

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

GÜVENİLİR LİDERLİK, ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI VE İŞE
ADANMIŞLIK İLİŞKİSİ: GÖRGÜL BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

PINAR BAYINDIRLI

BALIKESİR, 2025

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

GÜVENİLİR LİDERLİK, ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI VE İŞE
ADANMIŞLIK İLİŞKİSİ: GÖRGÜL BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

PINAR BAYINDIRLI

TEZ DANIŞMANI

PROF. DR. OYA SEYMEN

BALIKESİR, 2025

T.C.
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TEZ ONAYI

Enstitümüzün İşletme Anabilim Dalı'nda 202212549001 numaralı Pınar BAYINDIRLI'nın hazırladığı "Güvenilir Liderlik, Örgütsel Adalet Algısı ve İşe Adanmışlık İlişkisi: Görgül Bir Araştırma" konulu YÜKSEK LİSANS tezi ile ilgili TEZ SAVUNMA SINAVI, Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliği uyarınca 19/06/2025 tarihinde yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda tezin onayına OY BİRLİĞİ/OY ÇOKLUĞU ile karar verilmiştir.

Üye (Başkan/Danışman) Prof. Dr. Oya SEYMEN

İmza

Üye Prof. Dr. Tamer BOLAT

İmza

Üye Doç. Dr. Emine ŞENER

İmza

.../.../...

Enstitü Onayı

ETİK BEYAN

Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Kuralları'na uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada;

- Tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
- Kullanılan verilerde ve ortaya çıkan sonuçlarda herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
- Bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu, bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

19/06/2025

İmza

Pınar BAYINDIRLI

ÖNSÖZ

Küresel rekabetin yoğunlaştığı günümüz iş dünyasında, örgütlerin sürdürülebilir başarı elde edebilmeleri; yalnızca başarılı yönetim uygulamalarına değil, aynı zamanda liderlik anlayışlarına ve işgörenlerin tutumlarına da bağlıdır. Bu bağlamda güvenilir liderliğin, işgörenlerin işe adanmışlık düzeyleri üzerindeki etkisi ve bu ilişkide örgütsel adalet algısının rolü, örgütsel davranış alanyazınında dikkat çeken bir araştırma alanı hâline gelmiştir.

Bu çalışmada, güvenilir liderliğin işe adanmışlık üzerindeki etkisi incelenmiş; örgütsel adaletin hem genel düzeyde hem de dağıtımsal, süreç ve etkileşim boyutlarıyla bu ilişkide nasıl bir aracı rol üstlendiği analiz edilmiştir. Araştırma, Balıkesir ili ve bazı ilçelerinde görev yapan öğretmenler üzerinde gerçekleştirilmiş ve nitelikli verilerle desteklenmiştir. Elde edilen bulguların, hem kuramsal hem de uygulamalı açıdan alanyazına katkı sağlaması hedeflenmiştir.

Tez sürecinde bilgi, birikim ve rehberliğiyle yolumu aydınlatan, her zaman yanımda olduğunu hissettiren değerli danışmanım Prof. Dr. Oya SEYMEN'e en içten teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca, bilimsel katkıları ve destekleriyle bu sürecin şekillenmesinde önemli rol oynayan Prof. Dr. Tamer BOLAT ve Prof. Dr. Oya İnci BOLAT hocalarıma da şükranlarımı sunarım.

Bu akademik yolculuk boyunca en büyük manevi desteği ailemden aldım. Her koşulda yanımda olan, sevgileriyle bana güç veren canım annelerim Hanife AKARSU ve Beyhan BAYINDIRLI' ya, bir an olsun beni yalnız bırakmayan kıymetli kardeşim Irmak AKARSU' ya yürekten teşekkür ederim. Ve en çok da bu süreçte sabrıyla, inancıyla ve sevgisiyle hep yanımda olan can yoldaşım, eşim Onur BAYINDIRLI' ya; sevgili oğlum Ata BAYINDIRLI' ya, her şeyin en güzelini onlara borçlu olduğumu bilerek, sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

BALIKESİR, 2025

Pınar BAYINDIRLI

ÖZET

GÜVENİLİR LİDERLİK, ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI VE İŞE ADANMIŞLIK İLİŞKİSİ: GÖRGÜL BİR ARAŞTIRMA

BAYINDIRLI, Pınar

Yüksek Lisans, İşletme Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Oya SEYMEN

2025, 180 Sayfa

Bu çalışmanın amacı, güvenilir liderlik ile işe adanmışlık arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkide örgütsel adalet algısının aracılık rolünü incelemektir. Bu doğrultuda, güvenilir liderlik, örgütsel adalet algısı ve işe adanmışlık değişkenleri arasında kuramsal bir model geliştirilmiş ve söz konusu ilişkiler ampirik olarak test edilmiştir. Araştırmanın evrenini, Balıkesir il merkezi ile Edremit, Burhaniye, Ayvalık, Bandırma, Havran ve Kepsut ilçelerinde görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Bu evrenden, gönüllülük esasına göre seçilen toplam 623 öğretmenden oluşan bir örneklem ile çalışılmıştır. Analiz sonuçlarına göre, güvenilir liderliğin örgütsel adalet algısı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisinin bulunduğu tespit edilmiştir ($\beta = 0,814$; $p < 0,001$). Benzer şekilde, güvenilir liderlik işe adanmışlık üzerinde de doğrudan anlamlı ve pozitif bir etkiye sahiptir ($\beta = 0,661$; $p < 0,001$). Örgütsel adaletin işe adanmışlık üzerindeki etkisi de anlamlı bulunmuştur ($\beta = 0,671$; $p < 0,001$). Örgütsel adaletin alt boyutları incelendiğinde; dağıtımsal adaletin ($\beta = 0,641$; $p < 0,001$), süreç adaletinin ($\beta = 0,664$; $p < 0,001$) ve etkileşim adaletinin ($\beta = 0,625$; $p < 0,001$) işe adanmışlığı anlamlı düzeyde yordadığı görülmüştür. Bu bulgular, hem güvenilir liderliğin hem de örgütsel adaletin ve alt boyutlarının, çalışanların işe adanmışlık düzeyini artırmada önemli birer unsur olduğunu ortaya koymaktadır.

Anahtar kelimeler: Güvenilir Liderlik, Örgütsel Adalet Algısı, İşe Adanmışlık

ABSTRACT

THE RELATIONSHIP BETWEEN CREDIBLE LEADERSHIP, ORGANIZATIONAL JUSTICE PERCEPTION AND WORK ENGAGEMENT: AN EMPIRICAL STUDY

BAYINDIRLI, Pınar

Master Thesis, Department of Business Administration

Adviser: Prof. Dr. Oya SEYMEN

2025, 180 Pages

The purpose of this study is to examine the relationship between credible leadership and work engagement, as well as the mediating role of organizational justice perception in this relationship. Accordingly, a theoretical model was developed to explore the relationships among credible leadership, organizational justice perception, and work engagement, and these relationships were tested empirically. The sample of the study consists of teachers working in the central district of Balıkesir and in the districts of Edremit, Burhaniye, Ayvalık, Bandırma, Havran, and Kepsut. The data were collected voluntarily through online and printed questionnaires, and a total of 623 valid responses were analyzed. The analysis results revealed that credible leadership has a significant and positive effect on the perception of organizational justice ($\beta = 0.814$; $p < 0.001$). Similarly, credible leadership also has a direct, significant, and positive effect on work engagement ($\beta = 0.661$; $p < 0.001$). The perception of organizational justice was also found to have a significant effect on work engagement ($\beta = 0.671$; $p < 0.001$). When the sub-dimensions of organizational justice were examined, it was found that distributive justice ($\beta = 0.641$; $p < 0.001$), procedural justice ($\beta = 0.664$; $p < 0.001$), and interactional justice ($\beta = 0.625$; $p < 0.001$) significantly predicted work engagement. These findings indicate that both credible leadership and organizational justice, along with its sub-dimensions, play a crucial role in enhancing employees' level of work engagement.

Keywords: Credible Leadership, Work Engagement, Organizational Justice

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖNSÖZ	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER	vi
TABLolar LİSTESİ	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiii
KISALTMALAR LİSTESİ	xiv
1. GİRİŞ	1
1.1. Araştırmanın Problemi.....	1
1.2. Araştırmanın Amacı.....	1
1.3. Araştırmanın Önemi	2
1.4. Araştırmanın Varsayımları.....	2
1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları	3
1.6. Tanımlar	3
2. İLGİLİ ALANYAZIN	5
2.1. Kavramsal ve Kuramsal Çerçeve	5
2.1.1. Güvenilir Liderlik.....	5
2.1.1.1. Güven Kavramı ve Önemi	6
2.1.1.1. Liderlik Kavramı	7
2.1.1.1.1. Liderlik ile Yöneticiliğin Farkı.....	8
2.1.1.1.2. Liderlik Kuramları.....	10
2.1.1.1.2.1. Özellikler Kuramı.....	10
2.1.1.1.2.2. Davranışsal Liderlik Kuramları.....	12
2.1.1.1.2.2.1. Ohio State Üniversitesi Araştırmaları.....	13
2.1.1.1.2.2.2. Michigan Üniversitesi Araştırmaları.....	14
2.1.1.1.2.2.3. Harvard Üniversitesi Araştırmaları.....	15
2.1.1.1.2.2.4. Blake Ve Mouton Yönetim Tarzı Matrisi	17
2.1.1.1.2.2.5. X ve Y Kuramı.....	18

2.1.1.1.2.2.6.	Sistem 1 – Sistem 4 Modeli.....	20
2.1.1.1.2.3.	Durumsal Liderlik Kuramları	21
2.1.1.1.2.3.1.	Fred Feidler’in Etkin Liderlik Modeli	21
2.1.1.1.2.3.2.	Yol-Amaç Kuramı	23
2.1.1.1.2.3.3.	Vroom ve Yetton’un Liderlik Kuramı	25
2.1.1.1.2.3.4.	Hersey ve Blanchard Liderlik Kuramı	27
2.1.1.1.2.3.5.	Reddin’in Üç Boyutlu Modeli	28
2.1.1.1.2.4.	Çağdaş Liderlik Kavramları.....	29
2.1.1.1.2.4.1.	Karizmatik Liderlik.....	30
2.1.1.1.2.4.2.	Etkileşimci Liderlik.....	31
2.1.1.1.2.4.3.	Dönüşümcü Liderlik	32
2.1.1.1.2.5.	Liderlik Konusunda Öne Çıkan Bazı Yeni Kavramlar.....	33
2.1.1.1.2.5.1.	Hizmetkâr Liderlik.....	34
2.1.1.1.2.5.2.	Otantik Liderlik.....	34
2.1.1.1.2.5.3.	Paternalist Liderlik.....	35
2.1.1.1.2.5.4.	Etik Liderlik.....	37
2.1.1.1.2.5.5.	Süper Liderlik	38
2.1.1.1.2.5.6.	E-liderlik.....	40
2.1.1.2.	Güvenilir Liderlik Kavramı	41
2.1.1.2.1.	Güvenilir Liderliğin Tanımı ve Önemi	41
2.1.1.2.2.	Güvenilir Liderliğin Yazınsal Gelişimi	42
2.1.1.2.3.	Güvenilir Liderlerin Özellikleri.....	46
2.1.1.2.4.	Güvenilir Liderliğin Boyutları.....	48
2.1.1.2.4.1.	Dürüstlük	48
2.1.1.2.4.2.	Yetkinlik	50
2.1.1.2.4.3.	Tutarlılık	51
2.1.1.2.4.4.	Vizyonerlik	52
2.1.1.2.4.5.	İlham Vericilik	54
2.1.1.2.5.	Güvenilir Liderliğin Bileşenleri ve Unsurları	55
2.1.1.2.6.	Güvenilir Liderliğin Öncülleri.....	58
2.1.1.2.6.1.	Kişisel Öncülleri.....	58
2.1.1.2.6.2.	Örgütsel Öncülleri.....	62
2.1.1.2.7.	Güvenilir Liderliğin Sonuçları	64

2.1.1.2.7.1.	Güvenilir liderliğin İşgörenler Açısından Sonuçları	64
2.1.1.2.7.2.	Güvenilir Liderliğin Liderler Açısından Sonuçları	66
2.1.1.2.7.3.	Güvenilir Liderliğin Örgütsel Açısından Sonuçları.....	67
2.1.1.2.8.	Güvenilir Liderlikle İlgili Araştırmalar	68
2.1.1.2.9.	Güvenilir Liderlik Ölçümü.....	72
2.1.2.	İşe Adanmışlık Kavramı	73
2.1.2.1.	İşe Adanmışlık Modelleri	75
2.1.2.1.1.	Kahn'ın İşe Adanmışlık Modeli	76
2.1.2.1.2.	Maslach ve Leiter'in İşe Adanmışlık Modeli.....	77
2.1.2.1.3.	Schaufeli ve Arkadaşlarının İşe Adanmışlık Modeli.....	78
2.1.2.2.	İşe Adanmışlık Boyutları	79
2.1.2.2.1.	Dinçlik.....	79
2.1.2.2.2.	Adanmışlık	80
2.1.2.2.3.	Yoğunlaşma(Özümseme).....	81
2.1.2.3.	İşe Adanmışlığı Etkileyen Faktörler	82
2.1.2.3.1.	Bireysel Faktörler	82
2.1.2.3.2.	Örgütsel Faktörler	84
2.1.2.4.	İşe Adanmışlığın Sonuçları.....	86
2.1.2.4.1.	Bireysel Sonuçları.....	87
2.1.2.4.2.	Örgütsel Sonuçları	88
2.1.2.5.	İşe Adanmışlığın Ölçümü	89
2.1.3.	Örgütsel Adalet Kavramı	90
2.1.3.1.	Örgütsel Adaletin Kuramsal Temelleri.....	93
2.1.3.1.1.	Reaktif (Tepkisel) İçerik Kuramları	94
2.1.3.1.2.	Proaktif (Önleyici) İçerik Kuramları	97
2.1.3.1.3.	Reaktif (Tepkisel) Süreç Kuramları.....	99
2.1.3.1.4.	Proaktif (Önleyici) Süreç Kuramları.....	100
2.1.3.2.	Örgütsel Adaletin Boyutları	101
2.1.3.2.1.	Dağıtım Adaleti	101
2.1.3.2.2.	Süreç Adaleti	103
2.1.3.2.3.	Etkileşim Adaleti	104
2.1.3.3.	Algılanan Örgütsel Adaletin Sonuçları.....	105
2.1.3.3.1.	Kişisel Sonuçlar	106

2.1.3.3.2. Örgütsel Sonuçları	108
2.1.3.4. Örgütsel Adaletin Ölçümü	111
2.1.4. Değişkenler Arası İlişkilendirmeler.....	112
2.1.4.1. Güvenilir Liderlik ve İşe Adanmışlık İlişkisi.....	112
2.1.4.2. Güvenilir Liderlik ve Örgütsel Adalet Algısı İlişkisi.....	115
2.1.4.3. İşe Adanmışlık İlişkisi ve Örgütsel Adalet Algısı İlişkisi	117
2.1.4.4. Aracı İlişki.....	122
3. YÖNTEM.....	124
3.1. Araştırmanın Modeli.....	124
3.1. Evren ve Örneklem	125
3.2. Veri Toplama Araçları ve Teknikleri.....	126
3.3. Verilerin Analizi	127
4. BULGULAR VE YORUMLAR.....	129
4.1. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları	129
4.1. Normallik Testi.....	132
4.2. Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyon Analizi.....	133
4.3. Basit Doğrusal Regresyon Analizi.....	134
4.3.1. Güvenilir Liderliğin İşe Adanmışlık Üzerindeki Etkisi.....	134
4.3.2. Güvenilir Liderliğin Örgütsel Adalet Algısı Üzerindeki Etkisi	135
4.3.3. Güvenilir Liderliğin Dağıtım Adaleti Algısı Üzerindeki Etkisi.....	135
4.3.4. Güvenilir Liderliğin Süreç Adaleti Algısı Üzerindeki Etkisi.....	136
4.3.5. Güvenilir Liderliğin Etkileşim Adaleti Algısı Üzerindeki Etkisi.....	137
4.3.6. Örgütsel Adalet Algısının İşe Adanmışlık Üzerindeki Etkisi.....	137
4.3.7. Dağıtım Adaleti Algısının İşe Adanmışlık Üzerindeki Etkisi.....	138
4.3.8. Süreç Adaleti Algısının İşe Adanmışlık Üzerindeki Etkisi	138
4.3.9. Etkileşim Adaleti Algısının İşe Adanmışlık Üzerindeki Etkisi	139
4.4. Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları.....	140
4.4.1. Güvenilir Liderlik ile İşe Adanmışlık Arasındaki İlişkide Örgütsel Adalet Algısının Aracılık Etkisi	140
4.4.2. Güvenilir Liderlik ile İşe Adanmışlık Arasındaki İlişkide Örgütsel Adalet-Dağıtım Adaleti Algısı Boyutunun Aracılık Etkisi.....	142
4.4.3. Güvenilir Liderlik ile İşe Adanmışlık Arasındaki İlişkide Örgütsel Adalet-Süreç Adaleti Algısı Boyutunun Aracılık Etkisi.....	143

4.4.4. Güvenilir Liderlik ile İşe Adanmışlık Arasındaki İlişkide Örgütsel Adalet-Etkileşim Adaleti Algısı Boyutunun Aracılık Etkisi.....	144
5. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	147
5.1. Sonuçlar	147
5.2. Öneriler	148
KAYNAKÇA.....	151
ETİK KURUL ONAYI.....	174
EKLER.....	177

TABLolar LİSTESİ

	Sayfa
Tablo 1. Özellikler Kuramına Göre Liderin Özellikleri.....	11
Tablo 2. Ohio State Üniversitesi Liderlik Araştırma Boyutları.....	13
Tablo 3. Bales Etkileşim Biçim Analizi Kategorileri	16
Tablo 4. Sistem 1-Sistem 4 Modeli.....	20
Tablo 5. Fiedler Koşulsal Elverişlilik Lider Analizi Modeli.....	23
Tablo 6. Güvenilir Liderliğin Tanımı.....	42
Tablo 7. Liderin Güvenilirliği Tanımları.....	45
Tablo 8. Güvenilir Liderin Özellikleri	69
Tablo 9. Güvenilir Liderlik Boyutları	71
Tablo 10. Greenberg'in Adalet Kuramları Taksonomisi.....	94
Tablo 11. Güvenilir Liderlik Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları	130
Tablo 12. İşe Adanmışlık Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları.....	131
Tablo 13. Örgütsel Adalet Algısı Ölçeğine Ait Faktör Analizi Sonuçları	132
Tablo 14. Değişkenlere Ait Tanımlayıcı İstatistiklerin ve Korelasyon Analizinin Sonuçları	134
Tablo 15. Güvenilir Liderliğin İşe Adanmışlık Üzerindeki Etkisi	135
Tablo 16. Güvenilir Liderlik'nın Örgütsel Adalet Algısı Üzerindeki Etkisi	135
Tablo 17. Güvenilir Liderliğin Dağıtım Adaleti Algısı Üzerindeki Etkisi.....	136
Tablo 18. Güvenilir Liderliğin Süreç Adaleti Algısı Üzerindeki Etkisi	136
Tablo 19. Güvenilir Liderliğin Etkileşim Adaleti Algısı Üzerindeki Etkisi	137
Tablo 20. Örgütsel Adalet Algısının İşe Adanmışlık Üzerindeki Etkisi.....	137
Tablo 21. Dağıtım Adaleti Algısının İşe Adanmışlık Üzerindeki Etkisi	138
Tablo 22. Süreç Adaleti Algısının İşe Adanmışlık Üzerindeki Etkisi	139
Tablo 23. Etkileşim Adaleti Algısının İşe Adanmışlık Üzerindeki Etkisi	139
Tablo 24. Güvenilir Liderlik ile İşe Adanmışlık İlişkisinde Örgütsel Adalet Algısının Aracılık Etkisi.....	142
Tablo 25. Güvenilir Liderlik ile İşe Adanmışlık Arasında Örgütsel Adalet-Dağıtım Adaleti Algısı Boyutunun Aracılık Etkisi.....	143
Tablo 26. Güvenilir Liderlik ile İşe Adanmışlık Arasındaki İlişkide Örgütsel Adalet - Süreç Adaleti Algısı Boyutunun Aracılık Etkisi	144

<u>Tablo 27.</u> Güvenilir Liderlik ile İşe Adanmışlık Arasındaki İlişkide Örgütsel Adalet-Etkileşim Adaleti Algısı Boyutunun Aracılık Etkisi	145
<u>Tablo 28.</u> Hipotez Sonuçları	146

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa
<u>Sekil 1.</u> Grupta Liderin Konumu.....	11
<u>Sekil 2.</u> Yönetim Tarzı Matriksi.....	17
<u>Sekil 3.</u> Fiedler Durumsal Liderlik Teorisi	21
<u>Sekil 4.</u> Yol – Amaç Kuramı Modeli.....	24
<u>Sekil 5.</u> Güvenilir Liderlik Matrisi	43
<u>Sekil 6.</u> Güvenilir Liderlik Unsurları.....	55
<u>Sekil 7.</u> Lidere Güven Öncülleri.....	59
<u>Sekil 8.</u> En çok kullanılan 19 lider güvenilirliği ölçüm kriteri	72
<u>Sekil 9.</u> Araştırmanın Kavramsal Modeli	124
<u>Sekil 10.</u> Güvenilir Liderlik ve İşe Adanmışlık İlişkisinde Örgütsel Adaletin Kısmi Aracılık Etkisi.....	141

KISALTMALAR LİSTESİ

GL	:Güvenilir Liderlik
İA	: İşe Adanmışlık
İADB	: İşe Adanmışlık Dinçlik Boyutu
İAAB	: İşe Adanmışlık Adanmışlık Boyutu
İAÖB	: İşe Adanmışlık Özümseme Boyutu
ÖA	: Örgütsel Adalet
ÖADA	: Örgütsel Adalet Dağıtım Adaleti Boyutu
ÖASA	: Örgütsel Adalet Süreç Adaleti Boyutu
ÖAEA	: Örgütsel Adalet Etkileşim Adaleti Boyutu

1. GİRİŞ

1.1. Araştırmanın Problemi

Yenidünya düzeni olarak bilinen küreselleşme ile birlikte rekabetin çok hızlı arttığı iş yaşamında, örgütlerin varlıklarını korumaları için, en önemli kaynaklarından biri olan işgörenleri, verimli ve etkin biçimde kullanmaları gerekmektedir. İşgörenlerin görevlerini yerine getirirken, tüm enerjilerini ortaya koyarak çalışmalarını işe adanmışlık olarak tanımlanmaktadır (Khan, 1990, s. 694). Ve bu enerji ile çalışan işgörenler, aynı zamanda diğer bazı güdüleyici kaynaklar tarafından da yönlendirilirler (Baker vd., 2003, s. 51). Bu kaynaklardan biri de güvenilir liderliktir. Güvenilir liderliğin, işgörenlerin işe adanmışlıklarının artmasında önemli etkenlerden biri olduğu düşünülmektedir.

Öte yandan güvenilir liderlik, tek başına işgörenlerin işe adanmışlıklarını artırmada yeterli olmayabilir. Güvenilir liderliğin, örgütsel adalet algısını olumlu yönde etkilemesi ve işgörenlerin işlerini adanmışlıkla yapmalarında etkili olması beklenmektedir. Dolayısıyla örgütsel adalet algısının, güvenilir liderlik ve işe adanmışlık ilişkisinde aracı bir etkiye sahip olacağı da öngörülmektedir.

Bu çalışmanın problemini, güvenilir liderlik ile işe adanmışlık arasında bir ilişki bulunup bulunmadığı ve bu ilişkide örgütsel adalet algısının etkili bir rol oynayıp oynamadığı sorusu oluşturmaktadır. Bu çerçevede ilk olarak güvenilir liderlik, örgütsel adalet algısı ve işe adanmışlık kavramları açıklanmış; ardından bu değişkenler arasındaki bağlantılar incelenerek ilgili hipotezler geliştirilmiştir.

1.2. Araştırmanın Amacı

Araştırma, güvenilir liderlik ile işe adanmışlık arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkide örgütsel destek algısının oynadığı rolü incelemek üzere gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda, aşağıda yer alan sorulara cevap bulunması hedeflenmiştir.

1. Güvenilir liderlik, işgörenlerin işe adanmışlıklarını etkiler mi?
2. Güvenilir liderlik, örgütsel adalet algısını etkiler mi?

3. Örgütsel adalet algısı, işgörenlerin işe adanmışlıklarını etkiler mi?
4. Örgütsel adalet algısının, güvenilir liderlik ile işgörenlerin işe adanmışlığı arasında aracı bir rolü var mıdır?

1.3. Araştırmanın Önemi

Günümüzde giderek yoğunlaşan rekabet ortamında başarılı olabilmek için, örgütlerin hedefleri ile insan kaynakları arasındaki uyum büyük önem taşımaktadır. Örgütle uyum içerisinde hareket eden işgörenler, kuruma olan bağlılıklarını artırmakta ve işlerine daha yüksek düzeyde adanmışlık göstermektedirler. İşe adanmışlık; örgütlerde katılım, rol içi ve rol dışı performans, müşteri memnuniyeti, önleyici olması, uyum sağlama, yaratıcılık gibi bir dizi olumlu sonuca yol açar. İşe adanmışlık, örgütlerin sürdürülebilirliği için de çok önemli ve belirleyicidir (Rothbard ve Patil, 2011, s. 17). Öte yandan işgörenlerin uyumlu ve görev bilinci içinde olmaları da işlerine kendilerini adayarak yapmaları için yeterli olmayabilir. Bunun yanında liderlerinin güvenilir olması da bu süreçte önemli bir etkidir.

Güvenilir liderliğin, olumlu örgütsel davranış olan işe adanmışlık ile ilişkisi ve bu ilişkide örgütsel adalet algısının aracı rolü olup olmadığını ortaya çıkaracak olan bu araştırma, yazında bu üç değişkeni bir arada inceleyen bir araştırmaya rastlanılmamış olduğundan, alanyazına katkıda bulunması açısından önemlidir.

1.4. Araştırmanın Varsayımları

Bu tez kapsamında, aşağıda belirtilen varsayımlar temel alınarak ilerleme kaydedilecektir.

- Örgütlerde güvenilir liderin olmasının, işgörenlerin işe adanmışlıklarını artırdığı varsayılmıştır.
- Örgütsel adalet algısının olumlu olduğu örgütlerde, işgörenlerin işe adanmışlıklarının daha fazla olduğu varsayılmıştır.
- Örgütsel adalet algısının, güvenilir liderlik içerisinde etkin bir rol oynadığı varsayılmıştır.
- Çalışmada kullanılan veri toplama araçlarının, incelenen değişkenleri geçerli ve doğru bir biçimde ölçtüğü kabul edilmiştir.

- Anket formlarının, katılımcılar tarafından dürüst bir şekilde yanıtlandığı varsayılmıştır.

1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırma belirli sınırlılıklar çerçevesinde gerçekleştirilmiştir. Söz konusu sınırlılıklar aşağıda sunulmuştur:

- Araştırmanın evrenini, Balıkesir ilinin Edremit, Burhaniye, Ayvalık, Bandırma, Havran ve Kepsut ilçelerindeki öğretmenler oluşturmaktadır. Bu nedenle elde edilen bulgular, yalnızca bu örneklem grubunu temsil etmektedir ve genellenebilirliği sınırlıdır.
- Araştırmada ele alınan değişkenler; güvenilir liderlik, örgütsel adalet ve işe adanmışlık olup, bu değişkenler kullanılan ölçme araçlarının geçerlik ve güvenilirlik düzeyi ile sınırlıdır.
- Araştırma sosyal bilimler alanında gerçekleştirildiğinden, tam anlamıyla deneysel bir tasarıma sahip değildir. Bu durum, nedensel ilişki kurma açısından sınırlılık oluşturmaktadır.
- Veriler, katılımcıların öz değerlendirmelerine dayalı olarak toplanmıştır. Bu durum, yanıtların öznel değerlendirmeler içermesi ve sosyal istenilirlilik eğiliminden etkilenmesi açısından ortak yöntem varyansı riski taşımaktadır.

1.6. Tanımlar

Güven: Güven; kişiler, örgütler, toplum gibi birden çok bireyin oluşturduğu gruplar arasında, paylaşılan normlara ve değerlere bağlı olarak, davranışların dürüst, destekleyici ve öngörülebilir olması beklentisidir (Kent ve Taylor, 2007, s. 15).

Güvenilir Liderlik: Güvenilir liderlik; zaman içinde yapacağını söylediği şeyleri yapan; bunun yanında; tutarlı, dürüst, vizyoner, ilham verici ve yetkin davranışlara sahip bir liderlik türüdür (Riesemmy, 2008, s. 69; Kouzes ve Posner, 2011 s. 7).

Örgütsel Adalet: Örgüt içinde ücret, ödül, ceza ve terfi gibi uygulamaların nasıl gerçekleştirildiği, bu kararların hangi yöntemlerle alındığı ve işgörenlere nasıl iletildiği, işgörenlerin bu süreçleri nasıl algıladığıyla ilgilidir (İçerli, 2010, s. 69).

İşe Adanmışlık: İşgörenlerin işine karşı olumlu duygular besleme, yaptığı işi benimseme, iş yüklerini yönetebilme kabiliyeti, iş konusunda gelecekte umutlu olma hali ve yaptıkları işte kendi istekleri ile kendilerinden beklenilenden fazla gayret gösterme davranışı olarak ifade edilir (Macey ve Schneider, 2008, s. 6; Attridge, 2009, s. 384).

2. İLGİLİ ALANYAZIN

Alanyazın bölümü, kavramsal ve kuramsal çerçevenin yanı sıra araştırmada ele alınan değişkenler arasındaki ilişkilerin incelendiği iki ana bölümden oluşmaktadır.

2.1. Kavramsal ve Kuramsal Çerçeve

Bu bölümde araştırmanın temel kavramlarını oluşturan güvenilir liderlik, örgütsel adalet ve işe adanmışlık kavramları kuramsal temelleriyle ele alınmakta; bu kavramlar arasındaki ilişkiler ise ilgili kuramsal yaklaşımlar çerçevesinde değerlendirilmektedir.

2.1.1. Güvenilir Liderlik

Güvenilir liderlik, günümüz örgütlerinde çalışanların yöneticilerine duyduğu güven düzeyi üzerinden şekillenen, bireysel ve örgütsel ilişkilerde temel bir rol oynayan liderlik biçimidir. Bu kavramı anlamlandırabilmek için öncelikle güven olgusunun bireyler arası ve örgütsel düzeydeki yansımalarını kavramak gerekir. Ardından, güvenilir liderliğin tanımı, temel unsurları ve diğer liderlik türlerinden farkları ele alınmaktadır. Güvenilir liderliğin kuramsal temelleri ise sosyal değişim kuramı çerçevesinde açıklanmakta; bu bağlamda liderin tutarlı, dürüst, adil ve açık bir iletişim tarzına sahip olması, izleyicilerde güven duygusunu pekiştirmektedir. Ayrıca güvenilir liderliğin ortaya çıkmasında hem bireysel hem de örgütsel düzeyde çeşitli öncül faktörler etkili olmaktadır. Bunlara ek olarak, güvenilir liderliğin işgören tutum ve davranışları üzerindeki yansımaları; özellikle işe adanmışlık, iş doyumunu ve örgütsel bağlılık gibi değişkenler bağlamında ele alınmaktadır. Son olarak, güvenilir liderliğin örgütsel adalet algısıyla olan ilişkisi ve bu ilişkinin çalışanların motivasyonu üzerindeki yansımaları da bu bölüm kapsamında değerlendirilmiştir.

2.1.1.1. Güven Kavramı ve Önemi

Güven, tüm insan ilişkilerinde varlığı ya da yokluğu hissedilen ancak tanımlanması zor bir kavramdır. Farklı disiplinlerde bu kavram birçok bağlamda incelenmiş, ortak bir tanım bulunamamasına karşın, bazı noktalarda fikir birliği sağlanmıştır (Hosmer, 1995, s. 390). Sosyal bilimler alanında yapılan farklı çalışmalarda yer alan güven kavramı; güven duygusu, beklentiler, motivasyon, ortak amaçlar, işbirliği, dayanışma, karşılıklı sorumluluk ve birlikte hareket etme gibi kavramlarla bağlantılı olarak değerlendirilmektedir. (Meikle-Yaw, 2008, s. 39).

Güven, bir bireyin olmasını beklediği bir olayda, beklentisinin karşılanması durumunda, onu olumlu yönde etkileyecek olan inançtır (Deutsch, 1958, s. 266). Bir yakınlık ve bağlılık duygusu olmaktan çok; işe, duruma ve karşıdaki kişiye göre değişebilecek, bir kişinin diğer kişiye inanmasına ilişkin bilinçli bir duygudur (Zand, 1972, s. 230). Bir başka ifadeyle güven, kendisinden emin olunan ortağa sınırsız inanma gönüllülüğüdür (Moorman vd., 1993, s. 82).

Birine güvendiğimizde veya birinin güvenilir olduğunu söylediğimizde, onunla işbirliğine girmeyi düşünmemiz için, kişinin bizim adımıza yararlı olan ya da en azından zarar vermeyecek bir davranış sergileme ihtimalinin yüksek olduğunu kastederiz (Gambetta, 2000, s. 218). Tschannen-Moran (2014), güvenin bir sistem için adeta yağ ve tutkal gibi olduğunu belirtmiştir. Yüksek düzeyde güvene sahip olduğunda makine sorunsuz çalışır; güven burada bir çeşit yağlayıcıdır. Aynı zamanda tutkal gibidir çünkü sistemin içindeki unsurları birbirine bağlar (Tschannen-Moran 2014, s. 9). Örgütsel açıdan baktığımızda ise; güven oluşturmak, liderlikte önemli bir gereklilik olarak kabul edilir. Liderlerine güvenen işgörenler, daha etkili çalışırlar ve bağlılıkları yüksektir. Liderlere güvenin yüksek olduğu örgütlerde, işgörenlerin yönetime desteği ve yönetime bağlılığı, yönetimin kararlarını gönüllü olarak kabullenmeleri ve örgütsel hedeflere ulaşma isteği daha yüksek olacaktır (Podsakoff vd, 1990, s. 132).

Lidere duyulan güven, işgörenlerin davranışlarını öngörme ve onları etkileme işlevine sahiptir (Ole Borgen, 2001, s. 224). Ancak güveni inşa etmek ve sürdürülebilmek kolay değildir. Bir liderin sahip olduğu kişilik özellikleri, sergilediği davranışlar, benimsediği liderlik tarzı ve yetkinlikleri, güven inşa etme ve güvenilir

bir imaj oluşturma sürecinde belirleyici rol oynamaktadır (Morgan, 1989, s. 53). Benzer bakış açısıyla, işgörenlerin lidere güveni, etkili liderlik için gereken önemli bir koşuldur (Bennis ve Nanus, 2003, s. ii; Dirks ve Ferrin, 2002, s. 621). Rousseau ve McLean Parks'a göre işgörenler lidere güvendiği takdirde;

- Örgütte bilgi paylaşımı kolaylaşacak; lider açısından sorunları önceden saptayabilme, nlem alabilme ve yeni yaklaşımlar geliştirebilme olanağı doğacaktır;
- İşgörenler kendilerinden beklenenden daha yüksek performansla çalışmaya ve öğrenmeye istekli olacaklardır;
- Bireysel ve örgütsel performansı artacaktır
- Liderin vizyonu ve değerleri işgörenler tarafından izlenebilecektir (Rousseau ve McLean Parks, 1993, s. 30).

2.1.1.1. Liderlik Kavramı

İnsanlar, yalnızca toplu halde yaşayan sosyal varlıklar olmakla kalmaz; aynı zamanda içinde buldukları grupları yönlendirecek ve ortak hedeflere ulaşmalarını destekleyecek bir lidere ihtiyaç duyarlar. Ortak amaçlar etrafında toplanmış bireylerin bu hedeflere yönlendirilmesi ise, özel bir liderlik becerisi ve ikna kabiliyeti gerektirir. Buna göre liderliğin tanımını yapacak olursak, Belirli hedefler doğrultusunda insanları bir araya getirerek onları bu hedeflere ulaşma yönünde motive edebilen bilgi, beceri ve yetkinliklerin bütünüdür (Eren, 2019, s. 501). Başka bir tanıma göre liderlik, bir bireyin, diğerlerini etkileme, güdüleme, etkin ve başarılı olmalarını sağlama yeteneğidir (House vd., 1999, s. 184). Liderlik, ortak bir çabayı anlamlı bir doğrultuda yönlendirme ve belirlenen hedefe ulaşmak için gönüllü çaba gösterilmesini teşvik etme süreci olarak da tanımlanabilir (Jacobs ve Jaques, 1990, s. 281).

Liderlik; bireylerin ve örgütlerin siyasal, psikolojik ve diğer kaynaklarını harekete geçirerek işgörenleri güdülemek, onları olumlu yönde etkilemek ve tatmin etmek amacıyla gerçekleştirildiğinde bir anlam taşır (Burns, 1978, s. 18). Liderlik zelliklerine sahip kişilerin en önemli rolü, örgütün hedef ve görüşlerini anlamlandırarak, bu hedeflere ulaşma sürecine yn vermektir. Liderlik sürecini anlamaya çalışırken, sadece bir etken üzerinde durmak, eksik ve yetersiz kalır. Bu

süreç, lider, işgörenler, amaçlar ve koşullar arasında belirli durumlarda ortaya çıkan ilişkilerden oluşmaktadır (Şimşek ve Çelik, 2019, s. 62). Bir örgütteki işgörenlerin performansı, örgütün çeşitli konumlarında bulunan liderlerin gösterdiği başarılarla ilişkilidir (O'Reilly vd., 2010, s. 105).

Alanyazında pek çok liderlik tanımı yapılmış olup bu tanımları artırmak olasıdır ancak, yapılan tüm tanımların çıkarımları özde ortaktır (Zel, 2011, s. 110). Özetle, bir grup insanın ortak amaçlar etrafında birleşmesi ve bu amaçlara ulaşmalarını kolaylaştıracak bir lidere ihtiyaç duyulması kaçınılmazdır. Bu liderin, grup üyelerinin gönüllü olarak çaba göstermelerini sağlayacak bilgi birikimi, becerileri ve kişilik özellikleriyle donanmış olması beklenir (Bolat ve Seymen, 2003, s. 62).

2.1.1.1.1. Liderlik ile Yöneticiliğin Farkı

Liderliğin bir etki süreci olarak değerlendirildiğinde, bir bireyin yönetici unvanına sahip olmadan da liderlik rolünü üstlenebileceği; aynı şekilde, bir yöneticinin mutlaka liderlik niteliklerine sahip olması gerekmediği söylenebilir (Yukl, 2010, s. 7). Yönetici ve liderlik kavramları birbirine yakın görülmekle beraber, bu kavramlar arasında birçok açıdan farklılık bulunmaktadır. Çoğu tanımda ortaya çıkan en temel fark, liderlerin bağlılık yaratması, yöneticilerin ise, konumlarının getirdiği sorumlulukları yüklenerek otorite ve güç kullanmalarındadır (Yalçınkaya, 2002, s. 111). Zaleznik (2004)'e göre yöneticilerle liderler arasındaki fark, ruhlarının derinliklerinde taşıdıkları kargaşa ve düzen anlayışlarından kaynaklanır. Yöneticiler süreci benimser, kararlılık ve kontrol arar, mevcut sorunları hızlı bir şekilde çözmeye çalışır. Liderler ise tam tersine kargaşayı ve yapı eksikliğini hoş görürler ve sorunları daha iyi anlamak için çözüme ve sonuca ulaşmak için acele etmezler (Zaleznik, 2004, s. 2). Yöneticiler kararlılığa, düzene ve verimliliğe değer verirler ve kişisel davranmazlar, riske karşıdırlar ve kısa süreli sonuçlara odaklanırlar. Liderler, değişime açıklık, yenilikçilik ve uyum gibi değerlere önem verirken, sadece ekonomik çıktıları değil, insan unsurunu da ön planda tutarlar. Hedefler ve stratejiler konusunda daha uzun vadeli bir perspektife sahiptirler. Öte yandan yöneticiler, işlerin nasıl yürütüleceğine odaklanırlar ve çalışanların performanslarını artırmayı hedefler. Liderler ise olayların bireyler açısından taşıdığı

anlamla ilgilenir ve insanların en öncelikli konularda ortak bir anlayış geliştirmesine katkı sunmaya çalışırlar (Yukl, 2010, s. 7). Bennis ve Nanus “yöneticilerin işleri doğru yapan kişiler, liderlerin ise doğru şeyi yapan kişiler olduğunu” ileri sürmüştür (Bennis ve Nanus, 1985, s. 21).

Yönetimin en önemli işlevi örgütlere düzen ve tutarlılık sağlamaktır; oysa liderliğin temel işlevi değişim ve hareket üretmektir. Yönetim, düzen ve kararlılık aramakla ilgilidir; Liderlik, uyum sağlayıcı ve yapıcı değişim arayışıyla ilgilidir (Northouse, 2015, s. 13). Liderler etkili iletişim yoluyla liderlik ederler. Burada sözü edilen etkili iletişim, işgörenlerin bir lideri izlemesi için gerekli anlayış ve güveni yaratır, geliştirir. Aslında etkili bir şekilde iletişim kurabilmek, bir yöneticinin liderlik pozisyonuna geçmesini sağlayan şeydir (Barrett, 2006, s. 386). Yöneticilik ve liderlik farklılıkları konusunda genel olarak vurgulanan ayrımlar şunlardır (Koçel, 2018, s. 591):

- Yöneticilik, profesyonel bir meslek pratiğidir; liderlik ise bireyleri etkileyerek onları harekete geçirebilme sanatıdır.
- Yöneticilik, genellikle resmi bir örgütsel yapı içinde yürütülürken; liderlik, biçimsel bir yapılanma olmadan da ortaya çıkabilir.
- Yöneticiler, önceden belirlenmiş amaçlara ulaşmak için işlerin en verimli şekilde yürütülmesine odaklanırken; liderler, bu hedeflerin ve yapılacak işlerin tanımlanmasında rol oynar.
- Yöneticilerin etki gücü, pozisyonlarının sağladığı yetki ve yaptırım hakkına dayanırken; liderlerin etkileyiciliği kişisel nitelikleri, davranış tarzları, vizyonları ve izleyicilerine sağladıkları güven ile ilhamdan kaynaklanır.
- Yöneticiliğin, daha çok eğitim, analiz, ölçme, istatistik, yönetmelik ve prosedür temelli olup “bilimsel” yönü ağır basarken; buna karşılık liderliğin, izleyicileri gönüllü şekilde hedefe yönlendirme ve onları ortak amaçlar doğrultusunda motive etme süreci olarak “sanatsal” yönü ön plandadır.
- Yöneticiler mevcut hedeflere ulaşma sürecini yürütürken; liderler değişim yaratma ve dönüşümü yönetme sorumluluğunu üstlenir.

Tüm bu farklarla birlikte örgütlerin başarılı olması için hem yöneticilere hem de liderlere ihtiyacı vardır (Zaleznik, 2004, s. 2). Örneğin bir örgütün liderliği

olmayan güçlü bir yönetimi varsa, sonuç boğucu ve bürokratik olabilir. Tersine, eğer bir örgüt yönetim olmadan güçlü bir liderliğe sahipse, sonuç anlamsız olabilir veya değişim adına yanlış yönlendirilmiş olabilir. Etkili olabilmek için örgütlerin hem yetkili yönetimi hem de yetenekli liderliği birlikte barındırabilmesi gerekir (Northouse, 2015, s. 13).

2.1.1.1.2. Liderlik Kuramları

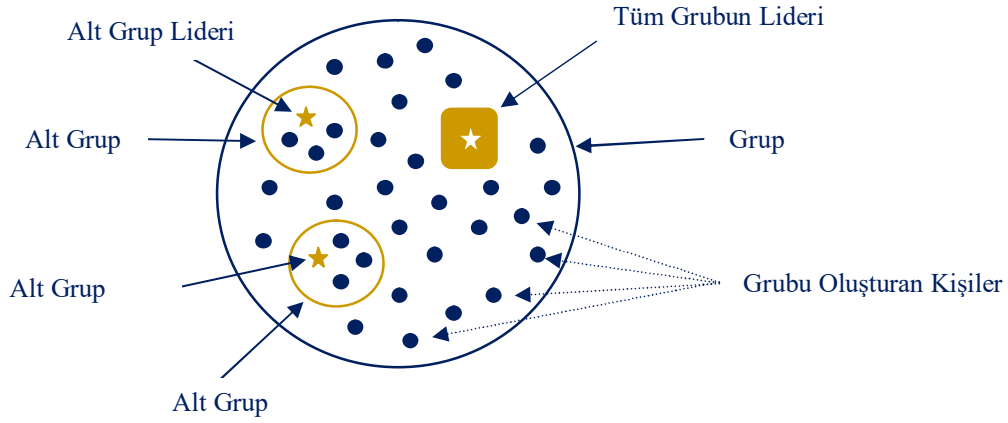
İlgili alanyazında liderliği oluşturan etkenlerin ne olduğu ya da bunlardan hangilerinin önemli olduğu konusunda farklı yaklaşımların bulunduğu görülmektedir. Liderlik rolünü başarıyla gerçekleştirmek için liderlerin taşıması gereken niteliklerin, davranışsal özelliklerin, bilgi ve yeteneklerin neler olduğu her zaman yanıtlanması gereken bir soru olmuştur. Bazı araştırmacılar liderlerin “lider olarak” doğduğunu ve sonradan eğitilerek yetiştirilemeyeceklerini ileri sürerken, pek çok araştırmacı da liderlik tutum ve davranışsal özelliklerinin eğitimle geliştirilebileceğini savunmuşlardır. Genelde liderlik konusundaki araştırmaların, yöneticilerin etkileme gücünün kaynaklarını bulmaya yönelik olduğu görülmektedir (Yalçınkaya, 2002, s. 111). Liderliğe ilişkin geliştirilen temel yaklaşımlar; özellik kuramı, davranışsal liderlik kuramları ve durumsal liderlik kuramları olarak sınıflandırılabilir.

2.1.1.1.2.1. Özellikler Kuramı

Liderlik literatüründe en eski ve köklü yaklaşımlardan biri, “Büyük Adam Kuramı” (Great Man Theory) olarak adlandırılan görüştür (Riaz ve Haider, 2010, s. 30). Bu kurama göre, liderlik nitelikleri ya bireyin doğasında mevcuttur ya da olağanüstü koşullar altında kendiliğinden ortaya çıkar (Bass, 1990, s. 5). Zamanla, liderlerin sahip oldukları bireysel özellikleri detaylı biçimde ele alan araştırmaların çoğalmasıyla birlikte, bu yaklaşım yerini “özellikler kuramı”na bırakmıştır. Özünde, bu kuram “büyük adam” anlayışının bir devamı niteliğinde olup, liderliği bireyin kişisel özellikleri üzerinden açıklamayı amaçlamaktadır (Northouse, 2015, s. 19).

Özellikler yaklaşımına göre, bazı insanlar kendilerini lider yapan özellikleri ile dünyaya gelirler (Daft, 2013, s. 36). Bu yaklaşıma göre, liderin sahip olduğu ayırt edici özellikler, onu grubun diğer üyelerinden farklılaştırmakta ve bu nedenle lider,

grup içindeki alt gruplardan bağımsız bir biçimde tanımlanabilmektedir. Şekil 1’de, liderin grubu oluşturan bireyler arasındaki konumu temsili olarak gösterilmektedir. Şekilde, yıldızla gösterilen figürler liderleri, iç içe daireler ise grubu ve alt grupları ifade etmektedir (Koçel, 2018, s. 594).



Şekil 1. Grupta Liderin Konumu

Kaynak: Koçel, 2018, s. 594.

Özellikler kuramının temel varsayımı, bazı bireylerin doğuştan liderlik potansiyeline sahip olduğu ve bu kişilerin belirli fiziksel nitelikler ile yetenekler açısından diğerlerinden ayrıldığı yönündedir (Yukl, 2010, s. 220). Bu yaklaşıma göre, grup üyeleri belirli özellikler bakımından karşılaştırıldığında, liderin kim olduğu belirlenebilir. Bu bağlamda, liderleri diğer bireylerden ayıran başlıca özellikler Tablo 1’de sunulmuştur (Koçel, 2018, s. 594):

Tablo 1. Özellikler Kuramına Göre Liderin Özellikleri

Fiziksel Özellikler	Yetenek/Beceri	Kişilik
Yaş	Güzel konuşma yeteneği	Dürüstlük
İrk	Zekâ	Samimiyet
Cinsiyet	Bilgi	Açık sözlülük
Boy	Planlı olma	Kendine ve başkalarına güven
Yakışıklılık/Güzellik	İş başarma yeteneği	Hissel olgunluk
Görünüm	İnisiyatif sahibi olma	Doğruluk

Kaynak: Koçel, 2018, s. 594

Öte yandan yalnızca ‘lider’ unsurunu merkeze alarak liderlik sürecini açıklamaya çalışan bu kuram, zamanla çeşitli eleştirilerin hedefi olmuştur. Liderlik olgusunun daha kapsamlı biçimde anlaşılabilmesi için sürece etki eden diğer değişkenlerin de dikkate alınması gerektiği vurgulanmıştır (Koçel, 2018, s. 595). Davranış bilimlerinin yükselişiyle birlikte araştırmacılar, ilgi alanlarını başka konulara yöneltmişler ve sırasıyla davranışsal ve durumsal liderlik kuramları ortaya atılmıştır (Organ, 1996, s. 1).

2.1.1.1.2.2. Davranışsal Liderlik Kuramları

Davranışsal liderlik kuramı, liderin başarısının ve etkinliğinin, sahip olduğu kişisel özelliklerden ziyade sergilediği davranışlarla şekillendiğini öne sürmektedir. Liderin işgörenlerle olan iletişim biçimi, karar alma sürecindeki tutumu, hedef belirleme yaklaşımları, çatışmaları ele alma tarzı, planlama ve denetim uygulamaları gibi davranışsal unsurlar, liderlik etkinliğini belirleyen temel faktörler arasında yer almaktadır (Koçel, 2018, s. 595).

Kurama göre liderlik, liderin özelliklerinden çok onun tutum, davranış ve çalışmaları ile bunların sonuçlarının işgörenler tarafından kabullenilmesi sonucunda ortaya çıkmaktadır. Davranışsal kuramlar çerçevesinde yapılan araştırmalarda, liderlik genellikle iki temel yaklaşıma odaklanarak ele alınmıştır: görev odaklı liderlik tarzı ve insan odaklı liderlik tarzı. Davranışsal liderlik kuramı da özellikler kuramı gibi liderlik konusunu lidere bakarak incelemektedir. Fakat özellikler kuramından farklı olarak, liderlerin özelliklerine bakarak değil, ne yaptığı açısından ele almaktadır (Eren, 2019, s. 503). Davranışsal liderlik kuramlarının, özellikler kuramına kıyasla üç temel avantaj sunduğu ifade edilebilir. Bunlar (Zel, 2011, s. 101):

- Davranışsal kuram, liderin kişilik özelliklerini incelemek yerine, sergilediği davranışlara odaklanır; bu sayede sadece resmî liderler değil, aynı zamanda resmîyet taşımayan lider figürleri de tanımlanabilir.
- Liderliğe özgü etkili davranış örüntüleri belirlendiğinde, bu davranışlar eğitim ve gelişim programları yoluyla bireylere kazandırılabilir.

- Liderin sergilediği davranışlara karşılık grup üyelerinin gösterdiği tepkiler, lider ile işgörenler arasındaki davranışsal etkileşimi detaylı biçimde analiz etme imkânı sunar.

Davranışsal liderlik yaklaşımının öncüsü sayılabilecek ilk araştırmalar, Ohio State, Michigan ve Harvard Üniversiteleri bünyesinde gerçekleştirilmiştir (Bolat vd., 2018, s. 166).

2.1.1.1.2.2.1. Ohio State Üniversitesi Araştırmaları

Liderlik kavramı yerine liderlik davranışına odaklanma ve liderin davranışının tanımlanması ve değerlendirilmesi arasındaki dikkatli ayırım, 1946 yılında başlatılan disiplinler arası bir program olan Ohio State Liderlik Çalışmaları'nda kullanılan araştırma yaklaşımının ayırt edici bir özelliğidir. Bu çalışmalar, genel olarak yönetim ve örgütsel davranış alanlarına, özel olarak da liderlik alanına çok önemli katkılarda bulunmuştur (Schriesheim ve Bird, 1979, s. 135).

Hem askeri hem de sivil yöneticiler üzerinde yürütülen bu araştırmalarda, liderin tanımı ile liderlik sürecine etki eden faktörleri ortaya koymak amaçlanmıştır ve sonuçta liderlik davranışının iki etken çevresinde yoğunlaştığı ortaya çıkmıştır. Bunlar kişiyi dikkate alma ve inisiyatiftir (Koçel, 2018, s. 596).

Tablo 2. Ohio State Üniversitesi Liderlik Araştırma Boyutları

1.Anlayış (Kişiyi Dikkate Alma)	2.İnisiyatif (Yapıyı Harekete Geçirme)
Lider ile işgörenler arasında güvenli, saygılı ve etkili ilişkileri ifade eden boyuttur.	Liderin işgörenlerini harekete geçirmesi için sergilediği davranışları ele alan boyuttur.
Liderin işgörenlerin sorunları ile yakından ilgilenmesini ve bu doğrultuda davranmasını gerektirmektedir.	Lider örgütün amaçlarını belirler.
İşgörenler liderlerini kendi istek ve ihtiyaçlarının bir temsilcisi veya sözcüsü olarak görürler.	Lider işin zamanında ve doğru yapılması için işgörenlerini yönlendirir.
Lider işgörenlerini takip eder ve gerektiğinde ödüllendirir.	Lider işi planlar, organize eder ve işgörenlerin görev paylaşımı yapar.
İş tatminini artırır, devamsızlığı ve işgören devir hızını azaltır.	İşgörenlerin performansı ve dolayısı ile liderin başarısı artar.

Kaynak: (İnan ve Serinkan, 2020, s. 316)

Ohio State'nin lider davranışına ilişkin çalışmaları, yönetim alanına liderlik konusunda yeni bir bakış açısı kazandırmıştır. Bu davranışsal yaklaşımda liderler, yalnızca iki ana davranışa odaklandığından, bu yaklaşım geniş çapta uygulanabilir. Dahası, lider davranışının liderlik başarısını şekillendirdiği düşüncesi, çeşitli işyerleri ve liderlik ortamlarında yapılan birçok çalışmayla doğrulanmıştır (Quaquebeke ve Vogt, 2022, s. 176).

2.1.1.1.2.2.2. Michigan Üniversitesi Araştırmaları

Ohio State araştırmalarının yürütüldüğü sıralarda Michigan Üniversitesi Anket Araştırma Merkezi'nden bir grup araştırmacı, Rensis Likert eşliğinde liderlik çalışmalarına başlamıştır. Söz konusu araştırmalar, yüksek performans gösteren birimlerde görev yapan liderlerin, üstleri tarafından sıkı biçimde değil daha çok uzaktan denetlendiğini ve benzer şekilde kendi astlarını da uzaktan yönettiklerini ortaya koymuştur. Bu liderlerin zamanlarının büyük kısmını yürütme işlevlerine ayırdıkları ve üretimden ziyade insan odaklı bir tutum sergiledikleri gözlemlenmiştir. Bu araştırmada ortaya çıkan en önemli bulgulardan biri, işgören memnuniyetinin doğrudan verimlilikle ilişkili olmadığı ve denetim şeklinin performansın anahtarı olduğudur (Luthans, 2011, s. 418). Çeşitli endüstri dallarında ve farklı konumlardaki işgörenler üzerinde yapılan bu çalışmalar sonunda, liderlerin davranışlarının iki etken etrafında yoğunlaştığı görülmüştür. Bunlar görev odaklı davranış ve ilişki odaklı davranış tarzıdır (Koçel, 2018, s. 597).

Görev odaklı davranış tarzında etkili liderler zamanlarını ve çabalarını astlarının yaptığı türde işler yaparak harcamazlar. Bunun yerine, işlerin planlanması ve programlanması, alt faaliyetlerin eş güdümlenmesi ve gerekli malzeme, donanım ve teknik yardımın sağlanması gibi görev odaklı işlevlere odaklanırlar. Görev odaklı davranış tarzı bir işin teknik ve üretim yönlerini vurgulayan liderlik davranışlarından oluşur. Bu yönetime göre işgörenler görevlerin başarılmasında bir araç olarak görülmektedir (Northouse, 2015, s. 58).

İlişki odaklı davranış tarzında ise etkili liderler aynı zamanda işgörenlerine karşı daha destekleyici ve yardımseverdir. Etkili liderlikle ilişkili olan destekleyici davranışlar; güven vermek, arkadaş canlısı ve düşünceli davranmak, işgörenlerin sorunlarını anlamaya ve kariyerlerini ilerletmelerine yardımcı olmak, onları zamanında ve yeterli ölçüde bilgilendirmek, fikirlerine değer vermek ve onlara nasıl

hareket edecekleri konusunda önemli ölçüde özerklik tanımaktır. Michigan ve Ohio State liderlik araştırmalarında bulunan ilişki odaklı davranışlar aslında benzerdir; ancak burada da Michigan araştırmacıları daha geniş bir davranış yelpazesine yer vermiştir. Bu, üretime odaklı liderlerin işgörenlere daha az odaklandığını, çalışan odaklı olanların ise daha az üretim odaklı olduğunu ortaya koymuştur (Northouse, 2015, s. 58). Likert, bir yöneticinin her işgörenine, kişinin kişisel değer ve önem duygusunu geliştirecek ve sürdürecektir şekilde destekleyici bir şekilde davranması gerektiğini öne sürmüştür (Yukl, 2010, s. 73).

Yapılan araştırmalar, çalışanlarıyla açık iletişim kurabilen, sorunları paylaşabilen ve ulaşılabilir olan liderlerin, ekiplerinde daha yüksek moral düzeyine sahip olduklarını göstermiştir. Buna karşın, bu çalışmalar kullanılan kavramların fazlaca sadeleştirilmesi ve genelleyici yaklaşımlar nedeniyle eleştirilmiş; özellikle metodolojik tutarlılık açasından tartışmalara yol açmıştır (Zel, 2011, s. 105).

2.1.1.1.2.2.3. Harvard Üniversitesi Araştırmaları

Bireyler arası davranışları gözlemlene yöntemlerinin en eskilerinden biri Robert Freed Bales'in 1950 yılında Harvard Üniversitesi'nde geliştirdiği Etkileşim Biçim Analizi'dir. Etkileşim Biçim Analizi, çeşitli eleştirilere rağmen bugün dahi geçerliliğini sürdüren ve bu alanda klasik niteliği kazanmış bir yöntemdir (Bales, 1950).

Etkileşim Biçim Analizi iki boyutludur; bu analizi oluşturan gruplar bir yanda iş, görev veya davranış biçimlerini, diğer yanda ise sorunun çözümleri ile ilgili olmayan ve bireyler arasındaki sosyo-duygusal etkileşimleri kapsamak üzere iki bölümde toplanmışlardır. Doğrudan işe ilişkin davranış biçimlerini kapsayan gruplar da "soru yöneltme" ve "sorun çözümleri" olmak üzere ikiye ayrılır. Sosyo-duygusal etkileşimin kaydedildiği grupları "Olumlu ve Olumsuz Sosyo-Duygusal Davranışlar" olarak ikiye ayırmak mümkündür (Tekarşlan vd., 2000, s. 109). Bales, karmaşık iletişimleri az sayıda sınıf ya da kategori içinde çözümlenebileceğimiz bir sistem geliştirmiş olup Tablo 3'deki gibi her iletişim 12 genel kategoriden birine yerleştirilmektedir (Bolat vd., 2018, s. 170).

Tablo 3. Bales Etkileşim Biçim Analizi Kategorileri

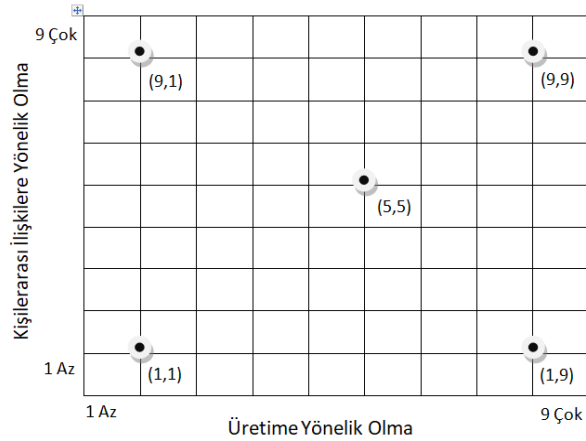
Olumlu Sosyo-Duygusal	1. Destekleyici davranış (başkalarının konumunu güçlendirme, yardım sunma, takdir etme) 2. Gerginliği azaltma (espri yapma, memnuniyet gösterme) 3. Kabullenici yaklaşım (uyum sağlama, empati kurma, onaylama)
Sorun Çözme Çabaları	4. Yönlendirme (çözüm üretme, yol gösterme, uygulanacak yöntemi açıklama) 5. Görüş bildirme (analiz yapma, değerlendirme sunma, düşüncelerini ifade etme) 6. Bilgilendirme ve uyum gösterme (bilgi sunma, tekrar etme, açıklama yapma, doğrulama)
Soru Yöneltilme	7. Uyum sağlamasını isteme (bilgi isteme, tekrar ve doğrulama talep etme) 8. Görüş alma (analiz isteme, değerlendirme ve ihtiyaçların ifade edilmesini talep etme) 9. Öneri isteme (rehberlik talep etme, çözüm önerisi bekleme)
Olumsuz Sosyo-Duygusal	10. Reddetme (yardım sunmama, onaylamama) 11. Sorunları dışa vurma (destek arama, geri çekilme) 12. Olumsuz tutum sergileme (başkalarının durumunu küçümseme, kendini savunma, ısrarcı olma)

Kaynak: Tekarslan, 2000, s. 110

Araştırma sonuçları, lider olarak öne çıkan bireylerin hem grup içinde en çok takdir edilen kişiler olduğunu hem de güçlü fikirler ortaya koyabildiklerini göstermektedir. Bu da iletişim becerilerinin liderlik sürecinde belirleyici bir rol oynadığını ortaya koymaktadır (Zel, 2011, s. 136). Elde edilen bulgular, küçük gruplarda aynı anda farklı işlevleri üstlenen iki ayrı liderlik tarzının görülebileceğine de işaret etmektedir. Bunlardan biri daha çok görev odaklı olup yön gösteren ve önerilerde bulunan bir roldeyken, diğeri grup içi etkileşimi kolaylaştıran ve duygusal destek sağlayan bir liderlik tarzını yansıtmaktadır (Bolat, 2008, s. 15). Bales'in (1950) ortaya koyduğu üzere, bu iki liderlik davranışının tek bir kişi tarafından üstlenilmesi zordur; genellikle farklı üyeler tarafından paylaşılmaktadır. Sosyal liderler uzlaşmacı, duyarlı ve katılımcı bir yaklaşım sergilerken; görev liderleri daha yönlendirici, hızlı karar veren ve yüksek performans beklentisi taşıyan kişilerdir (Zel, 2011, s. 136).

