

**T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İLKÖĞRETİM OKULLARINDAKİ YÖNETİCİLERİN
LİDERLİK STİLLERİ İLE ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL
ADALET ALGILARI ARASINDAKİ İLİŞKİ DÜZEYİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
Neşe KAZANCI**

**Enstitü Anabilim Dalı : Eğitim Bilimleri
Enstitü Bilim Dalı : Eğitim Yönetimi ve Denetimi**

Tez Danışmanı : Yrd.Doç. Dr. Osman TİTREK

TEMMUZ-2010

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İLKÖĞRETİM OKULLARINDAKİ YÖNETİCİLERİN
LİDERLİK STİLLERİ İLE ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL
ADALET ALGILARI ARASINDAKİ İLİŞKİ DÜZEYİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ
Neşe KAZANCI

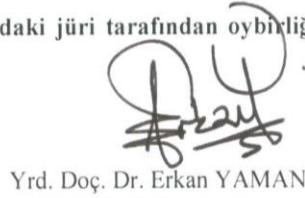
Enstitü Anabilim Dalı : Eğitim Bilimleri
Enstitü Bilim Dalı : Eğitim Yönetimi ve Denetimi

Bu tez 15/07/2010 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından oybirliği/oyçokluğu ile kabul edilmiştir.


Yrd. Doç. Dr. Osman TITREK

Jüri Başkanı

- Kabul
 Red
 Düzeltme


Yrd. Doç. Dr. Erkan YAMAN

Jüri Üyesi

- Kabul
 Red
 Düzeltme


Yrd. Doç. Dr. Barış HORZUM

Jüri Üyesi

- Kabul
 Red
 Düzeltme

BEYAN

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

Neşe KAZANCI

28.05.2010

ÖNSÖZ

Örgütsel adalet konusunda yönetici ve çalışanların hassasiyetlerinin yüksek olması nedeniyle örgütlerce ölçülmesinden hatta bahsinden dahi kaçınılan bir kavramdır. Böyle olması örgütler ve örgütlerdeki çalışanlar üzerindeki etkilerinin göz ardı edilmesine neden olmaktadır.

Eğitim alanında yapılan çalışmalar giderek artmaktadır. Bu araştırmalara katkıda bulunmak amacı ile araştırmada ilköğretim yöneticilerinin örgütsel adalet becerileri ile dönüşümcü ve etkileşimci liderlik stilleri arasındaki ilişki incelenmiştir.

Araştırma süresince rehberliğinden ve yardımlarından ötürü tez danışmanım Yrd. Doç. Dr. Osman TİTREK'e, eğitim fakültesinin çok değerli hocalarına teşekkürlerimi sunarım. Yorulduğumu hissettiğim zamanlarda benden desteklerini hiç esirgemeyen aileme, çalışma boyunca desteğinden ve fedakârlığından ötürü sevgili dostum İrem YEŞİLLARAS'a gönülden teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca benden yardım ve desteklerini esirgemeyen ve çalışmamda emeği geçen tüm arkadaşlarıma içtenlikle teşekkür ederim.

Neşe KAZANCI

28.05.2010

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR.....	iii
TABLolar LİSTESİ	iv
ÖZET	vii
SUMMARY	viii
GİRİŞ	1
BÖLÜM 1: ÖRGÜTSEL ADALET	6
1.1. Adalet	6
1.2. Adaletin Önemi	7
1.3. Örgütsel Adalet	8
1.4. Örgütsel Adaletin Boyutları	10
1.4.1. Dağıtım Adaleti.....	11
1.4.2. Prosedür Adaleti.....	13
1.4.3. Etkileşim Adaleti	15
BÖLÜM 2: LİDERLİK.....	20
2.1. Liderlik Kavram	20
2.2. Liderlik ve Yöneticilik	21
2.3. Liderlik Yaklaşımları	22
2.4. Liderlik Türleri.....	23
2.4.1. Otokratik Lider.....	23
2.4.2. Demokratik Lider	23
2.4.3. Serbestiyetçi Lider	24
2.5. Yeni Liderlik Yaklaşımları	25
2.5.1. Dönüşümcü Liderlik	26
2.5.2. Etkileşimci Liderlik	29
2.5.3. Dönüşümcü Ve Etkileşimci Liderliğin Karşılaştırılması.....	31
BÖLÜM 3: OKULLARDA ADALET VE LİDERLİK İLİŞKİSİ	34

BÖLÜM 4: İLGİLİ ARAŞTIRMALAR	38
4.1. Örgütsel Adalet ile İlgili Araştırmalar	38
4.2. Liderlik ile İlgili Araştırmaları	44
BÖLÜM 5: YÖNTEM	49
5.1. Araştırma Modeli	49
5.2. Araştırma Evreni	49
5.3. Araştırmanın Örnekleme	49
5.4. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları	50
5.4.1. Kişisel Bilgi Toplama Formu	51
5.4.2. Örgütsel Adalet Ölçeği	51
5.4.3. Liderlik Ölçeği	51
5.5. Anketin Uygulanması	52
5.6. Verilerin Analizi	52
BÖLÜM 6: BULGULAR VE YORUMLAR	54
6.1. İlköğretim Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Özelliklerine Sahip Olma Düzeyleri	54
6.2. İlköğretim Okul Yöneticilerinin Örgütsel Adalet Becerilerine Sahip Olma Düzeyleri	59
6.3. Öğretmenlerin Demografik Değişkenlerine Göre İlköğretim Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Düzeyleri	62
6.4. Öğretmenlerin Demografik Değişkenlerine Göre İlköğretim Okul Yöneticilerinin Örgütsel Adalet Beceri Düzeyleri	70
6.5. Okul Yöneticilerinin Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Becerilerini Gerçekleştirme Düzeyleri İle Örgütsel Adalet Becerileri Arasındaki İlişki Düzeyi	81
SONUÇ VE ÖNERİLER	83
KAYNAKLAR	86
EKLER	94
ÖZGEÇMİŞ	99

KISALTMALAR

N: Denek Sayısı

\bar{X} : Aritmetik Ortalama

S: Standart Sapma

sd: Serbestlik Derecesi

t: t değeri

r: Korelasyon Katsayısı

F: f değeri

P: Anlamlılık Düzeyi

MLQ: Multifactor Leadership Questionnaire (Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği)

s. : Sayfa

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1: Yöneticilik ve Liderlik Arasındaki Farklar.....	22
Tablo 2: Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik	33
Tablo 3: Araştırmaya katılan öğretmenlere ilişkin bilgiler	50
Tablo 4: İlköğretim Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerine İlişkin Veriler	55
Tablo 5: İlköğretim Okul Yöneticilerinin Etkileşimci Liderlik Özelliklerine İlişkin Veriler	57
Tablo 6: Okul Yöneticilerinin Adalet Becerisine İlişkin Veriler	59
Tablo 7: Çalışanlar Arası Adalet Becerilerine İlişkin Veriler.....	61
Tablo 8: Cinsiyet Değişkenine Göre Öğretmenlerin Yöneticilerin Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Becerilerine Yönelik Algılarına İlişkin t-Testi Sonuçları ..	62
Tablo 9: Eğitim Durumu Değişkenine Göre Öğretmenlerin Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Becerilerine Yönelik Algılarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları.....	63
Tablo 10: Eğitim Durumu Değişkenine Göre Öğretmenlerin Yöneticilerin Etkileşimci Liderlik Becerilerine Yönelik Algılarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları.....	64
Tablo 11: Öğretmenlerin Hizmet Süresi Değişkenine Göre Öğretmenlerin Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Becerilerine Yönelik Algılarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları.....	65
Tablo 12: Öğretmenlerin Hizmet Süresi Değişkenine Göre Öğretmenlerin Yöneticilerin Etkileşimci Liderlik Becerilerine Yönelik Algılarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları.....	66
Tablo 13: Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre Öğretmenlerin Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Becerilerine Yönelik Algılarına İlişkin Kruskal Wallis Testi Sonuçları	67
Tablo 14: Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre Öğretmenlerin Yöneticilerin Etkileşimci Liderlik Becerilerine Yönelik Algılarına İlişkin Kruskal Wallis Testi Sonuçları	67
Tablo 15: Öğretmenlerin Branş Değişkenine Göre Öğretmenlerin Dönüşümcü Liderlik Becerilerine Yönelik Algılarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları.....	68
Tablo 16: Öğretmenlerin Branş Değişkenine Göre Öğretmenlerin Etkileşimci Liderlik Becerilerine Yönelik Algılarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları.....	69

Tablo 17: Cinsiyet Değişkenine Göre Öğretmenlerin Yöneticilerin Örgütsel Adalet Becerileri, Çalışanlar Arası Adalet ve Toplam Adalet Algılarına İlişkin T-Testi Sonuçları.....	70
Tablo 18: Eğitim Durumu Değişkenine Göre Öğretmenlerin Yöneticilerin Adalet Becerilerine Yönelik Algılarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları.....	71
Tablo 19: Eğitim Durumu Değişkenine Göre Öğretmenlerin Çalışanlar Arası Örgütsel Adalet Algılarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları.....	72
Tablo 20: Eğitim Durumu Değişkenine Göre Öğretmenlerin Toplam Örgütsel Adalet Algılarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları.....	72
Tablo 21: Öğretmenlerin Hizmet Süresi Değişkenine Göre Öğretmenlerin Yöneticilerin Örgütsel Adalet Becerilerine Yönelik Algılarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları.....	73
Tablo 22: Öğretmenlerin Hizmet Süresi Değişkenine Göre Öğretmenlerin Çalışanlar Arası Adalet Algılarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları.....	74
Tablo 23: Öğretmenlerin Hizmet Süresi Değişkenine Göre Öğretmenlerin Toplam Örgütsel Adalet Algılarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları.....	75
Tablo 24: Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre Öğretmenlerin Yöneticilerin Örgütsel Adalet Becerilerine Yönelik Algılarına İlişkin Kruskal Wallis Testi Sonuçları.....	76
Tablo 25: Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre Öğretmenlerin Çalışanlar Arası Örgütsel Adalet Algılarına İlişkin Kruskal Wallis Testi Sonuçları.....	77
Tablo 26: Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre Öğretmenlerin Toplam Örgütsel Adalet Algılarına İlişkin Kruskal Wallis Testi Sonuçları.....	77
Tablo 27: Öğretmenlerin Branş Değişkenine Göre Öğretmenlerin Yöneticilerin Örgütsel Adalet Becerilerine Yönelik Algılarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları.....	78
Tablo 28: Öğretmenlerin Branş Değişkenine Göre Öğretmenlerin Çalışanlar Arası Örgütsel Adalet Algılarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları.....	79
Tablo 29: Öğretmenlerin Branş Değişkenine Göre Öğretmenlerin Toplam Örgütsel Adalet Algılarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları.....	80

Tablo 30: Öğretmenlerin Görüşlerine Göre, Okul Yöneticilerinin Etkileşimci Ve Dönüşümcü Liderlik Becerilerini Gerçekleştirme Düzeyleri İle Örgütsel Adalet Ve Boyutları Arasındaki Ortalama, Standart Sapmalar Ve Korelasyon Analizi Sonuçları.....	81
---	----

Tezin Başlığı: “İlköğretim Okullarındaki Yöneticilerin Liderlik Stilleri İle Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişki Düzeyi”	
Tezin Yazarı: Neşe KAZANCI	Danışman: Yrd. Doç. Dr. Osman TİTREK
Kabul Tarihi: 15.07.2010	Sayfa Sayısı: x (ön kısım) + 93 (tez) + 6 (ekler)
Anabilim Dalı: Eğitim Bilimleri	Bilim Dalı: Eğitim Yönetimi ve Denetimi
<p>Bu çalışmanın amacı, ilköğretim kurumları yöneticilerinin sahip oldukları dönüşümcü (transformational) ve etkileşimci (transactional) liderlik becerilerinin düzeylerini, yöneticilerin davranışlarının örgütte ne düzeyde olarak algılandığına ilişkin öğretmenlerin görüşlerini ve yöneticilerinin sahip oldukları liderlik stilleri ile öğretmenlerin algıladıkları örgütsel adalet düzeyi arasında var olan ilişki düzeyini belirlemektir.</p> <p>Bu çalışma, konu ve amaçlara uygunluğu nedeniyle tekil ve ilişkisel tarama modeliyle yapılmıştır. İlgili literatür taraması yapıldıktan sonra, okul yöneticilerinin örgütsel adalet yeterliliğine, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik özelliklerine sahip olma düzeylerini belirlemek amacıyla beşli likert tipi ölçekler uygulanmıştır. Araştırmanın evreni, 2009-2010 eğitim-öğretim yılında Sakarya ili Merkez ilçelerindeki resmi ilköğretim kurumlarında görev yapan 2522 öğretmen olarak belirlenmiştir. Araştırmanın örnekleme ise, bu evrenden basit tesadüfî örnekleme yöntemi ile seçilen 410 öğretmen oluşturmaktadır.</p> <p>Araştırma sonuçlarına göre, ilköğretim okulu yöneticilerin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik özellikleri “bazen” düzeyinde gerçekleştirdikleri ve ilköğretim okulu yöneticilerinin davranışlarının öğretmenler tarafından hem yöneticilerle ilişkiler hem de çalışanlar arası ilişkiler boyutlarında “çoğunlukla” adil algılandığı belirlenmiştir. Demografik özellikler açısından etkileşimci liderlikte “brans” değişkeninde anlamlı farklar görülmekte, örgütsel adalet açısından “hizmet yılı” ve “brans” değişkenine göre anlamlı farklar saptanmıştır. Örgütsel adalet algısı ile dönüşümcü liderlik algısı arasında orta düzeyli ve pozitif yönlü bir ilişki var iken; örgütsel adalet algısı ile etkileşimci liderlik arasında ise düşük düzeyli ve pozitif yönlü ilişki olduğu saptanmıştır. Ayrıca yöneticilerle ilişkilerin adaleti ile dönüşümcü liderlik becerileri arasında orta düzeyli ve pozitif yönlü ilişki var iken; çalışanlararası ilişkiler ve dönüşümcü liderlik becerisi arasında ise düşük yönlü ve pozitif ilişki olduğu belirlenmiştir.</p> <p>Liderlik becerileri ve algılanan örgütsel adalet ilişkisi incelendiğinde ise, örgütsel adalet ile dönüşümcü liderlik becerisi arasındaki ilişki, etkileşimci liderlik ile olan ilişkiden daha yüksek olduğu saptanmıştır. Bu durumda ilköğretim okulu yöneticilerin etkileşimci liderlikten daha çok dönüşümcü liderliğe önem vermelerini sağlamak gerektiği öne sürülebilir. Bu amaçla ilköğretim okulu yönetici adaylarına ve yöneticilere dönüşümcü liderlik ile ilgili eğitim verilebilir. Araştırma Sakarya ili ile sınırlı olduğu için benzer bir araştırma farklı illerde ve özel okullarda da uygulanması önerilebilir. Ayrıca araştırma sonuçları nitel araştırmalarla da desteklenmelidir.</p>	
Anahtar kelimeler: Örgütsel Adalet, Örgütsel Adaletin Boyutları, Dönüşümcü Liderlik, Etkileşimci Liderlik, İlişki	

Title of the Thesis: “The styles of Leaderships of primary school administrators and the relationships between the teachers’ organizational justice perception”	
Author: Neşe KAZANCI	Supervisor: Assist. Prof.Dr. Osman TİTREK
Date: 15.07.2010	Number of pages: x (pre text) + 93(main body) + 6(appendices)
Department: Educational Sciences Subfield: Educational Administration and Supervision	
<p>The purpose of this study is to determine on the transformational and transactional level of leadership skills that primary school administrators have , the teachers’ thoughts on which level the administrators’ behaviors are perceived and also to determine on the relationship between teachers’ organizational justice perception and primary school administrators leadership styles.</p> <p>In this study singular and relational survey models were conducted for the purpose of the research. After the related literature survey is done, the five likert scale application is chosen to determine the school administrators’ organizational justice proficiencies and their levels of having transactional and transformational leadership features. To conduct on the purpose of this study consists of 2522 public primary school teachers in central districts of Sakarya for 2009-2010 educational years. The sample of the survey was selected with the random sampling method as 410 teachers from this population.</p> <p>According to survey results, the level of administrators’ transformational leadership and transactional leadership properties are in the level of “sometimes”. and school administrators’ behaviors are perceived “usually” fair by teachers on the way of both the relationships between administrators and also between employees. It is seen significant differences in the “branch” variations of demographic features in transactional leadership and also there are differences in organizational justice in the terms of “seniority” and “branch” varieties. There is a positive and medium level relationship between total organizational justice perceptions and transformational leadership perceptions. Moreover, it is found that there is a low and positive relationship between transactional leadership and total organizational justice perception. Also there is a positive and medium level relationship between justice of relationship with administrators and transformational leadership skills. Moreover, it is found that there is a low and positive between transformational leadership and relationship among the employees.</p> <p>Nevertheless, when the relationship between leadership skills and perceived organizational justice skills it is seen that the relationship between organizational justice and transformational leadership is more than the relationship between transactional leadership. So it can be suggested the need of providing about administrators giving importance to transformational leadership more than transactional leadership skills. For this purpose some seminaries can be organized for administrators to develop their transformational leadership skills. Because the survey’s limited city is Sakarya, a similar survey can be applied for other cities and in the private schools. Furthermore, research results should be supported by qualitative researches.</p>	
Keywords: Organizational Justice, Organizational Justice Dimension, Transformational Leadership, Transactional Leadership, Correlation	

GİRİŞ

Bu bölümde araştırmaya yönelik problem durumu, problem cümlesi, alt problemler, araştırmanın amacı ve önemi, sayıtlılara yer verilmiştir.

Problem durumu

İnsan sosyal bir varlıktır. Bir arada yaşayan insanlar kendi ihtiyaçlarının temini ve tek başlarına gerçekleştiremeyecekleri hedefler için işbirliği yapmak durumundadırlar (Kültür, 2006:1). Birey kendi arzu ve ihtiyaçlarından bir kısmını gerçekleştirmek, kişisel hedeflerine ulaşabilmek için bir gruba gereksinim duyar ve grup halinde hareket etme zorunluluğu hisseder. İnsanlar grup halinde yaşayan sosyal nitelikli canlılar oldukları kadar oluşturdukları grupları yönetecek ve hedeflerine götürecektir liderlere de gereksinim duyan varlıklardır (Eraslan, 2004).

Liderlik konusunda çok sayıda tanım vardır. Yaygın bir tanıma göre liderlik, belirli koşullar altında belirli kişisel ve grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi sürecidir (Balçık, 2002:152).

Liderin grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, başkalarının faaliyetlerini etkileme sürecinde kullanmış olduğu liderlik çeşidi önemlidir. Bir yönetici tarafından seçilen liderlik tarzı veya yöntemi, o kimsenin lider olarak etkinliğini önemli ölçüde etkiler. Uygun bir liderlik tarzının seçimi ve bunun yanında uygun motivasyon tekniklerinin kullanılması, hem bireysel hem de örgütsel amaçların başarılmasına yol açar (Balçık, 2002:154). Adalet de liderlik gibi insanların toplu yaşama geçmeleriyle birlikte ortaya çıkan bir kavramdır. Seçilen liderlik tarzı çalışanların adalet algılarını da etkilemektedir.

Örgütlerde herkese adil davranılmaması bazı sorunlar doğurur. Küçük çocuklar bile adaletsizlikler karşısında tepki gösterirler. Algıladıkları adaletsizlikleri kendi lehlerine düzeltmek için bazı sapkın davranışlar sergilerler. O halde örgütlerde adaletsiz uygulamalar olduğuna dair bireylerin algılaması, bazı sapkın ve saldırgan davranışları beraberinde getirir. Bireyler, adaletsizlikleri ortadan kaldırmak üzere yöneticilerine, iş arkadaşlarına, ailesine veya işletme sahiplerine karşı olumsuz davranışlar gösterirler. Adalet algısı yüksek olan bireyler örgüte olumlu katkılarda bulunurken, adalet algısı düşük bireyler olumsuz, saldırgan davranışlar sergilemektedir(Özdevecioğlu, 2003: 78).

Bir örgütte kaynaklar uygun dağıtılır, eşitler arasında ayrım yapılmaz, hatta eşit olmayanlar arasında bile statü sembolleri eşit bir şekilde dağıtılsa örgütsel bağdaşımılığı destekleyecek olan adaleti sağlama kolaylaşabilir (İşcan ve Naktiyok, 2004:188).

Son yıllarda geliştirilen teorilerin bireyler arası etkileşim ve bu etkileşimden kaynaklanan sorunlar üzerinde yoğunlaştığı gözlenmektedir. Bu bağlamda “sosyal adalet” kavramının da örgütlere uyarlandığı ve örgüt içindeki ilişkilere bağlı olarak ortaya çıkan kazanımların adil dağılımını ifade eden “örgütsel adalet” kavramının geliştirildiği görülmektedir (İşbaşı, 2000:42).

Greenberg’e (1990) göre örgütsel adalet, genel anlamdaki adalet algısının iş yerine yansması yani iş yerine ilişkin adalet algısıdır (Akt. Polat ve Celep, 2008: 309). Örgütsel adalet, adil ve ahlâki uygulama ve işlemlerin örgüt içerisinde egemen kılınmasını ve teşvik edilmesini içerir. Başka bir ifade ile adaletli bir örgütte, çalışanlar yöneticilerin davranışını adil, ahlâki ve rasyonel olarak değerlendirirler (İşcan ve Naktiyok, 2004:187).

Liderlerin temel görevlerinden biri, çalışanların lidere ve örgüte yönelik yaklaşımlarının olumlu bir biçimde şekillenmesini sağlamaktır. Örgütsel adalet algısı bu görevi yerine getirme konusunda önemli bir araçtır. Çalışanlar, kendilerini ilgilendiren konularda alınan kararlara etkide bulunabildikleri ve lidere ulaşma konusunda eşit fırsatlara sahip oldukları algılanırsa, örgüt içi adalet algıları da güçlenecektir (Pillai, 1999; Akt.Demir, 2008:197).

Okulların örgütsel adalet düzeylerini belirlemeye yönelik olarak araştırmaların özellikle son yıllarda arttığı görülmektedir. Türkiye’de eğitim örgütlerindeki örgütsel adalet düzeyini belirlemeye yönelik yapılan araştırmalar da (Atalay, 2005; Tan, 2006; Taşdan, Oğuz ve Ertan-Kantos, 2006; Aydın ve Karaman-Kepenekçi, 2008; Taşdan ve Yılmaz, 2008; Yılmaz ve Taşdan, 2009; Titrek, 2009) ve örgütsel adalet, örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiler (Polat, 2007 ve Polat ve Celep, 2008) ile ideolojiyi etkileyen değişkenlere etkisi (Titrek, 2010) belirlenmeye çalışılmıştır.

Türkiye’de yapılan araştırmalarda okullarda örgütsel adalet kavramının yeterince incelenmediği gibi, özellikle de yöneticilerin liderlik becerilerinin algılanan örgütsel adalete olan etkisinin ise araştırılmadığı anlaşılmaktadır. Nitekim Farh, Podsakoff ve Organ (1990), örgüt çalışanlarında oluşan adalet algısının, lider-çalışan ilişkisiyle ilgili, liderin tutum ve davranışları bu bağlamda önemli olduğunu öne sürmektedir (Akt. Dilek, 2005:41). Yöneticilerin (liderlerin) adaletli tutum ve davranışlar sergilemesi, örgütsel adaletin sağlandığı konusunda çalışanlarda olumlu kanı oluşmasına katkı yapacaktır (Williams, Pitree Zainuba, 2002; Akt. Dilek, 2005:41).

Örgütsel adaletin, yöneticilerin liderlik stilleri ile yakından ilgili olduğu görüşünden yola çıkarak bunun ne derecede ilişkili olduğunu araştırmak üzere böyle bir araştırmaya gerek görülmüştür. Liderlik ve örgütsel adalet ile ilgili literatür incelemesi yapılacaktır. Araştırmaya öncelikle ilköğretim okullarındaki yöneticilerin liderlik becerilerinin düzeyleri, öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının düzeyleri incelendikten sonra liderlik ve adalet arasındaki ilişki düzeyi belirlenerek devam edilecektir.

Problem Cümlesi:

İlköğretim müdürlerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasında bir ilişki var mıdır?

Alt Problemler:

- 1) Okul yöneticilerinin;
 - a) Dönüşümcü liderlik becerilerine ilişkin öğretmenlerin görüşleri ne düzeydedir?
 - b) Etkileşimci liderlik becerilerine ilişkin öğretmenlerin görüşleri ne düzeydedir?
- 2) Öğretmenlerin görüşlerine göre ilköğretim okul yöneticilerinin örgütsel adalet becerileri ne düzeydedir?
- 3) İlköğretim yöneticilerinin etkileşimci ve dönüşümcü liderlik yeteneklerine yönelik öğretmenlerin algıları, öğretmenlerin;

- a) Cinsiyet,
- b) Kıdem,
- c) Eğitim durumu,
- d) Yaş,
- e) Branş,

değişkenlerine göre anlamlı olarak farklılaşmakta mıdır?

4) İlköğretim okul yöneticilerinin örgütsel adalet becerilerine yönelik öğretmen algılarının öğretmenlerin;

- a) Cinsiyet,
- b) Kıdem,
- c) Eğitim durumu,
- d) Yaş,
- e) Branş,

değişkenlerine göre anlamlı olarak farklılaşmakta mıdır?

5) Öğretmenlerin görüşlerine göre, okul yöneticilerinin etkileşimci ve dönüşümcü liderlik becerilerini gerçekleştirme düzeyleri ile örgütsel adalet becerileri arasındaki ilişki düzeyi nedir?

Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, ilköğretim kurumları yöneticilerinin sahip oldukları dönüşümcü ve etkileşimci liderlik becerilerinin düzeylerini, öğretmenlerin algıladıkları yöneticilerin ve çalışanların sahip olduğu örgütsel adalet becerilerinin düzeylerini belirlemektir.

Ayrıca araştırmanın amacı, ilköğretim kurumları yöneticilerinin sahip oldukları liderlik stilleri ile öğretmenlerin algıladıkları örgütsel adalet becerileri arasında var olan ilişkiyi belirleyerek bu ilişki sonuçlarından davranış ve adalet algısı arasındaki korelasyonu olumlu yönde değiştirecek davranış biçimlerinin arttırılmasına ve eğitimde daha etkin liderlik vizyonunun oluşturulmasına katkıda bulunmaktır.

Araştırmanın Önemi

Eğitimde verimliliği ve etkinliği arttırmak için eğitim çalışanlarının ilgi ve isteklerini bilmek, tepkilerini ölçmek ve beklentilerini değerlendirmek gerekir. Bu amaçla bir örgüt için önemli olan örgütsel adalet kavramını okul yöneticilerinin ne kadar etkili kullandığı konusu önem kazanmaktadır. Okul yöneticilerinin sahip oldukları liderlik stilleri öğretmenlerin adalet algılarını yakından ilgilendirmektedir. Bu sebeple okullarımızdaki mevcut liderlik stilleri ve örgütsel adalet becerileri düzeylerinin belirlenmesi önem kazanmaktadır.

Araştırmada elde edilen verilerin, yönetici adaylarının ve mevcut okul yöneticilerinin; dönüşümcü liderlik özellikleri ve örgütsel adalet yeterlilikleri kazanmalarına yönelik hizmet içi eğitim faaliyetlerinin planlanmasına katkı sağlayabileceği düşünüldüğünden bu araştırma önemli görülmektedir.

Araştırmanın Yöntemi

Bu çalışma, konu ve amaçlara uygunluğu nedeniyle tekil ve ilişkisel tarama modeliyle yapılmıştır. İlgili literatür taraması yapıldıktan sonra, okul yöneticilerinin örgütsel adalet yeterliliğine, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik özelliklerine sahip olma düzeylerini belirlemek amacıyla ölçek uygulaması yoluna gidilmiştir.

Araştırmanın evrenini, 2009-2010 eğitim-öğretim yılında Sakarya ili Merkez ilçeleri olan Adapazarı, Serdivan, Erenler ve Arifiye sınırları içerisinde bulunan resmi ilköğretim kurumlarında görev yapan 2522 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise, bu evrenden basit tesadüfi örnekleme yöntemi ile seçilen 410 öğretmen oluşturmaktadır.

Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırma, 2009 – 2010 eğitim öğretim yılı Sakarya ili Merkez ilçelerinde resmi ilköğretim kurumlarında görev yapan öğretmenler ile sınırlıdır. Bu araştırma devlet okullarında yapılmış ve özel okullar kapsam dışı bırakılmıştır. Ayrıca bu araştırma ortaya konulan problemle ilgili yapılan literatür taraması, ilgili görüşlerin alınmasında kullanılan veri toplama araçları ve öğretmenlerin veri toplama araçlarına verdikleri cevaplarla sınırlıdır.

BÖLÜM 1: ÖRGÜTSEL ADALET

1.1. Adalet

Adalet, insanlık tarihi kadar eski bir kavramdır. İnsanlar çok eski zamanlardan beri adaletin gerçekleşmesini arzulamışlar ve bunun için mücadele etmişlerdir. Tarihte ilk yazılı kaynakların çoğu, örneğin Hammurabi Kanunları, sosyal adalet konusu üzerinde durmuş ve bu doğrultuda kişiler arası ilişkilerin, kaynak dağıtımının nasıl olması gerektiğini vurgulamıştır (Çakmak, 2005:19).

Adalet olgusu, sosyal bilimlerin ilgi alanına giren ve pek çok farklı bakış açısından incelenmiş bir konudur. Özellikle de filozofların uzun yıllar boyu ilgisini çekmiş, Aristo'dan, Nozik ve Rawls'a pek çok filozof konu üzerinde çalışmıştır (Greenberg ve Bies, 1992 ; Akt.Özmen, Arbak ve Özer, 2007:19). Fakat tamamen başarılı bir sonuca varıldığı söylenemez. Eski Yunan düşünürlerinden Sokrat, adaleti, “iyi olanı kötüden ayırma bilgisi” olarak tanımlamıştır. Aristo'ya göre adalet, bütün hayata hâkim olması gereken fazilet ve itidaldir. Eflatun ise adaleti, herkese kendisine ait olanı verme biçiminde tanımlamaktadır (Bilge, 2006:188). Rawls (1971) adaleti, örgütlerin sahip olması gereken ilk erdem olarak kabul etmiştir (Akt. Dilek, 2005:29).

Yönetim kitaplarında adaletin tanımı; “ Toplum içinde yaşayan insanların hepsine eşit şekilde davranılması, eşit, işlem yapılması, Gayri Safi Milli Hasıla'dan geliri oranında pay alması ve herkese serbestçe fikir ve düşüncelerini söyleme fırsatı verilmesi olarak tanımlanmaktadır (Genç ve Demiröğen, 1994:7).

Adaletin sözlük anlamları ise (Türk Dil Kurumu, 2009);

1. Yasalarla sahip olunan hakların herkes tarafından kullanılmasının sağlanması
2. Hak ve hukuka uygunluk
3. Herkese kendine uygun düşeni, kendi hakkı olanı verme, doğruluk olarak tanımlanmıştır.

