgili bir sistemdir ve Aristo'ya göre her insan hukuk karşısında eşittir (Çeçen, 2003: 3; Kılıç ve Tok, 2014: 215). Bu nedenle insanların yetenek ve değerlerine göre eşit dağıtım yapılması adaleti sağlayacaktır.

Devletin kuruluş amacı toplumsal adaleti ve doğruluğu korumaktır. Devlet toplumdaki bireylerin özelliklerine ve yeteneklerine göre hak ettiklerini vermek amacıyla kurulmaktadır. Aristo, oransal bir adaleti savunmuştur yani bireyler hiyerarşide nerede bulunuyorsa ona göre hakkını alacaktır. (Kılıç ve Tok, 2014:215). Bu bağlamda, devletin ayakta durmasını sağlayan en önemli niteliklerden birinin, adaleti sağlamak olduğu söylenebilir.

2. Rawls'in Adalet Anlayışı

Rawls, 21. yüzyılda yaşamış ve adalet kavramının hakkaniyet anlamına geldiğini söylemiştir. Toplumsal olarak adaletin oluşturulması, hakkaniyet unsurunun ne derece hayata geçirildiğine bağlıdır. Rawls, adaletin bir erdem olduğunu belirtmiştir. Rawls, toplumdaki her insanın belirli dokunulmazlıklara sahip olması gerektiğini savunmuştur. Adil toplumun, tüm bireylerin kişisel hak ve özgürlüklerinin korunduğu, toplumsal kaynakların eşit ve hakkaniyet yönünde paylaşıldığı bir toplum olduğunu ifade etmiştir (Rawls, 2017: 7-40; Kabadayı, 2013: 56). Adaletin, her şeyden önce geldiğini ve toplumsal kurumların ilk erdemi olması gerektiğini belirten Rawls'ın adalet teorisinin temel amacı, genel olarak herkes tarafından kabul görececek bir adalet sistemi oluşturmaktır. Teori temel olarak iki kural üzerine inşa edilmiştir. Bu kurallar şunlardır (Rawls, 2017: 9):

- Toplumdaki her birey, eşit temel özgürlüklere ve eşit haklara sahip olmalıdır.
- Kamusal pozisyonlar herkes için eşit olmalıdır. Gelirin dağılımı bu mevkiiler açısından eşit olmalıdır.

John Rawls, bireysel özgürlükler ile organizasyonun özgürlük anlayışı arasında uyum sağlanması ve bireylerin eşit haklara sahip olması gerektiğini belirtmiştir (Taylor, 2003: 211). Adaleti oluşturan koşulların değişmesi, bireylerin

farklı olan çıkarlarının çatışmasına yol açabilmektedir. Bu çatışmanın çözülmesi veya çatışmanın olmaması için belirli adalet ilkelerinin saptanması gerekmektedir.

C. Örgütsel Adalet Kavramı ve Tanımı

Adalet, özel yaşamda olduğu gibi iş yaşamında da önem taşımaktadır. İşletmelerin örgütsel adalete sahip olması çalışanların memnuniyetini, verimliliğini ve motivasyonunu arttırmaktadır. İşletmede elde edilen kazanımların işgörenlere katkıları ölçüsünde eşit dağıtılması onların adalet algılarını artıracak bir unsurdur.

Örgüt, birden fazla kişinin ortak bir amaç için gerçekleştirdikleri güç ve faaliyet yapısıdır (Güney, 2017: 3). Örgütler, çalışanlar aracılığıyla yaşamlarını devam ettirmeye, hedeflerine ulaşmaya çalışırlar. Örgütsel adaletin sağlandığı işletmelerde çalışanlar uyum içinde çalışabilirler. Ayrıca işgörenler, ceza, ödül, ücretlendirme, işten çıkarma gibi kararlarda zarar görmezler. İşletme çalışanları, yöneticilerin aldığı kararları adalet yönünden değerlendirirler. Bu değerlendirme sonucunda, işletmeye dair bir adalet algısı oluştururlar (İçerli, 2010: 68; Irak, 2004: 26). İşgörenlerin zihninde oluşan örgütsel adalet algısı bulundukları işletmeye karşı geliştirecekleri tutumu belirler (Taşçıoğlu, 2011: 138). Örgütsel adaletin var olduğu işletmelerde işgörenler, kendilerini çalıştıkları işletmeye ait hissetmekte ve işletme hedeflerini benimsemektedirler.

Adaletli ortamda çalışanlar kendilerini değerli hissedip, işletmeye yönelik olumlu tutumlar gösterir ve işletmenin hedeflerine ulaşması için katkıda bulunurlar (Beugre, 2002: 1092). İşletme içindeki karar alma süreçleri çalışanların katılacağı adil bir şekilde düzenlenirse, işletme ve çalışanlar arasında güçlü bir bağ kurulacaktır. Örgütsel adaletin olduğu işletmelerde, kaynaklar adil dağıtılır, kural ve prosedürler tarafsız bir biçimde uygulanır. Ayrıca işyerinde herkese eşit davranıldığı için çalışanların adalet algısı yüksek olacaktır (Black and Porter, 2000:122). Örgütsel adaletin varlığı işgörenlerin örgütsel bağlılık duygusunu güçlendirecektir. İşletmede, örgütsel güven ortamının oluşmasına katkı sağlayacaktır.

Örgütsel adalet düşüncesi, 1965 yılında Adams'ın geliştirdiği Eşitlik Teorisi'nden kaynaklanmaktadır. Bu teoriye göre, bireyler sağladıkları kazancı iki şekilde kıyaslamaktadırlar. Bunlardan ilki, bireyler örgütlerden sağladıkları kazanç ile örgüte sağladıkları katkıyı kıyaslamaktadır. İkincisi ise bireyler kendi elde

ettikleri kazançlar ile örgütteki diğer çalışanların kazançlarını kıyaslamaktadır (Polatçı ve Özçalık 2015: 219). İşgörenlerin bu kıyaslama sonuçları olumlu veya olumsuz çıkabilir. Olumlu sonuçlar işgörenleri olumlu davranışlara sevk edecektir. Olumsuz sonuçlar da olumsuz davranışlara yönlendirecektir. (Çelik vd., 2014: 561). İşgörenlerin örgütten sağladığı kazanımlar fazla ise örgütsel adalet algıları artacaktır. Örgütsel adaletin varlığı, işgörenlerin işletmeye olan memnuniyet duygularının artması için bir gerekliliktir.

Greenberg 1987' de örgütsel adaletin personelin memnuniyeti ve işletme faaliyetlerini yapması açısından zorunluluk olduğunu ifade etmiştir. İşletmedeki adaletsiz uygulamaların işletmede önemli bir sorun olduğunu belirtmiştir. Örgütsel adalet, işletmede grup üyelerine adaletli davranılıp davranılmadığına yönelik algılamalarını anlatmak amacıyla kullanılmıştır. Grup üyelerinin ilişkileri ve örgütsel sorunların çözümü, adaletli bir örgüt düzeninin sağlanmasıyla mümkündür. İşgörenlerin örgütlerine yönelik adalet algıları, performans, motivasyon ve verimliliklerini etkilemektedir. Ayrıca onların örgüte yönelik tutumlarını belirlemektedir (Polatçı ve Özçalık 2015: 219; Çelik vd., 2014: 562-580). Örgütsel adalet algısı yüksek olan işgörenlerin iş performansı, verimlilik düzeyleri ve işletmeye yönelik tutumları olumlu olacaktır. Düşük örgütsel adalet algısına sahip işgörenlerin ise düşük performans ve verimlilik gösterdiği ve işletmeye yönelik olumsuz davranışlar sergilediği söylenebilir.

Greenberg adalet teorilerini içerik ve süreç olmak üzere iki boyut altında incelemiştir. Bu boyutlar da kendi içerisinde tepkisel (reaktif) ve önleyici (proaktif) olarak ikiye ayrılmaktadır. İçerik boyutu dağıtımını gerçekleştiren kişinin adaleti üzerine yoğunlaşmaktadır. Süreç boyutu ise örgütsel kararların verilmesinde ve uygulanmasında baş vurulan işlemlerin adil olup olmadığı konusunu ele almaktadır. Bu boyutların birinci alt boyutu olan tepkisel boyut, çalışanların adil olmayan uygulamalardan kaçınma yöntemlerini ve bu uygulamalara verdikleri tepkiyi incelemektedir. İkinci alt boyut olan önleyici boyut ise çalışanların örgüt içerisinde adaleti sağlamak üzere sergiledikleri davranışlar üzerine yoğunlaşmaktadır. Bu boyut aynı zamanda uygulamaların adil olmasına ilişkin çabalarını da ele almaktadır (Greenberg, 1987: 10). Reaktif-proaktif ve süreç-içerik boyutlarının birbirinden bağımsız olduğu düşünülmüş, toplamda dört farklı tür adalet sınıfından söz edilmiştir. Çizelge 15' te bu sınıflandırma gösterilmiştir.

Çizelge 15 Greenberg'in Adalet Teorileri Sınıflandırması

İçerik Teorileri		Süreç Teorileri	
Reaktif Teoriler	Proaktif Teoriler	Reaktif Teoriler	Proaktif Teoriler
Eşitlik Teorisi	Adalet Yargı Teorisi	Süreç Adaleti Teorisi	Dağıtım Tercihi Teorisi

Kaynak: (Greenberg, 1987: 10)

Teorilerin çokluğundan ve birbirlerine olan benzerliklerinden dolayı Greenberg adalet teorilerini sınıflandırırken bazı belirleyici sorular kullanmıştır. Çizelge 16' da hangi sorunun hangi teoriyi ölçtüğü gösterilmiştir.

Çizelge 16 Greenberg'in Adalet Teorileri Sınıflandırma Kriterleri

Teori	Belirleyici sorular
Reaktif İçerik	Çalışanlar eşit olmayan kazançlara nasıl tepki gösterirler?
Proaktif İçerik	Çalışanlar kazançların eşit olması için hangi yolları izlerler?
Reaktif İçerik	Çalışanlar adaletsiz politikalara veya adil prosedürlere nasıl tepki gösterirler?
Proaktif İçerik	Çalışanlar adil politikalar ve prosedürlerin oluşması için neler yapmaktadırlar?

Kaynak: (Greenberg, 1987:11-15)

Organizasyonların şeffaf ve adil ilkelere sahip olması gerekir. Adaletin sağlandığı organizasyonlardaki işgörenler kendilerine adaletli davranılacağını bilirler. Herhangi bir sorunla karşılaştıklarında bunun yönetici tarafından adil bir şekilde çözüleceği inancı hakimdir. Adaletin sağlanmadığı organizasyonlarda işgörenler adaletsiz uygulamalar ve davranışlarla karşılaşır. Bu durum hem haksızlığa uğramalarına neden olur hem de kendilerini değersiz hissederler (Taylor, 2003:210; Cropanzano et al, 2007:36). İşletmede takdir edilen, hak ettiği maddi ve manevi karşılığı bulan çalışanın motivasyonu, örgüte güveni ve örgütsel bağlılığı yükselecektir. Adil yaklaşımlar, çalışanların örgüte iyi düşünceler beslemelerini sağlayacaktır. Adaletsiz yaklaşımlar ise organizasyonun hedeflerine varmasına engel

olacak tutumlara neden olacaktır (Özdevecioğlu, 2003:78; Koçel, 2020: 530; Özmen vd., 2007:19). İşletmelerde adalet algısının geliştirilebilmesi bazı unsurların hayata geçirilmesine bağlıdır. Bu unsurlar aşağıda sıralanmıştır (Greenberg, 1990: 403-404):

- Yöneticilerinin yetkilerini kullanırken tarafsız olmaları,
- Yöneticilerin denetim ve değerlendirme yetkileri için belli standartlar oluşturulmalı,
- Ödül sisteminin adil olmasını sağlayacak ilkeler olmalı,
- Kararlar uygulanırken oluşan aksaklıklar oluşturulan bir mekanizma dahilinde çözümlenmelidir.

Aslında çalışanın, organizasyondaki kendisine yöneltilen tutum ve davranışları ne derece adaletli olarak algıladığı adalet seviyesini belirlemektedir. Ayrıca sadece kendisine değil, diğer çalışanlara yöneltilen tutum ve davranışlar da çalışanın örgütsel adalet algısını etkiler. Örgütsel adaletin oluşturulması bazı ilkelerin hayata geçirilmesine bağlıdır. Bu ilkeler aşağıda sıralanmıştır (Hoy ve Tarter, 2004: 252):

- *Rekabetin adil yapılması*: Çalışanların işletmeye olan katkıları ile işletmeden kazanımlarının adalet ilkelerine uygun olması.
- *Algı*: Çalışanların adalet algılarının zedelenmemesi.
- *Eşitlik*: İşletme içinde çalışanlara eşit ve tarafsız yaklaşımda bulunulması.
- *Doğruluk*: Kararların doğru kaynaklara dayandırılması.
- *Çok seslilik*: Kararlara çalışanlarla birlikte alınması.
- *Tutarlılık*: İşletmenin ve yöneticilerin çalışanlara tutarlı davranması.
- *Düzeltilme*: Alınan kararların gerekli olduğunda düzeltilebilmesi.
- *Temsiliyet*: Faaliyetlerin işletmenin ve çalışanların çıkarlarını temsil etmesi.
- *Etik ilkesi*: Çalışanlara yönelik tutumların ahlak kuralları çerçevesinde olması.
- *Kişilerarası adalet*: İşletme yöneticileri ve personel arasında saygı ve adaletin inşa edilmesi.

Örgütsel adalet ilkelerine sahip işletmeler, çalışanların örgütsel adalet algısının yerleşmesini sağlamaktadır. Günümüze kadar yapılmış olan örgütsel adalet tanımlarından bazıları aşağıda sıralanmıştır:

- Örgütsel adalet, ödül ve cezaların örgüt içerisinde dağıtımı, dağıtım kararlarının alınma şekline ilişkin işlemler ve bireyler arası uygulamaları kapsayan normlardır (Taşcıoğlu, 2010: 34).
- Örgütsel adalet, işletmede adil, ahlaki ve rasyonel tutum ve davranışların hayata geçirilmesidir (İşcan and Naktiyok, 2004: 187).
- Örgütsel adalet, işletmede alınan karar ve faaliyetlerin işgörenler tarafından nasıl algılandığı ile ilgili bir kavramdır (İnce ve Gül, 2005: 76).
- Örgütsel adalet, çalışanların yer aldıkları örgütteki yönetimi, iletişimi, kazancı ve normları, adil olarak hissetmeleridir (Baldwin, 2006: 1).
- Örgütsel adalet, işgörenlerin örgütleriyle ilgili kendilerine özgü adalet algılarını ifade eden terimdir (Baştürk, 2009, 38).
- Örgütsel adalet, işletmede kazanımların hangi ilke ve kararlar doğrultusunda dağıtıldığının çalışanlar tarafından algılanma derecesidir (İçerli, 2010: 69).
- Örgütsel adalet, örgütte oluşan çıktılar ve uygulanan süreçler açısından çalışanların hissettikleri adil davranılma ölçüsünü ifade eden bir ölçüttür (Eigen and Litwin, 2014: 172).
- Örgütsel adalet, iş yeriyle doğrudan ilişkili olan adaletin rolünü tanımlamak için kullanılan bir terimdir (Farahbod et al, 2012: 894).
- Örgütsel adalet, bir kurumun genelinde, belli bir biriminde ya da her bir üye için uygulanmakta olan, temelinde insani değerlerin ve eşitliğin gözetilmesinin gerektiği davranışlardır (Murphy et al, 2006: 331).
- Örgütsel adalet, işgörenlerin işletmenin faaliyet koşullarını bireysel olarak değerlendirmesi sonucu ulaştığı adalet algısıdır (Yeniçeri vd., 2009: 84-85).
- Örgütsel adalet, çalışanların birbirleriyle etkileşimleri sonucu ortaya çıkan, kişisel ve örgütsel çıktılara karşılık ödül ve cezanın dağıtımını ifade eden bir terimdir (Cohen-Charash and Spector, 2001: 278).
- Örgütsel adalet, örgütte adaletsizliğin olup olmamasından öte çalışanların olayları, durumları algılama biçimidir (Tutar, 2007: 98).
- Örgütsel adalet, örgütlerde çalışanların onlara adil davranılıp davranılmadığını değerlendirdiği bir ölçüttür (Özdevecioğlu, 2004: 26).

Yukarıda yapılmış olan tanımlara çerçevesinde, örgütsel adalet, işgörenlerin emeklerinin karşılığını tam olarak alabilme ve kendileriyle ilgili olarak algıladıkları örgütsel uygulamalardaki (terfi, ceza, ödül, ücret vb.) hakkaniyet ölçütlerine uygunluk derecesidir. İşletmede, adaletin inşa edilmesi yönetimin yerine getirmesi gereken bir işlemdir. İşletme ilke ve kurallarının çalışanlara yönelik eşit olarak uygulanması, kazanımların eşit dağıtılması örgütsel adalet algısının yükselmesini sağlayacaktır.

D. Örgütsel Adaletin Önemi

Adalet algısı, çalışanların davranışlarını şekillendiren olgulardan biridir. Bu açıdan örgüt içerisinde ödül ve cezaların dağıtımı, kaynakların dağıtım kararlarının nasıl alındığı ve çalışanlara bu kararların nasıl aktarıldığı, bireysel ve örgütsel düzeyde birçok etkiye neden olmaktadır. Örgütsel adalet, birçok etmeni pozitif ya da negatif yönde etkilemektedir. Yöneticilerin tutum ve davranışları, yönetim fonksiyonlarının organize ediliş tarzı, karar mekanizması, çalışanları pozitif veya negatif yönde etkilemektedir. Aşağıda örgütsel adaletin çalışanlar, örgüt ve toplum açısından önemi açıklanmıştır.

1. Örgütsel Adaletin Çalışanlar Açısından Önemi

Çalışanların adalet algıları, edindikleri maddi kazançların dışında işletmedeki süreçler ve grup dinamiğinden de etkilenmektedir. Çalışanların adaletle ilgili birtakım kaygıları bulunabilir. Bu kaygılar, gerçek veya gerçek olmayan nedenlerden kaynaklanabilir. Adaletsizlik algısı taşıyan işgörenler, haksızlık yapıldığını ve eşitsiz davranışlar sergilendiğini düşünebilirler. Bu algı çalışanların iş performanslarını olumsuz yönde etkilemektedir.

Grup üyeleri, işyerinden elde ettikleri gelir, prim, terfi ve sosyal haklar gibi kazançları değerlendirirler. Bu değerlendirme sonucunda işletmeye yönelik adalet algıları geliştirirler (Özdevecioğlu, 2003: 78). Çalışanların pozitif adalet algıları olumlu davranışlara yol açmaktadır. Bu durum çalışanların kendilerini örgütün kıymetli ve saygı duyulan bir üyesi olarak görmelerini, diğer çalışanlar ve yöneticiler ile güvene dayanan uyumlu ilişkiler geliştirmelerini sağlamaktadır (Baldwin, 2006: 3-4). İşgörenlerin negatif adalet algıları ise işletmeye yönelik olumsuz davranışlara ve düşüncelere yol açmaktadır. İşgörenler, gerçekleştirdikleri faaliyetler sonucunda

aldığı maaş, ödül gibi kazanımları diğer çalışanların kazançları ile karşılaştırır. Kendi kazanımını yetersiz bulduğunda örgütsel adalet algısı zedelenir. İşletmeye yönelik birtakım olumsuz tutum ve davranışlar içine girerler. İş doyumsuzluğu, işi bırakma, işe devamsızlık, verimlilik ve üretkenliklerinin düşmesine gibi iş performansını olumsuz yönde etkileyen sorunlara neden olur. Ayrıca çalışanlar, fiziksel ve ruhsal sağlık problemleri yaşayabilmektedir (Francis and Barling, 2005: 256; İçerli, 2010: 69-70; Beugre, 2002: 1093; Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010: 199). Bu olumsuz davranışlar haksızlığa uğradığını düşünen çalışanın örgüte verdiği bir cevaptır. Çalışanların işletmedeki kazanç dağılımını adaletli olarak algılamaları için kaynakların adil şekilde pay edildiğini düşünmeleri gerekmektedir.

Organizasyon, değişim sürecine girdiğinde çalışanlar örgütsel adalet ile ilgili çeşitli kaygılara kapılırlar. Özellikle işletme yeterli kaynak düzeyine sahip değilse, çalışanlar adaletle daha fazla ilgilenirler (Özer ve Günlük 2010: 462). Ayrıca etik unsurlar örgütsel adalet algısını olumlu veya olumsuz yönde etkilemektedir. Yöneticilerin etik ilkelere uymaması, adaletsizlik algısının çalışanlar içinde hızla yayılmasına neden olur (Cropanzano et al, 2007: 6). Bu durum çalışanların düşük performans, öfke, stres, nefret, suçluluk, hüznün, utanç, korku, saldırgan tutum ve davranışlar göstermelerine neden olabilmektedir (De Boer et al, 2002: 192; Yürür, 2008: 298; Özdevecioğlu, 2003: 90-91). Örgütsel adalet algısının düşük olduğu işletmelerde, işgörenlerin düşük performans göstermesi işgücü kaybına sebep olur. Çalışanların olumsuz davranış düzeyi adaletsizlik hissinin düzeyine göre farklılık göstermektedir.

2. Örgütsel Adaletin Yöneticiler Açısından Önemi

Organizasyonlarda, işgörenlerin hak ettikleri kazançların adalet çerçevesinde dağıtılması, yöneticiler ile olan ilişkilerin düzeyini etkilemektedir. Bu kazançlar maaş, ikramiye, prim gibi maddi olduğu gibi terfi, takdir, övgü gibi manevi de olabilmektedir. Çalışanlar elde ettikleri kazancın adil olarak dağıtıldığı algısına sahip olduklarında iş performansları artacak ve yöneticilerine daha fazla güvenecek ve bağlılıkları artacaktır.

İşgörenlerin yöneticileriyle iyi etkileşim içinde olması için yöneticinin tutum ve davranışlarının adaletli olması gerekir. Çalışanlara ayrımcı davranışlar sergilemeyen, her çalışanı objektif değerlendiren yöneticiler daha fazla tercih edilmektedir. Yöneticiler

faaliyetlerini çalışanlar aracılığıyla yaptıkları için onların istekli ve memnun bir şekilde çalışması yöneticiler açısından önem taşımaktadır. Çalışanların düşünce ve önerilerini dikkate alan yöneticiler, örgütsel adalet algısını yükselteceklerdir. Bu durum yöneticilerin, çalışanları stratejik hedefler yönünde zorlanmadan faaliyete geçirmelerini sağlayacaktır (Özçınar vd., 2015: 167). Yöneticiler her yerde ve koşulda çalışanların haklarını savundukları ve korudukları taktirde örgütsel adalet algısı yükselecektir. Çalışanlar motive olacak ve yöneticileri daha adil olarak algılayacaklardır (Karademir ve Çoban, 2011, 32). Bu bağlamda yöneticiler başarılı olmak için organizasyonda örgütsel adaleti sağlamaları gerekmektedir.

İşletmelerde, iletişim kopukluğu örgütsel adaleti zedeleyen bir unsurdur. Çalışanlar yöneticilerine ve işletmeye kendilerini ifade edemediklerinde iletişim kopukluğu derecesi daha da artacaktır. Çalışanların, hak ettikleri kazancın, işletmeye koydukları emek oranında değerlendirilmesi örgütsel adalet algısını yükseltecektir (İçerli 2010, 70). İşletme kazancını, çalışanlar arasında adil bölüşümünü sağlayacak olan kişi yöneticidir. İşletmede örgütsel adaletin sağlanması sürecinde yöneticilere çok görev düşmektedir.

3. Örgütsel Adaletin İşletmeler Açısından Önemi

Örgütsel adalet, işletmenin faaliyetlerinden elde edeceği kazancı etkileyen bir faktördür. Örgütsel adaletin varlığı, işgörenlerin maddi kazançlarının adaletli olması ve yükseltmesi imkanının olması anlamına gelmektedir. Ayrıca gün geçtikçe çalışanların kişisel faydalarını artmasını sağlayan bir unsurdur (Çolak ve Erdost 2004: 54). Böylece, örgütsel adalet algısının çalışanlar açısından işyerine olan güven duygularını arttırdığı, kazanımlarının artacağı algısını yarattığı söylenebilir.

Çalışana verilen değer, örgütsel adaletin seviyesini göstermektedir. Örgütsel adalet algısının yüksek olması, çalışanların motivasyonunu ve etkinliğini arttıracaktır. Bu durumun tersi yani örgütsel adalet algısının düşük olması ise çalışanların performansında azalmaya ve genel olarak örgüt etkinliğinin düşmesine neden olmaktadır (Tağraf vd., 2016: 71). İşletmelerde örgütsel adalet kurulamadığı taktirde, sadece çalışanlar değil, işletmeler de olumsuz yönde etkilenmektedir.

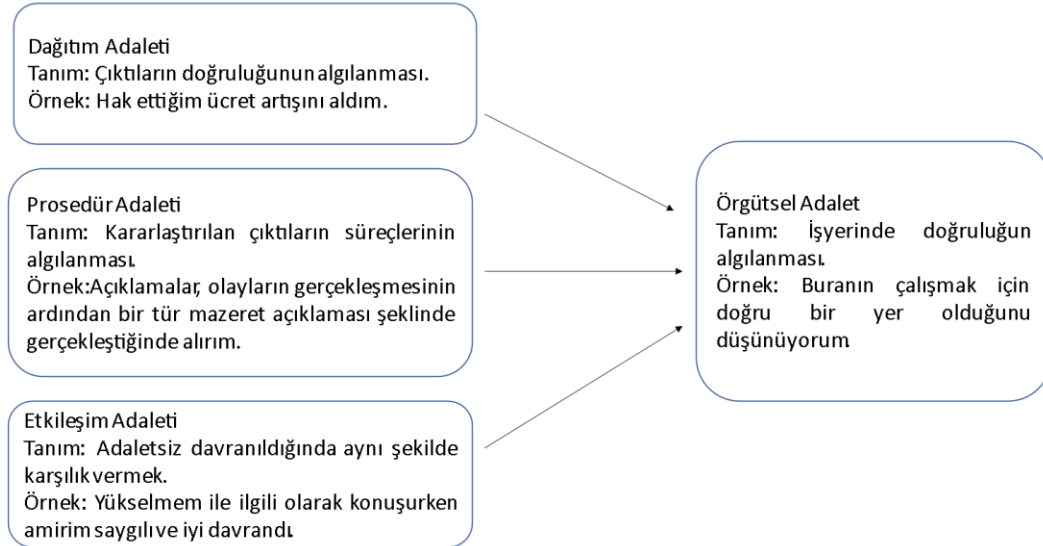
İşletme faaliyetlerinin sağlıklı yürütülebilmesi için örgütsel adaletin hayata geçirilmesi bir zorunluluktur. Örgüt kültürünün örgütsel adalet temelinde tahsis edilmesi yönetimde adaletli yaklaşımların benimsenmesi ile mümkün olmaktadır.

Örgütsel adaletin zayıf olduğu örgütlerde işgören devir hızı artış göstermektedir. Örgüt içinde, kazancın adil dağıtılması, çalışanların adilce değerlendirilmesi ise çalışanların yöneticilerine güven duymalarını sağlamakta, çatışma sebeplerini azaltmaktadır (Cihangiroğlu ve Yılmaz 2010: 199). Bu bağlamda, örgütsel adaletin kurum içinde tahsis edilmesi ve uygulamada adaletin temel alınması işletmeler açısından başarıya ulaşmak için gerekli önkoşullardan biridir. İşletme içinde gerçekleşen örgütsel adaletin boyutları aşağıda ele alınmıştır.

E. Örgütsel Adaletin Boyutları

Örgütsel adalet farklı boyutlardan oluşmaktadır. Genel olarak araştırmalarda örgütsel adaletin üç boyutundan söz edilmektedir. Örgütsel adalet ve boyutları, adil ve eşit muamele beklentisine bağlı olarak ortaya çıkan bir davranış ve algılama eğiliminin kavramsal ifadesidir.

İlk olarak Greenberg, dağıtımsal adalet ve prosedür adaleti boyutlarını bütünleştiren örgütsel adaletin iki faktörlü modelini geliştirmiştir. Daha sonraki çalışmalarda, örgütsel adaletin iki boyutlu modeline ek olarak etkileşimsel adalet boyutu ortaya konmuştur (Colquitt, 2001; 386). Aşağıda Şekil 3’ te örgütsel adaletin boyutları ve tanımlarından oluşan örgütsel adalet modeli gösterilmiştir.



Şekil 3 Örgütsel Adalet Modeli

Kaynak: (Robbins and Judge, 2015: 224)

Şekil 3'te görüldüğü üzere, faydaların/kaynakların dağıtımının adil olması dağıtımsal, bu dağıtım sürecinin anlaşılır ve adil olarak gerçekleştirilmesi prosedürel ve tüm bunların karşılıklı saygı içerisinde ve bilgi paylaşımı sağlanarak yapılması ise etkileşimsel boyutunu oluşturmaktadır. Dağıtım ve prosedürel adalet çalışanların işe ve kurumlarına olan tutumlarını belirlerken, etkileşimsel adalet çalışanların yöneticilerine olan tutumlarını belirlemektedir. Aşağıda örgütsel adaletin bu üç boyutuna ilaveten son zamanlarda öne çıkan bilgisel adalet boyutu da kapsamlı olarak ele alınmıştır.

1. Dağıtımsal Adalet Boyutu

Dağıtımsal adalet eşitlik ilkesine dayanmaktadır. Elde edilen kazanımların adil olarak dağıtılıp dağıtılmadığına ilişkin bireylerin algısıdır. Örgütsel adalette kaynakların dağılımı, önemli bir etmendir. Kaynaklar adil dağılmadığında adalet mümkün olmamaktadır. İş yerinde çalışan bir kişi, bir üst kadroya yükseltildiğinde, bu kazanımın işletmedeki adalet sonucu elde edildiğini düşünecektir. Böylece işletmede, yüksek düzeyde dağıtımsal adalet algısına sahip olacaktır.

Dağıtımsal adalet, işyerinde birbirine benzer işler yapanlara aynı yaklaşımın sergilenmesi temeline dayanmaktadır (Foley et al, 2002:473). Dağıtımsal adalet, görevlerin, hizmetlerin, fırsatların, cezaların, ödüllerin, rollerin, statülerin, ücretlerin, terfilerin çalışanlara paylaşımını konu alan bir kavramdır (İşbaşı, 2001: 60; Eren, 2014: 552). Bu kaynakların adil bir şekilde dağıtılıp dağıtılmadığına odaklanmaktadır (Aslantürk ve Şahan, 2012: 138). Çalışanlar, aldıkları ödülleri, aynı işi yapan diğer çalışanların aldıkları ödüllere ve yaptıkları katkılara göre değerlendirmektedirler. Çalışanlar, değerlendirmeyi yaparken kendi algılarına göre karar vermekte ve bu durum da hataya açık olabilmektedir.

Dağıtımsal adalet, insanlara karşı gösterilen davranışların, gösterilen tutumların isteğe bağlı nitelikler üstüne kurulmaması gerektiğine, aynı ya da benzer durumlarda davranışlarda ve tutumlarda tutarlılık olmasını savunmaktadır. Aynı görevi veya mesleği yapan erkek ve kadınların ücretlerinin farklı olmaması gerekir (Ülgen ve Mirze, 2018: 492; Cropanzano et al, 2007: 37). Dağıtımsal adalet, ilk zamanlarda eşitlik ve tarafsızlık gibi üstü kapalı adalet normlarıyla tutarlı olan dağıtım adaletine vurgu yapmıştır. Son zamanlarda ise dağıtımsal adalet, karar sonuçlarına yol açan süreçlerin adaletine odaklanmaktadır (Colquitt, 2001: 386). Dağıtımsal adaletin

olduğu bir örgüt içinde çalışanların performansları oranında kaynak dağılımından adil pay almaları konusundaki algıları da gelişmiştir (Özdevecioğlu, 2004: 185). Yöneticiler dağıtımsal adaleti sağlamak istiyorlarsa çalışanların performansına bağlı olarak ödül ve cezaları hakkaniyetli bir şekilde dağıtmalıdır (İşcan ve Sayın, 2010: 198-213). Örgüt çalışanları, ödüllendirmenin, ücretlendirmenin yanında yöneticilerinde uygulamalarında adil olması gibi unsurları da değerlendirerek çevrelerine yönelik bir tutum geliştirirler.

Dağıtımsal adalette amaç, örgütün kaynaklarının hangi kriterlere göre dağıtıldığı ve dağıtımda adaletin olup olmadığının saptanmasıdır. Eğer insanlar adalet konusunda anlaşılırsa, referans aldıkları kriterleri, örnekleri genelleştirebilirler. Referanslar çok çeşitli olabilir, ancak sosyal karşılaştırmalar en fazla dikkat çeken unsurdur. İki işçinin ödemeleri benzer işler için eşitse, her ikisi de durumdan memnun olacaktır. Eğer biri diğerinden daha yüksek bir ödeme aldığını fark ederse kendini suçlu hissedebilecektir. Öte yandan, kişi ücretinin diğer çalışandan daha düşük olduğunu fark ederse olumsuz tepki gösterecektir. Ancak, yüksek ödeme yapılan çalışanın sıkıntısı, düşük ödeme yapılan çalışanın sıkıntısından daha az olacaktır (Greenberg, 1996: 42). Çalışanların performanslarının adil bir şekilde değerlendirilmesi ve kaynak dağılımından adil yarar sağlamaları dağıtımsal adaletin temelini oluşturmaktadır. Ancak dağıtım adaleti, örgütün tüm kazanımlarının bütün çalışanlara aynı miktarlarda dağıtılması demek değildir.

İşletmede, yaptıkları işi birbirine benzer olan çalışanlar, kazanım olarak da benzer ve adil bir değerlendirmeye tabi tutulmalıdır. Yöneticiler, çalışanlarına ödül, ücret, hediye veya terfi gibi kazanımları eşitlik ilkesine uygun ve ayrıcalık yapmadan dağıtması, örgütsel adalet algısını arttıracaktır. Bu kazanımlar adaletli dağıtılmadığı takdirde, grup içi uyumun bozulduğu, çalışanların performansının ve motivasyonunun düştüğü görülmektedir. (Çakar ve Yıldız, 2009: 71). Toplumsal yapı ve örgütsel yapı, kaynakların dağıtımı, ceza ve ödül yöntemleri ile birbirinden farklı özellikler gösterir (Cihangiroğlu, 2010: 201). Dağıtım adaleti, işletmenin belirlemiş olduğu ilkeler ve kararlar doğrultusunda kaynakların dağıtılmasını ifade etmektedir (Öğüt vd., 2009: 159). Bu kavram, görevler, fırsatlar, pozisyonlar, ücretler, statüler, iş koşullarında iyileştirme gibi kazanımların çalışanlar açısından paylaşılması ile ilgilidir. İşgörenler, işletme kaynaklarının ve kazanımların adaletli veya adaletsiz şekilde paylaşıldığını düşünebilirler. Bu bağlamda kendi elde ettikleri kazançlarla,

başka çalışanların elde ettikleri kazançlar arasında kıyaslama yaparlar ve kendilerini, haksızlığa uğramış gibi düşünebilirler (Karavardar, 2015:140-141). Bu şekilde bir fikir, işgörenlerin tavırlarına etki edebilir ve farklı davranış ve tutum içine girebilirler.

Diğer bir deyişle dağıtımsal adalet, örgüt içerisinde yaratılmış veya örgüt dışından getirilmiş olan gelir, terfi, prim ve sosyal haklar gibi maddi ve maddi olmayan kazanımların dağıtımına ilişkin bireylerin algıladıkları adalet düzeyidir (Altıntaş, 2002: 21). Dağıtımsal adaletsizlikten kaynaklanan performans düşüklüğü, çalışanların örgüt üyeleri ile iş birliği yapmamalarına, stres yaşamalarına, az emekle yüksek kazanım elde etme eğilimine sebep olur (Pillai et al, 2001: 314). Bireylerin dağıtımsal adalet algısının, hakların eşit paylaşımı konusundaki algılarıyla şekillendiği söylenebilir.

Günümüze kadar yapılan çok sayıda çalışmada yapılan dağıtımsal adalet tanımlarından bazıları aşağıda sıralanmıştır:

- Dağıtımsal adalet, işletmenin kaynaklarının çalışan performanslarını gözeterek adil bir şekilde dağıtılması ile ilgilidir (Arslantürk ve Şahan, 2012: 138).
- Dağıtımsal adalet, çalışanların kazandığı ödüllerin ve kaynakların adilliği hakkındaki algılarını göstermektedir (Colquitt et al, 2001: 426).
- Dağıtımsal adalet, çalışanların belirli tutum ve davranışları göstermeleri sonucunda belirli ödüllere ulaşabilmeleridir (Tutar, 2016: 272).
- Dağıtımsal adalet, yöneticiler tarafından örgüte ait kaynakların adil ve dürüst dağıtılmasıdır (Eren, 2014: 552).
- Dağıtımsal adalet, gelirler, primler, sosyal haklar, hizmetler, roller, görevler, mallar, ücretler, fırsatlar, ödüller, terfiler ve benzeri örgüt içinde dağıtılan her türlü kaynağın, değerın çalışanlar arasındaki paylaşımı ve bireylerin algıladıkları adalet düzeyidir (Özmen vd, 2007: 21).
- Dağıtımsal adalet, davranışların adil olarak gerçekleşip gerçekleşmediği algısıdır (Özkalp ve Kırel, 2016).
- Dağıtımsal adalet, kaynakların adil dağılımı ve kararların sonuçlarının adilliği ölçüsüdür (Murphy et al, 2006: 329).

- Dağıtımsal adalet anlayışı bireylerin işle ilgili çıktıdan adil bir miktar aldıklarına inanmalarıdır (Mohammad et al, 2010: 15).
- Dağıtımsal adalet, bir kişinin işletmedeki çıktıların dağıtılmasındaki adillik yargısını ya da dağıtılan sonuçların makullüğü hakkındaki kararını ifade etmektedir (Bahrami et al, 2014: 839).
- Dağıtımsal adalet, ahlaki ve nesnel olarak tanımlanmış kriterler temelinde çalışanların sergiledikleri performansa göre elde ettikleri kazanımların adil olup olmamasına ilişkin algılamalarıdır (İşcan ve Naktiyok, 2004: 182).
- Dağıtımsal adalet, çalışanların örgüte olan katkıları, girdileri (eğitim, yetenek, deneyim vb.) yani örgütte ürettikleri gerçek değer ile hak ettikleri değeri kıyaslamaları sonucunda ortaya çıkan adalet algısıdır (DeConinck and Stilwell, 2004: 230).
- Dağıtımsal adalet, etik ve nesnel kriterler bazında aynı durumdaki kişilere benzer, farklı durumda olan kişilere de farklılıkları gözetilerek farklı şekilde davranılmasıdır (Foley et al, 2002: 473-474).
- Dağıtımsal adalet, ödül, terfi ve başarılı bir iş sonrası pozitif geri bildirim gibi çıktıların performans ve hakkaniyete dayalı olarak eşit bir şekilde dağıtılmasıdır (Adams, 1965: 269).
- Dağıtımsal adalet, işgörenin, ortaya konan çaba ve karşısında elde edilen ödülün, kendi çabası ve ödülüne uyup uymadığına yönelik algısıdır (Fisher, 2012: 99).
- Dağıtımsal adalet, dağıtılmış kaynaklardan adil bir şekilde pay alınması, örgütteki çıktıların dürüst bir şekilde dağıtılmasıdır (Lambert et al, 2007: 645).
- Dağıtımsal adalet, çalışanların elde ettikleri cezalar veya ödüller, ücretler, pozisyonlar ve yükselme olanakları gibi sonuçların adilliği ile ilgili algısını ifade etmektedir (Greenberg, 1990: 400).
- Dağıtımsal adalet, çalışanların, işletmenin sahip olduğu kaynaklardan katkısı ölçüsünde pay almasıdır (Poole 2007: 728).

Bu açıklamalardan da yola çıkılarak özetleyecek olursak, en genel ifadeyle dağıtım adaleti, dağıtım sonuçlarının çalışanlar tarafından adaletli, hakkaniyetli olarak algılanmasıdır. Sonuç olarak, dağıtımsal adalet bireylerin örgütteki kazanımlarının diğerleri ile kıyaslanması sonucunda iş tatmini ve davranışlarını

şekillendirmektedir. Bu teoriye göre önemli olan herkesin emeği oranında örgüt kaynaklarından adil pay almasıdır.

Günümüzde insan kaynakları birimi dağıtımsal adaletten en yoğun etkilenen ve dağıtımsal adaleti etkileyen işletme birimlerindendir. İnsan kaynakları birimi, özlük işlemlerini yürütmesi, personele ait verileri tutması, örgüt içerisindeki tüm personel ile yakından ilişkili olması, çalışanın çaba ve katkılarını, verimliliğini en iyi şekilde değerlendirebilme niteliğine sahip olması nedeniyle dağıtımsal adaletin uygulanmasına önemli katkı sağlamaktadır. Dağıtımsal adalet, hangi kaynağın, hangi çalışanlara, hangi miktarlarda verileceği ile ilgilidir. Dağıtım adaleti bazı kuramlardan yararlanılarak geliştirilmiştir. Bu kuramlardan bazıları, Adam's ın Eşitlik Kuramı, Deutsch'ın Dağıtım Kuramı, Leventhal'ın Adalet Yargı Kuramı ve Crosby'nin Göreli Yoksunluk Kuramı olarak sıralanabilir.

2. Prosedür Adaleti Boyutu

Prosedür adaleti boyutu, kararlar alınırken yararlanılan süreçlerin adaletli olup olmadığı üzerinde durmaktadır. Prosedürleri adil olarak değerlendiren çalışanlar, düşük maaş zammı gibi kişisel sonuçlardan memnun olmasalar bile örgüte yaklaşımları pozitif olmaktadır. Bunun aksine çalışanlar örgüt içerisinde gerçekleşen prosedürlerde bir adaletsizlik algıarsa, kişiler veya adaletsizliğin kaynağına değil örgütün tamamına yönelik negatif bir tepkide bulunmaktadır.

Prosedür adaleti, kazancın paylaşılmasında kullanılan birbirini takip eden adımların tamamıdır. Bundan dolayıdır ki prosedürel adalet bir paylaşım kararının verildiği araçların adaletidir (Cropanzano and Ambrose, 2001: 123). Örgütsel kararlar alınırken örgütün ve yöneticilerin uyguladığı politika ve uygulamaların ne kadar adil olduğu ve çalışanların bu adillığe ne derece inanacağı prosedürel adalet kavramının konularıdır.

Bireyler kendi haklarında alınan ve dolayısı ile kendilerini ilgilendiren kararları ve sonuçlarını kendi lehlerine olacak şekilde etkilemek isterler. Aynı zamanda işgörenlerin prosedürler oluşturulurken kararlara katılımlarının sağlanması verilen değerin de bir göstergesidir (Özdevecioğlu, 2003: 79). Kime neyin, ne kadar verileceği, hatta bundan ziyade bu dağıtımın hangi yöntemlerle, nasıl yapılacağı sorununa dair işgörenin adalet algısı örgütler için son derece önemli bir konu olduğu değerlendirilmektedir. Araştırmalara bakıldığında çalışanları, dağıtım adaletine

nazaran prosedür adaleti daha çok ve derinden etkilemektedir. Prosedürel adaletin iki alt boyutu bulunmaktadır (Özdevecioğlu, 2003: 79):

- Birinci boyut, örgütle ilgili kararların alınmasından önce çalışanların da görüş ve fikirlerinin alınarak kendilerine söz hakkı verilmesini,
- İkinci boyut, karar alıcıların karar alırken kullandıkları uygulamaları, politikaları ve uygulanma şekillerini kapsar.

Alınan kararların adaletli olduğuna inanan çalışanlar, örgüt yönetimine katılım sağlar, diğer çalışanlarla iyi ilişkiler kurar ve yüksek düzeyde vatandaşlık davranışı gösterirler. Çalışanlar, bazı hijyen şartlardan memnun olmasalar da örgüt prosedürlerinin adil olduğuna inanırlarsa örgüte karşı olumlu davranışlar geliştirebilirler. Böylece örgütsel bağlılık, örgütsel memnuniyet, örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık duyguları gelişebilir (Mohammad et al, 2010: 23). Çalışanlar, diğer örgüt üyeleri ile karşılaştırma yaparak prosedürel adalet konusunda bir yargıya varırlar (Cropanzano et al, 2001: 138). Prosedürel adalet boyutu, karar alma sürecinde ortaya konan yararların çalışanlara dağıtılma şeklinin adil olarak algılanmasıdır.

Örgütsel kararların çalışanlarca adil algılanabilmesi için organizasyonlarda yapılması gerekenler bazı uygulamalar aşağıda sıralanmıştır (Cropanzano and Wright, 2003: 10):

- Karar verme süreçlerinde çalışanlara söz hakkı tanınması,
- Hataların telafi edilmesine yönelik fırsat verilmesi,
- Kuralların ve politikaların istikrarlı olarak yürütülmesi,
- Kararların önyargısız şekilde alınması.

Prosedürel adalet, maaşların yükseltilmesi, performansın analiz edilmesi ve benzeri hususlarda adaletli davranılmasını anlatmaktadır. İşlemsel adaletin de dağıtımsal adalet benzeri eşit paylaşma temeline dayandığı ve bireylerin de eşitlik kavramına dayanarak prosedürel adaletin bulunup bulunmadığına hüküm verdiği söylenebilir (Işık vd., 2012: 256). Karar alıcının karardan etkilenenlere, alınan kararlarla ilgili yeterli açıklamaların zamanında yapılması ve çalışanlarla açık, dürüst ve hoşgörülü bir iletişimin kurulması prosedürel adaletle dair algıları olumlu şekilde etkileyecektir. Çalışanlar örgütün kaynaklarının dağıtılmasında ve bu süreçte uygulanan yöntemlerde adil olduğunu hissettiklerinde ücretlerinden de yöneticilerinden de daha memnun olmaktadır (DeConinck and Stilwell, 2004: 230;

Brockner et al, 2003: 51). Prosedürel adalet, örgütte dağıtım adaleti oluşturmanın ve sürdürmenin ön koşuludur. Ayrıca prosedürel adalet, işgörenlerin ilgili süreçleri ve sistemi desteklemelerini ve kendilerini ifade etmelerini sağlamaktadır.

Günümüze kadar yapılmış olan çalışmalar çerçevesinde prosedürel adalet tanımlarından bazıları aşağıda sıralanmıştır:

- Prosedürel adalet, örgüt çalışanlarının alacağı ücret, statü değişikliği, çalışma koşulları ve performans değerlemede seçilen uygulama ve politikaların adilliyidir (Alkış ve Güngörmez, 2015: 941).
- Prosedürel adalet, karar alınırken kullanılan yöntemlerin adil olup olmamasıyla ilgilidir. (Mohammad et al,2010: 17).
- Prosedürel adalet, bireylerin karar alımına dahil olabilmeleri ve bu süreçte yönelik algılarıyla ilgilidir (DeConinck and Stilwell, 2004: 230).
- Prosedürel adalet, çalışanlar tarafından, örgütte herkese yönelik aynı süreçlerin izlenmesine, çalışanlara kararlara katılma fırsatı verilmesine ve çalışanların bilgi edinme imkânı bulmasına dayanan yöntemlerin ve süreçlerin adil olarak algılanmasıdır (Yavuz, 2010: 306).
- Prosedürel adalet, çıktıların elde edilmesinde izlenen yol veya araçlarla ilişkilidir (Lambert, 2003:157).
- Prosedürel adalet, çalışanların örgütte kendilerini ilgilendiren kararlarda kendilerine de söz hakkı veya yetki verilmesiyle ilgilidir (Titrek, 2009: 554).
- Prosedürel adalet, çalışanların performanslarının değerlendirilmesindeki adalet seviyesini içermektedir (Irak, 2004: 33).
- Prosedürel adalet, terfi, performans değerlemesi, ödül, sosyal haklar, ücret, çalışma şartları, maddi imkânlar, tatil gibi değişkenlerin belirlenmesinde ve ölçülmesinde kullanılan usul, yöntem ve prosedürlerin adil olma derecesidir (Işık vd., 2012: 256).
- Prosedürel adalet, yöneticilerin, çalışanlara uygulamış oldukları politikalar ve prosedürler kapsamındaki adaleti gösteren ögedir (Demirel, 2009: 141).
- Prosedürel adalet, örgüt içerisinde yer alan karar alma mekanizmaları ve kazançların çalışanlar tarafından ne derece adil olduğunun değerlendirilmesidir (Arslantürk ve Şahan, 2012: 138).

- Prosedürel adalet, kaynak ve kazançların dağılımına ilişkin kararların adaletinin göstergesidir (Ünler, 2015: 5).

Yukarıdaki tanımlar ışığında prosedürel adaletin, çalışanların örgütsel süreçlere katılımları ve süreçlerin işleyişi sırasındaki tarafsızlık ve objektifliğe ilişkin algılamaları olduğunu söylenebilir. Prosedürel adalet, sadece çalışanların ücret, terfi vb. maddi istekleri ile sınırlı olmayıp, örgütle ilgili alınan kararlar, uygulamalar ve seçilen stratejilerin de adilliğiyle ilgilidir. Çalışanlar örgütlerde sadece sonuçlarla ilgilenmeyip süreçlerin de adil olup olmamasına dikkat etmektedir. Prosedürel adalet, aynı zamanda kariyer planlaması, yetenek yönetimi, performans değerlemesi ile personelin terfi ve ödüllendirilmesi konularında da alınan kararların ne derece hakkaniyet ilkesine uygun olduğunu ele alan bir konudur. Çalışanlar karar alma sürecine dahil edilirse, hataların düzeltilmesi için fırsatlar verilirse, kurallar veya politikalar sürekli uygulanırsa ve önyargısız bir şekilde kararlar alırsa örgütsel kararlar çalışanlar tarafından adil olarak algılanabilir. Dağıtımın adil olması yanında dağıtım kararlarının da adil olarak alınması işgörenler açısından adalet algısının oluşmasında etkili olmaktadır. Çalışanlar, örgüt içerisinde kazanımların dağıtımına ilişkin süreçlerin adil olduğunu düşündüklerinde alınan kararlara, kararları alan yöneticilere ve örgütlerine karşı daha destek verici olmaktadır.

3. Etkileşimsel Adalet Boyutu

Dağıtım adaleti ve işlemsel adalet boyutlarıyla ilgili yapılan çalışmalar, kişiler arasındaki ilişkilerin önemini ortaya koymuş ve etkileşim adaleti kavramını gündeme getirmiştir. İşgörenlerin işyerindeki adaletle dair düşünceleri, bir kuralın uygulanmasında çalışanlara gösterilen tutumlardan etkilenmektedir. İş hayatında prosedürlerin ve kuralların adaletli olması, işgörenlerin kendilerine adaletli davranıldığını düşünmesi için tek başına yeterli olmamaktadır. Bunun yanı sıra bu prosedürler uygulanırken de adaletli bir iletişim süreci yaşanması gerekmektedir. Bu yaklaşım tarzı etkileşim adaletini doğurmuştur.

Leventhal ve arkadaşları 1980 yılında yapmış oldukları çalışmalar sonucunda işlemsel adaletin kararların alınmasından sorumlu yöneticileri ile çalışanlar arasındaki gayri resmi ilişkileri de kapsadığı ve bu nedenle etkileşimsel adaletin işlemsel adaletin bir alt boyutu olduğunu ifade etmişlerdir. Aslında işlemsel adalet, karar alma sürecinin kalitesine odaklanırken, etkileşimsel adalet yönetici ile çalışan

arasındaki sosyal ilişkiye odaklanmaktadır. Bu nedenle Leventhal ve arkadaşlarının aksine Bies ve Moag 1986 yılında, için işlemsel ve etkileşimsel adaletin birbirinden ayrılması gerektiğini söylemişlerdir. Diğer bir ifade ile örgütsel adalet, sadece süreçler ve sonuçlar ile değil eşitliğin algılanmasına etki ettiği için yönetici ve çalışanlar arasındaki ilişkilerden de etkilenmektedir (Aykanat, 2014: 48; Ünler, 2015: 12). Etkileşimsel adalet, yöneticilerin çalışanların saygılı davranması, gerektiğinde açıklama yapması, açık sözlü olması, doğru ve samimi söylemlerde bulunması gibi davranışları kapsamaktadır.

