



**T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**DOKTORA
TEZİ**

**ETİK LİDERLİK, ÖRGÜTSEL ADALET VE
ÇALIŞAN PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİ:
GENÇLİK VE SPOR BAKANLIĞI ÖRNEĞİ**

MUSTAFA YILMAZ

BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ANABİLİM DALI

HAZİRAN 2021



**ETİK LİDERLİK, ÖRGÜTSEL ADALET VE ÇALIŞAN PERFORMANSI
ARASINDAKİ İLİŞKİ: GENÇLİK VE SPOR BAKANLIĞI ÖRNEĞİ**

Mustafa YILMAZ

**DOKTORA TEZİ
BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ANABİLİM DALI**

**GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

HAZİRAN 2021

ETİK LİDERLİK, ÖRGÜTSEL ADALET VE ÇALIŞAN PERFORMANSI ARASINDAKİ
İLİŞKİ: GENÇLİK VE SPOR BAKANLIĞI ÖRNEĞİ
(Doktora Tezi)

Mustafa YILMAZ

GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

Haziran 2021

ÖZET

Bu araştırmanın amacı, T.C. Gençlik ve Spor Bakanlığı bünyesinde görev yapan yöneticilerin etik liderlik davranışlarının, çalışan performansı üzerindeki etkilerini örgütsel adalet algısı aracılığı ile saptayarak Gençlik ve Spor Bakanlığı çalışanlarının performans düzeylerini tespit etmektir. Araştırma kapsamında, yöneticilerin etik liderlik davranış özelliklerinin çalışan performansını etkileyeceği ve örgütsel adalet algısının bu ilişkide aracı bir etkiye sahip olduğu hipotezi üzerinde durulmuştur. Bu doğrultuda söz konusu değişkenler arasındaki olası ilişkiler yapısal eşitlik modellemesi ile test edilerek Gençlik ve Spor Bakanlığında görev yapan personelin çalışan performansları incelenmiştir. Çalışmanın evrenini Gençlik ve Spor Bakanlığı'nın Taşra Teşkilatı olan 81 Gençlik ve Spor İl Müdürlüğünde görev yapan personel, örneklemini ise 736'sı kadın, 918'si erkek olmak üzere 1654 personel oluşturmuştur. Çalışmada veri toplama aracı olarak "Etik Liderlik Ölçeği", "Örgütsel Adalet Algısı Ölçeği" ve "Çalışan Performans Ölçeği" kullanılmıştır. Verilerin analizinde betimsel istatistiklerin yanı sıra, parametrik testler (t-testi, ANOVA) ve yapısal eşitlik modellemesinden yararlanılmıştır. Araştırma sonucunda çalışanların; yöneticilerinin etik liderlik davranışına yönelik algı düzeyleri, örgütsel adalet algı düzeyleri ve çalışan performanslarının yüksek seviyede olduğu tespit edilmiştir. Araştırma kapsamında yer alan personelin çalışan performanslarının cinsiyet, medeni durum, kamuda çalışma süreleri, Gençlik ve Spor Bakanlığında görev yapma süresi değişkenlerine göre benzer olduğu; Yaş, eğitim düzeyi ve unvan değişkenlerine göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Araştırma modeli kapsamında oluşturulan hipotezlerin testleri sonucunda ise; etik liderlik ile örgütsel adalet algısı, örgütsel adalet algısı ile çalışan performansı, etik liderlik ile çalışan performansı arasında pozitif ilişki saptanmıştır. Etik liderlik ve çalışan performansı ilişkisinde de örgütsel adalet algısının aracılık (kısmi) rolü olduğu saptanmıştır.

Bilim Kodu : 1301
Anahtar Kelimeler : Etik Liderlik, Örgütsel Adalet Algısı, Çalışan Performansı, Gençlik ve Spor Bakanlığı
Sayfa Adedi : 177
Danışman : Dr. Öğr. Üyesi İ. Fatih YENEL

RELATIONSHIPS AMONG ETHICAL LEADERSHIP, ORGANIZATIONAL JUSTICE AND
EMPLOYEE PERFORMANCE: THE CASE OF MINISTRY OF YOUTH AND SPORT

(Ph. D. Thesis)

Mustafa YILMAZ

GAZI UNIVERSITY

GRADUATE SCHOOL OF HEALTH SCIENCES

June 2021

ABSTRACT

The aim of this research is to determine the performance levels of the Ministry of Youth and Sports employees by determining the effects of the ethical leadership behaviors of the managers, who work at the Ministry of Youth and Sports, on the employee performance through the perception of organizational justice. Within the scope of the research, the hypothesis that the ethical leadership behavior characteristics of the managers will affect employee performance and that the perception of organizational justice has a mediating effect on this relationship has been emphasized. In this direction, the possible relationships between the variables were tested using structural equation modeling and the employee performances of the staff working at the Ministry of Youth and Sports were examined. The universe of the study consisted of staff working at 81 Provincial Directorate of Youth and Sports, which is the Provincial Organization of the Ministry of Youth and Sports, and the sample consisted of 1654 staff members including 736 female and 918 male. In the study; "Ethical Leadership Scale", "Perception of Organizational Justice Scale", and "Employee Performance Scale" were used. In the process of data analysis, besides descriptive statistics, parametric tests (T-Test, ANOVA) and structural equation modeling were used. As a result of the research, it was determined that the perception levels of the employees towards managers' ethical leadership behavior, organizational justice perception and employee performance are at a high level. Within the scope of the research, employee performance of the staff are similar according to the variables of gender, marital status, duration of employment in the public sector, duration of service in the Ministry of Youth and Sports, whereas it varies according to age, education level and title variables. As a result of the tests of the hypotheses created within the scope of the research model; a positive relationship was found between ethical leadership and organizational justice perception, organizational justice perception and employee performance, ethical leadership and employee performance. It has also been determined that the perception of organizational justice has a mediating (partial) role in the relationship between ethical leadership and employee performance.

Science Code : 1301

Key Words : Ethical Leadership, Organizational Justice Perception, Employee Performance, Ministry of Youth and Sports

Page Number : 177

Supervisor : Asst. Prof. Dr. İ. Fatih YENEL

TEŞEKKÜR

Tez çalışmamın bütün süreçlerinde bilgi ve birikimleriyle bana değer katan, doktora eğitim sürecimin her aşamasında yardımcı olarak yol gösterici ve yönlendirici davranışları ile her zaman destek olan, çalışmalarım sırasında güvenini hissettiren saygıdeğer hocam ve danışmanım Dr. Öğr. Üyesi İbrahim Fatih YENEL'e şükranlarımı sunar, teşekkür ederim.

Aldığım derslerinin hepsinde farklı ve yeni bilgiler öğrendiğim, sayesinde yeni ufuklara yelken açtığım, olaylara farklı yaklaşımlar ile bakmamı sağlayan, tez çalışmasında sık sık görüş ve önerilerini aldığım kıymetli hocam Prof. Dr. Mustafa Yaşar ŞAHİN'e, sahip olduğu deneyim, bilgi ve birikimlerinden fazlasıyla yararlandığım değerli hocam Prof. Dr. A. Azmi YETİM'e, kıymetli hocam Prof. Dr. Tekin ÇOLAKOĞLU'na, gerek ders dönemi gerekse tez yazım sürecinde desteğini esirgemeyen dönem arkadaşım Dr. Özgün PARASIZ'a ve kıymetli dostum öğretim görevlisi Cengiz ÇOKPARTAL'a teşekkür ederim.

Gençlik ve Spor Bakanlığı'nın kıymetli yöneticilerine, araştırma sürecine destek olan Gençlik ve Spor İl Müdürlerine ve çalışmaya katkı sağlayan Bakanlığımızı kıymetli çalışanlarına katkıları için teşekkürlerimi sunarım.

Değerli meslektaşlarım Gençlik ve Spor Uzmanları Dr. Ümran BAŞAR, Hüseyin Eren YILDIZER ve Bahattin Muhammed AYHAN'a teşekkür ederim.

Bugünlere gelmemi sağlayan, emeklerini hiçbir zaman ödeyemeyeceğim canım anneme ve babama, bana inanarak destek olan büyüklerime ve her zaman yanımda olan kıymetli kardeşim Mesut YILMAZ'a teşekkürlerimi sunarım.

Hayatıma girdiği günden bu yana varlığı ve sevgisi ile daha güçlü hissettiren, akademik ve iş hayatımda beni motive eden sevgili Eşim Elif YILMAZ'a, bu süreçte onunla çok fazla ilgilenemediğim halde beni hiç yormayan, çalışma odamın kapısından ayrılmayan canım oğlum İbrahim Eren YILMAZ'a sonsuz şükran ve minnetlerimi sunarım.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZET	iv
ABSTRACT.....	v
TEŞEKKÜR.....	vi
İÇİNDEKİLER	vii
ÇİZELGELERİN LİSTESİ.....	xi
ŞEKİLLERİN LİSTESİ.....	xiii
SİMGELER VE KISALTMALAR.....	xiv
1. GİRİŞ.....	1
2. GENEL BİLGİLER	7
2.1. Liderlik.....	7
2.1.1. Lider ve liderlik kavramı	7
2.1.2. Yönetim, liderlik ve yöneticilik.....	8
2.1.3. Yeni liderlik yaklaşımları	9
2.1.4. Örgüt ortamı ve etik.....	18
2.1.5. Etik liderliğin önemi.....	19
2.1.6. Yönetimde etik	21
2.1.7. Yönetim etik ilişkisi.....	24
2.1.8. Spor yönetiminde liderlik	25
2.1.9. Etik lider olarak spor yöneticileri	28
2.2. Örgütsel Adalet Algısı.....	35
2.2.1. Örgütsel adalet kavramı.....	35
2.2.2. Örgütsel adalet türleri	37
2.2.3. Örgütsel adaletin önemi.....	43
2.3. Performans Kavramı ve Çalışan Performans Tanımı.....	47

	Sayfa
2.3.1. Performans kavramı.....	47
2.3.2. Çalışan performansı	49
2.3.3. Çalışan performans türleri	50
2.3.4. Çalışan performansını etkileyen faktörler	52
2.3.5. Performans değerlendirme ve amacı	53
2.3.6. Performansının değerlendirmenin önemi	55
2.4. Tarihsel Süreç İçerisinde Ülkemiz Spor Örgütlenmesi.....	59
2.5. Kavramlar Arası İlişkilerin İncelenmesi ve Hipotezlerin Belirlenmesi	66
2.5.1. Etik liderlik ve örgütsel adalet algısı arasındaki ilişki.....	66
2.5.2. Örgütsel adalet algısı ve çalışan performansı arasındaki ilişki.....	68
2.5.3. Etik liderlik ve çalışan performansı arasındaki ilişki	69
2.5.4. Etik liderlik ve çalışan performansı ilişkisinde örgütsel adalet algısının aracı rolü.....	71
3. YÖNTEM.....	73
3.1. Araştırma Modeli ve Hipotezler.....	73
3.2. Evren ve Örneklem.....	75
3.3. Veri Toplama Süreci ve Araçları	78
3.3.1. Kişisel bilgi formu	78
3.3.2. Etik liderlik ölçeği	78
3.3.3. Örgütsel adalet algısı ölçeği	79
3.3.4. Çalışan performansı ölçeği	79
3.4. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Testi	80
3.4.1. Etik liderlik ölçeği (ELÖ) geçerlik ve güvenirlik analizleri.....	80
3.4.2. Örgütsel adalet algısı ölçeği (ÖAAÖ) geçerlik ve güvenirlik analizleri	86
3.4.3. Çalışan Performansı Ölçeği (ÇPÖ) Geçerlik ve Güvenirlik Analizleri.....	88
3.5. Verilerin Analizleri	90

Sayfa

4. BULGULAR	95
4.1. Gençlik ve Spor Bakanlığı Çalışanlarının Etik Liderlik, Örgütsel Adalet Algıları ve Çalışan Performansları Ne Düzeydedir?.....	95
4.1.1. Gençlik ve Spor Bakanlığı çalışanlarının etik liderlik algıları ne düzeydedir? 95	
4.1.2. Gençlik ve Spor Bakanlığı çalışanlarının örgütsel adalet algıları ne düzeydedir?	96
4.1.3. Gençlik ve Spor Bakanlığı çalışanlarının, çalışan performansları ne düzeydedir?	97
4.2. Gençlik ve Spor Bakanlığı Çalışanlarının Çalışan Performansı Demografik Değişkenlere Göre Farklılık Göstermekte Midir?.....	97
4.2.1. Cinsiyetin değişkenine göre çalışan performans özelliklerinin incelenmesi 97	
4.2.2. Medeni durum değişkenine göre çalışan performans özelliklerinin incelenmesi	98
4.2.3. Yaş değişkenine göre çalışan performans özelliklerinin incelenmesi	99
4.2.4. Eğitim değişkenine göre çalışan performans özelliklerinin incelenmesi	100
4.2.5. Kamuda çalışma süresi değişkenine göre çalışan performans özelliklerinin incelenmesi	101
4.2.6. Kurumda çalışma süresi değişkenine göre çalışan performans özelliklerinin incelenmesi	102
4.2.7. Ünvan değişkenine göre çalışan performans özelliklerinin incelenmesi.....	103
4.3. Etik Liderlik, Örgütset Adalet Çalışan Performans Ölçeklerine İlişkin Korelasyon Analiz Sonuçları	104
4.4. Yapısal Eşitlik Modeli Hipotez Testleri ve Sonuçlar.....	104
4.4.1. Etik Liderlik-Örgütsel Adalet Algısı İlişkisine Yönelik Hipotezin Sınanması	105
4.4.2. Örgütsel adalet-çalışan performansı ilişkisine yönelik hipotezin sınanması. 106	
4.4.3. Etik liderlik-çalışan performansı ilişkisine yönelik hipotezin sınanması	106
4.4.4. Örgütsel adalet algısının etik liderlik ve çalışan performansı arasındaki aracı rolüne ilişkin hipotezin sınanması	107
6. TARTIŞMA	109

Sayfa

5.1. Gençlik ve Spor Bakanlığı Çalışanlarının Etik Liderlik, Örgütsel Adalet Algıları ve Çalışan Performanslarına İlişkin Tartışma ve Sonuç.....	109
5.2. Gençlik ve Spor Bakanlığı Çalışanlarının Demografik Değişkenleri ve Çalışan Performanslarına İlişkin Tartışma ve Sonuç	115
5.3. Yapısal Eşitlik Modeli Hipotez Testlerine İlişkin Tartışma ve Sonuç.....	124
6. SONUÇ VE ÖNERİLER	133
KAYNAKLAR	137
EKLER.....	167
EK-1. Etik Kurul Onayı	168
EK-2. Gençlik ve Spor Bakanlığı Araştırma İzni	171
EK-3. Anket Formu	173
ÖZGEÇMİŞ.....	176

ÇİZELGELERİN LİSTESİ

Çizelge	Sayfa
Çizelge 2.1. Etik liderlik için ana davranış, karakterleri ve bunları ifade eden teorisyenler	17
Çizelge 3.1. Sapma miktarı tablosu	76
Çizelge 3.2. Katılımcıların demografik özelliklerine göre dağılımları	77
Çizelge 3.3. Etik liderlik ölçeği açımlayıcı faktör analizi sonuçları.....	82
Çizelge 3.4. Etik liderlik ölçeği uyum indeks değerleri.....	84
Çizelge 3.5. Etik liderlik ölçeği iç tutarlık katsayıları	85
Çizelge 3.6. Örgütsel adalet algısı ölçeği uyum indeks değerleri.....	87
Çizelge 3.7. Örgütsel adalet algısı ölçeği iç tutarlık katsayıları	88
Çizelge 3.8. Çalışan performansı ölçeği uyum indeks değerleri	89
Çizelge 3.9. Çalışan performansı ölçeği iç tutarlık katsayıları	90
Çizelge 3.10. Çalışan performansı ölçeği çarpıklık ve basıklık değerleri	91
Çizelge 4.1. Etik liderlik ölçeği boyutlarına ilişkin toplam puan aralıkları ve aritmetik ortalamalar	95
Çizelge 4.2. Örgütsel adalet algısı ölçeği boyutlarına ilişkin toplam puan aralıkları ve aritmetik ortalamalar	96
Çizelge 4.3. Çalışan performans ölçeği boyutlarına ilişkin toplam puan aralıkları ve aritmetik ortalamalar	97
Çizelge 4.4. Çalışan performansının cinsiyet değişkenine göre t testi analizi sonuçları	98
Çizelge 4.5. Çalışan performansının medeni durum değişkenine göre t testi analizi sonuçları	98
Çizelge 4.6. Çalışan performansının yaş değişkenine göre ANOVA analizi sonuçları..	99
Çizelge 4.7. Çalışan performansının eğitim değişkenine göre ANOVA analizi sonuçları	100
Çizelge 4.8. Çalışan performansının kamuda görev yapma süresi değişkenine göre ANOVA analizi sonuçları	101
Çizelge 4.9. Çalışan performansının Gençlik ve Spor Bakanlığı'nda çalışma süresi değişkenine göre ANOVA analizi sonuçları	102

Çizelge	Sayfa
Çizelge 4.10. Çalışan performansının ünvan değişkenine göre ANOVA analizi sonuçları	103
Çizelge 4.11. Araştırmada kullanılan ölçeklerin korelasyon analizi sonuçları.....	104
Çizelge 4.12. Etik liderlik ve örgütsel adalet algısı ilişkisine yönelik regresyon analizi sonuçları	105
Çizelge 4.13. Örgütsel adalet algısı ve çalışan performansı ilişkisine yönelik regresyon analizi sonuçları.....	106
Çizelge 4.14. Etik liderlik ve çalışan performansı ilişkisine yönelik regresyon analizi sonuçları	106
Çizelge 4.15. Örgütsel adalet algısının aracı değişken rolüne ilişkin değerler	108

ŞEKİLLERİN LİSTESİ

Şekil	Sayfa
Şekil 2.1. Gençlik ve Spor Bakanlığı Teşkilat şeması (GSB, 2014).....	62
Şekil 2.2. Gençlik ve Spor Bakanlığı Teşkilat şeması (GSB, 2018).....	66
Şekil 3 1. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler	74
Şekil 3.2. Etik liderlik ölçeği doğrulayıcı faktör analizi	84
Şekil 3.3. Örgütsel adalet algısı ölçeği doğrulayıcı faktör analizi modeli	87
Şekil 3.4. Çalışan performans ölçeği doğrulayıcı faktör analizi modeli.....	89
Şekil 4.1. Araştırma hipotezlerine ilişkin model	105
Şekil 4.2. Örgütsel adalet algısının aracı değişken rolüne ilişkin model	107

SİMGELER VE KISALTMALAR

Bu çalışmada kullanılmış bazı simgeler ve kısaltmalar, açıklamaları ile birlikte aşağıda sunulmuştur.

Simgeler	Açıklama
Kısaltmalar	Açıklama
AFA	Açımlayıcı Faktör Analizi
AMOS	Analysis of Moment Structures
ÇPÖ	Çalışan Performans Ölçeği
DFA	Doğrulamalı Faktör Analizi
ELÖ	Etik Liderlik Ölçeği
GSB	Gençlik ve Spor Bakanlığı
ÖAAÖ	Örgütsel Adalet Algısı Ölçeği
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
YEM	Yapısal Eşitlik Modeli
KMO	Kaiser Meyer Olkin
AVE	Average Variance Extracted (Açıklanan Ortalama Varyans)

1. GİRİŞ

Örgütler, önceden belirlenmiş amaç ve hedefleri gerçekleştirmek için bir araya gelen/getirilen, belirli niteliklere sahip, alanında uzman ve gerekli donanımına sahip kişilerden oluşan yapılardır. Birçok alanda olduğu gibi spor yönetimi alanında yürütülen faaliyetlerde de en önemli unsur şüphesiz ki kurumda çalışan personel, yani insan kaynağıdır. Özellikle 20. yüzyılın başlarından itibaren yönetim bilimi ve spor bilim ilişkisi kapsamında yapılan araştırmaların sayısının arttığı görülmektedir. Spor faaliyetlerinin planlanması, koordine edilmesi ve yürütülmesi de ilgili kurum, kuruluş ve örgütler tarafından gerçekleştirilmektedir.

Ülkemizde sporun sevk, idare ve yönetimi 1922 yılında resmi olarak kurulan ve günümüze kadar birçok defa yapısal değişiklik geçirerek gelen “Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı” ile resmi olarak başlamıştır. Devletin spor yönetiminde olan ağırlığını hissettirmesi ile birlikte 1922-1936 yılları arasında Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı yerini Türk Spor Kurumu’na bırakmıştır. 1938 yılında 3530 sayılı kanun gereğince Türk Spor Kurumu yerine Başbakanlığa bağlı olarak kurulan Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü, 1942 yılında Milli Eğitim Bakanlığına, 1960 tarihinde ise yeniden Başbakanlığa bağlanmıştır. Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü ,1970 tarih ve 1/21-1156 sayılı kararname ile yeni kurulan Gençlik ve Spor Bakanlığı’na, son olarak Milli Eğitim ve Bakanlığı ile Gençlik ve Spor Bakanlığı’nın birleştirilmesiyle oluşan “Milli Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığına” bağlanmış ve varlığını 1986 tarihine kadar sürdürmüştür. 1986 yılında yayınlanan 3289 sayılı kanun ile Türk sporuna ilişkin karar, denetim ve yetkilerini elinde bulunduran Gençlik Spor Genel Müdürlüğü kurulmuştur. 2011 yılında 638 Sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile Gençlik ve Spor Bakanlığı kurularak Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü, Spor Genel Müdürlüğü olarak, Gençlik ve Spor Bakanlığı’na bağlı kuruluş haline gelmiştir. Son olarak ise 2018 yılında Bakanlığın teşkilat yapısı yeniden düzenlenmiştir. Bu düzenlemeyle birlikte 638 sayılı KHK ile kurulan bakanlığın bağlı birimleri arasında yer alan Spor Genel Müdürlüğü, Spor Hizmetleri Genel Müdürlüğü olarak anılmaya başlanmış, görevleri yeniden düzenlenmiş ve aynı zamanda bakanlığın ana hizmet birimleri arasında yerini almıştır (Yenel ve Parasız, 2019).

1922’den günümüze kadar yaşanan süreçten de anlaşılacağı üzere aynı amaç doğrultusunda gerek farklı kurumlara bağlı olarak gerekse adının değişmesi ile günümüzde de varlığını sürdüren spor yönetimi örgütünde tüm bu yapısal değişim uygulamalarının başarılı ya da başarısız olmasında şüphesiz ki spor teşkilatının bünyesinde görev yapan spor yöneticileri önemli faktörlerden biridir. Çünkü örgütün gerek önceden belirlenen politikalarının yürütülmesinden gerekse görevli personelin yönetilmesinden sorumlu olan yöneticilerin mesleki tutum ve davranışları yönettikleri personeli olumlu ya da olumsuz yönde etkilemektedir. Yöneticilerin çalışanlarına karşı gösterdikleri tutum ve davranışlar ile çalışanların onlara karşı sergiledikleri tutum ve davranışlar, kurumun hizmet kalitesine ve hizmet sunduğu hedef kitleye yansımaktadır. Örgüt çalışanlarının iyi bir şekilde yönetilmesi, yönlendirilmesi, motivasyonlarının sağlanması liderlik becerileri ile doğrudan ilgilidir (Yılmaz, 2014).

Çalışanın yönlendirilerek iş süreçlerine adaptasyonunun sağlanmasında yöneticinin liderlik davranışı önemlidir. Etik liderlik, yönetim süreçleri içerisinde liderin tutum ve davranışlarının etik ilkelere uygunluğu, bu süreçlerdeki ahlaki ve etik karakterinin yansımasıdır. Etik liderlik; etik değerlerin sistem yapısına dâhil edilerek bu sistemi oluşturma ve devam ettirme yeteneği olarak tanımlanabilmektedir (Aronson, 2003; Bass ve Steidlmeier, 1999).

Bir örgütün ortak etik değerler üzerine inşa edilmesi gerekmektedir. Etik değerler, örgüt çalışanlarının uzlaşarak birbirlerine güvenmeleri için uygun bir ortam sağlar. Bu etik değerler örgüt çalışanlarının birbirleri ile olan ilişkilerinde olduğu gibi, yöneticiler tarafından benimsenmesi sonucunda da çalışanların performansını arttıracak bir faktör olarak görülebilir (Yılmaz, 2006).

Ülkemizde, kamuda etik kültürünün oluşması, yerleştirilmesi ve uygulamaya konulması amacıyla çalışmalar yürütmek, etik konusunda gerçekleştirilecek her türlü faaliyete destek olmak üzere 5176 sayılı kanun ile kurulan “Kamu Görevlileri Etik Kurulu” görev yapmaktadır (etik.gov.tr, 2021). İlgili kanun kapsamında kamu kurumlarında çalışacak tüm personele Kamu Görevlileri Etik Sözleşmesi imzalatılarak özlük dosyalarında saklanmaktadır.

Örgütlerin yönetim kademelerinde yer alanların bilgi, beceri ve liderlik tarzları örgütlerin devamlılığında en önemli faktörlerden biridir. Yöneticilerin sergiledikleri liderlik davranış özellikleri, çalışan performansını etkileyebilmektedir. Ayrıca yöneticinin sergilediği tutum ve davranışla birlikte, örgüt çalışanlarının algıladıkları örgütsel adalet, çalışan performansına etki edebilmektedir. Bu nedenle örgütlerin daha sağlıklı, daha etkin ve daha kaliteli hizmet vermek adına insan kaynağını örgütsel amaçlar doğrultusunda yönlendirebilmesi için örgütün ve örgüt yöneticilerinin çalışanlara adil davranması, çalışanlarda örgütsel adalet algısını güçlendirmesi ve dolayısıyla çalışan performanslarını artırıcı faaliyetler içerisine girmeleri gerekmektedir.

Örgütsel adalet; Çalışanların örgütte uygulanan ödül, ceza, kural, etkileşim ve iletişim süreçlerinin-işlemlerinin, adil ve tarafsız uygulanıp uygulanmadığına yönelik algıları “örgütsel adalet algısı” olarak ifade edilmiştir (Polat, 2007).

Örgütsel adalet algısının yüksek olduğu durumlarda çalışanlarda yüksek performans, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık, iş tatmini, örgütsel güven vb. gibi olumlu davranışlar çıkabileceği gözlemlenmiştir. Değişen dünya ve yeni yönetim anlayışları ile birlikte gelişen yönetim şekillerinin meydana getirdiği değişim birçok alanda görülmektedir. Örgütler amaç ve hedeflerine ulaşmak için her ne kadar sistematik çalışmalar yapsalar da, örgütlerin temelinde çalışanlar yani insan kaynağı bulunmaktadır. Çalışanların örgütlerinde yakındıkları ve olmasını istedikleri şeylerin temelinde örgütsel adalet algısı yer aldığından, örgütsel adalete yönelik algısını ölçmeye yönelik çalışmalar daha fazla yapılmaya başlanmıştır. Yöneticilerin sergilediği etik liderlik davranış özellikleri ve çalışanların sahip olduğu örgütsel adalet algısının, çalışanın performansına katkı sağlayacak en önemli faktörler arasında yer aldığı aşikârdır.

Önceden belirlenmiş amaçlar doğrultusunda hedeflere ulaşmak için planlanan süreçler içerisinde sonuçlar ortaya çıkarma kabiliyeti olarak tanımlanan performans ayrıca; Hedeflere ulaşmak adına gerçekleştirilen tüm planlı gayret, girişim ve sonuçların nitel ve nicel olarak ölçümlenebilmesi olarak da ifade edilmektedir (Akman, Özkan ve Eriş, 2008).

Bu araştırma etik liderlik davranışı, örgütsel adalet algısı ve çalışan performansı kavramlarının birbirlerini etkileyebilecek unsurlar olduğu varsayımından yola çıkılarak gerçekleştirilmiştir. Alan yazında bu kavramların gerek tek başına gerekse farklı konularla

ilişkilendirildiği pekçok araştırma yapılmıştır. Gençlik ve Spor Bakanlığı Merkez Teşkilat ve Taşra Teşkilat olan 81 Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü örnekleminde örgütsel adalet ve liderlik türlerini kapsayan farklı araştırmalar yapılmış olsa da etik liderlik, örgütsel adalet ve özellikle çalışan performansı arasındaki ilişkinin incelendiği bir çalışmaya rastlanmamıştır.

Bu kapsamda araştırmanın amacı; etik liderlik davranışları, algılanan örgütsel adalet ve çalışan performansı arasındaki ilişkiyi araştırarak; örgütsel adaletin, etik liderlik davranışları ve çalışan performansı arasındaki ilişkide aracı rolü olup olmadığını tespit etmek olacaktır. Ayrıca; Gençlik ve Spor Bakanlığı ile Gençlik ve Spor İl Müdürlükleri'nde görevli personelin, görevleri esnasında sergiledikleri performans düzeyleri ile performanslarının demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediği de incelenecektir.

Araştırmanın Amacı

Gençlik ve Spor Bakanlığı bünyesinde görev yapan yöneticilerin etik liderlik davranışlarının, çalışanların performansı üzerindeki etkilerini örgütsel adalet algısı aracılığı ile saptamak ve bu değişkenler arasındaki muhtemel ilişkileri ortaya koymaktır.

Ayrıca; Gençlik ve Spor Bakanlığı çalışanlarının, performansları düzeylerinin demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği de araştırılacaktır.

Bu kapsamda araştırmanın amacı çerçevesinde incelenecek problemler aşağıdaki gibidir.

1. Gençlik ve Spor Bakanlığı çalışanlarının etik liderlik, örgütsel adalet algıları ve çalışan performansları ne düzeydedir?
2. Etik liderliğin, çalışanların örgütsel adalet algıları üzerinde etkisi var mıdır?
3. Örgütsel adalet algısının, çalışanların performansı üzerinde etkisi var mıdır?
4. Etik liderliğin, çalışan performansı üzerinde etkisi var mıdır?
5. Çalışanların örgütsel adalet algılarının, etik liderlik ve çalışan performansı arasındaki ilişkiye aracı olarak değişken etkisi var mıdır?
6. Çalışan performansı,
 - a. Yaş
 - b. Meslekte çalışma süresi
 - c. Gençlik ve Spor Bakanlığındaki görev süresi

- d. Cinsiyet
- e. Medeni durum
- f. Unvan
- g. Eğitim düzeyi

Yukarıda belirtilen değişkenlere göre farklılık göstermekte midir?

Araştırmanın Önemi

Literatür incelemesi yapıldığında etik liderlik, örgütsel adalet, çalışan performansı ilgili çalışmaların farklı alanlarda yapıldığı tespit edilmiştir. Spor yönetimi özelinde alan yazın taraması yapıldığında ise bu konu ile ilgili çalışmaların son yıllarda gerçekleştirilmeye başlandığı tespit edilmiştir. Bu tez çalışmasının Gençlik ve Spor Bakanlığı ekseninde ve sözü edilen üç ölçeğin bir arada kullanılmasıyla ilk kez araştırılacağından, ülkemizin gençlik ve spor yönetimi için etik liderlik, örgütsel adalet algısı ve çalışan performansına yönelik alan yazına kazandıracak farklı bakış açıları, yaklaşımları ve ortaya çıkacak sonuçlarından dolayı katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Sayıtlılar

- Araştırmaya katılan Gençlik ve Spor Bakanlığı çalışanlarının, ölçeklere ve demografik bilgi formuna içtenlikle cevap verdikleri,
- Araştırmada yer alan örneklem grubunun evreni temsil edebilecek büyüklükte olduğu,
- Araştırmada kullanılan ölçme araçlarının yeterli geçerlik ve güvenilirlik kriterlerini taşıdığı varsayılmaktadır.

Sınırlılıklar

Çalışma, Gençlik ve Spor Bakanlığı taşra teşkilatı 81 Gençlik ve Spor İl Müdürlüklerini kapsamaktadır. Çalışmanın örneklemini, her coğrafi bölgeden en az iki (2) Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü olacak şekilde planlanmıştır. Bu kapsamda çalışmanın örneklemini; Ankara, Antalya, Hatay, Osmaniye, Rize, Trabzon, Kocaeli, Sakarya, Manisa, İzmir, Aksaray,

Erzincan, Adıyaman, Kırıkkale, Malatya ve Gaziantep Gençlik ve Spor İl Müdürlüklerinde görev yapan personel ile sınırlı tutulmuştur.



2. GENEL BİLGİLER

2.1. Liderlik

2.1.1. Lider ve liderlik kavramı

Literatür incelemesi sonucunda liderlik kavramının farklı şekillerde tanımlanmış olduğu görülmüştür. Liderlik, önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirmek üzere, birinin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi, onları bu kanalda yönlendirmesi ve yönetme süreci olarak tanımlanmasının yanı sıra; amaçların gerçekleştirilmesi yönünde, ortak amaca hizmet eden ve diğerlerini etkileme süreci olarak ifade edilebilir (Erdoğan, 1991:330; Koçel 1995:625).

Alan yazın taraması yapıldığında liderliği, Turan (2014:297) “*Belirli hedefler ve amaçlar doğrultusunda başkalarını etkileyebilme ve eyleme sevk edebilme gücü*” olarak ifade ederken; Cemaloğlu (2019:74) ise “*Lider olmak yetkiyi değil etkiyi kullanmak*” olarak tanımlamıştır. Farklı bir çalışmada ise liderlik Eren (2016:525) tarafından; “*Bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme bilgi ve yeteneklerinin toplamı*” olarak ifade edilmiştir. Bartol ve Martin (1991) Liderliği, “*örgütteki bireylerin davranışlarını etkilemek suretiyle, örgütün hedeflerine ulaşmasını için belirlenen amaçların gerçekleştirileceği bir süreç*” olarak tanımlamışlardır.

Liderlik kavramı durum, zaman ve içinde bulunulan koşula göre farklılaştığı ve şekillendiği gözlemlenmiştir (Hodgetts ve Luthans, 2013'ten akt.: Garipağaoğlu ve Şimşek, 2016:83). Yirminci yüzyılın ikici yarısından bu yana liderlik kavramı da tüm sosyal öğeler gibi değişim ve gelişimden etkilenmiş olup, sürekli olarak yenilenmiştir. Yenel (2018:299) ise bu gelişmelerden yola çıkarak liderlerin sergilediği davranışlar üzerine “*her zaman ve her yerde geçerli tek ve iyi bir liderlik tarzının olmadığını*” belirtmiştir.

Liderlik kavramını açıklayan farklı tanımlar kullanılmıştır. Liderlik ile ilgili tanımlar aşağıda sıralanmıştır.

- Liderlik, takip edenleri önceden belirlenen hedeflere ulaştırabilmek için gücünü (otoritesini) kullanabilmektir (Türkmen, 1996:53).

- Liderlik, ortak amaçlar için bir araya gelen insanları, amaçları gerçekleştirmeye yönelik etkileme sürecidir (Başaran, 2004:67).
- Lider, önceden belirlenmiş amaçlar için takipçilerin, grup üyelerini peşinden sürükleyen veya bir grubu ya da grubu oluşturanlara yol gösteren, yönlendiren kişidir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001:216).

Literatür taramasında da görüldüğü üzere lider ve liderlik üzerine farklı yazarlar tarafından aynı doğrultuda başka başka tanımlar yapılmış olup, hepsinin ortak bir noktada -bir insan topluluğu, bir hedefe götürme- birleştiği görülmekte ve bu çalışmada ise genel anlamda lider ve liderlik tanımları üzerinde durulmaktadır.

2.1.2. Yönetim, liderlik ve yöneticilik

Yönetim genel olarak eldeki kaynakların en etkin ve verimli kullanılmasını öngören bilim dalı olarak tanımlanabilir. İyi bir yönetimin ise; insan, para, malzeme, zaman ve mekan faktörlerini minimum miktarda kullanarak mümkün olan en çok verimin elde edilmesiyle sağlanabilir. Siyasal ve sosyal hayatın içerisinde de var olan, birçok bilimdalının orta noktasında yerini alan ve bu bilimdallarının metodlarından yararlanan bulan disiplinler arası bir görünüme sahip olan yönetim bilimi, Yönetimsel Bilimler olarak da adlandırılmaktadır (Can, 1997:21). Bu sebepten dolayı yönetim bir sentez bilimi olarak kabul edilmektedir. Yönetim Bilimi, yönetsel sürecin işlemlerini kolaylaştırmak ve yönetsel sistemlerin geliştirilmesi konularında kural ve prensipler ortaya koymaya çalışır (Tortop, 1990).

Bir kuruluşun, kurumun ya da örgütün en üst noktasında bulunan kişi veya kimse için lider veya yönetici ifadeleri kullanılmaktadır. Karar verme yetkisine sahip, değişim ve gelişim sürecinin harekete geçirici gücü olarak lider ya da yöneticinin aynı işe farklı bakış açısı ile atacağı adımlar, lider ve yönetici arasındaki farkı ortaya çıkaracaktır. Yönetici, kurumun önceden belirlenmiş olan amaçlarına ulaşması için mevcut kaynakları en yüksek verimi elde edecek şekilde etkili, etkin ve ekonomik kullanarak kararlar alarak uygulama süreçleri bir bütün olarak yöneten kişidir (Yalçın, 2002:53).

Yönetici; emrine verilmiş belirli bir grubu, önceden belirlenen amaçlara ulaştırmak için ahenk ve işbirliği içinde çalıştırarak yönetim süreçlerinin uygulayan kişidir. Başka bir ifadeyle yönetici, belirli süreç içerisinde amaçlarına ulaşmak için insan, hammadde,

malzeme, para, makine gibi araçları birleştirerek bunlar arasındaki uyum ve ahengi sağlayan bir kimsedir (Genç, 2004:44).

Yöneticilik bir meslek olup kurum ve örgüt, işletme ve kurumların oluşmasıyla ortaya çıkmıştır. Liderlik, yönetim sürecinde sergilenen bir davranış biçimini yansıtmaktadır. Yöneticilik, örgütü temsil etme, grup amaç ve hedeflerini koordine etme ve belirlenen amaçlar doğrultusunda grupta bulunanları sevk ve idare etme eylemidir. Liderlik; çalışanları davranışları ile etkileyerek onlara ilham olan, etkili ve verimli çalışmalarını amaçlayarak onları sevk ve idare edebilme yeteneklerinin toplamıdır (Özgen, 2003).

Eraslan (2004)'e göre yöneticilik; uygulama, yürütme, yönetme ve sorumluluk almak olarak tanımlanmışken, liderlik ise; hedefe ulaşmak için izlenecek yolu, yönü ve yöntemi seçmek, grup üyelerini etkileyerek davranış ve görüşlere yön vermekir.

Liderlik ve yöneticilik birbirinden bağımsız aynı zamanda tamamlayıcı eylemleri içeren bir sistemdir. İkisinin de kendine has özellikleri bulunmaktadır. Yöneticilik daha karmaşık süreçler ile başa çıkmaya ilişkin iken, liderlik ise değişimle birlikte amaca ulaşmayla ilgilidir. Rekabet karamının daha çok öne çıkmaya başlaması ile birlikte değişimin yaşandığı örgüt ortamlarında başarıya ve amaca ulaşmak için her ikisinin de gerekli olduğu söylenebilir.

2.1.3. Yeni liderlik yaklaşımları

Liderlik ile ilgili çalışmaların artması ve liderlik süreçlerinin değişmesi ile birlikte özellik kuramı, davranışsal kuramlar ve durumsal kuramlar gibi belirli kuramlara ek olarak yeni liderlik yaklaşımları olarak ifade edilen bakış açıları kavram olarak ortaya çıkmıştır. Etkileşimci liderlik, vizyoner liderlik, dönüşümcü liderlik, kültürel liderlik, etik liderlik yeni liderlik yaklaşımlarından bazılarıdır.

Etkileşimci liderlik

Etkileşimci liderlik yaklaşımında; çalışanların sorumlulukları, liderin beklentileri, çalışanların yapması gerekenler, çalışanların yapması gerekenler karşılığında elde edecekleri ödül ve destek net bir şekilde belirtilir. Yani etkileşimci liderlik, bir takım ödül ve motivasyon kaynakları aracılığı ile çalışanların liderlerinin peşinden gitmesini sağlayan bir

liderlik türüdür. Etkileşimci lider ise çalışanların görev ve sorumluluklarını belirtirek ortak amaç doğrultusunda çalışanlara yön veren olarak tanımlanmaktadır (Serinkan, 2002).

Etkileşimci liderler; koşullu ödüllendirme, aktif olarak istisnalarla yönetim, pasif olarak istisnalarla yönetim ve serbest bırakıcı liderlik olarak dört alt boyutta davranış gerçekleştirmektedir. Etkileşimci liderlik süreci, çalışanların ihtiyaçlarının ve her iki tarafın katkılarının kabul gördüğü, yapılan iş sonucunda ödüllendirme olan, liderin çalışanlarına amaçlarını gerçekleştirmede yardımcı olduğu karşılıklı ve etkileşimli bir sürecini kapsar (Serinkan, 2002).

Genel olarak etkileşimci liderlik; Liderin çalışanlarından beklentilerini açık olarak ifade eden, performans-ödül ilişkisini açıklayan, kısacası koşulsal ödül ve çalışanına desteği kapsayan liderlik olarak tanımlanabilir.

Dönüşümcü liderlik

İngilizcede “Transformational Leadership” olarak ifade edilen dönüşümcü liderlik; “yeni liderlik”, “karizmatik liderlik” ve bazı yazarlar tarafından ise “vizyoner liderlik” olarak da adlandırılmaktadır (Pawar ve Eastman, 1997; Bolat, 2008: 52).

Ulusal literatürde yapılan çalışmalarda ise “dönüşümsel liderlik”, “dönüşümcü liderlik”, “değişimci liderlik”, “dönüştürücü liderlik” gibi farklı şekillerde ifade edilmiştir (Keçecioğlu, 2003:33; Bolat ve Aytemiz Seymen, 2003; Öter ve Ayan, 2016).

Dönüşümcü liderlik kavramını; çalışanların vizyon ve ufuk sahibi olmalarının yanı sıra vizyonlarını gerçekleştirecek sorumluluklar veren, örgüt ortamında yaptığı değişim ve yeniliklerle çalışanlarında şu anda yaptıklarından daha fazlasını yaptıracağına veya potansiyellerinin üstüne çıkaracağına inandıran, çalışanlarının kendine olan özgüvenlerini pekiştiren ve çalışanlarına öğretici davranışlarda bulunan liderlik tarzı olarak tanımlanmaktadır (Eren, 2016:519).

Burns liderlik sürecinin iki şekilde ortaya çıktığını ve bunların; Transformasyonel (dönüşümcü) veya Transaksiyonel (etkileşimci, işe yönelik) liderlik olduğunu ifade etmiştir. Dönüşümcü liderlik; yöneticinin karizmatik olarak algılanma düzeyi, tüm izleyenlere farklı bir birey olarak davranabilme ve entelektüel uyarım olarak tanımlanmaktadır. Yönetimin en

üst kademesinde uygulanacak dönüşümcü liderliğin domino taşı etkisi gibi, daha alt yönetim kademelerinde de doğal olarak sonuç ortaya çıkması beklenir (Bass, Waldman, Avolio ve Bebb, 1987).

Dönüşümcü liderlik, liderlik davranışlarında değişim ve değişimi gerçekleştirmeye odaklanmasının yanı sıra bireysel ilgi, motivasyon ve çalışanlarına yeni vizyonlar kazandırma dönüşümcü liderliğin ayırt edici yönünü oluşturmaktadır.

Vizyoner liderlik

Vizyon, bir kurum ya da organizasyonun gelecek için sahiplendiği istekleri ve ulaşmak istediği hedefleri ve amaçlara vurgu yapan bir kavramdır. Vizyoner lider ise, var olan durumdan hareket ederek gerçekçi ve çekici bir geleceğin tahayyülünü oluşturabilen ve bu doğrultuda liderlik davranışlarını gerçekleştirenler olarak tanımlanmaktadır. Kısaca vizyoner lider, geleceği düşleyip ve geleceği tasarlayan ve bu düş tasarımı örgütün geleceğini yerleştiren kişilerdir (Erçetin, 2000).

Vizyoner lider, gelecek hakkında öngörü konusunda diğerlerinden farklı bir görme bakış açısına olan kişidir. Ortaya çıkabilecek yenilik, gelişim ve gelişmeleri diğerlerinden daha erken görmek ve bu konuda tavsiyelerde bulunmak için farklı bir bakış açısı ve önseziye olmak gerekir. Aynı olaya farklı bir bakış açısı ile başka yönleriyle etraflıca görebilmek vizyoner lideri diğerlerinin bir adım önüne geçirir (Uğurlu, 2007).

Çelik (2012:168)'e göre vizyoner lider, organizasyon ya da kurumda bulunan çalışanlar için ilham kaynağıdır ve iş dışında kalan zamanda da çalışanlarla ilgilenir. Örgütün eğilimlerini, hedeflerini ve amaçları doğrultusunda örgütün olması gerektiği yerin fotoğrafını çekerek örgütsel değişmeyi gerçekleştirir.

Ehtiyar ve Tekin (2012) vizyoner liderlerin belli başlı özellikleri şu şekilde sıralamıştır.

- Kurumu başarıya götürecek yolda, olmak istedikleri konumun resmini çalışanlarıyla birlikte oluşturan,
- Hedefi belli olan istikamette çalışanlarla birlikte gayret gösteren,
- Çalışanlarının motivasyonlarını arttırıcı tedbirler alarak, performanslarını en yüksek seviyeye çıkaran,

- Kurum kültürünü güçlendirerek, kurum genelinde bu kültürün uygulanmasını amaçlayan,
- Hedeflerine giden yolda gelişim ve değişimin bir zorunluluk olduğunun farkında olan kişilerdir.

Vizyoner lider davranışında olmazsa olmazı geçmiş, bugün ve gelecek arasında ilişkiyi kurarak sentez oluşturabilmektir. Bu kapsamda vizyoner liderlik davranışında geleceğe yönelik önsezilerin kuvvetli olması ve bu doğrultuda davranış sergilenmesi liderlik davranışının özünü oluşturmaktadır. Vizyoner liderlik, yeni ufuklara ve geleceğin getirmesi muhtemele olaylarına odaklanarak sahip oldukları vizyonları ile takip edenlerini geleceğe taşımaya çalışırlar.

Kültürel liderlik

Yeni yaklaşım liderli türlerinden olan kültürel liderlik, kurum kültürü oluşturarak ve geliştirilmesini amaçlayan liderlik türüdür.

Çelik (2012:223) ve Yıldırım (2001)'a göre kültürel liderlik, kurum kültürünü oluşturmak için ortak bir fikir, düşünüş, inanış, gelenek ve kurallara oluşturarak kurum çalışanlarının belirlenmiş olan ortak amaca yönderilmesi için harekete geçirilmesi sürecidir.

Kültürel liderlik; örgütün kuvvetli, esnek kültürel yapısını şekillendirmeyi, geliştirmeyi, liderin ve astların örgütün benimsediği değer, ilke ve idealleri içselleştirerek benimsenmesini kapsamaktadır (Erdoğan, 2002:48).

Kültürel liderliğin iki ana boyutu vardır. Bunlardan ilki; var olan kültürü koruma ve sürdürme, diğeri ise yeni bir kültür oluşturmaktır.

a) Var olan kültürü koruma ve sürdürme

Kültürel liderliliğin ilk boyutu olan var olan kültürü koruma ve sürdürme boyutu iki aşamadan oluşmaktadır. Bunların birincisi biçimlendirme aşamasıdır. Yöneticiler kurumsal yapıda yer edinmiş kültür bileşenlerini ayıklayarak, kurumsal amaca hizmet eden yararlı olan ve çalışanlarda motivasyon etkisi olan kültür bileşenlerinin aktif tutulmasını sağlayarak var olan kültürü koruma boyutunun ilk aşamasını gerçekleştirirler. Bu aşama hayata

geçirilmemiş ya da geçirilememiş bileşenlerinin de ön plana çıkarılması ve var olan kültürün işlenmemiş yönlerinin öne çıkarılması faaliyetlerini kapsar. Bu boyutun ikinci aşaması biçimlendirmedir. Bu aşama ise; kurum amacına hizmet eden bileşenlerin alt kültürler arasında birleştirilme ve bütünleşmesi ile çatışmaya sebebiyet verecek bileşenlerin azaltılması faaliyetlerini kapsar (Geylani, 2013).

b) Yeni bir kültür oluşturma

Yeni bir kültür oluşturma boyutu yaratma ve değişme aşamalarından oluşmaktadır. Yaratma aşaması, kurumsal kültürün oluşmasına katkı sağlamak amacıyla liderlerin, çalışanlarını cezbetme ve kişisel niteliklerini kullanarak bu faaliyetlerin bütünleştirme yöntemleri aracılığıyla yeni bir kurum kültürü oluşturulma süreçlerini kapsar. İkinci aşama olan değişme aşaması ise eski kültürü zayıflatmak suretiyle yeni bir kültür oluşturma faaliyetlerini kapsar (Geylani, 2013).

Kültürel liderlik, çeşitli temelleri kapsamaktadır. Trice ve Beyer (1993)'e göre kültürel liderliğin temelleri şunlardır:

- Kişisel Nitelikler
- Algılanan Durum
- Vizyon ve Misyon
- Takipçilerin Lidere İlişkin Yorumu/Değerlendirmesi
- Performans
- Lider davranışları
- Yönetimsel eylemler
- Kültürel formların kullanımı
- Geleneğin kullanımı
- İstikrar/süreklilik

Sonuç olarak kültürel liderlik özelliğini sergileyenlerin içinde yetiştikleri ve bulundukları toplum kültürünü benimsememeleri pek de mümkün değildir. Doğal olarak görev yaptıkları kurumlarda, parçası oldukları toplumun kültüründen etkilenmektedir.

Etik liderlik, Etik ve Ahlak Kavramları

Etik liderlik; etik olarak kabul görmüş değer ve ilkeleri davranışlarının merkezine koyarak ilişkileri geliştirmeyi ve sürdürmeyi, sürekli olarak bu etik değer ve ilkeleri ön planda tutmayı benimseyen liderlik yaklaşımıdır (Erdoğan, 2002). Etik liderlik, toplumsal ve bireylerarası ilişkilerde, faaliyetlerde uygun olan davranışı sergileme yeteneği olarak tanımlanabilir (Yang, 2014).

Etik ve Ahlak kavramı birbirinin yerini karşıladığı düşünülse bile etik ve ahlak birbirlerinden farklı kavramlardır. Kavram olarak etik Yunancada Ethos (karakter anlamından) kavramından, ahlak ise Latince Moralty (adet, gelenek anlamından) gelmektedir. Etik kavramı genellikle insanların gerek günlük yaşamda gerekse iş hayatında karakter ve davranışlarına ilişkin algıları kapsarken, ahlakilik (mortality) ise bireylerin birbirleri arasındaki ilişkiler kapsamında kullanılmaktadır (Thiroux, 1998).

Ahlak; bireylerin birbirleri, toplum, devlet ve bütün bireylerle ilişkilerini belirleyen kural, ilke ve inançlar bütünüdür (Bolay, 1997). Etik, istemli olarak gerçekleşen insan davranışlarını doğruluğunu yanlışlığını araştıran felsefenin alt disiplinlerinden biridir (Werner, 1993:209).

Etik; ahlaki davranış, değer yargı ve eylemleri ilgilendiren bir çalışma alanıdır. Ahlak ise; iyi-kötü, doğru-yanlış, erdem-kusur gibi davranış ve davranışların neticelerinin değerlendirildiği bir alandır. Ahlakın yaptırımını insanın vicdanı iken, etik kurallara aykırı davranmanın ise kurum ve kuruluşlar tarafından belirlenmiş yaptırımları bulunmaktadır (Aydın, 2002).

Ahlâk, toplumsal yaşamda töre manasında davranış ve tutumların ifade edilmesi amacıyla kullanılırken, etik; belirli ilke ve değer yargıları kapsayan sürecin ve nasıl sorusunun cevabını arar. Ahlak, genellikle var olan sosyolojik bir olguyu incelerken; etik ise, insan ve toplum ilişkilerinde ahlaki değerlere uygun ölçütleri ve insan ilişkilerinde kurulacak davranış kurallarının “neler olması gerektiğini incelemeye odaklanır (Kılavuz, 2003:19).

Etğin amacı, ahlak ve ahlakın en önemli temel kavramlarından biri olan olan erdem, iyilik, kötülük, mutluluk, ahlaki kişilik, onurlu yaşamak vb. kavramları açıklayarak ahlakın belli bir teorisini kurabilmektir (Kılıçoğlu, 1990:10).

Toplumsal olayların hızlı bir şekilde gelişmesi ve değişmesi sonucunda pek çok ahlaki, hukuki ve normatif sorunların artmasına neden olmuştur. Bu sorunlarla birlikte ortaya çıkan çelişkilere cevap bulma süreci bir tür etik çalışmadır. Bu süreç yalnızca açık uçlu ve cevapsız soruları irdelemekle kalmadığı gibi, daha önce çözüme kavuşturulmuş problemleri de tekrar araştırır, gözden geçirir ve gerekirtidiği durumlarda yeni ve çıkış yolları geliştirir (Çobanoğlu, 2007: 3).

Etik; ahlaki olan davranış ve durumların temellerini araştırır. Bu eylemlerin somut olan çeşitleriyle beraber farklı kurallarını da araştırıp, betimleyerek, yaşam için gerekli olan ahlak kurallarını somut olarak ortaya koyarak belli bir toplumda geçerli olan ilke ve kuralları toplar. Sonucunda ise belirli ölçütler ortaya çıkar. Bu etik ölçütler; kişilerin ilişkilerinin nerede, nasıl ve ne düzeyde olmasını ve gerektiğini belirleyen ve toplumsal işleyiş açısından önem arz eden kuralları bütünü olarak değerlendirilmektedir (Erdinç: 1999; Pieper, 1999:28; Barow, 2000:95).

Güngör'e (1997) göre insanların daha yaşanabilir ve sürdürülebilir bir toplum hayatı yaşamaları evrensel olarak kabul gören temel etik değerlerin varlığından geçmektedir. Bu sebepten dolayıdır ki, hem içinde yaşadığımız toplumun zorunluluğu hem de bireyin kendi doğası gereği insanoğlu etik değerleri benimseyerek kabul etmek zorundadır.

Günümüz dünyasında, insanlar arasında ilişkilerde sosyalleşme, iletişim ve davranış temelli özelliklerin önem kazanması nedeniyle liderlik türlerine yenileri eklenmiştir. Bu yeni liderlik yaklaşımlarından olan etik liderlik üzerine bilimin farklı alanlarında çalışmalar gerçekleştirilmektedir. Etik liderlik anlayışında genel olarak liderliğin ahlaki ve manevi boyutu öne çıkmaktadır. Bu doğrultuda; iletişimsel, ilkinsel, karar verme ve davranışsal özellikleri temel alan etik liderlik bu kavramlardandır.

Çelik (2012:89)'in Sergioivanni'den aktardığına göre etik liderlik; moral gücün esas alındığı ve bu doğrultuda takipçilerini etkilemeyi amaçlayan bir liderlik tarzı olduğu belirtilmiştir. Küreselleşmeyle birlikte iletişim teknolojilerinin gelişmesi sonucunda toplum yapılarında önemli değişimler meydana gelmiş, bu da birçok alanda etik sorunların oluşmasına yol açmıştır. Bu nedenle eğitimden politikaya, sağlıktan medyaya kadar birçok alanda etik konusu daha çok tartışılır hale gelmiştir.

Bu gelişmeler doğrultusunda küreselleşen dünyada etik konusu uluslararası bir problem kabul edilmeye başlanmıştır. Bu süreçlerle birlikte, liderlerin etik davranış ilkeleri seğılemesine yönelik beklentilerin artmasına ve çeşitlenmesine yol açmıştır (Caldwell, Bischoff ve Karri, 2002).

İş dünyasından spora, kar amacı gütmeye kurumlardan toplum içindeki birçok alanda etik olmayan davranışların ortaya çıkmasının neticesinde “liderlik ve liderlikle ilgili olarak yanlış olan veya yanlışlık yapılan şey nedir?” sorusunun sorulmasına yol açmıştır (Brown and Trevino, 2006). Liderlik sırasında sergilenen liderlik yetenekleri ile liderin benimsediğı etik ilke ve değerlerin dengesi etik liderlik olarak ifade edilebilir. Bu bakımdan etik liderlik sürecinde bu denge önem arz etmektedir. Etik liderlik, insanları karakterlerine ve özelliklerine göre ayırmaksızın, peşin hüküm sahibi olmadan, insanların sahip oldukları farklılıkları, değerlerini, inançlarını olduğu gibi kabullenmektir (Josephson, 2001).

Liderin etik davranışlarının yanı sıra, etik ve ahlaki karakterine yansımaları olarak da kabul edilen etik liderlik ayrıca; etik karar alma, davranışta etik ilkeler seğılemek gibi ilke ve değerlerin uygulamaya geçirilmesi ve sürdürülmesi yeteneğidir (Aronson, 2003; Bass ve Steidlmeier, 1999).

Lider, benimsediğı etik ilke ve değerler kapsamında tutum ve davranış sergiliyorsa çalışanlarına/takipçilerine etik davrandığı ve çalışanlarında/takipçilerinde de bu doğrultuda olumlu bir algı oluşumundan bahsedilebilir. Etik liderler, davranışlarında ve niyetlerinde etik ilke ve değerlere bağlı kalmalıdır (Yılmaz, 2006).

Genel olarak etik liderlik çalışmalarında, “iyi” kavramı vurgulanmakta olup; bu kavramın yüceltilerek, liderliğin bu kavramla daha etkili bir duruma getirilmesi açıklanmaya çalışılmıştır. Bu doğrultuda teorisyenler etik liderliği açıklarken, doğruluk, dürüstlük, adillik, saygılı olma, güvenilir olma gibi etik değer olarak nitelendirilebilecek davranış ve karakteristik özelliklerden yola çıkmışlardır. Etik liderlik ile ilişkilendirilen ve açıklanmaya çalışılan karakter, davranışlar teorisyenleri ile birlikte çizelgede yer almaktadır (Morgan, 2002).

