



T.C.

BİLECİK ŞEYH EDEBALI ÜNİVERSİTESİ

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

YÖNETİM VE ORGANİZASYON TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

**KARİZMATİK LİDERLİĞİN İŞ DOYUMUNA ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL ADALET  
ALGISİNİN ARACILIK ROLÜ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ŞAHİN PETEK

TEZ DANIŞMANI

DR.ÖĞR.ÜYESİ SANİYE HAYDAROĞLU

BİLECİK, 2026

10784515

T.C.  
BİLECİK ŞEYH EDEBALI ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
YÖNETİM VE ORGANİZASYON TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

**KARİZMATİK LİDERLİĞİN İŞ DOYUMUNA ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL ADALET  
ALGISİNİN ARACILIK ROLÜ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ŞAHİN PETEK

TEZ DANIŞMANI

DR.ÖĞR.ÜYESİ SANİYE HAYDAROĞLU

BİLECİK, 2026

10784515

## BEYAN

Karizmatik Liderliğin İş Doyumuna Etkisinde Örgütsel Adalet Algısının Aracılık Rolü başlıklı yüksek lisans tezinin hazırlık ve yazım aşamasında bilimsel araştırma ve etik kurallarına uyduğumu, Yükseköğretim Kurumları Bilimsel Araştırma ve Yayın Faaliyetlerinde Üretken Yapay Zekâ Kullanımına Dair Etik Rehberine uygun olarak tez hazırladığımı, başkalarının eserlerinden yararlandığım bölümlerde bilimsel etik kurallarına uygun olarak atıfta bulunduğumu, kullandığım verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı, çalışmamın herhangi bir kısmının başka bir tez olarak sunulmadığını, aksinin tespit edilmesi durumunda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

**Şahin PETEK**

...../...../2026

**İmza.....**

## ÖN SÖZ

Tezimin hazırlanmasında her aşamada bana destek veren değerli danışmanım Dr.Öğr.Üyesi Saniye HAYDAROĞLU' nun akademik desteği, yol göstericiliği ve yüksek katkılarından dolayı kendisine teşekkür ederim. Tezimin analizlerinin yapılmasında engin tecrübelerini aktaran değerli jüri hocam Dr.Öğr.Üyesi Bülent TURAN' a ve tez savunmasına katılarak eleştiri ve önerilerini aktaran Dr.Öğr.Üyesi Burcu Şefika DOĞRUL' a teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca tezimi kaleme alırken karşılaştığım zorlukları aşmamda bana ilham kaynağı olan kıymetli eşim Şeyda PETEK' e ve oğlum Eymen Ata PETEK' e teşekkür ediyorum.

Umarım bu çalışma, karizmatik liderliğin iş doyumuna etkisinde örgütsel adalet algısının aracılık rolünün daha iyi anlaşılmasına katkı sağlar ve iş dünyasında liderlerin, çalışan memnuniyeti ile adalet algısını güçlendirmeye yönelik daha etkili stratejiler geliştirmelerine ışık tutar.

**Şahin PETEK**

**2026**

## ÖZET

Günümüz örgütlerinde artan rekabet, performans baskısı ve değişen çalışma koşulları, çalışan tutum ve davranışlarını etkileyen liderlik yaklaşımlarının önemini artırmaktadır. Bu bağlamda karizmatik liderlik, çalışanların motivasyonu, örgütsel algıları ve iş doyumunu üzerinde etkili olan önemli liderlik tarzlarından biri olarak öne çıkmaktadır. Özellikle bankacılık sektörü gibi yoğun hedef baskısı ve rekabetin söz konusu olduğu çalışma ortamlarında, çalışanların örgütsel adalet algıları ve iş doyumunu düzeyleri kritik bir öneme sahiptir.

Bu araştırmanın temel amacı, karizmatik liderliğin çalışanların iş doyumunu üzerindeki etkisini incelemek ve bu ilişkide örgütsel adalet algısının aracılık rolünü belirlemektir. Araştırma, Türkiye genelinde bankacılık sektöründe çalışan 281 kişi üzerinde gerçekleştirilmiştir. Veriler anket yöntemi ile toplanmış olup analiz sürecinde Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) ve Analysis of Moment Structures (AMOS) programları kullanılmıştır. Ölçeklerin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) uygulanmış; değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemek üzere korelasyon ve regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir. Ayrıca örgütsel adalet algısının aracılık rolünü test etmek amacıyla Hayes (2022) tarafından geliştirilen PROCESS Macro 4.2 eklentisinde Model 4 kullanılarak 5000 bootstrap örnekleme üzerinden aracılık analizi yapılmıştır.

Elde edilen bulgulara göre, karizmatik liderliğin iş doyumunu üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisinin bulunduğu tespit edilmiştir. Ayrıca karizmatik liderliğin örgütsel adalet algısını pozitif yönde etkilediği belirlenmiştir. Örgütsel adalet algısının ise iş doyumunu üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Aracılık analizi sonucunda, örgütsel adalet algısının karizmatik liderlik ile iş doyumunu arasındaki ilişkide kısmi aracılık rolü üstlendiği belirlenmiştir. Bootstrap güven aralığının sıfır değerini içermemesi, dolaylı etkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermiştir. Bu bulgular, karizmatik liderliğin çalışanların iş doyumunu yalnızca doğrudan değil, aynı zamanda örgütsel adalet algısı aracılığıyla dolaylı olarak da etkilediğini ortaya koymaktadır.

Araştırma sonuçları genel olarak değerlendirildiğinde, karizmatik liderlik davranışlarının çalışanların örgütsel adalet algılarını güçlendirdiği ve bu durumun iş doyumunu artırdığı görülmektedir. Bu doğrultuda, bankacılık sektöründe yöneticilerin karizmatik liderlik

zelliklerini geliştirmelerinin çalışan memnuniyeti, örgütsel bağlılık ve kurumsal verimlilik açısından önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Liderlik, Karizmatik Liderlik, İş Doyumu, rgtsel Adalet

## ABSTRACT

In today's organizations, increasing competition, performance pressure, and changing work conditions are heightening the importance of leadership approaches that influence employee attitudes and behaviors. In this context, charismatic leadership stands out as one of the key leadership styles that significantly impacts employee motivation, organizational perceptions, and job satisfaction. Particularly in work environments characterized by intense target pressure and competition, such as the banking sector, employees' perceptions of organizational justice and their levels of job satisfaction are of critical importance.