2.1.1.1.2.2.4. Blake ve Mouton Yönetim Tarzı Matrisi

Robert Blake ve Jane Mouton, 1964 yılında liderlik davranışlarını analiz edebilmek amacıyla “kişiler arası ilişkiler” ve “üretim odaklılık” olmak üzere iki temel boyuttan oluşan bir Yönetim Tarzları Matrisi geliştirmişlerdir. Bu modelde, her iki boyutun birlikte ele alınması sayesinde etkili liderlik yaklaşımlarının belirlenebileceği öne sürülmüştür (Jogulu ve Wood, 2006, s. 239).



Şekil 2. Yönetim Tarzı Matrisi

Kaynak: Koçel, 2018, s. 598

Şekil 2’de Blake ve Mouton’un yönetim matrisindeki öne çıkan beş liderlik tipi gösterilmektedir. Bu liderlik tarzlarının genel özellikleri ise aşağıdaki şekilde açıklanabilir (İnan ve Serinkan, 2020, s. 317):

(1.1) *Başarısız Yönetim (Cılız Liderlik)*: Liderin insan odaklı ve üretim odaklı davranışları minimum düzeydedir. Lider ast ve üstleri ile mesafeli bir ilişki sergilemekte ve planlamaya zaman ayırmamaktadır; yaratıcılığa ilgisi en az düzeydedir. Bu tarz lider, çatışmalardan da hoşlanmamaktadır.

(1.9) *Kulüp Liderliği*: Bu tarz bir liderin, insan odaklı davranışları yüksek, üretime yönelik davranışları daha düşük seviyededir. Lider, öncelikle astlarının duygu ve düşüncelerine önem verir. Örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesi önem taşır, ancak bu konuda astlarına baskı yapmaz. Çatışma durumlarında ise cezalandırmaktan ziyade, iletişim kurarak uzlaşma yolunu benimser.

(9.1) *Görev Liderliği*: Bu tarz lider, insan odaklı yaklaşımları neredeyse hiç sergilemez; ancak üretime yönelik davranışları oldukça üst düzeydedir. Lider, planlama yapar ve başarıyı kar ile üretim sonuçları üzerinden değerlendirir. Astlarıyla olan ilişkilerinde otorite ve itaat ön plandadır. Çatışmaları genellikle

çalışanların aleyhine sonuçlanabilecek cezalar yoluyla çözmeyi tercih eder. Görevlerin sıkı kurallarla sınırlandırılması nedeniyle, bu liderlik tarzında yaratıcılığa yer verilmez.

(9.9) *Ekip Lideri*: Bu liderlik tarzında, hem insan odaklı hem de üretime odaklı davranışlar üst seviyededir. Lider, örgütte güven ve saygı ortamını güçlendirir. Çatışma durumlarında tarafların ortak çözüm yolları üretmesini destekler ve uzlaşmaya dayalı bir yaklaşım benimser. Yaratıcılığı ve yenilikçi yaklaşımları teşvik eder, değişime açık bir tutum sergiler. Başarının, bireysel isteklendirme ile örgütsel performansın dengesiyle elde edileceğine inanır. Bu nedenle, ideal liderlik modeli olarak kabul edilir.

(5.5) *Orta Yol Liderlik*: Bu tarz lider, hem insan odaklı hem de üretim odaklı davranışlarında orta düzeyde bir yaklaşım sergiler. İşlerin yapılması ile çalışanların moralini dengede tutmaya özen gösterir. Lider, planlama yapar, görevleri dağıtır ve işlerin düzgün ilerlemesi için rehberlik eder. Hata ya da aksaklıklar olduğunda cezalandırmak yerine astlarına bir fırsat daha tanımayı tercih eder. Ancak, bu liderlik tarzında yaratıcılık ön planda değildir ve değişim genellikle istenmez.

Bu tür bir modelin örgütlere sunduğu en büyük katkılardan biri, liderlerin sergiledikleri davranışları kavramsal düzeyde anlamalarına olanak tanınmasıdır. Kendi yönetim tarzını fark eden bir lider, bu farkındalık sayesinde çeşitli eğitim ve gelişim programları yoluyla davranışlarını ve liderlik yaklaşımını dönüştürebilir (Koçel, 2018, s. 599).

2.1.1.1.2.2.5. X ve Y Kuramı

Douglas McGregor'a göre, liderlerin sergiledikleri davranışlar, işgörenlere ilişkin sahip oldukları varsayımlara dayanarak şekillenmektedir. Liderin insan doğasına dair inançları, yalnızca çalışanlara bakışını değil, aynı zamanda kendi liderlik tutumlarını da belirlemektedir. Bu çerçevede McGregor, söz konusu varsayımları zıt yönlü iki temel yaklaşım altında toplamış ve bunları X ve Y Kuramı olarak adlandırmıştır (Eren, 2001, s. 26). X Kuramı'nın örgütteki işgören davranışları için varsayımları şunlardır (Baransel, 1993, s. 197):

- Çoğunlukla sorumluluktan uzak durur, yönlendirilmekten yana tavır sergilerler.

- Hırslı değildirler. Çoğu örgüt amaçlarına kayıtsızdırlar; oldukça bencildirler.
- Yenilikleri sevmez ve değişime direnirler.
- Çalışmayı sevmezler ve mümkün oldukça az çalışırlar.
- Saftırlar, kendilerine söylenenlere hemen inanırlar.

Douglas McGregor, X Kuramı'nda işgörenlere yönelik olumsuz bir bakış açısı sunmuş; çalışanların sorumluluktan kaçan ve dışsal denetime ihtiyaç duyan bireyler olduğunu savunmuştur. Ancak ilerleyen süreçte, bu yaklaşımın karşısına daha olumlu bir insan anlayışına dayanan Y Kuramı'nı koymuştur. McGregor'a göre, geleneksel anlayış insanı eksik ve sorunlu bir varlık olarak görse de, uygun ortamlar sağlandığında bireylerin içsel motivasyonları ve yaratıcılıkları ortaya çıkmakta; bu potansiyel de örgütsel hedefler doğrultusunda önemli katkılar sunabilmektedir (McGregor, 1957, s. 166). Y Kuramı bir anlamda X Kuramı'nın tam tersi bir bakış açısını yansıtmaktadır. Bu açıdan, Y Kuramı, X Kuramı'na göre "modern" bir değerlendirme olarak da tanımlanabilir. Douglas McGregor'un Y Kuramını oluşturan varsayımları aşağıda sunulmuştur (Tekin vd., 2016, s. 83):

- İnsanlar tipik olarak tembel değildirler; gerekli ortamın sağlanması halinde çalışmaktan keyif alırlar.
- İnsanlar, gerekli koşullar sağlandığında öğrenme ve daha fazla sorumluluk alma eğilimindedirler.
- İnsanlar kendilerini kontrol ederek örgütün amaçlarına katkıda bulunabilirler; eğer işgörenlere amaçlar doğru bir şekilde anlatılırsa, onlar da işbirliğine daha yakın bir tavır sergileyebilir ve amaçlara hizmet edebilirler.
- İnsanlar amaçlarını, ulaşabileceklerini düşündükleri somut veya psikolojik ödüllere göre seçmektedirler. Bu açıdan amaçlara bağlılık işgörenlerin elde edebilecekleri ödüller ile de yakından ilgilidir.

McGregor'un Y Kuramı perspektifinde gerçekleşen yönetim uygulamalarının X Kuramı'na göre; daha iyi performans, daha iyi sonuç sağlamanın yanısıra işgörenlerin kendilerini geliştirmelerine de daha çok destek olduğu görülmektedir (Mohamed ve Nor, 2013, s. 715).

2.1.1.1.2.2.6. Sistem 1 – Sistem 4 Modeli

Michigan Üniversitesi Sosyal Araştırmalar Enstitüsü'nde 1950'li yıllarda Rensis Likert tarafından yapılan bir araştırma sonrası ortaya konulan örgütsel sistem yaklaşımı; örgütsel liderliği sistem 1 (istismarcı otoriter), sistem 2 (yardımsever otoriter), sistem 3 (danışmacı) ve sistem 4 (demokratik) olmak üzere 4 grupta sınıflandırılmıştır (Hodgetts, 1997, s. 321). Bu dört grup ve özellikleri Tablo 4'deki gibi özetlenebilir.

Tablo 4. Sistem 1-Sistem 4 Modeli

Liderlik Değişkeni	Sistem 1 (İstismarcı Otokratik)	Sistem 2 (Yardımsever Otokratik)	Sistem 3 (Katılımcı)	Sistem 4 (Demokratik)
1. İşgörenlere olan güven	İşgörenlere güven duymaz.	Güven ilişkisini, adeta hizmet edenle edilen arasında kurulan hiyerarşik bir bağlılık şeklinde görür.	Belirli ölçüde güven duyar; ancak alınan kararlarda söz sahibi olma arzusunun da sürdürür.	Bütün konularda tam olarak güvenir.
2. İşgörenlerin algıladığı serbesti	İşgörenler işe ilişkin konularda hiçbir şekilde özgür hareket etme imkânları yoktur.	İşgörenler kendilerini fazla serbest hissetmez.	İşgörenler kendi hareket alanlarını sınırlı görürler ve tam anlamıyla özgür hissetmezler.	İşgörenler kendi kararlarını alma konusunda tamamen özgür olduklarını düşünürler.
3. İşgörenlerle olan ilişkisi	İşe dair problemleri çözerken, işgörenlerin görüşlerine seyrek olarak başvurur.	Zaman zaman işgörenlerin görüşlerine başvurur.	Çoğunlukla işgörenlerin düşüncelerine önem verir ve bu fikirleri sürece dâhil etmeye özen gösterir.	Her zaman işgörenlerin görüşlerine başvurur ve karar süreçlerinde onların katkısından yararlanır.

Kaynak: Koçel,2018 s. 600

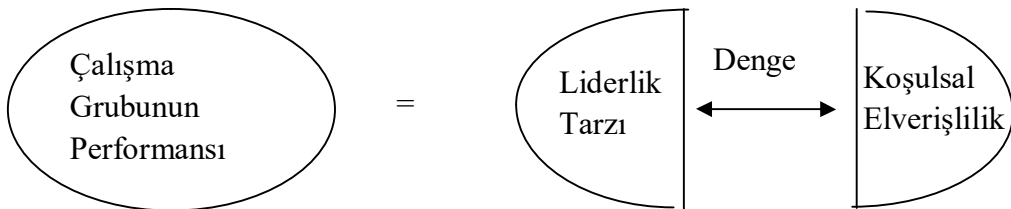
Likert'in bulguları, yüksek düzeyde verimlilik gösteren grupların genellikle Sistem 3 ve Sistem 4 tarzı yönetimlerle çalıştığını; düşük verimliliğe sahip grupların ise daha çok Sistem 1 ve Sistem 2 yönetim yaklaşımlarına maruz kaldığını ortaya koymuştur (Koçel, 2018, s. 600). Bu bağlamda, Sistem 1'in daha çok otoriteye dayalı, görev odaklı ve biçimsel bir yönetim anlayışını temsil ettiği; buna karşılık Sistem 4'ün işbirliğine açık, güven temelli ve grup dinamiklerine önem veren bir liderlik yaklaşımını yansıttığı görülmektedir (Eren, 2001, s. 43).

2.1.1.1.2.3. Durumsal Liderlik Kuramları

Davranışsal liderlik kuramlarının ardından, araştırmacılar liderliği açıklamak üzere durumsal yaklaşımı geliştirmişlerdir. Bu yaklaşımın temelinde, tüm koşullarda geçerli olacak tek bir liderlik biçiminin bulunmadığı anlayışı yer almaktadır. Burada liderin başarısı, içinde bulunduğu duruma göre farklılık gösterebilir; dolayısıyla etkili bir lider, davranışlarını koşullara, çalıştığı grupla ilişkilerine ve kendi bireysel özelliklerine uyarlayabilen kişidir. Bu nedenle, en uygun liderlik biçimi yerine, belirli bir durumda en etkili olan liderlik tarzından söz etmek daha doğrudur (Naktiyok, 2009, s. 23; Tekarslan vd., 2000, s. 135). Durumsal Liderlik Yaklaşımı'na göre liderliğin etkinliğini belirleyen unsurlar arasında; ulaşılması hedeflenen amacın niteliği, grup üyelerinin sahip olduğu yetkinlikler ve beklentiler, liderliğin ortaya çıktığı örgütsel yapının özellikleri ile hem liderin hem de grup üyelerinin geçmiş deneyimleri önemli birer faktör olarak öne çıkmaktadır. Aşağıda durumsal liderlik araştırmalarının en önemlilerinden bazılarına yer verilmektedir (Koçel, 2018, s. 600):

2.1.1.1.2.3.1. Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli

Liderlikte durumsallık yaklaşımıyla ilgili ilk kuram, 1967 yılında Fred E. Fiedler tarafından geliştirilmiştir. Fiedler'in liderlik kuramının temelinde grup performansının, liderlik tarzı ve ortam özelliklerinin bir fonksiyonu olduğu düşüncesi yatmaktadır. Bu kuram, örgütlere hangi tür liderlik davranışının uygun olabileceğini gösteren çalışmaların fazla olmaması nedeniyle önemli bir çıkış olarak kabul edilmektedir. Özetle Fiedler'in modelinde, Şekil 3'te görüldüğü gibi çalışma grubunun performansının, kişinin liderlik tarzı ile koşulsal elverişlilik arasındaki dengeye bağlı olarak ortaya çıkmasıdır (Özalp vd., 1992, s. 182).



Şekil 3. Fiedler Durumsal Liderlik Teorisi

Kaynak: Bedeian, 1986, s. 471, Özalp vd, 1992, s. 192

Liderlik Tarzı Fiedler'e göre onun kişiliğine bağlıdır ve genellikle durağandır. Bir liderin tarzını belirlemek için Fiedler, iş arkadaşı ölçeği (LPC) olarak adlandırılan bir ölçü geliştirmiştir (Özalp vd., 1992, s. 182). LPC ölçeği, bir liderden geçmişteki ve şimdiki tüm iş arkadaşları içinden, birlikte iyi çalışamayacağını düşündüğü kişiyi seçmesi ve bu kişiyi bir dizi iki kutuplu sıfat ölçeği üzerinden derecelendirmesi ile oluşur. Anlamca farklılık gösteren sorular, 18 kadar boyut üzerinde yapılır. Fiedler'e göre, LPC puanı bir liderin motivasyon hiyerarşisini gösterir. Yüksek LPC puanı lideri, öncelikle işgörenleri de dahil olmak üzere diğer insanlarla kişilerarası ilişkiler kurmaya güdüler ve ilişkilerin iyileştirilmesi gerekiyorsa düşünceli ve destekleyici bir tavırla hareket eder. Düşük LPC lideri, öncelikle görev hedeflerinin başarılmasıyla güdülenir ve görevlerin yapılması sırasında karşılaşılan sorunlar halinde, görev odaklı davranışı vurgular. Yani, düşük LPC puanı olan liderlerin görev başarısına önem vermesi gerekirken, yüksek LPC puanı olan liderlerin kişilerarası ilişkilerdeki başarıya önem vermesi gerekir (Yukl, 2010, s. 225).

Koşulsal elverişlilik, liderin çalışma grubunun performansını etkilemesini mümkün kılan bir koşulun uygunluğunun derecesini ifade etmektedir. Koşulsal elverişliliği belirlemede aşağıda belirtilen üç etken kullanılmaktadır.

a) Lider-Üye İlişkileri: Bu ilişki ile grup üyelerinin lidere karşı duydukları güvenin ve bağlılığın derecesi ifade edilmektedir. Lider, grup üyeleri ile iyi ilişkiler içindeyse, onlar tarafından sayılıyorsa ve güvenlerini kazanmışsa daha fazla güç ve etkileme olanağına sahip olacaktır (Bolat vd, s. 179). Ksi bir durumda, lider ile grup arasındaki bağlar zayıf kabul edilir ve bu durum, liderlik açısından örgüt içinde elverişsiz bir ortamın oluşmasına neden olur (Koçel, 2018, s. 585).

b) Başarılacak İşin Niteliği: Görev yapısının belirginliği, tamamlanacak ürün ya da hizmetin net tanımı ile başarının ölçülmesine yönelik somut kriterlerin varlığına bağlıdır. İşin ne şekilde yapılacağı önceden belirlenmiş olması, liderin etki gücünü artırırken; belirsizlik içeren durumlarda bu güç daha sınırlı olabilir (Koçel, 2018, s. 602; Yukl, 2010, s. 226).

c) Liderin Pozisyona Dayanan Gücü: Fiedler modelinin üçüncü değişkeni olan pozisyona dayanan güç ise liderin ödüllendirme, terfi ettirme gibi; cezalandırma, işe

son verme ve yaptırım uygulama gibi konularda sahip olduğu yetkinin derecesini ifade etmektedir (Koçel, 2018, s. 602).

Tablo 5. Fiedler Koşulsal Elverişlilik Lider Analizi Modeli

Lider-Takipçi İlişkisi	İYİ				ZAYIF			
	Planlanmış		Planlanmamış		Planlanmış		Planlanmamış	
İşin Niteliği	Fazla	Az	Fazla	Az	Fazla	Az	Fazla	Az
Liderin Yetki Derecesi	Fazla	Az	Fazla	Az	Fazla	Az	Fazla	Az
	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑
	1	2	3	4	5	6	7	8
	En Olumlu ←				→ En Olumsuz			

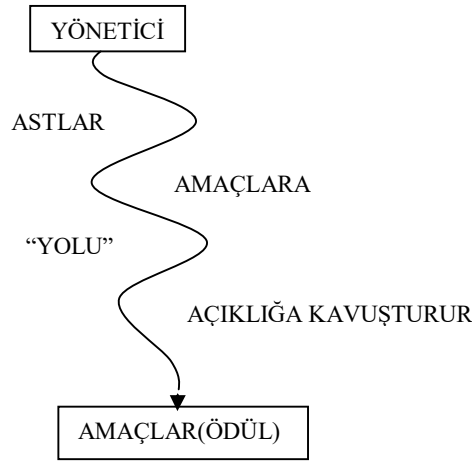
Kaynak: Koçel, 2018, s. 602

Her türlü durumdan elde edilen araştırma bulgularının analizi yoluyla Fiedler, çok olumlu ve çok olumsuz durumlarda, göreve yönelik veya otoriter lider tipinin etkili olduğunu ortaya koymuştur. Bununla birlikte, durumun yalnızca orta derecede olumlu olduğu durumda insan odaklı liderlik türleri en etkili olan liderlik türleridir. Yukarıdaki Tablo 4. liderlik tarzı ile durumun olumluluğu arasındaki bu ilişkiyi özetlemektedir. Özünde, Fiedler'in modelinin öne sürdüğü şey, son derece elverişsiz durumlarda etkili liderin sorumluluğu üstlenmesi ve görevi gerçekleştirmek için herhangi bir katkı istemeden veya herkesi mutlu etmeye çalışmadan verilmesi gereken kararları vermesidir (Luthans, 2011, s. 424).

2.1.1.1.2.3.2. Yol-Amaç Kuramı

House tarafından 1971 yılında geliştirilen yol-amaç kuramı, liderin davranışlarının çalışanların memnuniyeti ve iş performansı üzerindeki etkilerini; ayrıca iş hedeflerinin nasıl algılandığını ve bu hedeflere ulaşmak için izlenen yolları açıklamayı amaçlamaktadır (Yukl, 2010, s. 228). Bu kuram, liderlerin hem çalışanları motive etmede hem de iş tatminini sağlamada etkili bireyler olduğu

varsayımına dayanmaktadır. Bu bağlamda liderlerin örgüt içinde iki temel işlev üstlendikleri ifade edilmektedir. İlk olarak, örgütsel hedefleri tanımlayarak çalışanlara hangi davranışların ödüllendirileceğini açıkça göstermeleri beklenir. İkinci olarak ise, bu hedeflere ulaşmada çalışanlara destek olarak, istenen davranışların ortaya çıkmasını teşvik etmeleri ve bu yolla ödülleri ulaşılabilir hâle getirmeleridir (Eren, 2019, s. 515).



Şekil 4. Yol – Amaç Kuramı Modeli

Kaynak: Koçel, 2018, s. 604

Yol-amaç kuramı, temel olarak lider davranışının çalışanların güdülenmesi, memnuniyeti ve performansı üzerindeki etkisini açıklamaya çalışır. Kuramın House versiyonu aşağıda sıralanan dört ana liderlik tipini veya stilini içermektedir (Langton ve Robbins, 2006, s. 265, Robbins ve Judge, 2012, s. 385, Akdağ, 2016, s. 241).

1. *Otoriter liderlik:* İşgörenler kendilerinden tam olarak ne beklediğini bilir ve lider belirli talimatlar verir. Bu tip liderlik görevleri gerçekleştirilmede zorluk yaşandığı veya görevin belirsiz olduğu durumlarda daha fazla işe yaramaktadır. Buna karşın, yüksek seviyede bilgisi ve yeteneği bulunan astlar için gereksiz olarak algılanabilmektedir. Yönlendirilme ihtiyacının ve isteğinin söz konusu olduğu örgütlerde bu tarz lider etkin olur.

2. *Destekleyici liderlik*: Bu tür lider dost canlısı ve ulaşılabilir; işgörenlere gerçek bir ilgi gösterir. İşgörenlerin yüksek derecede belirlenmiş görevleri yerine getirmesi durumunda bu liderlik tarzı; daha fazla tatmin ve performans sağlamaktadır. Bireyler stres altında olduklarında ve desteğe ihtiyaç duyduklarında destekleyici liderliğe daha çok gereksinim duyulmaktadır.
3. *Katılımcı liderlik*: Lider, iş arkadaşlarının önerilerini bekler ve bunlardan yararlanır; ancak kararları kendisi verir. Bu davranış, bireylerin karar vermede yardıma ihtiyaç duydukları durumlarda en uygun davranış türü olmaktadır. Katılım ihtiyacının ve isteğinin söz konusu olduğu örgütlerde bu tarz lider etkin olur.
4. *Başarı odaklı liderlik*: Lider, işgörenler için zorlayıcı hedefler belirler. Onların bu hedeflere ulaşacaklarına ve iyi performans göstereceklerine dair güven duyar. Bu davranış, zor durumları seven ve yüksek oranda güdülenmiş bireylerle çalışırken kullanılan bir davranıştır. Mücadele, başarı ihtiyacı ve isteğinin söz konusu olduğu örgütlerde bu tarz lider etkin olur.

2.1.1.1.2.3.3. Vroom ve Yetton'un Liderlik Kuramı

Victor Vroom ve Philip Yetton tarafından 1973 yılında ortaya atılan olan bu kuram, Victor Vroom ve Art Jago tarafından da geliştirilmiştir. Karar verme süreci üzerine yoğunlaşan modele, "karar ağacı modeli" de denilmektedir (Özkalp ve Kırel, 2010, s. 320). Vroom ve Yetton, çeşitli durumlara uygun karar alma yaklaşımlarını ve liderlik sürecine etkilerini incelemişlerdir. Geliştirdikleri model, liderin karar sürecine işgörenleri hangi düzeyde dahil ettiğini ve bu katılımın niteliğini açıklamayı amaçlamaktadır (Vroom ve Jago, 2007, s. 20).

Bu modelde, liderin izleyicileri ile ilişkisinden ortaya çıkan lider davranışları üzerinde durulurken; Vroom-Jago modelinde, karar süreçlerine izleyicilerin ne düzeyde dâhil edileceği ve bu katılımın nasıl teşvik edileceği analiz edilmeye çalışılmıştır. Karar aşamasında seçilecek liderlik tarzı, otokratikten danışmaya ve grup temelli liderlik tarzına doğru, aşağıdaki gibi beş farklı şekilde ortaya çıkabilmektedir (Zel, 2011, s. 153):

Otokratik 1: Lider, problemleri çözerken veya karar verirken astlarına danışmaz; kararı kendisi verir.

Otokratik 2: Lider, önemli bilgileri izleyicilerinden alıp ona göre problem çözümü arar; karar yine kendisindedir.

Danışmacı 1: Lider, problemi izleyicileri ile paylaşır ve onların görüşlerini alır. Bu görüşler arasından çözümü bulur ve kararı kendisi verir.

Danışmacı 2: Lider, izleyicileri ile sorunu paylaşır. Onların görüş ve önerilerini alır. Ancak sonuçta liderin kararı izleyicilerin görüşlerini yansıtabilir veya yansıtmayada bilir.

Grup: Lider, problemi izleyicilerine grup halinde açar ve sorunun çözümü için hep birlikte seçenekler bulmaya çalışırlar. Lider burada karara katılmayıp sadece yönlendirme görevi üstlenir.

Vroom ve Yetton'un modeli, liderin karar sürecinde nasıl bir yol izlemesi gerektiğini belirleyebilmesi için yedi durumsal niteliğe dayalı bir sorgulama sistemi sunar. Bu sorulara "evet" ya da "hayır" şeklinde verilen yanıtlar, lideri beş farklı karar alma stilinden birine yönlendirir. Ayrıca A'dan G'ye kadar sıralanan sorular doğru şekilde yanıtladığında, liderin işgören katılımına hangi düzeyde yer vermesi gerektiği konusunda net bir çerçeve oluşur.

A: Verilecek karar belirli bir uzmanlık ya da kalite gerektiriyor mu?

B: Gerekli bilgileri karar almada tek başınıza kullanabileceğiniz durumda mısınız?

C: Karar konusu açık ve net şekilde tanımlanabiliyor mu?

D: Çalışanların kararı benimsemesi ve uygulaması kritik bir önem taşıyor mu?

E: Kararı tek başınıza alsaydınız, çalışanlar bu kararı kabul eder miydi?

F: Karara temel oluşturan örgütsel hedefler, çalışanlar tarafından da destekleniyor mu?

G: Çözüm sürecinde çalışanlar arasında çatışma çıkma olasılığı var mı?

Vroom ve Yettori tarafından geliştirilen katılnmalı model; karar vermede işğörenlerin katılımı konusunu, yukarıdaki soruların yanıtlanması yoluyla açığa çıkardığından dolayı ilgi çekmektedir. Model, liderlikte kuram ve uygulama arasındaki köprüyü kurmada önemli bir girişimi temsil etmiştir (Bedeian, 1986, s. 480).

2.1.1.1.2.3.4. Hersey ve Blanchard Liderlik Kuramı

Ohio Devlet Üniversitesi liderlik araştırmaları ile Blake-Mouton'un yönetim tarzı ölçeğinden yararlanan Paul Hersey ve Kenneth Blanchard, buradan hareketle yeni bir kuram geliştirmişlerdir (Baysal ve Tekarslan, 1996, s. 232). Bu kuramın temeli, bir liderin davranışlarının izleyicilerinin olgunluk düzeyine bağlı olarak değişmesidir. Olgunluk; izleyicilerin kendi davranışlarını yönlendirmede gösterdikleri “yetenek” ve “istek” tir (Bolat, 2011, s. 152). Kurama göre lider, izleyicilerin olgunluk düzeyine uygun olacak şekilde işe ve işğöre yönelimini ayarlar ve bunu ne kadar iyi dengelerse etkinliği de o kadar artar (Zel, 2011, s. 150). Hersey ve Blanchard'ın kuramına göre, sözü edilen “olgunluk” aşağıda belirtilen dört aşamada tanımlanmaktadır (Özalp vd., 1992, s. 177-178):

- **Olgunluk-1:** İnsanlar, bazı şeyleri yerine getirmek için sorumluluk almada hem isteksiz ve hem de yeteneksizdirler.
- **Olgunluk-2:** İnsanlar, bir işi yerine getirmede gerekli olan yeteneğe sahip değil, ancak isteklidirler.
- **Olgunluk-3:** İnsanlar, liderin istediğini yerine getirmede yetenekli ancak isteksizdirler.
- **Olgunluk-4:** İnsanlar, liderin istediğini yerine getirmede hem istekli hem de yeteneklidirler.

Hersey ve Blanchard'ın durumsallık modeli, liderlik tutumlarıyla ilişkili durumlar üzerinde odaklanmıştır. Bu durumlar; liderin görev yönelimli ve ilişki yönelimli tutumudur. *Görev yönelimli tutum* tarzında, lider kişilerin görevlerini tanımlar ve bunların nasıl ve ne şekilde yerine getireceklerini belirler. *İlişki yönelimli tutum tarzında* ise, lider kişilerle kesintisiz bir iletişim halinde olarak; bu kişileri dinleme, cesaretlendirme, fikirlerine netlik katma ve onlara yardım etme tutumu sergiler (Paksoy, 1993, s. 19). Hersey ve Blanchard, bu temel iki davranıştan

ve olgunluk düzeyinden hareketle aşağıdaki gibi dört liderlik tarzı belirlemiştir (Ivancevich vd., 2005, s. 504; Baysal ve Tekarslan, 1996, s. 235-237):

1. *Söyleyen* (düşük ilişki- yüksek görev): Lider işi yapmak için gerekli rolleri tanımlar ve işgörenlere neyi, nerede, nasıl ve ne zaman yapmaları gerektiğini söyler. İşgörenlerin olgunluk düzeyi düşük olduğu durumlarda, liderin işgörenleri etkileyebilmesinde uygun olan liderlik tarzıdır.

2. *Satan* (yüksek ilişki- yüksek görev): Lider işgörenlerine yapılanmış talimatları verir, onları hem yönlendirir hem de destekler. Olgunluk düzeyini düşük ile orta derecede olduğunda, uygun olan bir tarzıdır.

3. *Katılımcı* (yüksek ilişki- düşük görev): Lider ve işgörenleri başarılı olmak için karar alırken beraber hareket ederler. Lider işgörenlerini cesaretlendirir, onların kararlara katılımını artırmak için çabalar. Bu liderlik tarzı, izleyicilerin olgunluk seviyesinin orta ile yüksek arasında olduğu durumlar için en uygun seçenek olarak görülmektedir.

4. *Yetkilendiren* (düşük ilişki – düşük görev): Lider, işgörenlerine çok az belirgin olan kapalı talimatlar verir ve kişisel destek vermez. Karar alma ve bu kararları uygulama sorumluluğunu işgörenlere bırakır. İşgörenlerin olgunluk düzeyinin yüksek olduğu durumlarda kullanılan liderlik tarzıdır.

2.1.1.1.2.3.5. Reddin'in Üç Boyutlu Modeli

William J. Reddin geliştirdikleri bu üç boyutlu modelde, Ohio State Üniversitesi Liderlik Modeli'nin göreve ve ilişkiye dönük olma boyutlarını temel almış olup aynı zamanda liderlik tarzı kavramı ile belirli bir çevrenin durumsal taleplerini bir araya getirmeye çalışmıştır. Reddin kuramında görev ve ilişki boyutlarına yönetsel etkililik boyutunu ilave etmiş ve etkililiğin yönetimin temel amacı olduğunu savunarak Reddin 3-D adını verdiği kuramını bu temele oturtmuştur (Bolat vd., 2018, s. 184). Bu dört temel yönetim tarzı aşağıdaki şekilde açıklanabilir (Zel, 2001, s. 127-128; Çolak, 2015, s. 58-59; Aslan, 2013, s. 136):

- **Kopuk Liderlik Tarzı:** Hem insan ilişkileri hem de görev odaklılık açısından düşük düzeyde kalan bu lider tipi, genellikle kurallar ve prosedürler çerçevesinde hareket eder. Etkileşim tarzı, çoğunlukla hataları düzeltmeye

yönelik ve resmî iletişim ağırlıklıdır. Sosyal etkileşimi sınırlı olan bu liderler, talimatlarını genellikle yazılı yollarla iletir. Örgütü bireylerden bağımsız bir yapı olarak görürken, işgörenleri kurallara uyumlarına, üstlerini ise zekâ ve mantıksal kapasitelerine göre değerlendirir. İşgörenler arasında doğabilecek çatışmalardan kaçınmayı tercih ederler.

- **İlgili Liderlik Tarzı:** İnsan ilişkilerine yüksek, görev yönelimine düşük düzeyde önem veren bu liderler, çalışanları oldukları gibi kabul ederek onları daha yakından tanımaya çalışır. Karşılıklı anlayış ve diyaloga dayalı bir yaklaşımı benimserler. Üst yöneticileri ise, çalışanlara gösterdikleri ilgi ve yakınlığa göre değerlendirirler. Örgütü sosyal bir yapı olarak gören bu liderler, fikir ayrılıklarında uzlaştırıcı ve rehberlik edici bir tutum sergilerler.

- **Otoriter (Adanmış) Liderlik Tarzı:** Görev odaklılığı yüksek, insan ilişkileri düşük olan bu liderler, otoriteyi ön planda tutar ve çalışanları kontrol altına alma eğilimindedir. Talimatlarını genellikle sözlü olarak verir ve çalışanların üretkenliklerine göre değerlendirme yapar. Üstlerini ise güç ve otoriteyi kullanma biçimlerine göre değerlendirir. Takım içinde yönlendirici rol üstlenir, hata yapanları cezalandırma ve çatışmaları bastırma eğilimindedir.

- **Katılımcı (Bütünleşmiş) Liderlik Tarzı:** Hem insan ilişkilerine hem de göreve yüksek önem veren bu liderler, karar süreçlerinde yer almayı ve ekip çalışmasını teşvik etmeyi önemser. Açık iletişim kurar, işbirliğini destekler ve sorunların kökenine inerek kalıcı çözümler üretmeye çalışır. Hatalardan öğrenmeyi bir gelişim fırsatı olarak görür.

2.1.1.1.2.4. Çağdaş Liderlik Kavramları

Yönetim bilimi ve özellikle liderlik alanındaki gelişmelere paralel olarak 1980'lerden itibaren liderlik araştırmaları geleneksel yaklaşımların yanında bazı farklı açılımlar göstermiştir. Çağdaş liderlik kuramları olarak adlandırılabilen bu yaklaşımlarda lider ile izleyicileri arasındaki iletişimin niteliği önem taşımaktadır. Rasyonel süreçlere ve lider - izleyici değişim ilişkilerine odaklanan geleneksel liderlik modellerinin aksine yeni liderlik modelleri duygular, değerler ve sembolik lider davranışları üzerinde durmaktadır (Yılmaz ve Ceylan, 2011, s. 285). Liderlik

anlayışında ortaya çıkan bu yeni yaklaşımlara karizmatik liderlik, etkileşimci liderlik ve dönüştürücü liderlik yaklaşımları örnek verilebilir.

2.1.1.1.2.4.1. Karizmatik Liderlik

Karizma, Eski Yunan uygarlığına kadar uzanan bir geçmişe sahiptir ve Eski Yunancada 'ilahi ilham yeteneği' anlamını taşır (Aykanat, 2010, s. 47). Karizma kavramının yönetim ve örgüt alanında kullanılmasını sağlayan bürokrasi kuramını ortaya atan Max Weber olmuştur. Weber karizma kavramını sıradan insanların erişemeyeceği olağanüstü özellikler olarak tanımlamış ve bu özelliklere sahip kişileri, insanların lider olarak gördüğünden bahsetmiştir (Weber, 1947, s. 358).

Karizmatik liderlik, sosyal bilimlerin birçok farklı alanında (sosyoloji, psikoloji, örgütsel davranış, tarih, yönetim, insan kaynakları ve siyaset bilimi) kapsamlı şekilde incelenen bir kavramdır (Thompson, 2000, s. 5). Bu denli çok disiplinin ilgisine konu olması, kavramın ortak bir tanım çerçevesine oturtulmasını zorlaştırmaktadır. Ancak genel kabul gören yaklaşımlara göre karizmatik liderler; özgüveni yüksek, risk almaktan çekinmeyen, enerjik, etkili iletişim kurabilen ve güçlü bir vizyona sahip kişilerdir (House ve Howell, 1992, s. 85). Bu liderler, yalnızca yönlendirme yapmakla kalmaz; aynı zamanda takipçilerine güven aşılar, onları cesaretlendirir ve ikna edici tutumlarıyla harekete geçirir. Özellikle olağanüstü durumlarda sıra dışı çözümler üretebilmeleriyle öne çıkarlar (Erçil, 1997, s. 535). İlham verici bir duruş sergileyerek, izleyicilerinin yaşamlarında anlamlı olanı fark etmelerine yardımcı olur, kolektif bir misyon duygusu oluşturarak onları motive ederler (Uyguç ve ark., 2000, s. 591).

Özetle; karizmatik liderin sahip olduğu özellikler ve çekim gücü ile izleyicilerini kendi istek ve amaçlarına yönlendiren ve onları bu amaçlar uğruna yüksek performans ile çalışmaya teşvik eden kişi olduğu söylenebilir. Bu yaklaşımın unsurları; doğuştan yetenek sahibi, insanları psikolojik olarak etkisi altına alabilen, büyüleyebilen, çekici, başarılı ve çalışkan, misyon sahibi ve vizyonu olan, şeklinde sıralanabilir (Danışman, 2013, s. 145).

Karizmatik lider, kişiliği ve güçlü iletişim becerilerinden yararlanarak izleyicilerini etkiler ve harekete geçirir. Bunu yaparken de vizyonerlik becerisinden yararlanır. Vizyonerlik becerisi işgörenleri için hedef oluşturma, onları bu hedefe

yönlendirme ve güven oluşturmaya kapsamaktadır (Tekin ve Ehtiyar, 2011, s. 4008). Üyelerini tanıyan, onların istek ve ihtiyaçlarını bilen karizmatik liderler, bu istek ve ihtiyaçlara hızlı ve doğru bir şekilde cevap verebilmek için eylemler gerçekleştirmekte ve onlara değer verdiğini göstermektedir. Karizmasına atıfta bulunduğu liderin kendisine değer verdiğini fark eden işgörenler daha verimli olmakta ve örgüte bağlılıkları artmaktadır. Diğer yandan bu tip liderler, örgüt ortamında sosyal becerilerin gelişmesine katkıda bulunmakta ve belirlenmiş olan vizyona ulaşmakta daha etkili çaba gösterilmesini sağlamaktadır (Gül ve Çöl, 2003, s. 167).

2.1.1.1.2.4.2. Etkileşimci Liderlik

Etkileşimci liderlik yaklaşımı, 1970'lerin sonunda J. M. Burns tarafından öne sürülmüş ve daha sonra başta B.M. Bass olmak üzere farklı araştırmacılar tarafından geliştirilmiştir (Koçel, 2018, s. 610). Etkileşimci liderliğin temeli, liderin izleyicilerine isteklerini açık bir şekilde belirttiğinde kendisine destek verilip, istenilen performans karşılığında da ödülün ne olacağının açıkça sunulup, onları karşılamaıdır (Bass, 1997, s. 21).

Bu bakış açısında göre; lider ile izleyicileri karşılıklı beklentiler içindedir ve lider bu beklentilerden hareketle izleyicilerinin hedef ve amaçlarını örgütün hedef ve amaçları ile birleştirip grubu harekete geçirir. Lider grubu yönlendirirken amaç belirleme, performans ölçme, geri bildirim gibi yönetim fonksiyonlarını kullanır (Kahya, 2013, s. 58). Koşullu ödüllendirmede, liderler, yetkilerini yüksek düzeyde performans gösteren izleyicilerini ödüllendirmek için kullanırlar. İzleyiciler, kendilerinden beklenenler hakkında bilgi sahibidirler. Liderler, sistemi ve süreçleri sürekli izlerler; kurallardan sapma olduğunda veya süreç içerisinde başarısızlık gözlediğinde, sürecin tamamlanmasını beklemeksizin derhal müdahale ederler. (Bass, 1997, s. 21).

Etkileşimci liderlik, sonuç odaklı, tepkisel, geleneksel yapıda olan bir liderlik tarzıdır. Belirlenen amaçlara ulaşıldığında, liderler ve izleyiciler arasındaki karşılıklı anlaşma sona erer ve sonrasında yeni amaçlar ve görevler belirlenir (Taşkıran, 2011, s. 86). Kapalı bir sistem olan bu liderlik tarzında örgütü dış faktörlerden ziyade örgüt içerisindeki hiyerarşik yapı, güven ilişkisi gibi içsel faktörler etkilemektedir. Önceden belirlenmiş standartlar doğrultusunda hareket eden etkileşimci lider,

standartlarda bir sapma olması halinde devreye girerek duruma müdahale eder (Marotto, 2001, s. 12).

2.1.1.1.2.4.3. Dönüşümcü Liderlik

Liderlik alanyazına görece daha yeni giren dönüşümcü liderlerin en belirgin özelliği değişimi yönetmeleridir (Erdil, 1997, s. 66). Bu liderler, örgütün çıkarlarını kişisel çıkarlarının üzerinde tutan ve kendisini sürekli yenileyen bireylerin bulunduğu örgütler yaratarak, değişim ve dönüşüm için gerekli koşulları hazırlamaktadırlar (Özalp ve Öcal, 2000, s. 207).

Yöneticiler için dönüşümcü liderlik; çalışmaların sonuçları hakkındaki farkındalığı artıran, onları daha üst düzey ihtiyaçlara yönelten, grubun veya örgütün iyiliği için kendi çıkarlarını aşmaları konusunda onları etkileyen ve beklenilenden daha fazla çalışan kişidir (Bass, 1995, s. 467). Buna göre, dönüşümcü liderler, işgörenlerin çabalarını örgüt ya da grup yararı doğrultusunda yönlendirerek, örgütün misyon ve amaçlarını benimsemelerini sağlarlar.

Gary Yukl (2010, s. 292)'a göre dönüşümcü liderlik, "örgütün amaçlarına bağlılık oluşturma ve bu amaçlara ulaşmada işgörenleri güçlendirme sürecidir". Bu tanım, dönüşümcü liderin örgütün geleceğine ilişkin amaçları izleyicileri ile paylaşarak değişim süreci içinde aktif bir rol oynayabilmeleri için onları güçlendirmesi temeline dayanır. Tüm bu tanımlara göre dönüşümcü liderlik; işgörenlerin değer yargıları ve ilham aldıkları noktaları etkilemeye yönelik davranışları kapsayan, onları saygınlık ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı gibi daha yüksek düzeyde ihtiyaçlarını tatmin etmeye karşı tetikleyen ve örgütsel çıkarlarını kişisel çıkarlarından üstün tutmaları yönünde harekete geçiren kişi şeklinde tanımlanmaktadır (Podsakoff, MacKenzie ve Boomer, 1996, s. 259-260).

Bir dönüşümcü liderde olması gereken özellikler şu şekilde de sıralanabilir: (Podsakoff vd., 1996, s. 287-288).

- I) Bir vizyon tanımlayıp ortaya koyar.
- II) Bir rol model oluşturur.
- III) Örgüt amaçlarının özümsemesini teşvik eder.
- IV) İşgörenlerini yüksek performans gösterebilmeleri için güdüler.
- V) Kişiye özel destek ve ilgi sunar.

VI) İşgörenlerin her alanda kendini geliştirmesi için motivasyon sağlar.

Dönüşümcü liderlik boyutları olan, karizma, ilham verme, entelektüel uyarım veya bireyselleştirilmiş ilgi yoluyla izleyicilerinin anlık kişisel çıkarlarının ötesine taşınmasını sağlar. Aynı zamanda işgörenlerin başarı, kendini gerçekleştirme ve başkalarının, örgütün ve toplumun refahına yönelik kaygılarını da yükseltir (Bass, 1999, s. 11). *Karizma boyutu*, liderin, işgörenlerinin kendisiyle özdeşleşmesine neden olacak övgüye değer davranışlar sergileme derecesidir; karizmatik olan liderler inanç sergiler, tavır alır ve izleyicilerine duygusal düzeyde hitap eder. *İlham vericilik boyutu*, liderin izleyicilerine çekici ve ilham veren bir vizyonu ifade etme derecesidir; ilham verici motivasyona sahip liderler, takipçilerine yüksek standartlar konusunda meydan okur, gelecekteki hedeflere ulaşma konusunda güdüler ve görevlerine anlam katar. *Entelektüel uyarım*, liderin varsayımlara meydan okuma, risk alma ve işgörenlerinin fikirlerini talep etme derecesidir; bu özelliğe sahip liderler, işgörenlerinin yaratıcılığını teşvik eder. *Bireyselleştirilmiş ilgi* ise, liderin her bir işgörenin ihtiyaçlarını karşılama, koçluk yapma ve endişelerini ve ihtiyaçlarını dinleme derecesidir (Judge ve Piccolo, 2004, s. 755).

Dönüşümcü liderler, örgütün yeniden canlanması gerektiği konusundaki kararlılıklarıyla, geleceğe yönelik yeni bir vizyon yaratma ve değişimin kurumlaşması biçiminde sonuçlanan bir süreci yerine getirirler. Bu liderler işgörenlerinin değişim süreci içinde aktif bir biçimde yer almalarını sağlayarak, onların desteğini kazanırlar. Örgütlerde köklü değişimleri gerçekleştirmeyi amaçlayan bu sürecin yerine getirilmesinde dönüştürücü liderler yaşamsal bir öneme sahiptir (Özalp ve Öcal, 2000, s. 225).

2.1.1.1.2.5. Liderlik Konusunda Öne Çıkan Bazı Yeni Kavramlar

Son dönemlerde liderlik yazınında, yeni bazı kavramlar önem kazanmaya başlamış ve bu kavramlar, alan yazını zenginleştirerek liderliğe farklı bakış açıları ve güncel değişiklikler kazandırmıştır. Bu kavramlardan en önemli ve yaygın olanlara aşağıda ana hatları ile yer verilmektedir.

2.1.1.1.2.5.1. Hizmetkâr Liderlik

Hizmetkâr liderlik kavramını, ilk olarak Greenleaf tarafından, 1970’de yazarın “The Servant as Leader isimli araştırmasında ortaya atılmıştır (Bolden vd, 2003, s. 12). Greenleaf (2002, s. 27), hizmetkâr lideri yalnızca yön gösteren biri olarak değil, öncelikli olarak hizmet etmeyi arzulayan bir birey olarak tanımlamaktadır. Benzer şekilde Page ve Wong (akt. Taylor, 2002, s. 16), bu liderlik anlayışını, ortak faydayı sağlamak ve belirlenen hedeflere ulaşmak adına, liderin önceliğini başkalarına hizmet etmeye verdiği bir yaklaşım olarak değerlendirmektedirler.

Hizmetkâr liderlik yaklaşımı, izleyicilerin sahip olduğu potansiyeli ortaya çıkarmayı ve onları bireysel gelişim yolunda desteklemeyi esas alır. Bu liderlik anlayışında lider, doğrudan iletişim kurarak çalışanların hedeflerini, yetkinliklerini, ihtiyaçlarını ve beklentilerini anlamaya çalışır. Ardından bu doğrultuda rehberlik ederek, onların kendi güçlerine inanmasını ve yeteneklerini en üst düzeye çıkarmalarını teşvik eder (Liden vd., 2008, s. 162). Ancak hizmetkâr bir liderin hizmet etme isteği, izleyicilerin kölesi olmak anlamına gelmez; daha ziyade onların mesleki ve manevi açıdan gelişmesine dönük ihtiyaçlarına hizmet eder. Bu açıdan izleyicilerin sadece kendi çıkarlarını değil aynı zamanda örgütsel hedeflere de yoğunlaşmalarını sağlar (Bolat vd. 2018, s. 210). Hizmetkâr liderler aynı zamanda örgüt içinde sorumlu yöneticiliğin önemine dikkat çekerler ve uzun vadeli, sürdürülebilir bir örgütsel yapı inşa etmenin üst düzey yöneticilere düşen temel bir sorumluluk olduğunu içselleştirirler (Taylor ve Pearse, 2009, s. 226).

Dierendonck ve Nuijten (2011, s. 249-250)’e göre, hizmetkâr liderliğin diğer liderlik tarzlarından farkı, örgütsel hedeflerin ötesinde, izleyicileriyle gerçek anlamda ilgilenmesidir. Dolayısıyla diğer liderlik tarzlarından daha etik ve insan odaklı bir liderlik tarzı olarak kabul edilmektedir (Bolat, Bolat ve Yüksel, 2016, s. 77).

2.1.1.1.2.5.2. Otantik Liderlik

Otantik liderlik tarzını anlamak için öncelikle “otantiklik” kavramını açıklamakta yarar vardır. *Otantiklik*, bireyin sahip olduğu inançlar, değerler ve duygularla uyumlu biçimde davranması; yani iç dünyasını dışa yansıtarak dürüst ve tutarlı bir yaşam sürmesi olarak tanımlanabilir. Otantik liderler, bu bağlamda

içtenlikle hareket eden ve niyetleri açık biçimde anlaşılan kişiler olarak görülür. Onların değerleriyle eylemleri arasında güçlü bir bütünlük olduğu düşünülür (Gardner ve Schermerhorn, 2004, s. 271–272).

Luthans ve Avolio (2003, s. 321)'ya göre otantik liderlik; olumlu psikolojik süreçlerden ve ileri düzey örgütsel bağlamdan faydalanan liderlerin ve izleyicilerin iyi yönde kişisel gelişimlerini destekleyen süreçtir. Otantik liderler ahlaki karakteri yüksek, emin, umutlu, dirençli ve iyimserdiler. Bunun yanında kendi düşünce ve davranışlarını tam anlamıyla bilerek başkalarının kendisi hakkındaki düşüncelerinin, onların değer yargılarının, ahlaki bakış açılarının, güçlü ve zayıf yanlarının bilincinde olan liderlerdir (Avolio vd., 2004, s. 4).

Otantik liderlik yaklaşımında pozitif bir tutum, ahlaki duruş, bütünlük, disiplin ve hedeflerde açıklık temel unsurlar arasında yer alır. Bu liderlik tarzı, izleyicilere karşı güven, ilgi, umut, iyimserlik, esneklik ve kişisel değerlere bağlılık gibi unsurları ön plana çıkarır. Otantik liderler yalnızca birey odaklı ya da görev odaklı değildir; her iki boyutu dengelemeye çalışırlar. Diğer insanlar gibi hata yapmaları mümkündür; ancak bu liderler, hatalarının sorumluluğunu üstlenmekten kaçınmaz ve eksikliklerini olgunlukla kabul ederler (Toor ve Ofori, 2008, s. 624). Otantik liderler, izleyicilerine hizmet etmekten sakınmazlar; tutkuyla harekete geçer ve aynı zamanda toplumsal ve örgütsel çıkarılara önem verirler. Otantik liderlik tarzına sahip liderler, açık ve dürüst iletişimleri sayesinde izleyicilerine inanç ve güven duygusu sağlarlar. Bu bağlamda yüksek performans, iş tatmini, yaratıcılık ve güven ortamının oluşmasına destek olurlar (Korkmaz, 2018, s. 53).

2.1.1.1.2.5.3. Paternalist Liderlik

Paternalizm, Latince pater (baba) kökeninden türeyen, ailede baba-çocuk ilişkisini andıran, baba gibi koruyucu ve aynı zamanda otoriter yaklaşım sergileyen anlamı taşımaktadır. Paternalizm, Max Weber'in ilk çalışmalarına kadar dayanan oldukça eski bir kavramdır. Weber, *Ekonomi ve Toplum* (1922) eserinde paternalizmi yasal otoritenin bir formu olarak ifade etmiştir. Aynı eserinde geleneksel, bürokratik ve karizmatik olarak üç farklı yetki tanımlamıştır. Toplum kuralları, geleneksel aile yapısındaki baba-çocuk ilişkisine benzer şekilde, paternalist bir otoriteye dayandırılmıştır (Pellegrini ve Scandura, 2008, s. 568).

Paternalist liderlik, liderin çalışanlarının hem mesleki hem de kişisel yaşamlarına yön veren koruyucu bir tutum sergilediği, buna karşılık çalışanlardan sadakat ve saygı beklediği hiyerarşik temelli bir lider-izleyici ilişki biçimi olarak tanımlanabilir (Gelfand vd., 2007, s. 493). İşgörenlere gerekli kaynakları sağlar ve örgüt dışından gelebilecek eleştirilere karşı onları korurlar. Bunun karşılığında da işgörenler çok çalışır ve liderlerine karşı saygılı, bağlı ve sadık olurlar (Schroeder, 2011, s. 3).

Paternalist liderin düşüncesi, işgörenlerin, örgütlerini, daha yüksek ücret veya daha iyi imkânlar için terk etmeyecekleri yönündedir (Erben ve Güneşer, 2008, s. 965). Paternalist lider, bir aile olarak algıladığı örgütteki tüm çalışanlara ailenin bir parçası olduklarını hissettirir. Bunun için yeni bir faaliyeti nasıl uygulayacaklarını onlara açıklar, gerektiği ve arzu edildiği gibi onları yeri gelince ödüllendirir veya uyarır. İşgörenlerin motivasyonu, hayranlık uyandıran bir yolla uygulanan hâkimiyete, üstünlüğe ve kontrole dayanır. Bunun anlamı liderlik uygulanan kişilerin bağımlı olmasıdır. İşgörenler doğru davranır ve itaat ederlerse kendilerini liderlerine sevdirebilirler ve daha motive olmuş bir şekilde hareket ederler (Blake ve McCanse, 1991, s. 121).

Öte yandan paternalist lider, kendisini işgörenlerin ailesinin bir parçası olarak gördüğünden, kimi zaman onlara sormaksızın onlar adına birtakım kararlar alıp uygulamaktadır. Paternalist liderler, genellikle sıcak ve koruyucu tavırları ile örgüt içinde aile benzeri bir ortam oluşturma çabaları sayesinde olumlu algılanırlar. Ancak bu liderlik tarzının, bazı çalışanlara daha sadık ya da yakın görülmeleri nedeniyle ayrıcalıklı davranma riskini taşıdığı da dile getirilmektedir. Bu durum, çalışanlar arasında farklı muameleye ve algılanan kayırmacılığa yol açarak adalet duygusunu zedeleyebilir. Bireyci olan batılı toplumlarda paternalizm, bireylerin haklarını ve özgürlüklerini kısıtlayan bir olgu şeklinde algılandığından dolayı olumsuz anlamda ve otoriterlik ile aynı olarak ifade edilmektedir. Paternalizm olgusunda sadece cömertlik, iyi niyetlilik, koruma ve kollama değil aynı zamanda disiplin ile kontrol unsurları da bulunmaktadır. Bunun gibi çatışan değerlerin uyuşmasının Batılı araştırmacılar açısından anlaşılması kolay olmadığından, onların paternalizm ile ilgili yaklaşımları da haliyle olumlu karşılanmamıştır (Aycan, 2001, s. 5).

2.1.1.1.2.5.4. Etik Liderlik

Etik liderliğe ilişkin yapılan çalışmalarda, bu liderlik biçiminin iş etiği çerçevesinde hem normatif ilkelerle hem de sosyal bilimlere dayalı açıklamalarla ele alındığı görülmektedir (Brown ve Mitchell, 2010, s. 583). *Etik liderlik*; liderin bireysel faaliyetlerde ve kişilerarası ilişkilerde kabul görmüş değerler çerçevesinde dürüst ve adil davranmak, güvenilir olması, çalışanlarını da iki yönlü iletişim, destekleme ve karar verme yollarıyla bu tür davranışları göstermek üzere teşvik etmesi, olarak tanımlanabilir (Brown, Trevino ve Harrison, 2005, s. 120).

Etik liderlik, izleyicilerini olumlu psikolojik tutumlar geliştirmeye teşvik eden olumlu bir liderlik tarzıdır (Walumbwa vd., 2017, s. 15). Etik liderler, davranışlarında ahlaki ilkelere bağlı kalan, çalışanlarla aktif etkileşim kuran ve onların beklenti ile ihtiyaçlarını dikkate alan bireylerdir. Verdikleri sözleri tutma konusunda hassas davranırlar; karar süreçlerinde ise işgörenlerin görüşlerine değer vererek onların çıkarlarını gözetmeye özen gösterirler (Can ve Doğan, 2020, s. 3829); dürüst, güvenilir ve adil olan bu kişiler, işgörenlerin daha iyi pozisyonlara gelmesi için çaba gösterir ve her zaman ilkeli kararlar alırlar (Esmer, 2013, s. 43).

Etik liderler kararlarının başkalarını nasıl etkilediğiyle ilgilenirler; bu doğrultuda etiksel kararlar alabilmek için, ahlaki yargılara, etik kavram ve ilkelerine göre hareket ederler. Adil ve başkalarını düşünerek hareket etmeleri sonucu izleyicilerinin tutum ve davranışlarında öz-yeterlilik, adanmışlık ve sadakat gibi olumlu tepkilerin ortaya çıkmasına yardımcı olurlar (Lawton, Páez, 2015, s. 639-645).

Liderler çalışanlarının etik davranışlarını sosyal öğrenme yoluyla öğrenmelerini sağlarlar; bu durumda çalışanlar tarafından daha etkili algılanırlar ve onların iş tatmini ve örgüte adanmışlık düzeyinin artmasını sağlarlar. (Akın, 201, s. 47). Etik liderlik tarzı, takipçilerinin artan güvenleri, refahları ve bağlılıkları sonucu uzun vadeli yüksek performans yaratan, örgütün büyümesini, gelişmesini ve bütünlüğünü sağlayan üstün bir yaklaşım olarak gösterilmektedir (Lawton, Páez, 2015, s. 639-645).

2.1.1.1.2.5.5. Süper Liderlik

Modern liderlik kuramlarından biri de Charles C. Manz and Henry P. Sims tarafından 1991 yılında ortaya atılan “süper liderlik”tir. Bu liderlik biçiminin temelinde, bireyin kendi içinde var olan gizil liderlik enerjisinin açığa çıkarılması yatmaktadır (Manz ve Sims, 1991, s. 22). Süper liderlik anlayışı, geleneksel liderlik kuramlarına kıyasla daha pragmatik ve yenilikçi bir bakış açısı sunmaktadır. Klasik yaklaşımlar genellikle liderin işgörenler üzerindeki etkisini ön plana çıkarırken, süper liderlik bu bakış açısına karşı çıkararak liderliği bireyler arasında paylaşılan bir süreç olarak değerlendirmektedir (Çelik, 2000, s. 218). Bu kuram, her bireyin öz liderliğe sahip olabileceğini savunur; liderliğin yalnızca bir pozisyona değil, kişisel sorumluluk bilincine dayandığını vurgular. Aynı zamanda, takipçilerin geliştirilip yetkinleştirildiği takdirde onların da süper lider konumuna ulaşabilecekleri temel varsayımıyla hareket eder (Erdoğan, 2015, s. 46).

Süper liderlik, kendine yeten liderlikten farklı olarak zamanla “süper” kavramıyla geliştirilerek örgüt üyelerinin genellikle görevlendirildiği ve yetkilendirildiği üstün bir gücün transferi, olarak da tanımlanmaktadır (Müller vd., 2013, s. 805). Doetjes (2018, s. 15)’e göre ise süper liderlik, liderin liderliğini işgörenlerine devrettiği ve işgörenlerinin liderlikle başa çıkmalarını sağlamaya çalıştığı bütünsel bir süreçtir.

Süper liderlik, kendi kendini etkilemeyi otoriteye yönelik bir tehdit olmaktan ziyade, mükemmelliğe ulaşmak için güçlü bir fırsat olarak kabul eden, işgörenlerde kendi kendine liderliği teşvik eden ve kolaylaştıran temelde farklı bir yaklaşımla ilgilidir. Bu tür liderlik, dış kontrol ve otoriteye yönelik bir tehdit olarak değil, yüksek performans elde etmek için güçlü bir fırsat olarak görülmektedir. Çünkü liderler işgörenlerin yüksek performans gösteren kişiler haline gelmesini gerçekten istiyorsa, onlara kendilerinden ve işlerinden daha fazla sorumlu olabilmeleri için özerklik ve sorumluluk sağlamalıdır (Manz ve Sims, 2001, s. 26). Süper liderlik için işgörenlerin altı türde kendi kendini yönetme davranışlarında bulunması gereklidir. Bunlar; kendini gözleme ve değerlendirme, kişisel hedef belirleme, kendini pekiştirme, kendini ödüllendirme ve cezalandırma, prova, kişisel beklentidir (Schnake vd., 1993, s. 354).

Kendini gözleme, kişinin kendi iş performansı hakkında bilgi toplamasını ve bu performansın yeterliliğini değerlendirmesini içerir. *Kişisel hedef belirleme*, kişinin kendi işi için sürekli olarak yeni ve özellikli hedefler geliştirmesini içerir. *Kendini pekiştirme*, üretken davranışın teşvik edilmesi ve üretken olmayan davranışa yönelik uyaranların ortadan kaldırılması için kişinin çevresindeki uyaranların kontrol edilmesini içerir. *Kendini ödüllendirme ve cezalandırma*, iyi bir görev performansı için kendine bir ödül vermeyi veya bir performans başarısızlığı için bir tür ceza veya disiplin vermeyi içerir. *Kişisel beklenti*, kişinin kendi performansına veya çalışma grubunun performansına ilişkin yüksek beklentiler veya standartlar geliştirmesidir. *Prova*, bir davranışın veya görevin sistematik olarak uygulanmasıdır (Schnake vd., 1993, s. 354). Tüm bunlara göre süper liderin özelliklerini şu şekilde sıralayabiliriz (Manz ve Sims, 1991, 2001; Schnake, Dumler ve Cochran, 1993, s. 354, Tarım ve Özgener, 2022, s. 29-30):

- İşgörenleri kendi kararlarını alma ve sorun çözüme konularında cesaretlendirir.
- Bilgiyi paylaşarak çoğaltır; çalışanlarının gelişimine katkı sunar.
- Kendi kendine liderlik anlayışını yaşar ve bu yönde örnek olur.
- Öğrenmeyi teşvik etmek için daha çok soru sorar, daha az yanıt verir.
- Rehberlik eder, koçluk yapar, destekler ve süreci düzenler.
- Hataları bir öğrenme fırsatı olarak görür ve çalışanlarını da bu yönde motive eder.
- Bağımsızlık ve karşılıklı sorumluluğa dayalı ilişkiler kurmalarını destekler.
- Ekip çalışmasını ve işbirliğini teşvik eder.
- Hedeflerin örgüt genelinde uyumlu şekilde belirlenmesini sağlar.