Adalet, bireylerin haklarını, düşüncelerini ve çıkarlarını güvence altına almak, insan onurunu korumak, insan özgürlüklerini sağlamak üzere kullanılmıştır. Bireylerin dâhil oldukları her düzlemde (aile, okul, arkadaş grupları, işyeri, ülke, vs.) adalet arayışı içinde olmaları, adalet kavramının örgütsel davranış açısından da incelenmeye değer kılmaktadır (Karaeminoğulları, 2006:8-9).

1.2. Adaletin Önemi

İnsanların toplu yaşama geçmelerinden itibaren, tarihin her döneminde bilim adamları “sosyal adalet”le ilgilenmişlerdir. Bu konudaki ilk yazınlarda; bir insanın diğerine nasıl davranması gerektiği ve kaynakların bireyler arasında nasıl paylaşılması gerektiği tartışılmaktadır (Yürür, 2008: 296). Kısacası, topluluk halinde yaşayan insanların karşılamaları gereken ihtiyaçlarından, dolayısıyla elde etmeleri gereken kazançlarından söz edilebilir. Bu kazançların eşitlik ve doğruluk anlayışıyla dağıtılması gerekliliği, adalet kavramının tartışılması sonucunu doğurmuştur (İşbaşı, 2000:41).

Toplu yaşamın gereklerinden biri olan adalet toplumsal düzen için önemli bir kavramdır. Mueller ve Wynn (2000) otuz yılı aşkın bir süredir, adalet ile ilgili yazında yer alan kuramsal ve görgül pek çok çalışmanın odağının, bireyin algılanan adaletsizliğe verdiği bilişsel ve davranışsal yanıtlar olduğunu, bu çalışmanın pek çok yönden farklılaşmakla birlikte, ortak noktalarının ‘insanların adaletle kayıtsız olmadıkları’ yani ‘adaletle değer verdikleri’ varsayımı olduğunu belirtmektedirler (Akt.Özmen, Arbak ve Özer, 2007:24).

Örgütlerde herkese adil davranılmaması bazı sorunlar doğurur. Küçük çocuklar bile adaletsizlikler karşısında tepki gösterirler. Algıladıkları adaletsizlikleri kendi lehlerine düzeltmek için bazı sapkın davranışlar sergilerler. O halde örgütlerde adaletsiz uygulamalar olduğuna dair bireylerin algılaması, bazı sapkın ve saldırgan davranışları beraberinde getirir. Bireyler, adaletsizlikleri ortadan kaldırmak üzere yöneticilerine, iş arkadaşlarına, ailesine veya işletme sahiplerine karşı olumsuz davranışlar gösterirler. Adalet algısı yüksek olan bireyler örgüte olumlu katkılarda bulunurken, adalet algısı düşük bireyler olumsuz, saldırgan davranışlar sergilemektedir (Özdevecioğlu, 2003: 78).

Adalet, bireyleri örgüte ve çalışanlara yaklaştırırken, adaletsizlik ise bireyleri birbirinden ve örgütten uzaklaştırmaktadır. Aynı zamanda adil davranış da gelecek olayları daha iyi tahmin edilebilir bir duruma getirmekte ve günlük çalışma yaşamında karşılaşılan belirsizlikleri azaltmaktadır (Söyük, 2007:6).

Örgütlerde kaynakların adil dağıtılmaması, kamu kesiminde özel sektöre göre daha yıkıcı etkiye sebep olur. Performanslarının karşılığını alamayan kamu çalışanları ayrılmak yerine memnun olmayan ihmalkâr kimseler haline gelirler (Köse, Kartal ve Kayalı, 2003:6).

Bir örgütte kaynaklar uygun dağıtılır, eşitler arasında ayırım yapılmaz, hatta eşit olmayanlar arasında bile statü sembolleri eşit bir şekilde dağıtılırsa örgütsel bağdaşımılığı destekleyecek olan adaleti sağlama kolaylaşabilir (İşcan ve Naktiyok, 2004:188).

Greenberg'e (1990) göre örgütlerde bir sorun olarak adaletin önemini kabul eden araştırmacılar örgütlerdeki davranışları sosyal ve kişiler arası adalet kuramları yoluyla açıklamaya çalışmışlardır (Akt. Yıldırım, 2008: 375). Son yıllarda geliştirilen teorilerin de bireyler arası etkileşim ve bu etkileşimden kaynaklanan sorunlar üzerinde yoğunlaştığı gözlenmektedir. Bu bağlamda "sosyal adalet" kavramının da örgütlere uyarlandığı ve örgüt içindeki ilişkilere bağlı olarak ortaya çıkan kazanımların adil dağılımını ifade eden "örgütsel adalet" kavramının geliştirildiği görülmektedir (İşbaşı, 2000:42).

1.3. Örgütsel Adalet

Örgütsel adalet, örgütlerde çalışan bireylerin o örgütle ilgili algılamalarından biridir. Örgütsel adaletle ilgili bilimsel çalışmalar ilk kez Adams'ın Eşitlik teorisi temel alınarak başlamıştır (Özdevecioğlu, 2004: 185). Eşitlik teorisi, bireylerin eşitsizlik kavramıyla motive edildiğini düşünür. Bu teori, erkeklerin ve kadınların eşit olduğunu ve bireylerin bir grupta sosyal zıtlığının sona ermeyen bir durum olduğunu belirtir. Adams, yaş, kıdemlilik, sosyal statü, eğitim, çaba, yetenek gibi bir insanın sahip olduğu özellikleri ve kalitesi olarak sosyal değişkenlik yaratan girdilerini tanımlar. Bu üretimler; ödül, para, artan statü, otorite ya da sevilebilir iş, görev gibi sosyal değişikliklerle kazanılan konular olarak tanımlar (Çetin, 2004:67).

Eşitlik teorisine göre, çalışanlar, örgüte sağladıkları katkı ile örgütün kendilerine sağladığı katkıyı oransal olarak karşılaştırmaktadırlar. Elde edilen sonuç, aynı ya da benzer işleri yapan diğer çalışanların örgütten sağladığı yararlar ile de karşılaştırılmaktadır. Çalışanlar, yaptıkları bu karşılaştırma ve değerlendirme sonucunda örgüt yönetiminin adil olup olmadığına karar vermektedirler (Greenberg, 1990; Akt. Dilek, 2005:29).

İlk kez Greenberg (1987) tarafından isimlendirilen örgütsel adalet, çalışanların, iş yaşamıyla ilgili haklılık/haksızlık yargılarının oluşmasında ne gibi etkenlerin rol oynadığı ve doğurgularının neler olduğu ile ilgilenmektedir (Şahin, 2007:183). Greenberg' e (1990) göre örgütsel adalet, genel anlamdaki adalet algısının iş yerine yansımaları yani iş yerine ilişkin adalet algısıdır (Akt. Polat ve Celep, 2008: 309).

Folger ve Cronpanzano' ya (1998) göre örgütlerde adalet, ortaya çıkan ödül ve cezaların nasıl yönetileceğine-dağıtılacağına dair kurallar ve sosyal normlardır. Bu kurallar ve sosyal normlar ise, ödül ve cezaların nasıl dağıtılacağını, bazı dağıtım kararlarının (diğer kararlarda olduğu gibi) nasıl alındığını gösteren işleme ve kişilerarası uygulamalara ilişkin kurallar ve normlardır (Akt. Yıldırım, 2008: 376).

Örgütsel adalet, adil ve ahlâki uygulama ve işlemlerin örgüt içerisinde egemen kılınmasını ve teşvik edilmesini içerir. Başka bir ifade ile adaletli bir örgütte, çalışanlar yöneticilerin davranışını adil, ahlâki ve rasyonel olarak değerlendirirler (İşcan ve Naktiyok, 2004:187).

Lambert'e (2003) göre örgütsel adalet, örgütlerin ve örgütlerde çalışan kişilerin kişisel doyumlarının etkili bir şekilde işlemesi için temel bir gereksinimdir. Çalışanların örgüte karşı davranışlarının şekillenmesinde de etkilidir (Akt. Eker, 2006:5). Cropanzano ve Greenberg (1990) örgütsel adaleti, çalışanların örgütten aldıkları eşit sonuçlara olan algılamaları olduğunu belirtmişlerdir (Akt. Gürbüz, 2007: 79).

Görüldüğü üzere, örgütsel adalet kavramı kullanılırken daha çok "algılanan" örgütsel adalet ifadesi kullanılmaktadır. Bunun sebebi bireyin gerçekte kendisine ne ölçüde adaletli davranıldığından çok, kendisinin bu davranışı ne ölçüde adaletli algıladığının önemli olmasıdır (Gürbüz, 2007: 79).

Algılanan adalet kavramı, çalışanların adil ve ahlaki uygulamaların örgüt içinde sağlandığına ilişkin algılarını ifade eder (Arslantaş, 2005:205). Örgütsel adalet algısı, ahlak ve etik standartlara bir bağlılık getirmekte ve iş yaşamını daha anlamlı kılmaktadır. Genel olarak örgütsel adalet literatüründe, kendilerine adil davranıldığını algılayan çalışanların örgüt içinde pozitif tutum ve davranışlarda buldukları savunulmaktadır (Söyük, 2007:7).

1.4. Örgütsel Adaletin Boyutları

Adalet kavramı, kişilerarası tüm ilişkilerde olduğu gibi iş bağlamında da kaynakların dağıtımını, kaynak dağıtımına ilişkin kararların alınma süreci ve hem eşit hem de farklı güç konumlarındaki kişilerin birbirleriyle etkileşimindeki davranış biçimleri ile ilişkili olarak betimlenmektedir (Şahin, 2007:185).

Örgütsel adalet kavramının boyutları konusunda araştırmacılar arasında görüş farklılıkları bulunuyorsa da, yapılan araştırmalar, dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adaleti olmak üzere üç temel boyutun geniş ölçüde kabul gördüğünü göstermektedir (Karaeminoğulları, 2006:11).

Tarihsel olarak incelendiğinde örgütsel adalet ile ilgili ilk araştırmaların Adams'ın Eşitlik Teorisini (1965) temel alan dağıtım adaletine odaklandığı görülmektedir. Dağıtım adaleti üzerine yapılan araştırmalarda kazanımların algılanan adaleti incelenmiştir. Ancak dağıtım adaletini temel alan çalışmaların kişilerin adaletsizliklere verdikleri tepkilerini açıklamada ve tahmin etmede yetersiz kalması, araştırmacıları prosedür adaletini incelemeye yöneltmiştir. Prosedür adaleti, elde edilen kazanımların belirlenmesinde kullanılan süreç ve prosedürlerin algılanan adaleti olarak tanımlanmaktadır. Kazanımların ve bu kazanımları belirlemede kullanılan süreç ve prosedürlerin algılanan adaleti kadar bu prosedürleri uygulayan yöneticilerin kişilere davranışlarının da önemli olduğunun fark edilmesi, örgütsel adaletin yeni bir boyutunu ortaya çıkarmıştır. Etkileşim adaleti olarak adlandırılan bu boyut prosedürlerin uygulanması sırasında kişiler arası davranışların algılanan adaleti olarak tanımlanmaktadır (Cohen-Charash, Spektor, 2001; Akt. Çakmak, 2005:21).

Bu bölümde tarihsel sırasına göre dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adaleti ele alınacaktır.

1.4.1. Dağıtım Adaleti

Örgütlerde adalete yönelik ilk sorunlar kaynakların bölüşünü ile ilgili olarak ortaya çıkmıştır. Dağıtımsal adalet çalışmalarının kökeni, II. Dünya Savaşı sırasında Amerikalı subayların ordu yaşamına uyumlarını çeşitli yönlerden inceleyen çalışmalarda, Stouffer ve arkadaşları (1949) tarafından ortaya atılan görelî yoksunluk kavramına kadar uzanır. Görelî yoksunluk kavramı, bireylerin kendi durumlarını iş arkadaşlarıyla karşılaştırarak, aynı derecede hak ettiklerini düşündükleri sonuçları elde edemedikleri zaman yaşadıkları haksızlık duygusuna işaret eder. Yoksunluk görelidir; çünkü bir başvuru noktasıyla karşılaştırılmaktadır; yoksunluk, mutlak veya nesnel bir miktara göre değerlendirilmemektedir. Bu görüş sonraki pek çok çalışmanın temelini oluşturmuştur (Cropanzano ve Randall, 1993; Akt. Şahin, 2007:185).

Homans (1961), sosyal alışveriş kuramı çerçevesinde ve görelî yoksunluk fikrine dayanarak dağıtımsal adalet kavramını ortaya atmıştır. Homans (1961), alışveriş ilişkisi içinde olan bireylerin yaptıkları yatırımlar oranında kar beklentisi içinde olduklarını ve bu beklentileri karşılandığı zaman adaletin gerçekleştiği algısına sahip olacaklarını savunmuştur. Yine Homans'a göre bireyler, karları yatırımlarından daha az olduğunda öfke ve daha fazla olduğunda ise suçluluk duyarlar; her iki durumda da dağıtımsal adaletsizlik ortaya çıkar (Akt. Şahin, 2007:185).

Stouffer ve arkadaşlarının bulgularından ilham alarak Homans'ın (1961) fikirlerini ileriye taşıyan Adams (1965), Homans'ın (1961), sözünü ettiği orantıyı formüle etmiş, kıyaslama sürecinde yapılan hesaplamaları daha detaylı açıklayarak Eşitlik Teorisini geliştirmiştir. Eşitlik Teorisine göre birey, bir kararın, sonucun ya da dağıtımın adil olup olmadığına, kendi yatırım/kazanım oranını referansının yatırım/kazanım oranı ile kıyaslayarak ulaşır. Birey, kendine ve referansına ait oranların eşitliği sonucunda dağıtımın hakkaniyetine, iki oran arasındaki eşitsizlik halinde ise dağıtımın hakça olmadığına kanaat getirir (Akt. Karaeminoğulları, 2006:13). Karşılaştırmanın sonucu eşit değilse, dengesizliğin aleyhine olduğu kişi ya da taraf katkılarını azaltacaktır. Adams (1965), kişinin kendisini karşılaştırdığı diğer kişi ya da tarafa kıyasla görelî olarak avantajlı durumda olduğunda ise suçluluk ya da utanç duygusu yaşayacağını belirtmiştir. Buna göre, bu olumsuz duyguları yatıştırmak için kişi kendi katkılarını artırmaya çalışacaktır (Akt. Karabay, 2004:5).

Leventhal (1980) Eşitlik Teorisi'ni eleştirerek algılanan adalete ilişkin açıklamalara, Adalet Yargı Teorisiyle katkıda bulunmuştur. Eşitlik Teorisi'ne göre birey katkılarına oranla ödül elde ederse adalet algılayacak idi. Yani işini daha iyi yapan birey daha fazla sonuç alacaktı. Leventhal (1980) tarafından ortaya koyulan Adalet Yargı Teorisi'nde ise daha proaktif bir yaklaşımla eşitlik kuralına ek olarak eşit paylaşım (equality rule) ve ihtiyaç kuralı da (need rule) göz önüne alınarak geliştirilmiştir (Akt. Gürbüz, 2007:82-83):

- Eşitlik Kuralı: Bu kural dağıtımın bireylerin katkılarına göre olmasını açıklar. Yani, eğer bir kişi fazla mesai yapıyorsa, daha fazla emek harcıyorsa kısmi süreli çalışana göre (diğer şartlar eşit) daha fazla ücreti hak etmektedir. Dolayısıyla, yöneticinin fazla mesai yapan çalışana göre daha fazla ücret ödememesi eşitlik kuralına aykırı olmaktadır.
- Eşit Paylaşım Kuralı: Bu kurala göre bütün çalışanlara bireysel özellikleri gözetenmeden (ırk, cinsiyet, vb.) ödülleri elde edebilmesi için fırsat eşitliği verilmelidir.
- İhtiyaç Kuralı: Dağıtım bireyin ihtiyacına göre olmalıdır. Yani ekonomik durumu diğerlerine göre daha düşük olanlar daha fazla ücret almalıdırlar. Örneğin iki çocuk annesi çalışan, evli olmayan bayan çalışana göre (diğer şartlar eşit) daha fazla ücret almalıdır.

Örgütsel açıdan dağıtım adaleti örgütsel kaynakların (ödül ve cezalar) örgüt üyeleri arasında paylaşımı ve bu paylaşımın sonuçlarının örgüt üyeleri tarafından algılanan adaleti anlamına gelmektedir. Bu anlamı ile dağıtım adaleti örgütlerde adaletin başlangıç noktası olarak kabul edilebilir (Çakmak, 2005: 22).

Dağıtımsal adaleti uygulayan yöneticiler, performans dayalı olarak eşit bir şekilde ödül ve cezaları dağıtırlar. Bu herkesin aynı veya eşit ödül ya da ceza alması anlamına gelmez. Daha çok çalışanlar, örgütün amaçlarına katkıları veya örgüt amaçlarından uzaklaşmaları oranında ödüllendirilir veya cezalandırılırlar. Bir yönetici yaş, cinsiyet, din veya ırk gibi öznel özelliklere dayalı olarak terfi ya da ödülleri dağıtmamalıdır. Dağıtımsal adalet ile karar verme süreci yaş, cinsiyet, ırk ve din gibi olgulara dayanan öznel kararlar yüzünden sistematik olarak insanlara karşı ayrımcılığın olmamasını temin eder (İşcan ve Naktiyok, 2004:187).

Cohen (1987) dağıtım adaletini, “oransal payları belirli standartlarda belirli fonksiyonel kurullarla ve hükümlere göre tanımlanan kişilere kaynakların paylaşılması” olarak tanımlamıştır (Akt. Gürbüz, 2007:82). Folger ve Crompanzano’ya (1998) göre dağıtım adaletinin konusunu görevler, mallar, ücretler, terfiler, fırsatlar, ödüller, cezalar gibi kişiler arası kazanımlar oluşturmaktadır. Dağıtım adaleti bu kazanımların dağıtımında adaleti ifade ederek bireyin elde ettiği kazanımların adil, uygun, ahlaki ve etik olup olmadığı konusunda fikir verir (Akt. Gürbüz, 2007:82).

Dağıtım adaletinde, bireyin adalet algılamasının odağında elde ettiği sonuçlar bulunmaktadır. Birey elde ettiği sonuçları (ücret, terfi, izin, sosyal haklar gibi) adaletli veya adaletsiz olarak algılayabilir. Organizasyon içinde bireyler, iş yerindeki kazanç ve kayıplarını, sahip oldukları eğitim, tecrübe, çalışma süreleri, iş yerinde yaşadıkları stres, performansı ve gösterdikleri çaba ile karşılaştırdıklarında kendilerine adil davranılıp davranılmadığına ilişkin bir algılama geliştirirler. Bunun sonucunda kendilerine haksızlık edildiğini düşünebilirler. Örgütlerde bireyler dağıtım adaletsizliği algıarlarsa, bu onların performanslarına, işletmede kalımı veya ayrılma kararlarına yansır. Kaynakların adil dağıtımını yanında, ödül ve cezanın hak edene verilmesi de dağıtım adaletinin algılanmasında önemlidir (Özdeveci, 2004:185).

1960 ve 1970’lerde örgütlerde adaleti belirlemede dağıtım adaleti kavramı benimsenmiştir. Ancak 1980’lerin başından itibaren kişiler için sadece elde ettikleri kazanımların önemli olmadığı görülmüş ve dağıtım adaleti kavramı örgütlerdeki adalet değerlendirmelerini açıklamada yetersiz kalmıştır. Buna göre kişiler, sadece elde ettikleri kazanımların adilliği ile değil, bu kazanımları belirlemede kullanılan prosedürlerin adil olup olmadığı ile de ilgilenmektedirler. Bu nedenle, dağıtım kararların belirlenmesinde kullanılan prosedürlerin adaletini inceleyen prosedür adaleti kavramı ortaya çıkmıştır (Çakmak, 2005:30).

1.4.2. Prosedür Adaleti

Literatürde prosedür adaleti üzerine yapılan ilk çalışmalar Thibaut ve Walker (1975) tarafından gerçekleştirilmiştir. Hukuk kurumlarında ve mahkemelerde alınan kararlar üzerine yaptıkları incelemelerde sanıkların ve davacıların alınan kararı adil olarak

algılamasının kararlar alınmadan önce onlara da söz hakkı verilmesi ve kendi fikirlerini, görüşlerini açıklamalarının mümkün olduğu hukuk sistemlerinde gerçekleştiğini belirtmektedirler. Thibaut ve Walker (1975) çalışmalarında kendilerine söz hakkı verilen davalı ve davacıların alınan kararları daha adil olarak algıladığını ancak söz hakkı verilmeyenlerin, mahkemenin kararlarını adil bulmadıklarını göstermiştir. Sonuç olarak bu çalışmayı iş yerlerine taşıyacak olursak, bir işletmede kendileriyle ilgili olarak yöneticiler tarafından alınan kararlarda fikir bildirme hakkı verilen çalışanlar uygulamaları ve verilen kararları da daha adil algılayacaklardır. Çünkü kararların alınması sürecinde dolaylı da olsa kontrol hakkı kazanmış olacaklardır. Thibaut ve Walker'ın (1975) bu teorisi literatürde "süreç kontrolü teorisi" olarak adlandırılmaktadır (Akt. Günaydın, 2001:28).

Thibaut ve Walker'ın (1975) çalışmalarından etkilenen Leventhal (1980) da haklılık algılamasında dağıtım adaleti paradigmasının tek başına yeterli olmadığını savunmuş ve insanların sonuçların dağıtımının yanı sıra bu sonuçlara yol açan bilginin aktarılış biçiminin de adil olup olmamasından etkilenebileceklerine değinerek "prosedür adaleti" fikrine dikkat çekmiştir. Dolayısıyla Leventhal (1980) prosedür adaletinin, anlaşmazlıkların çözümlendiği bağlamlarda da geçerli olabileceğini savunmuştur (Akt. Şahin, 2007:188).

Leventhal (1980), örgütlerde adalet algılamalarını doğrudan etkileyen altı temel kural olduğunu belirtmektedir. Bu kurallardan birincisi tutarlılık kuralıdır. Bu kurala göre, ödül dağıtımında kullanılan ilkeler daima tutarlı olmalıdır. İkinci sırada yer alan önyargılı olmama kuralında ise; örgüt içindeki karar vericilerin kişilere veya bölümlere önyargılı olmamaları ifade edilmektedir. Doğruluk kuralına göre, örgütlerde kişilere veya bölümlere verilen bilgiler daima doğru olmalıdır. Dördüncü kural olan düzeltibilme kuralında örgüt içindeki bir takım adaletsiz kararların değiştirilebilmesi için bireylerin hakkının olması gerektiği ifade edilmektedir. Temsilcilik kuralı, dağıtım kararları verilirken, bu kararlardan etkilenecek olan kişi ya da grupların değerlerinin, bakış açılarının ve ihtiyaçlarının temsil edilmesi gerektiğine ilişkin kuraldır. Etik kural ise, dağıtımla ilgili kararların çalışanların etik değerleri ile bağdaştırılabilir olması gerektiğini ifade etmektedir. Tüm bu kurallara uyulan örgütlerde örgütsel adalet doğru ve yüksek bir şekilde algılanmaktadır (Akt. Söyük, 2007:12).

Folger ve Greenberg (1985), prosedür adaleti kavramını organizasyonlara uyarlayan ilk araştırmacılar olmuştur (İşbaşı, 2000:51). Folger ve Greenberg (1985) çalışmalarında Thibaut ve Walker'ın (1975) kavramlarını ve Leventhal'ın (1980) adil işlem kurallarını insan kaynakları yönetimiyle ilgili olan performans değerlendirme ve ücretlendirme konularına uygulamışlardır. Araştırmacılar, çalışanları ücretleri ve ölçütleri hakkında bilgilendirerek değerlendirme sürecine kattıklarında, haklılık algısının artabileceğini ortaya koymuşlardır (Şahin, 2007:189).

Çalışanların karar alma sürecinde etkili oldukları veya alınan kararlara onay verdikleri örgütlerde prosedür adaleti algısı yüksek olacaktır. Bu adalet türü; karar verme süreci, çatışmanın çözülmesi süreci ya da bir örgütteki kaynak dağıtım süreci gibi süreçlerin yönetilmesindeki doğru yöntemlerle ilgilidir (Greenberg, 2000; Akt. Söyük, 2007: 11). Yapılan bir araştırmada prosedür adaletinin, yönetime duyulan güven ile dağıtım adaletine göre daha güçlü bir ilişki içinde olduğu ortaya konuşmuştur (Yılmaz, 2004:20).

İşlemsel adaleti uygulayan yöneticiler, yönetsel kararlardan etkilenen insanların karar verme sürecine onaylarından ve sürecin tarafsız olarak uygulandığından emin olurlar. Onay, insanların bilgilendirildikleri ve var olan sistemi seçme özgürlüğüne sahip oldukları anlamına gelir (Greenberg, Baron, 2000; Akt. İşcan ve Naktiyok, 2004:187).

Prosedür adaletinin örgütler ve yöneticiler açısından önemi, adil olmayan bir kararın dahi olumsuz bir tepkiyle karşılanmamasını sağlayabilecek olmasından ileri gelmektedir. Ancak bu durum tersten okunduğunda, prosedür adaletinin garanti altına alınmadığı bir örgütte kuruma ve otoriteye yönelik olumsuz tutum ve davranışlar artacaktır (Karaeminoğulları, 2006:19).

1.4.3. Etkileşim Adaleti

Dağıtım adaleti ve işlemsel adalet ile ilgili çalışmalar sürerken örgütsel uygulamaların kişilerarası yönüne odaklı, özellikle kişilerarası tavırlar ve yönetim ile çalışanlar arasındaki iletişikle ilgili 'etkileşim adaleti' araştırma konusu olmaya başlamıştır (Özmen, Arbak ve Özer, 2007:22).

1980'lerin sonlarında adil olmayan davranışı neyin meydana getirdiği sorulduğunda kişilerin cevaplarının, sonuçların bölüşümü ve işlemler ile ilgili yapısal faktörlerden ziyade sosyal faktörlere diğer bir deyişle kişiler arası faktörlere (kendilerine kibar davranılmaması, değer verilmemesi v.b.) yoğunlaştığı, pek çok araştırmacı tarafından fark edilmeye başlanmıştır (Greenberg 1993; Akt. Karabay, 2004:8).

Etkileşim adaleti, örgütlerde bireyler arası ilişkilerin niteliğine işaret etmektedir. Prosedür adaletine ilişkin algılamaların, kazanımların dağıtımında veya anlaşmazlıkların çözümünde kullanılan biçimsel prosedürlerden başka faktörlerden de etkilendiğini belirten Greenberg (1993), etkileşim adaleti, prosedür adaletini tamamlayan bir kavram olarak ele almıştır (Özen, 2003:192).

Bu adalet türü, dağıtım kararından etkilenecekler ile dağıtım kaynağı arasındaki etkileşimle ilgilidir. Bies (2001), etkileşim adaletini, örgütsel işlemler uygulanırken insanların maruz kaldığı tutum ve davranışların niteliği olarak tanımlamıştır (Akt. Özdevecioğlu, 2003: 79).

Etkileşim adaleti yöneticilerin çalışanlara saygılı davranmasını, değer vermesini (örneğin astlarını ilgiyle dinlemesi, kararlar için yeterli açıklamaları vermesi, başkalarının kötü durumlarına empati göstermesi gibi) ve sosyal olarak duyarlı davranmasını gerektirmektedir (Scarlicki ve Folger, 1997; Akt. Yıldırım, 2008: 378).

Bies ve Moag (1986) tarafından aktarılan bir çalışmada işe başvuran adaylara seçici kurulun kendilerin ne derece adil davrandığını sormuş ve yanıtlara dayanarak kişiler arası muamelenin adil olarak nitelendirilebilmesi için dört özelliğin olması gerektiğini ortaya koymuştur. Bunlar (Akt. Şahin, 2007:195):

Doğruluk: Otoriteler karar verme işlemleri sırasında iletişimlerinde açık, dürüst ve içten davranmalı ve herhangi bir biçimde karşısındaki kişiyi kandırmaktan kaçınmalıdır.

Saygı: Otoriteler bireylere nazik ve insan hassasiyetine saygı gösterecek şekilde davranmalıdırlar. Çalışanlarına kaba davranmaktan ve rencide edecek şekilde olumsuz eleştiriden kaçınmalıdır.

Uygunluk: Otoriteler önyargılı ifadeler kullanmaktan ve cinsiyet, ırk, yaş veya dinle ilgili uygun olmayan nitelikte sorular sormaktan kaçınmalıdır.

Gerçeklendirme: Otoriteler karar verme sürecinin sonuçları hakkında yeterli ve doyurucu düzeyde açıklamalar yapmalıdırlar.

Daha sonra bu dört boyut duyarlılık ve açıklamalar olmak üzere iki boyut altında araştırmalara konu olmuştur. Duyarlılık boyutu kişiler arası adalet, açıklamalar boyutu ise bilgisel adalet başlığı altında şekillenmiştir (Greenberg ve Colquitt 2001, Akt. Arslantaş, 2005:207).

Robinson'a (2004) göre kişiler arası adalet dağıtım adaletinin sosyal yönüyle ilişkilidir ve bir durumla ilgili kazanımlara odaklanır. Colquitt'e (2001) göre kişiler arası adalet; kazanımların belirlenmesi ve işlemlerin yürütülmesine katılan yetkililerin çalışanlarına ne derece nezaket, kıymet ve saygı gösterdiği (Akt. Eker, 2006:23). Folger ve Biess'e (1989) göre kişiler arası adalet, yetkililerin kendilerine hassasiyetle, onurla ve saygıyla davranmalarına ek olarak, aşağılayıcı olmayan davranışlar konusunda algıladığı adalettir (Akt. Gürbüz, 2007:96).

Greenberg'e (2000) göre kişiler arası adalet bireyin örgütün prosedürlerini uygulamaktan sorumlu otoritelerin kendisine onurlu, samimi ve saygılı bir şekilde davranıp davranmadıkları ile ilgilidir (Akt. Gürbüz, 2007:96). Burada otoritelerin çalışanlarına nasıl davrandığının önemi çok büyüktür. Örneğin, Bies ve Moag (1986) yaptıkları bir araştırmada yetkililerin çalışanlarına karşı ilgili davrandıkları zaman olumsuz bir kazanımın dahi adil olarak algılanabileceğini saptamışlardır. Buna benzer olarak, Tyler (1988) da polisin vatandaşlara nazik bir şekilde yaklaştığı durumlarda polisin hareketlerinin daha adil olarak algılanabileceği görüşünü savunmuştur (Robinson, 2004; Akt. Eker, 2006:23).

Bilgisel adalet prosedür adaletinin sosyal yönünü yansıtır. Kullanılan işlemler boyunca bilginin ne derecede paylaşıldığı ile ilgilidir (Viswesvaran ve Ones, 2002; Akt. Eker, 2006:24). Colquitt'e (2001) göre bilgisel adalet; işlemlerin yapılışı veya kazanımların dağıtımını hakkında bilgi verilmesi, kişilere açıklama yapılmasıdır (Akt. Eker, 2006:24).