The primary objective of this study is to examine the effect of charismatic leadership on employees' job satisfaction and to determine the mediating role of perceived organizational justice in this relationship. The research was conducted on 281 individuals working in the banking sector across Turkey. Data were collected via a survey, and the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) and Analysis of Moment Structures (AMOS) software were used in the analysis process. Confirmatory Factor Analysis (CFA) was applied to test the construct validity of the scales; correlation and regression analyses were performed to determine the relationships among the variables. Additionally, to test the mediating role of perceived organizational justice, a mediation analysis was performed using Model 4 in the PROCESS Macro 4.2 add-in developed by Hayes (2022), based on 5,000 bootstrap samples.

According to the findings, it was determined that charismatic leadership has a positive and significant effect on job satisfaction. Furthermore, it was found that charismatic leadership positively influences the perception of organizational justice. It was also concluded that the perception of organizational justice has a significant and positive effect on job satisfaction. The mediation analysis revealed that the perception of organizational justice plays a partial mediating role in the relationship between charismatic leadership and job satisfaction. The fact that the bootstrap confidence interval does not include the value of zero indicates that the indirect effect is statistically significant. These findings reveal that charismatic leadership affects employees' job satisfaction not only directly but also indirectly through the perception of organizational justice.

When the research results are evaluated as a whole, it is observed that charismatic leadership behaviors strengthen employees' perceptions of organizational justice, and this, in turn,

increases job satisfaction. In this regard, it is believed that managers in the banking sector developing charismatic leadership traits will make significant contributions to employee satisfaction, organizational commitment, and organizational efficiency.

**Keywords:** Leadership, Charismatic Leadership, Job Satisfaction, Organizational Justice.

## İÇİNDEKİLER

|   |    |
|---|----|
| ÖN SÖZ.....   | i  |
| ÖZET .....  | ii |
| ABSTRACT .....  | iv |
| İÇİNDEKİLER.....  | vi |
| TABLolar LİSTESİ.....   | ix |
| ŞEKİLLER LİSTESİ.....   | x  |
| KISALTMALAR VE SİMGELER LİSTESİ .....                                 | xi |
| 1. GİRİŞ.....   | 1  |
| 1.1. Problem.....   | 2  |
| 1.2. Amaç .....   | 4  |
| 1.3. Önem .....   | 4  |
| 1.4. Varsayımlar .....  | 5  |
| 1.5. Kapsam ve Sınırlılıklar .....                                    | 6  |
| 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....   | 8  |
| 2.1. Karizmatik Liderlik.....   | 8  |
| 2.1.1. Lider ve Liderlik .....  | 8  |
| 2.1.2. Karizmanın Kökeni ve Karizmatik Liderlik .....                 | 10 |
| 2.1.3. Karizmatik Liderliğin Tanımı .....                             | 13 |
| 2.1.4. Karizmatik Liderlerin Özellikleri .....                        | 17 |
| 2.1.5. Karizmatik Liderlik Teorileri.....                             | 22 |
| 2.1.6. Karizmatik Liderliğin Olumlu ve Olumsuz Yönleri.....           | 31 |
| 2.1.7. Karizmatik Liderliğin Ortaya Çıkışını Etkileyen Faktörler..... | 32 |
| 2.2. İŞ DOYUMU .....  | 35 |
| 2.2.1. İş Doyumu Tanımı ve Önemi .....                                | 35 |
| 2.2.2. İş Doyumu Teorileri.....                                       | 40 |
| 2.2.3. İş Doyumunu Etkileyen Faktörler .....                          | 54 |
| 2.2.4. İş Doyumunun Sonuçları.....                                    | 65 |
| 2.3. ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI .....                                     | 68 |
| 2.3.1. Örgütsel Adaletin Tanımı ve Önemi .....                        | 68 |

|        |  |            |
|--------|--|------------|
| 2.3.2. | Örgütsel Adaletin Kuramsal Temelleri ve Tarihsel Gelişimi .....  | 72         |
| 2.3.3. | Örgütsel Adaletin Boyutları.....   | 85         |
| 2.3.4. | Örgütsel Adaletin Sonuçları.....   | 94         |
| 2.4.   | <b>KARIZMATİK LİDERLİK, İŞ DOYUMU VE ÖRGÜTSEL ADALET<br/>ALGISI ÜZERİNE YAPILAN ÇALIŞMALAR KAPSAMINDA<br/>HİPOTEZİLERİN OLUŞTURULMASI.....</b> | <b>98</b>  |
| 3.     | <b>YÖNTEM .....</b>  | <b>109</b> |
| 3.1.   | Araştırmanın Hipotezleri.....  | 109        |
| 3.1.1. | Araştırma Modeli.....  | 110        |
| 3.2.   | Evren ve Örneklem.....   | 111        |
| 3.3.   | Veri Toplama Aracı.....  | 111        |
| 3.4.   | Veri Toplama Süreci.....   | 113        |
| 3.5.   | Veri Analiz Yöntemi .....  | 113        |
| 4.     | <b>BULGULAR.....</b>   | <b>115</b> |
| 4.1.   | Demografik Bulgular.....   | 115        |
| 4.2.   | Geçerlilik ve Güvenilirlik.....  | 116        |
| 4.2.1. | Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA).....  | 116        |
| 4.2.2. | Yakınsak Geçerlilik (AVE ve CR).....   | 123        |
| 4.2.3. | Güvenilirlik Analizi .....   | 124        |
| 4.3.   | Tanımlayıcı İstatistikler .....  | 125        |
| 4.4.   | Normallik Testi .....  | 126        |
| 4.5.   | Korelasyon Analizi.....  | 126        |
| 4.6.   | Regresyon Analizi .....  | 127        |
| 4.7.   | Aracılık (PROCESS) Analizi .....   | 129        |
| 4.8.   | Hipotez Testi Sonuçları .....  | 131        |
| 5.     | <b>TARTIŞMA.....</b>   | <b>133</b> |
| 6.     | <b>SONUÇ VE ÖNERİLER .....</b>   | <b>138</b> |
|        | <b>KAYNAKÇA .....</b>  | <b>141</b> |