Süper Liderlik, olağanüstü, kendi kendini yöneten işgörenler oluşturmak için en uygun mekanizmayı sunar. Her insanın içinde işleyen kendi kendine liderlik sistemini kolaylaştırarak, her bir kişiyi, her birinin sunabileceği en iyi şey için kendi derinliklerine ulaşmaya teşvik eder. Sadece işgörenlerin uyumu yeterli değildir; başkalarını kendilerine liderlik etmeye yönlendirmek, aynı zamanda zekâdan yararlanmanın da anahtarıdır (Sims ve Manz, 1991, s. 34).

2.1.1.1.2.5.6. E-liderlik

Günümüzde değişen işyeri yapıları ve gelişen bilgi teknolojilerinin etkisiyle, geleneksel örgüt anlayışından farklı olarak bilgi paylaşımını, yaratımını ve akışını merkeze alan, dijital sistemlerle yönetilen E-örgüt modelleri giderek yaygınlaşmaktadır. Bu yeni örgüt yapılarında faaliyetler daha çok şebeke temelli yürütülmekte ve stratejiler bilgi teknolojilerine dayalı olarak şekillenmektedir. E-örgütlerin küresel ölçekte yayılmasıyla birlikte liderlik rolleri de genişlemiş; liderler, aynı fiziksel ortamda bulunmayan çalışanlarla farklı kıtalarda, sanal araçlar üzerinden iletişim kurmak zorunda kalmışlardır. Bu bağlamda, liderlerin dijital araçlar yoluyla sosyal etkileşimi yönetmeleri ve bu süreçte “e-liderlik” rolünü üstlenmeleri gerekmektedir (Naktiyok, 2006, s. 21). *E-liderlik*, tutumlarda, duygularda, düşüncelerde, davranışlarda ve performansta yeni çalışma sistematığına göre değişiklik yaratabilen, bilgi teknolojilerinin aracılık ettiği hem yakın hem de uzak bağlamlara gömülü bir sosyal etki süreci, olarak tanımlanır (Avolio vd., 2014, s. 107).

E-liderliğin diğer liderlik türleri arasındaki temel fark; e-liderliğin, işin bilgi teknolojisi tarafından aracılık edildiği bir bağlamda gerçekleşmesidir. Böyle bir bağlamda liderin izleyicileriyle iletişimi bilgi teknolojisi aracılığıyla gerçekleştirebileceği gibi, örgütsel çalışmayı desteklemek için gerekli bilgilerin toplanması ve yayılması da bilgi teknolojisi aracılığıyla olmaktadır (Avolio ve Kahai, 2003, s. 326). İletişimin sanal olduğu durumlarda yaşanması olası iki temel sorun vardır. Birincisi liderin hızlı ve sürekli bir şekilde ulaşılabilir olması ve bu sayede varlığının hissedilmesidir. İkinci sorun kaynağı ise, liderin mesajlarının doğru algılanmasıdır (Avolio ve Kahai, 2003, s. 327). Bu sorunları ortadan kaldırmak için e-liderlerin bazı kişilik özelliklerini taşıması gerekmektedir. Etkili bir e-liderin belirleyici özellikleri şunlardır (Tekinay, 2015, s. 35):

- Bilgi teknolojileri aracılığıyla küresel çalışmaları için, farklı kültürlerle karşı daha açık, saygılı ve iyimser yaklaşırlar.
- Yeni deneyimlere, değişime açık, yeni fikirlerle değişimi tercih eden ve bağımsız yargılama gücü olan liderlerdir.
- İletişimi uygulanabilir kılan, teknolojiyi kullanmaya yatkın, her yerde ve her zaman ulaşılan kişilerdir.

2.1.1.2. Güvenilir Liderlik Kavramı

Güvenin öneminin giderek daha fazla anlaşılmasına ve üzerinde fikir birliğine varılmasına karşın, kişiler arası güven daha önce genel düzeyde çalışılmış ve farklı durumlar karşısında nadiren incelenmiştir. Güven üzerine yapılan çalışmaların çoğunda da, doğrudan bir lidere olan güvene odaklanılmıştır (Tan ve Lim 2009, s. 45). Bu bölümde, araştırmanın temel değişkenlerinden biri olan güvenilir liderlik üzerinde ayrıntılı olarak durulmaktadır.

2.1.1.2.1. Güvenilir Liderliğin Tanımı ve Önemi

Güven, işgörenleri çeşitli şekillerde etkileyebilen liderliğin çok önemli bir unsurudur. Bir liderin güvenilir olması, izleyicilerinin, liderlerinin vizyonlarını takip etmeye neden istekli olduklarını, çağdaş örgütlerden antik çağdaki askeri yapılanmalara kadar çeşitli bağlamlarda kaderlerini liderlerinin ellerine bırakmaya neden gönüllü olduklarını açıklamaya yardımcı olabilir (Dirks ve Skarlicki, 2004, s. 2). İçinde bulunduğumuz çağda, işgörenler faaliyet gösterdikleri tüm sektörlerde liderlerinin rollerini üstlenme konusunda yetkin olup olmadıklarını ve endişelerini iletme konusunda güvenilir olup olmadıklarını analiz etmeye oldukça isteklidirler (Angana 2021, s. 90).

Örgütlerde optimum düzeyde işgören üretkenliği, performansı ve bağlılığını, ilham verecek şekilde rehberlik etmek liderlerin sorumluluğundadır ve bunu yapmak için güvenilir bir liderlik gerekir. Günümüzde güvenilir liderler, stratejik olarak harekete geçme konusunda yetkin ve bunun yanı sıra dürüst, dinamik, ilham verici ve sorumluluk sahibidir (Matthews, 2010, s. 28). Güvenilir liderlik, çağımızda yaşanan kaos ve yönetim sorunlarının ortasında örgütleri yönlendirmek için gereken liderliktir (Angana, 2021, s. 87). Ancak güvenilir lider “süper” bir lider değildir. O sadece güvenilir ve işgörenlerini gerçekten önemseyen bir liderdir. Bu lider, bilgi ve becerilerin yanı sıra, insanlara ve kişisel bütünlüğe yüksek ahlaki değer veren bir karaktere sahiptir. Bu lider, kişisel çıkarlarını örgütün çıkarlarından daha yüksek olmayan bir düzeye koyar ve hayatını buna uygun olarak yaşar (Quist, 2009, s. 7).

Güvenilir liderler hedeflerini ve beklentilerini ekiplerine etkili bir şekilde iletirler. İşgörenlerin kendilerinden benimsemesini bekledikleri değer ve ilkeleri öncelikle kendileri uygulayarak örnek bir lider olurlar. Güvenilir liderler, gerçek

bağlılıklarının gözle görülür eylemlerle ortaya çıktığını bilirler. Kendilerini herkesle aynı standartlara göre sorumlu tutarlar ve liderlik hizmetleri yetersiz kaldığında, tıpkı diğerlerinden beledikleri gibi, bunu telafi ederler (Kouzes ve Posner, 2011, s. 39).

Maina (2022) yaptığı araştırmada “Güvenilir lider nasıl tanımlanır” başlığı altında güvenilir liderin tanımlarına (Tablo 6) yer vermiştir.

Tablo 6. Güvenilir Liderliğin Tanımı

	1. Grup	2. Grup	3. Grup
Güvenilir Liderin Tanımı	Dürüst Özgün Empati kurabilen Sorumluluk sahibi Diğerlerine örnek olan Diğerlerinin kendisi ile özdeşleş tirebildiği ve kuralları körü körüne takip etmeyen Tavsiye alınabilecek Ulaşılabilir Diğerleri tarafından takdir edilen Ekip halinde etkili çalışabilen İlham veren Fedakâr	Sözünün eri Karakteri sağlam Alanında uzman ve bilgili Tutarlı	Otantik Samimi Eksiklerinin bilinmesinden endişe etmeyen Özgüvenli Güçlü Yönlerini açıkça ifade edebilen Dürüst Diğerleri ile bağ kurabilen Kriz anlarında kendini öne atan, gerektiğinde arka planda kalan Dikkati dağılmayan Cinsiyet ayrımı yapmayan Yetenekli ve duyarlı

Kaynak: Maina, 2022, s. 60

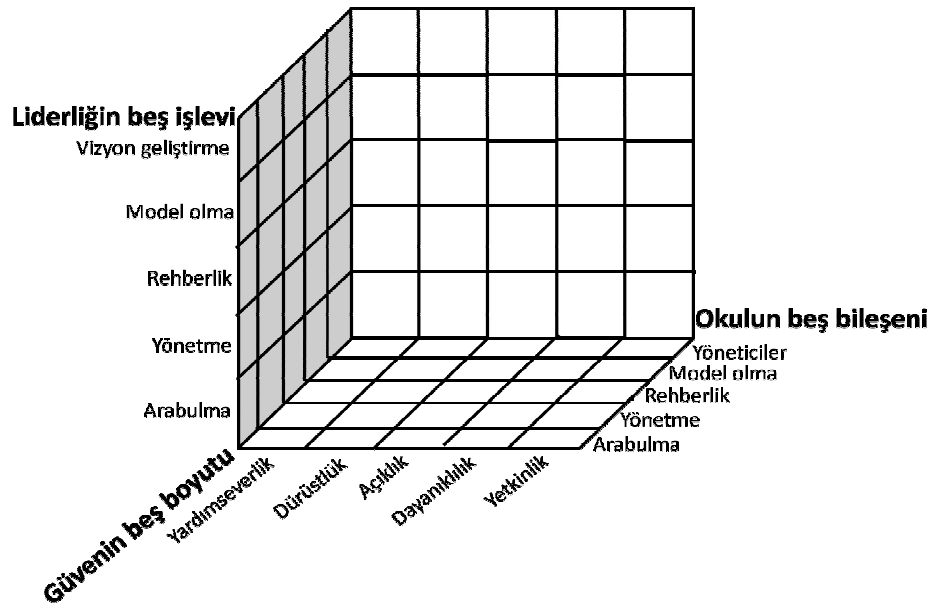
Güvenilir Liderler ekonomik açıdan sağlam örgütlere liderlik eder, çağdaşları mücadele ederken ekonomik fırtınaları atlatır, en iyi yeteneklere sahip olan işgörenleri örgüte çeker ve elinde tutar. Örgütlerini yenilikçi ve çözüm odaklı olması için teşvik ederler. Olağanüstü başarıların peşinden gitmek için bir grup insanı bir araya getirmenin karmaşıklığını anlayan liderlerdir (Lyman, 2011, s. 6).

2.1.1.2.2. Güvenilir Liderliğin Yazınsal Gelişimi

Chester Barnard (1938), güvenilir liderliğin güven ve işbirliği sağladığını gözlemleyen ilk yazarlardan biriydi. Barnard, 40 yıl boyunca aynı şirkette (New Jersey Bell) çalışmış ve şirkette liderlik pozisyonuna yükselmiş ve 1938 yılında ‘The Functions Of The Executive’ adlı kitabında bu liderlik deneyimini okurlara aktarmıştır. Barnard’a göre örgütsel başarı, yöneticilerin çalışanların güvenini kazanmalarına ve işbirliği yapma isteklerini geliştirmelerine bağlıdır (Akar ve Dirlik, 2021, s. 597). Yazara göre örgütsel açıdan refahın anahtarı işbirliği, iletişim ve ortak amaç duygusudur; ayrıca liderler, ancak örgütün geri kalanı tarafından güvenilir olarak algılandıklarında liderlik yapabileceklerdir (Judge, 2012, s. 30).

Great Place to Work Enstitüsü'nün kurucu ortağı Amy Lyman 2011 yılında yazdığı 'The Trustworthy Leader' adlı kitabında, çalışılacak en iyi şirketlerden örneklerden yola çıkarak, güvenilir lider olmanın, liderlerin davranışlarının yalnızca şirketlerin uygulamalarının taklit edilmesinden değil, güven değerine bağlılıklarından kaynaklandığını açıklamıştır. Lyman; onurlu olan, ayrımcılık yapmayan, izleyicilerini sürece dâhil eden, bilgiyi onlarla paylaşan, onların gelişimini destekleyen, belirsizlik ortamında kontrolü ele alan liderlerin güvenilir liderler olduğunu belirtmiştir. Buna göre bir liderin güvenilir lider olması, işgörenlerin onu güvenilir olarak adlandırmasına bağlıdır (Lyman, 2011, s. 8).

Eğitim örgütlerinde güvene ilişkin birçok çalışması bulunan araştırmacı Megan Tschannen-Moran (2004)'ün yazdığı 'Trust Matters: Leadership for Successful Schools' adlı eserde güvenilir liderlik matrisini (Trustworthy Leadership Matrix) okullara göre modellenmiştir. Bu modele göre liderler, güvenin yardımseverlik, dürüstlük, açıklık, güvenilirlik ve yetkinlik yönleri ile liderliğin vizyon sahibi olma, modelleme, rehberlik yapma, yönetme, uzlaştırıcı olma özelliklerini bütünleştirirken, okulların aşağıdaki şekilde görülen beş seçim bölgesinden herhangi biriyle ilgilenirler. Bu sayısız birleşim, güvenilir liderliğin değişen yönlerini ifade eder.



Şekil 5. Güvenilir Liderlik Matrisi

Kaynak: Tschannen-Moran, 2004, s. 176

Lider güvenilirliği yapısını daha iyi anlamak için, Williams vd. (2022) 108 lider güvenilirliği makalesini inceleyerek iki baskın kurumsal akımı ortaya atmışlardır (Williams vd., 2022, s. 8). İlki “kaynak güvenilirliği kuramı” ve diğeri Kouzes ve Posner (2011)'in “örnek lider ve güvenilirlik” çalışmasıdır. Kaynağın güvenilirliği kavramı, Aristoteles'in M.Ö.4. yüzyılda, insanların bir mesajın kaynağını nasıl değerlendirdiğini ve bu değerlendirmenin mesajın ikna ediciliğini nasıl etkilediğini araştırdığı ‘The Rhetoric’ adlı çalışmasında ortaya çıkmıştır (Umeogu 2012, s. 112).

Hovland ve diğerleri (1953, s. 355) bilgi verenlerin güvenilirliğinin ikna etme yetenekleri üzerindeki etkisini inceleyerek kaynak güvenilirliğini operasyonel hale getirmiş ve bunun için iki öğe önermiştir: Konuşmacının güvenilirliği ve uzmanlığı. McCroskey ve Teven (1999, s. 101) ise lider güvenilirliği çalışmalarını kaynak güvenilirliğine dayandırmış ve üç bileşeni araştıran lider güvenilirlik ölçümleri oluşturmuşlardır: uzmanlık, güvenilirlik ve iyi niyettir. Kaynağın güvenilirliğinin kökeninin, konuşmacının iletişim kurma ve ikna etme becerisine odaklandığını belirtmek önemlidir. Ancak liderin güvenilirliğine ilişkin modern tartışma, konuşma ve ikna etmekten çok daha fazlasını içerir (Williams vd., 2022, s. 12).

Kouzes ve Posner 1987’de ilk basımını yayınladıkları ‘The Leadership Challenge: How to Make Extraordinary Things Happen in Organizations’ kitabının odak noktası 1982’den bu yana yanıt aradıkları örnek liderlik davranışlarının nasıl olması gerektiği ve liderlerin örgütlerde olağanüstü şeyler başarmak için başkalarını nasıl harekete geçirdiğiyle ilgilidir. Yazarlar liderlerin değerleri eylemlere, vizyonları gerçeklere, engelleri yeniliklere, ayrılığı dayanışmaya ve riskleri ödüllere dönüştürmeleri için gereken örnek liderliğin beş uygulamasını; yolu gösterici olmak, ortak bir vizyona ilham vermek, sürece meydan okumak, başkalarının harekete geçmesini sağlamak ve onları cesaretlendirmek olarak açıklamışlardır (Kouzes ve Posner, 2023, s. XIV). Kouzes ve Posner, otuz yılı aşkın bir süredir, elde ettikleri bulgulara dayanarak veri toplamaya devam etmiş ve The Leadership Challenge’ı birçok baskıyla güncellemişlerdir. Daha sonra 2011 yılında “Credibility: How Leaders Gain and Lose It, Why People Demand It” adlı kitapta ilk kitaptaki araştırmalarına devam etmiş ve bunun sonucunda güvenilir bir liderin sahip olması gereken özellikleri vurgulamışlardır. Yazarlar, bu özelliklerin içinden özellikler dördünün üzerinde daha çok durmuşlardır. Onlara göre bir liderin güvenilir olması

için öncelikle dürüst, yetkin, ilham verici ve vizyoner olması gerekmektedir. Alanyazında liderin güvenilirliği tanımları birçok makalede tartışılmış olup bu tanımların yıllar içindeki değişimleri tablo 6’da verilmiştir.

Tablo 7. Liderin Güvenilirliği Tanımları

Makale	Tanımlar
Posner ve Kouzes (1988, s. 529-530) Psychological Reports	Güvenilirlik ; dürüstlük, yeterlilik ve ilham üzerine inşa edilen liderliğin temel taşıdır (Posner ve Kouzes, 1988).
Farling vd. (1999, s. 57) Journal of Leadership Studies	Güvenilirlik, dürüst ve doğru bir iletişimi içeren ve birine duyulan inancın temel sebeplerindedir. (Bass, 1990; Clampitt, 1991; Kouzes ve Posner, 1993; Webster Dictionary).
Gabris vd. (1999, s. 234) Public Administration Quarterly	Liderin güvenilirliği sözlerine güvenilerek takip edilen liderlerin kabul görmesi anlamına gelir.
Carrillo (2002, s. 42) Professional Safety	Kendilerinden emir alan insanların güvenini ve bağlılığını sağlayacak kişisel alışkanlıklara, değerlere, özelliklere ve yeterliliklere sahip liderlerdir.
Bolkan and Goodboy (2009, s. 299) Journal of Instructional Psychology	Güvenilirlik yeterlilik, iyi niyet ve dürüstlük bileşenlerinden oluşur (McCroskey ve Teven, 1999).
Sweeney vd. (2009, s. 250) Journal of Applied Social Psychology	Liderlik alanyazını güvenilirliği dürüstlük, iyi niyet, sağlam karakter ve yeteneğin birleşimi olarak tanımlamıştır (Hass, 1981; Posner ve Kouzes, 1988).
Men (2012, s. 171) Public Relations Review	"Yönetici güvenilirliği kavramı yöneticinin uzmanlığını ve dürüstlüğünü içerir (O’Keefe, 2002).
Rego and e Cunha (2012, s. 702) Journal of Happiness Studies	Liderlerin güvenilirliği ve inanılabilirliği onların ne kadar dürüst olduklarıyla ve verdikleri sözleri tutmalarıyla ilişkilidir.
Salicru and Chelliah (2014, s. 41) Journal of Business Strategy	Liderin güvenilirliği, yükümlülüklerini takipçilerine karşı ne ölçüde yerine getirdiğine ve liderlerin adaletle ilişkin algısına bağlıdır.
Balwant (2016, s. 24) Journal of Leadership Studies	Güvenilir lider, takipçilerinin ikna edici, dürüst, yetkin ve inandırıcı olarak algıladığı kişidir.
Tremaine (2016, s. 137) Defense Acquisition University West Region San Diego United States	Güvenilir lider etik, dürüst, sadık ve saygılı karaktere sahiptir ve yetkinlik sahibidirler.

Kaynak: Williams vd., 2022, s. 15

Kouzes ve Posner, liderliğin temel dayanağının güvenilirlik olduğunu savunan önemli araştırmacılardandır. Çalışmalarında, gerçek yöneticilere ait uygulama örneklerine yer vererek, liderin güvenilirliğini geliştirme ve sürdürme kapasitesini artırmak için atılması gereken adımları açıklamaktadırlar (Kouzes ve Posner, 2011). Yapmış oldukları kapsamlı araştırmalar sonucunda, güvenilir bir liderin sahip olması gereken özellikleri önem sırasına göre sınıflandırmışlardır. Buna göre liderler; çalışanlara güven göstererek, çatışmaları pozisyonlar yerine ilkeler temelinde çözerek, daha fazla inisiyatif alma, risk üstlenme ve üretkenliği artırma davranışlarını teşvik edebilmektedirler (Kouzes ve Posner, 2023). Lider güvenilirliği veya güvenilir liderlik kavramı, özellikle son otuz yılda yönetim yazınında önem kazanmış ve bu bağlamda Kouzes ve Posner'ın çalışmaları sıklıkla referans alınmıştır.

2.1.1.2.3. Güvenilir Liderlerin Özellikleri

Güvenilir lider, genel karakterini tanımlayan birçok özelliğe ve eylemlerini yönlendirmek için kullandığı becerilere sahiptir. Güvenilir liderlerin özelliklerinin ve becerilerinin eylemlerde kullanılması, izleyicileri nezdinde güvenilirliklerini korumalarına yardımcı olur. Sonuçta bir liderin inandırıcı özellikleri ve becerileri, liderlik etkinliğinin çerçevesini sağlar. Güvenilir bir lideri tanımlayan farklı özellikleri, becerileri veya nitelikleri, etkili örgütsel performansa yol açar (Stocker, 2017, s. 18).

Bir liderin rolü, güven hissini, çalışma ruhu ve tutkusunu, işin kalitesini ve örgütsel performansı artırmak ve bireylerle birlikte grupları örgütsel hedeflere ulaşmaya teşvik etmektir. Quist (2009, s. 1)'e göre güvenilir bir liderin özellikleri; kriz anında örgüte liderlik etme konusundaki deneyim ve ustalıkta sahip olmak, işgörenlerin iyi niyetine inanma ve hem onların hem de kendisinin eğitimi ve gelişimi için fırsat yaratma, farklı kültürlerden insanlarla uyum içinde çalışabilme, liderlik yaptığı çağı iyi tanıma ve örgütün geleceği ile ilgili vizyon geliştirme, yeniliğe ve yaratıcılığa imkan sağlama ve bunun gerçekleşebilmesi konusunda kararlıya sahip olma şeklinde sıralanabilir. Muthiani'nin işgörenlerle yapmış olduğu bir araştırmada görüşülen kişiler, güvenilirlik liderlik özelliklerini; şefkatli, ileri

görüşlü, destekleyici, iyi dinleyici, davranışlarında dürüst, kararlı, adil ve rol model olma olarak belirtmişlerdir (Muthiani, 2022, s. 42).

Güvenilir liderler işgörenlerin katkısını, fikirlerini, değerlerini ve bağlılıklarını önemsediklerini söylemekten fazlasını yaparlar; bunu sürekli olarak hissettirir ve eylemleriyle gösterirler (Matthews, 2010, s. 29). Güvenilir liderlerle etkileşimler sonucunda işgörenler kendilerini daha değerli, daha enerjik ve olağanüstü sonuçlara ulaşma konusunda daha kararlı hissederler (Kouzes ve Posner, 2011, s. 26). Güvenilir liderler, işgörenlerin içindeki lideri özgürleştirmekten korkmazlar. İşgörenler, yeterli ölçüde bilgilendirildikleri ve risk almaya teşvik edildikleri bir ortamda olduklarında, kişisel olarak gelişmek için özgürleşmeyi deneyimlerler ve buna bağlı olarak örgütün amaç ve hedeflerine önemli ölçüde katkıda bulunurlar (Hemby, 2017, s. 57).

Güvenilir liderlerin kendilerine dair güçlü bir algıları vardır ve başkalarına nasıl göründüklerini bilirler. Performansları hakkında geri bildirim isterler ve sürekli olarak becerilerini geliştirmeye çalışırlar (Stocker, 2017, s. 23). Güvenilir bir lider güçlü ve zayıf yönlerini bilir. Zayıf yönlerini geliştirmeye çalışır ve güçlü yönlerini sık kullanır. Örgüt için gereken sınırlamaların nasıl ve ne zaman yapmaları gerektiğini bilirler. Güvenilir bir lider örgütün geleceği için gerçekçi hedefler koyar ve bu hedeflere ulaşmak için gerekli adımları bilir (Kouzes ve Posner, 2011, s. 251). Birleşmeler, satın almalar, yeniden yapılandırılmalar ve dinamik pazar koşullarının tümü stratejik değişimi gerektirebilir. Ancak yön değişikliğinin her yöne gitmek anlamına gelmediğinden emin olmak için örgütün odağını koruması gerekir. Güvenilir liderler, öncelikle değişimin içeriğini anlayarak ve işleri üzerinde baskı oluşturan dış güçlerin gerçekleriyle yüzleşerek stratejik değişimi gerçekleştirirler. Daha sonra örgütün yapısını, kapasitelerini ve yeteneklerini üst düzeye çıkarmaya çalışırlar; kritik sorunları önceliklendirirler ve performans engelleyicilerin temel nedenlerini analiz ederler (Matthews, 2010, s. 30).

Güvenilir liderler, örgütteki muhalefeti ve çatışmaları bastırmak yerine aktif olarak teşvik eder ve farklı bakış açılarını (en azından yapıcı olanlara) değer verirler (Kouzes ve Posner, 2011, s. 75). Öte yandan, arabuluculuk süreci yoluyla anlaşmazlıklarla nasıl başa çıkacaklarını ve sarsılan güveni nasıl onaracaklarını bilirler. Böyle bir onarımın mümkün olduğunu, farklı geçmişlere sahip insanların her zaman aynı fikirde olmamasının doğal olduğu görüşündedirler (Tschannen, 2007, s.

48). Güvenilir bir lider, çatışmanın düzeyi ne olursa olsun sakin kalması gerektiğini, özdenetimin beslenmesi ve güçlendirilmesi gereken bir şey olduğunu bilirler ve en büyük krizlerde bile sakin ve nazik hareket etme gücüne sahiptirler (Roach, 2016, s. 2).

Güvenilir liderler dürüst, kendine güvenen, risk alan, kararlı ve uyum sağlayan kişilerdir. Etkili performansı artırmak için bu özellikler arasında doğru dengeyi nasıl kuracaklarını bilirler. Onlar yetkin, nasıl plan yapacaklarını bilen, kişiler arası sağlıklı kurabilen ve genellikle yüksek duygusal zekâyâ sahip kişilerdir. Güvenilir liderler, morali etkileyen ve örgütsel performansa yol açan olumlu eylemlere ilham veren özellik ve becerilere sahiptir. İşte tüm bu özelliklerinden dolayı işgörenler onlarla birlikte çalışmak ister ve güvenilir liderlerin buldukları örgütlere yönelirler (Hoffman, 2008, s. 26).

2.1.1.2.4. Güvenilir Liderliğin Boyutları

Liderlik ile ilgili yazında araştırmacılar, dikkatlerini liderlik etkinliği için önemli olan kişilerarası ve ilişkisel becerilere yöneltmişlerdir (Dickson ve Den Hartog, 2005, s. 353). Bu alanda yapılan liderlik araştırmalarında giderek önemi artan ilişkisel liderlik yaklaşımlarından biri de güvenilir liderliktir. Önemli bilimsel ve uygulamalı gelişmelere karşın güvenilir liderlik yazınında hala çözülmeyi bekleyen birçok konu vardır. Bunlardan biri de güvenilir liderlik boyutlarıdır. Güvenilir liderlik boyutları ile ilgili yazını incelediğimizde genel olarak beş temel sınıflandırma yapıldığı görülmektedir. Bu boyutların dürüstlük, yetkinlik, tutarlılık, vizyonerlik ve ilham vericilik olduğu söylenebilir (Srimulyani ve Hermanto, 2022, s. 6; Burchell ve Robin, 2011, s. 29; Angana, 2021, s. 90; Kouzes ve Posner, 2011, s. 7).

2.1.1.2.4.1. Dürüstlük

Dürüstlük sözcük anlamı olarak doğruları ve gerçekleri söylemek; samimi, güvenilir ve sadakatli olmak anlamına gelir; aynı zamanda güvenilirlik, içtenlik, kibarlık, tutarlılık, affedicilik ve adalet gibi kavramları da kapsar (Yalnız ve Yılmaz, 2018, s. 653). Liderlerin; doğal, açık, dürüst davranışlar sergilemeleri, işgörenlerine değer vermeleri ve onların kişisel gelişimlerini önemsemeleri nedeniyle

kendiliğinden işgörenleri yönlendirebilmeleri mümkündür. Bu bağlamda, tüm örgütlerde; olduğu gibi görünen, kendine ve çevresindekilere karşı dürüst olan, işgörenler arasında güven duygusunun oluşmasını sağlayan ve olumlu olmayı niteleyen dürüst bir lider, başarı ve çalışma yaşamının kalitesinde kritik bir role sahiptir (Yeşiltaş vd., 2013, s. 336).

Liderlikte dürüstlük ise, işgörenlerinden bilgi saklamamak ya da sonuçları çarpıtılmamak ve hatta hatalarını ilk kabul eden olmaktır. İşgörenler liderlerden dürüstlük bekler. Dürüstlük, liderler ve işgörenleri arasındaki güvene dayalı ilişkinin temelidir (Hoffman, 2008, s. 4).

Kouzes ve Posner (2023), 20 lider özelliğinden oluşan bir kontrol listesiyle uluslararası kapsamda 100.000' den fazla kişiyle anket yapmış ve katılımcılardan "bir liderde, en çok aradıkları ve hayran oldukları" yedi özelliği seçmelerini istemişlerdir. 1987 ve 2017 arasındaki 30 yıllık süreçte yapılmış olan bu ankette, seçmenlerin yüzde sekseninden fazlasının liderlerinin her şeyden önce dürüst olmasını istediği görülmüştür (Kouzes, ve Posner, 2023, s. 21).

Dürüstlük, liderin öngörülen hedeflere odaklanmasını ve bu hedeflerin tutarlı bir şekilde izlenmesini sağlar (Muthiani, 2022, s. 42). Kişisel itibarı en çok artırabilecek veya en çok zarar verebilecek niteliklerden birisi dürüstlüktür. İşgörenler evrensel olarak kusursuz bir karaktere ve güçlü bir dürüstlüğe sahip olarak görülen bir lideri izlediklerinde, kendilerinin de liderleri gibi bir imaja sahip olacağını bilirler. Dürüst olmayan ve etik dışı davranışları olduğu düşünülen birini isteyerek izlerlerse imajlarının zedeleneceğini düşünürler (Kouzes ve Posner, 2002, s. 33).

Örgütlerdeki liderin dürüstlüğünden bahsederken örgütsel sinizim kavramından da söz edilebilir. *Örgütsel sinizm*, işgörenlerin örgütlerinin ahlaki bütünlükten yoksun olduğu ve adalet, dürüstlük ve samimiyet gibi ilkelerin örgütsel çıkarlar için feda edildiği yönündeki inançlarıdır (Berneth vd., 2007, s. 311). Örgütsel sinizm işgörenlerin, örgütlerinin dürüstlükten yoksun olduğuna inandıkları zaman ortaya çıkmaktadır (Johnson ve M. O'leary-Kelly, 2003, s. 629). Bu durumun, kişisel ve örgütsel açıdan birçok olumsuz sonucunun olduğu düşünüldüğünde, bunu önlemek ya da böyle bir durum ortaya çıktığında bunu yönetmek için etkili stratejiler uygulamak öncelikli hale gelmektedir; bu stratejileri uygulamada da kuşkusuz en

büyük sorumluluk örgütün liderlerine düşmektedir (Özler vd., 2010, s. 50). Liderler zor durumlarla karşı karşıya kaldıklarında kararlarını hem dürüst hem de gözle görülür şekilde verirlerse, çalışanları nezdinde güvenilirliklerini artar. Dürüstlük bir liderlik felsefesidir ve liderlerin gözlemlenebilir davranışları, dürüstlikle hareket etme konusundaki kararlılıklarından kaynaklanır (Burchell ve Robin, 2011, s. 48).

Angana (2021, s. 87) güvenilir liderliği zorlu iş kararları sırasında dürüstlüğü koruyan, sarsılmaz bir karaktere ve özgünlüğe sahip olan liderlik olarak tanımlamıştır. Ona göre güvenilir liderin dürüstlüğü, günümüzün örgütlerini yönlendirmek için gereken etkili liderliğin işaretidir.

2.1.1.2.4.2. Yetkinlik

Yetkinlik kavramı sözlük anlamıyla yetkin olma durumu olarak tanımlanırken işinde yetkin olma durumu ise “iş yapabilme yeteneğine ve olgunluğuna sahip kimse” olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel alanda yetkinlik kavramına bakıldığında ise, daha sistemli bir oluşum olarak karşımıza çıkmaktadır (Çiftçi ve Öztürk, 2013, s. 155). Lucia ve Lepsinger (1999, s. 3) yetkinlik kavramını “kişinin işteki rolü ile sorumluluklarının önemli bölümünü etkileyen, çalışma performansı ile bağlantılı, kabul edilen standartlarla ölçülebilen, eğitim ve gelişim yolu ile iletilebilen bilgi, beceri ve özellikler” olarak tanımlamıştır. Bu temel özelliklere sahip olan yani yetkinlik sahibi kişi örgütte etkin ve üstün performans sonuçları veren kişidir (Boyatzis, 1982, s. 21).

İşgörenlerin liderlerine yönelik olarak algıladıkları yetkinlik, onun bilgisine ve yeteneğine olan inançtır. İşgörenler yetkinlik sahibi liderlerin, örgütün kaynaklarını eşgüdüm içinde ve geleceği öngörerek oluşturduğu vizyon aracılığıyla yönelttiğini bilirler. Eğer onun nereye gittiklerini bildiğine inanmazlarsa, onu izlemeleri pek olası değildir. Lider, yetkinliği göstererek ve işgörenlerin büyük ölçüde güvenini kazanır (Burchell ve Robin, 2011, s. 38).

İşgörenlere göre iş başarısı, liderin yetkinliğinin bir ölçüsüdür. Çünkü liderler kriz ortamlarını yetkinlikleri sayesinde atlatabilirler. Özellikle zor zamanlarda sorunun ne olduğunu ve neden ortaya çıktığını açıklayabilen ve bunu aşmak için bir plan oluşturabilen liderlerinin yetkin olduğuna inanırlar. Liderin güvenilir olması için de işgörenlerin kendilerini kriz ortamından ve karmaşadan kurtarabilecek

yetkinlikleri taşıması gerekir. Çünkü işgörenler lideri beğenebilirler ancak onun söylediklerine güvenmeleri ve söylediklerinin fark yaratacağına inanmaları da bir o kadar önemli ve gereklidir (Mishra, 2013, s. 21). Başka bir deyişle doğru söylemlere sahip olmak değil bunları uygulamak bir kişiyi güvenilir kılar. Ancak doğru şeyi yapmadan önce onun nasıl yapılacağını bilmeniz gerekir (Kouzes ve Posner, 2011, s. 51).

Güvenilir liderler işgörenlerin uzmanlığından nasıl yararlanılacağını da gayet iyi bilir, gerçekçi hedefler koyar ve bunları başarmak için gerekli adımları atarlar. Başarılı ve istikrarlı bir çalışma hayatı geçirmiş olan liderlere güven duyulur ve bu da motivasyonu artırır (Kouzes ve Posner, 2011, s. 12). Güvenilir liderler yetkinlik sahibi olduklarında, daha yüksek çalışan verimliliği ve artan örgütsel performans başta olmak üzere örgüt için pek çok olumlu sonuç elde edilmesini sağlar (Matthews, 2010, s. 28).

2.1.1.2.4.3. Tutarlılık

Tutarlılık, özde birbirleriyle çelişen davranışlar içerisinde olmamak anlamına gelir. Çeşitli liderlik kuramlarını incelerken Yukl (2010, s. 432) bunların ortak noktasının liderlerin değerleri ve davranışları arasındaki tutarlılık olduğunu ileri sürmüştür. Sözleri ve eylemleri arasında tutarlılık gösteremeyen liderler, işgörenlerin güvenini kazanamazlar (Simons, 2002, s. 18). De Cremer (2003, s. 535) benzer şekilde karar verme şekli konusunda tutarsız olan liderlerin daha az adil olarak değerlendirildiğini, kişilerarası ilişkiler konusunda belirsizlik duygularına yol açtığını ve değiştirilebilir olarak görüldüklerini, dolayısıyla liderin izleyicileri tarafından tutarsız kabul edildiğini öne sürmüştür.

Lider, kendisine güvenilen ve inanılan kişi olduğundan sözleri ve davranışları arasında tutarlılık ve içtenlik olduğunda bıraktığı etki derin ve kalıcı olur. Liderin doğru söylediği, verdiği sözü tutacağı, adil olduğu, hedeflerine ve bunlara ulaşma yollarını iyi bildiği kabul ediliyorsa, çok zor koşullarda bile ardından gidileceği düşünülebilir (Öztekin, 1996, s. 191). Bir liderin sözünde ve eyleminde tutarlı olması onun güvenilirliği artırır; bu durumda işgörenler onun verdiği mesajını dinler ve ardından uygulamayı bekler. Bir lider zaman içinde benzer durumlarda, aynı şekilde

davrandığında, izleyicileri ondan ne zaman ne bekleyeceklerini bilirler (Hoffman, 2008, s. 3).

Liderlerin iletişim kurma şeklinde, eylemlerinde, düşüncelerinde ve ahlaki tutumundaki tutarlılık güvenilirliğin temelini oluşturur. Bu nedenle liderlerin inançları ve ahlaki duruşlarıyla çelişmeyen kararlar almaları ve eylemlerinin işgörenlere ve örgütteki diğer paydaşlara verdikleri taahhütlerle tutarlı olması gerekir. Liderlerin güven kazanmasını ve işgörenleriyle kişisel ahlaki çatışmalardan kaçınmasını sağlayan en önemli şeylerden biri budur (Angana, 2021, s. 90).

Güvenilirlik çoğunlukla sözler ve eylemler arasındaki tutarlılıkla ilgilidir. İnsanlar sözleri dinler ve eylemlere bakar; daha sonra ikisi arasındaki uyumu ölçerler. Sözler ve eylemler birbiriyle uyumlu olduğunda o liderlin güvenilir olduğuna karar verilir (Kouzes ve Posner, 2011, s. 33).

2.1.1.2.4.4. Vizyonerlik

Vizyon kavramı Türkçede; görünüm, ülkü, ileri görüş vb. anlamlara gelmektedir. Burnside'a (1992, s. 235) göre vizyon, gelecekte ulaşılmak istenen durumu betimleyen, canlı ve anlamlı bir gelecek tasavvurudur. Vizyon yalnızca metinlerde yer alan bir ifade değil; aynı zamanda bireylerin düşünce ve davranışlarında somutlaşan bir yönelimdir. Bu yönüyle vizyon, soyut kavramların ötesine geçerek zihinde canlanan imgeleri de içerir. Çünkü imgeler, sadece soyut anlatımlara kıyasla daha güçlü bir anlam taşıyarak duygusal bir bağ oluşturur. Bu çok boyutlu yapısıyla vizyon, birleştirici ve yönlendirici bir güç işlevi görür. Vizyoner liderler ise örgütlerinin ya da toplumlarının geleceğini hayal eden, şekillendiren ve bu doğrultuda stratejik yön çizen bireyler olarak tanımlanabilir (Erçetin, 2000, s. 93).

Örgüt içerisinde lider ile işgörenler arasında karşılıklı güvenin kurulması, bireylerin yalnızca kendi sorumluluklarını yerine getirmesiyle değil, aynı zamanda örgütlerine ve çevrelerine güven veren, özverili bireyler hâline gelmeleriyle mümkündür. Bu durumun temelinde ise ortak bir vizyona sahip olmak yer almaktadır (Akdemir ve Yılmaz, 2005, s. 10). Vizyoner liderler, örgütün geleceğine dair net bir yön çizerken, bu süreci işgörenlerle birlikte yürütür; ortak çabayla geleceğin tasarımını oluştururlar. Yüksek motivasyon sağlama becerileri sayesinde çalışanların potansiyellerini en üst düzeye taşır, güçlü bir örgüt kültürü oluşturarak bunu tüm

yapıya yayarlar ve gelişim ile değişimi yönetme konusunda bilinçlidirler (Özeroğlu, 2019, s. 17). Bu liderler, çalışanlarını yalnızca mevcut görevleriyle sınırlı görmez; onlara daha fazlasını yapabileceklerine inandırarak gelişimlerine katkı sağlarlar (Özden, 1999, s. 48). Vizyoner liderliğin odak noktası gelecektir; ancak geçmişin deneyimleri ve bugünün gerçeklikleri de bu liderlerin karar ve davranışlarını etkileyen önemli zaman boyutlarıdır. Geleceğe dair umut ve yön sunan vizyonlarıyla, çalışanlarını ortak hedefe taşıma çabası içindedirler (Çelik, 2000, s. 1).

Vizyoner liderler, yalnızca geleceği şekillendirme becerileriyle değil, aynı zamanda kriz anlarında sergiledikleri yönetsel tutumla da öne çıkarlar. Bu liderler, uzun vadeli eğilimleri ve kriz süreçlerini doğru okuyarak, belirsizlik ortamını yeni bir vizyon çerçevesinde yeniden yapılandırabilirler. Krizleri yalnızca bir tehdit değil, aynı zamanda gelişim fırsatı olarak değerlendirir; dönüşüm süreçlerini minimum hasarla yöneterek örgütü daha güçlü bir konuma taşırlar. Bu tür liderler, belirsizlik dönemlerinde inisiyatif alır, karamsarlığa kapılmadan çalışanları yeni hedefler doğrultusunda harekete geçirir ve inandırıcı bir vizyon sunarak örgüt içinde güven duygusunu pekiştirirler. Güçlü bir iletişim ve bağ kurma becerileri sayesinde, hem çalışanların moralini yüksek tutar hem de örgütsel birlikteliği sağlarlar. Bu sayede, zorlu dönemlerin üstesinden gelmekte ve ortaya çıkan fırsatları değerlendirmede daha başarılı olurlar (Topçu, 2017, s. 85).

Başarılı bir liderin en belirgin özelliklerinden biri, izleyicilerine bir vizyon iletme ve örgütte güveni teşvik eden bir ortam yaratmaktır. Martin (1996), 4454 yöneticinin katıldığı bir çalışmada vizyon, güven ve etkili liderlik arasındaki ilişkiyi görgül açıdan sınımlamış ve işgörenlerin güvenini sağlamada vizyonun gerekli olduğu sonucuna varmıştır. Bir örgütün hedeflerine ulaşabilmesi için, herkesin ulaşılabilir istenen noktanın tam olarak nerede olduğunu anlaması zorunludur. Bu kulağa basit gelebilir; ancak net bir çizgi ve net bir amaç olmadan, örgütler enerjilerini ve kaynaklarını boş yere tüketebilirler. Bu kaynak israfı, örgütlerin yaşadıkları karmaşa veya hayal kırıklığı nedeniyle çökmelerine neden olabilir. Bu noktada güven kaybı zaten kaçınılmaz olarak kendisini gösterir (Martin, 1999, s. 48).

Güvenilir liderler örgütün vizyonunu ve yol gösterici ilkelerini her şeyin önünde tutar ve bu ilkelere uygun davranmaya çalışırlar (Riesemmy, 2008, s. 65). Liderler örgütün vizyonuna hizmet ederken, bu işi kendileri çıkarları için değil,

örgütün çıkarları için yaptıklarını göstererek güvenilirlik düzeylerini artırır (Kouzes ve Posner, 2011, s. 134).

2.1.1.2.4.5. İlham Vericilik

İlham vermek, birine olumlu veya yaratıcı duygular hissettirmek anlamına gelir. Lider açısından ise kavram, yüksek beklentilerini semboller aracılığıyla izleyenlerine iletmiş ve onlarda beklenti yarattığı bir durum olarak açıklanabilir (Bass, 1990, s. 118). İlham veren liderlik, bireysel ve ekip performans seviyelerini önemli ölçüde yükseltir, yaratıcılığı ve yenilikçiliği artırır. İşgörenlerin içsel motivasyonundan ve değerlerinden yola çıkarak tutkularını izlemeleri ve iddialı hedeflere doğru ilerlemeleri için ilham vererek aslında gizli potansiyelin kilidini açar. İlham ile motive olmuş işgörenler örgütsel performans üzerinde olumlu bir etki yaratır (Finney, 2002, s. 4).

Liderin ilham verici olması onun aynı zamanda bir dinleyici olduğunu da ifade eder; işgörenler onu, her şeyi anlatabilecekleri ve güvenebilecekleri biri olarak görürler. Lider, işgörelere daima yapabileceklerini düşündüklerinden daha fazlasını yapmaları yönünde güç verir (Horwitch ve Whipple, 2014, s. 4).

Güvenilir liderlik, çalışanların güvenini göstermenin ve dolayısıyla çalışanların liderlere güvenmesi konusunda çalışanlara ilham vermenin temelidir (Matthews, 2008, s. 31). Güvenilir liderler umudu canlı tutar, moral verir ve iyimser bir tutum sergiler ki bu her zaman önemli olmakla birlikte, güç dönemlerde daha da önemlidir. Belirsizlik zamanlarında insanlar, istikrar ve büyüme zamanlarına göre daha fazla enerjiye, coşkuya, liderlerinden daha fazla ilham ve iyimserliğe ihtiyaç duyarlar. Umudu yüksek olan kişilerin daha yüksek hedefleri ve daha yüksek performans düzeyleri vardır. Güvenilir liderler de verdikleri ilham ile daha zorlu hedeflere ve başarıya yol açan iyimser tutumları teşvik eder. (Kouzes ve Posner, 2011, s. 39-40)

Güvenilir liderlerin, hedefin geçerliliğine güvenmeleri için işgörelere ilham vermesi çok önemlidir. Coşku ve heyecan, liderin bu hayalin peşinden gitme konusundaki kişisel inancının sinyalini verir. Eğer bir lider bir amaç için tutku göstermiyorsa, diğerlerinin bunu önemsemesi beklenemez (Kouzes ve Posner, 1990, s. 31).

2.1.1.2.5. Güvenilir Liderliğin Bileşenleri ve Unsurları

Başarılı bir liderlik, genellikle istenen sonuçlara ulaşmakla ilişkilendirilir. Bir örgütün büyümesi ve gelişmesi için belirli bir finansal performans gerekli olmakla birlikte güvenilir liderlik buna ek olarak işgörenlere örgüte bağlılık aşılır. Güven, insanlara nihai sonucun ötesine geçme konusunda ilham verir. Böylece işgörenler işlerine ve örgütlerine adanmaya daha istekli olurlar (Martin, 1999, s. 45).

Güvenilir liderlik, paylaşılan örgütsel hedeflere odaklanarak birlikte çalışmayı ve yenilikçi çözümler üretmeyi daha da kolaylaştırır. Bu, aynı zamanda örgütsel etkinliği engelleyen gereksiz ve bürokratik süreçlerin de ortadan kalkmasına ve örgütsel süreçlerin ve operasyonların sürekli iyileştirilmesine dönük atılımları da hızlandırır. (Angana, 2021, s. 91). Güvenilir liderler her zaman ilerleme yanlısıdır; bu da örgütsel büyüme ve öğrenme için döngüsel bir yol oluşturur. Güvenilir liderler deneyimleyerek bir dönemi tamamladığında, yeni bir döneme ve onun getirdiği eylemlere daha güçlü bir şekilde tekrar başlar. Her döngüdeki bir sonraki tur, önceki turdan öğrenilenleri güçlendirir. Güvenilir bir liderin “Erdem Döngüsü”nü oluşturan altı farklı unsur bulunur ve bunlar liderin güvenilirliğini yaratır ve yansıtır. Bunlar; onurlu olma, ayrımcılık yapmama, izleyicilerini sürece dahil etme ve onların gelişimini destekleme, bilgi paylaşma ve belirsizlik ortamında denetimi ele alma şeklinde sıralanabilir (Lyman, 2011, s. 7).



Şekil 6. Güvenilir Liderlik Unsurları

Kaynak: Lyman, 2011, s. 8

Güvenilir liderlerin hissettiği *onur* süreklidir ve onların eylemlerini büyük ölçüde etkiler. Birçoğumuz, özel bir başarı veya başkalarına yaptığımız bir katkı nedeniyle bir ödül veya takdir aldığımızda onur duyarız. Güvenilir liderler, bu onurlandırılma duygusunu lider rollerine kadar genişletir, liderlik etmeleri istendiği için şükranlarını ifade eder ve bununla birlikte gelen sorumluluğu kabul ederler (Lyman, 2011, s. 8). Günümüz örgütlerinde liderler yenilikçi fikirlerin peşinden gitmek için özerkliğe ihtiyaç duyarken, sonuçların zamanında ve bütçe dâhilinde teslim edilmesi konusunda da sorumludurlar. En azından son teslim tarihlerine uymada başarısızlık, kaynak kısıtlaması veya her ikisi ortaya çıktığında bunun nedeni ve sonuçlarını açıklamaları gereklidir; güvenilir liderler bu konudaki bütün sorumluluğu alırlar (Judge, 2012, s. 24). Onlar görevleri yerine getirirken adanmışlık ve dürüstlikle hareket ederler; onur ve itibarlarını korumak için geçerli örgütsel etiğe ve düzenlemelere bağlı kalırlar (Srimulyani ve Hermanto, 2022, s. 4).

Liderin çalışanları iş süreçlerine *dahil etmesi* güvenilir liderliğin diğer bir ayırt edici unsurudur. Bunu başarmanın en etkili yollarından biri, hiyerarşik yapıdaki bölümlendirme ve görevlendirmelerin sınırlarını aşan güven köprüleri kurmaktır (Lyman, 2011, s. 8). Güvenilir liderler işgörenlerine saygı duyarlar; herkesin üzerinde anlaşma sağlayabileceği ortak bir zemin bulur, onları ortak bir amaç etrafında birleştirir, paylaşılan değerlerin fark yarattığını ve işbirliği için ortak bir dil sağladığına inanırlar; bir dizi ortak değer üzerinde fikir birliğine vararak herkesin bireysel değerlerine ve çıkarlarına nasıl hizmet edilebileceğini göstermiş olurlar (Kouzes ve Posner, 2011, s. 37). Tüm işgörenlerin ilgili süreçlere dâhil edilmesi kritik bir öneme sahiptir; çünkü daha sonra onların çalıştıkları örgüte sahip olmalarına ve onunla özdeşleşmelerine ve böylece yüksek üretkenliğe neden olur (Siambi, 2022, s. 14).

Güvenilir Liderler, *izleyicilerine değer verir ve onların katılımını sağlar*, dikkatlerini onlar üzerinde yoğunlaştırarak ve onlardan öğrenerek etkileşime girerler. Birlikte çalıştıkları işgörenlerin katkılarına değer verir ve onlarla iş rollerinin ötesinde bağlantı kurarlar; bu bağlamda özellikle belirli projeleri üstlenebilecek, yeni pazarlar açacak veya mevcut ürün ve hizmetleri iyileştirmeye dönük çaba gösterebilen işgörenleri önemserler (Lyman, 2011, s. 8). Güçlü ve canlı örgütler ancak üyeleri, kendilerini daima daha fazlasını ya da daha büyük bir ideali

gerçekleştirmeye istekli olduklarında var olurlar. Paylaşılan değerler, bu anlamda herkesin üzerine inşa edebileceği ortak zemini sağlar. Güvenilir liderler, ekip ve işbirliği ruhunun, insanları birleştirmede standart hiyerarşi veya emir komuta zinciri kavramından çok daha ileri gittiğinin farkındadırlar. Kendini işine, görevine ve örgütüne adanmış bireylerden oluşan bir toplulukta, ortak çıkarlar pahasına kişisel çıkarlar hoş karşılanmaz. Güvenilir liderler, izleyicilerin daha yüksek örgütsel hedefleri destekleyen eylemlerde bulunmaya teşvik ederler ve başarıyı paylaşırlar (Kouzes ve Posner, 2011, s. 93).

Güvenilir liderler, örgütsel katılımın ve ortak başarının sağlanması için *işgörenlerle bilgileri paylaşırlar* (Lyman, 2011, s. 8). Bilgi, örgütler için yaşamsal bir önem taşımaktadır. Sürekli değişen çevreyi izlemek ve analiz etmek oldukça zor olduğu için, liderler işgörenlere belirli ölçüde yetki ve sorumluluk dağıtmakta ve onların çevreden gelen bilgileri değerlendirip karar verme süreçlerine dâhil olmalarını beklemektedir. İşgörenler ise, edindikleri bilgileri çevreleriyle paylaşarak, örgüt içi etkinlik ve verimliliğin artmasını sağlamaktadır. Bu bağlamda, bilgi paylaşımında tarafların birbirlerini tanımaları ve doğru zamanda, doğru bilgiyi aktararak birbirlerine destek olmaları gerekmektedir (İmamoğlu ve Turan, 2019, s. 27). Bilgi paylaşımı, işgörenlerin kapasitesini geliştirmek ve güvenilirliği oluşturmak ve sürdürmek için çok önemlidir. Yüksek derecede şeffaflık olduğunda ve bilgi kolayca erişilebildiğinde, işgörenler liderlerine ve örgütlerine daha fazla güvenmeye başlar; tam tersine bilgiye ulaşılması güç olduğunda, sınırlı verildiğinde veya gizlendiğinde, işgörenler şüpheli, alaycı ve sinik hale gelebilir (Kouzes ve Posner, 2011, s. 125). Güvenilir liderlik herkesi aynı takımda tutar ve aynı yöne çeker (Tschannen, 2007, s. 49).

İşgörenleri geliştirmeye odaklanan bir lider, onların öğrenmesine, büyümesine ve yeteneklerini keşfetmesine yardımcı olacaktır. Etkili liderler işgörenlerin gereksinimlerine yönelir, onların kişisel gelişimlerini sağlayacak kaynaklara ve eğitime sahip olmalarını kolaylaştırır. Hizmet içi eğitim ve geliştirme, örgüt tarafından bir yatırım olarak görülmelidir; çünkü bunun sağlayacağı kişisel gelişim, işgörenlerin örgüt için değerini artırır (Martin, 1999, s. 47). Güçlü güvenilir liderlere sahip büyük örgütlerde, kariyer ve mesleki gelişim programları, örgütün tamamına ulaşır; işgörenleri geliştirmek, güvenilir liderlerin bakış açısının bir parçasıdır; çünkü onlar kendilerinden çok başkalarını düşünürler (Lyman, 2011, s. 8).

Son olarak, herhangi bir örgütün başarısı, *liderin belirsizlikleri aşma ve fırsatları bulma* becerisine bağlıdır. Mevcut fırsatlara bağlı risklerin ve ödüllerin ustalıkla tartılması, liderlerin üstlenebileceği en önemli eylemlerden biridir. İşgörenler liderlerinin onurlu davrandığını, kendilerini süreçlere dâhil ettiğini, kullanabilecekleri bilgilere kolayca ve vaktinde eriştiklerini ve gelişimleri konusunda desteklendiklerini gördüklerinde, liderin yeni yaklaşımlar deneme ve en iyi yolu bulma çabalarını destekleyecekler ve bunu kendi değerlerine ve örgütün değerlerine derinden bağlı bir şekilde yapacaklardır (Lyman, 2011, s. 8).

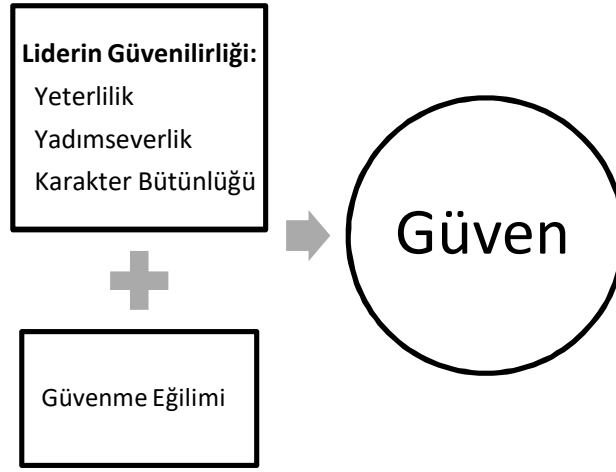
2.1.1.2.6. Güvenilir Liderliğin Öncülleri

Güvenilir liderlik, işgörenlerin liderlerine duyduğu güvenin oluşmasını sağlayan bir dizi etmenin etkisiyle şekillenir. Bu etmenler, liderin sergilediği tutum ve davranışlardan, örgütün yapısal özelliklerine kadar geniş bir yelpazeye yayılmaktadır. Bu bağlamda, güvenilir liderliğin öncülleri iki temel kategori altında incelenebilir: örgütsel ve kişisel öncüller. Örgütsel öncüller, liderin güvenilirliğini destekleyen kurumsal yapı, politika ve kültürel unsurları içerirken; kişisel öncüller, liderin bireysel özellikleri, değerleri ve sergilediği davranışlarla ilgilidir. Bu ayırım, güven inşasının hem bireysel hem de sistemsal boyutlarını anlamak açısından önemlidir. Güvenilir bir liderin, yalnızca kişisel özellikleriyle değil, aynı zamanda bulunduğu örgütsel ortamın sunduğu koşullarla da şekillendiği göz önünde bulundurulduğunda, bu iki boyutun birlikte ele alınması gerekmektedir.

2.1.1.2.6.1. Kişisel Öncülleri

Güvenilir liderliğin kişisel öncülleri, liderin bireysel beceri, tutum ve davranışları ile bağlantılıdır. Mayer vd. (1995, s. 718), bireylerarası güvenin üç temel bileşen üzerine şekillendiğini belirtmiştir: yeterlilik (ability), yardımseverlik (benevolence) ve karakter bütünlüğü (integrity). Bu özellikler, liderin izleyicileri tarafından nasıl algılandığı konusunda kritik rol oynamaktadır. Aynı şekilde Colquitt ve arkadaşları (2007, s. 919), aynı üç öncülü öne çıkararak bir lideri güvenilir kılan özellikler olduğunu belirtmişlerdir. Colquitt ve arkadaşlarının (2007) gerçekleştirdikleri çalışmada lidere duyulan güven, üretkenlik karşıtı davranışı azaltıcı etkiye sahipken vatandaşlık davranışı, risk alma ve görev performansı

davranışlarını artırıcı bir etkiye sahip olduğunu ifade etmişlerdir. Colquitt vd.'nin (2007, s. 919) modeline ait güvenin öncülleri Şekil 7'de sunulmuştur.



Şekil 7. Lidere Güven Öncülleri

Kaynakça: Colquitt, Scott ve LePine, 2007, s. 919

Güvenilir liderliğin oluşumunda hem liderin bireysel özellikleri hem de izleyicilerin güvenme eğilimi belirleyici rol oynamaktadır. Bu çerçevede, güvenilir liderliğin üç temel öncülü **yeterlilik, yardımseverlik ve karakter bütünlüğü** olarak öne çıkmaktadır. Bununla birlikte, güvenin oluşumu yalnızca liderin özelliklerine bağlı değildir; işgörenlerin **güvenme eğilimi** de bu süreçte belirleyici bir etmendir. Liderin güvenilirliğini destekleyen bu üç öncül, işgörenlerin güvenme eğilimi ile birleştiğinde, güvenilir liderlik algısının güçlenmesine ve örgütsel düzeyde güven ilişkilerinin gelişmesine zemin hazırlamaktadır (Colquitt, Scott ve LePine, 2007, s. 919).

Mayer vd. (1995, s. 717) göre, *yeterlilik* liderin belirli bir alanda etkili olmasını sağlayan bilgi, beceri ve yetkinlikleri kapsayan güvenilir liderliğin en önemli öncüllerinden biridir. Hackman (2002, s. 60), bir liderin "ikna edici bir yön belirleme" ve "destekleyici bir yapı yaratma" yeteneğinin, liderin yeterliliğini algılayan davranışsal işaretler olduğunu öne sürmüştür. Bu davranışlar, işgörenleri motive etme ve işgörenler arasında güven oluşturma kapasitesi ile doğrudan ilişkilidir. Liderlerin yeterliliklerine yönelik algılar, işgörenlerin onların bilgi ve becerilerine duyduğu inancı yansıtır. İşgörenler, iyi bir liderin örgütün kaynaklarını

etkili bir şekilde yönlendirdiğini ve geleceği öngörebilen bir vizyon sunduğunu kabul ederler. Eğer liderin hedeflere ulaşma konusunda net bir yol haritası olduğuna dair bir inanç oluşmazsa, işgörenlerin ona bağlılık göstermesi beklenemez. Bu bağlamda, lider yeterliliğini sergileyerek işgörenlerin güvenini büyük ölçüde kazanır (Burchell ve Robin, 2011, s. 38).

Yardımseverlik, bir başkasına karşı samimi bir şekilde önemsemeyi, olumlu niyetlere sahip olmayı ve gizli bilgileri korumayı ifade ederken aynı zamanda liderin işgörenlerinin çıkarlarını gözetme ve destekleyici bir tutum sergileme eğilimini yansıtmaktadır. Caldwell ve Hayes (2007), liderlerin izleyicilerine karşı gösterdiği samimi ilgiyi yardımseverlik olarak tanımlamış ve bu özelliğin izleyicilerin güvenini artırdığını belirtmiştir. Hackman (2002) ise liderlerin "uzman rehberlik" sağlaması ve destekleyici bir bağlam yaratmasını, yardımseverliğin önemli göstergeleri olarak göstermiştir. Bu davranışlar, çalışanların liderin samimiyetine olan inancını güçlendirir. Eğer lider yeni sorunlara karşı astlarını yeni yaklaşımlar ve yaratıcı çözümlerle destekleyerek geliştiriyorsa yine astları açısından yardımseverlik davranışını pekiştiriyor demektir ki astlar, liderleri kendileri ile ilgileniyor ve destekliyorsa onunla daha derin bağlar kurmaktadır. Astların kuvvetli ve zayıf taraflarını gözlemleyerek onlara saygı duymak ve ilgi göstermek de astlar tarafından algılanan liderin güvenilirliğini güçlendirmektedir (Conger, Kanungo ve Menon, 2000, s. 749; Gillespie ve Mann, 2004, s. 590).