Çizelge 2.1. Etik liderlik için ana davranış, karakterleri ve bunları ifade eden teorisyenler

Etik liderlik temelini oluşturan davranış ve karakterler	Etik Liderliğin Özünü Oluşturan Temel Davranış ve Karakter Özelliklerini İfade eden Teorisyenler
İyiliği yaymaya özen göstermek	Plato
Başka kimselerin sahip olduğu özelliklere saygı duymak	Gardner, Greenleaf, Plato,
Adil ve dürüst olmak	Bridge, Ciulla, Nair, Noer,, Ryan ve Oestrich,, Schurtz, Senge, Kleiner, Roberts, Ross & Smith
Güvenirlilik, inanılrlılık, samimiyet	Kauzes & Posner, Nair, Terry,
Bireylerarası ilişkilere özen göstermek	Argyris, Senge
Karar alma süreçlerinde demokratik davranma ve karar alma süreçlerine diğerlerini dahil etmek	Habermas, Plato, Ricoeur
Nazik ve anlayış sahibi olmak	Kauzes & Posner, Plato, Ricoeur

Kaynak: Morgan, 2002'den Aktaran Yılmaz, 2006:29

Etik liderliğin temelini oluşturan davranış ve karakter özellikleri çizelgeden de anlaşılacağı üzere farklı davranış ve karakter özellikleri ile farklı yazarlar tarafından ifade edilmiştir. Kısaca etik liderlik, çizelge 2.1.'de verilen temel davranış ve karakter özelliklerinin (iyiliği yaymaya özen göstermek, başka kimselerin sahip olduğu özelliklere saygı duymak, adil ve dürüst olmak, güvenirlilik, inanılrlılık, samimilik, kişilerarası beceri, karar alma süreçlerinde demokratik davranma ve karar alma süreçlerine diğerlerini dahil etmek, nazik ve anlayış sahibi olmak) bir araya getirilmesi olarak ifade edilebilir. Etik liderlik, liderin etik olarak kabul gören değerlere sahip olması ve davranışlarını bu değerlerle ilişkilendirerek ifade etmesidir (Ciulla, 1995).

Ayrıca; etik liderlerin şu özellikleri de bulunmaktadır. Etik Liderler; adaletli davranmak için çaba sarf eden, tevazu sahibi olan, kişilere saygı gösteren, sorumluluk sahibi olan kişilerdir. Etik liderler, tutum ve davranışları ile örgütün ahlaki değerlerinin gelişmesine de katkı sağlayan, güven duygusu veren, dürüst ve cesur insanlar olarak tanınmaktadırlar (Mihelic, Lipicnik and Tekavcic, 2010).

Etik bir liderin görevi, örgütünün en ideal noktaya ulaşması için işletme ile bireyin ortak çıkarlarını ortak paydada birleştirerek, elinde olan yetkiyi bu doğrultuda kullanmaya çaba sarf etmektir (Yeyrek, 2018).

Harvey (2004), etik liderlikle ilgili temel özellikleri şu şekilde sıralamıştır:

1. Etik lider, etik standartları ve ortak değerleri düzgün biçimde ifade ederek bu değer ve standartların anlaşılabilir ve benimsenmesini sağlar.
2. Etik lider, takipçilerine/çalışanlarına sorumluluk vererek, etik değerlere uygun davranışları konusunda sorumluluk verir.
3. Etik lider, rol model alınan ve örnek olduğundan, takipçilerinin/çalışanlarının da dürüst ve adil davranışlarını bekler.
4. Etik lider, karar alma süreçlerinde takipçilerinin/çalışanlarının fikirlerini ve rehber ilkeleri göz ardı etmezler. Gerçekleştirdikleri her davranışa etik ilke ve değerleri yansıtır.
5. Etik lider, belirlenen yol ve uygulanan süreçlerin uyumlu bir şekilde yürütülmesine özen gösterir.
6. Etik lider, takipçilerinin/çalışanlarının duygu, düşünce, görüş, fikir ve tepkilerine önem verir.
7. Etik lider, bir çok alanda iyileştirmeler gerçekleştirir. Çünkü etik ilke ve kurallarına uyum sağlanması iyileştirme ve birikimlerin sonucudur.
8. Etik lider, örgütüne istihdam gerçekleştirirken ve elindeki personelin görevde yükselmesi konusunda ölçüt olarak misyon, vizyon, liyakat, nitelik ve etik değerlere bağlı kalır.
9. Etik lider başkalarını suçlamaktansa, inisiyatif almayı destekler.

Etik liderlik, liderlik türleri arasında fazlasıyla araştırılmaya ve incelenmeye başlamıştır. Etik liderliğin, liderlik kuramlarından özellik ve durumsallık kuramlarıyla benzer yolu izlediği söylenebilir. Etik liderin ilk olarak kendilerinin etik değer ve ilkeleri benimseme zorunluluğu, etik liderliğin özellik kuramıyla benzemesini sağlamaktadır (Çelik, 2012:90).

2.1.4. Örgüt ortamı ve etik

Örgütün kültürü, örgütsel davranışın olduğu ortamdır. İşgörenler, örgüte sahip oldukları kültürleriyle birlikte gelir. Bu kültür süreç içerisinde örgüt içerisindeki davranışların oluşmasını tetikler ve kurumun kendine özgü kültürü şekillenir. Örgüt kültürü, değerleri ve normlarıyla yaşandığı için işgörenlerin davranışını etkiler. Bir örgütün kültürü değer ve normlarıyla anlatılır (Başaran, 1992).

Bir örgütteki etik davranışlar ile örgütün kültürü arasında karşılıklı bir etkileşim ve yakın ilişki bulunmaktadır. Örgüt kültürünün özünü meydana getiren temel değer ve normlar, örgütte doğru ve yanlış davranış kodlarını oluşturmaktadır. Davranış kodları, örgütte iş yapma kuralları, görev ve sorumlukların tanımlamaları, denetim yöntemlerinin ötesinde bu uygulamalara tamamlayıcı katma değer katmaktadır. Her kurumun kendisine has davranış ilkeleri, kurumun davranış kodu olarak tanımlanabilir. Bu ilkeler işgörenlere, kurallar silsilesinin ne için var olduğunu, işgörenlerin davranışlarını nasıl şekillendireceğini ve nasıl etkilediğini, bu ilkelere uyulmadığı takdirde ne tür yaptırımlar olacağı ve yorum getirilmesi gereken bazı durumlarda neyi, nasıl yapmamız gerektiğine rehberlik eder (Aydın, 2002:12).

Çalışana ve kalite ilkelerine odaklanarak en üst düzey verimi elde etmeye gayret eden kurumlar öncelikli olarak adil ve eşit yaklaşım, yardımlaşma, diğerlerine saygı duyma, dürüstlük, samimiyet, güvenilirlik, adalet gibi etik değerlerin benimsenmesi bu etik değerlerin davranış haline getirmesi gerekmektedir. Kalite ve verimliliğe odaklanan kurumlar şu soruların cevaplarını hazır bulundurmak zorundadır. Örgüt içerisinde farklı karakteristik özellikleri olan çalışanları nasıl bir arada tutarak yaşatabilirim? Çalışanların kendilerini özgür hissedebilecekleri ortamı nasıl oluşturulur? Çalışanların ifade özgürlüğünün olduğu, bir çalışanın diğer bir çalışanı değer olarak anlamaya çalıştığı bir ortamı nasıl oluşturabilirim? Çalışanların düşünce ve fikirlerini özgürce ifade edebilecekleri ortamı nasıl oluşturabilirim? Lider bu sorunların cevaplarını verebilmelidir (Yılmaz, 2006; Kirel:2000). Bu soruların cevabı, temel olarak örgütteki insan ilişkilerinde bulunmaktadır. Örgüt ortamında birlikte görev yapan çalışanlar karşılık beklemeden etik temelli olarak iletişimde bulunmalıdır. Etik temeller üzerine inşa edilmiş çalışma ortamında görev yapan gerek yönetici gerekse çalışanlar etik kurallara göre davranış sergileyeceklerdir. Bunun sonucunda adalet ve güven ortamı oluşarak, sorumluluk duygusu gelişecektir (Yılmaz, 2006).

2.1.5. Etik liderliğin önemi

Küreselleşme ile birlikte iletişim teknolojilerinin gelişmesi sonucunda toplum yapılarında önemli değişimler olmuş ve bu da beraberinde birçok alanda etik sorunların ortaya çıkmasına yol açmıştır. Bu nedenle eğitimden politikaya, sağlıktan medyaya kadar birçok alanda etik konusu daha çok tartışılır hale gelmiştir. Bu gelişmeler doğrultusunda küreselleşen dünyada etik konusu uluslararası bir problem kabul edilmeye başlanmıştır. Tüm bu süreçler, liderlik ve liderlerden etik beklentilerin artmasına ve çeşitlenmesine yol açmıştır.

Brown ve Trevino (2006)' ya göre, iş dünyasından spora, ekonomiden siyasete kadar farklı alanlarda etik olmayan davranışların ortaya çıkması sonucunda “liderlik ve liderlikle ilgili olarak yanlış olan veya yanlışlık yapılan şey nedir?” sorusunun sorulmasına neden olmuştur.

Değişen ve küreselleşen dünya ile birlikte etik sorunları ve etik kavramının yaygınlaşması etik liderlik ve etik kavramını gündeme daha fazla taşımıştır. Etik ve etik liderlik davranışı arasındaki ilişki bilim, sanat, bürokrasi vb. alanlarında yönetsel ve akademik çalışmalarla daha çok araştırılmaya başlanmış olup bu alanda düzen ve kural koyucu resmi kurumlar kurulmasına sebebiyet vermiştir. Bu kapsamda Ülkemizde, kamuda etik kültürünün oluşması, yerleştirilmesi ve uygulamaya konulması üzere çalışmalar yürütmek, etik konusunda gerçekleştirecek her türlü faaliyete destek olmak üzere 2004 yılında 5176 sayılı kanun ile kurulan “Kamu Görevlileri Etik Kurulu” görev yapmaktadır (etik.gov.tr, 2021).

Etik liderin öncelikli görevi, yanlış olan bir duruma ya da davranışa karşı çıkmak ve onu engellemektir. Kurumlar yanlış uygulamalarla, hedeflerine varamazlar. Bu yüzden liderin etik liderlik davranış özellikleri sergilemesi; örgütün yasal ve ahlaki açıdan uygun olmayan durumlara düşmesine, örgütün başarı ve performansının engellenmesine karşı kalkan görevi görecektir (Costa:1998).

Etik liderler, karar alma süreçlerinde de etik ilke ve değerleri göz önünde bulundurmalıdır (Brigley, 1995). Etik lider, bir durum ya da olay hakkında karar alacağı zaman sonuçlarını da düşünebilen kişidir (Bennis, 1995)

Liderler kurumsal güce sahip olduğundan, aldıkları bazı kararlar insanlar arasında ayrımcılığa sebep olabilir, bir takım etik olmayan davranışlara kalkışılabilir. Lider; bu tür davranışlara sebep olabilecek davranış ve duyguların etkisinde olmamalıdır (Price, 2000; Ciulla, 1995). Bu durum, etik liderliğin neden önemli olduğunu vurgulayan bir etkidir.

Liderler kendi kişisel çıkar ve menfaatleri doğrultusunda çalışanları ve örgütü kullanabilirler. Hırs, istek ve menfaatleri ile doğrultusunda hareket eden bir lider belirli bir süre sonra örgütün amaç ve hedeflerini çok benimsemeyecek, çalışanları kendi amaçları doğrultusunda koşturmaya sevk ettirecektir. Etik lider, kendi kişisel hırs ve menfaatleri için örgüt amaçlarından sapmayan, çalışanlarını kendi çıkarlarına giden yoldaki işlere sevk etmeyen, bu etik problemlerin oluşmasına izin vermeyen, her daim kurumun amaç ve

hedefleri doğrultusunda etik ilke ve değerlere bağlı olarak görevini yapan kişidir (Calabrese, 1998; Yılmaz, 2006).

Etik liderlik davranışlarında etik olgunluk da önem arz etmektedir. Bir liderin başarılı olabilmesi için etik olgunluk seviyesine ulaşmış olması gerekmektedir. Etik olgunluk, bir durum hakkında doğru ya da yanlış karar verme yeteneği ve karar alma süreçlerinde etik değerlere bağlı kalarak en doğru seçimi yapabilmeyi gerektirir. Etik olgunluk, bireyin gerek iş gerekse özel hayatında etik ilke ve değerleri kullanarak, takipçi/çalışanlarına rol model olmasıdır (Duffield ve McCuen, 2000).

Genel olarak yöneticinin; çalışanlarının görevlerini gerçekleştirmesi ve çalışanlarının iyi bir performans sergileyebilmeleri için adaleti tesis etmesi, çalışanların taleplerini karşılaması ve haklarını koruması gerekmektedir. Bu süreçler de, liderin etik liderlik becerilerini sergilemeleri ile sağlanabilir. Yöneticinin davranışları, çalışanlarının da etik davranmalarına katkı sağlayacaktır. Aynı şekilde etik davranan yöneticinin altında çalışan personel de performansına katkı sağlayacağı öngörülmektedir.

2.1.6. Yönetimde etik

Yönetimde etik kavramı, 1970'li yıllarından başından itibaren araştırılmaya başlanan ve üzerinde durulan konulardan olmuştur. 1980 ve 1990'lı yıllarda Batı'da gerçekleştirilen yönetsel reform çalışmalarının akabinde ülkemizde de, yönetsel reform çalışmalarında önemli gelişmeler olmuştur. Dünya genelinde ihtiyaç duyulan bu reformların temeli ise ekonomi kaynaklı olmuştur. Artan bütçe açıklarının kapatılması gereğinden yola çıkılarak, kanun koyucular tarafından farklı tedbirler düşünülmüş olup vergileri arttırmak, kamu harcamalarında daralmaya gitmek ve kamu hizmetlerinin maliyetlerini kısıtlamak gibi alternatifler üzerinde durulmuştur. Değişen dünya düzeni ve yönetsel olarak yapılan reformlardan sonra hizmet ve faaliyetlerin tarafsız, adil ve eşitlik ilkelerine uygun olarak sunmak, kamu kaynağının daha etkili ve verimli bir şekilde kullanılmasının gereklilikleri üzerinde durulması gerekliliği ortaya çıkmıştır. Bu doğrultuda ahlak ve etik temelleri üzerine kurulan yönetim anlayışı farklı bir çözüm olmuş ve yönetimde etik ilkelerin var olmasının hizmet kalitesini ve verimliliği arttırmanın en önemli yollarından biri olacağı düşünülmüştür (Öztürk ve Coşkun, 2000; Baydar, 2004).

Schermerhorn ve diğerleri (2000: 48) yönetsel etiği; “*Kurumların yöneticileri tarafından aldıkları ve uyguladıkları faaliyetleri ahlaki açıdan inceleyerek, doğru veya yanlış olarak nitelendiren bir kavram*” olarak ifade etmişlerdir.

Etik ilke ve değerlerin yönetimin her sürecinde etkin kılınması yönetsel bir sorumluluktur. Etik ilke ve değerlerin, yönetimin her aşamasındaki yönetici ve çalışanlar tarafından dikkate alınması gerekmektedir. Güçlü yönetsel liderlerin ortak noktalarından biri, etik kavramını önemsemeleri ve ona gereken hassasiyeti göstermeleridir. Etik ilke ve değerlerin örgütte benimsenmesini sağlayabilen yöneticiler; bu ilke ve değerleri davranış, tutum ve tavırlarında uygulamaya geçirebilen kişilerdir (Aslantaş ve Dursun, 2008; Goldberg, 1988).

Yönetim, kurumsal etik düzeninin oluşturulmasında baş sorumludur. Yönetimin etik değerleri benimsemesi ve duyarlık göstermesi işgörenlerin hepsi için yönlendiricidir. Dolayısıyla, etik değer ve ilkelere bağlılığı etiğe bağlılığı, ilk başta tepeden başlayarak tüm yöneticilerin uygulamalarında görebilmek gerekmektedir.

Yönetimde etik davranışlar

Yönetim süreçlerinde etik, yönetime karşı güven oluşturulması ve bu güvenin de sürdürülebilmesi bakımından önem arz etmektedir. Günümüzde örgütlerde görülebilen etik olmayan davranışlar sebebiyle toplumun kamu kurumlarına olan güveninin azaldığı, aynı ölçüde çalışanlarında bu durumdan etkilendiği görülmektedir. Kamu yönetiminde kurumsal etik kültürünün oluşması ve etik sitemin tüm unsurlarıyla kurulup etkili bir şekilde uygulanmasının sağlanması için gerekli tedbirlerin alınması gerekmektedir (Eryılmaz, 2003).

Her meslek gurubu için ortak olarak kabul edilecek fakat yönetim süreçlerinde de kesinlikle göz önünde bulundurulması gereken, yönetim etiğine uygun davranış ilkeleri şu şekilde sıralanabilir (Aydın, 2002).

- Adaleti sağlayabilmek,
- Eşitlik davranabilmek,
- Dürüst ve tarafsız olmak,
- Sorumluluk sahibi olmak,

- İnsan hakları ve hukukun üstünlüğünü esas almak,
- Çalışanlarına karşı sevgi, saygı ve hoşgörüde bulunmak,
- İnsan ilişkilerini etkili ve becerili kullanabilmek

Baytemur (2013) J.A. Petrick ve J.F. Quinn'den aktardığına göre, kamu yönetiminde görevliler toplumun çıkarları korurken, kendilerine de olan saygınlığı ve güveni sağlayabilmek için;

- Çıkar çatışmalarından kaçınmak,
- Tarafsızlığı korumak,
- Uygunsuz davranışlarından kaçınmak,
- Halka açıklık konusunda tam sadakat,

Başlıklarından oluşan dört temel etik davranış kuralının varlığına değinmiştir.

Yöneticilerin çalışanlarına karşı etik sorumlulukları

Örgütlerde etik, sadece liderin ve yönetimin belirli etik değer ya da kodları oluşturması ile gerçekleşmez. Çalışanların uyması gereken etik ilke ve standartların olması gerektiği gibi yöneticilerinde çalışanlarına karşı etik sorumluluklar vardır.

Yönetim ve liderlik ilişkisinde etik davranışın önemi günümüzde önemli olduğu gibi, tarihin pekçok döneminde ön planda yer alan ve incelenen bir durum olmuştur. Yusuf Has Hacib tarafından 11. yüzyılda yazılan Kutadgu Bilig adlı eserinde bir liderin sahip olması gereken etik değerleri şöyle sıralamıştır: Dürüstlük, doğru sözlülük, adillik, sabırlı olma, iyi huylu olma, haya ve takva sahibi, cesaretli, tevazu sahibi, doğru kural koymak ve zulüm etmemek, kötü alışkanlıklara sahip olmamak, başarılı olanları ödüllendirmek (Aktan, 1999:99).

Şimşek (1999), yöneticilerin çalışanlarına yönelik aşağıda yer alan etik sorumlulukları olduğunu belirtmiştir:

- Çalışanlara ücret ödenmesinde eşitlik ilkesi gözetilmesi sorumluluğu,
- İfade özgürlüğünün sağlanması sorumluluğu,
- Özel hayata ve gizliliğine saygı gösterilmesi sorumluluğu,,
- Çalışanlara eşit, adil davranma sorumluluğu,

- Çalışanların karar alma süreçlerine katılma hakkını sağlama sorumluluğu vardır.

Kurumsal yapının temelinde şeffaflık olduğundan, lider şeffaf bir kurum oluşturmak için etik kurallara uymalıdır. Bu etik kurallar; çalışanlarına karşı gerçeği ve doğruyu söylemek, her zaman işini iyi yapmaya çalışmak ve dürüst olmasıdır. Kurumsal etiğin oluşmasında yöneticinin de çalışanlarına karşı etik sorumluluklarını yerine getirmesi hem etiğin, hem de etkili bir liderliğin temel taşıdır. Tüm bunlar bize etiğin, etkili bir liderliğin temeli olduğunu göstermektedir (Yılmaz, 2006).

2.1.7. Yönetim etik ilişkisi

İnsan davranışlarını doğru-yanlış, iyi-kötü olarak tanımlayan belirli ilke ve değerler bütünü etik olarak tanımlanabilir. Bir taraftan etik; yasal olmayan, kötü davranışlar ve hilebazlık gibi etik olmayan sözcüklerle açıklanabilirken diğer yandan doğruluk, adil olmak, dürüstlük, etik değer ve ilkeler gibi olumlu kavramlar ile de açıklanabilmektedir. Etik, bir sorun ya da problem karşısında belirli ilke ve değerler çerçevesinde bireyin bir yargıya varmasını zaruri kılmaktadır (Cranston, Ehrich ve Kimber, 2003:137).

Etik kavramı söylendiğinde akla ilk olarak ahlak, değer ve felsefe kavramları gelmektedir. Yönetim kavramında ise, belirli süreçleri kapsayan ve bu süreçler sonunda alınan karar ve eylemlerin bütünü aklımıza gelir. Etik doğru- yanlış, iyi-kötüyü araştırıp tartışırken; Yönetim ise kararlar sonucunda gerçekleşecek olan işin tamamlanmasıyla ilgilenir. Etik, tamamen soyut kavramlar üzerine kuruludur. Yönetim uygulamaları ise tamamen somuttur (Fredericicson ve Walling, 2001).

Yönetim; planlama, programlama, koordinasyon, yürütme ve denetleme gibi öğelerin meydana getirdiği ve temelinde karar alma mekanizması olan bir kavramdır. Yönetim, bir grubu belirlenen hedefler doğrultusunda amaca ulaşmak için yapılan somut faaliyetler bütünüdür. Bir grubu yöneltme, idare etme ve koordine ederek amacına ulaştırma faaliyetler sürecinin bütünüdür. Örgüt yönetimi, örgütün çalışanları arasında dengeyi kurmakta sorumludur. Farklı kesimlerin beklentilerini karşılamak da örgütün başlıca görevidir. Çalışanlar, kamu kurumları ve hükümet organları, müşteri ve kamuoyunun örgütten beklentileri farklılaşabilir. Dolayısıyla yönetici, örgütten beklentileri olan farklı grupların dengesini nasıl sağlayacağını bilmek zorundadır. Etik soyut bir olgu olduğundan yönetici,

bazen neyin doğru ya da yanlış olduğu ayrımını kesin çizgilerle yapamayabilir. Bu ve benzeri durumlarda yönetici belli değer ve ilkelere ya da kurallara göre rahatlıkla karar verebilir (Jones, 2013; Yılmaz, 2014).

Yönetim-etik ilişkisinde, yöneticilerin yönetim süreçlerinin tüm aşamalarında önceden belirlenmiş ya da var olan etik ilke ve değerler çerçevesinde kararlar vermesi, yönetim süreçlerinin tüm aşamaların bu etik ilke ve değerleri göz önünde bulundurması yönetimin hem kamuoyuna hem de çalışanlarına karşı daha güvenilir hale getireceği düşünülmektedir. Bu kapsamda yönetim-etik ilişkisinde yöneticinin etik tutum ve davranış sergilemesi önem arz etmektedir.

2.1.8. Spor yönetiminde liderlik

Bir arada yaşayan gruplar, tek başlarına gerçekleştiremeyecekleri hedefleri için tarih boyunca işbirliği yapmak suretiyle bir araya gelmişlerdir. Bu sebeple aynı amaç doğrultusunda toplanan kişiler ya da gruplar her daim kendilerini yönetip ve yön gösterecek liderlere her zaman ihtiyaç duymuşlardır. Önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak, örgüt amaçları ile örgüte hizmet edenlerin kişisel amaçlarını orta paydada toplamak ve çalışanları bir grup etrafında toplayarak harekete geçirebilmek; liderlik beceri ve yetenekleri ile gerçekleştirebilmektedir. Bu noktada liderlik kavramı önem kazanmaktadır. Benzer şekilde spor organizasyonlarında da yönetim süreçlerinin önceden belirlenen hedefler ve amaçlar doğrultusunda gerçekleşmesi ve süreçlerin koordine edilip organizasyonun amacına ulaşması için, spor organizasyonlarında da lidere ihtiyaç duyulmaktadır.

Yönetim farklı alanlarda, farklı araştırmacılarca birçok şekilde tanımlanmıştır. Yapılan tanımlamalardan yola çıkarak yönetimin en genel tanımını, *“Eldeki fiziki ve beşeri kaynakları birbiriyle uyumlu, mümkün olan en etkili ve verimli şekilde kullanabilecek kararlar alma ve uygulama süreci”* olarak yapılmaktadır (Eren, 2016:3).

İyi bir yönetimin amacı eldeki kaynakları mümkün olduğu kadar az kullanarak mümkün olan en fazla verimi almaktır. Bu açıdan “yönetimsel bilim” kavramı olarak da adlandırılan yönetim bilimi, ekonomiden hukuka, eğitimden spora kadar birçok bilim dalında yer almış ve bu alanların yöntemlerinden yararlanmak suretiyle disiplinlerarası bir perspektif kazanmıştır. Bu yönüyle yönetim bilimi, sentez bilimi olarak da kabul görmektedir.

Yönetim, yönetsel sürecin iyi işlemesi ve sistemlerin geliştirilmesi konularında kural ve ilkeler ortaya koymaya çalışır (Can, 1997; Tortop, 1990).

Genel yönetimden ayırmanın pek mümkün olmadığı, yönetimin biliminin özel bir dalı olarak spor alanında uygulanma şekli olan, esas amacı da spor etkinlik, organizasyon ve faaliyetlerinin akılcı, bilimsel bir biçimde yürütülmesinin yollarını sağlamak için çalışmalar ve araştırmalar yaparak bunları genel ilkelere dönüştürerek uygulamak olan spor yönetimi; Spor alanında faaliyet gösteren kurum/kuruluş/örgütün, genel yönetimin de ilkelerini göz önünde bulundurarak, önceden belirlenen amaçlar ve sporun kendine has özellikleri doğrultusunda, mevcut kaynakların etkin, ekonomik ve verimli bir şekilde kullanabilmesi için kararlar alma ve alınan kararları uygulama süreci olarak tanımlanabilir (Ekmekçi 2009; Fişek 2003, Parks, Quarterman ve Thibault, 2013). Donuk (2005) spor yönetimini; *“sportif hizmetleri önceden belirlenen hedeflere ulaştırmak için, mevcut insan ve madde kaynaklarını en etkili ve verimli şekilde kullanma çalışmaları”* şeklinde tanımlamıştır.

Tüm kurum ve organizasyonlarda yöneticiler önemli rol ve sorumluluklara sahiptir. Spor alanında faaliyet gösteren kurum, kuruluş ve bunların organizasyonunda spor faaliyetlerinin ve hizmetlerinin önceden belirlenen amaçlar doğrultusunda yerine getirilmesine öncülük eden kişiler spor yöneticileridir. Spor yöneticileri, ülkenin spor politikalarının hem ulusal ve uluslararası arenada uygulanması ve çağdaş spor anlayışına uygun bir biçimde gerçekleştirilmesinde aktif olarak görev alırlar (Yetim, 1996).

Spor yöneticisi kavramını Donuk (2005); *“Spor kurum ve organizasyonlarında spor hizmet ve faaliyetlerinin belirlenen amaçlar doğrultusunda yerine getirilmesini sağlayan”*, Ekmekçi (2009); *“Spor örgüt veya organizasyonun belirlenmiş amaçlara ulaşması için insan ve hammadde kaynaklarını en verimli ve uygun bir şekilde kullanan, olaylara ve kişilere yön veren”* kimse olarak tanımlanmıştır.

Spor yöneticilerinin, kurum ve organizasyonlarının daha ileriye götürmesine, önceden belirlenen hedeflerini gerçekleştirmesini sağlayacak ve çağın gereksinimlerine cevap verecek gerek teknik gerekse donanımsal yeteneklere sahip olmaları beklenir (Güçlü, Yaman ve Yenel, 1996).

Sunay (2017) çalışmasında, spor yöneticilerinin sahip olması gereken özellikleri meslek bilgisi, spor bilgisi ve genek kültür başlıklarında gruplandırmıştır. Spor yöneticilerini diğer alanlarda yöneticilik yapanlardan ayıran en önemli hususun toplumları etkileyebilme olduğu vurgulanmaktadır (Chappelet, 2009).

Lopiano ve Zotos (2013:5-7), spor alanında sergilenmesi gereken liderlik özelliklerini aşağıdaki şekilde tanımlamıştır.

- **Sabır ve İletişim Anlayışı:** Görev sorumlulukları net bir şekilde açıklayabilen, felsefi perspektivi, eğitim geçmişi ve kapasitesi ile başkalarına ilham olabilen.
- **Güven:** Temkinli, baskı altında net bir şekilde düşünebilen ve görüş sergileyen, karakteristik özellikleri ile diğerlerinin sadakat ve saygısını kazanabilen.
- **Adalet:** insanlara adil bir şekilde davranan kararlarını doğru ve yanlışın standartlarına göre tutarlı bir şekilde verebilen. Anlaşmazlıklar ele alındığı zaman liderin kararı eşit muamele, tarafsızlık ve adalet duygusunu taşır.
- **Cömert:** Almaktan daha çok vermeyi tercih eder. Zamanını, bilgisini ve desteğini verir.
- **Dürüst:** Hatalarıyla ilgili samimi ve doğru bir şekilde kendini eleştirebilir
- **Tevazu:** Yeteneklerinin farkında olan ve kaşısındakiler mütevazı olabilen.
- **Ustalık:**Karar verme ve bilgiye dayalı, ustalık becerileri yetenekleri doğrultusunda hareket edebilen bir lider, diğerlerinin ona özendiği rol modelidir.
- **Tutku:** Her görevi tutku, istek ile gerçekleştirir.
- **Özverili:** Kendi ihtiyaçlarından önce diğerlerinin ihtiyaç ve isteklerine öncelik verebilen.
- **Saygılı:** Diğerlerinin sürekli saygı duyduğu.
- **Bencil Olmama:** Diğerlerinin istek, ilgi ve ihtiyaçlarını kendi istek ilgi ve ihtiyaçlarından öncelikli olarak koyar.
- **Güvenilir:** Gizli bilgileri açıklamadan ve diğerlerinin çıkarlarına uygun davranarak güvenli ortamı oluşturabilen.

Watt (2004), spor yöneticisinde olması gereken bazı önemli liderlik özelliklerini; insanlarla iyi ilişkiler kurabilen, teknik ve donanımsal bilgi sahibi olan, dürüstlük, ilham sahibi, sözüne bağlı olan, işini coşku içerisinde yapan, çalışmaya istekli, yönetim sanatını bilmeinin yanı sıra spora tutkusu olan olarak ifade etmiştir.

Yönetmel süreçlerin olduğu kamu ve özel sektörün her alanında olduğu gibi spor yönetiminde de yöneticilerinin liderlik özellikleri ve stilleri, çalışanların üzerinde ve onların verimliliklerine katkı sağladığı yapılan çalışmalarla kanıtlanmıştır. Özellikle son yıllarda spor yöneticilerine yönelik olarak yapılan liderlik stilleri ile ilgili yapılan çalışmalar, yöneticilerin liderlik tutum ve davranışlarını tespit etmekle beraber çalışanların verimliliği, örgütsel bağlılığı, örgütsel güven ve adaleti, iş tatmini gibi liderin davranışı ile doğrudan ilgili konulara odaklanmıştır. Yönetmel olarak gerek kamu içerisinde spor teşkilatı içerisinde gerekse özel sektörde sporun farklı kademelerinde görev yapan spor kulübü yöneticilerinin liderlik stilleri ile farklı değişkenler arasındaki ilişkilerden yola çıkılarak spor yönetimi adına görüş ve öneriler geliştirmek adına yapılan çalışmaların sayısı giderek artmaktadır (Gündoğmuş, 2014; Yılmaz, 2014; Horch ve Schütte 2003; Barcelona, 2004; Schneider, 2012; Öztürk, 2000; Mızrak, Katkat ve Yenel, 2004; Gökçe, Çam ve Yazıcılar, 2008; Şirin, 2008; Alpullu ve Tatar, 2010; Kepoğlu, 2011; Bakırcan, 2011; Bolelli, 2012; Vural, 2013; Kılınç, 2013).

2.1.9. Etik lider olarak spor yöneticileri

Hızlı bir şekilde değişen ve gelişen dünya düzeni ile birlikte, örgütlerin etkinliklerini arttırma noktasında yönetim süreçlerinin etkin ve verimli bir şekilde yürütülmesinde liderlik yaklaşımlarının önemli bir yer tuttuğu düşünülmektedir. Son yıllarda hemen hemen alanda liderlik ve yönetim arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yapılan çalışmalar konunun önemini ortaya koymaktadır. Bu doğrultuda araştırmalara fazlaca konu olan dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik, vizyoner liderlik, kültürel liderlik, karizmatik liderlik, eğitimsel liderlik, etik liderlik gibi yeni liderlik yaklaşımları ortaya çıkmıştır. Hiç şüphesiz ki değişen şartlar ve yönetim yapılarındaki değişim ve gelişmeler bu yaklaşımların ortaya çıkmasına katkı sağlamıştır. Çalışmanın bu kısmında yeni liderlik yaklaşımlarından olan etik liderliği spor yönetimi ve spor yönetici özelinde açıklanmaya çalışılacaktır.

Etik liderlik yaklaşımı ile ilgili yapılan literatür incelendiğinde etik liderliği spor yöneticileri özelinde irdeleyen, spor yöneticilerinin etik liderlik özelliklerinin neler olduğunu ve spor yöneticilerinin genel olarak çalışanlarına yönelik karar verme, iklimsel, iletişimsel ve davranışsal süreçlerini kapsayan etik ilke ve değerlerin neler olduğuna yönelik spesifik çalışmaların yeni yeni araştırılmaya başlandığı görülmüştür.

Etik liderlik ile ilgili eğitim yönetimi alanında, okul müdürlerinin okul yönetimi ve okul müdürlerinin uyması gereken etik değer ve ilkelere yönelik çalışmalar mevcuttur. Araştırmanın bu bölümünde, okul yönetimi ve okul müdürleri alanında yapılan çalışmalar incelendikten sonra, spor yöneticilerinin etik liderlik davranışı kapsamında göz önünde bulundurulması gereken hususlar açıklanacaktır.

Okul yönetimi; öğretmenlerin etkin ve verimli bir şekilde kullanarak, okulu amaçlarına daha iyi hizmet edebilmelerini sağlamakla görevlidir.. Okul yöneticilerinin de her kurum ve organizasyondaki yöneticide olduğu gibi kaliteyi ve verimi arttırmak için gerekli olan tüm değişim hareketini başlatma ve yönetme alanında önemli rolleri vardır (Balcı, 1993; Şişman, 2002; Taymaz,1997).

Okul yöneticilerinin; Liderlik görevlerini, görev ve sorumluluklarını ifa edebilmeleri için öğrenci ve çalışan öğretmenlerine karşı için etik yükümlülüklerle sahip olmaları gerekmektedir. Ayrıca okul yöneticisi, doğru ve yanlış olan şeyin ne olduğunu, bu durumlarda yapılması gerekenin ne olduğunu veya hangi bakış açısı ve yaklaşımın ahlaki olarak uygun olduğu sorularını sorusunu kendine sormalıdır (Lashway, 1996). Johnson (2000) eğitim liderliği ile ilgili yaptığı çalışmasında, eğitim liderliğinin dürüst olmak, saygı göstermek ve saygı duyulmak gibi erdemlerle ilgili olduğunu belirtmektedir.

Duncan ve Harlacher (1991), Okulların yönetim kademesinde yer alanların etik liderlik özelliklerinin gelişmiş olmasına vurgu yaparak eğitim liderliğinin başarısının etik bulgular çerçevesinde yoğunlaşacağını ifade etmiştir. Öğretmenler liderlerinden güvenilir, samimi, açık ve dürüst olmaları ile birlikte, etkili liderlikte olmazsa olmaz olan etik davranış ve insani değerlere önem verilmesi gerektiğini vurgulamıştır. Okul yöneticileri, gerek iş gerekse özel yaşamda istenilmeyen durum ve olayların engellenmesi için etik değer ve ilkeler esasında davranışlar sergilemelidir (Grace, 2000).

Yılmaz (2006), Rebore (2001)'den aktardığına göre; etik ilkeler sadece belirli durumlarda müracaat edilecek bir rehber değil her durumda başvurulacak bir kılavuz olduğundan, liderin de bu etik ilke değerleri davranışlarına yansıtmaları gerektiğini belirtmiştir. Okul yöneticisinin etik liderlik davranışı sergileyebilmeleri için olarak sahip olması gereken bazı özellikleri şunlardır:

- Okul ortamını iyileştirme konusunda istekli ve hevesli olması,
- Hem kişisel hem de meslekideğerleri incelemeye hevesli olması
- Etik değer ve inançları davranışlarla ifadelerine yansıtarak izleyenlerine ilham olması,
- Okulda yapmakla mükellefe olduğu işlerin sorumluluğu kabul etmesi,
- Amaçları, kişisel çıkar ve menfaatlerinden ayrı tutabilmesi,
- Çalışanlarına/öğretmenlerine adil, dürüst ve saygılı davranması,
- Yasanın getirdiği hükümlere özen göstermesi,
- Öğretmen/çalışanların etik ilke ve değerler bağlı davranmasını sağlaması,
- Gereken durumlarda kanun ve yasalara başvurması.

Amerikan Okul Yöneticileri Birliği, eğitim yöneticisinin dikkat etmesi gereken etik kuralları şu şekilde sıralamıştır (Haynes, 2002:68).

- Aldığı tüm karar ve eylemlerde öğrencilerin iyiliğini esas alır,
- Yapmak zorunda olduğu mesleki sorumlulukları dürüstlikle yerine getirir.
- Bireylerin vatandaşlık ve insan haklarını koruyarak, gerekenin yapılması ilkesini destekler,
- Mesleki gizliliğe önem verir,
- Haksızlık, eşitsizlik ve etik olmayan uygulamalarla karşı karşıya kalmamak için gereken önlemleri alır,
- Eğitim politikalarını, idari kuralları ve yönetmelikleri uygulayarak eğitimin amaç ve hedefleriyle tutarlı olmayan uygulamaları düzeltmek maksadıyla alınması gereken tedbirleri alır,
- Bulunduğu konumu hiçbir durumda kişisel menfaat sağlamak amacıyla kullanmaz,
- Öncelikle var olan kriter ve standartları koruyarak, sürekli gelişim amacıyla araştırma, inceleme gerçekleştirerek mesleki etkililiği arttırmanın yolunu arar.

Bursalıoğlu (2019), “Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış” başlıklı kitabının ilgili bölümünde ise okullarda görev yapan yöneticilerin etik olarak dikkat etmesi gereken davranışları şu şekilde özetlemektedir:

- Fırsat eşitliği tanımak,

- Mantık ve pratik zeka yöntemlerini kullanmak,
- Karar sürecinde katılma olanak tanımak,
- Grup çalışmalarından yararlanmak,
- İş, personel-insan ve çalışma ortamını bütünleştirilmek,
- Örgüt değişimlerini belli amaçlar çerçevesinde yapmak,
- Çift taraflı bir iletişim kanalı kurmak.

Sporun en önemli unsurları şüphesiz ki; Sporcular, antrenörler, spor yöneticileri, spor yazarları, seyirciler, taraftarlardır. Spor organizasyonlarının gerçekleşmesinde işlevi olan sporla ilgili tüm kişiler de, davranışlarında etik ilke ve kurallara uygun hareket etmelidir.

Özbek (1999), Eitzen (1993)'den aktardığına göre; spor yöneticilerinin uyması gereken etik ilkeler şunlardır.

- Sporcu/çalışanını ticari bir meta olarak görmez,
- Kulübünü/kurumunu kar getiren işletme olarak görmez,
- Kulübünü/kurumunu kendi çıkarları için kullanmaz ve kendi reklam amacı olarak görmez,
- Sporcusuna/çalışanına ceza verirken duygularıyla hareket etmez, tarafsız davranır,
- Kulüp taraftarları/kurum çalışanlarını kışkırtacak ve şiddete yöneltecek söylemlerde bulunmaz.

İyi bir spor yöneticisi; Adil davranış, dürüstlük, esneklik, bütünsellik, liderlik becerileri gibi kişisel özelliklere ek olarak spor yönetimi, mesleki tutum, eğitim çalışması, özellikle spor yönetimi konusunda geniş bilgiye sahip olmalıdır. Bilgi veya davranışları gizlemeden açık ve etkili bir şekilde iletişim kurmalıdır. Bir spor kulübünün yöneticisi yaşam boyunca sürekli eğitilmelidir (Niță, 2007).

Desensi ve Rosenberg (2003) spor kulüplerinin yöneticileri arasında etik olmayan tutum ve davranışların artmasına yönelik olarak aşağıdaki faktörleri vurgulamaktadır:

Başarının aşırı şekilde abartılması/tahmin edilmesi: Dışsal ödüller ile ölçülen başarının fazla tahmin edilmesi (kupalar, burslar, gelir artışı), bu hedeflere ulaşmak için bazı

yöneticileri etik dışı davranışları teşvik eder (sonuçlarda hile yapmak veya sporcular tarafından yasaklanmış maddelerin kullanılması vb.)

Prestij ve maddi ödüller almak: Başarı; imaj, prestij ve tanınmaya yol açar. Başarılı bir spor kulübü daha fazla ve daha iyi oyuncu çeker, sponsorlukları artırarak kulübün/kuruluşun olanaklarını geliştirebilir. Bu durumda kazanan sadece yönetici kazanacak tek kişi değil, aynı zamanda antrenörler, sporcu ve kulüpte kazanacaktır. Organizasyona prestij ve maddi ödül olarak yaklaşmak spor yöneticisini etik dışı davranışlara yönleltebilir.

Kişisel Çıkar: Kişisel çıkar kararları, etik olmayan yöneticiler tarafından amaçlarına daha iyi hizmet etmek için alınır. Bu davranış, etik dışı kararlar veren yöneticiler tarafından yönetilen kulüpte bir alışkanlık haline gelebilir, çünkü yönetici, ahlak konularında bile çalışanlar için bir modeldir.

Bu sebeplerden dolayı içsel dürtülerin baskısı altında kalarak etik dışı kararlar alan spor kulüpleri yöneticilerinin etik bir eğitim alması gerekmektedir. Böylece bu yöneticiler etik davranırlar, ahlaki ilkeleri daha iyi kavrarlar ve etik bir ikilemle karşılaştıklarında ne gibi kararlar alacaklarını bilirler.

Etik ilkeler spor alanında faaliyet gösteren çok sayıda kurum ve kuruluş tarafından benimsenmiştir. Olimpiyat komitesi, uluslararası spor federasyonları ve spor bakanlıkları etik kodları bulunan spor yönetiminde söz sahibi olan kuruluşlardan sadece birkaç tanesidir.

Bu kapsamda bazı ülkelerde var olan sporda etik kod örnekleri aşağıda sıralanmıştır.

Avustralya Spor Birliği Spor Yöneticileri İçin Etik Kod Örneği (Australian Sports Commission, 2002)

1. Spor yöneticisi etik standartları her durumda göz önünde bulundurmalı, yasal gerekliliklerin yanı sıra; adil, dürüst, eşit yaklaşımı ön plana çıkaran etik davranışlar sergilemelidir.
2. Spor yöneticileri dürüstçe, iyi niyetle ve bir bütün olarak sporun çıkarlarına uygun hareket etmelidir.
3. Spor yöneticisi, konumdan edindiği bilgi ve konumundan elde ettiği yanlış kullanmadığından emin olmalıdır.

4. Spor yöneticisi, önyargının, çıkar çatışmalarının tarafsızlığını etkilemesine izin vermemelidir.
5. Spor yöneticisi nazik, saygılı ve tartışmaya ve etkileşime açık olmalıdır.
6. Spor yöneticisi iş ortamında uygulamaları izlemeli ve bu doğrultuda kuralları koymalıdır.
7. Spor yöneticisi, belirlenen prosedürler yoluyla çatışmaları adil ve hızlı bir şekilde tarafsızlık ilkesi doğrultusunda çözmelidir.
8. Spor yöneticisi, cinsiyetleri, yetenekleri, kültürel geçmişleri veya dinleri ne olursa olsun tüm çalışanların/sporcuların haklarına, saygınlığına ve değerine saygı göstererek ayrımcılık yapmamalıdır.
9. Spor yöneticisi, sorumluluğunda olan spor kulübü, kamp eğitim merkezi, spor merkezi gibi tesislerin imaj ve itibarına gölge düşürülecek tutum ve davranışlardan kaçınmalıdır.
10. Spor yöneticisi, seyircilere, yetkililere, ebeveynlere, antrenörlere, oyunculara, çalışanlarına ve medyaya etik davranış ilkeleri vermeli ve bu ilkeleri takip etmeye teşvik etmelidir.
11. Spor yöneticisi, adil davranmalı ve objektif davranmasının önüne geçebilecek tutumlardan uzak durmalıdır.
12. Spor yöneticisi, farklı görüş ve fikirlere açık olmalı, ortaya çıkabilecek problemlerde bu yaklaşım doğrultusunda karar vermelidir.
13. Spor yöneticisi etik kodlara uygun davranmalı ve bu kodlarda yapılacak düzenlemelere uyum sağlamalıdır.

Portekiz Gençlik ve Spor Enstitüsü tarafından 2015 yılında yayınlanan, Sporda Etik Ulusal Planında yer alan Spor Yöneticileri İçin Etik Kod Örneği aşağıdaki gibidir.

1. **Topluma Hizmet:** Spor yöneticisi Öncelikle toplulukların çıkarlarını ve hizmetlerini göz önünde bulundurarak, tüzüklerinin amaçlarına ortaya konan ilkelerini dikkate alarak hareket etmelidir.
2. **Yasalılık:** Spor yöneticisi, Spor etiği ilkeleri ve yasalara uygun hareket etmelidir.
3. **Tarafsızlık:** Spor yöneticisi tüm çalışanlarına/sporcularına tarafsızlık ilkesi çerçevesinde adil, eşit ve tarafsız yaklaşmalıdır.

4. **Eşitlik:** Spor yöneticisi, ırk, cinsiyet, dil, dini veya politik ideolojiler, sosyal veya ekonomik koşullar bağlamında hiçbir çalışanına/sporcusuna karşı ayrımcılık yapmamalıdır.
5. **Orantılılık:** Spor yöneticisi, çalışanlarından/sporcularından sadece faaliyetler için istekte bulunmalıdır.
6. **İşbirliği:** Spor yöneticisi, tüm seviyelerde katılımı arttıran toplum yararına sporu teşvik etmek isteyen spor birlik/dernekleri ile spor iyi niyet ilkesine göre hareket etmelidir.
7. **Bilgilendirme ve Kalite:** Spor yöneticisi çalışan/sporcuları ile yapılan faaliyetler hakkına bilgilendirme yapmalıdır.
8. **Sadakat:** Spor yöneticisi çalışan/sporcuları ile her zaman sadık, destekleyici ve işbirliği ile hareket etmelidir.
9. **Dürüstlük:** Spor yöneticisi, karakterin bütünlüğü ve dürüstlük ilkelerine bağlı kalmalıdır.
10. **Sorumluluk:** Spor yöneticisi, parçası olduğu kurumun amaçlarını yerine getirmekte aktif olarak yer almak için sorumluluk sahibi ve yetkin bir şekilde hareket etmelidir.

Spor yöneticisi görev yaptığı ve sorumluluk sahibi olduğu kurum/kuruluş/kulüp/teşkilatında; davranışsal, iletişimsel, karar vermede ve iklimsel etik liderlik özelliklerinin hepsini uygulaması ve davranışlarına yansıtması kurum ortamında etik algısının oluşmasına ve bu doğrultuda etik kültürün kurumda kendine yer bulmasına katkı sağlayacaktır.

Sonuç itibariyle etik lider olarak spor yöneticileri;

- Sporculara, antrenörlerine, tesis çalışanlarına ve diğer çalışanlara davranışlarıyla rol model olmalı, kişisel ve mesleki etik ilkelere göre davranmalı,
- Kurumunu amaçlar doğrultusunda geliştirmek ve kurumun imajını güçlendirerek katma değer sağlamak için sorumluluk almalı,
- Çalışanlarına/sporcularına din, dil, ırk, cinsiyet, politik görüş ve sahip oldukları değerlere göre ayrımcılık yapmamalı, onlara öryargı ile yaklaşmamalı,
- Kişisel çıkarlarına göre değil kurum/kuruluş/kulüp/teşkilatının amaçları doğrultusunda hizmet etmeli,

- Sporculara, antrenörlerine, tesis çalışanlarına ve diğer çalışanlara dürüst, saygılı, tarafsız, adil, onlara değer verecek davranışlar sergilemeli ve özel hayatın gizliliği ilkesi doğrultusunda davranarak onların kişisel haklarını korumalı,
- Sporculara, antrenörlerine, tesis çalışanlarına ve diğer çalışanlarının da etik davranışları göstermesini beklemeli,
- Hukuki hükümlere riayet etmekle birlikte etik ikilemle karşılaştıkları durumlarda etik ilke ve değerlere göre hareket ederek adil ve tarafsız kararlar vermelidir.

2.2. Örgütsel Adalet Algısı

Çalışmanın bu bölümünde örgütsel adalet algısı ve alt boyutları kavramları açıklanacaktır.

2.2.1. Örgütsel adalet kavramı

İnsan kaynağı, örgütlerin başarıya ve amaçlarına ulaşmasında en önemli unsurların başında gelmektedir. Örgütlerin, deneyim ve tecrübeli çalışanlara sahip olması, örgüte rekabet ortamında önemli bir avantaj sağlayabilir. Avantaj olarak değerlendirilen bu unsur ise, nitelikli çalışanın örgütte tutulabilmesine bağlıdır. Çalışanları örgütte tutabilme yollarından bir tanesi, yöneticilerin çalışanlarına adaletli davranarak çalışanlarında adalet algılarının olumlu yönde olmasından geçmektedir. Özellikle, örgütlerin insan kaynağına odaklanmasıyla birlikte geliştirilen örgütsel yaklaşımlar, bireylerarası etkileşimler ve doğal olarak bu etkileşimlerin neden olduğu sorunlar üzerine yoğunlaşmıştır. Çalışma ortamlarında bireylerarası etkileşimin önem kazanmasıyla birlikte bu yaklaşımların bir boyutu olarak “sosyal adalet” kavramı gündeme gelmiştir (Polat, 2007; Uğurlu, 2009).

Örgütsel adalet algısı kavramının örgütlerde yer edinmeye başlamasıyla birlikte, örgüt içerisindeki ilişkilere ilintili olarak ortaya çıkan ve kazanımların adil olarak pay edilmesini ifade eden, örgüt ve bireysel çıktıları, kazanımların adil dağıtımını, ödül ve cezaların dağıtımında tarafsızlık ve adilliği anlatan “örgütsel adalet” (organizational justice) kavramının geliştirildiği görülmektedir (Cohen ve Spector, 2001; Yavuz, 2010).

Örgütsel adalet, örgütlerde adaletin kavramının etlilerini belirlemek amacıyla kullanılan bir kavramdır. Örgütsel adalet, ilk başta örgüt içerisinde ödül ve cezaların ilişkin yönetim ve dağıtımına ilişkin kural ve normlar olarak ifade edilmeye çalışılmış, fakat sonrasında

kurallar ve işlemlerin eşit ve adil olarak uygulanıp uygulanmaması ile birlikte örgüt ortamında çalışanlar arası ilişki ve etkileşimlerinin adil olup olmaması da eklenerek açıklanmaya çalışılmıştır. Bu noktadan yola çıkılarak örgütsel adalet; çalışanların örgütte uygulanan ödül, ceza, kural, etkileşim ve iletişim süreçlerinin-işlemlerinin, adil ve tarafsız uygulanıp uygulanmadığına yönelik algıları olarak ifade edilmiştir (Polat, 2007).

Farklı disiplinlerinde dahil olduğu yönetim ve örgüt yönetimi literatürü incelendiğinde örgütsel adalet algısı kapsamında gerçekleştirilen araştırmaların temelini, Adams'ın Eşitlik Kuramı'na dayandığı görülmektedir. Eşitlik Kuramı, çalışanların örgütlerine yaptıkları katkılara göre eşit karşılıklar almayı bekledikleri ilkesine dayanmaktadır (Demirel ve Seçkin, 2001: 99-119). Bu kurama göre, bir çalışan örgütüne ne kadar fayda sağlarsa, performansını arttırırsa, örgütünün de kendisine daha çok kazandırmasını bekler. Çalışan bu karşılaştırma sonucunda, örgütün genel uygulamaları ve sistemiyle ilgili olarak bireyin kurguladığı adalet algılamaları gibi tutumlar geliştirir. Adams, incelemelerinde çalışanların görev yaptıkları örgütten edindikleri kazanımları, farklı örgütte çalışanların edindiği kazanımlarla karşılaştırarak benzer uygulamalarda ne oranda eşit olduğunu saptamaya çalıştıklarını görmüştür (Özdevecioğlu, 2003:78; Eren, 2000).

Örgütsel adalet kavramını literatürde ilk kullanan Greenberg (1987) örgütsel adaleti, çalışanların; örgütte gerçekleşen olay, uygulama ve kuralları adalet ilkesi kapsamında ele alarak, çalışanların görev ve rollerinin açık olarak ifade edilen özelliklerine dayanan algısı olarak ifade etmiştir. Çalışanların kendilerine adil ve eşit olarak davranıldığına ilişkin inançların seviyesi olarak tanımlanan örgütsel adalet algısının şekillenmesinde çalışanların performanslarının değerlendirilmesi, çalışanların seçimi, ödüllendirmesi ve maaş kriterleri etkili olmaktadır (Greenberg, 1987).

Cropanzano (1993) örgütsel adaleti, *“Örgüt çalışanlarının, yönetim ve sistem tarafından adil ve etik olarak davranılmasına ilişkin algılar bütünü”* olarak tanımlamıştır. Örgütsel adalet; eşit, ahlaki uygulama ve süreçlerin örgüt ortamında hakim kılınarak, teşvik edilmesini kapsar. Adalet kavramının tesis edildiği bir örgüt ortamında, çalışanlar yöneticilerin davranışlarını eşit/adil, ahlâki ve rasyonel olarak değerlendirirler (İşcan ve Sayın, 2010:196) ve bu değerlendirme çalışan davranışlarını ve performansını olumlu şekilde etkiler (Pillai, Schriesheim, Williams, 1999:901).

Örgütlerde çalışanların gayretlerini destekleyen ve onların motive olmalarını sağlayan en önemli faktörlerin başında bu uygulamaların adil olduğu doğrultusunda olumlu bir algıya sahip olmalarıdır (Töremen, 2001:79). Örgütsel adalet algısının pozitif bir seyirde olması örgütlerde istenilen bir durumdur. Bu kapsamda, örgütsel adaletle ilgili algıların olumlu bir doğrultuda olması, uygulama ve karar süreçlerinin örgüt çalışanları tarafından adil olarak işlediği yönünde yorumlanabilir (İçerli, 2010:69).

Örgütsel adalet, örgüt çalışanlarının iş yerindeki davranışların adilliğine yönelik algıları ve örgütsel adalet algısının örgütsel bağlılık, iş tatmini, gibi farklı değişkenlere etkisinin nasıl olduğunu içeren bir kavramdır. Örgüt çalışanlarının adalet algısına sahip olması, kişisel ve iş tatminleri ile örgütün etkin bir şekilde işlev gösterebilmesi için önem arz etmektedir (Töremen ve Tan, 2010).

Son yıllarda örgütsel adalet araştırmalarına olan ilgi arttığı fark edilmektedir. Örgütsel adalete olan bu ilgi, örgütlerde çalışanların, haklarının dağıtımıyla alakalı dürüstlük algısı eşitlik kuramı ile ilişkilidir. Çalışanlar, yöneticilerinin kendilerine ilişkin dürüstlük beklentisi, onların örgüte bağlılığı, vatandaşlık davranışı, iş performansına da etki edebilmektedir. Bu kavramlar örgütsel adaleti hem etkilemekte hem de etkilenmektedir.

Genel olarak örgütsel adaleti; örgütte gerçekleşen durum ve süreçlerin çalışanlar tarafından ne derece adil algılandığına yönelik algıları olup çalışanların bu doğrultuda sonucunda gösterdikleri reaksiyonlar ile ilgili olduğunu söyleyebiliriz.

2.2.2. Örgütsel adalet türleri

Literatür taraması sırasında örgütsel adalet algısı ve alt boyutlarına yönelik ayrımlarının sıkça tartışıldığı görülmüştür. Colquitt (2001) yaptığı araştırmasında örgütsel adalet algısını; dağıtım adaleti, işlemsel adalet ve etkileşim adaletinin iki farklı alt boyuta ayrılması oluşan kişilerarası adalet ve bilgisel adalet olmak üzere dört alt boyutu olduğunu saptamıştır.

Dağıtımsal Adalet: Örgüt çalışanlarının ödül ve cezalar gibi elde ettiği kazanımları mukayese etmeleri sonucu ortaya çıkan algıdır (DeConinck, 2010).

İşlemsel Adalet: Örgüt içindeki kazanımların dağıtımı ve paylaşımında izlenecek yöntem, süreç, prosedürlere ilişkin algıdır (Cohen-Charash ve Spector, 2001).

Etkileşimsel Adalet: Örgütteki uygulamaların insani kısmını ele almaktadır. örgüt içerisinde adaleti sağlamakla görevli olanlar ile örgüt içerisinde çalışanlar arasındaki etkileşim sürecinde saygı, nezaket, dürüstlük gibi davranışları esas alır (Cohen- Charash ve Spector, 2001). Greenberg ve Cropanzano (1993) etkileşim adaletini ikiye ayırmıştır.

- **Kişiler Arası Adalet:** Bireylere nasıl davranıldığını yansıtır ve dağıtım adaleti ile ilişkilidir.
- **Bilgisel adalet:** Kazanımların dağıtımı süreçlerinde çalışanlara verilen bilgilerin miktarını yansıtır ve işlemsel adalet ile ilişkilidir (Robinson, 2004:11).

Çalışmanın bu bölümünde örgütsel adaletin dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet ile birlikte kişiler arası adalet ve bilgisel adalet açıklanacaktır.

Dağıtımsal Adalet

Dağıtım adaleti, örgütlerde görev yapan çalışanların, maaş, ikramiye, prim, ödül vb. gibi örgütten kendi elde ettikleri ile örgütte görev yapan diğer çalışanların elde ettiği kazanımları mukayese etmeleri sonucu ortaya çıkan algıdır. Çalışan bu mukayese sonucunda oluşan algı ile kazanımlarını karşılaştırarak söz konusu durumun adil olup olmadığı konusunda algılar oluşturulabilirler. Dağıtımsal adalet; kazanımların adil olarak paylaşılmasını, ödül, ceza ve kaynakların örgüt çalışanları arasında adil ve dengeli dağıtılması ile birlikte oluşan örgüt çalışanlarının algılamalarını da kapsayan örgütsel adaletin alt boyutudur (Özmen, Arbak ve Özer, 2007).

Alan yazın incelendiğinde dağıtımsal adalet ile ilgili kuramlara rastlanmıştır. Bu kuramlar: Eşitlik Kuramı, Dağıtım Kuramı ve Adalet Yargı kuramlarıdır. Öncelikli olarak bu kuramlarlardan bahsedilecektir.

Dağıtımsal adalet ile alakalı yapılan araştırmalar, önceki bölümlerde de bahsedilen Adams'ın Eşitlik Teorisi dayanak gösterilerek yapılmıştır (Poyraz, Kara & Çetin, 2009: 76). Eşitlik teorisi, yönetici ve örgüt çalışanları arasında adalete atfedilen süreçleri ifade eder (Adams, 2008). Bu teorinin ana teması, aynı görevi yapan örgüt çalışanlarının yaptıkları karşılaştırma sonucu ortaya çıkan adalet algıları oluşturmaktadır.