Bireyler kararlardan olumsuz yönde etkilendiklerinde bu kararın nasıl ve niçin verildiğini bilmek isterler (Folger, 1987; Akt. Gürbüz, 2007:97). Çalışanlara bilgi verilmesi olumsuz tepkileri azaltabilecektir. Bilgisel adaletin olumlu yönde

algılanabilmesi için yöneticilerin, önemli prosedürlerin niçin uygulandığı hakkında astlarına yeterli derecede açıklama yapması gerekir (Gürbüz, 2007:97).

Etkileşim adaleti, çalışma ortamında takip edilen süreçler ile bunlar sonucunda varılan kararların çalışanlara açıklanması ve kabul ettirilmesi noktasında önem kazanmaktadır. Yöneticilerin çalışanlara yönelik tutum ve davranışlarının adil olarak algılanması, çalışanların örgüt menfaatlerine uygun düşen tutumlar geliştirmelerine, istenen ve beklenen davranışları sergilemelerine zemin hazırlayacaktır (Karaeminoğulları, 2006:23).

Donovan, Drasgow ve Munson (1998) örgüt içi adalet algısının oluşumunda örgüt içi ilişkilerin önemli olduğunu belirtmiştir. Bu nedenle örgüt içi ilişkilere dayalı olarak örgütsel adaletin davranışlarının, “yöneticilerle ilişkiler ve çalışanlar arası ilişkiler” olmak üzere iki boyutta oluştuğunu ve örgüt içi ilişkileri etkilediğini öne sürmüşlerdir. Yöneticilerle ilişkiler, genellikle örgütte uygulanan bu örgütsel adalet davranışlarının nasıl uygulandığı ve çalışanlar tarafından adil olarak nasıl algılandığına odaklanmaktadır. Çalışanlar arası ilişkiler ise, örgütte çalışanların birbirleriyle ilişkileriyle ilgilidir ve bu çalışanlar arası ilişkiler, örgütün işlem sürecini etkilediğini belirtmişlerdir. Çalışanlar, kendilerine gösterilen davranışları örgütlerindeki adaletin bir göstergesi olarak algırlar (Eker, 2006; Tan, 2006; Titrek, 2009). Örgütte çalışanlar, örgüt yaşamının kurallarına uyduğunda çalışanlar arası ilişkileri; kurallar da eşit uygulandığında da yöneticilerle çalışanlar arası ilişkiler etkilenir ve örgüt içi ilişkiler büyük ölçüde sorunsuz olur ve uyumla devam eder. Kuralların herkese eşit uygulanmaması ise sorunların yaşanmasına ve örgütte adaletsizlik baş göstermesine neden olur (Özdevecioğlu, 2003; Titrek, 2009). Bunun yanı sıra, örgüt çalışanlarında olumlu adalet algısının geliştirilmesi için etkin bir iletişim, etkileşim ve bilgilendirme sürecine de gereksinim olduğu açıktır. Örgütü yönetenlerin davranışları ve politikalarının adilliğine ilişkin çalışanlarda olumlu duygu ve düşünceler geliştirebilmesinin yolu, örgüt içi etkin bir iletişi, etkileşim ve bilgilendirme süreçlerinin sürdürülmesi ile olanaklıdır (Fields, Pang ve Chui, 2000; Akt. Titrek, 2009:555). Örgütlerini yaşatmak ve geliştirmek amacıyla olan yöneticiler, örgütlerinin ne derece adil olduğu ya da çalışanlarınca ne derecede adil algılandığı konusu üzerinde hassasiyetle durmalıdır (Cömert vd., 2008: Akt. Titrek, 2009:555).

Çalışanlar, yöneticilerden sevgi, saygı, şeffaflık, nezaket ve dürüstlük beklerler. Alınan kararlar çalışanlara kibarca ve saygılı bir şekilde iletilmelidir. Onlarla konuşulmalı, ikna edilmeli, katılmalı bir biçimde kararlar onlara iletilmelidir. Çalışanlar, gerekli hassasiyeti yöneticilerinden (kaynak) göremezlerse ortada bir adaletsizlik olduğunu düşünürler. Algılanan kişiler arası etkileşim adaletsizliği, bireylerin, bütün organizasyona veya kendi çıktıklarına değil, yöneticilerine karşı tepki vermesine neden olur (Cropanzano ve Masterson, 2000; Akt. Özdevecioğlu, 2004:186-187).

Sonuç olarak, etkileşim adaletinin algılanmasında kişilerarası iletişimin öneminin çok büyük olduğu söylenebilmektedir. Bu iletişim şekli ile örgüt içindeki bazı adaletsiz uygulamalar adaletli olarak algılanabilmekte ve aynı zamanda adaletsizliğin çalışanlar üzerinde yaratabileceği olumsuz etkiler de azaltılabilmektedir (Söyük, 2007:15).

BÖLÜM 2: LİDERLİK

1.5. Liderlik Kavramı

İnsanlar grup halinde yaşayan sosyal nitelikli canlılar oldukları kadar oluşturdukları grupları yönetecek ve hedeflerine götürecektir liderlere de gereksinim duyan varlıklardır (Eraslan, 2004).

Önceleri askeri, politik ve dini alanlarla ilgilendirilen liderlik olgusu, on dokuzuncu yüz yıl sanayi devrimi ile birlikte örgütsel alanda da önem kazanmaya başlamış, örgütlerin ihtiyaçları değiştikçe liderlik kavramı da gelişmiştir. Liderlik kelimesinin ortaya çıkışı 1300'lere kadar uzanmakla birlikte, 'liderlik' kavramı ancak 19.yüzyılın başlarında ilk olarak İngiliz parlamentosunun kontrolünü ve politik etkisini konu alan yazılarda kullanılmaya başlamıştır (Uzun, 2005:4).

Liderlik konusundaki ilk çalışmalar, liderlerin kişilik özelliklerini incelemeye çalışırken izleyen çalışmalar liderlerin işlevleri üzerinde durmuştur. 1970'lerden sonraki çalışmalar ise, liderlerin davranışların belirleyen ya da etkileyen durumsal etmenleri araştırmaya yönelmiştir. 1990'lı yıllardan sonraki araştırmalar ise, liderliği farklı adlar altında kavramlaştırarak, farklı değişkenlerin liderin etkililiğini ve başarısını belirleyen etmenleri belirlemeye çalışılmıştır (Turan ve Ebiçlioğlu, 2002:447).

Liderlik konusunda çok sayıda tanım vardır. Yaygın bir tanıma göre liderlik, belirli koşullar altında belirli kişisel ve grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi sürecidir (Balçık, 2002:152).

Bursalıoğlu (1998:301) lideri, grubun tecrübelerini değerlendirip düzenleyen ve bu tecrübeler yoluyla grubun gücünden yararlanan kimse olarak tanımlar. Peters ve Austin'e (1985) göre liderlik, sadece güçle başlayan ve bir tek bununla açıklanabilecek bir süreç değildir. Liderlik aynı zamanda danışmanlık, güven, sevgi, tutku, eğlence, tutarlılık ve sabır isteyen bir durumdur (Akt. Ferik, 1997:14). Eren'e (1998:57) göre liderlik, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için onları harekete geçirme bilgi ve yeteneklerinin toplamıdır.

Duncan'a (1999) göre lider, değişime açık, koalisyon oluşturan, yeni bir vizyon yaratan, bu vizyonu tarafları ile paylaşan, onları motive eden, yönlendiren kişidir (Akt. İnci,

2001:2). Werner (1993) liderliği; belli bir durumda, belli bir anda ve belli koşullar altında bir grup üzerinde gerçekleşen; insanların örgütsel hedeflere ulaşmak için gönüllü olarak çabalamasını teşvik eden, ortak hedeflere ulaşmalarında yardımcı olacak deneyimleri aktaran ve uygulanan liderlik türünden hoşnut olmalarını sağlayan bir etkileme süreci olarak tanımlamaktadır (Akt. Çetin, 2001:8).

Liderliğin, insan, etkileme ve amaçlar olmak üzere üç kavram üzerine kurulduğu görölmektedir. Liderlik, insanlar arasında gerçekleşir, etkilemenin kullanılmasını içerir ve amaçları elde etmek için kullanılır. Etkilemenin anlamı insanlar arasındaki etkin olan ilişkidir (Celep, 2004:4).

Liderlik, “belirli koşullar altında, belirli kişi veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi” süreci olarak tanımlanabilir. Lider ise başkalarını belirli bir amaç doğrultusunda davranmaya sevk eden, etkileyen kişidir. O zaman liderlik sürecinin esasını, bir kişinin başkalarını etkileyebilmesi oluşturmaktadır (Gökyer, 2004:5).

1.6. Liderlik ve Yöneticilik

Hick’e (1978) göre yönetici rotayı tayin eden kişidir (Akt. Kınır ve şahin, 2005:400). Yönetici planlama, örgütleme, motive etme ve kontrol etme gibi birtakım temel yönetsel fonksiyonları yerine getirir (Balçık, 2002:153). Liderlik ile yöneticilik arasındaki farkı Keith Davis şöyle ifade etmektedir; “Liderlik, yöneticiliğin bir bölümüdür, ancak tamamı değildir (Akt. Budak, Akat, Budak, 1999:216).

Liderlikte, liderin resmi yetkilerle donatılması şart değildir. Hiçbir resmi yetkisi olmadığı halde, kitleleri peşinden sürükleyen liderler olabildiği gibi; çok geniş yetkilere sahip oldukları halde bunların etkin bir biçimde kullanamayan yöneticiler de vardır (Balçık, 2002:153). Yönetici örgüt ortamına atama yoluyla gelirken; lider ise örgüt içinde çalışanlarca seçilen kişidir (Yıldırım,2006:42).

Yönetici kurumun işlemesini sağlarken, lider onun etkin çalışmasına yardım eder. Bir başka ifade ile lider doğru olan şeyleri yapmayı hedeflerken, yönetici işleri doğru yapmaya odaklanır (Genç, 2007:44). Celep’e göre yönetici ve lider arasındaki farkın dayandığı kaynak, yetki ve güç ile bunun kullanım biçimidir (Celep, 2004:5). Yönetici gücünü makamdan alır. Oysa lider, bu gücü kişisel özelliklerinden ve kendisini izleyen

grubun desteğinden alır ((Balçık, 2002:154). Bennis, yöneticilik ve liderlik arasındaki temel ayrımları aşağıdaki biçimde belirtmiştir (Akt. Keçecioglu, 2003:12):

Tablo 1. Yöneticilik ve Liderlik Arasındaki Farklar

Yönetici	Lider
İdarecidir	Yenilikçidir
Tekrarcıdır	Orjinaldir
Devam ettiricidir	Geliştiricidir
Sistem ve yapılar üzerine odaklanır	İnsanlar üzerine odaklanır
Denetime güvenir	Dürüştür, doğrulara güvenir
Kısa vadeli görüşe sahiptir	Uzun vadeli perspektife sahiptir
Nasıl ve ne zaman biçiminde soru sorar	Neden ve niçin soruları önemlidir
Gözlerini tabanda gezdirir	Gözlerini yatay düzlemde gezdirir
Klasik anlamda iyi askerdir	Kendisidir
Düşünceleri doğrudur	Doğru düşüncededir
Mevcut durumu kabul eder	Mevcut duruma kafa tutar

Kaynak: Bennis, 1989 (Akt. Keçecioglu, 2003:12).

1.7. Liderlik Yaklaşımları

Liderlik yaklaşımlarında ilk geliştirilen yaklaşım özellikler yaklaşımıdır. Bir bireyin lider olabilmesi sahip olduğu özellikleriyle ilişkilidir. Fakat yapılan araştırmalar sonucunda etkili liderlerin aynı özellikleri taşımadığı anlaşılmış ve bu yaklaşımdan verim alınamamıştır. Araştırmacılar liderin sahip olduğu özellikler yerine grup içinde nasıl davrandığını araştırmışlar ve davranışsal yaklaşım ortaya çıkmıştır. Davranışsal yaklaşımın temelinde liderin liderlik sürecinde gösterdiği davranışlar yatar. Birlikte olduğu kişilerle iletişim kurma biçimi, yetki devri, planlama ve kontrol biçimi ve amaçları belirleme stili gibi davranışlar üzerinde durulmuştur. Değişik koşullar değişik liderlik biçimlerini gerektirir düşüncesiyle de durumsallık yaklaşımı ortaya çıkmıştır. Durumsallık yaklaşımı en uygun liderlik davranışını koşulların belirleyeceğini savunur (Yıldırım, 2006:31).

1.8. Liderlik Türleri

Organizasyonun yapısına, amaçlarına, çalışanların özelliklerine, içinde bulunulan duruma göre uygulanan farklı liderlik biçimleri vardır. Bu liderlik tarzları aynı zamanda liderin kişiliğine de bağlıdır (İnci, 2001:14).

Bir yönetici tarafından seçilen liderlik tarzı veya yöntemi, o kimsenin lider olarak etkinliğini önemli ölçüde etkiler. Uygun bir liderlik tarzının seçimi ve bunun yanında uygun motivasyon tekniklerinin kullanılması, hem bireysel hem de örgütsel amaçların başarılmasına yol açar (Balçık, 2002:154). Genel anlamda liderlik türleri otokratik lider, demokratik lider ve serbesiyetçi lider olarak üç başlık altında toplanır.

1.8.1. Otokratik Lider

Otokratik tarzda tüm yetki liderde toplanmıştır ve genellikle her tür karar lider tarafından alınır. Başka bir deyişle, amaçların, planların ve politikaların belirlenmesinde astların bir söz hakkı yoktur. Lider, emirlere kayıtsız şartsız uyulmasını ve kendisine güven duyulmasını ister (Balçık, 2002:155).

Bu tür liderlik tarzı kısa vadede etkili sonuçlar almaya yardımcı olsa da, uzun vadede örgütsel etkinlik açısından doğru bir liderlik yaklaşımı değildir (Genç, 2007:46). Psikolojik doyumsuzluk, düşük moral ve çatışma bu tür ortamlarda gelişir (Akat, Budak, 1999:218). Bu tip liderliğin başarılı olabilmesi için liderin, kişiliği ile saygınlık ve bağlılık oluşturacak derecede güçlü ve zeki bir insan olması gerekir (Balçık, 2002:155).

1.8.2. Demokratik Lider

Demokratik lider, sadece kendi başına değil, taraftarlarına danışarak ve onlarla tartışarak faaliyette bulunur. Taraftarlarını, planlama, karar verme ve örgütlenme faaliyetlerine katılmaları için teşvik eder. Bireylerin sorumluluk almalarını sağlar (İnci, 2001:14).

Bu tarzda, çalışanların kendilerinin de katıldığı kararları destekleyeceklerine ve dolayısıyla örgütün verimliliğini artıracıklarına inanılır. Bu tip liderlik, yardımlaşmayı teşvik eden bir ortamın oluşmasına, yönetici ve çalışanlar arasında daha olumlu ilişkilerin doğmasına, moralin yükselmesine ve işten tatmin duyulmasına yol açabilir (Balçık, 2002:156).

1.8.3. Serbestçi Lider

Serbestçi liderlik tarzında, çalışanlara bir hedef gösterilir ve kendi yetenekleriyle bunun gerçekleştirilmesi hususunda tamamen serbest bırakılırlar. Liderin görevi kaynak ve malzeme sağlamaktır. Lider, ancak kendisine herhangi bir konuda fikri sorulduğunda görüşünü belirtir, fakat bu görüş grup üyelerinin faaliyetlerini bağlayıcı nitelikte değildir (Balçık, 2002:156).

Bu yaklaşımın çalışanların bağımsızlığını artırma, kendilerini tamamen serbest hissetmeleri gibi bir yararı vardır. En büyük sakıncası ise güçlü bir lider olmadığı zaman, grubun yönsüz ve kontrolsüz kalabilmesidir (Balçık, 2002:156).

Çoğu yöneticiler bu liderlik türlerini aynı anda da kullanabilirler. Bu liderlik türlerinin yanında birçok liderlik çeşidi vardır.

Sabuncuoğlu'na göre bazı liderlik türleri şunlardır (2001:218):

Hümanist Lider: Babacan davranışları olup; korumacı rolündedir. Karar alırken bazen orta basamaktakilerin fikrini almasına rağmen genellikle patron adına kendisi yetkilidir. Ödül sistemini ağırlıklı olarak kullanır. Duygusal yönlendirme ile motive eder. Zorunlu kalmadıkça ceza uygulamaz.

Destekleyici Lider: Lider kararları grup üyeleri ile birlikte almaz. Ancak onların görüş ve önerilerini alarak karar alır. Katılım ve ödül sistemlerini uygular. Aşağıdan yukarıya ve yukarıdan aşağıya olmak üzere iki yönlü bilgi akışına açıktır. Örgütsel amaçlar örgüt üyelerine danışıldıktan sonra belirlenir ve emirlerle üyelere ulaştırılır.

Karizmatik Lider: Grup üyelerini peşinden sürükleyen, büyüleyici bir yapısı vardır. Bu nedenle etkinliği yüksektir. Kararları kendisi verir ve her sözü emir kabul edilir. Elemanlarıyla mesafeli olmasına rağmen emirleri kolaylıkla yerine getirilir.

Doğal Lider: Yönetici tarafından seçilmeyen, tam tersine grubun yarattığı lider modelidir. Resmi yetkisi olmadığı halde grup üzerindeki etkinliği yasal liderden daha yüksektir. Grubu olumlu şekilde yönlendirebildiği gibi yasal liderle çatışmaya da girebilir.

Liberal Lider: Grup üyelerini tamamen özgür bırakan bir liderlik modelidir. Bırakınız yapsınlar, bırakınız geçsinler (laissez-faire, laissez-passeur) ilkesini benimser. Güçten kaçınır. Liderin rolü diğer grup üyelerininki gibidir. Üyeler amaçları belirler ve kararları verir. Lider örgüt dışından bilgi ve kaynak sağlama yönünde gruba katkıda bulunur. Tamamen oto kontrol sistemine dayanır. Çok kullanılan bir liderlik modeli değildir.

1.9. Yeni Liderlik Yaklaşımları

Yönetim ve organizasyon alanında ortaya çıkan gelişmeler ve yeni kavramlar, liderlik alanında da yeni yaklaşımların ortaya çıkmasına yol açmıştır. 1970'lerin ortalarından itibaren, örgütsel davranış alanında uzmanlaşan sosyo-psikoloji temelli araştırmacılar, gelişen teknolojinin gereklerine ve değişen rekabet koşullarına uyum sağlayabilmek için formel organizasyonların strateji, kültür ve uygulamalarında köklü değişimlerin yapılması gereğini kavrayarak, formel organizasyonlarda değişim üzerinde liderlerin etkilerini açıklamaya çalışmışlardır (Uzun, 2005:19).

Geleneksel liderlik teorilerinde liderlik, genellikle görev merkezli ve çalışan merkezli olma gibi iki temel boyutta incelenmiştir. Yeni liderlik yaklaşımları ile birlikte bu alandaki teorik çerçevenin diğer alanlarla bağlantılar kurularak zenginleştirilmesi sağlanmıştır (Vural, 2008:24).

Karizmatik liderlik, etkileşimci liderlik, vizyoner liderlik, kültürel liderlik, etik liderlik, stratejik liderlik, hizmetkâr liderlik gibi yaklaşımlar modern liderlik yaklaşımları arasında ön plana çıkmıştır. Örgütsel çıkarların kişisel çıkarların üzerinde tutulduğu, kendini sürekli yenileyen bireylerin bulunduğu, dönüşüm için gerekli koşulların hazırlandığı dönüşümcü liderlik de modern liderlik yaklaşımları arasında yer almaktadır (Özalp, 2000, Akt. Öznur, 2010:23).

1978 yılından itibaren yönetim ve liderlik yazımında klasik ve geleneksel lider davranış biçimleri yanında, J.M. Burns ve B.M. Bass' ın (1985) yaptıkları araştırmalarda yeni bir ayırım yapılmasının zorunlu olduğuna işaret ettiler. Bu ayırım, geleneklere ve geçmişe daha bağlı Transaksiyonel (etkileşimci, yöneten) liderlik ile geleceğe, yeniliğe, değişime ve reforma dönük Transformasyonel (dönüşümcü) liderlik biçimleridir (Kültür, 2006:35).

1.9.1. Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümcü (Transformasyonel) liderlik düşüncesi ilk defa 1973 yılında Downton, J. V. tarafından yürütülen sosyolojik bir çalışmada ortaya atılmıştır. Daha sonra James McGregor, 1978 yılında basılan 'Liderlik' kitabında transformasyonel liderlik terimini kullanmıştır. 1985 yılında ise Bernard M. Bass, diğerlerinden farklı olarak, davranış modelleri ve faktörlerini de ele alan transformasyonel liderlik teorisini oluşturmuştur (Simić, 1998; Akt. Uzun, 2005:21).

Dönüşümcü liderlik, bireyin kendi amaçları dışında, grup amaçları doğrultusunda bir bakış açısı kazanmasını amaçlamaktadır. Dönüşümcü liderler, bireylerin grubun ya da toplumun ortak amaçları doğrultusunda hareket etmesini sağlar (Çelik, 2003:152). Dönüşümcü liderler, grubu etkilemek için korku, hırs, kıskançlık ya da nefret gibi duyguları değil, yüksek idealleri ve özgürlük, adalet, eşitlik, barış gibi manevi değerleri öne çıkarırlar (Burns,1978; Akt. Toduk Akiş, 2004:36).

Dönüşümcü liderlik, özgürlük, eşitlik, adalet ve kardeşlik gibi çok geniş çevreyi kapsayan ortak değerlerle ilgilidir. Bu liderlik biçiminde örgüt ile toplum arasındaki ilişkilere ve örgütün temel amaçlarına önem verilmektedir. Bu liderlik biçimi yüksek amaçlara bağlanmış işgörenlerin pragmatik ve monoton çabalarını geliştirmeyi amaçlamaktadır (Çelik, 2003:153).

Dönüşümcü lider, örgüt çalışanlarına telkinle güdüleme verir, entelektüel uyarım sağlar ve onlarda enerji oluşturur. Lider grupta bir vizyon ve misyon bilinci oluşturarak gruptaki bireylerin amaçlara yönelik ilgilerinin artmasını sağlar. Bireyler kendi ilgi ve çıkarlarını aşarak grubun çıkarlarına öncelik verirler (Bass, 1990; Akt. Karip, 1998:274). Dönüşümcü lider izleyicinin ya da potansiyel izleyicinin var olan bir eğilimini, ihtiyacını, isteğini fark eder ve bu ihtiyacı izleyiciyi güdülemek için kullanır,

izleyicinin ihtiyaç ve isteklerine hitap ederek harekete geçmesini sağlar (Burns, 1978 Akt. Karip, 1998:274).

Dönüşümcü liderler, sadece düşünen, sorgulayan ve risk alan kişiler değil, aynı zamanda davranışlarıyla insanlara belli düşünceleri aşıl原因an kişilerdir. Dönüşümcü liderler geleneksel bürokraside girişimciliğe ve kendini geliştirmeye uygun bir iklim oluştururlar ve yüksek düzeyde bir enerjiye sahiptirler (Çelik, 1998:426).

Heat ve Keats' e (1992) göre dönüşümcü liderliğin üç aşaması vardır. Bunlardan birincisi yaratıcılık ve sezgili olmayı gerektiren vizyon yaratmadır. Bu durumda örgütün kültürü vizyon ile aşılır ve ikinci ve üçüncü aşama için temel oluşturur. İkinci aşama adanmayla ilgilidir ve karşılıklı değişim sırasında işe olan istekliliğin artırılması ile ilişkilerin devamlılığının sağlanması önemlidir. Üçüncü aşama ise sürecin kalbi olarak değişimin kurumsallaşmasıdır. Bu aşama yeni bir kültür şekillendirme ve güçlendirmeyi vurgular ve iletişim, karar verme ile problem çözme, seçim, değerlendirme ve ödül sistemi bunlara hizmet eder (Akt. Şahin, 2003:23).

Dönüşümcü liderlik aslında değişime yönelik bir liderlik modelidir. Bu bakımdan dönüşümcü liderlik özellikle kriz durumlarında, dinamik ve istikrarsız çevrede, kurumsallaşmamış örgütlerde, analiz edilebilirliği düşük, karmaşık yapıya sahip işlerde ön plana çıkarılmaktadır (Küçük Koşar, 2007:20). Bass ve Avolio'ya (1995) göre, dönüştürücü liderliği oluşturan unsurlar karizma ya da idealleştirilmiş etki, ilham vererek insanları güdüleme, insanları düşünmeye sevk etme ve bireye yönelik ilgidir (Akt. Doğan, 2002:22).

Karizma boyutunda, takipçilerin liderlerine güvenmeleri ve onunla duygusal olarak özdeşleşmeleri vurgulanmıştır (Doğan, 2002:22). Dönüşümcü liderin başarısının odak noktası, bir karizmaya sahip olmasıdır. Karizmatik liderler yüksek bir güce ve etkiye sahiptir. İşgörenler karizmatik liderin kişiliğiyle özdeşleşirler ve yüksek düzeyde bir güven duyarlar (Çelik, 2003:154).

İlham vererek güdüleme boyutunda, liderin gelecekle ilgili olan iyimserliği, gelecekle ilgili olan hedeflere inanması ve bu inancı çalışanlar ile paylaşması vurgulanır; lider gelecekle ilgili düşleriyle, çalışanlara, hedeflere ulaşma doğrultusunda kendilerine yardımcı olacak semboller ve duyguları harekete geçirme gücü verir (Doğan, 2002:23).

Düşünmeye sevk etme boyutunda lider, astları, işleri yapma yollarını sorgulamaya, geçmişin etkisinden kurtulmaya, işleri yapmada yeni bakış açıları ve yollar denemeye ve fikirlerini ifade etmeye cesaretlendirir (Doğan, 2002:23). Lider varsayımları tekrar tekrar gözden geçirir, olaylara geniş bir pencereden bakar, zihinde yaratıcılığını kullanarak bir resim oluşturur, saçma bile olsa başkalarının fikirlerine her zaman önem verir. Temel politikası, taraftarların düşünmede ve hayal etmede özgür olmasıdır (İnci, 2001:45).

Bireye yönelik ilgide ise, liderin kişinin gelişimindeki rolü ve çalışanlara birer birey olarak muamele etmesi odak noktasıdır; lider çalışanların ihtiyaçlarını, yeteneklerini ve umutlarını göz önünde bulundurarak hareket eder (Doğan, 2002:23). Bunun sonucunda taraftarlar yeteneklerini ve inisiyatiflerini geliştirme arzusuyla çaba gösterirler (İnci, 2001:45).

Schonberger'e (1994) göre çoğu organizasyon dönüşümsel liderlik anlamını taşıyan çok az yöneticiye sahiptir. Çünkü yönetici konumundaki insanların önemli bir kısmı dönüşümsel liderlik vasıflarına sahip değildir. Geleneksel organizasyonlarda, yöneticiler yaratıcı olmaktan ziyade yönlendirici konumundadırlar. Dolayısıyla bu nitelikli liderler genellikle oldukça nadiren bulunurlar ve işletmeler için değerli kaynaklardır (Küçük Koşar, 2007:21).

Gerçek Bir Dönüşümcü Lider (Cömert, 2004:9);

- Dirikliği ve zamansallığı yakalayacak kadar dönüşüme hazır ve esnek,
- Çokluğu zenginliğe dönüştürecek kadar yaratıcı yaklaşımçı,
- Hareket halinde olmakla, belli bir nedenle hareket etmek arasındaki farkı bilecek kadar amaç odaklı,
- Değişim süreçlerine, yaratıcılığa, değişik fikirlere açık ve destekleyici olacak kadar insan odaklı,
- Bugünün değil, yarının uygulayıcısı olacak kadar ileri görüşlü,
- Alışılmamış ile yeniliği birbirinden ayırt edecek kadar analitik beceriye sahip,
- Karışıklığı karşılayacak kadar yalın ve açık,

- Düşünecek, sorgulayacak, kendini değişimin temsilcisi olarak görececek, risk alacak, zoru başaracak ve dirence direnecek kadar cesur,
- İzleyenleri entelektüel açıdan uyandıracak, onlara dönüşümün ruh ve heyecanını aşılacak kadar güdüleyici,
- Belirsizliklerin belirleyicisi olacak kadar öncü örgütlenmeleri ön plana çıkaran liderdir.

1.9.2. Etkileşimci Liderlik

1978 yılından itibaren Burns ve Bass (1985) yönetim ve liderlik çalışmalarında, klasik ve geleneksel lider davranış biçimlerine ilişkin bir ayrımın yapılmasının zorunlu olduğuna işaret ettiler. İlk olarak Burns tarafından 1978 yılındaki “dünya sınıf liderleri” adlı çalışmasında dönüşümsel liderlik kavramı isimlendirilmiş ve Bass (1985, 1990, 1997, 1998) tarafından savunulmuştur. Geleneklere ve geçmişe daha bağlı olan Transaksiyonel (etkileşimci) liderlik ile geleceğe, yeniliğe, değişime ve reforma dönük Transformasyonel (dönüşümcü) lider arasındaki farkların ortaya konması önemliydi (Korkmaz, 2006: 204).

Burns, (1978) dönüşümsel liderleri takipçilerini adalet ve eşitlik gibi yüksek moral ve güdüleme düzeylerine erişmede birbirlerine esin kaynağı olan kişiler olarak betimledi. Buna karşın Burns etkileşimci liderliği ise, lider takipçilerinin rol ve görev gereksinimlerini netleştirerek örgütsel amaçlara ulaşmada bireysel katkıda bulunan kişileri yönlendirir ya da motive eder diye açıklamıştır. Burns bu açıklamalarıyla etkileşimci ve dönüşümsel liderliğin birbirine zıt iki uçta yer aldığını ifade etmekteydi. Bernard Bass (1985) Burns’un bu görüşündeki temel hatayı düzeltilti. Bass ve onun yardımcısı Bruce Avolio tarafından geliştirilen çok yönlü liderlik ölçeği “Multifactor Leadership Questionnaire” (MLQ) kullanarak Bass bağımsız ve birbirini tamamlayan iki yaklaşım buldu (Akt. Korkmaz, 2007:61-62).

Champoux’a (1996) göre etkileşimci liderlik, lider ve izleyicisi arasındaki ilişkiler üzerine yoğunlaşmıştır. Lider, rolü ve görevi tanımlar, işin yapılması için astına yeterli güveni verir. Etkileşimci liderler, eğer astlarından istenilen yapırsa, astların ihtiyaçlarının nasıl tatmin edileceğini gösterirler. Eğer izleyen amaca ulaşırsa, lider işi

tamamladığı için, astına pozitif bir geri bildirim ve ödüller verir. Eğer amaca ulaşamazsa lider yaptırımlar kullanır (Akt. Kültür, 2006:44).

Etkileşimci (Transaksiyonel) liderlik izleyiciye zorunlu olarak lidere uyma yanında, çift yönlü bir etkileşimde lideri algılama ve etkileme potansiyeli olan aktif bir rol de yükler. Bu çift yönlü etkileşimde karşılıklı etkinin belirleyicisi liderin ve izleyenlerin birbirine göre güç oranlarıdır. Lider, işlerin yapılmasını astların beklentilerini ve gereksinimlerini karşılayarak sağlar. Liderin etkililiği takastaki etkililiği ile eş anlamlıdır. Lider performansı iyi olanlar için daha yüksek ödeme, saygınlık ve yükseltme gibi gereksinimleri karşılar (Karip, 1998:280).