Karakter bütünlüğü, liderin etik değerlere bağlı kalarak tutarlı bir yönetim anlayışı sergilemesi ve ahlaki ilkeler doğrultusunda hareket etmesiyle ilgilidir. Mayer ve diğerleri (1995, s. 718), bunu liderin belirli ilkelere sadık kalmasıyla açıklamaktadır. Bu çerçevede, liderin dürüst ve tutarlı olması, işgörenlerin ona duyduğu güvenin temelini oluşturur. Kouzes ve Posner (2011, s. 18), güvenilir liderlerin sözleri ile eylemleri arasında tutarlılık sağladığını ve bu durumun liderin güvenilirliğini pekiştirdiğini vurgulamaktadır. Benzer şekilde, Tschannen-Moran (2004, s. 37), liderin etik değerlere bağlılığının, örgüt içindeki güven ortamının sürdürülebilirliği açısından kritik bir öneme sahip olduğunu belirtmektedir. Whitener (1997, s. 516) ise liderin adaetli bir yönetim anlayışı benimsemesinin, işgörenlerin liderin dürüstlüğüne ilişkin algısını güçlendirdiğini ve bunun güven oluşumunda belirleyici bir faktör olduğunu ortaya koymaktadır. Bu çerçevede, karakter bütünlüğü

yalnızca liderin kişisel bir özelliği olmaktan öte, işgörenler tarafından algılanan bir unsur olup, örgütsel güvenin temel yapı taşlarından birini oluşturmaktadır.

Tüm bunlarla birlikte, güvenilir liderlik algısı üzerinde demografik faktörlerin etkisi konusunda alan yazında farklı bulgulara rastlanmaktadır. Örneğin, cinsiyet faktörü bazı çalışmalarda lider güveni üzerinde etkili bulunurken, bazı çalışmalar bu faktörün etkisiz olduğunu öne sürmektedir. Bazı araştırmalara göre erkek işgörenlerin liderlerine duyduğu güven, kadın işgörelere kıyasla daha yüksekken (Baş ve Şentürk, 2011, s. 144; Bulut, 2018, s. 147), diğer araştırmalarda kadınların güven düzeylerinin daha yüksek olduğu belirtilmiştir (Ayduğ, 2014, s. 143; Çelik, 2015, s. 150). Bununla birlikte, cinsiyetin güven algısı üzerinde anlamlı bir farklılık yaratmadığını savunan araştırmalar da bulunmaktadır (Altunay, 2017, s. 142; Bil, 2018).

Yaş değişkeni de güvenilir liderlik algısını etkileyen bir diğer kişisel faktör olarak ele alınmıştır. Çoğu çalışma, yaş ilerledikçe liderlere duyulan güven düzeyinin arttığını göstermektedir (Baş ve Şentürk, 2011, s. 144; Kartal, 2010). Ancak bazı araştırmalar, yaşın güven algısı üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığını ifade etmektedir (Kahveci, 2015, s. 159; Kovancı, 2019). Mesleki kıdem bağlamında ise genellikle daha deneyimli işgörenlerin liderlerine olan güven düzeylerinin daha yüksek olduğu bulgulanmıştır (Gökdoğan, 2012; Bilgiç, 2011). Ancak, bazı araştırmalar mesleki kıdem ile lider güveni arasında anlamlı bir ilişki olmadığını savunmaktadır (Culver, 1994; Çiftçi, 2014, s. 151).

Dirks ve Ferrin (2002, s. 614), lidere duyulan güvenle ilgili yapılan araştırmaları kapsayan geniş ölçekli bir meta-analiz çalışmasında, güvenilir liderliğin öncüllerinin üç temel bileşene dayandığını ortaya koymuştur: liderin eylem ve uygulamaları, izleyicinin bireysel özellikleri ve lider-izleyici ilişkisinin doğası. İzleyicinin güven algısı, liderin tutum ve davranışlarıyla doğrudan şekillenir. Özellikle adil, güvenilir ve dürüst bir yönetim anlayışına sahip liderler, işgörenlerin güvenini güçlendirmektedir. Dönüşümcü liderler, bireysel ilgi göstererek işgörenlerin gelişimlerine katkı sağlarken, onlarla kurdukları duygusal bağ sayesinde güveni pekiştirir. Öte yandan, etkileşimci liderler, güveni daha çok adil ödüllendirme sistemleri ve beklentileri yönetme yoluyla inşa eder. Bununla birlikte, liderin tutarsız davranışlar sergilemesi veya beklentileri karşılamaması, güvenin zedelenmesine yol açabilir. Bu süreçte liderin dürüstlüğü, açık iletişimi ve etik değerlere bağlılığı,

izleyicilerin güven algısını belirleyen temel unsurlar arasındadır. Bu unsurların tümü, güvenin yalnızca liderin bireysel niteliklerine değil, aynı zamanda liderin izleyicileriyle kurduğu ilişki dinamiklerine ve örgütsel bağlama bağlı olarak şekillendiğini ortaya koymaktadır.

2.1.1.2.6.2. Örgütsel Öncülleri

Güvenilir liderlik, işgörenlerin liderlerine duyduğu güvenin örgüt içindeki etkileşimleri, performansı ve bağlılığını nasıl etkilediğini ele alan kritik bir konudur. Bu güven, yalnızca liderin kişisel niteliklerinden değil, aynı zamanda örgütsel faktörlerden de etkilenmektedir. Örgütsel yapı, kültür, politika ve uygulamalar, lidere duyulan güvenin inşa edilmesinde ve sürdürülmesinde büyük rol oynamaktadır (Colquitt, Scott ve LePine, 2007, s. 919).

Lidere duyulan güvenin örgütsel bağlamdaki en önemli öncüllerinden biri, işgörenlerin *örgütsel adalet algısıdır*. Liderlerin karar alma süreçlerinde dağıtım adaleti (sonuçların hakkaniyetli dağıtılması), süreç adaleti (karar süreçlerinin şeffaf ve adil yürütülmesi) ve etkileşim adaleti (işgörenlerle adil ve saygılı iletişim kurulması) gibi unsurlara dikkat etmesi, güven algısını güçlendirmektedir (Burke vd., 2007, s. 610). Araştırmalar, adil liderlerin çalışan bağlılığını artırdığını ve işgörenlerin güven düzeyini yükselttiğini ortaya koymaktadır. Özellikle katılımcı karar alma uygulamaları, liderin çalışanlarına verdiği değeri göstermesi bakımından ilişki temelli güveni desteklemektedir. Bununla birlikte, düşük adalet algısı ve örgütsel destek eksikliği, liderin güvenilirliğini zedeleyerek iş tatminini olumsuz etkileyebilir (Dirks ve Ferrin, 2002, s. 613). Bu nedenle, örgüt içindeki güvenin sürdürülebilir olması için liderlerin yalnızca bireysel davranışları değil, aynı zamanda örgütsel süreçleri de adil ve şeffaf şekilde yürütmesi gerekmektedir.

Ayrıca, liderlerin *şeffaf ve etkili bir iletişim* süreci yürütmesi, işgörenlerin liderlerine duyduğu güveni artıran temel unsurlardan biridir. Dirks ve Ferrin (2002, s. 613), bilgi paylaşımının zamanında, doğru ve eksiksiz olmasının, liderin çalışanlar tarafından güvenilir algılanmasını sağladığını belirtmektedir. Bu doğrultuda, liderlerin karar alma süreçlerini açık bir şekilde yürütmesi, çalışanların liderlerine duyduğu güveni pekiştirmekte ve örgütsel bağlılığı artırmaktadır. Kouzes ve Posner (2011, s. 222) tarafından yapılan bir araştırmada, işgörenlerin yöneticileriyle açık ve

net iletişim kuran liderlere daha fazla bağlılık gösterdiği tespit edilmiştir. Benzer şekilde, Tschannen-Moran (2004, s. 57), güvenilir liderlerin örgüt içi iletişimi güçlendirerek çalışanların belirsizlik algısını azalttığını ve böylece güven ortamını pekiştirdiğini ifade etmektedir. Brower vd. (2009, s. 232) ise liderin şeffaflık ilkesine bağlı kalarak bilgi paylaşımını artırmasının, çalışanların liderin niyetlerini daha olumlu değerlendirmesine ve güven ilişkisinin gelişmesine katkı sağladığını öne sürmektedir. Sonuç olarak, liderlerin şeffaf ve güvene dayalı bir iletişim stratejisi benimsemeleri, işgörenlerin güven algısını güçlendiren ve örgütsel bağlılığı artıran önemli bir faktör olarak öne çıkmaktadır.

Bunun yanı sıra, *örgüt kültürü ve değerleri*, liderin güvenilirliğini doğrudan etkileyebilir. Örgütte etik ve adil uygulamaların desteklenmesi, liderlerin bu değerlere uygun hareket etmesini sağlar ve böylece liderlere duyulan güven artar (Mayer, Davis ve Schoorman, 1995, s. 715). Burke ve arkadaşlarının (2007, s. 632) yaptığı çok düzeyli araştırmada, etik kültüre sahip örgütlerde çalışanların liderlerine daha fazla güven duyduğu ortaya konmuştur.

Katılımcı liderlik yaklaşımları, liderlerin karar alma süreçlerine işgörenleri dahil etmesi ve işgörenlerin görüşlerine değer verdiğini göstermesi, çalışanların liderlerine duyduğu güveni artıran bir faktördür (Burke vd., 2007, s. 632). Katılımcı karar alma, çalışan geri bildirim mekanizmaları ve açık kapı politikaları gibi uygulamalar, liderlerin şeffaflığını ve hesap verebilirliğini destekler. Örneğin, Gillespie ve Mann (2004) tarafından yapılan bir araştırmada, liderleriyle doğrudan etkileşime geçebilen ve karar süreçlerine dahil olan çalışanların liderlerine daha fazla güven duyduğu bulunmuştur. Asunakutlu (2006, s. 16), lidere duyulan güvenin öncüllerinden biri olarak çalışma ortamına vurgu yapmış ve lider ile çalışan arasındaki güçlü ilişkinin örgütsel başarıyı önemli ölçüde etkilediğini ifade etmiştir. Ayrıca, çalışanın iş ortamında yöneticisiyle olan ilişkisinin kalitesini ve gelişimini etkileyen unsurların, lidere duyulan güveni olumlu yönde desteklediğini tespit etmiştir.

İşgören destek sistemleri ve liderin performans değerlendirme mekanizmaları, lidere duyulan güveni olumlu yönde etkileyen unsurlardır. İşgörenlerin eğitim fırsatları, mesleki gelişim programları ve çatışma çözme mekanizmaları ile desteklenmesi, liderlerin çalışanlara olan ilgisini ve güvenilirliğini artırır. Öte yandan, liderlerin performansının objektif kriterlere dayalı olarak

değerlendirilmesi ve liderlerin hesap verebilir olması, örgütte adalet algısını güçlendirir ve güven inşa eder (Colquitt vd., 2007, s. 919).

Sonuç olarak, güvenilir liderliğin oluşmasında kişisel faktörlerin yanı sıra örgütsel faktörler de büyük önem taşımaktadır. Örgütsel adalet, şeffaf iletişim, etik örgüt kültürü, katılımcı liderlik ve destek sistemleri gibi unsurlar, lidere duyulan güveni büyük ölçüde etkileyerek çalışanların motivasyonunu ve bağlılığını artırmaktadır. Araştırmalar, güvenilir liderliğin yalnızca bireysel özelliklerden değil, aynı zamanda örgütsel yapılar ve politikalar tarafından desteklenmesi gerektiğini göstermektedir. Bu nedenle, örgütlerin güvenilir liderlik uygulamalarını destekleyen yapısal düzenlemeleri benimsemeleri, uzun vadeli başarı için kritik bir strateji olacaktır.

2.1.1.2.7. Güvenilir Liderliğin Sonuçları

Güven, işgörenleri ve liderleri birbirine bağlayan duygusal yapıştırıcıdır (Bennis ve Nanus, 1985, s. 153). Güven ilişkisi kurulduktan sonra, bireylerin hedeflerini örgütün hedefleriyle bütünleştiren, böylece kendi kendini yöneten işgörene ilham veren bir dönüşüm süreci başlar (Fairholm, 1991, s. 4). Kendini yönlendiren işgören, örgütün hedeflerini gerçekleştirmeye başladıkça, sorumlulukların sahiplenilmesi kaçınılmaz hale gelir ve karşılıklı güvene dayalı yeni bir liderlik ortaya çıkar (Martin, 199, s. 43). Yetkinlik sahibi olan güvenilir liderler, çok daha yüksek işgören verimliliği ve artan örgütsel performans başta olmak üzere pek çok olumlu sonucun elde edilmesini sağlar (Matthews, 2010, s. 28).

2.1.1.2.7.1. Güvenilir liderliğin İşgörenler Açısından Sonuçları

Güvenilir liderler, örgütte sadece finansal başarının artması için güvenilir olmayı seçmezler; güven inşa etmenin birçok başarılı ve olumlu sonuçlarının farkındadırlar. Öncelikle bu tür liderlik, işgörenlerde güven ve motivasyon artırır (Kouzes ve Posner, 2011, s. 12). İşgörenler hayran oldukları ve saygı duydukları liderlerle çalıştıklarında kendilerini daha iyi ve güvende hissederler. Güvenilir liderler işgörenlerde öz saygıyı artırır. İşgörenleri kararlarında daha çok özgür bırakır ve onların mümkün olduğunu düşündüklerinden daha fazlası yapmaları için güdülenmelerini sağlar (Kouzes ve Posner, 2011, s. 28).

Güvenilir liderliğin bir parçası da işgörenlerine verdiği değeri ve gösterdiği ilgiyi aktaracak şekilde gerçekleri söylemeleridir. Bu cesaret gerektirir; ama işgörenlerin kendine güvenini artırarak örgütte yapıcı bir değişim ortaya çıkarma olasılığını yükseltir. (Tschannen, 2007, s. 44). Güvenilir liderlerin işgörelere gösterdiği açıklık ve destek, onlara hem yeteneklerini gösterebileceği hem de isteklerini rahatlıkla sunabileceği bir ortam yaratır. Güvenilir liderler, örgüt içindeki diğer insanlarla ilişkilerinin başarının anahtarı olduğunu bilirler (Lyman, 2011, s. 6) ve kurdukları bu ilişki sayesinde onların olduğu bir örgütte işgörel kendilerini rahat ve korunaklı hissederler (Hoffman, 2008, s. 3).

Örgütlerde başarı konusunda belirsizlik olduğu zamanlarda işgörel, istikrar ve büyüme zamanlarına göre daha fazla enerjiye, coşkuya; liderlerinden ilham almaya ve liderlerinin iyimser tutumuna ihtiyaç duyarlar. Başarılı olma isteği yüksek olan kişiler daha zorlu hedeflerle başa çıkarlar ve bununla birlikte performansları artar. Güvenilir liderler, işgörelin bu tutumlarını teşvik eder ve onlarla birlikte fedakârlık yapmaya isteklidirler. Başarısızlık durumunda gerekirse örgüte yeni bir plan yapıp, hedef belirlerler; örgütün durumunu yeniden değerlendirir, ortak hedeflere nasıl ulaşacaklarını planlama konusunda daha sakin ve esnek davranırlar. Başarılı olma umudunun sürdürülmesi için liderlerin ihtiyaç anında izleyicileriyle kişisel olarak ilgilenmesi, onların yanında olduğunu göstermesi gerekir. Güvenilir liderler, ortak amaç ve isteklere sahip işgörelinini yakından tanır ve onları başarı durumunda ödüllendirir (Kouzes ve Posner, 2011, s. 40). İşgörel, liderlerinin kendi lehlerine kararlar alınacağına inandıklarında, alınan kararları desteklemek için güdülenirler; böylece yapmış oldukları işleri severek yaparlar ve çalışma arkadaşlarına yardımsever davranışlarda bulunurlar (Darıcan, 2019, s. 126).

Güvenilir liderler örgütün vizyonuna ve yol gösterici ilkelerine uygun davranmaya çalışırlar. Böylece savundukları şeyleri ilk yapanlar olarak işgörelere rol model olurlar. İşgörel vizyon sahibi güvenilir liderlerle özdeşleştikçe, kişisel özgüvenlerini geliştirir ve kendileri de güvenilirlik kazanmaya başlarlar. Bu da işgörelle liderler arasındaki olumlu ilişkiyi güçlendirir (Riesenmy, 2008, s. 65). Güvenilir liderlerin ilham veren liderler olmaları, örgütte bireysel ve ekip performans seviyelerini önemli ölçüde yükseltir, yaratıcılık ve yenilikçilik artar, işgörelin iddialı hedeflere doğru ilerlemeleri için ilham vererek onları güdüler. (Finney, 2002, s. 4).

Lidere güvenin olmadığı örgütlerde çalışanların düşüncelerini ve hislerini ifade etmeleri daha zor olduğundan daha kısıtlı bir öğrenme ortamı vardır (Costigan vd., 1998, s. 303). Lidere karşı güven eksikliği hisseden işgörenler kendilerini emniyet altına almak için uğraşacaklar ve bu süreçte performans bağlamında kendilerini tam anlamıyla ortaya koyamayacaklardır. Güvenilir liderler iyi öğrencilerdir ve yapılan hataları öğrenme fırsatları olarak görürler. Onlar işgörenlerin eski kalıplardan kurtulmasına yardımcı olarak kapasitelerini geliştirirler; onları rutinleri sorgulamaya, varsayımlara meydan okumaya ve sürekli olarak araştırmaya teşvik ederler. (Kouzes ve Posner, 2011, s. 124). Güvenilir liderlerin bulunduğu örgütte işgörenlerin başarılı olma, belirlenen hedeflere ulaşma ve örgütü geliştirme olanağı daha yüksektir (Mayer vd., 1995, s. 719).

2.1.1.2.7.2. Güvenilir Liderliğin Liderler Açısından Sonuçları

İşbirliğine dayalı çabanın temel bileşenlerinin en önemlilerinden biri güvendir. Başarılı ve yüksek performansa sahip örgütler, lider ve işgören arasında karşılıklı yüksek güven ile karakterize edilir. Bu güven ortamı, çalışanların fikir ve duygularını ortaya çıkarmalarına ve birlikte öğrenmelerine olanak tanır. Güvenilir liderler örgütte değişim yaratmada daha fazla başarılı olurlar çünkü işgörenlerin kendi değerlerini ve isteklerini yansıtmada onlara güvenirlir (Costigan vd., 1998, s. 303).

Güvenilir liderlik büyük ölçüde hem iletişimin hem de eylemin tutarlılığına bağlıdır. Bu tür liderler, işgörenlerinden bekledikleridavranışları önce kendileri sergiler ve kendilerinden beklentileri, işgörenlerinden beklediklerinden daha fazladır; bu yüzden yüksek düzeyde öz disiplinleri vardır. Onlar kendi sınırlarının farkındadırlar ve her zaman daha fazla öğrenmeye açıktırlar. Özellikle izleyicileriyle konuşurken öğrendiklerini vizyona dâhil ederler ve bu da onlar için verimli ve hırslı bir çalışma performansı yaratır (Clutterbuck ve Hirst, 2002, s. 352). Lidere güven, yalnızca örgütün amaç ve hedeflerine ulaşmasını değil, liderin örgütteki duruşu ve kariyerini doğrudan etkileyen bir unsur olmuştur. Güvenilir liderlik, liderlerin örgüt içerisinde konumunu güçlendirir ve kariyerlerinde ilerlemelerini sağlar (Brockner vd., 1997, s. 558-559).

Bir liderin itibarı, örgütte keşfetme, takdir etme, onaylama, geliştirme, hizmet etme ve tutarlı olma disiplinlerine sürekli dikkat etmesine bağlıdır. Güvenilir liderler, bu disiplinlerde aksaklıklar veya hatalar meydana geldiğinde, kriz ortamında itibarını hemen kaybetmezler (Kouzes ve Posner, 2002, s. 151). Güvenilir liderlerin dürüstlüğü, yetkinliği ve tutarlığı, onların kişisel itibarlarını korumalarını sağlayan en önemli niteliklerindedir.

Sonnenburg (1994)'a göre liderler açısından bakıldığında kendilerine güvenilmediğinin farkında olan liderler daha bencile davranacaklar, sadece kendi işlerine odaklanacaklar, yaratıcılıkları düşecek, yenilikçilikleri yok olacak, yeni durumlarla karşılaşmaktan kaçınacak ve sonuçta yanlış kararlar alınmasına sebep olacaklardır (İslamoğlu vd., 2007, s. 35). Liderlerinin yetkinliğine, tutarlılığına ve dürüstlüğüne karşı inanca sahip olan işgörenler, gerektiğinde kendi çıkarlarını da riske atabilecek davranışlar sergileyebileceklerdir (Mayer vd., 1995, s. 719). Bu da güvenilir liderlerin örgütte daha çok risk alabilmesini ve özgüvenli çalışmasını sağlayacaktır.

2.1.1.2.7.3. Güvenilir Liderliğin Örgütsel Açıdan Sonuçları

Örgütlerin sürdürülebilir bir başarıya imza atmaları için nitelikli işgörenlere ihtiyaçları bulunmaktadır. Bununla birlikte nitelikli işgörenlerin yeteneklerini kullanabilecekleri örgütsel zeminin bulunması da oldukça önemlidir. İşgörenler güven ortamında bulduklarında tüm bilgi ve tecrübelerini çekinmeden kullanabilirler. Örgütün amaç ve hedeflerine ulaşabilmesi adına iç ve dış paydaşları ile sürdürülebilir iletişimini sağlayan güven faktörüdür (Kılıç, 2016, s. 8-9).

İşgörenler, liderin iyi ya da kötü alışkanlıklarına ve güvenilir ya da güvenilmez liderin eylem tarzına göre sosyalleşirler. Örgüt kültürü, liderin sıkı bir şekilde etkilediği, yazılı olmayan, hayata geçirilen günlük davranışlarla geliştikçe, saygı ve takdir eksikliği güvensizlik duygusunu teşvik eder. Liderler güven inşa etme konusunda farkındalıklarını ve bilgilerini artırır ve güvenilirliği göstermek için davranışsal beceriler geliştirirler. Bu da güvenilir liderliğin olduğu bir örgütte yenilikçi ve yaratıcı düşüncelerin ortaya çıkmasını sağlar (Savolainen ve Häkkinen, 2011, s. 55-56).

Kazandıran bir strateji, başarılı sonuçların garantisi değildir. Bir örgüt, iş gücünü stratejisi ile bütünleştiremediği sürece, o stratejinin rafta kalması muhtemeldir. İşgücünün stratejik hedeflerle uyumlu hale getirilmesi gerekir. Güvenilir liderler, stratejinin uygulanmasını engelleyen çalışan ve işgücü sorunlarını tespit eder. İşgücü yönetimi stratejilerine öncelik verirler ve bunları daha geniş stratejik hedeflerle uyumlu hale getirirler. Güvenilir liderler en önemli öncelikleri belirler, bu konuda örgütsel fikir birliğine varır, örgütün ihtiyaçları arasındaki boşlukları analiz eder. Mevcut durumu ve kıyaslama yapılan örgütlerin durumunu inceleyip, ardından işin tamamlanması için işgücüyle işbirlikçi yaklaşımlar geliştirir (Matthews, 2010, s. 29-30).

Güvenilir liderler, işgörenlerin ne yapacakları konusunda, özellikle de ortak değerlerin nasıl uygulanacağı konusunda seçim yapmalarını sağlayarak örgütü sahiplenmelerini sağlar. İşgörenler müşteri ihtiyaçlarını karşılamak için yeterli serbestliğe veya gerekli alana ve takdir yetkisine veya müşteri isteklerini karşılamak için yeterli yetkiye sahip olduklarında, duyarlı hizmet ve ekstra çabalar gösterebilir (Kouzes ve Posner, 2011, s. 117).

Güvenilir liderlik, örnek olarak ve başkalarının da güvenilir olması için gerekli kaynakları, normları ve yapıları sağlayarak yolu gösterir. Güvenilir liderler, örgütlerinde bir güven kültürü yaratırlar ve güven kültürü örgütlerin başarılı olması için en önemli unsurdur (Tschannen, 2004, s. 50).

2.1.1.2.8. Güvenilir Liderlikle İlgili Araştırmalar

Alanyazında güvenilir liderlik kavramının giderek yaygınlaşmasına ve öneminin artmasına karşın, buna ilişkin olarak kullanılan bir ölçüm aracına rastlanmamıştır. Bu yüzden güvenilir liderliğin ölçümü için başta Kouzes ve Posner olmak üzere bu konuda yapılan araştırmalardan yararlanılmıştır.

Kouzes ve Posner 20 lider özelliğinden oluşan bir kontrol listesiyle, uluslararası bağlamda 100.000'den fazla kişiyle anket yapmış ve katılımcılardan "bir liderde, en çok aradıkları ve hayran oldukları" yedi özelliği seçmelerini istemişlerdir. 1987 ve 2017 arasındaki 30 yıllık süreçte yapılmış olan bu ankette, seçmenlerin yüzde 80'inden fazlasının liderlerinin her şeyden önce dürüst olmasını istediği tespit edilmiştir (Kouzes ve Posner, 2023, s. 21).

Tablo 8. Güvenilir Liderin Özellikleri

	1987	1995	2002	2007	2012	2017
Dürüst	83	88	88	89	89	84
Yetkin	67	63	66	68	69	66
İlham Verici	58	68	65	69	69	66
Vizyoner	62	75	71	71	71	62
Akıllı	43	40	47	48	45	47
Açık görüşlü	37	40	40	35	38	40
Tutarlı	33	32	33	34	35	39
Destekleyici	32	41	35	35	35	37
Adil	40	49	42	39	37	35
Açık sözlü	34	33	34	36	32	32
İşbirlikçi	25	28	28	25	27	31
Hırslı	21	13	17	16	21	28
İlgili	26	23	20	22	21	23
Kararlı	17	17	23	25	26	22
Cesur	27	29	20	25	22	22
Sadık	11	11	14	18	19	18
Yaratıcı	34	28	23	17	16	17
Olgun	23	13	21	5	14	17
Kontrollü	13	5	8	10	11	10
Özgür	10	5	6	4	5	5

Kaynak: Kouzes ve Posner, 2023, s. 21

Daha önceki bölümlerde söz edildiği gibi; Kouzes ve Posner (2011) ‘Credibility: How Leaders Gain and Lose It, Why People Demand It’ adlı eserinde araştırmalarına devam etmiş ve sonuç olarak güvenilir liderin sahip olması gereken özellikleri, bu araştırmadaki ilk dört boyut olarak almıştır. Onlar bir liderin güvenilir olması için öncelikle dürüst, yetkin, ilham verici ve vizyoner olması gerektiğini söylemişlerdir.

Amy Lyman’ın (2011) “The trustworthy leader: Leveraging the power of trust to transform your organization” adlı eserinde çalışanların birbirleriyle, liderleriyle ve işleriyle ilişkilerini geliştiren ve dolayısıyla güvenilirliği artıran çeşitli boyutları tanımlanmaktadır. Araştırmada, başarılı örgütsel sonuçlar elde etmek amacıyla güvenilir liderlerin işgörenlerle ilişkilerini sürdürmek için benimseyebilecekleri beş boyuta odaklanmıştır. Bu boyutlar güvenilirlik, saygı,

adalet, gurur ve dostluktur. İlk üç boyut olan liderlikte güvenilirlik, başkalarına saygı ve karar alma sürecinde adaleti uygulama, güvenin üzerine inşa edildiği temel özelliklerdir. Burchell ve Robin'e göre güvenilir liderlik; etkili iletişim, yetkinlik ve dürüstlikle tanımlanır (Burchell ve Robin, 2011, s. 4).

Tschannen-Moran (2004)'Trust matters: Leadership for successful schools' adlı eserinde 'Güvenilir Liderlik Matrisi' adında bir model oluşturmuş ve bu modelde yardımseverlik, dürüstlük, açıklık, güvenilirlik ve yeterlilik boyutlarıyla birlikte güvenilir bir lider olabileceğini belirtmiştir (Tschannen-Moran, 2004, s. 176).

Srimulyani ve Hermanto (2022) tarafından gerçekleştirilen güvenilir liderlik araştırması, Siti Aisyah İslam Hastanesi'nde 185, Santa Clara Hastanesi'nde 100 anket dağıtılarak uygulanmıştır. Yazarlar bu çalışmada IymNve Posner'in kuramından yararlanmışlardır ve güvenilir bir lideri dürüst ve karakterli, uzmanlık ve güç sahibi, yetenekli ve vizyoner olarak tanımlamışlardır (Srimulyani ve Hermanto, 2022, s. 6).

Muthiani (2022)'nin çalışmasının amacı, güvenilir liderliğin nasıl geliştirilebileceği ve bunun izleyicilerle olan ilişkileri nasıl etkilediğini araştırmaktır. Bu çalışmada nitel araştırma yöntemi kapsamında durum çalışması tasarımı kullanılmıştır. Kenya'nın Nairobi ilçesinde bulunan bir kilisenin üç farklı topluluğu arasında gerçekleştirilmiş olan araştırma tasarımının seçimi ideal bulunmuştur. Çünkü yazarın en beğenilen lider davranışlarını araştırdığı bir çalışmada benzer bir yaklaşım uygulanmış olup bulgular beklenen sonuçlarla örtüşmüştür (Muthiani, 2022, s. 41). Muthiani'nin araştırmasına göre güvenilir liderlerin ilişkilendirildiği belirli nitelikler ve değerler; vizyon sahibi olmayı, şefkatli olmayı, destekleyici olmayı, iyi bir dinleyici olmayı, sağlam karakterli olmayı, kararlı olmayı, adil olmayı ve rol model olmayı içerir (Muthiani, 2022, s. 45).

Angana'nın (2021) çalışmasının amacı, örgütsel bağlamda güvenilir liderliği keşfetmek ve anlamak olmuştur. Araştırma hedeflerine dayalı olarak, bu inceleme çalışması alanyazını anahtar kelimeler kullanılarak gerçekleştirilmiştir: Başlıkta, özetle veya anahtar kelime listesinde güvenilir liderlik yer alan yazınsal çalışmalar kullanılmıştır. Çalışmanın içeriği, hakemli akademik dergiler, bilimsel dergiler ve çevrimiçi veritabanlarından alınan kitaplardan oluşturulmuştur. 31 makale ve kitaptan oluşan son arama listesi belirlenip alanyazın incelenmiş ve güvenilir liderlik

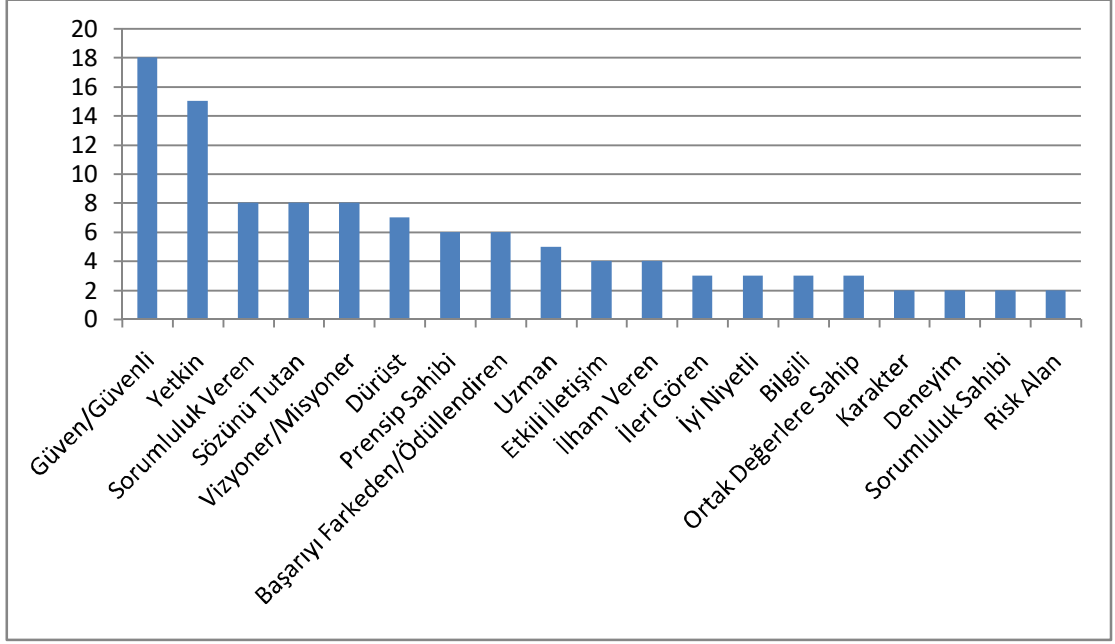
yaklaşımlarının her biri, özetleme ve açıklama için kullanılmıştır (Angana, 2021, s. 88). Angana güvenilir liderlik davranışlarını yeterlilik ve tutarlılık olmak üzere iki gruba ayırmıştır (Angana, 2021, s. 91).

Yukarıda açıklanan araştırmalardan hareketle, güvenilir liderliğin boyutları aşağıdaki tabloda özetlenmektedir.

Tablo 9. Güvenilir Liderlik Boyutları

Kaynaklar	Güvenilir liderlik Boyutları
Tschannen-Moran (2004, s. 176)	Yardımseverlik Dürüstlük Açıklık Yetkinlik Güvenilirlik
Burchell ve Robin (2011, s. 4)	İletişimi kuvvetli Yetkin Dürüst
Kouzes ve Posner (2011)	Dürüst Yetkin İlham verici Vizyoner
Angana (2021, s. 91)	Yeterlilik Tutarlılık
Muthiani (2022, s. 45)	Vizyoner Şefkatli Destekleyici İyi bir dinleyici Karakteri sağlam Kararlı Eşitlikçi ve adaletli Rol model
Srimulyani ve Hermanto (2022, s. 7)	Dürüst ve karakterli Uzmanlık ve güç sahibi Yetenekli Vizyoner

Williams, Raffo, Clark ve Clark (2022) lider güvenilirliği yapısını daha iyi anlamak için, 108 lider güvenilirliği makalesinin analizi sonucunda en çok kullanılan 19 lider güvenilirliği ölçüm ögesini ortaya çıkarmışlardır. Aşağıdaki tablo bu ölçüm öğelerinin makalelerde ne sıklıkla geçtiğini göstermektedir. Ancak bu tablo lider güvenilirliği ölçüm öğelerinin tutarsız olduğunu vurgulamakta ve bu ölçümleri içeren lider güvenilirliğinin niceliksel olarak da araştırması gerektiğinin altını çizmektedir (Williams, 2022, s. 18).



Şekil 8. En çok kullanılan 19 lider güvenilirliği ölçüm kriteri

Kaynak: Williams, 2022, s. 18

Şekil 6'ya göre alanyazın taramasında da görüldüğü gibi güvenilir liderlikle ilgili ölçüm araçları tutarsız ve yetersizdir. Güvenilir liderlik alanyazınının gelişimi için yeni görgül araştırmalara ve ölçüm araçlarına ihtiyaç vardır.

2.1.1.2.9. Güvenilir Liderlik Ölçümü

Güvenilir liderlik, çalışanların liderlerine yönelik güven temelli algılarını yansıtan önemli bir kavram olup, bu yapıyı ölçmeye yönelik çeşitli ölçekler geliştirilmiştir. Alanyazında güvenilir liderliğin ölçümüne dair en bilinen çalışmalardan biri, Kouzes ve Posner (2011) tarafından geliştirilen ve liderlerin dürüstlük, vizyonerlik, ilham vericilik ve yetkinlik gibi niteliklerine odaklanan “Liderlik Güvenilirliği Ölçeği”dir. Benzer şekilde, Tschannen-Moran (2004) da eğitim kurumlarına yönelik geliştirdiği “Okul Liderine Güven Ölçeği” ile liderin yetkinlik, saygı, dürüstlük ve açık iletişim gibi boyutlarını değerlendirmiştir.

Bu çalışmada ise güvenilir liderliğin ölçümünde, Tuti ve Özdemir (2021) tarafından geliştirilen **Lidere Güven Ölçeği** kullanılmıştır. Ölçek, örgütsel bağlamda liderlerin güvenilirliğine ilişkin algıların değerlendirilmesi amacıyla geliştirilmiş olup, 20 maddeden oluşmaktadır. Yapısal olarak tek boyutlu olan ölçek, çalışanların

liderlerine yönelik güven düzeylerini kapsamlı bir şekilde ölçmeyi amaçlamaktadır. Katılımcılar, ölçek maddelerini 5’li Likert tipi bir değerlendirme üzerinden yanıtlamaktadır.

Tuti ve Özdemir (2021)’in geliştirdiği bu ölçek, özellikle Türkiye bağlamında güvenilir liderlik olgusunun ölçülmesinde güncel ve geçerli bir araç olarak öne çıkmaktadır. Ayrıca yapılan geçerlik ve güvenilirlik analizleri sonucunda ölçeğin psikometrik açıdan güçlü bir yapıya sahip olduğu belirlenmiştir. Bu nedenle, araştırmada güvenilir liderliğin işgören algısına dayalı ölçümünde bu ölçek tercih edilmiştir.

2.1.2. İşe Adanmışlık Kavramı

Adamak sözcüğünün sözlük anlamı, kendini bir şey için feda etmek ya da bir şeye yoğunlaşmaktır. Adanma kavramı ise, kişinin bir şeye tutku derecesinde bağlanması ve amacı için özverili şekilde istekle çalışmasıdır. Bunlardan hareketle işe adanma ‘işgörenin örgütün hedeflerini benimsemesi ve bütün gayretini örgütün hedefleri doğrultusunda yoğunlaştırması’ şeklinde tanımlanabilir (Koçel, 2014, s. 534). Kahn (1990, s. 694)’ a göre işe adanmışlık, insanların işlerini yaparken fiziksel, bilişsel ve duygusal olarak ortaya çıkardıkları kişisel benliklerini, iş rollerine uyarlamaktır. Chusmir (1982, s. 596) işe adanmışlığı, , işgörenin işine yönelik tutumu ve işgörenin benliğinin işi ile bütünleşmesi ya da bağlantılı olması şeklinde açıklamıştır. Başka bir deyişle işe adanmışlık, işgörenin olumlu, coşkulu, heyecan verici ve enerjik bir şekilde işe katılımı olarak da tanımlanmaktadır (Roberts ve Davenport, 2002, s. 21; Catsouphe ve Costa, 2009, s. 7).

İşe adanma kavramı birçok araştırmada “işe cezbolma”, “işe bağlılık”, “işle bütünleşme”, “işe gönülden adanma”, “örgütsel bağlılık”, “işe angaje olma” ve “çalışmaya tutkunluk” olmak üzere farklı şekillerde ele alınmıştır (Gürlek ve Tuna, 2019, s. 36). Örgütsel bağlılık ve işe adanmışlık yakından ilişkili olmalarına rağmen, farklı kavramlardır (Meriç vd., 2019, s. 67). Örgütsel bağlılık işgörenlerin örgütleriyle kendilerini özdeşleştirmesinin ve örgüte dâhil olmalarının düzeyini göstermektedir (Neves ve Caetano, 2006, s. 353). İşe adanmışlık işin kendisine odaklanırken örgütsel bağlılık işgörenin ona çalışma ortamı sağlayan örgütüne sadık olması anlamına gelir (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001, s. 416). Schaufeli ve

Salanova (2007, s. 167)'nin işe adanmışlığın örgütler üzerindeki etkisini inceledikleri kuramsal çalışmalarında, örgütsel bağlılık, işe adanmışlığın sonuçlarından biri olarak saptanmıştır.

Turgut'a (2010, s. 64) göre, işe adanmışlık ve işe bağlılık kavramları birbirine yakın anlamlar taşısa da tam anlamıyla örtüşmemektedir. İşe bağlılık, işgörenin işine karşı duyduğu ilgi ve iş kimliğini bu çerçevede tanımlamasıyla ilişkilendirilirken; işe adanmışlık, bireyin işini yerine getirirken gösterdiği çaba, duygusal katılım ve kendini ifade ediş biçimiyle ilgilidir. Gençer (2017, s. 48) ise işe bağlılığın daha çok işin psikolojik önemiyle sınırlı kaldığını, buna karşın işe adanmışlığın ilham, heyecan, gurur ve çaba gibi daha geniş bir duygusal ve motivasyonel durumu yansıttığını ifade etmektedir.

Bakker (2011, s. 265), işe adanmışlık kavramının iş tatmini ve güdülenmeden ayrıldığını belirtmektedir. İş tatmini ve güdülenme genellikle daha pasif bir memnuniyet hâliyle ilişkilendirilirken; işe adanmışlık, işgörenin iş rollerine yüksek düzeyde bağlılık göstermesi, enerjile çalışması ve işe yoğunlaşması gibi daha dinamik unsurları içermektedir. Ayrıca, işe adanmışlık doğrudan davranışsal yönüyle öne çıkarken, iş tatmini bireyin iş yaşamından genel olarak memnuniyet duyduğuna dair bilişsel bir değerlendirmedir. Christian ve arkadaşlarına göre (2011, s. 97), iş tatmini daha çok iş koşulları ve görev özellikleriyle bağlantılıyken; işe adanmışlık, bireyin işle kurduğu duygusal ve psikolojik bağı yansıtır. Bu çerçevede, işe adanmışlık kavramının çalışan performansını öngörmeye diğerlerinden daha güçlü bir gösterge olduğu ifade edilmektedir (Bakker, 2011, s. 265).

İşe adanmışlık ile ilgisi olan diğer bir kavram ise işkoliklik. Bakker vd. (2011) uzun süren işe adanmışlığın sonucunun işkoliklik olacağı yönünde görüş bildirmişlerdir. Ancak Schaufeli ve Salanova (2011, s. 39) işkoliklik ve işe adanmışlık ilişkisinin böyle olmadığını savunmuşlardır. İşkolik çalışanlar uzun süreler çalışabilirler ve yüzünden işleri ile ailelerini dengeleyemeyebilirler ve sorun yaşayabilirler. Fakat işkoliklik ile sıkı çalışma durumu farklı şeylerdir. İşkolikler çok fazla çalışırlar; ancak her çok fazla çalışana işkolik denemez. İşkolikler çalışmayı zorunlu görürler. İşe adanmışlıkta oluşan çok çalışmada ise çalışan işinden zevk alır. İşkoliklerde bu durumun yerine çalışma zorunluluğu dürtüsü vardır. Diğer bir deyişle işe adanmışlık ile işkoliklik arasında güdülenme kaynakları farklı olmaktadır. Dolayısıyla işe adanmışlık işkolikliği yaratmayacaktır. Schaufeli ve Salanova (2011,

s. 45)'e göre eğer bu durum iddia edilecekse farklı bir yaklaşım geliştirilerek iddianın öne sürülmesi gerekmektedir.

İşlerine adanmış işgörenler, psikolojik olarak örgütlerine bağlı, örgüt içerisinde heyecan dolu, yeni ve farklı yol arayışına giren çalışanlardır (Bostancı ve Ekiyor, 2015, s. 40). Bir başka ifadeyle çalışan örgütüne karşı aidiyet duygusu besliyorsa, örgütün hedeflerini ve beklentilerini içselleştirerek enerjilerini bu beklentileri karşılamaya yoğunlaştırabilir (Özarallı, 2017, s. 1259). İşe adanmış bireyler, kendilerini kişisel olarak yaptıkları işle özdeşleştirirler; temel güdülenme kaynakları, işin kendisidir; başkalarına kıyasla daha etkin ve verimli çalışma eğilimindedirler; örgütlerinin istediği sonuçları üretme olasılıkları daha da yüksektir (Robert ve Davenport, 2002, s. 21). İşe adanmış olan işgörenin işiyle, örgütüyle, yöneticisiyle veya iş arkadaşlarıyla olan yüksek duygusal ve entelektüel bağlantısı, onu işine ek olarak, kendi isteğiyle fazladan çaba göstermeye yönlendirir (Gibbons, 2006, s. 5). Yapılan araştırmalarda, işe adanmışlık düzeyi yüksek işgörenlerin, diğer çalışanlara göre daha fazla inisiyatif aldıkları, öğrenmeye daha fazla istekli oldukları (Sonnentag, 2003, s. 518), örgüte karşı daha fazla bağlılık hissettikleri, yaptıkları işten daha fazla memnuniyet duydukları ve işten ayrılma niyetlerinin düşük olduğu görülmüştür (Demerouti ve diğ., 2001, s. 279; Schaufeli ve Bakker, 2004, s. 293).

2.1.2.1. İşe Adanmışlık Modelleri

İşe adanmışlık kavramı, zaman içinde farklı kuramsal yaklaşımlarla ele alınmış ve bu doğrultuda çeşitli modeller geliştirilmiştir. Bu modeller, işgörenlerin işe yönelik tutum ve davranışlarını farklı psikolojik ve davranışsal boyutlar üzerinden açıklamaya çalışmaktadır. Kahn (1990), işe adanmışlığı fiziksel, bilişsel ve duygusal boyutlarda değerlendirerek işgörenin tüm benliğiyle işine katılımını vurgulamıştır. Maslach ve Leiter (2008) ise işe adanmışlığı tükenmişliğin karşıtı olarak konumlandırarak bu iki olgunun birbirini dışlayan ancak birbiriyle ilişkili yapılar olduğunu savunmuştur. Schaufeli ve arkadaşları (2002) ise pozitif psikoloji perspektifinden yaklaşarak işe adanmışlığı dinçlik, adanmışlık ve özümseme (yoğunlaşma) boyutlarıyla ele almış, ayrıca bu yapının bağımsız bir kavram olarak değerlendirilmesi gerektiğini belirtmiştir. Bu modeller, işe adanmışlığın hem bireysel

hem de örgütsel düzeyde anlaşılmasına önemli katkılar sunmakta ve alanyazındaki kuramsal çeşitliliği zenginleştirmektedir.

2.1.2.1.1. Kahn'ın İşe Adanmışlık Modeli

İşe adanmışlık konusundaki ilk temel çalışma, Kahn'ın (1990) "Personelin İşe Adanması ve Adanmamasında Psikolojik Durumlar" makalesi olarak görülmektedir (Saks ve Gruman, 2014, s. 156). Yazar bu çalışmada işgörenlerin kendilerini tamamen işteki görevlerine vermeleri olarak nitelendirdiği işe adanmışlığı fiziksel, bilişsel ve duygusal olmak üzere üç boyutta incelemiş ve işe adanmış işgörenlerde bu üç boyutun tümünün görüldüğünü belirtmiştir. *Fiziksel boyut*, örgütteki görevlerini yerine getiren işgörenin, işi başarmak için zaman ve enerji harcamasını; *bilişsel boyut*, işgörenin, çalışmakta olduğu örgütüne, yöneticilerine ve yaptığı işe inancının tam olması, işi başarmak için fırsatlara, kaynaklara ve diğer etmenlere sıkı sarılmasını; *duygusal boyut* ise, işgörenin, işine, kariyer gelişimine, örgütüne ve yöneticisine karşı olumlu duygu ve davranışlarıdır (Kular vd, 2008, s. 3; Meng vd. 2011, s. 2).

Kahn (1990, s. 703)'ın modelinde, işe adanmışlıktan söz edilebilmesi için öncelikle işgörenin yaptığı işi benimsemesi, örgütte kendini açık ve net bir şekilde ifade etmesi, sorumluluk bilinciyle hareket etmesi ve kendisini verilen göreve değer bulması gerektiğini belirtmektedir. Aksi durumda kendini işine veremeyen işgören işine yabancılaşacak ve böylece işe adanamama durumu ortaya çıkacaktır. Bu modelde üç psikolojik etkenin, çalışanın işe adanmışlığını etkilediğini belirtmektedir: Bunlar, anlamlılık, güven ve uygunluktur. Kahn işgörenlerin işe adanmışlıklarını bu üç etken altında kendi kendilerine üç soru sorarak ve alınan yanıtlar bağlamında kontrol ettiklerini ifade etmektedir. Bu sorular şöyledir: (1) Bu işin/görevin içerisinde olmam ne ölçüde anlamlı? (2) Bu işi/görevi yapmam ne ölçüde güvenli? (3) Bu işi/görevi ne şekilde yapmam daha uygun? Yazar, işgörenlerin daha fazla işe adanmışlık davranışı sergilemelerini bu üç şartın gerçekleşmesine bağlamaktadır.

Bu etkenlerden *güven*, işgörenin iş yaşamına ya da imajına zarar verilebileceği endişesi taşımadan kişiliğini göstererek çalışabilmesi durumu; *uygunluk*, kendini işine odaklaması için gerekli tüm kaynaklara sahip olduğuna ilişkin inancı ve *anlamlılık* ise, işi ile ilgili olarak çevre tarafından algılanan ve

görülenden çok daha farklı bir amaç bulabilmesidir (Kahn, 1990: 705). Kahn'ın (1990) geliştirdiği psikolojik koşullar modeli temel alınarak birçok araştırma gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmalardan biri de May ve arkadaşlarının (2004) yürüttüğü araştırmadır. Araştırmada, Kahn'ın öne sürdüğü üç temel psikolojik koşul olan güven, anlamlılık ve uygunluğa ilişkin öncüller ve bu değişkenlerin işe adanmışlık üzerindeki aracılık rolleri incelenmiştir. Elde edilen bulgular, her bir psikolojik koşulun işe adanmışlık ile pozitif yönde ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Bununla birlikte, anlamlılık değişkeninin işe adanmışlıkla diğer iki koşula kıyasla daha güçlü bir ilişki sergilediği belirlenmiştir. May ve arkadaşları bu çalışmalarlarıyla, Kahn'ın kuramsal çerçevesini hem ampirik olarak desteklemiş hem de daha da derinleştirerek literatüre önemli bir katkı sunmuşlardır (May vd., 2004, s. 11–12).

2.1.2.1.2. Maslach ve Leiter'in İşe Adanmışlık Modeli

Maslach ve Leiter (2008), adanmışlık kavramını farklı bir yaklaşımla ele almış olup, işe adanmışlığın ancak tükenmişlik olgusuna dayandırılarak açıklanabileceğini ifade etmişlerdir. Buna göre tükenmişlik kavramı üzerine yapılan çalışmalar işe adanmışlık kavramının da temelini oluşturmaktadır (Schaufeli vd., 2008, s. 176). Yazarlar işgörenlerin işleriyle olan psikolojik ilişkilerini, olumsuz ise tükenmişlik kavramı ile olumlu ise işe adanmışlık kavramı ile ilişkilendirmişlerdir. Bunlardan tükenmişliği tükenme, sinizim ve yetersizlik ile açıklarken zıt anlamlarını sırasıyla enerji, adanmışlık ve yeterlik ile kavramları ile boyutlandırmışlardır.

Maslach ve Leiter'in (2008) tükenmişliği ifade ederken kullandığı tükenme bileşeni, kişinin duygusal ve fiziksel kaynaklarının aşırı genişlediği ve tükendiği hissini ifade eder. Bu bileşenlerden sinizm (veya duyarsızlaşma), işin çeşitli yönlerine olumsuz, duyarsız veya aşırı mesafeli bir tepkiyi; yetersizlik (veya başarının azalması) ise, işteki yetersizlik, başarı ve üretkenlik eksikliği duygularını ifade eder. Bu üç boyutlu modelin önemi, bireysel gerginlik deneyimini açıkça işyerinin sosyal bağlamına yerleştirmesi ve kişinin hem kendisi hem de diğerleri hakkındaki anlayışını içermesidir. Tükenmişlik üzerine yapılan araştırmalarda bu üç boyutu değerlendirmek için Maslach Tükenmişlik Envanteri (MBI) kullanılmaktadır (Maslach ve Leiter, 2008, s. 498).

Yapılan araştırmalarla birlikte, bu üç boyutun olumlu karşıtlığına odaklanılmış ve bu, “işe adanmışlık” olarak tanımlamıştır. Yazarlar işğörenin tükenme düzeyi yüksek ise işe adanma düzeyinin düşük olduğunu; tükenme düzeyi düşük ise işe adanmanın yüksek olacağını ifade etmişlerdir (Koppula, 2008, s. 4); ayrıca işe adanmışlığı, kişinin mesleki yeterlilik duygusunu artıran, kişisel olarak tatmin edici faaliyetlere enerjik bir katılım durumu olarak tanımlamışlardır (Leiter ve Maslach, 2008, s. 499).

2.1.2.1.3. Schaufeli ve Arkadaşlarının İşe Adanmışlık Modeli

Schaufeli vd. (2008, s. 176), tükenmişlik ve işe adanmışlığın birbirlerine zıt iki kavram olduğu yaklaşımını eleştirerek, bu iki kavram arasında ilişki olduğunu, ancak tek bir ölçekle ölçümlenmenin ve işe adanmışlığı tükenmişliğin zıttı olarak tek bir kavrama dayandırarak açıklamanın mümkün olmadığını ifade etmişlerdir. Simpson (2009, s. 51), işe adanmışlık ile tükenmişlik arasında doğrudan ve anlamlı bir negatif ilişki bulunmadığını ifade etmiştir. Araştırmada, düşük tükenmişlik düzeyine sahip çalışanların her zaman yüksek düzeyde adanmışlık göstermediğı, aynı şekilde yüksek işe adanmışlık sergileyen bireylerin de zaman zaman tükenmişlik duygusu yaşayabileceğı vurgulanmaktadır.

Schaufeli vd. (2002, s. 73-74) işğörenin işindeki mutluluğunu sağlayan iki etken olduğunu ifade etmektedirler. Bunlar; tükenmişlik durumundan dinçliğe devam eden hareketlenme ve umursamazlıktan adanmışlığa devam eden bütünleşmedir. Tükenmişlik kavramı, bitkin olma hali ve kayıtsızlık durumu ile; işe adanmışlık ise şiddetli hareketlilik ve bütünleşme ile ayırt edilebilmektedir. Schaufeli ve çalışma arkadaşları, işe adanmışlık kavramını pozitif psikoloji perspektifinden ele almışlardır. Psikolojik iyilik hâli, mutluluk, iyimserlik ve psikolojik dayanıklılık gibi pozitif psikolojinin temel unsurlarından hareketle, işe adanmayı bireyin işine yönelik olumlu bir tutum geliştirmesi, iyimser düşünmesi ve işe değer vermesi şeklinde yorumlamışlardır. Bu çerçevede işe adanmışlık; işğörenin enerjik, işe güçlü biçimde bağı ve çalışmaya içtenlikle yönelen bir ruh hâline sahip olması olarak tanımlanmıştır (Bezuidenhout ve Cilliers, 2010, s. 2).

Schaufeli vd. (2002a, s. 74) tükenmişlik ölçeğinin ters hesaplanmasıyla işe adanmışlığın ölçümünün yetersiz olduğunu, Kahn’ın (1990) ifade ettiğı işe

adanmışlığın fiziksel, bilişsel ve duygusal boyutları olduğu fikrini desteklemişlerdir. Bu bakış açısı, adanma kavramının tükenmişlik ölçeğinden bağımsız olarak tek başına ölçülebileceğini ortaya koymuş ve işe adanmışlık seviyelerini belirlemek amacıyla geliştirdikleri İşe Adanmışlık Ölçeği (Utrecht Work Engagement Scale / UWES) ölçüm modelinde, işe adanmanın fiziksel, bilişsel ve duygusal boyutlarına değinmişlerdir. Bu modelde, Kahn'ın (1990) modelindeki fiziksel boyut *dinçlik*, duygusal boyut *adanmışlık* ve bilişsel boyut *yoğunlaşma* boyutlarına karşılık gelmektedir (Attridge, 2009, s. 385).

2.1.2.2. İşe Adanmışlık Boyutları

Bu çalışmada yer verildiği gibi işe adanmışlık, “olumlu, tatmin edici ve odaklanmış çalışmayla ilgili bir ruh hali”, olarak tanımlanır (Schaufeli vd., 2002, s. 74). Bu ruh hali dinçlik [vigor], adanmışlık [dedication], ve yoğunlaşma [absorption] olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır. Aşağıda bu boyutlar ana hatları ile açıklanmaktadır.

2.1.2.2.1. Dinçlik

İşe adanmışlığın bir boyutu olan *dinçlik*, işgörenin çalışırken yüksek düzeyde enerjiye sahip olması, zihinsel olarak esneklik gösterebilmesi, çalışmaya istekli olması ve bunun için çaba harcaması, şeklinde açıklanabilir (Schaufeli vd., 2002, s. 74). Başka bir deyişle, işgörenin çalışırken kendisini dinç hissetmesi, onun işine güdülenmiş olduğunu ve zorluk ve engeller ile karşılaştığında pes etmeyip ve azimle işini yapmaya devam ettiğini göstermektedir (Çalışkan, 2014, s. 370; Turgut, 2011, s. 156).

Dinçlik boyutunun örgütlerde bu denli önemli olmasının nedeni, bu özelliğin işgörenlerin yalnızca fiziksel sağlığını desteklemekle kalmayıp, aynı zamanda önleyici davranışlarını da olumlu yönde etkilemesidir. Enerjik, güçlü ve dayanıklı hissetme hâli, çalışanların stresle başa çıkma kapasitelerini artırmakta ve iş kaynaklarını daha etkili kullanmalarını mümkün kılmaktadır. Dinçlik düzeyi yüksek olan bireyler, zorluklar karşısında daha dirençli davranmakta, işlerine daha kolay odaklanabilmekte ve uzun süreli dikkat gerektiren görevlerde performanslarını sürdürebilmektedir. Ayrıca, dinçlik işgörenlerin daha esnek ve yaratıcı düşünmesine

olanak sağlayarak etkili karar verme süreçlerine ve bireysel performans çıktılarına da önemli katkılar sunar (Bakker ve Leither, 2010, s. 70). Bunun sonucunda işe adanmışlığın çalışma ortamına getirdiği enerjik, istekli ve dayanıklı olma durumu, günümüzde artan iş yoğunluğu ve belirsizlikler karşısında örgütlerin arzuladığı nitelikli işgücü profilini yansıtmaktadır (Yemenici ve Bozkurt, 2020, s. 19).

Dinçlik, fiziksel olarak güçlü olma, duygusal olarak enerjik olma ve bilişsel olarak canlı olmak hallerini kapsamaktadır. Bunlar, bireyle özdeşleşen üç enerji alanıdır. İşe adanma ve işe dahil olma olarak kendini gösteren dinçlik, sonuçları itibariyle sadece işgöreni değil çalışma arkadaşlarını da etkileyeceğinden önemi yadsınmamalıdır (Shraga ve Shirom, 2009, s. 272).

2.1.2.2.2. Adanmışlık

Adanmışlık, işgörenlerin beceri ve yeteneklerini ortaya çıkararak, en iyi performansı ortaya koymalarını sağlayan bir bilinç durumunu ifade eder (Kanbur ve Ay, 2020, s. 534). Öte yandan, çalışmaya karşı güçlü bir bağlılığı yansıtır ve beraberinde önem duygusu, coşku, ilham, gurur ve çaba gibi öğeleri barındırır. Bu niteliklere sahip işgörenler, yaptıkları işi anlamlı ve amaçlı bulurlar; işlerinin zorluk içermesini bir gelişim alanı olarak görürler. İş, onlar için sadece bir görev değil aynı zamanda ilham kaynağıdır; bu nedenle görevlerini istekle yerine getirir ve yaptıkları işle gurur duyarlar (Turgut, 2011, s. 156).

İşe adanmış çalışanlar, örgütlerine psikolojik olarak bağlılık gösteren, yüksek düzeyde heyecan ve motivasyon taşıyan, yenilik arayışında olan ve örgütsel hedefleri içselleştirerek enerjilerini bu hedefler doğrultusunda yönlendiren bireylerdir (Bostancı ve Ekiyor, 2015, s. 40; Özarallı, 2017, s. 1259). Adanmış ve adanmamış çalışanlar arasında özellikle enerji düzeyi ve duygusal bağlılık açısından belirgin farklar görülmektedir. Adanmış bireyler, hareketlilik, etkili iletişim, dikkatli dinleme ve genel anlamda canlılık bakımından daha yüksek performans sergilemektedirler (Yavan, 2016, s. 283).

İşgörenin yaptığı işi önemli ve anlamlı olarak görmesini sağlayan adanmışlık kavramı, kişide işiyle ilgili mutluluk duyma hissi ve daha fazla görev alma hevesi oluşturmaktadır. Bireyin, işini hayatının merkezi bir yerinde görmesi ve işine aktif bir katılım sağlaması adanmışlıkla açıklanabilir (Öztürk vd., 2011, s. 86).

2.1.2.2.3. Yoğunlaşma(Özümseme)

Yoğunlaşma işgörenin yaptığı işe tamamen odaklanması ve işinden zevk alarak zamanını işiyle geçirmesidir; çalışırken yaptığı işe kendisini kaptırır, zamanın nasıl geçtiğini anlamaz ve çalışmaya ara vermekte zorlanır (Turgut, 2011, s. 156). Başka bir deyişle, bireyin yaptığı işe tam manasıyla odaklanması olarak tanımlanmaktadır (Schaufeli vd., 2002, s. 74).

Yoğunlaşmış işgörenin çalışırken yaşadığı deneyimleri; tamamen odaklanmış dikkat, tam kontrol, tamamen açık bir zihin, beden ve zihnin tam uyumu, içsel bir keyif alma vb. şekilde ifade edebiliriz (Schaufeli vd. 2002, s. 75). İşgörenlerin bir faaliyete tamamen kendilerini kaptırarak zaman ve çevrenin farkında olmaksızın yüksek bir haz duymaları, literatürde "akış" olarak tanımlanmaktadır (Bakker, 2008, s. 400). Csikzentmihalyi (1990, s. 4) akışı, bireyin yaptığı işe tam anlamıyla odaklandığı, tüm dikkatini bu eylem üzerine yoğunlaştırdığı ve bu süreçte başka hiçbir şeyin önem taşımadığı özel bir bilinç hâli olarak tanımlamaktadır (akt. Yaşın, 2016, s. 51). Bu bağlamda, akış deneyimi kişinin işiyle psikolojik olarak bütünleştiği anları ifade eder. Ancak akış ve yoğunlaşma benzer kavramlar olmakla birlikte, süre ve içerik bakımından farklılaşmaktadır. Gençer ve Ayyıldız'a (2018, s. 609) göre, akış deneyimi yoğunlaşmaya kıyasla daha kısa süreli ve geçici bir bilinç durumudur. Turgut (2010, s. 67) ise yoğunlaşmayı, özellikle iş yaşamında daha sık ve kalıcı biçimde yaşanan bir zihinsel durum olarak tanımlarken; akışı, yaşamın farklı alanlarında ortaya çıkan, karmaşık ve üst düzey odaklanma gerektiren kısa süreli bir deneyim olarak değerlendirmektedir.