Deutsch'un Dağıtım Kuramı, eşitlik teorisinin daha kapsamlı olarak ele alınmış halidir. Bu kuramda eşitliğin kapsamı tüm bireyleri kapsar, sadece ekonomik olanakların daha iyi hale getirilmesiyle yetinilmemiş, psikolojik, sosyal ve fiziksel olanaklarla da insanları mutlu etmenin gerekliliğini vurgulamıştır.

Deutsch'a göre dağıtımsal adaletin üç kuralı bulunmaktadır (Deutsch, 1975; İçerli, 2009).

1. Eşit Temelli Paylaşım: Eşit temelli paylaşım kuralında tüm çalışanlara, örgüte katkıları ya da hak ettiği oranda dağıtım yapılır.

2. Eşit paylaşım: Bu kurala göre her türlü kazanım, hak etsin ya da hak etmesin tüm çalışanlara eşit biçimde dağıtılmasıdır.

3. İhtiyaç: İhtiyaç kuralında ise çalışanların ihtiyaçlarının ön planda tutulması esastır.

Leventhal'ın Adalet Yargı Kuramı, kazanımların kişilerin ihtiyaçlarına göre ya da eşit olarak tahsis edilmesinin adil olacağını savunmaktadır. Leventhal'ın Adalet Yargı Teorisi, adalet kriterlerinin önceden belirlenmiş şartlara göre yürürlüğe konulacağını vurgulamaktadır (Atalay, 2007). Adalet Yargı Teorisi, kişilerin adalete yönelik algılarının, adalet kurallarının temelini oluşturduğunu varsaymaktadır. Adalet kuralları, dağıtım ve işlem kuralları olmak üzere ikiye ayrılır. Dağıtım kuralı; ödül, ceza ve kazanımların belirli kriterlere göre uyum içinde dağıtılmasına bağlıdır. Adalet yargı modelinde temel ilke; bireyin dağıtım kurallarını kendi seçmesi, başvurması ve kuralları takip etmesidir (Leventhal, 1980:4-5).

Leventhal, verimliliği sağlamak üzere dağıtım kurallarına işaret etmektedir. Buna göre yöneticinin temel amacının toplumsal uyumu korumak olduğu zaman eşitlik kuralının kullandığını, hedefin kişisel refahı sağlamak olduğu zamanlar da ise ihtiyaç kurallarının kullanıldığını ifade etmektedir. (Chan, 2000). Adalet Yargı Kuramıyla ilgili olarak Eşitlik Teorisi'nin daha geniş kapsamlı bir alternatifi olduğu söylenebilir.

Dağıtımsal adalet; ödül, ceza, terfi, statü vb. kazanımların örgüt çalışanlarına (örgütte görevli birey ya da gruplar arasında) ne derece adil ve eşit dağıtıldığı ile bu dağıtımın örgüt çalışanları arasında ne derece adil ve eşit olarak algılandığı ile ilgilidir (Greenberg, 2009).

Neticede örgütsel adaletin sonuçları, çalışanların örgüte olan bağlılığı, güveni, iş tatmini, performans, güvensizlik vb. duyguları etkileyebilir. Bu yüzden, çalışanların dağıtımsal adalete ilişkin algılarını etkileyebilecek hususlar, örgütler ve yöneticileri tarafından dikkate alınmalıdır.

İşlemsel Adalet

Thibault ve Walker'ın işlemsel adalet kuramı, işlemsel adalet boyutu ile ilgili yapılan çalışmaların temelini oluşturmaktadır. Bu kuram kapsamında çalışanlar, işlemler üzerinde kontrollerinin oldukları algısına sahip olduklarında yapılan işleri adil olarak görmektedir (Colquitt, Conlon, Wesson, Porter ve Ng, 2001).

Dağıtımsal adalet, çıktıların nasıl dağıtıldığı ile ilgilenmekle birlikte bunu ortaya koyan süreçleri kapsamamaktadır. Örgüt çalışanlarının sadece sonuçlarla ilgilenen dağıtımsal adaletin, örgütün adalet algısının ifade edilmesinde yetersiz kaldığının anlaşılmasıyla birlikte işlemsel adalet kavramı ortaya geliştirilmiştir (Nowakovski ve Conlon, 2005:6).

Dağıtımsal adaletin temel amacı, kazanımların dağıtımının adil algılanması ile ilgilenirken, İşlemsel Adalet, dağıtım kararlarının gerçekleştirildiği süreçlerin adaletini içerir. Folger ve Cropanzano (1998) işlemsel adaleti sonuçları belirlemek için kullanılan yöntem, mekanizma ve süreçlerde algılanan adalet olarak tanımlamışlardır. İşlemsel adalet, yöntem ve rehberler aracılığıyla gerçekleşen dağıtımları, kararlardan etkilenme seviyesi ve karar alma süreçlerindeki işlem ve uygulamalar ile ilgilidir (Moorman, 1991).

İşlemsel adalet, örgüt adaletinin oluşturulması sürecinde uygulanan kural ve işlemlerinin ne derece adil uygulandığının algısı olup bu söz konusu yöntemlerin adil olarak uygulandığı algısıdır. Adalet dağıtımın adil olduğunu algılayan çalışanlarda ödül, ceza, terfi, statü vb. kazanımların dağıtımının da adil olduğu yönünde algı oluşacaktır. Birbirleriyle olumlu ilişkiler içerisinde olmalarına rağmen kuramsal açıdan ele alındığında tutum ve davranışların şekillenmesi sürecinde işlemsel adalet, dağıtımsal adaletten daha önemli olabilir (Greenberg, 1987).

Dağıtımsal adalet ücret tatmini, örgütsel bağlılık, iş tatminini, ücret tatmini gibi kişi odaklı sonuçlara işaret ederken işlemsel adalet, karar verme sürecindeki yapısal işlevler ve örgüt

alışanlarının karar verme süreçlerindeki haklarını ve kararların değerlendirme kriterlerine uygunluğu ile bu süreçte kullanılan bilgilerin doğruluğuna odaklanmaktadır. (Witt, Kacmar ve Andrews, 2001) .

Kazanımların dağıtımıyla ilgili kararların nasıl alındığıyla ilgili olan süreçler işlemsel adaletin kalıcılığı ve çalışanlara karşı adalette tutarlılığı sağlamaya yardımcı olacaktır. İşlemsel adalet sürecinde, örgüt çalışanlarının fikir ve düşüncelerine önem verilmesinin, çalışanların işlemsel adalet algısını olumlu yönde etkileyeceği düşünüldüğünde çalışanların bu süreçlerde aktif olarak yer alması örgütte adalet olgusunun yerleşmesine katkı sağlayacaktır.

Genel olarak işlemsel adaleti; çalışanların sergiledikleri performans karşısında aldığı ödülün nasıl ve hangi kriterlere göre belirlendiği, bu ödüllerin dağılımında kullanılan karar süreçleri ve işlemlerin çalışanlar tarafından adil olarak algılanıp algılanmadığını açıklayan bir kavram olarak ifade edebiliriz.

Etkileşimsel Adalet

Bies ve Moag alışmaları ile geliştirilen etkileşim adaleti, örgütteki uygulamaların insani kısmını ele almaktadır. Başka bir deyişle etkileşimsel adalet, örgüt içerisinde adaleti sağlamakla görevli olanlar ile örgüt içerisinde çalışanlar arasındaki etkileşim sürecinde saygı, nezaket, dürüstlük gibi davranışları temel alarak bu sürecin uygulanmasında yöneticiler tarafından alınan kararların çalışanlara iletilmesi veya söylenmesi aşamasında izlenen yolun nasıl olduğu ile ilgili adalet algılamasını ifade etmektedir (Arslantaş ve Dursun, 2008). Etkileşimsel adalet, prosedürlerin uygulama aşamasında bireylerin karşılaştıkları davranışlara ilişkin oluşan algılarıdır (Yılmaz, 2004).

Etkileşimsel adalet, işlemsel adaletin kişilerin birbirleriyle aralarında olan ilişkiler boyutu olup karşılıklı etkileşim ve desteklemeye vebireylerin birbirleriyle olan ilişkilerinde kaliteyi ortaya koymaktadır. Adil bir etkileşim, dağıtım ve uygulamalar aracılığıyla bireyler arasındaki iletişimin adilliliğini ifade eder (Ambrose, 2002; Erdoğan, Kraimer ve Liden, 2001).

Işık, Uğurluoğlu ve Akbolat (2012) göre, örgütlerde görev yapan yöneticilerin çalışanları arasında etkili ve karşılıklı bir iletişim adalet temeline dayanması gerekmektedir. Etkileşimsel adalet alınan karar ve yapılması planlanan uygulamaların bireylere nasıl iletildiğini esas aldığından, alına bu karar ve uygulamaların kişilere nasıl söylendiği etkileşimsel adaletin temel konusunu oluşturmaktadır.

Etkileşim adaleti, çalışanların örgütte var olan uygulamalar sırasında karşı karşıya geldikleri uygulamalar sırasında davranış ve tutumları temel olarak ele alarak, bireylerarasındaki ilişkilerin kalite ve iletişimin adilliğine vurgu yapmaktadır. Etkileşimsel adaletin konusunu göz önünde bulundurduğumuzda bu boyutun örgütsel adaletin faydacı tarafı olarak da düşünülebilir. (Özdevecioğlu, 2003).

Etkileşim adaleti boyutunun; saygı, kurallara riayet etme, dürüstlük ve doğruluk olmak üzere 4 temel kuralı belirlenmiştir (Bies and Moag, 1986; Akt: Çelik ve Erdost, 2004). Greenberg (1993:83) çalışmasında, bu dört kuralı iki farklı gruba ayırmıştır. Böylece örgütsel adaletin etkileşimsel boyutu, kişilerarası ve bilgisel olmak üzere iki farklı boyutta değerlendirilmeye başlanmıştır. Bu kurallardan saygı ve kurallara uyma kişilerarası adalet; Dürüstlük ve doğruluk kuralları da bilgisel adalet kapsamında yer almıştır. Kişilerarası adalet alt boyutu; dağıtım kararlarını alan yöneticilerin, almış oldukları kararları çalışanlara nasıl aktardıkları ile ilgili adalet algılamasıdır. Yöneticilerin, çalışanlarıyla olan ilişki ve iletişimlerinde onlara karşı önyargısız ve saygı çerçevesinde davranmaları, yöneticilerin çalışanların gözünde adil olarak algılanmasını sağlayacaktır. Bilgisel adalet alt boyutu ise; ödül, ücret, görevde yükselme gibi kazanımların dağıtımı ile bu kazanımların dağıtımına ilişkin olarak alınan kararların nasıl alındığı ve süreçleri hakkında çalışanların bilgilendirilmesi ve gerekli açıklamaların yapılmasını ifade etmektedir.

Kişilerarası adalet genel olarak dağıtım adaleti ile yakından ilişkiliyken, bilgisel adalet ise işlemsel adaleti ile ilişkili olduğunu söyleyebiliriz.

Kişilerarası Adalet

Kişilerarası adalet; kazanımları belirleme ve süreçlerin yürütülmesinde bulunan yöneticilerin, çalışanlarına karşı göstermiş olduğu kıymet, nezaket ve saygının ile ilgili ölçütleri içerir (Colquitt ve diğerleri., 2001). Kişilerarası kavramında bahsi geçen kibarlık

ve saygı kavramları, kişinin üslubu ve belli başlı davranışlarından ziyade, kazanımları belirleyen örgüt temsilcisinin çalışanlarına karşı hangi derecede nezaket gösterdiği, değer verdiği ve gösterdiği saygı ile alakalı kişilerarası tavırlarla ilgilidir. Kişilerarası adalet, dağıtım adaleti alt boyutu ile ilişkilidir.

Bilgisel Adalet

Bilgisel adalet, kazanımların dağıtımı süreçlerinde çalışanlara bilgilendirme yapılması ile ilgilidir. Başka bir ifade ile ücret, ödül, terfi, performans değerlendirme vb. unsurların belirlenmesi ile bu süreçlerde uygulanan yöntem ve politikalar hakkında çalışanların belirli aralıklarla bilgilendirilmesidir. Kısacası bilgisel adalet karar verme mercisinde yer alanların bilgi ve açıklamalarına odaklanmaktadır (Nowakowski ve Conlon, 2005; Robinson, 2004).

Etkileşimsel adalet, dağıtımsal ve işlemsel adalet alt boyutlarının parçası olarak görülebilir. İşlemsel ve etkileşimsel adaletin birbirinden net olarak ayrılmasının nedeni, işlemsel adaletin karar verme sürecini içermesi ve bu sürecin de kişilerarası adalet boyutu ile yakından ilişkili olmasıdır. Bu durum işlemsel ve etkileşimsel adaleti arasından önemli düzeyde ilişki olduğunu göstermektedir (Byrne, 1999). Örgütsel adaletin etkileşimsel alt boyutuna ilişkin yapılan çalışmalarda da anlaşılabacağı üzere; kişilerarası adalet, örgüt yönetim kademesinden başlayıp çalışanlara kadar nezaket, değer, saygı odaklı davranışlardır. Bilgisel adalet ise, örgüt yönetim kademesinin çalışanlarına süreçler bilgi ve açıklamalarına odaklanmaktadır.

Yapılan kavramsal tanımlar ve çalışmalardan da anlaşılabacağı üzere etkileşimsel adaletin yöneticiye ilişkin sonuçlarla, işlemsel adaletin ise işletme ya da görgüte dayalı sonuçlara yönelik ilişkisinin olduğu söylenebilir.

2.2.3. Örgütsel adaletin önemi

Değişen dünya ve yeni yönetim anlayışları ile gelişen yönetim şekilleri ve personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine kadar alanda bu değişimin etkisi dikkat çekmektedir. Bu değişim beraberinde örgütler, globalleşen dünyada yer edinmek, rekabet stratejileri geliştirmek, müşteri memnuiyeti sağlamak, iç denetim ve iç kontrol sistemleri ile toplam kalite yönetim sistemleri gibi hem yönetimi geliştirmek hem de hizmet sektörüne

yönelik faaliyetler işletmelerin gündeminde daha çok yer bulmaya başlamıştır. Örgütler amaç ve hedeflerine ulaşmak için her kadar sistem kullansa bile, örgütlerin temelinde çalışanları yani insan bulunmaktadır. Örgütlerde görev yapan özel hayatları haricinde ve hayatlarını idame ettirmek için bulundukları örgütlerde geçirdikleri süre yadsınamayacak kadar fazladır. Çalışanların örgütlerinde yakındıkları ve olmasını istedikleri şeylerin temelinde örgütsel adalet olgusu yer aldığından konunun önemi daha da artmaktadır.

Örgütsel adaletin; çalışanlar, yöneticiler ve işletmeler açısından pek çok faydası ve söz konusu paydaşlara önemli katkılarının olduğu söylenebilir. Çalışanların örgütlerinde kendi aralarında özgüvenli ve uyumlu bir şekilde çalışmaları hem kurum açısından hem de diğer paydaşlar açısından önem arz etmektedir. Örgütsel adalet örgütsel bağlılık, iş motivasyonu, iş tatmini, örgütsel güven, örgüt iklimi ve örgüt iletişimi gibi kadar pek çok konuyla doğrudan ilgili olduğundan her çalışanın kendini örgüt yapısına ait hissetmesi ve güven duyması gerekir (Pelit ve Bozdoğan, 2014).

Çalışanlar iş hayatının alınan kararların temel öznelidir. Alınan bu kararlardan bazıları maaş ile ilgili, bazıları gerçekleştirdikleri projeler ile ilgili ve bazıları da sosyal haklarına yönelik düzenlemelerdir. Bundan dolayı çalışanların, kurum içerisinde alınan kararlara ve uygulamalarına yönelik olarak ilk sordukları soru muhtemelen adil olunmayla ilgilidir (Colquitt, 2001: 386).

Adalet; Kurumlarda, farklı grupları bir arada tutan ve sosyal ortamları oluşmasına katkı sağlayan unsurdur. Çalışanlar, performansın etkinliği, insani bir algı temin ettiği ve toplulukta doğru bir algı sağladığı için adaletin gerçekleşmesi için gayret gösterirler. Adaletin bu üç hedefini takip etmek çalışanlar arasında kişilerarası ilişkilerin ve örgütte olumlu davranışların gelişmesine yardımcı olur (Beugr, 1996; Konovsky, 2000).

Çalışanların, örgütleri içerisinde etkili, verimli ve daha iyi performans sergilemelerinde örgüte duyulan güven ve adalet hissi önemli bir motivasyondur. Örgütsel adalet bu motivasyonu yerine getirmek için önemli bir araç olduğundan örgütler için önem arz etmektedir.

Örgütsel Adaletin Çalışanlar Açısından Önemi

Çalışanların, kendilerine verilen görevleri yerine getirirken ve kurumlarında motivasyonları sağlayacak ya da düşürebilecek en önemli faktörlerden biridir örgütsel adalet. Bu nedenden dolayıdır ki, adalet kavramının tesis edilmediği kurum ortamında görevlerini yerine getirmeye çalışanlar, zaman içerisinde kurumlara karşı bağlılıkları azalabilir, motivasyonları düşme eğilimi gösterebilir ve farklı birçok olumsuzluğu yaşayabilirler .

Çalışanlar için örgütsel adaletin neden önemli olduğu iki modelde gizlidir. Öncelikli olarak; Adalet önemlidir. Çünkü çalışanların bireysel kazançlarını maksimum seviyeye getirmelerine imkan verir. Bu sebepten dolayı, uzun süreli kazançlarını arttırmak için kısa süreli kazançlarını görmezden geldikleri bu görüş “*Kişisel Çıkar Modeli*” ya da “*Araçsal Model*” olarak adlandırılır. Adalet, sembolik bir taşıdığından önemlidir. Bireyin haysiyetine işaret eder ve grup içerisindeki statüsünü teyit ederek kişinin özsaygınlığına katkıda bulunur. Adaletin, teorik ve sözde anlamına vurgu yapmasının yanı sıra psikolojik açıklamalar sunan bu görüş “*Grup Değeri Modeli*” veya “*İlişkisel Model*” olarak adlandırılmaktadır (Tyler ve Lind, 1992). Bu iki modele göre, birincisinde kazanımların adil ve eşit bir şekilde paylaşılması, ikincisinde ise adaletin sembolik anlamı üzerine vurgu yapılır (Keklik ve Us, 2013). Bu iki model, örgütsel adalet kavramının kurumlar ve örgütlerde neden önemli olduğunu göstermektedir.

Örgütsel adalet çalışanların işlerine bağlılık, örgütüne bağlılık, güven ve motivasyonlarının sağlanması için önem arz eden bir husustur. Adaletli davranıldığını hisseden bir çalışan daha az stresli ve daha sağlıklı olmasının yanı sıra örgütü için de daha verimli ve etkili çalışmalar gerçekleştirebilir, olumlu davranışlar gösterirler (Cropanzano, Massaro ve Becker, 2016). Bir örgütte çalışan kimse yöneticisinden talimatlar alır ve bu talimatların gereğini yerine getirir. Yöneticisinin bu talimatlarını adil veya adaletsiz olarak algılayan çalışanın, işten ayrılma niyeti, iş tatmini, örgüte bağlılık, örgüte güven gibi davranışlarında etkili olduğundan, bundan sonra sergileyeceği davranışlarını etkileyebilir (Yean ve Yusof, 2016). Çalışanlar için örgütsel adaletin öneminde, adaletin hem sembolik değer taşıması hem de kazanımların adil olarak dağılımının sağlanması önemi bir yer tutmaktadır.

Örgütsel Adaletin Yöneticiler Açısından Önemi

Çalışanlar, örgütlerin temelini oluşturan yapı taşları oldukları gibi, örgütlerin amaç ve hedeflerine ulaşmalarını sağlayan temel organlardır. Örgütün her çalışanı, mutlu, huzurlu, adil, eşit ve haksızlıkların bulunmadığı bir ortamda ve yapmakla sorumlu oldukları görevlerle birlikte kendilerine verilen görevleri yapmak isterler. Bundan dolayı örgütsel adalet, çalışanların gerek psikolojik gerekse de fiziksel olarak işlerinden tam anlamıyla tatmin olmalarında göz önünde bulundurulması gereken kavramlardan biridir. Bu kavramların örgütte tahsis edilmesini sağlayacak olan kişiler de şüphesiz ki yönetim kademesinde yer alanlardır.

Yöneticiler örgüt ortamında örgütsel adaletin tesis edilmesinden sorumludurlar ve bu sorumluluğun çalışanların algılarına göre yorumlanması sonucunda bazı davranışları segilemelerine sebep olabilir. Bu algılama sonucunda çalışanlarda yöneticilerine ilişkin, adil olan ve adil olmayan şeklinde değerlendirmelere sebebiyet verebilir (Gümüş, 2019; Şahin ve Taşkaya, 2011:89). Örgüt içinde meydana gelebilecek ve olumsuz sonuçlarla neticelenecek durumlar örgütsel adaletin örgüt içerisinde adil bir şekilde uygulanması ile sağlanabilir. Örgüt çalışanları genel olarak yönetsel konuları çatışma alanı olarak görür. örgütsel adalet duygusunun, örgüt içerisinde yeterince olumlu algılandığı kanısına varan çalışanlar ise daha fazla işbirliği içerisinde davranarak olumlu davranışlar sergilediği görülmektedir. Bu yüzden yöneticilerin, çalışan ve yöneticileri arasında iletişim ve işbirliğini arttırmada ve örgütün genel olarak performansının artması konusunda örgütsel adaleti iyi bir araç olarak kullanmaları gerekmektedir (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010).

Örgütsel bağlılık, örgütsel güven, tükenmişlik, iş tatmini, performans, örgütsel vatandaşlık davranışı gibi konularda olumlu davranışların olması örgütsel adalet algısının artmasının kanıtı olarak gösterilebilir. Tersinin söz konusu olduğu durumlarda ise çalışanlar tarafından yöneticilerin adaletsiz olduğu kanaati oluşabilir. Bu durumda da örgüt çalışanlarında, örgüte güvensizlik, örgüte bağlılığın azalması, çalışanlar arasında huzursuzluk ve çatışma ortamı gibi olumsuz sonuçlar doğurabilecek durumlara sebep olabilmektedir (Yürür, 2008; Çetin, Basım ve Karataş, 2011; Beugr, 2002; Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010: 199; Özdevecioğlu, Sucan ve Akın, 2014).

Örgütün amaç ve hedeflerine ulaşması, örgüt içerisindeki uyum, çalışanlar arasındaki birlikteliğin sağlanması hususu yöneticilerin örgütsel adaletle vereceği önemle doğru orantılı olacaktır.

2.3. Performans Kavramı ve Çalışan Performans Tanımı

Çalışmanın bu bölümünde çalışan performans kavramı, tanımı, önemi, amaçları, boyutları, değerlendirme süreci, yöntemleri ve performansı etkileyen faktörler açıklanacaktır.

2.3.1. Performans kavramı

Belirlenmiş amaçlar doğrultusunda hedeflere ulaşmak için planlanan süreçler içerisinde sonuçlar ortaya çıkarma kabiliyeti olarak tanımlanan performans ayrıca; Hedeflere ulaşmak adına gerçekleştirilen tüm planlı gayret ve nihai neticelerin nitel ve nicel olarak ölçümlenebilmesi de olarak da ifade edilmektedir (Akman, Özcan ve Eriş, 2008).

Herhangi bir iş veya görevde kişinin başarısının en üst seviyesi olarak ifade edilen performans, yönetim biliminde alanında ise, bir örgütün amaç ve hedeflerine ulaşması için yapılan bir işi en iyi şekilde yerine getirmek için gösterilen gayret olarak tanımlanabilir (Abubakar, Elrehail, Alatailat ve Elçi, 2017).

Farklı bir tanımda ise performans; önceden belirlenmiş amaç ve hedefler doğrultusunda gerçekleştirilen etkinlikler sonucunda elde edilen çıktıların göstergesi olarak tanımlanmıştır. Performans kavramı işletmeler için tanımlanacak olursa; işletmelerin amaç ve hedeflerine ulaşma derecesi ve çalışanlarının bu doğrultuda gösterdiği çaba ve emeklerin toplamı olarak ifade edilebilir (Eraslan ve Algün, 2005:95).

Örgütlerin temel amacı; performansı üst seviyelere çıkararak, rekabet aracılığıyla güçlerini korumak ve daha da geliştirmektir. Bazı örgütler finansal başarıyı, pazarda sahip oldukları yeri ya da kalite durumlarını performans kriterleri olarak temel alırken, bazıları ise kar-zarar durumunu, verimlilik ya da müşteri memnuniyet seviyelerini temel kriter olarak alabilir (Akyol, 2015:58).

Performans, genellikle örgütlerin başarı seviyesi ve hedeflerini gerçekleştirme düzeylerini ortaya çıkarmak için kullandıkları bir kavramdır. Performans kavramının farklı alanlarda, farklı şekilde tanımlandığını görebilmekteyiz. Örneğin; sahne sanatları için kullanımda performans; Bir gösterim, sergileme ya da uygulamayı ifade etmesinin yanı sıra, örgüt ve işletmeler kapsamında; Bir işin, örgütün amaç ve hedefleri doğrultusunda yerine getirilmesi için gösterilen çaba ve gayret olarak tanımlanabilir.

Hussein, Omar, Noordin ve Ihsak (2016) performansın net olarak bir tanımının yapılamamasının temel nedeni olarak, performansın içinde bulunulan duruma göre değişiklik gösteren bir kavram olmasından kaynaklandığını ifade etmektedirler. Bununla beraber performans kavramı için yapılan tanımların kapsam ve içerik olarak geniş bir yelpazede yapılmasına sebep olmuştur (Çakmak ve Ocaklı, 2006:214).

Bu kapsamda performans ile ilgili yapılan tanımlardan bazıları aşağıda verilmiştir.

- Performans, çalışma sürecinde yapılan işlerin niceliğine göre çalışanların göstermiş oldukları başarının düzeyidir (Güney, 2015:182).
- Yönetim aşamasında tanımlama ölçüm ve iyileştirmeler aracılığı ile takip edilen çalışanlar ve işletmelerin amaç ve hedeflerini gerçekleştirme derecesidir (Aguinis, 2013:1).
- Gerçekleştirilen iş ile birlikte, çalışanların göstereceği en üst seviye başarıdır (Abubakar vd., 2017).
- Çalışanlar arasında rekabet olgusunu sağlamak ve hedefleri gerçekleştirebilmek için ortaya çıkan ürünlerin göstergesidir (Sonnentag ve Frese, 2002).
- Örgüt bazında, ölçülebilir somut değerler (kazanımlar) ve ölçülemeyen somut değerler (bilgi) ile ifade edilen başarı göstergesi (Alaarij, Abidin-Mohamed ve Bustamam, 2016).
- Örgütlerin amaç ve hedeflerini gerçekleştirme derecesini, örgüt çalışanlarının bu amaçla sarf ettiği çaba ve gayret olarak nitelendirilmektedir (Eraslan ve Algün, 2005:95)

Genel anlamda performans, çalışanların bulundukları görevde ulaşılması gereken hedefe ilerlemek için gösterdikleri gayretlerin bir göstergesi olup, çalışanın bu süreçte gösterdiği davranış biçimi olarak ele alınmaktadır. Performans; aynı eğitim düzeyi, aynı mesleki deneyim ve aynı niteliklere sahip kişiler arasındaki statü farklılığının temel sebeplerinden biridir. Diğer taraftan performans, kişi, çalışanlardan başka örgüt ve işletmeler için de geçerli olan bir durumdur. Bu nedenle performansı dikeyde farklılaşmaya sebep olabilecek bir başarı göstergesidir (Sarıcı Aytan, 2018; Uysal, 2015:33)

Görüldüğü gibi farklı araştırmacılar tarafından farklı tanımlamalar yapılmıştır. Bu tanımlamalardan yola çıkarak performans, çalışanların örgütün amaç ve hedefleri

doğrultusundaki iş ve işlemleri gerçekleştirirken gösterdikleri gayret olarak tanımlanabilir. Ayrıca performans, çalışan ve örgütlerin başarılı ya da başarısız olarak nitelendirilmelerine sebep olan önemli bir kriterdir.

Performans, örgütlerin başarı ve sürekliliğini ortaya çıkarmada en önemli araç olarak kabul edilmektedir. Bu sebepten dolayıdır ki performans, örgüt ve işletmelerde fazlasıyla önem arz eden bir husus olarak karşımıza çıkmaktadır.

2.3.2. Çalışan performansı

Çalışanlara verilen işlerin gerçekleşme düzeylerinin takibi ve çalışanların kendilerine verilen görevleri yerine getirmede ne derecede yeterli olduğunun ölçülmesi sorunu örgütler için çalışan performansı konusunu daha da önemli hale getirmiştir. Çalışanın performansı en basit haliyle; çalışanın kendisine verilen görev ve sorumlulukları kabul ederek, bu görev ve sorumlulukları yerine getirebilme becerisi olarak tanımlanabilir.

Çalışan performansı, örgüt ya da işletme çalışanlarının ihtiyaçlarını karşılayabilmek için kendilerine verilen işleri gerçekleştirmede harcadıkları zaman ve emektir. Başka bir ifade ile çalışan performansı, örgüt çalışanlarının sahip oldukları özellik ve kabiliyetlerine göre verilen işleri yerine getirmeleridir (Eren Gümüştekin ve Öztemiz, 2005; Barutçugil, 2002). Çalışan performansı kapsamında ortaya konulan tanımlamaların ortak paydası; *“Performansın bireysel beklenti ve örgütsel amaç arasında kurulan ilişki sonucunda ortaya çıkması”* şeklinde ifade edilebilir (Tutar ve Altınöz: 2010: 201). Bu tanımlar çerçevesinde çalışan performansını; belirli bir ortamda, bir işin meydana gelme olasılığı ya da örgüt çalışanın belirli bir zaman aralığında kendine verilen görevleri yerine getirerek ulaştığı netice olarak ifade edebiliriz.

Çalışanların performans seviyelerinin ölçülmesi, eylemsel performans ve beklenen performansın mukayese edilmesi şeklinde dile getirilmektedir. Çalışan performansı ayrıca, mevcut kriterlerin ya da önceki dönemlerde planlanan performansın karşılaştırılmasını da içermektedir. Örgütlerde performans belirleme faaliyetleri genellikle yöneticilerin inisiyatifindedir (Uyargil, 2008:68). İyi ve doğru bir performans düzeyinin belirlenmesi için sadece yöneticilerin değil bütün işletmenin belirleme sürecinde aktif olarak yer alması gerekmektedir (Yeyrek, 2018:73).

Örgütlerin başarıya ulaşabilmelerinde çalışan performansı önemli bir kriterdir. Bu kapsamda, örgütün her alanda amaç ve hedeflerine ulaşarak başarı sağlamayı istiyorsa öncelikle uygun işe uygun çalışanı görevlendirmelidir. Bunun için ise, işin tanımının yapılarak işe uygun nitelikte çalışan görevlendirilmelidir. Çalışan performansı, örgütler ve araştırmacılar için önemli olduğu kadar, çalışanlar içinde önem arz etmektedir. Çalışanın, verilen işi en iyi şekilde yapması, yüksek iş performansına sahip olması, iş tatmini, başarı hissi, saygınlık vb. gibi soyut avantajlara sahip olmasını sağlamasının yanı sıra, daha yüksek maaş, daha yüksek makam ve kariyer fırsatı sağlayacaktır (Gül, 2002; Yelboğa, 2006).

2.3.3. Çalışan performans türleri

Performans kavramı ile ilgili yapılan araştırmalar incelendiğinde görev performans ve bağlamsal performans olmak üzere iki tür performans boyutundan söz edildiği görülmektedir. Çalışmanın bu bölümünde görev ve bağlamsal performans boyutları ele alınacaktır.

Görev Performansı

Görev performansı, çalışana örgüt tarafından verilen iş tanımları içerisinde işinin konusuna yönelik gerçekleştirdiği faaliyetlerin sonucudur (Motowidlo, Borman ve Schmit, 1997). Görev performansı davranış ile birlikte çalışanın yapmakla sorumlu olduğu görevin uzmanlık ve teknik yönünü kapsamaktadır (Miller, Griffin ve Hart, 1999). Görev performansı, iş tanımları içerisindeki temel dönüşümlerin yapılmasına ve faaliyetlerin gerçekleşmesine yönelik performans olduğundan, görev performansının; işin uzmanlık, teknik ve mesleki yönüyle doğrudan alakalı olduğu ifade edilebilir. Farklı bir ifade ile görev performansı, işler arasındaki farklılıklar ile önceden belirlenmiş olan görev ve sorumlulukları kapsamaktadır (Jawahar ve Carr, 2007).

Görev performansı, organizasyonun teknik faaliyetlerini gerçekleştirilebilecek temel ilkelerin gerçekleştirilmesi prensibine dayanır ve ham maddenin ürüne dönüştürülmesi ile hizmetin pazara sunulması aşamasında uzmanlık, mesleki yeterlilik ve teknik işlemlere yönelik davranış ve tutumları içerir (Motowidlo ve diğerleri, 1997).

Çalışanın uzmanlık ve mesleki nitelikleri, çalışma ortam ve koşulları, açık olarak belirtilmiş iş tanımı çalışanların görev performanslarının daha üst seviyede olmasında etkin olan faktörlerdir (Özdevecioğlu ve Kanıgür, 2009) .

Genel olarak görev performansı tanımlanacak olursa; çalışanın, örgüt tarafından belirlenmiş olan iş tanımları içerisinde üstlendiği görevleri ve bu görevleri yerine getirmesi sonucunda elde ettiği performans olarak ifade edilebilir. Ayrıca görev performansı, yapılan işte mesleki olarak uzmanlaşmayı da gerektirmektedir.

Bağlamsal Performans

Örgüt içindeki içerisinde psikolojik, sosyal tutum ve davranışları hareket geçirmek yoluyla, ikincil yollar aracılığıyla kurum performansının artmasına fayda sağlama, bağlamsal performans olarak değerlendirilmektedir (Binnewies, Sonnentag ve Mojza, 2009).

Bağlamsal performans; örgütte çalışanın gerçekleştirmesi gereken temel iş, görev ve faaliyetlerin dışında kalan ve çalışanların sosyal iletişimlerinin kuvvetlendirmeye yönelik gayret gösterilmesini sağlayan motivasyonel davranışlar olarak da ele alınabilmektedir (Ünlü ve Yürür, 2011).

Bağlamsal performans; örgütün kendi içerisindeki sosyal, psikolojik çevresi ile ilişkili olmakla birlikte örgütün işleyiş sürecindeki teknik faaliyetler üzerine de dolaylı etkileri kapsamaktadır. Örgütsel iletişimin ve iş içerisindeki ilişkilerin güçlenmesi ve genişletilmesi, örgüt ikliminin oluşturulması, ekip ruhu oluşması gibi davranışlar bağlamsal performansı meydana getirir. Bu davranışların, temel faaliyetlerin gerçekleşme süreçlerine etkisi olmasa bile, örgütün amaçlarını gerçekleştirmesinde çalışanlar arasındaki sosyal iletişimin kuvvetlenmesine katkı sağlamaktadır (Borman ve Motowidlo, 1997).

Bağlamsal performansın temelini, örgütün temel işlerinin gerçekleştirilmesi ile birlikte çalışanların örgüt içerisindeki çevresine yönelik ekip arkadaşlarına destek olma, daha fazla gayret gösterme ve örgütün başarısını temin etmek için faaliyet göstermedir. Bu bağlamda örgüt çalışanları tarafından algılan etik liderlik ve örgütsel adalet algısının, çalışanların görev performansı ile birlikte bağlamsal performanslarına da katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

2.3.4. Çalışan performansını etkileyen faktörler

Günümüzde örgütlerin hedeflerine gerçekleştirmeleri ve başarıya ulaşmaları, çalışanların yeteneklerinden, sahip oldukları özelliklerden en yüksek seviyede faydalanmaları ile gerçekleşebilmektedir. Bu doğrultuda kurumların başarıyı elde etmesinin çalışan performansına bağlı olduğu ve çalışan performansının artmasına paralel olarak örgütlerin de kurumsal performanslarının artacağı ve böylelikle hedeflerine ulaşabilecekleri ifade edilebilir (Çelik ve Çıra, 2013; Çöl, 2008).

Örgütlerin önceden belirlenmiş amaçları olduğu gibi örgüt çalışanlarının da amaçları vardır. Araştırmacılar tarafından yapılan bir çok çalışmada, insan davranışlarının nedenleri çeşitli kuramsal teorilerle açıklanmaya çalışılmış ve genel olarak örgütlerin yönetim kademesinde yer alıp karar vere pozisyonunda olanların amaçlarına ulaşabilmeleri için, örgüt çalışanlarının da amaçlarını göz önünde bulundurmak zorunda oldukları ortaya konulmuştur. İnsanoğlu, kendi amacına hizmet etmek yönelimindeki davranışları sergilemeye meyillidir. Bireylerin amaçları da tatmin edilmemiş ihtiyaçlar doğrultusunda şekillenir. İnsanoğlu, uyarılan bir ihtiyacı gidermek ihtiyacını belirli davranışlara yönelerek giderir. İhtiyaç doğrultusunda başvurulmuş davranış, ihtiyacı karşılamış ise amaca ulaşılmış demektir. Bu doğrultuda da örgütlerin, yönetim kademelerinde yer alanlar, çalışanların amaçlarına ulaşmaları için ihtiyaçlarını göz önünde bulundurarak onları motive etmek, cesaretlendirmek ve teşvik etmelidir. Çalışanlara gereken değer verilip onları teşvik ederek, başarılı çalışanlara görevde yükselme imkanı vermek tüm çalışanlara eşit davranmak, sorunları ile ilgilenmek, çalışanlarına örnek olmak, görev alanları ile geri bildirimde bulunmak gerekmektedir (Aşan, 2001: 225; Efil, 2009:163).

İlgili literatür ve benzer çalışmalar incelendiğinde çalışan performansını;

- Yetenek
- Eğitim
- Bilgi düzeyi
- Çalışanın kişilik özellikleri
- Yönetim ve çalışan politikası
- Çalışma koşulları
- Organizasyon içi insan ilişkileri

- Çalışanlara geribildirim verilmesi
- Motivasyon
- Ödüllendirme sistemi ve performans değerlendirme
- Kariyer olanakları faktörlerinin etkilediği görülmüştür.

2.3.5. Performans değerlendirme ve amacı

Performans değerlendirme birçok amaç için gerçekleştirilmesinin yanı sıra, en temel amacının çalışanların görevlerindeki başarı ve örgütün amaçlarına ulaşması sürecini ortaya koyma şekli olarak açıklanabilir.

Performans değerlendirme; örgütlerin önceden belirledikleri noktaya ulaşmaları kullandıkları metodlar ile gerçekleştirdikleri proje ve faaliyetler neticesinde elde ettikleri çıktıların ve sonuçların değerlendirilmesidir (Performans Esaslı Bütçeleme Rehberi, 2004: 9). İnsan kaynakları yönetiminin en temel ve önemli işlevlerinden biri olan performansa değerlendirme, çalışanların belirli süreç ve dönemler içerisinde örgütün amaç ve hedeflerine ulaşması için ürettiklerinin analizi ve bu analiz sonuçlarının terfi, maaş artışı vb. alanlarda kullanılmasıdır (Akdemir, 2009: 487).

Farklı bir şekilde ifade edecek olursak performans değerlendirme, örgütün var olan planları çerçevesinde geçmiş ve gelecek değerlendirmesi yapmak, örgütün sürekliliğini sağlayarak, başarının bu devamlılık içerisinde kalıcı hale gelmesini hedeflemektedir.

Performans değerlendirmenin birçok amacı bulunmaktadır. Fakat performans değerlendirmenin en temel amacı, örgütün amacına giden süreçte gerçekleştirdiği işlemlerde elde ettiği sonucu ortaya çıkarmak olarak açıklanabilir. Çalışanların, gerek kamu gerekse özel sektördeki örgütlerin amaçlarına ulaşmada en önemli unsur haline gelmesinin ardından ülkemizde ve dünyada performans değerlendirme giderek önem kazanan bir husus haline gelmiştir (Gogan, Artene, Sarca ve Draghici, 2016; Camgöz ve Alpten, 2006). İnsan kaynakları birimleri tarafından elde edilen bilginin; yönetim, yönetici ve örgütler için önemi göz önüne alındığında, performansın aynı zamanda yönetim biliminin de önemli bir fonksiyonu haline geldiği ifade edilebilir (Lin ve Liu, 2016).

Performans değerlendirme süreci; Örgüt ve çalışanların elde ettikleri kazanımları, önceden belirlenmiş kriterler kapsamında analiz etmek, karşılaştırmak ve sonuçlandırmak temel amaç olmakla birlikte, elde edilen geri dönütler doğrultusunda gelinecek noktayı ve hedeflenen noktayı görmeyi mümkün hale getirir (Altun ve Memişoğlu, 2008). Performans değerlendirme sürecinin ilk amacı çalışan performansında bilgi sahibi olmak, ikincisi ise görev ve sorumluluklarının örgütün belirlemiş olduğu kriter ve standartlara uyum seviyesini belirlemektir (Bakan, Doğan, Erşahan ve Eyitmiş, 2012).

Performans değerlendirme; denetim amaçlı kullanılmasının yanı sıra gelişmeye yönelik bir araç olarak da kullanılmaktadır. Örgüt çalışanlarının, görevlerini daha iyi yerine getirebilmeleri için gerekli geri dönütleride sağlayan performans değerlendirmenin amaçları genel olarak şu şekilde sıralanabilir sisteminin amaçları şöyle sıralanabilir (Aktaran: Tunçer; 2013:92).

- Performansı arttırmak,
- Örgüt çalışanlarının motivasyonunu sağlamak,
- Örgüt çalışanlarının gereksinim duyduğu eğitimleri belirlemek,
- Ücret planlamasına dayanak oluşturmak,
- Örgüt çalışanların kariyer planlama çalışmalarına yol göstermek,
- İnsan kaynağı için gerekli olan planlamaları yapmak,
- İnsan kaynağı ve personel alım süreçlerini analizlere dayandırmak ve hata oranını en aza düşürmek,
- Görevde yükselme, nakil, ödüllendirme ve cezalandırma gibi süreçlerde objektifliği sağlayarak yasal zemin oluşturmak,
- Örgüt içerisinde pozitif bir iletişim ortamının oluşmasını sağlamak,
- İnsan kaynağı yönetimi için güvenilir ve doğru veriler elde etmek,
- Örgütün genel performansı hakkındaki görünümü ortaya çıkarmak.

Performans değerlendirme; çalışanın yükümlü olduğu görevleri gerçekleştirmesiyle elde ettiği sonucun, örgütün amaç ve hedeflerine yönelik kıymetini de ortaya çıkarmaktadır. Performans değerlendirme sisteminin genel amacı, çalışanların sahip oldukları yetenek ve becerilerini örgütün amacına yönelik kullanarak sürekli iyileştirmek, çalışanların ve çalışan gruplarının üstlendikleri sorumluluk çerçevesinde üstlenecekleri örgüt kültürü oluşturmak,

Çalışanları tüm yönüyle ele alıp başarıyı ödüllendirmek ve eksik olan ynlerin giderilerek geliştirilmesi yönünde ortam hazırlamaktır.

Genel olarak performans değerlendirme ve amacını özetleyecek olursak; örgütlerin amaç ve hedeflerine ulaşmaları için izledikleri elde ettikiği kazanımların incelenmesi ve ortaya çıkan sonuçların değerlendirilmesidir. Performans değerlendirme ile; örgütün genel performansının değerlendirmesinin yanı sıra, örgüt için en önemli unsur olan çalışanların da performanslarının değerlendirmesi olarak gerçekleşmektedir. Performans değerlendirme, örgütün içinde bulunduğu mevcut durumu ve geçmiş süreçlere göre elde edilen kazanımların yanı sıra, varılması planlanan hedef doğrultusunda örgütün nasıl ve ne şekilde aksiyonlar alacağının göstergesidir.

2.3.6. Performansının değerlendirmenin nemi

Teknolojik gelişmeler, artan rekabet ve küreselleşen dünyada örgütlerin hedeflerine ulaşmak için yaptığı harcamalar neticesinde insan kaynağının örgütler için daha etkili ve verimli kullanmalarının zaruri hale gelmelerinden dolayı performans değerlendirme kavramı örgütlerin özellikle insan kaynaklarını etkili ve verimli kullanması açısından önem arz etmektedir.

Yönetim biliminin öncülerinden olan Taylor, alışan performansını ölçümleyerek geliştirmeyi amaçlayan ilk kişilerdendir. Yönetim alanında, tohumlarını Fayol'un attığı verimlilik ve performans çalışmaları küreselleşme ve endstriyelleyeşmeyle birlikte hız kazanmış ve örgütlerin başarı lmlemeleri için farklı kriterler geliştirilmesine sebebiyet vermiştir. Günümüzde özellikle örgütler ve organizasyonlar için daha da önem kazanan yönetim anlayışı içerisinde performansın ölçümünün önemi daha da artmıştır. Günümüzde örgütlerin hedefleri doğrultusunda yol alıp almadığının belirlenmesinde performans en önemli yol gösterici yöntemlerden biri haline gelmiştir. hedefe doğru gidip gitmediğinin belirlenebilmesi için performans en önemli veri analizi yöntemlerinden biri olmuştur. Örgütlerin performansını, -bulundukları konumu ve hedefe olan konumlarını- belirleyen farklı faktörler bulunmaktadır. Öncelikli olarak örgütün vizyonu, misyonu, stratejik planları, vb. gibi faktörlerin yanında, örgüt çalışanları bu faktörlerden bazılarıdır (Sarıcı Aytan, 2018).

Bu kapsamda; performans değerlendirmenin çalışanlar, yöneticiler ve örgüt açısından önemi ayrı ayrı başlıklar halinde açıklanacaktır.

Performansın değerlendirmenin çalışanlar için önemi

Çalışan performansının değerlendirilmesinde sürecinde bireysel performans yönetimi, yani çalışanı merkeze alan ve çalışanın performansını arttırmayı, iyileştirmeyi amaçlayan yönetim tarzı kullanılmalıdır. Çalışanın etkinliğini, verimliliğini ve üretkenliğini daha iyi seviyeye getirme hedefi bireysel performans yönetimi olarak adlandırılmaktadır. Bu türdeki performans değerlendirilmesinde hedef, sadece çalışanın başarısını açıklamakla kalmamalı aynı zamanda çalışan performansını ve kapasitesini arttırarak kurumsal performansı da geliştirmeyi hedeflemelidir (Uysal, 2015).

Performans değerlendirmesinde ulaşılması gereken nihai hedef, örgütlerde görev yapan çalışanların daha yüksek performans göstermelerine katkı sağlayacak motivasyonu sağlamaktır. Örgüt çalışanlarının daha yüksek performans sergileyebilmeleri, performans değerlendirme süreçlerinin adil olarak gerçekleştirilmiş olmasına bağlıdır. Bu alanda yapılan çalışmaların en önemli sonucu; performans değerlendirme süreçlerinin, örgütün tüm çalışanları tarafından adil olarak görülmediği takdirde etkili olmayacağı yönündedir. Hangi özelliğe sahip olursa olsun, örgüt çalışan tarafından kabul görmeyen ve desteklenmeyen değerlendirme sistemlerinin başarılı olmaası beklenmemektedir (Tan ve Çetin, 2011; Çakmak ve Biçer, 2006). Örgütler tarafından gerçekleştirilen performans değerlendirme sistemlerinin en önemli unsurunun örgüt çalışanları olduğu söylenebilir. Bu değerlendirme süreçlerinin örgüt çalışanları tarafından benimsenerek kabul görmesi ise değerlendirme süreçlerinin adil ve eşit olduğu yönünde oluşturduğu algı ile ilişkilidir.

Alan yazın taramasında performans değerlendirmenin çalışanlar açısından önem ve yararları şöyle sıralanabilir (Uyargil, 2008:12; Savaş, 2005:16; Tunçer; 2013).

- Yöneticilerinin kendilerinden beklentilerinin farkına vararak, performanslarının nasıl değerlendirdiklerini öğrenirler,
- Örgüt çalışanların kendilerini tanımalarına, güçlü yönlerini öğrenmelerine, eksik yönlerini geliştirmelerine yardımcı olur,
- Örgüt içerisindeki görevlerini, rol ve sorumluluklarını daha iyi tanırlar,

- Performanslarına yönelik olarak yapılan olumlu değerlendirmeler sonucunda kendine güven, iş doyumu, örgütsel güven gibi duygular gelişir,
- Verilen görevlerdeki başarılarını ve seviyesini daha iyi görür,
- Başarı seviyeleri hakkında yapılan geribildirimler sayesinde iş performansları hakkında daha fazla bilgi sahibi olur,
- Performans değerlendirme süreçleri hakkına daha fazla bilgi sahibi olur ve performansının nasıl değerlendirildiğini öğrenirler.

Performans değerlendirme, çalışanın örgütün hedefleri, doğrultusunda kendini tanımasına ve potansiyelini keşfederek kendini örgütte konumlandırmasına mutlu bir çalışan olmasına imkân sağlamaktadır.

Performans değerlendirmenin yöneticiler açısından önemi

Yöneticiler, örgütlerin hedeflerine ilerleme sürecinin yürütülmesinden sorumlu olan kişilerdir. Bu kapsamda yönetici, çalışan performansının değerlendirme süreci ve sonuçlarını iyi okuyup analiz ederek çalışanları ile ilgili edineceği değerlendirmeler,örgütün hedeflerine doğru gitmesinde yöneticiye rehberlik edip yol gösterecek kaynaklar olabilir.

Bu doğrultuda performans değerlendirmenin, yöneticiler için önem ve yararlarını şu şekilde özetleyebiliriz (Atalay, 2002; Uyargil, 2008:12):

- Çalışanlarının kapasiteleri hakkında bilgi edinir,
- Planlama, kontrol başta olmak üzere yönetimin tüm yönetim süreçlerine hakim olurlar ve bunun sonucunda çalışanlarla birlikte birimlerin de performansları artar,
- Yönetici ve çalışan arasındaki iletişim artar ve örgüt içi ilişkiler daha pozitif yönde ilerler,
- Çalışanların, güçlü ve zayıf yönlerini öğrenir,
- Performans değerlendirmeleri yöneticilerin çalışanlar ve kurum için dengeli ve tutarlı karar vermelerini sağlar,
- Çalışanlarını daha yakından tanır, yetki devri gereken durumlarda objektif karar vermelerine yardımcı olur,
- Yönetimsel becerilerini geliştirir ve bu becerilerini uygulama imkanları elde ederler,

- Yöneticilerin, çalışanları hakkında daha fazla bilgi sahibi olmalarına imkan sağlar ve çalışanların gerektiği durumlarda kademe ilerlemesi ya da daha iyi bir pozisyon için üst yönetime önerilerde bulunabilmelerini sağlar.

Genel olarak performans değerlendirme; yöneticilere, çalışanlarının iş yapma kapasitelerini, özelliklerini, potansiyellerini öğrenmelerine ve yönetsel süreçleri daha kolay yürütmelerine imkan sağlar.

Performans değerlendirmenin örgütler açısından önemi

Performans değerlendirmesi çalışanlar ve yöneticiler için önemli olmasının yanı sıra örgütler içinde çok büyük önem arz etmektedir. Performans değerlendirmesinin en temel ve somut yansımaları şüphesiz ki örgütler için olacaktır. Çünkü hem çalışan hem de yöneticinin en temel amacı, örgütü belirlenen hedeflere ulaştırmak olduğundan, performans değerlendirmenin çalışan ve yöneticilerin açısından ortaya çıkacak tüm sonuçlar performans değerlendirmenin örgüt açısından önemine katkı sağlayacaktır. Örgütlerin yönetilmesinin ve işleyişinde süreci kolaylaştıran performans değerlendirme uygulamalarının örgütsel avantajları şu şekilde sıralanabilir (Kaynak vd., 2000:208-209; Atalay, 2002; Uyargil, 2008:12; Savaş, 2005:16; Tunçer, 2013:95).

- Organizasyonun verimliliği atar,
- Sunulan hizmet ve üretimin kalite seviyesi yükselir,
- Organizasyon için gerekli olan eğitim ihtiyacı belirlenerek, eğitim programlarının gerçekleşmesine katkı sağlar,
- Örgütün insan kaynağı planlaması için gerekli olan bilgiler daha güvenli bir şekilde toplanır,
- Çalışanların gelişme potansiyelleri daha doğru bir şekilde belirlenir,
- Devamsızlık, yetki devri vb. şekilde ortaya çıkabilen kısa dönemli insan gücü ihtiyaçlarının giderilmesinde kolaylık sağlanır,
- Çalışan performansı ile örgütün hedefleri arasındaki ilişki somut olarak elde edilir,
- Örgüt hedefleri ve örgüt çalışanlarının kişisel amaçlarının entegrasyonu sağlanır,
- Örgüt, hem çalışanlarına hem de çevresine karşı “başarıya önem veren, güvenli bir örgüt” imajını oluşturur.

Genel olarak performans değerlendirme süreçleri çalışan, yönetici ve örgüt için ayrı ayrı öneme sahip olup yapılan tüm değerlendirmeler bu alanların hepsine doğrudan katkı sağlamaktadır.

2.4. Tarihsel Süreç İçerisinde Ülkemiz Spor Örgütlenmesi

Ülkemizde sporun sevk, idare ve yönetimi “Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı” ile 1922 yılında resmi olarak başlamış olup, günümüze kadar olan süreç içerisinde birçok defa yapısal değişiklik geçirerek, aynı amaç doğrultusunda gerek farklı kurumlara bağlı olarak gerekse adının değişmesi ile günümüzde de varlığını sürdürmektedir. 03.08.1909 tarihli dernekler yasasına göre, 1922 tarihinde Dâhiliye Nezaretine resmi tescili yapılarak tüzel kişilik kazanan “Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı” Türkiye’nin ilk biçimsel ve federatif nitelikteki spor örgütüdür (Parasız, 2015:26).

Türkiye İdman Cemiyeti İttifakı’nın, Türk Spor Kurumu’nun kuruluş tarihi olan 1936 yılına kadar geçirdiği süreçte içerisinde sporda ortaya çıkan gelişmelere ayak uyduramaması, dünya genelinde etkisini gösteren sorunlar ve zamanın politikacılarının da etkisiyle Türk sporu için yeni bir örgüt modeli arayışına gidilmiştir. Bu dönem içerisinde Atatürk, Avrupa ülkelerinin spor yönetiminde kullandıkları ve benimsedikler modellerin araştırılmasını talep etmiş olup, dönemin beden eğitimi ve spor camiasında yer alanların büyük kısmının Almanya’da eğitim almış olmalarının sonucunda en uygun spor yönetim modelinin Almanya örneği olması uzmanlar tarafından benimsenmiştir (Atabeyoğlu, 1985: 2192).

1936 tarihinde yapılan genel kurulda, katılımcıların oy birliği ile alınan karar neticesinde “Türkiye İdman Cemiyeti İttifakı’nın” varlığı sona ermiştir. Aynı toplantı neticesinde, dönemin sporunu sevk, idare ve yönetmek üzere Türk Spor Kurumu kurularak ve yine dönemin tek siyasi partisi olan ve hükümeti de oluşturan Cumhuriyet Halk Partisi’ne bağlanmasına karar verilmiştir (Sümer, 1990:30).

Türkiye İdman Cemiyeti İttifakı’nın hukuki varlığının sona erdiği 18 Şubat 1936 kurultayından hemen sonra Türkiye İdman Cemiyeti İttifakı’nın genel yapısına sadık kalınarak yapılandırılan, 1936 ve 1938 yılları arasında ülkemizde spor yönetiminin başındaki “Türk Spor Kurumu”, kurulduğu gün 40 imzalı bir yönerge ile de CHP’ye bağlanmıştır (Sümer, 1990: 31; Erturan, 2010:26).

Bu yönergede “*Türk sporcuları ve Türk Spor Kurumu, kendisini yurdun kurtuluşu ve yeni baştan kuruluşunu temin edici tek ve yüksek bir siyasal tesis olan Cumhuriyet Halk Partisi’nin öz bir çocuğu ve onu bünyesinden öz bir parça sayar.*” ibaresiyle, Türk Spor Kurumu parti örgütünün yarı resmi bir organı haline gelmiştir. Partinin yarı resmi organı haline bürünen Türk Spor Kurumu, dernekler hukukuna göre kurulan Türkiye İdman Cemiyeti İttifakı’nın son kurultayında adı değişmiş özel bir hukuk kişisi olması sebebiyle Türkiye İdman Cemiyeti İttifakı’nın devamı niteliğindedir. Türk Spor Kurumu, gerek örgüt yapısı gerekse ülke yönetimi sürecindeki yeri ve siyasal sözlük anlamıyla tam bir ara rejim olarak kabul edilmektedir (Fişek, 2003: 296-299).

Türk Spor Kurumu dönemi, 1936-1938 tarihleri arasında iki yıllık süreçte Almanya spor yönetim modeli uygulamalarından hareketle, sporun devletin partisi aracılığıyla ya da devlet tarafından desteklenen parti aracılığıyla yönetildiği süreç olmuştur. Türkiye İdman Cemiyeti İttifakı döneminde görülen sorunların Türk Spor Kurumu döneminde de devam etmesi, her iki dönemde de görülen sorunların benzer olması ve çözüme kavuşturulamaması, bu problemlerin de partinin imajını olumsuz olarak etkilemesi sürecinde sporun bu yönetim modeliyle yönetilemeyeceği ortaya çıkmıştır.