**EKLER..... 152**

## TABLolar LİSTESİ

Sayfa

|  |            |
|--|------------|
| <b>Tablo 2.1.</b> Herzberg Motivasyon-Hijyen Teorisi (Riggio, 2013: 200).....                                      | <b>45</b>  |
| <b>Tablo 2.2.</b> Greenberg'in Sınıflandırmasıyla İlgili Temsili Araştırma Soruları.....                           | <b>73</b>  |
| <b>Tablo 2.3.</b> Örgütsel Adalet Teorilerinin Sınıflandırılması .....   | <b>74</b>  |
| <b>Tablo 2.4.</b> Eşitlik Teorisinin Girdi ve Çıktıları .....  | <b>80</b>  |
| <b>Tablo 4.1.</b> Katılımcıların Demografik Özellikleri .....  | <b>115</b> |
| <b>Tablo 4.2.</b> Ölçeklere İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) Uyum İndeksleri .....                         | <b>122</b> |
| <b>Tablo 4.3.</b> Ölçeklere İlişkin Yakınsak Geçerlilik (AVE) ve Bileşik Güvenilirlik (CR) Değerleri.....          | <b>123</b> |
| <b>Tablo 4.4.</b> Güvenilirlik İstatistiği .....   | <b>124</b> |
| <b>Tablo 4.5.</b> Tanımlayıcı İstatistikler.....   | <b>125</b> |
| <b>Tablo 4.6.</b> Normallik Değerleri .....  | <b>126</b> |
| <b>Tablo 4.7.</b> Korelasyon Analizi.....  | <b>127</b> |
| <b>Tablo 4.8.</b> Karizmatik Liderliğin İş Doyumu Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi .....              | <b>128</b> |
| <b>Tablo 4.9.</b> Karizmatik Liderliğin Örgütsel Adalet Algısı Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi ..... | <b>128</b> |
| <b>Tablo 4.10.</b> Örgütsel Adalet Algısının İş Doyumu Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi .....         | <b>129</b> |
| <b>Tablo 4.11.</b> Aracılık (PROCESS Model 4) Sonuçları .....  | <b>130</b> |
| <b>Tablo 4.12.</b> Hipotez Testi Sonuçları.....  | <b>131</b> |

## ŞEKİLLER LİSTESİ

|   | Sayfa |
|---|-------|
| Şekil 2.1. Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi .....  | 42    |
| Şekil 2.2. Vroom Bekleyiş Teorisi. ....   | 47    |
| Şekil 2.3. Adams Eşitlik Teorisi .....  | 48    |
| Şekil 2.4. Lawler ve Porter'ın Geliştirilmiş Beklenti Teorisi .....                       | 53    |
| Şekil 3.1. Hipotezler Arası İlişki Görseli.....   | 110   |
| Şekil 4.1. Karizmatik Liderlik Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) Modeli . | 117   |
| Şekil 4.2. İş Doyumu Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) Modeli .....       | 119   |
| Şekil 4.3. Örgütsel Adalet Algısı Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) Mod.  | 121   |

## KISALTMALAR VE SİMGELER LİSTESİ

**$\alpha$  (Alpha)** : Cronbach Alpha Güvenirlik Katsayısı

**$\beta$  (Beta)** : Standartlaştırılmış Regresyon Katsayısı

**AVE (Average Variance Extracted)** : Ortalama Açıklanan Varyans

**AMOS** : Analysis of Moment Structures

**DFA (Confirmatory Factor Analysis)** : Doğrulayıcı Faktör Analizi

**CI (Confidence Interval)** : Güven Aralığı

**CR (Composite Reliability)** : Bileşik Güvenilirlik

**df (Degrees of Freedom)** : Serbestlik Derecesi

**F** : Regresyon Modeli Anlamlılık Değeri

**H1, H2, H3, H4** : Araştırma Hipotezleri

**İD** : İş Doyumu

**KL** : Karizmatik Liderlik

**Kurtosis** : Basıklık Katsayısı

**Max.** : Maksimum Değer

**Min.** : Minimum Değer

**N** : Örneklem Büyüklüğü

**ÖA** : Örgütsel Adalet

**p** : Anlamlılık Düzeyi

**PROCESS** : Aracılık Analizi Yöntemi (Model 4)

**r** : Pearson Korelasyon Katsayısı

**R<sup>2</sup>** : Belirleme Katsayısı

**SE (Std. Error)** : Standart Hata

**Skewness** : Çarpıklık Katsayısı

**SPSS** : Statistical Package for the Social Sciences

**SS** : Standart Sapma

**t** : t testi istatistiği

$\bar{X}$  : Aritmetik Ortalama

## 1. GİRİŞ

Günümüzde örgütlerin başarısı yalnızca ekonomik kaynaklara veya teknolojik altyapıya bağlı olmaktan çıkmış, büyük ölçüde insan kaynağının etkin yönetimine bağlı hale gelmiştir. Çalışanların örgütlerine yönelik tutumları, algıları ve motivasyon düzeyleri; örgütsel performans, hizmet kalitesi ve sürdürülebilir rekabet avantajı açısından belirleyici bir rol oynamaktadır. Bu bağlamda liderlik, örgütlerin amaçlarına ulaşmasında ve çalışanların davranışlarını yönlendirmede temel bir unsur olarak öne çıkmaktadır.

Liderlik kavramı, örgütsel davranış literatüründe farklı yaklaşımlar çerçevesinde ele alınmış olmakla birlikte, özellikle son yıllarda çalışanların psikolojik algıları ve tutumları üzerindeki etkileri bakımından daha fazla önem kazanmıştır. Bu yaklaşımlar içerisinde karizmatik liderlik, liderin vizyon sahibi olması, çalışanlara ilham vermesi, güven duygusu oluşturması ve olağanüstü özelliklere sahip olduğu algısını yaratması bakımından dikkat çeken bir liderlik tarzı olarak değerlendirilmektedir. Karizmatik liderler, yalnızca yönetsel rollerini yerine getiren kişiler olmanın ötesinde, çalışanların örgütsel hedeflerle özdeşleşmelerini sağlayan ve onların motivasyonlarını artıran önemli aktörlerdir.

Çalışanların örgütlerine yönelik en temel tutumlarından biri iş doyumudur. İş doyumunu, bireyin yaptığı işten duyduğu memnuniyet düzeyi olarak tanımlanmakta ve çalışanların performansı, örgütsel bağlılığı ve işte kalma niyeti üzerinde önemli etkiler yaratmaktadır. Literatürde iş doyumunun yalnızca bireysel özelliklerle değil, aynı zamanda örgütsel uygulamalar ve yönetsel davranışlarla da yakından ilişkili olduğu vurgulanmaktadır. Bu noktada liderlik davranışları, çalışanların işlerine yönelik algılarını şekillendiren temel unsurlar arasında yer almaktadır.

Örgütsel adalet algısı ise çalışanların örgütteki kararların, uygulamaların ve yönetsel süreçlerin ne derece adil olduğuna ilişkin değerlendirmelerini ifade etmektedir. Dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel boyutlardan oluşan örgütsel adalet algısı, çalışanların örgüte duydukları güveni, iş doyumunu ve örgütsel bağlılıklarını doğrudan etkileyen önemli bir değişkendir. Özellikle rekabetin yoğun olduğu sektörlerde, adalet algısının zedelenmesi çalışanların motivasyon kaybı yaşamasına ve işten ayrılma niyetlerinin artmasına yol açabilmektedir.