Verimliliği artırıcı liderlik tarzı olarak benimsenen etkileşimci liderlikte, lider izleyenlere yol gösteren, onları motive eden, örgütün amaçlarını, rolleri ve görevleri açıkça ortaya koyan liderlerdir (Bateman, 2002; Akt. Yıldırım, 2006:60).

Bass (1985) etkileşimci liderliği üç boyutta ele almıştır. Birincisi koşullu ödül (Ödüle bağlılık), lider ile izleyeni arasındaki etkileşimin olduğu bir boyuttur (Akt. Yıldırım, 2006:62). Lider astlarını, kendilerinden beklenenler ve başarılı olmaları halinde ne tip ödüller alacakları konusunda bilgilendirirler. Bu tarz liderlik anlayışında yöneticiler, astlarının yaptıklarını gözlemler, sürekli geribildirim verir ve başarılarını takdir ederler (Küçük Koşar,2007:17).

İkinci boyut, istisnalarla yönetimdir. Lider yalnızca hatalar ve problemler ortaya çıktığında müdahale eder. “Bozuk değilse dokunma” anlayışı hâkimdir. Liderin birincil amacı olağan dışı ya da istisna olarak olağan performansın altına düşülen, hata yapılan ve problemlerin olduğu alanları belirlemek ve bunları düzeltmektir (Karip, 1998:281). Bu tip yöneticiler, işin en başında standartları belirler ve bir problem oluşmadan müdahale etmezler. Genelde hatalara odaklanırlar ve yalnız hataları dile getirirler; bu nedenle astları üzerinde stres yaratırlar (Küçük Koşar, 2007:18). Bass ve Avolio’ ya (1995) göre istisnalarla yönetim “*aktif yönetim*” ve “*pasif yönetim*” olmak üzere iki ayrı alt boyutta incelenebilir. Aktif istisnalarla yönetimde lider kuralları hataları önlemek için uygular, hataların kayıtlarını tutar ve standartlardan sapmalar üzerinde yoğunlaşır. Pasif istisnalarla yönetimde ise lider problemler kronikleşinceye kadar müdahale etmez, “bozulmamışsa tamir etme-dokunma” ilkesini katı bir biçimde uygular ve hata olmadan eylemde bulunmaz (Akt. Karip, 1998:281).

Üçüncü boyut, laize-faire liderlik, kısaca serbestiyetçi yönetimdir. Lider sözde bulunmaktadır. Sözde lider liderlikten kaçınır, kararları erteler, ödülleri sağlamaz ve astları güdülemek için hiçbir girişimde bulunmaz (Yıldırım, 2006:63). Liderlik özelliklerinin tam aksine çalışanlarını hiçbir konuda yönlendirmezler ve bilgilendirmezler. Çalışanların performansını gözlemezler ve sonuçlar üzerine odaklanmazlar. Etkileşimci liderin yönetim tarzları incelendiğinde, serbestiyetçi yönetim tarzının tercih edilmeyen bir yönetim tarzı olduğu düşünülebilir. Fakat bu yönetim tarzının da astlar tarafından yeterli görüldüğü durumlar mevcuttur (Küçük Koşar,2007:18).

Sonuç olarak bu liderlik tarzında, takipçilerin "mevcut" ihtiyaçlarını tatmin etmeye çalışan ve standarttan sapmalara, hatalara ve düzensizliklere odaklanarak, düzeltmeler yapmak için harekete geçen bir yönetici söz konusudur. Bu tür yöneticiler problem odaklıdır ve genelde harekete geçmek için bir problemin olmasını beklerler; dolayısıyla da tepkiseldirler ve problem olduğunda bir takım düzeltici davranışlarda bulunurlar. Böyle bir liderlik tarzına sahip yönetici, kendi istediği şeylerin yapılmasından başka bir şeye odaklanmadığından, bu tür yöneticilerle çalışanların standart performansın ötesinde bir performans göstermeleri, girişimci ve yaratıcı olmaları, kendi potansiyellerini keşfetmeleri, bu potansiyelin sınırına ulaşmak için yoğun bir çaba içine girmeleri beklenmemelidir (Kültür, 2006:47).

1.9.3. Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Yaklaşımlarının Karşılaştırılması

Etkileşimci liderler etkili performansın sürekliliğinin sağlanması ya da elde edilmesi üzerinde yoğunlaşır. Dönüşümsel liderler ise gelecek üzerine odaklanmış ve daha enerjik olan vizyonlar üzerinde yoğunlaşır. Dönüşümsel liderlik etkileşimci liderliğe göre esin kaynağı olan vizyon temaları ile daha pozitif bir şekilde ilişkilidir. Etkileşimci liderler ise daha çok gündemin belirlenmesi, ödüllerin netleştirilmesi ve enstrümental temalarla ilişkilidir (Bass, 1985; Bryman, 1993; Shamir, 1993, Akt. Korkmaz, 2007:62).

Etkileşimci liderlik biçiminde davranış sergileyen yöneticiler yetkilerini çalışanları ödüllendirmeyi, daha çok çaba göstermeleri için para ve statü verme biçiminde kullanırken, dönüşümcü liderler astlarına bir görevin olduğunu ilham ettirme ve bir düşe

veya bir vizyona yöneltme ve yönlendirmeye çaba sarf ederler (Kültür, 2006:48). Etkileşimci lider konu yapısını doğru yol ile açıklarken dönüşümcü lider ise; yeni strateji ve görüntü getirerek açıklar (Yıldırım, 2006:64).

Dönüşümcü liderlik ile etkileşimci liderlik arasındaki en belirgin farklardan biri de işgörenleri güdüleme sürecindedir. Etkileşimci liderler işgörenlerinin bilişleri ve kabiliyetleri üzerinde yoğunlaşırken; dönüşümcü liderler ise, duygusallığa ve öz saygıya yönelirler (Yıldırım, 2006:64).

Aslında doğuştan her insanda iki tip liderlik biçiminin de bulunduğu söylenebilir. Önemli olan hangi tür liderlik tarzının ağır basıp ortaya çıkmasıdır. Etkileşimci liderler, geçmişteki olumlu ve yararlı gelenekleri sürdürme, bunları gelecek nesillere bırakma bakımından çok yararlı hizmetlerde bulunurlar. Dönüşümcü liderler ise kuruluşlarının veya organizasyonlarının görev alanlarında (misyonlarında) stratejilerinde, faaliyet ve fonksiyonları ile ilgili süreçlerinde farklılıklar ve değişimler yapmak suretiyle çalışanları etkileyen ve organizasyonu ve izleyicileri belirli bir zaman dilimi içinde şoka sokan ve başarının bu kısa süre içinde düşmesine neden olan, ancak izleyicilerin kafalarında ve davranışlarında yeniliğin ve reformun gereğine ve yararına inanarak değişim yaptıran kimselerdir (Kültür, 2006:48).

Tablo 2. Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik

Boyutlar	Etkileşimci Liderlik	Dönüşümcü Liderlik
Zaman Yönetimi	Kısa, bugün	Uzun, gelecek
Eşgüdüm mekanizması	Kurallar ve yönergeler	Hedef ve değer birliği
İletişim	Dikey, yukarıdan aşağıya	Çok yönelimli
Odaklanma	Finansal hedefler	Müşteri (iç ve dış)
Ödül sistemi	Örgütsel, dışsal	Kişisel, içsel
Güç kaynağı	Makam	İzleyenler
Karar verme	Merkezleştirilmiş yukarıdan aşağıya	Katılım sağlanmış, aşağıdan yukarıya
İşgören	Mal yerine konma	Geliştirilebilir kaynak
İtaat	Emir	Rasyonel açıklama
Değişmeye ilişkin tutum	Kaçınma, direnme ve statükoyu koruma	Kaçınmama, Benimseme
Yönlendirme mekanizması	Kazanç	Vizyon ve değerler
Denetim	Aşırı uyum	Özdenetim
Bakış açısı	İçsel	Dışsal
Görev tasarımı	Bölümlendirilmiş, bireysel	Zenginleştirilmiş, grupsal

Kaynak: Tichy ve Devanna,1986, (Akt. Çelik, 2003:163)

BÖLÜM 3: OKULLARDA ADALET VE LİDERLİK İLİŞKİSİ

Üniversiteler tarafından yönlendirilen okul reformu çalışmalarında okul eğitimi üzerinde durulmuştur. Bu yaklaşım, yenileşme sürecinde en alt kademedeki başlayan yaklaşım olarak görülebilir. Yenilikçiler, öğretmenlerin mesleki gelişimine daha çok önem verilmesi gerektiğini savunmaktadırlar. Yerel yönetim anlayışına dayalı olarak öğretmenlere program geliştirme yanında, okulu yeniden düzenleme olanağı da sağlanmalıdır. Bu reform çalışması daha çok öğrenme ve öğretme eksenlidir. Bu okul yenileştirme çabalarıyla okul liderliği arasında yakın bir ilişki vardır (Çelik, 2003:165).

Okulun yönetici öğretmen öğrenci ve çevre başka bir deyişle insan faktörü bakımından oldukça çeşitli ve zengin birikimlere sahip, dinamik değişim ve dönüşüm olanaklarını içinde barındıran son derece karmaşık, ancak bir o kadar da açık ve yalın bir yapı olduğu söylenebilir (Kültür,2006:56).

Okul yöneticisi, eğitim çevresinin beklentilerini karşılamak zorundadır. Okul yöneticisi, okulda en iyi mesleki uygulamaların gerçekleştirilmesinden, başarısız ve elverişsiz sınıf uygulamalarının giderilmesinden ve okul personelinin mesleki gelişiminden sorumludur. Okul işgörenlerine göre yöneticinin temel sorumluluğu, yüksek kalitede bir öğrenme ve öğretme ortamını hazırlamaktır (Çelik, 2003:167).

Okul müdürünün okulda lider olarak kabul edilmesi; grubun amaca ulaşmasındaki iletişim becerisi, bilgisi, sorunları çözümedeki yaklaşımı, kararlılığı, çok yönlü düşünebilmesi, anlama, açıklama, yordama ve yargılama özelliklerinin bütünleştiği yönetsel ve kişisel etkisinin okuldaki öğretmenler, öğrenciler ve diğer bireyler tarafından benimsenmesine bağlıdır (Yıldırım, 2006:70).

Liderlerin temel görevlerinden biri, çalışanların lidere ve örgüte yönelik yaklaşımlarının olumlu bir biçimde şekillenmesini sağlamaktır. Okul liderinin tutum ve davranışları, uyguladığı liderlik stili çalışanlarda oluşan adalet algısını etkiler (Dilek, 2005:41). Eğitimde dönüşümsel liderlik, son dönemlerde çok fazla üzerinde araştırma yapılan bir konudur. Yapılan çalışmaların sonuçlarına göre, dönüşümsel liderlik öğretmenlerin kişisel amaçları üzerinde doğrudan ve dolaylı olarak güçlü etkiye sahiptir (Celep, 2004:117).

Dönüşümcü liderliğin merkezinde öğretmenler vardır. Dönüşümcü liderler işbirlikçi okul kültürünü yapılandırır. Bunun için amaçları netleştirir, çalışanın izole olmasını azaltır, öğretmen adanmasını canlandırır, çalışanların gelişmesini destekler, destekçi bir arkadaş çevresini ve personel adanmasını geliştirir, kültürel normlar, değerler ve inançlar hakkında sıkı iletişim sağlar, çalışan ve öğrencilerin başarılarını kutlarlar (Şahin, 203:32).

Eğitimde dönüşümsel lider, değişime uygun bir okul kültürü oluşturur. Model olma, özendirme ve beraber çalışma gibi dönüşümsel önderliğin uygulamaları okul kültürünü yenilik ve değişim doğrultusunda değiştirir. Yapılan araştırmalarda da, dönüşümsel liderliğin eğitimsel değişikliğin kolaylaştırıcısı olduğu ortaya çıkmıştır (Celep, 2004:118).

Bir araştırma sonucuna göre dönüşümcü liderliğin okul örgütündeki üç temel amacı şu şekilde sıralanmaktadır: (1) İşbirlikli profesyonel okul kültürünü geliştirme ve sürdürme için çalışanlara yardımcı olma: Çalışanlarla sık sık konuşma, gözlemlerde bulunma, eleştirme ve birlikte planlama, sorumluluk almaktır. (2) Öğretmenlerin gelişimine yardım etme: öğretmenlerin mesleki gelişimini sağlamaya öncelik vermedir. (3) daha etkili sorun çözebilmeleri için öğretmenlere yardım etme: Öğretmenlerle işbirliği içinde sorunlara çözüm yolları arama, farklı yorumlarla kendi yorumlarını netleştirme ve tüm okulun perspektifini kararlara yansıtmasıdır (Leithwood, Lontos, 1992; Akt. Şahin, 2003:32).

Astların kendileri için verilen kararların sonuçlarını kendilerini etkileyeceğini ve lideri ile eşit ilişkiler içinde olacaklarını bildiklerinde, örgütsel adalete olan anlayışları büyük olasılıkla artacaktır (Celep, 2004:103). Dönüşümcü liderliğin özellikleri göz önünde bulundurulursa örgütsel adalet ile yakından ilişkili olduğu söylenebilir. Çalışanların kararlara etkide bulunabilmeleri ve lidere ulaşmada eşit fırsatlara sahip olmaları örgütsel adalet algılarını olumlu yönde etkiler.

Birçok araştırma, insanların ilişkilerindeki adil davranışın, bir bireyin, karşısındaki bireyin kendisine ne derecede adil davrandığına ilişkin algısını belirlediğini ortaya koyan kanıtlar sunmuştur (Greenberg, 1990; Akt. Celep, 2004:103).

Diğer örgütlerde olduğu gibi okul örgütlerinde de güdülenme, iş doyum ve adanma kavramları etkililik ve çalışanların mutluluğu açısından önemli öğelerdir. Etkileşimci liderlik doğası gereği yüksek düzeyde güdülenme, iş doyum ve adanmayı sağlayıcı özelliğe sahip bir liderlik stili değildir. Yalnızca temel gereksinimler üzerine yoğunlaşan etkileşimci lider öğretmenlerin belirli düzeyde güdülenmesini sağlayabilir. Bu durumda çalışanların daha fazla çaba göstermesi, etkililik ve iş doyum konularında etkin olması beklenemez (Şahin, 2003:33).

Lider, işlerin yapılmasını astların beklentilerini ve gereksinimlerini karşılayarak sağlar. Yalnızca temel gereksinimlerin karşılandığı, örgütün amaçlarının, rollerinin ve görevlerinin lider tarafından ortaya koyulduğu bir ortamda çalışanların, örgütsel adalet algısının yüksek olamayacağı söylenebilir.

Etkileşimci liderlik ile yapılan araştırmalar incelendiğinde bu liderlik yaklaşımının dönüşümcü liderlik kadar örgütsel süreçleri olumlu etkilediği söylenemez (Şahin, 2003:33).

Örgütsel adaletin alt boyutları da örgütsel güvenin gelişmesinde ve düzeyinin belirlenmesinde etkilidir. Bu nedenle okulda çalışanların, öğrenci ve velilerin okula ilişkin adalet algısı örgütsel güvenin oluşmasında önemli etkiye sahiptir. Okulda adalet algısının oluşmasında temel rol yöneticilere özellikle de okul müdürüne aittir. Okul yöneticilerinin ödül ve cezaları dağıtırken adil davranması, okula ilişkin mevzuatı ve okul kurallarını herkese eşit ve sürekli uygulaması ve okul işgörenleri, öğrenciler ve velilerle iletişim kurarken, etkileşirken özverili, nezaket kurallarına uygun davranışlar sergilemesi okulda adalet duygusu artacak böylece de örgütsel güven oluşarak güvenin git gide düzeyi artacaktır (Polat, 2009:108).

Okullarda örgütsel adaleti düzeyini arttırmak için örgüt içi demokrasi geliştirilmeli ve okullarda çalışanların korkmadan hakkını isteme olanağını sağlayacak bir sistem kurulmalıdır. Okul yöneticileri, okulda adalet algısını olumlu kılmak için güveni tesis etmeli ve kişilerarası ilişkilerde okul kültürünü geliştirmek için açıklık ve şeffaflık düzeyini arttırmalıdır. Ayrıca yönetici atama sürecinde ideolojiye dayalı ölçütler yerine, sınav ve iş performansı gibi objektif ölçütler kullanılmalıdır. Ayrıca okullarda örgütsel adalet, sosyo-kültürel ve özellikle de ideolojik değişkenlerin etkisini ölçmeye dönük nitel araştırmalar yapılmalıdır. Okul yöneticisine politik görüş yakınlığı, hemşehrlik ve

sendika üyeliği gibi değişkenler yerine okullarda örgütsel adaletin sağlanmasında formal kuralları okulda çalışanlar arasında eşitlik ilkesine dayalı olarak uygulanmalıdır (Titrek, 2010:196).

Yöneticilerin sahip oldukları liderlik stilleri ile örgütsel adalet arasında yakından bir ilişki vardır. Okulda yöneticiler okul kaynaklarını eşit dağıttıkları, çalışanlara eşit muamele yaptıkları ve alınan kararlarda öğretmenlerin düşüncelerini dikkate aldıkları sürece öğretmenlerin algıladığı örgütsel adalet düzeyi yüksek olur.

BÖLÜM 4: İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

1.10. Örgütsel Adalet ile İlgili Araştırmalar

İşbaşı (2000), “Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adalete İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama” adlı çalışmasında, çalışanların yöneticilerine duydukları güvenin ve örgütsel adaletle ilişkin algılarını, örgütsel vatandaşlık davranışının oluşumundaki rolünü araştırmaktadır. Adalet ve vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide aracı role sahip olduğu belirtilen güven değişkeninin bu konumu çok güçlü bulunmamıştır. Ölçeklerin güvenilirlik değerlerine ve adalet/güven/vatandaşlık faktörleri arasındaki ilişkinin varlığına yönelik bulguların varlığı da araştırmada dikkat çekmektedir.

Günaydın (2001), “İşletmelerde Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven Değişkenlerinin Politik Davranış Algısı ve İşbirliği Yapma Eğilimine Etkisini İnceleyen Bir Çalışma” adlı araştırmasında örgütlerde ödüllerin dağılıma ilişkin adalet ile bu ödüllerin dağıtılması kararının alınması sürecinde kullanılan prosedür ve uygulamalardaki adalet algısının, örgütlerde çalışanların üst’lerine ve yönetime duydukları güvenle ilişkisini incelemiştir. Araştırma İstanbul’da tekstil sektöründeki üç firmanın 81 çalışanına uygulanmıştır. Bulgular uygulamaya ilişkin adalet değişkeninin üst’e güven ve yönetime güven değişkenlerine anlamlı bir şekilde açıkladığını doğrulamaktadır.

Özdevecioğlu’nun (2003) “Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma” isimli çalışmasının amacı üç boyutta incelenen örgütsel adaletin (dağıtım, işlem ve etkileşim adaleti), üç kategoride ele alınan saldırgan davranışlar (düşmanca davranışlar, engelleme davranışları ve açık saldırgan davranışlar) üzerindeki etkilerini araştırmaktır. Sonuç olarak algılanan örgütsel adaletin örgütlerdeki örgüt içi saldırgan davranışların önemli nedenlerinden biri olduğu söylenebilir.

Tatum ve arkadaşları (2003) “Liderlik, Karar Verme ve Örgütsel Adalet” çalışmalarında liderlik tipleri ile karar verme ve örgütsel adaleti uygulama eğilimleri arasındaki ilişkiyi kurmuştur. Yenilikçi ve değişime açık liderler örgütleri içerisinde çalışan personeller arasında hiçbir ayırımı yer vermeden onların öneri ve şikâyetlerini dikkate alırlar.

Örgütlerini bu öneri ve şikayetler doğrultusunda düzenleyerek, yönetme yolunu seçerler (Akt. Tan, 2006:44).

Çolak ve Erdost (2004) “Örgütsel Adalet: Literatür İncelemesi ve Gelecek Çalışmalar İçin Bazı Öneriler” isimli çalışmalarında, örgütsel adalet literatürünü üç ana bağlamda değerlendirmişlerdir. İlk olarak, örgütsel adalet kavramının boyutları ve her bir boyutun kronolojik gelişimini incelemişler, daha sonra, her bir adalet boyutunu etkileyen faktörler ve her bir boyutun sonuçları değerlendirmişlerdir. Son olarak, alandaki güncel problemler ve ilerideki araştırmaların odaklanması gereken konuları saptamışlardır (Akt. Tan, 2006:32).

İşcan ve Naktiyok (2004) “Çalışanların Örgütsel Bağdaşımalarının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algıları” isimli çalışmalarında; çalışanların örgüte ilişkin bağlılık ve adalet algılarının örgütsel bağdaşımılık üzerine etkisini incelemişler. KOBİ’lerde çalışan 406 iş gören üzerinde yapılan araştırmada örgütsel bağlılık açısından normatif ve duygusal bağlılığın, örgütsel adalet algısı açısından ise dağıtımsal ve işlemsel çalışanların örgütsel bağdaşımalarını etkileyen önemli unsurlar olduğu sonucuna varılmıştır.

Hoy ve Tarter, (2004) “Okullarda Örgütsel Adalet: Güven Olmadan Adalet Olmaz (Organizational Justice in Schools: No Justice without Trust)” adlı çalışmalarında, okullarda örgütsel adaleti sadece öğretmenlerin iş arkadaşları ve idarecileriyle olan ilişkileri bağlamında ele almışlardır. Bu çalışmada, örgütsel adalet ve güven kavramlarının birbirleriyle çok yakından ilişkili olduğunu, güvenin adaleti adaletin de güveni doğurduğunu tespit etmişlerdir. Bu araştırmaya göre güven ile örgütsel adalet arasındaki ilişki öğretmen – idareci ilişkilerinde öğretmen – öğretmen ilişkilerine nazaran daha güçlü olduğu tespit edilmiş ve sonuç olarak örgütsel adaletin okulda öğretmenler arasında bir güven ve memnuniyet atmosferi oluşturduğu belirtilmiştir. (Akt. Tan, 2006:34)

Karabay’ın (2004), “Kamuda ve Özel Sektörde Örgütsel Adalet Algısı İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler” adlı araştırmasında çalışanların iş yerindeki adalet algılarına odaklanan örgütsel adalet ile çalışanların örgüt-çalışan ilişkisinin sürdürülmesiyle ilgili değerlendirmelerini yansıtan örgütsel bağlılık çok boyutlu bir yapı içinde incelenmiştir. Araştırmanın temel amacı, örgütsel adalet algısı ile cinsiyet,

çalışan sektör, medeni durum ve kurumda çalışma süresinin gibi demografik değişkenlerin örgütsel bağlılığı ne derece yordadığını incelemektir. Araştırmada çalışanların genel örgütsel bağlılıklarının özel sektörde kamuda olduğundan daha fazla olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Ateş'in (2004) "Organizasyonlarda Algılanan Örgütsel Adaletin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkileri ve Kayseri'de Bir Araştırma" isimli çalışmasının amacı, organizasyonlarda algılanan örgütsel adaletin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkilerini belirlemek ve demografik özelliklerin örgütsel adalet algılamaları ile örgütsel vatandaşlık davranışı nasıl etkilediğini araştırmaktır. Bu araştırmada, Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı 33 farklı okulda görev yapan 449 öğretmenin örgütsel adalet algılamaları ve kendilerinin ifade ettikleri örgütsel vatandaşlık durumları, iki farklı soru formu aracılığıyla tespit edilmeye çalışılmıştır. Sonuç olarak araştırma eğitim durumu değişkeninin örgütsel adalet ile bireye yönelik örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde negatif yönlü etkisinin olduğunu ve yaş değişkeninin örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgüte yönelik örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif yönlü etkisinin olduğunu göstermiştir. Analiz sonuçları, Örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde örgütsel adaletin oldukça güçlü bir pozitif yönlü etkisinin olduğunu da desteklemiştir. Ayrıca analiz sonuçları, örgütsel adaletin örgüte yönelik örgütsel vatandaşlık davranışına oranla bireye yönelik örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde daha fazla etkisinin olduğunu da göstermiştir.

Özdevecioğlu (2004) "Duygusal Olaylar Teorisi Çerçevesinde Pozitif ve Negatif Duygusallığın Algılanan Örgütsel Adalet Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma" isimli çalışmasında Duygusal Olaylar Teorisi çerçevesinde duyguların algılanan örgütsel adalet üzerindeki etkileri ele almıştır. Kayseri Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren 14 işletmeden 589 kişilik bir örneklemden elde edilen verilerin değerlendirilmesi sonucunda, pozitif duygusallığın dağıtım adaleti işlem adaleti ve kişiler arası etkileşim adaleti üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu belirlenmiştir.

Dilek (2005), "Liderlik Tarzlarının ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma" adlı çalışmasında yapılacak bir alan araştırmasıyla orduda, liderlik tarzlarının ve dağıtımsal

adalet algısının çalışanların örgütsel bağlılık, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışını nasıl etkilediğini ortaya koymaktır. Araştırma için Sarıkamış Garnizonu'nda görev yapan personele 450 adet anket dağıtılmış, 319 adedi geri alınarak analize dâhil edilmiştir. Çalışmanın sonucunda, “liderlik tarzlarından dönüştürücü liderlik ve istisnalarla yönetim” ve “dağıtımsal adalet algısının duygusal ve normatif bağlılık, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışını pozitif yönde etkilediği bulunmuştur. Bunun aksine, “liderlik tarzlarından koşullu ödüllendirmenin ise, duygusal bağlılık ve devam bağlılığı ile örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olmadığı ortaya konulmuştur. Bu sonuçların yanında uygulamaya yönelik olarak da, çalışanların örgütsel bağlılık, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışının örgütsel açıdan önemi ve nasıl arttırılabileceği hakkında değerlendirmeler, sonuçlar ve gelecek çalışmalar için öneriler yer almaktadır.

Çakmak'ın (2005), “Performans Değerlendirme Sistemlerinde Örgütsel Adalet Algısı ve Bir Örnek Olay Çalışması” adlı araştırmasının amacı performans değerlendirme sistemlerinin çalışanlar tarafından kabulünü sağlamada en önemli unsurlardan biri olduğu saptanan örgütsel adalet algısını açıklamak ve performans değerlendirme sistemlerinde örgütsel adalet algısının gerçekleşmesi için sistemin taşıması gereken özelliklerin altını çizmektir. Sonuç olarak performans değerlendirme sistemlerinin, çalışanların kabulünü gerçekleştirecek şekilde tasarlandığında ve uygulamaya konulduğunda örgütler için çok yararlı olduğu görülürken, çalışanların kabulünü göz önüne almadan oluşturulan ve uygulamaya konulan performans değerlendirme sistemlerinin ise yararlı olmadığı gibi performans, motivasyon düşüklüğü, etkinlik ve verimliliğin azalması gibi istenmeyen sonuçlara yol açtığını saptamıştır.

Tan'ın (2006) “İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Konusundaki Algıları” ile ilgili yaptığı araştırma ilköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet konusundaki görüşlerinin belirlenmesini esas almıştır. Elazığ ilinde görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet konusundaki görüşleri tez konusu olarak belirlenmiştir. İlköğretim okullarındaki uygulamalarda adaletli olunmamasının öğretmenlerin iş doyumuna, meslek ve benlik algılarına olumsuz etkide bulunduğu araştırmalar tarafından ortaya konulmuştur. Bu anlamda örgütsel adalet kavramının ilköğretim okullarında araştırılarak mevcut durumun ortaya konması hedeflenmiştir.

Eker (2006), “Örgütsel Adalet Algısı Boyutları Ve İş Doymu Üzerindeki Etkileri” ile ilgili yaptığı çalışmada, örgütsel adalet algılarını dağıtım, işlemsel, kişiler arası ve bilgisel adalet algıları şeklinde dört boyuta ayırarak, boyutların birbirleriyle olan ilişkilerini ve özellikle de iş doymu ile örgütsel adalet algısının farklı boyutları arasındaki ilişkileri sorgulamaktır. Çalışmanın amaçlarını gerçekleştirmek üzere tasarlanan araştırma İskenderun Demir ve Çelik A.Ş.’de çalışan 670 beyaz yakalı çalışan üzerinde uygulanmıştır. Buna göre, örgütsel adalet işlemsel adalet, dağıtım adaleti, kişiler arası adalet ve bilgisel adalet şeklinde dört boyuta ayrılmaktadır. Ayrıca, bu dört boyut ile katılımcıların iş doymuları arasında ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Özellikle, kişiler arası adalet ve dağıtım adaletinin katılımcıların iş doymuları üzerinde etkileri olduğu saptanmıştır.

Özmen, Ömür ve Arbak’ın (2007) “Adalet Verilen Değerin Adalet Algıları Üzerindeki Etkisinin Sorgulanmasına İlişkin Bir Araştırma” isimli çalışmalarının amacı, yazında yeterince üzerinde durulmamış olan, değerler ile örgütsel adalet algısının farklı boyutları arasındaki ilişkileri sorgulamak ve özellikle adalet atfedilen görece değerin, adalet algılarını farklılaştırıp farklılaşmadığını incelemektir. Araştırma sonuçları işlemsel adalet algısı boyutu için bu farklılaşmayı doğrulamamakla birlikte, dağıtım adaleti ve etkileşim adaleti algılarının, adalet atfedilen görece değere göre farklılaştığını göstermektedir.

Aykut’un (2007), “Örgütsel Adalet, Birey-Örgüt Uyumu İle Çalışanların İşle İlgili Tutumları” isimli yaptığı çalışma eğitim iş görenlerinin örgütle uyumu, adaleti algılayışları ve iş tatminleri ile örgütsel bağlılıklarını anlamak ve bu kavramlar arasındaki ilişkiyi tespit etmek için yapılmıştır. Araştırma resmî ve özel okullarda görev yapan öğretmen ve yöneticileri kapsamaktadır. 2006–2007 eğitim-öğretim yılında İstanbul ili Pendik ilçesinde bulunan 45 ilköğretim okulunda 851 çalışana ulaşılmış toplanan soru formlarından 721 tanesi değerlendirmeye uygun görülmüştür. Çalışmada tüm kavramlar ve kavramsal boyutlar yani örgütsel adalet (dağıtım ve uygulama adaleti) ve birey-organizasyon uyumu ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık (duygusal, sürekli, normatif) arasında ilişki olduğu özellikle de eğitim kurumlarındaki tüm karar verme süreçlerinde ve uygulamalarda çalışanlar açısından “hakkaniyet” duygusunun yadsınamaz önemi anlaşılmıştır.

Söyük'ün (2007), “Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerine Etkisi Ve İstanbul İlindeki Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Çalışma” adlı araştırmasında hastanelerde örgütsel adaletin iş tatmini üzerindeki etkilerini ölçmeyi amaçlanmıştır. Sağlık sektörü çalışanlarının kaliteli hizmet verebilmelerinin, temel mesleki eğitim ve deneyimlerinin yanı sıra yüksek örgütsel adalet ve iş tatmini hissetmeleri ile mümkün olacağını söyleyen Söyük, sağlık çalışanlarında mesleki doyumsuzluğun gün geçtikçe arttığı sonucuna varmıştır.