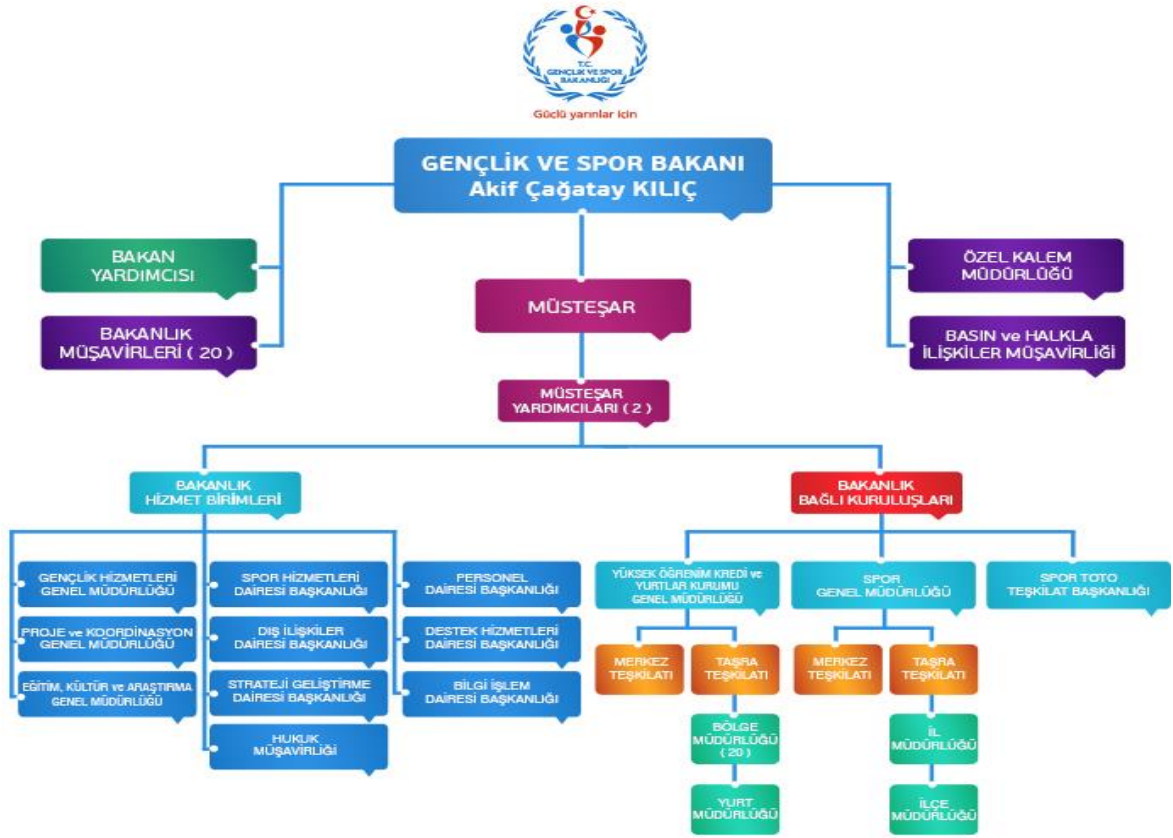
Bu gelişmelerin sonucunda, 1938-1986 yıllarında kesintisiz olarak 48 yıl boyunca Türk sporunu sevk, idare ederek yönetecek “Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü”, 16.07.1938 tarihli, 3530 sayılı yasayla Başbakanlık makamı nezdinde kurulmuş olup, Türk Spor Kurumun’nun bütün malları ve hukuki görevlerini devralmıştır (Fişek, 2003: 453).

Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü, 1938-1986 yılları arasında uzunca bir süre sporun sevk ve idare edildiği kurum olmasına rağmen bağlı olduğu makamlar süreç içerisinde değişmiştir. İlk olarak; 1942 tarih ve 4235 sayılı kanun kapsamında Milli Eğitim Bakanlığı’na, sonrasında 1960 tarihinde 7474 sayılı yasayla yeniden Başbakanlığa bağlanmıştır. Spora yönelik politikaların ilk kez bakanlık düzeyinde gerçekleşmesi ise 3 Kasım 1969 tarihinde Gençlik ve Spor Bakanlığı’nın icracı bir Bakanlık olarak tesis edilmesiyle başlamıştır. Akabinde, 11.02.1970 tarih ve 1/21-1156 sayılı kararname ile yeni kurulan Gençlik ve Spor Bakanlığı’na, son olarak Milli Eğitim ve Bakanlığı ile Gençlik ve Spor Bakanlığı’nın birleştirilmesiyle oluşan “Milli Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığına” bağlanmış, varlığını 28.05.1986 tarihine kadar sürdürmüştür (Sümer, 1990: 33; Fişek, 2003: 453).

3289 Sayılı Yasa'nın, 21.05.1986 tarihinde 3530 sayılı yasa'nın yerini alması neticesinde, 24.01.1989 tarihine kadar Türk sporunu "Beden Terbiyesi ve Spor Genel Müdürlüğü" sevk ve idare etmiştir. "24.01.1989 tarih ve 356 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile 3289 sayılı Beden Terbiyesi ve Spor Genel Müdürlüğünün Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanununda" değişiklik yapılması ile birlikte Beden Terbiyesi ve Spor Genel Müdürlüğü "Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü" adını alarak Milli Eğitim ve Gençlik ve Spor Bakanlığına olan bağılılık Başbakanlık olarak değiştirilmiştir.

Türkiye Cumhuriyeti'nde resmi olarak 1922 yılında faaliyetlerini icra etmeye başlayan Türkiye İdman Cemiyeti İttifakı günümüze kadar olan süreç içerisinde, Türk sporunu geliştirmek amacıyla birçok defa yapısal değişiklik geçirdiği görülmektedir.

2011 yılındaki yapılanma ile birlikte Türk Sporunu ikinci kez icracı bir Bakanlık haline gelmiştir. Bu yapılanma ile "Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü", "Spor Genel Müdürlüğü" ismini almıştır. "Yüksek Öğrenim Kredi ve Yurtlar Kurumu Genel Müdürlüğü", "Spor Genel Müdürlüğü" ve "Spor Toto Teşkilat Başkanlığı" Bakanlığın bağlı kuruluşu haline getirilmiştir. Bu yeni yapılanma ile Bakanlık hizmet birimleri; "Gençlik Hizmetleri Genel Müdürlüğü, Proje ve Koordinasyon Genel Müdürlüğü, Eğitim, Kültür ve Araştırma Genel Müdürlüğü, Spor Hizmetleri Daire Başkanlığı, Dış İlişkiler Daire Başkanlığı, Hukuk Müşavirliği, Rehberlik ve Denetim Başkanlığı, Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı, Personel Dairesi Başkanlığı, Destek Hizmetleri Daire Başkanlığı, Bilgi İşlem Daire Başkanlığı, Basın ve Halkla İlişkiler Müşavirliği ve Özel Kalem Müdürlüğü'nden" oluşmaktadır. 2011 yılında 638 sayılı Kanun Hükmünde kurulan Gençlik ve Spor Bakanlığı Merkez teşkilatından oluşmuştur. Bakanlığın görev alanıyla ilgili olarak il ve ilçe düzeyinde yapılması gereken iş ve işlemler Spor Genel Müdürlüğünün, 81 vilayette bulunan Gençlik Hizmetleri ve Spor İl ve İlçe Müdürlükleri aracılığıyla gerçekleştirilmiştir.



Şekil 2.1. Gençlik ve Spor Bakanlığı Teşkilat şeması (GSB, 2014)

638 Sayılı Gençlik ve Spor Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname

6/4/2011 tarihli ve 6223 sayılı Kanunun verdiği yetkiye dayanılarak, Bakanlar Kurulu'na 3/6/2011 tarihinde alınan kararla Gençlik ve Spor Bakanlığının kurulması kararlaştırılmıştır.

Resmi Gazetede yayımlanan 638 sayılı Kanun Hükmünde Kararnamada Gençlik ve Spor Bakanlığının görev ve yetkileri şu şekilde belirtilmiştir;

a) Gençliğin kişisel ve sosyal gelişimini destekleyici politikaları tespit etmek, farklı genç gruplarının ihtiyaçlarını da dikkate alarak gençlerin kendi potansiyellerini gerçekleştirebilmelerine imkân sağlamak, karar alma ve uygulama süreçleri ile sosyal hayatın her alanına etkin katılımını sağlayıcı öneriler geliştirmek ve bu doğrultuda faaliyetler yürütmek, ilgili kurumların gençliği ilgilendiren hizmetlerinde koordinasyon ve işbirliğini sağlamak.

b) Gençliğin ihtiyaçları ile gençliğe sunulan hizmet ve imkânlar konusunda inceleme ve araştırmalar yapmak ve öneriler geliştirmek, gençlik alanında bilgilendirme, rehberlik ve danışmanlık yapmak.

c) Gençlik alışma ve projelerine ilişkin usul ve esasları belirlemek.

) Gençlik alışma ve projeleri yapmak, bu çalışma ve projeleri desteklemek, bunların uygulama ve sonuçlarını denetlemek.

d) Spor faaliyetlerinin plan ve program dâhilinde ve mevzuata uygun bir şekilde yürütölmesini gözetmek, gelişmesini ve yaygınlaşmasını teşvik edici tedbirler almak.

e) Spor alanında uygulanacak politikaları tespit etmek ve uluslararası kuralların ve talimatların uygulanmasını temin etmek.

f) Mevzuatla Bakanlığa verilen diğer görev ve hizmetleri yapmak.

2017 yılında yapılan referandum ile gerçekleştirilen Anayasa değişikliğinin sonrasında 2018 Haziran ayında Cumhurbaşkanlığı ve Milletvekili Genel Seçimleri gerçekleştirilmiştir. Seçim sonrasında ölkemizde yasal ve fiili olarak Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi olarak adlandırılan yeni hükümet sistemine geçiş yapılmıştır (Turan, 2018).

Bu gelişmeler sonucunda, 10.07.2018 tarihinde, 30734 sayılı resmi gazetede yayımlanan Cumhurbaşkanlığı Teşkilatı Hakkında 1 nolu Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi neticesinde Gençlik ve Spor Bakanlığı'nın teşkilat yapısında düzenleme yapılmıştır. Bu düzenleme ile birlikte 638 sayılı Kanun Hükümünde Kararname'de Bakanlığın bağlı kurumu olarak yapılandırılan Spor Genel Müdürlüğünün adı "Spor Hizmetleri Genel Müdürlüğü" olarak değiştirilmiş, görevleri yeniden belirlenmiş ve mevcut bakanlığın da ana hizmet birimleri arasında yerini alarak bağlı kuruluş statüsü de hukuken sona ermiştir (Yenel ve Parasız, 2019).

Bu yeni yapılanma ile Bakana bağlı Bakan Yardımcısı 4'e yükselterek yeni hükümet sisteminde müsteşar, müsteşar yardımcısı kadroları 703 sayılı Kanun Hükümünde Kararname ile iptal edilmiştir. Bakanlık hizmet birimleri; "Gençlik Hizmetleri Genel Müdürlüğü, Kredi ve Yurtlar Genel Müdürlüğü, Spor Hizmetleri Genel Müdürlüğü, Eğitim, Araştırma ve

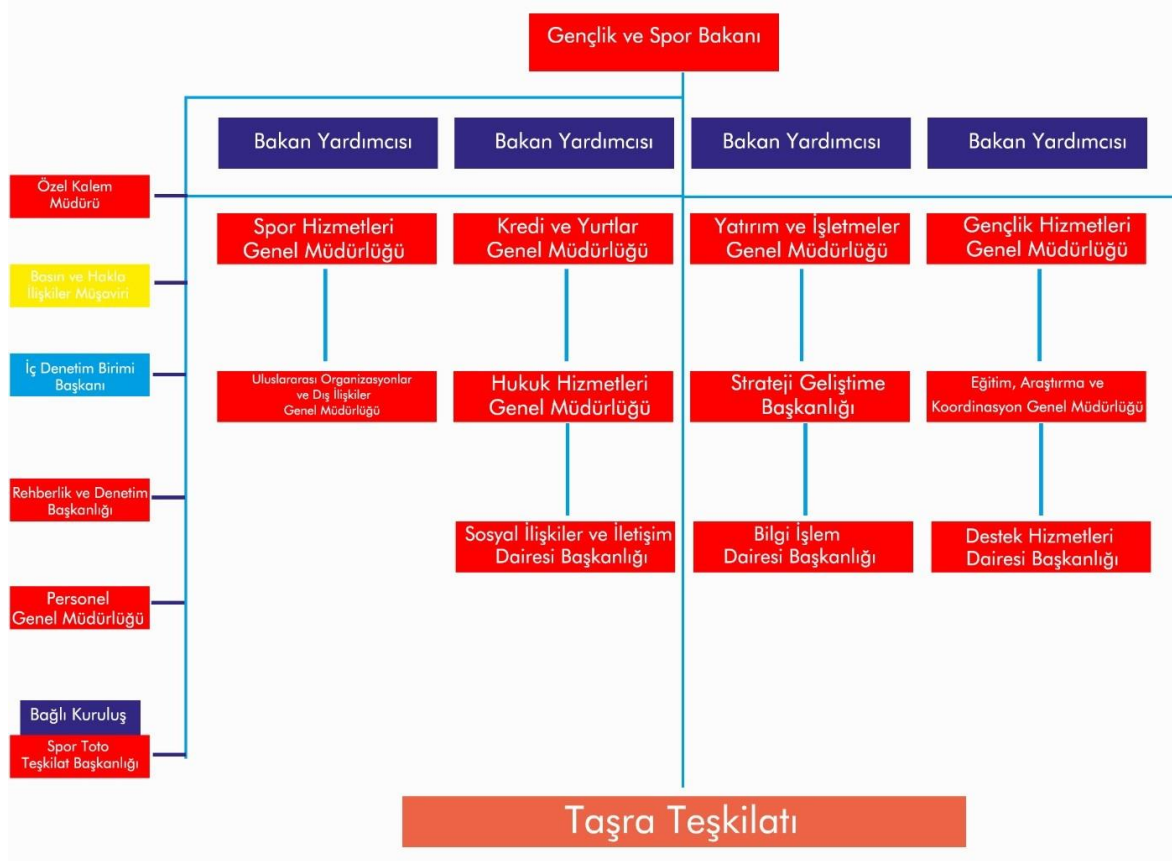
Koordinasyon Genel Müdürlüğü, Yatırım ve İşletmeler Genel Müdürlüğü, Uluslararası Organizasyonlar ve Dış İlişkiler Genel Müdürlüğü, Personel Genel Müdürlüğü, Hukuk Hizmetleri Genel Müdürlüğü, Rehberlik ve Denetim Başkanlığı, Strateji Geliştirme Başkanlığı, Sosyal İlişkiler ve İletişim Dairesi Başkanlığı, Destek Hizmetleri Dairesi Başkanlığı, Bilgi İşlem Dairesi Başkanlığı, Basın ve Halkla İlişkiler Müşavirliği ve Özel Kalem Müdürlüğü” olarak teşkil edilmiştir. 638 sayılı Kanun Hükmünde Kararnamede bağlı kuruluş olan ve taşra teşkilatları bulunan Yüksek Öğrenim Kredi ve Yurtlar Kurumu Genel Müdürlüğü ile Spor Genel Müdürlüğü, Cumhurbaşkanlığı Teşkilatı Hakkında 1 nolu Cumhurbaşkanlığı Kararnamesinde Kredi ve Yurtlar Genel Müdürlüğü, Spor Hizmetleri Genel Müdürlüğü olarak ana hizmet birimi haline gelmiş, taşra teşkilatları ile doğrudan Bakanlığın taşra teşkilatı olarak 81 ilde Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü ile Gençlik ve Spor İlçe Müdürlükleri olarak şekillenmiştir. Cumhurbaşkanlığı Teşkilatı Hakkında 1 nolu Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi ile; Spor Toto Teşkilat Başkanlığı, Bakanlığın bağlı kuruluşu olarak faaliyetlerini sürdürmektedir.

1 Nolu Cumhurbaşkanlığı Teşkilatı Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi

Resmi Gazetede yayımlanan 10/7/2018 tarihli ve 30474 sayılı 1 nolu Cumhurbaşkanlığı Kararnamesinin altıncı bölümünün 184 üncü maddesi kapsamında Gençlik ve Spor Bakanlığı’nın görev ve yetkileri şu şekilde belirlenmiştir;

- a) Gençliğin kişisel ve sosyal gelişimini destekleyici politikaların tespiti amacıyla gerekli çalışmaları yapmak, farklı genç gruplarının ihtiyaçlarını da dikkate alarak gençlerin kendi potansiyellerini gerçekleştirebilmelerine imkân sağlamak, karar alma ve uygulama süreçleri ile sosyal hayatın her alanına etkin katılımını sağlayıcı öneriler geliştirmek ve bu doğrultuda faaliyetler yürütmek, ilgili kurumların gençliği ilgilendiren hizmetlerinde koordinasyon ve işbirliğini sağlamak,
- b) Gençliğin ihtiyaçları ile gençliğe sunulan hizmet ve imkânlar konusunda inceleme ve araştırmalar yapmak ve öneriler geliştirmek, gençlik alanında bilgilendirme, rehberlik ve danışmanlık yapmak,
- c) Gençlik çalışma ve projelerine ilişkin usul ve esasları belirlemek,

- ç) Gençlik çalışma ve projeleri yapmak, bu çalışma ve projeleri desteklemek, bunların uygulama ve sonuçlarını denetlemek,
- d) Spor faaliyetlerinin plan ve program dâhilinde ve mevzuata uygun bir şekilde yürütülmesini gözetmek, gelişmesini ve yaygınlaşmasını teşvik edici tedbirler almak,
- e) Spor alanında uygulanacak politikaların tespit edilmesi amacıyla gerekli çalışmaları yapmak, teşkilatlanma, federasyonların bağımsızlığı, spor tesisleri, eğitim, sponsorluk, sporcu sağlığının korunması, uluslararası organizasyonlarla ilgili çalışmaları koordine etmek, değerlendirmek ve denetlemek,
- f) Spor kuruluşlarının kurulmasına ve diğer hususlara ilişkin usul ve esasları tespit etmek,
- g) Gençlik ve spor kulüpleri ile başarılı sporcuları ve çalıştırıcıları desteklemek,
- ğ) Yurt yapmak, yaptırmak, işletmek, işlettirmek, desteklemek ve yurt hizmetlerine ilişkin usul ve esasları belirlemek,
- h) Öğrencilere verilecek öğrenim kredisi, burs ve diğer yardımlara ilişkin hizmetleri yürütmek ve bunlara dair usul ve esasları belirlemek,
- ı) Bakanlık hizmetlerini destekleyici arsa ve arazi temin etmek, bina ve tesis yapmak, yaptırmak, satın almak, kiralamak, devretmek, devralmak ve bu hizmetlerle ilgili her türlü mali ve ekonomik girişimde bulunmak,
- i) Kanunlarla veya Cumhurbaşkanlığı kararnameleriyle verilen diğer görevleri yapmak.



Şekil 2.2. Gençlik ve Spor Bakanlığı Teşkilat şeması (GSB, 2018)

2.5. Kavramlar Arası İlişkilerin İncelenmesi ve Hipotezlerin Belirlenmesi

2.5.1. Etik liderlik ve örgütsel adalet algısı arasındaki ilişki

Etik liderlik ve örgütsel adalet algısı arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla ulusal ve uluslararası literatür taraması yapıldığında, özellikle son yıllar içerisinde konuya ilişkin yapılan çalışmalarda artış dikkat çekmektedir. Örgütlerin süreç içerisinde gelişen ve değişen yapılarının yanı sıra insan kaynağını oluşturan çalışanların da önem kazanmasıyla birlikte etik liderlik ve örgütsel adalet kavramları gün geçtikçe ilgi görmeye başlamıştır. Özellikle örgütsel adalet kavramının ortaya çıkmasıyla birlikte örgütte çalışanların davranış ve örgütsel adalet algılarını tespit etmek amacıyla pek çok çalışma yapılmıştır.

Kaya (2014) yapmış olduğu çalışmada ilköğretim yöneticilerinin sergiledikleri etik liderlik davranışlarının, örgütsel adalet algısı ve tüm alt boyutlarında pozitif yönlü ve anlamlı derecede bir ilişki tespit etmiştir. Etik liderlik ve örgütsel adalet arasındaki ilişkinin okul yönetimi örneğinde incelendiği çalışmada, etik ve örgüt adaleti arasında güçlü bir

ilişkinin olduğunu tespit etmiştir. Ayrıca, yöneticinin etik liderlik davranışının örgüt adaletinin oluşturmada önemli görev ve sorumluluk alınması gerektiği belirtilmiştir (Sancak 2014).

Etik liderlik özellikleri, örgütsel adalet algısı ve örgütsel sapma davranışları arasındaki ilişkinin incelendiği farklı bir çalışmada, etik liderliğin örgütsel adalet olumlu yönde etkisi, etik liderlik ve örgütsel sapma davranışı arasında ise negatif yönde bir ilişki olduğu saptanmıştır (Yeşiltaş, Çeken ve Sormaz, 2012). Bahçeci (2014) yapmış olduğu çalışmada, öğretmen görüşlerine göre, yöneticilerin genellikle etik davranış sergilediklerini ve etik liderlik davranışlarının da öğretmenler arasında örgütsel adaletin tüm boyutlarıyla anlamlı bir yordayıcısı olduğunu tespit etmiştir. Davranışlarında etik olan liderler aynı zamanda ahlaklı yönelimde olan yöneticilerdir. Tüm çalışanlara karşı eşit ve dürüst yaklaşım bu değerleri benimser ve çalışanlarına da benimsetirler. Bu doğrultuda etik liderlik örgütte adalet ortamının oluşmasına katkı sağlar. Walker (2016), bu doğrultuda yapmış olduğu araştırmasında, davranışlarında şeffaf olan etik liderlerin pozitif örgüt adaleti oluşturabildiğini görmüştür.

Etik liderlik davranışı ve örgütsel adalet arasındaki ilişkinin turizm sektörü örnekleminde incelendiği bir çalışmada, otel çalışanlarının yöneticilerine ilişkin etik liderlik algılarının yüksek, etik liderlik davranışları ile örgütsel adalet arasında pozitif yönlü ve anlamlı seviyede bir ilişki tespit edilmiştir (İnak, 2016). Kısaca, yöneticinin etik liderlik özelliklerini sergilemesi, çalışanlar açısından örgütsel adaletin bir yordayıcısı olduğu kanısına varılmıştır.

Gefen, Ragowsky ve Ridings (2008) liderlik ve adalet arasındaki ilişkiyi, kurum çalışanlarının pasif katılımın artırılmasında etkileşim adaletinin önemi üzerinde durmuştur. Çalışma sonuçlarına göre etik liderlik davranışı sergileyen yöneticilerle birlikte çalışanların etkileşim adalet algısı artmış ve pasif katılım sağlayan çalışanların da etkinliklerinin arttığı tespit edilmiştir. Xu, Loi ve Ngo (2016) araştırmalarında çıkan neticeler doğrultusunda etik liderlik, çalışanın örgütsel adaletin tüm alt boyutları ile pozitif yönde ilişkilidir.

Etik liderlik ve farklı değişkenler arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar da yapılmıştır. Etik liderlik ve sosyal adalet arasındaki ilişki (Turhan ve Çelik, 2011), yöneticiye karşı hissedilen duygusal güven ile sadakat (Mete ve Demir, 2016), örgütsel güven (Teyfur, Beytekin ve Yalçınkaya, 2013), yöneticiye ilişkin algılanan bilişsel güven (Arslantaş ve Dursun, 2008;

Mete ve Demir, 2016) üzerine yapılan farklı çalışmalarda da etik liderliğin pozitif ve anlamlı etkisinin olduğu sonucuna varılmıştır.

Çalışma alanına ilişkin yapılan farklı araştırmalar incelendiğinde, etik liderlik ve örgütsel adalet arasında pozitif yönde ve anlamlı düzeyde ilişki tespit edildiği görülmüştür (Acar, Kaya ve Şahin, 2012; Kugun, Aktaş ve Güripek, 2013; Ayık, Yücel ve Savaş, 2014; Gül ve İnce, 2014; Çıraklı, Uğurluoğlu, Şantaş ve Çelik, 2014; Akatay, Yücekaya ve Kısat, 2016; Büyükyılmaz ve Alper Ay, 2017).

Yapılan araştırmaların incelenmesi sonucunda yöneticilerin etik davranışlar sergilemelerinin, çalışanların örgütsel adalet algılarını olumlu yönde ve yüksek düzeyde etkilediği görülmektedir. Dolayısıyla örgütlerin hedeflerine ulaşmasında, çalışanlarının örgütsel adalet algısı, örgüt içerisinde benimsenen ve uygulanan etik ile değerlerin son derece önem arz ettiği görülmüştür. Bu kapsamda etik liderliğin, örgütsel adalet üzerinde pozitif etkisi olduğu yönünde geliştirilen hipotez şu şekildedir:

H₁: Etik liderliğin, örgütsel adalet algısına pozitif yönde bir etkisi vardır.

2.5.2. Örgütsel adalet algısı ve çalışan performansı arasındaki ilişki

Örgütsel adalet algısı kavramı çerçevesinde farklı sektörlerden oluşan örneklemelerle yapılan araştırmalarda genellikle örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık, iş tatmini, iş motivasyonu, örgütsel güven ve iş doyumunu arasındaki incelendiği görülmüştür. Son yıllarda çalışan performansı, iş performansı gibi çalışanın performansının ölçümlendiği araçlar ile örgütsel adalet arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmaların sayısı artmaya başlamıştır. Bu kapsamda bu bölüm içerisinde, araştırmanın amacı kapsamında örgütsel adalet ve çalışan performansı arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalardan bahsedilecektir.

Turizm sektöründe yapılan ve örgütsel adalet ile performans arasındaki ilişkinin incelendiği bir çalışmada, örgütsel adalet algısı ve performans arasında anlamlı düzeyde ve pozitif yönde ilişki olduğu saptanmıştır. Ayrıca adalet algısı yüksek olan çalışanların bağlamsal performanslarının da yüksek olduğu belirlenmiştir (Erdinç, 2009). Wu ve Wang (2008), çalışan ve üst düzey yönetici örnekleminde örgütsel adalet ve iş performansı arasındaki ilişkide çeşitli aracı değişkenlerin etkisinin araştırıldığı çalışmada, örgütsel adalet algısının tüm alt boyutlarıyla, iş performansını anlamlı düzeyde etkilediği sonucunu bulmuştur.

Naderi, Hoveida ve Siadat (2010) yapmış oldukları çalışmalarında performans değerlendirme ile örgütsel adalet arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulmuşlardır.

Lee, Kim, Son ve Kim (2015) çalışmalarında, örgütsel adalet ve performans ilişkisinde güvenin aracılık etkisini incelemişlerdir. Örgütsel adaleti 4 boyut olarak inceleyen araştırmacılar korelasyon analizlerinden elde edilen sonuçlara göre örgütsel adalet algısının tüm alt boyutlarıyla iş performans algısı ile anlamlı ilişkiye sahip olduğunu tespit etmişlerdir. Sökmen, Bilsel ve Erbil arkadaşları tarafından (2013) tarafından yapılan çalışmada örgütsel adaletin performans üzerindeki etki araştırılmıştır. Çalışmada bankacılık sektöründe çalışanlar yer almıştır. Elde edilen verilerin neticesinde örgütsel adaletin iş performansında olumlu bir etki ettiği görülmüştür. Örgütsel adalet ve çalışan performansı arasında olumlu yönde ilişki tespit edilen çalışmaları bulunmaktadır (Aktaş, 2010; Biswas ve Kapil, 2017; Doğan, 2018; Nasurdin ve Khuan, 2007; Swalhi, Zgoulli ve Hofaidhllaoui, 2017; Moon, 2017; Ghosh, Sekiguchi ve Grunatan, 2017).

Bu doğrultuda örgütsel adaletin, çalışan performansını pozitif etkilediği şeklinde geliştirilen hipotez şu şekildedir:

H₂: Örgütsel adalet algısının, çalışanların performansı üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır.

2.5.3. Etik liderlik ve çalışan performansı arasındaki ilişki

Örgütlerin hedefleri ve amaçları doğrultusunda ilerleyebilmelerinde çalışan performansı kavramı önemli bir yer tutmaktadır. Çalışan performansına etki edebilecek faktörlerin başında davranış temelli faktörler gösterilebilir. Bu kapsamda çalışan performansına etki edilebilmesi muhtemel faktörlere yönelik birçok çalışma gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın bu kısmında araştırmanın hipotezlerinden olan “etik liderlik ve çalışan performansı arasındaki ilişki” daha önce yapılan araştırmalardan yola çıkılarak belirlenecektir.

Etik liderin, etik ilke ve prensipler doğrultusunda sergileyeceği davranışlar örgütte “biz” kavramını pekiştirerek, çalışanların kendilerini örgütün bir parçası olarak hissetmelerine katkı sağlamaktadır. Dolayısıyla bu durum sonucunda çalışan memnuniyetinin artmasına ve performansın artmasına etki etmektedir (Alkan, 2015). Etik lider hem çalışanlarına karşı hem de diğer insanlara karşı dürüsttür, adildir ve etik ilke ve prensipleri doğrultusunda karar

aldığından tutarlıdır. Bundan dolayıdır ki, etik liderlik ile takipçilerinin iş tutumları arasında pozitif ilişki olması beklenebilir (Brown ve Trevino, 2006).

Yasan, Doğan ve Mengi (2019) yapmış olduğu çalışmalarında etik iklim ve etik liderliğin iç denetçilerin performansına etkisini incelediği çalışmada, iç denetçilerin etik liderliğin performansa yönelik pozitif yönde etkisi olduğu sonucuna varmıştır. Etik liderlik çalışan performansı arasındaki ilişkiyi açıklarken psikolojik ve sosyal süreçlerden yardım almayı amaçlayan farklı bir çalışmada ise; üye-lider arasındaki etkileşiminde öz-yeterlilik ve örgütsel unsurları aracılığında etik liderliğin çalışan performansına pozitif yönde etkisi olduğunu öne sürmüşlerdir (Walumbwa, Mayer, Wang, Wang, Workman ve Christensen, 2011).

Onan (2017) Bankacılık sektöründe yapmış olduğu çalışmada, etik liderlik ve çalışan performansı arasında pozitif yönde ilişki tespit etmiştir. Zehir ve Erdoğan (2011) çalışmalarında, etik liderliğin ve çalışan performansına olumlu etkisi olduğu öne sürmüştür. Çalışmanın sonucuna göre, çalışan sessizliği ve çalışan performansı arasında etik liderliğin aracı rolü olduğu tespit edilmiştir. Bello'ya göre (2012) etik liderlik ve çalışan performansı arasındaki ilişkide, çalışan performanslarının artırılmasındaki iki önemli faktörün -çalışanın lidere duyduğu güven ve örgüte bağlılık- önemli olduğuna vurgu yapmıştır.

Hansen (2011) ise; etik liderlik davranışının sadece rol model olarak değil aynı zamanda örgüt çalışanlarının liderlerine duyduğu güven ile de ortaya çıkabileceğini ifade etmiştir. Bu tarzdaki liderler, etik davranmaktan ziyade Bu liderler yalnızca etik davranışlar göstermekten ziyade, karşılıklı iletişim ve güvene dayalı bağlantılar kurarak da çalışanlarını etkileyebilirler. Tüm bunlarla birlikte beraber, etik liderlik davranış temelli faktörler ve örgütsel performans üzerinde önemli bir etkisi bulunmaktadır. Saeed, Shakeel ve Lodhi (2013) çalışmalarında etik rehberlik davranışın ve çalışan performansı arasında ilişki olduğunu öne sürmüş, çalışma sonucunda da etik rehberlik davranışı ve örgütte baskın olan etik değerlerin çalışanın performansını pozitif yönde etkilediği sonucunu tespit etmiştir.

Örgütü iyi bir şekilde yöneterek çalışanları etkilemek, örgütün amaç ve hedeflerine ulaşmasına şüphesiz ki katkı sağlayacaktır. Geçmişten günümüze kadar gelen; gerek insan ilişkileri gerekse iş dünyasında vurgulanması gereken kavramlardan biri olan etik, liderlik davranışı çerçevesinde özellikle lider-takipçi ilişkisi hususundadaha da önem

kazanmaktadır. Etik kavramı iyi benimsendiği ve içselleştirildiği durumda liderin davranışlarına etki edecek dolayısıyla, örgütün başarısına, çalışan performansının artmasına, örgüt kültürünün oluşmasına katkı sağlayacaktır.

Araştırma için belirlenen hipotezi oluşturmak için incelenen alan yazın taraması sonucunda; etik ilke ve değerleri benimseyen liderlerin uyguladığı etik liderliğin, davranış temelli faktörlere olumlu katkı sağlamasının yanı sıra çalışan performansına da pozitif yönde katkı sağlama olasılığı daha yüksektir. Buradan hareketle aşağıdaki hipotezi önerilmektedir:

H₃: Etik liderliğin çalışan performansına pozitif yönde bir etkisi vardır.

2.5.4. Etik liderlik ve çalışan performansı ilişkisinde örgütsel adalet algısının aracı rolü

Örgütsel adaletin, etik liderlik ile çalışan performansı arasındaki ilişkiye ara değişken etkisini araştırmak için gerçekleştirilen literatür taramasında, örgütsel adalet ölçeğinin farklı çalışmalarda farklı davranış temelli faktörleri ölçmek için de kullanıldığı gözlemlenmiştir.

Yazında yapılan incelemede liderlik, örgütsel adalet, örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık, çalışan/işgören performansı değişkenlerinin bir arada olduğu farklı çalışmalar yapıldığı tespit edilmiş olup bu değişkenlerin aracı değişken olarak kullanıldığı çalışmaların da mevcut olduğu görülmüştür. Fakat; Etik liderlik, örgütsel adalet ve çalışan performansı değişkenlerinin bir arada kullanıldığı ve örgütsel adaletin bu değişkenlere aracılık ettiği çalışmalara rastlanmamıştır. Bu kapsamda çalışmanın hipotezini belirleyebilmek için örgütsel adaletin aracı değişken olarak kullanıldığı çalışmalardan yararlanılmaya çalışılacaktır.

Özkan (2019) araştırmasında, örgütsel adaletin aracı olarak kullandığı hizmetkâr liderlik ve örgütsel özdeşleme arasındaki ilişkiyi tespit etmek için model oluşturulmuştur. Yapılan analiz sonucunda; hizmetkâr liderlik ve örgütsel özdeşleşme ilişkisinde, örgütsel adaletin kısmi aracı değişken olarak rol oynadığını saptamıştır. Akyüz (2012) gerçekleştirdiği araştırmasında, Hizmetkâr liderlik ve çalışan performansı ilişkisinde örgütsel adaletin tam ara değişken rol oynadığını, Gümüş (2019) çalışmasında, Ulusal kültür boyutlarının iş performansına etkisinde örgütsel adaletin aracılık aracı rolünün olduğunu saptamıştır.

Lider-üye etkileşiminin çalışan performansına etkisinde örgütsel adaletin aracı rolünün incelendiği bir başka araştırmada ise örgütsel adaletin alt boyutları olan işlemsel, kişilerarası ve bilgisel adaletin bu ilişkide tam aracılık etkisine sahip olduğu tespit edilmiştir (Turgut, Tokmak ve Ateş, 2015). Lider-üye etkileşimi ile çalışan performansı arasındaki ilişkide örgütsel vatandaşlık ve alt boyutlarının aracı rolü olup olmadığının araştırıldığı çalışma sonuçlarına göre; lider-üye etkileşiminin çalışan performansına etkisinde örgütsel vatandaşlık davranışının kısmi aracılık etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutları olan nezaket, centilmenlik ve sivil erdem alt boyutlarının çalışan performansı üzerinde kısmi aracı olarak rolü bulunduğu, diğergamlık ve vicdanlılık alt boyutlarının ise aracılıkta bir etkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir (Tekin, 2018).

Örgütsel adaletin aracı olarak kullanıldığı başka bir çalışmada ise; etik liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde örgütsel adaletin aracı rolü araştırılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, etik liderliğin, örgütsel vatandaşlık alt boyutlarından olan diğergamlık ve vicdanlılık üzerinde örgütsel adaletin tam aracı rolü olduğu, centilmenlik alt boyutunda ise kısmi aracılığı tespit edilmiştir. Aynı araştırmada etik liderliğin, örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutları olan sivil erdem ve nezaket üzerinde örgütsel adaletin herhangi bir aracılık etkisinin bulunmadığı belirlenmiştir (Büyükyılmaz ve Alper Ay, 2017).

H₄: Örgütsel adalet algısının, etik liderlik ve çalışan performansı arasındaki ilişkiye aracı değişken olarak etkisi vardır.

3. YÖNTEM

3.1. Araştırma Modeli ve Hipotezler

“Etik liderlik, örgütsel adalet ve çalışan performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi: Gençlik ve Spor Bakanlığı Örneği” başlıklı çalışma teorik bir modelin sınıandığı, ilişkisel tarama modelinin kullanıldığı betimsel bir çalışmadır.

İlişkisel tarama modeli iki veya daha fazla değişkenin birbirleri arasındaki değişimin derecesini tespit etmeyi amaçlayan modeldir (Karasar, 2013:81; Büyüköztürk, Akgün, Demirel, Karadeniz ve Çakmak, 2016).

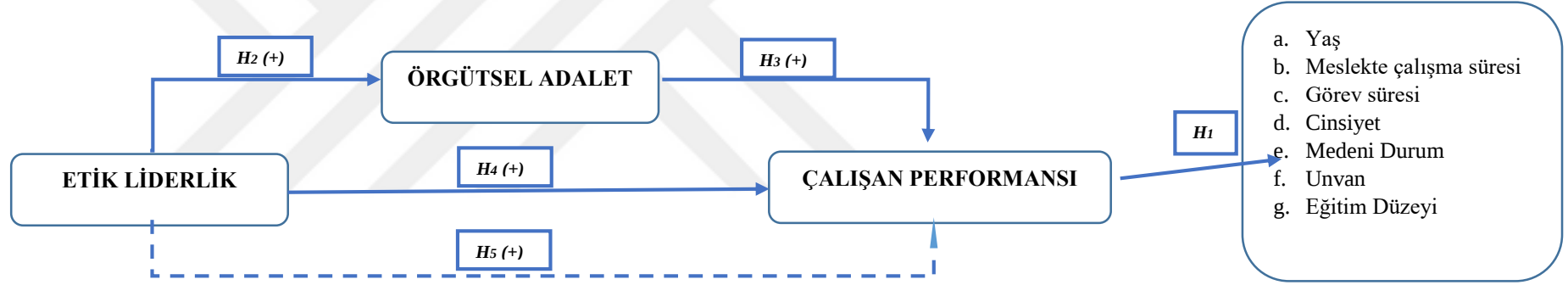
Araştırmada daha önce yapılmış ampirik ve teorik tüm araştırma bulgularından yola çıkılarak etik liderlik, örgütsel adalet ve çalışan performansının birbirleri ile ilişkilerini incelemenin yanı sıra etik liderlik ve çalışan performansında örgütsel adaletin aracılık rolü de araştırılacaktır.

Araştırmada yordayan değişken olarak etik liderlik ve örgütsel adalet, yordanan değişken olarak çalışan performansı ve aracı değişken olarak da örgütsel adalet kullanılmıştır. Söz konusu değişkenler esas alınarak araştırmanın modeli oluşturulmuştur.

Araştırmada belirlenen hipotezlerden oluşan modelin test edilmesi için yapısal eşitlik modeli yöntemi tercih edilmiştir. Yapısal eşitlik modeli gözlenen-gizil değişkenler, yordayan ve yordanan yapılar arasındaki ilişkinin sınanmasında kullanılmaktadır.

Yapılan literatür taraması sonucunda çalışmanın amacına uygun olarak meydana getirilen model ve hipotezler aşağıda gösterilmiştir.

Araştırmanın Modeli ve Hipotezler



Şekil 3.1. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler

H₁: Çalışan performansı,

- a. Yaş
- b. Meslekte çalışma süresi
- c. Gençlik ve Spor Bakanlığındaki görev süresi
- d. Cinsiyet
- e. Medeni durum
- f. Unvan
- g. Eğitim düzeyi

değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

H₂: Etik liderliğin, örgütsel adalet algısına pozitif yönde bir etkisi vardır.

H₃: Örgütsel adalet algısının, çalışan performansı üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır.

H₄: Etik liderliğin, çalışan performansına pozitif yönde bir etkisi vardır.

H₅: Örgütsel adalet algısının, etik liderlik ve çalışan performansı arasındaki ilişkiye aracı değişken olarak etkisi vardır.

3.2. Evren ve Örneklem

Bu çalışmanın evrenini Gençlik ve Spor Bakanlığı Taşra Teşkilatı olan 81 Gençlik ve Spor İl Müdürlüklerinde görev yapan personel oluşturmaktadır. 30 Eylül 2020 tarihi itibarıyla Gençlik ve Spor Bakanlığı 61.760 personel ile hizmet ve faaliyetlerini yerine getirmektedir (Gençlik ve Spor Bakanlığı 2021 Yılı Performans Programı, 2021). Her ne kadar Gençlik ve Spor Bakanlığı Taşra Teşkilatı olan 81 Gençlik ve Spor İl Müdürlüklerinde görev yapan çalışanların sayısal bilgisi mevcut olsa da bu denli büyüklükte bir evrene ulaşmak maliyet, zaman, iş gücü ve bürokratik nedenlerden dolayı zaman alabilmektedir. Bu nedenle tez çalışmasında aşamalı olarak veri toplanmasına karar verilmiştir. İlk aşamada Türkiye'nin 7 coğrafi bölgesinden küme olarak en az 2 il seçkisiz olmayan örnekleme türlerinden amaçlı örnekleme yöntemi ile belirlenmiştir. Amaçlı örnekleme, araştırmada belirlenen amaç ve hedeflere uygun olarak, araştırma evrenini temsil gücüne sahip bir ya da birden fazla alt grubun örneklem grubuna dâhil edildiği örnekleme yöntemidir (Etikan vd., 2016; Gürbüz ve Şahin, 2014). Bu kapsamda oldukça geniş bir coğrafyaya yayılmış Gençlik ve Spor Bakanlığı Taşra Teşkilatında görevli çalışanlar arasından homojenliğin sağlanabilmesi için Türkiye'nin her bir bölgesinden katılımcıların araştırmada yer alması amacıyla dayalı olarak örneklem grubu belirlenmiştir. Bu doğrultuda araştırmanın örneklem grubunu Ankara, Antalya, Hatay, Osmaniye, Rize, Trabzon, Kocaeli, Sakarya, Manisa, İzmir, Aksaray, Erzincan, Adıyaman, Kırıkkale, Malatya ve Gaziantep Gençlik ve Spor İl Müdürlüklerinde görev yapan personel oluşturmuştur. Örnekleme sürecinin ikinci aşamasında ise uygun örnekleme tekniğinden yararlanılmıştır. Kolayda örnekleme olarak da adlandırılan uygun örnekleme zaman, para ve işgücü gibi sınırlılıklar nedeni ile araştırma örnekleminin daha kolay ve ulaşılabilir birimler arasından seçilmesidir. Uygun örneklemede araştırmacı, çalışma için ihtiyaç duyulan örnekleme ulaşana kadar ulaşılabilir birimlerden ya da bireylerden veri toplamayı sürdürür (Etikan vd., 2016; Gürbüz ve Şahin, 2014; Marshall, 1996). Bu kapsamda veri toplama aracı ilgili illerde görev yapan Gençlik ve Spor Bakanlığı Taşra Teşkilatı personeline ulaştırılmış, bu personellerin katılımı sistemli olarak gözetilmiştir. Örneklem büyüklüğüne karar verme sürecinde ise nicel araştırmalarda örneklem büyüklüğü esas alınmıştır. Bu kapsamda evrenden örneklem sayısının evreni temsil etmesi amacıyla Büyüköztürk ve diğerleri (2016) tarafından önerilen eşitlik kullanılmıştır.

Nicel araştırmalarda örneklem büyüklüğü

$$n = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0}{N}} \quad \begin{array}{l} N: \text{Evren Büyüklüğü} \\ t: \text{Güven Düzeyi Değeri} \\ S: \text{Standart Sapma} \\ d: \text{Tahmini Sapma Miktarı} \end{array} \quad (3.1.)$$

$$n_0 = [(txS)/d]^2$$

Eşitlikte yer alan $n_0 = [(txS)/d]^2$ eşitliği ile hesaplanmakta olup, t güven düzeyi değeri 1,96 S standart sapma değeri 0.5, d tahmini sapma değeri 0,05 alındığında tabloda karşılık gelen anlamlılık düzeyinde 0,05 olduğundan $n_0=384,16$ olarak hesaplanmaktadır (Büyüköztürk ve diğerleri, 2016).

$$n_0 = [(1,96 \times 0.5)/0.05]^2 = 384,16 \quad (3.2.)$$

Yukarıdaki eşitlikte yer alan n_0 değeri aşağıda yer alan eşitliğe yazılarak elde edilen hesaplama sonucunda en az 382 Gençlik ve Spor Bakanlığı personelinin evrende yer alan kişileri temsil edeceği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca Şekilde de görüldüğü gibi 100.000 kişiden oluşan evrenin %95 temsil edildiği örneklem sayısı 383'dür.

$$n = \frac{384,16}{1 + \frac{384,16}{61.760}} = 382 \quad (3.3.)$$

Çizelge 3.1. Sapma miktarı tablosu

N	Sapma Miktarı				
	.01	.02	.03	.04.	.05
500					218
1.000				375	278
3.000		1.334	787	500	341
5.000		1.622	880	536	357
10.000	4.899	1.936	964	566	370
50.000	8.057	2.291	1.045	593	381
100.000	8.763	2.345	1.056	597	383
500.000	9.423	2.390	1.065	600	384

Araştırmanın gerçekleştirildiği örneklem grubuna yönelik demografik bilgiler çizelge 3.2. de gösterildiği gibidir.

Çizelge 3.2. Katılımcıların demografik özelliklerine göre dağılımları

Demografik Özellik		Sayı (n)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Erkek	918	55,5
	Kadın	736	44,5
	Toplam	1654	100
Yaş	21-30 Yaş	290	17,5
	31-40 Yaş	795	48,1
	41-40 Yaş	451	27,3
	51 Yaş ve Üzeri	118	7,1
	Toplam	1654	100,0
Eğitim	İlköğretim	129	7,8
	Lise	258	15,6
	Lisans	1123	67,9
	Lisansüstü	144	8,7
	Toplam	1654	100
Gelir Düzeyi	2500 TL ve Altı	60	3,6
	2501 TL-3499 TL Arası	513	31,0
	3500 TL-4499 TL Arası	768	46,4
	4500 TL ve üzeri	313	18,9
	Toplam	1654	100
Medeni Durum	Bekar	429	25,9
	Evli	1225	74,1
	Toplam	1654	100
Kamuda Çalışma Süresi	1-5 Yıl	745	45,0
	6-10 Yıl	496	30,0
	11-15 Yıl	146	8,8
	16-20 Yıl	93	5,6
	21 Yıl ve Üzeri	174	10,5
	Toplam	1654	100
Gençlik Spor Bakanlığı'nda Çalışma Süresi	1-5 Yıl	935	56,5
	6-10 Yıl	480	29,0
	11-15 Yıl	111	6,7
	16-20 Yıl	53	3,2
	21 Yıl ve üzeri	75	4,5
	Toplam	1654	100
Ünvan	Kadrolu Antrenör	312	18,9
	Diğer*	513	31,0
	İlçe Müdürü/Şube Müdürü	109	6,6
	Memur	482	29,1
	Sözleşmeli Antrenör	36	2,2
	Spor Eğitim Uzmanı	94	5,7
	Sportif Eğitim Uzmanı	72	4,4
	Şef	13	,8
	Teknisyen	23	1,4
	Toplam	1654	100

*Yurt Yönetim Personeli, Masör, Diyetisyen, Psikolog, Sosyal Çalışmacı, Sürekli İşçi, Destek Personeli (Güvenlik, Hizmetli, Bekçi-Bakıcı, Aşçı, Teknisyen Yardımcısı, Temizlik Görevlisi)

Çizelge 3.2. den yer alan bilgiler doğrultusunda katılımcıların %55'i erkek, %45'i kadındır. Katılımcıların yoğun olduğu yaş grubunun 31-40 yaş aralığı (%48,1), eğitim düzeyinin ise "Lisans" olduğu belirlenmiştir (%67,9). Katılımcıların çoğunluğu evli (%74,1), yoğunluğun (%46,4) gelir düzeyinin ise 3500 TL-4499 TL arasında olduğu görülmektedir. Bunlara ek olarak katılımcıların gerek kamuda (%45) gerekse de Gençlik Spor Bakanlığı'nda (%56,5) çalışma süresi 1-5 yıl arasında yoğunlaşmaktadır. Katılımcılar arasında Memur (%29,1) ve Antrenör (18,9) unvanına sahip bireylerin diğer unvanlara göre daha fazla olduğu da saptanmıştır.

3.3. Veri Toplama Süreci ve Araçları

Ölçeklere aracılığıyla örneklem grubu üzerinde veri toplamak amacıyla öncelikle Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü'ne konu ile ilgili başvuruda bulunulmuş, ilgili yazışmalar sonucunda Gençlik ve Spor Bakanlığı tarafından ölçeklerin uygulama izni alınarak veri toplama işlemi başlatılmıştır. Bu araştırmada veri toplama araçları ise şu şekildedir; Gençlik ve Spor Bakanlığı Taşra Teşkilatında görevli çalışanların algıladıkları etik liderlik davranış tespit etmek için "Etik Liderlik Ölçeği", katılımcıların örgütsel adalet algılarını tespit etmek için "Örgütsel Adalet Algısı Ölçeği" ve çalışanların performanslarını belirlemek amacıyla "Çalışan Performans Ölçeği" kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan veri toplama araçları ile ilgili ayrıntılar aşağıdaki başlıklarda verilmiştir.

3.3.1. Kişisel bilgi formu

Katılımcıların demografik özelliklerini tespit etmek için, araştırmacı tarafından kişisel bilgi formu hazırlanmıştır. Bu formda katılımcılardan; yaş, meslekteki çalışma süresi, Gençlik ve Spor Bakanlığı'ndaki görev süresi, cinsiyet, medeni durum, ünvan, gelir düzeyi ve eğitim düzeylerini içeren soruları cevaplamaları istenmiştir.

3.3.2. Etik liderlik ölçeği

Yılmaz (2005) tarafından geliştirilen "Etik Liderlik Ölçeği (ELÖ); Davranışsal etik, karar vermede etik, iklimsel etik ve karar vermede etik alt boyutlarından oluşmaktadır. "Etik Liderlik Ölçeği (ELÖ)" öğretmen görüşlerine göre, okul yöneticilerinin etik liderlik düzeylerini belirlemek için geliştiren 5'li Likert tipi ölçektir.

Etik Liderlik Ölçeğinin (ELÖ) "İletişimsel Etik" alt boyutundan alınabilecek puan 15-75 aralığında, "İklimsel Etik" alt boyutundan alınabilecek puan 11-55 aralığında, "Karar Vermede Etik" alt boyutundan alınabilecek puan 9-45 aralığında ve son olarak "Davranışsal Etik" alt boyutundan alınabilecek puan alınabilecek puan 9-45 aralığındadır.

3.3.3. Örgütsel adalet algısı ölçeği

Colquitt tarafından (2001) geliştirilen, Özmen, Arbak ve Özer (2007) tarafından Türkçe'ye uyarlaması yapılan "Örgütsel Adalet Algısı Ölçeği" işlemsel adalet, dağıtımsal adalet, kişiler arası adalet ve bilgisel adalet olmak üzere 4 alt boyut ve 20 sorudan oluşmaktadır. Ölçekte işlemsel adalet algısını ölçmeye yönelik 7, dağıtım adaleti algısını ölçmeye yönelik 4, kişiler arası adalet algısını ölçmeye yönelik 4 ve bilgisel adalet algılarını ölçmeye yönelik 5 ifade bulunmaktadır.

Özer ve Urtekin (2007) çalışmalarında kullandıkları dört boyutlu örgütsel adalet algısı güvenilirlik analizine göre Cronbach Alpha değerleri şu şekildedir: Dağıtım adaleti algısı boyutu .90, işlemsel adalet algısı boyutu .91, kişiler arası adalet algısı boyutu .85 ve bilgisel adalet boyutu .91 olarak bulunmuştur.

3.3.4. Çalışan performansı ölçeği

Çalışan performansını ölçmek için; Borman ve Motowidlo (1993) ve Beffort ve Hattrup (2003) tarafından geliştirilen sırasıyla bağlamsal performans ölçeği ve görev performansı ölçeklerini Türkçe'ye uyarlayarak, görev performansı ve bağlamsal performans boyutlarından oluşan bir ölçüm aracı geliştiren Karakurum'un (2005) performans ölçeği kullanılmıştır. Ölçekte ifadelere verilen yanıtlar 5'li Likert şeklinde düzenlenmiştir. Karakurum'un (2005) çalışmasında toplam ölçeğin iç tutarlılık katsayı 0,83 olarak bulunmuştur.

Dirik (2017) çalışmasında, görev performansı ve bağlamsal performans boyutlarından oluşan çalışan performans ölçeğini kullanmıştır. Çalışmada görev performansı 0,86 ve bağlamsal performans 0,97 ve son olarak ölçeğin toplam iç tutarlılığını ise 0,93 olarak hesaplamıştır.

Borman ve Motowidlo (1993) gerçekleştirdikleri çalışmalarında, bağlamsal performans ölçeğini ele almışlar ve iç tutarlılık katsayısını 0,95 olarak tespit etmişlerdir. 5 maddeden oluşan bağlamsal performans, farklı araştırmacılar tarafından da kullanılmış ve yapısal geçerliliği doğrulanmıştır. Başka araştırmacılar tarafından da kullanılmış ve yapı geçerliliği doğrulanmıştır (Akdoğan ve Cingöz ve Köksal, 2020; Eryılmaz ve Altın Gülova, 2019; Meydan, Dirik ve Eryılmaz, 2018). Toplam 6 maddeden meydana gelen görev performansı ölçeği için Beffort ve Hattrup (2003) iç tutarlılık katsayısını 0,68 olarak kesaplamışlardır. Görev performansı boyutu da başka araştırmacılar tarafından gerek tek boyut olarak gerekse çalışan performans ölçeğini diğer boyutu olarak kullanılmış olup, yapı geçerliliği doğrulanmıştır (Gençel, Akçakanat ve Dinç, 2020; Aktaş ve Şimşek, 2014). Çalışan performansı ölçeğinde görev performansı boyutunu 1, 2, 3, 4, 5, 6 sorular; Bağlamsal Performans boyutunu ise 7, 8, 9, 10, 11 inci maddelerde yer alan sorular oluşturmuştur.

3.4. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Testi

Tez çalışması kapsamında oluşturulan hipotezlere yönelik kavramlar arası ilişkilerin incelenmesi ve hipotezlerin sınanması öncesinde çalışma kapsamında kullanılmasına karar verilen "Etik Liderlik Ölçeği" (Yılmaz, 2005) , "Örgütsel Adalet Algısı Ölçeği" (Özmen vd., 2007) ve Performans Ölçeği (Karakurum, 2005)'nin her birine yönelik ölçümlerin geçerliliğini ve güvenilirliğini sağlamak üzere, tüm ölçekler Doğrulamalı Faktör Analizi (DFA) kapsamında Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) ile incelenmiştir. Bu kapsamda her bir ölçeğe ilişkin geçerlik ve güvenilirlik analizleri ile bu analizler kapsamında gerçekleştirilen işlemlerin her biri sırası ile ilgili başlıklar altında aktarılmıştır.

3.4.1. Etik liderlik ölçeği (ELÖ) geçerlik ve güvenilirlik analizleri

Liderlik gibi psikolojik değişkenleri içeren davranışları ölçme amacı ile kullanılan ölçekler ve bu ölçeklerden elde edilecek veriler ya da puanlar ile buna bağlı olarak ortaya çıkan psikometrik özellikler kültürden kültüre, örneklem grubundan bir diğer örneklem grubuna ve hatta aynı grup için farklı zaman dilimlerinde yapılan ölçümlere bağlı olarak farklılık gösterebilmektedir (Erkuş, 2019). Buna göre araştırma kapsamında kullanılmasına karar verilen Etik Liderlik Ölçeği 2005 yılında öğretmen görüşlerine göre, okul yöneticilerinin etik liderlik düzeylerini belirlemek için geliştirilmiştir. Mevcut tez çalışmasının örneklem grubunu ise 2020 yılında Gençlik ve Spor Bakanlığı Taşra Teşkilatı Gençlik ve Spor İl

Müdürlüklerinde görev yapan personel oluşturmaktadır. Dolayısı ile gerek Yılmaz (2005) tarafından geliştirilen Etik Liderlik Ölçeği'nin 2005 yılında geçerlik ve güvenilirliğinin sağlanmış olması gerekse de örneklem grubunun mevcut tez araştırmasından farklı olması Yılmaz (2005) tarafından geliştirilen ölçeğin psikometrik özelliklerinin farklılık gösterebileceği ihtimalini ortaya koymaktadır. Bu kapsamda ELÖ'ye ait yapıların/boyutların hem güncel olarak geçerliliğini belirleyebilmek, hem de bu ölçeğin Gençlik ve Spor Bakanlığı Taşra Teşkilatı, Gençlik ve Spor İl Müdürlüklerinde görev yapan personelin etik liderlik algılarını ölçmek için geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı olup, olmadığını saptamak için öncelikle ana küttleden toplanan veriler aracılığı ile Doğrulayıcı Faktör Analizi gerçekleştirilmiştir.

ELÖ orijinal yapısı “İletişimsel Etik” (15 ifade), “İklimsel Etik” (11 ifade), “Karar Vermede Etik” (9 ifade) ve “Davranışsal Etik” (9 ifade) olmak üzere 4 boyut ve toplam 44 ifadeden oluşmaktadır. Ancak gerçekleştirilen analizler neticesinde ELÖ orijinal yapısının gerek ifade sayısı gerekse de boyut sayısı olarak korunmadığı belirlenmiştir. Buna göre öncelikle ELÖ'nin Gençlik ve Spor Bakanlığı Taşra Teşkilatı, Gençlik ve Spor İl Müdürlüklerinde görev yapan personelin etik liderlik algılarını belirlemeye olanak sağlayacak bir ölçek haline getirilmesi için orijinal ölçekte yer alan ifadeler ile birlikte Açımlayıcı Faktör Analizi (AFA) gerçekleştirilmiştir.

Açımlayıcı Faktör Analizi birden fazla değişkenin ya da ifadenin var olduğu durumlarda belirli faktörlere bağlı yapıların tanımlanabilmesi amacıyla sıklıkla kullanılan yöntemlerden biridir (Bryant ve Raynold, 1995; Osborne vd., 2014). AFA öncesi verilerin faktör analizine uygunluğu Barlett küresellik ve Kaiser Meyer Olkin (KMO) değerleri aracılığı ile sınanmış, Barlett küresellik test sonuçları (55017,086, sd: 300, $p < .00$), KMO değeri ise (.986) olarak tespit edilmiştir. Buna göre verilerin faktör analizi için mükemmel düzeyde ($> .80$) uygun olduğu belirlenmiştir (Tabachnick ve Fidell, 2014). Gerçekleştirilen AFA neticesinde faktör yük değerleri, faktörler arası binişiklik durumları incelenmiştir. Faktör yük değerlerinde kesme noktası (.32) olarak belirlenmiş ve binişik maddeler belirlenirken, maddeler arası faktör yüklerinin (0.10)'dan fazla olması gözetilmiştir (Tabachnhick ve Fidell, 2014).