Bankacılık sektörü, yoğun rekabet ortamı, performans hedefleri, müşteri beklentileri ve sürekli değişen piyasa koşulları nedeniyle çalışanlar üzerinde yüksek düzeyde baskının bulunduğu bir çalışma alanıdır. Bu nedenle bankacılık sektöründe liderlik davranışlarının çalışanların iş doyumu üzerindeki etkilerinin yanı sıra, bu ilişkinin hangi örgütsel mekanizmalar aracılığıyla şekillendiğinin incelenmesi ayrı bir önem taşımaktadır. Bu bağlamda örgütsel adalet algısının, karizmatik liderlik ile iş doyumu arasındaki ilişkide açıklayıcı bir mekanizma olarak değerlendirilmesi anlamlı görülmektedir.

Literatürde karizmatik liderlik, iş doyumu ve örgütsel adalet algısı değişkenlerini ayrı ayrı ele alan çok sayıda araştırma bulunmaktadır. Bununla birlikte bu üç değişkenin birlikte ve bütüncül bir model çerçevesinde incelendiği çalışmaların sınırlı olduğu görülmektedir. Özellikle örgütsel adalet algısının, karizmatik liderlik ile iş doyumu arasındaki ilişkide aracı bir rol üstlenip üstlenmediğine yönelik çalışmaların sayısının sınırlı olması, söz konusu değişkenler arasındaki ilişkilerin daha derinlemesine incelenmesini gerekli kılmaktadır.

Bu araştırmanın amacı, karizmatik liderliğin iş doyumuna etkisini incelemek, karizmatik liderliğin örgütsel adalet algısı üzerindeki etkisini ortaya koymak ve örgütsel adalet algısının karizmatik liderlik ile iş doyumu arasındaki ilişkide aracılık rolü üstlenip üstlenmediğini belirlemektir. Araştırma, bankacılık sektöründe görev yapan çalışanlar üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bu yönüyle çalışma, hem teorik literatüre katkı sağlamayı hem de uygulayıcı yöneticilere yol gösterici bulgular sunmayı amaçlamaktadır.

Araştırmadan elde edilecek bulguların, bankacılık sektöründe yöneticilerin liderlik davranışlarını daha etkili biçimde şekillendirmelerine, çalışanların iş doyumunun ve örgütsel adalet algısının artırılmasına yönelik politika ve uygulamaların geliştirilmesine katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca çalışma, karizmatik liderlik yaklaşımının çalışan tutumları üzerindeki etkilerini yalnızca doğrudan ilişkiler bağlamında değil, değişkenler arasındaki dolaylı etkileşim mekanizmalarını da dikkate alan bütüncül bir bakış açısıyla ele alarak literatüre özgün bir katkı sunmayı hedeflemektedir.

## **1.1. Problem**

Günümüz örgütlerinde çalışanların işlerine yönelik tutumları, yalnızca bireysel özelliklerinden değil, aynı zamanda örgütsel yapı, yönetim anlayışı ve liderlik tarzlarından da

önemli ölçüde etkilenmektedir. Özellikle liderlik tarzı, çalışanların örgüt içindeki algılarını, davranışlarını ve iş yaşamına ilişkin değerlendirmelerini doğrudan şekillendiren temel unsurlardan biri olarak kabul edilmektedir. Bu bağlamda karizmatik liderlik, çalışanları etkileme gücü yüksek, vizyoner ve ilham verici özellikleriyle örgütlerde dikkat çeken bir liderlik biçimi olarak öne çıkmaktadır.

Ancak her çalışan, aynı liderlik tarzını aynı biçimde algılamamakta ve bu algı farklılıkları çalışanların iş doyumunu ve örgütsel adalet algıları üzerinde farklı sonuçlar doğurabilmektedir. Peki, karizmatik liderlik çalışanların iş doyumunu ve örgütsel adalet algısını her zaman aynı düzeyde mi etkilemektedir? Çalışanlar, karizmatik liderlik davranışlarını hangi koşullarda daha olumlu değerlendirmektedir? Bu farklılaşmanın temelinde hangi bireysel ve örgütsel unsurlar yer almaktadır?

Literatürde yapılan çalışmalar, çalışanların iş doyumunu ve örgütsel adalet algılarının; bireysel özellikler, örgütsel uygulamalar ve yönetsel ilişkiler gibi çok sayıda değişkenden etkilendiğini ortaya koymaktadır. Ancak bu değişkenler arasında liderlik tarzının, özellikle de karizmatik liderliğin, çalışanların örgüte yönelik tutumları üzerinde belirleyici bir rol oynadığı görülmektedir. Çünkü karizmatik liderler, yalnızca yönetsel kararlarıyla değil, aynı zamanda iletişim tarzları, vizyonları ve çalışanlara yaklaşımlarıyla da örgütsel iklimi şekillendirmektedir.

Bununla birlikte, çalışanların iş doyumunu ve örgütsel adalet algıları yalnızca liderlik tarzı ile açıklanamayacak kadar çok boyutlu yapılardır. Aynı lider altında çalışan bireylerin iş doyumunu düzeyleri ve adalet algıları birbirinden farklı olabilmektedir. Bu durum, bireysel beklentiler, geçmiş deneyimler, örgütsel uygulamalar ve yöneticilerle kurulan ilişkilerin bu algılar üzerindeki etkisini ortaya koymaktadır.

Özellikle bankacılık sektörü gibi yüksek performans baskısının, yoğun müşteri ilişkilerinin ve rekabet ortamının bulunduğu sektörlerde, çalışanların iş doyumunu ve örgütsel adalet algıları daha da kritik bir önem taşımaktadır. Bu sektörlerde çalışanların liderlerinden beklentileri yalnızca yönetsel yeterliliklerle sınırlı kalmamakta; aynı zamanda adil, destekleyici ve ilham verici bir liderlik anlayışı talep edilmektedir. Bu nedenle karizmatik liderliğin, banka çalışanlarının iş doyumunu ve örgütsel adalet algıları üzerindeki rolünün incelenmesi, hem teorik hem de uygulamalı açıdan önemli bir araştırma alanı oluşturmaktadır.

Bu değerlendirmeler ışığında araştırmanın temel problemi şu şekilde ifade edilebilir:

“Karizmatik liderliğin banka çalışanlarının iş doyumunu ve örgütsel adalet algısı üzerinde anlamlı bir etkisi var mıdır?”

Bu temel problem çerçevesinde çalışma, karizmatik liderlik davranışlarının çalışanların iş doyumunu ve örgütsel adalet algılarını nasıl şekillendirdiğini ortaya koymayı amaçlamaktadır.

## **1.2. Amaç**

Bu araştırmanın amacı, karizmatik liderliğin banka çalışanlarının iş doyumuna etkisinde örgütsel adalet algısının aracılık rolünü incelemektir. Bu kapsamda, çalışanların yöneticilerinin karizmatik liderlik davranışlarına yönelik algılarının, iş doyumunu düzeyleri ve örgütsel adalet algıları ile nasıl bir ilişki içerisinde olduğu ortaya konulmaya çalışılmaktadır.