Yöneticilerin, çalışanları ile olan adaletli iletişimi, onlarda iş tatmini ve motivasyon oluşturur ve adalet algısını pozitif yönde etkiler. Çalışanlar, örgüt içi etkileşimde adaletsizlik algısı içinde olurlarsa, yöneticilerine olumsuz tepkiler verebilirler (Cropanzano et al, 2002: 326). Ayrıca bu algının örgütte yayılması, verimlilik ve üretkenlikte düşüşe neden olabilir (Heather and Spence, 2004: 355). İşgörenler, süreç içinde iletişim halinde olunması, iletişimin samimiyete, saygıya dayanması ve alınan kararların kendilerine dürüstçe açıklanması konusunda duyarlıdırlar (Atıntaş, 2002: 37). Dolayısıyla etkileşimsel adalet, karar alıcı ve uygulayıcı arasındaki ilişkiye dikkati çekmektedir.

Etkileşimsel adalet, yöneticilerin bireyler arası ilişkilerdeki tutum ve davranışlarına göre şekillenmektedir. Bu açıdan etkileşimsel adalette yönetici adaletin kaynağı olarak görülmekte ve çalışanların yöneticilerine yönelik bilişsel, duygusal ve davranışsal tepkilerini içermektedir. Çalışanlar etkileşimsel adalet yönünden bir eksiklik algıladıklarında, örgütten ziyade, yöneticisine doğrudan olumsuz bir reaksiyon vermektedir (Cohen-Charash and Spector, 2001: 281). İlişkide bulunduğu yöneticiye güven ve saygısı azalmaktadır.

Yöneticilerin çalışanlara, duyarlı, saygılı ve ilgili davranması etkileşimsel adaletin sağlanması açısından önemlidir. Etkileşimsel adalet ne kadar artarsa, çalışanların, adil olmayan hijyen faktörlerini kabullenme eğilimi o derece artmaktadır (Karademir ve Çoban, 2011, 32). Etkileşimsel adalet seviyesi, çalışanların özellikle yöneticilerine ve bunun yanı sıra işletmeye yönelik adalet algılarını etkilemektedir. İşletmede, samimiyetin oluşması, iletişimde dürüstlük ve açıklığın hâkim olması, tutum ve davranışlarda adaletli yaklaşımda bulunulması gerekmektedir. Etkileşimsel adaletin sağlanabilmesi için, dört temel tutumun

uygulanması gerekmektedir. Bu tutumlar aşağıda sıralanmıştır (Çolak ve Erdost 2004: 60; Baldwin, 2006: 3-4):

- *Saygılı olmak*: İşletme üst yönetimi ve diğer yöneticilerin, işgörenlere saygı ve nazik davranışlar sergilemesidir. Örgütsel adalet bu sayede oluşturulacaktır.
- *Uygu davranışlar sergilemek*: İşletme üst yönetimi ve diğer yöneticilerin, tutum ve davranışlarında din, dil, cinsiyet ve ırk ayrımı yapmaması ve önyargılı olmamasıdır.
- *Doğruluktan yana olmak*: Yöneticilerin, karar alma ve uygulama süreçlerinde işgörenlere aldatıcı değil dürüst ve doğru davranışlarıdır.
- *Kararları gerekçelendirme ve bilgilendirme*: Yöneticilerin, kararların niçin alındığını ve kararların gereğini işgörenlere açıklaması ve bilgi vermesidir. Böylece, çalışanlar yöneticilerin aldıkları kararları daha kolay kabullenecektir.

Yöneticilerin, işgörenlere sorunlarla ve her türlü alınan kararlarla ilgili açıklama yapmaları örgüt içinde sorun yaşanmasını ve çatışmaları önleyecektir (Colquitt and Chertkoff, 2002: 592). Etkileşimsel adaletin sağlanmasında yöneticiler ve çalışanlar arasında bilginin paylaşılması, çalışanlara geri bildirim verilmesi, çalışanları da karar alma süreçlerine dahil ederek onları olumlu yönde etkileyecek süreçlerin de iletişime dahil edilmesi gerekmektedir (Kılıçlar, 2011: 25). Etkileşim adaleti ile ilgili günümüze kadar yapılmış tanımlardan bazıları aşağıda gösterilmiştir:

- Etkileşimsel adalet, süreç içinde alınan kararlardan etkilenecek bireylere saygılı ve nazik davranış derecesini ifade eden algıdır (Greenberg, 1990: 411).
- Etkileşimsel adalet, karar alan ve prosedürlerin uygulayanlar arasındaki ilişkinin adil olup olmamasını yansıtan bir unsurdur (İyigün, 2012: 59).
- Etkileşimsel adalet, prosedürlerin uygulanması sırasında kişilerarası davranışlara ilişkin adalet algısı boyutudur (Şahin ve Kavas, 2016: 121).
- Etkileşimsel adalet, karar vericilerin ve işlemleri uygulayıcıların şekilsel süreçleri kabul ettirmesi ve uygulaması esnasında çalışanlara sergilediği davranışların ve ilişkinin adil olup olmaması ile ilgili bütünleyici bir iletişim unsurudur (Atınış, 2002: 37).

- Etkileşimsel adalet, çalışanların örgütsel süreçlerin uygulanması sırasında karşılaştıkları kişilerarası davranışların niteliği ile ilgili algılamalarını ifade eden ölçüdür (Bies, 2001: 91).
- Etkileşimsel adalet, süreçlerin ve kararların uygulanışında iletişim biçimini ilgilendiren algıların seviyesidir (Colquitt et al, 2006: 110).
- Etkileşimsel adalet, çalışanların birbirlerine nasıl davrandıklarının ölçüsüdür (Dixon, et al, 2003: 64).
- Etkileşimsel adalet, örgütsel süreç ve uygulamaların adaletin kaynağı ile alıcı arasındaki iletişim sürecinde kibarlık, doğruluk ve saygı yönlerini temel alan insani yönünü ifade eden bir adalet algısıdır (Özmen vd., 2007: 22).
- Etkileşimsel adalet, dağıtımsal adalet ve işlemsel adaletin aksine örgütsel adalet kavramının sosyal yönünü oluşturan kişilerarası ilişkilerin kalitesidir (Ambrose, 2002: 804).
- Etkileşimsel adalet, örgütsel adaletin sosyal yönü olan organizasyondaki kişilerarası ilişkilerde algılanan adalet seviyesidir (Kılıçlar, 2011: 25).
- Etkileşimsel adalet, yöneticilerin iş görenlere karşı olan tutum ve davranışların, prosedür ve uygulamaların biçimidir (Brockner et al, 2003: 51).
- Etkileşimsel adalet, çalışanlara prosedürlerin uygulanması sırasında yeterli bilgilendirmenin yapıp yapılmadığı ve nasıl davranıldığı ile ilgili algıdır (Küçükaltan vd., 2015: 151).

Yukarıdaki tanımlarından çerçevesinde etkileşimsel adaletin, örgütsel adaletin çalışan boyutu ile ilişkili olduğunu, adaletin sağlayıcısı ve alıcıları arasındaki etkileşim süreçlerindeki nezaket, saygı, açıklık, dürüstlük, çalışanların gereksinimlerinin karşılanması ve onlara değer verilmesi olarak sıralanan iletişimsel unsurlar ile ilgili olduğunu söylemek mümkündür. Dolayısıyla etkileşimsel adalet, işgörenlerin üstlerine ve örgüte yönelik tepkilerini belirleyecektir. Çalışanların kendilerine karşı saygı gösterilmediğini hissettiği, alınan kararların yeterli düzeyde açıklanmadığı bir ortamda performansları düşecek, bu durum tüm örgüte sirayet ettiğinde verimlilik ve üretkenlik tehlike altına girecektir. Etkileşimsel adalet, çalışanlarla olan iletişim ve kişilerarası ilişkilerin kalitesidir. Çalışanların adalet algısının, sadece fayda ve kazançların kıyaslanması değil, aynı zamanda örgütün

kuralları uygulama şekli ve çalışanlarla olan iletişim tarzı olduğu söylenebilir. Örgütteki dağıtım kararlarının alınmasında kullanılan yöntemler ve çalışanlar ile yöneticiler arasındaki iletişimin açıklığı, şeffaflığı, kalitesi çalışanların etkileşimsel adalet algısını etkilemektedir.

Greenberg, 1993 yılında yayınladığı çalışmasında, etkileşimsel adalet algısını kişiler arası adalet ve bilgilendirme adaleti olarak iki boyutta ifade etmiştir (Greenberg, 1993: 82-86). Aşağıda kişiler arası adalet ve bilgilendirme adaleti ele alınmıştır.

a. Kişilerarası Adalet Boyutu

İşgörenler, örgütte alınan kararların hangi şekilde söylendiğini, yöneticilerin kendileri ile ve diğerleri ile kurdukları iletişimin kalitesini ve şeklini karşılaştırarak adalet aramaktadırlar (Yeniçeri vd., 2009: 87). Örgütsel adaletin oluşması için yönetici ve yönetilen arasında dürüstlük, saygı ve nezaket çerçevesinde bir iletişim oluşması oldukça önemlidir (Cohen Charash and Spector, 2001: 281). Çalışanlar kendilerine nazik, saygılı ve dürüst davranışların sergilendiği ortamlarda, kendilerini güvende, mutlu ve huzurlu hissederler (San ve Yalçıntaş, 2017: 504). Çalışanlar için en önemli olan faktörlerden biri, çalıştıkları örgütte değer gördüklerinin bilincinde olmaktır.

Kişiler arası adalet, çalışanların üstlerine saygı ve nezaket göstermesi, aynı şekilde diğer çalışma arkadaşlarına olan tutum ve davranışlarının da saygı çerçevesinde olmasıdır (Tutar, 2007: 99). Kişilerarası adalet, işyerindeki personele saygılı ve duyarlı davranıldığında olumlu olarak gelişen adalet anlayışıdır (Heather and Spence, 2004: 355). Yani kişilerarası davranışların niteliği ve karşılıklı ilişki tarzı da örgüt içindeki adaleti etkileyen unsurlardan biridir (Cropanzano et al, 2008:40; Yürür, 2009: 177-178). Kişiler arası adalet, örgüt içerisinde çalışanlara yönelik uygulanan davranışların hangi düzeyde saygı sınırları içerisinde gerçekleştiğini göstermektedir.

Örgüt içinde kazancın dağıtımı, alınan kararların çalışanlara açıklanması süreci ile ilgili adalet algılaması kişiler arası adalet olarak tanımlanmaktadır. Yöneticilerin, ön yargılardan uzak, saygılı, dürüst ve samimi bir şekilde davranmaları, çalışanların yöneticilerini adil olarak algılamalarını sağlamaktadır (Çolak ve Erdost, 2004: 60; Ünler, 2015: 8). Örneğin, örgütlerde gerçekleştirilen işe alım ve performans

değerleme gibi uygulamaların yürütülüş şekli kişiler arası adaletin seviyesini de belirlemektedir.

b. Bilgisel Adalet Boyutu

Bilgilendirme adaleti, yöneticilerin aldıkları kararların nasıl alındığı ve kararların çalışanlara nasıl açıklandığı süreci ifade etmektedir. İşletme içinde, maddi imkanlar, terfi, ücret, performans değerlendirmesi ve çalışma şartları gibi unsurların tarafsız ve gerçekçi bir şekilde tespit edilmesi örgütsel adaletin inşa edilmesi için gereklidir. Aynı zamanda yönetim tarafından belirli aralıklarla işgörenlere, yararlanılan politikalar, metotlar ve prosedürlerle ilgili bilgi verilmesi önem taşımaktadır.

Bilgilendirme adaleti, doğru zamanda yeterli açıklama yapılmasını, karar almada kullanılan bilginin adil olmasını ve çalışanların kararların alınması ile ilgili bilgilendirmeye ulaşabilmelerini ifade etmektedir (Robinson, 2004: 11). İşletmede alınan kararlar sonucu gelişebilecek olumsuz durumlar konusunda da iş girenler bilgilendirilir. Böylece çatışmaların önlenmesi, sorunların daha kolay çözülmesi ve işgörenlerin olumsuz tutum geliştirmelerinin önüne geçmek mümkün olacaktır. Aynı zamanda çalışanların, alınan kararlara saygı duyması sağlanacaktır (Cihangiroğlu ve Yılmaz 2010: 208). Bilgilendirme adaleti, kaynakların nasıl dağıtıldığını nedenleriyle birlikte çalışanlara açıklama derecesini gösteren bir ölçüttür (Colquitt, 2001: 395; Çolak ve Erdost, 2004: 60). Bilgilendirme adaleti algısı yüksek olduğunda çalışanlar, kendilerine adil olarak davranıldığına inanacaklardır (Beugre, 2002: 1095). Kurumda alınan kararlar hakkında önceden bilgilendirilmiş olan çalışanlar, kararlarla ilgili pozitif tutum ve davranışlar sergileyecektir.

Alınan sonuçlar olumlu veya olumsuz olsun, çalışanlar bu kararların nedenlerinin, açık ve samimi bir şekilde kendilerine anlatılmasını bekler, kararların altında yatan nedenleri bilmek isterler (Cropanzano and Wright, 2003: 25; Heather and Spence, 2004: 355). Örneğin çalışanlar; ücretlendirme, kaynak dağıtımı, sosyal imkanlar, terfi şartları, özlük hakları, görev ve sorumluluklar, performans değerlendirme yöntemleri hakkında bilgi sahibi olmak isterler. Yöneticiler doğru ve tam bilgiler sunarsa çalışan kendine adil davranıldığını düşünecektir (Beugre, 2002:1095). Çalışanların özlük ve sosyal haklarıyla ilgili bilgilendirme, çalışanların bilgi edinme haklarına saygı duyulması ve onların çıkarlarının korunması adına yapılan girişimler

bilgisel adalet kapsamında yer almaktadır (Şahin ve Taşkaya 2010: 89; Tutar, 2007: 99; Colquitt, 2001:395). Çalışanlar, süreçlerin uygulanmasında kendileriyle iletişim kurulması ve kararların kendilerine açıklanması konusunda duyarlıdırlar.

Kısaca özetlemek gerekirse bu durum onların adalet algılarını belirleyen bir ölçüt olmaktadır. Kararlar anlaşılır bir biçimde açıklandığında çalışanlar pozitif tutum sergileme eğiliminde olurlar (Cihangiroğlu ve Yılmaz 2010: 208; Şahin ve Taşkaya 2010: 89). Bilgisel adalet, yöneticilerin açık sözlülüğüne ve dürüstlüğüne ilişkin algının oluştuğu bir süreçtir (Bahrami et al, 2014: 839; Özkalp ve Kirel, 2016). Ayrıca bilgi adaleti, karar verme sürecinde bireylere sunulan bilgilerin ne kadar uygun ve yeterli olduğunu göstermektedir (Alkhadher and Gadelrab, 2016: 342). Bilgi adaleti, bilginin iletilmesi sürecinde kullanılan prosedürler veya sonuçlar hakkında, çalışanlara bilgi verilmesidir (Colquitt et al, 2001: 427). Bilgi adaleti, çalışanlarla paylaşılan bilginin zamanlamasına, alınan bilginin ne kadar doğru ve kayda değer olduğuna dayanır (Alkhadher and Gadelrab, 2016: 340). Personelin kendisinin değerli olduğunu hissetmesinde yöneticilerin adil bilgi paylaşımı önemlidir.

Ayrıca çalışanın değerli olduğun hissedebilmesi için kararların ve sonuçların açıklanması sürecinde yöneticilerin bilgi adaletinin iki ilkesinin dikkate alınması gerekmektedir. Birinci ilke, doğrulanabilme, ispatlanabilme ilkesidir. Alınan kararların ve sonuçların, nedenleriyle birlikte açık ve mantıklı bir şekilde açıklanmasıdır. İkinci ilke ise samimilik ve doğruluk ilkesidir. Alınan kararlar ve sonuçlar açıklanırken yöneticilerin işgörenler ile kurduğu iletişimin samimiliğini ifade eder (Özkalp ve Kirel, 2016). Yöneticilerin, örgütsel uygulamalar sırasında kullandıkları prosedür ve politikalar hakkında düzenli olarak bilgilendirme yapması, çalışanların çıkarlarının korunması, özlük ve sosyal hakları konusunda bilgilendirme yapması çalışanların motivasyonunu yükseltecektir.

F. Örgütsel Adalet Kuramları

1. Adams'ın Eşitlik Kuramı

Adams'ın eşitlik teorisi, kazançların dağıtılması sürecinde, örgütsel performansın ve çalışanların iş tatmininin etkilenme seviyesine odaklanmıştır. Bu teori ve araştırmalar, örgütsel ödüllerin doğası ve düzeyi ile ilgili tepkiler hakkında

çok şey göstermiştir. Dağıtımsal adalet, işletmenin elinde bulundurduğu kaynakların paylaştırılmasında dürüst ve adil olunmasıdır.

Dağıtımsal adaletin dayanağı olan Adams'ın Eşitlik Teorisi, eşit çabanın eşit sonuç getirmesi üzerine temellenmiştir. Bu teoriye göre çalışanlar, iş yaparken ortaya koydukları eğitim ve tecrübe gibi girdiler ve gösterdiği çaba sonucunda elde ettikleri maaş, ücret veya terfi gibi çıktıları diğer çalışanların girdi ve çıktıları ile karşılaştırmaktadır. İşgörenlerin, işletmede geçirdikleri süre, işletmeye olan katkıları girdi olarak ifade edilirken, bu çalışma sonucu elde edilen ücret, terfi, ödül ve takdir ise kazanım olarak ifade edilmektedir. İşgörenler, bu kıyaslama sonucu, belirli bir örgütsel adalet algısı kazanmaktadırlar. Girdiler ile çıktılar arasındaki bu karşılaştırma, çalışan tarafından dengeli olarak kabul ediliyorsa çalışanda eşitlik duygusu hissedilmekte, dengeli olarak algılanmıyorsa gerilime ve birçok negatif duruma neden olacak eşitsizlik duygusuna sebep olmaktadır (Aykanat, 2014: 44; Greenberg and Baron, 2000: 95; Karriker and Williams, 2007: 3; Shahzad et al, 2014: 17; Yürür, 2005: 113; Tutar, 2016: 270). Çünkü çoğu çalışanın memnuniyetini sadece bir iş sahibi olmak veya maaş almakla belirlememekte, aynı zamanda kendileri ile ilgili alınan kararlarda da ne ölçüde adil muamele gördüğü ile ilgili olmaktadır (Foley et al, 2002: 473-474). Çalışanlar eşitlik algısına sahip olduklarında mutlu ve çalışkan bir şekilde işlerine devam ederken, aksi durumda performanslarını düşürmekte ya da örgütle ilişkilerini kesebilmektedir.

Aslında eşitlik kuramı, adaletsiz sonuçlara odaklanmakta, çalışanların yaptıkları karşılaştırmada adaletsizlik hissetmesi sonucu, örgütte dağıtımsal adaletsizlik algılayacakları varsayımına dayanmaktadır. Çalışanlar, iş hayatında eşit bir davranış görmek ve örgüte katkıları oranında kazanç sağlamak istemektedir (Bateman and Snell, 2007:445; İşcan ve Naktiyok, 2004:187; İşcan ve Sayın, 2011:196; Öztürk ve Teber, 2006: 73). Beklediğinden daha yüksek ücret ve ödül alan çalışanlar, daha çok çalışarak örgüte daha fazla katkı sağlamak isterler. Böylece kendilerini fazla kazanç elde ettikleri için haklı görmek isterler (Greenberg, 1990: 401). Çalışan hak ettiğinden daha fazla kazanırsa suçluluk, daha az alırsa öfke duygusuna kapılmaktadır ve her durumda algılanan adaletsizlik çalışanın rahatsız olmasına neden olmaktadır. Kişi bu rahatsızlığı azaltmak için yatırım ve sonuçlar karşılaştırmalarını nesnel olarak değiştirecek ve bu şekilde kendisini motive edecektir (Yavuz, 2013: 40). Eşitlik teorisinin eksik yönü ise adalet kararlarının oluşum süreci

ile ilgili olarak yetersiz kalması ve çalışanların adil olmayan durumlara karşı tepkisini belirleyememesidir.

Eşitlik kuramının bazı temel unsurları aşağıda sıralanmıştır (Bolino and Turnley, 2007: 35):

- Kişinin işe olan katkıları,
- Kişinin elde ettiği kazançlar, ödüller, cezalar,
- Kişinin katkı ve kazançlarını diğer çalışanlarla karşılaştırması,
- Kişinin eşitsizlik durumunda göstereceği davranışsal veya psikolojik tepkiler.

Adams'ın eşitlik teorisi, eşit çalışmanın eşit kazanım sağlaması temeline dayanır. Dağıtım adaleti yüksek işletmelerde, çalışanlara performansları ölçüsünde kazanım veya ceza dağıtılır. Eşitlik ilkesinde çalışanlar, işletmeye katkısı ölçüsünde kazanımı elde etmemektedir (İşcan ve Sayın, 2011: 196). Burada kastedilen eşitlik, çalışanların sergiledikleri performansların aynı olması halinde verilen ödül veya cezaların da aynı olması, farklı performanslar sergilenmesi halinde ise her bir çalışana sergilediği farklılık oranında ödül veya ceza verilmesi gerektiği yönündeki bir eşitliktir.

2. Deutsch' un Dağıtım Kuramı

Deutsch, dağıtım adaleti ile ilgili üç önemli kural olduğunu ifade etmektedir. Bu kurallardan ilki olan “Hakkaniyet İlkesi”, her çalışanın örgüte sağladığı katkı ölçüsünde çıktılardan pay almasını ifade etmektedir. İkinci kural olan “Eşitlik İlkesi”, çalışanların katkıları dikkate alınmadan herkesin çıktılardan eşit pay almasını ifade etmektedir. Üçüncü kural olan “İhtiyaç İlkesi”, her çalışanın çıktılardan belirli bir refah seviyesine ulaşacak düzeyde pay almasını ifade etmektedir (Beugre and Baron, 2001: 327). Deutsch, hangi ilkenin tercih edileceği dağıtım amacına göre değişebilmektedir.

Eşitlik İlkesi, ekonomik verimliliğin öncelikli bir hedef olduğu iş birliğine dayalı ilişkilerde dağıtımsal adalet ilkesi olurken, Hakkaniyet İlkesi sosyal ilişkilerin desteklenmesinin veya sürdürülmesinin ortak amaç olduğu iş birliğine dayalı ilişkilerde dağıtımsal adaletin baskın ilkesi olmaktadır. Bununla birlikte, kişisel gelişim ve refahın desteklenmesinin ortak amaç olduğu iş birliğine dayalı ilişkilerde

öncelikli dağıtımsal adalet ilkesi İhtiyaç İlkesi olmaktadır (Beugre and Baron, 2001: 327). Kısaca özetlemek gerekirse hakkaniyet, eşitlik ve ihtiyaç prensipleri dağıtım adaletini gerçekleştirmek için önemle uyulması gereken ilkelerdir.

3. Leventhal'ın Adalet Yargı Kuramı

Leventhal'ın Adalet Yargı Kuramı, örgütteki kazanımların, dağıtım ve prosedürel kurallarının, çalışanların adalet algılarını etkilediği ifade edilmektedir. Adaletin uygulanış sürecinin, örgütsel adaletsizliği ortaya çıkarabileceği düşünülmektedir. Kurama göre, örgütün kazanımlarının dağıtılması, adil kurallara bağlı olmalıdır. Prosedürel kurallar, bu kazanımların dağıtımındaki belirlenen ölçütlerdir. Dağıtım ve prosedürel kurallar ne kadar adil oluşturulur ve uygulanırsa, çalışanların adalet algısı da o derece artacaktır. Leventhal Adalet Yargı Teorisi, kazanımların adil ve eşit bir şekilde dağıtılmasıyla, performansı düşük olan işgörenin de performansının yükseltilebileceğini savunmaktadır (Greenberg, 1987:13). Etkinlik ve verimliliği düşük olan işgören, daha yüksek kazanım elde etmek için motive olacak ve örgüt performansı artacaktır.

Leventhal, yöneticilerin çalışanların örgüte sağladığı katkılar ile kazandıkları ödüllerin doğru orantılı olması için çaba gösterdiklerini ifade etmiştir. Ancak yapılan çalışmalar bazen yöneticilerin eşitlik normlarını bilerek ihlal ettiğini, kaynakların işgörenin gereksinim ve ihtiyaçlarına göre paylaştırıldığını göstermektedir. Leventhal, geliştirdiği Adalet Yargı Kuramı ile bu ihlalin uygun şartlar sağlandığı sürece kabul edilebileceğini ve işgörenlerin pozisyonları çerçevesinde, kazancın dağıtılabileceğini ifade etmektedir (Greenberg, 1987: 12-13). Yapılan araştırmalar grup içerisinde eşit ödül dağıtımının çalışanlar arasındaki iletişimi güçlendirdiği, koordinasyonu kolaylaştırdığı ve verimi artırdığını göstermiştir.

Eşitlik Kuramı, adaleti çalışanların kazanımları açısından incelemiş, savunmacı bir yaklaşım sergilemiştir. Yani katkı ve kazanımlar orantılı ise birey bu durumu adaletli algılamaktadır. Ancak, Leventhal bu durumu eleştirerek, bireylerin katkılarının içinde bulunulan duruma ve zamana göre farklılık gösterebileceğini dolayısı ile adalet algısının oluşması için başka unsurların da dikkate alınması gerektiğini savunmuştur. Bu unsurlar aşağıda sıralanmıştır (Leventhal, 1980:35):

- *Hakkaniyet kuralı:* Ödül, çalışanların yaptığı katkı ile orantılı verilmelidir.
- *Eşitlik kuralı:* Ödül, tüm bireylerin eşit şansa sahip olması ile verilmelidir.

- *İhtiyaç kuralı*: Ödül, kişilerin ihtiyaç durumları göz önünde bulundurularak verilir.

Yani bu kuramda işini daha iyi yapan, daha çok üretim yapan çalışanın daha fazla kazanım elde edeceği göz önünde bulundurulmaktadır. Leventhal, işletmelerde prosedür adaletinin oluşturulmasında aşağıdaki kriterlerin etkili olduğunu ifade etmiştir (Colquitt et al, 2001: 426):

- *Önyargı beslememek*: Örgüt ve yöneticilerin, çalışanlara karşı önyargı beslememesidir. Çalışanlara eşit yaklaşım tarzının benimsenmesidir. Tutarlı davranmak, kişiden kişiye, duruma veya zamana göre değişmemektir.
- *Doğru tutum ve davranış içinde olma*: Çalışanlara karşı açık olunması, bilgilerin tüm çalışanlarla paylaşılması kuralıdır. Kararların uygulanmasının, zaman ve kişilere bağlı olmaksızın aynı şekilde gerçekleştirilmesidir.
- *Kararların gerektiğinde düzeltilebilmesi*: Çalışanları ilgilendiren kararlarda, çalışanların itiraz etme hakkının olması ve gerekli düzeltmelerin yapılabilmesi kuralıdır.
- *Etik ilkelere sahip olma*: Alınan her kararın etik değerlere uygun şekilde olması gerektiğini ifade eden kuraldır.
- *Çalışanların temsil edilmesi*: Çalışanlarla ilgili kararların alınmasında, kararların seçilen çalışan temsilcileri ile alınması kuralıdır.
- *Gerçekçi bilgilerle hareket etmek*: Gerekli bilgilerin sağlıklı bir şekilde toplanması ve bunların karar aşamasında en uygun şekilde kullanılmasıdır.

Dağıtım prosedürlerinin adil olması, çalışanların örgütsel güven ve bağlılığını olumlu yönde geliştirir. Çalışanlar, dağıtım prosedürlerini adil bulmadıkları takdirde, tepkisel bazı tutum ve davranışlar içine girebilirler. Düşük prosedür adaleti algısı, çalışanlarda hırsızlık, intikam alma, şiddet veya saldırganlık gibi olumsuz davranışlara yol açmaktadır (Goldman, 2001: 365).

4. Crosby'in Göreceli Yoksunluk Kuramı

Crosby'in Göreceli Yoksunluk Kuramı, kazanımların paylaşılmasında çalışanların karşılaştırma yapmaları üzerinde durmuştur. Çalışanın, elde ettiği kazanımların diğer çalışanların elde ettiği kazanımlardan daha az olduğunu tespit

etmesi, yoksunluk duygusu geliştirmektedir. Örneğin saygınlığı yüksek olan işlerde çalışan kadınların, herhangi bir işte çalışmayan kadınlara kıyasla üstünlüğü olmasına karşın, kendilerini erkek çalışanlarla karşılaştırarak mağdur hissetmeleri kişilerin göreceli yoksunluk hissetmelerine neden olmaktadır.

Göreceli Yoksunluk Kuramı, çalışanın kendi düzeyinden farklı düzeydeki çalışanlarla kıyaslamaya yapması, bunun sonucunda yoksunluk duygusuna kapılması üzerinde durmaktadır (Yürür, 2008:297). Çalışanlar kazanımlarını, kendisiyle aynı işi yapan çalışanlarla ve aynı zamanda kendisinden yüksek seviyede çalışan kişilerle karşılaştırmaktadır. Kendinden yüksek derecede çalışanlarla yaptığı bu karşılaştırma, kişinin adaletsizlik duygusu yanında yoksunluğu da yaşaması anlamına gelmektedir. Bu durum kişilerin depresyona girmesine neden olmaktadır. Bu modeli eşitlik kuramından ayıran nokta, kişinin kendisini aynı düzeydeki çalışanlarla değil de farklı düzeydeki çalışanlarla karşılaştırmasıdır (Beugre, 2002:1101; Chan, 2000:70). Çalışan ilk olarak, herkese adil davranıldığını düşünmek ister, sonra kendini karşılaştıracığı kişileri seçer, sonuçta da kazanımlar aynı değilse yoksunluk duygusuna kapılır.

Crosby'nin, II. Dünya Savaşı yıllarında yapılan çalışmalar ile elde edilen sonuçlara dayanan Göreceli Yoksunluk Kuramı, diğer önemli bir reaktif içerik teorisidir. Memnuniyetsizliğe yönelik bir davranış olarak tanımlanabilen yoksunluk kavramı üzerine kurulmuş olan bu teori, kaynakların ve ödüllerin dağıtımında kullanılan normların çalışanları karşılaştırmalar yapmaya iteceği ve karşılaştırma sonuçlarının bireylerde yoksunluk ve küskünlük duygularına yol açacağını içermektedir. Bu yoksunluk duygusunun sonucu olarak bireylerin depresyondan şiddet içerikli davranışlara kadar birçok tepki vereceği düşünülmektedir (Greenberg, 1987: 12). Çalışanların iş hayatında elde ettiği kazanımlardan memnun olmamasının nedenleri şunlardır:

- Çalışanların bekledikleri kazanımlarla elde ettikleri arasında fark olduğunda,
- Diğerleriyle kıyasladığında kendi elde ettiklerinin daha az olduğunu düşündüğünde
- Geçmiş deneyimleriyle elde ettiğinden fazlasını kazanması gerektiğini düşündüğünde
- Gelecekte daha çok kazanım elde etme beklentisi düşük olduğunda

- Daha fazla kazanması gerektiğine inandığında
- Daha çok kazanım elde etmemesinden kendilerini sorumlu tutmadıklarında.

Çalışanların, örgüte yaptıkları katkı sonucu elde ettikleri kazanımları, başka çalışanların kazanımları ile karşılaştırmaları, yoksunluk hissi/ hayal kırıklığı, tatmin/ tatminsizlik oluşturmaktadır. Crosby'ın Göreceli Yoksunluk Kuramında, çalışanların sadece kendilerini değerlendirmede, diğer çalışanların kazanımlarını, katkılarını, geçmiş/ gelecek değerlendirmeleri ile de kıyasladıkları görülmektedir.

5. Homans'ın Dağıtım Adaleti Kuramı

Homans'ın dağıtım adaleti kuramına göre, çalışanlar örgüte katkı yapmakta ve bunun yanı sıra da çeşitli kazanımlar elde etmektedir. Çalışanlar, yaptıkları katkı ve aldıkları kazanım oranını, diğer çalışanların yaptıkları katkı ve aldıkları kazanım oranını ile karşılaştırmaktadırlar. Karşılaştırmaların sonucu, çalışanların örgütsel adalet veya adaletsizlik algısını oluşturmaktadır. Çalışanların adalet algısının yüksek olması eşit kaynak dağıtımını gerektirmektedir. Bu bağlamda, Homans'ın Dağıtım Adaleti Kuramı, Adams'ın Eşitlik Kuramının temelini oluşturmaktadır.

Homans'ın 1961 yılında geliştirmiş olduğu Dağıtım Adalet Kuramı, reaktif içerik teorileri içerisinde önemli bir yere sahiptir. Bu teoride dağıtımın kazancın, yatırımın, karın hesaplanması ve karşılaştırılması yoluyla dağıtımın kararlarının belirlenebileceği ileri sürülmüştür. Ayrıca dağıtımda denkliğin gerçekleştirilmesi ile ancak adaletin sağlanabileceğini ve eşitliğin adalet değil adaletsizlik ortaya çıkardığı ifade edilmektedir.

Dağıtım Adalet Kuramı, çalışanların örgütle veya diğer çalışanlarla olan ilişkilerinin bir tür “alış-veriş” veya “takas” olduğu temelinden hareket eder. Homans, sosyal ilişkilerin kişilerin arasındaki takas ile gerçekleştiğini ve bireylerin bu takas eylemini ancak adalet algısı olduğu zaman devam ettirdiklerini söylemiştir. Bu kurama göre çalışanlar örgütsel bağlamda kendi katkılarını diğer çalışanların katkılarına denk olarak görürler. Genel olarak az katkı ile en fazla kazanımı elde etmeye çalışırlar. Dağıtım Adalet Kuramı, karşı tarafı istismar etmez ve kişinin kendi çıkarlarını en üst seviyeye çıkarır. Takas edilen kaynakların türüne göre değişen kurallar bulunmaktadır. Bu kurallar aşağıda iki maddede gösterilmiştir:

- *Özel olma derecesi:* Bazı kaynaklar yalnız özel kişiler arasında takas edilirken diğerleri herkesle takas edilebilir.

- *Maddesel olma derecesi*: Maddi olan soyut veya somut kazançlar sadece özel kişilerle değil, yakınlık kurulan diğer kişilerle de takas edilebilir kaynaklardır.

Dağıtım Adaleti Kuramında sadece kaynakların benzerliği değil kaynağın miktarı ve değeri de önemlidir. Takas ilişkisinde kazanç ile yapılan yatırım arasında bir denge sağlanmalıdır. Az katkı az kazanç getirmekte, daha fazla katkı daha çok kazanç getirmekte ve kazanç ile yatırım dengesi adalet seviyesini belirlemektedir. Homans, bütün çalışanların örgütten eşit kazanç sağlamasının adaletsizlik oluşturacağını, kazanımların adil dağıtılmasının adaleti inşa edeceğini söylemiştir (Çakır, 2006: 35). Çalışanların yetenek, bilgi ve tecrübe seviyelerine göre adil gelir elde etmeleri gerekmektedir. Aynı zamanda işe yeni başlayan bir çalışan ile aynı işte uzun zamandır çalışan arasında kazanç farkı olması gerekmektedir.

6. Thibaut ve Laurens' in Bireysel Çıkar Modelini

Çalışanlar, örgüt ve yöneticiler tarafından önemsendikleri, saygı gösterildiği ve dikkate alındığı takdirde iş tatminleri ve motivasyonları artacaktır. Thibaut ve Laurens' in Bireysel Çıkar Modeli'ne göre çalışanlar, kısa ve uzun vadeli örgütsel kazanımlarını en yüksek düzeye çıkarmak için motive olurlar. Çalışanlar, uygulanan prosedürlerin uzun vadede kazanım sağlayacağını düşünüyorlarsa daha az çıkar sağlayacak kısa vadeli kazançlarından vazgeçebilirler (Yürür, 2005:122). Bu modelde, çalışanlar kendi çıkarları için çalışır ve kendi örgütsel kazanımları için adil politikaların uygulanmasını bekler. Bu bağlamda tutum ve davranışlar geliştirerek, beklenti içine girmektedirler (İçerli, 2010:85).

Bireysel Çıkar Modeli, Smith' in 1937 yılındaki çalışmalarına dayanmaktadır. Smith, ekonomik yaşamın bireysel çıkar ilkesi üzerine kurulu olduğunu söylemiştir. Aynı zamanda topluma yararlı bir sistemin, adalet olmadan kurulmasının mümkün olmadığını, adaletin devlet tarafından inşa edilmesi gerektiğini ifade etmiştir. Ekonomik ve toplumsal ilişkilerde, adaletin hâkim olması gerektiğini savunmuştur. (Smith, 2006: 10-56). Smith'in çalışmalarını geliştiren Thibaut ve Laurens, Bireysel Çıkar Modeli ile prosedür adaletinin temelini atmışlardır. Tyler ise yüksek bir adalet algısı için kişilerin kendilerini ilgilendiren prosedürleri kontrol edebilmeleri ve bu prosedürlerle ilgili fikirlerini ifade edebilmeleri gerektiğinden söz etmiştir (Greenberg, 1990: 412). Bireysel çıkar kazanım sağlayacakları süreci de kontrol

etmek istemektedirler (İçerli, 2010: 84-85). Çalışanların görüşlerine önem verilmesi ve kendilerini ifade edebilmeleri adalet algısını güçlendirecek bir unsurdur.

7. Lind ve Tyler' in Grup Değer Modeli

Lind tarafından 1992 yılında geliştirilen Grup Değer Modeli'ne göre örgüt, çalışanların sadece maddi değil aynı zamanda sosyal ve psikolojik beklentileri de dikkate alınmalıdır. Çünkü çalışanlar bir gruba dahil olmayı ve sosyal statü elde etmeyi önemsemektedirler. Bu modelde çalışanlar, yöneticiler tarafından uygulanan kararların adil olmasını, kendilerine saygı gösterilmesini, fikirlerinin dinlenmesini ve kendilerine hak ettikleri şekilde davranılmasını istemektedirler (Greenberg, 1990: 402; Lind, 2001: 61; Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009: 5). Kişiler, grup üyeliği edinerek bunu kendilerine sosyal statü oluşturmak ve öz saygınlıklarını artırmak için bir araç olarak kullanmaktadırlar (Altıntaş, 2007: 155). Çalışanlar üyesi oldukları grup içerisinde kendilerine değer verildiğine inandıklarında prosedürel adalet algılarını da artırmaktadır (Erdoğan vd., 2001: 207). Bu modelde prosedürlerde adil davranılması önemlidir. Grup Değer Modeli'nde sosyal ve psikolojik kazanımlar ön plana çıkmaktadır.

Lind ve Tyler'in geliştirdiği bu modelde, kişiler uzun dönemli çıkarlarını düşündükleri için grup değeri önem taşımaktadır (Konovsky, 2000:494). Bu nedenle sosyal kazanımlara önem verilir. Prosedür adaleti algısının düşük olduğu durumlarda ekonomik kazanımlar önemli görülmektedir. Bir grubun üyesi olmak kişiye sosyal statü sağlayacağı için bireyler grupla olan ilişkilerini devam ettirmek isterler. Bu amaçla da grup aidiyetini sağlayacak prosedürleri önemserler (Colquitt et al, 2005:41). Prosedür adaleti algısının artması, bireyin içinde bulunduğu grupta kendisine değer verildiğine inanması ve saygı görmesi ile olur. Bu sayede grubun sürekliliği sağlanmış olur. Bireylerin adalet algısı, güven, tarafsızlık, statü, örgütsel ilişkiler, uygulanan prosedürler gibi olgulardan etkilenmektedir (Konovsky, 2000: 494; Arslantaş ve Pekdemir, 2007: 266). Örgütsel adalet, örgütsel bağlılığı, örgütsel güveni, çalışan performansını, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışını, işten ayrılma niyetini, örgütsel özdeşleşmeyi etkileyen ve örgütte çalışanların gösterdikleri davranışları şekillendiren bir unsurdur.

G. Örgütsel Adaletin İlişkili Olduğu Temel Kavramlar

Çalışanların performansı, iş tatmini ve yöneticilerine olan güvenleri onların adalet algılarından etkilenmektedir. Adalet algısının düşük olduğu örgütlerde işten ayrılma ve mutsuzluk oranı artarken, iş tatmini, performans, motivasyon ve verimlilik oranı azalmaktadır. Bu bağlamda örgütsel adaletin organizasyonlar için önemi her geçen gün daha da artmaktadır.

Aşağıda örgütsel adaletin ilişkili olduğu, Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, İş Tatmini, İş Sağlığı ve Güvenliği, İşgücü Devri ve İşten Ayrılma Niyeti kavramları açıklanmıştır.

1. Örgütsel Bağlılık

Örgütlerde, örgütsel kaynakların paylaşımından dolayı haksızlığa uğradığını düşünen çalışan, istek ve motivasyonunu kaybetmektedir. Bunun aksine çalışan, örgütteki süreçlerin, uygulamaların ve kaynakların dağıtımında adaletli davranıldığını düşünüyorsa örgüte bağlılık göstermektedir. Çalışanların örgütsel bağlılıklarının artması için örgütteki adalet mekanizmasının olumlu yönde çalışması gerekmektedir. İşletme kaynaklarının adaletli dağıtımı, çalışanların örgütle olan bağını kuvvetlendirecektir.

Örgütsel bağlılık sağlamak, işletmenin devamlılığı ve stratejik hedeflerine ulaşması açısından önem taşımaktadır. Çünkü çalışanlar işlerinden memnun olduklarında, motivasyonları yükselmekte ve daha verimli çalışmaktadırlar. Çalışanların örgütsel adalet algısını yükseltecek çalışma koşullarını sağlamak, örgütsel bağlılığı arttırılabilecektir (Söyük, 2007: 22). Örgütsel adaletin yüksek olduğu örgütlerde, örgütsele bağlılığın da yükseldiği söylenebilir. Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar, örgütün hedefleri için çalışmaya daha isteklidirler. Dolayısıyla bireysel olduğu kadar örgütsel verimliliğin ve performansın da yükseldiği gözlemlenmektedir (Danish et al, 2015: 59; Nasiri, 2017: 86). Örgütsel adalet algısının düşük olduğu örgütlerde ise örgütsel bağlılık azalmaktadır. Bu tür organizasyonlardaki personelin işe devamsızlık ve işe geç kalma seviyesi de daha düşüktür (Choi and Yu, 2014: 351). Örgütsel adalet ile örgütsel bağlılığın birbirini beslediği ifade edilebilir.

Meyer ve Allen, örgütsel bağlılığın üç boyuttan oluştuğunu ifade etmişlerdir. Bunlar, bir isteğin yansıması olan duygusal bağlılık, bir ihtiyacın yansıması olan devam bağlılığı ve örgütte çalışmayı bir görev olarak gören normatif bağlılıktır (Meyer et al, 2002: 20; Suliman and Iles, 2000: 407; Chen and Francesco, 2003; Shanker, 2016: 405). Örgütsel bağlılık ile ilgili yapılmış tanımlardan bazıları aşağıda sıralanmıştır:

- Örgütsel bağlılık, işgörenlerin çalıştıkları organizasyon ile ilgili duygu, düşünce ve tutumlarıdır (Güney, 2017: 277).
- Örgütsel bağlılık, işgörenlerin çalıştıkları örgütün misyon, amaç ve hedeflerini içselleştirmesi ve örgüt hedefleri yönünde çalışmaya devam etme arzusu içinde olmasıdır (Koçel, 2020: 534).
- Örgütsel bağlılık, çalışanların çalışma isteği duyması ve kendini ruhsal açıdan yapmakta olduğu işe bağlı ve sorumlu hissetme duygusudur (İnce ve Gül, 2005: 8).
- Örgütsel bağlılık, örgütte etkinlik ve verimliliğin sağlanabilmesi için, çalışanların örgüte olan ilgi, sadakat ve inanç duygusudur (Kaya, 2008: 126).
- Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütün devamlı bir üyesi ve parçası olmak için uğraş göstermelerini sağlayan tutum ve davranışlar bütünüdür (Ay ve Koç, 2014: 69).
- Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütsel değerlere ve örgütsel adalete inanç göstermeleri sonucu örgütle bütünleşmesidir (Taş, 2010: 212).
- Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütün hedef ve değerlerini kabul ederek kendisini örgütle özdeşleştirmesi ve örgütü kişisel kimliği gibi görmesidir (Alkhadher and Gadelrab, 2016: 340).

Yukarıdaki tanımlar ışığında örgütsel bağlılık, çalışanların örgütün adaletine, misyon, vizyon, amaç ve hedeflerine bağlı olması, her koşulda örgüt için çalışmaya devam etmesidir. Çalışanların örgüt içerisindeki uygulamalara yönelik adalet algısı, çalışanların örgütlerine bağlılık derecelerini ve yöneticilerine duydukları güven düzeyini şekillendirmektedir. Bu sebeple örgütsel adalet, örgütsel bağlılığı etkileyen bir unsurdur.

2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Örgütün, kazanımları adaletli olarak dağıtması, çalışanların örgüte iyi davranışlar geliştirmesini ve performanslarının yükselmesini sağlayacaktır. Bu sayede örgütsel vatandaşlık tutumu geliştiren çalışanlar ayrıca örgüte olumlu tutum ve davranışlar sergileyeceklerdir (Erim ve Çalışkan 2010: 373). Ayrıca örgüt içinde yardımlaşma ve birlikte hareket etme gibi tutumlar geliştireceklerdir (Cheung, 2013: 563). Yöneticiler, çalışanların yüksek düzeyde iş tatminine ulaşması, motivasyonun yükselmesi ve uygun iş ortamının sağlanması gibi temel öğeleri oluşturmalıdır. Böylece çalışanların örgütün önemli bir parçası olduklarına ve yöneticiler tarafından değer gördüklerine inanabilir ve örgütsel vatandaşlık davranışı, performansı ve örgüte katkısı sağlanabilir. Smith ve arkadaşlarının, 1983 yılında geliştirdiği iki boyutlu örgütsel vatandaşlık davranışı modeli, Organ tarafından 1988 yılında beş faktörlü bir davranış modeline dönüştürülmüştür. Örgütsel vatandaşlık davranışının iki boyutu, örgüte yönelik örgütsel vatandaşlık davranışı ve çalışanlara yönelik örgütsel vatandaşlık davranışdır. Örgüte yönelik örgütsel vatandaşlık davranışları, genel olarak örgütün yararına olan örgütsel vatandaşlık davranışlarıdır. Çalışanlara yönelik örgütsel vatandaşlık davranışı ise örgüt çalışanlarına doğrudan/dolaylı olarak yarar sağlayan özverili davranışlardır (Tutar, 2016: 442). Örgütsel vatandaşlık davranışının 5 boyutu ise vicdanlılık, fedakârlık, erdemli olma, centilmenlik ve nezakettir. Bateman ve Organ, 1983 yılında ilk olarak örgütsel vatandaşlık davranışı kavramını kullanmışlardır (Hassan et al, 2017: 461). Daha sonra yapılmış örgütsel vatandaşlık tanımlarından bazıları aşağıda tanımlanmıştır:

- Örgütsel vatandaşlık, kişilerin diğer çalışanlara veya örgütün tümüne yönelik sergiledikleri ekstra bir çaba olarak ifade edilebilir (Asgari et al, 2008:138).
- Örgütsel vatandaşlık, bir çalışanın görev tanımının ötesine geçen ve başkalarına yardım etme, ilave sorumluluklar alma, fazla mesai yapma, örgütü savunma ve önemli örgütsel konular hakkında konuşma gibi davranışlardır (Bolino et al, 2013: 542).
- Örgütsel vatandaşlık, bireyin faaliyet görevini aşan, çalışanın resmi iş tanımının bir parçası olmayan, isteğe/gönüllü olmaya bağlı örgütsel davranışlarıdır (Bahrami et al, 2014: 838).

- Örgütsel vatandaşlık, çalışanların iş arkadaşlarına, yöneticisine ve örgütüne gönüllü olarak daha fazla katkıda bulunduğu, örgütsel etkinliği artırma isteğine bağlı bir davranıştır (Krishnan and Arora, 2008: 35).
- Örgütsel vatandaşlık, tanımlanmış görevlerin ötesinde, örgüte doğrudan/dolaylı olarak fayda sağlayabilecek faaliyetleri yerine getiren çalışan bağlılığıdır (Chang and Chang, 2017: 765).
- Örgütsel vatandaşlık, örgüt tarafından beklenen minimum verim gereksinimini aşan ve diğer çalışanların veya örgütün etkinliğini arttıran, çalışanların yaptığı eylemlerdir (Mohammad et al, 2010: 15).

Yukarıda sıralanmış olan tanımlardan yola çıkarak örgütsel vatandaşlığı şu şekilde tanımlayabiliriz. Çalışanın görev tanımının ötesine geçen ve örgüte doğrudan/dolaylı olarak fayda sağlayan, başkalarına yardım etme, ilave sorumluluklar alma, fazla çalışma gibi isteğe/gönüllü olmaya bağlı örgütsel davranışlarıdır. Örgüte yönelik olumlu bir tutumun gelişmesinde örgütsel vatandaşlık davranışının katkısı vardır.

3. İş Tatmini

Örgütsel adaletin varlığı, çalışanların iş tatminini olumlu yönde etkileyecek bir unsurdur. Örgütte, kazanımların adaletli dağıtılması ve uygulanan prensiplerin adaletli olması çalışanların yaptıkları işten daha fazla doyum elde etmelerinin başlıca etmenidir.

Çalışanların faaliyetlerinde yüksek doyum sağlamaları, bireysel ve örgütsel çıktıları arttıracaktır (Özer ve Urtekin 2007, 122). Genel olarak yapılan araştırmalar sonucu, örgütsel adalet algısı ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki olduğu ve örgütsel adalet algısı yüksek olan çalışanların iş tatmini düzeylerinin de yükseldiği görülmüştür (Folger and Konovsky, 1989; Dailey and Kirk, 1992; McFarlin and Sweeney, 1992). Tang ve Baldwin, yapmış oldukları çalışmada yöneticilerin aldıkları örgütsel kararları, çalışanlarına ayırım yapmaksızın adaletli ve istikrarlı olarak uygulamalarının önemi üzerinde durmuşlardır. Çalışanların etkinliklerinin ve performanslarının tarafsız olarak ödüllendirilmesi, örgütsel adalet algısı, iş tatmini ve örgütsel bağlılığın artmasını sağlayacaktır (Tang and Baldwin, 1996: 15). Çalışanların örgütsel adalet algılarının yüksek olması, yüksek iş tatmini gibi pozitif tutumların geliştirilmesine neden olacaktır (Yürür, 2008: 299).

İş tatminini etkileyen faktörler aşağıda sınıflandırılmıştır (Batıgün ve Şahin, 2006: 33; Luthans, 2011: 141):

- *İşyerindeki Fiziksel Şartlar:* Faaliyet alanının gerektiği gibi ışıklandırılması, havalandırmanın ve ısıtmanın yeterli olması, gürültü seviyesinin sağlığa zararlı olmayacak şekilde kontrol altında tutulması,
- *Bireysel Faktörler:* Görev ve sorumlulukların belli ve açık olması, iş yükünün ağır olmaması, sorumluluk miktarının eşit dağıtılması ve gerektiğinde sorumluluk vermekten kaçılmaması, çalışanın kişilik özellikleri,
- *Kişilerarası İlişkiler:* Yöneticiler, çalışanlar, idari görevliler ve işyerinde bulunan diğer çalışanların yaptıkları işin teknik uzmanlık bilgisine sahip olması; aralarında birbirini destekleme ve yardımlaşma ilişkisi içinde olmaları, sosyal anlamda birbirini desteklemeleri,
- *Kurumsal Faktörler:* Yönetim ve organizasyonun sağlıklı yapılandırılması, işletmedeki idari politikaların kurumsallaştırılması, ücretlendirme, yükselme ve yönetimde adaletin oluşturulması, açıklık, şeffaflık,
- *Yapılan iş:* Çalışanlara gerekli sorumlulukların ve öğrenme olanağının verilmesi.