Yoğunlaşma gelip geçici bir durum değildir; kişinin hayatını derinden etkileyen uzun vadeli bir duygudur (Schaufeli vd., 2002, s. 75). Zihinsel olarak işe yoğunlaşması derin düzeyde gerçekleşmiş olan işgören, örgütsel hedefler için daha fazla katkı verir; daha etkin ve daha verimli bir çalışır. Dolayısıyla örgütsel hedeflere ulaşmada, yoğunlaşmanın artırılması için çaba gösterilmesinde büyük yarar vardır (Denizli, 2018, s. 89).

2.1.2.3. İşe Adanmışlığı Etkileyen Faktörler

İşe adanmışlık düzeyinin şekillenmesinde hem bireysel hem de örgütsel nitelikte çeşitli faktörler etkili olmaktadır. Bireysel faktörler, işgörenin psikolojik ihtiyaçları, kişilik özellikleri, stresle başa çıkma becerileri ve işe yönelik içsel motivasyonları gibi unsurları kapsarken; örgütsel faktörler ise liderlik tarzı, örgütsel iklim, ödüllendirme sistemi, kariyer gelişim olanakları ve güven temelli ilişkiler gibi yapısal ve sosyal unsurları içermektedir. Kuramsal yazında Kahn'ın ortaya koyduğu anlamlılık, güvenlik ve uygunluk gibi psikolojik koşullar bireysel düzeyde işe adanmışlığı açıklamada temel alınırken; lider desteği, örgütsel güven, özerklik ve toplam ödül gibi değişkenler de örgütsel düzeyde işe adanmayı artıran önemli unsurlar arasında yer almaktadır. Bu bağlamda, işe adanmışlığı etkileyen faktörlerin çok boyutlu bir yapıya sahip olduğu ve birey-örgüt etkileşimi çerçevesinde değerlendirilmesi gerektiği görülmektedir.

2.1.2.3.1. Bireysel Faktörler

İşe adanmışlığın kuramsal temellerinin atılmasında önemli bir rol üstlenen Kahn, çalışanların işlerine adanmaları için gereken koşulları ele alan araştırmasının bulgularına dayanarak üç psikolojik koşul öne sürmüştür: Bu üç koşulu anlamlılık, güvenlik ve uygunluk koşulları olarak ifade etmiş olup; Kahn'a (1992) göre, işgören işini anlamlı bulduğu, işinde kendini güvende hissettiği ve işinin gereklerini yerine getirebilecek içsel ve dışsal kaynaklara sahip olduğu durumda işe adanmışlık göstermektedir (Khan, 1992, s. 322). Kahn'ın ortaya koyduğu üç temel psikolojik koşul ile işe adanmışlık arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlayan May, Gilson ve Harter (2004, s. 23), ABD'de sigorta sektöründe faaliyet gösteren firmalar üzerinde bir saha araştırması yürütmüştür. Çalışma bulguları, güven, anlamlılık ve uygunluk olarak tanımlanan bu psikolojik unsurların her birinin işe adanmışlık düzeyiyle anlamlı ve yüksek düzeyde pozitif ilişki içerisinde olduğunu ortaya koymuştur.

Anlamlılık, işgörenin işine kendi değerleri ve standartları doğrultusunda yüklediği önem ve anlamı ifade eder (May vd., 2004, s. 14). Bu durum, bireyin dışsal olarak belirlenmiş hedeflerin ötesinde, kendisi için daha derin ve kişisel bir amaç keşfetmesiyle ilgilidir. Söz konusu amaç, işgörenin içsel motivasyonunu besleyerek işe yönelik bağlılığını artıran önemli bir unsur hâline gelir (Ghadi ve Fernando, 2012,

s. 533). Ayrıca, katkıları fark edilen ve takdir edilen çalışanların psikolojik anlamlılık algılarının da daha yüksek düzeyde olduğu belirtilmektedir (Oliver ve Rothman, 2007, s. 50).

Uygunluk ya da diğer adıyla hazır oluş, bireyin fiziksel, zihinsel ve bilişsel olarak işine tam anlamıyla kendini verebileceğine dair sahip olduğu inancı ifade eder (Kahn, 1990, s. 714). Shamir'e (1991) göre, insanlar yalnızca hedef odaklı varlıklar değildir; aynı zamanda kendilerini ifade edebilecekleri, yaratıcı fikirlerini ortaya koyabilecekleri roller üstlenmek isterler. Bu nedenle, bireylerin yeteneklerine ve değerlerine uygun görev ve çalışma ortamlarında bulunmaları büyük önem taşır (Oliver ve Rothman, 2007, s. 50). Aksi durumda, yani çalışan ile iş ortamı arasında duygusal bir uyumsuzluk yaşanması, tükenmişliği beraberinde getirmekte; bu da bireyin duygusal kaynaklarını tüketerek işe adanmışlık düzeyini olumsuz yönde etkilemektedir (Morris ve Feldman, 1996, s. 986).

Güvenlik, işgörenlerin işlerinde risk aldıklarında karşılaşılabilecek sonuçlarla ilgili inancını ifade etmektedir. İşgörenin kendisini güvende hissetmesi, onun kariyerinin ve imajının olumsuz yönde etkilenmeye korkusunu yaşamadan kendisini rahatlıkla ifade edebilmesi ve rahatlıkla çalışabilmesi anlamına gelir (Kahn, 1990, s. 708). Edmonson'a (1999, s. 354) göre psikolojik güvenlik inancı, çalışanların girdileri olumlu çıktılara dönüştürmelerine yardımcı olur; kaygı, endişe ve bunalımları aşmalarında etkilidir.

İşgörenlerin işiyle bütünleşmesini ve işine adanmasını sağlayan bireyler arası değişen kişisel yetenekler de bulunmaktadır (Yıldırım, 2020, s. 94). Bunlar arasında, işiyle ilgili gerçekçi beklentiler içinde olma, işe başlamadan önce işiyle ilgili bilgi edinip işin zor yanlarını ve riskleri bilerek işe başlama, kendisini güdüleyecek şeylere yönelme ve stresle başa çıkabilme yeteneği sayılabilir. Eğer bireylerin yetenekleri hedeflerle uyumlu ise, bu bireyler hedeflere ulaşmak için güdülenirler. Bu da yüksek performansa ve memnuniyete giden bir sürecin başlangıcıdır. İşe adanmışlığı üst seviyede olan çalışanlar, hayatlarında da başarılı olacaklarına ve örgütte diğer rollerde de etkili olacaklarına inanma eğilimi gösterirler (Bakker ve diğerleri 2011, s. 5). İşlerine adanmışlık derecesinde bağlı olan bireylerin daha fazla öğrenme, bilgi edinme, merak etme ve kendisini ifade etme amacıyla güdülendiği de söylenebilir (Turgut, 2010, s. 66).

Bireysel düzeyde gerçekleştirilen iyileştirmelerin işe adanmışlık üzerinde olumlu etkiler yaratması, bu kavramın geliştirilebilir bir yapıya sahip olduğunu ortaya koymaktadır (Macey ve Schneider, 2008, s. 9). Bireyin kendini tanıması, işine dair gerçekçi beklentiler geliştirmesi ve bu beklentilerin mevcut görevle ne ölçüde örtüştüğünü değerlendirebilmesi; olaylara karşı olumlu bir tutum sergilemesi, stresle başa çıkma becerilerini güçlendirmesi, gerektiğinde profesyonel destek alabilmesi, risk ve zorlukları nesnel biçimde analiz edebilmesi ve etkili zaman yönetimi uygulamaları, işe adanmışlığı artıran bireysel faktörler arasında yer almaktadır. Öte yandan araştırmalar, işe adanmışlık düzeyinin yalnızca bireysel özelliklerle sınırlı kalmayıp; örgüt iklimi, yönetsel politikalar, örgütsel yapı ve iş ortamındaki ilişkilerden de etkilendiğini ortaya koymaktadır (Ardıç ve Polatçı, 2009, s. 40). Bireyin yaptığı işle ilgili yeterli düzeyde bilgiye sahip olması, kendisini iyi tanıması, ihtiyaçlarını belirlemesi, kişisel gelişimine önem vermesi, zamanını iyi yönetebilmesi, kendi kapasitesini bilmesi de işe adanmışlığa etki eden bireysel faktörler arasındadır (Öztürk, 2019, s. 25).

2.1.2.3.2. Örgütsel Faktörler

Örgütsel faktörler, hem örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesine katkı sağlayan hem de işgörenlerin gelişimini destekleyen yapısal ve yönetsel unsurlardır. Yöneticiler ya da çalışma arkadaşları tarafından sunulan sosyal destek, işin doğası, kişisel gelişim imkânları ve sergilenen liderlik biçimi, işe adanmışlık üzerinde belirleyici rol oynayan başlıca etmenler arasında yer almaktadır (Bakker ve Demerouti, 2008, s. 211; Weigl vd., 2010, s. 143; Lu vd., 2011, s. 102). Buna ek olarak, örgüt içinde sunulan kariyer gelişim fırsatları ve adil ödül sistemleri de çalışanların işe olan bağlılıklarını artıran önemli etkenlerdir. Başka bir ifadeyle, uzun vadede örgüt içerisinde gelişme şansı bulacağına ve çabasının karşılığını alacağına inanan çalışanların işe adanma olasılığı daha yüksek olmaktadır (Roberts ve Davenport, 2002, s. 27–28).

Örgüt içerisinde sürekli iyileştirmelerin yapılması ve yönetim ve örgüt yapılarını işgörenlerinin fiziksel, sosyal ve psikolojik refahını sağlamaya yönelik oluşturması da işe adanmışlığı artıran faktörlerdendir (Yıldız, 2018, s. 61-62). Bunun için örgütlerde işbirliği ortamı kurulmalı, hedefler bilinmeli, yaratıcı olunmalı,

değerlendirme yapılmalı ve sonuçta ne kadar ilerleme kaydedildiği paylaşılmalıdır (Bakker ve Leiter, 2010, s. 178). Olumlu bir örgütsel iklimin, işgörenlerin işe adanmışlık düzeyini doğrudan etkilediği belirtilmektedir (Hughes vd., 2008, s. 52). Bununla birlikte, personel güçlendirme gibi uygulamaların ise bu ilişkiyi dolaylı yoldan destekleyerek işe adanmışlığı artırdığı görülmektedir (Laschinger vd., 2009, s. 636).

İşe adanmışlığı etkileyen önemli unsurlardan biri de bireylerin sahip olduğu güven eğilimidir. Başkalarına güven duyma eğiliminde olan bireyler, belirsiz ve değişken iş koşullarından daha az etkilenecek, işbirliğine açık ve katkı sunmaya yönelik bir tutum sergilerler. Bu bireyler, gösterdikleri olumlu davranışların karşılıksız kalmayacağına dair örgütlerine ve yöneticilerine güven duyarlar (Chughtai ve Buckley, 2008, s. 59). İşgörenlerin üstleriyle kurdukları ilişkinin niteliği, çalışma ortamında hissettikleri güven duygusunun temel belirleyicilerinden biridir. Destekleyici ancak denetleyici olmayan bir liderlik yaklaşımı, işgörenlerin kendilerini güvende hissetmelerine olanak tanır. Güven temelli bir liderlik anlayışında, liderler çalışanlarının duygularına ve ihtiyaçlarına duyarlıdır; olumlu geri bildirimlerde bulunur, fikirlerini ifade etmeleri için onları cesaretlendirir ve kişisel gelişimlerine destek sunarlar (Olivier ve Rothmann, 2007, s. 50). Bu ortamda gelişen karşılıklı güven, işgörenler arasında yaygınlaşır ve işe adanmışlık düzeylerini olumlu yönde etkiler (Chughtai ve Buckley, 2008, s. 59).

Diğer bir örgütsel etki olarak sayılan faktör de özerkliktir. Örgütteki işgörelere sağlanan özerklik, onlara işin planlanması ve yürütülmesi esnasında kullanılacak yöntemlerin uygulanmasında öncelik verilmesi olarak tanımlanmıştır (Hackman ve Oldham, 1976, s. 258). Örgütler işgörelere, işlerine yönelik uygulamalarında ne kadar çok özerklik alanı belirlerse, görevlerinin performanslı şekilde yerine getirilmesinde işbirliğini ön plana çıkarıp sorumluluğu onlara yüklerse işe adanmışlık düzeyleri artmaktadır (Acaray ve Pelenk, 2018, s. 169). Bununla birlikte, işgörelenin benlik bilinciyle işin doğası arasındaki uyum, performansa yönelik sağlanan geri bildirimler, sosyal ve kurumsal destekler, kuruma dayalı öz saygı düzeyi ile birlikte sunulan eğitim ve teknolojik imkânlar da işe adanmışlık düzeyini artıran bilimsel olarak kanıtlanmış faktörler arasında yer almaktadır (Turgut, 2010, s. 72).

İşgörenler şeffaf ve çift yönlü iletişimle desteklenmiş bir şekilde karar süreçlerine dahil olduklarını hissettiklerinde ve adil, saygılı, güven veren bir tutum gördüklerinde, liderleri ile olumlu ilişkiler kurarlar (Engelbrecht vd., 2017, s. 3). Bu ilişkide, işgörenlerin örgütsel performansa katkı ve lidere fayda sağlayacak yönde isteğe bağlı davranışlar sergileyerek karşılık verme olasılığı artar ve işgörenlerin işe adanma olasılığını güçlendirir (Brown ve Treviño, 2006, s. 607; Ahmad ve Gao, 2018, s. 1993).

İşe adanmışlığı etkileyen temel unsurlardan biri de örgütlerde uygulanan ödül sistemleridir. Bratton ve Gold'a (1999, s. 238) göre ödül, çalışanın örgüte kattığı değer karşılığında sunulan; finansal getirilerle birlikte maddi ve sosyal faydaları da kapsayan bir teşvik mekanizmasıdır. Literatürde bu bağlamda sıklıkla "toplam ödül" kavramına yer verilmektedir. Toplam ödül; yalnızca maaş ve prim gibi finansal getirileri değil, aynı zamanda çalışanlara sunulan kariyer gelişim fırsatlarını, öğrenme ve kendini geliştirme imkânlarını, cazip ve destekleyici bir çalışma ortamını ve yönetsel düzeyde teşvik edilen sosyal ilişkileri de kapsamaktadır (Brown, Callen ve Robinson, 2016, s. 9). Kahn (1990, s. 703), bireylerin işten elde ettikleri faydaya ilişkin algılarının, işe olan adanmışlık düzeylerini artırdığını ve tükenmişlik hissini azalttığını vurgulamaktadır. Benzer şekilde, Roberts ve Davenport (2002, s. 28) da işgörenlerin toplam ödül algılarındaki artışın, işe adanmışlık düzeylerini anlamlı biçimde yükselttiğini ortaya koymuştur.

Örgütsel düzeyde işe adanmışlığı geliştirme stratejileri adaletli bir ödüllendirme sistemi kurmak, takım çalışmalarına ağırlık vermek, çalışanların karar alma süreçlerine katılımını sağlamak, düzenli olarak olumlu geri bildirimlerde bulunmak, kariyer olanakları sunmak, herkesin fikirlerini açık bir şekilde ifade edebileceği bir güven ortamı yaratmak olarak sıralanabilir (Ardıç ve Polatçı, 2009, s. 39; Çankır, 2016, s. 33).

2.1.2.4. İşe Adanmışlığın Sonuçları

İşgörenlerin işe adanmışlıkları, hem kendilerini hem de çalıştıkları örgütü etkilemektedir. Bu nedenle, işe adanmışlığın sonuçları, bireysel ve örgütsel olarak değerlendirilmiştir.

2.1.2.4.1. Bireysel Sonuçları

İşe adanmışlığın bireysel düzeydeki sonuçları ele alındığında; işgörenlerin işlerine tutku ve hevesle yaklaşmaları, işe yoğun şekilde odaklanmaları, yaptıkları işten haz almaları, mutluluk ve heyecan gibi olumlu duygular yaşamaları, hem fiziksel hem de ruhsal açıdan daha sağlıklı olmaları ve kariyer ile kişisel gelişimlerine yönelik geleceğe dönük davranışlar sergilemeleri açısından önemli katkılar sağladığı görülmektedir (Keser ve Yılmaz, 2009, s. 112; Bakker ve Demerouti, 2008, s. 215; Kanten, 2012, s. 42). İşe adanmışlığın, işgören sağlığı ve psikolojik iyi oluş üzerinde olumlu etkileri bulunduğu dair çok sayıda araştırma mevcuttur. Örneğin, Hallberg ve Schaufeli (2006, s. 125), işe adanmışlık ile bitkinlik, olumsuz düşünme, uyku problemleri ve depresif belirtiler arasında olumsuz bir ilişki olduğunu belirtmiştir. Benzer şekilde, enerji kaybı, işten ayrılma niyeti, ruhsal gerilim ve sinizm gibi olumsuz tutumların yüksek işe adanmışlık düzeyleri ile azaldığı veya ortadan kalktığı gözlemlenmektedir (Schaufeli, Taris ve Rhenen, 2008, s. 184).

İşe yüksek düzeyde adanmış işgörenlerin daha uyumlu davranışlar sergiledikleri, olaylara olumlu yaklaştıkları ve iş performanslarının yüksek olduğu görülmektedir (Llorens vd., 2007, s. 835-836; Sonnentag, 2011, s. 33-34). Bu bireyler aynı zamanda sorumluluk almaktan çekinmeyen, çalışma hayatında aktif bir duruş sergileyen kişiler olarak tanımlanmaktadır (Demerouti vd., 2001, s. 502). İşe adanmışlık, bireyde yapıcı stresin gelişmesine katkı sağlarken, fiziksel ve ruhsal sağlığı da desteklemekte; ayrıca iş performansı ve toplumsal yaşama katılım üzerinde de olumlu etkiler yaratmaktadır (Özyılmaz ve Süner, 2015, s. 146).

Öte yandan, düşük düzeyde işe adanmışlık, yalnızca bireyin kendisiyle sınırlı kalmamakta, aynı zamanda iş ortamındaki kişiler arası ilişkileri de olumsuz etkileyebilmektedir (Kahn, 1990, s. 700). Yaratıcılık, deneyimlere açıklık, keşfetme eğilimi gibi birçok örgütsel beklenti, işe adanmışlık seviyesi yüksek işgörenlerde daha belirgin şekilde gözlemlenmektedir (Bakker, Demerouti ve Sanz-Vergel, 2014, s. 397).

2.1.2.4.2. Örgütsel Sonuçları

İşe adanmışlık, örgütsel düzeyde de önemli farklılıklar yaratmaktadır. Özellikle işe yüksek düzeyde adanmışlık gösteren işgörenler, görevlerini daha içtenlikle benimsemekte ve örgütün geleceğine ilişkin konularda daha duyarlı hareket etmektedirler. Bu durum, örgütsel hedeflere ulaşma doğrultusunda daha yoğun bir çaba göstermelerini sağlamaktadır (Göktepe, 2016, s. 148). Ayrıca, işe adanmışlık düzeyi yüksek olan çalışanların sergilediği coşku, gönüllülük, bağlılık ve özveri gibi olumlu tutum ve davranışlar, örgütün etkinliğini ve verimliliğini doğrudan artırmakta ve örgütsel açıdan olumlu çıktılar doğurmaktadır (Şahinbaş ve Erigüç, 2019, s. 1205).

Fiziksel, duygusal ve bilişsel olarak işine adanmış bir işgörenin, bu durumun doğal bir sonucu olarak, işinden gurur duyması, işini yerine getirirken mutluluk hissetmesi ve yaptığı işe tam anlamıyla yoğunlaşması beklenmektedir. Bu tür bir işgörenin işten ayrılma niyeti taşıması ya da işyeri değişikliği düşünmesi ise olağan bir durum olarak değerlendirilmemektedir. Bu bağlamda, işe adanmışlık ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu söylenebilir. Diğer bir ifadeyle, işgörenin işe adanmışlık düzeyi arttıkça, işten ayrılma niyeti azalmaktadır (Schaufeli ve Bakker, 2004, s. 298).

Karatepe ve Aga (2012, s. 356) tarafından yürütülen araştırmada, işe adanmışlık düzeyi yüksek olan çalışanların iş tatmini düzeylerinin de yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İş tatmini, işgörenin yaptığı işin ve bulunduğu konumun beklentilerini karşılamasıyla birlikte, içsel olarak iş yaşamına dair beklentilerinin karşılanmasından duyduğu memnuniyeti yansıtan bir duygu durumudur. Bu bağlamda iş tatmini, işgöreni işe adanmışlığa yönlendiren temel güdüleyici unsurlardan biri olarak değerlendirilmektedir (Bekiroğlu ve Yıldırım, 2021, s. 174). İşinden tatmin olan bireyler, işe adanmışlığın canlılık ve yoğunlaşma boyutlarını yansıtan davranışlar sergilemektedir. İş tatmini soyut bir duygusal durumu ifade ederken; işe adanmışlık, bu duyguların dışa yansıdığı, enerji, çaba ve yüksek performansla somutlaşan bir olguya dönüşmektedir. İşgörenin, yaptığı iş karşılığında elde ettiği sonuç ile beklentileri arasındaki uyum, tatmin düzeyini belirlemekte ve işine yönelik istekliliğini doğrudan etkilemektedir (Ergeneli ve Eryiğit, 2001, s. 159). Bu doğrultuda, işe adanmışlık düzeyinin, örgütsel çıktılardan biri olan iş tatminini olumlu yönde etkileyen önemli bir unsur olduğu ifade edilebilir.

Rurkkhum ve Bartlett (2012, s. 167) tarafından yürütülen araştırmada, işe adanmişlık düzeyinin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde pozitif yönde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışı, işgörenlerin örgütün yararına olacak şekilde, görev tanımları dışında kalan davranışları gönüllü olarak sergilemeleri şeklinde tanımlanabilir. Bu davranışlar, örgütsel işleyişe katkı sağlamakla birlikte, doğrudan ödüllendirilmemelerine rağmen işgörenlerin inisiyatifıyla ortaya çıkmaktadır (Kaplanseren ve Örucü, 2018, s. 4). Başka bir ifadeyle, işe yüksek düzeyde adanmişlık gösteren çalışanların, örgüt yararına gönüllü davranışlarda bulunma eğilimlerinin de arttığı görülmektedir.

Günümüzün yoğun küresel rekabet ortamında örgütlerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmesi ve verimli şekilde faaliyetlerini sürdürebilmesi, yalnızca çalışanların bireysel başarılarına değil, aynı zamanda onların işe olan adanmişlık düzeylerine de bağlıdır (Erdem, 2020, s. 3846). Özellikle yüksek düzeyde enerji, bağlılık ve yoğunlaşma ile görev yapan çalışanlara sahip olmak, örgütler için kolaylıkla taklit edilemeyecek özgün bir yetkinlik alanı oluşurmaktadır (Güler ve Taşhyan, 2022, s. 1606).

2.1.2.5. İşe Adanmişlığın Ölçümü

İşe adanmişlık, işgörenin işe yönelik yüksek düzeyde enerji, zihinsel dayanıklılık, anlam bulma, coşku duyma ve işele bütünleşme gibi olumlu duygusal ve bilişsel halleri kapsayan çok boyutlu bir yapıdır (Schaufeli ve Bakker, 2004). Alanyazında bu kavramı ölçmeye yönelik çeşitli ölçekler geliştirilmiştir. Bu ölçeklerin temel amacı, işgörenin işele olan bağını çok yönlü olarak değerlendirebilmek ve örgütsel bağlamda işe karşı sergilenen gönüllü ve sürdürülebilir çabayı nesnel biçimde ölçmektir.

En yaygın kullanılan ölçeklerden biri Utrecht Work Engagement Scale (UWES) olup, Schaufeli, Salanova, González-Romá ve Bakker (2002) tarafından geliştirilmiştir. Bu ölçek, işe adanmişlığı üç temel boyutta ele alır: dinçlik (vigor), adanmişlık (dedication) ve özümseme (absorption). Toplam 17 maddeden oluşan bu ölçekte, işgörenin enerjik olması, yaptığı işe anlam ve önem yüklemesi ve işe sırasında kendini kaptırması gibi özellikler değerlendirilmektedir. Katılımcılar ifadeleri 5'li Likert tipi bir ölçek üzerinden yanıtlamaktadır. Ölçeğin Türkçeye

uyarlaması Eryılmaz ve Doğan (2012) tarafından yapılmış ve yapılan analizler sonucunda ölçeğin geçerli ve güvenilir bir yapıya sahip olduğu belirlenmiştir.

UWES dışında işe adanmışlıkla ilgili farklı kavramsal yaklaşımlara dayanan ölçme araçları da geliştirilmiştir. May, Gilson ve Harter (2004), işe adanmışlığı anlam, güvenlik ve psikolojik kullanılabilirlik boyutları üzerinden ele alan bir ölçek geliştirmiştir. Bu yaklaşıma göre bireyin işine ne kadar anlam yüklediği, iş ortamında kendini ne kadar güvende hissettiği ve potansiyelini ortaya koyma fırsatı bulup bulmadığı işe adanmışlığın temel belirleyicileri arasındadır.

Benzer şekilde Saks (2006), işe adanmışlığı işe ve örgüte yönelik olmak üzere iki ayrı düzeyde değerlendiren bir ölçüm modeli sunmuştur. Saks'ın yaklaşımı, çalışanların hem doğrudan yaptıkları işe hem de örgütün genel işleyişine yönelik farklı düzeylerde adanmışlık gösterebileceğini ileri sürmektedir. Bu ayrım, özellikle liderlik, örgütsel adalet, iş tatmini gibi değişkenlerle işe adanmışlık arasındaki ilişkilerin analizinde önemli bir yer tutmaktadır.

Rich, Lepine ve Crawford (2010) ise Kahn'ın (1990) psikolojik katılım kuramından hareketle geliştirdikleri ölçekle, işe adanmışlığı fiziksel, bilişsel ve duygusal düzeyde ele almışlardır. Bu çok boyutlu yaklaşım, işgörenin işe kurduğu ilişkinin bütünsel doğasını yansıtmaktadır.

Bu araştırmada, kavramsal çerçevede benimsenen tanım ve modelle en uyumlu yapıya sahip olması nedeniyle Schaufeli ve arkadaşları tarafından geliştirilen ve Eryılmaz ve Doğan (2012) tarafından Türkçeye uyarlanan UWES ölçeği tercih edilmiştir. Ölçeğin üç faktörlü yapısı, bu araştırmada işe adanmışlığı dinçlik, adanmışlık ve özümseme alt boyutlarıyla ölçmeyi mümkün kılmakta ve çalışmanın hipotez yapısıyla örtüşmektedir. Ayrıca alanyazında güvenilir liderlik ve örgütsel adalet gibi değişkenlerle ilişki kurularak yapılan birçok araştırmada (Bakker ve Demerouti, 2008; Karatepe, 2013; Shimazu ve Schaufeli, 2009) UWES'in yaygın biçimde kullanılıyor olması, ölçeğin bu bağlamdaki geçerliliğini desteklemektedir.

2.1.3. Örgütsel Adalet Kavramı

Adalet kavramı, Türk Dil Kurumu tarafından, "yasaların herkes için eşit uygulanmasını sağlama, doğruluk, hukuka uygunluk ve hak gözetme", biçiminde tanımlanmıştır (TDK, 2020). Bu kavram, eşitlik kaygısını ve ilkeli, nesnel bir

yaklaşımı temel alır. Her hakkın sahibine verilmesi, adaletin özüdür. Bunun yanı sıra, adaletli bir tutum sergilemek için çıkar, yakınlık, ön yargı veya düşmanlık gibi unsurlardan bağımsız, doğru ve dürüst davranışlar benimsenmelidir (Hökelekli, 2011, s. 49). Adalet, bireylerin yaşamındaki pek çok alan gibi çalışma hayatında da kritik bir role sahiptir. İşgörenlerin birbirleriyle uyumlu ve işbirliği içinde çalışabilmesi, örgüt içinde adaletin sağlanmasına ve sürdürülmesine bağlıdır. Adalet, örgütsel kaynakların işgörenler arasında dengeli bir şekilde dağıtılmasını sağlamanın yanı sıra, potansiyel sorunların önlenmesinde de temel bir rol oynar (Akgüney, 2014, s. 8).

Klasik örgüt kuramcıları Taylor (1911), Fayol (1916) ve Weber (1947), adalet kavramına dair önemli görüşler sunmuşlardır. Taylor, işgörenlerin performanslarına göre ücretlendirilmesini savunurken, Fayol yönetim ilkeleri arasında adalet ve eşitlik ilkesine yer vermiştir. Weber ise işe alım, çalışma ve terfi süreçlerinde adaletin temel alınması gerektiğini vurgulamıştır. Bu yaklaşımlar, örgütsel adalet konusundaki çalışmalara zemin hazırlamıştır (Uğurlu Kara, 2020, s. 58). Sosyal adalet üzerine yapılan erken dönem çalışmaların, genellikle sosyal etkileşimlerdeki adalet ilkelerini açıklamaya odaklandığı, ancak örgütsel adalet kavramını doğrudan incelemeye değin belirlenmiştir (Özmen vd, 2005, s. 161). Bununla birlikte, son yıllarda bireylerarası etkileşimlere ve bu etkileşimlerden doğan sorunlara odaklanan örgütsel yaklaşımlar geliştirilmiştir. Bu doğrultuda, sosyal adalet kavramının örgütsel bağlamda ele alınarak, örgüt içindeki ilişkilerden kaynaklanan faydaların adil paylaşımını ifade eden "örgütsel adalet" kavramının ortaya çıktığı görülmektedir (İşbaşı, 2001, s. 54).

Örgütsel adalet, örgütte yürütülen faaliyetler ve alınan kararların doğruluğu ile uygunluğuna ilişkin işgörenlerin algılarını ve bu algıların üzerlerindeki etkilerini kapsar (Çolak ve Erdost, s. 52). İşgörenlerin örgütsel adalet algısı, örgüt içinde kendilerine karşı adil olup olunmadığı konusunda değerlendirme yapmalarıdır. İşgörenler örgütteki işlemlerin, ödüllerin ve cezaların, kazanımların, karşı karşıya kaldıkları davranışların adil olup olmadığını değerlendirmekte ve bunun sonucunda örgüte ve sorumlu olduğu işlerine karşı bir tutum geliştirmektedirler. Bir örgütte işgörenler, örgütün başarıya ulaşmasında en önemli unsurdur. Tecrübeli işgörenlere sahip olan örgütler, daha büyük üstünlüğe sahip olmakla birlikte, bunu sürdürebilmek için yöneticilerin bu işgörenleri kaybetmemesi gerekli ve önemlidir.

Bunun için yöneticilerin işgörenlere adil davranması ve işgörenlerin de bu adil algılamayı hissetmesi gerekir (Tetik, 2012, s. 240). Maliyet ve yararların eşit olarak dağıtıldığı, kuralların tarafsız şekilde uygulandığı, eşitsizlik ve ayrımcılık yüzünden zarar görenlerin zararlarının karşılandığı bir örgütte işgörenlerin adalet algısının yüksek olduğu söylenebilir (Black ve Porter, 2000, s. 122).

Özellikle bire bir iletişimin çok yoğun olduğu sektörlerde sunulan hizmetin kaliteli olabilmesi için, işgörenlerden duygusal durumlarını, örgütlerin arzu ettiği şekilde düzenlemeleri beklenmektedir. Bu durumda işgörenlerin fiziksel ve zihinsel emek harcamasının yanında duygusal emek de harcaması gerekmektedir. Hizmet sunulurken hissedilen duyguların, gerçekten hissedilen duygularla aynı olması veya sergilenmesi gereken duyguların gerçekten hissedilmesi, işgörenler ile örgütün paydaşları arasında sağlam bir bağ kurulmasını sağlayarak sadece örgütün içinde değil dış çevrenin de sadakatini kazanılmasına ve memnuniyetinin sağlanmasına katkıda bulunacaktır. Örgüt tarafından beklenen bu davranışların yerine getirilmesinin, işgörenlerin örgütsel adalet algısıyla ilişkili olduğu düşünülmektedir. Bu durumda, ödüllerin ve kaynakların adil dağıtılması, prosedürlerin ön yargıdan uzak, tutarlı ve etik standartlara uygun bir şekilde belirlenmesi, kişilere saygılı ve haysiyetli davranılması, alınan kararların ilgili kişilere doğru ve eksiksiz aktarılması, işgörenlerin adalet algılarını yükselterek birçok olumlu iş çıktısının ortaya çıkmasına katkı sağlayacaktır (Sırma ve Bağcı, 2021, s. 2).

Yukarıdaki açıklamalardan hareketle örgütsel adalet; yöneticilerin örgüt ve işgörenlerle ilgili karar ve uygulamalarının, işgörenler tarafından olumlu şekilde algılanması, olarak tanımlanabilir. Başka bir ifadeyle örgütsel adalet; örgüt içinde ücretlerin, ödüllerin, cezaların ve terfilerin nasıl saptandığı, bu tür kararların nasıl alındığı acağı ya da alınan bu kararların çalışanlara nasıl söylendiğinin, işgörenlerce, algılanma biçimi olarak tanımlanabilir (İçerli, 2010, s. 69).

Brockner (2006), örgütte adil bir yapının oluşturulmasının, düşük maliyetli ancak yüksek fayda sağlayan bir süreç olduğunu belirtmiştir. İşgörenler, kendilerine saygı gösterildiğini hissettiklerinde, kararların neden ve nasıl alındığını anladıklarında, görüşlerini ifade edebildiklerinde ve adil bir tutumla karşılandıklarına inandıklarında, örgüte daha fazla katkı sağlayabilecekleri düşünülmektedir (Brockner, 2006, s. 122). Örgütün adil olarak algılanması, örgüt üyeleri ve yöneticileriyle uyumlu ve güvene dayalı ilişkiler kurmalarına ve olumlu davranışlar

sergilemelerine katkı sağlar. Buna karşın, adaletsizlik algısı, örgüt faaliyetlerinin yürütülmesini zorlaştıran olumsuz davranışlara yol açabilir (Beugr, 2002, s. 1092).

İşgörenlerin adil bir ortamda görev yapmalarını sağlamak, kullanılmayan potansiyelin ortaya çıkarılmasında itici bir güç olacaktır. Bu durum hem bireysel hem de örgütsel başarı düzeylerinin artmasına destek sunar. Bu nedenle, örgütsel adaletin işgörenler tarafından nasıl değerlendirildiğinin ayrıntılı şekilde analiz edilmesi ve bu konuya kapsamlı bir yaklaşım geliştirilmesi gerekmektedir. Yapılan bu analizler doğrultusunda gerçekleştirilen iyileştirmeler hem bireylerin hem de örgütün hedeflerine ulaşmasını kolaylaştırabilir (Ünler ve Gürel, 2015, s. 15).

2.1.3.1. Örgütsel Adaletin Kuramsal Temelleri

Modern yönetim anlayışının gelişimiyle birlikte adalet, örgüt yönetiminin önemli bir konusu haline gelmiştir. Örgütsel adaletin önemini fark eden araştırmacılar, örgütteki işgören davranışlarını kavrayabilmek adına sosyal adaleti örgütlere uyarlayarak örgütsel adaleti çözümlenmeye çalışmışlardır.

Örgütsel adaletle ilgili kuramların genellikle kazanımların adil olmasına odaklandığı ve bu doğrultuda geliştirildiği görülmektedir. Bu alanda pek çok kuram ortaya atılmış ve örgütsel adalet daha kapsamlı bir şekilde açıklanmaya çalışılmıştır. Ancak kuramların sayıca fazlalığı ve benzer temeller üzerine inşa edilmiş olmaları, sonuçların birbiriyle örtüşmesine veya birbirini kapsamamasına yol açmış ve bu durum kuramların sınıflandırılmasını zorlaştırmıştır. Bu sorunu ele almak için Greenberg (1987), *A Taxonomy of Organizational Justice Theories* başlıklı çalışmasında mevcut kuramları iki bağımsız boyut üzerinden sınıflandırmayı önermiştir. Greenberg'in kullandığı boyutlar, reaktif-proaktif (tepkisel-önleyici) ve süreç-içerik boyutlarıdır (İşbaşı, 2000, s. 42).

Bireylerin adaletsizlik içeren uygulamalardan ve durumlardan uzaklaşması, reaktif (tepkisel) kuramların temelini oluşturmakta ve bu kuramlar bireylerin adaletsizlik karşısında sergiledikleri tepkileri incelemektedir. Öte yandan, örgütsel adaleti desteklemeyi amaçlayan proaktif (önleyici) kuramlar, adaletin sağlanmasına yönelik davranışlara odaklanmaktadır (Greenberg, 1987, s. 9-10). Örgütsel adaletle ilgili temel kuramlar Tablo 10'da sunulmuştur.

Tablo 10. Greenberg'in Adalet Kuramları Taksonomisi

Reaktif/Proaktif Boyutu	İçerik-Süreç Boyutu	
	İçerik	Süreç
Reaktif	Reaktif İçerik Kuramları Eşitlik Kuramı (Adams, 1965)	Reaktif Süreç Kuramı Süreç Adaleti Kuramı (Thibaut ve Walker, 1975)
Proaktif	Proaktif İçerik Kuramı Adalet Yargı Modeli (Leventhal, 1976, 1980)	Proaktif Süreç Kuramı Dağıtım Tercihi Kuramı (Leventhal, Karuza ve Fry, 1980)

Greenberg'in (1987) hazırladığı bu tabloda, reaktif içerik boyutu, reaktif süreç boyutu, proaktif içerik boyutu ve proaktif süreç boyutu kuramlarından temel olanlara örnekler verilmiştir. Aşağıda bu kuramlar ayrıntılı biçimde irdelenmektedir.

2.1.3.1.1. Reaktif (Tepkisel) İçerik Kuramları

Reaktif (tepkisel) içerik kuramları, işgörenlerin örgüt içinde karşılaştıkları adaletsiz uygulamalara verdikleri tepkileri inceleyen kavramsal adalet yaklaşımlarıdır. Örgütsel adalete ilişkin en yaygın kabul gören kavramsallaştırmaların, bu kuramlar çerçevesinde geliştirildiği belirtilmektedir. Adams'ın Eşitlik Kuramı (1965), Homans'ın Dağıtım Adaleti Kuramı (1961), Walster ve arkadaşlarının Eşitlik Kuramı (1973) ile Crosby'nin Göreceli Yoksunluk Kuramı (1984), reaktif içerik kuramları arasında yer alan önemli kuramlardır.

Bu kuramlar, ortak bir bakış açısını paylaşmaktadır. Bu ortak nokta, işgörenlerin adaletsiz durumlara belirli olumsuz duygularla tepki göstereceğini açıkça ifade etmeleridir. Onlara "reaktif içerik kuramları" adını veren de bu yaklaşımdır. Söz konusu kuramlar, işgörenlerin örgütteki ödüllerin ve kaynakların adil olmayan bir şekilde dağıtılmasına ve diğer adaletsiz uygulamalara olumsuz duygusal ve davranışsal tepkiler gösterebileceğini vurgulamış ve adaletsizliklerin giderilmesi açısından önemli katkılar sunmuştur (Greenberg, 1987, s. 11-12).

Adams (1963)'ın Eşitlik Kuramı, örgütsel adaletle ilgili öne çıkan temel kuramlardan biridir. Bu kuram, bir işgörenin kendisini örgütteki diğer işgörenlerle karşılaştırdığını varsayar. Kurama göre, işgörenin işe yönelik aidiyeti ve tatmin düzeyi, örgütte algıladığı eşitlikle doğrudan ilişkilidir. Burada temel nokta, örgütün tüm işgörelere aynı süreç, kural, yaptırım, ödül ve cezaları uygulaması, böylece herhangi bir işgörenin diğerlerinden farklı muamele gördüğü izlenimini ortadan kaldırmasıdır. Yani, örgütteki herkesin eşit şekilde davranıldığını işgörenlerin hissetmesi önemlidir. Ancak bir işgören, kendisine uygulanan yaklaşım ile diğer işgörelere uygulanan yaklaşım arasında bir farklılık algılasa, bu durumu adaletsizlik olarak değerlendirir ve bu algıya tepki olarak olumsuz davranışlar sergileme eğilimine girer (Beugré, 1998, s. 2).

Eşitlik Kuramı'na göre işgörel, kendi yatırım ve kazançlarını diğer işgörelenin yatırım ve kazançlarıyla karşılaştırır. Eğer bu iki oran eşitse, işgören adalet duygusunu hisseder. Ancak, bu değerlendirmede bir dengesizlik ortaya çıktığında işgören, adaletsizlik algılar. Kuramda "yatırım" kavramı, işgörelenin eğitim düzeyi, edindikleri deneyim, iş hayatında geçirdikleri süre, yetenek ve becerileri gibi işe kattıkları tüm donanımları ifade eder. "Kazanım" ise işgörelere sağlanan maaş, yaptıkları işle ilgili ayrıcalıklar, pozisyon, sorumluluk, itibar ve terfi olanakları gibi tüm katkıları kapsar (Eroğlu, 1998, s. 288).

Özetle Adams'ın Eşitlik Kuramı ; bireylerin girdi-çıkıtı oranının dengede olduğu durumlarda tatmin hissettiğini savunur. Hak ettiğinden fazla ya da az ödül verilmesi ise, bireyde rahatsızlık yaratır ve tatminsizliğe yol açar. Hak ettiğinden fazla ödül alan birey suçluluk duygusu yaşarken, hak ettiğinden az ödüllendirilen birey adaletsizliğe tepki gösterir. Bu tür dengesizlikler, bireylerde zihinsel çatışma ve rahatsızlık oluşturur; aynı zamanda fiziksel ya da psikolojik bir telafi arayışına neden olur. Adams (1963) kuramında, eşitsizliğin iki farklı duyguya yol açabileceğini belirtir: Bir birey, diğerlerine kıyasla daha az ödüllendirildiğini düşünürse, bu durumu düzeltmek için harekete geçmek için güdülenme hisseder; daha fazla ödüllendirildiğini düşünmesi durumunda ise rahatsızlık hissi yaşar (Kılıç, 2016, s. 198).

Homans'ın Dağıtım Adaleti Kuramı, işgörelenin örgütten beklentilerini karşılamak için çeşitli yatırımlar yaptığını ve bu yatırımların sonucunda kazanımlar elde ettiğini belirtir. İşgörel, kendi yatırım-kazanım oranlarını diğer işgörelenin

oranlarıyla karşılaştırır. Bu bağlamda, Homans'ın (1961) Dağıtım Adaleti Kuramı'nın, Adams'ın Eşitlik Kuramı'nın temelini oluşturduğu ifade edilebilir. Eşitlik kuramındaki karşılaştırma sonucunda oranlar eşitse, işgörenlerde örgütsel adalet algısı gelişirken, eşitsizlik durumunda adaletsizlik algısı ortaya çıkar (Beurge, 1998, s. 2). Ancak Homans'ın Kuramı'nın, Adams'ın kuramından farklı olan tarafı, kaynakların tüm işgörelere eşit dağıtılmasının adalet algısı yaratmamasıdır. Aksine, bu durum adaletsizlik algısına neden olabilir.

Homans, kaynakların dağılımı yapılırken her çalışanın eşit olarak değerlendirilip sorumlulukları, ortaya koydukları girdileri göz ardı etmenin adaletli olmayacağını belirtmiştir. Sorumluluk alma, üstünlüğün göstergesidir. Çünkü sorumluluk sahibi bir iş, birçok insanın yapamayacağı ya da üstlenemeyeceği bir iştir. Bu bakımdan Yazar, kaynak dağılımında denkleğin gerçekleştirilmesi gerektiğini ancak bu şekilde adaletin elde edileceğini ifade etmiş ve kuramı daha açıklayıcı hale getirerek adalette netliği sağlamak adına, yatırımlar (maliyet) ve kazançlar ile karın hesaplanması gerektiğini öne sürmüştür (Homans, 1961, s. 241-242).

Walster ve Arkadaşları (1973)'nin Eşitlik Kuramı, aşağıda sıralanan dört görüşten oluşmaktadır (İçerli, 2010, s. 72; Beugre, 1998, s. 20):

- İşgörelenler, örgütteki çabaları sonucunda elde ettikleri kazanımları en üst seviyeye çıkarmak için çaba gösterirler. Aynı zamanda, örgütler de kaynaklarını işgörelenleri arasında eşit bir şekilde paylaşmak amacıyla kabul görmüş bir sistem geliştirerek, ortak ödülü en üst seviyeye taşıyabilirler.
- Ekipler, üyeleri arasında kazançları eşit oranda dağıtmak için uygun bir yöntem oluşturarak kolektif kazanımı artırabilir. Walster ve arkadaşları, bu görüşe ek olarak, örgütteki diğer işgörelenlere eşit davrananları ödüllendirebilirken, eşit davranmayanları cezalandırmayı önermişlerdir.
- İşgörelenler, eşitsizliğin baskın olduğu ortamlarda stres yaşarlar. Eşitsizliğin seviyesi arttıkça, işgörelenin yaşadığı stres de orantılı olarak artacaktır.
- Eşitsizlik kaynaklı stres yaşayan işgörelenler, bu durumu ortadan kaldırmak ve yaşadıkları stresten kurtulmak için çaba harcayacaklardır. Bu süreçte, eşitliği sağlamak için yoğun bir şekilde çaba sarf ederler.

Walster ve arkadaşlarına göre eşitlik ilişkilerini yeniden kurmak için iki farklı yaklaşım benimsenebilir: Birincisi, işgörenin kendi elde ettiği kazanımlarını veya girdilerini değiştirerek "gerçek eşitlik" sağlanmasıdır. Bu, işgörenin ödülleri veya katkılarını artırarak doğrudan bir eşitlik durumu yaratmayı amaçlar. İkincisi ise, karşılaştırma yapılan diğer işgörenin kazanımlarına ya da işgörenin kendi algılamalarına farklı anlamlar yükleyerek "psikolojik eşitlik" sağlamaktır. Bu yaklaşım, dışsal ödüller yerine algılarla yapılan bir dengeleme sağlar (İçerli, 2010, s. 72-73).

Crosby, 1976 yılındaki çalışmasında *Göreceli Yoksunluk (Mahrumiyet) Kuramı*'nı geliştirmiştir. Bu kuram, bireyin "sahip oldukları" ile "sahip olamadıkları" arasında bir karşılaştırma yapmasını ve bu karşılaştırma sonucunda algıladığı adaletsizliğe tepki göstermesini açıklar (Smith vd, 2012, s. 208). Bu kurama göre, belirli ödül dağıtımları bireyleri karşılaştırma yapmaya yöneltir. Birey, aldığı ödülleri başkalarının ödülleriyle kıyaslar ve bu karşılaştırma sonucunda kendisinin daha az ödül aldığını fark ederse yoksunluk duygusu yaşar.

Göreceli Yoksunluk Kuramı ile Eşitlik Kuramı arasındaki temel fark, karşılaştırma yapılan kişilerde ortaya çıkar. Eşitlik Kuramı'nda birey, kendisine eşit ya da benzer düzeydeki bir kişiyle karşılaştırma yaparken, Göreceli Yoksunluk Kuramı'nda alt kademedeki bir çalışan, kendisini örgütün üst kademesindeki biriyle kıyaslar. Bu farklı sınıflar arasında yapılan karşılaştırmalar, adaletsizlik duygusunun yanı sıra yoksunluk hissine yol açar ve bireyleri depresyondan şiddetli taşkınlıklara kadar uzanan çeşitli tepkilere sürükleyebilir (Greenberg, 1987, s. 11).

2.1.3.1.2. Proaktif (Önleyici) İçerik Kuramları

İşgörenlerin örgüt içindeki adil ve adil olmayan uygulamalara gösterdikleri tepkileri konu alan reaktif içerik kuramlarının aksine, proaktif içerik kuramları işgörenlerin kazanımların dağılımındaki adaleti sağlama çabalarına odaklanmaktadır. Reaktif içerik kuramları, örgütteki işgörenlerin adil ve adil olmayan dağıtımlara karşı nasıl tepki verdiklerine odaklanırken; tersine olarak proaktif kuramlar, işgörenlerin örgütte adaleti sağlamak için nasıl hareket edeceklerine dair bir bakış açısı sunar. Proaktif içerik kuramları arasında, Leventhal'ın Adalet Yargı Kuramı ve Lerner'in Adalet Güdüsü Kuramı önemli örnekler arasında yer alır (Greenberg, 1987, s. 12).

Leventhal'in (1976) *Adalet Yargı Kuramı*, işgörenlerin adaletsizlik algılarına odaklanmak yerine, örgütsel adaletsizliği ortaya çıkarabilecek adalet kurallarına odaklanmıştır. Kurama göre, örgütte kazanımların dağıtım ve süreç adaleti kurallarının, işgörenlerin adalet algılarını etkilediği belirtilmektedir. Dağıtım adaleti kuralları, ödül ve cezaların işgörenler arasında nasıl dağıtıldığı ile ilgilenirken, süreç adaleti kuralları bu ödül ve cezaların dağıtımına yönelik ölçütlerin belirlenmesini kapsamaktadır. Bu kuralların, işgörenlerde adalet algısı oluşturacak şekilde tasarlanması büyük önem taşımaktadır (Leventhal, 1976, s. 4-5).

Leventhal ve arkadaşları (1972, s. 100), ödüllerin adil dağılımının, işgörenlerin katkılarıyla orantılı olması gerektiğini savunmaktadır. Adil dağıtım kararları, duruma bağlı olarak değişebilmekte ve bazen eşit paylaşım veya ihtiyaçlara göre dağıtım ilkeleri kullanılmaktadır. *Hakkaniyet kuralı*, kazanımların katılımla orantılı olmasını; *eşitlik kuralı*, katılara bakılmaksızın herkesin eşit kazanım elde etmesini; *ihtiyaç kuralı* ise daha fazla ihtiyacı olanın daha fazla kazanım almasını ifade eder. Ayrıca, performansı düşük olan işgörenlerin ödülleri, performansı yüksek olanların aleyhine artırılabilir ve bu süreçte ödül dağıtımında gizliliğin etkili olduğu belirtilmiştir. Gizli dağıtım, yöneticilerin eşitlik standardına daha uygun kararlar almasını sağlarken, açık dağıtım ise düşük performans gösterenlerin memnuniyetsizliğini ve çatışmayı azaltmaya yönelik bir yaklaşımı desteklemektedir.

Leventhal'ın Adalet Yargı Kuramı'na göre, işgörenlerin karşılaştığı farklı durumlara göre farklı dağıtım kurallarının uygulanmasıyla ödüllerin adil bir şekilde dağıtılmasına karar verilmeye çalışılmaktadır. Örgüt yöneticileri ve karar vericiler, adil bir dağılım sağladıklarında uzun vadede örgütsel verimlilik artabilir. Ayrıca, adaletin sağlandığını ve herkese eşit davranıldığını hisseden işgörenler, daha yüksek düzeyde bir katılım çabasına girebilirler. Bunun sonucunda işgörenlerin motivasyon ve performansı yükselirken, örgütün hedeflerine ulaşması da kolaylaşabilir (Beugré, 1998, s. 8).

Lerner'in (1977) *Adalet Güdüsü Kuramı* ise, adaleti ahlaki bir bakış açısıyla ele alır ve örgüt içinde işgörenlerin temel kaygısının adalet olduğunu vurgular. Bu kurama göre, Leventhal'in öne sürdüğü kar maksimizasyonuna dayalı adalet anlayışı, sadece bir yanılısamadan ibarettir. Lerner, dağıtımına yönelik kararların aşağıdaki dört temel ilke çerçevesinde alınabileceğini savunur (Greenberg, 1987, s. 13):

- *Rekabet (Competition)*: Dağıtımın işgörenin performansına dayalı olarak yapılmasını ifade eder.
- *Eşitlik (Parity)*: Her koşulda dağıtımın eşit şekilde gerçekleştirilmesini öngörür.
- *Görece Eşitlik (Equity)*: Dağıtımın işgörenin görece katkılarına dayandırılarak gerçekleştirilmesi gerektiğini belirtir.
- *Marksist Adalet (Marxian Justice)*: Dağıtımın işgörenlerin ihtiyaçlarına göre yapılması gerektiğini savunur.

Lerner (1977)'e göre, dağıtım kararlarında izlenecek adalet ilkesi, taraflar arasındaki ilişkinin niteliğine bağlıdır. Tarafların birbirlerini birey olarak mı yoksa bir pozisyonun temsilcisi olarak mı gördüğü, karar alma sürecini önemli ölçüde etkiler. Örneğin, yönetici yakın bir arkadaşıyla ilgili karar alırken arkadaşının ihtiyaçlarına öncelik verebilir. Daha mesafeli ilişkilerde ise; işgören ast olarak algılanıyorsa *eşit paylaşım ilkesi*, pozisyon sahibi olarak görülüyorsa *hak temelli paylaşım ilkesi* benimsenebilir. Ayrıca, bir işgörenin hak ettiği sonucu elde etme çabası ile diğerlerinin hak ettiklerini ne ölçüde elde edebildiği arasında doğrudan bir ilişki vardır. İşgörenin, başka bir işgörenin hak ettiği ödülü aldığını gözlemlemesi motivasyon açısından büyük önem taşır (Lerner,1977, s. 7). Bu bağlamda, “Adalet Güdüsü Kuramı” adaleti daha çok motivasyon boyutuyla ele almaktadır (İçerli, 2010, s. 76).

2.1.3.1.3. Reaktif (Tepkisel) Süreç Kuramları

Reaktif süreç kuramları, örgütlerde ödül, ceza ve kazanımların dağıtım süreçlerine ilişkin kararların adil olup olmadığını inceleyen yaklaşımlardır. Bu kuramlar, ödül ve kazanımların işgörelere dağıtım sonuçlarını ele alan içerik kuramlarından farklı olarak, karar alma süreçlerinin adalet düzeyine odaklanmaktadır. Karar alma süreçlerindeki adalet anlayışını inceleyen süreç kuramları, hukuki temellere dayanmaktadır. Reaktif süreç kuramları ise, işgörenlerin bu süreçlere verdikleri tepkilere yoğunlaşır. Araştırmalar, işgörenlerin süreçler üzerinde kontrol imkânı tanıyan yöntemlerden daha fazla memnuniyet duyduklarını ve bu yöntemlerin sonucunda alınan kararları daha adil olarak algıladıklarını göstermektedir (Greenberg, 1987, s. 13-14).

1970'lerde John Thiabut ve Laurens Walker, yasal süreçlere dayalı araştırmalarıyla *Süreç Adaleti Kuramını* geliştirmiştir. Bu kuram, anlaşmazlıkların çözümünde tarafların tepkilerini inceler ve süreç adaletine dair üç taraf ile iki aşamayı ele alır. Taraflar; davacı, davalı ve arabulucu (yargıç) olarak tanımlanmıştır. Süreç, delillerin sunulduğu "süreç kontrolü" ve kararların alındığı "karar kontrolü" aşamalarından oluşur (Thibaut, 1975, s. 31). Süreç kontrolü, delillerin seçildiği ve geliştirildiği ilk aşamayı ifade ederken; karar kontrolü, bu delillere dayanarak sonuçların belirlendiği aşamadır. Süreç adaleti kuramı, örgütlerde çatışmaların adil ve doğru şekilde çözümüne odaklanır. Kurama göre, doğruluk ve adalet, örgütsel sorunların çözümünde temel bir rol oynar (İçerli, 2010, s. 76).

Thibaut ve Walker, eşitlikçi kararlar alınırken bireysel koşulların göz önünde bulundurulmasının önemli olduğunu vurgulamıştır. Eşitlik normlarına göre, sonuçların girdilere dayalı olarak paylaşılması gerekir ve bu girdiler, tarafların bireysel durumlarını da kapsar. Bu bağlamda, Thibaut ve Walker, çıkar çatışmalarında usul adaletine ulaşmanın, anlaşmazlık taraflarına süreç üzerinde kontrol sağlayan prosedürlerin kullanılmasıyla mümkün olduğunu ileri sürmektedir. Bu yaklaşım, süreç adaletinin anlaşılması açısından büyük bir öneme sahip olup; hem süreç adaletine ilişkin sonraki çalışmaları etkilemiş hem de tek bir prosedürün tüm kriterleri aynı anda en yüksek düzeye çıkaramayacağı düşüncesini gündeme getirmiştir (Lind ve Tyler, 1988, s. 37-39).

2.1.3.1.4. Proaktif (Önleyici) Süreç Kuramları

Adalet kuramları sınıflandırmasında proaktif süreç sınıfına giren kuramlar genelde daha az bilinmektedir. Bu sınıfta öne çıkan kuramlardan biri, Leventhal, Karuza ve Fry (1980) tarafından geliştirilen "Dağıtım Tercihi Kuramı"dır. Bu kuram, Leventhal'in (1976, 1980) "Adalet Yargı Kuramı"nın bir devamı olarak ortaya çıkmıştır. Ancak, önceki kuramdan farklı olarak, dağıtım sürecinde alınan kararların adaletine odaklanmaktadır.

Dağıtım Tercihi Kuramı, uyuşmazlıkların çözüm yöntemlerinden ziyade bireylerin adaleti sağlamak için hangi süreçleri tercih ettiğini incelemektedir. Buna göre, dağıtım yapan kişinin adaleti sağlamasını destekleyen prosedürlerin öncelikli olduğu varsayılmaktadır. Aynı şekilde, işgörenlerin de kendi amaçlarına

ulaşmalarına imkân veren süreçleri tercih edeceği öngörülmektedir. Greenberg (1987, s. 14-15)' e göre adaletin sağlanabilmesi için bireylere karar vericiyi seçme hakkı tanınması, tutarlı kuralların uygulanması, doğru bilgiye dayanılması, karar alma mekanizmasının yapılandırılması, önyargının engellenmesi, itirazların dikkate alınması, süreçlerde değişikliklere olanak tanınması ve ahlaki ile etik değerlere dayalı bir yapı oluşturulması önemlidir.

Leventhal, Karuza ve Fry'ın (1980) bu kuramı, Leventhal'in önceki "Adalet Yargı Kuramı" temel alınarak geliştirilmiştir ve dağıtım süreçlerini kapsayan genel bir model sunmayı hedeflemektedir. Kişiler, dağıtım prosedürlerini değerlendirirken sadece adil olup olmadıklarına değeril, aynı zamanda kendi hedeflerine ulaşma imkânı sunup sunmadıklarına da dikkat etmektedir. Bu yaklaşım, adalet kavramını prosedür odaklı bir bakış açısından hareketle tartışmaya açmıştır. Karar alma süreçlerinin adil olup olmadığına dair yapılan bu değerlendirme, "Süreç Adaleti" kavramının gelişmesine de zemin hazırlamıştır. Thibaut ve Walker'ın Süreç Adaleti Kuramı ile Leventhal, Karuza ve Fry'ın Dağıtım Tercihi Kuramı, süreç adaletinin kuramsal gelişiminde önemli bir rol oynamıştır (İçerli, 2010, s. 77).

2.1.3.2. Örgütsel Adaletin Boyutları

Örgütsel adalet, sonuçlar, süreçler ve kişiler arası etkileşimler, olmak üzere üç farklı bakış açısıyla ele alınmaktadır. Sonuçların veya kaynakların adil olup olmadığına dair değerlendirmeler "dağıtım adaleti" olarak adlandırılmaktadır. Süreçlerin ve karar alma mekanizmalarının adillğine ilişkin yargılar "süreç adaleti" kapsamına girer. Kişilerarası etkileşimlerin adil olmasıyla ilgili değerlendirmeler ise "etkileşim adaleti" olarak tanımlanır. Son dönemlerde yapılan araştırmalar, süreç ve etkileşim adaletine daha fazla odaklanmış olsa da örgütsel adaletin tüm boyutları detaylı bir şekilde incelenmiştir (Cropanzano vd., 2016, s. 3). Çalışmamız, bu üç boyutlu yapıyı temel alarak yürütölmekte olup, aşağıda bu boyutlar detaylandırılmaktadır.

2.1.3.2.1. Dağıtım Adaleti

Dağıtım adaleti, örgütte işgörenlerin ödöl miktarının adil olup olmadığını nasıl algıladıklarıyla ilgilidir (Folger ve Konovsky, 1989, s. 115) ve yazında ilk

incelenen ve tanımlanan örgütsel adalet boyutu olarak öne çıkar. Bu kavram, örgütlerde ödül, ceza, terfi gibi unsurların dağıtımının adilliği üzerine işgörenlerin algılarını ifade eder (Greenberg, 1990, s. 399). Başka bir ifadeyle, dağıtım adaleti, işgörenin sahip olduğu bilgi ve deneyimi kullanarak örgütte geçirdiği süre boyunca örgüte sağladığı katkılara karşılık beklediği kazanımların miktarına yönelik adalet algısını ifade eder (Tınaz, 2009, s. 11).

Dağıtım adaletini merkeze alarak, dağıtıma ilişkin adalet yargılarının nasıl oluştuğunu inceleyen ilk kuramlardan biri, Adams'ın (1965) Eşitlik Kuramı'dır. Dağıtım adaleti, eşitlik kuramı çerçevesinde değerlendirilir. Bu kuramın temelinde, eşit çabanın eşit sonuçlar doğurması gerektiği fikri yatar. Buna göre bir çalışan kendi konumundaki diğer işgörenlerin örgüte katkıları ve sonucunda elde ettikleri kazanç miktarlarını kendi katkıları ve elde ettikleri ile karşılaştırarak aralarında bir eşitsizliğin olup olmadığını kontrol eder (Tınaz, 2009, s. 11).

Dağıtım adaletini benimseyen yöneticiler, ödül ve cezaları performansa dayalı olarak adil bir şekilde dağıtırlar. Ancak bu, herkesin aynı ödül veya cezayı alacağı anlamına gelmez. Daha ziyade, işgörenler örgütsel hedeflere katkıları veya bu hedeflerden sapmaları oranında ödüllendirilir ya da cezalandırılır. Dağıtım adaleti, karar süreçlerinde ayrımcılığın önlenmesini ve yaş, cinsiyet, ırk ya da din gibi unsurlara dayalı öznel kararların sistematik olarak dışlanmasını sağlar (Colquitt ve Chertkoff, 2002, s. 595).