Polat ve Celep (2008), “Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Algıları” ile ilgili yaptıkları araştırmada ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet, örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışları değişkenlerine ilişkin algı düzeylerini saptayarak; bu değişkenler arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Türkiye'deki 2006-2007 eğitim-öğretim yılında ortaöğretim kurumların da çalışan öğretmenler; çalışma örneklemini 721'i genel liselerde; 560'ı ise mesleki teknik liselerde çalışan 1281 ortaöğretim öğretmeni oluşturmaktadır. Araştırma sonucunda öğretmenlerin örgütsel adalet, güven ve örgütsel vatandaşlık davranış algılarının yüksek düzeyde olduğu; örgütsel adalet, örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının ve bütün alt boyutlarının birbiri ile olumlu ilişkide bulunduğu görülmüştür.

Titrek (2009), “Okul Türüne Göre Okullardaki Örgütsel Adalet Düzeyi” isimli araştırmasının amacı Türkiye'deki okullarda örgütsel adalet düzeyinin okul türü ve il değişkenleri açısından durumunu ortaya koymaktır. Tarama modelindeki araştırmanın örneklemini Türkiye'deki yedi ilden seçilen 1016 okul çalışanından oluşmaktadır. Elde edilen bulgulara göre, hem yöneticilerle ilişkiler hem de çalışanlar arası ilişkiler boyutlarında örgütsel adalet düzeyinin kısmen düzeyinde olumlu algılandığı; okul türünün etkili bir değişken olduğu ve ilköğretim okullarının genel liselerden; genel liselerin de meslek liselerinden daha olumlu bir örgütsel adalet algısına sahip olduğu belirlenmiştir.

Titrek'in (2010) “Okullarda Görev Yapanların Sosyo-Kültürel Değişkenlere Göre Örgütsel Adalet Algısının Coğrafi Bölgeye İlişkin Değişimi” isimli araştırmasının amacı Türkiye'deki ilköğretim ve ortaöğretim okullarında çalışanların (yönetici, öğretmen ve diğer çalışanlar-memur ve hizmetliler) sosyo-kültürel, özellikle de

ideolojik değişkenlere göre örgütsel adalet düzeyine ilişkin algılarını ve bu algılarının bölgeden bölgeye değişip değişmediğini belirlemektir. Araştırmanın örneklemini, Türkiye’deki üç kültürel bölgeden yansızlık kuralına dayalı olarak seçilen 1016 okul çalışanından oluşmaktadır. Araştırmaya göre, Türkiye’deki okullarda sosyo-kültürel değişkenler, örgütsel adalet algısını hem yöneticilerle ilişkiler hem de çalışanlar arası ilişkiler boyutlarında etkilemektedir. Özellikle ideolojiye göre şekillenen politik görüş yakınlığı ve sendika üyesi olmanın her iki boyutta da etkili olduğu görülmektedir. Coğrafik bölge açısından ise, batı bölgelerinde ve büyük şehirlerdeki okullarda çalışanlar, merkez ve doğu bölgelerdeki okullarda çalışanlardan daha olumlu örgütsel adalet algısına sahip oldukları belirlenmiştir.

5. 2. Liderlik ile İlgili Araştırmalar

Alıç’ın (1985), “Okul Müdürlerinin Liderlik Davranışları İle Öğretmen Morali Arasındaki İlişkiler ” adlı araştırmasının temel amacı okul müdürünün liderlik davranışları ile öğretmenlerin moral düzeyleri arasında nasıl bir ilişki olduğunu ortaya çıkarmaktır. Bu araştırmanın evrenini Eskişehir ili merkez ilkokullarında çalışan öğretmenler oluşturmuştur. Araştırmanın uygulandığı dönemde Eskişehir ili merkezindeki 59 resmi ilkokulda görevli olan 1395 öğretmen araştırmanın evrenini oluşturmuştur. Araştırmanın bulgularına göre öğretmenlerin moral düzeylerinin, okul müdürlerinin olumlu liderlik davranışları ile yükselmekte, olumsuz liderlik davranışları ile düşmekte olduğu belirlenmiştir.

Karip’in (1998), “Dönüşümcü Liderlik” adlı araştırmasının amacı eğitimde dönüşümü gerçekleştirecek, eğitim yönetiminin en işlevsel ve işe dönük kademesi olan okul yöneticilerinin liderlik kapasitelerinin belirlenmesidir. Elde edilen bulgular ilköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olma ve liderlik davranışlarını gösterme düzeylerinin yüksek olduğunu göstermektedir. Liderlik özellikleri ve davranışları, okul müdürlerinin kendi liderlik beklentilerini büyük ölçüde karşılamaktadır.

Çelik’in (1998), “Eğitimde Dönüşümcü Liderlik” adlı çalışmasında dönüşümcü liderlik biçimi açıklanmış ve okul yöneticilerinin liderlik özellikleriyle dönüşümcü liderlik davranışları arasındaki ilişki araştırılmıştır. İlköğretim yöneticileriyle ortaöğretim yöneticilerinin liderlik özelliklerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık

bulunmamış, sadece bu iki grubun görüşleri arasında dönüşümcü liderlik davranış boyutlarından “bireysel destek sağlama” boyutunda anlamlı bir farklılık belirlenmiştir. Okul yöneticilerinin liderlik özellikleriyle dönüşümcü liderlik davranış boyutları arasında olumlu yönde bir ilişki bulunmuştur. Okul yöneticilerinin liderlik özellikleriyle dönüşümcü liderlik boyutlarından “grup hedeflerine bağlılığı özendirme” arasında olumlu yönde ve yüksek düzeyde bir ilişki belirlenmiştir.

Turan (2002), “Okul Müdürlerinin Liderlik Özelliklerinin Cinsiyet Açısından Değerlendirilmesi” adlı araştırmasında okul yöneticilerinin sahip olduğu liderlik niteliklerini cinsiyet değişkenleri açısından inceleyerek, bayan ve erkek okul yöneticilerinin sahip oldukları liderlik niteliklerinin ne derece farklılaştıklarını belirlemiştir. Çalışmanın örneklemini, Eskişehir Merkez İlköğretim Okullarında görev yapan 16 kadın, 26 erkek okul yöneticisi ile 474 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın bulguları, farklı cinsiyetteki okul yöneticilerinin liderlik davranışları açısından aralarında anlamlı farklılıklar olmadığını göstermiş olup bulgular önceki araştırmaları destekler niteliktedir. Ayrıca, araştırma bulguları, bayan ve erkek okul müdürlerinin etkili liderlik niteliklerine sahip olma derecelerinin ortanın üzerinde olduğunu göstermiştir.

Şahin’in (2003), “Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Okul Kültürü Arasındaki İlişkiler” adlı araştırmasında okul müdürlerinin sergiledikleri dönüşümcü ve sürdürümcü liderlik davranışlarıyla okul kültürü arasındaki ilişki ve okul müdürlerinin daha çok hangi liderlik stilini sergiledikleri, okul kültürünün okullarda nasıl olduğu ve arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma, 2002-2003 öğretim yılında İzmir İli Büyükşehir Belediyesi sınırları içinde yer alan 50 ilköğretim okulunda görev yapmakta olan okul müdürlerine ve 950 öğretmene uygulanmıştır. Okul müdürlerinin sürdürümcü liderlik stillerine ilişkin algıları okullarının sosyo-ekonomik düzeyine ve okul kültürüne algıları ise öğrenim düzeylerine göre farklılık göstermektedir. Öğretmenlerin okul müdürlerinin liderlik stillerine ilişkin algıları hizmet sürelerine, okulların statüsüne ve sosyo-ekonomik düzeyine göre farklılık göstermektedir. Öğretmenlerin okul kültürüne ilişkin algıları ise cinsiyetine, hizmet sürelerine, okulların statüsüne ve sosyo-ekonomik düzeyine göre farklılık göstermektedir.

Uzun'un (2005), "Kadın Ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Davranışları Arasındaki Farklılıklar Ve Bankacılık Sektöründe Uygulama" adlı çalışmasının amacı, çalışma yaşamı genelinde ve bankacılık sektörü özelinde kadın ve erkek yöneticilerin liderlik davranışlarını incelemek, varsa farklılıkları ve bu farklılıklarının hangi alanlarda olduğunu ortaya koymaktır. Yapılan analizler sonucunda, kadın ve erkek yöneticilerin liderlik davranışları arasında önemli bir fark bulunmamıştır. Liderlik becerilerine ilişkin olarak ise; kadın yöneticiler insani beceriler alanında erkek yöneticilerden daha yüksek değerlendirilmiş, erkek yöneticiler ise işle ilgili beceriler ve genel performans düzeyi açısından daha yüksek değerlendirilmişlerdir.

Yıldırım'ın (2006), " Okul müdürlerinin liderlik stillerinin örgütsel sağlık üzerindeki etkisi" adlı çalışmasında resmi ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin algılarına göre müdürlerinin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik stilleri açısından okullarının sağlığını nasıl buldukları araştırılmıştır. Araştırma bulguları sonucunda; dönüşümcü liderliğin idealleştirilmiş etki, entelektüel uyarım ve bireysel destek boyutlarının örgüt sağlığının akademik önemi, kurumsal bütünlük, müdürün etkisi, kaynak desteği, öğretmen bağlılığı ve mesleki liderlik boyutlarıyla pozitif bir ilişkinin ortaya çıktığı belirlenmiştir. Özellikle idealleştirilmiş etki boyutunun dönüşümcü liderliğe ait diğer iki değişkenden daha etkili olduğu görülmüştür.

Kültür (2006), "Ortaöğretim Kurumlarındaki Yöneticilerin Liderlik Stilleri Ve Kişilik Özelliklerinin Karşılaştırılması" adlı çalışmada ortaöğretim kurumlarındaki yöneticilerin liderlik tarzları ile kişilik özellikleri arasındaki ilişkinin araştırılması amaçlanmıştır. Araştırmada elde edilen bulgular sonucunda öğretmenler okul müdürlerinin daha çok dönüşümcü liderlik stili sergiledikleri görüşündedir. Ancak Kültür, bu durumun öğretmen ya da yöneticilerin algılarıyla değil, dönüşümcü liderin okul kültürü, paylaşılan vizyon, çalışanların motivasyonu gibi faktörlere etkisi incelenerek yöneticilerin liderlik stiline daha sağlıklı bir biçimde ölçülmesi ile sağlanabileceğini savunmuştur.

Korkmaz'ın (2006), "Okul Yöneticilerinin Kişilik Özellikleri ile Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki" adlı çalışması kişiliğin temel özellikleri ile eğitim kurumlarında gösterilen liderlik davranışları arasındaki ilişkiyi bulmayı amaçlamıştır. Araştırma, Ankara ili merkez İlçelerinde bulunan 35 lise ve 62 ilköğretim okulu yöneticisi ile bu

okullarda görev yapan 375 öğretmenden veri toplanarak yapılmıştır. Bu araştırmada yenilikçi ve güdeleyici grupta yer alan okul yöneticileri gelenekçi ve yönetici grupta yer alan okul yöneticilerine göre daha fazla dönüşümsel liderlik özelliği gösterdikleri bulunmuştur.

Korkmaz (2007), “Örgütsel Sağlık Üzerinde Liderlik Stilllerinin Etkisi” adlı araştırmasında müdürün liderlik biçiminin “dönüşümsel liderlik, etkileşimci liderlik” ve öğretmenlerin iş doyumunun okulun örgütsel sağlığı üzerindeki etkilerini incelemiştir. Türkiye’deki okullarda görev yapan 875 öğretmene likert tipinde sayısal bir anket uygulanmış ve öğretmenlerin 630’u bu ankete cevap vermiştir. Araştırma okul müdürlerinin okul içerisinde gösterdikleri dönüşümsel liderlik stiline güçlü bir şekilde öğretmenlerin iş doyumunu etkilediğini ortaya koymuştur. Dönüşümsel liderlik biçimi aynı zamanda okulun örgütsel sağlığını direkt ve öğretmenlerin iş doyumunu etkisiyle de endirekt olarak etkilenmektedir.

Sarı (2007), “Dönüşümcü Liderlik” adlı çalışmasıyla dönüşümcü liderliğin ortaya çıkışı, anlamı, önemi, bu lider tipindeki davranış boyutları ile olumlu ve olumsuz yanları hakkında somut ve genel kabul gören bilgiler sunmak suretiyle dönüşümcü liderliğe ilgiyi ve dikkati çekmeyi amaçlamıştır. Yapılan araştırmada dünya değişmeye devam ettikçe “muasır medeniyetler” düzeyine ulaşmak ve değişen dünyanın dönüşen kurallarına uyum sağlayabilmek için dönüşümcü liderlere her zaman ihtiyaç duyulacağına vurgu yapılmıştır.

Korkmaz (2008), “Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Öğrenen Örgüt Özellikleri Arasındaki İlişki Üzerine Nicel Bir Araştırma” çalışmasında okulların öğrenen örgüt özelliklerine ilişki çeşitliliğinin ne kadarının müdürün liderlik stilleri ile ilişkilendirilebileceği araştırılmıştır. Bu araştırma Ankara ili merkez ilçelerinde yer alan 17 genel lise ile bu liselerde görev yapan 269 öğretmen ve yöneticiye uygulanmış, çeşitliliğinin ne kadarının müdürün liderlik stilleri ile ilişkilendirilebileceği araştırılmıştır. Analiz sonucunda elde edilen bulgular göstermiştir ki, öğrenen örgütlerin özelliklerini yansıtan özelliklerin tamamı üzerinde dönüşümsel liderlik güçlü bir etkiye sahiptir.

Vural’ın (2008), “Okul Öncesi Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Liderlik Özellikleri ve Empatik Becerilerinin İncelenmesi” adlı araştırması, okul öncesi eğitim kurumu yöneticilerinin liderlik özellikleri ve empatik beceri düzeylerinin incelenmesi,

yöneticilere ait yas, öğrenim düzeyi, mezun olunan bölüm, toplam hizmet süresi ve kurum içi hizmet süresi değişkenlerinin okul öncesi eğitim kurumu yöneticilerinin liderlik özellikleri ve empatik beceri düzeylerinde farklılık yaratıp yaratmadığının belirlenmesi, okul öncesi eğitim kurumu yöneticilerinin liderlik özelliklerinin empatik beceri düzeylerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğinin saptanması amacıyla planlanmıştır. Araştırma sonucunda; yaş, öğrenim düzeyi, mezun olunan bölüm, toplam hizmet süresi ve kurum içi hizmet süresi değişkenlerinin yöneticilerin liderlik özellikleri ve empatik beceri düzeylerinde istatistiksel anlamda bir farklılığa neden olmadığı saptanmıştır. Ayrıca yöneticilerin liderlik özelliklerinin empatik beceri düzeylerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermediği sonucuna ulaşılmıştır.

BÖLÜM 5: YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, evreni ve örnekleme, ölçeğin hazırlanması, verilerin toplanması, verilerin analizinde kullanılan istatistiksel yöntemler ele alınmıştır.

1.11. Araştırma Modeli

Konu ve amaçlara uygunluğu nedeniyle araştırma, tekil ve ilişkisel tarama modeliyle gerçekleştirilmiştir. Konu ile ilgili literatür taranmış, daha sonra yöneticilerin liderlik stilleri ve öğretmenlerin algıladıkları örgütsel adalete ilişkin görüşlerini öğrenme amacıyla ölçek formu hazırlanmıştır. Ölçeğin ilköğretim okulu öğretmenlerine uygulanması sonucu elde edilen veriler araştırmada kullanılmıştır.

1.12. Araştırma Evreni

Araştırmanın evrenini, 2009-2010 eğitim-öğretim yılında Sakarya ili Merkez ilçeleri olan Adapazarı, Serdivan, Erenler ve Arifiye sınırları içerisinde bulunan resmi ilköğretim kurumlarında görev yapan 2522 öğretmen oluşturmaktadır.

1.13. Araştırmanın Örnekleme

Araştırmanın örnekleme belirlenirken olasılığa dayalı örneklemelerden basit tesadüfi örnekleme kullanılmıştır. Bu tür örneklemede evrendeki her birimin örnekleme seçilmede eşit ve bağımsız olma olasılığı vardır. Yani yansızlık kuralının uygulanabileceği bir örneklemedir. Yansızlık kuralı istenen büyüklükteki her olası örnekleminin eşit çekilme olasılığının var olduğunu gösterir (Balci, 2005:65).

Araştırmaya katılan öğretmenlerin 237'si kadın, 173'ü erkektir. Eğitim durumu değişkenlerine bakıldığında öğretmenlerin 54'ü 2 ya da 3 yıllık yüksekokul, 310'u 4 yıllık fakülte, 46'sı lisansüstü mezunlarından oluşmaktadır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin çoğunun lisans mezunu olduğu dikkat çekmektedir. Öğretmenlikte geçen hizmet süresine göre öğretmenlerin 111'i 0-5 yıl, 85'i 5-10 yıl, 108'i 11-15 yıl, 44'ü 16-20 yıl, 62'si 21 yıl ve üzeri olarak belirlenen çalışma yılları aralığındadır. Yaş aralığına bakıldığında öğretmenlerin 131'inin 20-30 yaş grubu, 171'inin 31-40 yaş grubu, 89'unun 41-50 yaş grubu, 19'unun da 51 ve üzeri yaş grubuna ait olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılanların 217'sinin sınıf öğretmeni, 64'ünün sayısal bilimler alanı, 35'inin dil bilimleri alanı, 94'ünün sosyal bilimler alanı öğretmeni olduğu

görülmektedir. Öğretmenlerin sınıf öğretmenliği alanında çoğunluk gösterdiği dikkati çekmektedir.

Tablo 3. Araştırmaya Katılan Öğretmenlere İlişkin Bilgiler (N=410).

Kişisel Bilgiler		f	%
Cinsiyet	Kadın	237	57,8
	Erkek	173	42,2
Eğitim	2 ya da 3 yıllık yüksekokul	54	13,2
	4 yıllık fakülte	310	75,6
	Lisansüstü	46	11,2
Hizmet süresi	0-5 yıl	111	27,1
	6-10 yıl	85	20,7
	11-15 yıl	108	26,3
	16-20 yıl	44	10,7
	21 yıl ve daha üstü	62	15,1
Yaş	20-30	131	32,0
	31-40	171	41,7
	41-50	89	21,7
	51 ve üstü	19	4,6
Branş	Sınıf öğretmeni	217	52,9
	Sayısal bilimler	64	15,6
	Dil bilimleri	35	8,5
	Sosyal bilimler	94	22,9

1.14. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları

Araştırmada kullanılan veri toplama araçları, ölçülmek istenen değişkenlere göre belirlenmiştir. Araştırmada veri toplamak amacıyla kullanılan form, üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, öğretmenlere ait kişisel bilgilerin sorulduğu Kişisel Bilgi Formu yer almaktadır. İkinci bölümde, 18 maddeden oluşan Örgütsel Adalet Ölçeği, üçüncü bölümde ise 22 maddeden oluşan Liderlik Ölçeği yer almaktadır. Bu ölçme araçları aşağıda detaylı biçimde tanıtılmaktadır.

1.14.1. Kişisel Bilgiler

Araştırmacı tarafından hazırlanan kişisel bilgi formu katılımcılar hakkında sosyo-demografik bilgiler elde etmek için kullanılmıştır. Bu formda öğretmenlerin; cinsiyetlerini, mezun oldukları eğitim kurumlarını, meslekteki hizmet sürelerini, yaşlarını ve branşlarını belirlemeye yönelik sorular bulunmaktadır.

1.14.2. Örgütsel Adalet Ölçeği

Örgütsel adalet ile ilgili ölçek maddeleri, geçerlik ve güvenirlik analizi Wasti (2001) tarafından yapılmış olan ölçekten alınmıştır. Wasti'nin (2001) "Örgütsel adalet kavramı ve tercüme bir ölçeğin Türkçe'de güvenirlik ve geçerlik analizi" isimli çalışmasının amacı Donovan ve arkadaşları (1998) tarafından geliştirilen örgütsel adalet ölçeğinin Türkçedeki geçerlik ve güvenirliğini yapmıştır. Ölçeğin tümü için elde edilen Cronbach alfa değeri .93 olarak bulunmuştur. Bu değerlendirme neticesinde ölçeğin Türkçedeki geçerlik ve güvenirliğinin uygun olduğu görülmüştür. Aynı ölçeği okullarda uygulayan Titrek (2009), ölçeğin birinci alt ölçeğinin güvenirlik düzeyinin .87 ve ikinci alt ölçeğinin güvenirlik düzeyinin de .72 gibi yüksek güvenirlik düzeyine de sahip olduğunu belirlemiştir. Bu araştırma verilerine göre ise, yöneticilerle ilişkiler boyutunun güvenirlik düzeyi .86; çalışanlar arası ilişkiler boyutunun güvenirlik düzeyi .72 ve ölçeğin toplam güvenirlik düzeyi de .87 olduğu belirlenmiştir.

18 maddeden oluşan ölçekteki ilk 14 soru yöneticiler ile ilgili adalet algısı, son 4 soru ise çalışanlar arası adalet algısı ile ilgilidir. Ölçekte yer alan maddeler; "Tamamen Katılıyorum (5)", "Katılıyorum (4)", "Kararsızım (3)", "Katılmıyorum (2)" ve "Hiç Katılmıyorum (1)" seçeneklerinden oluşan 5'li likert derecelendirmesine göre hazırlanmıştır. Ölçeğin 2., 3., 6., 9., 10., 11., 13., 16. ve 17. soruları ise olumsuz ifade taşıdıkları için hesaplanırken ters kodlanmıştır.

1.14.3. Liderlik Ölçeği

Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ile ilgili ölçek maddeleri ise Bass (1985) tarafından geliştirilmiş olan çok faktörlü liderlik ölçeğinin (MLQ) Türk yöneticilere uygunluğunu değerlendirmek ve Türk yöneticilerin liderlik tarzlarını belirlemek amacıyla bir ölçek geliştiren Demir'den izin alınarak belirlenmiştir.

Demir ve Okan'ın (2008) "Etkileşimsel Ve Dönüşümsel Liderlik: Bir Ölçek Geliştirme Denemesi" isimli araştırmalarının amacı, Bass (1985) tarafından geliştirilmiş olan çok faktörlü liderlik ölçeğinin (MLQ) Türk yöneticilere uygunluğunu değerlendirmek ve Türk yöneticilerin liderlik tarzlarını belirlemeye uygun yapıda bir ölçek ortaya koymaktır. Ölçeğin tümü için elde edilen Cronbach alfa değeri .81 olarak bulunmuştur. Oluşturulan modelde, Türk yöneticiler için dönüşümcü ve etkileşimci liderlik boyutları net bir biçimde ayrılmış ve yöneticilerimizin kültürel yapımız içerisinde şekillenen liderlik özelliklerini yansıtan toplam dört adet faktör bileşimi elde edilmiştir.

Demir ve Okan'ın (2008) hazırlamış olduğu ölçekte maddeleri yöneticilere yönelik olduğu için, araştırmacı tarafından öğretmenlere ve okula yönelik olarak değiştirilmiştir. Ölçeğin 12 maddesi "Dönüşümcü Liderlik", 10 maddesi "Etkileşimci liderlik" becerilerini ölçmektedir. Dönüşümcü Liderlik becerilerini ölçen maddeler; 4., 5., 8., 9., 10., 13., 16., 17., 19., 20., 21. ve 22. maddelerdir. Bu araştırma verilerine göre Dönüşümcü Liderlik Ölçeği'nin güvenirlik düzeyi .88'dir. Etkileşimci Liderlik becerilerini ölçen maddeler; 1., 2., 3., 6., 7., 11., 12., 14., 15. ve 18. maddelerdir. Bu araştırma verilerine göre Etkileşimci Liderlik Ölçeği'nin güvenirlik düzeyi .72'dir.

1.15. Ölçeğin Uygulanması

Hazırlanan ölçeklerin uygulanabilmesi için Sakarya İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nden gerekli izin alınmıştır. İzin belgesi (EK1), araştırmanın ekler kısmında sunulmuştur. Çoğaltılan ölçekler, öğretmenlere araştırmacı tarafından bizzat ulaştırılarak cevaplandırılmaları istenmiştir. 500 ölçek, dağıtılmış, dağıtılan ölçeklerden toplam 437 tanesi geri alınabilmiştir. Ölçeklerden 27 tanesi, geçerli ve güvenilir bir şekilde doldurulmadığı için geçersiz kabul edilmiş ve toplam 410 ölçek analize dâhil edilmiştir.

1.16. Verilerin Analizi

Veri toplama araçlarından elde edilen sayısal veriler SPSS 11.50 (Statistical Package For Social Sciences) paket programına aktarılmış sonra elde edilen bilgiler çözümlenmiştir. Ölçek yoluyla toplanan verileri çözmede, betimsel istatistik yöntemlerinden standart sapma, aritmetik ortalama, frekans ve yüzde işlemleri kullanılmıştır. Ayrıca verilerin analizinde, t-testi, tek yönlü varyans (Anova) analizi,

parametrik olmayan verilerin analizi için Kruskal Wallis test ve korelasyon analizinden yararlanılmıştır.

Birinci ve ikinci alt problemin analizinde frekans ve yüzde kullanılmıştır. Üçüncü alt problemde öğretmenlerin demografik değişkenlerine göre ilköğretim okul yöneticilerinin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik düzeylerini belirlemede cinsiyet için t-testi; eğitim durumu, kıdem, ve branş değişkenleri için ise tek yönlü varyans analizi (Anova) ve yaş değişkeninin analizinde ise normal olmayan dağılıma sahip olduğu için parametrik olmayan testlerden Kruskal Wallis Analizi kullanılmıştır. Dördüncü alt problemde de öğretmenlerin demografik değişkenlerine göre ilköğretim okul yöneticilerinin örgütsel adalet beceri düzeylerini belirlemede cinsiyet için t-testi; eğitim durumu, kıdem, yaş ve branş değişkenleri için ise tek yönlü varyans analizi (Anova) ve yaş değişkeninin analizinde ise normal olmayan dağılıma sahip olduğu için parametrik olmayan testlerden Kruskal Wallis Analizi kullanılmıştır.

Beşinci alt problemde okul yöneticilerinin adalet becerileri ile dönüşümcü ve etkileşimci liderlik özellikleri arasındaki ilişkinin düzeyini ve yönünü belirlemek amacıyla basit korelasyon analizi yapılmıştır. Araştırmanın istatistiksel çözümlerinde anlamlılık düzeyi $p < 0.05$ olarak alınmıştır.

BÖLÜM 6: BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde araştırma bulguları ve bulgulara ilişkin yorumlar yer almaktadır. Bulguların sunumunda her bir boyut ayrı ayrı ele alınmış ve boyutlar alt problemlerdeki sıraya göre verilmiştir.

İlk olarak, okul yöneticilerinin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik becerilerine ilişkin öğretmenlerin görüşlerine yer verilmiştir. İkinci olarak öğretmenlerin görüşlerine göre ilköğretim okul yöneticilerinin örgütsel adalet becerilerine yer verilmiştir.

Üçüncü olarak ilköğretim yöneticilerinin etkileşimci ve dönüşümcü liderlik yeteneklerine yönelik öğretmenlerin algılarının öğretmenlerin cinsiyet, kıdem, eğitim durumu, yaş ve branş değişkenlerine göre anlamlı farklarının olup olmadığına ilişkin t-testi ve anova testi sonuçlarına yer verilmiştir.

Dördüncü olarak ilköğretim yöneticilerinin örgütsel adalet becerilerine yönelik öğretmenlerin algılarının öğretmenlerin cinsiyet, kıdem, eğitim durumu, yaş ve branş değişkenlerine göre anlamlı farklarının olup olmadığına ilişkin t-testi ve anova testi sonuçlarına yer verilmiştir. Beşinci ve son olarak öğretmenlerin görüşlerine göre, okul yöneticilerinin etkileşimci ve dönüşümcü liderlik becerilerini gerçekleştirme düzeyleri ile örgütsel adalet becerileri arasındaki ilişki düzeyi korelasyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

1.17. İlköğretim Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Özelliklerine Sahip Olma Düzeyleri

Bu başlıkta, okul yöneticilerinin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik özelliklerine sahip olma düzeylerine ilişkin öğretmenlerin algılarına yönelik veriler yer almaktadır. Her bir maddenin frekans, yüzde ve aritmetik ortalamaları ayrı ayrı incelenmiştir.

Tablo 4. İlköğretim Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Madde	Hiç (1)		Nadiren (2)		Bazen (3)		Çoğunlukla (4)		Her Zaman (5)		Ort.
	F	%	f	%	f	%	f	%	f	%	\bar{X}
4. Okul yöneticileri gelecekte her şeyin çok daha güzel olacağını öğretmenlere vurgular.	15	3,7	65	15,9	101	24,6	190	46,3	39	9,5	3,42
5. Okul yöneticileri başarı ile üstesinden geldikleri işleri öğretmenlere övgü ile anlatırlar.	11	2,7	60	14,6	57	13,9	195	47,6	87	21,2	3,70
8. Okul yöneticileri gelecekte başarılması gereken şeyleri çalışanlara coşkuyla anlatırlar.	9	2,2	64	15,6	66	16,1	225	54,9	46	11,2	3,57
9. Okul yöneticileri güçlü bir amaç duygusuna sahip olmanın nelere kadir olduğunu ve önemini bize anlatırlar.	12	2,9	78	19,0	89	21,7	193	47,1	38	9,3	3,41
10. Okul yöneticileri başkalarına bir şeyler öğretmek ve yol göstermek için zaman ayırırlar.	22	5,4	80	19,5	82	20,0	201	49,0	25	6,1	3,31
13. Okul yöneticileri başkalarının saygısını kazanacak şekilde davranırlar.	21	5,1	72	17,6	78	19,0	190	46,3	49	12,0	3,41
16. Okul yöneticileri insanlara gücünü gösterir, onları etkiler ve güven verirler.	13	3,2	69	16,8	107	26,1	191	46,6	30	7,3	3,38
17. Okul yöneticileri, birer lider olarak, gelecekte gerekli olacak vizyonu etrafındakilere bugünden açıkça ifade ederler.	20	4,9	52	12,7	117	28,5	185	45,1	36	8,8	3,40
19. Okul yöneticileri, her insanın birbirinden farklı yetenek, ihtiyaç ve beklentilere sahip olan bireyler olarak görürler.	17	4,1	73	17,8	103	25,1	176	42,9	41	10,0	3,37
20. Okul yöneticileri çalışanların problemlere farklı açılardan bakmalarını sağlarlar.	18	4,4	86	21,0	108	26,3	167	40,7	31	7,6	3,26
21. Okul yöneticileri, çalışanların her yönüyle güçlerini geliştirmelerine yardımcı olurlar.	25	6,1	73	17,8	115	28,0	174	42,4	23	5,6	3,24
22. Okul yöneticileri, bir lider olarak görevlerin nasıl başarılacağına dair öğretmenlere yeni bakış açıları önerirler.	26	6,3	91	22,2	104	25,4	154	37,6	35	8,5	3,20
Dönüşümcü Liderlik Toplam Ortalama: \bar{X} = 3,39											

Dönüşümcü liderlik yeterlikleriyle ilgili olarak araştırmaya katılan öğretmenlerin sorulara “Bazen” düzeyinde bir katılım gösterdikleri görülmektedir ($\bar{X}=3,39$). Bu sonuca göre, öğretmenlerin yöneticilerin dönüşümcü liderlik becerilerine sahip olduklarını fakat dönüşümcü liderlik becerilerinin seviyesinin çok yüksek olmadığı söylenebilir.