Araştırmada, karizmatik liderliğin çalışanların işlerine yönelik tutumlarını ve örgüt içindeki adalet algılarını hangi yönde ve ne ölçüde etkilediği ampirik verilerle belirlenmesi hedeflenmektedir. Ayrıca iş doyumunu ile örgütsel adalet algısı arasındaki ilişkinin ortaya konulması da araştırmanın temel amaçları arasında yer almaktadır.

Bu doğrultuda çalışma, bankacılık sektöründe görev yapan çalışanlar üzerinde gerçekleştirilmiş olup, liderlik tarzlarının çalışan algıları üzerindeki rolünü bütüncül bir bakış açısıyla değerlendirmeyi amaçlamaktadır. Elde edilecek bulgularla, karizmatik liderliğin örgütsel yaşam üzerindeki etkilerinin daha net bir biçimde ortaya konulması ve yönetsel uygulamalara ışık tutulması hedeflenmektedir.

## **1.3. Önem**

Bu araştırma, karizmatik liderliğin banka çalışanlarının iş doyumuna etkisinde örgütsel adalet algısının aracılık rolünü incelemesi bakımından hem teorik hem de uygulamaya yönelik önemli katkılar sunmaktadır. Günümüz örgütlerinde liderlik tarzlarının çalışan tutumları üzerindeki rolü giderek daha fazla önem kazanmakta; özellikle çalışan memnuniyeti, bağlılık ve performans gibi değişkenlerin anlaşılmasında liderlik yaklaşımlarının belirleyici olduğu görülmektedir.

Karizmatik liderlik, çalışanları motive etme, örgütsel hedeflere yönlendirme ve duygusal bağ kurma açısından güçlü bir liderlik biçimi olmasına rağmen, bu liderlik tarzının iş doyumuna etkisinde örgütsel adalet algısının aracılık rolünü ve birbirlerine etkilerini birlikte ele alan çalışmaların sınırlı olduğu görülmektedir. Bu yönüyle araştırma, literatürdeki bu boşluğu doldurmaya katkı sağlamaktadır.

Araştırmanın bankacılık sektörü örnekleminde gerçekleştirilmiş olması da çalışmanın önemini artırmaktadır. Bankacılık sektörü; yoğun iş temposu, yüksek performans beklentisi ve müşteri odaklı çalışma yapısı nedeniyle çalışanların iş doyumunu ve adalet algılarının hassas olduğu sektörlerden biridir. Bu bağlamda, karizmatik liderliğin bu sektördeki çalışanlar üzerindeki etkilerinin ortaya konulması, yöneticiler ve insan kaynakları uygulamaları açısından yol gösterici nitelik taşımaktadır.

Uygulama açısından bakıldığında, araştırma bulgularının bankalarda liderlik geliştirme programlarının oluşturulmasına, yönetici seçim süreçlerine ve çalışan memnuniyetini artırmaya yönelik stratejilere katkı sağlaması beklenmektedir. Ayrıca, örgütsel adalet algısının güçlendirilmesi yoluyla çalışan bağlılığı ve performansının artırılmasına yönelik yönetsel uygulamalara bilimsel dayanak sunmaktadır.

Sonuç olarak bu çalışma, karizmatik liderlik, iş doyumunu ve örgütsel adalet algısı arasındaki ilişkileri bankacılık sektörü bağlamında ele alarak, hem akademik literatüre hem de yönetsel uygulamalara önemli katkılar sunması bakımından değer taşımaktadır.

#### **1.4. Varsayımlar**

Bu araştırmanın yürütülmesi sürecinde aşağıdaki varsayımlar kabul edilmiştir:

- Araştırmada ele alınan karizmatik liderlik, iş doyumunu ve örgütsel adalet algısı değişkenleri dışında kalan ve kontrol edilemeyen diğer değişkenlerin de sonuçları ile etkili olabileceği,
- Araştırma kapsamında gerçekleştirilen literatür taramasının, değişkenler arasındaki ilişkileri açıklamak açısından yeterli ve kapsamlı olduğu,
- Araştırmada kullanılan ölçeklerin, ölçülmek istenen değişkenleri geçerli ve güvenilir biçimde ölçtüğü,

- Katılımcıların anket sorularını doğru şekilde anladıkları ve sorulara samimi, dürüst ve objektif yanıtlar verdikleri,
- Araştırma örnekleminin, bankacılık sektöründe çalışanları temsil etme yeterliliğine sahip olduğu varsayılmıştır.

### **1.5. Kapsam ve Sınırlılıklar**

Bu araştırma, karizmatik liderliğin banka çalışanlarının iş doyumuna etkisinde örgütsel adalet algısının aracılık rolünü incelemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın kapsamını, Türkiye’de kamu ve özel bankalarda görev yapan banka çalışanları oluşturmaktadır. Çalışma, yalnızca bankacılık sektörü ile sınırlandırılmış olup, elde edilen bulgular farklı sektörlere doğrudan genellenemez.

Araştırmada veriler, anket yöntemiyle toplanmış ve katılımcıların öznel değerlendirmelerine dayanmaktadır. Bu nedenle elde edilen bulgular, katılımcıların algılarını yansıtmakta olup, mutlak yargılar olarak değerlendirilmemelidir. Katılımcıların verdikleri yanıtların doğruluğu ve samimiyeti araştırmanın temel varsayımlarından biri olarak kabul edilmiştir.

Araştırmada kullanılan ölçekler, karizmatik liderlik, iş doyumunu ve örgütsel adalet algısı değişkenlerini ölçmek üzere literatürde geçerliliği ve güvenilirliği kanıtlanmış ölçeklerden oluşmaktadır. Ancak her ölçme aracında olduğu gibi, bu ölçeklerin de değişkenleri tam anlamıyla ve eksiksiz biçimde yansıtamayabileceği göz önünde bulundurulmalıdır.

Araştırmanın örneklemini, zaman ve erişim kısıtları nedeniyle belirli sayıda banka çalışanı ile sınırlı kalmıştır. Bu durum, araştırma sonuçlarının genellenebilirliğini sınırlayan unsurlardan biridir. Ayrıca çalışma, kesitsel bir araştırma niteliği taşımakta olup, veriler belirli bir zaman diliminde toplanmıştır. Bu nedenle değişkenler arasındaki ilişkiler zaman içerisindeki değişimi yansıtmamaktadır.

Araştırmada ele alınan değişkenler dışında kalan örgütsel kültür, bireysel kişilik özellikleri, çalışma koşulları ve yönetsel uygulamalar gibi faktörlerin de iş doyumunu ve

Örgütsel adalet algısı üzerinde etkili olabileceği dikkate alınmalıdır. Bu değişkenler araştırma kapsamı dışında bırakılmıştır.