İş tatmini, çevresel ve kişisel faktörler olmak üzere iki faktöre bağlanabilir. Çevresel iş tatmininin önceliği işin kendisiyle veya iş ortamıyla (dışsal) ilgilidir. Kişisel faktörler ise bireysel niteliklere ve özelliklere (içsel) odaklanmaktadır. Dışsal ve içsel iş tatmini, açık iletişim hatlarını, güveni, samimiyeti ve ekip çalışması gibi örgütsel kültürün boyutlarını olumsuz yönde etkileyebilir.

İş tatmini ile ilgili yapılmış tanımlardan bazıları şu şekilde sıralanmıştır:

- İş tatmini, çalışanların yaptıkları işten elde ettikleri kazanımların, onların ihtiyaçlarını karşılaması ile oluşan memnuniyet derecesidir (Güney, 2017: 12).
- İş tatmini, çalışanın yaptığı işe ve örgüte geliştirmiş olduğu olumlu tutumdur (Ugboro and Obeng, 2000: 254).
- İş tatmini, çalışanların yaptıkları işten ve örgütsel kazanımlardan oluşan olumlu algı ve duygusal durumlarıdır (Luthans, 2011: 141).

- İş tatmini, insanların mevcut meslekleriyle ilgili sahip oldukları aşırı memnuniyetten, aşırı hoşnutsuzluğa kadar değişebilen aralıktaki duygu ve düşüncelerinin toplamıdır (George and Jones, 2012: 84).

Bu tanımlar ışığında, iş tatmini, çalışanın örgütünden, faaliyet gösterdiği işten ve örgütteki çalışma şartlarından doğan memnuniyeti ve olumlu tutumlarıdır. İş tatmini, çalışanlar arasında olumlu davranışı teşvik ederek, organizasyonların temel yetkinliklerinin geliştirmesine ve rekabet avantajı yaratmasına yardımcı olur.

4. İş Sağlığı ve Güvenliği

İşyerinde adalet mekanizması yeterince sağlanmamışsa, bu durum çalışanlarda bir takım kronik ruhsal, fiziksel problemler doğurabilir. Örgütsel adaletsizlik, çalışanların üzerinde sağlık problemlerinin yanı sıra, işe devamsızlık ve işten ayrılma gibi olumsuz sonuçlara neden olabilir. Çalışanlar, stres, düşük moral ve motivasyon içinde olurlar. Ayrıca iştahsızlık, aşırı yeme gibi beslenme bozuklukları, sindirim sistemi ve uyku bozuklukları yaratabilir. Çalışanlar, kendilerini sürekli hasta ve yorgun hissedebilir. Örgütsel kararlara ve uygulamalara olumsuz tepkiler gösterebilir, zarar verici eylem ve söylemler içine girebilirler. Bu durum aslında örgütsel başarıyı olumsuz yönde etkileyen, risk oluşturan ve istenmeyen bir durumdur (Ferrie et al, 2005: 75). Çalışma ortamında adaletin kurulamaması çalışanların sağlık ve yaşam kalitesini, sosyal ve aile hayatını, etkinlik, verimlilik ve motivasyonunu negatif doğrultuda etkilemektedir.

Çalışanların örgütsel adaletin varlığı, çalışanların kendilerini örgüte ait hissetmelerini sağlayacak, yokluğu veya yeterince oluşturulmaması ise çalışanların örgüte olan bağlarını zayıflayacak ve çalışanlar arasındaki ilişkinin zayıflamasına neden olacaktır. Çalışanlar, anti sosyal tutumlar sergileyeceklerdir.

5. İşgücü Devri

İşgücü devri çalışanların örgütsel tutum ve kurallara göstermiş olduğu bir tepkidir. Çalışanların işten ayrılma kararı alması veya işten ayrılmak istediği halde ayrılamaması şeklinde ortaya çıkmaktadır. Çalışanların işten ayrılma isteği, üst yönetim kademesine göre daha fazladır. İşten ayrılma niyeti ve işgören devir hızı, çalışanların örgütler ve meslekler arasındaki yer değiştirmeleridir. Çalışanların bulundukları örgütten ayrılmalarının nedenleri arasında, örgütsel adaletin, örgütsel bağlılığın, örgütsel güvenin, örgüt ikliminin olumsuzluğu ve psikolojik sözleşme

ihlali sayılabilir. Bu nedenlerin başında örgütsel adaletin inşa edilememesi gelmektedir.

6. İşten Ayrılma Niyeti

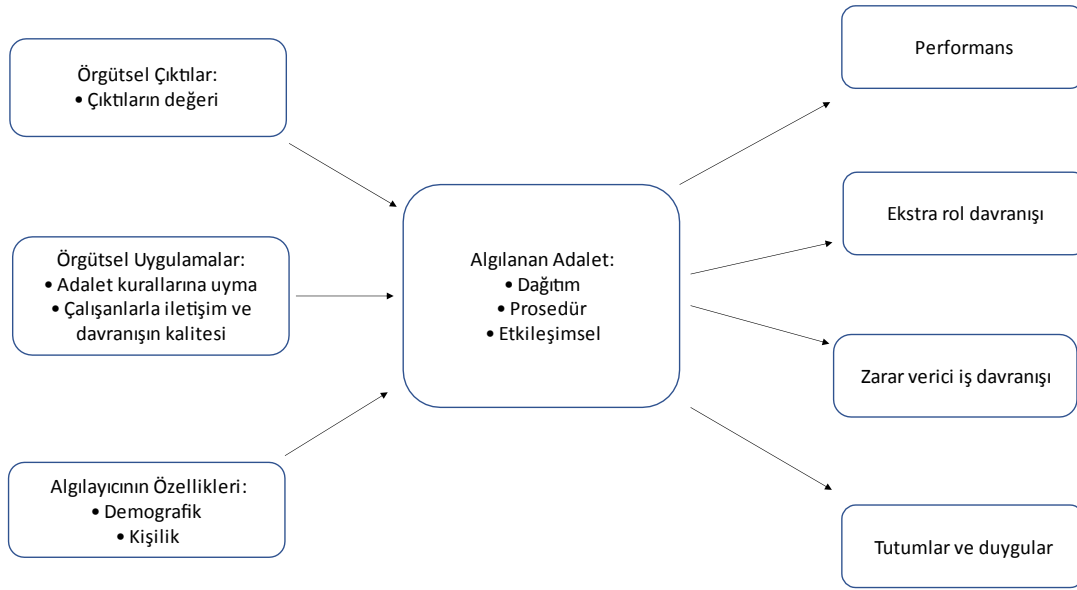
Örgütler, çalışanlar aracılığıyla faaliyetlerini gerçekleştirdikleri ve hedeflerine ulaşabildikleri için onlara önem vermeleri gerekmektedir. Ayrıca mevcut çalışanların örgütte kalmasını ve konusunda uzman kişilerin bulunup işe alınmasını sağlamak, örgütsel güven düzeyinin yüksek olmasıyla mümkündür. Örgütsel güvenin yüksek olması, örgütsel adaletin yüksek olmasıyla mümkündür. Ayrıca örgütsel güvenin yüksek olması, çalışanların performans ve verimliliğinin artmasını sağlamaktadır (Aksoy, 2017: 47). Bunun tam tersi durumunda yani örgütsel adaletsizliğin bulunduğu durumda ise çalışanların olumsuz duygular içine girdiği ve bazı durumlarda işten ayrılma kararı aldığı görülmektedir (Cho and Lewis, 2011: 4-10). Örgütte yaşanan iş yoğunluğu, iş tanımlarının yapılmaması, mesai saatlerindeki düzensizlik, stres, yöneticilerin olumsuz tutumları, çalışanların motivasyonunu ve isteğini etkilemektedir. Bu olumsuz etki, çalışanların işten ayrılma niyeti, işi yavaşlatma, işe geç kalma gibi davranışlarda bulunmalarına yol açmaktadır. Finansal ödüller, ücret tatmini, yüksek örgütsel adalet algısı ve örgüt desteği, çalışanların işlerine devam etme isteğini arttırmaktadır (Blau, 2001: 86).

Dağıtım adaleti ve prosedür adaleti, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerinde önemli etkiler göstermektedir. Çalışanların örgütsel adalet algısı arttıkça örgütsel bağlılığın arttığı, örgütten ayrılma niyetinin azaldığı görülmüştür (Ponnu and Chuah, 2010: 15; Hassan, 2002: 55). Çalışanların eşitlik ve adalet algısının etkileyen atama ve terfiler, maaş zammı, yan haklar, teşvikler gibi değişkenler örgütsel bağlılığı etkilemektedir. İşten ayrılma niyeti, belirli bir süreci ifade etmektedir ve bu süreç örgütler tarafından iyi bir şekilde yönetilebilirse yetişmiş uzman çalışanlar örgüt tarafından geri kazanılacaktır (Barutçugil, 2016: 474).

H. Örgütsel Adaleti Etkileyen Faktörler

Çalışanların farklı kişilik özellikleri ve farklı kültür yapıları nedeniyle örgütsel adalet algıları da farklılık göstermektedir (Cüceloğlu, 2017: 135). Diğer bir deyişle örgütsel adalet algısı kişiden kişiye değişiklik gösterebilir. (Şimşek vd., 2014: 87). Cohen ve Spector'ın geliştirdiği örgütsel adalet süreci modeli, çalışanların örgütsel

adalet algılarını oluşturan üç temel faktörden oluşmaktadır. Bu faktörler, örgütsel çıktılar, örgütsel uygulamalar ve algılayıcıların özellikleridir. Örgütsel adalet algısı, çalışanların performansını, örgütsel vatandaşlık davranışlarını, olumsuz davranışları ve örgüte karşı olan tutumlarını etkilemektedir. Algılanan örgütsel adalet derecesi, örgütsel vatandaşlık davranışlarını olumlu yönde etkilerken, adaletsizlik algısı çalışanların örgüte yönelik zarar verici eylemler gerçekleştirmesine neden olmaktadır (Cohen-Charash and Spector, 2001: 283). Örgütlerde adaletin rolüne ilişkin model aşağıda Şekil 4’te gösterilmiştir.



Şekil 4 Örgütlerde Adaletin Rolü

Kaynak: (Cohen Charash and Spector, 2001: 283)

Örgütsel adaleti etkileyen kişisel ve örgütsel faktörler aşağıda ayrıntılı olarak gösterilmiştir.

1. Örgütsel Adaleti Etkileyen Kişisel Faktörler

Örgütsel adaletin derecesini etkileyen kişisel faktörlerden, kişilik ve demografik faktörler aşağıda ayrıntılı bir şekilde ele alınmıştır.

a. Kişilik Yapısı

Çalışanların sahip oldukları kişilik yapısı, örgütsel adalet algısını etkileyen unsurlardan biridir. Literatürde kişilik ile ilgili yapılan tanımlardan bazıları aşağıda sıralanmıştır:

- Kişilik, insanların fiziksel ve zihinsel özelliklerindeki farklılıkların onların eylemlerine ve fikirlerine yansıma şeklidir (Güney, 2017: 4).
- Kişilik bireyin yaşam biçimidir (Eroğlu, 2015: 217).
- Kişilik, kişinin fiziksel, zihinsel ve ruhsal unsurları konusundaki farkındalığıdır (Eren, 2015: 83).
- Kişilik, bir bireyi diğer bireylerden ayırt etmeyi sağlayan fiziksel, düşünsel ve ruhsal özelliklerinin bütünüdür (Şimşek vd., 2014: 75).
- Kişilik, insanların kendine özel davranış tarzlarının bir bütünüdür (Güngör, 2008: 12).
- Kişilik, bireyin kendisi ve dış çevresiyle olan ilişkisinde, onu başka bireylerden ayıran, yapı ve davranış biçimidir (Cüceloğlu, 2017: 404).

Yukarıdaki tanımlar çerçevesinde kişilik, bireye ait olan ve onu diğer insanlardan ayıran bedensel ve ruhsal düşünme ve davranma şeklidir. Costa ve McCrae'nin geliştirdiği Beş Faktör Modeli'nde bir bireyin kişiliği, beş bağımsız faktörün etkisi altındadır. Bu faktörler, açıklık, sorumluluk, dışa dönüklük, uyumluluk ve duygusallıktır (Tatlıhoğlu, 2014: 944):

- Açıklık faktörü, deneyime açıklık, araştıran, orijinal düşünceleri olan, yaratıcı, hayal gücü yüksek anlamında kullanılır. Açıklık özelliğine sahip olan çalışanlar, örgütsel adalet konusunda daha hassastırlar ve adaletsizliğe daha fazla tepki gösterebilirler (Witt et al, 2004: 151).
- Sorumluluk faktörü, öz disiplin sahibi, düzenli, güvenilir, çalışkan özellikleri ifade eder. Sorumluluk duygusu yüksek olan çalışanlar, sorunlar yaşandığında sorumluluk alabilirler ve aldıkları sorumlulukların gereğini kurallara uyarak daha fazla yerine getirebilirler. Dışa dönüklük faktörü, sosyal, iletişim becerileri kuvvetli, pozitif, istekli ve faaliyet içinde olan özelliklerdir (Lau et al, 2006: 972).
- Dışa dönük çalışanlar, örgüt içinde olumlu olay beklentisi, olumlu ruh hali, olumlu tepki gösterirler ve çevrelerine pozitif enerji yayarlar (Wayne vd., 2004: 112).
- Uyumluluk faktörü, ilişkilerde sorun çıkarmayan, düşünceli, uzlaşabilen, dürüst, sıcakkanlı, güvenilir, yardımsever ve gerektiğinde affedebilen özelliklerdir. Uyumlu özelliğe sahip çalışanların örgütsel adalet algılarının daha olumlu olduğu söylenebilir (Sneed, 2002: 60).

- Duygusallık faktörü, duygusal olarak istikrarlı veya istikrarsız olarak ifade edilmektedir. Duygusal olarak istikrarsız olan çalışanlar, sinirli, kötümser, endişeli, güvensiz ve gergin durumdadırlar. Bu kişiler, depresyon, düşmanlık, hayal kırıklığı ve suçluluk gibi olumsuz duygular yaşamaya daha yatkındırlar. Ayrıca örgütte yaşanan olumsuz durumlardan hızlı etkilenirler ve şiddetli tepki gösterebilirler. Dolayısıyla çatışma ve stres yaşamaya daha meyillidirler (Doğan, 2013: 58; Horzum vd., 2017: 400).

Bireyler bu kişilik faktörlerinden bir veya birden fazla özelliği kişiliğinde taşıyabilirler.

b. Demografik Faktörler

Demografik faktörler olan cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, örgütte çalışma süresi, gelir ve unvan aşağıda ayrıntılı bir şekilde ele alınmıştır.

i. Cinsiyet

Erkek egemen kültürün baskın olduğu örgütlerde, girişimci, atılgan, yükselme tutkusu, rekabetçi ve başkalarını önemsemeyen davranışlar normal karşılanmaktadır. Kadın egemen kültürün baskın olduğu örgütlerde ise hizmet, samimi ilişki, sadık olma, şefkat, merhamet ve dayanışma eğilimleri daha fazla görülmektedir. Cinsiyet faktörünün yani kadın ve erkeklerin örgütsel adalet algılarının farklı olup olmadığı pek çok çalışmanın konusu olmuştur. Bu nedenle erkek egemen kültürün yoğun yaşandığı örgütlerde, kadın- erkek ayrımcılığına dair davranışlar, kararlar ve uygulamalar çalışanlar tarafından adaletsiz olarak algılanmamaktadır. Kadın egemen kültürün hakim olduğu örgütlerde karşılaşılan bu gibi durumlar ise adaletsiz olarak algılanmaktadır. Kadın çalışanların, terfi, ücret, ödül gibi kararlarda haksızlığa uğradıklarını düşünmektedirler. Ayrıca, kadınların adaletsiz ve eşitsiz durumları erkeklerden daha kolay kabullendikleri anlaşılmaktadır (Hofstede, 2001: 279; Sargut, 2001: 175). Bu bağlamda cinsiyet ve örgütsel adalet birbiriyle ilişkili kavramlardır ve örgütsel adalet, kadın ve erkekler tarafından farklı algılanabilmektedir.

ii. Yaş

Demografik özellikler arasında yer alan yaş bireylerin hayata bakış açısını, düşünce yapısını, davranış tarzını etkileyen en önemli unsurlardan biridir. Genç yaşlarda olan bir birey ile ilerlemiş yaşlarda olan bir bireyin genel olarak adalet algısı da farklılık göstermektedir. Tecrübe ve yaşam deneyimi açısından daha üstün olan

ileri yaşlardaki çalışanların organizasyon içinde adalet derecesi hakkında gençlere göre farklı algılar taşıdığı söylenebilir.

Genç çalışanlar, eğitim ve yeteneklerine uygun bir işte çalışmak isterler. Orta yaştaki işgörenler ise iş ortamını tanımış, alışmış, örgüte olan adalet algılarının pozitif olması ve kökleşmiş iş alışkanlıklarına sahip oldukları için iş değiştirme imkânları azaldığı daha iyimser bir psikolojiye sahiptirler. Yaşlılar ise daha hırslı, stresli, sağlıklı ortamlara dayanamamaktadır (Güven vd., 2005: 130-135). Genel olarak örgütsel adalet algısı yaş ile artmaktadır.

Literatür incelendiğinde, yaş yükseldikçe örgütsel adalet algısının da arttığı görülmektedir (Goldman, 2001: 361). Yaş, cinsiyet ve etnik yapı daha çok prosedür adaleti algısıyla ilişkilidir (Colquitt et al, 2002: 100). Türkiye’ de çalışanların adalet algıları ve kişisel özellikleri ile ilgili yönelik yapılan araştırmada, doktorların örgütsel adalet algılarının yaş ve cinsiyete göre anlamlı bir farklılık gösterdiği, doktorların yaşları arttıkça örgütsel adalet algılarının da yükseldiği anlaşılmıştır (Cihangiroğlu vd., 2010: 80). Bu çalışmaların sonuçları birbirini destekler niteliktedir. Çalışanların adalet algıları yaşa göre farklılık göstermektedir. Çalışanların yaşları arttıkça örgütsel adalet algılarında da artış gözlenmektedir.

iii. Medeni durum

Çalışanların medeni durumunun, örgütsel adalet algıları üzerinde olumlu veya olumsuz etkisinin olup olmadığı birçok çalışmada araştırılmıştır. Literatürde yapılan araştırmalarda çalışanların örgütsel adalet algıları medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmüştür (Cihangiroğlu vd., 2010: 67-82; Moç, 2018: 1-80)

iv. Eğitim düzeyi

Eğitim düzeyi, bir toplumun sahip olduğu en önemli gelişme derecesidir. Eğitim seviyesi yüksek toplumlarda, toplumsallaşmanın ve kültürün eğitim sayesinde yükseldiği görülmektedir. Eğitim sayesinde kişisel gelişme, toplumsal gelişme ve ilerleme sağlanmaktadır. Fırsat eşitliğine dayalı kaliteli eğitim, toplumların sanayi ve teknoloji alanında ilerleme sağlamasında en temel etkidir (Eroğlu, 2015: 331; Zencirkıran, 2017: 101). Eğitim süreklilik arz eden yapısı gereği, insan ömrü boyunca devam etmektedir. Örgütsel anlamda eğitim olmazsa olmaz bir unsurdur. Çalışanların eğitim düzeyinin artması örgütün başarıya ulaşmasında büyük rol oynamaktadır. Ayrıca eğitilmiş çalışanların, örgütsel uygulamaların adaletli olup

olmadığı konusunda daha duyarlı oldukları görülmektedir (San ve Yalçıntaş, 2017: 510). Ayrıca eğitim seviyesi yüksek çalışanlar, haklarını daha şiddetle koruma eğilimindedirler. Kararlara katılma ve örgütsel beklentiler konusunda daha hassastırlar.

v. Örgütte Çalışma Süresi (Kıdem)

Örgütte çalışma süresi ile örgütsel adalet algısı arasındaki ilişki araştırmacılar tarafından pek çok defa incelenmiştir. Yapılan araştırmaların sonuçları aynı doğrultuda çıkmamış, birbiriyle çelişkili sonuçlar ortaya çıkmıştır. Örgütteki çalışma süresi fazla olan çalışanlar, örgütsel adalet konusunda pozitif düşünmektedir. Uzun süre çalışanlar, örgütsel süreçlere alışmakta ve örgütsel süreçleri desteklemektedir. Diğer yandan uzun süre örgütte çalışanlar, olumlu ve olumsuz pek çok olay yaşadıkları için ve daha çok olumsuz olaylar hatırlandığı için bunlar çalışanlarda olumsuz bir adalet algısına da yol açabilmektedir (Atalay, 2007: 22). Ayrıca çalışma süresi arttıkça örgütten beklentilerinin de arttığı, bu beklentiler karşılanmadığında ise dağıtım adaleti algılarının azaldığı söylenebilir (Söyük, 2007: 180).

vi. Gelir

Örgütte çalışma karşılığında elde edilen kazanç yani ücret ve ödül, çalışanların temel fizyolojik ihtiyaçlarının karşılanmasını sağlamaktadır. Kazancın dağıtılması sistemi, örgütlerin kurmakta en çok zorlandığı sistemdir. Çünkü örgütsel adaletin temelinde aslında kazancın adil paylaşılması yatmaktadır. Ücret, çalışanların faaliyetlerinin parasal karşılığıdır. Çalışanlar aldıkları ücretlerle kendisinin ve ailesinin ihtiyaçlarını karşılamaktadır (Yüksel, 2000: 212). Çalışanlar, iyi bir ücret kazanarak yaşam kalitelerini yükseltmeye çalışırlar. Bu bağlamda, ücretlendirme sisteminde oluşan bir aksaklık çalışanlar tarafında örgütsel adaletsizlik olarak nitelendirilebilmektedir. Ödüllendirme sistemi denilen, parasal veya parasal olmayan kazançlar da çalışanların motivasyonunu etkilemektedir. (Canman, 1995: 200). Ödüllendirme sisteminin araçları, tatil, izin, terfi, prim, takdir, hediye olarak sıralanabilir. Ücret sisteminin yanı sıra ödüllendirme sistemi de örgütsel adaletin alt boyutu olan dağıtım adaleti algısını etkileyen unsurlardır. Adaletli dağıtım, çalışanların işten ayrılma niyeti, işe geç kalma, işe devamsızlık, performans düşüklüğü, motivasyon eksikliği gibi negatif davranışlar geliştirmelerini engellemektedir.

Rekabetçi- özendirici, şeffaf ve esnek olan ücret yönetimi anlayışı çalışanların örgütsel adalet algı düzeyini ve iş tatminini arttırmaktadır. Çalışanların ücretin dağıtımının adalet algısı çerçevesinde adil olmasını düşünüyor olsa dahi ücretin yeterli olmadığı takdirde doyumsuzluk meydana gelebilmektedir (Ertürk., 2007: 40-45). Dağıtım adaleti, ücret tatminini daha iyi sağlamaktadır. Örgüt içerisinde belirli seviyelerde tutulan rekabeti sağlayan ücret düzenlemeleri, yönetilebilir, anlaşılır ve uygulanabilir olmalıdır. Bu niteliklere dikkat etmeyen ücret sistemleri çalışanların güvenini, ücret yönetim kontrolünü ve çalışanların iş tatminlerini kaybetmesine, böylece verimsizliğe ve adalet algısının azalmasına neden olmaktadır (Judge, et al, 2010: 160-165). Örgüt içerisindeki ücret düzeylerinin çalışanların adalet algısını önemli derecede etkilediği görülmektedir. Ayrıca adalet algısının yüksek olduğu organizasyonlarda çalışanların iş performanslarını yükseltebileceği söylenebilir. Örgütlerin ücret politikalarının sağlıklı olması, sadece çalışanları elde tutmak için değil, bunun yanı sıra nitelikli kişileri de örgüte çekmek açısından önemli bir etkidir. Bu sayede örgütler çalışanlarının kalitesini de arttırmış olacaktır.

vii. Unvan

Çalışanların, örgütteki hiyerarşik yapı içindeki konumu unvan tarafından belirlenmektedir. Örgüt içerisindeki unvan ve güç dağılımının, örgütün adalet ilkeleri, örgütteki adalet algıları ve eylemleri ile çok yakından ilişkili olduğu düşünülmektedir. Örgütlerde üst yöneticiler ve çalışanların adalet algılarının farklı olduğu söylenebilir. Yöneticilerin örgütsel adalet algılarının diğer çalışanlardan daha yüksek olduğu söylenebilir (San ve Yalçıntaş, 2017: 510). Diğer bir deyişle örgütsel güç seviyesi ve unvan, örgütsel adalet algısını etkilemektedir. Çünkü yöneticiler örgütsel kararları alan taraftır, yani örgütsel adaleti kuran taraftır (Beugre, 2002: 1098; Cihangiroğlu vd., 2010: 80).

1. Örgütsel Adaleti Etkileyen Örgütsel Faktörler

Örgüt, ortak amaçlar belirleyerek, bu amaçlar çerçevesinde grup üyelerinin faaliyet isteklerini birleştirerek, planlı ve bilinçli olarak bir araya getirme işlemidir. Örgüt içi ilişkiler, çeşitli kararlar, yasalar veya yönetmeliklerle düzenlenmiş olan ilişkilerdir. Örgütsel adalet bir takım örgütsel faktörlerden etkilenmektedir. Örgütsel adaleti etkileyen örgütsel faktörler, örgüt yapısı, liderlik davranışları, örgüt içi

iletişim, kararlara katılma, örgüt düzeyi ve örgüt kültürü olarak aşağıda ele alınmıştır.

a. Örgüt Yapısı

Örgütsel adalet, örgüt içerisinde birçok örgütsel davranış biçimini açıklamaktadır. Örgütsel adalet, örgütsel bağılığı, örgütsel güveni, çalışan performansını, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışını, işten ayrılma niyetini, örgütsel özdeşleşmeyi etkileyen ve örgütte çalışanların gösterdikleri davranışları şekillendiren bir unsurdur. Örgütsel adaletin her örgütün sürdürülebilir başarıyı sağlayabilmesi ve çalışanların örgütün amaçları gerçekleştirmeye yönelik davranışlar sergilemeleri için önemli olduğı ifade edilebilir.

Örgüt, birden fazla kişinin bilinçli bir şekilde oluşturduğı güç ve faaliyet yapısıdır (Güney, 2017: 3). Bu çerçevede düşünöldüğünde örgüt, fiziksel araç ve imkanları, faaliyet amaçlarını gerçekleştirecek şekilde düzenleyen ve hizmete koyan mekanizmadır. Örgüt, üretim kaynakları olan insan, alet ve makine, bina, kuruluş yeri, çalışma şartları, finans gibi faktörler arasında temel ilişkilerin yaratılmasıdır. Örgütün amaç ve değerlerinin çalışanların amaç ve değerleriyle özdeşleşmesi, çalışanların adalet algılarına göre şekillenmektedir. Örgütsel adaletin varlığı, çalışanların kendilerine değer verildiğini hissetmeleri ve örgütle özdeşleşmesini artırmaktadır. Örgüt yapısının, çalışanların örgütsel adalet algılarını etkilediğı söylenebilir.

Örgüt yapısı, örgütsel ilişkileri de etkilemektedir. Organik örgüt yapılarında, iletişim kanalları açık ve esnek olduğı için, sosyal iletişim ve etkileşim adaleti düzeyi yüksektir. Süreç adaleti mekanik örgüt yapısı, etkileşim adaleti organik örgüt yapısı tarafından belirlenmektedir. Dağıtım adaleti ve ödüllendirme sisteminde örgüt yapısının önemli büyüktür. Merkezi örgütlerde karar alma sürecine katılım ve yetki hiyerarşisi gücü tek elde toplanmaktadır. Bu nedenle çalışanların kararlara katılımı sağlanmadığı için süreç adaleti algısı düşmektedir (İçerli, 2009: 91-98). Örgütlerde biçimselleşmenin artması ile çalışanlara saygılı olmak ve nezaket göstermek gibi etkileşim adaleti unsurları artmaktadır. İşlemlerin çalışanlara yazılı olarak bildirilmesi ve kuralların bütün çalışanlara eşit uygulanması biçimselleşme öğelerinden bazılarıdır. Bu ortamda çalışanların, etkileşim adaleti algıları olumlu yönde gelişecektir (Schminke, vd., 2000: 892-894).

b. Liderlik Davranışları

Örgütlerin stratejik hedeflerine ulaşmasında, çalışanların kendi istekleri ve motivasyonları ile faaliyet göstermelerinde liderlik biçiminin büyük etkisi vardır. Bu bağlamda liderlik tarzı örgütsel adaletin oluşmasını sağlayan en önemli faktörlerden biridir. İnsanları etkileyen ve onları bir araya toplayarak organize eden kişi liderdir (Güney, 2017: 337). Liderlik ise grubun faaliyetlerini düzenleme, bu faaliyetler aracılığı ile grubun gücünden ve eylemlerinden yararlanma sürecidir (Güney, 1992: 310). Liderin izleyenlerinin motivasyonlarını sağlamaları için çalışanlarda hareketlilik yaratmak, sorunlarını çözmek, verimliliklerindeki düşüklüğü yükseltmek gibi önemli işlevleri vardır. Bunun yanı sıra liderlerin vizyoner olma, hedef oluşturma, yönetme, aldığı kararları hayata geçirme, iletişim becerisi yüksek ve pozitif ilişkiler kurabilme gibi temel özelliklere sahip olmaları gerekmektedir.

Liderin tutumu, rol durumları, kişisel özellikleri, grup üyeleri üzerindeki hakimiyeti ve bu etkinin kullanılma şekli çalışanların örgütsel adalet algısını etkileyen bir unsurdur (Yukl, 2018: 317). Liderin ilk ve en önemli özelliği adaletli olmasıdır. Adil olarak algılanmayan bir yöneticinin lider olarak kabul edilmesi mümkün değildir. Bu bağlamda, örgütsel adalet algısının, hangi liderlik tarzında olursa olsun etkililik anlamında çok belirleyici bir işlevi oluşturduğu söylenebilir. Ayrıca adaletin etkin yönetim araçları ile kullanılması gerekmektedir. Başarılı yönetsel becerilerin adil davranışlar temelinde desteklenmesi, örgütsel ortamda çalışanların ve paydaşların örgütsel adalet algılamalarında pozitif etki yaratmaktadır (Demir, 2021: 60-63). Liderlik stilleri ile örgütsel adalet algısı arasında önemli bir ilişki vardır.

Otokratik liderlik sergileyen bir yöneticinin üyeler üzerinde adil algı yaratması zordur. İşlemsel liderlik, serbestlik tanıyan liderlik ya da etkileşimsel liderlik tarzlarını benimseyen yöneticilere dönük örgütsel adalet algılamaları olumlu olabileceği gibi olumsuz olma olasılığı da bulunmaktadır. Bu bağlamda, işlemsel liderliğin çalışan gelişimini göz ardı eden ve dar ödüllendirmeye dayalı davranış biçimi, serbestlik tanıyan liderliğin izleyenlere tanıdığı ölçüsüz hareket alanının yarattığı yönetsel boşluk, etkileşimsel liderliğin kişisel beklentilerle örgütsel beklentilerin örtüşürülememesi ve ödül-ceza sisteminde oluşabilecek açık durumlar gibi dezavantajlarının ortaya çıkması durumunda izleyen adalet algısında zedelenmelerin olması kaçınılmazdır. Yöneticinin felsefesini sadece bir liderlik stili

üzerinde kurması durumunda, söz konusu stilin negatif yönlerinden dolayı riskler yaşanacaktır. Bilindiği üzere ideal kabul edilen liderlik stillerinin de zayıf yönleri bulunmaktadır (Demir, 2021: 60-63). Önemli olan, yöneticinin gerektiğinde bütün liderlik stillerinin olumlu yönlerinden yararlanabilecek birikime ve esnekliğe sahip olmasıdır. Ancak bu durumda örgütsel adalet algısı yüksek izleyenlerin çalıştığı başarılı organizasyonel yapılar oluşturulabilir.

Ayrıca liderlik tarzları, çalışanların, örgüt içi davranışlarını ve ilişkilerini belirleyen unsurlardan biridir (Güzel ve Akgündüz, 2011:283). Lider ve Liderlik kavramı ve tanımları bu çalışmanın 1.3. ve 1.4. başlıkları altında ayrıntılı olarak açıklanmıştır. Liderlik davranışları, örgütsel adalet algısını etkileyen hatta belirleyen bir unsurdur. Liderin çalışanlarına yaklaşımı adalet ilkelerine uygun ise çalışanların örgütsel adalet algısı da daha yüksek olacaktır.

c. Örgüt İçi İletişim

Örgütsel iletişimin sağlıklı kurulması, çalışanların birbirleriyle olan etkileşimini artıran bir unsurdur. Yöneticilerin çalışanlarına saygı göstermesi, değer vermesi ve alınan kararlarla ilgili gerekli bilgilendirmeleri yapması, çalışanların etkileşim adaleti algılarını olumlu yönde etkileyecektir.

İletişim, bir bilginin, düşüncenin veya tutumun bir araç yoluyla aktarılmasıdır. Genel olarak iletişim bireysel ve toplumsal olarak gerçekleştirilmektedir (Güney, 2017: 211). Örgütsel iletişim ise çalışanlar ile örgütün yönetim kademesi arasındaki haberleşme ve bilgilendirme ilişkisidir. Örgüt içi iletişim, çalışanların yaptıkları iş hakkında gerekli bilgi edinmelerinin olanağını sağlamaktadır. Örgüt içi iletişim çalışanların diğer çalışanlarla ve yöneticilerle olumlu iletişim kurmasıdır. Çalışanlara yapılan bilgilendirme miktarındaki artış, onların iş tatmini ve örgütsel adalet algısı üzerinde olumlu etkilerde bulunur. Örgüt organlarının tamamında iletişimin sağlanması işgörenlerin çalışma arzusunu arttıracaktır. Üst yönetim ile işgörenler arasında sağlanacak olan güçlü iletişim ilişkisi aslında örgütsel başarıyı sağlayacak güçlü birer stratejidir. Örgütsel kazancın dağıtılmasında açık ve şeffaf olunması, belirsizlikten uzaklaşılması, adil olmayan algılamaların oluşumunu azaltacaktır. Örgütün insan kaynakları verimliliğini artırmaya yönelik geliştirilen ve izlenen yöntem ve prosedürlere yönelik bilgilerin düzenli olarak çalışanlara sunulması, bu unsurların adil olduğuna ilişkin duyguları geliştirecektir.

d. Kararlara Katılma

Karar verme faaliyeti, yönetimin kalbini oluşturmaktadır ve yapılan tercihler yöneticilerin mantık, beklenti ve isteklerini yansıtmaktadır. Karar verme işlemi, bireyleri veya örgütleri hedefleri yönünde başarıya ulaştıracak seçenekler içinden birine yönelme faaliyetidir (Güney, 2017: 263). İşletme yönetiminde karar verme işlevi, yönetim faaliyetlerinin temelini ve başlangıcını oluşturmaktadır. En uygun alternatifi belirleyerek ve seçerek belirlenmiş amaçlara yönelik faaliyetlerde bulunmak örgütsel hareket tarzını oluşturmaktadır. Örgütün geleceğe yönelik, bilinçli bir seçim yapma, karar verme ve uygulama işlemi örgütün her fonksiyonu içinde uygulanmaktadır. Kararlara katılma, karar verme sürecinin örgüt üyeleri tarafından paylaşılmasıdır. Örgütsel ve çalışanlarla ilgili yönetsel kararların verilmesinde ve sorunların çözülmesinde, karar veren taraf sadece yöneticiler olmamalıdır. Kararların tarafsız bir şekilde alınması, karar vericilere güven duyulması, prosedür adaletini inşa etmektedir. Örgüt içinde alınan ücret ve ödül ile ilgili kararların şeffaf ve adil olması da prosedür adaletini arttıran bir etmendir (Folger and Konovsky, 1989: 115-130). Örgütte, planlama fonksiyonundan başlayarak, yönetim amaç ve hedefleri, fırsatlar, kaynakların kullanımı ve kararların uygulanması karar verilmesi gereken unsurlardır. Bu kararların kimler tarafından faaliyete geçirileceği hususu da bir karar niteliği taşımaktadır.



V. ÇALIŞMA YAŞAMINDA YÖNETİCİ TARZLARININ ÇALIŞANLARIN İŞ PERFORMANSLARINA ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL ADALETİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ

A. Araştırmanın Konusu

Çalışanların iş performansı hem kendileri için hem de çalıştıkları işletmeler için önem taşımaktadır. Çünkü çalışanların iş performansı düzeyi, yapılan işin verimini ve kalitesini etkilemektedir. Yöneticiler, çalışanların iş performansını önemsemek ve iş performansını etkileyen unsurları düzenlemek durumundadır. İş performansını etkileyen pek çok faktör vardır. Bu faktörlerin başında yöneticilerin yönetim biçimi gelmektedir. Çünkü çalışma ortamında yönetici ile çalışanlar sürekli iletişim ve etkileşim durumundadırlar. Bu yüzden yöneticinin uyguladığı yöneticilik tarzı, tutum ve davranışları, çalışanların iş performanslarını etkilemektedir.

Yönetici davranışları, işletme yönetimini, çalışanların verimini ve iş performansı etkilemektedir. Bu çalışma aynı zamanda çalışanların performansını etkileyen sebeplerin ortaya konması açısından bu alanda yapılacak olan iyileştirmelere yol gösterici olacaktır. Bu araştırmanın sonuçları işletme yöneticilerinin, yöneticilik süreci boyunca uyguladıkları yönetim biçimlerindeki eksik ve aksayan yönlerin ortaya çıkarılarak düzeltilmesi ve bu tür sorunlara ışık tutması bakımından da önem taşımaktadır.

Örgütsel adalet işletme yöneticilerinin çalışanlara karşı tutum ve davranışları sonucu ortaya çıkan bir unsurdur. Yönetici tarzları işletme içindeki örgütsel adaleti belirleyen en önemli unsurlardan biridir. Örgütsel adalet düzeyi yüksek işletmelerde çalışanların iş performanslarının da olumlu yönde etkileneceği ifade edilebilir.

Bu tez çalışması, yönetici tarzlarının, çalışanların iş performansına etkisi ve örgütsel adaletin düzenleyici rolünü ölçmeyi amaçlamaktadır. Tezin başlığı özet, abstract, teşekkür yazısı, içindekiler, çizelgeler listesi, şekiller listesi, ekler listesi, kısaltmalar, önsöz ve giriş ile tez çalışması başlamaktadır. Birinci bölümde yönetim,

yönetici, lider, liderlik kavramları, tanımları, yönetici tarzları, yönetici tarzlarının önemi, kullandıkları güç biçimleri ve güç kaynakları hakkında literatür bilgilerine yer verilmiştir. Çalışmanın ikinci bölümünde, bir işletmeyi başarılı kılan en önemli faktörlerden olan performans, performans değerlendirme kavramları, tanımı, önemi, tarihçesi, amacı, yararları, iş performansını etkileyen faktörler, performans değerlendirme süreci, kriterleri, yöntemleri, yapılan hatalar ve karşılaşılan sorunlara değinilmiştir. Üçüncü bölümde, adalet, örgütsel adalet kavramları, tanımı, örgütsel adalet düşüncesinin gelişim süreci, önemi, ilişkili olduğu temel kavramlar, türleri ve örgütsel adaleti etkileyen faktörler ele alınmıştır. Tezin dördüncü bölümünde, araştırmanın konusu, amacı ve önemi, evren ve örnekleme, kapsamı ve sınırlılıkları, araştırmada kullanılan veri toplama yöntemi ve kullanılan ölçekler, araştırmanın modeli ve hipotezleri, verilerin analiz yöntemi, geçerlilik ve güvenilirlik analizleri, araştırmanın bulguları ve değerlendirilmesi yer almaktadır. Bu bağlamda tez çalışması, sonuç, tartışma ve öneriler, kaynakça ve ekler ile tamamlanmıştır.

B. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Yöneticiler yasal olarak kendilerine verilen yetkileri kullanarak işletmelerde süreçlerin işlenmesini sağlarlar. İşletme girdilerinin belirli bir süreç sonucunda çıktı haline gelmesi amacıyla gerekli kaynakların bir araya getirilmesini sağlarlar. Hiyerarşik otorite sayesinde bu faaliyetleri gerçekleştirirler.

Yöneticilik, yetki sahibi olmayı gerekli kılmaktadır. Yöneticiler güçlerini bulundukları mevkilerden alırlar. Bu bağlamda yöneticilerden çok yönlü düşünme ve çok yönlü hareket etme yeteneğini taşımaları beklenmektedir. Aynı zamanda işletmeler için, liderlik yeteneğine sahip, entelektüel sermayenin önemini kavrayan, toplumun beklentilerine karşı öngörülü ve işletmeyi bu doğrultuda yapılandıran yöneticilerle çalışmak başarıyı getirecektir (Çağlar, 2004: 95). Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamak, uzun vadede hayatta kalabilmek ve ortalamanın üzerinde kar elde ederek hedeflere ulaşmak ancak bu sayede gerçekleşecektir (Ülgen ve Mirze, 2018: 12; Durmuş, 2001: 7). Yöneticilerin başarılı olmaları, işletmelerin stratejik hedeflerine ulaşmalarında gerekli bir unsurdur.

Yöneticiler, çalışanların performanslarını arttırmak amacıyla işletme fonksiyonlarını yerine getirirken çeşitli yönetim teknikleri kullanmaktadırlar. İşletmeyi ve çalışanları tüm yönleriyle ele alarak değerlendirme yapmaktadırlar.

Çalışanların üretme yeteneklerini ortaya çıkararak bu yetenekleri arttırmaya çalışırlar. Bunu başaran yöneticiler etkili yönetici olarak kabul edilmektedir (Erbaş, 2021: 16-18). Bu bağlamda amaca ulaşma konusunda içsel bir isteklilik yaratarak, çalışanların performansını yükseltmektedirler. Yöneticilerin, astlarına ve yönettikleri gruba olan tutum ve davranışları onların yönetim tarzlarını belirlemektedir. Yönetici tarzları içinde bulunan işletmenin ve çevrenin şartlarına göre farklılıklar göstermektedir. Günümüze kadar yapılmış çalışmalarla hangi yönetici tarzının işletme amaçlarına ulaşmada daha başarılı olacağı sorusuna cevap aranmaya çalışılmıştır (Taslak, 2008: 122; Koçel, 2020: 328). Bu sorunun cevabı işletme ve çalışanların başarılı olmasını sağlayacaktır.

Belirli bir süre için planlanan ve amaçlanan faaliyetler sonucunda nitelik ve nicelik olarak ortaya çıkan bir performans söz konusu olmaktadır (Akal, 2003:1). Sonuçların değerlendirilmesi, performans sonuçlarının olumlu veya olumsuz yönlerinin ortaya çıkmasını sağlayacaktır. Performans değerlendirmesi ile çalışanın yaptığı işteki etkinlik ve başarı düzeyi ölçülür. Başka bir deyişle çalışanın işletme amaçlarına yönelik yaptığı katkılar hesaplanmaktadır. İşletmenin belirlediği amaç ve hedefler doğrultusunda gerçekleşen çıktıların analiz edilmesini kapsayan bir süreçtir (Erbaş, 2021: 16-18). Performans değerlendirme, sistemli yönetim sürecinin temel aşamalarındandır (Canman, 1993: 34). Çalışanların niteliğinin yaptığı işe uygunluğu ve çalışanın işte sergilediği performansın analizi yapılmaktadır. İşletmelerde yapılan işin kalitesini ve niteliğini artırmak için çalışanların motivasyonun ve bunun sonucu olarak performansının yüksek olması beklenmektedir (Üzüm ve Uçkun, 2018: 255-258). Çalışan performansını etkileyen çok farklı faktörler vardır. Çalışanların performansını arttırmak işletmenin de performansını artıracak ve etkin ve verimli bir sonuç elde edilmesini sağlayacaktır. Yöneticiler çalışanların performansını çeşitli yöntemlerle ölçerek elde edilen bulgulara göre proaktif davranarak performans artırma yoluna gitmektedirler.

İşletmede algılanan örgütsel adalet çalışanların ve yöneticilerin motivasyonunu etkilemektedir. Genel anlamıyla kurallara uymamanın, onu kendi çıkarlarına göre kullanmanın adaletsizlik, kurallara uygun davranmanın ve eşitliği bozmamanın ise adalet olduğu söylenebilir (Topakkaya, 2009: 629; İçerli, 2010:69). İşletme içinde, görev, yükümlülük ve sorumlulukları eşit olarak dağıtacak ve adaleti sağlayacak ki

şiler yöneticilerdir. İşletmede, çalışanların kendilerine adaletli biçimde davranılma durumuna dair düşünceleri örgütsel adalet algısını oluşturur. Bu algının olumlu ya da olumsuz olması örgütteki pek çok durumu etkilemektedir. Örgütlerde adaletin yüksek olması, yöneticiler bakımından önemli bir avantajdır (Poole, 2007: 727; Cohen-Charash ve Spector, 2001: 274-279). Bu bağlamda yöneticiler, işletme faaliyetlerini başarıyla gerçekleştirmek için çalışanları motive etmekte zorlanmayacaklardır.

Örgütsel adaletin kurulmasında kaynakların adaletli dağılımı önem taşımaktadır. Kaynaklar doğru dağılmadığında adalet mümkün olmamaktadır (Cihangiroğlu vd., 2010: 201). Örgütsel adaletin üç boyutu bulunmaktadır: dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet. Dağıtım adaleti önceden ortaya konmuş fonksiyonel ilkelere ve kararlara göre adaletin çalışanlara paylaştırılmasıdır (Öğüt vd., 2009: 159). Yöneticiler tarafından çalışanların karar alma süreçlerine adaletli bir şekilde katılmasıdır. İşlemsel adalet, maaşların adil bir şekilde yükseltilmesi, işgören performansının analiz edilmesi gibi konularda adaletli davranılmasıdır (Işık vd., 2012: 256). Etkileşim adaleti, yöneticilerin çalışanlara olan adaletli iletişimidir. Grup üyelerinin, işyerindeki adalet algıları onlara gösterilen tavırların durumuna göre değişmektedir (Küçükaltan vd., 2015: 151). İşyerinde adil davranılmadığını düşünen bir çalışanın motivasyonunda düşüş yaşanmaktadır. Bu motivasyon düşüklüğü işgören performansını olumsuz yönde etkileyecektir.

Bu tez çalışması, bahsedilen hipotezlerin İstanbul ilindeki vakıf üniversitelerinde çalışan akademik personel açısından yapılmış ilk çalışma olmuştur. Eğitim sektörü ülkemizde önemi her geçen gün artan, son derece değişen ve gelişen yapısı ile sürekli kendini yenileyen, gelişime açık bir sektördür. Akademik personelin motivasyonun yüksek olması ve yöneticiler tarafından desteklenmesi gerekmektedir. Bu bağlamda çalışmanın hipotezleri eğitim sektöründe çalışan akademik personelin performansının yükseltilmesi açısından önem taşımaktadır. Akademik personelin performansını etkileyen yönetici tarzının ortaya çıkmasının, eğitim sektörü, akademisyenler ve öğrenciler için yarar sağlayacağı ortadadır. Çünkü bu sektörde çalışanların motivasyonu aynı zamanda öğrencilerin motivasyonunu da arttıracaktır. Ayrıca örgütsel adaletin bu noktada yönetici tarzları ve işgören performansı üzerinde düzenleyici rolünün varlığı ispat edildiğinde üniversitelerde örgütsel adalet yükseltilmeye çalışılacaktır.

Bu araştırmanın amacı, vakıf üniversitelerindeki yönetici tarzlarının, çalışanların iş performansına etkisini ve örgütsel adaletin bu etki üzerindeki düzenleyici rolünü ortaya koymaktır. Bu amaçla bir model oluşturulmuş ve test edilmiştir. Akademik personel açısından bulgularda farklılığın olup olmadığı araştırılmıştır.

C. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Bu araştırma İstanbul ilinde faaliyet gösteren vakıf üniversitelerinde çalışan akademik personeli kapsamaktadır. Araştırmanın evreni, 2021-2022 eğitim öğretim döneminde İstanbul ilinde faaliyet gösteren vakıf üniversitelerinde görev yapmakta olan 30829 akademik personelden oluşmaktadır (<https://istatistik.yok.gov.tr/>).

Sayısı bilinmeyen fakat yüksek olduğu varsayılan ana kütle için, %5 hata payı ve %95 güven aralığı ile ana kütleyi temsil edecek yeterli örneklem sayısı 384'tür. Ayrıca örneklem büyüklüğü kullanılan ölçeklerin ifade sayısının 5 katı büyüklüğünde olmalıdır (Gülbüz ve Şahin, 2018:130-320). Araştırmada ölçekler 448 akademisyene uygulanmış, eksiksiz olarak doldurulan 407 adet örneklem değerlendirmeye alınmıştır. Araştırma için 407 örneklem büyüklüğü güvenilir kabul edilmektedir.

D. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

Araştırma evreni, İstanbul ilinde faaliyet gösteren vakıf üniversitelerinde çalışan 30839 akademik personeli kapsamaktadır. Anket çalışması 15 Ocak 2022 ile 15 Haziran 2022 arasında yapılmıştır. Pandemi koşulları altında çalışan akademik personel ile anket yapmak ve veri toplamak bazı kısıtlılıklar doğurmuştur. Araştırmanın kısıtları, İstanbul ilinde faaliyet gösteren vakıf üniversitelerinde çalışan akademisyenlere uygulanması ve verilerin sadece 5 aylık bir dönemde toplanması olarak ifade edilebilir. Veri toplama yöntemi olan kullanılan anket yönteminden kaynaklanan kısıtlılıklar da mevcuttur. Yöneticileri ile aynı ofisi paylaşan akademisyenler onların yanında anketi cevaplarken kendilerini tarafsız ve özgür hissetmemiş olabilirler.

E. Veri Toplama Yöntemi

Veri toplama yöntemi olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Ankete katılanların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik 7 madde oluşturulmuştur. Demografik sorulara ek olarak katılımcıların, yönetici tarzları ile ilgili algılarını belirlemeye yönelik 13, iş performansı algılarını belirlemeye yönelik 4 ve örgütsel adalet algılarını belirlemeye yönelik 20 madde olmak üzere toplam 44 madde yöneltilmiştir.

Anket formunda yer alan yönetici tarzları ölçeği, işgören performansı ölçeği ve örgütsel adalet ölçeğine ilişkin ifadeler, katılımcılara Beşli Likert yapıda yöneltilmiştir.

(1) Kesinlikle katılmıyorum, (2) Kısmen katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Kısmen katılıyorum, (5) Kesinlikle katılıyorum olmak üzere 1'den 5'e puanlamalarına yönelik olarak hazırlanmıştır.

1. Demografik Bilgi Formu

Kişisel Bilgi Formu, 7 sorudan oluşmaktadır. Bu bölümdeki sorular, araştırma katılımcılarının demografik özelliklerini belirlemek için kullanılmıştır. Demografik sorularla katılımcıların cinsiyet, yaş, medeni durum, mesleki kıdem, bulunduğu üniversitede çalışma süresi, öğrenim durumu ve şu anki yöneticisiyle çalışma süresi öğrenilmeye çalışılmıştır.

2. Yönetici Tarzları Ölçeği

Yöneticilik tarzlarını ölçmek amacıyla, Özgözü (2015)' nün uyarlamasını yapmış olduğu "Liderlik Stilleri Ölçeği" kullanılmıştır. Ölçek, House ve Dessler'in (1974) çalışmalarından faydalanılarak Ogbonna ve Harris (2000) tarafından geliştirilmiştir. Araştırmada kullanılan ölçeğin özelliği, katılımcıların yöneticilik tarzları arasından seçimlerini değil, birden fazla yöneticilik tarzına ait maddeleri değerlendirmelerine yönelik olmasıdır. Bundan dolayı bir yöneticiye ilişkin üç yöneticilik tarzından da davranışlar görülebilmektedir. Ölçeğin bu özelliğinden dolayı örgütlerde birden fazla yöneticilik davranışları değerlendirilebilmektedir. Yöneticilik tarzı ölçeğinin, ilk 5 ifadesi katılımcı yöneticilik, 6-9 ifadeleri

destekleyici yöneticilik ve 10-13 ifadeleri yönlendirici yöneticilik olmak üzere toplam 13 maddeden oluşmaktadır.