Dağıtım adaletinin temelinde, işgörenlerin bireysel olarak elde ettikleri değerleri başkalarına sağlanan sonuçlarla karşılaştırarak kendilerini haksızlığa uğramış hissedebilecekleri ve bu durumun işgörenlerin örgüte yönelik tutum ve davranışlarını, ayrıca alacakları kararları etkileyebileceği düşüncesi bulunmaktadır (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010, s.201). Dağıtım adaleti, bireylerin örgüt içindeki tutum ve davranışları üzerinde hem olumlu hem de olumsuz etkileme gücüne sahip olurken; aynı zamanda örgütteki otorite gücünün değerlendirilmeye alınması, iş tatmini, yabancılaşma, örgütsel bağlılık, güven gibi önemli çıktılarının ortaya çıkmasında da aracılık etmektedir (Meydan ve Basım, 2015, s. 102).

2.1.3.2.2. Süreç Adaleti

İlk boyut olan dağıtım adaleti, yalnızca çıktıların nasıl dağıtıldığına odaklanmakta, ancak bu dağıtım şekillendiren süreçleri kapsamamaktadır. Oysa dağıtım kararlarını belirleyen süreçler, dağıtım ile ilişkili adalet algısını önemli ölçüde etkilemekte ve bazı durumlarda bu süreçler, sonuçların kendisinden daha büyük bir önem taşımaktadır. Örgütsel adaleti algılama konusunda belirleyici etmen yalnızca kazanımların adil algılanması değil, aynı zamanda bu kazanımların dağıtım kararlarının verildiği süreçlere ilişkin algılardır. Bu süreçlere odaklanan boyut, süreç adaleti olarak adlandırılmaktadır. Süreç adaleti, işlemsel adalet veya prosedürel adalet olarak da nitelendirilmektedir.

1970'lerin ortalarında Thibaut ve Walker (1975), mahkemelerde tartışma ve çözüm süreçlerine yönelik bir araştırma gerçekleştirmiştir. Bu araştırma, bireylerin araştırmacılar tarafından oluşturulan tartışma ve çözüm durumlarına verdikleri tepkilerin, iki tür kontrol düzeyine göre farklılık gösterdiğini ortaya koymuştur. Bunlardan ilki, bireylerin sorunlarını ifade etmek için kullandıkları süreçler üzerindeki kontrol düzeyi (süreç kontrolü); ikincisi ise bireylerin sonuçları doğrudan belirlemedeki kontrol seviyesidir. Araştırma, bireylerin yalnızca elde ettikleri sonuçları değil, bu sonuçlara ulaşmada kullanılan yöntemler üzerindeki kontrollerini de değerlendirdiğini göstermiştir. Bu bulguyla birlikte örgütsel adaletin süreç boyutu keşfedilmiştir. Süreç adaleti, sonuçların dağıtılmasında kullanılan yöntemlerin adil olup olmadığına dair algıyla ilgilidir. Başka bir ifadeyle, işgörenler elde ettikleri sonuçların ortaya çıkışında kullanılan yöntemlerin adalet derecesini de değerlendirmektedir. Adaletin bu boyutunu ele alan diğer bir araştırmacı ise, Leventhal (1980) olmuştur. Leventhal, denge sağlamak için eşit ödül dağılımının önemini, performansı artırmak için ise kurulan sistemin kritik bir rol oynadığını ifade etmektedir (Irak, 2004, s. 30). Leventhal (1980, s. 40)'a göre, süreç adaletinin sağlanabilmesi için gerekli olan ölçütler vardır ve adaletli bir karar alma sürecinin işgörenler tarafından algılanabilmesi için önem taşır. Süreç adaletinin sağlanabilmesi için karar alma süreçlerinin bazı temel ilkelere dayalı olarak yürütülmesi gerekmektedir. Bu ilkelerden ilki tutarlılıktır. Karar ve uygulamaların zaman içinde değişmemesi ve kişiler arasında ayırım gözetilmeden uygulanması, süreçlerin adil olduğuna dair algıyı güçlendirir. Tutarlılık durumunda ise işgörenler, süreç adaletinin zedelendiği kanaatine varabilirler. İkinci ilke, tarafsızlıktır. Karar

vericilerin önyargılardan arınmış, kişisel çıkarlarını süreçten uzak tutan bir yaklaşımla hareket etmeleri gereklidir. Üçüncü olarak, karar verme sürecinde kullanılan bilginin doğruluğu da sürecin adilliğini belirleyen önemli bir etmendir. Dördüncü olarak, süreç içerisinde yanlış alınmış kararların düzeltilmesine imkân tanıyan bir mekanizmanın varlığı, düzeltilebilirlik ilkesini oluşturur. Beşinci olarak, karar süreçlerinden etkilenen kişi ya da grupların görüşlerinin dikkate alınması ve sürece dâhil edilmeleri, temsil edilebilirlik ilkesini yansıtır. Son olarak, alınan kararların işgörenlerin etik değerleri ile uyum içinde olması, sürecin meşruiyeti açısından kritik öneme sahiptir.

İşgörenler, ücret ve terfi gibi dağıtım kararlarının alınmasında sürecin adil olduğuna inandıklarında, düşük ücret alma veya terfi edilmeme gibi olumsuz durumların nedenlerini sorgulama olasılıkları azalır. Bu bağlamda, adil olmayan süreçler, işgörenlerin uzun vadede elde etmeyi umdukları kazanımlar konusunda güven duygusu oluşturmayabilir ve zaman içinde bekledikleri kazanımlar tahmin edilemez bir hale gelebilir. Daha da önemlisi, adil olmayan süreçler, işgörenlerin gelecekteki uzun vadeli durumlarının belirsiz olduğuna inanmasına neden olabilir. Diğer bir deyişle, adil süreçler, işgörenlerin kısa vadeli süreç adaletiyle ilgili kaygı yaşamalarını engellerken; adil olmayan süreçler, uzun vadeli çıkarlar konusunda işgörenlerin süreç adaletine güvenlerini sarsabilir.

2.1.3.2.3. Etkileşim Adaleti

Dağıtım ve süreç adaletinin yanı sıra, ilgili yazında süreç adaletinin bir boyutu olarak etkileşim adaleti kavramından da bahsedilmektedir. Bu kavram, örgütsel uygulamaların insani ve sosyal yönünü ele alır; yani yönetimin veya ödüller ve kaynakları kontrol edenlerin, adaleti deneyimleyecek olan işgörelere karşı davranış biçimlerini kapsamaktadır. Başka bir ifadeyle, yöneticilerin karar alma sürecinde bireylere ne söylediği ve bunu nasıl ifade ettiğiyle ilgilidir. Etkileşim adaleti, karar alma sürecinde kullanılan prosedürlerin ve uygulamaların, karar alıcılar tarafından hayata geçirilme biçimini ele alan etkileşim odaklı bir boyuttur (Greenberg, 1990, s. 411).

Örgütün üyeleri sadece örgütsel kararların alınmasında kullanılan yöntemlerin olmasıyla değil, aynı zamanda kendilerine nasıl davranıldığıyla da

ilgilenmektedirler (Bies, 2001, s. 91). Bies ve Moag (1986), örgütsel adalet üzerine yaptıkları çalışmada, bireylerin yalnızca süreçlerin ve sonuçların adil olmasına değil, bu süreçlerin uygulanması sırasında karşı karşıya kaldıkları davranışların niteliğine de duyarlı olduklarını ortaya koymuşlar; örgütsel adaletin bu üçüncü boyutunu adaletin iletişim ölçütü olarak tanımlamış ve bunu etkileşim adaleti olarak adlandırmışlardır. Bies'e göre, etkileşim adaleti, süreç adaletinden ayrılmaktadır; Yazar, bireylerin yönetimle ilgili tepkilerini belirlerken etkileşim adaletini, tüm örgüte yönelik tepkilerini değerlendirirken ise süreç adaletini dikkate aldıkları öne sürülmüştür (Irak, 2004, s. 33-34).

Etkileşim adaleti, örgütte alınan kararların açıklıkla iletilmesi ve işgörenlere anlayışlı ve saygılı bir şekilde davranılmasını ifade eder. Yönetimin net ve uygun açıklamaları, işgörenlerde adalet algısını güçlendirir ve olumlu tepkilere yol açar. Bu doğrultuda bazı araştırmalar, alınan kararlara ilişkin açıklamaların yazılı yerine sözlü olarak yapılmasının, işgörenlerin adalet algısını daha fazla artırdığını göstermektedir (Konovsky, 2000, s. 497). Örgütsel adalet algısında, yalnızca çıktılar ve kurallar değil, aynı zamanda bireyler arası etkileşimler de önemlidir. Dağıtım adaleti algısının olumlu olması örgütsel vatandaşlık tutumunu desteklerken; etkileşim adaleti yönetime duyulan güveni artırır; süreç adaleti ise, iş güvenliği duygusunu güçlendirir. Öte yandan adil cezalandırma algısı, uygulanan cezaların adaletli bulunmasına katkı sağlar(Töremen ve Tan, 2010, s. 64).

Etkileşim adaleti, bireyler arası davranış kalitesini ifade eder. İlk olarak, dağıtım ve süreç adaletinden bağımsız bir örgütsel adalet türü olarak tanımlanmış olsa da, günümüzde genellikle süreç adaletinin bir bileşeni olarak değerlendirilir. Bu konuda tam bir görüş birliği bulunmamakla birlikte, bazı araştırmalar etkileşim adaleti ile süreç adaleti sonuçları arasında güçlü bir ilişki olduğunu göstermektedir. (Folger and Cropanzano, 1998, s. XXiV).

2.1.3.3. Algılanan Örgütsel Adaletin Sonuçları

Örgütsel adalet, yönetim, psikoloji ve örgütsel davranış alanlarında sıkça incelenen bir konudur. Yapılan araştırmalar, örgütsel adaletin hem örgüt hem de işgörenler için önemli sonuçlar doğurduğunu ortaya koymaktadır (Parker and Kohlmeyer, 2005, s. 357).

2.1.3.3.1. Kişisel Sonuçlar

Örgütsel adaletle ilgili alanyazın incelendiğinde, işgörenlerin kendilerine yapılan davranışlara karşılık olarak tutum ve davranışlarını belirli amaçlar doğrultusunda şekillendirdikleri görülmüştür. İşgörenlere mevcut kaynakların adil ve eşit bir şekilde dağıtılması ve eşit muamelede bulunulması, sosyal yaşam düzenlerinin sürdürülebilirliğini sağlamanın yanı sıra adalet duygularını da güçlendirmektedir (Allahyari-Sani ve Yavuz, 2018, s. 755). Bu süreçte, işgörenlerin örgütte kendi çabalarıyla elde ettikleri kazanımları, benzer durumlarda diğer örgütlerdeki işgörenlerin elde ettiği kazanımlarla karşılaştırdıkları ve bu kıyaslama sonucunda örgüt, yönetici ve işlerine yönelik tutumlar geliştirdikleri ifade edilmektedir. Bu durum, işgörenlerin kendi örgütlerindeki adalet düzeyini algulamalarını mümkün kılmaktadır.

İşgörenler, örgüt ortamında kuralların herkes için eşit uygulanmasını, benzer işe benzer finansal getirinin sağlanmasını, izin haklarında eşitlik ilkesine uyulmasını ve sosyal olanaklardan diğer bireylerle eşit şekilde yararlanmayı vb. beklemektedirler (Özdevecioğlu, 2003, s. 78). Bu kıyaslamaları, aynı örgütteki diğer üyeler ile yapabileceği gibi, farklı örgütlerde çalışan meslektaşlarıyla veya geçmişteki iş deneyimleriyle de gerçekleştirebilirler. Robbins ve Judge (2012, s. 223)' a göre bu tür kıyaslamalar sonucunda eşitsizlik algısı oluştuğunda, bireyler aşağıdaki gibi altı farklı tepki geliştirebilmektedir:

- **Kendi girdilerini değiştirme:** İşgörenler, daha az finansal getiri elde ediyorlarsa, daha az çaba gösterme; daha yüksek finansal getiri sağlıyorsa daha fazla gayret sarf etme yoluna gidebilirler.
- **Kendi çıktılarında değişiklik yapma:** Parça başı ücretle çalışan işgörenler, kaliteyi düşürerek daha fazla üretim yapıp kazançlarını artırmayı tercih edebilirler.
- **Kendi performansına ilişkin algıyı yeniden yorumlama:** Örneğin, "Orta düzeyde çalıştığımı düşünüyordum, ancak şimdi fark ediyorum ki diğerlerinden çok daha fazla çalışıyorum" şeklinde bir değerlendirme yapılabilir.
- **Diğer bireylere ilişkin algıyı yeniden değerlendirme:** Örneğin, "Onun işi benimkine kıyasla o kadar cazip değil" düşüncesine varılabilir.

- **Karşılaştırma yapılan kişiyi değiştirme:** Örneğin, "Kayınbiraderim kadar kazanamıyor olabilirim, ancak babamın benim yaşımdayken yaptığından çok daha iyi bir durumda olduğumu düşünüyorum" şeklinde bir kıyaslama yapılabilir.
- **Alanı terk etme:** İşgören, bu durumda işten ayrılma yoluna gidebilir.

İşgörenlerin örgütsel adalet algıları, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgütsel fayda sağlama davranışları gibi olumlu tutumları teşvik ederken, çatışma ve güvensizlik gibi olumsuz durumları engellemektedir (Kahyaoğlu, 2019, s. 19). Bu bağlamda, örgütsel adaletin sağlanması, işgörenler için huzurlu bir çalışma ortamı yaratmakta ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının gelişiminde dağıtım ve prosedür adaleti algıları önemli bir rol oynamaktadır.

Alanyazın incelendiğinde, örgütsel adalet algısı ile iş tatmini arasında genellikle pozitif bir ilişki olduğu gözlemlenmektedir. Çeşitli araştırmalar, örgütsel adalet algıları yüksek olan işgörenlerin iş tatminlerinin de yüksek olduğunu ortaya koymaktadır. Osborn (1991), çalıştığı örgütte olan ilişkilerinde, örgüte katkıları ve elde ettiği kazanımlar arasında denge gözeten bireylerin, iş tatmininin genellikle yüksek olacağını belirtmektedir. Tang ve Baldwin (1996) ise, yöneticilerin örgütsel kuralları tüm işgörelere adil ve tutarlı bir şekilde uygulamaları, aynı zamanda performans ve başarılarına göre nesnel ve önyargısız bir şekilde ödüllendirmeleri durumunda işgörenlerin dağıtım ve prosedür adaleti algılarının yüksek olacağını vurgulamaktadır. Bu durum, işgörenlerin yüksek örgütsel adalet algılarıyla daha fazla iş tatmini, örgütsel bağlılık ve kararlara katılım gösterdiklerini ortaya koymaktadır (Yürür, 2008, s. 298-299). Başka bir ifadeyle, örgütlerinde adil bir yönetim anlayışına sahip olduklarını düşünen işgörenler, kendilerine haksızlık yapılmayacağına inandıkları için gelecek kaygısı duymadan çalışırlar. Adil bir örgütte, işgörenler işlerini stres ve baskı altında kalmadan, isteyerek ve zevkle yerine getirirler (Kılıç, 2020, s. 2274).

Tyler, DeGoey ve Smith (1996), gruba dayalı değer modeliyle bireylerin, üyesi oldukları grupta kendilerini değerli ve saygı duyulan bir birey olarak hissedip hissetmediklerini ve gruba üye olmaktan gurur duyup duymadıklarını iki temel algı çerçevesinde ele almıştır. Bu model, bireylerin, üstleri ve örgütleriyle kurdukları uzun vadeli sosyal ilişkilerine dair geliştirdikleri varsayımlara dayanmaktadır. Bu doğrultuda, bireylerin örgütteki karar alma süreçleri ile kaynak dağıtımına yönelik

adalet algısı, o örgütte olmaktan duyulan gurur ve örgütten ayrılma eğilimleri üzerinde belirleyici bir etkiye sahiptir. Örgüt içindeki adil süreçler ile bireyler arası olumlu tutumlar, grubun bir parçası olmaktan duyulan gururu artırmaktadır. Sonuç olarak, bu gurur duygusu, bireylerin özsaygılarını güçlendirmenin yanı sıra grup kurallarına uyma ve gruba katkı sağlama yönündeki istekliliklerini de artırmaktadır (Smith ve Tyler, 1997, s. 147). Ayrıca, adalet algısının çalışma ortamında iş birliğini desteklediği ve işgörenler arasındaki sosyal bağları güçlendirdiği ifade edilmektedir. Yöneticilerin adil bulunması, işgörenlerin kararlara daha açık katılım göstermesini ve yokluklarında alınan kararlara destek vermesini sağlarken, aynı zamanda örgütle bütünleşmelerini kolaylaştırır. Adaletin esas alındığı örgütlerde belirsizlik düzeyinin azalması da dikkat çeken bir diğer üstünlüktür (Söyük, 2018, s. 437).

İşgörenlerin, örgütlerinin adil olup olmadığına dair algıları, davranışlarını şekillendirmekte ve bu da örgütsel adaletin önemini artırmaktadır (İşcan, 2005, s. 150). Örgütte adaletsizlik algısının varlığı, işgörenlerde olumsuz davranışlara yol açmakta ve yöneticilerin terfi, görev dağılımı gibi alanlarda taraflı davranışları, eşitsiz performans değerlendirme sistemleri ve yetersiz ödüllendirme gibi faktörler, örgütsel adalet algısının zedelenmesine neden olmaktadır (İyigün, 2012, s. 51; İçerli, 2010, s. 70). Bu durum, işgörenlerin psikolojik stres yaşamasına, sağlıklarının bozulmasına ve devamsızlık oranlarının artmasına yol açarak örgütlerin iş gücü kaybına sebep olabilir. Dolayısıyla, örgütlerde örgütsel adaletin sağlanması, işgörenlerin hem fiziksel hem de psikolojik sağlıklarını korumak ve olumsuz davranışları engellemek için kritik öneme sahiptir (Şahin ve Kavas, 2016, s. 123).

2.1.3.3.2. Örgütsel Sonuçları

Örgütsel adaletin, örgütlerin kazanımları üzerinde önemli ve belirleyici bir etkisi vardır. İşgörenlerin aynı örgütte çalışan diğer kişilerle kendileri arasında yaptıkları karşılaştırmalar sonucunda algıladıkları adalet, örgütün genel başarısını doğrudan etkileyebilir. Algılanan örgütsel adalet, işgörenlerin tutumlarını ve davranışlarını şekillendirirken, aynı zamanda örgütün verimliliği, işgören bağlılığı, işbirliği ve performansı üzerinde de kritik bir rol oynamaktadır. Bu nedenle, örgütsel adaletin sağlanması, örgütlerin etkinliği ve uzun vadeli başarısı için vazgeçilmez bir faktör haline gelmektedir (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010, s. 195).

İşgörenler, örgüte yaptıkları katkılara karşılık elde ettikleri kazanımları, diğer işgörenlerin kazanımlarıyla kıyaslayarak adalet algılarını şekillendirir. Eğer işgörenler, örgütün ve yöneticilerin adaletsiz davrandığını düşünürse, verimlilikleri düşebilir. Buna bağlı olarak işgücü devri, devamsızlık oranları artabilir ve örgütün itibarı zedelenebilir. Bu durumda, kalifiye işgücü elde tutmak ve çekmek daha da zorlaşır (Kinter ve Seymen, 2020, s. 46).

İşgörenlerin kişisel hedefleri ile örgütsel hedeflerin uyumlu olması, verimliliğin artmasında ve işgücü devir hızının azalmasında önemli bir rol oynarken, bu uyumun sağlanmasında örgütsel adalet düzeyinin belirleyici olduğu belirtilmektedir. Örgütsel adalet anlayışının güçlenmesiyle işgörenlerin, örgütsel hedefleri benimseme ve örgütle özdeşleşme düzeylerinin arttığı, fedakârlık duygularının geliştiği ve görevlerini daha aktif ve gönüllü bir şekilde yerine getirebildikleri görülmektedir (Örücü ve Özafşarlıoğlu, 2013, s. 336).

Örgütsel adalet algısının en önemli sonuçlarından biri de örgütsel vatandaşlık davranışlarıdır. Örgütsel vatandaşlık; biçimsel ödül sisteminde doğrudan dikkate alınmayan, ancak örgütün işleyişine yardımcı olan gönüllülük esaslı bireysel davranışlardır (Organ, 1988, s. 4). Örgütsel adalet, çalışanların güvenini artırarak örgütsel vatandaşlık davranışını destekler (Farh vd., 1997, s. 422). Adil kaynak dağıtımını ve karar alma süreçleri, çalışanların biçimsel rollerinin ötesinde davranışlar sergilemelerine katkı sağlar (Niehoff ve Moorman, 1993, s. 533). Öte yandan, adaletsizlik algısı işgörenlerin bağlılığını azaltırken, iş devir hızını ve olumsuz davranışları artırabilir (Folger ve Cropanzano, 1998, s. 22). Bu nedenle, adil uygulamalar hem çalışan tutumlarını hem de örgütsel verimliliği etkiler (Shao vd., 2013, s. 264). Örgütsel adalet, saygınlık algısı ile işe bağlılık üzerinde de belirgin bir etkiye sahiptir. Adalet algısı düşük olan işgörenlerin alınan kararlara tepkileri artar, yönetime ve yöneticilere güvenleri azalır; bağlılık kaybı ise işe devamsızlık oranını artırır (Söyük, 2018, s. 437).

Lider ve liderlik tarzı, örgütlerin en değerli kaynağı olan insan kaynağının yönetiminde kritik bir rol oynamaktadır. Bu bağlamda, liderin işgörenlerde örgüte yönelik olumlu bir adalet algısı oluşturması büyük önem taşır. Eşitlik kuramına göre, işgörenlerin yüksek motivasyonla çalışabilmesi, örgüte bağlılıklarının artması ve liderlerine güven duymaları, adil bir şekilde takdir edilmelerine ve ödüllendirilmelerine bağlıdır. İşgörenler, gösterdikleri performans sonucunda elde

ettikleri ödülü diğer işgörenlerin ödülleriyle karşılaştırır; eşit koşullarda kendi ödülleri daha yüksekse suçluluk hissi, düşükse eşitsizlik algısı nedeniyle liderlerine karşı öfke duyabilirler. Bu nedenle liderler, işgörenlerin adalet algılarını dikkate alarak hareket etmelidir. Aksi halde, liderlerin adaletsiz davrandığını düşünen işgörenlerin içsel ve dışsal iş tatmin düzeyleri düşecektir (Kutanis ve Mesci, 2010, s. 542; Nojani vd., 2012, s. 2903).

Araştırmalar, örgütsel adalet algısının işten ayrılma niyetini etkileyen önemli bir unsur olduğunu göstermektedir. Örgütsel adaletin üç boyutunun (dağıtım, süreç ve etkileşim adaleti) işten ayrılma niyetiyle olumsuz ilişkili olduğu belirtilmiştir (Budak vd., 2018, s. 82). İşgörenler, kaynakların adil dağıtılmadığını veya karar alma süreçlerinin adil olmadığını düşündüklerinde işten ayrılma eğilimi göstermektedirler. Bununla birlikte, adil bir şekilde yönetildiğine inanan işgörenler, iş doyumunu ve örgütsel bağlılık sergilemekte, bu da işten ayrılma niyetlerini azaltmaktadır (Alpay, 2015, s. 27-28).

Örgütsel adalet, işgörenler için önemli bir motivasyon kaynağıdır ve düşük adalet algısı, işgörenlerin moralini düşürerek örgütten ayrılma olasılıklarını artırabilir, hatta örgüte zarar verebilecek davranışlara yönelmelerine neden olabilir (Parker ve Kohlmeyer, 2005, s. 357). Örgütsel adalet algısının düşük olduğu durumlarda, işgörenlerin örgüte bağlılığı azalabilir. Bu da iş tatminsizliği, devamsızlık ve işgücü devir oranlarının artmasına yol açabilir. Ayrıca, örgüt imaj kaybı yaşayarak nitelikli işgücünü elde tutmakta ve yeni yetenekleri çekmekte zorluklar yaşayabilir (Kinter ve Seymen, 2020, s. 46).

Örgütsel adaletin sağlanması örgütte pozitif davranışlara yol açar, işgörenlerin kendilerini örgütün değerli ve saygın üyeleri olarak hissetmelerini, arkadaşları ve yöneticileriyle uyumlu ve güvene dayalı ilişkiler geliştirmelerini sağlarken, adaletin eksikliği sosyal, ruhsal ve fiziksel sorunlara, işe bağlılığın azalmasına ve örgüte karşı olumsuz davranışların artmasına yol açabilmektedir (İyigün, 2012, s. 60). Bu durum, örgütlerin rekabet üstünlüğünü tehlikeye atmaktadır. Bu nedenle, yöneticilerin kaynakların adil paylaşımına ve işgörenlerle güçlü iletişim kurmaya özen göstermesi kritik önem taşımaktadır (Keskin, 2017, s. 1; Beugre, 2002, s. 1092).

2.1.3.4. Örgütsel Adaletin Ölçümü

Araştırmada işgörenlerin örgütsel adalet algısını ölçmek için Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen örgütsel adalet ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçek, örgütsel adaletin üç temel boyutunu kapsamakta olup, toplam 19 maddeden oluşmaktadır. Ölçekte ilk beş madde dağıtım adaleti algısını, sonraki altı madde süreç adaleti algısını ve son sekiz madde ise etkileşim adaleti algısını ölçmektedir. Yıldırım (2007) tarafından Türkçeye uyarlanan ölçeğin geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları yapılmış ve ölçek, Türkiye bağlamında yapılan birçok araştırmada başarıyla uygulanmıştır.

Son on yıl içinde yapılan araştırmalar, örgütsel adaletin işgören davranışları üzerindeki etkilerini farklı değişkenler aracılığıyla incelemiştir. Özellikle güvene dayalı liderlik, iş tatmini, işe adanmışlık, örgütsel vatandaşlık davranışı ve tükenmişlik gibi değişkenlerle olan ilişkisi sıklıkla araştırılmıştır. Örneğin, Erdoğan (2019), örgütsel adalet algısının tükenmişlik üzerindeki etkisini incelerken, süreç adaletinin duygusal tükenmeyi anlamlı biçimde azalttığını bulmuştur. Benzer şekilde, Arslan ve Demirtaş (2020) çalışmalarında, etkileşim adaletinin çalışan bağlılığını artırmada önemli bir rol oynadığını ortaya koymuştur. Öztürk ve Kızıl (2018) ise örgütsel adaletin işe adanmışlık üzerindeki etkisini analiz etmiş ve tüm adalet boyutlarının işe adanmışlıkla pozitif yönde ilişkili olduğunu göstermiştir.

Ayrıca son yıllarda yapılan araştırmalarda, örgütsel adaletin aracı ya da düzenleyici değişken olarak kullanıldığı modellerde de önemli bulgular elde edilmiştir. Örneğin, Demirci ve Ersoy (2021), güvenilir liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide örgütsel adaletin aracı rolünü incelemiş; süreç ve etkileşim adaletinin bu ilişkide kritik bir köprü işlevi gördüğünü belirtmiştir.

Bu bağlamda, örgütsel adaletin çok boyutlu yapısı dikkate alınarak yapılan ölçümler, örgüt içindeki algı, tutum ve davranışların daha derinlemesine anlaşılmasına olanak tanımakta ve örgütsel dinamiklerin çözümlenmesine önemli katkılar sunmaktadır. Özellikle örgütlerdeki dağıtımsal, süreç ve etkileşimsel adalet boyutlarının ayrı ayrı değerlendirilmesi, çalışanların adalet algılarının hangi düzeyde ve hangi yönde şekillendiğini ortaya koyabilmek açısından oldukça değerlidir. Bu nedenle, çalışmada Niehoff ve Moorman tarafından geliştirilen ve literatürde sıklıkla tercih edilen, kapsamlı yapısı ve geçerliği çok sayıda araştırmada kanıtlanmış olan

örgütsel adalet ölçeğinin kullanılması uygun görülmüştür. Söz konusu ölçek, örgütsel adaletin alt boyutlarını güvenilir ve geçerli biçimde ölçme kapasitesi nedeniyle çalışmanın amacına doğrudan hizmet etmektedir.

2.1.4. Değişkenler Arası İlişkilendirmeler

Araştırmanın kuramsal modeli çerçevesinde güvenilir liderlik, örgütsel adalet ve işe adanmışlık değişkenleri arasındaki ilişkiler çok boyutlu olarak ele alınmıştır. Bu bağlamda, güvenilir liderliğin işe adanmışlık üzerindeki doğrudan etkisi ile birlikte, örgütsel adalet algısının bu ilişkide oynadığı olası aracı rol kuramsal ve görgül yazın ışığında değerlendirilmiştir. Ayrıca, örgütsel adaletin işe adanmışlık üzerindeki etkisi hem bütüncül olarak hem de dağıtım, süreç ve etkileşim adaleti alt boyutları temelinde analiz edilmiştir. Bu ilişkilerin kuramsal dayanakları, sosyal değişim kuramı başta olmak üzere çeşitli yaklaşımlara referansla açıklanmış ve mevcut yazındaki görgül bulgularla desteklenmiştir. Aşağıda, bu ilişkileri açıklamaya yönelik detaylı alanyazın aktarımı ve araştırma hipotezleri sunulmuştur.

2.1.4.1. Güvenilir Liderlik ve İşe Adanmışlık İlişkisi

Günümüz örgütlerinde, işgörenlerin işe yönelik motivasyonlarını ve bağlılıklarını artıran en önemli faktörlerden biri güvenilir liderliktir. Güvenilir liderler, tutarlılık, dürüstlük, adalet ve işgörenlerin beklentilerini karşılama gibi temel liderlik özellikleri sergileyerek çalışanları üzerinde olumlu etkiler yaratırlar. İşgörenler, liderlerinin kendilerine güvenilir ve adil bir şekilde yaklaştığını gözlemlediklerinde, onlara duydukları güven artar ve bu durum, işe olan adanmışlıklarını güçlendirir (Dirks ve Ferrin, 2002, s. 613).

Bu ilişkiyi açıklamada Sosyal Değişim Kuramı (Social Exchange Theory - SET) önemli bir kuramsal çerçeve sunmaktadır. Blau (1964, s. 91-92) tarafından geliştirilen bu kuram, bireyler arasındaki ilişkilerin karşılıklı güven, adalet ve fayda prensibine dayandığını öne sürmektedir. Kuram bağlamında, işgörenler, liderlerinin tutarlı, destekleyici ve adaletli davrandığını gözlemlediklerinde, onlara güvenme eğiliminde olurlar. Güvenilir liderlik, işgörenlerin liderlerine duyduğu güveni pekiştirerek, onların işe yönelik motivasyonlarını ve örgütsel bağlılıklarını artabilir (Cropanzano ve Mitchell, 2005, s. 886).

Özellikle Tschannen-Moran (2004, s. 41), liderlerin güvenilirliğinin işgörenlerin örgüte olan bağlılıkları üzerinde belirleyici bir etmen olduğunu vurgulamaktadır. Güvenilir bir liderlik anlayışı, işgörenlerin çalışma ortamını destekleyici ve güvenilir olarak algılamalarına katkı sağlayarak işe adanmışlıklarını artırmaktadır. İşgörenler, kendilerini değerli hissettiklerinde ve örgütün kendilerine adil bir çalışma ortamı sunduğunu algıladıklarında, örgütsel hedeflere ulaşmak için daha fazla çaba göstermeye istekli hale gelirler (Lyman ve Adler, 2011, s. 8).

Bununla birlikte, güvenilir liderlik, işgörenlerde bir "karşılık verme" duygusu da yaratmaktadır. İşgörenler, liderlerinin sağladığı güven ve desteğe, işlerine daha fazla katkıda bulunarak ve örgütsel hedeflere yönelik yüksek çaba göstererek yanıt verirler. Bu karşılıklı değişim süreci, yalnızca bireysel düzeyde işe adanmışlığı artırmakla kalmaz, aynı zamanda örgütsel performansı ve genel iş doyumunu da olumlu yönde etkiler (Kouzes ve Posner, 2023, s. 113).

Macey vd. (2009), işe adanmışlığın, işgörenlerin iş ve mesleki bilgisinin, özgürlüğünün ve motivasyonunun oluşmasından sonra gerçekleştiğini ileri sürmüştür. Güvenilir liderlik, işe adanmışlığın yanı sıra, liderlerin farklı özelliklerini de ortaya koyar ve bu özellikler işgörenlerin işe bağlılıkları üzerinde etkili olabilir. Güvenilir liderler, iş kaynaklarına ek olarak astlarına sosyal destek, performansa ilişkin geri bildirim, özerklik ve öğrenme fırsatları sağlarlar ve bunlar , işgörenlerin çalışırken işlerine odaklanmalarına yardımcı olur. Bu kaynaklar, işgörelere işlerinde yetkin olmaları için gerekli yardımı sağladığı ve içsel bir motivasyon rolü oynadığı için işe adanmışlıkla olumlu bir şekilde ilişkilidir (Bakker ve Demerouti, 2008, s. 212).

Diğerlerine güvenen insanlar, belirsiz koşullar karşısında dahi toplum yanlısı ve işbirlikçi davranışlar sergilemekte ve bu doğrultuda büyük olasılıkla “adanmış” olmaktadır. Çünkü bu bireyler, açık ve dürüst bir şekilde faaliyette bulunmalarının huzurunu yaşamakta ve bunun karşılığını göreceklere inanmaktadır. Güven düzeyi yüksek işgörenler aynı zamanda örgütsel vatandaşlık davranışları da göstererek işe olan bağlılıklarını pekiştirmektedir (Chughtai ve Buckley, 2008, s. 59). Örgütsel vatandaşlık davranışları, bireylerin resmi görev tanımlarının ötesine geçerek örgütün etkinliğine katkıda bulunmaları anlamına gelmektedir. Bu tür gönüllü davranışların, işgörenin işle olan duygusal bağı, örgüte duyduğu aidiyet hissi ve örgütsel hedeflerle özdeşleşme düzeyiyle yakından ilişkili olduğu ifade edilmektedir (Organ, 1997, s.

91). Nitekim alanyazında, işe adanmışlık düzeyi yüksek olan bireylerin örgütsel vatandaşlık davranışlarını daha sık sergilediği ve bu davranışların işgörenlerin örgüte olan duygusal yatırımlarının bir göstergesi olduğu vurgulanmaktadır (Meyer, Stanley, Herscovitch ve Topolnytsky, 2002, s. 34). Bu nedenle, güven duygusu hem işe adanmışlık hem de vatandaşlık davranışlarının temelinde yer alan ortak bir unsur olarak dikkat çekmektedir.

Alanyazında bazı görgül araştırmalar da, kuramsal dayanağı güçlendirmektedir. Örneğin, Engelbrecht vd., (2014, s. 1) araştırmasında, etik liderlik ile lidere duyulan güven arasındaki ilişkiyi ve bu kavramların işgörenlerin işe adanmışlığı üzerindeki etkisi incelemiştir. Güney Afrika'daki çeşitli örgütlerde çalışan 204 işgörenden oluşan bir örneklem üzerinden yürütülen araştırmanın temel bulguları, lidere duyulan güven ile işe adanmışlık, etik liderlik ile işe adanmışlık ve etik liderlik ile lidere duyulan güven arasında pozitif ilişkiler olduğunu göstermiştir.

Havold vd., (2021, s. 145) tarafından yapılan araştırmanın amacı, liderlere duyulan güven ve iş tatmini ile işe adanmışlık arasındaki ilişkiyi incelemektir. Finlandiya'daki iki kamu hastanesinde çalışan 137 işgörenden toplanan veriler, iş tatmini ve liderlere duyulan güvenin işe adanmışlık üzerinde önemli bir etkisi olduğunu göstermektedir. İş tatmini, liderlere duyulan güven ile işe adanmışlık arasındaki ilişkiyi kısmen aracılık etmektedir.

Islam vd. (2024, s. 2090) araştırmasında liderlere duyulan güvenin, etik liderlik ile çalışanların işe adanmışlığı arasındaki ilişkide aracı rolü ve uyumlu iş tutkusunun, liderlere duyulan güven ile işe adanmışlık arasındaki ilişkide düzenleyici rolü incelenmiştir. Bu çalışmadaki veriler, Pakistan'da çeşitli örgütlerde çalışan 491 işgörentoplanmış ve bulgular, etik liderlerin, çalışanlarının işe adanmışlıklarını olumlu yönde etkilediğini ortaya koymuştur. Ayrıca, çalışanların liderlerine duyduğu güvenin, etik liderlik ile işe adanmışlık arasındaki ilişkide aracı rol oynadığı gözlemlenmiştir.

Güvenilir liderliğin işe adanmışlık üzerindeki etkisinin bir diğer kritik yönü ise örgütsel adalet algısı ile olan ilişkisidir. Kouzes ve Posner (2023, s. 113), liderlerin tutarlı, adil ve şeffaf bir yönetim sergilemelerinin, işgörenlerin örgütsel adalet algısını güçlendirdiğini ve bunun da işe adanmışlığı artıran önemli bir faktör olduğunu belirtmektedir. Özellikle süreç adaletinin yüksek olduğu örgütlerde,

işgörenlerin kendilerini psikolojik olarak güvende hissettikleri ve işlerine daha fazla odaklandıkları gözlemlenmektedir.

Sonuç olarak, güvenilir liderlik, işgörenlerin işe adanmışlık düzeylerini artıran önemli bir örgütsel faktördür. Sosyal Değişim Kuramı bağlamında ele alındığında, güvenilir liderlerin işgörenlerine sunduğu destek, adalet ve dürüstlük gibi unsurlar, işgörenlerin liderlerine olan güvenlerini artırarak işe yönelik motivasyonlarını ve bağlılıklarını güçlendirmektedir. Bu süreç, yalnızca bireysel iş performansını değil, aynı zamanda örgütsel başarıyı da olumlu yönde etkilemektedir.

Yukarıdaki açıklamalar doğrultusunda aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur;

Hipotez 1: Güvenilir liderliğin işe adanmışlık üzerinde pozitif etkisi vardır.

2.1.4.2. Güvenilir Liderlik ve Örgütsel Adalet Algısı İlişkisi

Örgütsel adalet ve güvenilir liderlik arasındaki ilişkiyi anlamada da Sosyal Değişim Kuramı önemli bir kuramsal temel sunmaktadır. Sosyal değişim ilişkilerinde temel unsur olan güven, bireylerin karşısındaki kişinin davranışlarına yönelik olumlu beklentiler geliştirmesine dayanmaktadır. Hosmer (1995, s. 399), güveni, bireylerin başkalarının davranışlarından zarar görmeyeceklerine inanması olarak tanımlamaktadır. Örgütsel bağlamda ele alındığında, çalışanların liderlerine ve örgüte duyduğu güvenin yüksek olması, iş yerinde adalet algısının da güçlenmesine katkı sağlamaktadır. İşgörenler, liderlerinin tutarlı, adil ve şeffaf kararlar aldığını gözlemlediklerinde, örgüte olan güvenleri artmakta ve bu güven ortamı, örgütsel adaletin temel taşı haline gelmektedir.

Güvenilir liderler, çalışanlarıyla açık iletişim kurma, sözlerini tutma ve adil kararlar alma gibi temel niteliklere sahiptir. Bu davranışlar, çalışanların liderlerine duyduğu güveni pekiştirerek örgütsel adalet algısını güçlendirmektedir. Liderin güvenilir olduğu örgütlerde, çalışanlar liderlerinin kendilerine adaletli ve şeffaf bir şekilde yaklaştığını gözlemlediğinde, örgüte olan bağlılıkları ve işe olan adanmışlıkları artmaktadır (Dirks ve Ferrin, 2002, s. 613). Sosyal Değişim Kuramı bağlamında, lider ve çalışan arasındaki güven ilişkisi, karşılıklı fayda ve sadakat esasıyla işlemektedir (Blau, 1964, s. 91-92). Liderin güvenilir olduğu örgütlerde, çalışanlar örgütsel süreçlere daha fazla güvenmekte ve adalet algılarında olumlu bir değişim yaşanmaktadır.

Bazı görgül araştırmalar da yukarıdaki savları destekler niteliktedir. Örneğin, Brockner ve Siegel (1996, s. 408), süreç adaletinin çalışanların liderlerine duyduğu güveni artıran önemli bir faktör olduğunu ortaya koymuştur. Adil karar alma süreçleri, çalışanların örgütlerine olan güvenini pekiştirmekte ve güvenilir liderlerin örgütsel adalet algısını olumlu yönde etkilediğini göstermektedir. Konovsky ve Pugh (1994, s. 658) ise, liderin adil olma eğilimini gösteren en önemli unsurun süreç adaleti olduğunu ve bunun güvenilir liderlikle doğrudan ilişkili olduğunu belirtmektedir.

Lidere güven, işgörenlerin örgütle olan ilişkilerini belirleyen temel faktörlerden biridir. Çalışanlar, liderlerine güvendiklerinde, örgüt içindeki politikalar ve uygulamaların da adil olduğuna yönelik bir algı geliştirmektedirler (Cropanzano ve Mitchell, 2005, s. 886). Hubbell ve Chory-Assad (2005, s. 48-49) tarafından yapılan bir araştırmada, örgütsel adalet ile lider güveni arasındaki ilişki detaylı bir şekilde incelenmiştir. Bu araştırmada şu sonuçlara ulaşılmıştır:

- İşlemsel adalet (procedural justice), lider güvenini ve örgütsel güveni artıran temel faktördür.
- Dağıtım adaleti (distributive justice), yalnızca lider güvenini etkileyen bir değişkendir.
- Etkileşim adaletinin, lider güveni ve örgütsel güven üzerinde güçlü bir etkiye sahip olduğu sonucuna varılmıştır.

Bu bulgular, liderlerin adil yönetim süreçleri uygulamalarının, çalışanların örgüte ve yöneticilerine olan güvenlerini doğrudan etkilediğini göstermektedir. Ferrin ve Dirks (2002, s. 614), güvenin liderlik eylemlerinin algılanan adaletiyle doğrudan ilişkili olduğunu vurgulamaktadır. Çalışanlar, liderlerinden gelen politikalar, kararlar ve iletişim süreçlerini değerlendirirken, liderin güvenilirliğini adalet çerçevesinde ele almaktadırlar. Bu durum, liderin davranışlarının işgörenler tarafından nasıl algılandığını ve güvenilir liderliğin örgütsel adalet üzerindeki etkisini anlamada önemli bir bağlam sunmaktadır.

Buna göre, güvenilir liderliğin örgütsel adalet algısı üzerindeki etkisi, Sosyal Değerrişim Kuramı temelinde ele alınarak açıklanabilir. Güvenilir liderler, çalışanların örgütsel süreçlere ve yönetim kararlarına duyduğu güveni pekiştirerek, iş yerinde daha adil bir ortamın oluşmasına katkı sağlamaktadır. Çalışanların liderlerine güven

duyması, onların örgüte yönelik adalet algısını artırırken; bu, hem süreç hem de dağıtım adaletinin güçlenmesini sağlamaktadır. Bu bağlamda, örgütsel adaletin dağıtım, süreç ve etkileşim adaleti olmak üzere üç temel boyutu dikkate alınarak, güvenilir liderliğin her bir adalet boyutu üzerindeki etkisi ayrı ayrı incelenmiştir. Böylece, güvenilir liderliğin sadece genel adalet algısı üzerindeki etkisi değil, aynı zamanda çalışanların sonuçların adil dağıtımına (dağıtım adaleti), karar süreçlerinin işleyişine (süreç adaleti) ve iletişim tarzı ile kişilerarası ilişkilerdeki adalet (etkileşim adaleti) yönelik algılarının nasıl şekillendiği de analiz edilmiştir.

Yukarıdaki açıklamalar doğrultusunda aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur;

Hipotez 2: Güvenilir liderliğin örgütsel adalet algısı üzerinde pozitif etkisi vardır.

Hipotez 2a: Güvenilir liderliğin dağıtım adaleti algısı üzerinde pozitif etkisi vardır.

Hipotez 2b: Güvenilir liderliğin süreç adaleti algısı üzerinde pozitif etkisi vardır.

Hipotez 2c: Güvenilir liderliğin etkileşim adaleti algısı üzerinde pozitif etkisi vardır.

2.1.4.3. İşe Adanmışlık İlişkisi ve Örgütsel Adalet Algısı İlişkisi

İş örgütleri ile işgörenler arasındaki ilişkilerde olumlu kişilik özelliklerine odaklanan pozitif örgütsel davranışlar, son yıllarda yönetim yazınında önemli bir yer edinmiştir. İşgörenlerin işlerine tam anlamıyla bağlanması ve gönülden adanması şeklinde tanımlanan işe adanmışlık da pozitif örgütsel davranış çerçevesinde ele alınması gereken bir kavramdır. Bunun yanı sıra, örgüt yönetimlerinin, işgörenler tarafından algılanan adalet düzeyini artırmaya yönelik çabaları da pozitif örgütsel davranış kapsamında değerlendirilmektedir.

Sosyal değişim kuramı, işe adanmışlık ve örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi açıklamak için güçlü bir kuramsal temel sunmaktadır. Blau'ya (1964, s. 88) göre, bireylerin tutum ve davranışları, kişilerarası ilişkilerde gerçekleşen karşılıklı değişimlere bağlı olarak şekillenir. Homans (1961, s. 13) ise, karşılıklı etkileşimlerin tesadüfen değil, sürekli bir değişim süreci sonucunda ortaya çıktığını

vurgulamaktadır. Bu kuram, çalışanların işlerine neden daha az ya da daha çok adanmışlık gösterdiğini anlamaya yönelik sağlam bir açıklama çerçevesi sunmaktadır (Ghosh, Rai ve Sinha, 2014, s. 634).

Kuramın temelinde yer alan karşılıklılık ilkesi, örgütsel bağlamda da önemli sonuçlar doğurur. Bu ilkeye göre, bireyler kendilerine yönelik olumlu davranışlara benzer şekilde karşılık verme eğilimindedir. Örgütte adil uygulamalara maruz kalan işgörenlerin, bu adaletin karşılığını daha yüksek düzeyde işe adanmışlık, aidiyet ve gönüllü katkılarla verme eğiliminde oldukları öne sürülmektedir (Lyu, 2016, s. 1361). Bu bağlamda, karşılıklılık kuramı da sosyal değişim kuramının uzantısı olarak değerlendirilmekte ve örgütsel adalet ile işe adanmışlık arasındaki olumlu ilişkiyi açıklamada tamamlayıcı bir rol üstlenmektedir (Gouldner, 1960, s. 171). Özetle, çalışanların örgütten adil muamele gördüklerinde, bu olumlu tutuma karşılık verme yönünde içsel bir motivasyon geliştirdikleri ve bunun işe adanmışlık düzeylerini artırdığı söylenebilir.

Örgütsel adaletin dağıtım adaleti boyutuna göre, işgörenler, elde ettikleri ödüllerin (maaş, terfi, tanınma) çabalarına değip değmediğini değerlendirir. Adil dağıtım algısı, çalışanların örgüte duyduğu güveni ve bağlılığı artırarak işe adanmışlık düzeylerini yükseltir. Sosyal değişim kuramı açısından bakıldığında, adil bir ödül sistemi işgörenlerin örgüte olan olumlu duygusal yatırımını teşvik eder. Süreç adaleti boyutuna göre, karar verme süreçlerinin adil ve şeffaf olduğu algısı, işgörenlerin örgüte olan güvenini güçlendirir. Şeffaf süreçler, çalışanların örgütle olan sosyal değişim ilişkisini olumlu bir şekilde etkiler ve işgörenlerin örgüte bağlılıklarını artırır. Süreç adaleti boyutuna göre ise işgörene yönelik saygılı ve açık iletişim, bireylerin kendilerini değerli hissetmesini sağlar. Bu tür bir adalet algısı, sosyal değişim kuramında vurgulanan "karşılıklılık" ilkesini pekiştirir; işgörenler, kendilerine adil davranıldığında, bunu işe daha fazla adanarak karşılık verirler (Schierholt, 2023, s. 21203-21225).

İşgörenlerin örgütlerindeki adalet algısı yüksek olduğunda, işe adanmışlıkları daha yüksek olur. Yani liderlerin adaletli olması, işgörenlerin kendilerinden daha fazlasını vererek görevlerini yerine getirme zorunluluğu hissetme olasılıkları daha yüksektir. Öte yandan, adalet algısının düşük olması, çalışanların iş rollerinden uzaklaşmasına neden olabilir. Adillik ve adalet aynı zamanda Maslach ve arkadaşlarının (2001) bağlılık modelindeki çalışma koşullarından biridir (Saks, 2006,

s. 606). Bu araştırma, tükenmişlik ile işe adanmışlık arasında ters bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Bu ilişki, Maslach Tükenmişlik Ölçeği'nde (MBI) tükenmişliğin olumsuz, işe adanmışlığın ise olumlu koşullarla ölçülmesiyle belirlenmiştir. Aynı araştırmada, adaletin işe adanmışlık modelinde önemli bir çalışma koşulu olduğu vurgulanmıştır. Adalet eksikliği tükenmişliği şiddetlendirebilir ve olumlu adalet algıları işe adanmışlığı artırabilir (Maslach ve diğerleri, 2001, s. 416-417).

Adalet algılarının çeşitli sonuçlar üzerindeki etkisi, işgörenlerin işe adanmışlığıyla bağlantılı olabilir. Başka bir deyişle, işgörenler organizasyonlarında yüksek adalet algısına sahip olduklarında, rollerini yerine getirirken adil davranma zorunluluğu hissederek daha fazla çaba harcama ve daha yüksek düzeyde adanmışlık gösterme eğilimindedir. Öte yandan, düşük adalet algısı, işgörenlerin iş rollerinden uzaklaşmasına ve adanmışlık düzeylerinin düşmesine neden olabilir (Saks, 2006, s. 606).

Alanyazındaki bazı görgül araştırmalar da yukarıdaki açıklamaları güçlendirici etki yapabilir. Inoue vd.'nin (2010) yaptığı araştırmada, örgütsel adaletin (süreç adaleti ve etkileşim adaleti) psikolojik sıkıntı ve işe adanmışlık ile ilişkisinin yanı sıra, iş talepleri, iş kontrolü, çaba-ödül dengesizliği ve işyeri desteği gibi diğer iş yerindeki stres faktörlerinin aracı rolünü incelemiştir. Japonya'da bir üretim fabrikasında çalışan 243 işgören üzerinde yapılan çalışmada, örgütsel adaletin psikolojik sıkıntıyı azalttığı ve işe adanmışlığı artırdığı bulunmuştur (Inoue vd., 2010, s. 29).

Li vd. (2010) tarafından Çin Hava Yolları'na ait iki şirketten 350 örneklem üzerinde yapılan araştırma, süreç adaletinin işe adanmışlık üzerindeki etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık rolünü incelemiştir. Bulgular, süreç adaletinin işe adanmışlık üzerinde anlamlı bir etkisi olduğunu göstermiştir. Ayrıca, duygusal bağlılık ve normatif bağlılık, süreç adaleti ile işe adanmışlık arasındaki ilişkiyi tamamen aracılık etmiştir (Li vd., 2010, s. 635).

Gupta ve Kumar (2014, s. 95), Hindistan'da 320 akademisyen ile gerçekleştirdikleri ve örgütsel adalet ile adanmışlık arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmalarında adalet algıları ile işe adanmışlık arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Çalışma bulguları, dağıtım adaleti ve süreç adaleti

boyutları ile tükenmişliğin karşıtı olarak kavramsallaştırılan işe adanmışlık üzerinde daha güçlü bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

Demirhan ve Karaman (2015), Uşak Üniversitesi'nde görev yapan akademisyenlerin adalet ve etik algılarının, örgütsel adanmışlık düzeylerini nasıl etkilediğini belirlemeye odaklanmıştır. Araştırma, 181 katılımcıdan oluşmaktadır. Veriler, akademisyenlerin adalet ve etik algıları ile adanmışlık düzeylerini ölçmek amacıyla toplanmıştır. Elde edilen bulgular, adalet algısının, akademik personelin adanmışlık düzeyini artırıcı bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir (Demirhan ve Karaman, 2015, s. 245).

Erdirençelebi ve Karataş (2019), Konya'da bankacılık sektöründeki işgörenlerin örgütsel adalet algılarının, işe adanmışlık ve işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisini değerlendirmeyi amaçlamıştır. Araştırma, Konya'da faaliyet gösteren kamu ve katılım bankalarında çalışan toplam 400 işgören üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bulgular, işgörenlerin örgütsel adalet algısının işe adanmışlık düzeyini artırdığı, buna karşın işten ayrılma niyetini azalttığını ortaya koymuştur (Erdirençelebi ve Karataş, 2019, s. 1837).

Özer, Uğurluoğlu ve Saygılı (2017)'nin örgütsel adaletin işe adanmışlık üzerindeki etkisini analiz etmek amacıyla gerçekleştirdikleri araştırma, Türkiye'de bir devlet hastanesinde çalışan sağlık personeli üzerinde yapılmış ve 414 sağlık çalışanından veri toplanmıştır. Yapılan analizler, örgütsel adaletin alt boyutları ile işe adanmışlık arasındaki pozitif ve orta düzeyde ilişkileri ortaya koymuştur. İşe adanmışlık üzerindeki etkileri ölçmek için gerçekleştirilen regresyon analizi sonucunda, örgütsel adalet algısının alt boyutlarının birlikte toplam varyansın %33'ünü açıkladığı tespit edilmiştir. Bu bulgu, örgütsel adalet algısındaki artışın, personelin işe adanmışlık düzeyini istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde artırdığı şeklinde yorumlanabilir. İşe adanmışlık açısından en büyük etkiyi süreç adaleti yaratmış, bunu sırasıyla dağıtıcı ve etkileşim adaleti izlemiştir.

Farid vd. (2019), Pakistan'daki 354 hemşireyle gerçekleştirdikleri çalışmada, adalet algılarının örgütsel vatandaşlık davranışı ve işe adanmışlığı öngördüğünü doğrulamıştır. Ayrıca, iş etiğinin bu ilişkide önemli bir rol oynadığı; adalet algıları ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi güçlendirdiği ve etkileşim adaleti ile işe adanmışlık arasındaki ilişkiyi düzenlediği belirtilmiştir. Araştırmanın, sosyal

değişim kuramında vurgulanan "karşılıklılık" ilkesini desteklediği ve çalışanların adalet algılarının işe adanmışlık ve vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisini artırdığı da ifade edilmiştir (Farid vd., 2019, s. 31).

Ghosh, Rai ve Sinha (2014, s. 638), Hindistan'daki 15 bankanın çalışanlarıyla gerçekleştirdikleri araştırmada, süreç, dağıtım ve etkileşim adaletinin işe adanmışlık ile pozitif ilişkili olduğunu ortaya koymuşlardır. Bununla birlikte, dağıtım ve etkileşim adaletinin, süreç adaletine kıyasla işe adanmışlık açısından daha güçlü öncüller olduğunu vurgulamışlardır. Lyu (2016, s. 1362) ise Çin'de zorunlu eğitim veren okullarda görev yapan öğretmenlerle yaptığı çalışmada, örgütsel adaletin işe adanmışlıkla pozitif bir ilişkiye sahip olduğunu belirlemiştir. Araştırmada, işgörenlerin kendilerini güvende hissettikleri adil bir örgüt yapısında enerjilerini işlerine daha etkili bir şekilde yansıtabilecekleri ifade edilmiştir.

Örgütsel adalet algısı, çalışanların örgütsel yaşantılarına dair değerlendirmelerinde önemli bir belirleyici olarak öne çıkmakta ve işe yönelik tutum ve davranışlarını anlamada güçlü bir açıklayıcı rol üstlenmektedir. Adaletin örgüt içindeki varlığı, çalışanların işe olan bağlılıklarını, motivasyonlarını ve performanslarını doğrudan etkilemektedir. Bu doğrultuda, çalışanların örgütte adil bir ortam algılaması, onların işe daha fazla anlam yüklemesini ve örgütle duygusal bağ kurmalarını kolaylaştırmaktadır (Colquitt et al., 2001).

Özellikle dağıtım, süreç ve etkileşim adaleti olmak üzere üç temel adalet boyutunun her biri, çalışanların işe adanmışlık düzeyini farklı biçimlerde etkileyebilmektedir. Dağıtım adaleti, çalışanların çabalarının karşılığını aldıklarını hissetmelerini sağlarken; süreç adaleti, karar alma süreçlerinin şeffaf ve tarafsız biçimde yürütülmesiyle güven ortamını pekiştirmektedir. Etkileşim adaleti ise, çalışanların saygı görme ve değerli hissetme ihtiyaçlarını karşılayarak işe duyulan duygusal bağlılığı artırmaktadır. Bu nedenle örgütsel adaletin işe adanmışlık üzerindeki etkisinin, sadece bütünsel düzeyde değil, aynı zamanda alt boyutlar düzeyinde de analiz edilmesi önem arz etmektedir.

Yukarıdaki açıklamalar doğrultusunda aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur;

Hipotez 3: Örgütsel adalet algısının işe adanmışlık üzerinde pozitif etkisi vardır.

Hipotez 3a: Dağıtım adaleti algısının işe adanmışlık üzerinde pozitif etkisi vardır.

Hipotez 3b: Süreç adaleti algısının işe adanmışlık üzerinde pozitif etkisi vardır.

Hipotez 3c: Etkileşim adaleti algısının işe adanmışlık üzerinde pozitif etkisi vardır.

2.1.4.4. Aracı İlişki

Yapılan araştırmalar, güvenilir liderlik ile örgütsel adalet ve işe adanmışlık arasındaki ilişkiyi ele alarak, güvenilir liderliğin örgütsel adalet algısı üzerinde, örgütsel adalet algısının işe adanmışlık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin bulunduğunu ortaya koymuştur. Örgütsel adaletin kuramsal temelleri arasında yer alan içerik kuramları (Adams, 1965; Homans, 1961; Walster, Berscheid ve Walster, 1973), bireylerin örgütte sergiledikleri çaba ile elde ettikleri sonuçlar arasındaki dengeye, ödüllerin adil dağılımına ve adaletsizlikten kaynaklanan psikolojik stresin etkilerine odaklanarak, çalışanların adalet algısının biçimlenmesinde önemli açıklayıcı unsurlar sunmaktadır. Bu çerçevede, güvenilir liderlerin dürüst, tutarlı ve destekleyici tutum sergilemeleri, çalışanların örgütte adalet algısını güçlendirmelerine katkı sağlayabilir. Güçlü bir adalet algısı ise çalışanların örgüte ve işe karşı daha olumlu tutumlar geliştirmelerine zemin hazırlayacağından, işe adanmışlık düzeylerinin artması beklenmektedir. Diğer yandan süreç kuramları (Thibaut ve Walker, 1975; Leventhal, 1980), yalnızca sonucun değil, karar alma süreçlerinin ve bu süreçlerde uygulanan ilkelerin adil olmasının da çalışan algılarını belirlemede etkili olduğunu vurgular. Bu bağlamda, güvenilir liderlerin şeffaf, ilkel ve katılımcı yönetim anlayışı sergilemeleri, çalışanların süreç ve etkileşimsel adalet algısını olumlu yönde etkileyebilir. Bu olumlu algıların, çalışanların örgütsel bağlılıklarını ve görevlerine yönelik içsel motivasyonlarını artırarak işe adanmışlıklarını geliştirmesi olasıdır. Bu bağlamda, örgütsel adalet algısının, güvenilir liderlik ile işe adanmışlık arasındaki ilişkiye aracılık edebileceği değerlendirilmektedir.

Yukarıdaki açıklamalar doğrultusunda aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur;

Hipotez 4. Örgütsel adalet algısının güvenilir liderlik ve işe adanmışlık ilişkisinde aracılık etkisi vardır.

Hipotez 4a. Dağıtım adaleti algısının güvenilir liderlik ve işe adanmışlık ilişkisinde aracılık etkisi vardır.

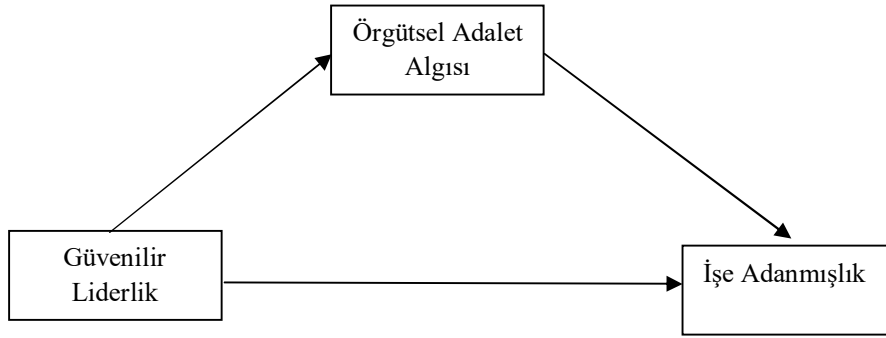
Hipotez 4b. Prosedür adaleti algısının güvenilir liderlik ve işe adanmışlık ilişkisinde aracılık etkisi vardır.

Hipotez 4c. Etkileşim adaleti algısının güvenilir liderlik ve işe adanmışlık ilişkisinde aracılık etkisi vardır.

3. YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Modeli

Bu tez çalışması, nicel araştırma desenine dayalı olarak yapılandırılmış ve nedensel ilişkileri ortaya koymayı amaçlayan ilişkisel tarama modeli çerçevesinde yürütülmüştür. Araştırmanın evrenini Balıkesir ili ve , örneklem kolayda örnekleme yöntemiyle belirlenmiştir. Araştırma kapsamında, güvenilir liderliğin işe adanmışlık üzerindeki etkisinde örgütsel adalet algısının ve alt boyutlarının aracılık rolü olup olmadığı test edilmiştir. Bu doğrultuda, değişkenler arasındaki yönelimi açıklayan simgesel kavramsal model aşağıda sunulmuştur.



Şekil 9. Araştırmanın Kavramsal Modeli

Model doğrultusunda aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur:

Hipotez 1: Güvenilir liderliğin işe adanmışlık üzerinde pozitif etkisi vardır.

Hipotez 2: Güvenilir liderliğin örgütsel adalet algısı üzerinde pozitif etkisi vardır.

Hipotez 2a: Güvenilir liderliğin dağıtım adaleti algısı üzerinde pozitif etkisi vardır.

Hipotez 2b: Güvenilir liderliğin süreç adaleti algısı üzerinde pozitif etkisi vardır.

Hipotez 2c: Güvenilir liderliğin etkileşim adaleti algısı üzerinde pozitif etkisi vardır.

Hipotez 3: Örgütsel adalet algısının, işe adanmışlık üzerinde pozitif etkisi vardır.