Tüm bu sınırlılıklara rağmen, araştırmanın elde ettiği bulgular, karizmatik liderliğin bankada çalışanların iş doyumuna etkisinde örgütsel adalet algısının aracılık rolünü ortaya koyması bakımından önemli ve anlamlı sonuçlar sunmaktadır.

## **2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE**

### **2.1. Karizmatik Liderlik**

#### **2.1.1. Lider ve Liderlik**

Lider ve liderlik kavramları, insanlık tarihinin en eski olgularıdır. İnsanların bir araya gelerek oluşturdukları toplum, grup, kabile, cemiyet veya devlet gibi adlar altında tüm topluluklarda lider figürleri bulunmuştur. Barış, istikrar, huzur ve refah gibi dönemlerde liderlerin ve liderlik olgusunun önemi genellikle anlaşılmasa da, çoğunlukla toplumsal, askeri, siyasi kriz ile ekonomi krizi dönemlerinde veya büyük ve köklü dönüşüm süreçlerinde insanlar, kendilerini yönlendirecek, onlar adına kararlar alıp uygulayabilecek liderlere ihtiyaç duymuşlardır (Gül, 2003: 163).

Lider, bir grup içinde üyeleri bir araya getiren ve onları ortak hedeflere yönlendiren kişidir. Liderin var olması için, öncelikle bir grup oluşturulmalı ve bu grup üyeleri, liderin sahip olduğu özelliklere sahip birini takip etmelidir. Bu açıdan, lider aynı zamanda grup üyelerinin rehberliğini kabul ettiği bir figür olarak da tanımlanabilir ( Erdoğın, 1997: 330).

Günlük yaşamda insanların karşılaştığı hızlı değişimlere bağılı olarak, artan çeşitlilikteki istek ve ihtiyaçlarını karşılamak için insanlar, ister resmi ister gayri resmi yollarla gruplara katılmaktadırlar. Bir grup içinde, bu ihtiyaçları daha hızlı ve etkili bir şekilde karşılamak mümkündür. Ancak, her grubun belirli bir amaç, hedef ve beklentisi vardır. Bu hedeflere ulaşabilmek için grubun düzgün bir şekilde yönlendirilmesi gereklidir. İşte bu yönlendirmeyi üstlenen kişi, lider olarak tanımlanır.

Bir başka tanıma göre lider, başkalarını belirli bir amaca yönlendiren kişidir. Lider, geleceğı etkili bir şekilde öngörebilen, bireylerin, grupların ve toplumun isteklerini, ideallerini ve inançlarını anlayabilen ve bu doğrultuda onların davranışlarını yönlendirebilen kişidir (Koçel, 2005: 583). Bu tanım, liderlerin geleceğı yönelik sezgilerine ve vizyonlarına vurgu yapmaktadır. Ayrıca, liderin kontrol ve koordinasyon işlevlerine odaklanan başka bir tanıma göre, liderler, grup üyelerini belirlenen hedeflere ulaşmaları için yönlendiren, çalışmalarını koordine eden ve bu hedeflere ulaşmak için gerekli yeteneklere sahip olan kişilerdir.

İnsanlar, sosyal varlıklar olarak grup içinde yaşamayı tercih ederler ve bu grupları yönlendirecek liderlere ihtiyaç duyarlar. Birey, kendi istek ve ihtiyaçlarını gerçekleştirmek ve

kişisel hedeflerine ulaşabilmek için bir gruba katılma gerekliliği hisseder. Ancak insanlar, yalnız başlarına zayıf, güçsüz ve cesaretsiz olabilir; arzuları ve enerjileri tükenmiş, korkuları nedeniyle potansiyellerini tam anlamıyla kullanamayacak durumda olabilirler. Bu sebeple, insanları belirli hedeflere ulaştırabilmek için, onların içsel arzu ve enerjilerini arttırmak gerekir. Eğer grup üyelerinin bireysel çıkarlarını somut bir şekilde belirlemek zor ise, bu durumda onları ortak milli, sosyal, ahlaki ve dini değerlere hitap ederek motive etmek gerekebilir. Belirli amaç ve hedeflere odaklanmış insan gruplarını oluşturmak ve harekete geçirmek, her bireyde kolayca bulunmayan özel bir beceri ve ikna yeteneği gerektirir. Liderlik konusundaki farklı tanımlar incelendiğinde ve bir sentez oluşturulmaya çalışıldığında, liderliği şu şekilde tanımlayabiliriz: Bir grup insanı ortak bir hedef etrafında birleştirme ve bu hedeflere ulaşabilmek için onları harekete geçirme yeteneği ve bilgisi.

Belirli bir hedefe odaklanmış ve bu hedef doğrultusunda harekete geçirilmiş insan gruplarını oluşturmak, her bireyde kolayca bulunmayan özel bir yetenek ve ikna gücü gerektirir. Liderlikle ilgili yapılan tanımlar incelendiğinde ve birleştirilmeye çalışıldığında, bu kavramı şu şekilde özetleyebiliriz: Bir lider, bir grup insanı belirli bir amaca yönlendirebilme ve onları bu hedefe ulaşabilmek için harekete geçirebilme becerisi ve bilgiye sahip olan kişidir.

Liderlik, insanlık tarihinin her döneminde var olmuştur ve hiyerarşik bir yapıya sahip olan insan doğası göz önüne alındığında, gelecekte de liderliğin önemini yitirmeyeceğini söylemek doğru olur. İnsan, bireysel olarak gerçekleştiremeyeceği ihtiyaç ve çıkarları, benzer durumdaki diğer insanlarla bir araya gelerek ve bir grup oluşturarak gerçekleştirmeye çalışmaktadır (Eren, 2006: 431). Liderlik, belirli şartlar veya koşullar altında hedefe ulaşmak amacıyla başkalarının davranışlarını ve eylemlerini yönlendirme sanatı olarak tanımlanabilir. Bu anlamda, liderlik, yönetsel faaliyetlerin yalnızca bir yönünü, ancak en önemli kısmını oluşturur (Şimşek, 1999: 176). Liderlik, yalnızca resmi organizasyonlarla sınırlı bir süreç değildir. Bir grup insanın, belirli bir kişinin öncülüğünde, ortak hedeflere ulaşmak amacıyla hareket etmesiyle liderlik süreci meydana gelir. Bu tür bir liderlik süreci, hem formel organizasyonlarda görülebileceği gibi, aynı zamanda mahallelerdeki çete faaliyetlerinde, çocuklar arasındaki oyunlarda veya devlet yönetiminde de ortaya çıkabilir.