3. İş Performansı Ölçeği

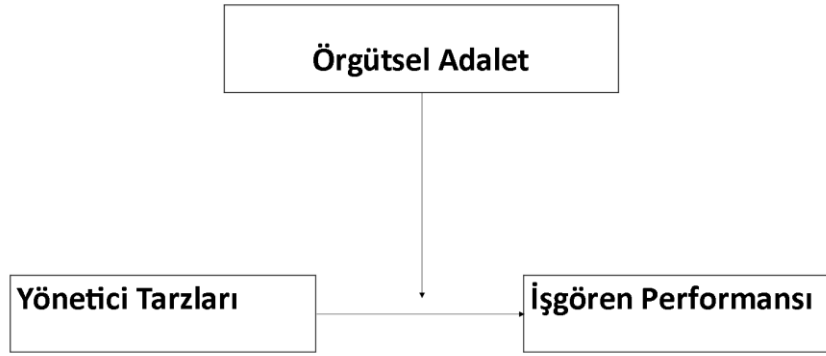
Kirkman ve Rosen (1999) ile Sigler ve Pearson (2000) tarafından geliştirilen, Çöl (2008) tarafından Türkçe'ye uyarlanan işgören performansı ölçeği kullanılmıştır. Ölçek 4 maddeden oluşmaktadır. Performans ölçeği önce Kirkman ve Rosen (1999), daha sonra ise Sigler ve Pearson (2000) tarafından yapılan çalışmalarda kullanılmış ve tüm değişkenlerin güvenilirlikleri kabul edilebilir 0,70'lik Cronbach α düzeyinin üzerinde bulunmuştur. Bu ölçek ile işgörenlerin kendi performanslarını değerlendirmeleri istenmiştir.

4. Örgütsel Adalet Ölçeği

İşgörenlerin örgütsel adalet algısını ölçmek için Gürbüz ve Mert (2009) tarafından Türkçeye uyarlanması yapılan “Örgütsel Adalet Ölçeği” kullanılmıştır. Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen ölçek 20 maddeden oluşmaktadır. Örgütsel adalet ölçeği, Dağıtımsal Adalet, İşlemsel Adalet ve Etkileşimsel Adalet olmak üzere üç alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğin ilk 5 maddesi dağıtımsal adalet boyutunu, 6-11 arasındaki maddeler işlemsel adalet boyutunu, 12-20 arasındaki maddeler etkileşimsel adalet boyutunu ölçmektedir. Bu ölçek Gürbüz ve Mert (2009) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Ölçeğin genel olarak, geçerlik ve güvenilirlik açısından yeterli olduğu ifade edilmiştir. Güvenirlik analizi sonuçları ölçeğin içsel tutarlılığının oldukça yüksek olduğunu göstermiştir (Gürbüz ve Mert, 2009: 134). Bu ölçek ile örgütsel adaletin üç alt boyutu ölçülmeye çalışılmıştır.

F. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırma ilişkisel tarama modelindedir. İlişkisel tarama modelleri, değişkenler arasındaki var olan ilişkileri belirlemeyi amaçlayan araştırma modelleridir. İlişkisel bir çalışma iki ya da daha fazla nicel değişken arasındaki ilişkinin derecesini korelasyon katsayısı kullanarak betimler (Wallen and Fraenkel, 2013: 349). Araştırmanın bağımsız değişkeni yöneticilik tarzları, bağımlı değişkeni işgören performansı, düzenleyici değişkeni ise örgütsel adalettir. Aşağıda Şekil 5' te araştırmanın modeli gösterilmiştir.



Şekil 5 Araştırmanın Modeli

Araştırmada akademisyenlerin görüşlerine göre bulundukları vakıf üniversitesindeki yöneticilik tarzları ile işgören performansı ilişkisine ve bu ilişkide örgütsel adaletin düzenleyici etkisine bakılmış, sonra da örgütsel adaletin düzenleyici rolü bağımlı ve bağımsız değişkenler açısından analiz edilmiştir. Araştırmanın hipotezleri aşağıdaki biçimde belirlenmiştir:

H₁: Yönetici tarzlarının işgören performansına etkisinde, örgütsel adaletin düzenleyici pozitif yönde etkisi bulunmaktadır.

H₂: Yönetici tarzlarının, işgören performansı üzerinde pozitif yönde etkisi bulunmaktadır.

H₃: Örgütsel adaletin, işgören performansı üzerinde pozitif yönde etkisi bulunmaktadır.

H₄: Yönetici tarzları, işgören performansı ve örgütsel adalet demografik değişkenler bağlamında farklılık göstermektedir.

F. Verilerin Analiz Yöntemi

Bu araştırmada, yönetici tarzlarının çalışanların iş performansına etkisinde örgütsel adaletin düzenleyici rolü SPSS 24 ve AMOS 24 programları aracılığıyla analiz edilmiştir. Araştırmada kullanılan ölçekler AMOS programı yardımıyla doğrulayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur. Araştırmada veri toplamak amacıyla seçilen anketin, içeriğinde yer almasını düşünülen ölçeklerin içsel tutarlılığının sağlanıp sağlanmadığını test etmek amacı ile bir pilot çalışma yapılmıştır. Pilot çalışmada 323 anket elde edilmiş ve ölçeklerin güvenilirliği hesaplanmıştır. Analiz sonuçlarına göre araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerliliği test edilmiştir.

Araştırmada demografik sorulara verilen cevapların tanımlayıcı istatistikleri tablolastırılmıştır. Ölçek sorularının frekans, yüzde, ortalama, standart sapma gibi bilgilerine yer verilerek yorumlanmıştır. Ölçekler genel olarak ve alt boyutları ile demografik değişkenler arasındaki ilişki hipotez testleri kullanılarak araştırılmıştır. Ölçeklerin normal dağılım içinde olması nedeni ile parametrik testler kullanılmıştır. Yönetici tarzları ölçeğinin, çalışanların iş performansı ölçeğinin ve örgütsel adalet ölçeğinin genel ve alt boyutları arasındaki ilişki durumu, Pearson korelasyon testi kullanılarak araştırılmıştır.

Ölçeklerin cinsiyet, medeni durum değişkenlerine göre kıyaslanmasında t-testi kullanılmıştır. İki aritmetik ortalama arasındaki ilişkiyi test etmek için yani değişken sayısı iki ise t-testi kullanılmaktadır (Kalaycı, 2009: 630-650). Değişkenler arasında ölçeklerde algılama farkının olup olmadığına bakılır. Örneğin cinsiyete göre örgütsel adalet algısının farklı olup olmadığı t-testi ile yapılır. Çünkü değişken sayısı kadın ve erkek olmak üzere ikidir. Farklılık olduğundan söz edebilmek için t-testi sonucunun 0,05'ten küçük olması gerekmektedir. 0,05'ten büyük olan sonuçlar için değişkenlerin önem derecelerinde farklılık olmadığı sonucuna varılabilir.

Yaş, mesleki kıdem, bulunduğu üniversitede çalışma süresi, öğrenim durumu ve şu anki yöneticisiyle çalışma süresi değişkenlerine göre kıyaslanmasında ANOVA yönteminden yararlanılmıştır. ANOVA, üç ve daha fazla aritmetik ortalama arasındaki ilişkiyi test etmekte kullanılan bir analiz tekniğidir. Grupların aritmetik ortalamalarını kümülatif olarak karşılaştırmaktadır (Büyüköztürk, 2018: 37-85). Korelasyon analizi iki veya daha fazla değişken arasında bir ilişkinin olup olmadığı şayet ilişki varsa bu ilişkinin şiddetini ortaya koyan bir istatistiki analizdir. Korelasyon katsayısı -1 ile ± 1 ($-1 \leq r \leq \pm 1$) arasında değişen değerler almaktadır. Korelasyon katsayısının pozitif olması değişkenler arasında doğrusal bir ilişkinin olduğunu, negatif olması ise ters yönlü bir ilişkinin olduğunu göstermektedir (Kalaycı, 2009: 630-650). Regresyon analizi, bir rassal değişkenin davranışının model kullanarak tahminlenmesidir. Değişkenler arasındaki ilişkinin büyüklüğünü ölçmek için kullanılır. Tek bir değişken kullanılarak da çok değişken kullanılarak da regresyon analizi yapılabilmektedir. Çok değişkenli durumlarda bağımlı değişkene etki eden diğer değişkenler sabit kabul edilerek hesaplama yapılmaktadır. Bu değişkenlerin bağımlı değişkeni nasıl etkilediği bir katsayı ile belirlenmektedir. Bu katsayıya ise değişkenin regresyon katsayısı denir ve bağıllığın derecesini gösterir.

Önemli olan etkileyen ile etkilenen arasında bir sebep sonuç ilişkisi bulunmasıdır (Büyüköztürk, 2018: 37-85).

G. Araştırma Bulguları ve Değerlendirilmesi

Bu bölümde araştırma ile ilgili yapılan istatistikler ve hipotezlerin testi ile ilgili analizler yer almaktadır. Normallik testleri, demografik özelliklerin frekans ve yüzde dağılımları, ölçek ifadelerinin ortalama ve standart sapmaları, fark testleri, ilişki testleri, yapısal eşitlik modellerinden doğrulayıcı faktör analizi ile regresyon analizleri sonuçlarına yer verilerek sonuçlar yorumlanmıştır.

1. Frekans Dağılımları

Bu bölümde araştırmada yer alan demografik sorulara ilişkin, araştırmaya katılan 407 kişiye ait cinsiyet, yaş, medeni durum, mesleki kıdem, bulunduğu kurumda çalışma süresi, eğitim düzeyi ve şu anki yöneticisiyle çalışma süresi ile ilgili istatistiki veriler bulunmaktadır. Katılımcıların demografik özelliklerine göre frekans ve yüzde dağılımı aşağıda Çizelge 17’de gösterilmiştir.

Çizelge 17 Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı

Değişken	N	%
Cinsiyet		
Kadın	227	55,8
Erkek	180	44,2
Toplam	407	100
Yaş		
30 yaş ve altı	131	32,2
31-40 yaş	139	34,2
41-50 yaş	70	17,2
51 ve üstü yaş	67	16,5
Toplam	407	100
Medeni Durum		
Evli	180	44,2
Bekar	227	55,8
Toplam	407	100

Çizelge 17 (devamı) Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı

Değişken	N	%
Mesleki Kıdem		
1 yıl ve daha az	29	7,1
2-5 yıl	158	38,8
6-9 yıl	86	21,1
10 yıl ve üzeri	134	32,9
Toplam	407	100
Kurum Süre		
1 yıl ve daha az	67	16,5
2-5 yıl	205	50,4
6-9 yıl	82	20,1
10 yıl ve üzeri	53	13,0
Toplam	407	100
Eğitim		
Lisans	23	5,7
Yüksek Lisans	159	39,1
Doktora ve üzeri	225	55,3
Toplam	407	100
Yönetici ile Çalışma Süresi		
1 yıl ve daha az	81	19,9
2-4 yıl	172	42,3
5-7 yıl	60	14,7
8 yıl ve üzeri	94	23,1
Toplam	407	100

Katılımcılara ait betimsel istatistikleri içeren Çizelge 17'deki analiz sonuçları aşağıda yorumlanmıştır:

Araştırmaya katılan bireylerin cinsiyet dağılımlarına bakıldığında, katılımcıların 227'si (%55,8) kadın ve 180'i (%44,2) erkektir. Cinsiyete dayalı frekans dağılımı tablosuna bakıldığında, araştırmaya katılan kadınların oranının erkeklerden daha fazla olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan bireylerin yaş gruplarına göre frekans dağılımlarına bakıldığında katılımcıların 131'i (%32,2) 30 ve altı yaş grubu, 139'u (%34,2) 31-40 yaş grubu, 70'i (%17,2) 41-50 yaş grubu ve 67'sinin (%16,5) de 51 yaş ve üzeri grupta olduğu görülmüştür. En yüksek katılımın

31- 40 yaş grubunda, 30 yaş ve altı grubun da bunu takip ettiği, en düşük katılımın ise 51 ve üstü yaş grubunda olduğu görülmektedir. Yaş frekans dağılım tablosuna incelendiğinde araştırmaya katılan bireylerin %66,4'ünün 40 yaş altı bireylerden oluştuğu anlaşılmıştır. Araştırmaya katılan bireylerin medeni durumlarına göre frekans dağılımlarına bakıldığında, katılımcıların 180'i (%44,2) evli ve 227'si (%55,8) bekaardır. Araştırmaya katılan bireylerin mesleki kıdem seviyelerine göre frekans dağılımlarına bakıldığında katılımcıların 29'u (%7,1) 1 yıl ve daha az, 158'i (%38,8) 2-5 yıl, 86'sı (%21,1) 6-9 yıl ve 134'ünün (%32,9) de 10 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip olduğu görülmüştür. Araştırmaya katılan bireylerin bulundukları kurumda çalışma sürelerine göre frekans dağılımları incelendiğinde, katılımcıların 67'si (%16,5) 1 yıl ve daha az, 205'i (%50,4) 2-5 yıl, 82'si (%20,1) 6-9 yıl ve 53'ünün (%13,0) de 10 yıl ve üzeri süredir aynı kurumda çalıştığı görülmüştür. Araştırmaya katılan bireylerin eğitim seviyelerine göre dağılımı incelendiğinde, katılımcıların 23'ü (%5,7) lisans, 159'u (%29,1) yüksek lisans ve 225'i (%55,3) de doktora ve üstü mezuniyet derecesine sahip olduğu görülmüştür. Araştırmaya katılan bireylerin şimdiki yöneticileri ile çalışma süresine göre frekans dağılımları incelendiğinde, katılımcıların 81'i (%19,9) 1 yıl ve daha az, 172'si (%42,3) 2-4 yıl, 60'ı (%14,7) 5-7 yıl ve 94'ünün (%23,1) de 8 yıl ve üzeri süredir aynı yönetici ile çalıştığı görülmüştür.

2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Doğrulayıcı Faktör Analizi

Yapısal eşitlik modellemesi, çok değişkenli nedensel ilişkileri test etmek ve değerlendirmek için kullanılan bir tekniktir. Bir modelde gözlenen bağımlı ve bağımsız değişkenlere ilişkin ortaya çıkan ölçüm hatalarını da göz önünde bulunduran bir yöntemdir. Geleneksel regresyon analizinde açıklayıcı değişkenlerdeki ölçüm hatalarının hesaba katılmaması regresyon analizi sonuçlarının yanıltıcı sonuçlar ortaya çıkarmasına neden olabileceğinden, yapısal eşitlik modeli araştırmacılara bu hataların üstesinden gelebilme avantajını sağlamaktadır. Ayrıca yapısal eşitlik modellemesi ile çok değişkenli modellerin içerdiği değişkenlerin doğrudan ve dolaylı etkileri incelenebilmektedir.

Bu bölümde çalışmada veri toplamak amacıyla seçilen ölçeklerin içsel tutarlılığının sağlanıp sağlanmadığını test etmek amacı ile bir pilot çalışma yapılmıştır. Bu pilot çalışmada 323 anket elde edilmiş ve ölçeklerin güvenilirliği

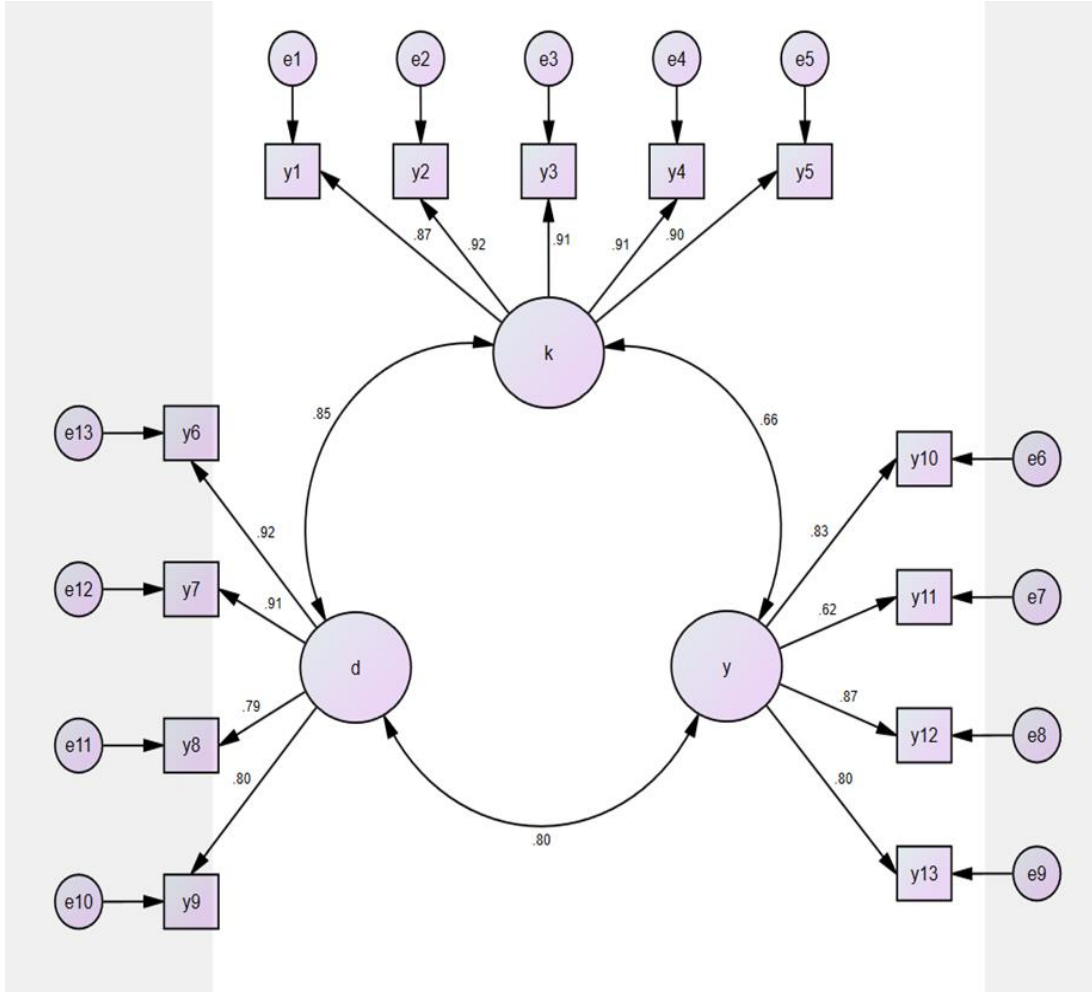
hesaplanmıştır. Her ölçek için ayrı geçerlik ve güvenirlik analizi yapılarak test edilmiştir.

Faktör analizi, önceden oluşturulmuş olan değişkenleri analiz ederek gizli değişken yani faktör oluşturma işlemidir. Doğrulayıcı faktör analizi, genellikle ölçek geliştirme ve geçerlilik analizinde kullanılır ve önceden belirlenmiş bir yapının doğruluğunu belirlemeyi amaçlar (Aytaç ve Öngen, 2010: 16).

Açıklayıcı faktör analizi ile değişkenler arasındaki ilişkiler göz önüne alınarak faktörler belirlenirken, doğrulayıcı faktör analizinde oluşturulmuş faktörlerin doğruluğu yani değişkenler arasındaki ilişkiler, daha önce belirlenmiş bir model ya da hipotez ile test edilir. Doğrulayıcı faktör analizi; açıklayıcı faktör analizi ile elde edilen faktörler ile değişkenler arasında yeterli düzeyde ilişki olup olmadığı, faktörlerin birbirinden bağımsız olup olmadığı, belirlenen faktörlerin orijinal yapıyı açıklamakta yeterli olup olmadığı, değişkenler faktörler arasında doğru ilişki kurulup kurulmadığı test edilir (Çokluk vd., 2010: 272). Özetle, yapısal eşitlik modellerinde teoride var olan kavramsal model, veri yardımı ile test edilmeye çalışılır. Araştırmanın yapısal eşitlik model uyumunun değerlendirilmesinde kullanılan belli başlı indeksler; ki-kare istatistiğinin serbestlik derecesine oranı olan X^2/sd , İyi Uyum İndeksi (GFI), Düzeltilmiş İyi Uyum İndeksi (AGFI), Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI), Normlaştırılmış Uyum İndeksi (NFI), Ortalama Hataların Karekökü (RMR veya RMS) ve Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü'dür (RMSEA). Yapısal eşitlik model uyumunun değerlendirilmesinde kullanılan doğrulayıcı faktör analizi için kabul değerleri $X^2/sd < 5$; GFI > 0,90; AGFI > 0,90; CFI > 0,90; RMSEA < 0,08 ve RMR < 0,08'dir (Kline, 2005; Sümer, 2000).

a. Yöneticilik Tarzı Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirlik Analizi

Üç alt boyut ve toplam 13 maddeden oluşan Yönetici Tarzı Ölçeğinin (5 maddelik katılımcı, 4 maddelik destekleyici ve 4 maddelik yönlendirici) doğrulayıcı faktör analizi, AMOS 24 (Analysis of Moment Structures) programı ile test edilmiş, Maximum Likelihood hesaplama yöntemi kullanılarak kovaryans matrisi oluşturulmuştur (Kline, 2011). Yöneticilik tarzı ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi diyagramı aşağıda Şekil 6' da sunulmuştur.



Şekil 6 Yöneticilik Tarzı Ölçeğinin Doğrulamalı Faktör Analizi Diyagramı

Birinci düzey çok faktörlü doğrulamalı faktör analizi neticesinde elde edilen uyum iyiliği değerleri ($\chi^2[62, N = 323] = 188,04$; $p < ,01$; $\frac{\chi^2}{sd} = 3,03$; RMSEA=0,08; GFI=0,92; AGFI=0,87; CFI=0,97; IFI=0,97; RMR=0,07) önerilen 3 faktörlü modelin verilerle uyumlu olması onun kabul edilebilir olduğunu göstermiştir. Toplanan verilerin Yöneticilik Tarzı Ölçeğinin, 3 faktörlü model ile uyumlu olduğunu göstermiştir.

Yönetici Tarzı ölçeğinin doğrulamalı faktör analizi sonucunda katılımcı, destekleyici ve yönlendirici faktörlerdeki maddelerin faktör yükleri sırasıyla 0,72-0,92; 0,79-0,92 ve 0,62-0,87 arasında bulunmaktadır. Şekil 6'daki Yöneticilik Tarzı Ölçeğinin Doğrulamalı Faktör Analizi diyagramında yer alan faktör yükleri, istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p < ,01$). Yönetici tarzı ölçeğine ilişkin güvenirlik analizi sonuçları aşağıda Çizelge 18' de gösterilmiştir.

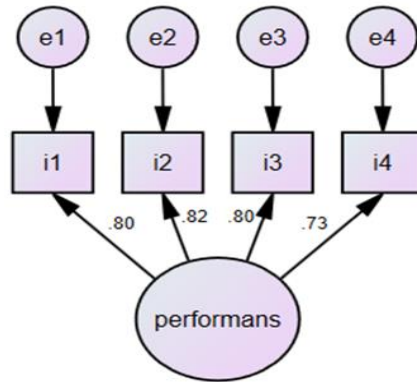
Çizelge 18 Yönetici Tarzı Ölçeğine İlişkin Güvenirlik Analizi Sonuçları

Yöneticilik Tarzı Ölçeği	Cronbach's Alpha	Soru Sayısı
Katılımcı	0,955	5
Destekleyici	0,916	4
Yönlendirici	0,864	4
Toplam	0,952	13

Çizelge 18 incelendiğinde, Cronbach's Alpha katsayısı alt sınır olan 0,60 değerinden tüm alt boyutlar ve ölçeğin geneli için yüksek bulunmuş olup, ölçek faktörleri için hesaplanan Alpha katsayıları 0,86 ile 0,95 arasında değer aldığı ve elde edilen katsayılar ölçeğin iç tutarlılığına bağlı güvenirliliğinin yeterli olduğunu göstermiştir. Bu bağlamda çalışmada ölçekten herhangi bir soru çıkartmanın gerekli olmadığı görülmüştür.

b. İş Performansı Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirlik Analizi

İş Performansı Ölçeği, tek boyuttan ve 4 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin doğrulayıcı faktör yapısının test edilmesinde, AMOS 24 programı kullanılmıştır. Maximum Likelihood hesaplama yöntemi kullanılarak kovaryans matrisi oluşturulmuştur. İş Performansı Ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi diyagramı Şekil 7' de sunulmuştur.



Şekil 7 İş Performansı Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Diyagramı

Birinci düzey tek faktörlü doğrulayıcı faktör analizi neticesinde elde edilen

uyum iyiliği değerleri ($\chi^2[8, N = 323] = 8,307$; $p < ,01$; $\frac{\chi^2}{sd} = 4,15$; RMSEA=0,08; CFI=0,99; GFI=0,93; AGFI=0,89; RMR=0,01) önerilen tek faktörlü modelin verilerle uyumlu olması onun kabul edilebilir olduğunu göstermiştir. Toplanan

verilerin İş performansı ölçeğinin tek faktörlü modeliyle uyumlu olduğunu göstermiştir.

İş performansı ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ölçekte yer alan maddelerin faktör yüklerinin 0,73-0,82 arasında yer aldığı görülmektedir. Şekil 7'deki İş performansı ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi diyagramında yer alan faktör yükleri istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p<0,01$). İş performansı ölçeğine ilişkin güvenirlik analizi sonuçları aşağıda Çizelge 19' da gösterilmiştir.

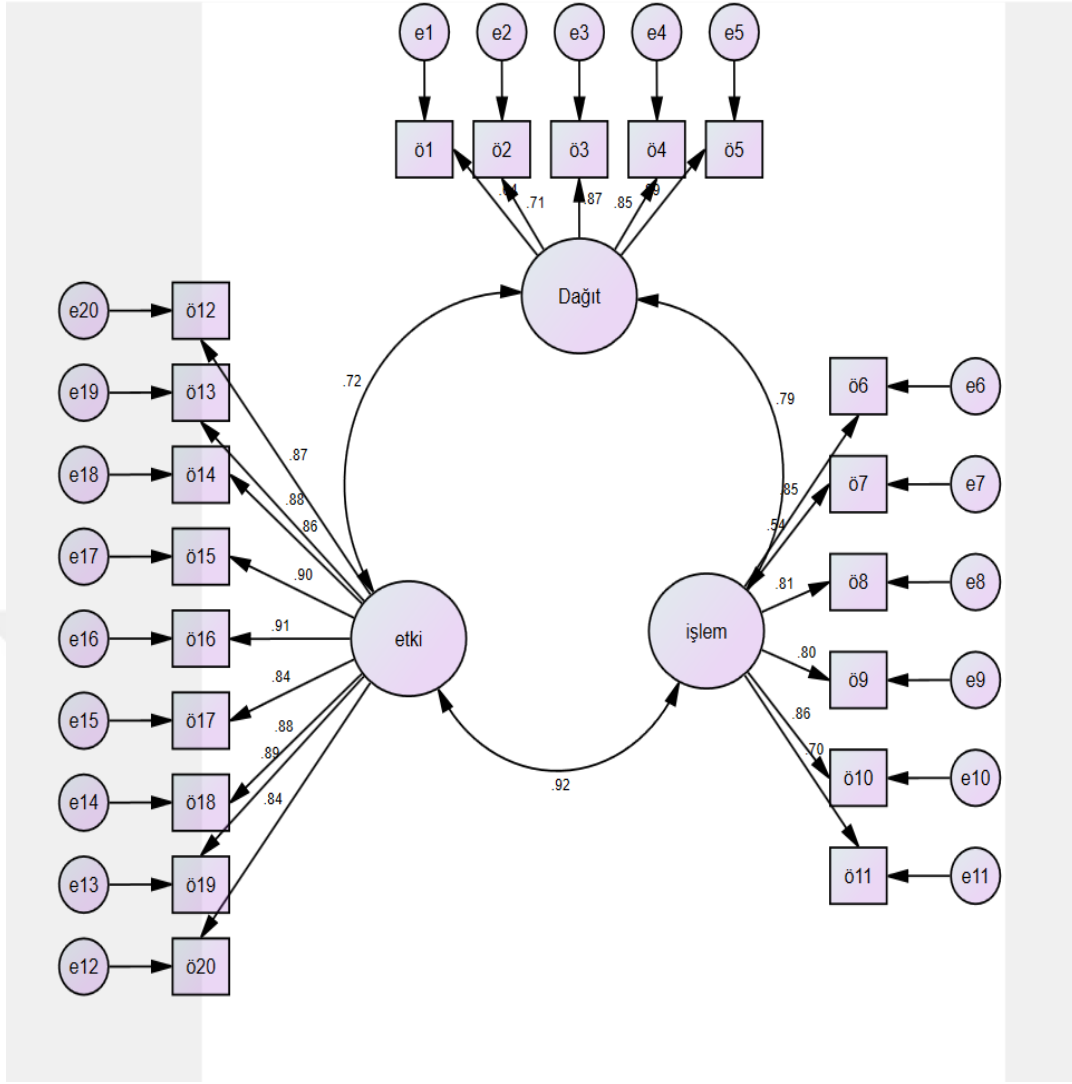
Çizelge 19 İş Performansı Ölçeğine İlişkin Güvenirlik Analizi Sonuçları

İş Performans Ölçeği	Cronbach's Alpha	Soru Sayısı
Toplam	0,865	4

Çizelge 19 incelendiğinde, Cronbach's Alpha katsayısı alt sınır olan 0,60 değerinden yüksek bulunmuş olup, Alpha katsayısı 0,86 bulunması, ölçeğin iç tutarlılığa bağlı güvenirliğinin yeterli olduğunu göstermiştir. Bu bağlamda çalışmada ölçekten herhangi bir soru çıkartmanın gerekli olmadığı görülmüştür.

c. Örgütsel Adalet Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirlik Analizi

Örgütsel Adalet Ölçeği, üç alt boyuttan ve toplam 20 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin ilk 5 maddesi Dağıtımsal, sonraki 5 maddesi İşlemsel ve son 9 maddesi Etkileşimsel adaleti araştırmak üzere hazırlanmıştır. Ölçeğin birinci düzey çok faktörlü doğrulayıcı faktör yapısı, AMOS 24 programı kullanılarak test edilmiştir. Maximum Likelihood hesaplama yöntemi kullanılarak kovaryans matrisi oluşturulmuştur. Örgütsel Adalet Ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi diyagramı Şekil 8' de sunulmuştur.



Şekil 8 Örgütsel Adalet Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Diyagramı

Birinci düzey çok faktörlü doğrulayıcı faktör analizi neticesinde elde edilen uyum iyiliği değerleri ($\chi^2[43, N = 323] = 598,88$; $p < 0,01$; $\frac{\chi^2}{sd} = 3,58$; RMSEA=0,09; CFI=0,93; GFI=0,90; AGFI=0,88 RMR=0,06) önerilen 3 faktörlü modelin verilerle uyumlu olması onun kabul edilebilir olduğunu göstermiştir. Toplanan verilerin örgütsel adalet ölçeğinin 3 faktörlü modeli ile uyumlu olduğunu göstermiştir.

Örgütsel adalet ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi sonucunda dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel boyutlarda yer alan yer alan maddelerin faktör yüklerinin sırasıyla 0,64-0,89, 0,54-0,86 ve 0,84-0,91 arasında yer aldığı görülmektedir. Örgütsel adalet ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi diyagramında yer alan faktör yükleri istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p < 0,01$). Örgütsel adalet ölçeğine ilişkin güvenirlik analizi sonuçları aşağıda Çizelge 20’ de gösterilmiştir.

Çizelge 20 Örgütsel Adalet Ölçeğine İlişkin Güvenirlik Analizi Sonuçları

Örgütsel Adalet Ölçeği	Cronbach's Alpha	Soru Sayısı
Dağıtımsal	0,889	5
İşlemsel	0,869	6
Etkileşimsel	0,963	9
Toplam	0,963	20

Çizelge 20 incelendiğinde, Cronbach's Alpha katsayısı alt sınır olan 0,60 değerinden tüm alt boyutlar ve ölçeğin geneli için yüksek bulunmuş olup, ölçek faktörleri için hesaplanan Alpha katsayıları 0,869 ile 0,96 arasında değer aldığını ve elde edilen katsayılar ölçeğin iç tutarlığa bağlı güvenirliliğinin yeterli olduğunu göstermiştir.

Örgütsel adalet ölçeğinin güvenilirlik analizi sonucu, Cronbach Alpha katsayısı 0,963 olarak bulunmuştur. Elde edilen katsayı ölçeğin oldukça güvenilir olduğunu göstermektedir. Bu bağlamda çalışmada ölçekten herhangi bir soru çıkartmanın gerekli olmadığı görülmüştür.

d. Yöneticilik Tarzı, İş Performansı ve Örgütsel Adalet Ölçeklerinden Elde Edilen Puanlara Ait Betimsel Değerler

Araştırmanın hipotezlerini test etmeden önce bazı varsayımlar test edilmiştir. İlk olarak, yöneticilik tarzı, iş performans ve örgütsel adalet ölçeklerinden elde edilen analiz sonuçlarının dağılımı incelenmiştir. Aşağıda Çizelge 21' de ölçeklerden elde edilen puanlar için hesaplanan çarpıklık ve basıklık katsayıları gösterilmiştir.

Çizelge 21 Yöneticilik Tarzı, İş Performansı ve Örgütsel Adalet Ölçeklerinden Elde Edilen Puanlara Ait Betimsel Değerler

Değişkenler	n	Min.	Maks.	Ortalama	Std. Sapma	Çarpıklık	Std. Çarpıklık Hatası	Basıklık	Std. Basıklık Hatası
Katılımcı	407	1,00	5,00	3,44	1,15	-0,46	0,12	-0,74	0,24
Destekleyici	407	1,00	5,00	3,12	1,19	-0,14	0,12	-1,04	0,24
Yönlendirici	407	1,00	5,00	3,80	0,95	-0,89	0,12	0,57	0,24
Yöneticilik Tarzı	407	1,00	5,00	3,45	0,97	-0,43	0,12	-0,40	0,24
Performans	407	1,00	5,00	4,42	0,65	-1,99	0,12	1,50	0,24
Dağıtımsal	407	1,00	5,00	2,94	1,04	0,08	0,12	-0,76	0,24
İşlemsel	407	1,00	9,33	3,00	1,06	0,55	0,12	1,90	0,24
Etkileşim	407	1,00	5,00	3,23	1,09	-0,25	0,12	-0,73	0,24
Örgütsel Adalet	407	1,00	5,00	3,09	0,98	-0,06	0,12	-0,74	0,24

Araştırma kapsamında, Pearson Korelasyon analizi uygulanarak yöneticilik tarzı, iş performans ve örgütsel adalet ölçeklerinden elde edilen analiz sonuçlarının dağılımı incelenmiştir. Ele alınan iki değişken arasındaki ilişkinin gücünü ve yönünü belirlemek için korelasyon analizi uygulanmaktadır. Korelasyon analizinde hesaplanan; “0 ile $\pm 0,30$ arasındaki katsayılar düşük, $\pm 0,31$ ile $\pm 0,70$ arasındaki katsayılar orta ve $\pm 0,71$ ile ± 1 arasındaki katsayılar ise yüksek ilişkileri” tanımlamaktadır. 2’den büyük bir mutlak çarpıklık değeri veya 7’den büyük bir mutlak basıklık değeri, önemli ölçüde normal olmamayı belirlemek için referans değerler olarak kullanılabilir (Kim, 2013). Ölçeklerden elde edilen puan ortalamalarına ait çarpıklık ve basıklık katsayılarının normal dağılımda olduğu görülmüştür.

Araştırmaya katılan deneklerin cinsiyet ve medeni durumu analizi için t testi uygulanmıştır. Yaş grubu, mesleki kıdem, kurumdaki çalışma süresi öğrenim durumu ve şu anki yönetici ile çalışma süresini analiz etmek ve karşılaştırmak için tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır. Varyansların homojen olup olmadığı Levene F testi ile belirlenmiştir. Welch Testi bu varsayımın karşılanmadığı durumlarda kullanılmıştır. Tukey testi uygulanarak farkın kaynağı belirlenmiştir. SPSS 24 ve AMOS 24 programları ile veriler analiz edilmiştir.

3. Frekans Tablolarına İlişkin Bulgular

Yönetici tarzı, iş performansı ve örgütsel adalet ölçeklerinden elde edilen puanlara ait Pearson korelasyon katsayılarına ait değerler aşağıda Çizelge 22’de gösterilmiştir.

Çizelge 22 Yöneticilik Tarzı, İş Performansı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişki

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Katılımcı	—								
Destekleyici	,776**	—							
Yönlendirici	,560**	,642**	—						
Yöneticilik				—					
Tarzı	,914**	,921**	,795**	—					
Performans	,269**	,211**	,259**	,279**	—				
Dağıtımsal	,438**	,528**	,460**	,535**	,129**	—			
İşlemsel	,679**	,730**	,620**	,769**	,224**	,715**	—		
Etkileşim	,692**	,751**	,624**	,784**	,211**	,681**	,876**	—	
Örgütsel Adalet	,678**	,747**	,630**	,778**	,211**	,832**	,944**	,959**	—

*Korelasyon 0,05 düzeyinde önemlidir (2- Basamak).

**Korelasyon 0,01 düzeyinde önemlidir (2- Basamak).

Çizelge 22’de yer alan ve istatistiksel olarak anlamlı bulunan ilişkiler incelendiğinde, katılımcı, işlemsel ($r=0,679$; $p<0,01$), etkileşim ($r=0,692$; $p<0,01$) ve örgütsel adalet ($r=0,678$; $p<0,01$) puanları arasında zayıf ve orta düzeyde pozitif yönlü ilişkiler bulunmaktadır. Katılımcı yöneticilik algısı arttıkça hem iş performans hem de örgütsel adalet ve alt boyut puanlarının da arttığı gözlenmiştir. Katılımcı yöneticiler, çalışanların kararlara katılımına olanak sağladıkları için çalışanlar faaliyetlerini nitelik ve nicelik açısından daha etkin bir şekilde yerine getireceklerdir. Katılımcı yöneticiler, şeffaf yönetim tarzını benimseyerek güçlü bir iletişim uygular. Cezalandırma ve korkutma yerine ödüllendirme aracını kullanması ve çalışanların sorunlarıyla ilgilenmesi çalışanların örgütsel adalet algılarının da artmasına neden olmaktadır.

Çizelge 22’de yer alan ve istatistiksel olarak anlamlı bulunan ilişkiler incelendiğinde, destekleyici yöneticilik tarzı puanları ile iş performansı ($r=0,211$; $p<0,01$), dağıtımsal ($r=0,528$; $p<0,01$), işlemsel ($r=0,730$; $p<0,01$), etkileşim ($r=0,751$; $p<0,01$) ve örgütsel adalet ($r=0,747$; $p<0,01$) puanları arasında zayıf, orta ve yüksek düzeyde pozitif yönlü ilişkiler bulunmaktadır. Destekleyici yöneticilik algısı arttıkça hem iş performans hem de örgütsel adalet ve alt boyut puanlarının da arttığı gözlenmiştir. Destekleyici yöneticilerin, çalışanlara yapıcı eleştirilerde bulunması ve pozitif tutum sahibi olması arkadaşça bir iş iklimi yaratmaktadır. Grup üyelerinin ihtiyaç ve kişisel beklentilerini göz önünde bulundurması, çalışanların yöneticilerine karşı güven duymalarını sağlayacaktır. Astlarının fikirlerine önem vermesi, kendi aldığı kararları çalışanlarla paylaşması ve gelişmeleri için gerekli olan her türlü olanağı yaratması nedeni ile çalışanlar yöneticilerinin adaletli davranacağına inanmaktadırlar. Bu inancın onların performanslarının artmasına neden olacağı ve daha etkin ve verimli çalışacakları söylenebilir.

Çizelge 22’de yer alan ve istatistiksel olarak anlamlı bulunan ilişkiler incelendiğinde, yönlendirici yöneticilik tarzı puanları ile iş performansı ($r=0,259$; $p<0,01$), dağıtımsal ($r=0,460$; $p<0,01$), işlemsel ($r=0,620$; $p<0,01$), etkileşim ($r=0,624$; $p<0,01$) ve örgütsel adalet ($r=0,630$; $p<0,01$) puanları arasında zayıf ve orta düzeyde pozitif yönlü ilişkiler bulunmaktadır. Yönlendirici yöneticilik algısı arttıkça hem iş performans hem de örgütsel adalet ve alt boyut puanlarının da arttığı gözlenmiştir. Yönlendirici yöneticilerin, çalışanları karar alma mekanizmasına dahil etmesi onları motive etmektedir. Çalışanların sorunları ile ilgilenirler hem örgütsel

yapıya hem de çalışanlara odaklıdır. Çalışanların niteliklerinin artırılması için yönlendirirler ve sürekli öğrenme anlayışını organizasyona yerleştirirler. Görev ve yetkileri ilgili kişilere devrederek faaliyetlerin tüm aşamalarını ve sonuçlarını yakından takip ederler. Bu özellikleri çalışanlar üzerinde pozitif etki yaratmaktadır. Çalışanların performansı gözlemlenemedikleri için organizasyonu ileriye taşıyacak en doğru seçenekten faydalanırlar. Çalışanlar, yaptıkları işi etkin ve verimli yerine getirdikleri takdirde yöneticilerinin bu durumun farkında olacağı bilinciyle hareket ederler. Bu bağlamda çalışanların örgütsel adalet algıları da artacaktır. Yönlendirici yönetici, gerekli gördüğü takdirde olaylara müdahale eder ve zararlı durumların oluşumunu engeller. Bu durum çalışanların sürece uyum sağlamasına sebep olur. Böylece çalışanların performansının ve adalet duygusunun arttığı söylenebilir.

Çizelge 22’de yer alan ve istatistiksel olarak anlamlı bulunan ilişkiler incelendiğinde, yöneticilik tarzı puanları ile iş performansı ($r=0,279$; $p<0,01$), dağıtımsal ($r=0,535$; $p<0,01$), işlemsel ($r=0,769$; $p<0,01$), etkileşim ($r=0,784$; $p<0,01$) ve örgütsel adalet ($r=0,778$; $p<0,01$) puanları arasında zayıf, orta ve yüksek düzeyde pozitif yönlü ilişkiler bulunmaktadır. Yöneticilik tarzı algısı arttıkça hem iş performans hem de örgütsel adalet ve alt boyut puanlarının da arttığı gözlenmiştir. Bir işletmede çalışanların, yöneticilerine karşı olumlu duygular beslediğinde ve yöneticilik tarzından memnuniyet duyduklarında iş performanslarının da buna bağlı olarak arttığı söylenebilir. Yöneticilerinin onlara karşı dağıtımsal, etkileşimsel ve işlemsel olarak adaletli davranacaklarını düşünerek yaptıkları işe daha fazla motive olacakları düşünülebilir.

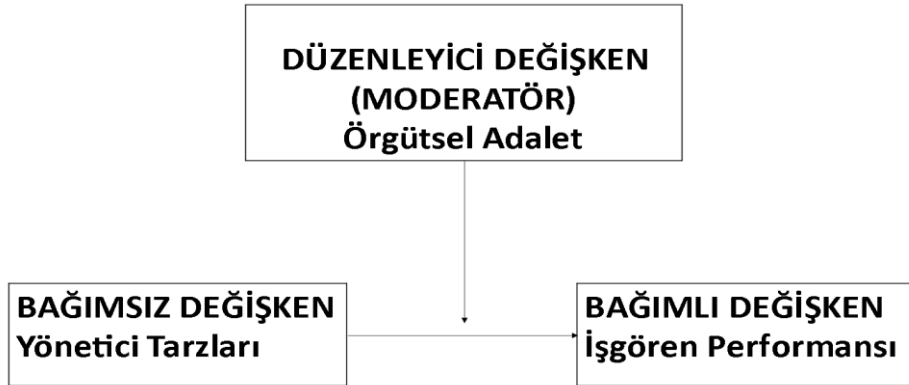
Çizelge 22’de yer alan ve istatistiksel olarak anlamlı bulunan ilişkiler incelendiğinde, iş performans puanları ile dağıtımsal ($r=0,129$; $p<0,01$), işlemsel ($r=0,224$; $p<0,01$), etkileşim ($r=0,211$; $p<0,01$) ve örgütsel adalet ($r=0,211$; $p<0,01$) puanları arasında zayıf düzeyde pozitif yönlü ilişkiler bulunmaktadır. İş yerindeki adalet algısı arttıkça, iş performans puanlarının da arttığı gözlenmiştir. Örgütteki ücretlerin, ödüllerin, cezaların ve terfilerin adaletli dağıtıldığı, dağıtım kararlarının adaletli alındığı ya da alınan bu kararların örgütteki bireylere adaletli iletildiği algısının çalışanların performanslarını attıracağı söylenebilir. Örgütte oluşan çıktılar ve uygulanan süreçler açısından çalışanların hissettikleri adil davranılma ölçüsünü örgütsel adalet algısını yükseltecektir. Böylece çalışanlar elinde bulundurduğu yetkinliği, belirlenmiş amaçlara ulaşma yolunda yüksek seviyede kullanacaklardır.

İşletmede insani değerlerin ve eşitliğin gözetildiğine inanan çalışanlar başarıya yönelik daha fazla çaba göstereceği ve sorumluluklarını tam olarak yerine getireceği söylenebilir.

Bu sonuçlara göre “*H₂: Yönetici tarzları işgören performansını pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir. H₃: Örgütsel adalet işgören performansını pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir.*” hipotezlerinin kabul edilebileceği anlaşılmıştır.

a. Yöneticilik Tarzı ile İş Performansı Arasındaki İlişkide Örgütsel Adalet Algısının Düzenleyicilik Rolüne Yönelik Analiz ve Bulgular

Düzenleyici rol kavram olarak, moderatör rol veya katalizör rol olarak da adlandırılmaktadır. Düzenleyici olarak seçilen değişkenin bağımsız değişkenden etkilenme şartı bulunmamaktadır. Düzenleyici değişken modeli aşağıda Şekil 9’da gösterilmiştir.



Şekil 9 Düzenleyici Değişken Modeli

Araştırmanın modelinde yönetici tarzları bağımsız değişken, işgören performansı bağımlı değişken ve örgütsel adalet düzenleyici değişken olarak yer almaktadır. Düzenleyici olarak seçilen değişkenin, bağımlı ve bağımsız değişkeni nasıl etkilediği araştırılmak istenmiştir. Yani örgütsel adalet azaldıkça yönetici tarzları ile işgören performansı arasındaki ilişkinin gücü artabilir veya azalabilir. Düzenleyici (moderatör) değişkene bağlı olarak bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi daha iyi ifade edebilmek için regresyon eğrileri temel alınmış ve grafik oluşturulmuştur. Aşağıdaki yer alan şekillerde regresyon eğrileri gösterilmiş ve yorumlamaları yapılmıştır.

Araştırmada düzenleyici etkinin ölçülmesinde SPSS programı aracılığı ile Hayes Process Macro analiz (Referans) yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntemin tercih edilmesinin nedeni, görselleştirme kolaylığı, birden çok kategorinin yer alabilmesi, aralarındaki farkların yorumlanabilmesi, değişkenler arasındaki etkileşimin hesaplanabilmesi ve yorumlanabilmesidir. Ayrıca alt gruplar arasındaki farkın anlamlılığı da incelenebilmektedir. Yöneticilik tarzları ve alt boyutları ile iş performansı arasındaki ilişkide örgütsel adalet algısının düzenleyicilik rolüne ilişkin analiz bilgileri aşağıda yer almaktadır. Çizelge 23'te modelin geçerliliği özet tablosu gösterilmiştir.

Çizelge 23 Modelin Geçerliliği Özet Tablosu

R	R ²	MSE	F	df1	df2	p
,3014	,0909	,3857	13,3911	3	402	,0000

Çizelge 23 incelendiğinde, kurulan modelin anlamlı olduğu görülmüştür ($p < 0,05$). R^2 belirleyicilik (Açıklayıcılık) katsayısı bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenleri açıklama yüzdesini vermektedir. Yönetici tarzları bağımsız değişkeninin, işgören performansı bağımlı değişkenine etkisinde örgütsel adaletin düzenleyici rolüne ait açıklayıcı R^2 değeri %9,09 tespit edilmiştir. Bu sonuç pozitif yönlü ilişkinin varlığını ifade etmektedir. Örgütsel adaletin yönetici tarzlarının işgören performansına etkisinde %9,09 oranında düzenleyici etkisi olduğunu söyleyebiliriz. Aşağıda Çizelge 24'te bağımsız değişkenlerin yani yönetici tarzlarının iş performansı üzerindeki etkisi gösterilmiştir.

Çizelge 24 Bağımsız Değişkenlerin İş Performansı Üzerindeki Etkisi

	Model					
	Katsayı	Std. Sapma	t	p	LLCI	ULCI
Sabit Değer 4,4413	4,3638	,0379	115,3341	,0000	4,2924	
Yön. Tazl. ,2957	,2070	,0451	4,5897	,0000	,1184	
Adalet ,2447	,0097	,0441	2,2511	,0412	,0964	
Etkileşim ,1315	,0705	,0310	2,2716	,0236	,0095	

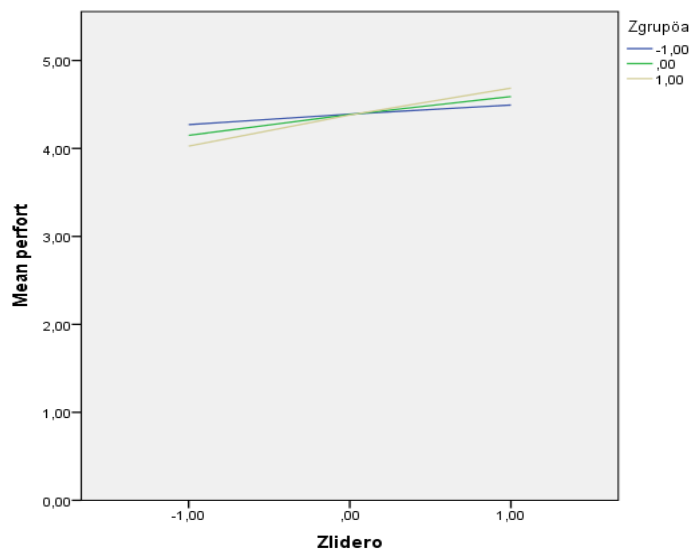
Çizelge 24 incelendiğinde, bütün değişkenlerin iş performansı üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu görülmüştür ($p<0,05$). Yönetici tarzları iş performansını pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir. Yöneticilerin tutum ve davranışlarından memnun olan akademisyenlerin iş performanslarının arttığı söylenebilir. Örgütsel adalet algısı çalışanların iş performanslarını pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir. Örgütsel adalet algısı yüksek ise yani akademisyenler çalıştıkları üniversitede dağıtımsal adaletin, işlemsel adaletin ve etkileşimsel adalet algısı yüksek ise iş performanslarının da yüksek olduğu ifade edilebilir. Örgütsel adaletin düzenleyici etki özeti aşağıda Çizelge 25’ te gösterilmiştir.

Çizelge 25 Örgütsel Adaletin Düzenleyici Etki Özeti

R ² Değişim	F	df1	df2	p
0,0117	5,1603	1	402	0,0236

Örgütsel adalet değişkeninin yöneticilik tarzı ve işgören performansı arasındaki ilişkide düzenleyici etkisi, istatistiki olarak anlamlı ($p=0,0236 <0,05$) çıkmıştır. p değeri %5’ ten küçük çıktığı için örgütsel adaletin düzenleyici etkisinin anlamlı ve pozitif olduğunu söyleyebiliriz. R²’deki değişim, örgütsel adalet algısının, toplam varyansın %1,17’lik kısmını açıkladığını göstermektedir.

Aşağıda, yöneticilik tarzı ve işgören performansı ilişkisinde örgütsel adaletin düzenleyici etki grafiği Şekil 10’da gösterilmiştir.



Şekil 10 Yöneticilik Tarzı ve İşgören Performansı İlişkisinde Örgütsel Adaletin Düzenleyici Etki Grafiği

Yöneticilik tarzı ile işgören performansı arasındaki ilişkide örgütsel adaletin düzenleyici etkisi incelendiğinde yöneticilik tarzı ile işgören performansının aynı yönde değişim gösterdiği görülmektedir. Bu ilişkide en güçlü etki örgütsel adalet algısı daha yüksek grupta görünürken, örgütsel adalet algısı düşük olan grupta etki görülmemiştir. Örgütsel adalet algısı arttıkça yöneticilik tarzı ve iş performansı arasındaki ilişkinin şiddeti de artmaktadır.