Hipotez 3a: Dağıtım adaleti algısının, işe adanmışlık üzerinde pozitif etkisi vardır.

Hipotez 3b: Süreç adaleti algısının, işe adanmışlık üzerinde pozitif etkisi vardır.

Hipotez 3c: Etkileşim adaleti algısının, işe adanmışlık üzerinde pozitif etkisi vardır.

Hipotez 4: Örgütsel adalet algısının, güvenilir liderlik ve işe adanmışlık ilişkisinde aracılık etkisi vardır.

Hipotez 4a: Dağıtım adaleti algısının, güvenilir liderlik ve işe adanmışlık ilişkisinde aracılık etkisi vardır.

Hipotez 4b: Süreç adaleti, güvenilir liderlik ve işe adanmışlık ilişkisinde aracılık etkisi vardır.

Hipotez 4c: Etkileşim adaleti, güvenilir liderlik ve işe adanmışlık ilişkisinde aracılık etkisi vardır.

Hipotezler doğrultusunda araştırma modeli test edilmiş ve analiz sonuçları ilgili bölümlerde sunulmuştur.

3.1. Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın evrenini, Balıkesir ilinin Edremit, Burhaniye, Ayvalık, Bandırma, Havran ve Kepsut ilçelerindeki öğretmenler oluşturmaktadır. Örneklem büyüklüğünü tespit etmek amacıyla, Baş (2001) tarafından geliştirilen ve en yaygın kullanılan “evreni bilinen örneklem büyüklüğü hesaplama” formülünden faydalanılmıştır (Bolat, 2017, s. 133). %50 görülme sıklığı, %5 hata payı ve %95 güven aralığı ölçütleri dikkate alındığında, örneklem büyüklüğü 372 olarak hesaplanmıştır. Araştırma, gönüllülük esasına dayalı olarak oluşturulmuş bir örneklem üzerinde gerçekleştirilmiştir. Katılımcılara çevrim içi yollarla ulaşılmış ve veriler, 5’li Likert tipi ölçeklerden oluşan bir anket aracılığıyla toplanmıştır. Anket formunu eksiksiz ve geçerli şekilde dolduran toplam 623 öğretmene ait veri analize dâhil edilmiştir.

Araştırma örneklemini oluşturan katılımcıların demografik özellikleri incelendiğinde, cinsiyet dağılımı açısından örneklemin %61’inin kadın (n=380), %39’unun ise erkek (n=243) olduğu görülmektedir. Yaş grubu dağılımında en yoğun kesimi %26,3 ile 32–38 yaş aralığında yer alan öğretmenler oluşturmaktadır (n=164). Katılımcıların %20,2’si 25–31 yaş (n=126), %22,2’si 39–45 yaş (n=138) ve %22’si 46 yaş ve üzeri (n=137) yaş grubundadır. En düşük oran ise %9,3 ile 18–24 yaş

aralığındaki katılımcılara aittir (n=58). Bu veriler, örneklemin ağırlıklı olarak orta yaş grubunda yoğunlaştığını göstermektedir.

Eğitim düzeyine bakıldığında, öğretmenlerin büyük çoğunluğunun lisans mezunu olduğu dikkat çekmektedir. Katılımcıların %82,1'si lisans (n=512), %16,9'u yüksek lisans (n=105), %1'i doktora (n=6) düzeyindedir. Bu sonuçlar, örneklemin büyük oranda yükseköğretim düzeyinde eğitim almış bireylerden oluştuğunu ortaya koymaktadır.

Katılımcıların medeni durumları incelendiğinde %60,4'ü evli (n=376), %39,6'sı ise bekârdır (n=247). Kurumdaki hizmet sürelerine bakıldığında ise en yoğun grubu %26,5 ile 15 yıl ve üzeri çalışanlar oluşturmaktadır (n=165). Diğer gruplar sırasıyla; %24,7 ile 1–5 yıl (n=154), %24,4 ile 6–10 yıl (n=152), %17,3 ile 11–15 yıl (n=108) ve %7,1 ile 1 yıldan az hizmet süresine sahip olanlardır (n=44). Bu dağılım, örneklemin önemli bir kısmının kurumlarında uzun süreli deneyime sahip olduğunu göstermektedir.

3.2. Veri Toplama Araçları ve Teknikleri

Araştırma kapsamında veriler, ölçekler aracılığıyla toplanmıştır. Bu kapsamda, örnekleme yer alan öğretmenlerin kişisel bilgilerini belirlemek için demografik bilgi formu, güvenilir liderlik algısını ölçmek için Lidere Güven Ölçeği, işe adanmışlık düzeylerini belirlemek için Utrecht İşe Bağlılık Ölçeği ve örgütsel adalet algılarını ölçmek için Örgütsel Adalet Ölçeği kullanılmıştır. Uygulanan tüm ölçeklerde beşli Likert tipi derecelendirme tercih edilmiş ve katılımcılardan her bir ifadeye 1 = “Kesinlikle katılmıyorum” ile 5 = “Kesinlikle katılıyorum” arasında puanlama yapılmaları istenmiştir.

Güvenilir Liderlik Ölçeği: Araştırmada öğretmenlerin liderlerine duydukları güven düzeylerini belirlemek amacıyla Tuti ve Özdemir (2021) tarafından geliştirilen Lidere Güven Ölçeği kullanılmıştır. Eğitim örgütlerine yönelik geliştirilen bu ölçek, tek boyutlu olup toplam 20 maddeden oluşmaktadır. Ölçekte liderin tutarlılığı, adaleti, şeffaflığı, sözünü tutması, çalışanlara karşı saygılı ve duyarlı olması gibi güven oluşturan unsurlar yer almaktadır. Anket formunda, ölçeğe ait maddeler 1–20. sorular arasında yer almaktadır.

İşe Adanmışlık Ölçeği: Katılımcıların işe yönelik psikolojik bağlılık düzeylerini ölçmek amacıyla Schaufeli ve arkadaşları (2002) tarafından geliştirilen ve Eryılmaz ve Doğan (2012) tarafından Türkçeye uyarlanan Utrecht İşe Bağlılık Ölçeği (UWES) kullanılmıştır. Ölçek toplam 17 maddeden oluşmakta olup üç alt boyutu bulunmaktadır. Dinçlik boyutunu 1, 4, 7, 10, 13 ve 16. maddeler; adanmışlık boyutunu 2, 5, 8, 11 ve 14. maddeler özümseme/yoğunlaşma boyutunu 3, 6, 9, 12, 15 ve 17. maddeler oluşturmaktadır.

Örgütsel Adalet Ölçeği: Araştırmada işgörenlerin örgüt içindeki adalet algılarını belirlemek amacıyla Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen ve Yıldırım (2007) tarafından Türkçeye uyarlanan Örgütsel Adalet Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek üç alt boyut ve toplam 20 maddeden oluşmaktadır. 1, 4, 7, 10 ve 13. maddeler dağıtım adaleti; 2, 5, 8, 11, 14 ve 18. maddeler süreç adaleti; 3, 6, 9, 12, 15, 16, 17, 19 ve 20. maddeler etkileşim adaleti boyutunu oluşturmaktadır.

3.3. Verilerin Analizi

Veri analizine başlamadan önce, değişkenlerin normal dağılıma uygunluğu test edilmiştir. Bu kapsamda öncelikle çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerleri incelenmiştir. Alan yazında, çarpıklık ve basıklık değerlerinin -1,5 ile +1,5 aralığında bulunması durumunda verilerin normal dağıldığı kabul edilmektedir (Field, 2009, s. 139; Kline, 2010, s. 62; Mertler ve Vannatta, 2005; akt. Çokluk vd., 2016, s. 16). Bu doğrultuda yapılan incelemelerde, güvenilir liderlik (çarpıklık = -0,44; basıklık = -0,24), örgütsel adalet (çarpıklık = -0,69; basıklık = 0,49) ve işe adanmışlık (çarpıklık = -0,06; basıklık = -0,29) değişkenlerine ilişkin değerlerin kabul edilebilir sınırlar içerisinde yer aldığı görülmüştür.

Normallik varsayımının sağlanmasının ardından verilerin analiz sürecine geçilmiştir. Öncelikle değişkenlerin tanıtmı amacıyla tanımlayıcı istatistikler hesaplanmış, ardından ölçüm araçlarının yapısal geçerliğini değerlendirmek amacıyla doğrulayıcı faktör analizi (DFA) gerçekleştirilmiştir. Değişkenler arasındaki ilişkileri ortaya koymak amacıyla korelasyon analizi, hipotezleri test etmek amacıyla ise regresyon analizleri uygulanmıştır. Ayrıca değişkenler arasındaki olası aracı etkileri

belirmek üzere Hayes (2022) tarafından geliştirilen PROCESS Macro (Model 4) kullanılarak aracılık analizleri yürütülmüştür.

4. BULGULAR VE YORUMLAR

4.1. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Bu araştırmada kullanılan güvenilir liderlik, örgütsel adalet ve işe adanmışlık ölçeklerinin güvenilirlik düzeyleri, iç tutarlılık katsayısı (Cronbach's Alpha) ile; yapı geçerlilikleri ise açıklayıcı faktör analizi (AFA) ile test edilmiştir. Faktör analizinde varimax rotasyonu uygulanmış ve faktör sayısının belirlenmesinde aşağıdaki ölçütler dikkate alınmıştır:

- Özdeğerin 1'den büyük olması,
- Maddelerin ilgili faktörde en az 0,30 faktör yüküne sahip olması,
- Her bir faktörün en az üç maddeden oluşması,
- Maddelerin birden fazla faktörde anlamlı yük taşıması durumunda, aradaki farkın en az 0,10 olması (Akgündüz ve Çakıcı, 2015, s. 33).

Güvenilir Liderlik: Güvenilir liderlik ölçeğinin Cronbach's Alpha güvenilirlik katsayısı 0,983 olarak hesaplanmıştır. Yapı geçerliliğini değerlendirmek amacıyla yapılan faktör analizi sonucunda KMO değeri 0,983 ve Bartlett Küresellik testi sonucu anlamlıdır ($X^2 = 18164,389$; $df=190$; $p<0,001$). Bu sonuçlar, verilerin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir. Açıklayıcı faktör analizi sonucunda tüm maddeler tek faktörde toplanmış ve faktör yükleri 0,805 ile 0,934 arasında değişmiştir. Ölçeğe ilişkin özdeğer 13,487, açıklanan varyans oranı ise %67,437 olarak bulunmuştur. Tablo 11'de güvenilir liderlik ölçeğine ait faktör analizi sonuçları gösterilmiştir.

Tablo 11: Güvenilir Liderlik Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

Ölçek Maddeleri	Güvenilir Liderlik
GL1	0,910
GL2	0,883
GL3	0,884
GL4	0,897
GL5	0,903
GL6	0,879
GL7	0,932
GL8	0,903
GL9	0,903
GL10	0,842
GL11	0,805
GL12	0,906
GL13	0,933
GL14	0,934
GL15	0,905
GL16	0,898
GL17	0,899
GL18	0,925
GL19	0,918
GL20	0,833
Özdeğer	13,487
Açıklanan Varyans Yüzdesi	%67,437
Toplam Açıklanan Varyans Yüzdesi	%67,437
KMO Değeri	0,983
Bartlett Küresellik Testi	18164,389; df=190; p<0,001

İşe Adanmışlık: Cronbach's Alpha güvenilirlik katsayısı 0,977'dir. KMO değeri 0,975 ve Bartlett küresellik testi anlamlı çıkmıştır ($X^2 = 12382,299$; $df=136$; $p<0,001$). Faktör analizi sonucunda ölçek maddeleri üç faktör altında toplanmış, faktör yükleri 0,725 ile 0,936 arasında değişmiştir. İlk faktöre ait özdeğer 12,437, açıklanan toplam varyans oranı ise %73,156 olarak hesaplanmıştır. Tablo 12'de işe adanmışlık ölçeğine ait faktör analizi sonuçları gösterilmiştir.

Tablo 12: İŖe Adanmışlık Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

Ölçek Maddeleri	Dinçlik	Adanmışlık	Yoğunlaşma/Özümseme
İA1	0,915		
İA4	0,936		
İA7	0,912		
İA10	0,783		
İA13	0,910		
İA16	0,902		
İA2		0,901	
İA5		0,920	
İA8		0,904	
İA11		0,725	
İA14		0,811	
İA3			0,912
İA6			0,785
İA9			0,876
İA12			0,872
İA15			0,912
İA17			0,813
Özdeğer	4,214	3,695	4,528
Faktöre ait Açıklanan Varyans Değer	%70,23	%73,09	%64,69
Açıklanan Toplam Varyans	%70,23	%73,09	%64,69
KMO Değer	0,975	0,975	0,975
Bartlett Küresellik Testi	X ² =12382,299	X ² =12382,299	X ² =12382,299

Örgütsel Adalet Algısı: Örgütsel adalet ölçeğinin Cronbach's Alpha güvenilirlik katsayısı 0,979'dur. Ölçeğe uygulanan açıklayıcı faktör analizi sonucunda KMO değer 0,979, Bartlett küresellik testi ise anlamlı bulunmuştur ($X^2 = 18794,945$; $df=190$; $p<0,001$). Tüm maddeler üç faktör altında toplanmış, faktör yükleri 0,695 ile 0,942 arasında değişmiştir. İlk faktörün özdeğer 15,942, açıklanan varyans oranı ise %79,708 olarak tespit edilmiştir. Tablo 13'de örgütsel adalet ölçeğine ait faktör analizi sonuçları gösterilmiştir.

Tablo 13: Örgütsel Adalet Algısı Ölçeğine Ait Faktör Analizi Sonuçları

Ölçek Maddeleri	Dağıtım Adaleti	Süreç Adaleti	Etkileşim Adaleti
ÖA3	0,777		
ÖA4	0,484		
ÖA10	0,769		
ÖA11	0,753		
ÖA17	0,743		
ÖA1		0,861	
ÖA5		0,871	
ÖA8		0,918	
ÖA9		0,936	
ÖA14		0,917	
ÖA18		0,869	
ÖA2			0,837
ÖA6			0,913
ÖA7			0,912
ÖA12			0,940
ÖA13			0,938
ÖA15			0,942
ÖA16			0,928
ÖA19			0,931
ÖA20			0,926
Özdeğer	3,118	4,049	6,279
Faktöre ait Açıklanan Varyans Değeri	%62,36	%67,49	%69,76
Açıklanan Toplam Varyans	%62,36	%67,49	%69,76
KMO Değeri	0,919	0,919	0,919
Bartlett Küresellik Testi	X ² =3811,121	X ² =3811,121	X ² =3811,121

4.1. Normallik Testi

Verilerin analizine geçilmeden önce, değişkenlerin normal dağılıma uygunluğunu belirlemek amacıyla normallik testi uygulanmıştır. Normalliğin değerlendirilmesinde, değişkenlere ilişkin çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerleri dikkate alınmıştır. Alanyazında bu değerlerin -1,5 ile +1,5 aralığında bulunması, verilerin normal dağıldığını kabul etmek için yeterli görülmektedir.

Yapılan analiz sonuçlarına göre; güvenilir liderlik değişkeninin çarpıklık değeri -0,44, basıklık değeri -0,24; işe adanmışlık değişkeninin çarpıklık değeri -0,06, basıklık değeri -0,29; örgütsel adalet değişkeninin ise çarpıklık değeri -0,69, basıklık değeri 0,49 olarak hesaplanmıştır. İşe adanmışlık ölçeğinin alt boyutlarına ilişkin çarpıklık ve basıklık değerleri incelendiğinde; dinçlik boyutunun çarpıklık değeri -0,847 ve basıklık değeri 0,294; adanmışlık boyutunun çarpıklık değeri -1,164 ve basıklık değeri 1,013; özümseme boyutunun çarpıklık değeri -0,783 ve basıklık değeri 0,119 olarak bulunmuştur. Elde edilen değerlerin tamamı -1,5 ile +1,5 aralığında yer aldığından, verilerin normal dağılıma uygun olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

4.2. Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyon Analizi

Tablo 14 incelendiğinde, güvenilir liderlik ile işe adanmışlık ($r = 0,661$; $p < 0,01$) ve örgütsel adalet ($r = 0,814$; $p < 0,01$) arasında anlamlı ve pozitif ilişkiler tespit edilmiştir. Aynı şekilde, işe adanmışlık ile örgütsel adalet arasında da pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r = 0,671$; $p < 0,01$).

İşe adanmışlığın alt boyutları ele alındığında; güvenilir liderlik ile dinçlik ($r = 0,641$; $p < 0,01$), adanmışlık ($r = 0,664$; $p < 0,01$) ve özümseme ($r = 0,625$; $p < 0,01$) arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler görülmektedir. Benzer şekilde, örgütsel adalet ile dinçlik ($r = 0,661$; $p < 0,01$), adanmışlık ($r = 0,660$; $p < 0,01$) ve özümseme ($r = 0,636$; $p < 0,01$) boyutları arasında da anlamlı pozitif ilişkiler mevcuttur.

Örgütsel adalet algısının alt boyutları açısından da güvenilir liderlik ile dağıtım ($r = 0,792$; $p < 0,01$), süreç ($r = 0,805$; $p < 0,01$) ve etkileşim ($r = 0,807$; $p < 0,01$) adaleti arasında yüksek düzeyde anlamlı ve pozitif ilişkiler saptanmıştır. Öte yandan, işe adanmışlık ile bu üç adalet boyutu arasında da benzer şekilde anlamlı pozitif ilişkiler bulunmaktadır (sırasıyla $r = 0,662$; $r = 0,663$; $r = 0,661$; $p < 0,01$).

Tablo 14: Değişkenlere Ait Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Ort.	SS.	1	2	3	4	5	6
1. GL	3,591	0,862						
2. İA	3,656	0,825	0,661**					
3. ÖA	3,847	0,743	0,814**	0,671**				
4. ÖADA	3,650	0,830	0,641**	0,978**	0,661**			
5. ÖASA	3,720	0,790	0,664**	0,962**	0,660**	0,911**		
6. ÖAEA	3,580	0,850	0,625**	0,975**	0,636**	0,933**	0,902**	
7. İADB	3,830	0,750	0,792**	0,662**	0,979**	0,655**	0,642**	0,632**
8. İAAB	3,870	0,720	0,805**	0,663**	0,987**	0,652**	0,651**	0,632**
9. İAÖB	3,860	0,740	0,807**	0,661**	0,992**	0,650**	0,657**	0,622**

Not: ** p<0,01, n=623

Bu çalışmada kullanılan değişkenler ve alt boyutlara ilişkin kısaltmalar aşağıda belirtilmiştir: Güvenilir Liderlik (GL), İşe Adanmışlık (İA), İşe Adanmışlık Dinçlik Boyutu (İADB), İşe Adanmışlık Adanmışlık Boyutu (İAAB), İşe Adanmışlık Özümseme Boyutu (İAÖA), Örgütsel Adaletin Dağıtım Adaleti Boyutu (ÖADA), Süreç Adaleti Boyutu (ÖASA) ve Etkileşim Adaleti Boyutu (ÖAEA).

4.3. Basit Doğrusal Regresyon Analizi

Araştırmada yer alan değişkenler arasındaki doğrusal ilişkileri değerlendirebilmek amacıyla basit doğrusal regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda, güvenilir liderlik, örgütsel adalet ve işe adanmışlık değişkenleri arasındaki ilişkiler, her biri için ayrı ayrı test edilmiştir. Bu analizler aracılığıyla, değişkenlerin birbirleri üzerindeki etkisi belirlenmiş ve hipotezlerin doğrulanma durumu istatistiksel olarak incelenmiştir. Her bir regresyon modeli sonucunda elde edilen β katsayıları, R ve R² değerleri ile model anlamlılık düzeyleri (F ve p değerleri) değerlendirilerek sonuçlar yorumlanmıştır. Analizler sonucunda anlamlı bulunan modeller doğrultusunda hipotezler kabul edilmiştir.

4.3.1. Güvenilir Liderliğin İşe Adanmışlık Üzerindeki Etkisi

Güvenilir liderliğin işe adanmışlık üzerindeki etkisini belirleyebilmek amacıyla basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Elde edilen bulgular, güvenilir liderliğin işe adanmışlık üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisinin bulunduğunu

göstermektedir ($\beta = 0,790$; $p < 0,001$). Modelin anlamlılık düzeyi yüksek olup, açıklayıcılık oranı (R^2) %43,7 olarak bulunmuştur. Bu doğrultuda Tablo 15'deki verilere göre, "Güvenilir liderliğin işe adanmışlık üzerinde pozitif etkisi vardır" şeklindeki Hipotez 1 kabul edilmiştir.

Tablo 15: Güvenilir Liderliğin İşe Adanmışlık. İşe Adanmışlık Üzerindeki Etkisi

Değişkenler	İşe Adanmışlık (IA)
	β
Güvenilir Liderlik	0,790***
F	481,421
R	0,661
R^2	0,437

*** $p < 0,001$

4.3.2. Güvenilir Liderliğin Örgütsel Adalet Algısı Üzerindeki Etkisi

Güvenilir liderliğin örgütsel adalet algısı üzerindeki etkisini test etmek amacıyla yapılan regresyon analizine göre, güvenilir liderliğin örgütsel adalet üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi bulunmaktadır ($\beta = 0,824$; $p < 0,001$). Modelin açıklayıcılığı yüksek olup R^2 değeri %66,3 olarak tespit edilmiştir. Bu bulgular doğrultusunda, "Güvenilir liderliğin örgütsel adalet algısı üzerinde pozitif etkisi vardır" şeklindeki Hipotez 2 kabul edilmiştir.

Tablo 16: Güvenilir Liderlik'nın Örgütsel Adalet Algısı Üzerindeki Etkisi

Değişkenler	Örgütsel Adalet
	β
Güvenilir Liderlik	0,824***
F	1222,942
R	0,814
R^2	0,663

*** $p < 0,001$

4.3.3. Güvenilir Liderliğin Dağıtım Adaleti Algısı Üzerindeki Etkisi

Güvenilir liderliğin dağıtım adaleti algısı üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen regresyon analizine göre, güvenilir liderliğin dağıtım adaleti üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisinin bulunduğu görülmüştür ($\beta = 0,792$; p

< 0,001). Modelin açıklayıcılığı yüksek düzeyde olup R² değeri %62,7 olarak hesaplanmıştır. Elde edilen bulgular, güvenilir liderliğin, çalışanların örgütsel adalet algısının dağıtım adaleti boyutuna ilişkin algılarını önemli ölçüde etkilediğini göstermektedir. Bu doğrultuda “Güvenilir liderliğin dağıtım adaleti algısı üzerinde pozitif etkisi vardır” şeklindeki Hipotez 2a kabul edilmiştir.

Tablo 17: Güvenilir Liderliğin Dağıtım Adaleti Algısı Üzerindeki Etkisi

Değişkenler	Dağıtım Adaleti
	β
Güvenilir Liderlik	0,792***
F	1044,304
R	0,792
R ²	0,627

***p<0,001

4.3.4. Güvenilir Liderliğin Süreç Adaleti Algısı Üzerindeki Etkisi

Güvenilir liderliğin süreç adaleti algısı üzerindeki etkisini incelemek amacıyla yapılan regresyon analizine göre, güvenilir liderliğin süreç adaleti üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğu belirlenmiştir ($\beta = 0,805$; $p < 0,001$). Modelin açıklayıcılığı oldukça yüksek olup, R² değeri %64,8 olarak hesaplanmıştır. Bu bulgu, güvenilir liderlik davranışlarının, çalışanların örgütsel süreçlerin adil bir şekilde yürütüldüğüne dair algılarını önemli ölçüde etkilediğini göstermektedir. Bu doğrultuda “Güvenilir liderliğin süreç adaleti algısı üzerinde pozitif etkisi vardır” şeklindeki Hipotez 2b kabul edilmiştir.

Tablo 18. Güvenilir Liderliğin Süreç Adaleti Algısı Üzerindeki Etkisi

Değişkenler	Süreç Adaleti
	β
Güvenilir Liderlik	0,805***
F	1145,491
R	0,805
R ²	0,648

***p<0,001

4.3.5. Güvenilir Liderliğin Etkileşim Adaleti Algısı Üzerindeki Etkisi

Güvenilir liderliğin etkileşim adaleti algısı üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapılan regresyon analizine göre, güvenilir liderliğin etkileşim adaleti üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğu tespit edilmiştir ($\beta = 0,807$; $p < 0,001$). Modelin açıklayıcılığı oldukça yüksektir ve R^2 değeri %65,1 olarak hesaplanmıştır. Bu bulgular, güvenilir liderlik sergileyen yöneticilerin, çalışanlar ile kurduğu iletişimde daha adil, saygılı ve yapıcı bir ilişki geliştirmesinin, etkileşim adaleti algısını güçlendirdiğini göstermektedir. Bu doğrultuda “Güvenilir liderliğin etkileşim adaleti algısı üzerinde pozitif etkisi vardır” şeklindeki Hipotez 2c kabul edilmiştir.

Tablo 19. Güvenilir Liderliğin Etkileşim Adaleti Algısı Üzerindeki Etkisi

Değişkenler	Etkileşim Adaleti
	β
Güvenilir Liderlik	0,807***
F	1157,478
R	0,807
R^2	0,651

*** $p < 0,001$

4.3.6. Örgütsel Adalet Algısının İşe Adanmışlık Üzerindeki Etkisi

Örgütsel adalet algısının işe adanmışlık üzerindeki etkisini belirlemek üzere yapılan basit doğrusal regresyon analizinde, örgütsel adalet algısının işe adanmışlık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde etkili olduğu tespit edilmiştir ($\beta = 0,792$; $p < 0,001$). Modelin anlamlılık düzeyi yüksek ve açıklayıcılığı %45'tir. Bu doğrultuda, “Örgütsel adalet algısının, işe adanmışlık üzerinde pozitif etkisi vardır” şeklindeki Hipotez 3 kabul edilmiştir.

Tablo 20: Örgütsel Adalet Algısının İşe Adanmışlık Üzerindeki Etkisi

Değişkenler	İşe Adanmışlık
	β
Örgütsel Adalet	0,792***
F	507,999
R	0,671
R^2	0,450

*** $p < 0,001$

4.3.7. Dağıtım Adaleti Algısının İşe Adanmışlık Üzerindeki Etkisi

Dağıtım adaleti algısının işe adanmışlık üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapılan basit doğrusal regresyon analizine göre, dağıtım adaletinin işe adanmışlık üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğu görülmüştür ($\beta = 0,662$; $p < 0,001$). Modelin açıklayıcılığı oldukça yüksek olup, R^2 değeri %43,8 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuç, işgörenlerin adil kaynak dağılımına yönelik algılarının, işe olan bağlılık düzeylerini anlamlı biçimde etkilediğini göstermektedir. Elde edilen bulgular doğrultusunda “Dağıtım adaleti algısının, işe adanmışlık üzerinde pozitif etkisi vardır” şeklindeki Hipotez 3a kabul edilmiştir.

Tablo 21: Dağıtım Adaleti Algısının İşe Adanmışlık Üzerindeki Etkisi

Değişkenler	İşe Adanmışlık
	β
Dağıtım Adaleti	0,662***
F	483,654
R	0,662
R^2	0,438

*** $p < 0,001$

4.3.8. Süreç Adaleti Algısının İşe Adanmışlık Üzerindeki Etkisi

Süreç adaleti algısının işe adanmışlık üzerindeki etkisini test etmek amacıyla yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonucunda, süreç adaletinin işe adanmışlık üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkili olduğu belirlenmiştir ($\beta = 0,663$; $p < 0,001$). Modelin açıklayıcılığı $R^2 = 0,440$ düzeyinde olup anlamlıdır. Bu bulgu, işgörenlerin karar alma süreçlerinin adil işleyip işlemediğine dair algılarının, işe olan bağlılıklarını anlamlı biçimde etkilediğini göstermektedir. Elde edilen sonuçlar doğrultusunda “Süreç adaleti algısının, işe adanmışlık üzerinde pozitif etkisi vardır” şeklindeki Hipotez 3b kabul edilmiştir.

Tablo 22:Süreç Adaleti Algısının İşe Adanmışlık Üzerindeki Etkisi

Değişkenler	İşe Adanmışlık
	β
Süreç Adaleti	0,663***
F	487,906
R	0,663
R ²	0,440

***p<0,001

4.3.9. Etkileşim Adaleti Algısının İşe Adanmışlık Üzerindeki Etkisi

Etkileşim adaleti algısının işe adanmışlık üzerindeki etkisini incelemek amacıyla yapılan basit doğrusal regresyon analizine göre, etkileşim adaletinin işe adanmışlık üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğu tespit edilmiştir ($\beta = 0,661$; $p < 0,001$). Modelin açıklayıcılığı $R^2 = 0,437$ düzeyinde olup anlamlıdır. Bu bulgu, çalışanların örgüt içi iletişimde saygı, nezaket ve açıklık temelinde adil bir tutumla karşılaşmalarının, işe olan bağlılıklarını güçlendirdiğini göstermektedir. Bu doğrultuda “Etkileşim adaleti algısının, işe adanmışlık üzerinde pozitif etkisi vardır” şeklindeki Hipotez 3c kabul edilmiştir.

Tablo 23: Etkileşim Adaleti Algısının İşe Adanmışlık Üzerindeki Etkisi

Değişkenler	İşe Adanmışlık
	β
Etkileşim Adaleti	0,661***
F	482,159
R	0,661
R ²	0,437

***p<0,001

4.4. Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Güvenilir liderlik ile işe adanmışlık arasındaki ilişkide örgütsel adalet algısının kısmi aracılık etkisini belirleyebilmek amacıyla, Baron ve Kenny'nin (1986) önerdiği model doğrultusunda hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Bu analizler, Hayes'in (2012) geliştirilen PROCESS makrosu kullanılarak gerçekleştirilmiştir.

Baron ve Kenny'nin (1986, s. 1174) belirttiği çerçeveye göre, bir aracılık ilişkisinden söz edilebilmesi için bazı koşulların sağlanması gerekmektedir. Birinci olarak, bağımsız değişken (güvenilir liderlik) ile bağımlı değişken (işe adanmışlık) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmalıdır. İkinci koşulda, bağımsız değişkenin (güvenilir liderlik) aracı değişken (örgütsel adalet algısı) üzerinde anlamlı bir etkisinin olması beklenir. Bu iki koşul sağlandıktan sonra, bağımsız değişken ve aracı değişken birlikte regresyon analizine dahil edilir. Eğer bağımsız değişkenin (güvenilir liderlik) bağımlı değişken (işe adanmışlık) üzerindeki etkisi aracı değişken (örgütsel adalet algısı) modele eklendikten sonra tamamen ortadan kalkarsa tam aracılıktan, etkisi istatistiksel olarak azalarak devam ediyorsa kısmi aracılıktan söz edilir.

Bu tez çalışmasında yapılan analiz sonuçlarına göre, bağımsız değişkenin etkisi tamamen ortadan kalkmadığı, fakat azaldığı için güvenilir liderlik ile işe adanmışlık arasındaki ilişkide örgütsel adalet algısının kısmi bir aracılık etkisine sahip olduğu belirlenmiştir.

4.4.1. Güvenilir Liderlik ile İşe Adanmışlık Arasındaki İlişkide Örgütsel Adalet Algısının Aracılık Etkisi

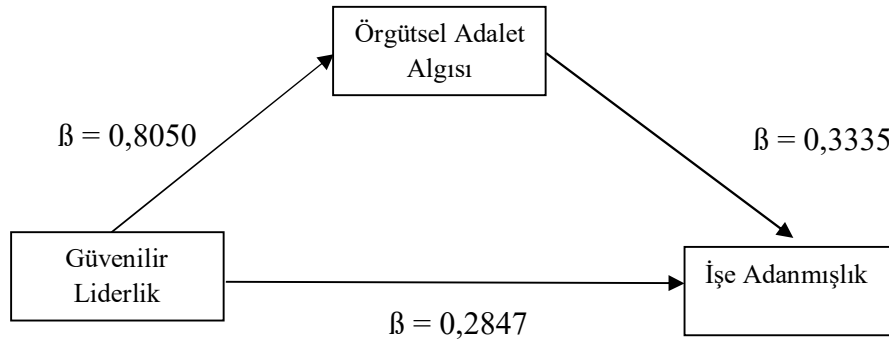
Güvenilir liderlik ile işe adanmışlık arasındaki ilişkide örgütsel adalet algısının aracılık etkisini analiz edebilmek için öncelikle Baron ve Kenny'nin (2006) ilk iki koşulunun yerine getirilip getirilmediğine bakılmıştır. Tablo 15'de görüldüğü gibi, güvenilir liderlik ve işe adanmışlık arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir sebep-sonuç ilişkisi bulunmaktadır ($\beta = 0,5531$, $p < 0,001$).

Güvenilir liderliğin örgütsel adalet algısı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olup olmadığına bakıldığında, güvenilir liderliğin örgütsel adalet algısı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğu görülmektedir ($\beta = 0,8050$, $p < 0,001$). Bu iki koşul sağlandığı için, güvenilir liderliğin bağımsız

değişken ve örgütsel adalet algısının da aracı değişken olduğu bir regresyon analizi gerçekleştirilmiştir.

Analiz sonuçlarına bakıldığında, güvenilir liderliğin işe adanmışlık üzerindeki etkisinin aracı değişken kontrol edildiğinde azaldığı ancak anlamlılığını koruduğu ($\beta = 0,2847$, $p < 0,001$) ve aracılı değişken olan örgütsel adalet algısının işe adanmışlık üzerindeki etkisinin de anlamlı olduğu ($\beta = 0,3335$, $p < 0,001$) görülmüştür. Bootstrap yöntemiyle yapılan analizde dolaylı etkinin güven aralığı (BootLLCI = 0,1756; BootULCI = 0,3597) sıfır değerini içermediğinden, örgütsel adalet algısının güvenilir liderlik ve işe adanmışlık arasındaki ilişkide anlamlı bir aracılık etkisine sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Bu sonuçlar doğrultusunda, örgütsel adalet algısının güvenilir liderlik ile işe adanmışlık ilişkisinde kısmi bir aracılık rolü üstlendiği söylenebilir. Dolayısıyla, “Güvenilir liderlik ile işe adanmışlık arasındaki ilişkide örgütsel adalet algısının aracılık etkisi vardır” şeklindeki Hipotez 4 kabul edilmiştir.



Şekil 10: Güvenilir Liderlik ve İşe Adanmışlık İlişkisinde Örgütsel Adalet Algısının Kısmi Aracılık Etkisi

Tablo 24: Güvenilir Liderlik ile İşe Adanmışlık İlişkisinde Örgütsel Adalet Algısının Aracılık Etkisi

Değişken	Örgütsel Adalet(ÖA)	İşe Adanmışlık(İA)
	β	β
Model 1		
Güvenilir Liderlik (GL)	0,8050***	0,5531***
F	1222,94	481,42
R	0,814	0,661
R ²	0,663	0,437
Model 2		
Güvenilir Liderlik (GL)		0,2847***
Örgütsel Adalet (ÖA)		0,3335***
F		296,56
R		0,699
R ²		0,489
Doğrudan Etki (GL → İA)		0,2847
Dolaylı Etki (GL → ÖA → İA)		0,2684
Bootstrap Güven Aralığı (Dolaylı Etki)		[0,1756 ; 0,3597]

***p < 0,001

4.4.2. Güvenilir Liderlik ile İşe Adanmışlık Arasındaki İlişkide Örgütsel Adalet-Dağıtım Adaleti Algısı Boyutunun Aracılık Etkisi

Bu aşamada, güvenilir liderlik ile işe adanmışlık arasındaki ilişkide dağıtım adaletinin aracılık rolü incelenmiştir. Hayes'in (2022) önerdiği Model 4 aracılığıyla gerçekleştirilen analiz sonuçlarına göre, Tablo 16'da görüldüğü gibi güvenilir liderlik ile dağıtım adaleti arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur ($\beta = 0,7754$; $p < 0,001$). Benzer şekilde, güvenilir liderliğin işe adanmışlık üzerinde doğrudan etkisi de anlamlıdır ($\beta = 0,3071$; $p < 0,001$). Ayrıca, dağıtım adaletinin işe adanmışlık üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisinin olduğu belirlenmiştir ($\beta = 0,3172$; $p < 0,001$).

Bootstrap yöntemi ile elde edilen dolaylı etki analizine göre, güvenilir liderliğin işe adanmışlık üzerindeki dolaylı etkisi ($\beta = 0,2460$) istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur; zira %95 güven aralığı [0,1616; 0,3310] aralığında olup sıfır

değerini içermemektedir. Bu bulgular, dağıtım adaletinin güvenilir liderlik ile işe adanmışlık arasındaki ilişkide kısmi bir aracılık rolü üstlendiğini göstermektedir. Sonuç olarak “Dağıtım adaleti algısının güvenilir liderlik ve işe adanmışlık ilişkisinde aracılık etkisi vardır” şeklindeki Hipotez 4a kabul edilmiştir.

Tablo 25: Güvenilir Liderlik ile İşe Adanmışlık Arasında Örgütsel Adalet- Dağıtım Adaleti Algısı Boyutunun Aracılık Etkisi

Değişken	Dağıtım Adaleti (ÖADA)	İşe Adanmışlık (IA)
	β	β
Model 1		
Güvenilir Liderlik (GL)	0,7754***	0,5531***
F	1044,30	481,42
R	0,7919	0,6608
R ²	0,6271	0,4367
Model 2		
Güvenilir Liderlik (GL)		0,3071***
Dağıtım Adaleti (ÖADA)		0,3172***
F		295,52
R		0,6986
R ²		0,4880
Doğrudan Etki (GL → İA)		0,3071
Dolaylı Etki (GL → ÖADA → İA)		0,2460
Bootstrap Güven Aralığı (Dolaylı Etki)		[0,1616 ; 0,3310]

***p < 0,001

4.4.3. Güvenilir Liderlik ile İşe Adanmışlık Arasındaki İlişkide Örgütsel Adalet-Süreç Adaleti Algısı Boyutunun Aracılık Etkisi

Tablo 17’de, güvenilir liderlik ile işe adanmışlık arasındaki ilişkide süreç adaletinin aracılık rolü incelenmiştir. Hayes’in (2022) önerdiği Model 4 kullanılarak gerçekleştirilen analiz sonucunda, güvenilir liderlik ile süreç adaleti arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki tespit edilmiştir ($\beta = 0,7988$; $p < 0,001$). Aynı zamanda, güvenilir liderliğin işe adanmışlık üzerindeki doğrudan etkisi de istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($\beta = 0,3016$; $p < 0,001$). Süreç adaletinin işe adanmışlık üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğu görülmüştür ($\beta = 0,3149$; $p < 0,001$).

Dolaylı etki analizine göre, güvenilir liderlik ve işe adanmışlık arasındaki dolaylı etki ($\beta = 0,2515$) %95 güven aralığında [0,1605; 0,3376] bulunmuş ve güven

aralığı sıfır değerini içermemektedir. Bu sonuçlar, süreç adaletinin güvenilir liderlik ile işe adanmışlık arasındaki ilişkide kısmi bir aracılık rolü üstlendiğini göstermektedir. Bu bulgular doğrultusunda, “ Süreç adaleti algısının güvenilir liderlik ve işe adanmışlık ilişkisinde aracılık etkisi vardır” şeklindeki hipotez 4b kabul edilmiştir.

Tablo 26: Güvenilir Liderlik ile İşe Adanmışlık Arasındaki İlişkide Örgütsel Adalet-Süreç Adaleti Algısı Boyutunun Aracılık Etkisi

Değişken	Süreç Adaleti (ÖASA)	İşe Adanmışlık (IA)
	β	β
Model 1		
Güvenilir Liderlik (GL)	0,7988***	0,5531***
F	1145,49	481,42
R	0,8053	0,6608
R ²	0,6485	0,4367
Model 2		
Güvenilir Liderlik (GL)		0,3016***
Süreç Adaleti (ÖASA)		0,3149***
F		292,69
R		0,6969
R ²		0,4856
Doğrudan Etki (GL → İA)		0,3016
Dolaylı Etki (GL → ÖASA → İA)		0,2515
Bootstrap Güven Aralığı (Dolaylı Etki)		[0,1605 ; 0,3376]

***p < 0,001

4.4.4. Güvenilir Liderlik ile İşe Adanmışlık Arasındaki İlişkide Örgütsel Adalet-Etkileşim Adaleti Algısı Boyutunun Aracılık Etkisi

Tablo 18’de, güvenilir liderlik ile işe adanmışlık arasındaki ilişkide etkileşim adaletinin aracılık rolü incelenmiştir. Hayes’in (2022) önerdiği Model 4 kullanılarak gerçekleştirilen analiz sonucunda, güvenilir liderlik ile etkileşim adaleti arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki tespit edilmiştir ($\beta = 0,8247$; $p < 0,001$). Aynı zamanda, güvenilir liderliğin işe adanmışlık üzerindeki doğrudan etkisi de istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($\beta = 0,3056$; $p < 0,001$). Etkileşim adaletinin işe adanmışlık üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğu görülmüştür ($\beta = 0,3002$; $p < 0,001$).

Dolaylı etki analizine göre, güvenilir liderlik ve işe adanmışlık arasındaki dolaylı etki ($\beta = 0,2475$), %95 güven aralığında [0,1547; 0,3361] bulunmuş ve bu aralık sıfır değerini içermemektedir. Bu sonuçlar, etkileşim adaletinin güvenilir liderlik ile işe adanmışlık arasındaki ilişkide kısmi bir aracılık rolü üstlendiğini göstermektedir. Bu bulgular doğrultusunda, “ Etkileşim adaleti algısının güvenilir liderlik ve işe adanmışlık ilişkisinde aracılık etkisi vardır” şeklindeki Hipotez 4c kabul edilmiştir.

Tablo 27: Güvenilir Liderlik ile İşe Adanmışlık Arasındaki İlişkide Örgütsel Adalet-Etkileşim Adaleti Algısı Boyutunun Aracılık Etkisi

Değişken	Etkileşim Adaleti (ÖAEA)	İşe Adanmışlık (IA)
	β	β
Model 1		
Güvenilir Liderlik (GL)	0,8247***	0,5531***
F	1157,48	481,42
R	0,8067	0,6608
R ²	0,6508	0,4367
Model 2		
Güvenilir Liderlik (GL)		0,3056***
Etkileşim Adaleti (ÖAEA)		0,3002***
F		290,33
R		0,6954
R ²		0,4836
Doğrudan Etki (GL → İA)		0,3056
Dolaylı Etki (GL → ÖAEA → İA)		0,2475
Bootstrap Güven Aralığı (Dolaylı Etki)		[0,1547 ; 0,3361]

***p< 0,001

Yukarıda sunulan analiz sonuçlarına göre, güvenilir liderliğin örgütsel adalet algısı ve işe adanmışlık üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkileri istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Örgütsel adaletin alt boyutları olan dağıtım, süreç ve etkileşim adaleti aracılığıyla da bu ilişkiler desteklenmiştir. Bu kapsamda test edilen tüm hipotezlerin kabul durumlarına ilişkin değerlendirme aşağıda Tablo 28'de verilmiştir.

Tablo 28:Hipotez Sonuçları

Hipotez	Hipotez Açıklaması	Sonuç
Hipotez 1	Güvenilir liderliğin işe adanmışlık üzerinde pozitif etkisi vardır.	Kabul
Hipotez 2	Güvenilir liderliğin örgütsel adalet algısı üzerinde pozitif etkisi vardır.	Kabul
Hipotez 2a	Güvenilir liderliğin dağıtım adaleti algısı üzerinde pozitif etkisi vardır.	Kabul
Hipotez 2b	Güvenilir liderliğin süreç adaleti algısı üzerinde pozitif etkisi vardır.	Kabul
Hipotez 2c	Güvenilir liderliğin etkileşim adaleti algısı üzerinde pozitif etkisi vardır.	Kabul
Hipotez 3	Örgütsel adalet algısının, işe adanmışlık üzerinde pozitif etkisi vardır.	Kabul
Hipotez 3a	Dağıtım adaleti algısının, işe adanmışlık üzerinde pozitif etkisi vardır.	Kabul
Hipotez 3b	Süreç adaleti algısının, işe adanmışlık üzerinde pozitif etkisi vardır.	Kabul
Hipotez 3c	Etkileşim adaleti algısının, işe adanmışlık üzerinde pozitif etkisi vardır.	Kabul
Hipotez 4	Örgütsel adalet algısının, güvenilir liderlik ve işe adanmışlık ilişkisinde aracılık etkisi vardır.	Kabul
Hipotez 4a	Dağıtım adaleti algısının, güvenilir liderlik ve işe adanmışlık ilişkisinde aracılık etkisi vardır.	Kabul
Hipotez 4b	Süreç adaleti, güvenilir liderlik ve işe adanmışlık ilişkisinde aracılık etkisi vardır.	Kabul
Hipotez 4c	Etkileşim adaleti, güvenilir liderlik ve işe adanmışlık ilişkisinde aracılık etkisi vardır.	Kabul

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1. Sonuçlar

Bu araştırma, güvenilir liderliğin işe adanmışlık üzerindeki etkisini ve bu ilişkide örgütsel adalet algısının aracılık rolünü inceleyen kapsamlı bir çalışmadır. *Güvenilir liderlik*; dürüstlük, yetkinlik, ilham vericilik ve vizyonerlik gibi temel özellikler taşıyan liderlerin, çalışanları üzerinde oluşturduğu güven duygusuyla örgütsel sonuçları olumlu yönde etkilemesini ifade eder (Kouzes ve Posner, 2011, s. 15; Tschannen-Moran, 2004, s. 176). *İşe adanmışlık*, işgörenin işe karşı olan duygusal, bilişsel ve fiziksel yatırımını ifade eden çok boyutlu bir bağlılık hâlidir. Örgütsel adalet ise çalışanların karar alma süreçlerinin, kaynak dağılımının ve kişilerarası etkileşimlerin ne derece adil olduğunu algılamasıyla ilgilidir (Colquitt, 2001; Greenberg, 1987).

Yapılan analizler doğrultusunda güvenilir liderliğin örgütsel adalet algısını anlamlı biçimde artırdığı ($\beta = 0,814$; $p < 0,001$) ve işe adanmışlık düzeyini doğrudan etkilediği ($\beta = 0,661$; $p < 0,001$) tespit edilmiştir. Bu sonuçlar, Sosyal Değişim Kuramı çerçevesinde ele alındığında, liderlerin adil ve tutarlı davranışlar sergilemesinin çalışanlar nezdinde karşılık bulduğu, bu durumun da onların işe olan bağlılıklarını artırdığı şeklinde yorumlanabilir (Blau, 1964, s. 88; Ghosh, Rai ve Sinha, 2014, s. 634).

Araştırmanın bir diğer önemli bulgusu, örgütsel adaletin işe adanmışlık üzerindeki doğrudan ve güçlü etkisidir ($\beta = 0,671$; $p < 0,001$). Özellikle dağıtım, süreç ve etkileşim adaleti boyutlarının her biri, işe adanmışlık üzerinde anlamlı etki göstermiştir. Bu durum, çalışanların yalnızca sonuçların değil; aynı zamanda süreçlerin şeffaflığına ve yöneticileriyle kurdukları ilişkinin niteliğine de önem verdiklerini göstermektedir.

Aracılık analizi sonuçları, örgütsel adaletin güvenilir liderlik ile işe adanmışlık ilişkisi üzerinde kısmi aracılık rolü üstlendiğini ortaya koymuştur. Güvenilir liderliğin işe adanmışlık üzerindeki doğrudan etkisi örgütsel adalet

eklendiğinde azalmış ($\beta = 0,2847$), ancak anlamlılığını korumuştur. Aynı zamanda dolaylı etkinin de istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir ($\beta = 0,2684$; BootLLCI = 0,1756; BootULCI = 0,3597). Örgütsel adaletin her bir alt boyutunun da bu ilişkide ayrı ayrı anlamlı aracılık etkileri olduğu saptanmıştır: dağıtım adaleti ($\beta = 0,2460$), süreç adaleti ($\beta = 0,2515$) ve etkileşim adaleti ($\beta = 0,2475$). Bu bulgular, adil davranış biçimlerinin güven veren liderlik tarzlarıyla birleştiğinde işgörenin örgüte yönelik duygusal ve davranışsal yatırımının arttığını göstermektedir.

Sonuç olarak bu çalışma, güvenilir liderliğin hem doğrudan hem de örgütsel adalet aracılığıyla işe adanmışlık üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisinin olduğunu ortaya koymuştur. Güvenilir liderlik, sadece bireysel bir tutum değil; adaletli bir örgüt iklimiyle birlikte değerlendirildiğinde daha güçlü etkiler doğuran bir liderlik biçimidir. Bu yönüyle araştırma, alanyazına bütüncül bir bakış açısı kazandırmakta ve uygulayıcılar açısından yol gösterici nitelik taşımaktadır.

5.2. Öneriler

Araştırmadan elde edilen bulgular doğrultusunda, gerek uygulayıcılara gerekse alanyazına katkı sunmak isteyen araştırmacılara yönelik çeşitli önerilerde bulunulabilir.

Ugulayıcılara yönelik olarak, öncelikle örgütlerde güvene dayalı bir liderlik anlayışının benimsenmesi büyük önem taşımaktadır. Liderlerin dürüst, açık sözlü, tutarlı ve adil olmaları, çalışanların hem yöneticilerine hem de örgüte yönelik güven duygusunu artırmakta; bu güven ise işgörenlerin işe karşı duydukları adanmışlık düzeyini doğrudan desteklemektedir. Güvenilir liderlik uygulamaları, yalnızca bireylerarası güven ilişkilerini değil, aynı zamanda örgütsel bağlılık, vatandaşlık davranışları ve genel performans düzeylerini de olumlu yönde etkilemektedir. Nitekim benzer şekilde Demirtaş (2017) tarafından yapılan bir çalışmada, güven temelli liderlik yaklaşımının çalışan bağlılığı üzerindeki belirleyici etkisi vurgulanmış ve bu doğrultuda yöneticilere yönelik özel eğitim programlarının geliştirilmesi önerilmiştir.

Bu bağlamda, liderlik geliştirme programlarında güven, etik değerler ve adil yönetim temelli içeriklere ağırlık verilmesi; yöneticilerin iletişim, empati, şeffaflık ve sorumluluk gibi temel güven unsurlarını içselleştirecek biçimde yetiştirilmesi

önem arz etmektedir. Ayrıca, adalet algısını güçlendirmeye yönelik uygulamaların kurumsallaştırılması da kritik bir adımdır. Bu doğrultuda, adil ve şeffaf performans değerlendirme sistemlerinin kurulması, liyakat temelli terfi mekanizmalarının işler hâle getirilmesi ve çalışanların karar alma süreçlerine katılımının teşvik edilmesi gerekmektedir. Benzer şekilde Yılmaz (2020) tarafından yürütülen araştırmada da, adil uygulamaların ve yönetsel şeffaflığın işgörenlerin psikolojik bağlılıklarını artırdığı ve bunun işe adanmışlık üzerinde doğrudan etkili olduğu belirtilmiştir.

Çalışanlarla kurulan etkileşimde ise saygı, açıklık ve karşılıklı anlayış ilkelerinin benimsenmesi, etkileşimsel adaletin örgüt kültürüne yerleşmesini kolaylaştıracaktır. Yöneticilerin, işe adanmışlığın sadece bireysel motivasyonla sınırlı olmadığını; aynı zamanda güvenilir liderlik ve adil bir örgütsel iklimin ortak ürünü olduğunu kavramaları, çalışan bağlılığını artırmada stratejik bir fark yaratacaktır.

Araştırmacılara yönelik olarak ise, bu çalışmanın farklı sektörlerde, meslek gruplarında ve kültürel bağlamlarda yeniden uygulanması önerilmektedir. Özellikle özel sektör, sağlık hizmetleri, sanayi ve hizmet gibi farklı örgütsel yapılarda güvenilir liderlik ile örgütsel adalet algısının nasıl şekillendiğini incelemek, hem kuramsal alanyazına hem de uygulamaya katkı sağlayacaktır. Benzer şekilde, Kaya (2018) tarafından yapılan araştırmada, özel sektörde güvene dayalı liderlik ve adalet algısının çalışan performansı üzerindeki etkileri analiz edilmiş ve bulgular, kamu ve özel sektör arasında anlamlı farklılıklar olduğunu göstermiştir. Bu tür karşılaştırmalı çalışmalar, kavramların bağlamsal geçerliliğini sorgulamak açısından önem taşımaktadır.

Öte yandan, bu araştırma kesitsel bir desenle yürütüldüğünden, değişkenler arasındaki nedensel ilişkilerin zaman içindeki yönünü ve gücünü değerlendirmek açısından boylamsal çalışmalara ihtiyaç duyulmaktadır. Güven, adalet ve işe adanmışlık gibi kavramların süreklilik gösterip göstermediği, ancak uzunlamasına veri toplayan modellerle anlamlı biçimde ortaya konulabilir. Ayrıca nitel yöntemlerin de dâhil edileceği karma araştırma desenleriyle, çalışanların güvene dayalı liderlik deneyimleri ile adalet algılarının daha derinlemesine incelenmesi mümkündür. Bu tür çalışmalar, özellikle liderin tutarlılığı, iletişim biçimi ve adalet algısı arasındaki etkileşimleri anlamada nitel veriyle desteklenen yaklaşımların önemini ortaya koyacaktır.

Son olarak, gelecekte yapılacak araştırmalarda bireysel özelliklerin de etkisi göz önünde bulundurulmalıdır. Özellikle kişilik özellikleri, psikolojik sözleşme algısı, örgütsel vatandaşlık davranışları ve iş doyumunu gibi bireysel değişkenlerin modele entegre edilmesi, güvenilir liderliğin işe adanmışlık üzerindeki etkilerinin çok boyutlu olarak anlaşılmasına katkı sağlayacaktır. Böylece hem akademik alanyazına hem de yönetsel uygulamalara daha bütüncül ve derinlemesine katkılar sunulabilir.

KAYNAKÇA

- Acaray, A. ve Pelenk, S. E. (2018). İşe adanmışlığın güçlendirme iklimi ve bireysel performans ile ilişkisinin incelenmesi: Hizmet sektöründe bir araştırma. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 7 (5), 154-177.
- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 2, pp. 267–299). New York: Academic Press.
- Ahmad, I. and Gao, Y. (2018). Ethical leadership and work engagement the roles of psychological empowerment and power distance orientation. *Management Decision*, 56 (9), 1991-2005.
- Akar, N. ve Dirlik, O. (2021). Chester Irving Barnard'ın Yönetim Tarihindeki İzleri. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22 (2), 587-599.
- Akdemir, S. ve Yılmaz, A. (2005). *Örgütlerde Vizyon ve Yönetimi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Akgüney, E. (2014). *Öğretmenlerin örgütsel adalet algılamaları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki* Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Altunay, E. (2017). İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel güven ve adanmışlık düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Milli Eğitim Dergisi*, 213, 37-66.
- Angana, G. A. (2021). Sustaining Credible Leadership in Organizations. *Journal of Human Resource & Leadership*, 5 (3), 86-95.
- Arklan, Ü. (2016). Liderlik Teorileri. M. Akdağ (Editör), *Ekip Çalışması ve Liderlik* içinde (s. 227-255). Erzurum: Atatürk Üniversitesi Açıköğretim Yayınları.
- Arslan, A. ve Demirtaş, Z. (2020). Etkileşim adaletinin çalışan bağlılığı üzerindeki etkisi: Eğitim örgütlerinde bir araştırma. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 45(201), 75-90.
- Aslan, Ş. (2013). *Liderlik Kuramları*, Konya: Eğitim Yayınları.
- Attridge, M. (2009). Measuring and managing employee work engagement: A review of the research and business literature. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 24(4), 383-398.
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F. and May, D. R. (2004). Unlocking the mask: a look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The leadership quarterly*, 15 (6), 801-823.
- Avolio, B. J., and Kahai, S. S. (2003). Adding the “E” to E-leadership: How it may impact your leadership. *Organizational dynamics*, 31 (4), 325-338.

- Aycan, Z. (2001). Paternalizm: yönetim ve liderlik anlayışına ilişkin üç görgül çalışma. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1 (1), 1-19.
- Ayduğ, D. (2014). *İlkokulların örgüt sağlığı ile öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Aykanat, Z. (2010). *Karizmatik liderlik ve örgüt kültürü ilişkisi üzerine bir uygulama* Yayınlanmamış Yüksek lisans tezi. Karaman: Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Baker, W., Cross, R. and Parker, A. (2003). What creates energy in organizations, *MIT Sloan Management Review*, 44 (4), 51-53.
- Bakker, A. B. (2008). The work-related flow inventory: Construction and initial validation of the wolf. *Journal of Vocational Behavior*, 72 (3), 400–414.
- Bakker, A. B. and Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13 (3), 209-223.
- Bakker, A. B., Demerouti, E. and Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and work engagement: The jd-r approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. 1 (1), 389-411.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P. and Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, 22 (3), 187-200.
- Bakker, A. B. and Leiter M. (2010). *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*, Psychology Press, New York, USA.
- Bales, R. F. (1950). *Interaction Process Analysis: A Method for the Study of Small Groups*. Cambridge, MA: Addison-Wesley Press.
- Baransel, A. (1993). *Yönetim ve örgüt kuramları*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Baron, R. M. and Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51 (6), 1173–1182.
- Barrett, D. J. (2006). Strong communication skills a must for today's leaders. *Handbook of business strategy*, 7 (1), 385-390.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational dynamics*, 18 (3), 19-31.
- Bass, B. M. and Stogdill, R. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. Simon and Schuster.
- Bass, B. M. (1995). Comment: Transformational leadership: Looking at other possible antecedents and consequences. *Journal of Management Inquiry*, 4 (3), 293-297.
- Bass, B. M. (1997). Personal selling and Transactional/Transformational Leadership. *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, 17 (3), 19-28.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European journal of work and organizational psychology*, 8 (1), 9-32.

- Baş, G., and Şentürk, C. (2011). Elementary school teachers' perceptions of organizational justice, organizational citizenship behaviors and organizational trust. *Educational Administration: Theory and Practice*, 17(1), 29-62.
- Baysal, C. ve Tekarslan, E. (1996). *İşletmeciler İçin Davranış Bilimleri* (2.Basım). İstanbul: Avcıol Basım Yayım.
- Bedeian, A. G. (1986). *Management* (Vol. 1). Hinsdale, IL: Dryden Press.
- Bennis, W. G. and Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking charge*. New York: Harper & Row.
- Bennis, W. G. and Nanus, B. (2003). *Leaders: The strategies for taking charge*. New York: Harper & Row.
- Bernardin, H. J. and Cooke, D.K. (1993). "Validity of an Honesty Test in Predicting Theft Among Convenience Store Employees", *Academy of Management Journal*, 36 (5), 1097-1108.
- Bernerth, J. B., Armenakis, A. A., Feild, H. S., and Walker, H. J. (2007). Justice, cynicism, and commitment: A study of important organizational change variables. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43 (3), 303-326.
- Beugr, C. D. (2002). Understanding organizational justice and its impact on managing employees: An African perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 13 (7), 1091-1104.
- Beugre, C. D. (1998). *Managing Fairness in Organizations*, Greenwood Publishing Group, Incorporated, Quorum Books Westport, Connecticut, London.
- Bezuidenhout, A., and Cilliers, F. V. (2010). Burnout, work engagement and sense of coherence in female academics in higher-education institutions in South Africa. *SA Journal of Industrial Psychology*, 36 (1), 1-10.
- Bies, R. J. (2001). Interactional (in) justice: The sacred and the profane. *Advances in organizational justice*, 89-118.
- Bil, E. (2018). *Ortaöğretim okullarının öğrenen örgüt, örgütsel güven ve iş doyumunu düzeyleri arasındaki ilişki*. Yayımlanmamış Doktora tezi. Ankara: Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Bilgiç, Ö. (2011). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel güven düzeyine ilişkin algıları - Küçükçekmece örneği*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Black, J.S. and Porter, L.W. (2000). *Management: Meeting New Challenges*, Prentice Hall, New Jersey.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: John Wiley & Sons.
- Bolat, O. İ. (2017). İşletme Hizmet Verme Yatkınlığı ve Tükenmişlik İlişkisi: Çalışan Hizmet Verme Yatkınlığı ve Duygusal Emegın Etkisi. 1. Baskı, Detay Yayıncılık: Ankara.
- Bolat, O. İ. (2011). Lider-üye etkileşimi ve tükenmişlik ilişkisi. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 13, (2), 66-80.