Ayrıca liderlik ve lider terimlerinin kökeni Anglo-Sakson diline dayanır ve bu kelimeler, "yol" anlamı taşıyan "laed" kelimesinden türetilmiştir. "Laed" kelimesi, "seyahat etmek" anlamına gelen "laeden" eyleminden türetilmiştir. Bu kavramı, Kuzey Avrupa' dan İngiltere' ye Saksonlar getirmişlerdir. Diğer Kuzey Avrupa dillerinde de bu kelimenin benzer değişik versiyonları bulunur. Örnekle, Almanca'da "leiter", Flemenkçe'de ise "leider" olarak kullanılır ve İngilizce konuşanlar bu terimleri rahatlıkla anlayabilirler. Yunanca'da "hegemon" kelimesi lider anlamına gelirken, Romalılar da "dux" kelimesiyle lideri ifade ederlerdi. Her iki sözcüğün de sözlük anlamı aslında "seyahat"tir (Adair, 2002: 59).

Liderlik, insanların potansiyellerini sürekli olarak geliştirmeyi amaçlayan bir süreçtir. Bu sürecin başarılı olabilmesi için ise geçmişteki deneyimlerin farkında olmak önemlidir. Ancak bu, geçmişe körü körüne bağlı kalmak anlamına gelmez. Günümüzde hızla değişen çevresel koşullar altında, karşılaşılan zorluklarla başa çıkabilmek için geçmişi ve günümüzü birbirinden doğru şekilde ayırmak, mevcut bilgiyi kullanarak değişimlere uyum sağlamak önemlidir. Özetle, liderlik özelliklerinin yalnızca üst düzey yöneticilere ait olmadığı, örgütün her seviyesinde liderlikten bahsedilebileceği vurgulanmalıdır. Farklı seviyelerdeki liderler arasındaki temel ayırım, onların takipçi sayıları ve hedeflerinin doğasıdır (Koçel, 2014: 672).

### **2.1.2. Karizmanın Kökeni ve Karizmatik Liderlik**

Liderlik alanındaki teorik gelişmeler, liderlik kavramını yalnızca bireysel özelliklere veya davranışsal modellere indirgemeyen daha kapsamlı ve çok boyutlu yaklaşımların ortaya çıkmasını sağlamıştır. Özellikle karizmatik liderlik teorisi, liderin kişisel çekim gücü ve ilham verici özellikleri yoluyla takipçileri üzerinde nasıl etkili olabildiğini açıklamaya odaklanmıştır. Bu tür yaklaşımlar, liderlik davranışlarını örgütsel bağlılık, motivasyon ve çalışan tutumları bağlamında inceleyen araştırmalara da temel oluşturmaktadır (Gül ve Çöl, 2003: 17).

1980'li yıllardan itibaren liderlik literatüründe önemli bir dönüşüm yaşanmış ve bu dönemde karizmatik liderlik kavramı giderek daha fazla dikkat çekmeye başlamıştır. Önceki dönemlerde karizma kavramı genellikle siyasal liderlik, toplumsal hareketler veya dini liderlik gibi alanlarla ilişkilendirilirken, 1980 sonrası yapılan çalışmalar, karizmanın örgütsel bağlamda da kritik bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur. Bu dönemde yapılan araştırmalar, liderin kişisel çekiciliği, vizyonu ve takipçileri üzerindeki etkisi gibi unsurları

merkeze alarak, karizmatik liderliğin modern örgüt yapıları içindeki yerini daha görünür kılmıştır.

Günümüzde, gerek yeni örgütler kurmayı amaçlayan gerekse mevcut yapıları daha dinamik ve rekabetçi bir hale getirmek isteyen yöneticiler, karizmatik liderlik anlayışına yönelik ilgilerini artırmışlardır. Karizmatik liderlerin geniş kitlelere ulaşabilme, çalışanlara ilham verebilen bir vizyon sunma ve değişim süreçlerini etkili bir şekilde yönetebilme gibi özellikleri, modern örgütler için önemli bir avantaj olarak değerlendirilmektedir. Bu nedenle, örgütsel değişim ve gelişim ihtiyacının artmasıyla birlikte, liderlik yaklaşımının karizmatik boyutunun yeniden önem kazandığı görülmektedir. Aslında uzun yıllardır bilinen bir kavram olmasına rağmen, karizmatik liderlik örgütsel bağlamda 1980’li yıllardan itibaren, özellikle örgütlerin değişime direnç gösterememesi ve çevresel faktörlere hızlı uyum sağlama zorunluluğu nedeniyle yeniden gündeme gelmiştir.

Yapılan literatür incelemeleri, özellikle 1990’lı yıllardan itibaren karizmatik liderlik yaklaşımının akademik alanda daha fazla ilgi görmeye başladığını göstermektedir. Bu artışta, House (1977) tarafından geliştirilen karizmatik liderlik yaklaşımının daha sonraki yıllarda Conger ve Kanungo (1987), Bass (1985) ve Shamir, House ve Arthur (1993) gibi araştırmacılar tarafından geliştirilerek örgütsel davranış literatüründe daha geniş biçimde ele alınmasının etkili olduğu değerlendirilmektedir. Karizmatik liderliğin örgütsel liderlik süreçlerinde etkili bir rol oynadığı, örgüt kültürü üzerinde belirleyici etkiler oluşturabildiği ve bu nedenle güncel liderlik araştırmalarında önemli bir çalışma alanı olmaya devam ettiği ifade edilebilir.

Karizma kavramının kökeni Antik Yunan’a dayanmakta olup, Yunancada “ilahi armağan” ya da “tanrısal lütuf” anlamına gelen *charis* sözcüğünden türetilmiştir. Hristiyanlık literatüründe özellikle İncil’de, bazı kişilere bahşedildiğine inanılan doğüstü güçleri (örneğin kehanet, şifa dağıtma, gaipten haber verme) ifade etmek amacıyla kullanıldığı görülmektedir. Modern literatürde ise karizma, yönetim ve örgüt bilimleriyle ilişkili hale gelmiş ve bu alana sosyolojik bir derinlik kazandıran kişi, bürokrasi teorisinin kurucusu olan Max Weber olmuştur. Weber, karizmayı liderin olağanüstü nitelikleri ve takipçileri üzerinde yarattığı güçlü etki çerçevesinde tanımlamış ve örgütsel liderlik çalışmalarına önemli katkı sağlamıştır (Gül ve Çöl, 2003: 18).

Max Weber, karizma kavramını “karizmatik yetki” bağlamında ele alarak, yetkiyi “belirli bir topluluğun, belirli bir kaynaktan gelen emirlere itaat etme olasılığı” olarak tanımlamıştır. Weber’e göre otorite üç türde sınıflandırılmaktadır: geleneksel otorite, karizmatik otorite ve ussal-yasal otorite. Bu sınıflandırmada karizmatik otorite, liderin kişisel özelliklerine ve takipçilerinin ona duyduğu inanç ve güvene dayanmaktadır. Weber, modern bürokratik yapıları ise, ussal-yasal otoritenin bir yansıması olarak değerlendirmiş ve bu yapıları, işlevsel uzmanlaşma ve rasyonel kuralcılık ilkeleri üzerinden açıklamıştır. Aynı zamanda, bu otorite biçimini geleneksel statüye dayalı feodal yönetim biçimlerinden ve liderin doğaüstü ya da olağanüstü niteliklerine bağlı olan karizmatik otorite sistemlerinden ayırmıştır (Kaya, 1998: 32).