Diğer bir deyişle yüksek örgütsel adalet algısına sahip kişilerde yönetici tarzları ve işgören performansı arasındaki ilişki daha güçlüdür. Düşük örgütsel adalet algısına sahip kişilerde ise yönetici tarzları ve işgören performansı arasındaki ilişki daha zayıftır. Dolayısı ile örgütsel adalet değişkeninin bağımlı ve bağımsız değişken için önemli olduğu söylenebilir.

Araştırma modelinin doğru çalışıp çalışmadığını görmek açısından, yönetici tarzları değişkeninin her alt boyutu için ayrıca analizler yapılmıştır. İlgili analizler ve sonuçları aşağıdaki bölümlerde ayrıntılı olarak gösterilmiştir.

b. Katılımcı Yöneticilik Tarzı ile İşgören Performansı Arasındaki İlişkide Örgütsel Adaletin Düzenleyicilik Rolü

Bu bölümde katılımcı yöneticilik tarzı ile işgören performansı arasındaki ilişkide örgütsel adaletin düzenleyicilik rolünün olup olmadığına bakılmıştır. Aşağıda Çizelge 26'da araştırma modelinin geçerliğine ilişkin özet tablo gösterilmiştir.

Çizelge 26 Modelin Geçerliliği Özet Tablosu (Katılımcı Yöneticilik Tarzı ile İşgören Performansı Arasındaki İlişkide Örgütsel Adaletin Düzenleyicilik Rolü)

Modelin Geçerliliği Özet Tablosu

R	R ²	MSE	F	df1	df2	p
,2872	,0825	,3892	12,0483	3	402	,0000

Çizelge 26 incelendiğinde, kurulan modelin anlamlı olduğu görülmüştür ($p < 0,05$). Katılımcı yöneticilik tarzı ile işgören performansı arasındaki ilişkide örgütsel adaletin düzenleyicilik rolüne ait açıklayıcı R^2 değeri %8,25 bulunmuştur.

Aşağıda Çizelge 27'de katılımcı yöneticilik tarzının iş performansı üzerindeki etkisi gösterilmiştir.

Çizelge 27 Katılımcı Yöneticilik Tarzının ve Düzenleyici Örgütsel Adaletin İşgören Performansı Üzerindeki Etkisi

Model						
	Katsayı	Std. Sapma	t	p	LLCI	ULCI
Sabit	4,3811	,0366	119,59	,0000	4,3091	4,4531
Katl. Yön.	,1708	,0405	4,21	,0000	,0912	,2504
Adalet	,0301	,0397	0,75	,4489	- ,0479	,1081
Etkileşim	,0574	,0315	-1,82	,0694	-,0046	0,1193

Çizelge 27 incelendiğinde, sadece katılımcı yöneticilik tarzının işgören performansı üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu görülmüştür ($p < 0,05$). Örgütsel adaletin düzenleyicilik rolü görülmemiştir ($p > 0,05$). Örgütsel adaletle ait p değeri 0,4489 çıkmıştır. Bu koşullarda katılımcı yöneticilik tarzının işgören performansına etkisinde örgütsel adaletin düzenleyici rolü gözlemlenmemektedir.

c. Destekleyici Yöneticilik Tarzı ile İşgören Performansı Arasındaki İlişkide Örgütsel Adaletin Düzenleyicilik Rolü

Destekleyici yöneticilik tarzı ile işgören performansı arasındaki ilişkide örgütsel adaletin düzenleyicilik rolünün olup olmadığına bakılmıştır. Aşağıda Çizelge 28’de araştırma modelinin geçerliliğine ilişkin özet tablo gösterilmiştir.

Çizelge 28 Modelin Geçerliliği Özet Tablosu (Destekleyici Yöneticilik Tarzı ile İşgören Performansı Arasındaki İlişkide Örgütsel Adaletin Düzenleyicilik Rolü)

R	R ²	MSE	F	df1	df2	p
,2288	,0524	,4020	7,4034	3	402	,0001

Çizelge 28 incelendiğinde, kurulan modelin anlamlı olduğu görülmüştür ($p < 0,05$). Destekleyici yöneticilik tarzı ile işgören performansı arasındaki ilişkide örgütsel adaletin düzenleyicilik rolüne ait açıklayıcı R² değeri %5,24 bulunmuştur. Aşağıda Çizelge 29’ da destekleyici yönetici tarzının ve düzenleyici örgütsel adaletin işgören performansı üzerindeki etkisini gösteren analiz sonuçlarına yer verilmiştir.

Çizelge 29 Destekleyici Yönetici Tarzının ve Düzenleyici Örgütsel Adaletin İşgören Performansı Üzerindeki Etkisi

Model						
ULCI	Katsayı	Std. Sapma	t	p	LLCI	
Sabit	4,3920	,0392	112,12	,0000	4,3150	4,4690
Dest. Yönt.	,0986	,0449	2,19	,0287	,0103	,1868
Adalet	,0618	,0446	1,38	,1668	-,0259	,1494
Etkileşim	,0347	,0331	1,05	,2951	-,0303	,0997

Çizelge 29 incelendiğinde, sadece destekleyici yöneticilik tarzının işgören performansı üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu görülmüştür ($p<0,05$). Örgütsel adaletin düzenleyicilik rolü görülmemiştir ($p>0,05$). Örgütsel adaletin p değeri 0,1668 olarak tespit edilmiştir. Bu değer 0,05 ten büyük olduğu için destekleyici yöneticilik tarzının işgören performansına etkisinde örgütsel adaletin düzenleyicilik rolüne rastlanmadığı söylenebilir.

d. Yönlendirici Yöneticilik Tarzı ile İşgören Performans Arasındaki İlişkide Örgütsel Adaletin Düzenleyicilik Rolü

Aşağıda Çizelge 30' da modelin geçerliliği özet tablosu gösterilmiştir.

Çizelge 30 Modelin Geçerliliği Özet Tablosu (Yönlendirici Yöneticilik Tarzı ile İşgören Performansı Arasındaki İlişkide Örgütsel Adaletin Düzenleyicilik Rolü)

R	R ²	MSE	F	df1	df2	p
,3093	,0957	,3856	14,17	3	402	,0000

Çizelge 30 incelendiğinde, kurulan modelin anlamlı olduğu görülmüştür ($p<0,05$). Aşağıda Çizelge 31'de yönlendirici yönetici tarzının ve düzenleyici örgütsel adaletin işgören performansı üzerindeki etkisini içeren analiz sonuçlarına yer verilmiştir.

Çizelge 31 Yönlendirici Yönetici Tarzının ve Düzenleyici Örgütsel Adaletin İşgören Performansı Üzerindeki Etkisi

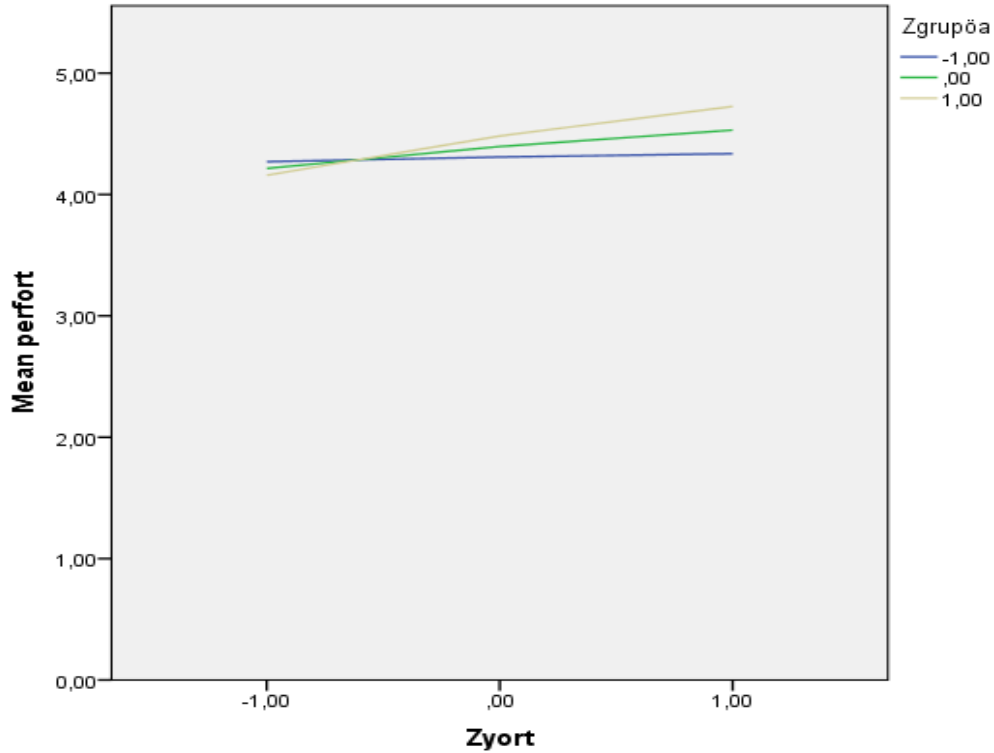
Model						
	Katsayı	Std. Sapma	t	p	LLCI	ULCI
Sabit	4,3646	,0392	125,12	,0000	4,2960	4,4342
Yönl. Yönt.	,1814	,0387	4,68	,0000	,1053	,2576
Adalet	,0422	,0367	3,15	,0218	,0301	,1144
Etkileşim	,0969	,0307	3,16	,0017	,0366	,1572

Çizelge 31 incelendiğinde, yönlendirici yönetici tarzı ve düzenleyici örgütsel adalet değişkenlerinin iş performansı üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu görülmüştür ($p < 0,05$). Buradaki önemli husus değişkenlerin güven aralıklarının 0' ı kapsamaması olup hem etkileşim hem de diğer bağımsız değişkenler için böyle bir problem olmadığı görülmüştür. Aşağıda Çizelge 32'de örgütsel adaletin düzenleyici etki özeti gösterilmiştir.

Çizelge 32 Örgütsel Adaletin Düzenleyici Etki Özeti

R ² Değişim	F	df1	df2	p
0,0225	9,9891	1	402	0,017

Çizelge 32'de görüldüğü gibi örgütsel adalet değişkeninin yönlendirici yöneticilik tarzı ve iş performansı arasındaki düzenleyici etkisi, istatistiki olarak anlamlı ($p = 0,017 < 0,05$) çıkmıştır. R²'deki değişim; örgütsel adalet algısının, toplam varyansın %2,25'lik kısmını açıkladığını göstermektedir. Şekil 11'de yönlendirici yöneticilik tarzı ve işgören performansı ilişkisinde örgütsel adaletin düzenleyici etki grafiğine yer verilmiştir.



Şekil 11 Yönlendirici Yöneticilik Tarzı ve İşgören Performansı İlişkisinde Örgütsel Adaletin Düzenleyici Etki Grafiği

Şekil 11 incelendiğinde, yönlendirici yöneticilik tarzları ile çalışan performansı arasındaki ilişkide örgütsel adaletin etkisi incelendiğinde yönlendirici yöneticilik tarzı ile çalışan performansının aynı yönde değişim gösterdiği görülmektedir. Bu ilişkide en güçlü etki örgütsel adalet algısı daha yüksek grupta görünürken, örgütsel adalet algısı düşük olan grupta etki görülmemiştir. Örgütsel adalet algısı arttıkça yönlendirici yöneticilik tarzı ve çalışan performansı arasındaki ilişkinin şiddeti de artmaktadır.

Yukarıdaki analiz sonuçlarına göre “*H₁: Yönetici tarzlarının işgören performansına etkisinde, örgütsel adaletin düzenleyici pozitif yönde etkisi bulunmaktadır.*” hipotezinin kısmen kabul edilebileceği anlaşılmıştır.

4. Demografik Değişkenlere Göre Yönetici Tarzları, İşgören Performansı ve Örgütsel Adalet Algısının Analizi

Aşağıda bulunan Çizelge 33’te cinsiyete göre yöneticilik tarzı, iş performansı ve örgütsel adalet puan ortalamaları, standart sapmaları ve t Testi sonuçları gösterilmiştir.

Çizelge 33 Cinsiyete Göre Yöneticilik Tarzı, İş Performansı ve Örgütsel Adalet

Değişkenler	Cinsiyet	n	Ortalama	Std. Sapma	t	p
Katılımcı	Kadın	227	3,38	1,16	-1,207	0,228
	Erkek	180	3,52	1,14		
Destekleyici		227	3,03	1,20	-1,59	0,111
		180	3,22	1,17		
Yönlendirici		227	3,87	0,92	1,61	0,108
		180	3,72	0,97		
Yöneticilik Tarzı		227	3,43	0,97	-0,69	0,504
		180	3,49	0,98		
Performans		227	4,47	0,56	1,81	0,071
		180	4,35	0,74		
Dağıtımsal		227	2,90	1,03	-0,95	0,343
		180	2,99	1,05		
İşlemsel		227	2,98	1,12	-0,48	0,629
		180	3,03	1,00		
Etkileşim		227	3,16	1,11	-1,45	0,148
		180	3,32	1,07		
Örgütsel Adalet		227	3,04	1,00	-1,13	0,258
		180	3,15	0,96		

Çizelge 33 incelendiğinde, cinsiyete göre yöneticilik tarzı, iş performansı ve örgütsel adalet puan ortalamalarında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($p>0,05$).

Medeni durum, evli ve bekar olmak üzere iki değişkene sahip olduğu için analiz yöntemi olarak t-testi kullanılmıştır. Aşağıda Çizelge 34’te medeni duruma göre yöneticilik tarzı, iş performansı ve örgütsel adalet puan ortalamaları, standart sapmaları ve t Testi sonuçları gösterilmiştir.

Çizelge 34 Medeni Duruma Göre Yöneticilik Tarzı, İş Performansı ve Örgütsel Adalet

Değişkenler	Medeni Durum	n	Ortalama	Std. Sapma	t	p
Katılımcı	Evli	180	3,47	1,10	0,376	0,707
	Bekar	227	3,43	1,20		
Destekleyici	Evli	180	3,17	1,17	0,80	0,425
	Bekar	227	3,08	1,21		
Yönlendirici	Evli	180	3,82	0,92	0,21	0,832
	Bekar	227	3,80	0,97		
Yöneticilik Tarzı	Evli	180	3,48	0,94	0,54	0,593
	Bekar	227	3,43	1,00		
Performans	Evli	180	4,38	0,69	-0,88	0,377
	Bekar	227	4,44	0,61		
Dağıtımsal	Evli	180	2,98	0,99	0,74	0,461
	Bekar	227	2,91	1,07		
İşlemsel	Evli	180	3,01	1,01	0,23	0,815
	Bekar	227	2,99	1,11		
Etkileşim	Evli	180	3,29	1,02	1,04	0,298
	Bekar	227	3,18	1,15		
Örgütsel Adalet	Evli	180	3,13	0,91	0,79	0,429
	Bekar	227	3,05	1,03		

Çizelge 34 incelendiğinde, yöneticilik tarzı, iş performansı ve örgütsel adalet algılarının medeni durumlarına göre anlamlı farklılık göstermediği anlaşılmaktadır ($p>0,05$).

ANOVA yöntemi ikiden fazla değişken olması durumunda uygulanan bir analiz yöntemidir. Yaş grubunda “30 yaş ve altı, 31-40, 41-50, 51 ve üstü” olmak üzere dört değişken bulunduğu için ANOVA uygulanmıştır. Aşağıda Çizelge 35’te yaşa göre yönetici tarzı, iş performansı ve örgütsel adalet puan ortalamaları, standart sapmaları ve ANOVA sonuçları gösterilmiştir.

Çizelge 35 Yaşa Göre Yöneticilik Tarzı, İş Performansı ve Örgütsel Adalet

Değişkenler	Yaş	n	Ortalama	Std. Sapma	F	p	Fark
Katılımcı	30 ve altı	131	3,59	1,08	1,828	0,141	
	31-40	139	3,47	1,13			
	41-50	70	3,22	1,30			
	51 ve üstü	67	3,34	1,17			
Destekleyici	30 ve altı	131	3,24	1,10	1,67	0,172	
	31-40	139	3,18	1,21			
	41-50	70	2,89	1,32			
	51 ve üstü	67	2,99	1,18			
Yönlendirici	30 ve altı	131	3,90	0,85	0,74	0,531	
	31-40	139	3,74	0,99			
	41-50	70	3,75	1,08			
	51 ve üstü	67	3,80	0,90			
Yöneticilik Tarzı	30 ve altı	131	3,58	0,84	1,59	0,190	
	31-40	139	3,46	0,99			
	41-50	70	3,28	1,13			
	51 ve üstü	67	3,37	0,99			
Performans	30 ve altı	131	4,47	0,55	0,91	0,436	
	31-40	139	4,41	0,72			
	41-50	70	4,42	0,67			
	51 ve üstü	67	4,31	0,65			
Dağıtımsal	30 ve altı	131	3,03	1,02	2,16	0,092	
	31-40	139	2,78	1,04			
	41-50	70	2,91	1,03			
	51 ve üstü	67	3,12	1,04			
İşlemsel	30 ve altı	131	3,07	1,08	0,57	0,635	
	31-40	139	2,99	0,99			
	41-50	70	2,86	1,16			
	51 ve üstü	67	3,03	1,09			
Etkileşim	30 ve altı	131	3,31	1,05	0,86	0,464	
	31-40	139	3,22	1,08			
	41-50	70	3,06	1,22			
	51 ve üstü	67	3,28	1,07			
Örgütsel Adalet	30 ve altı	131	3,17	0,95	0,90	0,439	
	31-40	139	3,04	0,97			
	41-50	70	2,96	1,07			
	51 ve üstü	67	3,16	0,99			

Çizelge 35 incelendiğinde, katılımcıların yaşlarına göre yöneticilik tarzı, iş performansı ve örgütsel adalet arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır ($p>0,05$)

Aşağıda Çizelge 36’da mesleki kıdeme göre yöneticilik tarzı, iş performansı ve örgütsel adalet puan ortalamaları, standart sapmaları ve ANOVA sonuçları gösterilmiştir.

Çizelge 36 Mesleki Kıdeme Göre Yöneticilik Tarzı, İş Performansı ve Örgütsel Adalet

Değişkenler	Mesleki Kıdem	n	Ortalama	Std. Sapma	F	p	Fark
Katılımcı	1 yıldan az	29	3,41	1,12	2,084	0,102	
	2-5 yıl	158	3,61	1,18			
	6-9 yıl	86	3,23	1,14			
	10 ve üzeri	134	3,40	1,13			
Destekleyici	1 yıldan az	29	3,15	1,07	1,376	0,250	
	2-5 yıl	158	3,24	1,18			
	6-9 yıl	86	3,14	1,22			
	10 ve üzeri	134	2,96	1,20			
Yönlendirici	1 yıldan az	29	3,88	0,85	0,142	0,935	
	2-5 yıl	158	3,82	0,95			
	6-9 yıl	86	3,76	1,02			
	10 ve üzeri	134	3,80	0,93			
Yöneticilik Tarzı	1 yıldan az	29	3,47	0,90	1,071	0,361	
	2-5 yıl	158	3,56	0,97			
	6-9 yıl	86	3,37	1,01			
	10 ve üzeri	134	3,39	0,98			
Performans	1 yıldan az	29	4,24	0,66	1,920	0,126	
	2-5 yıl	158	4,48	0,64			
	6-9 yıl	86	4,32	0,79			
	10 ve üzeri	134	4,44	0,54			
Dağıtımsal	1 yıldan az	29	3,33	0,86	4,368	0,005	1>3 2>3
	2-5 yıl	158	3,01	1,08			
	6-9 yıl	86	2,63	0,95			
	10 ve üzeri	134	2,97	1,03			
İşlemsel	1 yıldan az	29	3,41	1,39	1,776	0,151	
	2-5 yıl	158	3,02	0,99			
	6-9 yıl	86	2,90	1,08			
	10 ve üzeri	134	2,96	1,05			
Etkileşim	1 yıldan az	29	3,42	0,88	1,365	0,253	
	2-5 yıl	158	3,32	1,12			
	6-9 yıl	86	3,06	1,11			
	10 ve üzeri	134	3,19	1,09			
Örgütsel Adalet	1 yıldan az	29	3,39	0,89	2,203	0,087	
	2-5 yıl	158	3,15	0,98			
	6-9 yıl	86	2,90	0,99			
	10 ve üzeri	134	3,07	0,98			

Çizelge 36 incelendiğinde, mesleki kıdeme göre sadece dağıtımsal adalet puan ortalamalarının farklılaştığı görülmüştür ($p<0,05$). Sonuçlar incelendiğinde, hem 1 yıl ve daha az süre ve hem de 2-5 yıl mesleki kıdeme sahip akademisyenlerin dağıtımsal adalet puan ortalamasının 6-9 yıl kurumda çalışan akademisyenlerden istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksek olduğu görülmüştür. Kısa süre çalışan

akademisyenler veya yeni işe başlayanlar yüksek ücretlerle işe alınmaktadır. Dolayısıyla bazen 6-9 yıl ve 10 yıl üstü çalışanlarla aynı ücreti aldığı da görülmektedir. 6 yıldan daha uzun süredir kurumda çalışan akademisyenler işe alındıkları tarihte düşük ücretten işe başlamış, yıllık ücret artırımları düşük oranlarda yapılmış ve yüksek enflasyon ortamında aldıkları ücret erimiştir. Bu nedenlerle 1 yıl ve daha az süre ve 2-5 yıl mesleki kıdeme sahip akademisyenler dağıtımsal adaletten memnun olabilirler.

Çizelge 36 incelendiğinde, yöneticilik tarzı ve iş performansı algısı en yüksek grubun 2-5 yıl mesleki kıdeme sahip grup olduğu görülmektedir. Bu grup genç ve dinamik olduğundan dolayı iş performansı yüksek olabilir. Akademik kariyer yapmak isteği daha fazladır, bu istek çalışmak ve üretmek isteğini tetiklemektedir. Yöneticiler genç akademisyenlere rahatlıkla görev ve sorumluluk verebildikleri için onlarla iletişimleri daha yüksek seviyede olabilir. 2-5 yıl mesleki kıdeme sahip akademisyenlerin de bu sebeplerle yöneticilik tarzı algıları yüksek olabilir. Analiz sonuçlarına göre 1 yıl ve daha az mesleki kıdeme sahip olan çalışanların örgütsel adalet algısının en yüksek grup olduğu görülmektedir. Bu grup akademisyenler, çalışma hayatında yeni olabilir veya çalışma süresi az olabilir. Bu nedenle çalışanlara yapılan uygulamalar onlara daha adaletli görünebilir.

Aşağıda Çizelge 37’de kurumda çalışılan süreye göre yöneticilik tarzı, iş performansı ve örgütsel adalet puan ortalamaları, standart sapmaları ve ANOVA sonuçları gösterilmiştir.

Çizelge 37 Kurumda Çalışılan Süreye Göre Yöneticilik Tarzı, İş Performansı ve Örgütsel Adalet

Değişkenler	Kurum Süre	n	Ortalama	Std. Sapma	F	p	Fark
Katılımcı	1 yıldan az	67	3,52	1,26	2,435	0,064	
	2-5 yıl	205	3,56	1,13			
	6-9 yıl	82	3,21	1,08			
	10 ve üzeri	53	3,25	1,18			
Destekleyici	1 yıldan az	67	3,35	1,20	3,981	0,008	1>4 2>4
	2-5 yıl	205	3,20	1,19			
	6-9 yıl	82	2,99	1,12			
	10 ve üzeri	53	2,68	1,19			
Yönlendirici	1 yıldan az	67	3,93	0,96	1,832	0,141	
	2-5 yıl	205	3,85	0,91			
	6-9 yıl	82	3,61	1,02			
	10 ve üzeri	53	3,76	0,93			

Çizelge 37 (devamı) Kurumda Çalışılan Süreye Göre Yöneticilik Tarzı, İş Performansı ve Örgütsel Adalet

Değişkenler	Kurum Süre	n	Ortalama	Std. Sapma	F	p	Fark
Yöneticilik Tarzı	1 yıldan az	67	3,60	1,05	2,992	0,058	
	2-5 yıl	205	3,54	0,94			
	6-9 yıl	82	3,27	0,96			
	10 ve üzeri	53	3,23	0,98			
Performans	1 yıldan az	67	4,32	0,74	1,682	0,170	
	2-5 yıl	205	4,47	0,59			
	6-9 yıl	82	4,32	0,76			
	10 ve üzeri	53	4,47	0,50			
Dağıtımsal	1 yıldan az	67	3,25	1,09	3,563	0,014	1>3
	2-5 yıl	205	2,96	1,04			
	6-9 yıl	82	2,74	0,97			
	10 ve üzeri	53	2,77	1,00			
İşlemsel	1 yıldan az	67	3,30	1,23	2,668	0,065	
	2-5 yıl	205	3,00	1,01			
	6-9 yıl	82	2,88	1,08			
	10 ve üzeri	53	2,81	0,98			
Etkileşim	1 yıldan az	67	3,50	1,06	3,421	0,017	1>4
	2-5 yıl	205	3,28	1,11			
	6-9 yıl	82	3,08	1,04			
	10 ve üzeri	53	2,93	1,08			
Örgütsel Adalet	1 yıldan az	67	3,38	1,00	3,715	0,012	1>3 1>4
	2-5 yıl	205	3,12	0,98			
	6-9 yıl	82	2,93	0,96			
	10 ve üzeri	53	2,86	0,95			

Çizelge 37 incelendiğinde, kurumdaki kıdeme göre destekleyici, dağıtımsal, etkileşim ve örgütsel adalet puan ortalamalarının farklılaştığı görülmüştür ($p<0,05$). Hem 1 yıl ve daha az süre hem de 2-5 yıl kurumda kıdeme sahip çalışanların destekleyici yöneticilik puan ortalamasının 10 yıl ve üzeri süredir kurumda çalışanlardan istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksek olduğu görülmüştür. 5 yıldan daha az süredir çalışanların yöneticileri tarafından desteklendiği söylenebilir. Yüksek lisans veya doktora yapmak isteyen bu genç grup ders programları, sınav yükleri ve programda aldıkları görev ve sorumluluklar açısından hoşgörülü karşılandıkları ifade edilebilir. Yöneticilerin onların eğitimini ve gelişmelerini engellemeyecek şekilde programlar “q” yaparak destekte bulunduğunu söyleyebiliriz.

Analiz sonuçlarına göre 1 yıl ve daha az süre kıdeme sahip çalışanların dağıtımsal adalet puan ortalamasının 6-9 yıldır kurumda çalışanlardan istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksek olduğu görülmüştür. Bu konuda da yukarıda değinildiği gibi yeni işe başlayan akademisyenler 6-9 yıldır kurumda çalışan akademisyenler kadar ücret aldıkları için dağıtımsal adalet puan ortalaması yüksek olduğu söylenebilir.

Çizelge 37 incelendiğinde, 1yıldan az çalışanların 10yıl ve üzeri çalışanlara göre etkileşimsel adalet puan ortalamasının istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksek olduğu görülmüştür. 1 yıl ve daha az süre kıdeme sahip çalışan akademisyenlerin daha dışarıya dönük ve daha aktif iletişim içinde olduğu söylenebilir. Üniversitede süreçlerin, işlemsel uygulamaların adaletli bir şekilde yapıldığını düşünebilirler. Bu nedenle etkileşin adalet puan ortalaması yüksek çıkabilir.

Analiz sonuçlarına göre ayrıca 1 yıldan az çalışanların örgütsel adalet puan ortalaması hem 6-9 yıl hem de 10 yıl ve üzeri kurumda çalışanlardan istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksek olduğu görülmüştür. 1 yıl ve daha az süredir kurumda çalışan akademisyenlerin aldıkları ücret diğer çalışanlarla aynı düzeyde olduğu için örgütsel adalet algıları daha yüksek olabilir. Aşağıda Çizelge 38’de öğrenim durumuna göre yöneticilik tarzı, iş performansı ve örgütsel adalet puan ortalamaları, standart sapmaları ve ANOVA sonuçları gösterilmiştir.

Çizelge 38 Öğrenim Durumuna Göre Yöneticilik Tarzı, İş Performansı ve Örgütsel Adalet

Değişkenler	Eğitim	n	Ortalama	Std. Sapma	F	p	Fark
Katılımcı	Lisans	23	3,45	1,09	0,001	0,999	
	Yükse Lisans	159	3,45	1,20			
	Doktora	225	3,44	1,13			
Destekleyici	Lisans	23	3,18	1,12	0,352	0,704	
	Yükse Lisans	159	3,06	1,20			
	Doktora	225	3,15	1,19			
Yönlendirici	Lisans	23	3,88	0,94	0,853	0,427	
	Yükse Lisans	159	3,73	1,02			
	Doktora	225	3,85	0,89			
Yöneticilik Tarzı	Lisans	23	3,50	0,86	0,242	0,785	
	Yükse Lisans	159	3,41	1,01			
	Doktora	225	3,48	0,97			
Performans	Lisans	23	4,38	0,66	0,980	0,376	
	Yükse Lisans	159	4,36	0,71			
	Doktora	225	4,46	0,60			
Dağıtım	Lisans	23	2,91	1,19	0,027	0,973	
	Yükse Lisans	159	2,95	0,98			
	Doktora	225	2,93	1,07			

Çizelge 38 (devamı) Öğrenim Durumuna Göre Yöneticilik Tarzı, İş Performansı ve Örgütsel Adalet

Değişkenler	Eğitim	n	Ortalama	Std. Sapma	F	p	Fark
İşlemsel	Lisans	23	3,14	0,93	0,415	0,661	
	Yükse Lisans	159	2,95	1,02			
	Doktora	225	3,02	1,11			
Etkileşim	Lisans	23	3,14	0,90	0,265	0,767	
	Yükse Lisans	159	3,20	1,10			
	Doktora	225	3,26	1,11			
Örgütsel Adalet	Lisans	23	3,08	0,90	0,104	0,901	
	Yükse Lisans	159	3,06	0,96			
	Doktora	225	3,11	1,01			

Çizelge 38 incelendiğinde, eğitim durumuna göre yöneticilik tarzı, iş performansı ve örgütsel adalet puan ortalamalarının farklılaşmadığı görülmüştür ($p>0,05$).

Aşağıda Çizelge 39’da yönetici ile çalışma süresine göre yöneticilik tarzı, iş performansı ve örgütsel adalet puan ortalamaları, standart sapmaları ve ANOVA sonuçları gösterilmiştir.

Çizelge 39 Yönetici ile Çalışma Süresine Göre Yöneticilik Tarzı, İş Performansı ve Örgütsel Adalet

Değişkenler	Yönetici Süre	n	Ortalama	Std. Sapma	F	p	Fark
Katılımcı	1 yıldan az	81	3,55	1,21	2,239	0,083	
	2-4 yıl	172	3,56	1,17			
	5-7 yıl	60	3,24	1,13			
	8 ve üzeri	94	3,26	1,06			
Destekleyici	1 yıldan az	81	3,29	1,18	3,417	0,017	1>4 2>4
	2-4 yıl	172	3,24	1,21			
	5-7 yıl	60	2,98	1,22			
	8 ve üzeri	94	2,83	1,09			
Yönlendirici	1 yıldan az	81	3,94	0,92	0,873	0,455	
	2-4 yıl	172	3,81	0,96			
	5-7 yıl	60	3,75	0,97			
	8 ve üzeri	94	3,72	0,93			
Yöneticilik Tarzı	1 yıldan az	81	3,59	1,00	2,522	0,057	
	2-4 yıl	172	3,54	0,99			
	5-7 yıl	60	3,32	1,00			
	8 ve üzeri	94	3,27	0,88			
Performans	1 yıldan az	81	4,28	0,73	4,296	0,005	2>1
	2-4 yıl	172	4,55	0,53			
	5-7 yıl	60	4,32	0,62			
	8 ve üzeri	94	4,36	0,76			

Çizelge 39 (devamı) Yönetici ile Çalışma Süresine Göre Yöneticilik Tarzı, İş Performansı ve Örgütsel Adalet

Değişkenler	Yönetici Süre	n	Ortalama	Std. Sapma	F	p	Fark
Dağıtımsal	1 yıldan az	81	3,21	1,06	2,701	0,051	
	2-4 yıl	172	2,92	1,05			
	5-7 yıl	60	2,78	0,98			
	8 ve üzeri	94	2,83	1,01			
İşlemsel	1 yıldan az	81	3,24	1,18	1,995	0,114	
	2-4 yıl	172	2,99	1,02			
	5-7 yıl	60	2,86	1,03			
	8 ve üzeri	94	2,90	1,03			
Etkileşim	1 yıldan az	81	3,49	1,04	3,474	0,016	1>4
	2-4 yıl	172	3,28	1,13			
	5-7 yıl	60	3,09	1,04			
	8 ve üzeri	94	3,00	1,05			
Örgütsel Adalet	1 yıldan az	81	3,35	0,98	3,186	0,024	1>4
	2-4 yıl	172	3,11	0,98			
	5-7 yıl	60	2,94	0,95			
	8 ve üzeri	94	2,93	0,97			

Çizelge 39 incelendiğinde, yönetici ile çalışma süresine göre destekleyici, iş performansı, etkileşim ve örgütsel adalet skor ortalamalarının farklılaştığı görülmüştür ($p<0,05$). Hem 1 yıl ve daha az süredir hem de 2-4 yıldır şu anki yöneticisi ile çalışan akademisyenlerin destekleyici yöneticilik puan ortalamasının 8 yıl ve üzeri süredir şu anki yöneticisi ile çalışanlardan istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksek olduğu görülmüştür. 1 yıldan daha az süredir üniversitede şu anki yöneticisi ile çalışan akademisyenlerin kariyer yapmak ve kendini göstermek gibi çabaları olabilir. Ayrıca enerjik ve dinamik bir dönemde oldukları için yöneticileri tarafından desteklendikleri ifade edilebilir. Bu nedenlerle 1 yıl ve daha az süredir ve 2-4 yıldır şu anki yöneticisi ile çalışan akademisyenlerin destekleyici yöneticilik puan ortalamasının yüksek olduğu söylenebilir. 8 yıl ve üzeri süredir şu anki yöneticisi ile çalışan bir akademisyenler genellikle kariyer basamaklarını tırmanmış olduğu için yöneticisinden eskisi kadar destek görme ihtiyacı hissetmeyebilir. Böylelikle destekleyici yöneticilik algısı düşük olabilir. Bir çalışanın ikinci yıldan itibaren çalıştığı yöneticisine daha fazla uyum sağladığı ve yöneticisinin çalışma prensiplerini tanımış olacağı söylenebilir. 1 yıl ve daha az süredir çalışanların yöneticileriyle çalışma ve uyum sağlama süresini daha aşamadıkları ifade edilebilir.

Sonuçlar incelendiğinde, 2-4 yıldır şu anki yöneticisi ile çalışanların iş performansı puan ortalamasının 1 yıl ve az süredir şu anki yöneticisi ile çalışanlardan istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksek olduğu görülmüştür. Yönetici ve çalışan

akademisyen arasındaki uyumun bir yılda belirli bir dengeye oturduğunu ve çalışanların 2-4 yılda daha iyi performans gösterdiklerini söyleyebiliriz.

Sonuçlar incelendiğinde, 1 yıl ve daha az süredir şu anki yöneticisi ile çalışanların etkileşim adaleti ve örgütsel adalet puan ortalamasının 8 yıl ve üzeri süredir şu anki yöneticisi ile çalışanlardan istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksek olduğu görülmüştür. Üniversitede 1 yıldan daha az süredir şu anki yöneticisi ile çalışan bir akademisyen, yöneticisi tarafından daha fazla ilgi görecektir. Çünkü yöneticisi üniversitenin işleyiş sistemi hakkında bilgi vererek işlerini yapmasına yardımcı olacaktır. Üniversitedeki uygulamalar, süreçler ve görevler yeni başlayan akademisyenlere daha ayrıntılı anlatılmaktadır. Bu nedenlerle etkileşim adaleti ve örgütsel adalet algısı daha yüksek olabilir. 8 yıl ve üzeri şu anki yöneticisi ile çalışan akademisyenlerin ise yönetimden beklediği bazı maddi ve maddi olmayan iyileştirmeler yerine getirilmiyor olabilir. Süreçlere ve kararlara katılımları sağlanmıyor, uygulamalarda geri planda tutuluyor olabilirler. Bu nedenlerle 8 yıl ve daha üzeri süredir şu anki yöneticisi ile çalışan akademisyenlerin etkileşim adaleti ve örgütsel adalet algısı diğer gruplara göre düşük olduğu söylenebilir.

Demografik değişkenler ile ilgili yapılan analiz sonuçlarına göre: Cinsiyet, yaş, medeni durum, öğrenim durumuna göre farklılaşmanın olmadığı ($p>$); mesleki kıdem, kurumda çalışılan süre ve yönetici ile çalışma süresine göre farklılaşma olduğu ($p<$) görülmüştür. Bu sonuçlara göre “*H₄: Yönetici tarzları, işgören performansı ve örgütsel adalet demografik değişkenler bağlamında farklılık göstermektedir.*” hipotezinin istatistiki olarak kısmen kabul edilebileceği anlaşılmıştır.

VI. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

A. Sonuç ve Tartışma

Çalışmada yöneticilik tarzı ile iş performansı arasındaki ilişkide örgütsel adalet algısının düzenleyicilik rolüne yönelik analizler yapılmıştır. Düzenleyici değişken modelinde yönetici tarzları bağımsız değişken, işgören performansı bağımlı değişken ve örgütsel adalet ise düzenleyici değişken olarak kullanılmış, yapılan analizler sonucu kurulan modelin anlamlı olduğu görülmüştür ($p<0,05$). Örgütsel adalet algısı çalışanların iş performanslarını pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir. Örgütsel adalet algısı yüksek ise yani akademisyenlerin çalıştıkları üniversitede dağıtımsal adaletin, işlemsel adaletin ve etkileşimsel adalet algısı yüksek ise iş performanslarının da yüksek olduğu ifade edilebilir. Örgütsel adaletin belirleyicileri ve çıktılarını ortaya koymak amacıyla Cohen ve Spector (2001)'in yaptıkları meta analizi çalışmasında, örgütsel adalet dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel olmak üzere üç boyutta ele alınmıştır. İnceleme sonucunda örgütsel sonuçların ve uygulamaların örgütsel adalet boyutlarıyla ilişkili olduğu, demografik unsurların ise büyük ölçüde algılanan adaletle ilgili olmadığı belirtilmiştir. Verimsiz ve düşük performansla çalışma davranışlarının işlemsel adaletin noksanlığından, amaçlara yönelik çalışma davranışının ise dağıtımsal ve işlemsel adaletin varlığından ortaya çıktığı anlaşılmıştır. Örgütsel bağlılık ve güvenin özellikle işlemsel adalet boyutuyla olmak üzere bütün boyutlarla ilişkisinin olduğu ortaya çıkmıştır. Aktuna ve Kılıçlar (2019), Ankara'da bulunan 5 yıldızlı konaklama işletmelerinde çalışanlar üzerinde yapmış oldukları çalışmada dönüşümcü liderlik tarzının çalışan performansını olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Moalim (2020), Basit ve arkadaşları (2017), Mawoli ve Mohammed (2013) yaptıkları çalışmalarda, demokratik liderlik tarzının çalışan performansı üzerinde olumlu ve önemli bir etkisi olduğunu ortaya çıkarmışlardır. Çalışma sonuçlarının, literatürde bulunan önceki çalışmalarla tutarlı olduğu görülmektedir.

Araştırma sonuçlarına göre yönetici tarzlarının ve örgütsel adaletin işgören performansını pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilediği görülmüştür. Anyango (2015) ve Mwombeki (2017) yapmış oldukları çalışmalarda dönüşümcü ve işlemsel liderlik tarzının çalışan performansını pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğunu tespit etmişlerdir. Fields vd.'nin 2000 yılında yapmış oldukları çalışmada prosedürel ve dağıtımsal adalet algılamaları Hong Kong ve Amerika Birleşik Devletlerindeki çalışanların iş sonuçlarıyla ilişkili olduğunu göstermektedir. Ercan (2019), İstanbul ilinde sanayi ve hizmet sektörlerinde faaliyet gösteren şirketlerde çalışan 525 beyaz yakalı işgören üzerinde yapmış olduğu çalışma sonucunda örgütsel başarının, lider ve çalışanların karşılıklı etkileşimlerinde gösterecekleri uyum ve örgütsel adalet seviyesiyle doğru orantılı olduğu tespit etmiştir.

Araştırma bulgularına göre cinsiyet, yaş, medeni durum, öğrenim durumuna göre farklılaşmanın olmadığı ($p>.$); mesleki kıdem, kurumda çalışılan süre ve yönetici ile çalışma süresine göre farklılaşma olduğu ($p<.$) görülmüştür. Literatür incelendiğinde Colquitt vd. (2002: 100) yapmış olduğu çalışmada yaş, cinsiyet ve etnik yapının önemli ölçüde prosedür adaleti algısıyla ilişkili olduğunu tespit edilmiştir. Cihangiroğlu vd. (2010: 80), Türkiye'nin çeşitli kamu hastanelerinde çalışan hekimlerin örgütsel adalet algılarının yaş ve cinsiyete göre anlamlı bir farklılık gösterdiği, bayan hekimlerin örgütsel adalet algılarının erkek hekimlere göre daha olumlu olduğu ve hekimlerin yaşları arttıkça örgütsel adalet algılarının da yükseldiği bulgularına ulaşılmıştır. Günsal (2010) tarafından yapılan araştırmada örgütsel adalet algısının cinsiyete göre anlamlı bir farklılık gösterdiği, kadın çalışanların örgütsel adalet algılarının, erkek çalışanlardan daha yüksek olduğu saptanmıştır. Sayü (2014) tarafından yapılan araştırmada ise çalışanların örgütsel adalet algıları cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Karataş (2020) yapmış olduğu çalışmada, cinsiyet değişkenine göre öğretmen motivasyonlarının farklılaşmadığı sonucuna ulaşmıştır. Eymür'ün 2009 yılında örgütsel bağlılık ile işgören performansını incelemeye yönelik yapmış olduğu alan araştırmasında da benzer sonuçlar elde edilmiştir. Perakende sektöründe faaliyet gösteren büyük bir firmada yapılan araştırmada, kadın ve erkek çalışanların performans düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Buna karşın Yılmaz'ın 2015 yılında, bir kamu kurumunda iş tatmini ile çalışan performansı arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmasında kadın ve erkek çalışanların performans düzeylerinde farklılıklar tespit

edilmiştir. Söz konusu çalışmaya göre erkek çalışanların performansı kadın çalışanların performansına göre daha yüksek bulunmuştur. Aktuna ve Kılıçlar (2019) performans düzeyleri ile çalışanların cinsiyetleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulamamıştır. Cihangiroğlu ve arkadaşları (2010), Günsal (2010) ve Moç (2018) tarafından yapılan araştırmalarda çalışanların örgütsel adalet algıları medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Çalışmalar arasında birbirleriyle bu tür farklı ve çelişkili sonuçlara ulaşılmasının sebebi olarak genellikle örneklem ve bazı önemli değişkenlerin tanımlanma farklılıklarından kaynaklandığı düşünülmektedir. Goldman (2001: 361) çalışmasında, sosyal rehberlik, azınlık durumu, cinsiyet, yaş ve eğitim durumu gibi değişkenler ile örgütsel adalet algısı arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Eğitim durumu ve cinsiyet hariç tüm değişkenler ile örgütsel adalet algısı arasındaki ilişki anlamlı bulunmuş, yaş arttıkça örgütsel adalet algısının da arttığı bulgusuna ulaşılmıştır. Günsal (2010) ve Moç (2018) tarafından yapılan aynı araştırmalarda, çalışanların örgütsel adalet algılarının eğitim durumuna göre de anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilirken; Goldman (2001) ve Sayü (2014)'nın yaptıkları araştırmalarda da benzer bulgulara ulaşılmıştır. Yılmaz'ın 2015 yılında yapmış olduğu çalışma da bu durumu desteklemektedir. Yılmaz yaptığı çalışmada eğitim seviyesinin işgören performansına etkisinin olmadığını saptamıştır. Cohen-Charash ve Spector (2001) ile Farh ve diğerleri (1997) nin yapmış oldukları çalışmalara göre adalet algısının, algılayıcının demografik (yaş, cinsiyet, ırk ve görev süresi), kişilik (olumsuz duygulanım, öz saygı) ve kültürel özelliklerini etkilediği görülmüştür.

B. Öneriler

Ödül ve kaynaklar yeterince adaletli bir şekilde dağıtılıyorsa ve bu konularla ilgili alınan hem kararlar hem de uygulamalar adilce yapılıyorsa çalışanların örgütsel adalet algıları ve iş performansları yüksek olacaktır. Örgütsel adalet algısını iyileştirecek politikalar ve stratejiler bireysel/örgütsel verimliliği ve etkinliği arttıracak aynı zamanda da örgütsel vatandaşlık ve örgütsel adanmışlık davranışlarını geliştirecektir.

Araştırmanın literatüre ve yönetsel uygulamalara katkısı şu şekilde özetlenebilir:

Literatürde örgütsel adaletin düzenleyici rolüne ait benzer çalışmalar olmasına rağmen, vakıf üniversitelerindeki yönetici tarzlarının akademisyenlerin iş performansına etkisinde örgütsel adaletin düzenleyici rolünü inceleyen çalışma bulunmamaktadır. Bu anlamda literatürdeki bu boşluğu gideren çalışma bulguları, diğer akademisyenlerin konuyla ilgili yapacakları gelecek çalışmalarla desteklenerek devam ettirilebilir. Modern yönetim anlayışı çerçevesinde üniversite yönetiminin ve hiyerarşik kademelerdeki diğer yöneticilerin, adil dağıtım, iş süreçleri ve etkileşimde adaletli yaklaşıma dikkatleri çekilmiştir. Çalışma bulguları ışığında üniversite yöneticileri çalışan akademisyenlerin özelliklerini dikkate alarak onların iş ve örgüt için yaptığı katkıları takdir edebilir, tüm çalışanlara adil bir biçimde davranabilir, sıcak ve samimi çalışma iklimi yaratabilirler.

Akademisyenlerin performansı üniversitenin başarısının en önemli belirleyicilerinden biridir. Bu araştırmadan elde edilen bulgular ışığında üniversite yönetimine yönelik öneriler şu şekilde sıralanabilir:

- Üniversite çalışanları ile ilgili olan tüm karar süreçlerinde akademisyenlerin kazançlarını ön planda tutmak ve devam ettirilen süreçlerde adil olunmasını sağlamak önemli olacaktır. Prosedür adaletinin geliştirilmesi, akademisyenlerin adalet algılarını da geliştirecektir. Bu sayede akademisyenlerin üniversite yönetimine olan bağlılıkları artabilir.
- Akademisyenler, süreçleri kontrol edebildiklerinde diğer bir deyişle, kontrolün kendilerinde olduğunu düşündüklerinde örgütsel adalet algıları da güçlenebilir.
- Üniversitede yönetici konumunda çalışan akademik kadronun seçimi objektif kriterlere göre yapılabilir. Ayrıca çalıştığı üniversite ile özdeşleşmiş, kendini yaptığı göreve adanmış ve liderlik vasıflarına sahip yöneticilere ihtiyaç duyulmaktadır.
- Belirli aralıklarla yöneticilerin performansları da onlara bağlı çalışan akademisyenler tarafından değerlendirilebilir. Bu performans yöntemlerinden, yöneticilik tarzının başarısını tespit etmek için yararlanılabilir.
- Akademik personelin, terfi ve değerlendirme kriterleri gerçekçi performans ölçümlerine dayanarak tarafsız bir şekilde oluşturulabilir. Böylece akademisyenlerin örgütsel adalet algısı artırılabilir.

- Üniversite yöneticilerini ve akademik personeli geliştirmek üzere düzenli eğitim ve seminerlerin gerçekleştirilmesi iş performansını arttırabilir.
- Katılımcı yöneticilik tarzı uygulanarak, iş performansın ve üniversite performansının arttırılması sağlanabilir.
- Yüksek performans gösteren akademisyenler, düşük performans gösteren akademisyenlere göre daha fazla desteklenebilir. Akademik teşvik oranları arttırılarak adaletli bir şekilde dağıtılabilir. Akademisyenlerin yaptığı yayınlar doğrultusunda maaş zammı gerçekleştirilebilir. Akademisyenlerin yapmış oldukları fazla çalışmaya mesai ücreti verilebilir. Maddi ve manevi olarak yapılan faaliyetlerin karşılığı adaletli bir şekilde verilebilir.
- Akademisyenlerin kullandığı çalışma alanları ve ofisler, yapılan eğitimin kalitesini, iş performansını, etkinliği ve verimliliği arttıracak biçimde organize edilebilir.
- Akademisyenlerin ders yükü akademik çalışmalara engel olmayacak şekilde düzenlenebilir.
- Akademisyenlerin ders vermek dışındaki mesai saatleri esnek olarak planlanabilir.
- Üniversite yönetimi akademisyenler ile düzenli toplantılar düzenleyerek onların değerlendirmelerini dinleyebilir. Bu toplantılar olası bir sorun veya krizin erken önlenmesini sağlayabilir. Ayrıca akademisyenlerin sorunlarının üniversite yönetimi tarafından dikkate alınması, akademisyenlerin yöneticilerine saygı ve güven duymasını sağlayabilir ve onların performanslarını yükseltebilir.
- Seçilen performans değerlendirme yönteminin çok yönlü ölçüm yapabilmesi ve adaletli olması çok önemlidir. Çünkü gerçekçi ve adil olmayan performans değerlendirme sonuçları akademisyenler üzerinde motivasyon düşüklüğü ve iş yavaşlatma, işe geç gelme, işi bırakma, devamsızlık gibi davranışların gelişmesine neden olabilir. Bunların yanı sıra değerlendirme hataları, akademisyenlerin yönetime olan güvenini azaltabilir.
- Performans değerlendirme işleminin gizli yapılması yani bir çalışanın değerlendirme sonuçlarının diğer çalışanlar tarafından bilinmemesi çalışanların motivasyonu açısından önem taşımaktadır. Bu durum

Çalışanların yöneticiye güven duymasını sağlayabilir ve işten ayrılma niyetini azaltabilir.

- Performans değerlendirme anlık değil, bir yıl ve daha fazla bir sürece yayılarak sistemli ve düzenli bir faaliyet haline getirilebilir.
- Performans değerlendirme sonuçlarına göre akademisyenler ve yöneticiler eksik oldukları konularda eğitime tabi tutulabilir.
- Üniversite yönetimi, akademik performansı sürekli geliştirmeyi sağlayacak bir sistem kurabilir.

Çalışma konusu, sonraki çalışmalar için bir yol haritası çizecektir. Bu araştırmadan elde edilen bulgular ışığında gelecekte yapılacak araştırmalar için öneriler şu şekilde sıralanabilir:

- Her niversite yönetim ve örgüt kültürü bağlamında farklı özellikler taşımaktadır. Bu nedenle çalışma konusu diğer illerdeki vakıf üniversitelerinde de uygulanabilir ve sonuçlar karşılaştırılabilir.
- Çalışma konusu devlet üniversitelerinde yapılabilir ve vakıf üniversiteleriyle karşılaştırılabilir.
- Uygulama, farklı sektörler üzerinde yapılabilir ve sonuçlar karşılaştırılabilir.
- Yapılacak çalışmalarda örneklem boyutu genişletilebilir. Daha fazla sayıda akademisyene ulaşılabilir.
- Örgütsel adaletin örgütsel performans, örgüt kültürü, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık etik iklim ve işten ayrılma niyeti gibi değişkenler üzerine etkisi araştırılabilir.
- Çalışma konusu, odak grup görüşmesi, derinlemesine mülakat veya gözlem gibi nitel bir çalışma yöntemi kullanılarak araştırılabilir. Elde edilen veriler nicel araştırmalarla karşılaştırılabilir.
- Çalışma konusu farklı ülkelerdeki niversiteler ve farklı ülkelerdeki değişik sektörler ele alınarak uygulanabilir. Daha sonra uygulama sonuçları karşılaştırılabilir.
- Çalışmada modern yönetici tarzlarından üç tanesi ele alınmıştır. Diğer yönetici tarzları başka çalışmalarda araştırma konusu olabilir.