Tüm bu işlemlerin ardından gerek faktör yükü düşük olan, gerekse de binişik yükler alan ifadeler sıra ile ölçekten eksiltilmiş ve her kademedede analiz tekrar edilerek ölçeğin optimal düzeyde niteliğinin sağlanması amaçlanmıştır. Buna göre 4 farklı boyut ve 44 madde içeren

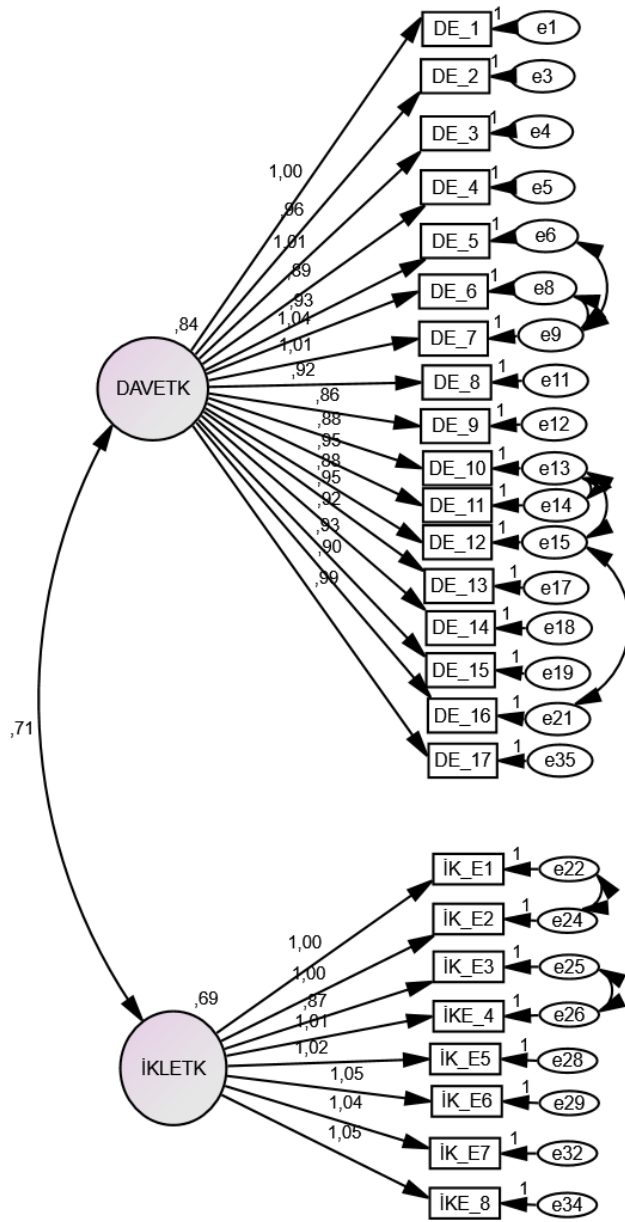
ölçekten toplamda 19 ifade eksiltiştir. Bu eksiltme işleminin ardından ELÖ 2 boyut kapsamında 25 ifadeden oluşmuştur.

Ölçek sadeleştirme işleminin ardından 2 farklı boyut altında toplanan ifadeler titizlikle incelenmiş, gerek ilgili literatür gerekse de orijinal ölçeğin içerik ve kapsamına göre ayrıca değerlendirilmiştir. Bunlara ek olarak mevcut ifadeler ve orijinal ölçek birlikte alanında uzman kişilerin görüşlerine de başvurulmuştur. Buna göre elde edilen 2 boyut “Davranışsal Etik” ve “İklimsel Etik” olarak adlandırılmıştır. ELÖ açımlayıcı faktör analizine ilişkin bilgiler Çizelge 3.3 de yer almaktadır.

Çizelge 3.3. Etik liderlik ölçeği açımlayıcı faktör analizi sonuçları

Boyut	Maddeler	1	2	Açıklanan Varyans	AVE	CR
Davranışsal Etik	Tüm koşullarda gerçeği söyler.	,746				
	Faaliyetleri gerçeklik ilkesine göre yapar.	,728				
	Bireysel hakları korur.	,723				
	İçinde bulunduğu toplumun değerlerine saygı gösterir.	,788				
	Alçak gönüllüdür.	,721				
	İnsanlara eşit davranır.	,711		%45,280	.561	.884
	Tüm çalışanlara sevgiyle davranır.	,763				
	Etrafındaki insanlara saygı gösterir.	,771				
	Çalışanlar arasında arabazucu değildir.	,763				
	Merhametlidir.	,821				
	Çalışanlara içten davranır.	,801				
	Çalışanları, sahip oldukları kişisel özelliklerinden dolayı yargılamaz.	,808				
	Mesleki sorumluluklarını dürüstlük duygusu içerisinde yapar.	,734				
	Kurumda ortak alınan kararları, etkili biçimde uygular.	,721				
	Kurumda yapılan işlerde ölçüyü belirler.	,741				
	Davranışlarının sınırlarını bilir.	,794				
	Çalışanların başarısını, adaletli bir şekilde ödüllendirir.	,563				
İklimsel Etik	Çalışanları teşvik eder.		,775			
	Geleceğe dönük somut hedefler koyar.		,799			
	Kendi işlerini sorumluluk duygusu içerisinde yapar.		,734	%33,764	.535	.902
	Kendi kendini değerlendirebilir.		,778			
	Bencil davranışlar sergilemez.		,678			
	Öğrenme konusunda isteklidir.		,729			
	Çözümler üretmede sistemli yaklaşır.		,720			
	Çalışanların farklı düşünebileceğini kabul eder.		,625			
TOPLAM				%79,044		

Çizelgede görüldüğü üzere AFA sonucunda ELÖ ölçeğine ilişkin “Davranışsal Etik” boyutunda yer alan ifadelerin faktör yüklerinin (.563) ile (.821), “İklimsel Etik” boyutundaki ifadelerin faktör yüklerinin ise (.625) ile (.799) arasında değiştiği belirlenmiştir. ELÖ ilişkin açıklanan varyans değeri ise %79,04 olarak saptanmıştır. Sosyal bilimler alanında gerçekleştirilen çalışmalarda açıklanan toplam varyans değerinin %50 ve üzeri olması beklenmektedir (Hair, Black, Babin, Anderson, 2014). Buna göre gerek faktör yükleri gerekse de açıklanan varyans değerlerinin kabul edilebilir niteliklere sahip olduğu belirlenmiştir. Bunlara ek olarak her iki boyutunda da Birleşik Güvenirlik (Composite Reliability-CR) ve açıklanan ortalama varyans (Average Variance Extracted- AVE) değerleri incelenmiştir. Birleşik güvenirlik (CR) için beklenen değer 0.60 ve üzeri iken açıklanan ortalama varyans (AVE) değerinin beklenen düzeyi 0.5 ve üzeri olarak kabul edilmektedir (Fornell ve Larcker, 1981). Buna göre ilgili değerlerin de beklenen düzeyde olduğu saptanmıştır. AFA sonucunda elde edilen yapıların doğrulanması ve ölçeğin yapısal geçerliliğinin test edilmesi amacı ile YEM kullanılarak DFA gerçekleştirilmiştir. İlgili yapı Şekil 3.2. de gösterildiği gibidir.



Şekil 3.2. Etik liderlik ölçeği doğrulayıcı faktör analizi

DFA modeli ile birlikte ELÖ'ne ilişkin uyum iyiliği indekslerine yönelik değerler incelenmiştir. Buna göre modelde elde edilen değerler Çizelge 3.4. de gösterildiği gibidir.

Çizelge 3.4. Etik liderlik ölçeği uyum indeks değerleri

Uyum İndeksleri	ELÖ Değerleri	Kabul Edilebilir Uyum Değer Aralıkları
χ^2 / sd	9,672	$\leq 4-5$
GFI (İyilik uyum indeksi)	,879	$\geq 0,85-0,89$
AGFI (Düzenlenmiş uyum indeksi)	,852	$\geq 0,85-0,89$

Çizelge 3.4. (devam) Etik liderlik ölçeği uyum indeks değerleri

CFI (Karşılaştırılmalı uyum indeksi)	,958	≥ 0.90-99
RMSEA (Yaklaşık hatalar ortalama karekökü)	,072	≤0,06-0,08
RMR (Artık ortalamaların karekökü)	,022	≤0,06-0,08
NFI (Normlaştırılmış uyum indeksi)	,953	≥0,90-0,94
NNFI (Normlaştırılmamış uyum indeksi)	,953	≥0,90-0,94

Çizelgede görüleceği gibi ELÖ uyum indeks değerlerinin X^2 / sd (9,672), GFI (,879), AGFI (,852), RMSEA (,072), RMR (0,22), CFI (,958) ve NFI, NNFI (,953) olduğu saptanmıştır. Tüm değerler incelendiğinde X^2/sd değeri dışında kalan tüm değerlerin kabul edilebilir uyum değerleri aralığında olduğu belirlenmiştir (Schumacker ve Lomax, 2010). Çalışmalar (Kline, 2016; Sayın, 2016; Sayın ve Gelbal, 2016) X^2/sd değerinin örneklem büyüklüğünden etkilenen ve buna bağlı olarak örneklem sayısı arttıkça artış gösteren bir yapıya sahip olduğunu ortaya koymuştur. Bununla birlikte örneklem sayısının artışına bağlı olarak farklılaşabilen X^2/sd değerlerinin de elde edilen sonuçlarda yanılgılara neden olabileceği belirtilmiştir (Sayın, 2016). Bu kapsamda çalışma örneklem sayısının önemli düzeyde yüksek bir büyüklüğe sahip olmasının ($n=1654$) X^2/sd değerinin de yükselmesine neden olduğu görüşü ve bununla birlikte diğer tüm değerlerin beklenen aralıklara sahip olması nedeni ile ölçeğin 2 faktör ve 25 ifadelik yapısının tez çalışması kapsamında kullanılmasına karar verilmiştir. Ayrıca Şekil 3.3.'de görüleceği gibi modelin uyum iyiliğinin daha nitelikli hale getirilmesi kapsamında önerilen 6 modifikasyon işlemi gerçekleştirilmiştir. Modelin iyileştirmesine olanak sağlayan bu modifikasyonların tamamı tek tek incelenmiş ve teorik olarak geçerli sebepler kapsamında hata terimleri arasında modifikasyonlar gerçekleştirilmiştir.

Ölçekte yer alan yapılan güvenirliklerinin incelenmesi aşamasında Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayıları gözetilmiştir. Buna göre ELÖ oluşturan boyutların ve ölçek genel iç tutarlılığına ait katsayıları çizelgedeki gibidir:

Çizelge 3.5. Etik liderlik ölçeği iç tutarlılık katsayıları

Boyutlar	(α)
Davranışsal Etik	,984
İklimsel Etik	,954
Toplam Ölçek Güvenirliği	,986

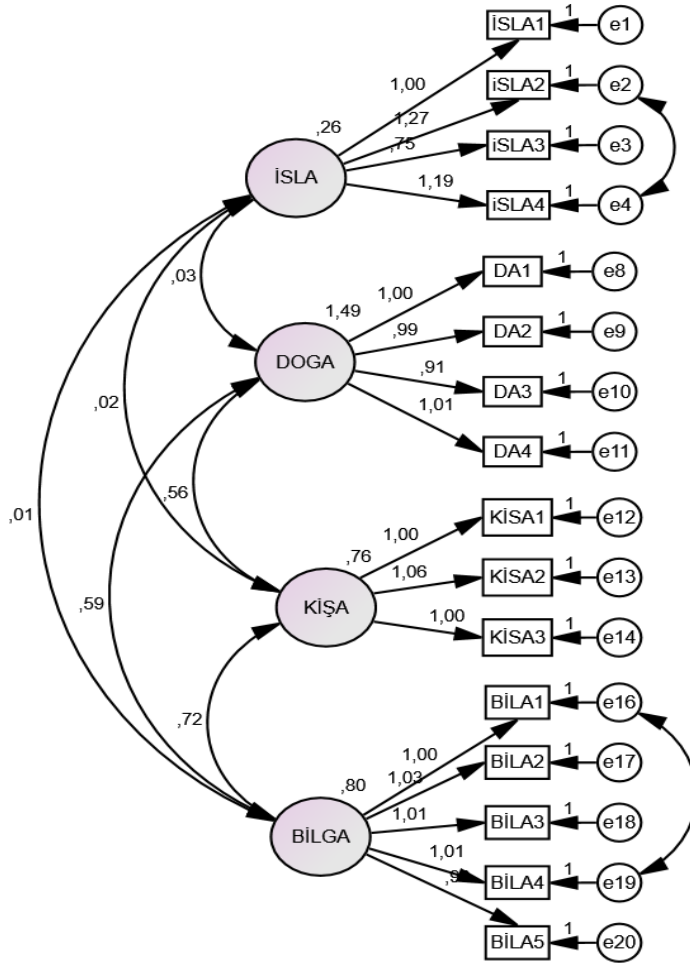
Çizelgede görüleceği gibi ELÖ'ye ait boyutların iç tutarlılık katsayıları “Davranışsal Etik” ($\alpha=.984$), “İklimsel Etik” ($\alpha=.954$) olarak toplam ölçek güvenirlik katsayısı ise ($\alpha=.986$) olarak saptanmıştır. İç tutarlılık katsayısının beklenen alt değeri ($\alpha > .60$) olmakla birlikte ilgili değer 1'e yakın olmasının güvenirlik adına önemli olduğu belirtilmektedir (Hair vd., 2014). George ve Mallery (2003), ($\alpha > .9$) değerini “mükemmel” düzeyde güvenirlik olarak değerlendirmektedir. Buna göre Çizelge 3.5. de görüleceği üzere ELÖ'ye ait her bir boyutun ve ölçek toplam güvenirlik katsayısının “mükemmel” düzeyinde kabul edilebilir olduğu belirlenmiştir.

ELÖ'ye ilişkin istatistiksel analiz süreçlerinin ardından 2 boyut 25 maddeye uyarlanan ölçeğin Gençlik ve Spor Bakanlığı Taşra Teşkilatı, Gençlik ve Spor İl Müdürlüklerinde görev yapan personelin etik liderlik algılarını belirlemeye olanak sağlayacak bir ölçek olduğu saptanmış ve tez çalışması kapsamında kullanılmasına karar verilmiştir.

3.4.2. Örgütsel adalet algısı ölçeği (ÖAAÖ) geçerlik ve güvenirlik analizleri

Tez çalışması kapsamında kullanılan diğer ölçeklerde olduğu gibi Örgütsel Adalet Algısı Ölçeği'nde de ölçeğe ait yapıların/boyutların geçerliliğini belirleyebilmek, bununla birlikte hem ölçeğin tez çalışmasının örneklemi oluşturan grubun örgütsel adalet algılarını ölçmek için geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı olup olmadığını belirlemek hem de ölçümlerin geçerliliğini sağlamak için öncelikle DFA gerçekleştirilmiştir.

Özmen, Arnak ve Özeri (2007) tarafından Türkçe'ye uyarlaması yapılan “Örgütsel Adalet Algısı Ölçeği” işlemsel adalet (7), dağıtımsal adalet (4), kişiler arası adalet (4) ve bilgisel adalet (5) olmak üzere 4 alt boyut ve 20 sorudan oluşmaktadır. Gerçekleştirilen analiz neticesinde işlemsel adalet boyutundan 3 ifade ve kişilerarası boyutundan 1 ifade faktör yüklerinin beklenen düzeyde olmaması ($< .32$) ya da binişik yük almaları nedeni ile ölçekten çıkarılmıştır. Gerekli sadeleştirme işleminin ardından ölçeğin orijinal yapısı, boyutları korunmuş ancak toplam ifade sayısı 16'ya düşürülmüştür. YEM ile gerçekleştirilen analize ilişkin model şekil 3.3. de, modele ilişkin değerler ise çizelge 3.6. da görüldüğü gibidir.



Şekil 3.4. Örgütsel adalet algısı ölçeği doğrulayıcı faktör analizi modeli

DFA modeli ile birlikte ÖAAÖ ilişkin uyum iyiliği indekslerine yönelik değerler incelenmiştir. Buna göre modelde elde edilen değerler çizelgede yer almaktadır.

Çizelge 3.6. Örgütsel adalet algısı ölçeği uyum indeks değerleri

Uyum İndeksleri	ÖAAÖ Değerleri	Kabul Edilebilir Uyum Değer Aralıkları
X^2 / sd	4,843	$\leq 4-5$
GFI	,966	$\geq 0,85-0,89$
AGFI	,952	$\geq 0,85-0,89$
CFI	,986	$\geq 0,90-0,99$
RMSEA	,048	$\leq 0,06-0,08$
RMR	,017	$\leq 0,06-0,08$
NFI	,983	$\geq 0,90-0,94$
NNFI	,983	$\geq 0,90-0,94$

Çizelgede görüleceği gibi ÖAAÖ ölçeği uyum indeks değerleri; X^2/sd (4,843), GFI (.966), AGFI (.952), RMSEA (.048), RMR (0,17), CFI (.986) ve NFI, NNFI (.983) olarak belirlenmiştir. Buna göre ÖAAÖ'ye ilişkin tüm değerlerin kabul edilebilir düzeyde ve “mükemmel” uyum değerlerine sahip olduğu saptanmıştır (Schumacker ve Lomax, 2010). İlgili modelde işlemsel adalet ve bilgisel adalet boyutlarında olmak üzere 1'er tane modifikasyon önerisi teorik olarak geçerli sebepler kapsamında kabul edilmiştir.

Güvenirlik kapsamında incelenen ÖAAÖ'ye ait boyutların ve ölçek genelinin iç tutarlılığına ait Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayıları Çizelge 3.7. de yer almaktadır.

Çizelge 3.7. Örgütsel adalet algısı ölçeği iç tutarlılık katsayıları

Boyutlar	(α)
İşlemsel Adalet	,839
Dağıtımsal Adalet	,938
Kişiler Arası Adalet	,953
Bilgisel Adalet	,963
Toplam Ölçek Güvenirliği	,917

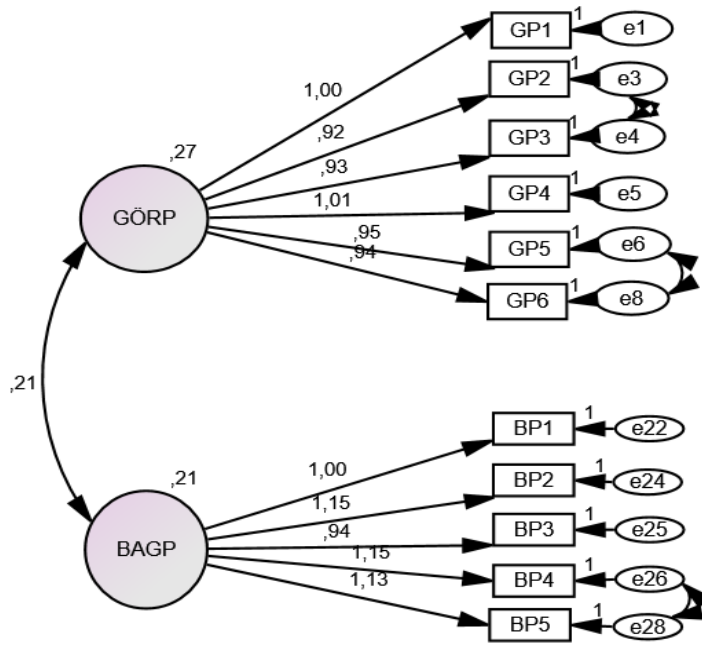
Örgütsel adalet ölçeğine ait boyutların iç tutarlılık katsayıları “İşlemsel Adalet” (α =.839), “Dağıtımsal Adalet” (α =.938), “Kişiler Arası Adalet” (α =.953), “Bilgisel Adalet” (α =.963) olarak toplam ölçek güvenirlik katsayısı ise (α =.917) olarak saptanmıştır. Buna göre çizelgede görüldüğü üzere ÖAAÖ'ye ait her bir boyutun ve ölçek toplam güvenirlik katsayısının “mükemmel” düzeyinde kabul edilebilir olduğu belirlenmiştir (Hair vd., 2014; George ve Mallery, 2003).

ÖAAÖ'ye ilişkin istatistiksel analiz süreçlerinin ardından Özmen, Arnak ve Özeri (2007) tarafından Türkçe'ye uyarlaması yapılan ölçeğin orijinal yapısı korunmuş, gerekli koşulları sağlamayan 4 ifade ölçekten çıkarılarak ölçeğin Gençlik ve Spor Bakanlığı Taşra Teşkilatı, Gençlik ve Spor İl Müdürlüklerinde görev yapan personelin örgütsel adalet algılarını belirlemeye olanak sağlayacak bir ölçek olduğu saptanmıştır.

3.4.3. Çalışan Performansı Ölçeği (ÇPÖ) Geçerlik ve Güvenirlik Analizleri

Tez çalışması kapsamında çalışan performansını ölçmek için; Karakurum (2005) tarafından ortaya konulan performans ölçeği kullanılmıştır. İlgili ölçeğin sahip olduğu mevcut yapının hem tez çalışmasının örneklemi oluşturan grubun performanslarını ölçmek için geçerli ve

güvenilir bir ölçme aracı olup olmadığını belirlemek hem de ölçümlerin geçerliliğini sağlamak için öncelikle DFA gerçekleştirilmiştir. Analiz neticesinde “Görev Performansı” (6) ve “Bağlamsal Performas” (5) olmak üzere 2 boyut 11 maddeden oluşan ölçeğin orijinal yapısı tamamen korunmuştur. YEM ile gerçekleştirilen analize ilişkin model Şekil 3, modele ilişkin değerler ise Çizelge 3.8 de yer almaktadır.



Şekil 3.5. Çalışan performans ölçeği doğrulayıcı faktör analizi modeli

DFA modeli ile birlikte ÇPÖ ilişkin uyum iyiliği indekslerine yönelik değerler incelenmiştir. Buna göre modelde elde edilen değerler aşağıda yer alan çizelge 3.8. de gösterildiği gibidir:

Çizelge 3.8. Çalışan performansı ölçeği uyum indeks değerleri

Uyum İndeksleri	ÇPÖ Değerleri	Kabul Edilebilir Uyum Değer Aralıkları
χ^2 / sd	4,755	$\leq 4-5$
GFI	,980	$\geq 0,85-0,89$
AGFI	,967	$\geq 0,85-0,89$
CFI	,987	$\geq 0,90-0,99$
RMSEA	,048	$\leq 0,06-0,08$
RMR	,010	$\leq 0,06-0,08$
NFI	,983	$\geq 0,90-0,94$
NNFI	,982	$\geq 0,90-0,94$

Çalışan performansı ölçeği uyum indeks değerleri; X^2/sd (4,755), GFI (,980), AGFI (,967), RMSEA (,048), RMR (0,10), CFI (,987), NFI (983), NNFI (,982) olarak belirlenmiştir. Buna göre ÇPÖ'ye ilişkin tüm değerlerin kabul edilebilir düzeyde ve “mükemmel” uyum değerlerine sahip olduğu saptanmıştır (Schumacker ve Lomax, 2010). İlgili modelde görev performansında 2 ve bağlamsal performans boyutunda 1 olmak üzere toplam 3 modifikasyon önerisi teorik olarak geçerli sebepler kapsamında kabul edilmiştir.

Güvenirlik kapsamında incelenen ÖAAÖ'ye ait boyutların ve ölçek genelinin iç tutarlılığına ait Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayıları çizelgedeki gibidir:

Çizelge 3.9. Çalışan performansı ölçeği iç tutarlılık katsayıları

Boyutlar	(α)
Görev Performansı	,909
Bağlamsal Performans	,816
Toplam Ölçek Güvenirliği	,916

Çizelgeden görüldüğü gibi ÇPÖ'ye ait boyutların iç tutarlılık katsayıları “Görev Performansı” (α =,909), “Bağlamsal Performans” (α =,816), toplam ölçek güvenilirlik katsayısı ise (α =,916) olarak saptanmıştır. Buna göre çizelge 3.8. de yer aşan ÇPÖ'ye ait her bir boyutun ve ölçek toplam güvenilirlik katsayısının kabul edilebilir düzeyde olduğu belirlenmiştir (Hair vd., 2014; George ve Mallery, 2003).

ÇPÖ'ye ilişkin istatistiksel analizler neticesinde işgören performansını ölçmek için; Karakurum (2005) tarafından ortaya konulan performans ölçeğinin orijinal yapısı ile Gençlik ve Spor Bakanlığı Taşra Teşkilatı, Gençlik ve Spor İl Müdürlüklerinde görev yapan personelin de örgütsel adalet algılarını belirlemeye olanak sağlayacak bir ölçek olduğu saptanmıştır.

3.5. Verilerin Analizleri

Tez çalışması kapsamında ortaya konulan hipotezlerin sınanması amacı ile kullanılması planlanan ölçeklerin her birinin (Etik Liderlik Ölçeği, Örgütsel Adalet Algısı Ölçeği, Çalışan Performansı Ölçeği) geçerlik ve güvenilirliklerinin sağlanmasının ardından çalışma amacına temel teşkil edecek analizler gerçekleştirilmiştir. Buna göre bu başlık altında çalışma örneklemini oluşturan gruba yönelik demografik bilgiler, araştırma hipotezlerinin sınanması amacı ile gerçekleştirilen regresyon analizleri ve varyans analizlerine yer verilmiştir.

Verilerin analizi aşamasında, araştırmanın amaçlarına uygun olarak aşağıdaki adımlar gerçekleştirilmiştir.

Katılımcıların demografik özellikleri yüzde ve frekans ile gösterilmiştir. Etik Liderlik ölçeği, Örgütsel adalet algısı ölçeği ve çalışan performansına ait puan ortalamalarını belirleyebilmek amacıyla betimleyici istatistiklerden yararlanılmıştır.

Tez çalışması kapsamında çalışan performansının yaş, cinsiyet, medeni durum, unvan, eğitim düzeyi, meslekte çalışma süresi, Gençlik ve Spor Bakanlığındaki görev süresi gibi değişkenlere göre anlamlı farklılıkların sınanması amacı ile varyans analizleri gerçekleştirilmiştir. Varyans analizlerinden önce parametrik yada non parametrik testlerden hangisinin kullanılacağını belirlemek amacıyla verilerin normallik dağılımı incelenmiştir. Bu kapsamda çalışan performansına ait boyutların çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerleri incelenmiştir. İlgili değerler çizelge 3.10. da yer almaktadır.

Çizelge 3.10. Çalışan performansı ölçeği çarpıklık ve basıklık değerleri

Boyut	Çarpıklık Değeri	Basıklık Değeri
Görev Performansı	-1,471	2,533
Bağlamsal Performans	-1,506	2,614

Çizelge 3.10. da görüldüğü üzere ÇPÖ'ye ilişkin boyutların çarpıklık basıklık değerleri Görev Performansı (-1,471-2,533), Bağlamsal Performans (-1,506-2,614). Verilerin normal dağılımına ilişkin kabul gören değerler farklılık göstermektedir. Ancak sosyal bilimler alanında özellikle örneklem grubunun 300'den fazla olduğu durumlarda genellikle histogramların incelenmesi ve bununla birlikte referans değerlerin çarpıklık için (± 2), basıklık için ise (± 7) olarak kabul edileceği belirtilmiştir (West, Finch ve Curran, 1995). Bu kapsamda gerek tez çalışmasının örneklem sayısı ($n=1654$) gerekse de ÇPÖ ilişkin elde edilen değerler birlikte değerlendirildiğinde varyans analizlerinde parametrik testlerin kullanılmasına karar verilmiştir. Buna göre farklı değişkenlere göre gerçekleştirilen t-testi ve tek yönlü varyans analizlerinden (ANOVA) elde edilen veriler, ilgili bölümde çizelgeler haline getirilerek sunulacaktır.

Çalışma kapsamında oluşturulan hipotezleri test etmek amacı ile sırası ile Etik Liderlik-Örgütsel Adalet Algısı, Etik Liderlik-Çalışan Performansı, Örgütsel Adalet-Algısı Çalışan

Performansı arasındaki ilişkiler ve son olarak ise örgütsel adalet algısının, etik liderlik ve çalışan performansı arasındaki ilişkiye aracı değişken olarak etkisi regresyon analizleri ve YEM ile incelenmiştir.

Yapısal Eşitlik Modeli Testi

Çalışmanın araştırma modelinde belirlenen hipotez testlerinin gerçekleştirilmesi için, “yapısal eşitlik modeli (YEM)” kullanılmıştır. Yapısal eşitlik modelleri, gözlenen ve gizil değişkenler arasındaki nedensel ilişkilerin test edilmesi amacıyla kullanılmaktadır. YEM gizli değişkenler arasında bir nedensellik olduğunu ve gizli değişkenlerin de gözlenen değişkenler aracılığıyla ölçümlenebileceğini varsayar (Yılmaz, 2004). Yapısal eşitlik modeli kapsamında gerçekleştirilen araştırmaların en genel özelliği kurama dayanmalarıdır. YEM ile ilgili var olan her gayret, araştırmacının zihninde oluşturduğu ya da önceden var olan kuramsal yapının sorgulanmasıdır. Araştırmanın ilk adımında kuramsal sınırlar ortaya konularak, değişkenler arasındaki ilişki belirli duruma getirilir ve tümünden gelimci bir yaklaşım modeli kurulan yapının veriler tarafından doğrulanıp doğrulanmadığı test edilmektedir (Şimşek, 2007).

Araştırma hipotezlerinin testinden önce araştırma modelinin eldeki veri seti ile uyumunu ortaya koymak adına modelin uyum istatistikleri değerlendirilmiştir.

Sınanan modelin yeterliğinin belirlenmesi için çok sayıda uyum indeksi kullanılmaktadır. Uyum indekslerinin kuramsal model ile gerçek veriler arasındaki uyumu değerlendirmelerinde birbirlerine göre güçlü ve zayıf yönlerinin olması nedeniyle modelin uyumunun ortaya konulması için birçok uyum indeksi değerinin kullanılması önerilir. Bunlardan en sık kullanılanları (Cole, 1987; Sümer, 2000) Ki-Kare Uyum Testi (Chi-Square Goodness), İyi Uyum İndeksi (GFI), Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI), Normlaştırılmış Uyum İndeksi (NFI), TuckerLewis İndeksi (TLI), Ortalama Hataların Karekökü (RMR veya RMS) ve Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü'dür (RMSEA)

Ara değişken etkisinin ölçülmesi işlemi için temel alınan yaklaşım Baron and Kenny (1986)'nin yaklaşımıdır. Bu yaklaşıma göre ara değişken etkisi aşağıdaki koşullar sağlandığı takdirde söz konusu olabilmektedir:

- Bağımsız değişkendeki değişme, bağımlı değişkende değişmeye neden olmalı,
- Bağımsız değişkendeki değişme, ara değişkende değişmeye neden olmalı,
- Ara değişkendeki değişme, bağımlı değişkende değişmeye neden olmalı.
- Ara değişken ve bağımsız değişken birlikte analize dâhil edildiğinde, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi azalmalı ya da tamamen ortadan kalkmalıdır. Bu etkinin tamamen ortadan kalkması güçlü ve tek ara değişken olduğunu; etkinin tamamen ortadan kalkmaması ise başka ara değişkenlerin de var olduğunu göstermektedir.

Hair ve arkadaşları (2014)'a göre bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkinin büyüklüğü veya anlamlılığı azalırsa kısmi ara değişken etkiye (partially mediates) sahip olduğu belirtilir.

Bu çalışmada yer alan analizler SPSS 22.0, AMOS 24.0 paket programları kullanılarak gerçekleştirilmiştir.



4. BULGULAR

4.1. Gençlik ve Spor Bakanlığı Çalışanlarının Etik Liderlik, Örgütsel Adalet Algıları ve Çalışan Performansları Ne Düzeydedir?

Tez çalışması kapsamında hipotezlerin sınanması ve varyans analizlerini gerçekleştirmek üzere kullanılan etik liderlik, örgütsel adalet algısı ve çalışan performansı ölçeklerine ilişkin katılımcıların verdikleri yanıtlara göre elde edilen sayısal değerler, tez çalışmasının örneklemini oluşturan personelin görüşlerinin genel bir bakış açısı ile değerlendirilmesine olanak sağlayacaktır. Bu kapsamda her bir ölçeğe ait alt boyutların aritmetik ortalamaları ve toplam puan aralıkları sırasıyla çizelgeler haline getirilerek aktarılmıştır.

4.1.1. Gençlik ve Spor Bakanlığı çalışanlarının etik liderlik algıları ne düzeydedir?

Araştırmada yer alan Gençlik ve Spor Bakanlığı personelinin etik liderlik algılarına yönelik betimsel istatistikler hesaplanmıştır. Sonuçlar çizelgede gösterilmiştir.

Çizelge 4.1. Etik liderlik ölçeği boyutlarına ilişkin toplam puan aralıkları ve aritmetik ortalamalar

Faktör	N	Min Toplam Puan	Maks. Yüksek Toplam Puan	Top. Puan Ort. ($\bar{x}$)	ss	Likert ortalaması ($\bar{x}$)	ss
Davranışsal Etik	1654	17 (1)	85 (5)	70,96	14,8	4,17	,870
İklimsel Etik	1654	8 (1)	40 (5)	33,15	6,87	4,14	,859

(1= Hiç Katılmıyorum, 5= Tam Katılıyorum)

Araştırmaya katılan Gençlik ve Spor Bakanlığı personelinin Etik Liderlik Ölçeğine verdikleri cevaplar doğrultusunda etik liderlik algıları ölçülmüştür.

Çizelge 4.1. de yer alan bilgiler doğrultusunda katılımcıların davranışsal etik boyutuna ilişkin puanlarının 17 ve 85 arasından değişiklik gösterdiği görülmektedir. Araştırmaya katılan Bakanlık personelinin davranışsal etik boyutunun ortalaması ($\bar{x}=4,17$) olarak hesaplanmıştır.

Benzer şekilde katılımcıların iklimsel etik boyutuna ilişkin puanlarının 8 ve 40 arasında değiştiği görülmektedir. Araştırmada yer alan personelin iklimsel etik boyutunun ortalaması ($\bar{x}=4,14$) olarak hesaplanmıştır.

Etik liderlik ölçeğinin alt boyutlarında bulunan madde sayıları birbirinden farklılık göstermektedir. Karşılaştırmanın daha kolay ve anlaşılır olması açısından her bir boyuttan alınan puan madde sayısına oranlanarak 1-5 ranjına dönüştürülmüştür. Tekin (2002) “ranj/kategori sayısı” eşitliğine dayanarak 1-5 ölçek puanlarında;

- Ölçekten alınan 1-2,3 arasındaki puanların düşük;
- Ölçekten alınan 2,3-3,7 arasındaki puanların orta;
- Ölçekten alınan 3,7-5,00 arasındaki puanların yüksek düzeyde olduğunu göstermektedir.

Bu kapsamda araştırmaya katılan personelin etik liderlik algılarının; Davranışsal etik boyut ortalamasının ($\bar{x}=4,17$), iklimsel etik boyut ortalamasının ($\bar{x}=4,14$) olduğu tespit edilmiştir. Sonuçlara göre her iki boyutun da ortalamalarının yüksek düzeyde olduğu görülmektedir.

4.1.2. Gençlik ve Spor Bakanlığı çalışanlarının örgütsel adalet algıları ne düzeydedir?

Gençlik ve Spor Bakanlığı çalışanlarının örgütsel adalet algılarına ilişkin hesaplanan betimsel istatistikler çizelgede yer almaktadır.

Çizelge 4.2. Örgütsel adalet algısı ölçeği boyutlarına ilişkin toplam puan aralıkları ve aritmetik ortalamalar

Faktör	N	Min Toplam Puan	Maks. Yüksek Toplam Puan	Top. Puan Ort. ($\bar{x}$)	ss	Likert ortalaması ($\bar{x}$)	ss
İşlemsel Adalet	1654	4 (1)	20 (5)	17,48	2,23	4,37	,559
Dağıtımsal Adalet	1654	4 (1)	20 (5)	14,35	4,93	3,58	1,23
Kişilerarası Adalet	1654	3 (1)	15 (5)	12,55	2,72	4,18	,908
Bilgisel Adalet	1654	5 (1)	25 (5)	20,66	4,51	4,13	,90

(1= Hiç Katılmıyorum, 5= Tam Katılıyorum)

Çizelge 4.2. de görüleceği üzere örgütsel adalet algısı ölçeğini oluşturan boyutların sırasıyla işlemsel adalet ($\bar{x}=4,37$), kişilerarası adalet ($\bar{x}=4,18$), bilgisel adalet ($\bar{x}=4,13$) ve dağıtımsal

adalet ($\bar{x}=3,58$) olarak belirlenmiştir. Buna göre çalışanların örgütsel adalet algılarına yönelik algılarının; işlemsel adalet algısı, kişiler arası adalet ve bilgisel adalet boyutuna yönelik algılarının yüksek düzeyde olduğu, dağıtımsal adalet boyutuna ilişkin algı düzeylerinin ise orta düzeyde olduğu belirlenmiştir.

4.1.3. Gençlik ve Spor Bakanlığı çalışanlarının, çalışan performansları ne düzeydedir?

Araştırmanın örneklemini oluşturun Gençlik ve Spor Bakanlığı personelinin, çalışan performanslarına yönelik hesaplanan betimsel istatistikleri çizelgede yer almaktadır.

Çizelge 4.3. Çalışan performans ölçeği boyutlarına ilişkin toplam puan aralıkları ve aritmetik ortalamalar

Faktör	N	Min Toplam Puan	Maks. Yüksek Toplam Puan	Top. Puan Ort. ($\bar{x}$)	ss	Likert ortalaması ($\bar{x}$)	ss
Görev Performansı	1654	6 (1)	30 (5)	27,52	3,15	4,58	,526
Bağlamsal Performansı	1654	5 (1)	25 (5)	22,81	2,79	4,56	,558

Çizelge 4.3. de görüldüğü gibi çalışan performansı ölçeğini oluşturan görev performansı boyutu ortalamasının ($\bar{x}=4,58$), bağlamsal performans boyutu ortalamasının ise ($\bar{x}=4,56$) düzeyinde olduğu belirlenmiştir. Bu sonuçlar doğrultusunda, personelin çalışan performanslarının her iki alt boyutta da yüksek seviyede olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.

4.2. Gençlik ve Spor Bakanlığı Çalışanlarının Çalışan Performansı Demografik Değişkenlere Göre Farklılık Göstermekte Midir?

Tez çalışması kapsamında çalışan performansının yaş, cinsiyet, medeni durum, unvan, gelir düzeyi, eğitim düzeyi, meslekte çalışma süresi, Gençlik ve Spor Bakanlığındaki görev süresi gibi değişkenlere göre anlamlı farklılıkların sınanması amacı ile varyans analizleri gerçekleştirilmiştir.

4.2.1. Cinsiyetin değişkenine göre çalışan performans özelliklerinin incelenmesi

Gençlik ve Spor Bakanlığı personelinin, çalışan performanslarının cinsiyete göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi amacıyla hesaplanan t testi sonuçları çizelgede gösterilmiştir.

Çizelge 4.4. Çalışan performansının cinsiyet değişkenine göre t testi analizi sonuçları

Faktörler	Cinsiyet	n	$\bar{x}$	ss	t	p
Görev Performansı	Kadın	736	4,56	,523	-1,238	,216
	Erkek	918	4,60	,528		
Bağlamsal Performans	Kadın	736	4,54	,543	-,843	,399
	Erkek	918	4,57	,570		

* p < 0.05

Araştırmada yer alan Gençlik ve Spor Bakanlığı personelinin cinsiyete performanslarının, görev performansı ($p < 0.05$) ve bağlamsal performans ($p < 0.05$) alt boyutlarında farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Başka bir ifadeyle, araştırmaya katılan Gençlik ve Spor Bakanlığında çalışanlarının cinsiyetlerine göre çalışan performanslarının benzerlik gösterdiği tespit edilmiştir.

4.2.2. Medeni durum değişkenine göre çalışan performans özelliklerinin incelenmesi

Araştırmaya katılan personelin, çalışan performanslarının medeni duruma farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi amacıyla gerçekleştirilen t testi sonuçları çizelgede gösterilmiştir.

Çizelge 4.5. Çalışan performansının medeni durum değişkenine göre t testi analizi sonuçları

Faktörler	Medeni Durum	n	$\bar{x}$	ss	t	p
Görev Performansı	Evli	1225	4,59	,508	,565	,572
	Bekar	429	4,57	,575		
Bağlamsal Performans	Evli	1225	4,57	,540	,951	,342
	Bekar	429	4,54	,607		

* p < 0.05

Analiz sonuçları incelendiğinde, araştırmada yer alan personelin medeni duruma göre performanslarının görev performansı ($p < 0.05$) ve bağlamsal performans ($p < 0.05$) alt boyutlarında farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Medeni durum değişkenine göre çalışan performansı farklılık göstermemesine rağmen, evli olan personelin görev performansı ($\bar{x}=4,59$) ve bağlamsal performans ($\bar{x}=4,57$) boyutlarında ortamlarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

4.2.3. Yaş değişkenine göre çalışan performans özelliklerinin incelenmesi

Araştırmada yer alan Gençlik ve Spor Bakanlığı personelinin, çalışan performanslarının yaş değişkenine göre anlamlı bir değişiklik gösterip göstermediğinin tespit edilmesi amacıyla yapılan ANOVA testi sonuçları çizelgedeki gibidir.

Çizelge 4.6. Çalışan performansının yaş değişkenine göre ANOVA analizi sonuçları

Faktörler	Yaş Aralığı	n	$\bar{x}$	ss	F	p	Fark
Görev Performansı	1) 21-30	290	4,66	,521	2,809	,038*	2<1,4
	2) 31-40	795	4,55	,545			
	3) 41-50	451	4,60	,502			
	4) 51 ve üz.	118	4,63	,482			
Bağlamsal Performans	1) 21-30	290	4,55	,600	2,875	,035*	2<3,4
	2) 31-40	795	4,52	,565			
	3) 41-50	451	4,60	,531			
	4) 51 ve üz.	118	4,65	,489			

* p < 0.05

Çizelgede 4.6. da yer alan bilgiler doğrultusunda, araştırma kapsamında yer alan çalışanların yaş değişkenine göre, görev performansı ve bağlamsal performanslarında ANOVA analizi sonuçları kapsamında her iki boyutta da anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir (F=2,809; p=,038; F=2,875; p=,035).

Yaş değişkenine göre görev performansına ait ortamlar incelendiğinde en yüksek ortalamamın ($\bar{x}$ =4,66) ile 21-30 yaş aralığındaki çalışan grubuna, en düşük ortamların ise ($\bar{x}$ =4,55) ile 31-40 yaş gruplarında olduğu görülmektedir.

Gruplar arası anlamlı farklılığı belirlemek için gerçekleştirilen LSD testine göre; 21-30 ile 51 ve üzeri yaş aralığında yer alan çalışanlar arasında olduğu tespit edilmiştir (F=2,809; p=,038).

Bu doğrultuda yaş aralığı 21-30 ile 51 ve üzeri olan çalışanların görev performanslarının, 31-40 yaş aralığındaki çalışanlara göre anlamlı düzeyde daha yüksek seviyede olduğu görülmektedir.

Yaş değişkenine göre bağlamsal performans alt boyutuna ait ortamlar incelendiğinde en yüksek ortalamamın ($\bar{x}$ =4,65) ile 51 ve üzeri yaş grubuna, en düşük ortamların ise ($\bar{x}$ =4,52) ile 31-40 yaş gruplarında olduğu görülmektedir.

Bağlamsal performans alt boyutunda gruplar arası anlamlı farklılığı belirlemek için gerçekleştirilen LSD testine göre ise; 31-40 yaş aralığında yer alan çalışanlar ve 41-50 ile 51 yaş ve üzerinde olan çalışanlar arasında olduğu tespit edilmiştir ($F=2,875$; $p=,035$).

Bu kapsamda 41-50 ve 51 ve üzeri yaş aralığına yer alan çalışanların bağlamsal performanslarının, 31-40 yaş aralığındaki personele göre anlamlı düzeyde daha yüksek seviyede olduğu görülmektedir.

4.2.4. Eğitim değişkenine göre çalışan performans özelliklerinin incelenmesi

Araştırmaya katılan Gençlik ve Spor Bakanlığı personelinin, çalışan performanslarının eğitim değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi amacıyla gerçekleştirilen ANOVA testi sonuçları çizelgede yer almaktadır.

Çizelge 4.7. Çalışan performansının eğitim değişkenine göre ANOVA analizi sonuçları

Faktörler	Eğitim	n	$\bar{x}$	ss	F	p	Fark
Görev Performansı	1) İlköğretim	129	4,69	,447	3,878	,009*	1>3,4 2>4
	2) Lise	258	4,63	,519			
	3) Lisans	1123	4,57	,535			
	4) Lisansüstü	144	4,51	,515			
Bağlamsal Performans	1) İlköğretim	129	4,73	,455	6,890	,000**	1>2,3,4
	2) Lise	258	4,60	,498			
	3) Lisans	1123	4,54	,579			
	4) Lisansüstü	144	4,44	,542			

* $p < 0.05$

Eğitim seviyesi değişkenine göre, Gençlik ve Spor Bakanlığı personelinin çalışan performanslarında ANOVA analizi sonuçları kapsamında her iki boyutta da anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir ($F=3,878$; $p=,009$; $F=6,890$; $p=,00$).

Eğitim seviyesi değişkenine göre görev performansına ait ortamlar incelendiğinde en yüksek ortalamanın ($\bar{x}=4,69$) ilköğretim seviyesindeki çalışanlarda, en düşük ortalamanın ise ($\bar{x}=4,51$) lisansüstü (yüksek lisans ve doktora) mezunlarında olduğu görülmektedir.

Gençlik ve Spor Bakanlığı çalışanlarının, eğitim seviyesi değişkenine göre görev performansının hangi gruplar arasında anlamlılık gösterdiğini olduğunu belirlemek amacıyla gerçekleştirilen LSD testine göre; İlköğretim seviyesinde eğitim seviyesine sahip olanların görev performans düzeylerinin lisans ve lisansüstü eğitim seviyesine sahip olanlardan

anlamli düzeyde daha yüksek, lise düzeyinde eēitimine sahip olanlarında lisansüstü eēitime sahip olanlardan daha yüksek ve anlamli düzeyde farklılık olduēu tespit edilmiştir ($F=3,878$; $p=,009$).

Araştırmada yer alan çalışanların baēlamsal performans alt boyutunda eēitim seviyesi deēiřkene göre ortamlar incelendiēinde ise en yüksek ortalamanın ($\bar{x}=4,73$) ile ilköēretim seviyesindeki çalışanlarda, en düşük ortamlarının ise ($\bar{x}=4,44$) lisansüstü (yüksek lisans ve doktora) mezunlarında olduēu görülmektedir.

Bakanlık alışanlarının baēlamsal performans alt boyutundaki farklılıēın olduēu eēitim gruplarını belirlemek için gerçekleştirilen LSD testine göre; İlkēretim seviyesinde eēitim seviyesine sahip çalışanların baēlamsal performans düzeylerin lise, lisans ve lisansüstü eēitim seviyesine sahip olan çalışanlardan anlamli düzeyde olduēu daha olduēu tespit edilmiştir ($F=3,878$; $p=,009$).

4.2.5. Kamuda alışma süresi deēiřkenine göre çalışan performans özelliklerinin incelenmesi

Araştırmada yer alan Gençlik ve Spor Bakanlıēı personelinin, çalışan performanslarının kamuda çalışma süresi deēiřkenine göre göre anlamli bir deēiřiklik gösterip gstermediēinin tespiti amacıyla gerçekleştirilen ANOVA testi sonuçları çizelgede yer almaktadır.

Çizelge 4.8. alışan performansının kamuda görev yapma süresi deēiřkenine göre ANOVA analizi sonuçları

Faktörler	Kamuda alışma Sr.	n	$\bar{x}$	ss	F	p	Fark
Görev Performansı	1) 1-5 Yıl	745	4,60	,521	2,138	,074	-
	2) 6-10 Yıl	496	4,55	,539			
	3) 11-15 Yıl	146	4,66	,513			
	4) 16-20 Yıl	93	4,53	,528			
	5) 21 yıl ve z.	174	4,53	,512			
Baēlamsal Performans	1) 1-5 Yıl	745	4,58	,561	1,686	,151	-
	2) 6-10 Yıl	496	4,51	,567			
	3) 11-15 Yıl	146	4,62	,545			
	4) 16-20 Yıl	93	4,51	,540			
	5) 21 yıl ve öz.	174	4,58	,539			

* $p < 0.05$

Gerçekleştirilen analiz sonuçlarının çizelgede de grleceēi üzere Gençlik ve Spor Bakanlıēı alışanlarının kamuda çalışma süresi deēiřkenine göre çalışan performanslarının

belirlenmesi için yapılan ANOVA analizi sonuçları kapsamında her iki boyutta da istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar ortaya çıkmadığı tespit edilmiştir ($F=2,138$; $p=,074$; $F=1,686$; $p=,151$).

Başka bir ifade ile araştırmanın örnekleminde yer alan Gençlik ve Spor Bakanlığı çalışanlarının, kamuda görev yapma süresi değişkenine göre hem görev performanslarının hem de bağlamsal performanslarının benzer seviyede olduğu söylenebilir.

4.2.6. Kurumda çalışma süresi değişkenine göre çalışan performans özelliklerinin incelenmesi

Araştırmaya katılan Gençlik ve Spor Bakanlığı personelinin, çalışan performanslarının Gençlik ve Spor Bakanlığı'nda çalışma süresi değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi amacıyla gerçekleştirilen ANOVA testi sonuçları çizelgede yer almaktadır.

Çizelge 4.9. Çalışan performansının Gençlik ve Spor Bakanlığı'nda çalışma süresi değişkenine göre ANOVA analizi sonuçları

Faktörler	GSB Çalışma Sür.	n	$\bar{x}$	ss	F	p	Fark
Görev Performansı	1) 1-5 Yıl	935	4,59	,514	,947	,436	-
	2) 6-10 Yıl	480	4,55	,543			
	3) 11-15 Yıl	111	4,63	,562			
	4) 16-20 Yıl	53	4,54	,568			
	5) 21 yıl ve üz.	75	4,60	,470			
Bağlamsal Performans	1) 1-5 Yıl	935	4,58	,551	1,648	,160	-
	2) 6-10 Yıl	480	4,50	,558			
	3) 11-15 Yıl	111	4,57	,629			
	4) 16-20 Yıl	53	4,54	,567			
	5) 21 yıl ve üz.	75	4,57	,523			

* $p < 0.05$

Araştırmanın örneklemini oluşturan çalışanların Gençlik ve Spor Bakanlığı'nda çalışma süresi değişkenine göre çalışan performanslarının belirlenmesi için yapılan ANOVA analizi sonuçlarında her iki boyutta da istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilememiştir ($F=,947$; $p=,436$; $F=1,648$; $p=,160$).

Başka bir deyişle ile Bakanlık çalışanlarının, kurumlarında görev yapma süreleri değişkenine göre hem görev performanslarının hem de bağlamsal performanslarının benzer seviyede olduğunu söyleyebiliriz.

4.2.7. Ünvan değişkenine göre çalışan performans özelliklerinin incelenmesi

Gençlik ve Spor Bakanlığı personelinin, çalışan performanslarının ünvana göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğinin tespiti için gerçekleştirilen ANOVA testi sonuçları çizelgede gösterilmiştir.

Çizelge 4.10. Çalışan performansının ünvan değişkenine göre ANOVA analizi sonuçları

Faktörler	Unvan	n	$\bar{x}$	ss	F	p	Fark
Görev Performansı	1) Şube Müdürü/ İlçe Müdürü	109	4,60	,510	1,593	,122	-
	2) Şef	13	4,57	,370			
	3) Sportif Eğitim Uzmanı	72	4,52	,578			
	4) Spor Eğitim Uzmanı	94	4,60	,516			
	5) Kadrolu Antrenör	312	4,64	,475			
	6) Sözleşmeli Antrenör	36	4,64	,394			
	7) Memur	482	4,52	,581			
	8) Teknisyen	23	4,63	,616			
	9) Diğer	513	4,61	,502			
Bağlamsal Performans	1) Şube Müdürü/ İlçe Müdürü	109	4,70	,456	2,136	,030*	1>3,5,7,9 7<6,1,9
	2) Şef	13	4,49	,480			
	3) Sportif Eğitim Uzmanı	72	4,52	,586			
	4) Spor Eğitim Uzmanı	94	4,57	,565			
	5) Kadrolu Antrenör	312	4,55	,556			
	6) Sözleşmeli Antrenör	36	4,72	,332			
	7) Memur	482	4,50	,614			
	8) Teknisyen	23	4,69	,481			
	9) Diğer	513	4,57	,531			

* p < 0.05

Araştırmaya katılan Gençlik ve Spor Bakanlığı personelinin, çalışan performanslarının ünvan değişkenine göre görev performansı ($F=1,593$; $p=,122$) boyutunda anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir. Diğer bir ifadeyle; Şube müdürü/ilçe müdürü, şef, sportif eğitim uzmanı, spor eğitim uzmanı, kadrolu antrenör, sözleşmeli antrenör, memur, teknisyen ve diğer ünvanlarında çalışmaya devam eden Gençlik ve Spor Bakanlığı çalışanlarının görev performanslarının benzerlik gösterdiği saptanmıştır.

Bununla birlikte Gençlik ve Spor Bakanlığı personelinin ünvan değişkenine göre bağlamsal performans boyutunda anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir ($F=2,136$; $p=,030$).

Bağlamsal performans alt boyutunda gruplar arası anlamlı farklılığı belirlemek için gerçekleştirilen LSD testine göre; “İlçe Müdürü/Şube Müdürü” ünvanı ile “Sportif Eğitim Uzmanı”, “Kadrolu Antrenör”, “Memur” ve “Diğer” olan ünvanlarda görev yapan çalışanlar

arasında anlamlı düzeyde bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca; “Memur” ünvanı ile görev yapan çalışanlar ile “Sözleşmeli Antrenör”, “Şube Müdürü” ve “Diğer” ünvanlarda görev yapan çalışanlar arasında da anlamlı düzeyde bir farklılık söz konusudur.

Bu doğrultuda, “İlçe Müdürü/Şube Müdürü” ünvanına sahip Gençlik ve Spor Bakanlığı çalışanlarının bağlamsal performans ortalamalarının ünvanı “Sportif Eğitim Uzmanı”, “Kadrolu Antrenör”, “Memur” ve “Diğer” olan Gençlik ve Spor Bakanlığı çalışanlarından daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Ayrıca “Memur” ünvanına sahip Bakanlık çalışanlarının bağlamsal performansı ortalamalarının ise “Şube Müdürü/ İlçe Müdürü”, “Sözleşmeli Antrenör” ve “Diğer” ünvanlara sahip katılımcılardan istatistiksel olarak anlamlı düzeyde daha düşük seviyede olduğu tespit edilmiştir.

4.3. Etik Liderlik, Örgütset Adalet Çalışan Performans Ölçeklerine İlişkin Korelasyon Analiz Sonuçları

Araştırma kapsamında kullanılan etik liderlik, örgütsel adalet algısı ve çalışan performansı ölçekleri arasındaki ilişki korelasyon analizi ile gerçekleştirilmiştir.

Çizelge 4.11. Araştırmada kullanılan ölçeklerin korelasyon analizi sonuçları

Faktör	1	2	3
1.Etik Liderlik	1		
2.Örgütsel Adalet Algısı	,768**	1	
3.Çalışan Performansı	,496**	,494**	1

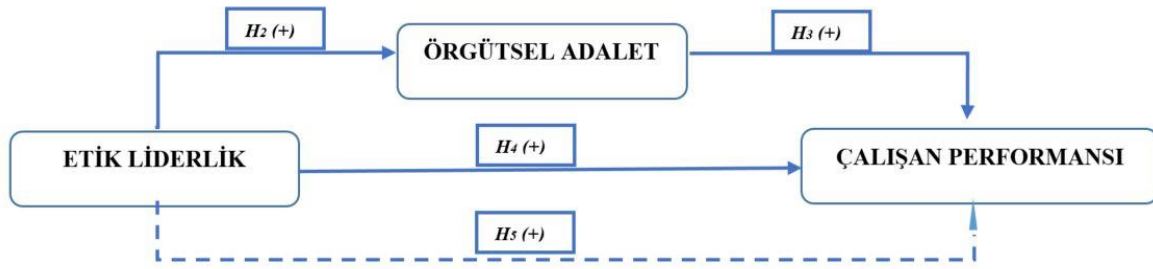
* p < 0.05

Çizelge görüldüğü üzere tüm ölçekler arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler saptanmıştır. Buna göre etik liderlik ve örgütsel adalet arasında ($r=,768$; $p=,00$), etik liderlik ve çalışan performansı arasında ($r=,496$; $p=,00$), örgütsel adalet ile çalışan performansı arasında ise ($r=,494$; $p=,00$) düzeyinde pozitif anlamlı ilişkiler olduğu belirlenmiştir.

4.4. Yapısal Eşitlik Modeli Hipotez Testleri ve Sonuçlar

Tez çalışması kapsamında oluşturulan hipotezleri test etmek amacı ile sırası ile Etik Liderlik-Örgütsel Adalet Algısı, Etik Liderlik-Çalışan Performansı, Örgütsel Adalet Algısı-

Çalışan Performansı arasındaki ilişkiler ve son olarak ise örgütsel adalet algısının, etik liderlik ve çalışan performansı arasındaki ilişkiye aracı değişken olarak etkisi regresyon analizleri ve YEM ile incelenmiştir. Hipotez sınamaları kapsamında incelenen ilişkiler şekil 4.1. de gösterildiği gibidir:



Şekil 4.1. Araştırma hipotezlerine ilişkin model

4.4.1. Etik liderlik-örgütsel adalet algısı ilişkisine yönelik hipotezin sınanması

Tez çalışması kapsamında sınanan “etik liderliğin, örgütsel adalet algısına pozitif yönde bir etkisi vardır.” Hipotezine yönelik gerçekleştirilen regresyon analizine ilişkin sonuçlar Çizelge 4.12. de görüldüğü gibidir:

Çizelge 4.12. Etik liderlik ve örgütsel adalet algısı ilişkisine yönelik regresyon analizi sonuçları

Hipotez	B	Standart Hata	β	t	p	ΔR^2	Sonuç
Etik Liderlik→Örgütsel Adalet	1,507	,031	,768	48,787	,000	,590	Kabul

R=,768, R²=,590, ΔR^2 =,590, F=2380,201, p< 0,001

Çizelge 4.12. de görüleceği üzere etik liderlik ile örgütsel adalet algısı arasında anlamlı bir ilişki olduğu ve etik liderliğin örgütsel adalet algısını istatistiksel olarak anlamlı düzeyde etkilediği belirlenmiştir [F=2380,201, p<.01]. Etik liderliğin örgütsel adalet üzerindeki etkisine yönelik standardize edilmiş beta katsayıları (β) incelendiğinde ise etik liderliğin örgütsel adalet algısı üzerinde (β =,768, p<.01) pozitif yönde etkisi olduğu saptanmıştır. Bu kapsamda test edilen “**H₂: Etik liderliğin, örgütsel adalet algısına pozitif yönde bir etkisi vardır.**” hipotezi kabul edilmiştir.