Karip (1998), Çelik (1998), Açıkalın (2000), Eraslan (2003) ve Çelik (2009) yaptıkları araştırmalarda okul yöneticilerinin kendi değerlendirmelerine göre dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olma düzeylerinin yüksek olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Buradan yöneticilerin kendilerinin sahip oldukları liderlik becerileri algısı ile öğretmenlerin algısı arasında farklılıklar olduğu söylenebilir. Şahin’in (2003) araştırmasında, öğretmenler okul müdürlerine göre daha düşük bir puanla okul müdürlerini dönüşümcü liderlik stiline uygun olarak değerlendirmişlerdir.

En yüksek katılımın, 5. maddede “Okul yöneticileri başarı ile üstesinden geldikleri işleri öğretmenlere övgü ile anlatırlar” ($\bar{X}=3,70$) ifadesinde olduğu görülmektedir. Buradan da yöneticilerin sahip oldukları dönüşümcü liderlik özelliklerini, öğretmenlerin algıladıklarından daha yüksek olarak algıladıkları söylenebilir. Bu durum okul müdürlerinin kendilerinin olumlu taraflarını görmek istemelerinden kaynaklanabilir ve yine bu durum okul müdürlerinin kendilerini sorgulamalarını önleyici bir durum oluşturarak yeteneklerini geliştirmelerine engel oluşturabilir. En yüksek ikinci katılım ise, 8. maddede “Okul yöneticileri gelecekte başarılması gereken şeyleri çalışanlara coşkuyla anlatırlar” ($\bar{X}=3,57$) ifadesinde olduğu görülmektedir.

En yüksek üçüncü katılım, 4.maddede “Okul yöneticileri gelecekte her şeyin çok daha güzel olacağını öğretmenlere vurgular” ($\bar{X}=3,42$) ifadesindedir. Yine yöneticilerin çalışanların çalışma motivasyonlarını artırmaya yönelik çabalarının yüksek olduğu söylenebilir. Şahin (2003) araştırmasında öğretmenlerin okul müdürlerini “başarıya ilişkin şevkle konuşma” , “öğrenci başarısına yüksek inançlı olma” konularında olumlu değerlendirmektedir. En düşük katılım, 22. maddede “Okul yöneticileri, bir lider olarak görevlerin nasıl başarılacağına dair öğretmenlere yeni bakış açıları önerirler” ($\bar{X}=3,20$) ifadesindedir. En düşük ikinci katılım, 21. maddede “Okul yöneticileri, çalışanların her yönüyle güçlerini geliştirmelerine yardımcı olurlar” ($\bar{X}=3,24$) ifadesindedir. En düşük

üçüncü katılım ise 20. maddede “Okul yöneticileri çalışanların problemlere farklı açılardan bakmalarını sağlarlar” ($\bar{X}=3,26$) ifadesindedir.

Tablo 5. İlköğretim Okul Yöneticilerinin Etkileşimci Liderlik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Madde	Hiç (1)		Nadiren (2)		Bazen (3)		Çoğunlukla (4)		Her Zaman (5)		Ort. \bar{X}
	f	%	F	%	f	\bar{X}	f	%	f	%	
1. Okul yöneticileri bir konu üzerinde çaba sarf ettiğimizi görürlerse öğretmenlere yardımcı olurlar.	14	3,4	42	10,2	52	12,7	14	3,4	42	10,2	3,72
2. Okul yöneticileri problemler ciddi hale gelinceye kadar müdahale etmeden dururlar.	35	8,5	168	41,0	88	21,5	35	8,5	168	41,0	2,75
3. Okul yöneticileri işte düzensizlikler, hatalar ve standart prosedürlerden sapmalar söz konusu ise bunlar üzerine dikkatlerini yoğunlaştırırlar.	6	1,5	51	12,4	83	20,2	6	1,5	51	12,4	3,61
6. Okul yöneticileri belirli dönemlerde, belirlenen hedeflere ulaşmak için sorumlu olan kişiler ile fikir alış-verişinde bulunurlar.	13	3,2	49	12,0	82	20,0	13	3,2	49	12,0	3,58
7. Okul yöneticileri bir iş için eyleme geçmeden önce, eylem gerektiren o işin yanlış gitmesini beklerler.	40	9,8	177	43,2	111	27,1	40	9,8	177	43,2	2,60
11. Okul yöneticileri “Eğer bozulmamışsa, tamir etme-Öylece kalsın” düşüncesinin katı bir savunucusudur.	46	11,2	170	41,5	122	29,8	46	11,2	170	41,5	2,56
12. Okul yöneticileri eyleme geçmeden önce, problemlerin kronikleşmesi gerektiğine inanırlar.	44	10,7	188	45,9	88	21,5	44	10,7	188	45,9	2,58
19. Okul yöneticileri, her insanın birbirinden farklı yetenek, ihtiyaç ve beklentilere sahip olan bireyler olarak görürler.	12	2,9	69	16,8	100	24,4	12	2,9	69	16,8	3,42
20. Okul yöneticileri çalışanların problemlere farklı açılardan bakmalarını sağlarlar.	15	3,7	72	17,6	131	32,0	15	3,7	72	17,6	3,30
21. Okul yöneticileri, çalışanların her yönüyle güçlerini geliştirmelerine yardımcı olurlar.	17	4,1	70	17,1	123	30,0	17	4,1	70	17,1	3,29
Etkileşimci Liderlik Toplam Ortalama: $\bar{X}= 3,14$											

“Bazen” düzeyinde bir katılım gösterdikleri görülmektedir ($\bar{X}=3,14$). Bu sonuca göre, öğretmenlerin yöneticilerin etkileşimci liderlik becerilerine sahip olduklarını fakat etkileşimci liderlik becerilerinin seviyesinin çok yüksek olmadığını söyleyebilir.

Öğretmenler, yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri ile etkileşimci liderlik özelliklerinin birbirlerine yakın olmakla birlikte dönüşümcü liderlik becerilerine daha fazla sahip olduklarını düşünmektedir. Şahin’in (2003) araştırması da bunu doğrular niteliktedir. Bu çalışmada okul müdürleri de öğretmenler gibi kendilerini daha çok dönüşümcü liderlik becerilerine sahip olarak görmüşlerdir.

En yüksek katılım 1. maddede “Okul yöneticileri bir konu üzerinde çaba sarf ettiğimizi görürlerse öğretmenlere yardımcı olurlar.” ($\bar{X}=3,72$) ifadesindedir. Etkileşimci liderler, işlerin yapılmasını astların beklentilerini ve gereksinimlerini karşılayarak sağlar. Bu sebeple etkileşimci liderliğin bu boyutu yüksek görülmektedir. En yüksek ikinci katılım 3. maddede “Okul yöneticileri işte düzensizlikler, hatalar ve standart prosedürlerden sapmalar söz konusu ise bunlar üzerine dikkatlerini yoğunlaştırırlar” ($\bar{X}=3,61$) ifadesindedir. Bass ve Avolio’ya (1995) göre etkileşimci liderler yönetimde kuralları hataları önlemek için uygular, hataların kayıtlarını tutar ve standartlardan sapmalar üzerinde yoğunlaşır (Akt. Karip, 1998:281). En yüksek üçüncü katılım ise 6. maddede “Okul yöneticileri belirli dönemlerde, belirlenen hedeflere ulaşmak için sorumlu olan kişiler ile fikir alış-verişinde bulunurlar” ($\bar{X}=3,58$) ifadesindedir.

En düşük katılım, 11. maddede “Okul yöneticileri “Eğer bozulmamışsa, Tamir etme-Öylece kalsın” düşüncesinin katı bir savunucusudur” ($\bar{X}=2,56$) ifadesindedir. En düşük ikinci katılım, 12. maddede “Okul yöneticileri eyleme geçmeden önce, problemlerin kronikleşmesi gerektiğine inanırlar” ($\bar{X}=2,58$) ifadesindedir. En düşük üçüncü katılım ise 7. maddede “Okul yöneticileri bir iş için eyleme geçmeden önce, eylem gerektiren o işin yanlış gitmesini beklerler” ($\bar{X}=2,60$) ifadesindedir. Bass ve Avolio’ya (1995) göre etkileşimci liderler problemler kronikleşinceye kadar müdahale etmez, “bozulmamışsa tamir etme-dokunma” ilkesini katı bir biçimde uygular ve hata olmadan eylemde bulunmaz (Akt. Karip, 1998:281). Yöneticiler her ne kadar etkileşimci liderlik açısından orta seviyede çıksalar da sorunlar kronikleşmeden müdahale etme ya da bozulmamışsa dokunmama konusunda öğretmenler tarafından etkili olmadıkları düşünülmektedir.

6.2. İlköğretim Okul Yöneticilerinin Örgütsel Adalet Becerilerine Sahip Olma Düzeyleri

Bu başlıkta, yöneticilerle ilişkiler ve çalışanlar arası ilişkiler boyutunda örgütsel adalet becerilerine sahip olma düzeylerine ilişkin öğretmenlerin algılarına yönelik veriler yer almaktadır. Her bir maddenin frekans analizleri, yüzdeleri ve aritmetik ortalamaları ayrı ayrı incelenmiştir.

Tablo 6. Örgütsel Adaletin Yöneticilerle İlişkiler Boyutuna İlişkin Bulgular

Madde	Hiç (1)		Nadiren (2)		Bazen (3)		Çoğunlukla (4)		Her Zaman (5)		Ort. \bar{X}
	f	%	F	%	f	\bar{X}	f	%	f	%	
1. Öğretmenlerin iyi iş yapmaları takdir edilir.	36	8,8	74	18,0	62	15,1	191	46,6	47	11,5	3,34
2. Okul yöneticileri öğretmenlere bağırr.	10	2,4	58	14,1	55	13,4	176	42,9	111	27,1	3,78
3. Okul yöneticileri adam kayırr.	30	7,3	104	25,4	122	29,8	113	27,6	41	10,0	3,07
4. Öğretmenlere güvenilir.	12	2,9	36	8,8	108	26,3	203	49,5	52	12,4	3,60
5. Öğretmenlerin şikâyetleri etkin bir şekilde halledilir.	18	4,4	92	22,4	133	32,4	140	34,1	27	6,6	3,16
6. Öğretmenlere çocuk muamelesi yapılır.	18	4,4	67	16,3	58	14,1	162	39,5	105	25,6	3,65
7. Çok çalışan öğretmenin kıymeti bilinir.	32	7,8	92	22,4	112	27,3	134	32,7	40	9,8	3,14
8. Öğretmenlerin soru ve problemlerine hızlı yanıt verilir.	19	4,6	95	23,2	124	30,2	154	37,6	18	4,4	3,14
9. Öğretmenlere yalan söylenir.	14	3,4	62	15,1	95	23,2	140	34,1	99	24,1	3,60
10. Öğretmenlerin önerileri göz önüne alınmaz.	18	4,4	82	20,0	102	24,9	152	37,1	56	13,7	3,35
11. Okul yöneticileri öğretmenlere söver.	8	2,0	33	8,0	39	9,5	117	28,5	213	52,0	4,20
12. Öğretmenlere saygılı davranılır.	11	2,7	33	8,0	74	18,0	235	57,3	57	13,9	3,72
13. Okul yöneticileri öğretmenleri kovmak ya da işten çıkarmakla tehdit ederler.	16	3,9	34	8,3	45	11,0	142	34,6	173	42,2	4,02
14. Öğretmenlere adil davranılır.	31	7,6	78	19,0	123	30,0	151	36,8	27	6,6	3,16
Okul Yöneticilerinin Adalet Becerisi Toplam Ortalama: $\bar{X}= 3,78$											

Okul yöneticilerinin örgütsel adalet düzeyleriyle ilgili, araştırmaya katılan öğretmenlerin sorulara “Çoğunlukla” düzeyinde bir katılım gösterdikleri görülmektedir ($\bar{X}=3,78$). Buna göre, öğretmenlerin yöneticilerini genel anlamda adaletli olarak gördükleri söylenebilir. Bu sonuç Türkiye’de eğitim alanında yapılan diğer araştırmalarla tutarlılık göstermektedir.

Polat (2008), yaptığı araştırmada genel olarak öğretmenlerin okullarına ilişkin adalet algılarını ($\bar{X}= 3,66$) “yüksek” düzeyde bulmuştur. Demircan (2003) ($\bar{X}=3,74$) , Ünal (2003) ($\bar{X}=3,54$) , Atalay (2005) ($\bar{X}=3,62$) eğitim alanında yaptıkları araştırmalarda öğretmenlerin yöneticileri genel anlamda “yüksek” düzeyde adaletli olarak algıladıkları sonucunu bulmuşlardır.

Eğitim dışında yapılan araştırmalara göre ise Eker (2006) sanayi alanında özel sektörde ($\bar{X}=3,40$), İşbaşı (2000) turizm alanında yaptıkları araştırmalarda ($\bar{X}=3,74$) işverenlerin adalet becerilerini “yüksek” düzeyde bulmuşlardır. Dilek (2005) askeri örgütlerde ($\bar{X}=2,83$) ve Karabay (2004) kamu ve özel işletmelerde ($\bar{X}=3,02$) yaptıkları araştırmalarda ise işverenlerin adalet becerilerini “orta” düzeyde bulmuşlardır.

En yüksek katılım, 12. maddede “Öğretmenlere saygılı davranılır” ($\bar{X}=3,72$), en yüksek ikinci katılım 4. maddede “Öğretmenlere güvenilir” ($\bar{X}=3,60$), en yüksek üçüncü katılım ise 1. maddede “Öğretmenlerin iyi iş yapmaları takdir edilir” ($\bar{X}=3,34$) ifadelerindedir. İş ortamında örgütsel adaletin sağlanması yöneticilerin sorumluluğunda olması nedeniyle, örgütsel adaleti sağlayan yöneticiler tarafından daha çok sevilme ve aldıkları kararlar daha çok desteklenilmektedir (İşcan ve Naktiyok, 2004:2-3).

De Cremer (2005) “Organizasyonel Tanımlama Tarafından Yumuşatılan Prosedürel ve Dağılımcı Adaletin Etkileri” adlı çalışmasında örgüt personelleri arasında başarılı olanların ödüllendirilmesi, diğer personelleri ödüllendirilen personelin başarısına ulaşmaya özendirileceğini söylemiştir. Bu durum da örgütün performansını ve iş gücünü artırır. Örgütün gücü başarılı ve adil bir şekilde çalışan personelin gücünden gelir (Akt. Tan, 2006:46).

Araştırma ölçeğindeki olumsuz ifadeler olumluya dönüştürüldüğünde tablodaki sonuçlar elde edilmektedir. Olumlu ifadeye dönüştürülmemiş halinde ise en düşük katılım 11. maddede “Okul yöneticileri öğretmenlere söyler.” ($\bar{X}=1,80$) ifadesindedir.

Öğretmenler özellikle bu maddeye tepki vermişlerdir. Yöneticiler değil hiç kimsenin birbirine bu şekilde davranamayacağı görüşünü savunmaktadırlar.

En düşük ikinci katılım 13. maddede “Okul yöneticileri öğretmenleri kovmak ya da işten çıkarmakla tehdit ederler” ($\bar{X}=1,97$) ifadesindedir. Bu maddeye katılımın az olması katılımcı öğretmenlerin devlet okullarında çalışan memurlardan oluşmasına bağlanabilir. Bu sebeple yöneticilerin çalışanları işten kovmak gibi bir yetkilerinin olmaması da bu düşük katılımı etkili olmuştur. En düşük üçüncü katılım 2. maddede “Okul yöneticileri öğretmenlere bağırır” ($\bar{X}=2,22$) ifadesindedir. Öğretmenler yöneticilerin kendilerine “nadiren” bağırıldıklarını ifade etmektedirler.

Tablo 7. Çalışanlarla İlişkiler Boyutunda Adalet Algısına İlişkin Bulgular

Madde	Hiç (1)		Nadiren (2)		Bazen (3)		Çoğunlukla (4)		Her Zaman (5)		Ort.
	f	%	F	%	f	\bar{X}	f	%	f	%	\bar{X}
15. Okuldaki öğretmenler birbirlerine yardım ederler.	13	3,2	45	11,0	76	18,5	216	52,7	60	14,6	3,65
16. Okulda öğretmenler birbirleriyle münakaşa ederler.	12	2,9	62	15,1	92	22,4	175	42,7	69	16,8	3,55
17. Okulda öğretmenler birbirlerini aşağılarlar.	10	2,4	42	10,2	60	14,6	169	41,2	129	31,5	3,89
18. Okulda öğretmenler birbirlerine saygılı davranırlar.	5	1,2	25	6,1	62	15,1	230	56,1	88	21,5	3,90
Çalışanlar Arası Adalet Becerisi Toplam Ortalama: $\bar{X}= 3,74$											

Çalışanlarla ilişkiler boyutunda örgütsel adalet düzeyleriyle ilgili, araştırmaya katılan öğretmenlerin sorulara “Çoğunlukla” düzeyinde bir katılım gösterdikleri görülmektedir ($\bar{X}=3,74$). Bu sonuca göre, öğretmenlerin yöneticileri gibi çalışanları da adaletli olarak gördükleri söylenebilir.

En yüksek katılım 18. maddede “Okulda öğretmenler birbirlerine saygılı davranırlar” ($\bar{X}=3,90$) ifadesindedir. Öğretmenlerin çalışanların birbirlerine “çoğunlukla” düzeyinde saygılı davrandıklarını düşündükleri söylenebilir. Olumsuz ifadeler olumluya dönüştürüldüğünde en düşük katılım 17. maddede “Okulda öğretmenler birbirlerini aşağılarlar” ($\bar{X}=2,11$) ifadesindedir. Öğretmenlerin çalışanların birbirlerini “nadiren” düzeyinde aşağıladıklarını düşündükleri söylenebilir.

Araştırmada “yöneticilerle ilişkiler” ($\bar{X}=3,78$) ve “çalışanlar arası ilişkiler” ($\bar{X}=3,74$) boyutlarında önemli bir fark olmadığı görülmüştür. Titrek (2009) yaptığı araştırmada ise Türkiye’deki okullarda çalışanların örgütsel adalet düzeyine ilişkin görüşlerinin hem “yöneticilerle ilişkiler” ($\bar{X} =3,40$) hem de “çalışanlar arası ilişkiler” ($\bar{X} =3,69$) boyutlarında “kısmen” düzeyinde gerçekleştiğini ifade etmektedir. Bu sonuçlara dayalı olarak da okullarda çalışanlar arası ilişkilere ilişkin örgütsel adalet algısının, yöneticilerle ilişkilere ilişkin adalet algısından daha olumlu olduğunu söylemektedir.

6.3. Öğretmenlerin Demografik Değişkenlerine Göre İlköğretim Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Düzeyleri

Bu bölümde öğretmenlerin cinsiyet, kıdem, eğitim durumu, yaş ve branş gibi demografik değişkenlerine göre öğretmenlerin yöneticilerin sahip oldukları dönüşümcü ve etkileşimci liderlik becerilerine yönelik algılarına ilişkin t-testi, anova testi ve Kruskal wallis testi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 8. Cinsiyet Değişkenine Göre Öğretmenlerin Yöneticilerin Etkileşimci Ve Dönüşümcü Liderlik Becerilerine Yönelik Algılarına İlişkin t-Testi Sonuçları

	Değişkenler	N	\bar{X}	S	sd	t	p
Dönüşümcü Liderlik	Kadın	237	40,69	0,69316	408	0,027	0,978
	Erkek	173	40,67	0,61266			
Etkileşimci Liderlik	Kadın	237	31,66	0,3814	408	1,525	0,128
	Erkek	173	31,07	0,3991			

Tablo 8’de öğretmenlerin okul yöneticilerinin sahip oldukları etkileşimci ve dönüşümcü liderlik becerilerine yönelik algılarına ait N sayıları, ortalamaları ve standart sapmaları görülmektedir. Cinsiyet değişkenine göre, öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin hem dönüşümcü liderlik ($t_{(408)} =0,027$; $p=0,978$), hem de etkileşimci liderlik becerileri ($t_{(408)} =1,525$; $p=0,128$) arasında anlamlı fark olmadığı belirlenmiştir. Turan (2002) araştırmasında öğretmenlerin cinsiyetlerinin liderlik boyutunu algılamasında herhangi bir farklılık oluşturmadığını söylemiştir.

Alıç'ın (1985) araştırmasına göre ise okul müdürlerinin liderlik davranışlarını algılama yönünden kadın ve erkek öğretmenler arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır. İlgili araştırmaya göre okul müdürlerinin liderlik davranışlarını erkek öğretmenler, kadın öğretmenlerden daha olumlu algılamaktadırlar.

Tablo 9. Eğitim Durumu Değişkenine Göre Öğretmenlerin Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Becerilerine Yönelik Algularına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

Gruplar	N	\bar{X}	SS				
2 ya da 3 yıllık yüksekokul (1)	54	42,02	7,170				
4 yıllık fakülte (2)	310	40,61	7,820				
Lisansüstü	46	39,61	9,258				
Dönüşümcü Liderlik	ANOVA						
	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P	Anlamlı Fark
	Gruplar arası	151,072	2	75,536	1,207	0,300	-
	Grup içi	25475,709	407	62,594			
	Toplam	25626,780	409				

Tablo 9 incelendiğinde, öğretmenlerin eğitim durumları ile yöneticilerin sahip oldukları “dönüşümcü liderlik” becerileri algısı arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir [$F_{(2-407)} = 1,207$; $P < 0,05$].

2 ya da 3 yıllık yüksekokul mezunları yöneticilerin dönüşümcü liderlik becerisi davranışlarını ($\bar{X}=3,501$) “çoğunlukla” düzeyinde, 4 yıllık fakülte mezunları yöneticilerin dönüşümcü liderlik stili davranışlarını ($\bar{X}=3,384$) “bazen” düzeyinde, lisansüstü mezunları yöneticilerin dönüşümcü liderlik becerisi davranışlarını ($\bar{X}=3,300$) “bazen” düzeyinde gerçekleştirdiklerini ifade etmişlerdir. Gruplar arasında 2 ve 3 yıllık mezunlarının, yöneticilerin dönüşümcü liderlik stili davranışlarını gerçekleştirme düzeylerine ilişkin algıları ($\bar{X}=3,501$), diğerlerine göre daha yüksektir.

Tablo 10. Eğitim Durumu Değişkenine Göre Öğretmenlerin Yöneticilerin Etkileşimci Liderlik Becerilerine Yönelik Algılarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

Gruplar	N	\bar{X}	SS
2 ya da 3 yıllık yüksekokul (1)	54	30,48	3,457
4 yıllık fakülte (2)	310	31,50	3,932
Lisans üstü	46	31,91	4,043

Etkileşimci Liderlik	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	P	Anlamlı Fark
	Gruplar arası	60,705	2	30,353	2,010	0,135	-
	Grup içi	6146,634	407	25,102			
	Toplam	6207,339	409				

Tablo 10 incelendiğinde, öğretmenlerin eğitim durumları ile öğretmenlerin yöneticilerin sahip oldukları “etkileşimci liderlik” becerileri algısı arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir [$F_{(2-407)} = 2,010$; $P < 0,05$].

2 ya da 3 yıllık yüksekokul mezunları yöneticilerin etkileşimci liderlik stili davranışlarını ($\bar{X}=3,048$) “bazen” düzeyinde, 4 yıllık fakülte mezunları yöneticilerin etkileşimci liderlik stili davranışlarını ($\bar{X}=3,150$) “bazen” düzeyinde, lisansüstü mezunları yöneticilerin etkileşimci liderlik stili davranışlarını ($\bar{X}=3,191$) “bazen” düzeyinde gerçekleştirdiklerini ifade etmişlerdir.

Şahin (2003), öğrenim düzeylerine göre öğretmenlerin okul müdürlerinin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik stillerine ilişkin algı ortalaması arasındaki farkın önemsiz olduğu görülmektedir.

Şahin (2005), Vural (2008) ayrı ayrı yaptıkları ilköğretim okulu yöneticilerinin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik stillerini araştırdıkları çalışmalarında, yöneticilerin öğrenim düzeylerine göre gruplar arasında anlamlı bir fark bulamamıştır.

Tablo 11. Öğretmenlerin Hizmet Süresi Değişkenine Göre Öğretmenlerin Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Becerilerine Yönelik Algılarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

Gruplar	N	\bar{X}	SS
0-5 yıl (1)	111	40,65	8,495
6-10 yıl (2)	85	41,16	8,141
11-15 yıl (3)	108	40,21	6,911
16-20 yıl (4)	44	40,43	8,088
21 yıl ve daha fazla (5)	62	41,08	8,241

Dönüşümcü Liderlik	ANOVA						
	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	P	Anlamlı Fark
	Gruplar arası	56,295	4	14,074	0,275	0,926	-
	Grup içi	25570,485	405	63,137			
Toplam	25626, 780	409					

Tablo 11 incelendiğinde, öğretmenlerin hizmet süreleri ile yöneticilerin sahip oldukları “dönüşümcü liderlik” becerileri algısı arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir [$F_{(4-405)} = 0,275$; $P < 0,05$].

Mesleki kıdem grupları incelendiğinde “0-5” yıllık kıdemli öğretmenlerin yöneticilerin “dönüşümcü liderlik” becerileri ile ilgili davranışlarını ($\bar{X}=3,387$) “bazen” düzeyinde gerçekleştirdiklerini ifade ederken, “6-10” yıllık kıdemli öğretmenler, yöneticilerin ($\bar{X}=3,430$) “bazen” düzeyinde “dönüşümcü liderlik” davranışlarını gerçekleştirdiklerini ifade etmektedirler. “11-15” yıllık kıdemli öğretmenler, yöneticilerin “dönüşümcü liderlik” davranışlarını ($\bar{X}=3,350$) “bazen” düzeyinde gerçekleştirdiklerini, “16-20” yıllık kıdemli öğretmenler, yöneticilerin “dönüşümcü liderlik” becerileri davranışlarını ($\bar{X}=3,369$) “bazen” düzeyinde gerçekleştirdiklerini ve “21 yıl ve üstü” kıdemli öğretmenler, yöneticilerin “dönüşümcü liderlik” becerileri davranışlarını ($\bar{X}=3,423$) “bazen” düzeyinde gerçekleştirdiklerini ifade etmektedirler.

Açıkalın (2000) tarafından ilköğretim okul müdürlerine yönelik yapılan bir araştırmada okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine ilişkin yapılan değerlendirmede hizmet sürelerine göre gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Tablo 12. Öğretmenlerin Hizmet Süresi Değişkenine Göre Öğretmenlerin Yöneticilerin Etkileşimci Liderlik Becerilerine Yönelik Algılarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

Gruplar	N	\bar{X}	SS
0-5 yıl (1)	111	31,90	3,780
6-10 yıl (2)	85	32,09	3,863
11-15 yıl (3)	108	31,17	3,631
16-20 yıl (4)	44	30,50	4,839
21 yıl ve daha fazla (5)	62	30,68	3,670

Etkileşimci Liderlik	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	P	Anlamlı Fark
	Gruplar arası	142,634	4	35,658	2,381	0,051	-
	Grup içi	6064,705	405	14,975			
	Toplam	6207,339	409				

Tablo 12 incelendiğinde, öğretmenlerin hizmet süreleri ile öğretmenlerin yöneticilerin sahip oldukları “etkileşimci liderlik” becerileri algısı arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir [$F_{(4-405)} = 2,381$; $P < 0,05$].

Mesleki kıdem grupları incelendiğinde “0-5” yıllık kıdemli öğretmenlerin yöneticilerin “etkileşimci liderlik” becerileri ile ilgili davranışlarını ($\bar{X}=3,190$) “bazen” düzeyinde gerçekleştirdiklerini ifade ederken, “6-10” yıllık kıdemli öğretmenler, yöneticilerin ($\bar{X}=3,209$) “bazen” düzeyinde “etkileşimci liderlik” davranışlarını gerçekleştirdiklerini ifade etmektedirler. “11-15” yıllık kıdemli öğretmenler, yöneticilerin “etkileşimci liderlik” davranışlarını ($\bar{X}=3,117$) “bazen” düzeyinde gerçekleştirdiklerini, “16-20” yıllık kıdemli öğretmenler, yöneticilerin “etkileşimci liderlik” becerileri davranışlarını ($\bar{X}=3,050$) “bazen” düzeyinde gerçekleştirdiklerini ve “21 yıl ve üstü” kıdemli öğretmenler, yöneticilerin “etkileşimci liderlik” becerileri davranışlarını ($\bar{X} = 3,068$) “bazen” düzeyinde gerçekleştirdiklerini ifade etmektedirler.

Şahin’in (2005) ilköğretim okulu yöneticilerinin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik stillerini araştırdığı çalışmasında yöneticilerin hizmet sürelerine göre gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Tablo 13. Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre Öğretmenlerin Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Becerilerine Yönelik Algılarına İlişkin Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Dönüşümcü Liderlik	Gruplar	N	Sıra Ortalaması	SS	sd	X ²	P
	20-30 (1)	131	203,51	7,916	3	0,593	0,898
	31-40 (2)	171	209,08				
	41-50 (3)	89	199,29				
	51 ve üstü (4)	19	216,16				

Tablo 13 incelendiğinde, öğretmenlerin yaşları ile öğretmenlerin yöneticilerin sahip oldukları “dönüşümcü liderlik” becerileri algısı arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir [$X^2(3) = 0,593$; $p > 0,05$]. Vural (2008), Doğan (2005), Açıklın (2000) ve Korkut’un (1992) yaptıkları araştırmalarda yaşın liderlik özellikleri üzerinde etkili olmadığını saptamışlardır.

Tablo 14. Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre Öğretmenlerin Yöneticilerin Etkileşimci Liderlik Becerilerine Yönelik Algılarına İlişkin Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Etkileşimci Liderlik	Gruplar	N	Sıra Ortalaması	SS	sd	X ²	P
	20-30 (1)	131	218,55	3,896	3	4,223	0,239
	31-40 (2)	171	207,05				
	41-50 (3)	89	187,31				
	51 ve üstü (4)	19	186,79				

Tablo 14 incelendiğinde, öğretmenlerin yaşları ile öğretmenlerin yöneticilerin sahip oldukları “etkileşimci liderlik” becerileri algısı arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir [$X^2(3) = 4,223$; $p > 0,05$].