VII. KAYNAKÇA

KİTAPLAR

- ADAMS, J. S. (1965). **Inequity in social Exchange**. (Ed. Berkowitz, L.), In: Advances in experimental social psychology, New York, Academic Press.
- AKAL, Z. (2000). **İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi**, Ankara, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, 4. Baskı.
- AKAL, Z. (2003). **Performans Kavramları ve Performans Yönetimi**, Ankara, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.
- AKÇAKAYA, M. (2010). **21.Yüzyılda Yeni Liderlik Anlayışı**, Ankara, Adalet Yayınevi.
- AKŞİT, H. (2008). **Yönetim ve Yöneticilik**, İstanbul, Kum Saati Yayınları, 1. Baskı.
- AKTAŞ, S. (2001). **Hayek'in Hukuk ve Adalet Teorisi**, Ankara, Liberte Yayınları, 1. Baskı.
- ALTINTAŞ, F.Ç. (2002). **Örgütsel Adalet Kavramı ve Örgüt Yapısının Çalışanların Adalet Algılamaları Üzerindeki Etkisi**, İçinde: İşletmelerde Çağdaş Yaklaşımlar, Bursa, Ezgi Kitabevi.
- ANDREWS, R. ve VAN de WALLE, S. (2013). **New Public Management and Citizens' Perceptions of Local Service Efficiency, Responsiveness, Equity And Effectiveness**, Public Management Review.
- ARGON, T. ve EREN, A. (2004). **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara, Nobel Basım Yayın.
- ARIKANLI, A. ve ULUBAŞ, B. (2004). **Yönetim: Yönetim Fonksiyonları ve Yönetici Davranışları**, Ankara, Tarım ve Köyişleri Bakanlığı Yayını.
- ARMSTRONG, M. (2006). **Performance Management Key Strategies and Practical Guidelines**, London and Philadelphia Kogan Page.

- ARMSTRONG, M. (2009). **Armstrong's Handbook of Performance Management: An Evidence Based Guide to Deliver High Performance**, Londra, Kogan Page.
- ATAMAN, G. (2009). **İşletme Yönetimi Temel Kavramlar- Yeni Yaklaşımlar**, İstanbul , Türkmen Kitabevi.
- AVOLİO B. J. (2011). **Full Range Leadership Development**, Second Addition, Thousand Oaks, California, Sage Publications.
- AVOLİO, B. J. ve BASS, B. M. (2002). **Developing Potential Across a Full Range of Leadership**, Lawrence Erlbaum Associates, New Jersey London, Publishers Mahwah.
- AYAN, A. (2016). **Karizmatik Liderlik, Liderlik Üzerine Güncel Yazılar**, İçinde: Liderlik Üzerine Güncel Yazılar, Çanakkale, Paradigma Akademi, 157-173.
- AYCAN, Z. ve KANUNGO, R., N. (2000). **Toplumsal Kültürün Kurumsal Kültür ve İnsan Kaynakları Uygulamaları Üzerine Etkileri, Akademisyenler ve Profesyoneller Bakış Açısıyla Türkiye’de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları**, (Editör: Zeynep Aycan), Ankara, Türk Psikologlar Derneği Yayınları.
- AYTAÇ, M., AYTAÇ S., FIRAT Z., BAYRAM, N. ve KESER, A. (2001). **Akademisyenlerin Çalışma Yaşamı ve Kariyer Sorunları**, Bursa, Uludağ Üniversitesi Araştırma Fonu İşletmesi.
- BALDWIN, S. (2006). **Organisational Justice**. Brighton, Institute For Employment Studies.
- BARLI, Ö. (2008). **Davranış Bilimleri ve Örgütlerde Davranış**, Erzurum, Aktif Yayınevi, 3. Baskı.
- BARUTÇUGİL, İ. (2002). **Performans Yönetimi**, İstanbul, Kariyer Yayıncılık.
- BARUTÇUGİL, İ. (2014). **Liderlik**, İstanbul, Kariyer Yayınları.
- BARUTÇUGİL, İ. (2016). **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, Kariyer Yayıncılık, 2. Baskı.

- BASS, B. M. (1990b). **From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share Vision**, Elsevier, Organizational Dynamics.
- BASS, B. M. ve BASS, R. (2009). **The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications**, Simon & Schuster Digital Sales Inc.
- BASS, B.M. (1990a). **Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research & Managerial Applications**, New York, Free Press, Third Edition.
- BATEMAN, T. S. ve SNELL, S. A. (2007). **Management: Leading and Collaborating in a Competitive World**. (7th Ed.), New York, Mcgraw-Hill Irwin.
- BAYRAKTAROĞLU, S. (2015). **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Sakarya Yayıncılık.
- BAYSAL, C. ve TEKARSLAN, E. (1998). **Davranış Bilimleri**. İstanbul, Dönence Basım ve Yayın.
- BENDER, P. (2000). **İçten Liderlik**, (Çev: İmren Kalyoncu ve Fatma Can Akbaş), İstanbul, Hayat Yayıncılık.
- BIÇAK, A. (2014). **Tarih Metafiziği ya da Kendilik Bilinci**, İstanbul, Dergah Yay.
- BİES, R. J. (2001). **Interactional (in) Justice: The Sacred and The Profane**, Advances in Organizational Justice, Stanford University Press.
- BİLGİN, K.U. (2004). **Kamu Performans Yönetimi: Memur Hak ve Yükümlülüklerinin Performansa Etkisi**, Ankara, TODAİE Yayınları, Yayın No: 323.
- BİNGÖL, D. (2016). **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, Beta Yayınları, 10. Baskı.
- BİRLER, Ö. (2012). **Neoliberalization and Foundation Universities in Turkey. In Neoliberal Transformation of Education in Turkey: Political and Ideological Analysis of Educational Reforms in the Age of the AKP**, (Edt: Kemal İnal ve Güliz Akkaymak), New York, Palgrave Macmillan.
- BLACK, J.S. ve PORTER, L.W. (2000). **Management: Meeting New Challenges**, New Jersey, Prentice Hall.

- BOLAT, T., SEYMEN, O., BOLAT, O. İ. ve ERDEM, B. (2016) **Yönetim ve Organizasyon**, Ankara, Detay Yayıncılık.
- BRYANT, A. ve KAZAN, A. (2013). **Self leadership**, New York, McGraw-Hill.
- BUDAK, G. ALDEMİR, C. ve ATAOL, A. (2001). **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İzmir, Barış Yayınları.
- BUDAK, G. ve BUDAK, G. (2010). **İşletme Yönetimi**, Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi, 6. Baskı, İzmir.
- BÜYÜKÖZTÜRK, Ş. (2004). **Veri analizi el kitabı**, Ankara, Pegem A Yayınları.
- CAMPBELL, T. (2010). **Justice**, New York, Palgrave Macmillan, 3rd Edition.
- CAN, H. ve GÜNEY, S. (2007). **Genel İşletme**, Ankara, Siyasal Kitabevi.
- CAN, H., KAVUNCUBAŞI, Ş. ve YILDIRIM, S. (2012). **Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara, Siyasal Kitabevi.
- CAN, N. (2013). **Öğretmen Liderliği**, Ankara, Pegem Akademi.
- CANMAN, A. D. (1995). **Çağdaş Personel Yönetimi**, Ankara, TODAİE Yayınları, Yayın No: 260.
- CESUR, E. E. (2015). **Performans Değerlendirme & Ücret Yönetimi. Bir Bakışta İnsan Kaynakları Yönetimi**, Bursa, Dora Yayınevi.
- COLQUITT, J. A., GREENBERG, J. ve ZAPATA, C. P. (2005). **What is Organizational Justice? A Historical Overview of the Field.** (Edt. Greenberg, J. And Colquitt, J. A.). In: The Handbook of Organizational Justice, Nj, Erlbaum, Mahwah.
- COVİN, J. G. ve SLEVİN, D. P. (2017). **The Entrepreneurial Imperatives of Strategic Leadership**, İçinde: Strategic Entrepreneurship: Creating a New Mindset, 14. Bölüm, ss.307-327.
- CÜCELOĞLU, D. (2017). **İnsan ve Davranışı: Psikolojinin Temel Kavramları**, İstanbul, Remzi Kitabevi, 34. Basım.
- ÇAKIR, Ö. (2006). **Ücret Adaletinin İş Davranışları Üzerindeki Etkileri**, Ankara, Kamu İşletmeleri İşverenleri Sendikası.
- ÇEÇEN, A. (2015). **Adalet Kavramı**, Ankara, Seçkin Yayınevi, 4. Baskı.

- ÇEÇEN. A. (2003). **Adalet Kavramı: Adalet Kavramının Göreliliği Üzerine Bir Deneme**, Ankara, Turhan Kitabevi, 3. Baskı.
- ÇELİK, V. (2000). **Eğitimsel Liderlik**, Ankara, Pegem A Yayıncılık, İkinci Baskı.
- ÇETİN, C., ARSLAN, M. L. ve DİNÇ, E. (2015). **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, Beta Yayıncılık.
- ÇİFTÇİ, B. (2007). **Performans Değerlendirmesi**, Bursa, Ekin Kitapevi.
- ÇOKLUK, Ö., ŞEKERCİOĞLU, G. ve BÜYÜKÖZTÜRK, Ş. (2014). **Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik: SPSS ve Lisrel Uygulamalar**, Ankara, Pegem A Yayınları.
- ÇOLAKOĞLU, Ü. (2005). **Başarım Değerlemesi. Bölüm: Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi: İlkeler ve Uygulamalar**, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım.
- DE CENZO, D., ROBBİNS, S. ve VERHULST, S. (2017). **İnsan Kaynakları Yönetiminin Temelleri** (Çev: C. Çetin ve M. Arslan), Ankara, Nobel Akademik Yayıncılık.
- DE WITT, S. J. (2001). **Strategic Leadership: Advancing the Organization from Planning to Reality**, The Goettler Series.
- DEMİRDÖĞEN, O. (2014). **Girişimcilik ve Küçük İşletmeler, Girişimcilikte Temel Kavramlar**, Erzurum, Atatürk Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayınları.
- DENNİSON, D. ve WEBER, M. (2016). **Konaklama İşletmelerinde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, (Çev: H. Tanrıverdi ve A. Yılmaz), Ankara, Nobel Akademik Yayıncılık.
- DESSLER, G. (2008). **Human Resource Management**, New Jersey, Pearson Prentice Hall, Eleventh Edition.
- DOĞAN, M. (2010). **İşletme Ekonomisi ve Yönetimi**, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım.
- DOĞAN, S. (2007). **Vizyona Dayalı Liderlik**, İstanbul, Kare Yayınları, İkinci Baskı.
- DOLGUN, U. (2007). **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Bursa, Ekin Kitabevi.

- ERÇETİN, Ş. (2000). **Lider Sarmalında Vizyon**, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2. Baskı.
- ERDEMİR, E. (2013). **Performans Yönetimi içinde, Performans Yönetiminde Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar**, Yayın No: 2939, Eskişehir, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını.
- ERDOĞAN, İ. (1991). **İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri**. Yayın No: 248, İstanbul, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.
- EREN, E. (2014). **Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)**, İstanbul, Beta Basım Yayın.
- EREN, E. (2015). **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, İstanbul, Beta Basım Yayın, 15. Baskı.
- EREN, E. (2018). **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, İstanbul, Beta Basım Yayın, 10. Basım.
- EROĞLU, F. (2015). **Davranış Bilimleri**, İstanbul, Beta Yayınları, 14. Basım.
- ERŞAHAN, B. (2014). **Performans Değerleme, İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara, Gazi Kitabevi.
- FINDIKÇI, İ. (2013). **Bir Gönül Yolculuğu: Hizmetkâr Liderlik**, İstanbul, Alfa Yayınları.
- GEDİKOĞLU, T. (2015). **Liderlik ve Okul Yönetimi**, Ankara, Anı Yayıncılık.
- GEORGE, J. ve JONES, G. (2012). **Understanding and Managing Organizational Behavior**. New Jersey, Pearson Prentice Hall.
- GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J. M. ve DONNELLY, J. H. (2000). **Organizations: Behavior, Structure, Processes**, Boston, Irwin McGraw Hill, Tenth Edition.
- GOMEZ-MEJIA, L., BAKIN, D. ve CARDY, R. (2006). **Managing Human Resources**. New Jersey, PearsonPrentice Hall.
- GREENBERG, D., MCKONE-SWEET, K. ve WILSON, H. J. (2011). **The New Entrepreneurial Leader: Developing Leaders Who Shape Social and Economic Opportunity**, Berrett-Koehler Publishers.

- GREENBERG, J. (1993). **The Social Side of Fairness Inter Personal and Informational Classes of Organizational Justice, Justice In The Workplace: Approaching Fairness In Human Resource Management**, (Ed. R. Cropanzano), New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates.
- GREENBERG, J. (1996). **The Quest for Justice on The Job: Essays and Experiments**, London, Sage Publications.
- GREENBERG, J. ve BARON, R.A. (2000). **Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work.**, Newjersey, Prentice-Hall International, 7th Edition.
- GÜLER, B. A. (2005). **Kamu Personeli: Sistem ve Yönetim**, Ankara, İmge Kitabevi Yayınları.
- GÜNEY, S. (2015). **Liderlik**, İstanbul, Nobel Akademik Yayıncılık.
- GÜNEY, S. (2017). **Örgütsel Davranış**, İstanbul, Nobel Akademik Yayıncılık.
- GÜNEY, S. (2019). **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, Nobel Akademik Yayıncılık.
- GÜNEY, S. (2020). **Yönetim ve Organizasyon El Kitabı**, İstanbul, Nobel Akademik Yayıncılık.
- GÜNGÖR, E. (2008). **Ahlak Psikolojisi ve Sosyal Ahlak**, İstanbul, Ötüken Neşriyat.
- GÜRBÜZ, S. (2017). **İnsan Kaynakları Yönetimi Teori, Araştırma ve Uygulama**, Ankara, Seçkin Yayıncılık, 1. Basım.
- GÜRİZ, A. (2001). **Adalet Kavramının Belirsizliği**. Ankara, Türkiye Felsefe Kurumu.
- HEDGE, J.W.; BORMAN, W. C. ve BİRKELAND, S. A. (2001). **History and Development of Multisource Feedback as a Methodology. The Handbook of Multisource Feedback**, San Francisco, Jossey-Bass.
- HİTT, M. A., IRELAND, R. D. ve ROWE, G. W. (2005). **Strategic Leadership: Strategy, Resources, Ethics and Succession**, Handbook on Responsible Leadership and Governance in Global Business.

- HODGETTS, R. M., (1997). **Yönetim Teori, Süreç ve Uygulama**, (Çev: Çetin, C. ve Mutlu, E. C.), İstanbul, DER Yayınevi.
- HOFSTEDE, G. (2001). **Culture's Consequences**, London, Sage Publ., Thousand Oaks, 2nd Edition.
- HOUSE, R. J. ve DESSLER, G. (1974). **The Path-Goal Theory of Leadership: Some Post Hoc and a Priori Tests**, İn: **Contingency Approaches to Leadership**, (Eds.: J. G. Htunt And L. L. Larson), Illinois, Carbondale, Ill.: Southern Illinois University Press.
- HOUSE, R. J. ve JAVİDAN, M. (2004). **Culture, Leadership And Organizations: The GLOBE Study of Societies**, USA, Sage Publication Inc.
- HOUSE, R. J., DORFMAN P. W., JAVİDAN M., HANGES P. J. ve SULLY DE LUNUE, M. F. (2014). **Strategic Leadership Across Cultures: The GLOBE Study of Societies, USA**, Sage Publications Inc.
- İBİCİOĞLU H. (2006). **İnsan Kaynakları Yönetimi (Kobi'ler Üzerine Bir Araştırma)**, Isparta, Fakülte Kitabevi.
- İLSEV, A. (2014). **İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Yönetimi ve Değerlendirmesi, İnsan Kaynakları Yönetimi**, 177-208, Ankara, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.
- İNCE, M. ve GÜL, H. (2005). **Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık**, Konya, Çizgi Kitabevi.
- JAVİDAN, M., DORFMAN P. W., HOWELL J. ve HANGES P. J. (2010). **Leadership and Cultural Context: A Theoretical and Emprical Examination Based on Project GLOBE, Handbook of Leadership Theory and Practice**, Boston, Harvard Business Press.
- JOİNER, W. B. ve JOSEPHS, S. A. (2006). **Leadership Agility: Five Levels of Mastery for Anticipating and Initiating Change**, USA, New Jersey, John Wiley & Sons.
- JORDAN, K. (2009). **Performans Değerlendirme**. Harvard Business School Press Pocket Mentor, (Çev: Melis İnan), İstanbul, Optimist Yayınları.
- KABADAYI, T. (2010). **Adalet Tasarımları**, İstanbul, HFSA, 20. Kitap.

- KABADAYI, T. (2012). **Dünya Problemleri Karşısında Hukuk Felsefesi**, İstanbul, HFSA, 20. Kitap.
- KARAGÖZ, B. (2011). **Toplumsal Adalet ve Totalitarizm**, İstanbul, Divan Yayınları, 2. Baskı.
- KAYA, Y. K. (1999). **Eğitim Yönetimi, Kuram ve Türkiye’deki Uygulama**, Ankara, Bilim Yayıncılık, 7. Baskı.
- KLINE, T. J. (2005). **Psychological Testing: A Practical Approach to Design And Evaluation**. Sage Publications.
- KOÇEL, T. (2020). **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- KUSEK, J. Z. ve RİST, R. C. (2010). **On Adımda Sonuç Odaklı İzleme ve Değerlendirme Sistemi, Kalkınma Uygulayıcıları İçin El Kitabı**. Dünya Bankası, Küresel HIV/AIDS Programı ve Operasyonlar Değerlendirme Dairesi, Ankara, Fersa Matbaacılık Ltd. Şti.
- KÜÇÜKALTAN, P. D., TÜKELTÜRK, D. Ş. ve GÜRKAN, Y. D. (2015). **Örgütsel Davranışta Güncel Konular**, Ankara, Detay Yayıncılık.
- LEVENTHAL, G. S. (1980). **What Should Be Done With Equity Theory? New Approaches To The Study Of Fairness İn Social Relationships**, In: **Social Exchange: Advances in Theory and Research**, (Eds: K. J. Gergen, M. S. Greenberg and R. H. Willis), New York, 27-55, Plenum.
- LİND, E. A. (2001). **Fairness Heuristic Theory: Justice Judgements as Pivotal Cognitions in Organizational Relations**, In: **Advances in Organizational Justice**, (Eds: J. Greenberg and R. Cropanzano), 56-88, Stanford, CA, Stanford University Press.
- LONDON, M. (2002). **Job Feedback: Giving, Seeking and Using Feedback for Performance Improvement**, Lawrence Erlbaum Associates.
- LUTHANS, F. (1995). **Organizational Behavior**, New York, McGraw-Hill Inc.
- LUTHANS, F. (2011). **Organizational Behavior: An Evidence Based Approach**, Singapore, Mcgraw Hill, 12th Edition.
- MİLES, J. A. (2016). **Yönetim ve Organizasyon Kuramları**, Ankara, Nobel Akademik Yayıncılık.

- MONDY, R. (2017). **İnsan Kaynakları Yönetimi**, (Çevirenler: G. Tozkoparan ve M. Çolak), Ankara, Nobel Akademik Yayıncılık.
- MUCUK, İ. (2006). **Temel İşletme Bilgileri**, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- NAKİP, M., AKDOĞAN, A., ÇELİK, A., UZAY, Ş. ve UZAY, M. S. (2001). **Açıklamalı İşletme Terimleri Sözlüğü**, İstanbul, Literatür yayınları.
- NOZİCK, R. (2006). **Anarşi, Devlet ve Ütopya**, (Çev: Oktay, A.), İstanbul, İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, 2. Basım.
- OKAKIN, N. ve ŞAKAR, M. (2013). **İnsan Kaynakları Yöneticisinin El Kitabı**, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım.
- OKÇU, V. (2011). **Dönüşümcü ve İşlemci Liderlik, Yönetimde Çağdaş ve Güncel Konular**, Ankara, Gazi Kitabevi.
- OKUR, Y. (2007). **Türkiye’de Kamu Denetimi, Değişim Süreci. Performans Denetimi**, Ankara, Nobel Yayınları.
- OLSON, A. K., ve SİMERSON, B. K. (2015). **Leading With Strategic Thinking: Four Ways Effective Leaders Gain Insight, Drive Change, and Get Results, The Oxford Handbook of Leadership**, UK, Oxford University Press.
- OVACIKLI, S. ve PEKİNER, T. (2014). **Avrupa Birliği'nde İş Sağlığı ve Güvenliği**, Ankara, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Yayınları.
- ÖREN, K. (2002). **Toplam Kalite Yönetiminde İnsan Gücü Faktörü**, Ankara, Nobel Yayınevi.
- ÖRÜCÜ, E. (2007). **Modern İşletmecilik**, Ankara, Gazi Kitabevi, 6.Baskı.
- ÖZDEMİR, S. ve SEZGİN F. (2018). **Etkili Okullar ve Öğretim Liderliği**, Ankara, Pegem A Yayıncılık.
- ÖZGEN, H., ÖZTÜRK, A. ve YALÇIN, A. (2005). **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara, Nobel Yayıncılık.
- ÖZKALP, E. ve KIREL, Ç. (2016). **Örgütsel Davranış**, Bursa, Ekin Yayınevi.
- ÖZKALP, E. ve SABUNCUOĞLU, Z. (1997). **Örgütlerde Davranış**, Cilt 2, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayınları, 9. Baskı.

- ÖZTÜRK, Ü. (2008). **Organizasyonlarda Performans Yönetimi**, İstanbul, Sistem Yayıncılık.
- ÖZTÜRK, Ü. (2009). **Performans Yönetimi**, İstanbul, Alfa Yayınları.
- RAWLS, J. (2017). **Bir Adalet Teorisi**, (Çev. V. A. Coşar), Ankara, Phoenix Yayınevi.
- ROBBINS, S. P. ve JUDGE, T. A. (2015). **Örgütsel Davranış**, (Çev. Ed.: İ. Erdem), İstanbul, Nobel Yayınevi.
- ROBINSON, K. L. (2004). **The Impact of Individual Differences on the Relationship Between Employee Perceptions of Organizational Justice and Organizational Outcome Variables**, İn: **A Dissertation Presented to the Faculty of The California School of Organizational Studies**, San Diego, Alliant International University.
- SABUNCUOĞLU, Z. (2013). **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, Beta Basın Yayın.
- SABUNCUOĞLU, Z. ve TOKOL, T. (2003). **İşletme**, Bursa, Furkan Ofset.
- SABUNCUOĞLU, Z. ve TÜZ, M. (2008). **Örgütsel Psikoloji**, Bursa, Alfa Aktuel Yayınları.
- SARAN, U. (2004). **Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma-Kalite Odaklı Bir Yaklaşım**, Ankara, Atlas Yayıncılık.
- SARGUT, S. (2001). **Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim**, Ankara, İmge Kitabevi, 2. Basım.
- SİLAH, M. (2000). **Çalışma Psikolojisi**, Ankara, Selim Kitapevi Yayınları.
- SMİTH, A. (2006). **The Wealth of Nations**, (Çev. Derin, H.), İstanbul, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- SOMUNOĞLU, S., AĞIRBAŞ, İ., TENGİLİMOĞLU, D., ÇELİK, Y., ERDEM, R., AKBULUT, Y. ve ERİĞÜÇ, G. (2012). **Sağlık Kurumları Yönetimi-I**, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi.
- SUCU, Y. (2000). **Geçmişten Günümüze Yönetim Düşüncesindeki Gelişmeler Bütünleştirici Bir Durumsallık Modeli**, Ankara, Elit Yayıncılık.

- ŞAHİN, A. (2002). **Başarı ve Mutluluk İçin Yönetici Liderlik**, Ankara, Dolunay Yayınları.
- ŞİMŞEK, M. Ş. ve ÖGE, H. S. (2015). **İnsan kaynakları yönetimi**, Ankara, Eğitim Akademi.
- ŞİMŞEK, M. Ş., ÇELİK, A. ve AKGEMİCİ, T. (2014). **Davranış Bilimleri**, Konya, Eğitim Kitabevi, 2. Baskı.
- ŞİŞMAN, M. ve TURAN, S. (2002). **Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi, Teori ve Uygulama**, Ankara, Pegem A Yayıncılık.
- TAHİROĞLU, F. (2003). **Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları**, İstanbul, Hayat Yayınları.
- TOPALOĞLU, M. ve KOÇ, H. (2012). **İşletmeciler İçin Yönetim Bilimi– Temel Kavramlar, Kuramlar ve İlkeler**, Ankara, Seçkin Yayıncılık.
- TORTOP, N., AYKAÇ, B., YAYMAN, H. ve ÖZER, M.A. (2013). **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara, Nobel Yayıncılık.
- TUTAR, H. (2016). **Örgütsel Davranış (Örgüt Teorileri ve Çağdaş Yaklaşımlar Açısından)**, Ankara, Detay Yayıncılık.
- UYARGİL, C. (2018). **Performans Yönetimi “İnsan Kaynakları Yönetimi”**, İstanbul, Beta Yayıncılık.
- ÜLGEN, H. ve MİRZE, S. K. (2018). **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- ÜNLER, E. (2015). **Örgütsel Adalet, İçinde: Örgütsel Adaletin Peşinde** (Derl: Ünler, E. ve Gürel, H.), 1-19, İstanbul, Beta Yayıncılık.
- VERGİN, N. (2011). **Siyasetin Sosyolojisi**, İstanbul, Doğan Egmont Yayıncılık, 8. Baskı.
- WADSWORTH, W. J. (1999). **Atak Yöneticinin Liderlik Rehberi**, (Çev. E. Sabri Yarmalı), İstanbul, Hayat Yayıncılık.
- WALLEN, N. E. ve FRAENKEL, J. R. (2013). **Educational research: A guide to the process**, San Francisco, Routledge.
- WOOD, A. W. (2017). **Karl Marx**, (Çev: Yücel, D. ve Aydın, B.), İstanbul, İletişim Yayınları.

- YAZICI, S. (2001), **Öğrenen Organizasyonlar**, İstanbul, Alfa.
- YILMAZ, K. (2008). **Eğitim Yönetiminde Değerler**. Ankara, Pegem A Yayıncılık.
- YUKL, G. (2018). **Örgütlerde Liderlik**, (Çev: Şahin Çetin ve Resul Baltacı), Ankara, Nobel Yayıncılık.
- YÜKSEL, Ö. (2000). **İnsan Kaynaklarında Yönetim, Ankara**, Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Yayınları.
- YÜRÜR, S. (2009). **Örgütsel Adalet, İçinde: Çalışma Yaşamında Davranış Güncel Yaklaşımlar**, (Edt: A. Keser, G. Yılmaz ve Yürür, S. Ed.), 167-207. Kocaeli, Umuttepe Yayınları.
- ZEL, U. (2006). **Kişilik ve Liderlik**, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, İkinci Baskı.
- ZENCİRKIRAN, M. (2017). **Sosyoloji, Bursa**, Dora Yayınevi, 6. Baskı.

MAKALELER

- AGGARWAL, A. ve THAKUR, G. S. M. (2013). “Techniques of Performance Appraisal- A Review International”, **Journal of Engineering and Advanced Technology**, cilt 2, sayı 3, ss.617-621.
- AĞCA, V. ve TUNÇER, E. (2006). “Çok Boyutlu Performans Değerleme Modelleri ve Bir Balanced Scorecard Uygulaması”, **Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F.Dergisi**, cilt 8, sayı 1, ss.175-176.
- AKBAR, A. A., SADEGH, R. ve CHEHRAZİ, R. (2015). “Impact of Transformational and Transactional Leadership Style on Employees Creativity and Innovation”. **International Journal of Environmental Research**, cilt 12, sayı 4, ss.1109-1123.
- AKÇA, M. (2014). “Girişimcilikten Girişimci Liderliğe”, **International Anatolia Academic Online Journal Social Sciences Journal**, cilt 6, sayı 2, ss.80-89.
- AKIN, A. (2002). “İşletmelerde İnsan Kaynakları Performansını Değerleme Sürecinde Coaching (Özel Rehberlik)”, **C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, cilt 3, sayı 1, ss.100.

- AKKAYA, B. ve BAYRAM, V. (2021). “Yönetim Araştırmalarında Postmodern Bir Liderlik: Çevik Liderlik”, **Yönetim, Ekonomi ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi**, cilt5, sayı 3, ss.173-188.
- AKKAYA, B. ve TABAK, A. (2018). “Örgütsel Çeviklik Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması: Geçerlik ve Güvenirlilik Çalışması”, **İş ve İnsan Dergisi**, cilt 5, sayı 2, ss.185-206.
- AKKOÇ, İ., ÇALIŞKAN, A., ve TURUNÇ, Ö. (2019). “Girişimci Davranış: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması”, **Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi**, cilt 14, sayı 1, ss.1-10.
- AKPINAR, R. (2011). “Kamu Yönetimi Taşra Teşkilatlarında Çalışan Memnuniyetlerinin İnsan Kaynakları Politikası Bağlamında Değerlendirilmesi: İzmir Sanayi ve Ticaret İl Müdürlüğü Örneği”, **Journal of Yasar University**, cilt 24, say 6, ss.3648-3665.
- AKSOY, C. (2017). “Bankacılık Sektörü Çalışanlarının Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Algılarının Araştırılması”, **International Journal of Management and Administration**, cilt 1, sayı 2, ss.45-52.
- AKTAN, C. C. (2019). “Devlet Felsefesi: Eleştirel Düşünceler”, **Hak İş Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi**, cilt 8, sayı 2, ss.238-254.
- AKTUNA, H. C. ve KILIÇLAR, A. (2019). “Yöneticilerin liderlik tarzları ile işgörenlerin performansı arasındaki ilişki”. **Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, cilt 2, sayı 2, ss.299-322.
- ALGA, E. (2017). “Örgütlerde Algılanan Liderlik Tarzlarının Çalışanların Tükenmişliğine Etkisi”, **Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, sayı 28, ss.97-124.
- ALKHADHER, O. ve GADELRAH, H. (2016). “Organizational Justice Dimensions: Validation of an Arabic Measure”, **International Journal of Selection and Assessment**, cilt 24, sayı 4, ss.337-351.
- ALKIŞ, H. ve GÜNGÖRMEZ, E. (2015). “Örgütsel Adalet Algısının Performans Arasındaki İlişki: Adıyaman İli Örneği”, **Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 8, sayı 21, ss.937- 967.

- ALP, A., YAZICIOĞLU, İ., BAN, Ü. ve TAYFUN, A. (2011). “Konaklama İşletmelerinde İşgörenlerin Stres Düzeyleri ile Performans Düzeyleri Arasındaki İlişki”, **İktisat İşletme ve Finans Dergisi**, cilt 26, sayı 299, ss.67-89.
- ALPERTEN, N. (2006). “360 Derece Performans Değerlendirme ve Geri Bildirim: Bir Üniversite Mediko-Sosyal Merkezi Birim Amirlerinin Yönetmelik Yetkinliklerinin Değerlendirilmesi Üzerine Pilot Uygulama Örneği”, **Celal Bayar Üniversitesi İİBF Dergisi**, cilt 13, sayı 2, ss.118-212.
- ALTINKURT, Y. ve YILMAZ, K. (2014). “Okullarda Örgütsel Güç Ölçeği' nin Geliştirilmesi: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması”, **E-Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi**, cilt 4, sayı 4, ss.1-17.
- ALTINTAŞ, F.Ç. (2007). “Örgüt Yapısının Örgütsel Politika ve İşlem Adaleti Üzerine Etkisinin Yapısal Denklem Modellemesi Yardımıyla Analizi”, **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, cilt7, sayı 2, ss.151–168.
- ALTMAN, Y. (2010). “In Search of Spiritual Leadership”, **Human Resource Management International Digest**, cilt 18, sayı 6, ss.35-38.
- AMANCHUKWU, R. N., STANLEY, G. J. ve OLOLUBE N. P. (2015). “A Review of Leadership Theories, Principles and Styles and Their Relevance to Educational Management,” **Management**, cilt 5, sayı 1, ss.6–14.
- AMBROSE, M.L. (2002). “Contemporary Justice Research: A New Look at Familiar Questions”, **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, cilt 89, sayı 1, ss.803-812.
- ANTONAKİS, J., AVOLİO, B.J. ve SİVASUBRAMANİAM, N. (2003). “Context and Leadership: An Examination of the Nine-Factor Full-Range Leadership Theory Using the Multifactor Leadership Questionnaire”, **The Leadership Quarterly**, cilt 14, sayı 3, ss.261-295.
- ANTONİONİ, D. (1996). “Designing an Effective 360-degree Appraisal Feedback Process”, **Organizational Dynamics**, cilt 25, sayı 2, ss.24-38.
- ARSLANTAŞ, C. C. ve PEKDEMİR, I. (2007). “Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri

Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma”, **Sosyal Bilimler Dergisi**, cilt 7, sayı 1, ss.261-286.

ARSLANTÜRK, G. ve ŞAHAN, S. (2012). “Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Manisa İl Emniyet Müdürlüğü Örneğinde İncelenmesi”, **Polis Bilimleri Dergisi**, cilt 14, sayı 1, ss.135-159.

ARYEE, S., CHEN, Z. X. ve BUDHWAR, P. S. (2004). “Exchange Fairness and Employee Performance: An Examination of the Relationship Between Organizational Politics and Procedural Justice”, **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, cilt 94, sayı 1, ss.1-14.

ASGARİ, A., SİLONG, A., AHMAD, A. ve SAMAH, B. (2008). “The Relationship Between Leader-Member Exchange, Organizational Inflexibility, Perceived Organizational Support, Interactional Justice and Organizational Citizenship Behaviour”, **African Journal of Business Management**, cilt 2, sayı 8, ss.138-145.

AVOLİO, B. J. ve GARDNER W. L. (2005). “Authentic Leadership Development: Getting to the Root of Positive Forms of Leadership”, **The Leadership Quarterly**, cilt 16, sayı 3, ss.315-338.

AY, G. ve KOÇ, H. (2014). “Örgütsel Adalet Algısı ile Örgütsel Bağlılık Düzeyi Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Öğretmenler Üzerinde Bir İnceleme”, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, cilt 6, sayı 2, ss.67- 90.

AYCAN, Z. (2001). “Paternalizm: Yönetim ve Liderlik Anlayışına İlişkin Üç Görgül Çalışma”, **Yönetim Araştırmaları Dergisi**, cilt 1, sayı 1, ss.1-19.

AYCAN, Z.; KANUNGO, R., N.; MENDONCA, M.; YU, K.; DELER, J.; STAHL G. ve KURSHİD, A. (2000). “Impact of Culture on Human Resource Management Practices: A 10-Country Comparison”, **Applied Psychology: An International Review**, cilt 49, sayı 1, ss.192-221.

AYDEMİR, P. ve ERDOĞAN, E. (2013). “İşgörenlerin Ücret Tatmini, İş Tatmini ve Performans Algısı”, **Kamu-İş İş Hukuku ve İktisat Dergisi**, cilt 13, sayı 2, ss.127-153.

- AYTAÇ, M. ve ÖNGEN, B. (2012). “Doğrulamalı Faktör Analizi ile Yeni Çevresel Paradigma Ölçeğinin Yapı Geçerliliğinin İncelenmesi”, **İstatistikçiler Dergisi: İstatistik ve Aktüerya**, cilt 5, sayı 1, ss.14-22.
- AYTAÇ, S. (2001). **Örgütsel Davranış Açısından Kişiliğin Önemi**, İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, cilt 3, sayı 1, ss.1-4.
- BAHRAMI, M., MONTAZERALFARAJ, R., GAZAR, S. ve TAFTİ, A. (2014). “Relationship between Organizational Perceived Justice and Organizational Citizenship Behavior among an Iranian Hospital’s Employees”, **Electronic Physician**, cilt 6, sayı 2, ss.838-844.
- BAKAN İ. ve BÜYÜKBEŞE T. (2010). “Liderlik Türleri ve Güç Kaynakları’na İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması”, **KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, cilt 2010, sayı 2, ss.73-84.
- BAKAN, İ. (2008). “Örgüt Kültürü ve Liderlik Türlerine İlişkin Algılamalar ile Yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması”, **Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, cilt 10, sayı 14, ss.13-40.
- BAKAN, İ. (2009). “Liderlik Tarzları ile Örgüt Kültürü Türleri Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması”, **TISK Academy/TISK Akademi**, cilt 4, sayı 7, ss.138-172.
- BAKAN, İ. ve DOĞAN, İ. F. (2012), “Hizmetkar Liderlik”, **Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, cilt 2, sayı 2, ss.1-12.
- BAKAN, İ. ve KELLEROĞLU, H. (2013). “Performans Değerlendirme: Çalışanların Performans Değerlendirme Uygulamalarından Beklentileri Konusunda Bir Alan Çalışması”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, cilt 8, sayı 1, ss.103-127.
- BAKAN, İ., ERŞAHAN, B., BÜYÜKBEŞE, T. DOĞAN, İNCİ F. ve KEFE, İ. (2015). “Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik ile Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki ilişki”, **International Journal of Economic and Administrative Studies**, cilt 7, sayı 14, ss.201-222.

- BALAY, R., KAYA, A. ve GEÇDOĞAN-YILMAZ, R. (2014). “Eğitim Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Yeterlikleri ile Farklılıkları Yönetme Arasındaki İlişki”. **Eğitim Bilimleri Dergisi-Uluslararası e-Dergi**, cilt 4, sayı 1, ss.229-249.
- BALKIR, Z. G. (2012). “İş Sağlığı ve Güvenliği Hakkının Korunması: İşverenin İş Sağlığı ve Güvenliği Organizasyonu”. **SGD-Sosyal Güvenlik Dergisi**, cilt 2, sayı 1, ss.56-91.
- BARBUTO JR, J.E. (2005). “Motivation and Transactional, Charismatic, and Transformational Leadership: A Test of Antecedents”, **Journal of Leadership & Organizational Studies**, cilt 11, sayı 4, ss.26-40.
- BASIT, A., SEBASTIAN, V. ve HASSAN, Z. (2017). “Impact of Leadership Style on Employee Performance (a Case Study on a Private Organization in Malaysia)”, **49 International Journal of Accounting & Business Management**, cilt 5, sayı 2, ss.112– 130.
- BASS, B.M. (1985). “Leadership: Good, Better, Best”, **Organizational Dynamics**, cilt 13, sayı 3, ss.26-40.
- BAŞAR, U., SİĞRİ, Ü. ve BASIM, N. (2016). “İş Yerinde Karanlık Liderlik”, **İş ve İnsan Dergisi**, cilt 3, sayı 2, ss.65-76.
- BATIGÜN, A. D. ve ŞAHİN, N. H. (2006). "İş Stresi ve Sağlık Psikolojisi Araştırmaları İçin İki Ölçek: A-Tipi Kişilik ve İş Doyumu", **Türk Psikiyatri Dergisi**, cilt 17, sayı 1, ss.32-45.
- BAY, M. ve AKPINAR, S. (2017). “Liderlik Tarzları ve Girişimcilik Özellikleri Üzerine Bir Uygulama”. **Journal of International Social Research**, cilt 10, sayı 52, ss.964-974.
- BAYRAM, L. (2006). “Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerlendirme”, **Sayıştay Dergisi**, sayı 62, ss.47-65.
- BAYYURT, N. (2007). “İşletmelerde Performans Değerlendirmenin Önemi ve Performans Göstergeleri Arasındaki İlişkiler”, **Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi**, sayı 53, ss.578.

- BAYYURT, N. ve C.H. KILIÇ. (2017). “Liderlik Tarzının Örgüt Bağlılığına Etkisi: Bir Hastane Araştırması”, **İşletme ve İktisat Araştırmaları Dergisi**, cilt 5, sayı 2, ss.1-13.
- BENLİGİRAY, S. (2009). “Türkiye’de İnsan Kaynakları Yönetimi Alanında Yapılan Lisansüstü Tezler ve Bu Tezlerde İncelenen Temaların Analizi: 1983-2008 Dönemi”, **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi**, cilt 4, sayı 1, ss.167-197.
- BEUGRE, C. D. (2002). “Understanding Organizational Justice and Its Impact on Managing Employees: An African Perspective”, **International Journal of Human Resource Management**, cilt 13, sayı 7, ss.1091-1104.
- BEUGRE, C.D. ve BARON, R.A. (2001). “Perceptions of Systemic Justice: The Effects of Distributive, Procedural and Interactional Justice”, **Journal of Applied Social Psychology**, cilt 31, sayı 2, ss.324-339.
- BİLGİÇ, R. (2010). “İşe İlişkin Tutumlar, İş Rolü Algıları ve Algılanan Performans Arasındaki İlişki”, **Amme İdaresi Dergisi**, cilt 43, sayı 4, ss.67-86.
- BİRASNAV, M. ve BİENSTOCK, J. (2019). “Supply Chain Integration, Advanced Manufacturing Technology, and Strategic Leadership: An empirical study”, **Computers & Industrial Engineering**, sayı 130, ss.142-157.
- BLAU G. (2001). “Testing The Discriminant Validity of Occupational Entrenchment”, **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, cilt 74, sayı 1, ss.85-93.
- BLIGH, M. C., PEARCE, C. L. ve KOHLES, J. C. (2006). “The Importance of Self-and Shared Leadership in Team Based Knowledge Work: A Meso-Level Model of Leadership Dynamics”, **Journal of Managerial Psychology**, cilt 21, sayı 4, ss.296-318.
- BOLAT, T. ve SEYMEN, O.A. (2003). “Örgütlerde İş Etiğinin Yerleştirilmesinde Dönüşümcü Liderlik Tarzının Etkileri Üzerine Bir Değerlendirme”, **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Dergisi**, cilt 6, sayı 9, ss.59-85.

- BOLINO, M., KLOTZ, A., TURNLEY, W. ve HARVEY, J. (2013). “Exploring The Dark Side of Organizational Citizenship Behavior”, **Journal of Organizational Behavior**, cilt 34, sayı 4, ss.542-559.
- BOLİNO, M. C. ve TURNLEY, W. H. (1997). “Old Faces, New Places: Equity Theory in Cross- Cultural Contexts”, **Journal of Organizational Behavior**, cilt 29, sayı 1, ss.29-50.
- BROCKNER, J., HEUER, L., MAGNER, N., FOLGER, R., UMPHRESS, E., BOS, K.V.D., VERMUNT, R., MAGNER, M. ve SİEGEL, P., (2003). “High Procedural Fairness Heightens The Effect of Outcome Favorability on Self-Evaluations: An Attributional Analysis”, **Organizational Behavior And Human Decision Processes**, cilt 91, sayı 1, ss 51-68.
- BRODBECK, F. C., FRESE M. ve JAVİDAN M. (2002). “Leadership Made in Germany:Low on Compassion, High on Performance”, **Academy of Management Executive**, cilt 16, sayı 1, ss.16-29.
- BROWN, M.E., ve TREVİNO, L.K. (2006). “Ethical Leadership: A Reviewand Future Directions”, **The Leadership Quarterly**, cilt 17, sayı 6, ss.595-616.
- BULUT, U. ve ATAAY, A. (2017). “Çağrı Merkezlerinde Çalışan Performansını Etkileyen Faktörler: Bir İnceleme”. **İşletme Araştırmaları Dergisi**, cilt 9, sayı 4, ss.1-16.
- BULUT, Z.A. (2004). “İşletmelerde Performans Değerlendirme Çalışmaları ve Uygulanan Yöntemler”, **Mevzuat Dergisi**, sayı 79, ss.1-17.
- BURTON, J. P., HOOBLER, J. M. ve SCHEUER, M. L. (2012). “Supervisor Workplace Stress and Abusive Supervision: The Buffering Effect of Exercise”, **Journal of Business and Psychology**, cilt 27, sayı 3, ss.271-279.
- BÜYÜKBEŞE, T. ve GÖKASLAN, M. O. (2018). “İşe Gömülmüşlük, İşe Adanmışlık ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Bir Alan Çalışması”, **Mukaddime**, cilt 9, sayı 2, ss.135-154.

- CAMGÖZ, S. M. ve ALPERTEN, İ. N. (2006). “360 Derece Performans Değerlendirme ve Geri Bildirim: Bir Üniversite Mediko-Sosyal Merkezi Birim Amirlerinin Yönetmelik Yetkinliklerinin Değerlendirilmesi Üzerine Pilot Uygulama Örneği”, **Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, cilt 13, sayı 2, ss.191-210.
- CAMPBELL, W. K., GOODİE, A. S. ve FOSTER, J. D. (2004). “Narcissism, confidence, and risk attitude”. **Journal of Behavioral Decision Making**, sayı 17, ss.297-311.
- CAMPBELL, W. K., HOFFMAN, B. J., CAMPBELL, S. M. ve MARCHİSİO, G. (2011). “Narcissism in Organizational Contexts”, **Human Resource Management Review**, sayı 21, ss.268-284.
- CANMAN, D. (1993). “Personelin Değerlendirilmesinde Yeni Yaklaşımlar ve Türkiye’de Kamu Kesimindeki Uygulama”, **Amme İdaresi Dergisi**, cilt 26, sayı 1, ss.159-184.
- CARSON, C. M. (2005). “A Historical View of Douglas McGregor’s Theory Y”, **Management Decision**, cilt 43, sayı 3, ss.450-460.
- CARTER, S.M. ve GREER, C.R. (2013). “Strategic Leadership: Values, Styles, and Organizational Performance”, **Journal of Leadership and Organizational Studies**, cilt 20, sayı 4, ss.375-393.
- CAYMAZ, E., ERENEL, F. ve GÜRER, B. (2013).” Liderlik Karizması, Adanmışlık ve Gruba Aidiyetin Gönüllü Çalışma Performansına Etkileri: AKUT Arama Kurtarma Derneği Örneği”, **Journal of Human Sciences**, cilt 10, sayı 1, ss.129-147.
- CEMALOĞLU, N. (2007). “Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Yıldırma Arasındaki İlişki”, **Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, cilt 33, sayı 33, ss.77-87.
- CEYLAN, A., KESKİN, H. ve EREN, Ş. (2005). “Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma”, **İstanbul Üniversitesi, İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi Yönetim**, cilt 16, sayı 51, ss.32-42.

- CHAN, M. (2000). "Organizational Justice Theories and Landmark Cases", **International Journal of Organizational Analysis**, cilt 8, sayı 1, ss.68–88.
- CHANG, W.-Y. ve CHANG, I.-Y. (2017). "Exploring The Effects of Service Climate on Organizational Citizenship Behaviors in Tourism Industry", **Journal of Interdisciplinary Mathematics**, cilt 20, sayı 3, ss.761–775.
- CHAUDHRY, A. Q. ve JAVED, H. (2012). "Impact of transactional and laissez faire leadership style on motivation", **International Journal of Business and Social Science**, cilt 3, sayı 7, ss.258-264.
- CHEN, C.Y. ve YANG, C.F. (2012). "The Impact of Spiritual Leadership on Organizational Citizenship Behavior: A Multi-Sample Analysis", **Journal of Business Ethics**, cilt 105, sayı 1, ss.107-114.
- CHEN, Z. ve FRANCESCO, A. (2003). "The Relationship Between The Three Components of Commitment and Employee Performance in China", **Journal of Vocational Behavior**, sayı 62, ss.490–510.
- CHEUNG, M. (2013). "The Mediating Role of Perceived Organizational Support in The effects of Interpersonal and Informational Justice on Organizational Citizenship Behaviors", **Leadership & Organization Development Journal**, cilt 34, sayı 6, ss.551-572.
- CHO, Y. K. ve LEWIS, G. B. (2011). "Turnover İntention and Turnover Behavior: Implications for Retaining Federal Employees", **Review of Public Personnel Administration**, cilt 20, sayı 5, ss.1-20.
- CHOİ, Y. ve YU, Y. (2014). "The Influence of Perceived Corporate Sustainability Practices on Employees and Organizational Performance", **Sustainability**, cilt 6, sayı 1, ss.348- 364.
- CİCERALİ, E. E. (2019). "Çevikliği Destekleyen Örgütsel Kültür Özellikleri", **OPUS–Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi**, cilt 11, sayı 18, ss.2422-2432.
- CİHANGİROĞLU, N. ve YILMAZ A. (2010). "Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının Örgütler İçin Önemi.", **SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, cilt 10, sayı 19, ss.195-213.

- CİHANGİROĞLU, N., ŞAHİN, B. ve NAKTİYOK, A. (2010). “Hekimlerin Örgütsel Adalet Algıları Üzerine Bir Araştırma”, **Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, cilt 6, sayı 12, ss.67-82.
- COHEN-CHARASH, Y. ve SPECTOR, P. E. (2001). “The Role of Justice in Organizations: A Metaanalysis”, **Organizational Behavior and Human Decision Process**, cilt 86, sayı 2, ss.278-321.
- COLQUİTT, J. A. ve CHERTKOFF, J. M. (2002). “Explaining Injustice: The Interactive Effect of Explanation and Outcome on Fairness Perceptions and Task Motivation”, **Journal Of Management**, cilt 28, sayı 5, ss.591-610.
- COLQUİTT, J. A., CONLON, D.E., WESSON, M. J., PORTER, C.O.L.H. ve YEENG, K. (2001). “Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research”, **Journal of Applied Psychology**, cilt 86, sayı 3, ss.425-445.
- COLQUİTT, J. A., NOE R. A. ve JACKSON, C. L. (2002). “Justice in Teams: Antecedents and Consequences of Procedural Justice Climate”, **Personnel Psychology**, cilt 55, sayı 1, ss.83- 109.
- COLQUİTT, J. A., SCOTT, B.A., JUDGE, T.A. ve SHAW, J.C. (2006). “Justice and Personality: Using Integrative Theories to Derive Moderators of Justice Effects”, **Organizational Behavior And Human Decision Processes**, cilt 100, sayı 1, ss.110- 127.
- COLQUİTT, J.A. (2001). “On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure”, **Journal of Applied Psychology**, cilt 86, sayı 3, ss.386-400.
- CONGER, J. A, KANUNGO, R. N. ve MENON, S. T. (2000), “Charismatic Leadership And Follower Effects”, **Journal of Organizational Behavior 21**, John Wiley & Sons Ltd., cilt 21, sayı 7, ss.747-767.
- CONGER, J. A. ve KANUNGO, R.N. (1994). “Charismatic Leadership in Organizations: Perceived Behavioral Attributes and Their Measurement”. **Journal of Organizational Behavior**, cilt 15, sayı 5, ss.439-452.

- CONGER, J.A. (1999). “Charismatic and Transformational Leadership in Organizations: an Insider’s Perspective on These Developing Streams of Research”, **Leadership Quarterly**, cilt 10, sayı 2, ss.145–179.
- COŞKUNER, S. ve ÖZTOP, H. (2016). “Farklı Kullanım Alanlarının Aydınlatılması: Verimlilik ve Temel İlkeler”, **Hacettepe Üniversitesi Sosyolojik Araştırmalar E-Dergisi**, cilt 1, sayı 1, ss.1-20.
- CROPANZANO, R., AMBROSE, M. L., GREENBERG, J. ve CROPANZANO, R. (2001). “Procedural and Distributive Justice are More Similar Than You Think: A Monistic Perspective and a Research Agenda”. **Advances in Organizational Justice**, cilt 119, sayı 151, ss.351-360.
- CROPANZANO, R., BOWEN, D.E. ve GİLLİLAND, S.W. (2007). “The Management of Organizational Justice”, **Academy Of Management Perspectives**, cilt 21, sayı 4, ss.34-48.
- CROPANZANO, R., PADDOCK, J., RUPP, D.E., BAGGER, J. ve BALDWIN, A. (2008). “How Regulatory Focus Impacts the Process by Outcome Interaction for Perceived Fairness and Emotions”, **Organizational Behaviour and Human Decision Processes**, cilt 105, sayı 1, ss.36-51.
- CROPANZANO, R., PREHAR, C. A. ve CHEN, P. Y. (2002). “Using Social Exchange Theory to Distinguish Procedural From Interactional Justice”, **Group and Organization Management**, cilt 27, sayı 3, ss.324-351.
- CROPANZANO, R. ve WRIGHT, T. A. (2003). “Procedural Justice and Organizational Staffing: A Tale of Two Paradigms”, **Human Resource Management Review**, cilt 13, sayı 1, ss.7-39.
- ÇAĞLAR, İ. (2004). “İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi ile Mühendislik Fakültesi Öğrencilerinin Liderlik Tarzına İlişkin Eğilimlerin Karşılaştırmalı Analizi ve Çorum Örneği”, **Gazi Üniversitesi, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, sayı 2, ss.91-108.
- ÇAHA, Ö. (2004). “Muhafazakâr Düşüncede Toplum”. **Liberal Düşünce Dergisi**, sayı 34, ss.15-23.