- Bolat, T. ve Seymen, O. A. (2003). Örgütlerde İş Etiğinin Yerleştirilmesinde Dönüşümcü Liderlik Tarzının Etkileri Üzerine Bir Değ erlendirme. *Balı kesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6 (9), 59-85.
- Bolat, T., Seymen, O. A., Bolat O. İ. ve Erdem, B. (2018). *Yönetim ve organizasyon* (Vol. 7). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Bolat, T., Bolat, O. İ. ve Yüksel, M. (2016). Hizmetkar liderlik ve psikolojik güçlendirme ilişkisi: Örgüt kültürünün düzenleyici etkisi. *Balı kesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(36), 75-104.
- Bolden, R., Gosling, J., Marturano, A., and Dennison, P. (2003). A review of leadership theory and competency frameworks. *Centre for Leadership Studies University of Exeter*, 1-44.
- Bostancı, H. ve Ekiyor, A. (2015). Çalışanların işe adanmasının örgüt içi girişimciliğ e etkisinin incelenmesi: Sağlık sektöründe bir uygulama. *Uluslararası Sağlık Yönetimi ve Stratejileri Araştırma Dergisi*, 1 (1), 37-51.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. New York, NY: John Wiley & Sons.
- Boyatzis, R. E. (1991). *The competent manager: A model for effective performance*. New York, NY: John Wiley & Sons.
- Brockner, J., and Siegel, P. A. (1996). Understanding the interaction between procedural and distributive justice: The role of trust. *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, 22 (5), 390-413.
- Brockner, J., Siegel, P. A., Daly, J. P., Tyler, T. and Martin, C. (1997). When trust matters: The moderating effect of outcome favorability. *Administrative Science Quarterly*, 24 (3), 558-583.
- Brockner, J. (2006). Why It's So Hard to Be Fair. *Harvard Business Review*, 84 (3), 122-129.
- Brower, H. H., Lester, S. W., Korsgaard, M. A. and Dineen, B. R. (2009). A closer look at trust between managers and subordinates: Understanding the effects of both trusting and being trusted on subordinate outcomes. *Journal of management*, 35(2), 327-347.
- Brown, D., Callen, A., & Robinson, D. (2016). The relationship between total reward and employee engagement. *London, England: NHS Confederation Company Ltd.*
- Brown, M. E. and Mitchell, M. S. (2010). Ethical and unethical leadership: Exploring new avenues for future research. *Business Ethics Quarterly*, 20(4), 583-616.
- Brown, M. E., Treviño, L. K., and Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational behavior and human decision processes*, 97(2), 117-134.
- Brown, M. E. and Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The leadership quarterly*, 17(6), 595-616.
- Bulut, U. B. (2018). *Öğ retmenlerin örgütsel güven ve örgütsel sinizm düzeyleri arasındaki ilişki*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Sabahattin Zaim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Burchell, M. and Robin, J. (2011). *The Great Workplace: How to build it, how to keep it, and why it matters*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Burke, C. S., Sims, D. E., Lazzara, E. H. and Salas, E. (2007). Trust in leadership: A multi-level review and integration. *The Leadership Quarterly*, 18 (6), 606-632.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row.
- Burnside, R. M. (1992). Visioning: Building Pictures in the Future. *NC: Center for Creative Leadership*, 235-43.
- Caldwell, C. and Hayes, L. A. (2007). Leadership, trustworthiness, and the mediating lens. *Journal of Management development*, 26 (3), 261-281.
- Can, N. ve Doğan, İ.F. (2020). Etik Liderlik ve Psikolojik Güçlendirme Arasındaki İlişkide Örgütsel Demokrasinin Aracılık Rolü: Bir Alan Araştırması, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12 (4), 3828-3842.
- Chan, A. Y. L. H., Hannah, S. T. and Gardner, W. L. (2005). Veritable authentic leadership: Emergence, functioning, and impacts. *Monographs in Leadership and Management*, 3, 3-41.
- Celep, C. (2004). *Dönüşümsel Liderlik*. Ankara: An Yayıncılık.
- Christian, M. S., Garza, A. S. and Slaughter J. E. (2011). Work Engagement: A Quantitative Review and Test of its Relations With Task and Contextual Performance, *Personnel Psychology*, 64, 89-136.
- Chughtai, A. A. and F. Buckley, (2008). "Work Engagement and its Relationship with State and Trait Trust: A Conceptual Analysis", *Institute of Behavioral and Applied Management*, 47-71.
- Chusmir, L. H. (1982). Job Commitment and the Organizational Woman. *Academy of Management Review*, 7 (4), 595-602.
- Cihangiroğlu, N. ve Yılmaz, A. (2010). Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının Örgütler İçin Önemi. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 10 (19), 194-213.
- Clutterbuck, D., and Hirst, S. (2002). Leadership communication: A status report. *Journal of communication Management*, 6 (4), 351-354.
- Cohen-Charash, Y., and Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational behavior and human decision processes*, 86 (2), 278-321.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., and Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86 (3), 425-445.
- Colquitt, J. A., and Chertkoff, J. M. (2002). Explaining injustice: The interactive effect of explanation and outcome on fairness perceptions and task motivation. *Journal of Management*, 28 (5), 591-610.
- Colquitt, J. A., Scott, B. A., and LePine, J. A. (2007). Trust, trustworthiness, and trust propensity: A meta-analytic test of their unique relationships with risk taking and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 92 (4), 909-927.

- Costigan, R. D., Iiter, S. S., and Berman, J. J. (1998). A multi-dimensional study of trust in organizations. *Journal of managerial issues*, 303-317.
- Cropanzano, R., and Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31 (6), 874-900.
- Cropanzano, R. S., Rupp, D. E., Thornton, M. A. and Shao, R. (2016). *Organizational Justice and Organizational Citizenship*. Oxford: Oxford Handbooks Online.
- Culver, T. R. (1994). *Influence strategies and trust in public schools*. USA: Seattle University.
- Çağlar, İ. (2004). İktisadi ve idari bilimler fakültesi öğrencileri ile mühendislik fakültesi öğrencilerinin liderlik tarzına ilişkin eğilimlerinin karşılaştırmalı analizi ve Çorum örneği. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (2), 91-108.
- Çalışkan, S. C. (2014). Pozitif Örgütsel Davranış Değişkenleri ile Yeni Araştırma Modelleri Geliştirme Arayışları: Pozitif Örgütsel Davranış Değişkenlerinin İşe Adanmışlık, Tükenmişlik ve Sinizm Üzerine Etkileri ve Bu Etkileşimde Örgütsel Adalet Algısının Aracılık Rolü Üzerinde . *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 16(3), 363-382.
- Çelik, V. (2000). *Eğitimsel Liderlik*. (2.Baskı). Ankara : Pegem A Yayınevi.
- Çelik, M. (2015). *Öğretmen algılarına göre ilkökul müdürlerinin otantik liderlik davranışları - Gaziantep Şehitkâmil ilçesi örneği*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gaziantep: Zirve Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çiftçi, M., ve Öztürk, U. C. (2013). Yetkinlik Bazlı Personel Seçme Faaliyetleri ve Türkiye'deki Büyük Ölçekli İşletmelerin İşgören Seçme Modeli Tercihlerindeki Eğilimler. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 13 (25), 145-172.
- Çiftçi, K. (2014). *İlkökul öğretmenlerinin örgüt iklimine ilişkin algılarının örgütsel güven üzerindeki etkisi - Batman ili örneği*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gaziantep: Zirve Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çolak, M. ve Erdost, H. E. (2004). Organizational justice: A review of the literature and some suggestions for future research. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22 (2), 51-84.
- Çolak, M. (2015). *Çalışma hayatında liderlik*. Bursa: Ekin Yayıncılık.
- Danışman, S. A, (2013), Bir Doğu Liderliğinin Batı Liderlik Yaklaşımları Perspektifinden Değerlendirilmesi: Konosuke Matsushita, *Yalova Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3 (5), 139-150.
- De Cremer, D. (2003). Why inconsistent leadership is regarded as procedurally unfair: the importance of social self-esteem concerns. *European Journal of Social Psychology*, 33 (4), 535-550.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., De Jonge, J., Janssen, P. P. and Schaufeli, W. B. (2001). Burnout and engagement at work as a function of demands and control. *Scandinavian journal of work, environment and health*, 27 (4), 279-286.

- Demirhan, M. ve Karaman, A. (2015). Akademisyenlerin adalet ve etik algılarının örgütsel adanmışlıklarına etkisi, *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (4), 245-266.
- Denizli, A. A. (2018). *İnsan Kaynakları Geliştirme İkliminin, Çalışanların İşe Adanmışlıklarına Etkisinde Örgüte Bağlılığın Rolü ve Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Deutsch, M. (1958). Trust and suspicion. *Journal of conflict resolution*, 2 (4), 265-279.
- Dickson, M. W. and Den Hartog (2005). What Good is this to me? Managerial Implications of global of global leadership research. In R. R. Sims and S. J. Quatro (Eds.), *Leadership: Succeeding in the private, public and not-forprofit sectors* (pp. 348- 366). NY: M.E. Sharpe.
- Dirks, K. T. and Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of applied psychology*, 87 (4), 611-628.
- Dirks, K. T. and Skarlicki, D. P. (2004). Trust in leaders: Existing research and emerging issues. *Trust and distrust in organizations: Dilemmas and approaches*, (7), 21-40.
- Edmonson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44, 350–383.
- Engelbrecht, A.S, Heine, G., ve Mahembe, B. (2017). Integrity, Ethical Leadership, Trust and Work Engagement. *Leadership and Organization Development Journal*, 38 (3), 368-379.
- Engelbrecht, A. S., Heine, G., and Mahembe, B. (2014). The influence of ethical leadership on trust and work engagement: An exploratory study. *SA Journal of Industrial Psychology*, 40 (1), 1-9.
- Erçetin, S. (2000). *Lider Sarmalında Vizyon* (2. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Erçil, Y. (1997). Lineer Olmayan Karizmatik Liderlik Modeli, 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu, İstanbul: Tuzla Deniz Harp Okulu, 2, s.535.
- Erdil, O. (1997). Lider Yönetici Geliştirmenin Artan Önemi Ve Yeni Yaklaşımlar. *Öneri Dergisi*, 2 (8), 65-70.
- Erdirençelebi, M. and Karataş, C. G. (2019). Örgütsel Adaletin İşe Adanmışlık İle İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi, *Business and Management Studies: An International Journal*, 7 (4), 1825-1849.
- Erdoğan, E. (2019). Örgütsel adalet algısının tükenmişlik üzerindeki etkisi: Sağlık çalışanları üzerine bir araştırma. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Eren, E. (2019). *Yönetim ve organizasyon*. (13. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Eroğlu, F. (1998). *Davranış Bilimleri*, (4. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

- Esmer, Y. (2013). Banka İşletmelerinde Etik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Ziraat Bankası Örneği, *Aksaray Üniversitesi İİBF Dergisi*, 5 (2), 41-61.
- Fairholm, G. W. (1991). *Values leadership: Toward a new philosophy of leadership*. Westport: Bloomsbury Publishing Plc.
- Farh, J.-L., Earley, P. C., and Lin, S.-C. (1997). Impetus for Action: A Cultural Analysis of Justice and Organizational Citizenship Behavior in Chinese Society. *Administrative Science Quarterly*, 42 (3), 421-444.
- Farid, H., Davies, A., Webb, L., Wolf, C., Hwang, T., Zucconi, A., & Lyu, S. (2019). *Deepfakes and audiovisual disinformation*. Centre for Data Ethics and Innovation (CDEI).
- Ferrin, D. L., and Dirks, K. T. (2002). Trust and organizational justice: A two-stage model of their interactive effects in predicting organizational outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 87 (4), 611-628.
- Fındıkçı, İ. (2009). *Hizmetkar liderlik: bir gönül yolculuğu* (3. Baskı). İstanbul: Alfa Yayıncılık.
- Finney, D. L. (2002). *Character education through student leadership development, citizenship education, and service learning curricula* (Unpublished master's thesis). Seattle University, Seattle, WA.
- Finney, L. 2022. *Inspirational Leadership*, Thales Learning and Development, Crawley, West Sussex. www.thalesld.com (Erişim tarihi:20.05.2023).
- Folger, R. and Cropanzano, R., (1998), *Organizational Justice and Human Resource Management*, USA: Sage Publications.
- Folger, R. and Konovsky, M. A. (1989). Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions. *Academy of Management Journal*, 32 (1), 115-130.
- Gambetta, D. (2000). Can we trust trust. *Trust: Making and breaking cooperative relations*, 13 (2000), 213-237.
- Gardner, W. L., and Schermerhorn Jr, J. R. (2004). Unleashing individual potential:: Performance gains through positive organizational behavior and authentic leadership. *Organizational dynamics*, 33 (3), 270-281.
- Gelfand, M. J., Erez, M., and Aycan, Z. (2007). Cross-cultural organizational behavior. *Annual Review of Psychology*, 58(1), 479-514.
- Ghadi, M. Y., Fernando, M., & Caputi, P. (2012). Transformational leadership and work engagement the mediating effect of meaning in work,(2009).
- Ghosh, P., Rai, A., Sinha, A. (2014). "Organizational Justice and Employee Engagement: Exploring The Linkage In Public Sector Banks in India", *Personnel Review*, 43(4), 628- 652.
- Gibbons, J. (2006), *Employee Engagement: A Review of Current Research and Its Implications*, New York: *The Conference Board*, 1-21.
- Gillespie, N. A., and Mann, L. (2004). Transformational leadership and shared values: The building blocks of trust. *Journal of Managerial Psychology*, 19, 588–607.

- Göktepe, E. A. (2016). *Yeni Kariyer Tutumları, Algılanan Yönetici Desteği ve İşe Tutkunluk Arasındaki İlişki: Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Greenberg, J. (1987). A Taxonomy of Organizational Justice Theories. *Academy of Management Review*, 12 (1), 9-22.
- Greenleaf, R. K. (2002). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. New York: Paulist press.
- Gül, H. ve Çöl, G. (2003). Atıf Teorisinde Belirtilen Karizmatik Lider Özelliklerinin Üçlü Örgütsel Bağlılık Modeliyle İlişkileri Üzerine Bir Araştırma. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 17 (4), 163-185.
- Güler, B. ve Taşlıyan, M. (2022). Psikolojik iklimin çalışan performansı üzerine etkisinde işe adanmışlık boyutlarının aracılık rolü. *Alanya Akademik Bakış Dergisi*, 6 (1), 1605-1628.
- Gürlek, M., ve Tuna, M. (2019). İşe adanmanın teorik temelleri ve ölçümü. *Türk Psikoloji Yazıları*, 22 (44), 35-49.
- Hackman, J. R. And Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational behavior and human performance*, 16(2), 250-279.
- Hackman, J. R. (2002). *Leading teams: Setting the stage for great performances*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Hallberg, U. E. and Schaufeli, W. B. (2006). Same Same But Different?, Can Work Engagement Be Discriminated from Job Involvement and Organizational Commitment?. *European Psychologist*, 11(2): 119-127.
- Havold, O. K. S., Havold, J. I., and Glavee-Geo, R. (2021). Trust in leaders, work satisfaction and work engagement in public hospitals. *International Journal of Public Leadership*, 17 (2), 145-159.
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach*. London & New York: Guilford Press.
- Hodgetts, R. M. (1997). *Modern management: Theory and behavior* (6th ed.). New York, NY: McGraw-Hill.
- Homans, G. C. (1961). *Social behavior: Its elementary forms*. New York: Harcourt, Brace & World.
- Horwitch, M. and Whipple, M. (2014). *Leaders who inspire: A 21st-century approach to developing your talent*. Bain & Company.
- Hosmer, L. T. (1995). Trust: The connecting link between organizational theory and philosophical ethics. *Academy of Management Review*, 20 (2), 379-403.
- House, R. J. and Howell, J. M. (1992). Personality and charismatic leadership. *The Leadership Quarterly*, 3 (2), 81-108.
- House, R. J. (1996). Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy, and a reformulated theory. *The leadership quarterly*, 7 (3), 323-352.

- Hemby, S. S. (2017). Creating a leader credibility climate as modeled in the leadership of Jesus. *Journal of biblical perspectives in leadership*, 7 (1), 46-64.
- Hoffman, S. C. (2008). *Credible leadership—In the eyes of the follower: A historical review of leadership theory throughout the twentieth century in the United States*. Lincoln: The University of Nebraska.
- Homans, G. C. (1961). *Social behavior: Its Elementary Forms*. New York: Harcourt, Brace and World.
- Hosmer, L. T. (1995). Trust: The connecting link between organizational theory and philosophical ethics. *Academy of management Review*, 20 (2), 379-403.
- Hökelekli, H. (2011). *Ailede, Okulda, Toplumda Degerler Psikolojisi ve Eğitimi*. İstanbul: Timaş Yayınları.
- Hubbell, A. P., and Chory-Assad, R. M. (2005). Motivating factors: Perceptions of justice and their relationship with managerial and organizational trust. *Communication Studies*, 56 (1), 47-70.
- Hughes, L. W., Avey, J. B., and Norman, S. M. (2008). A study of supportive climate, trust, engagement and organizational commitment. *Journal of Business & Leadership: Research, Practice, and Teaching*, 4 (2), 51-59.
- Irak, U. D. (2004). Örgütsel adalet: Ortaya çıkışı, kuramsal yaklaşımlar ve bugünkü durumu. *Türk Psikoloji Yazıları*, 7 (13), 25-43.
- Islam, T., Khatoon, A., Cheema, A. U., and Ashraf, Y. (2024). How does ethical leadership enhance employee work engagement? The roles of trust in leader and harmonious work passion. *Kybernetes*, 53 (6), 2090-2106.
- İşık İnan, Ö. ve Serinkan, C. (2020). Liderlik Yaklaşımları ve Spor Yönetiminde Liderlik. *Pamukkale Üniversitesi İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7 (2), 308-332.
- Ivancevich, J. M., Konopaske, R., & Matteson, M. T. (2005). *Organizational behavior and management* (7th ed.). New Delhi: Tata McGraw-Hill.
- İçerli, L. (2010). Örgütsel adalet: kuramsal bir yaklaşım. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5 (1), 67-92.
- İmamoğlu, E. B. ve Turan, A. D. (2019). Güçlendirici liderliğin bilgi paylaşımı davranışı üzerindeki etkisinde algılanan örgütsel destek davranışının aracı rolü: Bilişim sektöründe bir araştırma. *İstanbul Management Journal*, (87), 27-48.
- İnce, M. ve Gül, H. (2005). *Yönetimde yeni bir paradigma: Örgütsel bağlılık*. Konya: Çizgi Kitabevi.
- Inoue, A., Kawakami, N., Ishizaki, M., Shimazu, A., Tsuchiya, M., Tabata, M. and Kuroda, M. (2010). Organizational justice, psychological distress, and work engagement in Japanese workers. *International archives of occupational and environmental health*, 83, 29-38.
- İslamoğlu, G., Birsel, M., ve Börü, D. (2007). *Kurum İçinde Güven: Yöneticiye. İş Arkadaşlarına ve Kuruma Yönelik Güven Ölçümü*, İstanbul: İnkılap Kitabevi.

- İşbaşı, J.Ö. (2000). *Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin Örgütsel Adalete İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Antalya: Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü.
- İşbaşı, J. Ö. (2001). Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adalete İlişkin Algılamalarının Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü, *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1 (1), 51-73.
- İşcan, Ö.F. (2005), “Siyasal Arena Metaforu Olarak Örgütler ve Örgütsel Siyasetin Örgütsel Adalet Algısına Etkisi”, *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 60(1), 149-171.
- İyigün, N. Ö. (2012). Örgütsel adalet: Kuramsal bir yaklaşım. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11 (21), 49-64.
- Jacobs, T. O. and Jaques, E. (1990). Military executive leadership. In K. E. Clark and M. B. Clark (Eds.), *Measures leadership*. (p. 281-295) West Orange, NT: Leadership Library of America.
- Jogulu, U. D., and Wood, G. J. (2006). The role of leadership theory in raising the profile of women in management. *Equal opportunities international*, 25 (4), 236-250.
- Johnson, J. L. and O'Leary-Kelly, A. M. (2003). The effects of psychological contract breach and organizational cynicism: Not all social exchange violations are created equal. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 24 (5), 627-647.
- Judge, W. Q. (2012). *Focusing on organizational change*. Washington, DC: Saylor Foundation.
- Judge, T. A. and Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. *Journal of applied psychology*, 89 (5), 755.
- Kahn, W.A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 33 (4), 692-724.
- Kahn, W. A. (1992). To be fully there: Psychological presence at work. *Human Relations*, 45 (4), 321–349.
- Kahveci, G. (2015). *Okullarda örgüt kültürü, örgütsel güven, örgütsel yabancılaşma ve örgütsel sinisizm arasındaki ilişkiler*. Yüksek lisans tezi. Elazığ: Fırat Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Kahya, C. (2013), *Dönüştürücü ve Etkileşimci Liderlik Anlayışları ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkide Örgütsel Güvenin Rolü*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Erzurum, Atatürk Üniversitesi.
- Kahyaoglu, M. (2020). Örgütsel adalet algısının iç girişimci davranışa etkisinde örgütsel özdeşleşmenin rolü: Konaklama işletmelerinde bir uygulama. Yayınlanmamış Doktora tezi. Erzurum: Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Kanbur, E. ve Ay, A. (2020). Psikolojik sözleşme algısının işe adanmışlık üzerindeki etkisi. *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6 (2), 531-549.
- Kanten, P. (2012). *İşgörenlerde İşe Adanmanın ve Proaktif Davranışların Oluşumunda Örgütsel Güven ile Örgütsel Özdeşleşmenin Önemi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karatepe, Osman M. ve Aga, Mehmet (2012). Work Engagement as a Mediator of the Effects of Personality Traits on Job Outcomes: A Study of Frontline Employees. *Services Marketing Quarterly* 33 (4), 343-362.
- Kartal, S. E. (2010). *Genel liseler ile mesleki ve teknik liselerdeki öğretmenlerin örgütsel güven düzeylerinin karşılaştırılması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Elazığ: Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kaşlı, M. ve Seymen, O. A. (2010). Kişilik özellikleri, lider-üye etkileşimi ve tükenmişlik ilişkisi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (27).
- Kaya, H. (2018). Güvene dayalı liderlik ve örgütsel adalet algısının çalışan performansına etkisi: Kamu ve özel sektör karşılaştırması. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 16(4), 45-66.
- Kent, M. L., and Taylor, M. (2007). Beyond excellence: Extending the generic approach to international public relations: The case of Bosnia. *Public relations review*, 33 (1), 10-20.
- Keser, A. ve Yılmaz, G. (2009). "İşe Bağlanma." Çalışma Yaşamında Davranış: Güncel Yaklaşımlar, Kocaeli: Umuttepe Yayınları.
- Kılıç, D. B. Ç. (2016). Adams'ın Eşitlik Teorisi Bağlamında Müzik Öğretmenlerinin İş Tatminini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19 (36), 193-236.
- Kılıç, M. Y. (2020). Otantik liderlik davranışlarının, örgütsel adalet ve öğretmenlerin iş tatmini üzerine etkisinin incelenmesi. *Kastamonu Education Journal*, 28 (6), 2271-2283.
- Kilecioğlu, M. O. (2022). Yönetim Ve Liderlikte İletişim Becerilerinin Öneme İlişkin Bibliyometrik Bir Analiz. *Journal of Business and Communication Studies*, 1 (2), 152-165.
- Kinter, O., ve Seymen, O. (2020). Dönüşümcü Liderlik Tarzı Ve Örgütsel Adalet İlişkisi: Kavramsal Bir Değerlendirme. *Balıkesir Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1 (2), 31-53.
- Koçel, T. (2010). *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Koçel, T. (2014). *İşletme Yöneticiliği* (Genişletilmiş 15. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Koçel, T. (2018). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Konovsky, M. A., and Pugh, S. D. (1994). Citizenship behavior and social exchange. *Academy of Management Journal*, 37 (3), 656-669.
- Konovsky, M. A. (2000). Understanding procedural justice and its impact on business organizations. *Journal of management*, 26(3), 489-511.

- Koppula, R. (2008). *Examining the relationship between transformational leadership and engagement*. Master's Theses. California: San Jose State University, The Faculty of the Department of Psychology.
- Korkmaz, F. (2018). *Babacan (paternalist) liderlik davranışının örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisinde çalışanların işe tutkunluk düzeylerinin aracılık rolü: Kamu ve özel sektör karşılaştırmalı bir analiz*. Yayımlanmış Doktora Tezi, Kırıkkale: Kırıkkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kouzes, J. M. and Posner, B. Z. (1990). The credibility factor: What followers expect from their leaders. *Management Review*, 79 (1), 29-33.
- Kouzes, J. M. and Posner, B. Z. (2002). *The leadership practices inventory: Theory and evidence behind the five practices of exemplary leaders*. . New York: John Wiley & Sons.
- Kouzes, J. M. and Posner, B. Z. (2011). *Credibility: How leaders gain and lose it, why people demand it*. New York: John Wiley & Sons.
- Kouzes, J. M. and Posner, B. Z. (2023). *The leadership challenge: How to make extraordinary things happen in organizations*. New York: John Wiley & Sons.
- Kovancı, M. (2019). *İlkokul öğretmenlerinin örgütsel güven alguları ile örgütlerine yabancılaşmaları arasındaki ilişki*. Yüksek lisans tezi. Mersin: Mersin Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Kular, S., Gatenby, M., Rees, C., Soane, E., and Truss, K. (2008). Employee engagement: *A literature review*. Kingston University Working Paper Series, 19, 1-28.
- Kutunis, R. Ö. and Mesci, M. (2010). Örgütsel Adaletin Çalışanların İş Tatminine Etkisi: Turizm Alanında Eğitim Veren Bir Yükseköğretim Kurumuna Yönelik Bir Örnek Olay Çalışması. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 10 (19), 527-552.
- Laschinger, H. K. S., Wilk, P., Cho, J., and Greco, P. (2009). Empowerment, engagement and perceived effectiveness in nursing work environments: does experience matter?. *Journal of Nursing Management*, 17 (5), 636-646.
- Langton, N. and Robbins, S. P. (2006). *Fundamentals of Organizational Behaviour*. Canada: Pearson.
- Lawton, A., and Páez, I. (2015). Developing a framework for ethical leadership. *Journal of Business Ethics*, 130, 639-649.
- Leventhal, G. S., Michaels, J. W., and Sanford, C. (1972). Inequity and interpersonal conflict: Reward allocation and secrecy about reward as methods of preventing conflict. *Journal of Personality and Social Psychology*, 23 (1), 88.
- Leventhal, G. S. (1976). The distribution of rewards and resources in groups and organizations. In *Advances in experimental social psychology* (Vol. 9, pp. 91-131). ABD: Academic Press.
- Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships. In *Social exchange: Advances in theory and research* (pp. 27-55). Boston, MA: Springer US.

- Liden, R.C., Wayne, S.J., Zhao, H. and Henderson, D. (2008), Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment, *The Leadership Quarterly*, 19, 161-177.
- Lind, E. A., and Tyler, T. R. (1988). *The social psychology of procedural justice*. Almanyia: Springer Science & Business Media.
- Lucia, A. D., and Lepsinger, R. (1999). *Art & science of competency models*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Luthans, F., and Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership development. *Positive organizational scholarship*, 241 (258), 1-26.
- Luthans, F. (2011). *Organizational behavior: An evidence-based approach*. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Lyman, A. (2011). The trustworthy leader: Leveraging the power of trust to transform your organization. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Lyman, A., and Adler, H. (2011). *The trustworthy leader: Leveraging the power of trust to transform your organization*. New York: John Wiley & Sons. 1-15.
- Macey, W. H. and Schneider, B. (2008). The Meaning of Employee Engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1 (1), 3-30.
- Macey, W. H., Schneider, B., Barbera, K. M., and Young, S. A. (2009). *Employee engagement: Tools for analysis, practice, and competitive advantage*. New York: John Wiley & Sons.
- Maina, J. K.(2022). Elements of credible leadership: Perspectives from a Kenyan context. *International Journal of Recent Research in Commerce Economics and Management*, 9 (2), 52-69.
- Manz, C.C. and Sims, H.P. (1991), "SuperLeadership: Beyond the Myth of Heroic Leadership", *Organizational Dynamics*, 19 (4), 18-35.
- Manz, C. C. ve Sims, H. P. (2001). *The new superleadership: Leading others to lead themselves*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Marotto, M., Roos, D. J., Victor, B. (2001), Collective virtuosity in organizations: A study of Peak Performance in an Orchestra, *Journal of Management Studies*, 44 (3), 388– 413.
- Martin, M. M. (1999). *Trust Leadership*. *Journal of Leadership Studies*, 5 (3), 41–49.
- Maslach, C., Schaufelli, W.B. and Leiter, M.P. (2001). Job burnout, *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.
- Maslach, C. and Leiter, M. P. (2008). Early predictors of job burnout and engagement. *Journal of applied psychology*, 93(3), 498.
- Matthews, D. J. (2010). Trust me: Credible leadership delivers results. *Chief Learning Officer*, 9 (2), 28-31.
- May, D. R., Gilson, R. L. and Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaning fulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77 (1), 11-37.

- Mayer, R. C., Davis, J. H., and Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of management review*, 20 (3), 709-734.
- McGregor, D. M. (1957). *The human side of enterprise*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Meikle-Yaw, P. (2008). Democracy satisfaction: the role of interpersonal trust. *Community Development*, 39 (2), 36-51.
- Meng, Y. S., Qi, S. H. ve Li, L. (2011). A study on the impact of hotel leaders' psychological capital on employee engagement. *Proceedings of the 8th International Conference on Service Systems and Service Management (ICSSSM)* s. 1-5.
- Meydan, C. H. ve Basım, H. N. (2015). Örgütsel vatandaşlık davranışında kontrol odağı, örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılığın etkisi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15 (1), 99-116.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., and Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61 (1), 20-52.
- Mishra, K. E. (2013). *Becoming a trustworthy leader. Psychology and practice*. New York: Routledge.
- Mishra, A. K. (1996). Organizational Responses to Crisis: The Centrality of Trust. In: R.M. Kramer, and T.R. Tyler (Eds.), *Trust in Organizations*, (p.p.261-287). California: Sage Publications.
- Mohamed, R. K. M. H. and Nor, C. S. M. (2013). The relationship between McGregor's X-Y theory management style and fulfillment of psychological contract: A literature review. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3 (5), 715-720.
- Moorman, C., Deshpande, R., and Zaltman, G. (1993). Factors affecting trust in market research relationships. *Journal of marketing*, 57 (1), 81-101.
- Morgan, R. B. (1989). Reliability and validity of a factor analytically derived measure of leadership behavior and characteristics. *Educational and Psychological Measurement*, 49 (4), 911-919.
- Morris, J. A., & Feldman, D. C. (1996). The dimensions, antecedents, and consequences of emotional labor. *Academy of management review*, 21(4), 986-1010.
- Mugny, G., Tafani, E., Falomir, P., Juan, M., and Layat, C. (2000). Source credibility, social comparison, and social influence. *Revue Internationale de Psychologie Sociale*, 13, 151-175.
- Muthiani, B. M. (2022). Credible and Authentic Leadership Development in Organizations. *Science Journal of Business and Management*, 10 (1), 36-46.
- Müller, G. F., Georgianna, S., Schermelleh-Engel, K., Roth, A. C., Schreiber, W. A., Sauerland, M., and Jilg, F. (2013). Super-leadership and work enjoyment: direct and moderated influences. *Psychological reports*, 113 (3), 804-821.

- Naktiyok, A. (2009). Bilgi temelli örgüt oluşturmada yöneticilerin kalite liderliğine uygun davranışlarının rolü. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13 (1), 253- 276.
- Niehoff, B.P., Moorman, R.H.. (1993). Justice as a Mediator of the Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behaviour, *Academy of Management Journal*, 36 (3), 527-556.
- Neves, P. and Caetano A. (2006). Social Exchange Processes in Organizational Change: The Roles of Trust and Control, *Journal of Change Management*, 6 (4), 351-364.
- Nojani, M. I., Arjmandnia, A. A., Afrooz, G. A., and Rajabi, M. (2012). The study on relationship between organizational justice and job satisfaction in teachers working in general, special and gifted education systems. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 46, 2900-2905.
- Northouse, P. G. (2015). *Leadership: Theory and practice*. (7th Ed.). California: Sage publications.
- Ole Borgen, S. (2001). Identification as a trust-generating mechanism in cooperatives. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 72 (2), 209-228.
- Oliver, A. and Rothmann, S. (2007). Antecedents of work engagement in a multinational oil company. *SA Journal of Industrial Psychology*, 33 (3), 49–56.
- O'Reilly, C. A., Caldwell, D. F., Chatman, J. A., Lapid, M. and Self, W. (2010). How Leadership Matters: The Effects Of Leaders' Alignment on Strategy Implementation. *The Leadership Quarterly*, 21 (1), 104-113.
- Organ, D. W. (1996). Leadership: The great man theory revisited. *Business horizons*, 39 (3), 1-4.
- Organ, D. W. (1988), *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*, Lexington Ma: Lexington Books.
- Quist, A. H. (2009). A credible leader for turbulent times: Examining the qualities necessary for leading into the future. *Journal of strategic leadership*, 2 (1), 1-12.
- Örücü, E. ve Özafşarlıoğlu, S. (2013). Örgütsel Adaletin Çalışanların İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Güney Afrika Cumhuriyeti'nde Bir Uygulama. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10 (23), 335-358.
- Özarallı, N. (2017). İşe tutkunluğun, yapısal güçlendirme, örgütsel özdeşleşme ve hedeflerin içselleştirilmesi yoluyla geliştirilmesi. *International Journal of Social Sciences and Education Research*, 3(4), 1258-1273.
- Özalp, İ. ve Öcal, H. (2000). Örgütlerde Dönüştürücü Transformational Liderlik Yaklaşımı. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3 (4), 207-227.
- Özalp, İ., Eren,G. ve Öcal, H. (1992). Organizasyonlarda Durumsallık Yaklaşımı Açısından Liderlik: Liderliğin Fred E. Fiedler Teorisindeki Liderlik Tarzlarına Göre Eskişehir Bölgesinde Seçilen Büyük Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10 (1), 161-205.

- Özden, Y. (1999). *Eğitimde Dönüşüm :Eğitimde Yeni Değerler*. (2.Baskı). Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan örgütsel adaletin bireylerarası saldırgan davranışlar üzerindeki etkilerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Erciyes üniversitesi iktisadi ve idari bilimler fakültesi dergisi*, 21, 77-96.
- Özer, Ö., Uğurluoğlu, Ö., & Saygılı, M. (2017). Effect of organizational justice on work engagement in healthcare sector of Turkey. *Journal of Health Management*, 19(1), 73-83.
- Özeroğlu, E. (2019). *Vizyoner liderliğin örgütsel çeviklik üzerine etkisi; İstanbul ili Beylikdüzü ilçesinde özel hastanelerde bir uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özkalp, E., & Kırel, Ç. (2010). Örgütsel davranış (4. baskı). *Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım*.
- Özler, D. E., Atalay, C. G. ve Şahin, M. D. (2010). Örgütlerde Sinizm Güvensizlikle mi Bulaşır?. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2 (2), 47-57.
- Özmen, Ö.T., Arbak, Y. ve Süral Özer, P. (2005). *Değerler ve Adalet*, 13. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, İstanbul, 161-166.
- Öztekin, A. (1996). Yönetim ve liderlik. *Bilig Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi*, 1, 183-194.
- Öztürk, M. ve Kızıllı, C. (2018). Örgütsel adaletin işe adanmışlık üzerindeki etkisi: Otel çalışanları üzerine bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10(4), 812-828.
- Öztürk, V., Koçyiğit, S. Ç. ve Bal, E. Ç. (2011). *Muhasebe Meslek Mensuplarının Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri ile İşe Bağlılık Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Ankara İli Örneği*. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 12 (1): 84-98.
- Öztürk, Z. (2019). Öğretmenlerin örgütsel imaj algıları ile işe tutkunluk düzeyleri arasındaki ilişkisi. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Denizli: Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Paksoy, M. (1993). Liderlikte hersey-blanchard modeli. *Yönetim Dergisi*, 4(16), 19-22.
- Parker, R. J. and Kohlmeyer III, J. M. (2005). Organizational justice and turnover in public accounting firms: A research note. *Accounting, Organizations and Society*, 30 (4), 357-369..
- Pellegrini, E., K. and Scandura, T., A. (2008). "Paternalist Leadership: A Review and Agenda for Future Research", *Journal of Management*, 34 (3), 566-593.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H. and Fetter, R. (1990). Transformational Leader Behaviors And Their Effects On Followers' Trust In Leader, Satisfaction, And Organizational Citizenship Behaviors. *The leadership quarterly*, 1 (2), 107-142.
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., and Boomer, W. H., (1996). Transformational Leader Behaviors And Substitutes For Leadership As Determinants Of

- Employee Satisfaction, Commitment, Trust and Organizational Citizenship Behaviors, *The leadership quarterly*, 22 (2), 259-298.
- Polat, S. (2007). *Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları, Örgütsel Güven Düzeyleri ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Posner, B. Z. and Kouzes, J. M. (1988). Relating leadership and credibility. *Psychological Reports*, 63 (2), 527–530.
- Preacher, K. J. and Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40 (3), 879–891.
- Riaz, A. and Haider, M. H. (2010). Role of transformational and transactional leadership on job satisfaction and career satisfaction. *Business and Economic horizons*, 1 (1), 29-38.
- Rich, B. L., Lepine, J. A. and Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of management journal*, 53(3), 617-635.
- Riesenmy, K. R. (2008). The moderating role of follower identification in the relationship between leader and follower visionary leadership. *Emerging Leadership Journeys*, 1 (2), 62-77.
- Roach, D. (2016). 12 Characteristics of an Effective Leader. Likeateam.com. Retrieved from <http://likeateam.com/12-characteristics-of-an-effective-leader>
- Robbins, S. P. and Judge, T. A. (2012). *Organizational behavior*. US: Pearson Education.
- Roberts, D., and Davenport, T. O. (2002). Job engagement: Why it's important and how to improve it. *Employment Relations Today*, 29 (3), 21–29.
- Rothbard, N. P. and Patil, S. V. (2011). Being there: Work engagement and positive organizational psychology. *The Oxford handbook of positive organizational scholarship*, 231-243.
- Rousseau, D. M. and Parks, J.M., (1993). The Contracts of Individuals and Organizations, *Research in Organizational Behavior*, 15, 1-43.
- Rurkkhum, Suthinee ve Bartlett, Kenneth R. (2012). “The Relationship Between Employee Engagement and Organizational Citizenship Behaviour in Thailand”. *Human Resource Development International*, 15 (2), 157–174.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of managerial psychology*, 21 (7), 600-619.
- Saks, A. M. and Gruman, J. A. (2014). What do we really know about employee engagement? *Human Resource Development Quarterly*, 25(2), 155–182.
- Savolainen, T. and Hakkinen, S. (2011). Trusted to lead: Trustworthiness and its impact on leadership. *Technology Innovation Management Review*, 52-56.
- Şahinbaş F. and Erigüç G. (2019). Pozitif Örgütsel Davranış Yaklaşımıyla İşyeri Arkadaşlığı ve İşe Adanma İlişkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 15 (4): 1201-1225.

- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., ve Bakker, A. B. (2002). "The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach", *Journal of Happiness Studies*, 3, 71–92.
- Schaufeli, W. B., and Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multisample study. *Journal of organizational Behavior*, 25 (3), 293-315.
- Schaufeli, W. B., Taris, T. W. and Rhenen, W. (2008). Workaholism, Burnout, and Work Engagement: Three of A Kind of Three Different Kinds of Employee Wellbeing? *Applied Psychology. International Review*, 57 (2), 173-203.
- Schaufeli, W. B., and Bakker, A. B. (2010). Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept, *Work engagement: A handbook of essential theory and research*, ISO 690, 10-24.
- Schierholt, M. I., de Souza, K. F. R., de Queiroz, R. G., and Gimenes, R. M. T. (2023). Impact of organizational justice dimensions on social exchange theory constructs: a literature. *Revista de Gestão e Secretariado*, 14 (12), 21201-21228.
- Schriesheim, C. A. and Bird, B. J. (1979). Contributions of the Ohio state studies to the field of leadership. *Journal of Management*, 5 (2), 135-145.
- Schnake, M., Dumler, M. P., and Cochran, D. S. (1993). The relationship between "traditional" leadership," super" leadership, and organizational citizenship behavior. *Group & Organization Management*, 18 (3), 352-365.
- Schroeder, J. L. (2011). The impact of paternalism and organizational collectivism in multinational and familyowned firms in Turkey. Unpublished Doctoral Dissertation. Florida: University Of South Florida, Department of Psychology.
- Serinkan, C., ve Erdiş, Y. Ü. (2014). *Dönüşümcü liderlik bağlamında örgütsel vatandaşlık ve örgütsel adalet*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Shao, R., Rupp, D. E., Skarlicki, D. P., and Jones, K. S. (2013). Employee Justice Across Cultures: A Meta-Analytic Review. *Journal of Management*, 39 (1), 263-301.
- Shraga, O. and Shirom, A. (2009). The Construct Validity of Vigor and Its Antecedents: A Qualitative Study. *Human Relations*, 62 (2), 271-291.
- Sırma, F ve Bağcı, B. (2021). *Örgütsel Adalet ve Duygusal Emek*, Ankara: İksad yayıncılık.
- Siambi, J. K. (2022). Exploring credible leadership in International Schools in Jeddah. *Journal of Social Sciences*, 8 (2), 7-22.
- Simpson, M. (2009). Engagement at Work: A Review of the Literature. *International Journal of Nursing Studies*, 46 (7), 1012-1024.
- Sims, H. P. and Manz, C. C. (1991). SuperLeadership: Beyond the myth of heroic leadership. *Organizational Dynamics*, 19 (4), 18–35.
- Smith, H. J., Pettigrew, T. F., Pippin, G. M. ve Bialosiewicz, S. (2012). Relative deprivation: A theoretical and meta-analytic review. *Personality and Social Psychology Review*, 16, 203–232.

- Smith, H.J. ve Tyler T.R. (1997). Choosing The Right Pond: The Impact of Group Membership on Self-Esteem and Group-Oriented Behavior. *Journal of Experimental Social Psychology*, 33 (2), 146–170.
- Sonnenburg, F. K. (1994). *Managing with a conscience*. New York: McGraw-Hill.
- Sonnetag, S. (2003). Recovery, work engagement, and proactive behavior: a new look at the interface between nonwork and work. *Journal of applied psychology*, 88 (3), 518.
- Söyük, S. (2018). Örgütsel adalet ve iş tatmini: sağlık sektöründeki önemi. *Sağlık Bilimleri ve Meslekleri Dergisi*, 5 (3), 435-442.
- Srimulyani, V. A. and Hermanto, Y. B. (2022). Organizational culture as a mediator of credible leadership influence on work engagement: empirical studies in private hospitals in East Java, Indonesia. *Humanities and Social Sciences Communications*, 9 (1), 1-11.
- Stocker, C. P. (2017). Understanding the Importance and Practice of Credible Leadership at Program Executive Office Ground Combat Systems and Program Executive Office Combat Support and Combat Service Support. *Lawrence Technological University Press*, 1-79.
- Şahin, R., ve Kavas, E. (2016). Örgütsel Adalet İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesinde Öğretmenlere Yönelik Bir Araştırma: Bayat Örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 7 (14), 119-140.
- Şimşek, M.Ş., Çelik, A. ve Akgemci, T., (2014). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış* (8. Baskı). Konya: Eğitim Yayınevi.
- Tan, H. H. and Lim A. K. (2009). Trust in Coworkers and Trust in Organizations. *The Journal of Psychology*, 143 (1), 45–66.
- Taşkıran, E. (2011), *Liderlik ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki Etkileşim*, İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Taylor, S. and Pearse, N. (2009), “Creating Sustainable Organizations Through Servant Leadership”, *The International Journal of Interdisciplinary Social Sciences* 4 (4), 223-233.
- Taylor, T.A. (2002). Examination of Leadership Practices of Principals Identified As Servant Leaders. Unpublished Doctoral Dissertation. USA: University of Missouri-Columbia The Faculty of the Graduate School.
- Taylor, T., Martin, B. N., Hutchinson, S. and Jinks, M. (2007). Examination of leadership practices of principals identified as servant leaders. *International journal of leadership in education*, 10(4), 401-419.
- Tekarslan, E. (2000), *Davranışın sosyal psikolojisi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.
- Tekin, Ö. A., Baş, M. ve Gökdemir, A. (2016). Konaklama İşletmesi Çalışanlarının Douglas McGregor’un X Ve Y Teorilerine Yönelik Tutumları Üzerine Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 7 (14), 81-91.
- Tekin, Y. ve Ehtiyar, R. (2011). Başarının Temel Aktörleri: Vizyoner Liderler. *Yaşar Üniversitesi E-Dergisi*, 6 (24). 4007-4023.

- Tekinay, İ. (2015). *Okul yöneticilerinin e-liderlik yeterlikleri*. Yüksek Lisans Tezi. Konya: Mevlana Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tetik, S. (2012). Kamu İşletmelerinde Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Bazı Demografik Özellikler Açısından İncelenmesi. *Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(1), 239-249.
- Thibaut, J. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*. N.J.: Lawrence Erlbaum Associates.
- Thibaut, J. W., & Walker, L. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Thompson, K. J. (2000). *Charismatic leadership and its effects on team cognitions, behaviors, and performance*. Buffalo: State University of New York.
- Toor, S.R. ve Ofori, G. (2008). Leadership for Future Construction Industry: Agenda For Authentic Leadership. *International Journal of Project Management*, 26, 620-630.
- Topcu, M. (2017). Kriz Liderliği Ve Krizleri Fırsata Çevirmede Dönüştürücü-Vizyoner Liderlik. *Akademik Hassasiyetler*, 4 (8), 71-100.
- Töremen, F. Ve Tan, Ç. (2010). Eğitim örgütlerinde adalet: Kavramsal bir çözümleme. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, (14), 58-70.
- Tschannen-Moran, M. (2004). *Trust matters: Leadership for successful schools*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Tschannen-Moran, M. (2014). *Trust matters: Leadership for successful schools*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Turgut, T. (2010). Çalışmaya Tutkunluk. G. İslamoğlu, (Ed.), Kurumlarda iyilik de var. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Turgut, T. (2011). Çalışmaya tutkunluk: iş yükü, esnek çalışma saatleri, yönetici desteği ve iş-aile çatışması ile ilişkileri. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25 (3-4), 155-179.
- Tuti, G. ve Özdemir, M. (2021). Eğitim örgütleri için lidere güven ölçeğinin geliştirilmesi: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. *OPUS International Journal of Society Researches*, 18 (Eğitim Bilimleri Özel Sayısı), 4850-4874.
- Uğurlu Kara, A. (2020). *Kültürel Sıkılık-Esnekliğin Sosyal Kaytarmaya Etkisinde Örgütsel Adalet ve İletişim Doyumunun Aracılık Etkisi*. Doktora Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Uyguç, N., Duygulu, E. ve Çıraklar, N. (2000). Dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik ve performans. *Erciyes Üniversitesi 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 587-601.
- Ünler, E. ve Gürel, H. (2015). *Örgütsel adaletin peşinde*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Van Quaquebeke, N. and Vogt, C. (2022). Leadership Behaviour: Revisiting the Ohio State Studies. *Organisational Psychology: Revisiting the Classic Studies*, 163-182.

- Vroom, Victor H.; Jago, Arthur G. (2007). The Role of The Situation In Leadership. *American Psychologist*, 62 (1), 17–24.
- Walster, E., Berscheid, E., & Walster, G. W. (1973). New directions in equity research. *Journal of Personality and Social Psychology*, 25(2), 151–176.
- Walumbwa, F.O., Hartnell, C.A., Misati, E. (2017). Does ethical leadership enhance group learning behavior? Examining the mediating influence of group ethical conduct, justice climate, and peer justice, *Journal of Business Research*, 72, 14–23.
- Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organizations*. New York: Free Press.
- Williams Jr, R. I., Raffo, D. M., Randy Clark, W. and Clark, L. A. (2022). A systematic review of leader credibility: its murky framework needs clarity. *Management Review Quarterly*, 1-44.
- Wong, T. P. and Page, D. (2000). A conceptual framework for measuring servant-leadership. In S. Adjibolosoo (Ed.), *The human factor in shaping the course of history and development*. Lanham, MD: University Press of America.
- Yalçınkaya, M. (2002). Çağdaş okulda etkili liderlik. *Ege Eğitim Dergisi*, 1(2).
- Yalnız, A. ve Yılmaz, Y. (2018). Değerler eğitimi kavramı olarak dürüstlük ve dürüstlük ölçeği Türkçe formu: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Hitit Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, 17 (34), 649-666.
- Yavan, Ö. (2016). Örgütsel Davranış Düzleminde Adanmışlık, *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25, 278-296.
- Yemenici, A. ve Bozkurt, Ö. (2020). Çalışanların işe tutkunluğu ile kendilik algısı arasındaki ilişkinin incelenmesi: Düzce ili imalat sanayi örneği. *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 11 (1). 18-33.
- Yeşiltaş, M., Kanten, P. ve Sormaz, Ü. (2013). Otantik liderlik tarzının prososyal hizmet davranışları üzerindeki etkisi: Konaklama işletmelerine yönelik bir uygulama. *Istanbul University Journal of the School of Business Administration*, 42 (2).
- Yıldırım, F. (2002). *Çalışma yaşamında örgüte bağlılık ve örgütsel adalet ilişkisi*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Ankara: Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yıldırım, İ. (2024). *Örgütsel Adalet ve Yöneticiye Güvenin Örgütsel Bağlılığa Etkisinde Örgüt Kültürünün Aracı Rolü: Buna Yönelik Bir Araştırma*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Aydın Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
- Yılmaz, A. ve Boğa Ceylan, Ç. (2011). İlköğretim okul yöneticilerinin liderlik davranış düzeyleri ile öğretmenlerin iş doyumu ilişkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 17 (2), 277-394.
- Yılmaz, A. (2020). Yönetmelik şeffaflık ve adil uygulamaların psikolojik bağlılık üzerindeki etkisi. *İşletme ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 11(1), 89-104.
- Yılmaz, M. K. ve Keçecioğlu, T. (2018). İşe Adanmışlık: Mevcut Düşüncenin Gözden Geçirilmesi. *Business Economics And Management Research Journal*, 1 (1), 55-71.

- Yorgun, Y., Yılmaz, Y. ve Keser, D. (2009). The relationships of job and life satisfaction with intention to leave among unionized hotel employees in Turkey. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 11(2), 55-68.
- Yukl, G. A. (2010). *Leadership in organizations*. (7th Ed.). New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Yürür, S. (2008). Örgütsel adalet ile iş tatmini ve çalışanların bireysel özellikleri arasındaki ilişkilerin analizine yönelik bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13 (2), 295-312.
- Zaleznik, A. (2004). Managers and leaders: Are They Different?. *Harvard business review*, 82 (1), 74-81.
- Zand, D. E. (1972). Trust and managerial problem solving. *Administrative science quarterly*, 17(2), 229-239.
- Zel, U. (2011). *Kişilik ve Liderlik: Evrensel Boyutlarıyla Yönelimsel Açısından Araştırmalar, Teoriler ve Yorumlar*. (3. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Zhao, X., Lynch, J. G. and Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis. *Journal of Consumer Research*, 37 (2), 197-206.

ETİK KURUL ONAYI



T.C.
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



Sayı : E-88958771-050.04-392146
Konu : Etik Kurul

10.06.2024

BALIKESİR İŞLETME ANABİLİM DALI BAŞKANLIĞINA

İlgi : 07.06.2024 tarihli ve 19928322/050.04/391736 sayılı yazı.

Anabilim Dalınız yüksek lisans programı öğrencisi Pınar BAYINDIRLI'nın yardımcı araştırmacı, Prof.Dr.Oya SEYMEN'in sorumlu araştırmacı olduğu "Güvenilir Liderlik, Örgütsel Adalet ve İşe Adanmışlık İlişkisi: Görgül Bir Araştırma" başlıklı tez çalışması için Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu 31.05.2024 tarihli ve 2024/05 sayılı toplantısında alınan etik kurul kararı ekte gönderilmiştir.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

Dr. Öğr. Üyesi Mustafa OĞUZ
Müdür Yardımcısı

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Kodu :BSR6LLN00T Pin Kodu :88462

Belge Takip Adresi : <https://www.turkiye.gov.tr/balikesir-universitesi-ebys>

Adres:Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çağış Yerleşkesi 10145 Balıkesir

Telefon:2666121400 Faks:2666121307

e-Posta:sbe@balikesir.edu.tr Web:sbe.balikesir.edu.tr

Kep Adresi:balikesiruniversitesi@hs01.kep.tr

Bilgi için: Hami Ergin

Unvanı: Tekniker

Tel No: 6121400-10000





T.C.
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Rektörlük



Sayı : E-19928322-050.04-391736
Konu : Etik Kurul

07.06.2024

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi : 07.05.2024 tarihli ve 88958771/300/379886 sayılı yazı.

Enstitünüz İşletme Anabilim Dalı yüksek lisans programı öğrencisi Pınar BAYINDIRLI'nın yardımcı araştırmacı, Prof.Dr.Oya SEYMEN'in sorumlu araştırmacı olduğu "**Güvenilir Liderlik, Örgütsel Adalet ve İşe Adanmışlık İlişkisi: Görgül Bir Araştırma**" başlıklı tez çalışması için Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu 31.05.2024 tarihli ve 2024/05 sayılı toplantısında alınan etik kurul kararı ekte gönderilmiştir.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

Prof. Dr. Cevdet AVCIKURT
Rektör Yardımcısı

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Kodu :BSL6LBB0NT Pin Kodu :23672

Belge Takip Adresi : <https://www.turkiye.gov.tr/balikesir-universitesi-ebys>

Adres:Balıkesir Üniversitesi Rektörlüğü Çağış Yerleşkesi 10145 Balıkesir

Telefon:2666121400 Faks:2666121412

Web:<http://www.balikesir.edu.tr>

Kep Adresi:balikesiruniversitesi@hs01.kep.tr

Bilgi için: Necla Öztürk
Unvanı: Bilgisayar İşletmeni



T.C.
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER ARAŞTIRMALARI ETİK KURULU

Toplantı Tarihi	: 31.05.2024
Toplantı Sayısı	: 2024/5
Toplantı Saati	: 10.30
Araştırmanın Başlığı	Türkçe : : Güvenilir Liderlik, Örgütsel Adalet ve İşe Adanmışlık İlişkisi: Görgül Bir Araştırma
	İngilizce : The Relationship Between Reliable Leadership, Organizational Justice and Job Engagement:An Empirical Research
SORUMLU ARAŞTIRMACI	
Ad Soyad	: Prof. Dr. Oya SEYMEN
Kurumu	: Balıkesir Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Enstitüsü
YARDIMCI ARAŞTIRMACI/ARAŞTIRMACILAR	
Adı Soyadı	Kurumu
Pınar BAYINDIRLI	Balıkesir Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Enstitüsü

Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu 31.05.2024 tarihinde Prof. Dr. Bayram ŞAHİN'in başkanlığında toplandı. Kurul üyelerinden Prof. Dr Elif ÇİMEN (Raporlu) ve Prof. Dr. Salim ÇONOĞLU toplantıya katılmadı.

Görüşme sonunda, yukarıda bilgileri yer alan araştırmanın Bilimsel Araştırma Etik Kurul Onay Belgesi talebi Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulunca değerlendirilmiş ve etik açıdan uygun bulunmuştur.

BAŞKAN
Prof. Dr. Bayram ŞAHİN

Prof. Dr. Sebahattin KARAMAN
Üye

Prof. Dr. Uğur GÜRGAN
Üye

Doç. Dr. İbrahim Murat BİCİL
Üye

Doç. Dr. Nuri Berk GÜNGÖR
Üye

Üye

Üye

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

EKLER

EK 1: Anket Metni

Sayın Katılımcı,

Bu çalışma Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Yüksek Lisans programında yapılan tezin bir parçasıdır. Çalışmada; güvenilir liderlik ile işe adanmışlık arasında örgütsel adaletin aracılık etkisi araştırılmaktadır. Anketimize katılım gönüllülük esasına dayanmaktadır. İstedığınız zaman araştırmaya katılımınızı sonlandırabilirsiniz. Bu ankette tek tek kişilerin yanıtlarından ziyade tüm katılımcıların benzer yanıtları bir araya getirileceği için, katılımcılardan ad, soyad, iletişim bilgileri istenmemektedir.

Çalışmaya katılımınızdan dolayı teşekkür ederiz.

Pınar Bayındırlı (Yüksek Lisans Öğrencisi)

Prof. Dr. Oya Seymen (Tez Danışmanı)

BÖLÜM 1: DEMOGRAFİK BİLGİLER

- 1. Cinsiyetiniz:** Kadın () Erkek ()
- 2. Yaşınız:** 18-24 () 25-31 () 32-38 () 39-45 () 46 ve üstü ()
- 3. Eğitim seviyeniz:** Lise altı () Lise () Ön lisans () Lisans () Yüksek Lisans () Doktora ()
- 4. Medeni haliniz:** Evli () Bekar ()
- 5. Şu andaki işinizde kaç yıldır çalışıyorsunuz?** 1 Yıldan Az () 1-5 Yıl () 6-10 Yıl () 11-15 Yıl () 15 Yıldan Fazla ()

6.Çalıştığınız sektör:
Ağırlama ve Turizm
Beşerî Hizmetler
Bilim, Teknoloji, Mühendislik ve Matematik
Bilişim
Eğitim ve Öğretim
Ekonomi/Finans
Hukuk, Kamu Güvenliği, Ceza İnfaz ve Güvenlik
İmalat
İşletme Yönetimi
Kamu Yönetimi
Mimarlık ve Yapı
Pazarlama
Sağlık Bilimleri
Sanat, Ses/Görüntü Teknolojisi ve İletişim
Tarım, Gıda ve Doğal Kaynaklar
Otomotiv
Ulaştırma, Dağıtım ve Lojistik
Diğer

EK 2: Anket Formu

BÖLÜM 2: GÜVENİLİR LİDERLİK(G.L.)

Aşağıdaki sorularda liderinizle ilgili düşüncelerinizi; Kesinlikle katılmıyorum Katılmıyorum Kararsızım Katılıyorum Kesinlikle Katılıyorum ifadeleri ile belirtiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Davranışları ile etik ilkelere bağlıdır.	1	2	3	4	5
2. Açık sözlüdür.	1	2	3	4	5
3. Örgütte adil görev dağılımı yapar.	1	2	3	4	5
4. Verdiği sözleri tutar.	1	2	3	4	5
5. Davranışlarıyla tutarlıdır.	1	2	3	4	5
6. Bireysel gelişimimizi önemser.	1	2	3	4	5
7. Davranışlarında samimidir.	1	2	3	4	5
8. Sorun ve problem durumunda çalışanlarına rehberlik eder.	1	2	3	4	5
9. Farklı görüşlere saygı gösterir.	1	2	3	4	5
10. Kişisel bilgilerimi iznim olmadan üçüncü kişilerle paylaşmaz.	1	2	3	4	5
11. Ulaşılabiliridir.	1	2	3	4	5
12. Çalışanlarına güvenir.	1	2	3	4	5
13. Herkese karşı adaletli davranır.	1	2	3	4	5
14. Örgütte güvene dayalı bir iklim oluşturur.	1	2	3	4	5
15. Çalışanların tercihlerine saygılıdır.	1	2	3	4	5
16. Söylemi ile beden dili uygunluk gösterir.	1	2	3	4	5
17. Yalan söylemez.	1	2	3	4	5
18. Çalışanlarının emeğine saygılıdır.	1	2	3	4	5
19. Kişisel çıkarları için çalışanlarını asla suistimal etmez.	1	2	3	4	5
20. Çalışmalarıyla aldığı maaşı hak eder.	1	2	3	4	5

BÖLÜM 3: İŞE ADANMIŞLIK(İ.A.)

Aşağıdaki sorularda işinizle ilgili düşüncelerinizi; Kesinlikle katılmıyorum Katılmıyorum Kararsızım Katılıyorum Kesinlikle Katılıyorum ifadeleri ile belirtiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
21. İşimde kendimi enerji dolu hissedirim.	1	2	3	4	5
22. Yaptığım işi anlamlı ve bir amaca hizmet ediyor buluyorum.	1	2	3	4	5
23. Çalışırken zaman su gibi akıp gider.	1	2	3	4	5
24. İşimde kendimi güçlü ve dinç hissedirim.	1	2	3	4	5
25. İşime karşı istekli ve hevesliyim.	1	2	3	4	5
26. Çalışırken etrafımdaki her şeyi unuturum.	1	2	3	4	5
27. Sabah kalktığımda işe gitmek için istekliyimdir.	1	2	3	4	5
28. İşim bana çalışma şevki verir.	1	2	3	4	5
29. Yoğun bir şekilde çalışırken kendimi mutlu hissedirim.	1	2	3	4	5
30. Ara vermeden uzun süre çalışabilirim.	1	2	3	4	5
31. Yaptığım işle gurur duyuyorum.	1	2	3	4	5
32. Çalışırken tamamen işime konsantre olur dalar giderim.	1	2	3	4	5
33. İşimde kendimi zihinsel olarak oldukça dinç hissedirim.	1	2	3	4	5
34. İşimi ilginç ve özel bulurum.	1	2	3	4	5
35. Çalışırken kendimi işime kaptırırım.	1	2	3	4	5
36. Çalışırken işler yolunda gitmese bile azimle çalışmaya devam ederim.	1	2	3	4	5
37. Çalışırken bunun hiç bitmemesini isterim.	1	2	3	4	5

BÖLÜM 4: ÖRGÜTSEL ADALET(Ö.A.)

Aşağıdaki sorularda örgütünüze ilgili düşüncelerinizi; Kesinlikle katılmıyorum Katılmıyorum Kararsızım Katılıyorum Kesinlikle Katılıyorum ifadeleri ile belirtiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
38. İşe ilişkin kararlar yöneticiler tarafından tarafsız bir şekilde alınmaktadır.	1	2	3	4	5
39. Yöneticiler, alınan kararları açıklar ve çalışanlar talep ederse ek bilgi verirler.	1	2	3	4	5
40 İş sorumluluklarımın adil olduğu kanısındayım.	1	2	3	4	5
41. Ücretimin adil olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
42. Yöneticiler, işle ilgili kararlar alınmadan önce bütün çalışanların görüşlerini alırlar.	1	2	3	4	5
43. İşle ilgili kararlar alırken yöneticilerim bana saygılı davranır ve önem verirler.	1	2	3	4	5
44. İşimle ilgili kararlar alırken yöneticilerim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır.	1	2	3	4	5
45. Yöneticiler, işle ilgili kararları vermeden önce doğru ve eksiksiz bilgi toplarlar.	1	2	3	4	5
46. Yöneticilerim, işim hakkında verilen kararlar konusunda yeterli gerekçe sunarlar.	1	2	3	4	5
47. Bir bütün olarak değerlendirildiğinde, işyerimden elde ettiğim kazanımların adil olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
48. Çalışma programım adildir.	1	2	3	4	5
49. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana karşı dürüst ve samimidirler.	1	2	3	4	5
50. İşimle ilgili kararlar alırken yöneticilerim bana adil davranırlar.	1	2	3	4	5
51. İşle ilgili bütün kararlar bunlardan etkilenen tüm çalışanlara ayırım gözetmeksizin uygulanır.	1	2	3	4	5
52. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bir çalışan olarak haklarımı gözetirler.	1	2	3	4	5
53. Yöneticilerim, işimle ilgili kararların doğuracağı sonuçları benimle paylaşırlar.	1	2	3	4	5
54. İş yükümün adil olduğu kanısındayım.	1	2	3	4	5
55. Çalışanlar, yöneticilerin işle ilgili kararlarına karşı çıkabilirler ya da bu kararların üst makamlarca yeniden görüşülmesini isteyebilirler.	1	2	3	4	5
56. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana anlamlı gelen açıklamalar yapar.	1	2	3	4	5
57. Yöneticilerim, işimle ilgili alınan her kararı bana net olarak açıklar.	1	2	3	4	5