Tablo 15. Öğretmenlerin Branş Değişkenine Göre Öğretmenlerin Dönüşümcü Liderlik Becerilerine Yönelik Algılarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

Gruplar	N	\bar{X}	SS
Sınıf öğretmeni (1)	217	40,45	8,345
Sayısal bilimler (2)	64	40,42	6,859
Dil bilimleri (3)	35	41,34	7,825
Sosyal bilimler (4)	94	41,15	7,680

Dönüşümcü Liderlik	ANOVA						
	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	P	Anlamlı Fark
	Gruplar arası	51,629	3	17,210	0,273	0,845	-
	Grup içi	25575,152	406	62,993			
Toplam	25626,780	409					

Tablo 15 incelendiğinde, öğretmenlerin branşları ile öğretmenlerin yöneticilerin sahip oldukları “dönüşümcü liderlik” becerileri algısı arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir [$F_{(3-406)} = 0,273$; $P < 0,05$].

Öğretmenlerin branş değişkenine göre, öğretmenlerin yöneticilerin “dönüşümcü liderlik” becerileri incelendiğinde “Sınıf” öğretmenlerinin “dönüşümcü liderlik” becerilerine yönelik algıları ($\bar{X}=3,370$) “bazen” düzeyinde, “Sayısal bilimler” öğretmenlerinin “dönüşümcü liderlik” becerilerine yönelik algısı ($\bar{X}=3,368$) “bazen” düzeyinde, “Dil bilimleri” öğretmenlerinin “dönüşümcü liderlik” becerilerine yönelik algısı ($\bar{X}=3,445$) “bazen” düzeyinde ve son olarak “Sosyal bilimler” öğretmenlerinin “dönüşümcü liderlik” becerilerine yönelik algısı ($\bar{X}=3,429$) “bazen” düzeyinde olarak belirlenmiştir.

Tablo 16. Öğretmenlerin Branş Değişkenine Göre Öğretmenlerin Etkileşimci Liderlik Becerilerine Yönelik Algılarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

Gruplar	N	\bar{X}	SS
Sınıf öğretmeni (1)	217	30,94	3,994
Sayısal bilimler (2)	64	32,36	3,306
Dil bilimleri (3)	35	32,17	4,253
Sosyal bilimler (4)	94	31,57	3,780

Etkileşimci Liderlik	ANOVA						
	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	P	Anlamlı Fark
	Gruplar arası	128,433	3	42,811	2,859	0,037*	1-2,3
	Grup içi	6078,906	406	14,973			
Toplam	6207,339	409					

$P < 0.05$

* Anlamlı fark vardır.

Tablo 16 incelendiğinde, öğretmenlerin branşları ile öğretmenlerin yöneticilerin sahip oldukları “etkileşimci liderlik” becerilerinin düzeyi arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir [$F_{(3-406)} = 2,859$; $P < 0.05$].

Öğretmenlerin branş değişkenlerine göre, yöneticilerin “etkileşimci liderlik” becerileri incelendiğinde “Sınıf” öğretmenlerinin “etkileşimci liderlik” becerilerine yönelik algıları ($\bar{X}=3,094$) “bazen” düzeyinde, “Sayısal bilimler” öğretmenlerinin “etkileşimci liderlik” becerilerine yönelik algısı ($\bar{X}=3,236$) “bazen” düzeyinde, “Dil bilimleri” öğretmenlerinin “etkileşimci liderlik” becerilerine yönelik algısı ($\bar{X}=3,217$) “bazen” düzeyinde ve son olarak “Sosyal bilimler” öğretmenlerinin “etkileşimci liderlik” becerilerine yönelik algısı ($\bar{X}=3,157$) “bazen” düzeyinde olarak belirlenmiştir.

Anlamlı farkın kaynağı incelendiğinde ise, sınıf öğretmenlerinin ($\bar{X}=3,094$) görüşlerinin, sayısal alan öğretmenleri ($\bar{X}=3,236$) ve dil alanındaki öğretmenlerin ($\bar{X}=3,217$) görüşlerinden daha olumsuz olduğu anlaşılmaktadır. Bu bulgulara dayanarak, okul yöneticilerini sayısal ve dil branşındaki öğretmenlerin, sınıf öğretmenlerine göre daha etkileşimci lider olarak algıladıkları belirtilebilir.

6.4. Öğretmenlerin Demografik Değişkenlerine Göre İlköğretim Okul Yöneticilerinin Örgütsel Adalet Düzeyleri

Bu bölümde öğretmenlerin cinsiyet, kıdem, eğitim durumu, yaş ve branş gibi demografik değişkenlerine göre yöneticilerle ilişkiler ve çalışanlar arası ilişkiler boyutunda sahip oldukları örgütsel adalet düzeylerine ve toplam adaletle yönelik algılarına ilişkin t-testi, anova testi ve kruskal wallis testi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 17. Cinsiyet Değişkenine Göre Öğretmenlerin Yöneticilerle İlişkiler, Çalışanlar Arası İlişkiler Boyutu ve Toplam Adalet Algılarına İlişkin T-Testi Sonuçları

Boyutlar	Değişkenler	N	\bar{X}	SS	sd	t	p
Yöneticilerle İlişkiler Boyutu	Kadın	237	39,76	4,965	408	1,069	0,286
	Erkek	173	39,228	5,061			
Çalışanlar Arası İlişkiler Boyutu	Kadın	237	12,248	1,883	408	1,922	0,055
	Erkek	173	11,908	1,675			
Toplam Adalet Algısı	Kadın	237	46,24	5,859	408	1,516	0,130
	Erkek	173	45,546	5,739			

Tablo 17’de öğretmenlerin okul yöneticilerinin örgütsel adalet düzeyleri, çalışanlar arası adalet ve toplam adalet algılarına ilişkin N sayıları, ortalamaları ve standart sapmaları görülmektedir. Cinsiyet değişkenine göre, öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin örgütsel adalet becerisi ($t_{(408)} = 1,069$; $p = 0,286$), çalışanlar arası örgütsel adalet becerileri ($t_{(408)} = 1,922$; $p = 0,055$) ve toplam örgütsel adalet becerileri ($t_{(408)} = 1,516$; $p = 0,130$) arasında anlamlı fark olmadığı belirlenmiştir.

İşcan ve Naktiyok (2004) araştırmalarında cinsiyetin örgütsel adalet algısı üzerinde etkili olmadığını savunmuştur. Ateş (2004) organizasyonlarda algılanan örgütsel adaletin örgütsel vatandaşlığa etkisini araştırırken cinsiyetin örgütsel adalet algısını

etkileyen bir demografik özellik olmadığını söylemiştir. Yürür (2008) de araştırmasında cinsiyetin adalet algısında etkili olmadığını bulmuştur. Bu da araştırmayı destekler niteliktedir.

Polat ve Celep (2008) ise öğretmenlerin örgütsel adalet algısının cinsiyete göre farklılık gösterdiğini bulmuştur. Erkek öğretmenler ($\bar{X}=3,72$) kadınlara ($\bar{X}=3,61$) göre yöneticilerin daha fazla adil davrandığını düşünmekte olduğunu ifade etmiştir.

Tablo 18. Öğretmenlerin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Yöneticilerle İlişkilerin Adalet Düzeylerine İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

Gruplar	N	\bar{X}	SS
2 ya da 3 yıllık yüksek okul (1)	54	39,97	3,983
4 yıllık fakülte (2)	310	39,522	5,177
Lisans üstü	46	39,13	4,969

Yöneticilerle İlişkiler Boyutu	ANOVA						
	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	P	Anlamlı Fark
	Gruplar arası	18,243	2	9,122	0,363	0,696	-
	Grup içi	10233,376	407	25,143			
Toplam	10251,620	409					

Tablo 18 incelendiğinde, öğretmenlerin eğitim durumları ile öğretmenlerin yöneticilerin sahip oldukları örgütsel adalet düzeyleri algısı arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir [$F_{(2-407)} = 0,363$; $P < 0,05$].

Öğretmenlerin eğitim durumları değişkenine göre, öğretmenlerin yöneticilerin adalet düzeylerine yönelik algıları incelendiğinde 2 ya da 3 yıllık yüksek okul mezunları ($\bar{X}=2,855$) “bazen” düzeyinde, 4 yıllık fakülte mezunları ($\bar{X}=2,823$) “bazen” düzeyinde, lisansüstü mezunları ($\bar{X}=2,795$) “bazen” düzeyinde gerçekleştirdiklerini ifade etmişlerdir. Fark anlamlı olmamasına rağmen az da olsa öğrenim düzeyi arttıkça adalet algısının azaldığı gözlenmektedir.

Tablo 19. Öğretmenlerin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Çalışanlar Arası İlişkiler Boyutunda Örgütsel Adalet Algılarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

Gruplar	N	\bar{X}	SS				
2 ya da 3 yıllık yüksekokul (1)	54	12,02	2,123				
4 yıllık fakülte (2)	310	12,128	1,749				
Lisans üstü	46	12,04	1,801				
Çalışanlar Arası İlişkiler Boyutu	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	P	Anlamlı Fark
	Gruplar arası	0,806	2	0,403	0,123	0,884	-
	Grup içi	1330,472	407	3,269			
	Toplam	1331,278	409				

Tablo 19 incelendiğinde, öğretmenlerin eğitim durumları ile çalışanlar arası ilişkiler boyutunda örgütsel adalet algısı arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir [$F_{(2-407)}=0,123$; $P<0.05$].

Öğretmenlerin eğitim durumları değişkenine göre öğretmenlerin çalışanlar arasında adalet algısı incelendiğinde, 2 ya da 3 yıllık yüksek okul mezunları ($\bar{X}=3,005$) “bazen” düzeyinde, 4 yıllık fakülte mezunları ($\bar{X}=3,032$) “bazen” düzeyinde, lisansüstü mezunları ($\bar{X}=3,010$) “bazen” düzeyinde gerçekleştirdiklerini ifade etmişlerdir.

Tablo 20. Öğretmenlerin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Toplam Örgütsel Adalet Algılarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

Gruplar	N	\bar{X}	SS				
2 ya da 3 yıllık yüksekokul (1)	54	46,208	4,654				
4 yıllık fakülte (2)	310	45,92	6,034				
Lisans üstü	46	45,472	5,638				
Toplam Örgütsel Adalet	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	P	Anlamlı Fark
	Gruplar arası	117,101	2	8,551	0,252	0,778	-
	Grup içi	13827,718	407	33,975			
	Toplam	13844,820	409				

Tablo 20 incelendiğinde, öğretmenlerin eğitim durumları ile öğretmenlerin toplam örgütsel adalet algıları arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir [$F_{(2-407)} = 0,252$; $P<0.05$].

Öğretmenlerin eğitim durumları değişkenine göre toplam örgütsel adalet algısı incelendiğinde, 2 ya da 3 yıllık yüksek okul mezunları ($\bar{X}=2,888$) “bazen” düzeyinde, 4 yıllık fakülte mezunları ($\bar{X}=2,870$) “bazen” düzeyinde, lisansüstü mezunları ($\bar{X}=2,842$) “bazen” düzeyinde gerçekleştirdiklerini ifade etmişlerdir.

Ateş (2004) organizasyonlarda algılanan örgütsel adaletin örgütsel vatandaşlığa etkisini araştırırken eğitim durumunun örgütsel adalet algısını etkileyen bir demografik özellik olmadığını söylemiştir. Bu da araştırmayı destekler niteliktedir.

Çakmak (2005) ise, eğitim alanı dışında yaptığı araştırmasında, çalışanların performans değerlendirme sistemine ilişkin örgütsel adalet algılarında eğitim düzeylerine göre, lisans-lisansüstü mezunlarının ilk-orta-lise mezunlarına göre örgütsel adalet algılarının anlamlı bir şekilde yüksek olduğunu saptamıştır. Yaptığımız araştırmada böyle bir farklılık çıkmamasının sebebi, öğretmenlerin en az yüksekokul mezunu olmaları olabilir.

Tablo 21. Öğretmenlerin Hizmet Süresi Değişkenine Göre Yöneticilerle İlişkiler Boyutunda Örgütsel Adalet Düzeylerine İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

Gruplar	N	\bar{X}	SS
0-5 yıl (1)	111	39,746	4,391
6-10 yıl (2)	85	41,202	6,357
11-15 yıl (3)	108	39,102	4,448
16-20 yıl (4)	44	38,85	4,708
21 yıl ve daha fazla (5)	62	38,15	4,552

Yöneticilerle İlişkiler Boyutu	ANOVA						
	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	P	Anlamlı Fark
	Gruplar arası	402,952	4	100,738	4,143	0,003*	5,4,3-2
	Grup içi	9848,667	405	24,318			
Toplam	10251,620	409					

P<0.05

*Anlamlı fark vardır.

Tablo 21 incelendiğinde, öğretmenlerin hizmet süreleri ile öğretmenlerin yöneticilerin sahip oldukları örgütsel adalet düzeyleri arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir [$F_{(4-405)} = 4,143$; P<0.05].

Mesleki kıdem grupları incelendiğinde “0-5” yıllık kıdemli öğretmenlerin yöneticilerin örgütsel adalet becerilerine yönelik algılarını ($\bar{X}=2,839$) “bazen” düzeyinde gerçekleştirdiklerini ifade ederken, “6-10” yıllık kıdemli öğretmenler, yöneticilerin örgütsel adalet becerilerine yönelik algılarını ($\bar{X}=2,943$) “bazen” düzeyinde ifade etmektedirler. “11-15” yıllık kıdemli öğretmenler, yöneticilerin örgütsel adalet becerilerine yönelik algılarını ($\bar{X}=2,793$) “bazen” düzeyinde gerçekleştirdiklerini, “16-20” yıllık kıdemli öğretmenler, yöneticilerin örgütsel adalet becerilerine yönelik algılarını ($\bar{X}=2,775$) “bazen” düzeyinde gerçekleştirdiklerini ve “21 yıl ve üstü” kıdemli öğretmenler, yöneticilerin örgütsel adalet becerilerine yönelik algılarını ($\bar{X}=2,725$) “bazen” düzeyinde gerçekleştirdiklerini ifade etmektedirler. Bu sonuçlara göre 6-10 yıl üzeri hizmet süresine sahip öğretmenlerin yöneticileri, 11-15 yıl, 16-20 yıl, 21 yıl ve daha fazla hizmet süresine sahip olanlara göre daha adil algılamaktadırlar.

Polat ve Celep (2008) araştırmalarında, 10 yıl ve altı kıdem grubu ($\bar{X}=3,79$) ile 11-20 yıl kıdem grubu ($\bar{X}=3,58$) görüşlerinin farklılaştığı görülmüştür. Ayrıca adaletin alt boyutlarında da kıdem grupları görüşleri farklılaşma göstermektedir. Bu da araştırmayı destekler niteliktedir.

Tablo 22. Öğretmenlerin Hizmet Süresi Değişkenine Göre Çalışanlar Arası İlişkiler Boyutunda Örgütsel Adalet Düzeyi ANOVA Testi Sonuçları

Gruplar	N	\bar{X}	SS
0-5 yıl (1)	111	12,14	1,600
6-10 yıl (2)	85	12,36	2,293
11-15 yıl (3)	108	12,168	1,556
16-20 yıl (4)	44	11,98	1,151
21 yıl ve daha fazla (5)	62	11,68	2,118

Çalışanlar Arası İlişkiler Boyutu	ANOVA						
	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	P	Anlamlı Fark
	Gruplar arası	18,365	4	4,591	1,416	0,228	-
	Grup içi	1312,913	405	3,242			
Toplam	1331,278	409					

Tablo 22 incelendiğinde, öğretmenlerin hizmet süreleri ile çalışanlar arası ilişkilerin adaleti algısı arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir [$F_{(4-405)} = 1,416$; $P < 0,05$].

Mesleki kıdem grupları incelendiğinde “0-5” yıllık kıdemli öğretmenlerin çalışanlar arası adalet algılarını ($\bar{X}=3,035$) “bazen” düzeyinde gerçekleştirdiklerini ifade ederken,

“6-10” yıllık kıdemli öğretmenler, öğretmenlerin çalışanlar arası adalet algılarını ($\bar{X}=3,090$) “bazen” düzeyinde ifade etmektedirler. “11-15” yıllık kıdemli öğretmenler, öğretmenlerin çalışanlar arası adalet algılarını ($\bar{X}=3,042$) “bazen” düzeyinde gerçekleştirdiklerini, “16-20” yıllık kıdemli öğretmenler, öğretmenlerin çalışanlar arası adalet algılarını ($\bar{X}=2,995$) “bazen” düzeyinde gerçekleştirdiklerini ve “21 yıl ve üstü” kıdemli öğretmenler, öğretmenlerin çalışanlar arası adalet algılarını ($\bar{X}=2,920$) “bazen” düzeyinde gerçekleştirdiklerini ifade etmektedirler.

Yöneticilerin sahip olduğu adalet becerisi algısında farklılık olmasına rağmen çalışanlar arasındaki örgütsel adalet kavramı anlamlı bir farklılık göze çarpmamaktadır. Yürür’ün (2008) araştırmasına göre çalışanların kıdemlerine göre adalet algıları ve ödüllendirme sistemine ilişkin algıları önemli düzeyde farklılaşmamaktadır. Ancak diğer çalışanlara göre 21 yıl ve üzeri çalışanların dağıtım adaleti algısı daha düşük düzeyde gerçekleşmiştir. Araştırmamızda çalışanlar arası adalet algısı öğretmenlerin kıdem yılları artışına göre bir düşüş göstermesine rağmen anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Tablo 23. Öğretmenlerin Hizmet Süresi Değişkenine Göre Toplam Örgütsel Adalet Algılarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

Gruplar	N	\bar{X}	SS
0-5 yıl (1)	111	46,112	4,898
6-10 yıl (2)	85	47,616	7,596
11-15 yıl (3)	108	45,568	5,121
16-20 yıl (4)	44	45,198	5,229
21 yıl ve daha fazla (5)	62	44,272	5,440

Toplam Örgütsel Adalet	ANOVA						
	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	P	Anlamlı Fark
	Gruplar arası	572,762	4	143,191	4,369	0,002*	5,4-2
	Grup içi	13272,057	405	32,771			
Toplam	13844,820	409					

P<0.05

*Anlamlı fark vardır.

Tablo 23 incelendiğinde, öğretmenlerin hizmet süreleri ile öğretmenlerin toplam örgütsel adalet algıları arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir [$F_{(4-405)} = 4,369$; P<0.05].

Mesleki kıdem grupları incelendiğinde “0-5” yıllık kıdemli öğretmenlerin toplam adalet algılarını ($\bar{X}=2,882$) “bazen” düzeyinde gerçekleştirdiklerini ifade ederken, “6-10” yıllık kıdemli öğretmenlerin toplam adalet algılarını ($\bar{X}=2,976$) “bazen” düzeyinde ifade etmektedirler. “11-15” yıllık kıdemli öğretmenlerin toplam adalet algılarını ($\bar{X}=2,848$) “bazen” düzeyinde gerçekleştirdiklerini, “16-20” yıllık kıdemli öğretmenlerin toplam adalet algılarını ($\bar{X}=2,824$) “bazen” düzeyinde gerçekleştirdiklerini ve “21 yıl ve üstü” kıdemli öğretmenlerin toplam adalet algılarını ($\bar{X}=2,767$) “bazen” düzeyinde gerçekleştirdiklerini ifade etmektedirler.

Söyük’ün (2007) sağlık sektöründe yapmış olduğu araştırmasında çalışma süresi 1 yıldan az olan çalışanların, 1 yıldan daha uzun süreli çalışanlara göre adalet algılarının daha yüksek olduğu bulunmuştur.

Eker (2006) araştırmasında çalışma kıdemleri ile örgütsel adalet algıları arasında anlamlı bir fark olduğunu bulmuştur. Kurumdaki çalışma süresi 4 yıldan çok olanların kurumdaki çalışma süresi 1-4 yıl olanlardan ve 1 yıldan az olanların 1-4 yıl olanlardan kişiler arası adalet algılarının daha yüksek olduğunu bulmuştur.

Tablo 24. Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre Yöneticilerle İlişkilerin Örgütsel Adaletine İlişkin Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Yöneticilerle İlişkiler Boyutu	Gruplar	N	Sıra Ortalaması	SS	sd	X^2	P
	20-30 (1)	131	204,41	8,920	3	1,067	0,785
	31-40 (2)	171	211,73				
	41-50 (3)	89	197,70				
	51 ve üstü (4)	19	193,47				

Tablo 24 incelendiğinde, öğretmenlerin yaşları ile öğretmenlerin yöneticilerin örgütsel adalet becerileri algısı arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir [$X^2(3) = 1,067$; $p>0.05$].

Tablo 25. Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre Öğretmenlerin Çalışanlar Arası İlişkilerin Adaletine İlişkin Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Çalışanlar Arası İlişkiler Boyutu	Gruplar	N	Sıra Ortalaması	SS	sd	X ²	P
	20-30 (1)	131	204,08	2,8738	3	0,170	0,982
	31-40 (2)	171	208,27				
	41-50 (3)	89	202,69				
	51 ve üstü (4)	19	203,61				

Tablo 25 incelendiğinde, öğretmenlerin yaşları ile çalışanlar arası örgütsel adalet algısı arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir [$X^2(3) = 0,170$; $p > 0,05$].

Tablo 26. Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre Toplam Örgütsel Adalet Algılarına İlişkin Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Toplam Adalet Algısı	Gruplar	N	Sıra Ortalaması	SS	sd	X ²	P
	20-30 (1)	131	204,67	10,597	3	0,810	0,847
	31-40 (2)	171	210,80				
	41-50 (3)	89	199,16				
	51 ve üstü (4)	19	193,18				

Tablo 26 incelendiğinde, öğretmenlerin yaşları ile öğretmenlerin toplam örgütsel adalet algısı arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir [$X^2(3) = 0,810$; $p > 0,05$].

Ateş (2004), Çakmak (2005), Aykut (2007), Yürür (2008) araştırmalarında yaş değişkeninin örgütsel adalet algısına etki eden bir demografik değişken olmadığını vurgulamaktadırlar. Bu da araştırmayı destekler niteliktedir.

Tablo 27. Öğretmenlerin Branş Değişkenine Göre Yöneticilerle İlişkilerin Adaletine İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

Gruplar	N	\bar{X}	SS				
Sınıf öğretmeni (1)	217	38,752	0,334				
Sayısal bilimler (2)	64	40,39	0,582				
Dil bilimleri (3)	35	40,026	1,038				
Sosyal bilimler (4)	94	40,6	0,487				
Yöneticilerle İlişkiler Boyutu	ANOVA						
	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	P	Anlamlı Fark
	Gruplar arası	293,438	3	97,813	3,988	0,008*	1-2,3,4
	Grup içi	9958,181	406	24,528			
	Toplam	10251,620	409				

$P < 0.05$

*Anlamlı fark vardır.

Tablo 27 incelendiğinde, öğretmenlerin branşları ile öğretmenlerin yöneticilerin örgütsel adalet düzeyleri algısı arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. [$F_{(3-406)} = 3,988$; $P < 0.05$].

Öğretmenlerin branş değişkenlerine göre, öğretmenlerin yöneticilerin örgütsel adalet becerileri algısı “Sınıf” öğretmenlerinin ($\bar{X}=2,768$) “bazen” düzeyinde, “Sayısal bilimler” öğretmenlerinin ($\bar{X}=2,885$) “bazen” düzeyinde, “Dil bilimleri” öğretmenlerinin ($\bar{X}=2,859$) “bazen” düzeyinde ve son olarak “Sosyal bilimler” öğretmenlerinin ($\bar{X}=2,900$) “bazen” düzeyinde olarak belirlenmiştir. Sınıf öğretmenleri ile diğer branş öğretmenlerinin örgütsel adalet algısı arasında anlamlı bir fark olduğu göze çarpmaktadır. Sınıf öğretmenleri yöneticileri branş öğretmenlerine göre daha az adaletli olarak görmektedirler. Bu durumun sınıf öğretmenlerinin yönetimle daha çok etkileşim içerisinde olmasından kaynaklandığı söylenebilir. Tan (2006) yapmış olduğu araştırmada yöneticilerin öğretmenlere karşı davranışlarının branşlara göre farklılık göstermediğini ortaya koymuştur.

Tablo 28. Öğretmenlerin Branş Değişkenine Göre Çalışanlar Arası İlişkilerin Adaletine İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

Gruplar	N	\bar{X}	SS
Sınıf öğretmeni (1)	217	11,82	0,114
Sayısal bilimler (2)	64	12,44	0,242
Dil bilimleri (3)	35	12,66	0,343
Sosyal bilimler (4)	94	12,34	0,186

Çalışanlar Arası İlişkiler Boyutu	ANOVA						
	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	P	Anlamlı Fark
	Gruplar arası	40,545	3	13,515	4,251	0,006*	1-3
	Grup içi	1290,733	406	3,179			
Toplam	1331,278	409					

P<0.05

*Anlamlı fark vardır.

Tablo 28 incelendiğinde, öğretmenlerin branşları ile çalışanlar arası ilişkilerin örgütsel adalet algıları arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir [$F_{(3-406)} = 4,251$; $P < 0.05$].

Öğretmenlerin branş değişkenlerine göre, öğretmenlerin çalışanlar arası örgütsel adalet algıları “Sınıf” öğretmenlerinin ($\bar{X}=2,955$) “bazen” düzeyinde, “Sayısal bilimler” öğretmenlerinin ($\bar{X}=3,110$) “bazen” düzeyinde, “Dil bilimleri” öğretmenlerinin ($\bar{X}=3,165$) “bazen” düzeyinde ve son olarak “Sosyal bilimler” öğretmenlerinin ($\bar{X}=3,085$) “bazen” düzeyinde olarak belirlenmiştir. Sınıf öğretmenlerinin çalışanlar arası adalet algısı dil bilimleri öğretmenlerinin çalışanlar arası adalet algısından daha düşüktür. Sınıf öğretmenleri çalışanlar arasındaki adalet becerisini dil bilimcilere göre daha az bulmaktadırlar.

Tablo 29. Öğretmenlerin Branş Değişkenine Göre Öğretmenlerin Toplam Örgütsel Adalet Algılarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

Gruplar	N	\bar{X}	SS
Sınıf öğretmeni (1)	217	44,8	0,372
Sayısal bilimler (2)	64	46,96	0,723
Dil bilimleri (3)	35	46,832	1,248
Sosyal bilimler (4)	94	47,056	0,571

Toplam Adalet Algısı	ANOVA						
	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P	Anlamlı Fark
	Gruplar arası	532,595	3	177,532	5,414	0,001*	1-2,3,4
	Grup içi	13312,225	406	32,789			
Toplam	13844,820	409					

P<0.05

*Anlamlı fark vardır.

Tablo 29 incelendiğinde, öğretmenlerin branşları ile öğretmenlerin toplam örgütsel adalet algıları arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. [$F_{(3-406)} = 5,414$; $P<0.05$].

Öğretmenlerin branş değişkenlerine göre, çalışanlar arası örgütsel adalet algıları “Sınıf” öğretmenlerinin ($\bar{X}=2,810$) “bazen” düzeyinde, “Sayısal bilimler” öğretmenlerinin ($\bar{X}=2,935$) “bazen” düzeyinde, “Dil bilimleri” öğretmenlerinin ($\bar{X}=2,927$) “bazen” düzeyinde ve son olarak “Sosyal bilimler” öğretmenlerinin “ ($\bar{X}=2,941$) “ bazen” düzeyinde olarak belirlenmiştir. Sınıf öğretmenlerinin toplam örgütsel adalet algısı diğer branş öğretmenlerinin toplam adalet algısına göre daha düşüktür.

6.5. Okul Yöneticilerinin Etkileşimci Ve Dönüşümcü Liderlik Becerilerini Gerçekleştirme Düzeyleri İle Örgütsel Adalet Düzeyleri Arasındaki İlişki

Bu bölümde öğretmenlerin görüşlerine göre, okul yöneticilerinin etkileşimci ve dönüşümcü liderlik becerilerini gerçekleştirme düzeyleri ile örgütsel adalet düzeyleri arasındaki ilişkinin ortalama, standart sapma ve korelasyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 30. Öğretmenlerin Görüşlerine Göre, Okul Yöneticilerinin Etkileşimci Ve Dönüşümcü Liderlik Becerilerini Gerçekleştirme Düzeyleri İle Örgütsel Adalet ve Boyutları Arasındaki Ortalama, Standart Sapmalar Ve Korelasyon Analizi Sonuçları

	\bar{X}	SS		Yöneticilerle ilişkilerle Yönelik Adalet Algısı	Çalışanlar Arası İlişkilerin Adaleti	Dönüşümcü Liderlik Becerisi	Etkileşimci Liderlik Becerisi	Toplam Adalet Algısı
Yöneticilerle ilişkilerle Yönelik Adalet Algısı	48,961	8,920	r	1				
			p	-				
Çalışanlar Arası İlişkilerin Adaleti	14,995	2,873	r	,477**	1			
			p	,000	-			
Dönüşümcü Liderlik Becerisi	40,68	7,916	r	,596**	,239**	1		
			p	,000	,000	-		
Etkileşimci Liderlik Becerisi	31,41	3,896	r	,126*	,062	,492**	1	
			p	,011	,212	,000		
Toplam Adalet Algısı			r	,971**	,673**	,566**	,126*	1
			p	,000	,000	,000	,011	-
	63,956	10,597	N	410	410	410	410	410

** Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır (2-yönlü).

* Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlıdır (2-yönlü).

Toplam örgütsel adalet algısı ile yöneticilerle ilişkilerin adaleti boyutu arasında yüksek düzeyli ve pozitif yönlü ilişki olduğu görülmektedir ($r=,971^{**}$; $p=,000$). Ayrıca toplam örgütsel adalet algısı ile çalışanlar arası adalet algısı arasında orta düzeyli ve pozitif yönlü ilişki olduğu saptanmıştır ($r=,673^{**}$; $p=,000$). Toplam örgütsel adalet algısı ile dönüşümcü liderlik algısı arasında orta düzeyli ve pozitif yönlü bir ilişki var iken ($r=,566^{**}$; $p=,000$); toplam örgütsel adalet algısı ile etkileşimci liderlik arasında ise düşük düzeyli ve pozitif yönlü ilişki olduğu saptanmıştır ($r=,126^{*}$; $p=,011$).

Etkileşimci liderlik becerisi ile yöneticilerle ilişkilerin adaleti boyutu arasında düşük düzeyli ve pozitif yönlü ilişki olduğu görülmektedir ($r=,126^*$; $p=,011$). Ayrıca etkileşimci liderlik ile çalışanlar arası adalet algısı arasında herhangi bir ilişki olmadığı saptanmıştır ($r=,062^{**}$; $p=,212$). Etkileşimci liderlik becerisi ile dönüşümcü liderlik algısı arasında düşük düzeyli ve pozitif yönlü bir ilişki vardır ($r=,492^{**}$; $p=,000$).

Dönüşümcü liderlik becerisi ile yöneticilerle ilişkilerin adaleti boyutu arasında orta düzeyli ve pozitif yönlü ilişki olduğu görülmektedir ($r=,596^{**}$; $p=,000$). Ayrıca dönüşümcü liderlik ile çalışanlar arası adalet algısı arasında düşük düzeyli ve pozitif yönlü ilişki olduğu saptanmıştır ($r=,239^{**}$; $p=,000$). Çalışanlar arası adalet algısı ile yöneticilerle ilişkilerin adaleti boyutu arasında düşük düzeyli ve pozitif yönlü ilişki olduğu görülmektedir ($r=,477^{**}$; $p=,000$).