- ÇAKAR, N. D. ve YILDIZ S. (2009). “Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Algılanan Örgütsel Destek Bir Ara Değişken Mi?”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, cilt 28, sayı 28, ss.68-90.
- ÇALIŞKUR, A. (2016). “Örgütlerde Güç Olgusu ve Gücün Kullanımı”, **Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, cilt 7, sayı 1, ss.29-48.
- ÇANKAYA, İ.H. ve AKÜZÜM, C. (2010). “İlköğretim Okullarında Öğretmenlerin İletişim Kurma Düzeyleri ile Yöneticilerinin Destekleyici Liderlik Rollerini Arasındaki İlişki”, **Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi**, sayı 14, ss.49-57.
- ÇAVUŞ, M. ve HARBALIOĞLU, M. (2016). “Yöneticinin Güç Kaynakları Algısı ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma”, **Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, cilt 9, sayı 1, ss.117-130.
- ÇELEBİ, E. S. (2018). “Ergonomik İyileştirmenin Çalışan Psikolojisi ve Verimliliğe Etkisi: Elektrikli Ev Aletleri Üreticisinde Bir Araştırma”, **Journal of Life Economics**, cilt 5, sayı 1, ss.83- 94.
- ÇELEBİ, N., GÜNER, H. ve YILDIZ, V. (2015). “Toksik Liderlik Ölçeğinin Geliştirilmesi”, **Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, cilt 4, sayı 1, ss.249-268.
- ÇELİK, C. ve SÜNBÜL, Ö. (2008). “Liderlik Algılamalarında Eğitim ve Cinsiyet Faktörü: Mersin İlinde Bir Alan Araştırması”, **Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, cilt 13, sayı 3, ss.49-66.
- ÇELİK, M. ve ÇIRA, A. (2013). “Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinde Aşırı İş Yükünün Aracılık Rolü”, **Ege Akademik Bakış Dergisi**, cilt 13, sayı 1, ss.11-20.
- ÇELİK, M., TURUNÇ, Ö. ve BİLGİN, N. (2014). “Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Psikolojik Sermaye Üzerine Etkisi: Çalışanların İyilik Halinin Düzenleyici Rolü”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, cilt 16, sayı 4: ss.559- 585.

- ÇETİN, D. ve BİLİR GÜLER, S. (2018). “Üniversite Öğrencilerinin Toplumsal Cinsiyet Rollerini Çerçevesinde Liderlik Kavramını Algılama Biçimleri”, **Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi**, cilt 4, sayı 2, ss.47-54.
- ÇETİN, N. G. ve BECEREN, E. (2007), “Lider Kişilik: Gandhi”, **Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, cilt 3, sayı 5, ss.110-132.
- ÇETİNKAYA, F. F. ve AKKOCA, Y. (2021). “Stratejik Liderlik ile Örgütsel Çeviklik Arasındaki İlişkide Örgütsel İletişimin Aracı Rolü”, **Mehmet Akif Ersoy İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, cilt 8, sayı 1, ss.66-84.
- ÇETİNKAYA, H. ve ORDU, A. (2018). “Okul Yöneticilerinin Toksik (Zehirli) Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki”, **Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, sayı 31, ss.15-28.
- ÇINAR, O. (2010). “Okul Yöneticilerinin İletişim Sürecindeki Etkililiği”, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, cilt 26, sayı 1, ss.267-276.
- ÇITA, K. ve KEÇECİOĞLU, T. (2015). “Çalışanların Performans Yönetimi Sistemini Algılamaları Üzerine Bir Araştırma”, **LAÜ Sosyal Bilimler Dergisi**, cilt 6, sayı 2, ss.19-36.
- ÇİÇEK, Ö., ve ÖÇAL, M. (2016). “Dünyada ve Türkiye’de İş Sağlığı ve İş Güvenliğinin Tarihsel Gelişimi”. **Hak İş Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi**, 5(11), 106-129.
- ÇİVİLİDAĞ, A. (2017). “İş Yaşamında Sanal Kaytarmanın İş Stresi ve İş Doyumu ile İlişkisi Üzerine Bir Araştırma”, **Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler e-Dergisi**, sayı 59, ss.355-373.
- ÇOBAN, H. ve İRMİŞ, A. (2018). “Yöneticilerde Narsisizm Üzerine Bir Araştırma”, **Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi**, cilt 14, sayı 1, ss.123-146.

- ÇOLAK, M. ve ERDOST, H. E. (2004). “Organizational Justice: a Review of the Literature and Some Suggestions for Future Research”, **Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, cilt 22, sayı 2, ss.51-84.
- DAĞDEVİREN, M. (2007). “Performans Değerlendirme Sürecinin Bulanık AHP ile Bütünleşik Modellenmesi”, **Gazi Üniversitesi Mühendislik ve Fen Bilimleri Dergisi**, cilt 25, sayı 3, ss.268-282.
- DAĞDEVİREN, M., ERASLAN, E. ve KURT, M. (2005). “Çalışanların Toplam İş Yükü Seviyelerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Model ve Uygulaması”, **Gazi Üniv. Müh. Mim. Fak. Dergisi**, cilt 20, sayı 4, ss.517-525.
- DANISH, R., HUMAYON, A., SHAHİD, A. ve NAWAZ, M. (2015). “Association of Affective Commitment with Organizational Citizenship Behaviour and Task Performance of Employees in Banking Sector”, **Journal of Yasar University**, cilt 10, özel sayı, ss.56-67.
- DAVİES, B. (2003). “Rethinking strategy and Strategic Leadership in Schools”, **Educational Management & Administration**, cilt 31, sayı 3, ss.295-312.
- DAVİES, B. J., ve DAVİES, B. (2004). “Strategic Leadership”, **School Leadership & Management**, cilt 24, sayı 1, ss.29-38.
- DE BOER, E.M., BAKKER, A.B., SYROÏT, J.E. ve SCHAUFELİ, W.B. (2002). “Unfairness at Work as a Predictor of Absenteeism. Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial”, **Occupational and Organizational Psychology and Behavior**, cilt 23, sayı 2, ss.181-197.
- DE CONİNCK, J. B. ve STİLWELL, C. (2004). “Incorporating Organizational Justice, Role States, Pay Satisfaction and Supervisor Satisfaction in A Model of Turnover Intentions”, **Journal Of Business Research**, cilt 57, sayı 3, ss.225-231.
- DEMİR, H. ve OKAN, T. (2008). “Etkileşimsel ve Dönüşümsel Liderlik: Bir Ölçek Geliştirme Denemesi”, **İstanbul İktisadi Enstitüsü Dergisi**, cilt 19, sayı, 61, ss.72-90.

- DEMİR, H. ve OKAN, T. (2009). “Teknoloji, Örgüt Yapısı ve Performans Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, cilt 10, sayı 1, ss.57-72.
- DEMİRCİOĞLU, E. C. (2015). “Karizmatik Liderliğin Yönetimsel Açıdan Değerlendirilmesi”, **Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi**, cilt 1, sayı 1, ss.54.
- DEMİREL, Y. (2009). “Örgütsel Adaletin Yönetici-Çalışan İlişkileri Üzerine Etkisi: Farklı Sektör Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma”, **Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, cilt 9, sayı 17, ss.137-154.
- DEMİRTAŞ, M. (2010). “Örgütsel İletişimin Verimlilik ve Etkinliğinde Yararlanılan İletişim Araçları ve Halkla İlişkiler Filmleri Örneği”, **Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, cilt 28, sayı 1, ss.411-444.
- DENNING, S. (2016). “Agile’s Ten Implementation Challenges”, **Strategy & Leadership**, cilt 44, sayı 5, ss.15-20.
- DENT, E.B., HİGGINS, M. ve WHARFF, D. (2005). “Spirituality and Leadership: An Empirical Review of Definitions, Distinctions and Embedded Assumptions”, **The Leadership Quarterly**, cilt 16, sayı 5, ss.625-653.
- DIERENDONCK, D. V. (2011). “Servant Leadership: A Review and Synthesis”, **Journal of Management**, cilt 37, sayı 4, ss.1228-1261.
- DIERENDONCK, D. V. ve NUIJTEN, I. (2011). “The Servant Leadership Survey: Development and Validation of a Multidimensional Measure”. **Journal of Business and Psychology**, cilt 26, sayı 3, ss.249-267.
- DİNÇER, M.K. ve BİTİRİM, S. (2007). “Kurum Kültürü Çalışmalarında Hizmetkar Liderlik Anlayışı ile Değer Yaratmak”, **İstanbul Üniversitesi, İletişim Fakültesi Dergisi**, sayı 28, ss.59-71.
- DIXON, M. L. ve HART, L. K. (2010). “The Impact of Path-Goal Leadership Styles on Work Group Effectiveness and Turnover Intention”, **Journal of Managerial Issues**, cilt 22, sayı 1, ss.52- 69.

- DIXON, M.A., TURNER, B.A., PASTORE, D.L. ve MAHONY, D.F. (2003). “Rule Violations in Intercollegiate Athletics: A Qualitative Investigation Utilizing an Organizational Justice Framework”, **Journal Of Academic Ethics**, sayı 1, .59-90.
- DOĞAN, S. ve KILIÇ, S. (2009), “Bilgi Yönetiminde Liderliğin Rolü Üzerine Kavramsal Bir İnceleme”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, cilt 14, sayı 2, ss.87-111.
- DOĞAN, T. (2013). “Beş Faktör Kişilik Özellikleri ve Öznel İyi Oluş”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, cilt 14, sayı 1, ss.56-64.
- DOĞANAY, A. ve ŞEN, E. (2016). “Liderlik Tarzlarının Çalışanların Bağlılık Seviyesi ve Performansına Etkisi: Başakşehir Belediyesinde Bir Uygulama”, **Yalova Sosyal Bilimler Dergisi**, cilt 6, sayı 12, ss.324-348.
- DÜŞÜNGÜLÜ, F., TENGİLİMOĞLU, D. ve ÖZTÜRK, Z. (2014). “Çalışma Ortamlarının Ergonomik Tasarımının Akademik Personel Üzerindeki Verimliliğine Etkisi: Gazi Üniversitesi Diş Hekimliği Fakültesi Örneği”, **Electronic Journal of Vocational Colleges**, cilt 4, sayı 4, ss.93-103.
- EĞİNLİ, A. T. ve BİTİRİM, S. (2008). “Kurumsal Başarının Önündeki Engel: Zehirli (Toksik) İletişim”, **Selçuk İletişim**, cilt 5, sayı 3, ss.124-140.
- EİGEN, Z.J. ve LİTWİN, A.S. (2014). “Justice or Just Between us? Empirical Evidence of the Trade-off Between Procedural and Interactional Justice in Workplace Dispute Resolution”, **ILR Review**, cilt 67, sayı 1, ss.171-201.
- EİNARSEN, S., AASLAND, M. S. ve SKOGSTAD, A. (2007). “Destructive Leadership Behavior: A Definition and Conceptual Model”, **The Leadership Quarterly**, cilt 18, sayı 3, ss.207-216.
- ERASLAN E. ve ALGÜN O. (2005). “İdeal Performans Değerlendirme Formu Tasarımında Analitik Hiyerarşi Yöntemi Yaklaşımı”, **Gazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi**, cilt 20, sayı 1, ss.95-106.
- ERASLAN, L. (2004). “Liderlik Olgusunun Tarihsel Evrimi, Temel Kavramlar ve Yeni Liderlik Paradigmasının Analizi”, **Milli Eğitim Dergisi**, scilt 162, sayı 3, ss.109–120.

- ERBAŞ, M. S. (2021). “Stratejik Plan, Bireysel Performans Değerlendirmesi İlişkisine Dair Algı Hakkında Bir Araştırma”, **Strategic Public Management Journal**, cilt 7, sayı 13, ss.10-34.
- ERDOĞAN, B., KRAİMER, M. L. ve LİDEN, R. C. (2001). “Procedural Justice as a Twodimensional Construct, an Examination in the Performance Appraisal Context”, **The Journal of Applied Behavioral Science**, cilt 37, sayı 2, ss.205-222.
- EROĞLU, H. T. (2006). “Yönetime Katılma Biçimleri ve Yerel Yönetimlerde Demokratik Mekanizmalar”, **SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, cilt 6, sayı 11, ss.190-206.
- EROL, G. ve KÖROĞLU, A. (2013). “Liderlik Tarzları ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, **Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi**, cilt 10, sayı 3, ss.45-64.
- ERSARI, G., ve NAKTİYOK, A. (2020). “Yöneticilerin Girişimci Liderlik Davranışlarının İşletme Performansına Etkisinde Farklılaştırma Stratejisinin Aracı Rolü”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, sayı 1, ss.221-236.
- ERTÜRK A. (2007). “Küçülme Sonrası Duygusal Bağlılığı Belirleyen Faktör Olarak İşten Çıkarılmayan Çalışanların Adalet Algıları”, **Boğaziçi Journal**, cilt 21, sayı 1-2, ss.37-58.
- ESER, G. (2017). “Değişim Yönetimi Uygulamalarında Başarı Faktörlerinin Belirlenmesi ve Uygulamaya Yönelik Bir Model Önerisi”, **Business and Economics Research Journal**, cilt 8, sayı 4, ss.815-834.
- FARAHBOD, F., AZADEHDEL, M., REZAEİ-DİZGAH, M. ve NEZHADI-JİRDEHİ, M. (2012). “Organizational Citizenship Behavior: The Role of Organizational Justice and Leader–Member Exchange”, **Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business**, cilt 3, sayı 9, ss.893-903.
- FARH, J.-L., Earley, P. ve Lin, S.-C. (1997). “Impetus for Action: A Cultural Analysis of Justice and Organizational Citizenship Behavior in Chinese Society”, **Administrative Science Quarterly**, cilt 42, sayı 3, ss.421-444.

- FERRIE JANE E., KIVIMAKI M. ve HEAD J. (2005). "A Comparison of Self-Reported Sickness Absence with Absences Recorded in Employers' Registers: Evidence From The Whitehall Study", **Occupational and Environmental Medicine**, cilt 62, sayı 2, ss.75.
- FIELDS, D., PANG, M. ve CHIU, C. (2000). "Distributive and Procedural Justice as Predictors of Employee Outcomes in Hong Kong", **Journal of Organizational Behavior**, sayı 21, ss.547-562.
- FİDAN, M. (2018). "Yenilenen Öz-Liderlik Ölçeği'ni Üniversite Öğrencileri Örnekleminde Türkçeye Uyarlama Çalışması", **Uluslararası Liderlik Eğitimi Dergisi**, cilt 2, sayı 2, ss.1-16.
- FİSCHER, R. (2012). "Organizational Justice Research: Present Perspectives and Challenges", **Revista Psicologia: Organizações E Trabalho**, cilt 12, sayı 1, ss.97-112.
- FOLEY, S., KIDDER, D. L. ve POWELL, G. N. (2002). "The Perceived Glass Ceiling and Justice Perceptions: An Investigation of Hispanic Law Associates", **Journal of Management**, cilt 28, sayı 4, ss.471-496.
- FOLGER, R. ve KONOVSKEY, M.A. (1989). "Effect of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions", **Academy of Management Journal**, cilt 32, sayı 1, ss.111- 130.
- FRANCIS, L. ve BARLING, J. (2005). "Organizational Injustice and Psychological Strain", **Canadian Journal of Behavioural Science Revue Canadienne Des Sciences Du Comportement**, cilt 37, sayı 4, ss.250-261.
- FRY, L. W. ve SLOCUM, J. W. (2008). "Maximizing the Triple Bottom Line Through Spiritual Leadership", **Organizational Dynamics**, cilt 37, sayı 1, ss.86-96.
- FRY, L. W., LATHAM, J. R., CLINEBELL, S. K. ve KRAHNKE, K. (2017). "Spiritual Leadership as a Model for Performance Excellence: A Study of Baldrige Award Recipients", **Journal of Management, Spirituality & Religion**, cilt 14, sayı 1, ss.22-47.

- FRY, L. W., MATHERLY, L. L. ve OUIMET, J. R. (2010). "The Spiritual Leadership Balanced Scorecard Business Model: The Case of the Cordon Bleu- Tomasso Corporation", **Journal of Management, Spirituality and Religion**, cilt 7, sayı 4, ss.283-314.
- GALLUS, J., WALSH, B. M., DRIEL, M. V., GOUGE, M. ve ANTOLIC, E. (2013). "Intolerable cruelty: A multilevel examination of the impact of toxic leadership on U.S. Military Units and Service members", **Military Psychology**, cilt 26, sayı 6, ss.588-601.
- GANGULY, A., NILCHIANI, R. ve FARR, J. V. (2009). "Evaluating Agility in Corporate Enterprises", **International Journal of Production Economics**, cilt 118, sayı 2, ss.410-423.
- GARDNER, W.L. ve SCHERMERHORN, J.R.JR. (2004). "Unleashing Individual Potential: Performance Gains Through Positive Organizational Behavior and Authentic Leadership", **Organizational Dynamics**, cilt 33, sayı 3, ss.270-281.
- GAVCAR, E., BULUT, Z.A. ve ENGİN, K. (2006). "Konaklama İşletmelerinde Uygulanan Performans Değerleme Sistemleri ve Uygulama Alanları: Muğla ili Örneği", **Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, cilt 13, sayı 2, ss.31-45.
- GHUTKE, S. (2014). "Study of Traditional Methods of Performance Appraisal", **Abhinav International Monthly Refereed Journal of Research in Management & Technology**, cilt 3, sayı 11, ss.25.
- GIBNEY, J., COPELAND, S. ve MURIE, A. (2009). "Toward Anew'strategic Leadership of Place for the Knowledge-Based Economy", **Leadership**, cilt 5, sayı 1, ss.5-23.
- GOLDMAN, A. (2011). "Demagogue: An Alternative to Toxic Leadership in Corporate Downsizings", **Organizational Dynamics**, cilt 40, sayı 3, ss.235-241.
- GOLDMAN, B. M. (2001), "Toward an Understanding of Employment Discrimination Claiming, an Integration of Organizational Justice and Social Information Processing Theories", **Personnel Psychology**, cilt 54, sayı 2, ss.361-386.

- GÖKTAŞ K. H. ve EROL, S. (2017). “Yöneticilerde Duygusal Zekanın Etik Liderlik Davranışı Üzerindeki Etkisi”, **Journal of International Social Research**, cilt 10, sayı 52, ss.1045-1057.
- GÖRMÜŞ, M. ve AYDIN, E. (2020). “Gençlik Liderlerinde Öz Liderlik Davranışlarının İş Doyum Düzeyine Etkisi”, **Gençlik Araştırmaları Dergisi**, cilt 8, sayı 21, ss.23-46.
- GRANDEY, A. A., KERN, J. H. ve FRONE, M. R. (2007). “Verbal Abuse From Outsiders Versus Insiders: Comparing Frequency, Impact on Emotional Exhaustion, and the Role of Emotional Labor”, **Journal of Occupational Health Psychology**, cilt 12, sayı 1, ss.63.
- GREENBERG, J. (1987). “A Taxonomy of Organizational Justice Theories”, **Academy of Management Review**, cilt 12, sayı 1, ss.9-22.
- GREENBERG, J. (1990). “Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow”, **Journal of Management**, cilt 16, sayı 2, ss.399-432.
- GUPTA, V., MACMILLAN, I.C. ve SURİE, G. (2004). “Entrepreneurial Leadership: Developing and Measuring a Cross-Cultural Construct”, **Journal of Business Venturing**, cilt 19, sayı 2, ss.241 – 260.
- GÜL, H. ve ÇÖL, G. (2003). “Atıf Teorisinde Belirtilen Karizmatik Lider Özelliklerinin Üçlü Örgütsel Bağlılık Modeliyle İlişkileri Üzerine Bir Araştırma”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, cilt 17, sayı 3/4, ss.163–184.
- GÜL, İ. ve TÜRKMEN, F. (2016). “Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının İncelenmesi”, **Journal of Human Sciences**, cilt 13, sayı 3, ss.5515-5529.
- GÜNAYDIN, S.C., SANI, F.O.Ü., TARLACI, Ö.A. ve YOZGAT, U. (2016). “Hizmetkâr Liderliğin Pozitif Örgütsel Davranış Değişkenleri ile İlişkisi Üzerine Bir Araştırma”, **Elektronik Mesleki Gelişim ve Araştırmalar Dergisi**, cilt 4, sayı 1, ss.15-23.
- GÜNDÜZ, Y. ve DEDEKORKUT, S. (2014). “Yıkıcı liderlik”, **Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, cilt 10, sayı 1, ss.95-104.

- GÜNEY, S. (1992). “Fiedler’ in Durumsal Önderlik Modeli Açısından Atatürk’ ün Önderliğinin Değerlendirilmesi”, **Atatürk Araştırma Merkezi Dergisi**, cilt 8, sayı 23, ss.310.
- GÜRBÜZ, S. ve MERT, İ. S. (2009). “Örgütsel Adalet Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirlik Uygulaması Kamuda Görgül Bir Çalışma”, **Amme İdaresi Dergisi**, cilt 42, sayı 3, ss.117-139.
- GÜRER, A., ve ÇİFTÇİ, G. E. (2019). “Narsizmin İş Doyumu ve Bireysel Performans Üzerindeki Etkisi Üzerine Bir Alan Araştırması”, **OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi**, cilt 11, sayı 18, ss.78-103.
- GÜVEN M, BAKAN İ. ve YEŞİL S. (2005). “Çalışanların İş ve Ücret Tatmini Boyutlarıyla Demografik Özellikler Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması”, **Celal Bayar Üniversitesi İ.I.B.F. Dergisi**, cilt 12, sayı 1, ss.127-151.
- GÜZEL, T. ve AKGÜNDÜZ, Y. (2011). “The Effect of Leadership Behaviours on Mid-Level Managers and Its Relationship with Burnout Levels of Managers: A Research in Kuşadası Hotel Enterprises”, **Journal of Administrative Sciences**, cilt 9, sayı 2, ss.281-296.
- HACİTAHİROĞLU, K. (2012). “Verimlilikte Liderin Rolü”, **Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi**, cilt 9, sayı 1, ss.845-875.
- HARRİS, K.J., KACMAR, K.M. ve ZIVNUSKA, S. (2007). “An Investigation of Abusive Supervision as a Predictor of Performance and the Meaning of Work as a Moderator of the Relationship”, **The Leadership Quarterly**, cilt 18, sayı 3, ss.252-263.
- HASSAN, A. (2002). “Organizational Justice as a Determinant of Organizational Commitment And İntention to Leave”, **Asian Academy of Management Journal**, cilt 7, sayı 2, ss.55-66.
- HASSAN, M., AZİM, S. ve ABBAS, S. (2017). “Citizenship as Targeted Behavior: Responses to Organizational Justice and The Role of Culture”, **International Journal of Public Administration**, cilt 40, sayı 6, ss.459–471.

- HAYTA, A. B. (2007). “Çalışma Ortamı Koşullarının İşletme Verimliliği Üzerine Etkisi”. **Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, sayı 1, ss.21-41.
- HEATHER, K. ve SPENCE, L. (2004). “Hospital Nurses: Perceptions of Respect and Organizational Justice”, **Journal of Nursing Administration**, cilt 34, sayı 7-8, ss.354-364.
- HELVACI, M. A. (2002). “Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi”, **Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, cilt 35, sayı 1-2, ss.155-169.
- HICKS, D. A. (2002). “Spiritual and Religious Diversity in the Workplace: Implications for Leadership”, **The Leadership Quarterly**, cilt 13, sayı 4, ss.379-396.
- HOBMAN, E. V., RESTUBOG, S. L. D., BORDIA, P. ve TANG, R. L. (2009). “Abusive Supervision in Advising Relationships: Investigating the Role of Social Support”, **Applied Psychology**, cilt 58, sayı 2, ss.233-256.
- HOMEY, N., PASMORE, B. ve O'SHEA, T. (2010). “Leadership agility: A business imperative for a VUCA World”, **Human Resource Planning**, cilt 33, sayı 4, ss.32-38.
- HORZUM, M. B., AYAS, T. ve PADIR, M. A. (2017). “Beş Faktör Kişilik Ölçeğinin Türk Kültürüne Uyarlanması”, **Sakarya University Journal of Education**, cilt 7, sayı 2, ss.398- 408.
- HOUSE R. J. (1996). “Path-Goal Theory of Leadership: Lessons, Legacy, and Reformulated Theory”, **Leadership Quarterly**, cilt 7, sayı 3, ss.323-352.
- HOY, W. K. ve TARTER, C. J. (2004). “Organizational Justice in Schools: No Justice Without Trust”, **International Journal of Educational Management**, cilt 18, sayı 4, ss.250-259.
- IRAK, D. U. (2004). “Örgütsel Adalet: Ortaya Çıkışı, Kuramsal Yaklaşımlar ve Bugünkü Durumu”, **Türk Psikoloji Yazıları**, cilt 7, sayı 13, ss.25-43.
- IRVING, J. ve MCINTOSH, T. (2010). “Investigating the Value of and Hindrances to Servant Leadership in the Latin American Context: Initial Findings from Peruvian Leaders”, **Journal of International Business and Cultural Studies**, sayı 2, ss.1-16.

- IŞIK, O., UĞURLUOĞLU, Ö. ve AKBOLAT, M. (2012). “Sağlık Kuruluşlarında Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, cilt 13, sayı 2, ss.254- 265.
- İBİCİOĞLU, H., ÖZMEN, H. İ. ve TAŞ, S. (2009). “Liderlik Davranışı ve Toplumsal Norm İlişkisi: Amprik Bir Çalışma”, **SDÜ İİBF Dergisi**, cilt 14, sayı 2, ss.1-23.
- İÇERLİ, L. (2010). “Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım”, **Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi**, cilt 5, sayı 1, ss.67-88.
- İNCE, M. ve GÜL, H. (2014). “Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma”, **Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, cilt 7, sayı 2, ss.127-150.
- İNCE, M., BEDÜK, A. ve AYDOĞAN, E. (2004). “Örgütlerde Takım Çalışmasına Yönelik Etkin Liderlik Nitelikleri”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, sayı 11, ss.423-446.
- İRGE, N. T. ve BAYRAM, V. (2020). “The Impact of Toxic Leadership on Organization Prisonization and the Psychological Capital of the Employees Business”, **Economics and Management Research Journal- BEMAREJ**, cilt 3, sayı 2, ss.101-116.
- İŞBAŞI, J. Ö. (2001). “Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin Örgütsel Adaletle İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü”, **Yönetim Araştırmaları Dergisi**, cilt 1, sayı 1, ss.51-73.
- İŞCAN, Ö. F. (2006). “Dönüştürücü/Etkileşimci Liderlik Algısı ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Bireysel Farklılıkların Rolü”, **Akdeniz Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi**, cilt 6, sayı 11, ss.160-177.
- İŞCAN, Ö.F. ve NAKTİYOK, A. (2004). “Çalışanların Örgütsel Bağdaşımalarının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algıları”, **Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, cilt 59, sayı 1, ss.181-201.

- İŞCAN, Ö.F. ve SAYIN, U. (2011). “Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, cilt 24, sayı 4, ss.195-216.
- İYİĞÜN, N. Ö. (2012). “Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım”, **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, cilt 11, sayı 21, ss.49-64.
- JACOBSEN, C. ve HOUSE, R.H. (2001). “Dynamics of Charismatic Leadership a Process Theory, Simulation Model, and Tests”, **The Leadership Quarterly**, cilt 12, sayı 1, ss.75-112.
- JOHNSON, C. N. (2002). “The Benefits of PDCA Use This Cycle Continual Process Improvement”, **Copyright Amerikan Society for Quality, Back to Basics**, cilt 35, sayı 5, ss.120.
- JONES, E., CHONKO, L., RANGARAJAN, D. ve ROBERTS, J. (2007). “The Role of Overload on Job Attitudes, Turnover Intentions and Salesperson Performance”, **Journal of Business Research**, cilt 60, sayı 7, ss.663-671.
- JOOSTE, C. ve FOURİE, B. (2009). “The Role of Strategic Leadership in Effective Strategy Implementation: Perceptions of South African Strategic Leaders”, **Southern African Business Review**, cilt 13, sayı 3, ss.51-68.
- JUDGE T.A., PICCOLO R.F., PODSAKOFF N.P., SHAW J.C. ve RICH B.L. (2010). “The Relationship Between Pay and Job Satisfaction: A Meta-Analysis of the Literature”, **Journal of Vocational Behavior**, cilt 77, sayı 2, ss.157-167.
- KABADAYI, T. (2013). “Hakkaniyet Adaletin Temelidir”, **Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, sayı 15, ss.49-57.
- KABEYİ, M. J. (2018). “Ethical and Unethical Leadership Issues, Cases, and Dilemmas with Case Studies”, **International Journal of Applied Research**, cilt 4, sayı 8, ss.373-379.
- KALAYCI, N. (2009). “Yüksek Öğretim Kurumlarında Akademisyenlerin Öğretim Performansını Değerlendirme Sürecinde Kullanılan Yöntemler”, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, cilt 60, sayı 60, ss.625-656.

- KANTEN, P. (2014). “Narsistik Kişilik Özelliğinin Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarına Etkisinde Örgüt İkliminin Düzenleyici Rolü”, **İ.Ü. İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi**, cilt 25, sayı 76, ss.160-184.
- KAPLAN R.S. ve NORTON, D.P. (2005). “The Balanced Scorecard- Measures That Drive Performance”, **Harward Business Review**, cilt 83, sayı 7-8, ss.172.
- KARABAT, B. ve ÇALIŞ, Ş. (2018). “Changing Face of Performance Appraisal in Turkey: A Research within the Scope of International Studies”, **International Business Research**, cilt 7, sayı 11, ss.118.
- KARADEMİR, T. ve ÇOBAN, B. (2011). “Spor Alanında Örgütsel Adalet ve Duygusal Zekâ”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, cilt 10, sayı 36, 25-41.
- KARAKAŞ, A. ve KIRBAÇ, M. (2019). “Müdürlerin Güç Temelinin Öğretmenlerin Mesleğe Yönelik Tutumuna Etkisi”, **İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Dergisi**, cilt 6, sayı 12, ss.36-65.
- KARASOY, H. A. (2014). “Türk Kamu Yönetiminde Performans Yönetimine Bir Bakış”, **Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi**, cilt 10, sayı 22, ss.239.
- KARAVARDAR, G. (2015). “Örgütsel Adaletin İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi”, **International Journal of Management Economics ve Business**, cilt 11, sayı 26, ss.139.
- KARCIOĞLU, F. ve KAYGIN, E. (2013). “Dönüştürücü Liderlik Anlayışının Yaratıcılığa ve Yeniliğe Etkisi”, **Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, cilt 4, sayı 5, ss.99-111.
- KAREEM, J. (2016). “The Influence of Leadership In Building A Learning Organization”, **The IUP Journal of Organizational Behavior**, cilt 15, sayı 1, ss.7-18.
- KARRİKER, J. H. ve WILLİAMS M. L. (2007). “Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior: A Mediated Multifoci Model”, **Journal of Management**, cilt 35, sayı 1, ss.1-24.

- KASALAK, G., ve AKSU, M. B. (2016). “Örgütler nasıl zehirlenir? öğretim elemanlarının örgütsel toksisite algıları”, **Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, cilt 31, sayı 4, ss.676-694.
- KAYA, H. (2008). “Kamu ve Özel Sektör Kuruluşlarının Örgütsel Kültürünün Analizi ve Kurum Kültürünün Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi: Görgül Bir Araştırma”, **Maliye Dergisi**, sayı 155, ss.119-142.
- KAYGISIZ, Ü. ve HATIRLI, Y. (2014). “Bürolarda Çalışma Ortamı ve Yerleşme Düzeninin Ergonomik Tasarım Çerçevesinde Düzenlenmesinin Verimliliğe Etkisi: Taylorist Bir Bakış Açısı”, **Ejovoc (Electronic Journal of Vocational Colleges)**, cilt 4, sayı 3, ss.257-263.
- KEKLİK, A. (2018). “Performans Değerlemede Klasik ve Modern Yaklaşımlara Kavramsal Bir Bakış”, **Fırat Üniversitesi Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, cilt 2, sayı 2, ss.76-77.
- KERNİS, M. H. (2003), “Toward a Conceptualization of Optimal Self-Esteem”, **Psychological Inquiry**, cilt 14, sayı 1, ss.1-26.
- KESTANE, D. (2003). “Performansa Dayalı Ücret Sistemi ve Kamu Kesiminde Uygulanabilirliği”, **Maliye Dergisi**, cilt 142, sayı 144, ss.126-144.
- KESTİNG, P., ULHOİ, J.P., SONG, L.J. ve NİU, H. (2016). “The İmpact of Leadership Styles on İnnovation-A Review”, **Journal of Innovation Management**, cilt 3, sayı 4, ss.22-41.
- KHAROLA, A., MAMGAİN, R. ve JAİN, A. (2018). “Artificial Neural Network (ANN) based novel Performance evaluation technique”, **PM World J**, cilt 7, sayı 3, ss.1-12.
- KILIÇ, S. ve TOK, N. (2014). “Geleneksel Adalet Anlayışlarından Çevresel Adalet Anlayışına”, **Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi**, cilt 6, sayı 3, ss.213-228.
- KILIÇLAR, A. (2011). “Yöneticiye Duyulan Güven ile Örgütsel Adalet İlişkisinin Öğretmenler Açısından İncelenmesi”, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, cilt 3, sayı 3, ss.23-36.

- KILINÇ, E. (2019). “Sivil Toplum Kuruluşlarında Liderlik”. **Bingöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (BUSBED)**, cilt 9, sayı 18, ss.1089-1110.
- KIRMAZ, B. (2010). “Bilgi Çağı Lideri”, **Ankara Barosu Dergisi**, sayı 3, ss.207-222.
- KIZRAK, M., BIÇAKÇI, P. S. ve BASIM, H. N. (2017). “Öz-liderlik Becerilerinde Psikolojik Sermayenin Rolü: Kamu Çalışanları Üzerine Görgül Bir Araştırma”, **1. Business and Economics Research Journal**, cilt 8, sayı 4, ss.797-813.
- KİM, H.-Y. (2013). “Statistical Notes for Clinical Researchers: Assessing Normal Distribution (2) Using Skewness and Kurtosis”, **Restorative Dentistry & Endodontics**, 38(1), 52–54.
- KIRKBRİDE P. (2006). "Developing Transformational Leaders: The Full Range Leadership Model in Action", **Industrial and Commercial Training**, cilt 38, sayı 1, ss.23-32.
- KIRKMAN, B. L. ve ROSEN, B. (1999). “Beyond Self-Management: Antecedents and Consequences of Team Empowerment”, **Academy of Management Journal**, cilt 42, sayı 1, ss.58-74.
- KLENKE, K. (2007). “Authentic Leadership: A Self, Leader, and Spiritual Identity Perspective”, **International Journal of Leadership Studies**, cilt 3, sayı 1, ss.68- 97.
- KOÇYİĞİT, Y., DURAN, C. ve ÇETİNDERE, A. (2015). “Yöneticilerin Etik Davranışlarının Örgütsel Performansa Etkisi: İzmir İlindeki Bankalarda Bir Uygulama”, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, sayı 43, ss.60-67.
- KONOVSKY, M. A. (2000). “Understanding Procedural Justice and Its Impact on Business Organizations”, **Journal of Management**, cilt 26, sayı 34, ss.89-511.
- KÖKSAL, O. (2011). “Bir Kültürel Liderlik Paradoksu: Paternalizm”, **Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, cilt 8, sayı 15, ss.101-122.

- KRASÍKOVA, D. V., GREEN, S. G. ve LEBRETON, J. M. (2013). “Destructive Leadership: A Theoretical Review, İntegration, and Future Research Agenda”, **Journal Of Management**, cilt 39, sayı 5, ss.1308-1338.
- KRISHNAN, V. ve ARORA, P. (2008). “Determinants of Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behavior”, **Asia-Pacific Business Review**, cilt 4, sayı 1, ss.34-43.
- KRISHNAKUMAR, S., HOUGHTON, J. D., NECK, C. P. ve ELLİSON, C. N. (2015). “The “Good” and the “Bad” of Spiritual Leadership”, **Journal of Management, Spirituality & Religion**, cilt 12, sayı 1, ss.17-37.
- KÜÇÜKOĞLU, M. T., BAYNAZOĞLU, M. E., ve BERBER, Ş. (2020). “Meslek Yüksekokulu Öğrencilerinin Kariyer ve Girişimcilik Yönelimleri”, **Yonetim ve Ekonomi**, cilt 27, sayı 1, ss.91-108.
- LAMBERT, E. (2003). “The İmpact of Organizational Justice on Correctional Staff”, **Journal of Criminal Justice**, cilt 31, sayı 2, ss.155-168.
- LAMBERT, E.G., HOGAN, N.L. ve GRİFFİN, M.L. (2007). “The İmpact of Distributive and Procedural Justice on Correctional Staff Job Stress, Job Satisfaction, and Organizational Commitment”, **Journal of Criminal Justice**, cilt 35, sayı 6, ss.644-656.
- LAU, B., HEM, E., BERG, A. M., EKEBERG, O. ve TORGERSEN, S. (2006). “Personality Types, Copin And Stress in the Norwegian Police Service”, **Personality and Individual Differences**, cilt 41, sayı 5, ss.971-982.
- LEBLEBİCİ, D. N. (2008). “21. Yüzyılın Liderlik Anlayışına Bakış”, **CÜ Sosyal Bilimler Dergisi**, cilt 32, sayı 1, ss.61-72.
- LEE, H., S. (2001). “Paternalist Human Resource Practices: Their Emergence and Characteristics”, **Journal of Economic Issues**, cilt 35, sayı 4, ss.841-869.
- LEITCH, C. M., MCMULLAN, C ve HARRİSON, R. T. (2013). “The Development of Entrepreneurial Leadership: The Role of Human, Social and Institutional Capital”, **British Journal of Management**, cilt 24, sayı 3, ss.347–366.

- LİPMAN-BLUMEN, J. (2005). “Toxic Leadership: When Grand İllusions Masquerade as Noble Visions”, **Leader To Leader**, cilt 2005, sayı 36, ss.29-36.
- LİU, D., LİAO, H., ve LOİ, R. (2012). “The Dark Side of Leadership: A Three-Level Investigation of the Cascading Effect of Abusive Supervision on Employee Creativity”, **Academy of Management Journal**, cilt 55, sayı 5, ss.1187-1212.
- LUDEMAN, K. (2000). “How to Conduct Self- Directed 360”, **Training and Development**, cilt 54, sayı 7, ss.44-47.
- LUNENBURG F. C. (2012). “Power and Lidership: An İnfluence Process”, **International Journal of Management, Business and Administration**, cilt 15, sayı 1, ss.1-9.
- MADLOCK, P. (2008). “The Link Between Leadership Style, Communicator Competence and Employee Satisfaction”, **Journal of Business Communication**, cilt 45, sayı 1, ss.61-78.
- MAWOLI M. A. ve MOHAMMED T. H. (2013). “Effect of Leadership Styles on Employees’ Job Performance: Evidence From Federal Medical Centre in Niger State”, **Lapai Journal of Management Science**, cilt 4, sayı 1, ss.1–15.
- MCGEE, J. E., PETERSON, M., MUELLER, S. L. ve SEQUEİRA, J. M. (2009). “Entrepreneurial Self- Efficacy: Refining the Measure”, **Entrepreneurship Theory and Practice**, cilt 33, sayı 4, ss.965-988.
- MEMDUHOĞLU, H. B. ve TURHAN, M. (2016). “Öğretmen Görüşlerine Göre İlköğretim Okul Müdürlerinin Örgütsel Güç Kaynaklarını Kullanım Düzeyleri”, **Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi**, cilt 44, sayı 44, ss.73-90.
- MERCANLIOĞLU, Ç. (2012). “Örgütlerde Performans Yönetimi ile İşgörenlerin Motivasyonu Arasındaki İlişki”, **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, cilt 4, sayı 1, ss.41- 52.

- MEYDAN C. H. ve POLAT M. (2010). "Liderin Güç Kaynakları Üzerine Kültürel Bağlamda Bir Araştırma", **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, cilt 65, sayı 4, ss.123-140.
- MEYER, J., STANLEY, D., HERSCOVİTCH, L. ve TOPOLNYTSKY, L. (2002). "Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Metaanalysis of Antecedents, Correlates, and Consequences", **Journal of Vocational Behavior**, cilt 61, sayı 1, ss.20–52.
- MOHAMMAD, J., HABİB, F. Q. ve ALİAS, M. A. (2010). "Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior in Higher Education Institution", **Global Business and Management Research**, cilt 2, sayı 1, ss.13-32.
- MORÇİN, S. E., ÇARIKÇI ve İ. H. (2016). "Dönüştürücü/Etkileşimci Liderliğin İş Tatminine Etkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü: Antalya'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği", **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, cilt 21, sayı 1, ss.97-112.
- MULVANEY, M. A., MCKİNNEY, W. R. ve GRODSKY, R. (2012). "The Development of a Pay-For-Performance Appraisal System for Municipal Agencies: A Case Study", **Public Personnel Management**, cilt 41, sayı 3, ss.505-533.
- MURPHY, C., RAMAMOORTHY, N., FLOOD, P. ve MACCORTAIN, S. (2006). "Organizational Justice Perceptions and Employee Attitudes Among Irish Blue Collar Employees: An Empirical Test of the Main and Moderating Roles of Individualism/Collectivism", **Management Revue**, cilt 17, sayı 3, ss.328-343.
- NAKTİYOK, A. (2007). "Yenilik Yönelimi ve Örgütsel Faktörler", **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, cilt 21, sayı 2, ss.211-230.
- NASIRİ, S. (2017). "Human Resource Management, Organizational Commitment and Organizational Performance: Development, Test and Correction of the Causal Model", **International Review of Management and Marketing**, cilt 7, sayı 3, ss.86-92.

- NIEHOFF, B. P. ve MOORMAN, R. H. (1993). "Justice as a Mediator of the Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior", **Academy of Management Journal**, cilt 36, sayı 3, ss.527-556.
- NYBERG, A., HOLMBERG, I., BERNIN, P. ve ALDERLING, M. (2011). "Destructive Managerial Leadership and Psychological Well-Being Among Employees in Swedish, Polish, and Italian Hotels", **Work**, cilt 39, sayı 3, ss.267-281.
- OGBONNA, E. ve HARRIS, L. C. (2000). "Leadership Style, Organizational Culture and Performance: Empirical Evidence From UK Companies", **International Journal of Human Resource Management**, cilt 11, sayı 4, ss.766-788.
- OKTAY, E. ve GÜL, H. (2003). "Çalışanların Duygusal Bağlılıklarının Sağlanmasında Conger ve Kanungo'nun Karizmatik Lider Özelliklerinin Etkileri Üzerine Karaman ve Aksaray Emniyet Müdürlüklerinde Yapılan Bir Araştırma", **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, sayı10, ss.403-428.
- ONAY, M., SÜSLÜ, Z. H., ve KILCI, S. (2011). "İletişim Tarzının ve Sözsüz İletişimin Çalışanların İş Performansına Etkisi: Posta Dağıtıcıları ve Hemşireler Üzerine Bir Araştırma", **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, cilt 3, sayı 1, ss.57-66.
- ORAL, L. ve KÖSE, S. (2017). "Örgütsel Demokrasi ve Örgütsel Muhalefet İlişkisi: Beyaz Yakalılar Üzerine Bir Araştırma", **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, cilt 46, sayı 1, ss.117-132.
- ORDU, A. (2016). "Lise Öğretmenlerinin İş Doyumları ve Bireysel Performansları", **Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, cilt 13, sayı 36, ss.1-19.
- OSHAGBEMI, T. ve OCHOLI, S. A. (2006). "Leadership Styles and Behaviour Profiles of Managers", **Journal of Management Development**, cilt 25, sayı 8, ss.748-762.

- OYUR, E., MERCAN, N., ŞAYLAN, O. ve BURAN, A. Ç. (2012). “İş Ortamında Duyguları İfade Etme ve İletişim Becerileri Üzerine Bir Araştırma”, **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, cilt 4, sayı 1, ss.97-106.
- ÖLÇER, F. (2004). “360 Derece Performans Değerlendirme ve Geribildirim: Bireysel ve Örgütsel Performans Gelişimi İçin Yeni Bir Araç”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Dergisi**, cilt 18, sayı 3–4, ss.216.
- ÖRÜCÜ, E. ve KÖSEOĞLU, M. A. (2003). “Kamu Çalışanlarının Performans Değerleme Uygulamalarına İlişkin Düşünceleri ve Muğla TEDAŞ Müessese Müdürlüğü Örneği”, **Mevzuat Dergisi**, cilt 6, sayı 64, ss.1-22.
- ÖRÜCÜ, E., KILIÇ, R. ve ERGÜL, A. (2011). “Çalışma Yaşamında Stresin Bireysel Performans Üzerindeki Etkileri: Eğitim ve Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma”, **Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi**, sayı 26, ss.1-21.
- ÖRÜCÜ, E., KILIÇ, R. ve KILIÇ, T. (2007). “Cam Tavan Sendromu ve Kadınların Üst Düzey Yönetici Pozisyonuna Yükselmelerindeki Engeller: Balıkesir Örneği”, **Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, cilt 14, sayı 2, ss.117-135.
- ÖZÇINAR, M. F., DEMİREL, Y. ve ÖZBEZEK, D. B. (2015). “Çalışanların Örgütsel Adalet Algıları ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, **Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, cilt 7, sayı 13, ss.150-171.
- ÖZDEMİR, N. ve ÇETİN, M. (2019). “Çevik Liderlik Ölçeğinin Geliştirilmesine Yönelik Güvenilirlik ve Geçerlilik Çalışması: Eğitim Örgütleri Üzerine Bir Uygulama”, **R&S- Research Studies Anatolia Journal**, cilt 2, sayı 7, ss.312-332.
- ÖZDEVECİOĞLU, M. (2003). “Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, sayı 21, ss.77-96.

- ÖZDEVECİOĞLU, M. (2004). “Duygusal Olaylar Teorisi Çerçevesinde Pozitif ve Negatif Duygusallığın Algılanan Örgütsel Adalet Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, cilt 59, sayı 3, ss.181- 202.
- ÖZER, G. ve GÜNLÜK, M. (2010). “Örgütsel Adaletin Muhasebecilerin İş Memnuniyeti ve İşten Ayrılma Eğilimlerine Etkisi”, **Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, cilt 9, sayı 2, ss.459- 485.
- ÖZER, P. S. ve URTEKİN, G. E. (2007). “Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve İş Doyumu İlişkisi Üzerine Bir Araştırma”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, sayı 28, ss.107-125.
- ÖZMEN, Ö. N. T., ARBAK, Y. ve SÜRAL ÖZER, P. (2007). “Adalet Verilen Değerin Adalet Algıları Üzerindeki Etkisinin Sorgulanmasına İlişkin Bir Araştırma”, **Ege Akademik Bakış Dergisi**, cilt 7, sayı 1, ss.17-33.
- ÖZMUTAF, N. M. (2007). “Örgütlerde Bireysel Performans Unsurları ve Çatışma”, **Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, cilt 8, sayı 2, ss.41-60.
- ÖZTÜRK, Z. ve TEBER, S. (2006). “Kariyer Yönetiminin Çalışan Motivasyonuna Etkileri: Jandarma Havacılık Komutanlığı Örneği”, **Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi**, sayı 19, ss.67-91.
- PADİLLA, A., HOGAN, R. ve KAİSER, R. B. (2007). “The Toxic Triangle: Destructive Leaders, Susceptible Followers, And Conducive Environments”, **The Leadership Quarterly**, cilt 18, sayı 3, ss.176-194.
- PALANSKI, M., AVEY, J. B., AND JİRAPORN, N. (2014). “The Effects of Ethical Leadership and Abusive Supervision on Job Search Behaviors in the Turnover Process”, **Journal Of Business Ethics**, cilt 121, sayı 1, ss.135-146.
- PALLADAN, A. A., ABDULKADİR, K. B. ve CHONG, Y. W. (2016). “The Effect of Strategic Leadership, Organization Innovativeness, Information Technology Capability on Effective Strategy Implementation: A Study of Tertiary Institutions in Nigeria”, **Journal of Business and Management**, cilt 18, sayı 9, ss.109-115.

- PEHLİVAN, B. (2008). “İnsan Kaynakları Yönetiminde Başarı Değerlendirmesi ve Maliye Bakanlığı Çalışanlarına Yönelik Bir Uygulama”, **Maliye Dergisi**, sayı 154, ss.161-187.
- PELLEGRİNİ, E., K. ve SCANDURA, T., A. (2008). “Paternalist Leadership: A Review and Agenda for Future Research”, **Journal of Management**, cilt 34, sayı 35, ss.66-593.
- PİLLAI, R., WILLIAMS, E. ve TAN, J. (2001). “Are the Scales Tipped in Favor of Procedural or Distributive Justice? An Investigation of the U.S., India, Germany and Hong Kong (China)”, **The International Journal of Conflict Management**, cilt 12, sayı 4, ss.312-332.
- POLATCI, S. ve ÖZÇALIK, F. (2015). “Çalışanların Örgütsel Adalet Algıları ile Üretkenlik Karşısı İş Davranışları Etkileşiminde Pozitif ve Negatif Duygusallığın Aracılık Etkisi”, **Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, cilt 17, sayı 2, ss.215-234.
- PONNU, C. H. ve CHUAH, C. C. (2010). “Organizational Commitment, Organizational Justice and Employee Turnover in Malaysia”, **African Journal of Business Management**, cilt 4, sayı 13, ss.2676-2692.
- POOLE, W. L. (2007). “Organizational Justice as a Framework for Understanding Union-Management Relations in Education”, **Canadian Journal of Education**, cilt 30, sayı 3, ss.725-748.
- REED, C.G. (2004). “Toxic Leadership”, **Military Review**, cilt 84, sayı 4, ss.67-71.
- REGO, P., LOPES, M.P. ve LUÍS, N.J. (2015). “Authentic Leadership and Organizational Commitment: The Mediating Role of Positive Psychological Capital”, **Journal Of Industrial Engineering and Management**, cilt 9, sayı 1, ss.129-151.
- REYHANOĞLU, M. ve AKIN, Ö. (2016). “Toksik Liderlik Örgütsel Sağlığı Olumsuz Yönde Etkiler mi?”, **İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi Ekonomi & İşletme Özel**, cilt 5, sayı 3, ss.442-459.

- ROSİNG, K., FRESE, M. ve BAUSCH, A. (2011). "Explaining the Heterogeneity of the Leadership-innovation Relationship: Ambidextrous Leadership", **The Leadership Quarterly**, cilt 22, sayı 5, ss.956-974.
- SABANCI, A. (2005). "Çağdaş Okul Liderliği Açısından Karizmatik, Dönüşümcü ve Vizyoner Liderlik Yaklaşımları", **Çağdaş Eğitim**, cilt 30, sayı 318, ss.26-33.
- SARFRAZ, H. (2017). "Strategic Leadership Development: Simplified With Bloom's Taxonomy", **Industrial and Commercial Training**, cilt 49, sayı 1, ss.40-47.
- SAYLI, H. ve TÜFEKÇİ, A. (2008), "Başarılı Bir Örgütsel Değişimin Gerçekleştirilmesinde Dönüştürücü Liderliğin Rolü", **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, sayı 30, ss.193-210.
- SCHMINKE, M., AMBROSE, M. L. ve CROPANZANO, R. S. (2000). "The Effect of Organizational Structure on Perceptions of Procedural Fairness", **Journal of Applied Psychology**, cilt 85, sayı 2, ss.294-304.
- SCHYNS, B. ve SCHİLLİNG, J. (2013). "How Bad are the Effects of Bad Leaders? A Meta-Analysis of Destructive Leadership and Its Outcomes", **The Leadership Quarterly**, cilt 24, sayı 1, ss.138-158.
- SESEN, H., TABAK, A. ve ARLI, O. (2017). "Consequences of Self-Leadership: A Study on Primary School Teachers", **Educational Sciences: Theory & Practice**, cilt 17, sayı 3, ss.945-968.
- SEVİNÇOK, L. (2017). "Örgütsel ve Toplumsal Yapılarda Liderlik: Otoriterlik", **Karatahta İş Yazıları Dergisi**, cilt 2017, sayı 9, ss.135-166.
- SHAMIR, B. ve EİLAM- SHAMIR, G. (2005). "What's Your Story? A Life-Stories Approach to Authentic Leadership Development", **The Leadership Quarterly**, cilt 16, sayı 3, ss.395 – 417.
- SHAMİR, B.; HOUSE, R.J. ve ARTHUR, M.B. (1993). "The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory", **Organization Science**, cilt 4, sayı 4, ss.577–594.