4.4.2. Örgütsel Adalet-Çalışan Performansı İlişkisine Yönelik Hipotezin Sınanması

Tez çalışması kapsamında sınanan “örgütsel adalet algısının, çalışanların performansı üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır.” hipotezine yönelik gerçekleştirilen regresyon analizine ilişkin sonuçlar çizelgede görüldüğü gibidir:

Çizelge 4.13. Örgütsel adalet algısı ve çalışan performansı ilişkisine yönelik regresyon analizi sonuçları

Hipotez	B	Standart Hata	β	t	p	ΔR^2	Sonuç
Örgütsel Adalet→Çalışan Perf.	,964	,042	,494	23,067	,000	,243	Kabul

R=,494, R²=,244, ΔR^2 =,243, F=532,082, p< 0,001

Çizelgeden de anlaşılabacağı üzere örgütsel adalet algısı ile çalışan performansı arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu, buna göre örgütsel adalet algısının çalışan performansını istatistiksel olarak anlamlı düzeyde etkilediği belirlenmiştir [F=532,082, p<.01]. Örgütsel adaletin çalışan performansı üzerindeki etkisine yönelik standardize edilmiş beta katsayıları (β) ise örgütsel adaletin çalışan performansı üzerinde (β =,494, p<.01) pozitif yönde etkisi olduğu saptanmıştır. Bu kapsamda test edilen “**H₃: Örgütsel adalet algısının, çalışanların performansı üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır.**” hipotezi kabul edilmiştir.

4.4.3. Etik liderlik-çalışan performansı ilişkisine yönelik hipotezin sınanması

Tez çalışması kapsamında sınanan “etik liderliğin, çalışan performansı pozitif yönde bir etkisi vardır.” hipotezine yönelik gerçekleştirilen regresyon analizine ilişkin sonuçlar çizelge 4.14. de görüldüğü gibidir.

Çizelge 4.14. Etik liderlik ve çalışan performansı ilişkisine yönelik regresyon analizi sonuçları

Hipotez	B	Standart Hata	β	t	p	ΔR^2	Sonuç
Etik Liderlik→Çalışan Perf.	1,901	4,144	,496	23,228	,000	,590	Kabul

R=,496, R²=,246, ΔR^2 =,246, F=539,546, p< 0,001

Çizelge 4.14. de görüleceği üzere etik liderlik ile çalışan performansı arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu, buna göre etik liderliğin çalışan performansını istatistiksel olarak anlamlı

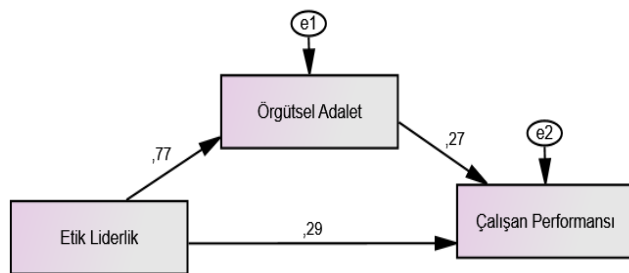
düzeyde etkilediği belirlenmiştir [$F=539,546$, $p<.01$]. Etik liderliğin çalışan performansı üzerindeki etkisine yönelik standardize edilmiş beta katsayıları (β) incelendiğinde ise etik liderliğin örgütsel adalet algısı üzerinde ($\beta = ,496$, $p<.01$) pozitif yönde etkisi olduğu saptanmıştır. Bu araştırma kapsamında test edilen “*H₄: Etik liderliğin, çalışan performansına pozitif yönde bir etkisi vardır.*” hipotezi kabul edilmiştir.

4.4.4. Örgütsel adalet algısının etik liderlik ve çalışan performansı arasındaki aracı rolüne ilişkin hipotezin sınanması

Örgütsel adalet algısının etik liderlik ile çalışan performansı arasındaki ilişkide aracı rolüne yönelik gerçekleştirilen analizlerde Baron ve Kenny (1986) tarafından literatüre kazandırılan ve kabul gören dört ölçüt gözetilmiştir. Buna göre;

1. Yordayıcı değişken (Etik Liderlik) ile yordanan değişken (Çalışan Performansı) arasındaki ilişkinin anlamlı olup olmadığı Çizelge 4.14 de ($\beta = ,496$, $p<.01$),
2. Yordayıcı değişken (Etik Liderlik) ve aracı değişken (Örgütsel Adalet Algısı) arasındaki ilişkinin anlamlı olup olmadığı Çizelge 4.12 de ($\beta = ,768$, $p<.01$),
3. Aracı değişken (Örgütsel Adalet Algısı) ile yordanan değişken (Çalışan Performansı) arasında anlamlı ilişki olup olmalıydığı Çizelge 4.13 ($\beta = ,494$, $p<.01$),
4. Aracı değişken (Örgütsel Adalet Algısı) ile yordayıcı değişken (Etik Liderlik) ve yordanan değişken (Çalışan Performansı) eş zamanlı olarak regresyon analizine girdiğinde daha önce yordayıcı ve yordanan değişken arasında var olan anlamlı ilişkinin devamlılığı ya da daha önce var olan etkinin azalıp azalmadığı gözetilmiştir.

Bu kapsamda gerçekleştirilen analizlere ilişkin sonuçlar Şekil 4.2. ve Çizelge 4.15. de görüldüğü gibidir:



Şekil 4.3. Örgütsel adalet algısının aracı değişken rolüne ilişkin model

Çizelge 4.15. Örgütsel adalet algısının aracı değişken rolüne ilişkin değerler

Hipotezler	Aracı Değişken Olmadan Elde Edilen Etki	Aracı Değişken İle Elde Edilen Etki	Dolaylı Etki	Sonuç
Etik Lid. → Örgütsel Ad. → Çalışan Perf.	,496	,285	,211**	Kabul

** p< 0,001

Çizelge 4.14 de görüleceği üzere etik liderliğin çalışan performansı üzerindeki etkisi aracı değişkenin olmadığı durumda ($\beta = ,496$, $p < .01$) düzeyinde iken, örgütsel adaletin aracı değişken rolü ile birlikte incelendiğinde ($\beta = ,211$, $p < .01$) düzeyindedir. Her iki ilişkinin düzeyleri karşılaştırıldığında aracı değişken ile elde edilen etkide bir azalma olduğu görülmektedir. Bu kapsamda gerek tüm değişkenler arasındaki ilişkinin anlamlı olarak saptanması gerekse de aracılık rolünün belirlenmesinde benimsenen (Baron ve Kenny, 1986) bilgiler kapsamında örgütsel adalet algısının etik liderlik ve çalışan performansı arasındaki ilişkiye aracı değişken olarak etkisi olduğu tespit edilmiştir. Buna göre tez çalışması kapsamında test edilen “*H₅: Örgütsel adalet algısının, etik liderlik ve çalışan performansı arasındaki ilişkiye aracı değişken olarak etkisi vardır.*” hipotezi kabul edilmiştir.

5. TARTIŞMA

Araştırmanın bu bölümünde Gençlik ve Spor Bakanlığı bünyesinde görev yapan yöneticilerin sergilediği liderlik özelliklerinin, çalışanların performansları üzerindeki etkisinde örgütsel adalet algısının aracı rolü sonuçlarının betimlemesine yer verilmiş, araştırma bulguları ile literatür ilişkilendirilerek ifade edilmeye çalışılmıştır. Araştırma kapsamında ilk olarak; çalışanların etik liderlik algıları, örgütsel adalet algıları ve performans düzeyleri açıklanmıştır. Akabinde, Gençlik ve Spor Bakanlığı ile Taşra Teşkilatında görev yapan çalışanların performans özelliklerinin demografik değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla gerçekleştirilen analiz sonuçları verilmiştir. Son olarak araştırma kapsamında yapılan hipotez testlerinin yapısal eşitlik modeli testleri sonuçları ile modelde yer alan aracı değişkenin test sonuçları literatür ile ilişkilendirilerek verilecektir.

5.1. Gençlik ve Spor Bakanlığı Çalışanlarının Etik Liderlik, Örgütsel Adalet Algıları ve Çalışan Performanslarına İlişkin Tartışma ve Sonuç

Etik Liderlik

Katılımcıların etik liderlik ölçeğinden aldıkları ortalamalar ($\bar{x}=104,11;4,16$) dikkate alındığında; çalışanların, yöneticilerinin etik liderlik davranışlar sergilemelerine ilişkin algı düzeylerinin yüksek seviyede olduğu görülmüştür. Katılımcıların, etik liderlik ölçeğinin alt boyutlarından aldıkları puanlar ise sırasıyla; Davranışsal etik boyutunun puan ortalaması ($\bar{x}=4,17$) olarak, iklimsel etik boyutunun puan ortalaması ($\bar{x}=4,14$) olarak hesaplanmıştır. Bu kapsamda; Gençlik ve Spor Bakanlığı personelinin/çalışanlarının yöneticilerine ilişkin algı düzeylerinin ölçek genelinde yüksek seviyede olduğu söylenebilir. Başka bir ifade ile araştırmanın örneklemini oluşturan Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü yöneticilerinin, çalışanlarına karşı etik lider özelliklerini sergilediklerini ifade edebiliriz.

Ayrıca, etik liderlik ölçeğinin alt boyutlarını oluşturan davranışsal etik ($\bar{x}=4,17$) ve iklimsel etik boyutlarında elde edilen sonuçlar ($\bar{x}=4,14$) olarak hesaplanmıştır. Etik liderlik kavramının en önemli hususlarından birini şüphesiz ki davranış ve tutumlar oluşturmaktadır. Başka bir ifade ile etik lider olarak algılanma ve etik liderliği iyi bir şekilde uygulamanın en önemli tarafını davranışlar meydana getirmektedir, diyebiliriz. Çalışmada kullanılan ölçeğin

alt boyutlarından olan davranışsal etik boyutunun olumlu seviyede yüksek çıkması, yöneticilerin genel olarak etik davranışlar sergilemelerinin, bu davranışları iş süreçleri ve çalışanlara karşı uygulamalarının, çalışanların üzerinde olumlu düzeyde yüksek algı oluşmasına katkı sağladığı ifade edilebilir.

Ölçeğin diğer alt boyutu olan iklimsel etik boyutunun da çalışanlar üzerinde etik liderlik algısının olumlu ve yüksek yönde oluşmasındaki katkısı yadsınamaz. Çalışma kapsamında yer alan katılımcılara yöneticilik yapan Gençlik ve Spor İl Müdürlerinin; Çalışanları teşvik ettikleri, onlara somut hedefler koydukları, öğrenme konusunda istekli ve yeniliklere açık bir yaklaşım benimsedikleri, çalışanların farklı şeyler düşünebileceği konularında iklimsel olarak etik davranışlar sergiledikleri de çalışmanın ortaya çıkan sonuçlarından biri olarak ifade edilebilir.

Karadaş (2014) tarafından yapılan çalışmada, yöneticilerin etik liderlik davranışlarını yüksek seviyede yerine getirdiği sonucu ortaya çıkmıştır. Bu sonuçlar araştırmamızla benzerlik göstermektedir. Farklı bir çalışmada da benzer şekilde öğretmenlere göre okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarını gösterme düzeyinin yüksek seviyede olduğu sonucu ortaya çıkmıştır (Konak, 2014).

Etik liderlik ile ilgili gerçekleştirilen farklı çalışmalarda da öğretmenlerin etik liderlik algılarının yüksek seviyede olduğu tespit edilmiştir. Bu çalışma kapsamında elde edilen sonuçlar ve literatürde yer alan çalışmaların sonuçları benzerlik göstermektedir (Köse, 2020; Uysal, 2019; Taşkın, 2019; Uğraş Turan, 2020; Acar, 2011; Kaya, 2020)

Tabancalı ve Çakıroğlu (2017) yapmış oldukları çalışmada okul müdürlerinin etik liderlik davranış özelliklerine sahip olduğu sonucunu tespit etmiştir. Etik liderlik alt boyutları içerisinde ise en yüksek puan ortalamasına sahip alt boyutun ($\bar{x}=3,93$) ile davranışsal etik, en düşük ortalamanın ise ($\bar{x}=3,77$) ile iklimsel etik boyutunda olduğu ortaya çıkmıştır. Söz konusu veriler çalışmamızı destekler nitelikte olup sonuçları çalışmamızla benzerlik göstermektedir.

Aynı kamu kurumu üzerinde Yılmaz (2014) tarafından gerçekleştirilen etik liderlik ve örgütsel bağlılık ilişkisinin incelendiği çalışmada çalışanlar tarafından algılanan yöneticilerin etik liderlik davranışlarının orta düzeyde, en yüksek ortalama sahip alt

boyutun ise iletişimsel etik olduğu tespit edilmiştir. İki çalışma her ne kadar aynı kurum çalışanları üzerinde gerçekleştirilmiş olsa da örneklem gruplarının farklılığı, geçen süre içerisinde yöneticilerin kazandıkları yönetim becerileri, çalışanlara ve yöneticilere ilişkin hizmet içi eğitimlerde de bu konulara muhtemelen yer veriliyor olması söz konusu farklılıkların temel sebebi olarak düşünülmektedir. Aynı kurum için yapılan çalışmada daha yüksek ve olumlu seviyede sonuçlar alınmasının muhtemel nedenleri ise; yönetim becerilerini uygulayabilen ve insan ilişkilerini ön plana çıkaran yöneticilerin göreve gelmiş olmaları, çalışanların insan kaynakları konuları ve yönetim süreçlerinde daha fazla yer almaları, hizmet içi eğitim gibi personelin gelişimine katkı sağlayıcı faaliyetlerin düzenlenmesi olabilir.

Araştırma sonucumuzda, iki boyutlu olarak kullanılan etik liderlik ölçeğinin “iklimsel etik” alt boyutunun, davranışsal etik boyutu ortalamasından az da olsa düşük ortalamayla çıkmasına rağmen yine de yüksek düzeyde olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Mahsud, Purissia, Yukl (2010) çalışmalarında ise iklimsel etik tüm alt boyutlar içerisinde en düşük ortalamaya sahip olmuştur. Söz konusu farklılıkların; yöneticilerin becerileri, yönetim süreçleri, çalışmalar arasında geçen zaman farkı ve benzeri gibi birçok değişkenden kaynaklandığı söylenebilir.

Etik liderlik ile ilgili gerçekleştirilen farklı çalışmalarda da alt boyutlar arasında yöneticilerin etik liderliğin diğer boyutlarındaki özelliklere göre daha düşük düzeyde iklimsel etik alt boyutunda davranış sergiledikleri ortaya konulmaktadır (Keskin, 2016; Acar, 2011; Ertürk, 2012; Işık 2009; İskele, 2009; Karagöz 2008; Kılınç 2010; Konak 2014; Toytok 2014; Uğurlu, 2009).

Mevcut araştırmada da iklimsel etik alt boyutunun davranışsal etik boyutundan daha az ortalamasının olmasını Mahsud, Purissia, Yukl (2010)’un belirttikleri üzere yöneticinin iklimsel olarak etik liderlik davranışlarını göstermenin diğer alt boyutlara nazaran zor bir süreci kapsamasından, iklimsel etik liderlik özellikleri sergilemenin daha fazla zaman ve daha üst düzey profesyonel yöneticilik becerileri gerektirmesinden kaynaklı olabileceği ile ifade edilebilir.

Ayrıca; Kalshoven, Den Hartog ve De Hoogh (2013) etik liderliğin aşamalı ve zincir gibi birbirini ardına giden bir süreç olduğunu belirtmiştir. Bu aşamalar ilk olarak karar vermede

etik, ardından davranışsal etik, onun ardından iletişimsel ve son olarak da iklimsel etik şeklinde sıralanmıştır.

Etik liderliği piramide benzeten Kalshoven ve diğerleri (2013) iklimsel etik boyutunu piramidin en üst kısmına yerleştirmiş ve iklimsel etik boyutunun iyi bir şekilde uygulanmasının diğer alt boyutların sağlıklı bir şekilde uygulanmasına bağlı olduğunu aktarmıştır. Bu kapsamda gerçekleştirilen çalışma ile bu araştırma sonuçlarının benzerlik gösterdiği söylenebilir.

Örgütsel Adalet

Araştırma kapsamında yer alan Gençlik ve Spor Bakanlığı personelinin örgütsel adalet algısı ölçeğinden aldıkları ortalamalar ($\bar{x}=65,04;4,06$) dikkate alındığında; çalışanların örgütsel adalet algı düzeylerinin yüksek seviyede olduğu görülmüştür. Bu noktadan hareketle, Gençlik ve Spor Bakanlığı çalışanlarının, yönetim ve sistem tarafından adil ve etik olarak davranılmasına ilişkin algıları ile örgüt tarafından yapılan uygulama ve davranışların doğruluğuna dair algılarının yüksek olduğunu ifade edebiliriz.

Gençlik ve Spor Bakanlığı çalışanlarının, örgütsel adalet ölçeğinin alt boyutlarından aldıkları puanlar ise sırasıyla; İşlemsel adalet ($\bar{x}=4,37$), kişiler arası adalet ($\bar{x}=4,18$), bilgisel adalet ($\bar{x}=4,13$) dağıtımsal adalet ($\bar{x}=3,58$) olarak belirlenmiştir.

Bu kapsamda Gençlik ve Spor Bakanlığı personelinin kurumlarında algıladıkları örgütsel adalet algıları alt boyutları incelendiğinde; kurumsal karar almada kullanılan yöntemlerin ne ölçüde adil olduğunu ifade eden “işlemsel adalet” algısı yüksek seviyede ($\bar{x}=4,37$), yöneticinin çalışanına açık ve dürüst davranışı ile ilgili olan “kişiler arası adalet” algısı yüksek seviyede ($\bar{x}=4,18$), yönetim tarafından çalışanlara yönelik bilgilendirmelerle ilgili olan “bilgisel adalet” algılarının yüksek seviyede ($\bar{x}=4,13$) ve son olarak kurumsal kaynakların ne ölçüde sağlandığını yansıtan “dağıtımsal adalet” boyutu algısı orta düzeyde ($\bar{x}=3,58$) söylenebilir.

Örgütsel adaletin alt boyutlarından işlemsel adalet; kurumun karar alma süreç ve işlemleri ile kazanımlarının, çalışanlar tarafından adil olarak algılanma süreçleri olarak ifade edilebilir. Araştırma sonuçları kapsamında en yüksek aritmetik ortalamaya sahip işlemsel

adalet alt boyutu, Gençlik ve Spor Bakanlığı personelinin işlemsel adalet süreçleri içerisinde aktif olarak bulundurulduklarını ve bu süreçte gerçekleşen iş ve işlemleri adil olarak algıladıklarını göstermektedir. Araştırmanın bu sonucu, araştırmaya katılan personelin karar alma eylemlerinde ve süreçlerinde yöneticiler tarafından önemsenip fikir ve düşüncelerinin dikkate alındığını göstermektedir.

Şamdan (2019) öğretmenler üzerine yapmış olduğu çalışmada örgütsel adaletin üç boyutlu ölçeğini kullanmış olup tüm alt boyutlarda genel olarak öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının yüksek düzeyde olduğunu tespit etmiştir. Bu çalışmanın sonuçları, çalışmamızı destekler niteliktedir.

Uğurlu (2009) çalışmasında, örneklem kapsamında yer alan öğretmenlerin okullarına ilişkin örgütsel adalet algılarının “oldukça yüksek” düzeyde olduğunu tespit etmiştir. Çalışmada, öğretmenlerin örgütsel adalet algıları üç alt boyutta da “yüksek” düzeyde çıkmıştır. Çalışma sonuçları, araştırmamızla benzerlik göstermektedir.

Araştırmamızda yer alan katılımcıların örgütsel adalet algıları yüksek düzeyde tespit edilmiştir. Polat ve Celep’in (2008) araştırmalarında da örneklem olarak yer alan öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının yüksek düzeyde olduğu, yine öğretmen grubuna yönelik gerçekleştirilen benzer bir çalışmada da Akyavuz (2017) genel örgütsel adalet algılarının yüksek seviyede olduğunu, Demirbilek (2018) öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının yüksek düzeyde olduğunu saptamışlardır. Çalışmaların bu sonuçları araştırmamızı tamamen destekler niteliktedir.

Tağraf, Özkan ve Şahin (2016) sağlık kuruluşu örnekleminde yapmış oldukları çalışmalarında, çalışanların örgütsel adalet algılarını orta düzey olarak tespit etmişlerdir. Örgütsel adaletin tüm alt boyutlarında da çalışanların örgütsel adalet algı düzeyleri orta düzeyde tespit edilmiştir. Bu sonuçlar çalışmamızla farklılık göstermektedir. Söz konusu farklılık iki çalışmanın da farklı örnekleme gerçekleştirilmiş ve farklı katılımcı sayıları ile yapılmış olmasından kaynaklanabilir.

Doğan (2018), örgütsel adalet ve iş performansı arasındaki ilişkiyi araştırdığı çalışmada örneklem grubunda yer alan otel çalışanlarının dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimsel adalet

ve genel örgütsel adalet algı düzeylerini orta düzey olarak tespit etmiştir. Bu çalışma, bulgularımızla farklılık göstermektedir.

Örgütsel adalet algısı ile alakalı yapılan farklı çalışmalarda, çalışanların örgütsel adalet algılarının farklılıklar gösterdiği tespit edilmiştir. Bu farklılıkların temel sebebi, adalet kavramına ilişkin verilecek cevapların herkes tarafından benzer olmaması, araştırmaların farklı yıllarda, farklı örneklemelerde ve farklı çalışma koşullarında görev yapan çalışanları kapsıyor olmasından kaynaklanabilir (Arabacı, 2019; Tezcan, 2019; Sarıcı Aytan, 2018; San ve Yalçıntaş, 2017; Keskin, 2016; Doğan, 2018; Akman, 2018; Uysal, 2014; Polat ve Celep, 2008; Babaoğlu ve Ertürk, 2011; Alkış ve Güngörmez, 2015; Kayakapalı ve Karacabey, 2015).

Çalışan Performansı

Gençlik ve Spor Bakanlığı'nda görev yapan personelin, çalışan performansı ölçeğinden aldıkları ortalamalar ($\bar{x}=50,33;4,57$) incelendiğinde, çalışanların performanslarının yüksek seviyede olduğu saptanmıştır. Araştırmada katılımcı olarak yer alan Gençlik ve Spor Bakanlığı personelinin kendilerine verilen görev-sorumlulukları eksiksiz ve tam olarak yerine getirdiklerini ifade edebiliriz.

Gençlik ve Spor Bakanlığı'nda görev yapan personelin, çalışan performansı ölçeği alt boyutlarından aldıkları puanlar sırasıyla; “iş tanımlarında belirtilen, çalışanın iş sözleşmesi gereği yerine getirmesi gereken ve örgütün teknik yönüne katkı sağlayan biçimsel rol davranışları kapsayan” görev performansı ortalaması ($\bar{x}=27,52;4,58$), “iş tanımlarında yer almayan, gönüllü olarak sergilenen ve örgütün sosyal yönüne katkı sağlayan rol üstü davranışları” kapsayan bağlamsal performans ortalaması ($\bar{x}=22,81;4,56$) olarak hesaplanmıştır. Elde edilen ortalamalar neticesinde Gençlik ve Spor Bakanlığı çalışanlarının her iki boyuta yönelik çalışma performanslarının yüksek düzeyde olduğu görülmektedir.

Görev performansı genel olarak işte var olan teknik ayrıntı, işin ustalık ve mesleki yönüyle doğrudan alakalıdır. Araştırma kapsamında yer alan personelin görev performans boyutuna ilişkin ortalamalarının yüksek düzeyde olması; personelin kendilerine verilen görev alanı ile ilgili bir niteliğe ve yeterliğe sahip oldukları, iş tanımlarıyla belirlenmiş olan iş konusuna ilişkin işlerde görev yaptıkları şeklinde yorumlanabilir.

Bununla birlikte bağlamsal performans ise; daha çok iş tanımları içerisinde olmayan, örgüt içerisinde sosyal ve psikolojik davranışları harekete geçirmek suretiyle gönüllü olarak gerçekleşmekte ve daha çok örgütün sosyal tarafına katkı sağlamaktadır. Araştırma kapsamında yer alan personelin bağlamsal performanslarının da yüksek seviyede olması; araştırmaya örneklem olarak seçilen Gençlik ve Spor İl Müdürlüklerinde çalışanlar arasında pozitif ve yardımsever insan davranışlarının bulunmasının, sosyalleşme düzeyinin yüksek olmasının, personelin uyumlu bir örgüt iklimi içerisinde çalışmasının sonucu olarak açıklanabilir.

Performans kavramının kurumlar ve örgütler için önem kazanmasıyla birlikte bu alanda yapılan çalışmaların sayısı da gün geçtikçe artmakta olup farklı çalışma alanlarını da kapsayan birçok araştırma yapıldığı görülmektedir. Spor teşkilatı kapsamında ise çalışan performansını örneklem olarak alan çalışmaya rastlanmamıştır. Bu kapsamda Ercik (2019) çalışanların performans düzeyini ($\bar{x}=4,30$), Tutar ve Altınöz (2010) gerçekleştirdikleri araştırmada çalışanların performans düzeyini ($\bar{x}=4,10$), Aktuğ (2016) çalışmalarında çalışan performans ortalamalarını ($\bar{x}=4,15$), Mutlu (2020) araştırmasında çalışan performansı ($\bar{x}=4,32$) ile görev performansı ($\bar{x}=4,29$) ve bağlamsal performans ($\bar{x}=4,31$) boyutları da dahil olmak üzere çalışan performans ortalamasının yüksek düzeyde olduğunu tespit etmiştir. Turizm sektöründe çalışanlar üzerine yapılan farklı bir çalışmada ise çalışan performanslarına ilişkin veriler çalışan performanslarının ($\bar{x}=3,99$), görev performansı ($\bar{x}=3,94$) ve bağlamsal performans ($\bar{x}=4,08$) alt boyutlarında da yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Bu çalışmanın sonuçları da araştırmamızla benzerlik göstermektedir (Çalı, 2019). Gelmez ve Ürtürk (2019) sağlık sektöründe liderlik stilleri ve çalışan performansı arasındaki ilişkinin incelendiği başka bir çalışmada ise çalışanların performans ortalamaları ($\bar{x}=4,11$) olarak, Yasan ve arkadaşları (2019) etik iklim ve etik liderliğin iç denetçilerin performansına etkisini incelediği çalışmalarında, iç denetçilerin performanslarının ($\bar{x}=4,24$) yüksek düzeyde olduğunu tespit etmiştir. Bu çalışmaların da sonuçları araştırmamızı destekler niteliktedir.

5.2. Gençlik ve Spor Bakanlığı Çalışanlarının Demografik Değişkenleri ve Çalışan Performanslarına İlişkin Tartışma ve Sonuç

Gençlik ve Spor Bakanlığı personelinin, çalışan performansının demografik değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiştir. Bu kapsamda ilk olarak araştırma

örnekleminde yer alan Bakanlık personelinin çalışan performanslarının cinsiyet değişkenine göre değişip değişmediği test edilmiştir. Gençlik ve Spor Bakanlığı çalışanlarının cinsiyete göre performans düzeylerinin farklılık göstermediği saptanmıştır. Başka bir anlatımla kadın ve erkek çalışanların performans düzeylerinin benzer olduğu görülmektedir.

Açıkgöz (2019) işletme sektöründe faaliyet gösteren örneklem grubunda yapmış olduğu çalışmada cinsiyet ve çalışan performansı arasında anlamlı bir farklılık tespit etmemiştir. Yeyrek (2018) çalışmada, çalışanların görev performansı boyutunda cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık tespit edememiş, farklı bir ifade ile kadın ve erkek çalışanların görev performanslarının benzer olduğu sonucunu ortaya çıkarmıştır. Mutlu (2020) elektronik ticaret üzerine faaliyet gösteren bir kuruluşun idari departmanında görev yapan çalışanların performans düzeylerinin hem performans ölçeği genelinde hem alt boyutları olan görev performansı ve bağlamsal performans boyutlarının cinsiyete göre istatistiksel bir farklılık olmadığı sonucuna varmıştır. Yöneticilerin etik liderlik davranış özelliklerinin çalışan performansı ve örgütsel vatandaşlık üzerine etkisinin incelendiği farklı bir çalışmada ise cinsiyet ve çalışan performanslarının benzer olduğu, yani çalışan performansı ve cinsiyet arasında anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir (Kaplan, 2020). Mobbing algısının çalışan performansı üzerine etkilerinin araştırıldığı farklı bir çalışmada çalışanların görev performansı, bağlamsal performans, çalışan performansı genel puanlarının cinsiyet değişkenine göre benzer düzeyde olduğu sonucu ortaya çıkmıştır (Karaman, Macit ve Kuşçu Karatepe, 2020; Dokuzer, 2018). Çalı (2019) gerçekleştirmiş olduğu çalışmada çalışan performansının cinsiyete göre değişmediğini fakat kadın çalışanların genel performans ve görev performansı ortalamalarının daha yüksek olduğunu tespit etmiştir. Kocakabak (2011) çalışmada cinsiyet ve çalışan performansı arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucunu saptamıştır. Çalışan performansı ve cinsiyet arasında anlamlı düzeyde ilişkinin bulunmadığını ortaya koyan, farklı örneklem ve farklı sektör üzerine gerçekleştirilen çok sayıda çalışma bulunmaktadır (Badak, 2020; Özer, 2019; Karakuş, 2014; Yıldız, Savcı ve Kapu, 2014; Saygılı, Erigüç ve Özer vd., 2016; Pekdemir, vd., 2014). Alan yazın taraması yapıldığında farklı sektörlerde, farklı örneklem gruplarında yapılan bu çalışmalarda ortaya çıkan cinsiyete ilişkin sonuçların, araştırmamızla benzerlik gösterdiği ve araştırmamızı destekler nitelikte olduğu görülmektedir.

Literatür tarandığında çalışmamız ile benzerlik göstermeyen çalışmaların da varlığı tespit edilmiştir. Bu kapsamda; Yavuz (2018) üniversite çalışanları örnekleminde gerçekleştirdiği

araştırmasında çalışan performansı ve cinsiyet değişkeni arasında anlamlı farklılık olduğunu ve kadınların çalışma performanslarının erkeklerden daha yüksek olduğu sonucunu elde etmiş; Aktuğ (2016) çalışmasında çalışan performansının cinsiyete göre farklılaştığını, erkek çalışanların performans düzeylerinin kadınlardan daha yüksek olduğunu dile getirmiştir. Ercik (2019) farklı sektörde görev yapan çalışanlar üzerinde gerçekleştirdiği bir araştırmasında cinsiyet ve çalışan performansı arasında anlamlı ilişki tespit etmiş ve kadınların performans düzeylerine ilişkin ortalamalarının erkek çalışanlardan daha yüksek olduğunu ortaya koymuştur. Söz konusu farklılıkların araştırmanın gerçekleştirildiği sektör, örneklem grubu, icra edilen meslek, yönetici ve çalışan arasındaki ilişki, örgüte bağlılık ve benzeri gibi faktörlerden kaynaklandığı söylenebilir.

Araştırma kapsamında yer alan çalışanların performans düzeylerinin medeni durum değişkenine göre görev performansı ve bağlamsal performans düzeylerinin farklılık göstermediği saptanmıştır. Başka bir ifade ile Gençlik ve Spor Bakanlığı çalışanlarının çalışanların performans düzeyleri medeni durum değişkenine göre benzerlik göstermektedir. Araştırmada yer alan personelin performans düzeylerine ilişkin ortalamalarda görev performansı ve bağlamsal performansları bakımından evli çalışanların puan ortalamalarının daha yüksek olduğu görülmektedir.

Alanda yapılan çalışmalar incelendiğinde, sonuçları itibariyle çalışmamızla benzer olan ve çalışmamızı destekler nitelikte olan araştırmalar mevcuttur. Kocakabak (2011) çalışmasında medeni durum ve çalışan performansı ile tüm alt boyutları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucunu saptamıştır. Yani, araştırma kapsamında yer alan katılımcıların çalışan performansları medeni durum değişkenine göre benzer olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Benzer şekilde Mutlu (2020) çalışmasında çalışan performansı ve medeni durum arasında anlamlı bir farklılık tespit edememiştir. Öztürk tarafından 2019 yılında şirket akademilerinde yer alan personel üzerine gerçekleştirilen çalışmada medeni durum değişkenine göre görev performansı boyutunda anlamlı bir farklılık olmadığı sonucu ortaya çıkmıştır. Aktuğ (2016) çalışmasında medeni durumun çalışan performansını etkilemediğini, evli ve bekar çalışan performanslarının benzer düzeyde olduğunu saptamıştır. Sağlık sektöründe yapılan bir araştırmada hemşirelerin çalışan performanslarının medeni durum değişkenine göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir (Özer, 2019). Medeni durum ve çalışan performansı arasında anlamlı ilişki olmayan, farklı örneklem ve farklı yıllarda farklı sektörler üzerine yapılmış benzer çalışmalar mevcuttur (Yılmaz ve Günay, 2020; Karaman vd., 2020; Konyalılar, 2020;

Avcı, 2109; Dokuzer, 2018; Uzuntarla, Ceyhan ve Fırat, 2017; Kılınç ve Ulusoy, 2014; Borş, 2010). Literatür taraması yapılan araştırmalarda ortaya çıkan medeni durum ve çalışan performansına ilişkin sonuçların çalışmamızla benzerlik gösterdiği ve çalışmamızı destekler nitelikte olduğu tespit edilmiştir.

Açıkgöz (2019) çalışmasında medeni durum ve çalışan performansı arasında olumlu düzeyde anlamlı farklılık tespit etmiştir. Araştırmacı, çalışması ile evli olan çalışanların performans düzeylerinin, bekar çalışanlara oranla daha yüksek seviyede olduğu sonucunu elde etmiştir. Öztürk (2019) çalışmasında bağlamsal performans boyutunda evli ve bekar çalışanlar arasında anlamlı düzeyde farklılıklar tespit etmiştir. Benzer şekilde Çankır (2019) örgütsel bağlılık ve çalışan performansı arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla gerçekleştirdiği çalışmasında medeni durum ve çalışan performansı arasında farklılık tespit etmiştir. Çalışma sonucuna göre evli çalışanların performans düzeyleri bekar çalışanlara oranla daha yüksek düzeydedir. Bu çalışmalar, araştırmamızın sonuçları ile farklılık göstermektedir.

Araştırma kapsamında yer alan çalışanların performans düzeyleri yaş değişkenine göre incelendiğinde yaş grupları arasında hem görev performansı hem de bağlamsal performans alt boyutlarında anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Araştırmada, genç olarak tabir edilebilecek 21-30 yaş aralığında yer alan personel ile yaşı 51 ve üzeri olan personelin görev performans puan ortalamaları, yaşı 31-40 aralığında olan personelden daha yüksek düzeydedir.

Görev performansı işin teknik tarafını ve meslekte uzmanlaşmayı gerektirdiğinden, iş konusunda yeterli niteliğe sahip olunması gerekliliklerini kapsadığından 51 yaş ve üzeri personelin görev performanslarının baskın çıkması beklenen muhtemel bir durum olarak yorumlanabilir. Ayrıca 51 yaş ve üzerindeki çalışanların örneklem içerisinde en az sayıdaki grup (n=118) olması, sonucun bu şekilde çıkmasında etkili olmuş olabilir.

Yaşı 41 ve üzeri olan Gençlik ve Spor Bakanlığı personelinin çalışanlar arasında pozitif ve yardımsever davranışlar sergilemeleri, sosyalleşme düzeylerinin yüksek olması, personelin uyumlu bir örgüt iklimi içerisinde çalışmalar gerçekleştirmesi sonuçlarını ve genel olarak performansın motivasyon tarafını kapsayan bağlamsal performanslarının daha yüksek

olması bu yaş grubunda bu tür ilişkilerin daha fazla kurulmasının ve muhtemelen uzun süre birlikte çalışmalarının doğal sonucu şeklinde ifade edilebilir.

Banka sektöründe çalışanlar üzerine gerçekleştirilen araştırmada yaş değişkeni ile görev performansı arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Bu kapsamda, en yüksek görev performansına yaşı 46 ve üzeri olan personelin sahip olduğu sonucu ortaya çıkmıştır (Dokuzer, 2018). Yılmaz ve Günay (2020) çalışmalarında yaş grupları ve çalışan performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar saptamıştır. Araştırma sonucunda 36 ve 45 yaş aralığına sahip personelin en yüksek performans düzeyine de sahip yaş aralığı olduğu tespit edilmiştir. Öztürk (2019) çalışmasında görev performans alt boyutunda anlamlı bir farklılık bulamamışken, bağlamsal performans alt boyutunda anlamlı farklılık tespit etmiştir. Araştırma sonucunda, 32 ve üzeri grubunda yer alan çalışanların performanslarının farklılaştığı tespit edilmiştir. Araştırma sonuçları ilgili literatür ile benzerlik göstermektedir.

Literatürde yaş ile çalışan performansı arasında farklılığın olmadığı yapılan çalışmalar da mevcuttur (Kaplan, 2020; Karaman vd., 2020; Mutlu, 2020; Avcı, 2019; Özer, 2019; Uzuntarla vd., 2017; Dirik, 2017; Aktuğ, 2016; Kılınç ve Ulusoy, 2014; Borş, 2010). Bu çalışmalardan elde edilen sonuçlar çalışmamızla farklılık göstermektedir.

Katılımcıların eğitim durumlarına göre çalışan performanslarına yönelik sonuçlar incelendiğinde, eğitim durumu değişkeninin çalışan performansını etkilediğini görmekteyiz. Personelin görev performansı ve bağlamsal performans alt boyutlarında eğitim seviyesine göre farklılıklar bulunmaktadır. İlköğretim seviyesinde eğitim durumuna sahip olan personelin hem görev performansı hem de bağlamsal performanslarının diğer eğitim seviyesine sahip personelden daha yüksek düzeyde olduğunu söyleyebiliriz.

Araştırmanın gerçekleştirildiği İl Müdürlüklerinde teknik hizmet birimleri kadrosunda görev yapan personel bulunmaktadır. Bu hizmet birimlerinde görev yapan personel daha çok teknik ve ustalık gerektiren işlerde görev yapmalarının yanı sıra, bu pozisyonların diğer personele göre yüksek eğitim düzeyi gerektirmeyen unvanlar olduğundan çalışmanın bu bölümünde ilköğretim seviyesinde eğitim durumuna sahip olan personelin görev performansı ve bağlamsal performans düzeylerinin yüksek çıkmış olabileceği düşünülmektedir. Ayrıca araştırmada yer alan personelin eğitim durumlarına göre dağılımları incelendiğinde, ilköğretim eğitim düzeyinde eğitim seviyesine sahip olan

personelin en düşük sayıda ($n=129$) olduğu görülmektedir. İlköğretim seviyesine sahip olan personel sayısının, diğer eğitim seviyelerine göre düşük olması çalışmanın sonucunun bu şekilde çıkmasında etkiye sahip olabilir. Benzer şekilde lisansüstü eğitim seviyesine sahip personelin her iki alt boyutta da en düşük aritmetik ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Araştırmanın sonuçları doğrultusunda en genel şekilde; eğitim seviyesi arttıkça, çalışan performansında düşüklükler yaşanabileceği ifade edilebilir.

Alan yazın taraması yapıldığında; Öztürk (2019) çalışmasında eğitim düzeyi bakımından katılımcıların görev performansı alt boyutunda anlamlı farklılık bulamamış iken, bağlamsal performans boyutunda lise ve üstü grubu ile yüksek lisans ve üstü grubunda bulunan çalışanlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar olduğunu saptamıştır. Bu kapsamda araştırmacının çalışmasında eğitim seviyeleri arttıkça bağlamsal performansların azaldığı görülmüştür. Mutlu (2020) ise çalışmasında görev performansı alt boyutunda ön lisans eğitim düzeyindeki çalışanların ortalamalarının lisans ve üzeri eğitim seviyesine sahip olan çalışanlardan daha yüksek olduğunu tespit etmiştir. Farklı bir araştırmada ise hem görev performansı hem de bağlamsal performans alt boyutlarında eğitim düzeyi ve çalışan performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Araştırma sonucuna göre, bağlamsal performans ve görev performansı alt boyutlarında ilköğretim ve lise düzeyinde eğitim seviyesine sahip olanların ortalamalarının diğer eğitim düzeyine sahip çalışanlardan daha yüksek olduğunu tespit etmiştir (Dirik, 2017). Tayfun ve Çatır (2013)'ın hemşireler üzerinde gerçekleştirdiği çalışmalarında ise eğitim değişkeni ile çalışanların performansı arasında anlamlı bir farklılık olduğunu tespit etmiş, ön lisans ve lisans mezunu çalışanların lise mezunu çalışanlara göre daha fazla performans gösterdiği sonucu elde etmişlerdir. Bu çalışmalardan elde edilen sonuçlar araştırmamızı destekler nitelikte olup benzerlik göstermektedir.

Karaman ve arkadaşları (2020), Avcı (2019), Özer (2019), Borş (2019), Yeyrek (2018), Dokuzer (2018), Yavuz (2018), Saygılı ve arkadaşları (2016) Aktuğ (2016), Pekdemir ve arkadaşları (2014), Uzuntarla ve arkadaşları (2017), Karakuş (2014) eğitim düzeyi ve çalışan performansı arasında anlamlı ilişki tespit etmemiştir.

Araştırma kapsamında yer alan personelin kamuda çalışma süreleri ile çalışan performanslarına yönelik bulgulara bakıldığında zaman görev performansı ve bağlamsal performans alt boyutlarında anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir. Başka bir ifade ile

araştırmanın örnekleminde yer alan Gençlik ve Spor Bakanlığı çalışanlarının kamuda çalışma süreleri değişkenine göre hem görev performanslarının hem bağlamsal performanslarının benzer seviyede olduğunu söylenebiliriz.

Yapılan araştırmalarda çalışma süresi ve çalışan performansı arasında anlamlı farklılığın bulunmadığı çalışmaların alan yazında mevcut olduğu görülmektedir (Karaman vd., 2020; Yılmaz, 2019; Yeyrek, 2018; Dirik, 2017; Akay, 2017; Aktuğ, 2016; Pekdemir vd., 2014; Saygılı, vd. 2016; Kılınç ve Paksoy 2017; Tercan 2017; Uğurlu Kara 2014). Gerçekleştirilen bu araştırmalarda çalışma sürelerinin çalışma performansını etkilemediği başka bir ifade ile çalışanların görev yapma süreleri ile performanslarının benzer olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Bu araştırmalardan elde edilen bulgular çalışmamızla benzerlik göstermektedir.

Avacı (2019) çalışmasında çalışan performansı puanlarının toplam çalışma süresine göre anlamlı farklılık gösterdiğini tespit etmiştir. Yapılan analiz sonuçlarına göre toplam çalışma süresi 5 yıl ve daha az olan katılımcıların performans puanları, toplam çalışma süresi 6-10 yıl, 11-15 yıl ve 16 yıl ve üstü olan katılımcıların puanlarına göre anlamlı düzeyde daha yüksektir. Karakuş (2014) ise çalışmasında 1-3 yıl arası çalışma süresi olan personelin çalışan performanslarının daha uzun süreli çalışma süresi bulunan personele göre daha yüksek olduğu sonucunu ortaya çıkarmıştır. Bu çalışmalar araştırmamızla farklılık göstermektedir. Söz konusu farklılıkların nedenleri, çalışanların görev yaptıkları sektörlerin farklı olması, görev yapılan işin niteliği, yöneticinin çalışana karşı tutumu ve bu kapsamda çalışanın işe duyduğu aidiyet, çalışanların niteliğine uygun pozisyonlarda değerlendirilmemesi olarak yorumlanabilir.

Gençlik ve Spor Bakanlığı, çalışanların kariyerlerine başladığı ilk kurum olduğu gibi, farklı kurumlarda görev yaptıktan sonra geçiş yapılan kurum da olabilmektedir. Bu sebeple personelin kurumda yaptığı görev süresi değişkenlik gösterebilmektedir. Araştırmanın amacı kapsamında kurumdaki görev süresi değişkeni ile çalışan performansı arasındaki ilişkinin araştırılmasının da çalışmaya katkı sağlayacağı düşünülmüştür.

Bu kapsamda, Gençlik ve Spor Bakanlığında görev yapma değişkenine göre çalışan performanslarına yönelik bulgular incelendiğinde, kurumda görev yapma süresinin görev performansı ve bağlamsal performans alt boyutlarında herhangi bir etkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir. Başka bir ifade ile bu durumu araştırmanın örnekleminde yer alan Gençlik

ve Spor Bakanlığı çalışanlarının Bakanlıkta görev yapma süreleri değişkenine göre hem görev performanslarının hem de bağlamsal performanslarının benzer seviyede olduğu şeklinde yorumlayabiliriz. Araştırmanın bu değişkenine ilişkin bulgulara bakıldığında hem görev performansı hem de bağlamsal performans boyutunda 11-15 yıl arasında kurumda görev süresi olan Bakanlık personelinin ortalamalarının diğerlerine göre yüksek olduğu görülmektedir. Bu kapsamda 11-15 yıl arası görev süresi olan personelin bu süreç içerisinde işe yönelik nitelik, teknik konulara hakim olma, aynı zamanda işe motive olma bakımından performanslarının diğer personele göre daha yüksek olduğunu yorumlayabiliriz.

Dokuzer (2018) bankalarda görev yapan çalışanlar üzerine gerçekleştirdiği çalışmasında çalışan performansının genelinde ve görev performansı alt boyutunda anlamlı farklılık olduğunu saptamıştır. Araştırma ile en yüksek performansa 10 yıldan fazla kurumda çalışma süresine olanlar sahipken, en düşük performansa kurumda 6 ay ile 1 yıl arası çalışanların sahip olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Kurumda çalışma süresi arttıkça çalışanların görev performansı ve genel performansları yükselmektedir. Bu çalışmalarda ortaya çıkan sonuç, çalışmamızı desteklememektedir. Söz konusu çalışmaların araştırma bulguları ile farklılık göstermesinin nedeni mesleki özellikler ve çalışanların kurumlarının ilk kurumları ya da ikinci kurumları olması şeklinde açıklanabilir.

Mutlu (2020) çalışmasında, çalışanların görev yaptıkları kurumdaki çalışma süresi değişkeni ile çalışan performansları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit etmiştir. Çalışan performansı genelinde ve bağlamsal performans boyutunda belirlenen farklılıklar, çalışma süresi 1-3 yıl olan personelin 1 yıldan az süredir çalışanlardan daha yüksek düzeyde performans segilediği sonucunu ortaya çıkarmıştır

Çalışan performansı ve kurumda çalışma süresi arasında anlamlı farklılık tespit edilemeyen çalışmalar mevcuttur (Karaman vd., 2020; Yılmaz, 2019; Özer, 2019; Diktaş, 2018; Kılınç, 2016; Saygılı vd., 2016, Pekdemir, Koçoğlu ve Gürkan 2014; Kılınç ve Ulusoy, 2014; Demirci, 2010). Bu çalışmalarda anlamlı bir farklılık bulunmaması çalışmamızı desteklemektedir.

Gençlik ve Spor Bakanlığı bünyesinde farklı unvanlarda kadrolar yer almaktadır. Araştırma kapsamında yer alan farklı unvanlarda çalışan personelin performansları arasında anlamlı farklılık olduğu saptanmıştır. Söz konusu farklılık bağlamsal performans alt boyutunda olup

“İlçe Müdürü/Şube Müdürü” unvanı ile “Sportif Eğitim Uzmanı”, “Kadrolu Antrenör”, “Memur” ve “Diğer” olarak anılan unvanlarda görev yapan çalışanlar arasında anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. Bu kapsamda, “İlçe Müdürü/Şube Müdürü” unvanına sahip Gençlik ve Spor Bakanlığı çalışanlarının bağlamsal performans ortalamalarının unvanı “Sportif Eğitim Uzmanı”, “Kadrolu Antrenör”, “Memur” ve “Diğer” olan Gençlik ve Spor Bakanlığı çalışanlarından daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Çalışmanın bu boyutundaki farklılıklar incelendiğinde, yönetici pozisyonunda görev alanların memurlardan daha yüksek bağlamsal performans sergiledikleri sonucu ortaya çıkmıştır. “İlçe Müdürü/Şube Müdürü” gibi yönetici pozisyonunda görev yapan çalışanların çalışan performansının motivasyon ve sosyal ilişkiler boyutu olan bağlamsal performansının yüksek olması, diğer çalışanlar için rol model ve örnek olarak alınabilecek davranışlar sergileyerek, yöneticinin bu tutumu çalışanların da performanslarına etki edebilir, yorumu yapılabilir.

Ayrıca “Memur” unvanına sahip Bakanlık çalışanlarının bağlamsal performansı ortalamalarının “Şube Müdürü/ İlçe Müdürü”, “Sözleşmeli Antrenör” ve “Diğer” olarak anılan unvanlara sahip katılımcılardan istatistiksel olarak anlamlı düzeyde daha düşük olduğu saptanmıştır. Memur unvanı ile görev yapan personelin söz konusu bağlamsal performanslarının düşük olmasının temel nedeninin görevde yükselme, terfi ya da belirli süredir aynı unvanda, aynı birimde görev yapıyor olma ihtimallerinden kaynaklandığı söylenebilir.

Dokuzer (2019)’in banka sektöründe gerçekleştirilen farklı bir çalışmada ise farklı unvanlarda görev yapan banka personelinin çalışan performansının genelinde ve görev performansı alt boyutunda anlamlı farklılık tespit etmiştir. Yönetici pozisyonunda çalışanların performans düzeylerinin diğer çalışanlara göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Araştırmanın bu sonucu çalışmamızı kısmen de olsa destekler niteliktedir. Benzer şekilde Karaman ve diğerleri (2020) çalışmalarında çalışanların unvanları ile performansları arasında farklılık olduğunu tespit etmiştir. Farklı bir çalışmada da çalışanların bulundukları pozisyonları ile bağlamsal performans düzeyleri arasında; uzman ve üstü grubunda bulunan çalışanlar ile ofis elemanı, müdür ve diğer pozisyonlarda bulunan çalışanlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Çalışanların bulundukları pozisyon ile görev performans düzeyleri değerlendirildiğinde müdür grubunda bulunan çalışanlar ile uzman ve üstü grubunda bulunan çalışanlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir (Öztürk, 2019). Turizm sektöründe yapılan başka bir çalışmada ise görev

performansı, bağlamsal performans ve genel iş performansında; “departman müdürü” kademesinde çalışan katılımcıların görev performansı, bağlamsal performans ve genel iş performansı puan ortalamaları, “departman çalışanı” kademesinde bulunan katılımcılara göre anlamlı olarak daha yüksek bulunmuştur. Söz konusu çalışmaların sonuçları genel olarak araştırmamızı destekler nitelikte olup benzerlik göstermektedir.

Benzer çalışmalarda da olduğu gibi araştırmanın örnekleminde yönetici (Şube müdürü/ilçe müdürü) olarak görev yapan çalışanların, daha alt düzeydeki çalışanlardan daha yüksek bağlamsal performans sergiledikleri görülmektedir.

Alan yazın taramasında unvan ve çalışan performansı ilişkisinde herhangi bir farklılık olmadığı sonucunu ortaya çıkaran çalışmalar da mevcuttur. Karakuş (2019) ve Kır (2018)’in sağlık çalışanlarına yönelik gerçekleştirdikleri farklı çalışmalarda; farklı unvanlarda görev yapan sağlık çalışanlarının unvan değişkenine göre çalışan performansında anlamlı bir farklılık saptanmamıştır. Benzer şekilde yine sağlık sektörü çalışanları üzerine gerçekleştirilen farklı bir araştırmada, çalışanların performansları benzerlik göstermekte, farklı bir ifade ile performansların unvan değişkenine göre farklılaşmamaktadır (Kılınç, 2016). Elektronik ticaret sektöründe faaliyet gösteren özel sektör çalışanlarına yönelik gerçekleştirilen çalışmada, yine benzer şekilde unvan ve çalışan performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı düzeyde bir farklılık tespit edilmemiştir (Mutlu, 2020). Bu çalışmaların sonuçları araştırmamızla farklılık göstermektedir.

Literatür taramasında da görüleceği üzere çalışan performansı konusu bir çok farklı ölçüm aracı ile ilişkilendirilerek farklı sektörleri kapsayan çalışmalarla ele alınmaktadır. Çalışan performansına yönelik spor yönetim kuruluşlarında ya da kulüplerde gerçekleşen herhangi bir çalışma söz konusu değildir. Bu sebeple demografik değişkenlerin kıyaslanmalarına yönelik tüm karşılaştırmalar farklı sektörlerde gerçekleştirilen çalışmalarla desteklenmiştir.

5.3. Yapısal Eşitlik Modeli Hipotez Testlerine İlişkin Tartışma ve Sonuç

Çalışmanın bu bölümünde, araştırma kapsamında oluşturulan hipotezlerin regresyon analizleri ve yapısal eşitlik modellemesi ile elde edilen sonuçların birlikte alan yazında gerçekleştirilen çalışmalarla karşılaştırılması yapılacaktır.

Etik liderlik-örgütsel adalet algısı ilişkisine yönelik tartışma ve sonuç

Araştırmamız sonucunda etik liderlik ve örgütsel adalet algısı arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Başka bir ifade ile örneklem olarak belirlenen Gençlik ve Spor İl Müdürlüklerinde göre yapan yöneticilerin etik liderlik özelliklerini sergilemelerinin çalışanlar üzerindeki örgütsel adalet algısına olumlu ve pozitif yönde katkı sağladığı söylenebilir. Elde edilen verilerin analizi doğrultusunda hipotezimizin desteklendiği görülmektedir.

Gençlik ve Spor İl Müdürlerinin genel anlamda etik davranışlar sergileyerek bu davranışları iş süreçleri ve çalışanlara karşı uygulamaları, çalışanlarına adil ve eşit davranmaları ile örgüt iklimini geliştirmek amacıyla çalışanları teşvik etmeleri, somut hedefler belirlemeleri, öğrenme konusunda istekli ve yeniliklere açık olmaları gibi özellikler taşımalarının çalışanlarda olumlu bir etki oluşturduğu, bu doğrultuda sergilenen davranış ve tutumların da genel olarak kaynakların dağıtımı, uygulamalar ve kararlardan haberdar olma, kişiler arası ilişkiler gibi faktörlerden etkilenen bir kavram olan örgütsel adalet algısının, çalışanlarda yüksek seviyede olmasında olumlu bir etkiye sahip olduğu görülmektedir.

Prim, ödül, ikramiye, sosyal hak ve benzeri kaynakların dağıtımı örgütsel adaletin alt boyutlarından dağıtımsal adalet ile ilgilidir. Dağıtım sürecindeki uygulamaların adillliği etkileşimsel adalet, iletişime dair olan saygı, eşitlik ve değer verme gibi kavramlar ise etkileşimsel adalet boyutunu kapsamaktadır. Tüm bu süreçlerin yönetimini elinde bulunduran yönetici aslında doğrudan örgütteki adalet sistemini kuran, düzenleyen ve devamını sağlayan kişi olarak yer almaktadır. Örgütsel adalet sisteminin oluşmasında şüphesiz ki yöneticinin bu süreçlerde sergilediği liderlik tarzı en önemli etken olacaktır. Etik liderlik özelliklerini sergileyen yöneticiler de çalışanların genel olarak görmek istedikleri liderlik türlerindendir. Etik kavramı her ne kadar ahlak kavramı ile yakından ilişkili olsa da iki kavram birbirinden ayrılmaktadır. Etik, genel olarak insan davranışlarının toplumda var olan standartların karşılığı ve insan davranışlarını kapsayan bir felsefe olarak bilimin parçasıdır. Hayatının her alanında insanoğlunun karşısına çıkan bu kavram, liderlik tarzı olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu kapsamda, temelinde eşitlik, adalet, dürüstlük gibi evrensel olarak kabul görmüş temel ilkeleri benimseyen yöneticiler, çalışanlarında da kendilerine etik davranıldığı algısını oluşturur. Sonucunda da ilk hipotez cümlemiz olan etik liderliğin, örgütsel adalet algısını olumlu yönde etkilemesine, kurumda örgütsel adaletin

tesis edilerek çalışanların bu yöndeki algılarının yüksek olmasına ve etik liderliğin örgütte adalet ortamı yaratmasına katkı sağlar.

Wells ve Walker (2016), çalışmaları sonucunda şeffaf davranan etik liderlerin pozitif yönde örgütsel adalet algısı yarattığını dile getirmiştir. Xu ve arkadaşlarının (2016) çalışmalarına göre etik liderlik, çalışanın işlemsel, dağıtımsal ve etkileşimsel adalet algısı ile pozitif yönde ilişkilidir. Sancak (2014) çalışmasında okul yöneticilerinin etik liderlik özelliklerini sergilemeleri ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasında pozitif bir ilişki tespit etmiştir.

Ulusal ve uluslararası literetür taraması sonucunda incelenen etik liderlik ve örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi araştıran pekçok çalışmaya rastlanmıştır. Söz konusu çalışmalarda etik liderliğin örgütsel adalet üzerinde olumlu etkileri olduğu tespit edilmiştir (McCabe ve McCarthy, 2005; Uğurlu ve Üstüner, 2011; Acar, Kaya ve Şahin, 2012; Aykanat ve Yıldırım, 2012; Gül ve İnce, 2014; Çıraklı, vd., 2014; Ayık, vd., 2014; Xu, vd., 2016; İnak, 2016; Akatay, vd., 2016; Wells ve Walker, 2016; Büyükyılmaz ve Alper Ay, 2017; Songur, Özer ve Say Şahin, 2017; Türk ve Akbaba, 2018; Büyükbeşe ve Dağ, 2018; Koçoğlu ve Yumuk, 2019; Yılmaz, 2019; Halbusi, Williams, Mansoor, Hassan ve Hamid, 2020; Mıhçı ve Uzun, 2020). Gerçekleştirilen bu çalışmalarda elde edilen sonuçların, araştırmamız sonunda elde ettiğimiz sonuç ile tutarlı ve çalışmamızı destekler nitelikte olduğu görülmektedir.

Örgütsel adalet algısı-çalışan performansı ilişkisine tartışma ve sonuç

Araştırmada elde edilen bir diğer sonuç ise; Gençlik ve Spor Bakanlığında görevli personelin algıladıkları örgütsel adalet düzeylerinin, performanslarını olumlu yönde etkilediği şeklindedir. Gençlik ve Spor İl Müdürlüklerinde görev yapan personelin çalışan performans düzeylerinin artmasında, örgütsel adalet algılarının yüksek olmasının bir faktör olduğu ve performansa katkı sağladığı görülmektedir. Elde edilen verilerin analizi doğrultusunda hipotezimizin desteklendiği görülmektedir.

Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü personelinin örgütsel adalet algısını oluşturan süreçler ve uygulamaların adil ve sağlıklı bir şekilde sağlıklı bir şekilde yürütüldüğü yönünde oluşan algı düzeyi, şüphesiz ki çalışan performanslarını arttırmaktadır. Örgütsel adalet algısının oturduğu ve süreçlerin sağlıklı bir şekilde işlediği kurum ve kuruluşlarda çalışan performansı

başta olmak üzere, personel motivasyonunu etkileyebilecek birçok faktöre yönelik olumlu sonuçlar ortaya çıkacağı düşünülmektedir.

Çalışanların örgütsel adalet algılarının yüksek olduğu bir kurumda; bu durum çalışanlar arasındaki ekip ruhunun oluşmasına da katkı sağlayacaktır. Çalışanların yüksek örgütsel adalet algısı, müspet davranış ve tutumlara neden olabilecek, çalışanların kendilerini kurumun saygın ve değer verilen kişileri oldukları yönünde algılarının oluşmasına zemin hazırlayabilecek ve tüm bunların neticesinde diğer çalışanlar ve yöneticileri ile aralarında olumlu ilişkiler geliştirerek kurumun daha sosyal ve çalışılmak istenen bir yer haline gelmesine katkı sağlayacaktır. Söz konusu tutum ve davranışların sergilenmesi ile çalışanlar tarafından algılanan bu yüksek adalet algısı şüphesiz ki çalışan performansını genel olarak etkilemenin yanı sıra teknik bilgi ve nitelik gerektiren alt boyut olan görev performansı ile çalışan performansının sosyal tarafını kapsayan bağlamsal performansın da artmasına özellikle katkı sağlayacaktır.

Örgütsel adalet algısı, başta performans olmak üzere kurumla ilgili olumlu tavır, tutum ve davranışların gelişmesine katkı sağlayabilir. Çalışanların adil olarak algılamadıkları bir duruma maruz kaldıklarını hissetmeleri durumunda ise tavır ve tutumları üretmeye daha az yatkın olmaları gibi bir görünüm kazanabilir ve çalışanlar adalet eşitliğini tekrar sağlamaya yönelik tutumlar içerisine girmeye çalışabilirler. Bu doğrultuda örgütsel adalet algısı ile çalışan performansının yakın ve doğru orantılı bir ilişkide olduğunu söylemek mümkündür.

Alan yazında örgütsel adalet konuları ile ilgili yapılmış çalışmalar incelendiğinde, örgütsel adalet, iş tatmini, iş motivasyonu, örgütsel vatandaşlık, örgütsel bağlılık ve örgütsel güven gibi değişkenler ile daha fazla ilişkilendirilmekle birlikte iş performansı ile arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmalar da mevcuttur (Doğan, 2018).

Lee ve diğerleri (2015) çalışmalarında, örgütsel adalet algısının tüm alt boyutlarıyla iş performans algısı ile anlamlı ilişkiye sahip olduğunu tespit etmişlerdir. Sökmen ve arkadaşları tarafından (2013) tarafından yapılan çalışmada örgütsel adaletin performans üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Çalışmada bankacılık sektöründe çalışanlar yer almıştır. Biswas ve Kapil (2017) imalat ve hizmet sektörü örnekleminde gerçekleştirdikleri araştırmalarında örgütsel adaletin iş performansına etkisini araştırmıştır. Çalışma sonuçlarına göre tek boyut halinde ele alınan örgütsel adalet algısı ve çalışanların iş

performansı arasında olumlu yönde ilişki olduğunu belirlemişlerdir. Elde edilen verilerin sonucunda örgütsel adaletin iş performansı üzerinde olumlu etkiye sahip olduğu görülmüştür.

Örgütsel adalet ile iş performansı arasındaki ilişkiyi ölçen Williams (1999), Colquitt vd. (2001), Cohen-Charash ve Spector (2001), Lam, Schaubroeck ve Aryee (2002), Uen ve Chien (2004), Aryee, Chen ve Budhwar (2004), Robinson (2004), Suliman (2007), Wu ve Wang (2008), Haghighi, Ahmadi ve Ramin (2009), Naderi ve diğerleri (2010), Wang, Liao, Xia ve Chang (2010), Aktaş (2010), Elamin ve Alomaim (2011), Kaleem, Jabeen ve Twana (2013), Doğan (2014), Moazzezi, Sattari ve Bablan (2014), Lee ve diğerleri (2015), Kalay (2016), Swalhi ve diğerleri (2017), Moon (2017), Ghosh, Sekiguchi ve Grunatan (2017), Doğan (2018), Akyüz (2018), Liu, Chow ve Huang (2019), Fiaz, Rasool, Ikram ve Rehman (2020), Hamidi, Shaterabadi ve Soltanian (2020) gibi yazarlarla paralel sonuçlar tespit edilmiştir. Çalışmamızda elde edilen sonuçların literatürle tutarlı ve birbirini destekler nitelikte olduğu söylenebilir.

Etik liderlik-çalışan performansı ilişkisine yönelik tartışma ve sonuç

Çalışmamızda, etik liderlik ve çalışan performansı arasında anlamlı yönde ve olumlu bir ilişki olduğu sonucu tespit edilmiştir. Başka bir deyişle, yöneticilerin etik liderlik davranışı sergilemelerinin. Gençlik ve Spor Bakanlığı personelinin çalışan performanslarının artmasında etkili olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.

Araştırmanın önceki bulgularında Gençlik ve Spor İl Müdürlükleri yöneticilerinin etik lider davranış ortalama puanlarının yüksek seviyede olduğu ve çalışanlar tarafından etik lider olarak algılandıkları belirlenmişti. Bu kapsamda, Gençlik ve Spor İl Müdürlüklerinde görev yapan personelin çalışan performans düzeylerinin artmasında, yöneticilerine ilişkin algılanan etik liderlik özelliklerinin yüksek olmasının önemli bir faktör olduğu ve performansa katkı sağladığı söylenebilir.

Gençlik ve Spor İl Müdürlerinin genel olarak toplum tarafından kabul görmüş etik davranışlar sergileyerek, çalışanlara karşı tutum ve davranışlarında adil, eşit, dürüst ve örnek alınacak bir yönetim anlayışı ile çalışanlarına önem vererek, istek ve ihtiyaçlarını dikkate alarak onları destekleyici ve motive edici yaklaşımlarının çalışan performansını arttırdığı

söylenbilir. Çalışanların performansının artmasında başta yöneticinin liderlik yaklaşımı olmak üzere, çalışan performansına etki edebilecek diğer faktörler arasında davranış temelli faktörler gösterilebilir. Etik liderliğin de davranış temelli bir yaklaşım olduğunu düşünürsek çalışan performansının etik liderlik davranışına bağlı olarak artacağı ya da azalacağı söylenbilir. Genel olarak kurumlarda çalışan performansının artmasında yöneticilere ilişkin liderlik tarzları ve yöneticilerin yönetim süreçlerinde gösterdiği tutum ve davranışların etkili olduğu görülmektedir.

Ayrıca; yöneticilerin çalışanları ile iyi iletişim ve sosyal ilişkiler geliştirmesi, çalışanların düşüncelerine saygı göstererek önem vermesi, çalışanları için uygun çalışma ortamları oluşturması, çalışanlarını sahip oldukları niteliklere uygun işlerde görevlendirmesi, çalışanların istek ve ihtiyaçlarını göz önünde bulundurarak onlara karşı adil, eşit, dürüst ve etik ilkeler çerçevesinde davranması çalışanların yüksek iş performansı sergileyebilmelerini sağlayabilmektedir. Başka bir deyiş ile etik liderlik davranışı sergileyen yöneticilerin bu davranışlarının yanı sıra çalışanlarını karar verme süreçlerine katarak onlara ilham vermeleri ve çalışanların fikir ve düşüncelerini dikkate almalarının çalışanların performanslarını arttırdığı söylenbilir.

Literatür taraması yapıldığında çalışan performansının ilişkilendirildiği bir çok ölçek ve farklı örneklem ve sektörlerde gerçekleştirilen çalışmalar bulunmaktadır. Yasan ve arkadaşları (2019) etik iklim ve etik liderliğin iç denetçilerin performansına etkisini incelediği araştırmalarında, etik liderliğin iç denetçilerin performansına yönelik pozitif yönde etkisi olduğu sonucuna varmıştır. Benzer şekilde Walumbwa ve arkadaşları (2011), etik liderliğin çalışan performansı ile arasındaki ilişkiyi açıklarken psikolojik ve sosyal süreçlerden yardım almayı amaçlamışlardır. Çalışmaya göre, üye-lider arasındaki etkileşimde öz-yeterlilik ve örgütsel unsurları aracılığında etik liderliğin çalışan performansına pozitif yönde etkisi bulunmaktadır. Onan (2017) banka sektöründe çalışanlar üzerine yapmış olduğu araştırmasında etik liderlik ve çalışan performansı arasında pozitif yönde ilişki tespit etmiştir. Hansen (2011) ise; etik liderlik davranışının sadece rol model olarak değil aynı zamanda örgüt çalışanlarının liderlerine duyduğu güven ile de ortaya çıkabileceğini ifade etmiştir. Bu tarzdaki liderler, etik davranmaktan, yalnızca etik davranışlar göstermekten ziyade; karşılıklı iletişim ve güvene dayalı bağlantılar kurarak da çalışanlarını etkileyebilirler. Tüm bunlarla birlikte, etik liderlik davranış temelli faktörler ve örgütsel performans üzerinde önemli bir etkisi olduğunu tespit etmiştir.

Literatürde yer alan etik liderlik, liderlik türleri ve çalışan performansı arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmalar incelendiğinde genel olarak etik liderlik ve çalışan performansı arasında pozitif bir ilişkinin bulunduğu görülmektedir (Tsui, Zhang, Wang, Xin ve Wu, 2006; Zehir ve Erdoğan, 2011; Bello, 2012; Tajammal ve Wajid 2012; Saeed, Shakeel ve Lohdi, 2013; Aksoy, 2013; Fayyaz, Naheed ve Hasan, 2014; Iqbal, Anvar ve Haider, 2015; Akcakoca ve Bilgin, 2016; Al-Amin, 2017; Basit, Sebastian ve Hassan, 2017; Onan, 2017; Meydan, Dirik ve Eryılmaz, 2018; Kalu ve Okpokwasili 2018; Bıyık, Şimşek ve Erden, 2017; Özgenel ve Aktaş, 2020; Turan ve Cinnioğlu, 2020; Songur ve İnce, 2020; Qasim, Rizvi, Irshad, 2020). Çalışmada elde edilen sonuçlar literatürle tutarlı bir görünümde ve çalışmamızı destekler niteliktedir.

Örgütsel adalet algısının etik liderlik ve çalışan performansı arasındaki aracı rolüne yönelik tartışma ve sonuç

Araştırma sonucunda; Etik liderlik ve çalışan performansı arasındaki ilişkiye örgütsel adalet algısının aracı rolü olduğu tespit edilmiştir. Başka bir anlatım ile; örgütsel adalet algısı faktörünün, etik liderlik ve çalışan performansı arasındaki ilişkiye eklendiği zaman ortaya çıkan sonuçta etik liderlik ve çalışan performansı ilişkisinde azalmaya sebebiyet verdiği, örgütsel adalet algısının etik liderlik çalışan performansı ilişkisine kısmen de olsa olumlu yönde etkisi olduğu ifade edilebilir.

Araştırmanın analizleri kapsamında etik liderlik ve çalışan performansı ilişkisinde örgütsel adaletin aracılık rolü tespit edilmiştir. Bu kapsamda; McKinnon vd. (2010) aracı değişkeni, “iki değişken arasındaki neden sonuç ilişkisinin bir parçasıdır” şeklinde tanımlamıştır (Koç vd. 2014:6). Aracılık etkisinden söz edebilmek için bazı koşulların sağlanması gerekir. Baron ve Kenny’nin 3 adımı olarak isimlendirilen bu koşullar şöyle sıralanmıştır (Baron ve Kenny, 1986: 116; Bayram,2010: 6; Koç vd. 2014: 6):

- a. Bağımsız değişkenin, aracı (mediatör) değişken üzerinde bir etkisi olmalıdır.
- b. Bağımsız değişken, bağımlı değişken üzerinde etkili olmalıdır.
- c. Aracı (mediatör) değişken, ikinci adımdaki regresyon analizine dâhil edildiğinde; bağımsız değişkenle bağımlı değişken arasında anlamlı olmayan ilişki ortaya çıkarsa *tam aracılık* etkisinden; bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkide azalma meydana gelirse *kısmi aracılık* etkisinden söz edilebilir

(Burmaoğlu vd., 2013, 17; Howell, 2013: 547; McKinnon vd., 2010: 594; Koç vd.2014 : 6).

Bu kapsamda öncelikle bağımsız değişken etik liderlik ve aracı değişken örgütsel adalet arasında anlamlı bir ilişki olduğu başka bir ifadeyle bağımsız değişkenin aracı değişkeni etkilediği görülmüştür Çizelge 4.12. ($\beta =,768$, $p<.01$). İki değişken arasında ilişki tespit edildiğinden sonraki aşamada etik liderliğin çalışan performansı üzerine etkisi test edilmiş olup aradaki ilişkinin anlamlı çıkması Çizelge 4.14. ($\beta =,496$, $p<.01$) üzerine bir sonraki aşamaya geçilmiştir. Sonraki aşamada ise aracı değişken olan örgütsel adalet, etik liderlik ve çalışan performansı ile regresyon analizine dahil edildiğinde; bağımlı ve bağımsız değişken arasında azalma olduğu Çizelge 4.15. ($\beta =,211$, $p<.01$) tespit edilmiş ve tüm değişkenler arasında da ilişkinin anlamlı olmasından dolayı örgütsel adaletin etik liderlik ve çalışan performansı ilişkisinde (kısmi) aracı değişken olarak etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Yöneticilerin etik liderlik davranışları sergilemelerinin, çalışanların örgütsel adalet algılarının olumlu yönde şekillenmesinde ve performanslarının artmasında önemli bir faktör olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Yöneticilerin etik liderlik davranışları ve çalışanların performansları ile olan ilişkisinde örgütsel adalet algısının önemli bir yer tuttuğu aşıkardır. Etik liderlik davranışı, örgütsel adalet ve çalışan performansı eş zamanlı olarak değerlendiriliği zaman, etik liderlik ve çalışan performansı arasındaki ilişkinin azaldığı tespit edilmiş olup bu azalmaya örgütsel adalet algısının kısmi de olsa neden olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda örgütsel adalet algısının, etik liderlik ve çalışan performansı ilişkisinde kısmi aracı değişken olduğu tespit edilmiştir. Farklı bir anlatımla çalışan performansı ve etik liderlik ilişkisinde, çalışanlardaki örgütsel adalet algısının önemli bir etken olduğu ifade edilebilir. Bu bağlamda yöneticilerin, çalışanlarının kurumlarına yönelik örgütsel adalet algılarını yüksek tutmak için etik davranış ve tutumlar sergilemeleri, örgütlerin bu doğrultuda tedbirler almaları önem arz etmektedir.

Literatür taraması yapıldığında gerek liderlik gerekse farklı davranış ve tutumların nedensellik durumlarının incelenmesinde örgütsel adaletin aracı değişken olarak kullanıldığı farklı çalışmalar ile karşılaşılmıştır. Etik liderlik, çalışan performansı ve örgütsel adalet ölçeklerinin bir arada kullanıldığı çalışmaların sayısının azlığından dolayı örgütsel adaletin aracı rolüne ilişkin gerçekleştirilen diğer çalışmalar ile karşılaştırmalar yapılacaktır. Özkan

(2019)'ın gerçekleştirmiş olduğu çalışmada örgütsel adalet; hizmetkar liderlik ve örgütsel güven ilişkisinde aracı değişken olarak kullanılmış olup kurulan yapısal eşitlik modeli ve analizler sonucunda hizmetkâr liderlik ve örgütsel özdeşleşme ilişkisinde, örgütsel adaletin kısmi aracı etkisinin olduğu belirlenmiştir. Örgütsel adaletin aracı olarak kullanıldığı başka bir çalışmada ise etik liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde örgütsel adaletin aracı rolü incelenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre etik liderliğin örgütsel vatandaşlık alt boyutlarından olan diğergamlık ve vicdanlılık üzerinde örgütsel adaletin tam aracı rolünün, centilmenlik alt boyutunda ise kısmi aracılık rolünün olduğu saptanmıştır (Büyükyılmaz, Alper Ay, 2017).

Akyüz (2012) öğretmenler örnekleminde gerçekleştirdiği tez çalışmasında, hizmetkâr liderlik ve çalışan performansı arasındaki ilişkide örgütsel adaletin tam ara değişken rolü üstlendiğini, benzer şekilde Gümüş (2019), ulusal kültür boyutlarının iş performansına etkisinde örgütsel adaletin aracı rolünün olduğunu belirlemiştir.

Turgut ve arkadaşları (2015) lider-üye etkileşiminin çalışan performansına etkisinde örgütsel adaletin aracı rolünün olup olmadığını tespit etmeye çalıştıkları araştırmalarında, örgütsel adaletin alt boyutları olan işlemsel, kişiler arası ve bilgisel adaletin bu ilişkide tam aracılık etkisine sahip olduğunu tespit etmiştir. Tekin (2018) çalışmasında lider-üye etkileşimi ile örgütsel vatandaşlık ilişkisinde örgütsel adaletin kısmi de olsa aracılık rolünü üstlendiğini belirlemiştir.

Alan yazın taraması yapıldığında örgütsel adaletin aracı olarak kullanıldığı, araştırmamızda olduğu gibi örgütsel adaletin aracı rolü üstlendiği farklı ölçme araçları ile farklı örneklemeler üzerine gerçekleştirilen çalışmalar mevcuttur (Voulgaraki, 2021; Al Halbusi, Ruiz-Palomino, Jimenez-Estevez ve Gutiérrez-Broncano, 2021; Atalay ve Acuncer, 2019; Abd Razzak ve Ismail, 2018; Heffernan & Dundon, 2016; Meydan, Köksal ve Uğurlu Kara, 2015; Ang, Bartram, McNeil, Leggat & Stanton, 2013).

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Gençlik ve Spor Bakanlığı bünyesinde görev yapan yöneticilerin etik liderlik davranışlarının çalışan performansı üzerindeki etkisinin ve örgütsel adalet algısının aracılık rolünün incelendiği bu çalışmadan şu sonuçlar elde edilmiştir.

Araştırma kapsamında yer alan çalışanların yöneticilerine ilişkin etik liderlik davranışına yönelik algı düzeylerinin, örgütsel adalet algı düzeylerinin ve çalışan performanslarının yüksek seviyede olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmanın örneklemini oluşturan Gençlik ve Spor Bakanlığı personelinin çalışan performanslarının cinsiyet, medeni durum, kamuda çalışma süreleri, Gençlik ve Spor Bakanlığında görev yapma süresi değişkenlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği, başka bir deyişle gerçekleştirmekle mükellef oldukları işlerinde sergiledikleri performanslarının benzer olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.

Çalışan performansı ve yaş değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır. Yaş aralığı 21-30 ile 51 ve üzeri olan çalışanların görev performanslarının, 31-40 yaş aralığındaki çalışanlara göre anlamlı düzeyde daha yüksek seviyede olduğu, yaş aralığı 31-40 yaş aralığında yer alan çalışanların bağlamsal performanslarının 41-50 ile 51 yaş ve üzerinde olan çalışanlar arasında olduğu tespit edilmiştir.

Eğitim seviyesi değişkeni ve çalışan performansı arasındaki ilişki incelendiğinde eğitim seviyesinin görev performansı ve bağlamsal performans alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı olarak etkilediği görülmüştür. İlköğretim seviyesinde eğitim durumuna sahip olan Gençlik ve Spor Bakanlığı personelinin hem görev performansı hem de bağlamsal performanslarının diğer eğitim seviyesine sahip personelden daha yüksek düzeyde olduğu görülmüştür.

Gençlik ve Spor Bakanlığında görev yapan personelin çalışan performanslarının sahip oldukları unvan ile arasında anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. Söz konusu farklılık bağlamsal performans alt boyutundadır. “İlçe Müdürü/Şube Müdürü” olarak görev yapan

personelin bağlamsal performans ortalamalarının unvanı “Sportif Eğitim Uzmanı”, “Kadrolu Antrenör”, “Memur” ve “Diğer” olan Gençlik ve Spor Bakanlığı çalışanlarından daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Araştırma kapsamında incelenen hipotezlerden biri olan etik liderlik ve örgütsel adalet algısı arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Farklı bir ifade ile yöneticinin sergileyeceği etik liderlik özellikleri ve davranışlarının çalışanların örgütlerine ilişkin örgütsel adalet algıları üzerinde olumlu etkiye sahip olduğu belirlenmiştir.

Araştırmamızın bir diğer hipotezini oluşturan örgütsel adalet algısı ve çalışan performansı arasındaki ilişkide, çalışanların olumlu yönde algıladıkları örgütsel adalet algılarının çalışanların performanslarına olumlu yönde katkı sağladığı tespit edilmiştir.

Etik liderlik ve çalışan performansı arasındaki ilişkinin tespit edilmesine yönelik elde edilen verilerden yöneticilerin etik liderlik davranışı sergilemelerinin çalışan performansının artmasında etkili olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.

Araştırmanın son hipotezinde ise. Örgütsel adalet algısı ölçeği diğer ölçeklerle Baron ve Kenny (1986)’nin öne sürmüş olduğu koşullar çerçevesinde test edildiğinde, etik liderlik ve çalışan performansı ilişkisinde örgütsel adaletin aracılık rolü olduğu tespit edilmiştir. Söz konusu aracılık etkisi kısmi aracılık şeklindedir.

Son olarak elde edilen korelasyon analizi sonuçlarına göre; etik liderlik ve örgütsel adalet arasında, etik liderlik ve çalışan performansı arasında ve son olarak örgütsel adalet ile çalışan performansı arasında pozitif yönde anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmada elde edilen sonuçlar doğrultusunda aşağıda verilen öneriler geliştirilmiştir.

1. Bu araştırmada toplanan veriler neticesinde elde edilen sonuçlara göre değerlendirmelerde bulunabilmek için araştırmanın kısıtlılıklarını da dikkate almak gerekmektedir. Öncelikli olarak daha sağlıklı değerlendirmelerde bulunmak ve büyük resmi daha iyi görebilmek amacıyla araştırmanın kapsam, örneklem boyutu ve sayısı arttırılabilir. Bu kapsamda her coğrafi bölgeden en az 2 ili kapsayacak şekilde tasarlanan çalışma, 81 Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü personelinin katılımı ile ilerleyen süreçte yeniden gerçekleştirilebilir. Bu da önceki çalışmanın

kıyaslanmasını sağlayarak benzerlik ve farklılıkların ortaya konulması için bir fırsat sunabilir.

2. Araştırma sonuçlarına göre 31-40 yaş aralığında olan personelin çalışan performanslarının diğer yaş aralığında olan personele göre daha düşük düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Genel olarak çalışanların performanslarının artmasını sağlayacak tedbirlerin alınmasının yanı sıra performans düzeyi daha düşük olan personelin öncelikli olarak çalışan performanslarının artmasını sağlamaya yönelik uygulamalar yürürlüğe konulmalıdır.
3. Eğitim seviyesi yüksek olan personelin çalışan performanslarında aritmetik olarak daha düşük puanlar gözlemlenmektedir. Bu kapsamda lisans ve lisansüstü eğitim seviyesine sahip personelin kurum içerisinde, alan uzmanlıkları ve sahip oldukları niteliklere uygun görevlerde değerlendirilmelerinin performanslarına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca bu eğitim seviyesine sahip personelin performanslarını arttırmaya yönelik görevde yükselme gibi performans ve motivasyonlarının artmasına katkı sağlayacak uygulamalar düzenli olarak gerçekleştirilmelidir.
4. Araştırma kapsamında yer alan personelin gerek kamuda çalışma gerekse Gençlik ve Spor Bakanlığında çalışma sürelerinde anlamlı bir farklılık olmadığı saptanmıştır. Bu noktadan hareketle görev süresi daha düşük olan personelin çalışan performanslarının geliştirilmesine yönelik çalışmalar gerçekleştirilmelidir. Kurumda çalışma süresi daha az olan personelin, ülkemiz şartları da göz önüne alındığında kurumda daha uzun yıllar görev yapacak olmaları varsayılarak çalışan performanslarının artması hem kurum kültürüne hem de kuruma olan aidiyet duygularının artmasına ve pekişmesine de katkı sağlayacaktır.
5. Kurumda yönetici pozisyonunda görev alanların çalışan performanslarının daha yüksek olduğu sonucundan yola çıkarak kurum içi görevde yükselme sınavlarında özellikle ilgili bölüm mezunu olan çalışanlara öncelik tanınmasının işin teknik ve mesleki yeterliliğini kapsayan görev performansının artmasına özellikle katkı sağlayacağı düşünülmektedir.
6. Örgütlerin temelini oluşturan insan kaynağının etkili ve verimli kullanılmasında farklı motivasyonlar söz konusudur. Bunların başında yöneticilerin sergiledikleri yönetim tarzı ve liderlik türü gelmektedir. Liderlik türleri içerisinde davranış temelini en çok kapsayan liderlik türü ise etik liderlik tarzıdır. Çalışma sonuçları kapsamında Gençlik ve Spor Bakanlığı yöneticilerinin her ne kadar etik liderlik davranışı

sergiledikleri tespit edilmiş olsa da bu liderlik tarzına yönelik uygulamalarını sürekli iyileştirmek adına geliştirerek devam ettirmelerinin önem arz ettiği düşünülmektedir. Bu kapsamda yöneticilere yönelik kamuda etik kültürünü yerleştirmek üzere çalışmalar yapmak veya yaptırmak, bu konuda yapılacak çalışmalara destek olmak için 5176 sayılı kanun ile kurulan “Kamu Görevlileri Etik Kurulu” ile koordinasyon içerisinde belirli aralıklarla eğitimler gerçekleştirilebilir.

7. Çalışanların örgütsel adalet algı düzeylerinin yüksek seviyede olmasının çalışan performanslarının artmasına katkı sağladığı bulgusu birçok çalışmada olduğu gibi çalışmamızda da ortaya çıkmıştır. Bu kapsamda personelin örgütsel algılarının sürekli yüksek seviyede kalmasını sağlamak amacıyla, çalışanların süreçlerden haberdar olmasının ve karar vericiler ile çalışanlar arasında sürekli iletişimin sağlanmasının önem arz ettiği düşünülmektedir.

KAYNAKLAR

- Abd Razak, M. R., Ismail, A. (2018). The mediating effects of procedural justice on the relationship between performance-based remuneration management and job satisfaction. *Jurnal Pengurusan (UKM Journal of Management)*, 52.
- Abraham, Z. (1999). *Yönetici ve lider birbirinden farklı mıdır?* (Çev. Meral Tüzel). Harward Business Review, 46.
- Abubakar, M. A., Elrehail, H., Alatailat, M. A. ve Elçi, A. (2017). Knowledge management, decision-making style and organizational performance. *Journal of Innovation & Knowledge*, 4 (2), 104-114.
- Acar, G. (2011). *Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının beden eğitimi öğretmenlerinin örgütsel adalet ve motivasyon düzeyleriyle ilişkisi*. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Acar, G., Kaya, M. ve Şahin, M. Y. (2012). School administrators ethical leadership behavior effects on physical education teachers organizational justice level. *Turkish Journal of Sport and Exercise*, 14 (3), 51-58.
- Açıkgöz, M., S. (2019). *İşletmelerde ücretlendirme sisteminin çalışan performansına etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, KTO Karatay Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Adams, T. (2008). Impact of prayer on the relationship between supervisory support and employee's perception of workplace equity. *Emerging Leadership Journeys*, 1 (2), 3-13
- Aguinis, H. (2013). *Performance management* (3rd ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall, 1.
- Akatay, A., Kısacık, N. Ç., Yücekaya, P. (2016). Yöneticilerin etik liderlik davranışlarının, örgütsel adalet ve sinizm üzerine etkileri: Çanakkale İl Emniyet Müdürlüğü'nde bir araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 14 (28), 483-509.
- Akay, O. (2017). *Örgütsel sessizlik boyutlarının çalışan performansı ile ilişkisinin incelenmesi: Isparta Devlet Hastanesi örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Akcakoca, A., Bilgin, K. (2016). Okul müdürlerinin liderlik stilleri ve öğretmen performansı. *Çağdaş Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3 (2), 1-23.
- Akdoğan, A. A., Cingöz, A., Köksal, O. (2020). Ahlakî kimlik algısının bağlamsal performans üzerindeki etkisinde örgütsel özdeşleşmenin düzenleyicilik rolü. *Business & Management Studies: An International Journal*, 8 (4), 50-68.
- Akman, G., Özkan, C., Eriş, H. (2008). Strateji odaklılık ve firma stratejilerinin firma performansına etkisinin analizi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi*, 7 (13), 93-115.

- Akman, Y. (2018). The investigation of the relationships between organisational justice, work motivation and teacher performance. *Cukurova University Faculty of Education Journal*, 47 (1), 164-187. DOI: 10.14812/cuefd.371642
- Aksoy, S. (2013). Etik liderin ve etik iklimin iş performansına etkisi: İlaç mümessilleri üzerinde yapılan bir araştırma. 18. *Ulusal Pazarlama Kongresinde* sunuldu, Kars.
- Aktan, C. C. (1999). *Ahlaki yeniden yapılanma ve toplam ahlaka doğru*. İstanbul: Arı Düşünce, 99.
- Aktaş, E. (2010). *Performans değerlendirme sistemlerinin örgütsel adalet algısı üzerine etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Aktaş, E. (2010). *Performans değerlendirme sistemlerinin örgütsel adalet algısı üzerine etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Aktaş, H., Şimşek, E. (2014). Örgütsel sessizlik ile algılanan bireysel performans, örgüt kültürü ve demografik değişkenler arasındaki etkileşim. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 4 (28), 24-52.
- Aktuğ, S. (2016). *Hizmet içi eğitimin örgütsel bağlılık düzeyi ve algılanan çalışan performansı üzerine etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Akyavuz Külekçi, E. (2017). Öğretmenlerin örgütsel adalet ve örgütsel güven algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 30 (2), 805-831.
- Akyol, S. (2015). *Strateji, liderlik ve çalışan performansı*. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Akyüz, B. (2012). *Hizmetkâr liderlik davranışlarının örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık davranışları ve performans üzerine etkisi eğitim sektörü üzerine bir araştırma*. Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze
- Al Halbusi, H., Ruiz-Palomino, P., Jimenez-Estevez, P., Gutiérrez-Broncano, S. (2021). How upper/middle managers' ethical leadership activates employee ethical behavior? The role of organizational justice perceptions among employees. *Frontiers in Psychology*, 52 (2018), 85-101.
- Alaarij, S., Abidin-Mohamed, Z. ve Bustamam, U. S. B. A. (2016). Mediating role of trust on the effects of knowledge management capabilities on organizational performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 235 (1), 729-738
- Al-Amin, Md. (2017). Transformational leadership and employee performance mediating effect of employee engagement. *North South Business Review*, 7 (2), 28-40.
- Alkan, D. P. (2015). Etik liderlik ölçeğinin türkçe formunun güvenilirlik ve geçerlilik çalışması. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1 (38), 109-121.

- Alkış, H., Güngörmez, E. (2015). Örgütsel adalet algısı ile performans arasındaki ilişki: Adıyaman ili örneği. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (21), 938-967.
- Alpullu, A., Tatar, G. (2010). İstanbul gençlik spor il müdürlüğü çalışanlarının toplam kalite ve liderlik anlayışlarının incelenmesi. *Atatürk Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 12 (4), 13-20.
- Altun, S. A. (2003). İlköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü liderliğe verdikleri önem ve uygulama düzeyleri. *Elementary Education Online*, 2 (1).
- Altun, S. A., Memişoğlu, S. P. (2008). Performans değerlendirmesine ilişkin öğretmen, yönetici ve müfettiş görüşleri. *Educational Administration: Theory and Practice*, 1(53), 7-24.
- Ambrose, M. L. (2002). Contemporary justice research: A new look at familiar questions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89 (1), 803-812.
- Amin, A., Naqvi, I. H. (2014). The impact of institutional structure on organizational effectiveness: Considering organizational justice as a mediator. *Organizational Behaviour*, 72 (2014), 25544-2554
- Ang, S. H., Bartram, T., McNeil, N., Leggat, S. G., Stanton, P. (2013). The effects of highperformance work systems on hospital employees' work attitudes and intention to leave: A multi-level and occupational group analysis. *The International Journal of Human Resource Management*, 24 (16), 3086-3114. DOI: 10.1080/09585192.2013.775029
- Arabacı, H. (2019). *Liderlik stilleri ve örgütsel adalet ilişkisi/Balıkesir ili Bandırma ilçesi örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Aronson, E. (2003). *Ethics and leader integrity in the health sector*. Submitted to the faculty to the graduate studies and research in partial fulfillment of the requirements for the degree of doctor of philosophy, Canada.
- Arslandaş, C., M. Dursun. (2008). Etik Liderlik davranışının yöneticiye duyulan güven ve psikolojik güçlendirme üzerindeki etkisinde etkileşim adaletinin dolaylı rolü. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (1), 111-128.
- Aryee, S., Chen, Z. X., Budhwar, P. S. (2004). Exchange fairness and employee performance: an examination of the relationship between organizational politics and procedural justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 94 (1), 1- 14.
- Aşan, Ö. (2001), *Motivasyon, yönetim ve organizasyon*. (Ed. Salih Güney). Ankara: Nobel Yayınları, 225-255.
- Atabeyoğlu, C. (1985). *Cumhuriyet döneminde spor politikası, cumhuriyet dönemi Türkiye ansiklopedisi*. İstanbul: İletişim Yayınları, 8, 2187-2250.

- Atalay, D. D. (2007). *Denklik duyarlılığı açısından algılanan örgütsel adalet-örgütsel bağlanma ilişkisi*. Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Atalay, İ. (2002). *Örgütsel vatandaşlık ve örgütsel adalet*. Yüksek Lisans Tezi, Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Atalay, M., Ö, Acuner, T. (2019). Etik ihlallerin bildirilme niyeti üzerinde örgütsel adalet algısının rolü: akademik personel üzerinde bir inceleme. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21 (1), 114-148.
- Avcı, N. (2019). İş yeri maneviyatı ile çalışan performansı arasındaki ilişki üzerine bir inceleme. *Yeni Medya Elektronik Dergisi*, 3 (3), 213-225. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/en/pub/ejnm/issue/45760/578039>
- Aydın, İ., P. (2002). *Yönetmel, mesleki ve örgütsel etik*. Ankara: Pegem A Yayıncılık, 12, 60, 69.
- Ayık, A., Yücel, E. ve Savaş, M. (2014). Öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının yordayıcısı olarak okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14 (2), 233-252.
- Ayık, A., Yücel, E., Savaş, M. (2014). Öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının yordayıcısı olarak okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14 (2), 233- 252.
- Aykanat, Z., Yıldırım, A. (2012). Etik liderlik ve örgütsel adalet ilişkisi: Teorik ve uygulamalı bir araştırma. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22 (2), 260-274.
- Babaoğlu, E. ve Ertürk, E. (2011). Öğretmenlerin örgütsel adalet algısı ile örgütsel adanmışlıkları arasındaki ilişki. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 28 (28-2), 87-101.
- Bahçeci, F. (2014). *Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin etik liderlik davranışları, öğretmenlerin karşılaştığı yıldırma davranışı ve örgütsel adalet arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Mevlana Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Bakan, İ., Doğan, İ. F., Erşahan, B. ve Eyitmiş, A. M. (2012). Bankalarda performans değerlendirme ve ücretleme ilişkisine dair çalışanların algılamaları: yerli ve yabancı menşeli banka uygulamalarının karşılaştırılmasına yönelik bir alan araştırması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17 (1), 1-26.
- Bakırcan, E. (2011). *Gençlik ve spor genel müdürlüğü ve özerk federasyonlarda çalışan yöneticilerin dönüşümcü liderlik özelliklerinin incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Ondokuz Mayıs Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Samsun.
- Balcı, A. (1993). *Etkili okul*. Ankara: Yavuz Dağıtım, 23.

- Barcelona, B. (2004). Examining the importance of recreational sport management competencies based on management level, agency type, and organizational size. *Recreational Sports Journal*, 28 (1), 45-63.
- Baron, R. M., Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Bartol, K. M., Martin, D. C. (1991). *Management*. New York: McGraw Hill, 81.
- Barutçugil, İ. (2002). *Performans yönetimi*. (1. Baskı). İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 125.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press, 13.
- Bass, B. M., P. Steidlmeier, (1999). Ethics, character and authentic transformational leadership behavior. *Leadership Quarterly*, 10(2), 181-218.
- Bass, B. M., Waldman, D. A., Avolio, B. J., ve Bebb, M. (1987). Transformational leadership and the falling dominoes effect. *Group and Organization Management*, 12(1), 73-87.
- Başaran, İ. E. (1992). *Yönetimde insan ilişkileri: Yönetimsel davranış*. Ankara: Kadioğlu Matbaası, 67.
- Başaran, İ., E. (2004). *Yönetimde insan ilişkileri*. Ankara: Nobel Basımevi, 67.
- Batur, M . (2017). Öğretmen Algılarına Göre Etik Liderlik İle Örgütsel Adalet Arasındaki İlişki. *Batman Üniversitesi Yaşam Bilimleri Dergisi*, 7 (1/1).
- Baydar, T. (2004). *Yönetim etiği açısından ingilteredeki kamu yönetimi uygulamaları*. Yüksek Lisans Tezi, Ankara üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Baytemur, D. (2013). *Kamu kurumlarında kurumsal etik ve kurumsal etik kültürünün oluşumunda insan kaynakları yönetiminin önemi ve BTK için bir model önerisi*. İdari Uzmanlık Tezi, Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu, Ankara.
- Beffort, N., Hatrup, K. (2003). Valuing task and contextual performance: Experience, job roles, and ratings of the importance of job behaviors, *Applied H.R.M. Research*, 8, (1), 17-32.
- Bello, S. M. (2012). Impact of ethical leadership on employee job performance. *International Journal of Business and Social Science*. 3 (11), 28-237.
- Bennis, W. (1995). *Lider olmanın temel ilkeleri. stratejik yönetim ve liderlik*. (Çev. Mustafa Özel). İstanbul: İz Yayıncılık.
- Beugr, C. D. (2002). Understanding organizational justice and its impact on managing employees: An african perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 13 (7), 1091-1104.

- Bıyık, Y., Şimşek, T., Erden, P. (2017). Etik liderliğin çalışanların iş performansı ve iş tatminine etkisi. *Gazi İktisat ve İşletme Dergisi*, 3 (1) , 59-70.
- Bies, R. J., Moag, J. S. (1986). Interactional communication criteria of fairness. *Research in Organizational Behavior*, 9, 289-319.
- Binnewies, C., Sonnentag, S., and Mojza, E. J. (2009). Daily performance at work: Feeling recovered in the morning as a predictor of day-level job performance. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 30 (1), 67-93.
- Biswas, S., Kapil, K. (2017). Linking perceived organizational support and organizational justice to employees' in-role performance and organizational cynicism through organizational trust: A field investigation in India. *Journal of Management Development*, 36 (5), 696-711.
- Bolat, T. (2008). *Dönüşümcü liderlik, personeli güçlendirme ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi*. Ankara: Detay Yayıncılık, 52.
- Bolat, T., Aytemiz Seymen, O. (2003). Örgütlerde iş etiğinin yerleştirilmesinde dönüşümcü liderlik tarzının etkileri üzerine bir değerlendirme. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 6 (9), 59– 85.
- Bolay, S. H. (1997). *Felsefi doktrinler ve terimler sözlüğü*. Ankara: Akçağ Yayınları.
- Borman, W. C., Motowidlo, S. J. (1993). *Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance*. In N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations*: New York: JosseyBass, 71-98.
- Borman, W., Motowidlo, S. (1997). Task performance and contextual performance: the meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 10 (2): 99-109.
- Borş, D. (2010). *Konaklama işletmelerinde stresin çalışan performansına etkileri: Belek'teki 5 yıldızlı otel işletmelerinde bir uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Brigley, S. (1995). Business ethics in context: researching with case studies. *Journal of Business Ethics*, 14 (3), 219-226.
- Brown, M. E., Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17 (6), 595-616.
- Bryant, F. B., Yarnold, P.R. (1995). Principal-components analysis and exploratory and confirmatory factor analysis. In L. G. Grimm & P. R. Yarnold (Eds.), *Reading and understanding multivariate statistics* (pp. 99-136). Washington, DC, US: American Psychological Association.
- Bursalıoğlu, Z. (2019). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. (20. Baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Büyükbeşe, T., Dağ, K. (2018). Etik liderliğin örgütsel adalet algısına etkisinde örgütsel güvenin aracı rolü. *Social Sciences Studies Journal*, 4 (15), 979-994.

- Büyüköztürk, Ş., Akgün, Ö. E., Demirel, F., Karadeniz, Ş., Çakmak, E. K. (2016). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. (22. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Büyükyılmaz, O., Alper Ay, F. (2017). Etik liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisinde örgütsel adaletin rolü. *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10 (1), 209-234.
- Byrne, Z. S. (1999). How do procedural and interactional justice influence multiple levels of organizational outcomes. In annual meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Atlanta, GA.
- Calabrese, R. L. (1988). Ethical leadership: a prerequisite for effective schools. *NASSP Bulletin*, 72 (512), 1-4.
- Caldwell, C., Bischoff, S. J., Karri, R. (2002). The four umpires: A paradigm for ethical leadership. *Journal of Business Ethics*, 36(1), 153-163.
- Camgöz, S. M. ve Alperten, İ. N. (2006). 360 derece performans değerlendirme ve geri bildirim: bir üniversite mediko-sosyal merkezi birim amirlerinin yönetsel yetkinliklerinin değerlendirilmesi üzerine pilot uygulama örneği. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13 (2), 191-212.
- Campbell, L. Finch, E. (2004). Customer satisfaction and organizational justice. *Facilities*, 22 (7/8), 178-189.
- Can, H. (1997). *Organizasyon ve yönetim*. Ankara: Siyasal Kitapevi, 21-231.
- Cemaloğlu, N. (2019). *Yönetimin pin kodu*. Ankara: Pegem A Yayıncılık, 74.
- Chan, M. (2000). Organizational justice theories and landmark cases. *The International Journal of Organizational Analysis*, 8 (1), 68-88.
- Chappelet, J. L. (2009). A glocal vision for sport (and sport management). *European Sport Management Quarterly*, 9 (4), 483-485.
- Cihangiroğlu, N., Yılmaz, A. (2010). Çalışanların örgütsel adalet algısının örgütler için önemi. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 10(19), 194-213.
- Ciulla, J. B. (1995). Leadership ethics: Mapping the territory. *Business ethics quarterly*, 5-28.
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta analysis. *Organizational behavior and human decision processes*, 86 (2), 278-321.
- Cole, D. A. (1987). Utility of confirmatory factor analysis in test validation research. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, (55), 1019-1031
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of applied psychology*, 86 (3), 386-400.

- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., and Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of applied psychology*, 86 (3), 425.
- Connock, S., Johns, T. (1995). *Ethical leadership*. London: Institute of Personnel and Development.
- Costa, D. (1998). *The ethical imperative: Why moral leadership is good business*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Cranston, N., Ehrich, L. And Kimber, M. (2003). The 'right' decision? Towards an understanding of ethical dilemmas for school leaders. *Westminster Studies in Education*, 26 (2), 135-147.
- Cropanzano, R. E. (1993). *Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management*. Lawrence Erlbaum Associates, Inc, 245.
- Cropanzano, R. S., Massaro, S. and Becker, W. J. (2016). Deontic Justice and Organizational Neuroscience. *Journal of Business Ethics*, 144 (4), 733-754.
- Cropanzano, R., Byrne, Z. S., Bobocel, D. R., Rupp, D. E. (2001). Moral virtues, fairness heuristics, social entities, and other denizens of organizational justice. *Journal of Vocational Behavior*, 58 (2), 164-209.
- Çakmak, A.F., Biçer, İ. H. (2006). Performans değerlendirme sisteminden duyulan memnuniyeti etkileyen unsurlar. *İTÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(1), 3-14.
- Çakmak, N., Ocaklı, E. (2006). *Performans Değerlendirmesi Gerekli Midir? Neden?*. Gazi Üniversitesi ÜNAK'06 Bilimsel İletişim ve Bilgi Yönetimi Sempozyumunda sunuldu, Ankara.
- Çalı, S. (2019). Sibel, 2019, *Algılanan etkileme taktiklerinin çalışan performansı üzerindeki etkisinde psikolojik sermayenin aracı rolü: Turizm sektöründe bir araştırma*. Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Çankır, B. (2019). Örgütlerde duygusal bağlılık ve performans ilişkisi. *İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6 (GELİŞİM-UWE 2019 Özel Sayısı), 155-177.
- Çelik, M., Çıra, A. (2013). Örgütsel vatandaşlık davranışının iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde aşırı iş yükünün aracılık rolü. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 13 (1), 11-20.
- Çelik, V. (2012). *Eğitimsel liderlik*. (6. Baskı). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık, 89-90-68-223.
- Çetin, F., Basım, H. N., Karataş, M. (2011). Çalışanların problem çözme becerilerinde örgütsel adalet algısı ve iş tatmininin rolü. *Journal of Management and Economics*, 18 (1), 71-85.
- Çıraklı, Ü., Uğurluoğlu, Ö., Şantaş, F., Çelik, Y. (2014) Etik liderlik davranışlarının örgütsel adalet üzerindeki etkisi: Hastanede bir uygulama. *İşletme Bilimi Dergisi*, 2 (2), 53-69.

- Çobanoğlu, N. (2007). *Tıp Etiği*. Ankara: İlke Yayınevi, 3
- Çolak, M., Erdost Çolak, H. E. (2004). Organizational justice: a reiew of the literature and some suggestions for future research. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22 (2), 51-84.
- Çöl, G. (2008). Algılanan güçlendirmenin işgören performansı üzerine etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9 (1), 35-46.
- DeConinck, J. B. (2010). The effect of organizational justice, perceived organizational support, and perceived supervisor support on marketing employees' level of trust. *Journal of Business Research*, 63 (12), 1349-1355.
- Demirbilek, N. (2018). *Okul müdürlerinin kayırmacı davranışlarının öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile müdüre güvene etkisi*. Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Malatya.
- Demirci, Ü. (2010). *Örgütsel özdeşleşme ve örgütsel güvenin çalışan performansı üzerindeki etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Demirel, Y., Seçkin, Z. (2001). Örgütsel adaletin bilgi paylaşımı üzerine etkisi: ilaç sektörü çalışanlarına yönelik bir araştırma. *Bilig*, sayı: 56, 99- 119.
- DeSensi, J. T., Rosenberg, D. (2003). Ethics and Morality. *Sport Management*, 137.
- Deutsch, M. (1975). Equity, equality, and need: What determines which value will be used as the basis of distributive justice?. *Journal of Social Issues*, 31 (3), 137-149.
- Diktaş, G. (2018). *Örgütsel sinizm ve sosyal zekânın çalışan performansı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi: İstanbul'daki reklam ajansı çalışanlarına yönelik bir araştırma*. Doktora Tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Dirik, D. (2017). *Liderin sosyal güç kaynakları ile çalışan performansı ve liderin etkililiği arasındaki ilişkiler: Cinsiyet perspektifinden bir araştırma*. Doktora Tezi, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.
- Doğan H. (2018). Örgütsel adalet algısı ile iş performansı arasındaki ilişki. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20 (2), 26-46.
- Doğan, H. (2014). *Örgütsel adalet algısı ile iş performansı arasındaki ilişki: Afyonkarahisar'da beş yıldızlı termal otel işletmelerinde bir araştırma*. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Doğan, H. (2018). Örgütsel adalet algısı ile iş performansı arasındaki ilişki. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20 (2), 26-4.
- Doğan, H. (2018). Örgütsel adalet algısı ile iş performansı arasındaki ilişki. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20 (2), 26-46.
- Dokuzer, B. (2018). *Mobbing algısının çalışan performansı üzerindeki etkileri (Niğde ili bankacılık sektöründe bir uygulama)*. Doktora Tezi, Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.

- Donuk, B. (2005). *Spor yöneticiliği ve istihdam alanları*. İstanbul: Ötüken, 17-25.
- Duffield, J. F., R.H., McCuen. (2000). Ethical maturity and successful leadership. *Journal of Professional Issues in Engineering Education and Practice*, 126 (2), 79-82.
- Duncan, A. H., Harlacher, E. L. (1991). The twenty-first century executive leader. *Community college review*, 18 (4), 39-47.
- Efil, İ. (2009). *Yönetim ve organizasyon*. (10. Baskı) Bursa: Alfa Aktüel Yayınları.
- Ehtiyar, R., Tekin, Y. (2011). Başarının temel aktörleri: Vizyoner liderler. *Yaşar Üniversitesi Dergisi*, 24 (6), 4007-4023.
- Eitzen, S. D. (1993). *Ethical dilemmas in sport. sport in contemporary society and anthology*. Ed: Louise H. Waller. New York: St. Martin's Press.
- Ekmekçi, R. (2009). *Spor yönetimi: Kavram ve özellikleri. Spor yönetimi içinde*, H. N. Basım, M. Argan. (Editörler). Ankara: Detay Yayıncılık, 6-16.
- Elamin, A. M., Alomaim, N. (2011). Does organizational justice influence job satisfaction and self-perceived performance in Saudi Arabia work environment?. *International Management Review*, 7(1), 38-49.
- Eraslan, E. ve Algün, O. (2005). İdeal Performans Değerlendirme Formu Tasarımında Analitik Hiyerarşi Yöntemi Yaklaşımı. *Gazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi*, 20 (1), 95-106.
- Eraslan, L. (2004). Liderlik olgusunun tarihsel evrimi, temel kavramlar ve yeni liderlik paradigmasının analizi. *Milli Eğitim Dergisi*, sayı:162.
- Ercik, C (2019). *Örgütsel adaletin iş performansı üzerine etkisi: Fırın çalışanları üzerine bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Erçetin, Ş. (2000). *Lider Sarmalında Vizyon (2. Baskı)*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Erdinç, S. B. (2009). *Turizm işletmelerinde çalışan muhasebe personelinin örgütsel adalet algılamaları ve adalet türlerinin performans üzerindeki etkilerinin incelenmesi*. 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresinde sunuldu, Eskişehir.
- Erdinç, T. (1999). 'Hukuk devletinde, siyasette ve yönetimde etik'. *Yeni Türkiye Dergisi*, (26) 425.
- Erdogan, B., Kraimer, M. L., and Liden, R. C. (2001). Procedural justice as a two-dimensional construct: An examination in the performance appraisal context. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 37 (2), 205-222.
- Erdoğan, İ. (1991). *İşletmelerde davranış*. İstanbul: İstanbul üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, 330.
- Erdoğan, İ. (2002). *Eğitimde değişim yönetimi*. Ankara: PegamA Yayıncılık, 48.

- Eren Gümüştekin, G., Öztemiz., B. (2005). Örgütlerde stresin verimlilik ve performansla etkileşimi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14 (1), 271-288.
- Eren, E. (2016), *Yönetim ve organizasyon (Çağdaş ve küresel yaklaşımlar)*. İstanbul: Beta Yayıncılık, 519.
- Eren, E. (2000). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Erkuş, A. (2019). Psikolojide ölçme ve ölçek geliştirme. *Ankara: Pegem Akademi Yayınları*.
- Erturan, E. E. (2010). *Almanya ve Türkiye'deki spor kulüplerinin karşılaştırmalı analizi-Türkiye'de spor kulüplerinin yapı ve işleyişine yeni bir yaklaşım*. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Ertürk, H. (2012). *Okul müdürlerinin etik liderlik davranış düzeylerinin incelenmesi (Uşak ili örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.
- Eryılmaz, B. (2019). *Kamu Yönetimi*. İstanbul: Umutepe yayınları.
- Eryılmaz, İ., Altın Gülova, A . (2019). Örgüt kültürü ve bağlamsal performans arasındaki ilişkide temel motivasyon kaynaklarının biçimleyici rolü. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 26 (2), 495-514.
- Etikan, I., Musa, S. A., Alkassim, R. S. (2016). Comparison of convenience sampling and purposive sampling. *American Journal of Theoretical and Applied Statistics*, 5(1), 1-4.
- Fayyaz, H., Naheed, R., Hasan, A. (2014). Effect of task oriented and relational leadership style on employee performance; moderating impact of Communicator competence. *Journal of Marketing and Consumer Research - An Open Access International Journal*, 3, 1-9.
- Fiaz, M., Rasool, W., Ikram, A., Rehman, N. (2020). Organizational justice and employees' performance: A study of an emerging economy. *Human Systems Management*, (Preprint), 1-12.
- Fişek, K. (2003). *Devlet politikası ve toplumsal yapıyla ilişkileri açısından, dünyada ve Türkiye'de spor yönetimi*. (1. Basım). İstanbul: Mart Matbaası.
- Fornell, C. Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18, 39-50.
- Fukuyama, F. (1998). *Güven: Sosyal erdemler ve refahın yaratılması*. (Çev. A. Buğdaycı). Ankara: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları. (Eserin orijinali 1995'de yayımlandı), 169.
- Garipağaoğlu, B., ve Şimşek, E. (2016). Bolman ve Deal'in dört çerçeve modeline göre akademik liderlerin liderlik yaklaşımlarının incelenmesi. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 17(1), 0-0. DOI: 10.17679/iuefd.17126525.

- Gefen D, Ragowsky A, Ridings, C. (2008). Leadership and justice: increasing non participating users' assessment of an IT through passive participation. *Information & Management* 45 (8), 507-512.
- Gelmez, M., Ürtürk, E., A. (2019). Özel bir hastanede liderlik stillerinin ve çalışan performansının incelenmesine yönelik bir araştırma. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 22 (1), 51-72.
- Genç, N. (2004). *Yönetim ve organizasyon*. Ankara: Seçkin Yayıncılık, 44.
- George, D., Mallery, P. (2003). SPSS for Windows step by step: A simple guide. Allyn and Bacon.
- Geylani, A. (2013). Okul yönetiminde kültürel liderlik yaklaşımı ve toplumsal boyutu. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Karatekin Edebiyat Fakültesi Dergisi*, 1(1), 1.
- Ghosh, D., Sekiguchi, T., and Gurunathan, L. (2017). Organizational embeddedness as a mediator between justice and in-role performance. *Journal of Business Research*, 75, 130-137.
- Gogan, L. M., Artene, A., Sarca, I., and Draghici, A. (2016). The impact of intellectual capital on organizational performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 221 (2016), 194-202.
- Goldberg, B. (1988). Etik bir kültür yaratmak. *Executive Excellence*, 2 (19).
- Gökçe, Z., Çam, İ., Yazıcılar, İ. (2008). Spor yöneticilerinin liderlik boyutlarının araştırılması (Ege bölgesi örneği). *Spor Yönetimi ve Bilgi Teknolojileri Dergisi*, 3 (1), 4-14.
- Göksel, T. (2019). *Gençlik ve Spor Bakanlığı Taşra Teşkilatında çalışan personelin paternalist liderlik anlayışı ve örgütsel adalet düzeylerinin incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Kütahya Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Grace, G. (2000). Research and the challenges of contemporary school leadership: the contribution of critical scholarship. *British Journal of Educational Studies*, 48 (3), 231-247.
- Greenberg, J. (1986). Determinants of perceived fairness of performance evaluations. *Journal of applied psychology*, 71 (2), 340.
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12 (1), 9-22.
- Greenberg, J. (2009). Everybody talks about organizational justice, but nobody does anything about it. *Industrial and organizational psychology*, 2 (2), 181-195.
- Greenberg, J., Cropanzano, R. (1993). *The social side of fairness: Interpersonal and informational classes of organizational justice. Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

- Güçlü, N., Yaman, M., ve Yenel, F. (1996). *Spor yöneticilerinin nitelikleri ve eğitim durumları*. Amme İdaresi Dergisi, 29 (4), 55-63.
- Gül, H. ve İnce, M. (2014). Etik liderlik ve örgütsel adalet arasındaki ilişkiler üzerine bir araştırma. *Academic Review of Economics & Administrative Sciences*, 7 (2), 127-150.
- Gül, H., İnce, M. (2014). Etik liderlik ve örgütsel adalet arasındaki ilişkiler üzerine bir araştırma. *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7 (2), 127-150.
- Gümüş, A. (2019). *Ulusal kültürün çalışanların örgütsel bağlılıkları, iş performansları, işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisinde yöneticilerin örgütsel adalet anlayışlarının aracılık rolü ve bir araştırma*. Doktora Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Gündoğdu, F. (2014). *Spor yöneticilerinin liderlik stilleri ile sporun yaygınlaştırılması arasındaki ilişki*. Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Güney, S. (2015). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayınları, 182.
- Güngör, E. (1997). *Sosyal ahlak ve ahlak psikolojisi*. İstanbul: Ötüken Yayınları.
- Gürbüz, S., Şahin, F. (2014). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık, 271.
- Haghighi, M.A., Ahmadi I., Ramin M. H. (2009). Surveying the effect of organizational justice on employee performance. *Journal of Organizational Culture*, 7 (20), 79-101.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E. (2014). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Harlow: Pearson.
- Halbusi, H.A., Williams, K. A., Mansoor, H. O., Hassan M. S., Hamid, F. A. H. (2020). Examining the impact of ethical leadership and organizational justice on employees' ethical behavior: Does person-organization fit play a role?. *Ethics & Behavior*, 30 (7), 514-532.
- Hamidi, Y., Shaterabadi, S., Soltanian, A. R. (2020). Investigation of the relationship between the organizational justice and the organizational performance and productivity in the health center of kermanshah province. *Iranian Journal of Ergonomics*, 7 (4), 52-61.
- Hansen, S. D. (2011). Ethical leadership: A multifoci social Exchange perspective. *The Journal of Business Inquiry*, 10 (1), 41-55.
- Harvey, E. (2004). Liderlik ve Etik. *Executive Excellence*, 8 (87), 23.
- Haynes, F. (2002). *Eğitimde etik*. (Çev. Semra Kunt Akbaş). İstanbul: Ayrıntı Yayınları, 68.
- Horch, H. D., Schütte, N. (2003). Competencies of sport managers in german sport clubs and sport federations. *Managing leisure*, 8 (2), 70-84.