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırma ile Sakarya'daki ilköğretim okulu yöneticilerinin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik becerilerinin düzeyleri, sahip oldukları örgütsel adalet düzeyleri belirlenmeye çalışılıp, bu iki değişken arasındaki ilişkiye bakılmıştır. Araştırma öğretmenlerin görüşleri ile sınırlı tutulmuştur.

Yöneticilerin dönüşümcü liderlik becerilerine yönelik öğretmenlerin algıları “bazen” düzeyindedir. Çeşitli sektörlerde daha önce yapılmış araştırmalar genellikle yöneticilerin kendilerini değerlendirmelerine yönelik yapıldığı için sonuçlar daha çok yüksek seviyede dönüşümcü liderlik becerisine sahip olduklarına dairdir. Karip (1998), Çelik (1998), Açıkalın (2000), Eraslan (2003) ve Çelik (2009) yaptıkları araştırmalarda okul yöneticilerinin kendi değerlendirmelerine göre dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olma düzeylerinin yüksek olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Buradan yöneticilerin kendilerinin sahip oldukları liderlik becerileri algısı ile öğretmenlerin algısı arasında farklılıklar olabileceği söylenebilir. Şahin'in (2003) araştırmasında, öğretmenler okul müdürlerine göre daha düşük bir puanla okul müdürlerini dönüşümcü liderlik becerisine uygun olarak değerlendirmişlerdir.

Yöneticilerin etkileşimci liderlik becerilerine yönelik öğretmenlerin algıları “bazen” düzeyindedir. Öğretmenler, yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri ile etkileşimci liderlik özelliklerinin birbirlerine yakın olmakla birlikte dönüşümcü liderlik becerilerine daha fazla sahip olduklarını düşünmektedir. Şahin'in (2003) araştırması da bunu doğrular niteliktedir. Bu araştırmada okul müdürleri de öğretmenler gibi kendilerini daha çok dönüşümcü liderlik becerilerine sahip olarak görmüşlerdir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin sahip oldukları demografik değişkenlerine göre yöneticilerin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik düzeyleri incelendiğinde cinsiyet, eğitim durumu, hizmet süresi, yaş değişkenlerinde anlamlı bir fark yoktur. Branş değişkeninde ise dönüşümcü liderlik becerilerinin düzeyleri arasında anlamlı bir fark yokken, etkileşimci liderlik becerisi algılarında sınıf öğretmenlerinin görüşlerinin, sayısal alan öğretmenleri ve dil alanındaki öğretmenlerin görüşlerinden daha olumsuz olduğu anlaşılmaktadır.

Okul yöneticilerinin örgütsel adalet becerileriyle ilgili ölçekte, araştırmaya katılan öğretmenlerin sorulara “Çoğunlukla” düzeyinde bir katılım gösterdikleri görülmektedir. Bu sonuç Türkiye’de eğitim alanında yapılan diğer araştırmalarla tutarlılık göstermektedir. Polat (2008), Demircan (2003), Ünal (2003) ve Atalay (2005) çeşitli sektörlerde yaptıkları araştırmalarda öğretmenlerin yöneticileri genel anlamda “yüksek” düzeyde adaletli olarak algıladıkları sonucunu bulmuşlardır. Titrek’in (2009) hem ilköğretim okulları hem de ortaöğretim okullarındaki örgütsel adalet düzeyini belirlemeye dönük araştırmasında da, okul çalışanlarının örgütsel adalet algısının genellikle olumlu olmasına karşın, bazı davranışlarda eksiklik algısının var olduğu belirlenmiştir. Hoy ve Tarter’da (2004) özellikle okullardaki örgütsel adaletin en temel taşının okuldaki güven algısı olduğunu öne sürmüştür. Okul başarısı, gelişimi ve huzuru için güvenin en önemli şart olduğunu belirterek, yöneticiler öğretmenlere, öğretmenlerde velilere çocuklarının iyiliği için “sadece bana güven” mesajını sürekli yolladıklarını öne sürmektedirler (Akt. Titrek, 2009:563).

Çalışanlar arası örgütsel adalet becerileriyle ilgili ölçekte, araştırmaya katılan öğretmenlerin sorulara “Çoğunlukla” düzeyinde bir katılım gösterdikleri görülmektedir. Bu sonuca göre, öğretmenlerin yöneticileri gibi çalışanları da adaletli olarak gördükleri söylenebilir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin sahip oldukları demografik değişkenlerine göre yöneticilerin örgütsel adalet becerilerine yönelik öğretmenlerin algı düzeyleri ve çalışanlar arası örgütsel adalet algısı düzeyi incelendiğinde cinsiyet, eğitim durumu ve yaş değişkenlerinde anlamlı bir fark yoktur. Öğretmenlerin hizmet süresi ile yöneticilerin adalet algıları arasında ise anlamlı bir farklılık vardır. Sonuçlara göre 6-10 yıl üzeri hizmet süresine sahip öğretmenlerin yöneticileri, 11-15 yıl, 16-20 yıl, 21 yıl ve daha fazla hizmet süresine sahip olanlara göre daha adil algılamaktadırlar. Branş değişkenlerine bakıldığında sınıf öğretmenleri ile diğer branş öğretmenlerinin örgütsel adalet algısı arasında anlamlı bir fark olduğu göze çarpmaktadır. Sınıf öğretmenleri yöneticileri branş öğretmenlerine göre daha az adaletli olarak görmektedirler. Bunun sebebi sınıf öğretmenlerinin okul yönetimiyle diğer branş öğretmenlerine göre daha çok etkileşimde bulunması olabilir.

Bu değişkenlerin ilişki düzeyleri incelendiğinde ise toplam örgütsel adalet algısı ile yöneticilerle ilişkilerin adaleti boyutu arasında yüksek düzeyli ve pozitif yönlü ilişki olduğu görülmektedir. Toplam  rg tsel adalet algısı ile dönüşümcü liderlik algısı arasında orta düzeyli ve pozitif yönlü bir ilişki var iken; toplam örgütsel adalet algısı ile etkileşimci liderlik arasında ise düşük düzeyli ve pozitif yönlü ilişki olduğu saptanmıştır. Toplam  rg tsel adalet algısı ile yöneticilerle ilişkilerin adaleti boyutu arasında yüksek düzeyli ve pozitif yönlü ilişki olduğu görülmektedir. Ayrıca toplam örgütsel adalet algısı ile çalışanlar arası adalet algısı arasında orta düzeyli ve pozitif yönlü ilişki olduğu saptanmıştır. Çalışanlar arası adalet algısı ile yöneticilerle ilişkilerin adaleti boyutu arasında düşük düzeyli ve pozitif yönlü ilişki olduğu görülmektedir.

Araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin yöneticilerin dönüşümcü liderlik becerilerine yönelik algıları kısmen çıkmıştır. Oysa yöneticiler kendilerinin dönüşümcü liderlik düzeylerinin daha yüksek olduğunu düşünmektedirler. Bu sonuçlar göz önünde bulundurulduğunda yöneticilerin bu konuda daha çok bilinçlendirilmesi söz konusu olabilir.

Liderlik becerileri ve algılanan örgütsel adalet ilişkisi incelendiğinde ise örgütsel adalet ile dönüşümcü liderlik becerisi arasındaki ilişki, etkileşimci liderlik ile olan ilişkiden daha fazladır. Bu durumda yöneticilerin etkileşimci liderlikten daha çok dönüşümcü liderliğe önem vermelerini sağlamak gereklidir. Bu amaçla yönetici adaylarına ve yöneticilere dönüşümcü liderlik ile ilgili eğitim verilebilir. Hukuksal adalet nasıl bir toplumda refahın sağlanması, haksızlıkların önlenmesi ve bir düzen sağlanması için olmazsa olmaz bir kavramsa örgütler de örgütsel adalete çalışanlarının refahı ve örgütsel düzen için önem vermelidirler.

Araştırmada  ğretmenlerin hizmet süresi ile yöneticilerin adalet algıları arasındaki sonuçlara göre 6-10 yıl üzeri hizmet süresine sahip öğretmenlerin yöneticileri, 11-15 yıl, 16-20 yıl, 21 yıl ve daha fazla hizmet süresine sahip olanlara göre daha adil algılamaktadırlar. Bunun sebebi nitel bir araştırma ile araştırılabilir.

Araştırma Sakarya ili ile sınırlı olduğu için benzer bir araştırma farklı illerde uygulanabilir. Ayrıca bu araştırma sadece devlet okullarına yönelik olduğu için, özel okullara da uygulandığında farklı sonuçlarla karşılaşılabilir.

KAYNAKÇA

- AÇIKALIN, Aytaç (2000), *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin dönüşümcü liderlik Özellikleri ile Empati becerileri Arasındaki ilişki*, Ankara Gazi Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- ALİÇ, Mehmet (1985), *Okul Müdürlerinin Liderlik Davranışlarıyla Öğretmen Morali Arasındaki İlişkiler*, Yayınlanmamış Doktora Tezi: Ankara.
- AKAT, İ., G. Budak ve G. Budak (1999), *İşletme Yönetimi*, İzmir: Fakülteler Kitabevi.
- ARSLANTAŞ, Cem Cüneyt (2005), “Algılanan Adaletin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Çalışma”, *Akademik Fener* Cilt:2 Sayı:4 Balıkesir Üniversitesi Yayınları No:25.
- ATALAY, İbrahim (2005), *Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Adalet*, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- ATEŞ, Zeki (2004), *Organizasyonlarda Algılanan Örgütsel Adaletin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkileri Ve Kayseri’de Bir Araştırma*, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- AYDIN, İnyet ve Karaman-Kepekçi, Yasemin (2008), “Principals’ opinions of organizaitonal jutice in elementary schools in Turkey”, *Journal of Educational Administration*. 46 (4), s.497-513.
- AYKUT, Serap (2007), *Örgütsel Adalet, Birey -Örgüt Uyumu İle Çalışanların İşle İlgili Tutumları*, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- BALCI, Ali (2005), *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntem Teknik ve İlkeleri*, Ankara: Pegem Yayıncılık.
- BALÇIK, Bahaettin (2000), *İşletme Yönetimi*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- BİLGE, Necip (2006), *Hukuk Başlangıcı*, Ankara: Turhan Kitabevi.
- BURSALIOĞLU, Ziya (1998), *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*, Ankara: Pegem Yayıncılık.

- CELEP, Cevat (2004), *Eğitim Örgütlerinde Dönüşümcü Liderlik*, Ankara: Anı Yayıncılık.
- CÖMERT, Melike (2004), “Dönüşümcü Liderlik” *XII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı*, 6-9 Temmuz 2004, İnönü Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Malatya.
- ÇAKMAK, Kadriye Övgü (2005), *Performans Değerlendirme Sistemlerinde Örgütsel Adalet Algısı Ve Bir Örnek Olay Çalışması*, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- ÇELİK, Öznur (2010), *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Özbilinç Düzeyi İle Dönüşümcü Liderlik Yeterlikleri Arasındaki İlişki*, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- ÇELİK, Vehbi (1998), “Eğitimde Dönüşümcü Liderlik” *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, Güz 1998, Sayı: 16, s. 423- 442.
- ÇELİK, Vehbi (2003), *Eğitimsel Liderlik*, Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- ÇETİN, Şahin (2001), *Lise Müdür Yardımcılarının Liderlik Davranışları ve Okul Başarısı*, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- ÇETİN, Münevver Ölçüm (2004), *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- DEMİR, Nevzat (2008), “Liderlik Tarzının Örgütsel Adalet İle İlişkisi Ve Lidere Olan Güvenin Bu İlişkideki Rolü” *Öneri Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hakemli Dergisi*, Sayı: 30, Yıl: 15, Cilt: 8 Haziran 2008 s.195-205.
- DEMİR, Halis ve Tarhan, Okan (2008), “Etkileşimsel Ve Dönüşümsel Liderlik: Bir Ölçek Geliştirme Denemesi” *Yönetim*, Yıl: 19, Sayı: 61, Ekim 2008.
- DEMİRCAN, Nigar (2003), *Örgütsel Güvenin Bir Ara Değerşken Olarak Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Eğitim Sektöründe Bir Uygulama*, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi.

- DİLEK, Hakan (2005), *Liderlik Tarzlarının Ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma*, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- DOĞAN, Ercüment (2002), *Çalışanın İşine Cezbolması: Dönüştürücü Liderlik Tarzının, Lidere Olan Güvenin, Güçlenmenin ve Duygunun Etkileri*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- EKER, Gülden (2006), *Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri” Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- ERASLAN, Levent (2004), “Liderlik Olgusunun Tarihsel Evrimi, Temel Kavramlar ve Yeni Liderlik Paradigmasının Analizi”, *Milli Eğitim Dergisi*, Sayı:162, Bahar 2004.
- EREN, Erol (1998), *Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul: Beta Yayınlığı.
- FERİK, Irmak Funda (1997), *Örgüt Büyüklüklerine Bağlı Olarak Liderlik Tarzları ve İş Tatmini Arasındaki İlişkiler*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- GENÇ, Nurullah ve Demirögen, Osman (1994), *Yönetim El Kitabı*, Erzurum: Birey Yayıncılık.
- GENÇ, Nurullah (2007), *Yönetim ve Organizasyon Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- GÖKYER, Necmi (2004), *Öğretim Liderliği*, İstanbul: Yesevi Yayıncılık.
- GÜNAYDIN, Sezer Cihan (2001), *İşletmelerde Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven Değişkenlerinin Politik Davranış Algısı ve İşbirliği Yapma Eğilimine Etkisini İnceleyen Bir Çalışma*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

- GÜRBÜZ, Sait (2007), *Yöneticilerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının İş Tatmini ve Algıladıkları Örgütsel Adalet İle İlişkisi*, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- İNÇİ, Müge (2001), *Dönüştürücü Liderlik Yaklaşımı ve Uygulamadan Örnekler*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- İŞBAŞI, Özen Janset (2000), *Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adaletle İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama*, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- İŞCAN, Ömer Faruk ve Naktiyok, Atılhan (2004), “Çalışanların Örgütsel Bağdaşmalarının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algıları” *Ankara Üniversitesi, siyasal Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 59, Sayı I.
- KARABAY, Elif Zeynep (2004), *Kamuda Ve Özel Sektörde Örgütsel Adalet Algısı İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler*, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- KARAEMİNOĞULLARI, Ayşegül (2006), *Öğretim Elemanlarının Örgütsel Adalet Algıları İle Sergiledikleri Üretkenliğe Aykırı Davranışlar Arasındaki İlişki Ve Bir Araştırma*, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- KARİP, Emin (1998), “Dönüşümcü Liderlik” *Eğitim Yönetimi*, Yıl: 4 Sayı:16, Ankara: Pegem Yayıncılık.
- KEÇECİOĞLU, Tamer (2003), *Liderlik ve Liderler*, İstanbul: Okumuş Adam Yayıncılık ve Eğitim Hizmetleri.
- KINGİR, Said ve Şahin, Mustafa (2005), *Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler*, Editör: TİKİCİ, Mehmet, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

- KORKMAZ, Mehmet (2006), “Okul Yöneticilerinin Kişilik Özellikleri ile Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, Bahar 2006, Sayı: 46, s. 199-226.
- KORKMAZ, Mehmet (2007), “Örgütsel Sağlık Üzerinde Liderlik Stillерinin Etkisi”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, Kış 2007, Sayı: 49, s. 57-91.
- KORKMAZ, Mehmet (2008), “Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Öğrenen Örgüt Özellikleri Arasındaki İlişki Üzerine Nicel Bir Araştırma”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, Kış 2008, Sayı: 53, s. 75-98.
- KÜÇÜK KOŞAR, Çiğdem (2007), *İşgördürücü Ve Dönüştürücü Liderlik Boyutlarının İşten Ayrılma Eğilimine Etkileri*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- KÖSE, S., B. Kartal ve N. Kayalı (2003), “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve Tutuma İlişkin Faktörlerle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 20, Ocak-Haziran 2003, s. 1-19.
- KÜLTÜR, Yusuf Ziya (2006), *Ortaöğretim Kurumlarındaki Yöneticilerin Liderlik Stilleri ve Kişilik Özelliklerinin Karşılaştırılması*, Gazi Üniversitesi Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- ÖZDEVECİOĞLU, Mahmut (2003), “Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 21, Temmuz-Aralık 2003, s. 77-96.
- ÖZDEVECİOĞLU, Mahmut (2004), “Duygusal Olaylar teorisi Çerçevesinde Pozitif ve Negatif Duygusallığın Algılanan Örgütsel Adalet Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Üniversitesi Dergisi* 59(3), s.181-202.
- ÖZEN, Janset (2003), “Örgüte Duyulan Güvenin Anahtar Unsuru Olarak Örgütsel Adalet”, *Sosyal Bilimlerde Güven*, Editör: ERDEM, Ferda, Ankara: Vadi Yayınları.

- ÖZMEN, Ö., Y. Arbak, ve S. P. Özer (2007), “Adalete Verilen Değerin Adalet Algıları Üzerindeki Etkisinin Sorgulanmasına İlişkin Bir Araştırma”, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 7(1) 2007, s. 17-33.
- POLAT, Soner (2007), *Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet alguları, örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki*, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- POLAT, Soner ve Celep, Cevat (2008), “Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Algıları”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, Yıl: 2008, Sayı: 54, Dönem: Bahar s.307-331.
- POLAT, Soner (2009), *Eğitim Örgütleri İçin Sosyal Sermaye Örgütsel Güven*, Ankara: Pegem Akademi Yayınevi.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat ve Tüz, Melek (2001), *Örgütsel Psikoloji*, Bursa: Ezgi Kitabevi.
- SARI, İmran (2007), *Dönüşümcü Liderlik*, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilimdalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Projesi.
- SÖYÜK, Selma (2007), *Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerine Etkisi Ve İstanbul İlindeki Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Çalışma*, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- ŞAHİN, Deniz N. (2007). *Örgütsel Adalet ve Kültür” Kültürel Bağlamda Yönetmelik Örgütsel Davranış*, Editörler: ERDEM, R. ve ÇUKUR, C. Ş., Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları No:31.
- ŞAHİN, Semiha (2003), *Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri İle Okul Kültürü Arasındaki İlişkiler*, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- ŞAHİN, Semiha (2005), “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü ve Sürdürümcü Liderlik Stilleri”, *Eğitim ve Bilim*, 30(135), s.39-49.

- TAN, Çetin (2006), *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Konusundaki Algıları*, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- TİTREK, Osman (2009) “Okul Türüne Göre Okullardaki Örgütsel Adalet Düzeyi”, *Uluslar arası İnsan Bilimleri Dergisi*, Cilt: 6, Sayı:2, Yıl: 2009, s. 551-573.
- TİTREK, Osman (2010), “The Change of School Employees’ Organizational Justice (OJ) Perceptions Concerning Geography According to Socio-Culture” *Eurasian Journal of Educational Research*, Issue 38, Winter 2010, s.179-197.
- TAŞDAN, M., E. Oğuz, Ve Z. Ertan-Kantos (2006). “Sınıf Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algısı”, *Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12, 100–111.
- TODUK AKIŞ, Yeşim (2004), *Türkiye’nin Gerçek Liderlik Haritası*, İstanbul: Alfa Basın Yayım.
- TURAN, Selahattin ve Ebiçlioğlu, Nuray (2002), “Okul Müdürlerinin Liderlik Özelliklerinin Cinsiyet Açısından Değerlendirilmesi. “ *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, Yaz 2002, Sayı:31, s.444-458.
- TÜRK DİL KURUMU (2009), “Adalet”,
<http://tdkterim.gov.tr/bts/?kategori=veritbn&kelimesec=2940>, 01.01.2009.
- UZUN, Gizem (2005), *Kadın Ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Davranışları Arasındaki Farklılıklar Ve Bankacılık Sektöründe Uygulama*, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- ÜNAL, Zahide (2003), *Öğretmenlerde İş Doyumu ve Örgütsel Vatandaşlık*, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi.
- VURAL, Özgül (2008), *Okul Öncesi Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Liderlik Özellikleri ve Empatik Becerilerinin İncelenmesi*, Ankara Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

- WASTI, S. Arzu (2001), “Örgütsel Adalet Kavramı ve Tercüme Bir Ölçeğin Türkçe’de Güvenirlik Ve Geçerlik Analizi”, *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, Sayı: 1, s. 33-50.
- YILDIRIM, Cansu (2006), *Okul Müdürlerinin Liderlik Stilllerinin Örgütsel Sağlık Üzerindeki Etkisi*, Gazi Üniversitesi Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- YILDIRIM, Fatma (2008), “Çalışma Yaşamında Örgüte Bağlılık ile Örgütsel Adalet, Örgüt Temelli Özsaygı ve Bazı Kişisel ve Örgütsel Değişkenlerin İlişkisi” *Mülkiye*, Cilt: XXVII Sayı: 239.
- YILMAZ, Gözde (2004), *İnsan Kaynakları Uygulamalarına İlişkin Örgütsel Adalet Algısının Çalışanların Tutum Ve Davranışlarına Etkileri*, İstanbul Üniversitesi İnsan Kaynakları Bilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- YILMAZ, Kürşad ve Taşdan, Murat (2009), “Organizational citizenship and organizational justice in Turkish primary schools”, *Journal of Educational Administration*, 47 (1), s.108–126.
- YÜRÜR, Senay (2008), “Örgütsel Adalet ile İş Tatmini ve Çalışanların Bireysel Özellikleri Arasındaki İlişkilerin Analizine Yönelik Bir Araştırma” *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* Y.2008, C.13, s. 295-312.

EKLER

EK-1:Ölçek Uygulama İçin İzin Belgesi

T.C.
SAKARYA VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

SAYI : B.08.4.MEM.4.54.00.05.01.070/
KONU : Anket Uygulaması

5994

VALİLİK MAKAMINA
SAKARYA

Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Yüksek Lisans programı öğrencisi Neşe KAZANCI; “İlköğretim Okullarındaki Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algısı ile Yöneticilerin Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki ” konulu anket uygulamasını, İlimize görevli İlköğretim Okulu öğretmenlerine uygulamak istediklerini; Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünün 08.03.2010 tarih ve 520 sayılı yazıları ile bildirilmiştir.

Söz konusu anketin dersleri aksatmamak kaydıyla; İlimizde görevli İlköğretim Okulu öğretmenlerine uygulanması ; Yasal gerekliliğin ilgili Okul Müdürlüklerince yerine getirilmesi şartı ile Müdürlüğümüzce uygun mütalaa edilmektedir.

Makamınızca da uygun görüldüğü takdirde, olurlarınızı arz ederim.

Murat KAZANCI
Millî Eğitim Müdürü

OLUR
12.03.2010
Uğur ALADAG
Vali a.
Vali Yardımcısı

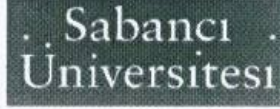


Resmî Daireler Kampüsü
B Blok 54290 Adapazarı / SAKARYA
Tel: 0 264 251 36 14-15-16
Fax: 0 264 251 36 04



Ek-2: Ölçek Kullanma İzin Belgesi

Kampus / Campus:
Orhanlı
34956 Tuzla / İstanbul – Turkey
Tel/Phone: +90 (216) 483 9000
Faks/Fax: +90 (216) 483 9005



Karaköy İletişim Merkezi /
Karaköy Communication Center:
Bankalar Cad. No:2
34420 Karaköy / İstanbul – Turkey
Tel/Phone: +90 (212) 292 4939
Faks/Fax: +90 (212) 252 3293

22 04 2010

Sn. İlgili,

Aşağıda künyesi bulunan çalışmamda Türkçe'ye geçerlemesini yaptığım örgütsel adalet ölçeğinin bilimsel çalışmalarda kullanılmasına dair izin verdiğimi beyan ederim.

Wasti, S. A. (2001). Örgütsel adalet kavramı ve tercüme bir ölçeğin Türkçe'de güvenilirlik ve geçerlik analizi. Yönetim Araştırmaları Dergisi, 1, 33-50.

Saygılarımla,

Doç. Dr. S. Arzu Wasti
Sabancı Üniversitesi
Yönetim Bilimleri Fakültesi
Orhanlı 34956 Tuzla
İstanbul

Ek-3 Ölçek Kullanma İzin Belgesi

İLGİLİ MAKAMA

Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bölümü yüksek lisans öğrencisi olan Neşe Kazancı yüksek lisans tezinde kullanmak üzere etkileşimsel ve dönüşümsel liderlik tarzları ile ilgili geliştirmiş olduğum anketi kullanma izni kendisine tarafımdan verilmiştir.
İlgili makamın bilgilerine arz ederim. 20-04-2010


Yrd. Doç. Dr. Halis Demir
Rize Üniversitesi İ.İ.B.F
İşletme Bölümü

EK-4: Veri Toplama Aracı

Acıklama: Aşağıdaki ölçekteki ifadeleri dikkatlice okuyarak, sizin için en uygun olan seçeneğe (X) işareti koyunuz. Yapacağınız işaretlemelerde göstereceğiniz samimiyet ölçme aracının başarısını ve güvenilirlik düzeyini yükseltecektir.

*Bilimsel bir çalışma olduğu için adınızı yazmanıza gerek yoktur ve kesinlikle başka bir amaç için kullanılmayacaktır.

BÖLÜM 1: KİŞİSEL BİLGİLER:

1.Cinsiyetiniz: Kadın Erkek

2. Eğitim durumunuz: 2 ya da 3 yıllık yüksekokul 4 yıllık fakülte Lisans Üstü

3.Mesleğinizdeki toplam hizmet süreniz: 0-5 yıl 6-10 yıl 11-15 yıl
 16-20 yıl 21 yıl ve daha fazla

4. Yaşınız: 20-30 31-40 41-50 51 ve üstü

5. Branşınız: Sınıf Öğretmeni Sayısal Bilimler Dil Bilimleri Sosyal Bilimler

ÖRGÜTSEL ADALET	Hiç	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1. Öğretmenlerin iyi iş yapmaları takdir edilir.					
2. Okul yöneticileri öğretmenlere bağırrır.					
3. Okul yöneticileri adam kayırır.					
4. Öğretmenlere güvenilir.					
5. Öğretmenlerin şikâyetleri etkin bir şekilde halledilir.					
6. Öğretmenlere çocuk muamelesi yapılır.					
7. Çok çalışan öğretmenin kıymeti bilinir.					
8. Öğretmenlerin soru ve problemlerine hızlı yanıt verilir.					
9. Öğretmenlere yalan söylenir.					
10. Öğretmenlerin önerileri göz önüne alınmaz.					
11. Okul yöneticileri öğretmenlere söver.					
12. Öğretmenlere saygılı davranılır.					
13. Okul yöneticileri öğretmenleri kovmak ya da işten çıkarmakla tehdit ederler.					
14. Öğretmenlere adil davranılır.					
15. Okuldaki öğretmenler birbirlerine yardım ederler.					
16. Okulda öğretmenler birbirleriyle münakaşa ederler.					
17. Okulda öğretmenler birbirlerini aşağılarlar.					
18. Okulda öğretmenler birbirlerine saygılı davranırlar.					

LİDERLİK	Hiç	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen
	(1)	(2)	(3)	(4)	Katılıyorum (5)
1. Okul yöneticileri bir konu üzerinde çaba sarf ettiğimizi görürlerse öğretmenlere yardımcı olurlar.					
2. Okul yöneticileri problemler ciddi hale gelinceye kadar müdahale etmeden dururlar.					
3. Okul yöneticileri işte düzensizlikler, hatalar ve standart prosedürlerden sapmalar söz konusu ise bunlar üzerine dikkatlerini yoğunlaştırırlar.					
4. Okul yöneticileri gelecekte her şeyin çok daha güzel olacağını öğretmenlere vurgular.					
5. Okul yöneticileri başarı ile üstesinden geldikleri işleri öğretmenlere övgü ile anlatırlar.					
6. Okul yöneticileri belirli dönemlerde, belirlenen hedeflere ulaşmak için sorumlu olan kişiler ile fikir alış- verişinde bulunurlar.					
7. Okul yöneticileri bir iş için eyleme geçmeden önce, eylem gerektiren o işin yanlış gitmesini beklerler.					
8. Okul yöneticileri gelecekte başarılması gereken şeyleri çalışanlara coşkuyla anlatırlar.					
9. Okul yöneticileri güçlü bir amaç duygusuna sahip olmanın nelere kadir olduğunu ve önemini bize anlatırlar.					
10. Okul yöneticileri başkalarına bir şeyler öğretmek ve yol göstermek için zaman ayırırlar.					
11. Okul yöneticileri “Eğer bozulmamışsa, tamir etme-Öylece kalsın” düşüncesinin katı bir savunucusudur.					
12. Okul yöneticileri eyleme geçmeden önce, problemlerin kronikleşmesi gerektiğine inanırlar.					
13. Okul yöneticileri başkalarının saygısını kazanacak şekilde davranırlar.					
14. Okul yöneticileri hatalar, şikâyetler ve başarısızlıklar gibi olumsuzlukları ortadan kaldırmak için, tüm dikkatini bu olumsuzluklar üzerinde yoğunlaştırırlar.					
15. Okul yöneticileri yaptıkları hataların peşini bırakmaz; nedenlerini araştırır, düzeltmeye çalışırlar.					
16. Okul yöneticileri insanlara gücünü gösterir, onları etkiler ve güven verirler.					
17. Okul yöneticileri, birer lider olarak, gelecekte gerekli olacak vizyonu etrafındakilere bugünden açıkça ifade ederler.					
18. Okul yöneticileri yapılan iş ile ilgili standartları yakalamak için dikkatini başarısızlıklar üzerine yöneltirler.					
19. Okul yöneticileri, her insanın birbirinden farklı yetenek, ihtiyaç ve beklentilere sahip olan bireyler olarak görürler.					
20. Okul yöneticileri çalışanların problemlere farklı açılardan bakmalarını sağlarlar.					
21. Okul yöneticileri, çalışanların her yönüyle güçlerini geliştirmelerine yardımcı olurlar.					
22. Okul yöneticileri, bir lider olarak görevlerin nasıl başarılacağına dair öğretmenlere yeni bakış açıları önerirler.					

ÖZGEÇMİŞ

Neşe KAZANCI, 1983 yılında Sakarya'da doğdu. İlköğrenimini Sakarya' da, ortaöğrenimini İstanbul Özel Şişli Terakki Lisesi'nde burslu olarak tamamladı. 2005 yılında İstanbul Üniversitesi Eğitim Fakültesi Fen ve Teknoloji Öğretmenliği Bölümü'nü bitirdi. Aynı zamanda 2005 yılında İstanbul Üniversitesi Rehberlik ve Psikolojik Danışmanlık Bölümü'nde yan dal programını tamamladı. 2005-2007 yılları arasında Tekirdağ Çerkezköy'de Fen ve Teknoloji Öğretmeni olarak görev yaptı. 2007 yılından itibaren ise, Sakarya Arifiye Arıfbey Bekir Sıtkı Durgun İlköğretim Okulu'nda öğretmenlik görevine devam etmektedir. 2007 yılında Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Bölümü, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı'nda tezli yüksek lisans eğitimine başladı.