- SHANKER, M. (2016). “Organizational Citizenship Behavior and Organizational Commitment in Indian Workforce”, **Journal of Psychosocial Research**, cilt 11, sayı 2, ss.397- 408.
- SHAZAD, K. M., KİTCHLEW, H.S.N. ve ZİA, S.A. (2014). “Integrating Principles of Care, Compassion, and Justice in Organizations: Exploring Dynamic Nature of Organizational Justice”, **Journal of Human Values**, cilt 20, sayı 21, ss.67-181.
- SHEREHİY, B., KARWOWSKI, W. ve LAYER, J. K. (2007). “A Review of Enterprise Agility: Concepts, Frameworks and Attributes”, **International Journal of Industrial Ergonomics**, cilt 37, sayı 5, ss.445– 460.
- SİGLER, T. H., ve PEARSON, C. M. (2000). “Creating an Empowering Culture: Examining the Relationship Between Organizational Culture and Perceptions of Empowerment”, **Journal of Quality Management**, cilt 5, sayı 1, ss.27-52.
- SİKYR, M. (2013). “Best Practices in Human Resource Management: The Source Of Excellent Performance And Sustained Competitiveness”, **Central European Business Review**, cilt 2, sayı 1, ss.43-48.
- SKARLİCKİ, D.P. ve FOLGER, R. (1997). “Retaliation in the Workplace: The Roles of Distributive, Procedural, and Interactional Justice”, **Journal of Applied Psychology**, cilt 82, sayı 3, ss.434-443.
- SNEED, C. D. (2002). “Correlates and Implications for Agreeableness in Children”, **Journal of Psychology**, cilt 136, sayı 1, ss.59-67.
- SOYLU, S. (2011). “Creating a family or loyalty-based framework: The effects of paternalistic leadership on workplace bullying”, **Journal of business ethics**, cilt 99, sayı 2, ss.217-231.
- SÖKMEN, A. ve BOYLU, Y. (2009). “Yol Amaç Modeli Kapsamında Önderlik Davranışlarının İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Journal of Yasar University**, cilt 4, sayı 1, ss.2381-2402.

- STARK, E.; POPPLER, P. P. ve MURNANE, J. A. (2011). “Looking for Evidence of Human Capital (or the Lack Thereof) in College/University Degrees Held by Managerial Level Employees”, **Journal of Behavioral and Applied Management**, cilt 13, sayı 1, ss.60-80.
- STORDEUR, S., D’HOORE. ve VANDERBERGHE, C. (2001). “Leadership, Organizational Stress, and Emotional Exhaustion Among Hospital Nursing”, **Journal of Advanced Nursing**, cilt 35, sayı 4, ss.533-542.
- SULİMAN, A. ve ILES, P. (2000). “Is Continuance Commitment Beneficial to Organizations? Commitment-Performance Relationship: A New Look”, **Journal of Managerial Psychology**, cilt 15, sayı 5, ss.407-426.
- SÜMER, N. (2000). “Yapısal Eşitlik Modelleri: Temel Kavramlar ve Örnek Uygulamalar [Structural Equation Modeling: Basic Concepts and Applications]”. **Türk Psikoloji Yazıları**, 3(6), 49–74.
- ŞAFAKLI, O. V. (2005). “KKTC’deki Kamu Bankalarında Liderlik Stilleri Üzerine Bir Araştırma”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, cilt 6, sayı 1, ss.132-143.
- ŞAHİN, A. ve ÇALIŞKAN, S. (2018). “Avantaj ve Dezavantajlarıyla Performans Değerlendirme Sistemi ve Türk Kamu Yönetiminde Uygulanabilirliği”, **Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, cilt 18, sayı 36, ss.117-118.
- ŞAHİN, A. ve TEMİZEL, H. (2007). “Bilgi Toplumunun Örgütsel ve Yönetmel Yapılar Üzerine Etkileri Bağlamında Türk Kamu Yönetiminde Liderlik Anlayışı: Bir Anket Çalışması”, **S.Ü. Maliye Dergisi**, sayı 153, ss.179-194.
- ŞAHİN, B. ve TAŞKAYA, S. (2010). “Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algılarını Etkileyen Faktörlerin Yapısal Eşitlik Modeli ile İncelenmesi”, **Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi**, cilt 13, sayı 2, ss.85-113.
- ŞAHİN, R. ve KAVAS, E. (2016). “Örgütsel Adalet ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesinde Öğretmenlere Yönelik Bir Araştırma: Bayat Örneği.” **Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi**, cilt 7, sayı 14, ss.119-140.
- ŞANTAŞ, F. (2014). “Etik Liderlik Davranışlarının Örgütsel Adalet Üzerindeki Etkisi: Hastanede Bir Uygulama”, **İşletme Bilimi Dergisi**, cilt 2, sayı 2, ss.53-69.

- ŞEN, E. ve BOLAT, M. (2015). “İşletmelerde Demokratik Yönetim Anlayışının İnovasyon ve Firma Performansı Üzerine Etkisi: İstanbul Avrupa Yakası Lojistik İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama”, **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimleri Dergisi**, cilt 14, sayı 27, ss.149-172.
- ŞENOL, G. (2003). “İş Değerlemesinden Performans Değerlemesine Geçiş”, **İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, cilt 5, sayı 1, ss.31.
- ŞİRİN, F. E. ve YETİM, A. A. (2009). “Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Stiline İlişkin Yönetici Algıları”, **Niğde Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi**, cilt 3, sayı 1, ss.69-84.
- TABAK, A., POLAT, M., COŞAR, S. ve TÜRKÖZ, T. (2012). “Otantik Liderlik Ölçeği: Güvenirlilik ve Geçerlik Çalışması”, **“İş, Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, cilt 14, sayı 4, ss.89-106.
- TAGRAF, H., ÖZKAN, A.M. ve ŞAHİN, İ. (2016). “Çalışanların Örgütsel Adalet Algıları ve Performans Arasındaki İlişki: Bir Sağlık Kuruluşunda Araştırma”, **Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, cilt 17, sayı 2, ss.67-83.
- TAKALA, T. (2010). “Dark Leadership, Charisma and Trust”, **Psychology**, cilt 1, sayı 1, ss.59-63.
- TANG, T. L. P. ve BALDWIN, L. J. (1996). “Distributive and Procedural Justice as Related to Satisfaction and Commitment”, **Advanced Management Journal**, cilt 61, sayı 3, ss.1-25.
- TANRIVERDİ, H., ADIGÜZEL, O. ve ÇİFTÇİ, M. (2010). “Sağlık Yöneticilerine Ait İletişim Becerilerinin Çalışan Performansına Etkileri: Kamu Hastanesi Örneği”, **Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, cilt 11, sayı 1, ss.101-122.
- TANYİ, R. A. (2002). “Towards Clarification of the Meaning of Spirituality”, **Journal of Advanced Nursing**, cilt 39, sayı 5, ss.500-509.
- TASLAK S. (2008). “Göreve İlişkin Çatışmalarda Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Üzerine Etkisel Bir Değerlendirme”, **Erciyes Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, sayı 31, ss.121-144.

- TAŞ, A. (2010). “Öğretmenlerin İş Değerlerinin Örgütsel Adalet Algılarına Etkisi”, **Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, cilt 27, sayı 27, ss.211-222.
- TAŞÇIOĞLU, H. (2011). “Örgütsel Adalet Algısının Ölçülmesine Yönelik Kamu Kurumunda Bir Araştırma”, **Gaziosmanpaşa Üniversitesi SBE Sosyal Bilimler Araştırması Dergisi**, cilt 6, sayı 1, ss.136-150.
- TATLILIOĞLU, K. (2014). “Üniversite Öğrencilerinin Beş Faktör Kişilik Kuramı’na Göre Kişilik Özellikleri Alt Boyutlarının Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi”, **Tarih Okulu Dergisi**, cilt 2014, sayı 17, ss.939-971.
- TAYLOR, A. J. W. (2003). “Justice as a Basic Human Need”, **New Ideas in Psychology**, cilt 21, sayı 3, ss.209- 219.
- TELLİ, E., ÜNSAR A. S. ve OĞUZHAN A. (2012). “Liderlik Davranış Tarzlarının Çalışanların Örgütsel Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Eğilimleri Üzerine Etkisi: Konuyla İlgili Bir Uygulama”, **Electronic Journal of Vocational Colleges**, cilt 2, sayı 2, ss.135-150.
- TENGİLİMOĞLU, D. (2005). “Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, cilt 4, sayı 14, ss.1-16.
- TEPE, N. ve YILMAZ, G. (2020). “Öğretmenlerin Okul İklimi Algılarının Yordayıcısı Olarak Okul Yöneticilerinin Toksik Liderlik Davranışları”, **OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi**, cilt 15, sayı 25, ss.3360-3381.
- TEPPER, B. J. (2007). “Abusive Supervision in Work Organizations: Review, Synthesis and Research Agenda”, **Journal of management**, cilt 33, sayı 3, ss.261-289.
- TEPPER, B. J., DUFFY, M. K., HOOBLER, J. ve ENSLEY, M. D. (2004). “Moderators of the Relationships Between Coworkers' Organizational Citizenship Behavior and Fellow Employees' Attitudes”, **Journal of Applied Psychology**, cilt 89, sayı 3, ss.455.
- TEPPER, B.J. (2000). “Consequences of Abusive Supervision”, **Academy of Management Journal**, cilt 43, sayı 2, ss.178-190.

- THOMAS, T., SCHERMERHORN JR, J. R. ve DIENHART, J. W. (2004). “Strategic Leadership of Ethical Behavior in Business”, **Academy of Management Perspectives**, cilt 18, sayı 2, ss.56-66.
- TINAZTEPE, C. (2012). “Örgüt İçi Etkin İletişimin Örgütsel Sinizme Etkisi”, **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, cilt 4, sayı 1, ss.53-63.
- TİTREK, O. (2009). “Okul Türüne Göre Okullardaki Örgütsel Adalet Düzeyi”, **Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi**, cilt 6, sayı 2, ss.551-573.
- TOPAKKAYA, A. (2009). “Aristoteles’ te Adalet Kavramı”, **Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi**, cilt 2, sayı 6, ss.628-633.
- TOPALOĞLU, C. ve T. DALGIN. (2013). “Algılanan Liderlik Tarzı ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi, Marmaris’ te Yer Alan Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerinde Bir Uygulama”, **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, cilt 16, sayı 29, ss.277-301.
- TORUN, N. Ö. A. ve TORUN, A. (2011). “Bıçimsel ve Bıçimsel Olmayan İletişim, Yönetici ile Kuruma Duyulan Güven ve Üstün Uzmanlık Gücü Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma”, **Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi**, cilt 6, sayı 2, ss.101-113.
- TÖREMEN, F. ve TAN, Ç. (2010). “Eğitim Örgütlerinde Adalet: Kavramsal Bir Çözümleme”, **Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi**, sayı 14, ss.58-70.
- TUNCER, P. (2010). “Örgütsel Değişim ve Liderlik”, **Sayıştay Dergisi**, sayı 80, ss.57-83.
- TUNÇER, P. (2013). “Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon”, **Sayıştay Dergisi**, sayı 88, ss.87-108.
- TURGUT, H. (2001). “Geleneksel Performans Değerleme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerleme Yöntemi”, **Sayıştay Dergisi**, sayı 42, ss.62.
- TUTAR, H. (2007). “Erzurum’da Devlet ve Özel Hastanelerde Çalışan Sağlık Personelinin İşlem Adaleti, İş Tatmini ve Duygusal Bağlılık Durumlarının İncelenmesi”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, cilt 12, sayı 3, ss.97-120.

- TUTAR, H. ve ALTINÖZ, M. (2010). “Örgütsel İklimin İşgören Performansı Üzerine Etkisi: Ostim İmalât İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, cilt 65, sayı 2, ss.195-218.
- TÜRK, M. ve KARA, E. (2018). “Genç Lider Yöneticilerin İnovasyon Anlayışı: Turizm Sektörü Üzerine Bir Alan Araştırması”, **OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi**, cilt 8, sayı 1, ss.108-124.
- TZİNER, A. ve KOPELMAN, R. E. (2002). “Is There a Preferred Performance Rating Format? A Non-Psychometric Perspective”, **Applied Psychology: An International Review**, cilt 51, sayı 4, ss.479-503.
- UGBORO, I. ve OBENG, K. (2000). “Top Management Leadership, Employee Empowerment, Job Satisfaction and Customer Satisfaction in Total Quality Management Organizations: An Empirical Study”, **Journal of Quality Management**, cilt 5, sayı 2, ss.247- 272.
- USLU, D. Y. (2011), “Örgütlerde Yönetimsel Etkinliğe Ulaşmada Yeni Bir Yaklaşım: Yaratıcı Liderlik”, **Sakarya Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, cilt 11, sayı 22, ss.419-444.
- UYSAL, H. T., AKBULUT, H ve ERTAN, S. (2015). “Aşırı İş Yükünün Performans Perspektifinden Çalışma Psikolojisinde Negatifliğe Etkisi: Muhasebe Meslek Mensuplarına Yönelik Bir Araştırma”, **Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi**, cilt 8, sayı 38, ss.942-953.
- ÜNAL, Ö. F ve GÜNAY, Z. (2016). “Çalışanların Algıladıkları Performansları ile 360 Derece Performans Değerleme Arasındaki İlişki: Bir Telekomünikasyon Şirketi Örneği”, **Çankırı Karatekin Üniversitesi İİBF Dergisi**, cilt 6, sayı 1, ss.273-289.
- ÜZÜM, B. VE UÇKUN, S. (2018). “Performans Değerlendirme Yöntemleri Üzerine Nitel Bir Araştırma: Kocaeli İli Örneği”, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, cilt 10, sayı 2, ss.255.
- VAN DE VLIERT, E. ve EİNARSEN, S. (2008). “Cultural Construals of Destructive Versus Constructive Leadership in Major World Niches”, **International Journal of Cross Cultural Management**, cilt 8, sayı 3, ss.275-295.

- VAUGHAN, S. (2003). "Performance: Self As The Principal Evaluator", **Human Resource Development International**, cilt 6, sayı 3, ss.371-385.
- WALUMBWA, F.O., MAYER, D.M., WANG, P., WANG, H., WORKMAN, K. ve CHRISTENSEN, A.L. (2011). "Linking Ethical Leadership to Employee Performance: The Roles of Leader-Member Exchange, Self-Efficacy, and Organizational Identification", **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, cilt 115, sayı 2, ss.204-213.
- WAYNE, J. H., MUSİSCA, N. ve FLEESON, W. (2004). "Considering the Role of Personality in the Work-Family Experience Relationships of the Big Five to Work-Family Conflict and Facilitation", **Journal of Vocational Behavior**, cilt 64, sayı 1, ss.108-130.
- WITT, L. A., ANDREWS, M. C. ve CARLSON, D. S. (2004). "When Conscientiousness Isn't Enough: Emotional Exhaustion and Performance Among Call Center Customer Service Representative", **Journal of Management**, cilt 30, sayı 1, ss.149-160.
- YAGİL, D. (2006). "The Relationship of Abusive and Supportive Workplace Supervision to Employee Burnout and Upward Influence Tactics", **Journal of Emotional Abuse**, cilt 6, sayı 1, ss.49-65.
- YAPICI, F. ve BAŞ, H. (2015). "Verimlilikte Ergonomik Faktörler", **Süleyman Demirel Üniversitesi Mühendislik Bilimleri ve Tasarım Dergisi**, cilt 3, sayı 3, ss.591-595.
- YATKIN, A. (2007), "Toplam Kalite Yönetiminde Liderlik: Liderlikte Kalite", **İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, cilt 9, sayı 1, ss.1303-2860.
- YAVAŞ, A. (2016). "Sectoral Differences in the Perception of Toxic Leadership", **Procedia- Social and Behavioral Sciences**, sayı 229, ss.267-276.
- YAVUZ, E. (2009). İşgörenlerin Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık ile İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma", **İşletme Araştırmaları Dergisi**, cilt 1, sayı 2, ss.51-69.

- YAVUZ, E. (2010). “Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algılamaları Üzerine Bir Karşılaştırma Çalışması”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, cilt 11, sayı 2, ss.302-312.
- YAZICIOĞLU, İ. ve TOPALOĞLU, I. G. (2009). “Örgütsel Adalet ve Bağlılık İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, cilt 1, sayı 1, ss.3-16.
- YELBOĞA, A. (2006). “Kişilik Özellikleri ve İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, **ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources**, cilt 8, sayı 2, ss.196-217.
- YENİÇERİ, Ö., DEMİREL, Y. ve SEÇKİN, Z. (2009). “Örgütsel Adalet ile Duygusal Tükenmişlik Arasındaki İlişki: İmalat Sanayi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, **Karamanoglu Mehmetbey Üniversitesi İİBF Dergisi**, cilt 11, sayı 16, ss.83-99.
- YILDIZ, O. DAĞDEVİREN, M. ve ÇETİNYOKUŞ, T. (2008). “İşgören Performansının Değerlendirilmesi İçin Bir Karar Destek Sistemi ve Uygulaması”, **Gazi Üniversitesi Mühendislik ve Mimarlık Fakültesi Dergisi**, cilt 23, sayı 1, ss.239-248.
- YILMAZ, A. ve EKİCİ, S. (2003). “Örgütsel Yaşamda Stresin Kamu Çalışanlarının Performansına Etkileri Üzerine Bir Araştırma”, **Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, cilt 10, sayı 2, ss.1-19.
- YILMAZ, K. (2004). “Okul Yöneticilerinin Destekleyici Liderlik Davranışları ile Okullardaki Güven Arasındaki İlişki Konusunda İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Görüşleri”, **İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, cilt 5, sayı 8, ss. 8-17.
- YILMAZ, K. (2005). “Performans Değerlendirme Sürecinde 360 Derece Geri Bildirim Sistemi”, **Verimlilik Dergisi**, sayı 1, ss.27-45.
- YILMAZER, A. (2012). “Yerel Yönetimlerde Kurumsal Bağlılığın Bireysel Performansa Etkisine İlişkin Bir Araştırma: Sakarya Büyükşehir Belediyesi Örneği”, **Akademik İncelemeler Dergisi**, cilt 7, sayı 1, ss.313-336.

YÜRÜR, Ş. (2008). “Örgütsel Adalet ile İş Tatmini ve Çalışanların Bireysel Özellikleri Arasındaki İlişkilerin Analizine Yönelik Bir Araştırma”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, cilt 13, sayı 2, ss.295- 312.

ZORLU, K., ve TETİK, F. (2018). “Girişimci Liderlik Davranışının Çalışan Yaratıcılığına Etkisi”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, sayı 39, ss.297-307.

ELEKTRONİK KAYNAKLAR

HENSON, C. (2015). Agile Leadership for a Changing Workplace. **Learning Quest**. https://www.learningquest.com.au/wp-content/uploads/2015/10/Agile-Leadership_-Learning-Quest-.pdf. Erişim Tarihi:22.06.2021

REDMOND, J. (2015). **Strategy and the Importance of Strategic Leadership**, Certified Public Accountants, 1-9. <https://www.cpaireland.ie/CPAIreland/media/Education-Training/Study%20Support%20Resources/P2%20Strategy%20and%20Leadership/Relevant%20Articles/cpa-article-strategy-and-leadership-final.pdf>

SASHKİN, M. & ROSENBACH, W.E. (2005). **A wiew of leadeship that matter**. [www.Leadinand.com/documents/Leadeship That Matters](http://www.Leadinand.com/documents/Leadeship%20That%20Matters.pdf).

YÖK. <https://www.yok.gov.tr/documents/yayinlar/yayinlarimiz/2021/vakif-yuksekogretim-kurumlari-raporu-2021.pdf>

TEZLER

ACAR, S. C. (2013). “Müşteri Odaklılığın Satış Performansına Etkisi ve Bir Araştırma”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Galatasaray Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

AKGÜNDÜZ, Y. (2012). “Konaklama İşletmelerinde Otantik Liderlik ve Öz Yeterlilik Arasındaki İlişkinin Analizi”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

AKTUNA, H.C. (2020). “Örgütsel Adaletin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisi: Paraya Yönelik Tutumun Düzenleyici Rolü”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- ALKIN, M. C. (2006). “Liderlik Özellik ve Davranışlarının Belirlenmesi ve Konuyla İlgili Olarak Yapılan Bir Araştırma”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- ALP, G. (2016). “Konaklama İşletmelerinde Çalışanların Streslerinin Bireysel Performansları Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Uygulama”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- ANYANGO, C.A. (2015). “Effects of Leadership Styles on Employee Performance At Boa Kenya Limited”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), The Open University of Tanzania, 2015.
- ARIKÖK, M. (2017). “Etik Liderlik ve Tükenmişliğin Üretim Karşıtı İş Davranışları Üzerindeki Etkileri: Ankara Üretim Sektöründe Bir Uygulama”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- ATALAY, D. D. (2007). “Denklik Duyarlılığı Açısından Algılanan Örgütsel Adalet Örgütsel Bağlanma İlişkisi”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Ankara Üniversitesi, Ankara.
- ATEŞOĞLU, L. (2019). “Konaklama İşletmelerinde Çalışan Ev İdaresi Personeline Yönelik “Performans Değerlendirme Ölçeği”nin Geliştirilmesi ve Performansı Etkileyen Faktörlerin Araştırılması: Ankara Örneği”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- AYKANAT, Z. (2014). “Psikolojik Sözleşmenin İhlali Algısında Örgütsel Adaletin Etkisi ve Etik Liderin Aracı Değişken Olarak Rolü: Kalkınma Ajanslarında Uygulama”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- BALTACI, A. (2009). “Belirli Derecelere Yönelme Hatasının Sosyo-Kültürel Faktörler Çerçevesinde Çözümlemesi ve Bir Örnek Olay”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.

- BAŞTÜRK, F.F. (2009). “Ücret Tatmini ile Ücret Yönetiminde Örgütsel Adalet Algısı Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- BEGEÇ, S. (1999). “Modern Liderlik Yaklaşımları ve Uygulaması”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Mühendislik ve Fen Bilimleri Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Gebze.
- BEYÇİOĞLU, K. (2009). “İlköğretim Okullarında Öğretmenlerin Sergiledikleri Liderlik Rollerine İlişkin Bir Değerlendirme: Hatay İli Örneği”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- BROWN, M. E. (2002). Leading With Values: The Moderating Influence of Trust on Values Acceptance by Employees, (Unpublished Ph.D. Thesis), The Pennsylvania State University, Pennsylvania.
- BULUT, F. (2003). “Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Erzurum Emniyet Müdürlüğü Personeli Üzerinde Bir Çalışma”, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- CANBOLAT, S. G. (2016). “Yöneticilerin Liderlik Tarzlarına İlişkin Çalışan Algıları, ÇEDAŞ Grup Şirketleri Örneği (Çorumgaz, Sürmeligaz, Kargaz)”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Hitit Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çorum.
- ÇİMEN, F. (2009). “Performans Yönetimi ve Hizmet Sektöründe Bir Alan Çalışması”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Atılım Üniversitesi, Ankara.
- DEMİR, N. (2021). “Okul Yöneticilerinin Örgütsel Adalet Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Güven Duyguları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, Mersin Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Mersin.
- DEMİRTAŞ, Ö. (2007). “Performans Değerlendirme 360 Derece Yöntemi ve Bir Kamu Kuruluşunda Yöneticilerde Uygulanması”, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.

- DİKER, O. (2014). “Algılanan Liderlik Tarzları, Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinin Turizm Endüstrisinde İncelenmesi”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), T.C. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- DİKMEN, B. (2012). “Liderlik Kuramları ve Dönüştürü Liderlik Kuramının Çalışanların Örgütsel Bağlılık Algıları Üzerindeki Etkisine Yönelik Uygulamalı Bir Araştırma”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul.
- DURMUŞ, A. E. (2001). “Kadın ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Davranışları Arasındaki Farklılıklar: Türkiye’ de Seçilmiş Bir Grup Yönetici Üzerine Bir Araştırma”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- DUYAN, E. C. (2012). “Hizmetkâr Liderlik: Çalışan İyilik Hali ve Çalışma Yaşamının Kalitesi ile İlişkileri Üzerine Bir Araştırma”, (Yayınlanmamış Doktora tezi), Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- EKER, G. (2006). “Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- EYMÜR, E. (2009). “Örgütsel Bağlılık ile İşgören Performansını İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- GALİPOĞLU, Ö. (2014). “İnsan Kaynakları Yönetiminde Çalışanların Yönetime Katılması ve Öneri Sistemlerinin Firmalara Sağladığı Katkılar Üzerine Farklı Sektörlerden Uygulama Örneği”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- GÖKGÖZ, H. (2013). “Stresin Çalışanların Performansı Üzerine Etkisi: Öğretim Elemanları Üzerine Bir Araştırma”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.

- GÜLERTEKİN, S. (2013). “Duygu İklimi ve Liderlik Tarzının İşten Ayrılma Niyetine Etkileri: Alanya’daki Turizm İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale.
- GÜNSAL, E. (2010). “Algılanan Örgütsel Adalet ile Örgütsel Yabancılaşma Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma” (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- İÇERLİ, L. (2009). “Örgüt Yapısı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkiler”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- KAPLAN, T. (2019). “Kamu Eğitim Alanında Performans Değerlendirme Sistemine ve Yeni Performans Değerlendirme Sistemi Taslağına İlişkin Görüşlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- KARATAŞ, H. (2020). “Okul Müdürü Yönetim Tarzları ile Öğretmenlerin Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Niğde Halis Demir Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Niğde.
- KARAYEL B. (1999). “İşletme Yöneticilerinin Önderlik Davranışları ve İşgören Tatmini Üzerine Etkileri”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- KESİCİ, S. (2006). “Bankalarda Motivasyon ve İş Tatmini İlişkisi ve Uygulamadan Bir Örnek”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- KILIÇ, Ş. (2019). “360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi Çerçevesinde Performansa Dayalı Ücretlendirmenin Türk Kamu Yönetiminde Uygulanabilirliği: Kırıkkale Belediyesi’nde Bir Araştırma”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale.

- KIZRAK, M. (2019). “Profesyonel Bürokrasilerde Güç Dengeleme Çabaları: Uzmanlık, Özerklik ve Sosyal Ağ İlişkisi”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- KOCABEY, U. (2010). “İşletmelerde Performans Değerlendirme, Geri Bildirim, Kariyer Planlama ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- MANSUROVA, S. (2017). “İşletmelerde Dönüşümcü Liderlik Davranışlarının Örgüt Kültürüne Etkisi ve Bir Uygulama”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- MOALIM, M.A. (2020). “Liderlik Tarzının Çalışan Performansına Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- MOÇ, T. (2018). “Örgütsel Adalet Algısının Çalışanların İşe Yabancılaşmasına Etkisinde Tükenmişliğin ve Presenteizmin Rolü”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- MWOMBEKI, J. (2017). “Influence of Leadership Styles on Employees’ Performance in Tanzania: The Case of University of DSM Computing Centre”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Mzumbe University.
- NARCIKARA, E. B. (2017). “Spiritüel Liderlik Davranışının Algılanan Performans Üzerine Etkisi”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- ÖZEN, P. (2011). “Performans, Eğitim İlişkisinin İrdelenmesi ve Çalışan Performansının Artırılmasında Eğitimin Rolünün Betimlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- ÖZGÖZGÜ, S. (2015). “Eğitim Örgütlerinde Yöneticilerin Liderlik Davranışları, Bilgi Yönetimi ve Örgüt Kültürü İlişkisi”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

- ÖZKAN, A. (2008). “Mülki idare amirlerinin liderlik davranışlarının eğitim üzerindeki etkisi”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Elazığ Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- ÖZTÜRK, S. (2009). “İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme Üzerine Bir Uygulama”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- ÖZYÖRÜK, M. (2009). Hizmet Sektöründe Performans Değerlendirme, (Yayınlanmamış yüksek Lisans Tezi), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- RECAN, S. (2019). “Lider-Üye Etkileşimi, Yenilikçi İş Davranışı, İşe Adanmışlık, Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Örgütsel Adaletin Rolü”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- SAYÜ, P. (2014). “Örgütsel Adalet ve İşe Yabancılaşma Arasındaki İlişki”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tez), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- SOLAK, B. (2015). “Bağımsız Denetçilerin İş Yükünün İş Performanslarına ve Denetim Kalitesine Etkisi, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- SÖYÜK, S. (2007). “Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerine Etkisi ve İstanbul İlindeki Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Çalışma”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- SUNGUR, A.T. (2016). “Örgütlerde Performans Değerlendirme: Jandarma Genel Komutanlığı Performans Değerlendirme Sistemi Üzerine Bir Araştırma”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- ŞAVK, E. M. (2009). “Performansı Etkileyen Faktörlerin Çalışan Motivasyonu Üzerine Etkisinin Kocaeli İli Sınırlarındaki Devlet Hastanelerinde İncelenmesine Yönelik Bir Uygulama”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.

- ŞİMŞEK, A. (2006). “Duygusal Zekânın, Ana-Baba Tutumunun ve Doğum Sırasının Tercih Edilen Liderlik Tarzına Etkisi”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- TAŞÇIOĞLU, H. (2010). “Örgüt Kültürünün Örgütsel Adalet Etkisi: Bir Örnek Olay”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- TURAL, M. (2007). “Örgütlerde Performans Yönetimi: Bir Kamu Kuruluşundaki Performans Değerlendirme Sisteminin İncelenerek Karşılaşılan Sorunların Tespit ve Çözümüne Yönelik Bir Çalışma”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- TUTAR, B. (2008). “Liderlik Tarzının İşgören Performansı Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- UĞURLU, C. T. (2009). “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Yöneticilerin Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet Davranışlarının Etkisi”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Malatya.
- YAVUZ, H. (2013). “Çalışanların Örgütsel Adalet Boyutlarına İlişkin Algıları ile Örgütsel Güven Düzeyleri Arasındaki İlişki: Isparta İlinde Görevli Hemşireler Üzerine Bir Araştırma”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- YILDIRIM, A. (2010). “Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet İlişkisi Üzerine Bir Uygulama”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- YILMAZ, E. (2015). “İşgören İş Tatmini İle İşgören Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi Üzerine Bir Araştırma”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Hasan Kalyoncu Üniversitesi, İstanbul.

YILMAZ, İ. (2008), “Sporcu Algıları Çerçevesinde Farklı Spor Branşlarındaki Antrenörlerin Liderlik Davranış Analizleri ve İletişim Beceri Düzeyleri”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

YÜRÜR, Ş. (2005). “Ödüllendirme Sistemleri ile Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkilerin Analizi ve Bir Uygulama”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Uludağ Üniversitesi, Bursa.

DİĞER KAYNAKLAR

AFACAN, Y. (2011). “Ergonomik Islak Mekanlar: Herkes İçin Tasarlanmış Banyolarda Dikkat Edilmesi Gereken Tasarım Faktörleri”, **17. Ulusal Ergonomi Kongresi, Türk Ergonomi Derneği ve Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Endüstri Mühendisliği Bölümü**, ss.548-641, Eskişehir.

ARSLAN, A. (2003). “360 Derece Geri Besleme”, **4. Kamu Kalite Sempozyumu**, Çalıştay Dokümanları, Ankara.

CÖMERT, M. (2004). “Dönüşümcü Liderlik”, **XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, İnönü Üniversitesi, Eğitim Fakültesi**, Malatya, ss.1-12.

ÇAKMAK, N. (2006). “Kütüphane Yönetiminde Performans Değerlendirmesi”, **Kütüphane Haftası Bildirileri Kitabı**, Ankara, ss.267-86.

ERBEN, G. S. (2004). “Toplumsal Kültür Aile Kültürü Etkileşimi Bağlamında Paternalizm Boyutuyla İşletme Kültürü: Türkiye Örneği”, **1. Aile İşletmeleri Kongresi Bildirileri**, İstanbul, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, ss.345-356.

EREN, E. ve YALÇINTAŞ, M. (2017). “Hizmetkar Liderlik ile İş Tatmini Arasındaki İlişki: Bir Havayolu Şirketi Örneği”, **Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi**, 16. Ulusal İşletmecilik Kongresi, ss.851-864.

ERİM, A. ve ÇALIŞKAN, S.C. (2010). “İş-Aile Çatışmasının Duygusal Tükenmişlik Üzerindeki Etkisi ve Örgütsel Adalet Algısının Bu Etkileşimde Düzenleyici Rolü Üzerine Bir Araştırma”, **9. Ulusal İşletmecilik Kongresi Bildiriler Kitabı**, ss.370-384.

- KIRKPATRICK, S. A. (2004). "Visionary Leadership Theory", **Encyclopedia of Leadership**, ss.1615- 1619.
- OĞULATA S. ve NOYAN, A. (2008). "Hizmet Sektöründe Performans Değerlemesi ve Bir Örnek Uygulama. Yönetim Biliminde Yeni Yaklaşımlar", **Yönetim ve Ekonomi Bilimleri Konferansı Bildiri Kitabı**, İzmir.
- ÖĞÜT, A., KAPLAN, M., ve BİÇKES, D. M. (2009). "Düşüncelerin Örgütsel Adalet ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Bağlamındaki İlişkinin Otel İşletmeleri Örnekleminde Bir Analizi", **17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, ss.21-23.
- ÖNEN, M. (2012). "Kamu Yönetiminde Değişim: Yönetimden Yönetişime Değişim, Küresel Değişim ve Demokratikleşme", **Turgut Özal Uluslararası Ekonomi ve Siyaset Kongresi-II**, ss.868-893.
- ÖZ, E., Ü. VE KILIÇ, B. (2010). "Paternalist Liderliğin Çalışanların İş Tutumlarına Etkisi", **18. Ulusal Yönetim ve Örgüt Kongresi Bildirileri**, 20-22 Mayıs 2010, Adana Çukurova Üniversitesi Basımevi, ss.681-688.
- ÖZBOZKURT, O.B., (2019). "Liderliğin Yeni Paradigması: Stratejik Liderlik", **III. Uluslararası Eğitim Bilimleri ve Sosyal Bilimler Sempozyumu**, ss.1047- 1055.
- SAN, İ. ve YALÇINTAŞ, M. (2017). "Örgütsel Adalet ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Çalışma", **UIİİD-IJEAS, 16. UIK Özel Sayısı**, ss.503-514.
- ŞAHİN, A., Temizel, H. ve Örselli, E. (2004). "Bankacılık Sektöründe Çalışan Yöneticilerin Kendi Liderlik Tarzlarını Algılayış Biçimleri ile Çalışanların Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarını Algılayış Biçimlerine Yönelik Uygulamalı Bir Çalışma", **3. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiri Kitabı**, Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 25-26 Kasım 2004, Eskişehir, ss.657-665.
- TOPGÜL, S. (2018). "Otoriter Yöneticilik mi Narsist Liderlik mi?", **Uluslararası Sosyal & Hukuk Çalışmaları Kongresi International Congress on Social & Legal Studies**, ss.29-37.

UZUN, M. ve MÜNGEN, U. (2011). “Çalışma Ortamında Ergonomik Koşulların İşçi Sağlığı ve İş Kazaları Açısından Önemi”, **3. İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği Sempozyumu, TMMOB İnşaat Mühendisleri Odası**, ss.311- 319, Çanakkale.

YILMAZ, F. (2019). “Liderliğin Farklı Bir Yönü: Karanlık Liderlik”. **2nd International Congress On New Horizons In Education And Social Sciences (ICES-2019) Proceedings**, İstanbul, ss.261-269.





EKLER

EK 1: Anket Formu

EK 2: Etik Komisyonu Değerlendirmesi

EK 3: İstanbul İlinde Faaliyet Gösteren Vakıf Üniversitelerinde Çalışan Akademik
Personel Sayısını Gösteren Tablo





EK 1: Anket Formu

Değerli katılımcılar,

Doktora Tezi olarak hazırlanan, “Çalışma Yaşamında Yönetici Tarzlarının Çalışanların İş Performanslarına Etkisinde Örgütsel Adaletin Düzenleyici Rolü: Vakıf Üniversitelerinde Çalışan Akademik Personele Yönelik Bir Araştırma” konulu çalışmanın tamamlanması için ekteki anket hazırlanmıştır. Araştırmada sağlıklı sonuçlar alabilmemiz için sorulara içinde bulunduğunuz durumu en iyi yansıtacak seçeneği işaretlemeniz önem taşımaktadır. Çalışmamıza vakit ayırdığınız için teşekkür ederiz.

Vildan Bayram

Prof. Dr. Salih GÜNEY

I.BÖLÜM

Demografik Sorular

1. Cinsiyetiniz?
a) Kadın b) Erkek
2. Yaşınız?
a) 30 yaş ve altı b) 31-40 yaş arası c) 41-50 yaş arası d) 51 yaş ve üzeri
3. Medeni Durumunuz?
a) Evli b) Bekar
4. Mesleki Kıdeminiz?
a) 1 yıl ve daha az b) 2-5 yıl arası c) 6-9 yıl arası d) 10 yıl ve üzeri
5. Bulunduğunuz üniversitede çalışma süreniz?
a) 1 yıl ve daha az b) 2-5 yıl arası c) 6-9 yıl arası d) 10 yıl ve üzeri
6. Öğrenim Durumunuz?
a) Lisans b) Yüksek Lisans c) Doktora ve üzeri
7. Şu Anki Yöneticinizle Çalışma Süreniz?
a) 1 yıl ve daha az b) 2-4 yıl arası c) 5-7 yıl arası d) 8 yıl ve üzeri

II.BÖLÜM

Aşağıda yer alan beş seçenekli sorularda size en uygun olan seçeneği temsil eden 1,2,3,4,5 rakamlarının karşısına ✓ işaretini koyunuz. Her sorunun karşısında yer alan rakamlar; (1) Tamamen katılmıyorum, (2) Kısmen katılmıyorum, (3) Ne katılıyorum, ne katılmıyorum, (4) Kısmen katılıyorum, (5) Tamamen katılıyorum düşüncelerini temsil etmektedir.

Yöneticilik Tarzı Ölçeği- 13 madde

		1	2	3	4	5
8	Yöneticim karar vermeden önce astlarının söylediklerini dikkate alır.					
9	Yöneticim eyleme geçmeden önce astlarına danışır.					
10	Yöneticim bir sorunla karşılaştığında astlarıyla fikir alışverişinde bulunur.					
11	Yöneticim astlarına önerilerini sorar.					
12	Yöneticim yapılacak işlerle ilgili astlarının tavsiyelerini dinler.					
13	Yöneticim çalışanların işlerinde daha memnun çalışmalarına yardımcı olur.					
14	Yöneticim çalışanların kişisel refahını önemser.					
15	Yöneticim işleri daha zevkli hale getirmek için küçük şeyler yapar.					
16	Yöneticim tüm çalışanlarına eşit davranır.					
17	Yöneticim işin nasıl yapılması gerektiğini açıklar.					
18	Yöneticim neyin nasıl yapılacağına karar verir.					
19	Yöneticim belirli performans standartlarının devamlılığını sağlar.					
20	Yöneticim yapılacak işleri programlar.					

İşgören Performansı Ölçeği- 4 madde

21	Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.					
22	İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum.					
23	Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim.					
24	Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.					

Örgütsel Adalet Ölçeği

25	Çalışma programım adildir.					
26	Ücretimin adil olduğunu düşünüyorum.					
27	İş yükümün adil olduğu kanısındayım.					
28	Bir bütün olarak değerlendirildiğinde, bu kurumdan elde ettiğim kazanımların adil olduğunu düşünüyorum.					
29	İş sorumluluklarımın adil olduğu kanısındayım.					
30	İşe ilişkin kararlar yöneticiler tarafından tarafsız bir					

	şekilde alınmaktadır.					
31	Yöneticiler, işle ilgili kararlar alınmadan önce bütün çalışanların görüşlerini alırlar.					
32	Yöneticiler, işle ilgili kararları vermeden önce doğru ve eksiksiz bilgi toplarlar.					
33	Yöneticiler, alınan kararları çalışanlara açıklar ve istendiğinde ek bilgiler de verirler.					
34	İşle ilgili bütün kararlar, bunlardan etkilenen tüm çalışanlara ayırım gözetmeksizin uygulanır.					
35	Çalışanlar, yöneticilerin işle ilgili kararlarına karşı çıkabilirler ya da bu kararların üst makamlarca yeniden görüşülmesini isteyebilirler.					
36	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana nazik ve ilgili davranırlar.					
37	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana saygılı davranır ve önem verirler.					
38	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdırlar.					
39	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim, bana karşı dürüst ve samimidirler.					
40	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim, bir çalışan olarak haklarımı gözetirler.					
41	Yöneticilerim, işimle ilgili kararların doğuracağı sonuçları benimle tartışır.					
42	Yöneticilerim, işimle ilgili kararlar için uygun gerekçeler gösterirler.					
43	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana akla uygun açıklamalar yaparlar.					
44	Yöneticilerim işimle ilgili alınan her kararı bana net olarak açıklarlar.					



EK 2: Etik Komisyonu Değerlendirmesi

Evrak Tarih ve Sayısı: 18.01.2022-36773



T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğü

Sayı : E-88083623-020-36773
Konu : Etik Onayı hk.

18.01.2022

Sayın Vildan BAYRAM

Tez çalışmanızda kullanmak üzere yapmayı talep ettiğiniz anketiniz İstanbul Aydın Üniversitesi Etik Komisyonu'nun 05.01.2022 tarihli ve 2022/01 sayılı kararıyla uygun bulunmuştur. Bilgilerinize rica ederim.

Dr.Öğr.Üyesi Alper FİDAN
Müdür Yardımcısı

Bu belge, güvenli elektronik imza ile onaylanmıştır.

Bilgi Değerlendirme Kodu : BSK2/110462/Pa Kodu : 14872

Bilgi Takip Adresi : <https://www.muhimbi.gov.tr/etk/etk-aydin-uni-versitesi-etk/>

Adres : Beşiktaş Mah. İktisat Çift. No:38 Şişliköy , 34385 Kağıthane/İSTANBUL

Tel/Telef : 444 1 428

Web : <http://www.aydin.edu.tr/>

E-posta Adresi : mu.yoniteler@iua.hog.kop.tr

Bilgi İsmi : Tuğba SÖNNETÇİ

Unvanı : Yan İdari Uzman

Tel No : 01902





EK 3: İstanbul İlinde Faaliyet Gösteren Vakıf Üniversitelerinde Çalışan Akademik Personel Sayısını Gösteren Tablo

	İSTANBUL VAKIF ÜNİVERSİTELERİ	AKADEMİK KADRO
1	Acıbadem Mehmet Ali Aydınlar Üniversitesi	879
2	Altınbaş Üniversitesi	688
3	Ataşehir Adıgüzel Meslek Yüksekokulu	25
4	Bahçeşehir Üniversitesi	1.241
5	Beykent Üniversitesi	1422
6	Beykoz Üniversitesi	256
7	Bezmiâlem Vakıf Üniversitesi	920
8	Biruni Üniversitesi	729
9	Demiroğlu Bilim Üniversitesi	314
10	Doğuş Üniversitesi	633
11	Fatih Sultan Mehmet Vakıf Üniversitesi	514
12	Fenerbahçe Üniversitesi	265
13	Haliç Üniversitesi	640
14	İbn Haldun Üniversitesi	251
15	Işık Üniversitesi	385
16	İstanbul 29 Mayıs Üniversitesi	227
17	İstanbul Arel Üniversitesi	643
18	İstanbul Atlas Üniversitesi	370
19	İstanbul Aydın Üniversitesi	1600
20	İstanbul Ayvansaray Üniversitesi	365
21	İstanbul Bilgi Üniversitesi	917
22	İstanbul Esenyurt Üniversitesi	383
23	İstanbul Galata Üniversitesi	149
24	İstanbul Gedik Üniversitesi	413
25	İstanbul Gelişim Üniversitesi	1348
26	İstanbul Kent Üniversitesi	312
27	İstanbul Kültür Üniversitesi	618
28	İstanbul Medipol Üniversitesi	2008
29	İstanbul Okan Üniversitesi	1046
30	İstanbul Rumeli Üniversitesi	396
31	İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi	550
32	İstanbul Sağlık ve Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu	50
33	İstanbul Sağlık ve Teknoloji Üniversitesi	343
34	İstanbul Şişli Meslek Yüksekokulu	105
35	İstanbul Ticaret Üniversitesi	496
36	İstanbul Yeni Yüzyıl Üniversitesi	759
37	İstinye Üniversitesi	721
38	Kadir Has Üniversitesi	448
39	Koç Üniversitesi	1107
40	Maltepe Üniversitesi	1124
41	MEF Üniversitesi	274
42	Nişantaşı Üniversitesi	936
43	Özyeğin Üniversitesi	618
44	Piri Reis Üniversitesi	303
45	Sabancı Üniversitesi	570
46	Üsküdar Üniversitesi	872
47	Yeditepe Üniversitesi	1596
	TOPLAM	30829

Kaynak: <https://istatistik.yok.gov.tr/>



ÖZGEÇMİŞ

Lisans eğitimini Uludağ Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi/İşletme Bölümü'nde (1993), yüksek lisans eğitimini İstanbul Aydın Üniversitesi, Stratejik Pazarlama ve Marka Yönetimi'nde (2013) yapmıştır. Farklı sektörlerde girişimcilik ve yöneticilik yapmış ve kamu/özel eğitim kurumlarında öğretmenlik yapmıştır. 2010 yılından bu yana İstanbul Aydın Üniversitesi'nde tam zamanlı öğretim görevlisi olarak çalışmaktadır. Bugüne kadar yapmış olduğu yayınlar aşağıda sunulmuştur:

Bayram, V. (2023). *Dijital Personel Seçme ve Yerleştirme. İçinde: İnsan Kaynakları*. Nobel Yayınevi. Ankara.

Bayram, V. (2023). *Liderlik ve İnovasyon İlişkisi. İçinde: İnovasyon Yönetimi ve İnovatif Metaverse Devrimi*. Anı Yayıncılık. Ankara.

Ayaz, S. & Bayram, V. (2023). *Modern Liderlik Türleri ve Örgütsel İletişim*. (Editörlük), Anı Yayıncılık, Ankara.

Bayram, V. (2023). *Dönüşümcü Liderlik. İçinde: Modern Liderlik Türleri ve Örgütsel İletişim*, Anı Yayıncılık, Ankara.

Bayram, V. & Öztürk, M. (2023). Empirical Study on the Effect of Mentoring Effectiveness on Career Awareness and Professional Expectations. *Optimum Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 10(1), 143-160.

Öztürk, M. & Bayram, V. (2022). Examining the relationship between the perceptions of favouritism and organizational silence behaviours of healthcare professionals: A comparative study on public and private hospitals. *Business & Management Studies: An International Journal (BMIJ)*, 10(3), 956-976.

Bayram, V. (2022). *Applications of Blockchain Technologies on the World. İçinde: Blockchain in Finance, Marketing and Others*, Nobel Bilimsel Eserler Yayınevi, Ankara, 251-266.

Bayram, V. (2022). *İstismarcı Liderlik. İçinde: Liderliğin Karanlık Yüzü*. Orion Kitabevi, Ankara, 149-168.

Bayram, V. & Erbaşlı, E. (2022). *The Structure and Characteristics of Family Businesses: Examples From Family Companies that have Completed The Institutionalization Process. İçinde: Değişim & Uyum-Change and Adaptation*. Holistence Publications. Çanakkale, 18-34.

Bayram, V., Öztürk, M., Özkan, A., & Akkaya, B. (2022). What is the Moderating Role of Self-Leadership Between Employment Hope and Career Optimism. *Academy of Strategic Management Journal*, 21(2), 1-11.

Kaya, Ş.M. & Bayram, V. (2022). "Internet of Things for Management Information Systems: Application Areas and Challenges". IV. Academician Studies Congress, IV. Uluslararası Akademik Çalışmalar Kongresi (ASC-2022 / GÜZ), Polonya, 3-5 Kasım 2022.

Bayram, V. (2022). "Blockchain Teknolojilerinin Çevresel Sürdürülebilirlik Perspektifinde Uygulamaları". KURSAM Karbon Ayak İzinden Sosyal Parmak İzine Sürdürülebilirlik Konferansı, İstanbul, 02.Haziran. 2022.

Bayram, V. & Erbaşlı, E. (2022). "Structure And Characteristics of Family Businesses". III. ASC- 2022/ III. International Academic Studies Congress, Değişim & Uyum. Osmaniye, 13-16. Mayıs 2022.

- Bayram, V. (2021). Çağdaş İşletme Stratejisi Formülasyonunda Nitel Bir Çalışma: Mavi Örneği. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 13(2), 260- 286.
- Bayram, V., & Öztürk, M. (2021). Üniversite Öğrencilerinin Kişilik Tipleri ile Girişimcilik Eğilimleri Arasındaki İlişkinin Demografik Özellikler Açısından İncelenmesi: Bir Vakıf Üniversitesi Örneği. *OPUS International Journal of Society Researches*, 18(44), 8119-8153.
- Akkaya, B. & Bayram, V. (2021). Yönetim Araştırmalarında Postmodern Bir Liderlik: Çevik Liderlik, *Yönetim, Ekonomi ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 173-188.
- İrge, N. T. & Bayram, V. (2020). The impact of toxic leadership on organization prisonization and the psychological capital of the employees, *Business Economics & Management Research Journal-BEMAREJ*, Volume 3, Issue 2, 101-116.
- Öztrak, M. & Bayram, V. (2020). İnsan Kaynakları Yönetiminde Yetenek Yönetiminin Önemi Üzerine Nitel Bir Çalışma, *International Journal of Social Sciences Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi, JSS*, Volume 4, Issue 19, 140-151.
- Bayram, V. (2020). Sosyal Medyada Etik Sorunlar: Bir Literatür Taraması, *International Journal of Social Sciences Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi IJSS*, 2020, Volume 4, Issue 19, p. 125-139.
- Bayram, V. (2020). *The Effect of Covid 19 Outbreak on Marketing Strategies. İçinde: Covid-19 and Business Ecosystem*, Gazi Kitabevi, Ankara, 371-389.
- Salepcioğlu, A. & Bayram, V. (2020). *Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmanın Sürdürülebilirliğinin Sağlanması. İçinde: Aile İlişkileri Bağlamında Aile Şirketleri*, Kriter Yayınevi, İstanbul, 239-262.
- Bayram, V. (2020). “Branding Efforts and an Example of Application: Anatolia Jewelry”. Tokyo Summit-Tokyo 2nd International Conference on Innovative Studies of Contemporary Sciences (İksad Congress Society), Tokyo- Japan, 17- 19 August 2020
- Bayram, V. (2020). “Investigation of Factors Affecting Generation Y's Intention to Buy Luxury Products: A Literature Review”, 4. Uluslararası Mardin Artuklu Bilimsel Araştırmalar Kongresi, Mardin, 7-8 August 2020.
- Bayram, V. (2020). “Ethical Problems in Social Media: A Literature Review”. International African Conference on Current Studies of Science, Technology & Social Sciences, Johannesburg, South Africa, July 6-7, 2020 (İngilizce Sunum).
- Bayram, V. (2020). “Çağdaş İşletme Stratejisi Formülasyonunda Nitel Bir Çalışma: Mavi Örneği”. 3rd International BİTEK Conference on Science, Technology & Current Developments, Adana, 19-20.06.2020.
- Bayram, V. (2019). Investigation of Factors Affecting Generation Y's Intention to Buy Luxury Products: A Literature Review, *EURAS Academic Journal*, Vol. 7, No. 1, Spring 2019
- Duru, M. N. & Bayram, V. (2018). Uluslararası Öğrencilerin Memnuniyeti ve Bir Örnek Uygulama, *SOBİDER Sosyal Bilimler Dergisi, The Journal of Social Science*, Yıl 5, Sayı 21, 1-13.
- Bayram, V. & Duru, M. N. (2012). Güzellik Salonlarında Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Bir Uygulama Örneği, *ABMYO Dergisi*, sayı 27-28, Yıl 7, 13-32.