- Hussein, N., Omar, S., Noordin, F. ve Ihsak, N. A. (2016). Learning Organization Culture, Organizational Performance and Organizational Innovativeness in a Public Institution of Higher Education in Malaysia: A Preliminary Study. *Procedia Economics and Finance*, 37, 512-519.
- Iqbal, N., Anwar, S., Haider, N. (2015). Effect of leadership style on employee performance. *Arabian Journal Business Management Review*, 5 (5), 1-6.
- Irak, D. Y. (2004). Örgütsel adalet: Ortaya çıkışı, kuramsal yaklaşımlar ve bugünkü durumu. *Türk Psikoloji Yazıları*, 7 (13) 25-43.
- Işık, M. (2009). *Okul yöneticilerinin etik liderlik özellikleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Beylikdüzü örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Işık, O., Uğurluoğlu, Ö. ve Akbolat, M. (2012). Sağlık kuruluşlarında örgütsel adalet algılarının örgütsel bağlılığa etkisi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 13 (2), 254-265.
- İçerli, L. (2009). *Örgüt yapısı ve örgütsel adalet arasındaki ilişkiler*. Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- İçerli, L. (2010). Örgütsel adalet: Kuramsal bir yaklaşım. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5 (1), 67-92
- İnak, A. (2016). *Etik liderlik davranışının etik liderlik üzerine etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nevşehir.
- İnternet: Australian Sports Commission. (2002). Ethics in Sport – Codes of Behaviour. Web: <http://web2.hunterspt.h.schools.nsw.edu.au/studentshared/PDHPE/Sports%20Coaching/Australian%20Sports%20Commission%20-%20Ethics.doc>, Son Erişim Tarihi:18.10.2019.
- İnternet: Code of Sports Ethics. (2015). Web: <http://www.pned.pt/media/31485/Code-of-Sports-Ethics.pdf> , Son Erişim Tarihi: 11. 5.2020.
- İnternet: Gençel, B., Akçakanat, T., Dinç, M . (2020). *Psikolojik rahatlığın bilgi paylaşımı, çalışmaya tutkunluk ve çalışan performansı üzerine etkisi*. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 9 (3), 2011-2038. Web: <http://www.itobiad.com/tr/pub/issue/56503/717522>, Son Erişim Tarihi: 22.04.2021.
- İnternet: Gençlik ve Spor Bakanlığı 2021 yılı performans programı. Web: <https://sgb.gsb.gov.tr/Public/Edit/images/SGB/012014/2021%20PP.pdf>, Son Erişim Tarihi: 20.05.2021.
- İnternet: Gençlik ve Spor Bakanlığı. (2019). Teşkilat şeması. Web: <http://gsb.gov.tr/Sayfalar/35/10/TeskilatveGorevleri>, Son Erişim Tarihi: 11.03.2020.
- İnternet: Gül, H. (2002). Örgütsel bağlılık yaklaşımlarının mukayesesi ve değerlendirmesi. *Ege Academic Review*, 2 (1), 37-56. Web: <https://dergipark.org.tr/tr/pub/eab/issue/39832/472230>, Son Erişim Tarihi: 10.03.2021

- İnternet: Heffernan, M., Dundon, T. (2016). Cross-level effects of high-performance work systems (HPWS) and employee well-being: the mediating effect of organisational justice. *Human Resource Management Journal*, 26 (2), 211-231. Web: <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12095>, Son Erişim Tarihi: 04.04.2021.
- İnternet: Johnson, S. M. (2000). *Providing moral center*. Web: <http://www.eric.ed.gov/searchdb/index.html>, Son Erişim Tarihi: 02.04.2020.
- İnternet: Josephson, M. (2001). Making Ethical Decisions. Josephson Institute of Ethics. Web: https://web.engr.uky.edu/~jrchee0/CE%20401/Josephson%20EDM/Making_Ethical_Decisions.pdf, Son Erişim Tarihi: 01.10.2020.
- İnternet: Kamu Görevlileri Etik Kurulu. (2021). Web: <http://www.etik.gov.tr/>, Son Erişim Tarihi: 22.02.2021.
- İnternet: Lashway, L. (1996). *Ethical leadership*. Web: <https://scholarsbank.uoregon.edu/xmlui/bitstream/handle/1794/3329/digest107.pdf?sequence>, Son Erişim Tarihi: 18.01.2020.
- İskele, A. (2009). *İlköğretim okulu yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının okullardaki yaratıcı iklim üzerine etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- İşcan, Ö. F., Sayın, U. (2010). Örgütsel adalet, iş tatmini ve örgütsel güven arasındaki ilişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24 (4), 195-216.
- Jawahar, I.M. ve Carr D.(2007). Conscientiousness and contextual performance the compensatory effects of perceived organizational support and leader-member Exchange. *Journal of Managerial Psychology*, 22 (4), 330-349
- Johnson, R. E., Selenta, C., and Lord, R. G. (2006). When organizational justice and the self-concept meet: Consequences for the organization and its members. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 99 (2), 175-201.
- Jones, G. R. (2013). *Organizational theory, design, and change: Text and cases. Seventy Edition*. Boston: Pearson.
- Kalay, F. (2016). İşletmelerde örgütsel adaletin işgören performansı üzerindeki etkisi: teorik bir inceleme. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11 (1), 147 158.
- Kaleem, M. M., Jabeen, B., Twana, M. J. (2013). Organizational justice in performance appraisal system: impact on employees satisfaction and work performance. *International Journal of Management & Organizational Studies*, 2 (2), 28-37.
- Kalshoven, K., Den Hartog, D. N., and De Hoogh, A. H. (2013). Ethical leadership and follower helping and courtesy: Moral awareness and empathic concern as moderators. *Applied Psychology*, 62 (2), 211-235.

- Kalu, D. C., Okpokwasili, N. P. (2018). Impact of democratic leadership style on job performance of subordinates in academic libraries in port harcourt, rivers state, Nigeria. *International Journal of Research – Granthaalayah*, 6 (10), 232-239.
- Kaplan, D. (2020). *Yöneticilerin etik liderlik davranışlarının çalışanların iş performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışına etkileri üzerine bir alan araştırması*. Yüksek Lisans Tezi, Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Karadaş, F. (2014). *Okul müdürlerinin öğretmenler tarafından algılanan etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin güdülenme düzeyleri arasındaki ilişki*. Doktora Tezi, Akdeniz Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Antalya
- Karagöz, A. (2008). *İlk ve ortaöğretim okulu yöneticilerinin öğretmenler tarafından algılanan etik liderlik rolleri ile öğretmenlerin örgütsel adanmışlıkları arasındaki ilişki (Bursa ili örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Karakurum, M. (2005). *The effects of person-organization fit on employee job satisfaction, performance and organizational commitment in a turkish public organization*. Doctoral Dissertation, School of Social Sciences of Middle East Technical University, Ankara.
- Karakuş, E. (2014). *Yöneticilerin liderlik davranışlarıyla çalışan performansı arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Karakuş, S. (2019). *Tükenmişlik ve yetenek yönetiminin çalışan performansı üzerine etkisi: sağlık sektöründe bir uygulama*. Doktora Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İstanbul.
- Karaman, M., Macit, M., Kuşcu Karatepe, H. (2020). Psikolojik sermayenin iş performansına etkisi: Sağlık çalışanlarında bir uygulama. *Optimum Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 7 (1) , 127-146. DOI: 10.17541/optimum.563469
- Karasar, N. (2013). *Bilimsel araştırma yöntemi: Kavramlar ve temel ilkeler*. Ankara: Nobel, 81.
- Kaya, T. (2014). *Okul yönetiminde etik liderlik ve örgütsel adalet ilişkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Mevlana Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Kaya, T. (2020). *Genel lise müdürlerinin etik liderlik davranışları gösterme düzeyleri ile öğretmenlerin yaşadıkları örgütsel güven ve örgütsel özdeşleşme düzeyleri arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Kayapalı, S., Karabey, C. (2015). Örgütsel adalet algısının performans değerlendirme sisteminden duyulan memnuniyet üzerine etkisi. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 13 (2), 40-58.
- Keçecioğlu, T. (2003). *Liderlik ve Liderler*. İstanbul: Okumuş Adam Yayıncılık, 33.

- Keklik, B., Us, N. C. (2013). Örgütsel adalet algılarının iş tatminine etkisi: Hastane Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18 (2), 143-161
- Kepoğlu, A. (2011). *GSGM taşra teşkilatı spor yöneticilerinin iş doyumlarının insan kaynakları yönetimi açısından incelenmesi*. Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Keskin, S. (2016). *Etik liderlik ve örgütsel adalet ilişkisi: Bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kılavuz, R. (2003). *Kamu yönetiminde etik ve bir sorun alanı olarak yozlaşma*. Ankara: Seçkin Yayınları, 19.
- Kılınç, A. Ç. (2010). *Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları gösterme düzeyleri ile öğretmenlerin yaşadıkları örgütsel güven ve yıldırma arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Kılınç, E. (2016). *Psikolojik sözleşmenin çalışan performansına etkisine ilişkin kamu-özel hastanelerde karşılaştırmalı bir araştırma: Gaziantep örneği*. Doktora Tezi, Kilis 7 Aralık Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kilis.
- Kılınç, E., Paksoy, H. M. (2017). Sağlık çalışanlarında performans algı düzeyinin bazı sosyo demografik değişkenlere göre incelenmesi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 20 (2), 151-159.
- Kılınç, E., Ulusoy, E. (2014). Investigation of organizational citizenship behavior, organizational silence and employee performance at physicians and nurses, and the relationship among them. *Business Management Dynamics*, 3 (11):25-34.
- Kılınç, Z. (2013). *Kadın spor yöneticilerinin labirentteki yolculuğu: liderlik becerileri. algılanan engeller ve toplumsal cinsiyet rolleri*. Doktora Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Kılıoğlu, İ. (1988). *Ahlak- hukuk ilişkisi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi İFAV Yayını, 10.
- Kır, A. (2018). *Örgütsel sessizlik, tükenmişlik sendromu ve çalışan performansı ilişkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.
- Kline, R.B. (2016). *Principles and practice of structural equation modeling*. Guilford publications.
- Kocabacak, A. (2011). *İnsan kaynakları seçme ve yerleştirme süreci açısından kişilik boyutları ile çalışan performansı ilişkisi: İlaç sektöründe psikoteknik boyutta bir uygulama*. Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Koçel, T. (1995). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları, 625.
- Konak, M. (2014). *Öğretmenlerin görüşlerine göre ilköğretim müdürlerinin etik liderlik davranışları ile çatışma yönetme stilleri arasındaki ilişki (Batman ili örneği)*. yüksek Lisans Tezi, Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Van.

- Konovsky, M. A. (2000). Understanding procedural justice and its impact on business organizations. *Journal Of Management*, 26 (3), 489-511.
- Konyalılar, N. (2020). *Entelektüel sermaye ve inovasyonun çalışan performansına etkisi: Havacılık sektörü örneği*. Doktora Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Köse, A. (2020). *Etik liderlik davranışlarının örgütsel adalet algısı ile ilişkisi: Kocaeli ilindeki eğitim kurumlarında yapılan bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Yalova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yalova.
- Kugun, O. A., Aktaş, E. ve Güripek, E. (2013). Çalışanların örgütsel adalet algılarında yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının rolü. *Balikesir University Journal of Social Sciences Institute*, 16 (30), 151-166.
- Lam, S. S. K., Schaubroeck, J., Aryee, S. (2002). Relationship between organizational justice and employee work outcomes: A cross-national study. *Journal of Organizational Behavior*, 23 (1), 1-18.
- Lee, Y. K., Kim, S., Son, M. H. ve Kim, M. S. (2015). Linking organizational justice to Job performance: Evidence from the restaurant industry in East Asia. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 20 (1), 1527-1544.
- Lee, Y. K., Kim, S., Son, M. H. ve Kim, M. S. (2015). Linking organizational justice to Job performance: Evidence from the restaurant industry in East Asia. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 20 (1), 1527-1544.
- Leventhal, S. G. (1980). *What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relations*. National Science Foundation, Washington: ERİC, 1-52.
- Lin, Y. T., Liu, N. C. (2016). *High performance work systems and organizational service performance: The roles of different organizational climates*. *International Journal of Hospitality Management*, 55 (2016), 118-128.
- Liu, F., Chow, I. H. S., Huang, M. (2019). High-performance work systems and organizational identification: the mediating role of organizational justice and the moderating role of supervisor support. *Personnel Review*.
- Lopiano, D. A., & Zotos, C. (2013). *Athletic director's desk reference*. Human Kinetics. 5-7
- Mahsud, R., Yukl, G., Prussia, G. (2010). Leader empathy, ethical leadership, and relations oriented behaviors as antecedents of leader-member Exchange quality. *Journal of Managerial Psychology*, 25 (6), 561-577.
- Maliye Bakanlığı Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü, (2004). *Performans esastlı bütçeleme rehberi*, Ankara.
- Marshall, M. N. (1996). Sampling for qualitative research. *Family practice*, 13(6), 522-526.
- McCabe, N., McCarthy, M. (2005). Educating school leaders for social justice. *Educational Policy*, 19 (1), 201- 222.

- Mete, B., Demir, H. (2016). Etik liderlik davranışının yöneticiye duyulan sadakat üzerine etkisi: Güvenin aracı rolü. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7 (14), 557-576.
- Meydan, C., Dirik, D., Eryılmaz, İ. (2018). Liderin güç kaynakları ve iş performansı arasındaki ilişkide pelz etkisinin düzenleyici rolü. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25 (1) , 75-92.
- Meydan, C., Köksal, K., Uğurlu Kara, A . (2015). Örgüt içinde sessizlik: örgütsel etik değerlerin etkisi ve adalet algısının aracılık rolü. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17 (3), 142-159.
- Mıhçı, H., Uzun, T. (2020). Analyzing the relationship between ethical leadership and organizational justice and organizational identification in schools. *International Online Journal of Educational Sciences*, 12 (3), 29-39.
- Mızrak, O., Katkat, D., Yenel, İ. F. (2004). Spor federasyonlarında görev yapan genel sekretelerin liderlik analizi. *Atatürk Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 8 (2), 26-31.
- Mihelic, K. K., Lipicnik, B., Tekavcic, M. (2010). Ethical leadership. *International Journal of Management & Information Systems (IJMIS)*, 14 (5), 31-41.
- Miller, R., Griffin, M., & Hart, P. (1999). Personality and organizational health: The role of conscientiousness. *Work & Stress*, 13 (1), 7-19.
- Moazzezi, M., Sattari, S., Bablan, A. Z. (2014). Relationship between organizational justice and job performance of payamenoor university employees in ardabil province. *Singaporean Journal of Business Economics, and Management Studies*, 2 (6), 57-64.
- Moon, K. K. (2017). Fairness at the organizational level: Examining the effect of organizational justice climate on collective turnover rates and organizational performance. *Public Personnel Management*, 46 (2), 118-143.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship?. *Journal of Applied Psychology*, 76 (6), 845-855.
- Morgan L. M. (2002). *The Moral Ethos of Managing in an Engineering Culture*. A Dissertation Submitted to The University of San Francisco in Partial Fulfillment of The Requirments for The Degree of Doctor of Education, San Francisco).
- Motowildo, S. J., Borman, W. C., and Schmit, M. J. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human performance*, 10 (2), 71-83.
- Mutlu, G., N. (2020). *Yetenek yönetimi uygulamalarının çalışan performansı ve yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisi e-ticaret sektöründe bir uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Naderi, M.R., Hoveida, R. & Siadat, A. (2010). Correlation between organizational justice and components of evaluation of employee performance in ısfahan oil refining company. *New Educational Approach*, 5 (2), 97-112.

- Naderi, M.R., Hoveida, R.,a and Siadat, A. (2010). Correlation between organizational justice and components of evaluation of employee performance in ısfahan oil refining company. *New Educational Approach*, 5 (2), 97-112.
- Nasurdin, A. M., Khuan, S. L. (2007). Organizational justice as an antecedent of job performance. *Gadjah Mada International Journal of Business*, 9 (3), 335-353.
- Niță, A. (2007). Trends of harmonization of the continuous professional training process with the european managerial requirements. *Universitary Journal of Sociology*, 4 (1), 23-29.
- Nowakowski, J., Conlon, D. (2005). Organizational Justice: Looking Back, looking forward. *International Journal of Conflict Management*, 16 (1), 4-29.
- Onan, G. (2017). Etik liderlik, etik iklim, çalışan performansı ve hizmet kalitesi ilişkileri: bankacılık sektörü örneği. Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Osborne, J. W., Costello, A. B., Kellow, J. T. (2014). *Best practices in exploratory factor analysis*. (pp. 86-99). Louisville, KY: CreateSpace Independent Publishing Platform.
- Öter, S., Ayan, M. S. (2016). Denizcilik işletmelerinde dönüşümcü liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiler üzerine bir literatür araştırması. *Dokuz Eylül Üniversitesi Denizcilik Fakültesi Dergisi*, 8 (1), 129-157.
- Özbek, O. (1999). Sporda etik dışı davranış alanları ve etik ilkeler. *Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 4 (4) 38-50.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan örgütsel adaletin bireylerarası saldırgan davranışlar üzerindeki etkilerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21, 77-96.
- Özdevecioğlu, M., Kanıgür, S. (2009). Çalışanların ilişki ve görev yönelimli liderlik algılamalarının performansları üzerindeki etkileri. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2009 (1), 53-82.
- Özdevecioğlu, M., Sucan, S., Akın, M. (2008). Algılanan örgütsel adaletin tükenmişlik üzerindeki etkisini attırmada fiziksel aktivitelere katılımın rolü. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 6 (3), 137-151.
- Özer, Ö. (2019). Hemşirelerde hizmetkâr liderlik ve çalışan performansının incelenmesi. *Sağlık Bilimleri ve Meslekleri Dergisi*, 6 (1), 105-112.
- Özer, Y., Urtekin, A . (2007). Örgütsel adalet algısı boyutları ve iş doyumu ilişkisi üzerine bir araştırma . *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* , 0 (28).
- Özgen, E. (2003). İletişim ve liderlik. *İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi*, sayı: 18, 99-119. Özgenel, M., Aktaş, A. (2020). Okul müdürlerinin liderlik stillerinin öğretmen performansına etkisi. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 3 (2) , 1-18.

- Özkan, O. S. (2019). Hizmetkâr liderliğin örgütsel özdeşleşmeye etkisinde örgütsel adaletin aracı rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11 (4), 3157-3171.
- Özmen, Ö. N. T., Arbak Y., Özer P. S. (2007). Adalet verilen değerin adalet algıları üzerindeki etkisinin sorgulanmasına ilişkin bir araştırma. *Ege Academic Review*, 7 (1): 17-33.
- Öztürk, F. (2000). *Devlet ve özel sektör spor kuruluşlarındaki yöneticilerin dönüştürücü ve etkileşimli liderlik özelliklerinin belirlenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Orta Doğu Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Öztürk, N. K., Coşkun, B. (2000). Kamu yönetiminde yeniden yapılanma ve kamu hizmetlerinde kalite: Etiksel bir bakış. *Türk İdare Dergisi*, 72 (426), 145-161.
- Öztürk, S. (2019). *Şirket akademilerinin çalışan performansı, iş tatmini ve örgütsel bağlılığa etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.
- Parasız, Ö. (2015). *Bağımsız spor federasyonlarının Spor Genel Müdürlüğü ile ilişkilerinin analizi*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Parks, B. J., Quarterman, J. And Thibault L. (2013). *Çağdaş spor yönetimi*. (Üçüncü baskı). (Çev. Doğu, G., Sevimli, D., Durusoy, E. A.). Ankara: Akademisyen Kitapevi.
- Pawar, B. S., Eastman, K. K. (1997). The Nature and Implications of Contextual Influences on Transformational Leadership: A Conceptual Examination. *Academy of Management Review*. 22 (1):80-109.
- Pekdemir, M., Koçoğlu, G., Ç. Gürkan. (2014). Özerklik ve ödüllendirme algılarının çalışan performansı üzerindeki etkisinde çalışanın inovasyona yönelik davranışının aracılık rolüne yönelik bir araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 43(2), 332-350.
- Pelit, E., Bozdoğan, İ. (2014). Çalışanların örgütsel adalet algılamalarının tükenmişlik düzeyleri üzerindeki etkisi: kemer'deki beş yıldızlı otel işletmelerinde bir uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6 (2), 37-66.
- Pieper, A. (1999). *Etiğe Giriş*. (Çev. Veysel Atayman-Gönül Sezer). İstanbul: Ayrıntı Yayınları, 28.
- Pillai, R., Schriesheim, C. A., and Williams, E. S. (1999). Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership: A two-sample study. *Journal of Management*, 25(6), 897-933.
- Polat, S. (2007). *Orta öğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları, örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkileri*, Doktora Tezi, Kocaeli Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Polat, S., Celep, C. (2008). Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet, örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 54 (54), 307-331.

- Poyraz, K., Kara, H. ve Çetin, S. A. (2009). Örgütsel adalet algılamalarının örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisine yönelik bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9 (1), 71-91.
- Price, T. L. (2000). Explaining ethical failures of leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 22 (4), 177-184.
- Qasim, M., Rizvi, T., & Irshad, M. (2020). Impact of ethical leadership on task performance and organizational citizenship behavior: Moderating role of Islamic work ethics. *Journal of Management and Research*, 7 (2), 166-193.
- Robinson, K. L. (2004). *the impact of individual differences on the relationship between employee perceptions of organizational justice and organizational outcome variables*. Doctoral dissertation, Alliant International University, San Diego.
- Rosenthal, M., P. Yudin. (1997). *Felsefe Sözlüğü* (Çev. Aziz Çalışlar). İstanbul: Sosyal Yayınları, 147.
- Sabuncuoğlu, Z., Tüz, M. (2001). *Örgütsel psikoloji*. Bursa: Ezgi Kitabevi, 201.
- Saeed, R., Shakeel, M., Lodhi, R. N. (2013). Ethical behavior and employees job performance in education sector of Pakistan. *Middle-East Journal of Scientific Research*. 18 (4). 524-529
- San, İ., Yalçıntaş, M., (2017). Örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik ampirik bir çalışma. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 16. *Ulusal İşletmecilik Kongresi Özel Sayısı*, 503-514. DOI: 10.18092/ulikidince.323228
- Sancak, Y. M. (2014). *Etik liderlik örgütsel adalet ve örgütsel sinizm üzerine bir uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Haliç Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Sarıcı Aytan, Y. (2018). *Örgütsel adalet, güven, bağlılık ve vatandaşlığın çalışanların performansına etkisi ve buna yönelik bir uygulama: Esenyurt Belediyesi örneği*. İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Saunders, M., Thornhill, A. (2004). Trust and mistrust in organizations: An exploration using an organizational justice framework. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13 (4), 493-515.
- Savaş, A. T. (2005). *Kariyer yönetiminde performans değerlendirme sisteminin rolü*. İstanbul: Çantay Yayınları, 16.
- Saygılı, M., Erigüç, G., Özer, Ö. (2016). Sağlık çalışanlarının örgütsel sessizlik ve çalışan performansı düzeylerinin belirlenmesi. *The Journal of Academic Social Science Studies*, (49), 485-500.
- Sayın, A. (2016). The Examination of model fit indexes with different estimation methods under different sample sizes in confirmatory factor analysis. *Eğitimde ve Psikolojide Ölçme ve Değerlendirme Dergisi*, 7(2), 432-442.

- Sayın, A., Gelbal, S. (2016). Yapısal Eşitlik Modellemesinde Parametrelerin Klasik Test Kuramı Ve Madde Tepki Kuramına Göre Sınırlandırılmasının Uyum İndekslerine Etkisi. *Uluslararası Eğitim Bilim ve Teknoloji Dergisi*, 2(2), 57-71.
- Schermerhorn, J. R., J. G. Hunt ve R. N.Osborn. (2000). *Organizational behavior*. 7th Edition. NY: John Wiley&Sons, 48.
- Schminke, M., Ambrose, M. L., and Noel, T. W. (1997). The effect of ethical frameworks on perceptions of organizational justice. *Academy of Management Journal*, 40 (5), 1190-1207.
- Serinkan, C. (2002). Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzları ve tepe yöneticileri için önemi. *Maltepe Üniversitesi İİBF Ekonomik Toplumsal ve Siyasal Analiz Dergisi*, 1 (1).
- Songur, A., İnce, N. (2020). Liderlik türlerinin çalışan motivasyonu ve performansına etkisi: bir uygulama. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, İşletme Kamu ve Ekonomi 2020 Özel Sayısı, 906-925. DOI: 10.30798/makuiibf.690754
- Songur, C., Özlem, Ö., Say Şahin, D. (2017). Etik liderliğin örgütsel adalet üzerine etkisi: bir kamu hastanesinde uygulama. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 20 (4), 445-456.
- Sonnentag, S., Frese, M. (2002). Performance concepts and performance theory. *Psychological management of individual performance*, 23 (1), 3-25.
- Sökmen, A., Bilsel, M. A., Erbil, C. (2013). Örgütsel adaletin çalışan motivasyonu ve performansı üzerindeki etkisi: Bankacılık sektöründe bir araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15 (1), 43-62.
- Suliman, A. M. T. (2007). Links between justice, satisfaction and performance in the workplace: a survey in the uae and arabic context. *Journal of Management Development*, 26 (4), 294-311.
- Sunay, H. (2017). *Spor yönetimi*. 3. Baskı. Ankara: Gazi kitabevi.
- Sümer, N. (2000), Yapısal Eşitlik modelleri: Temel kavramlar ve örnek uygulamalar. *Türk Psikoloji Yazıları*, 3(6), 49-74.
- Sümer, R. (1990). *Türkiye’de spor yönetiminin tarihsel gelişimi ve sporda demokrasi*. (3. Baskı). Ankara: Güven Kitabevi, 27-38, 63.
- Swalhi, A., Zgoulli, S. and Hofaidhllaoui, M. (2017). The influence of organizational justice on job performance: The mediating effect of affective commitment. *Journal of Management Development*, 36 (4), 542-559.
- Swalhi, A., Zgoulli, S. ve Hofaidhllaoui, M. (2017). The influence of organizational justice on job performance: The mediating effect of affective commitment. *Journal of Management Development*, 36 (4), 542-559.

- Şahin, B., Taşkaya, S. (2011). Sağlık çalışanlarının örgütsel adalet algılarını etkileyen faktörlerin yapısal eşitlik modeli ile incelenmesi. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 13(2), 85-114.
- Şamdan, T. (2019). *İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinin algılarına göre örgütsel adalet ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Doktora Tezi, İstanbul Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Schumacker, R. E., Lomax, R. G. (2010). *A beginner's guide to structural equation modeling*. (3rd Edition). New York: Routledge/Taylor & Francis Group.
- Şimşek, Ö. F. (2007). *Yapısal eşitlik modellemesine giriş. Temel ilkeler ve lisrel uygulamaları*. Ankara: Ekinoks Yayınları, 212.
- Şimşek, Ş. (1999). *Yönetim ve organizasyon*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Şirin, Ö. F. (2008). *Beden Eğitim spor yüksekokulu yöneticilerinin liderlik stilleri ve çatışma yönetimi stratejilerinin incelenmesi*. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Şişman, M. (2002). *Eğitimde mükemmellik arayışı*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Tabachnick, B., & Fidell, L. (2014). Using multivariate statistics: Pearson new international edition. *International edition of sixth edition*. ed: United Kingdom: Pearson Education.
- Tağraf, H., Özkan, A. M., Şahin, İ. (2016). Çalışanların örgütsel adalet algıları ve performans arasındaki ilişki: bir sağlık kuruluşunda araştırma. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 17 (2), 67-83.
- Tajammal, H., Wajid, A. (2012). Effects of servant leadership on followers' job performance. *Sci., Tech. and Dev.*, 31 (4), 359-368.
- Tan, Ö., Çetin, C. (2012). Performans değerlendirme sistemine ilişkin örgütsel adalet algısının sistemden duyulan memnuniyet üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Öneri Dergisi*, 9 (35), 1-13.
- Taşkın, M. (2019). *Algılanan etik liderlik davranışı ile algılanan duygusal zeka arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Esenyurt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tayfun, A., Çatır, O. (2015). Örgütsel sessizlik ve çalışanların performansları arasındaki ilişki üzerine bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5 (3):114-134.
- Taymaz, H. (1997). *Eğitim sisteminde teftiş*. Ankara: Gül Yayınevi.
- Tekin, E. (2018). Lider-üye etkileşiminin çalışan performansı üzerindeki etkisinde örgütsel vatandaşlık davranışının aracılık rolü. *Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (16), 343-364.
- Tercan, S. (2017). *Otantik liderliğin çalışan motivasyonu ve iş performansına etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Teyfur, M., Beytekin, O. F., Yalçinkaya, M. (2013). İlköğretim okul yöneticilerinin etik liderlik özellikleri ile okullardaki örgütsel güven düzeyinin incelenmesi (İzmir il örneği). *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, (21), 84-106.
- Thiroux, J. (1998). *Ethics theory and practise*, R.R.donneley&sons company, New Jersey.
- Tortop, N. (1990). *Yönetim biliminin temel ilkeleri*. Ankara: Türkiye Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları.
- Toytok, E. H. (2014). *Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının örgüt kültürü üzerine etkisi (Düzce ili örneği)*. Doktora Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu.
- Töremen, F. (2001), *Öğrenen Okul*. Ankara: Nobel Yayınevi.
- Töremen, F. ve Tan, Ç. (2010). Eğitim örgütlerinde adalet kavramsal bir çözümleme. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, (14), 58-70.
- Trice, H.M., Beyer, J.M. (1993). *The cultures of work organizations*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Tsui, A. S., Zhang, Z. X., Wang, H., Xin, K. R., Wu, J. B. (2006). Unpacking the relationship between ceo leadership behavior and organizational culture. *The Leadership Quarterly*, 17 (2), 113–137.
- Tunçer, P. (2013). Örgütlerde performans değerlendirme ve motivasyon. *Sayıştay Dergisi*, 88 (1), 87-108.
- Turan, M. (2018). Türkiye'nin yeni yönetim düzeni: Cumhurbaşkanlığı hükümet sistemi. *Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi*, 7 (3), 42-91.
- Turan, S. (2014). *Eğitim yönetimi teori, araştırma ve uygulama*. Ankara: Pegem A Yayıncılık, 297.
- Turan, Y., Cinnioğlu, H. (2020). Otel işletmeleri çalışanlarının algıladıkları liderlik tarzının performans düzeyine etkisi: Antalya örneği. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19 (39) , 1227-1245. DOI: 10.46928/iticusbe.790956
- Turgut, H., Tokmak, İ., Ateş, M. F. (2015). Lider-üye etkileşiminin işgören performansına etkisinde çalışanların örgütsel adalet algılarının rolü. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İİBF Dergisi*, 5 (2), 417-442.
- Turhan, M., Çelik, V. (2011). The effect of ethical leadership behaviors of school principals on social justice in schools. *Education Sciences*, 6 (1), 438-452.
- Tutar, H., Altınöz, M. (2010). Örgütsel iklimin işgören performansı üzerine etkisi: ostim imalat işletmeleri çalışanları üzerine bir araştırma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65 (02), 196 218.
- Türkmen, İ. (1996). *Yönetimin siyasallaşması ve yönetsel yetki ve zaman açısından yönetimde verimlilik*. Ankara: MPM Yayınları, 53.

- Tyler, T. R., Lind, E. A. (1992). A relational model of authority in groups. *Advances In Experimental Social Psychology*, Vol 25, 115-92.
- Uen, J.F. & Chien, S.H. (2004). Compensation Structure, Perceived Equity And Individual Performance of R and D Professionals. *Journal of American Academy of Business*, 401- 40.
- Uğraş Turan, E. (2020). Etik liderlik, örgütsel bağlılık ve üretkenlik karşısı iş davranışı ilişkisi: Bir alan araştırması. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Uğurlu Kara, A. (2014). *Pozitif psikolojik sermaye ile bireysel performans ilişkisi: Tarım Kredi Kooperatifleri Merkez Birliği Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Uğurlu, C. T. (2009). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeylerine yöneticilerinin etik liderlik ve örgütsel adalet davranışlarının etkisi*. Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Uğurlu, C. T., Üstüner, M. (2011). Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerine yöneticilerinin etik liderlik ve örgütsel adalet davranışlarının etkisi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 41 (41), 434-448.
- Uyargil, C. (2008). *İşletmelerde performans yönetimi sistemi, performansın planlanması, değerlendirilmesi ve geliştirilmesi*. İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım, 68.
- Uysal, B. (2019). *Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi, Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Samsun.
- Uysal, M. (2014). *Genel liselerde görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet konusundaki algıları (Altındağ ilçesi örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Uysal, Ş. (2015). Performans yönetimi sisteminin tanımı, tarihçesi, amaç ve temel unsurlarına genel bir bakış. *Electronic Journal of Vocational Colleges*, 1(1), 32-39.
- Uzuntarla, Y., Ceyhan, S., & Fırat, İ. (2017). Çalışan performansının incelenmesi: Sağlık sektörü örneği. *Gulhane Medical Journal*, 59 (1), 16-20.
- Ünlü, O., Yürür, S. (2011). Duygusal emek, duygusal tükenme ve görev/bağlamsal performans ilişkisi: Yalova'da hizmet sektörü çalışanları ile bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (37), 184-207.
- Voulgaraki, P. (2021). *High performance work systems (hpws) and employee engagement: the mediating effect of organizational justice*. Master's Thesis. Makedonya.
- Vural, M. (2013). *SGM merkez ve taşra teşkilatında görev yapan spor yöneticilerinin düşünme ve karar verme stillerinin incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Konya.

- Walumbwa, F.O., Mayer, D.M., Wang, P., Wang, H., Workman, K., 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*, 115 (2), 204-213.
- Watt, C., D. (2004). *Sport management and administration*. 2nd Edition. London: E&F Spon. p.:23-65.
- Wells, J. E., Walker, N. A. (2016). Organizational change and justice: The impact of transparent and ethical leaders. *Journal of Intercollegiate Sport*, 9 (2), 179-199.
- Werner, I. (1993). *Liderlik ve yönetim* (Çev. Vedat Üner). İstanbul: Rota Yayınları.
- West, S. G., Finch, J. F., Curran, P. J. (1995). Structural equation models with nonnormal variables: Problems and remedies.
- Williams, S. (1999). The effects of distributive and procedural justice on performance. *The Journal of Psychology*, 133 (2), 183-193.
- Witt, L. A., Kacmar, K. M., and Andrews, M. C. (2001). The interactive effects of procedural justice and exchange ideology on supervisor-rated commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 22 (5), 505-515.
- Wu, X., Wang, C. (2008). The impact of organizational justice on employees' pay satisfaction, work attitudes and performance in chinese hotels. *Journal of Human Resources in Hospitality ve Tourism*, 7 (2), 181-195.
- Xu, A. J., Loi, R. ve Ngo, H. Y. (2016). Ethical leadership behavior and employee justice perceptions: The mediating role of trust in organization. *Journal of Business Ethics*, 134 (3), 493-504.
- Xu, A. J., Loi, R., Ngo, H. Y. (2016). Ethical leadership behavior and employee justice perceptions: The mediating role of trust in organization. *Journal of Business Ethics*, 134 (3), 493-504.
- Yalçın, A. (2002). *Stratejik yönetim ve liderlik*. İstanbul: İz Yayınları, 53.
- Yang, C. (2014). Does Ethical Leadership Lead to Happy Workers? A Study on the Impact of Ethical Leadership, Subjective Well-Being and Life Happiness in the Chinese Culture. *Journal of Business Ethics*, 123(3), 513-525.
- Yasan, B., Doğan, S., Mengi, B. T. (2019). Etik liderlik ve etik iklimin iç denetçilerin performansına etkisi ve bir araştırma. *TİDE Academia Research*, 1 (2), 249-280.
- Yavuz, E. (2010). Kamu ve özel sektör çalışanlarının örgütsel adalet algılamaları üzerine bir karşılaştırma çalışması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 11 (2), 302-312.
- Yavuz, K. (2018). *Yöneticilerin algılanan narsistik özelliklerinin çalışan performansı üzerindeki etkileri: Devlet üniversitesinde yapılan bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Yean, T. F. & Yusof, A. A. (2016). Organizational justice: A conceptual discussion. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, Vol: 219, 798-803.
- Yelboğa, A. (2006). Kişilik özellikleri ve iş performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resource*, 8 (2), 196-217.
- Yenel, İ. F., Parasız, Ö. (2019). *Türk spor yönetimi*. A. Azmi Yetim (Ed.). Yönetim ve spor. Ankara: Gazi Kitapevi, 307-372.
- Yenel, İ., F. (2018). "*Liderlik*", *yönetim ve spor* (Ed. Ahmet Azmi Yetim). Ankara: Gazi Kitabevi Yayınları, 283-299.
- Yeşiltaş, M., Çeken, H., Sormaz, Ü. (2012). Etik liderlik ve örgütsel adaletin örgütsel sapma davranışları üzerindeki etkisi. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (28), 18 39.
- Yetim, A. (1996). Spor yönetiminde liderlik. *Gazi Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 1(3), 85-94.
- Yeyrek, M. (2018). *Geleneksel yönetim ve vizyoner liderlik davranışlarının, çalışanların performans etkilerine yönelik bir araştırma*. Doktora Tezi. İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yıldırım, B. (2001). *Okul yöneticilerinin kültürel liderlik rollerinin öğretmenlerin iş doyumuna ve meslek ahlakına etkisi*. Doktora Tezi. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Yıldız, S., Savcı, G., Kapu, H. (2014). Motive edici faktörlerin çalışanların iş performansına ve işten ayrılma niyetine etkisi. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21 (1), 233-249.
- Yılmaz, E. (2006). *Okullardaki örgütsel güven düzeyinin okul yöneticilerinin etik liderlik özellikleri ve bazı değişkenler açısından incelenmesi*. Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Yılmaz, E. (2006). *Okullardaki örgütsel güven düzeyinin okul yöneticilerinin etik liderlik özellikleri ve bazı değişkenler açısından incelenmesi*. Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Yılmaz, G. (2004). *İnsan kaynakları uygulamalarına ilişkin örgütsel adalet algısının çalışanların tutum ve davranışları üzerindeki etkisi*. Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yılmaz, G. (2019). Presenteeism ve iş stresinin çalışan performansına etkisi: Bir uygulama örneği, Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Yılmaz, G. (2019). *Etik liderlik davranışının örgütsel adalet algısı üzerindeki etkisi: Sağlık sektöründe bir uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yılmaz, G. Y., Günay, G. (2020). Presenteeism ve iş stresinin çalışan performansına etkisi: tekstil sektöründe bir uygulama. *Social Sciences Research Journal*, 9 (1), 91-106.

- Yılmaz, M. (2014). *Spor genel müdürlüğü ve taşra teşkilatı çalışanlarının yöneticilerine ilişkin etik liderlik davranış özelliklerinin örgütsel bağlılık düzeyleri açısından incelenmesi*. Yüksek Lisans tezi, Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sakarya.
- Yürür, S. (2008). Örgütsel adalet ile iş tatmini ve çalışanların bireysel özellikleri arasındaki ilişkilerin analizine yönelik bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13 (2), 295-312.
- Zehir, C., Erdoğan, E. (2011). The association between organizational silence and ethical leadership through employee performance. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, (24), 1389–1404.







EKLER

EK-1. Etik Kurul Onayı



T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
Sağlık Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü

Sayın Dr. Öğr. Üyesi İbrahim Fatih YENEL
Spor Yöneticiliği Bölümü Başkanlığı - Öğretim Üyesi

Enstitümüz Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı doktora programı öğrencisi Mustafa YILMAZ'ın, etik komisyon başvurusu ile ilgili olarak Üniversitemiz Ölçme Değerlendirme Etik Alt Çalışma Grubu'nun cevabi yazısı ekte gönderilmektedir.
Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

e-imzalıdır
Doç. Dr. Aysel BERKKAN
Enstitü Müdür Yardımcısı

DAĞITIM
Gereği:
Sağlık Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğüne »
Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı
Başkanlığına

Bilgi:
Sayın Dr. Öğr. Üyesi İbrahim Fatih YENEL

EK-1. (devam) Etik Kurul Onayı



**T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
Ölçme Değerlendirme Etik Alt Çalışma Grubu**

SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi : 14.02.2020 tarih ve E.23692 sayılı yazı.

İlgi yazınız ile göndermiş olduğunuz, Enstitünüz Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı **Doktora Öğrencisi Mustafa YILMAZ**'ın, **Dr.Öğr.Üyesi İ.Fatih YENEL**'in danışmanlığında yürüttüğü *"Etik Liderlik, Örgütsel Adalet ve Çalışan Performansı Arasındaki İlişki: Gençlik ve Spor Bakanlığı Örneği"* adlı tez çalışması ile ilgili konu Kurulumuzun **03.03.2020** tarih ve **03** sayılı toplantısında görüşülmüş olup,

İlgilinin çalışmasının, yapılması planlanan yerlerden izin alınması koşuluyla yapılmasında etik açıdan bir sakınca bulunmadığına oybirliği ile karar verilmiş ve karara ilişkin imza listesi ekte gönderilmiştir.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

**e-imzalıdır
Prof. Dr. İsmail KARAKAYA
Kurul Başkanı**

Araştırma Kod No: 2020-138

Ek: 1 Liste

EK-1. (devam) Etik Kurul Onayı

GAZİ ÜNİVERSİTESİ ÖLÇME DEĞERLENDİRME ETİK ALT ÇALIŞMA GRUBU KATILIM LİSTESİ	
TOPLANTI TARİHİ : 03.03.2020	TOPLANTI SAYISI : 03
ADI-SOYADI	İMZA
Prof. Dr. İsmail KARAKAYA Başkan	
Prof.Dr. C. Haluk BODUR	
Prof.Dr.İsmet YÜKSEL	
Prof.Dr.Seçil ÖZKAN	
Prof.Dr.Cevriye TEMEL GENCER	
Prof.Dr.Aymelek GÖNENÇ	
Prof.Dr.Gülay BAYRAMOĞLU	
Prof.Dr.Makbule GEZMEN KARADAĞ	
Doç.Dr.Zehra GÖÇMEN BAYKARA	
Doç.Dr.Nihan KAFA	
Doç.Dr.Necdet KARASU	
Doç.Dr.İlyas OKUR	
Doç.Dr.Kemal ÖZTEMEL	

EK-2. Gençlik ve Spor Bakanlığı Araştırma İzni



T.C.
GENÇLİK VE SPOR BAKANLIĞI
Eğitim, Araştırma ve Koordinasyon Genel Müdürlüğü

08.10.2020

DAĞITIM YERLERİNE

İlgi : a) Üniversiteniz 14.02.2020 tarihli ve 14574941 sayılı yazısı,
b) Bakanlığımız 27/07/2020 tarihli ve 754387 sayılı Araştırma İzinleri Genelgesi.

İlgi (a) yazı ile başvurusu yapılan "*Etik Liderlik, Örgütsel Adalet ve Çalışan Performansı Arasındaki İlişki: Gençlik ve Spor Bakanlığı Örneği*" başlıklı araştırma izni talebi Gençlik ve Spor Bakanlığı Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu tarafından ilgi (b) Genelge çerçevesinde değerlendirilmiştir.

Buna göre; araştırmanın Ankara, Antalya, Hatay, Osmaniye, Rize, Trabzon, Kocaeli, Sakarya, Manisa, İzmir, Aksaray, Erzincan, Adıyaman, Kırıkkale, Malatya ve Gaziantep Gençlik ve Spor İl Müdürlüklerinde, ilgi (b) Genelge doğrultusunda araştırmacı tarafından titizlikle yürütülmesi, örneklemdeki kişilerin reşit olmamaları durumunda velilerin yazılı izinlerinin alınması, onay alınan araştırma faaliyetleri kapsamı dışında hiçbir uygulama ve etkinlik yapılmaması, araştırmanın planlanması, tanıtılması ve uygulanması esnasında öncelikle kurum ve kuruluşların faaliyetlerinin aksatılmaması, tüm araştırma süreçlerine katılımda gönüllülüğün esas alınması, Eğitim, Araştırma ve Koordinasyon Genel Müdürlüğü tarafından mühürlenmiş veri toplama araçları dışında bir araç ya da form kullanılmaması, araştırmanın kurumlarda uygulanmasından kaynaklanabilecek her türlü fiziksel zararın araştırmacı(lar) tarafından karşılanması, araştırmada ticari amaç güdülmemesi ve katılımcılardan ücret talep edilmemesi, araştırmalarda elde edilen veri setlerinin uygulama tamamlandıktan sonra 30 (otuz) gün içerisinde Bakanlık tarafından istenilen formatta, araştırmaların sonuç raporlarının ise çalışma bitiminden itibaren 30 (otuz) gün içerisinde araştırmacı(lar) tarafından Eğitim, Araştırma ve Koordinasyon Genel Müdürlüğüne ulaştırılması, ilgili tüm etkinliklerin gözetim ve denetiminin, ilgili kurum müdürlükleri ile gençlik ve spor il müdürlükleri tarafından gerçekleştirilmesi hususlarında bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

e-imzalıdır

Dr. Mehmet Ata ÖZTÜRK
Bakan a.
Genel Müdür

EK-2. (devam) Gençlik ve Spor Bakanlığı Araştırma İzni



T.C.
GENÇLİK VE SPOR BAKANLIĞI
Eğitim, Araştırma ve Koordinasyon Genel Müdürlüğü

Ek : Onaylanmış Ölçek Formu (3 sayfa)

Dağıtım:

Gazi Üniversitesi Rektörlüğüne
(Sağlık Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü)
AKSARAY GENÇLİK VE SPOR İL
MÜDÜRLÜĞÜNE
ANKARA GENÇLİK VE SPOR İL
MÜDÜRLÜĞÜNE
ANTALYA GENÇLİK VE SPOR İL
MÜDÜRLÜĞÜNE
ADIYAMAN GENÇLİK VE SPOR İL
MÜDÜRLÜĞÜNE
HATAY GENÇLİK VE SPOR İL
MÜDÜRLÜĞÜNE
ERZİNCAN GENÇLİK VE SPOR İL
MÜDÜRLÜĞÜNE
İZMİR GENÇLİK VE SPOR İL
MÜDÜRLÜĞÜNE
MANİSA GENÇLİK VE SPOR İL
MÜDÜRLÜĞÜNE
KIRIKKALE GENÇLİK VE SPOR İL
MÜDÜRLÜĞÜNE
RİZE GENÇLİK VE SPOR İL
MÜDÜRLÜĞÜNE
TRABZON GENÇLİK VE SPOR İL
MÜDÜRLÜĞÜNE
GAZİANTEP GENÇLİK VE SPOR İL
MÜDÜRLÜĞÜNE
MALATYA GENÇLİK VE SPOR İL
MÜDÜRLÜĞÜNE
KOCAELİ GENÇLİK VE SPOR İL
MÜDÜRLÜĞÜNE
SAKARYA GENÇLİK VE SPOR İL
MÜDÜRLÜĞÜNE
Sayın Mustafa YILMAZ

EK-3. Anket Formu

Sayın Gençlik ve Spor Bakanlığı Çalışanı;

“Etik Liderlik, Örgütsel Adalet ve Çalışan Performansı Arasındaki İlişki: Gençlik ve Spor Bakanlığı Örneği” isimli doktora tez çalışmasının parçası olan bu anketin amacı; Gençlik ve Spor Bakanlığı bünyesinde görev yapan çalışanların, yöneticilerinde etik liderlik davranışlarının, performansları üzerindeki etkisini örgütsel adalet algısı aracılığıyla saptayarak söz konusu değişkenler arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır.

Anket sorularına vermiş olduğunuz cevaplardan elde edilecek bilgiler sadece bu çalışmada kullanılacak ve verdiğiniz cevaplar **gizli** tutulacaktır. Lütfen her soruyu mümkün olduğu kadar açık ve samimi bir şekilde cevaplandırınız.

Anket sorularını cevaplandırmak için ayırdığınız zamana şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dilerim.

İ. Fatih YENEL
Doktor Öğretim Üyesi
Danışman

Mustafa YILMAZ
Doktora Öğrencisi

BÖLÜM - I
KİŞİSEL BİLGİLER

.....**GENÇLİK ve SPOR İL MÜDÜRLÜĞÜ**

Yaş	Meslekte ki çalışma Süreniz	GSB Görev süreniz	Cinsiyet	Medeni Durum	Ünvanınız										
					Şube Müdürü/ İlçe Müdürü	Sef	Spor Eğitim Uzmanı	Spor Eğitim Uzmanı	Sözleşmeli Antrenör	Kadrolu Antrenör	Memur	Teknisyen	Diğer		
.....	 (yıl)	 (yıl)													
Gelir Düzeyiniz (Aylık TL)					Eğitim Düzeyiniz										
2500 TL ve Altı	2501 TL-3499 TL Arası	3500 TL-4499 TL Arası	4500 TL ve üzeri	İlköğretim	Lise	Lisans	Yüksek Lisans					Doktora			

EK-3. (devam) Anket Formu

BÖLÜM –II ETİK LİDERLİK ÖLÇEĞİ						
N O	<u>Bu bölümde vereceğiniz cevaplar yetkili amiriniz olan İL MÜDÜRÜNÜZ ile ilgilidir.</u>	5	4	3	2	1
		Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1	Çalışanları teşvik eder.					
2	Kendi düşüncelerini, sevgiyi temel alan yaklaşımla yaymaya çalışır.					
3	Geleceğe dönük somut hedefler koyar.					
4	Kendi işlerini sorumluluk duygusu içerisinde yapar.					
5	Kendi kendini değerlendirebilir.					
6	Hatalarını kabul eder.					
7	Bencil davranışlar sergilemez.					
8	Çalışanların yaratıcılığının ortaya çıkması için uygun ortam hazırlar.					
9	Çalışanlara adaletli davranır.					
10	Öğrenme konusunda isteklidir.					
11	Çözümler üretmede sistemli yaklaşır.					
12	Çalışanların farklı düşünebileceğini kabul eder.					
13	Tartışmalara yapıcı ve anlayışlı katılır.					
14	Doğru sözlüdür.					
15	Dürüst davranır.					
16	Olaylar karşısında cesaretli davranır.					
17	Sabırlıdır.					
18	Çalışanların başarısını, adaletli bir şekilde ödüllendirir.					
19	Alçak gönüllüdür.					
20	Kurumun kurallarını doğru bir şekilde oluşturur.					
21	İnsanlara eşit davranır.					
22	Tüm çalışanlara sevgiyle davranır.					
23	Çalışanlara şefkatle yaklaşır.					
24	Tüm koşullarda gerçeği söyler.					
25	İfadeleri gerçeğe yakındır.					
26	Faaliyetleri gerçeklik ilkesine göre yapar.					
27	Etrafındaki insanlara saygı gösterir.					
28	Bireysel hakları korur.					
29	İçinde bulunduğu toplumun değerlerine saygı gösterir.					
30	Politik konularda kazanç sağlamaya yönelik çalışmalarda bulunmaz.					
31	Dini konularda fayda amaçlı faaliyetlerde bulunmaz.					
32	Ekonomik alanda kişisel kazanç sağlayıcı faaliyetlerde davranmaz.					
33	Tartışmalar için özgür ortamlar yaratır.					
34	Mesleki sorumluluklarını dürüstlük duygusu içerisinde yapar.					
35	Kurumda ortak alınan kararları, etkili biçimde uygular.					
36	Mesleki etkinliğini artırmaya yönelik çaba içerisindedir.					
37	Kurumda yapılan işlerde ölçüyü belirler.					
38	Kötü sayılabilecek alışkanlıklara sahip değildir.					
39	Çalışanlar arasında arabozucu değildir.					
40	Merhametlidir.					
41	Çalışanlara içten davranır.					
42	Çalışanları, sahip oldukları kişisel özelliklerinden dolayı yargılamaz.					
43	Yapılan hizmetlerden dolayı insanlara minnet duygusu besler.					
44	Davranışlarının sınırlarını bilir.					

EK-3. (devam) Anket Formu

NO	BÖLÜM -III ÖRGÜTSEL ADALET ÖLÇEĞİ	1	2	3	4	5
		Hiç katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim yok	Katılıyorum	Tamamen katılıyorum
I. Aşağıdaki ifadeler sizi kazanımlarınıza ulaştıran süreçler (Kazanımlarınızla ilgili karar vermede İL MÜDÜRÜNÜZÜN kullandığı işlemler) ile ilgilidir.						
1	Fikirlerimi ve duygularımı bu süreçler esnasında ifade edebiliyorum.					
2	Bu süreçler esnasında elde edilen kazanımlar üzerinde etkim vardır.					
3	Bu süreçler tutarlı bir şekilde uygulanıyor.					
4	Bu süreçler önyargılardan uzak uygulanıyor.					
5	Bu süreçler doğru ve tutarlı bilgilere dayandırılmıştır.					
6	Süreçler sonucu ulaşılan kazanımların düzeltilmesini talep edebilirim.					
7	Bu süreçler etik ve ahlaki standartlara uygundur.					
II. Aşağıdaki ifadeler elde ettiğiniz kazanımlarla (aldığınız ücret, ilerleme, takdir vb. iş sonuçlarınıza) ilgilidir.						
8	Elde ettiğim kazanımlar işteki çabamı karşılıyor.					
9	Elde ettiğim kazanımlar tamamladığım işe uygundur.					
10	Elde ettiğim kazanımlar kuruma yaptığım katkıyı karşılıyor.					
11	Performansımı düşündüğümde kazanımlarım adildir.					
III. Aşağıdaki ifadeler süreçleri yönlendiren yetkili amiriniz olan İL MÜDÜRÜNÜZ ile ilgilidir.						
İL MÜDÜRÜM						
12	Bana nazık davranır.					
13	Bana değer verir.					
14	Bana saygılı davranır.					
15	Bana haksız yorum ve eleştiriler yöneltir.					
16	Benimle olan diyaloglarında samimidir.					
17	Süreçleri bütünüyle açıklar.					
18	Süreçlere yönelik açıklamaları mantıklıdır.					
19	Süreçlere yönelik ayrıntıları zamanında aktarır.					
20	Bilgi aktarırken herkesin anlayabileceği dilden konuşur.					
NO	BÖLÜM -IV ÇALIŞAN PERFORMANSI ÖLÇEĞİ	1	2	3	4	5
		Hiç katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim yok	Katılıyorum	Tamamen katılıyorum
1	Yüksek kalitede iş ortaya koymaktayım.					
2	İşimin esasını oluşturan ana görevlerimi başarıyla yerine getirmekteyim.					
3	İşimi yaparken zamanı verimli bir şekilde kullanabilmekte ve iş planlarına bağlı kalmaktayım.					
4	İşi başarılı bir şekilde yapabilmek için gerekli teknik bilgiyi görevlerimi yerine getirirken etkili bir şekilde kullanabilmekteyim.					
5	Görevlerimi yerine getirirken sözlü iletişim becerisini etkili bir şekilde kullanabilmekteyim.					
6	Görevlerimi yerine getirirken yazılı iletişim becerisini etkili bir şekilde kullanabilmekteyim.					
7	Kendi işimin bir parçası olmayan işleri de yapmak için gönüllü oluyordum.					
8	Kendi işlerimi yaparken büyük bir heves ve gayret içerisindeyim.					
9	Gerektiğinde çalışma arkadaşlarıma yardım etmekte ve onlarla iş birliği içerisinde çalışmaktayım.					
10	Kurum kurallarını ve prosedürlerini onaylamakta ve bunlara uyum göstermekteyim.					
11	Kurum hedeflerini onaylamakta, desteklemekte ve savunmaktayım.					

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Soyadı, adı : Mustafa YILMAZ
Uyruğu : T.C.

Eğitim Derecesi	Okul/Program	Mezuniyet yılı
Doktora	Gazi üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı	Devam ediyor
Yüksek Lisans	Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı	2014
Lisans	Kocaeli Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksek Okulu Spor Yöneticiliği Bölümü	2009

İş Deneyimi, Yıl	Çalıştığı Yer	Görev
2012 – Devam ediyor	Gençlik ve Spor Bakanlığı	Gençlik ve Spor Uzmanı
2011-2012	Erzincan Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü	Sportif Eğitim Uzmanı

Yabancı Dil

İngilizce

Yayınlar

Yılmaz, M., Yenel, F. (2020). Gençlik Kamplarında Görev Alan Kamp Liderlerinin Liderlik Yönelimlerinin İncelenmesi . Avrasya Spor Bilimleri ve Eğitim Dergisi, 2 (2), 118-134.

Gündoğdu, C., Güllü, M., Tüfekçi, Ş., Aygün, Y., Yılmaz, M. (2020). ‘Why I Became a Camp Leader?’:Insider Views of Camp Leader Candidates. Turkish Journal of Sport and Exercise, 22 (3), 423-430.

Aygün, Y., Yılmaz, M., Albayrak, V., Tüfekçi, Ş. (2020.) Gençlik Kamplarında Serbest Zaman Macera Etkinliklerini Yürüten Kamp Liderlerinin İletişim ve Empatik Eğilim Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Sporda Yeni Akademik Çalışmalar-6*. Akademisyen Kitabevi, 239-254.

Yılmaz, M., Sertbaş, K. ve Gümüş, H. (2019). Gönüllülerin faaliyetlere katılım nedenleri ve motivasyonel faktörlerin analizi: Gençlik merkezleri örneği. *Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 21(3), 117-127.

Işık, Ö., Gümüş, H., Okudan, B., & Yılmaz, M. (2014). Evaluation of the effects of the quality of life levels of university students upon their depression levels. *International Journal of Science Culture and Sport (IntJSCS)*, 2(5), 836-843.

Yılmaz, M. (2015). Gençlik merkezi gönüllülerinin faaliyetlere katılım nedenleri ve motivasyonel faktörlerin analizi. Gençlik ve Spor Bakanlığı, Gençlik ve Spor Uzmanlığı Yeterlik Tezi, Ankara.

Bildiriler

Yılmaz, M., Deniz, E., Başaran, Z., Erdal, R., Çetinaslan, A.O., (2009). Kocaeli İlinde Bulunan Spor Tesislerinin Mevcut Durumu ve Kocaeli İlinin Tesis Politikasının Halka Yansıması, Uluslararası Herkes İçin Spor ve Spor Turizmi Kongresi, Sözel Bildiri, Antalya.

Soyer, F., Yılmaz, M., Sarı, İ. "Relationship between Moral Leadership and Organizational Commitment: A Research in Provincial and General Directorates of Youth and Sports" ,4th Annual International Conference: Physical Education, Sport And Health, Kasım,2011, Romania

Gündoğdu, C., Güllü, M., Tüfekçi, Ş., Yılmaz, M. (2017). Neden Kamp Lideri Oldum, 15. Uluslararası Spor Bilimleri Kongresi, Sözel Bildiri, Antalya.

Yıldız, G., Yılmaz, M. (2019). Avrupa ve Türkiye’de yaşayan Türk genç yetişkinlerin fiziksel aktiviteye katılımında algıladıkları kısıtlayıcıların karşılaştırılması. 17. Uluslararası Spor Bilimleri Kongresi, Sözel Bildiri, Antalya.

Adıgüzel, S., Karataş, B., Yılmaz, M., Vural M, (2020). Kamp liderleri adaylarının kültürel zekâ düzeylerinin incelenmesi. 18. Uluslararası Spor Bilimleri Kongresi, Sözel Bildiri, Antalya.



GAZİLİ OLMAK AYRICALIKTIR..