Yine Max Weber’e göre geleneksel yetki, bireyin toplum içinde doğuştan sahip olduğu statü ve geleneklere dayalı olarak kabul edilen otorite biçimidir. Weber, bu otorite türünde astların, geleneksel kurallara uygun olduğu sürece lidere itaat ettiğini belirtir. Buna karşın karizmatik yetki, liderin olağanüstü niteliklerine ve takipçileri üzerinde yarattığı hayranlık duygusuna dayanır. Karizmatik lider, izleyicileri tarafından sıradışı güç ve kapasitelere sahip bir kişi olarak tanımlanır. Bu algı, liderin topluluk yararına olacak şekilde bu yetenekleri sık sık sergilemesiyle süreklilik kazanır. Karizmatik liderliğin toplumsal ve psikolojik bağlamda anlaşılması, Weber’in otorite teorisindeki bu ayrımı temel almaktadır. Weber, karizma kavramını, bireyi sıradan insanlardan ayıran ve en azından belirli ölçüde olağanüstü güçlere işaret eden bir kişisel özellik olarak tanımlamaktadır (Gül ve Çöl, 2003: 20).

Max Weber’ e göre karizma, liderin kişiliğinde yer alan sıradışı ve etkileyici özellikleri ifade eden bir kavramdır. Bu bağlamda karizma; liderin mistik, büyüleyici veya doğaüstü bir güçle donatıldığına inanılması, izleyicileriyle kurduğu yoğun duygusal bağ, takipçileri tarafından güçlü, bilgili ve ahlaki bir figür olarak görülmesi ve büyük kitleler tarafından baba figürü gibi idealize edilmesi gibi özellikler taşır. Ayrıca karizmatik liderler, toplumsal ya da dini bir misyona sahip olduklarına dair yaygın bir inançla desteklenirler ve bu destek sıklıkla liderin kişisel cazibesine ve sevgi temelli halk desteğine dayanır (Gül ve Çöl, 2003: 20).

Weber’in karizmatik liderliğe ilişkin yaklaşımı, temelde beş ana unsur etrafında özetlenebilmektedir (Gül ve Çöl, 2003: 20).

- Karizmatik lider, doğüstü nitelikte armağanlara veya yeteneklere sahip olduğuna inanılan kişidir.
- Karizmatik liderin ortaya çıkışı, çoğunlukla toplumsal düzenin kriz, belirsizlik veya kaos ortamına sürüklendiği dönemlere rastlar.
- Bu liderler, mevcut krizlere olağanüstü veya radikal çözüm önerileriyle cevap verirler.
- Liderin algılanan sıradışı gücü, takipçilerin ona duyduğu derin sadakat ve bağlılığı besler.
- Liderin kişisel yeteneğiyle sağlanan başarılar, izleyicilerin bağlılığını pekiştirir ve bu otorite biçiminin devamlılığını sağlar.

### **2.1.3. Karizmatik Liderliğin Tanımı**

Karizmatik liderlik, sosyoloji, psikoloji, tarih, siyaset bilimi, yönetim ve insan kaynakları gibi birçok sosyal bilim disiplininin inceleme konusu olmuştur. Farklı disiplinlerin konuya farklı bakış açıları kazandırması, karizmatik liderliğin üzerinde tam anlamıyla uzlaşılan bir tanımını yapmayı güçleştirmektedir. Kavram, Max Weber'in çalışmalarından bu yana çeşitli şekillerde ele alınmış; kimi araştırmacılar tarafından "vizyoner", "dönüşümcü" veya "ilham verici" liderlik olarak tanımlanmıştır. Karizmatik liderlerin en temel özelliklerinden biri, takipçilerinin değer, ihtiyaç ve beklentilerini kişisel çıkarlardan çok toplumsal hedeflere yönlendirebilmeleridir. Böylece izleyiciler, liderin misyonuna içten bir bağlılık duyar; ona güven duyarak motivasyonlarını artırır. Başka bir tanıma göre karizmatik lider, üyelere rehberlik eden, ilham veren, güven uyandıran, onları geleceğe dair olumlu düşünmeye teşvik eden, değerli ve anlamlı bir gelecek duygusu aktaran ve etkileyici davranışlar sergileyen liderdir (Oktay ve Gül, 2003: 405).

Karizmatik lider, topluluk karşısında olağanüstü bir saygınlığa ve etki gücüne sahip olan, kendisinde var olduğuna inanılan kutsal ya da sıra dışı bir niteliği temsil eden kişidir (Akşit, 2008: 110). Karizmatik liderlik yaklaşımı, tıpkı özellik teorilerinde olduğu gibi, karizmanın liderin kişiliğine içkin bir nitelik olduğunu varsayar. Karizma, lider ile izleyicileri arasında güçlü bir çekim gücü yaratır ve bu güç, onları gönüllü olarak desteklemeye ve itaat etmeye yönlendirir. Karizmatik liderler, astlarını yalnızca yönlendirmekle kalmaz; aynı zamanda onları derinden etkileyen duygu, güven ve hayranlık uyandırır. Bu liderlere karşı duyulan bağlılık genellikle sevgi, sadakat ve saygı gibi duygularla pekişir ve çoğu zaman

izleyiciler, liderin misyonuna koşulsuz bir inanç besler. Karizma kavramına ilişkin modern açıklamalar, 1977 yılında Robert House tarafından geliştirilen karizmatik liderlik teorisiyle bilimsel zemine oturtulmuştur. House, sosyal bilimler alanındaki farklı çalışmalardan yararlanarak karizmayı açıklayan temel özellikleri belirlemiştir. Bu özellikler, karizmatik liderliğe katkı sağlayan temel nitelikler olarak tanımlanmaktadır (Keçecioglu, 1998: 45–46).

- Takipçiler, liderlerinin taşıdığı inanç ve değerlerin doğruluğuna güven duyarlar.
- Lidere ait inanç ve değerlerin kendi değer sistemleriyle örtüştüğüne inanırlar.
- Liderin otoritesini sorgusuz sualsiz kabul ederler.
- Liderin yönlendirmelerine gönüllü olarak uyar ve doğrultuda hareket ederler.
- Liderin etkisiyle performans hedeflerini daha üst seviyelere taşırlar.
- Kendi katkılarının, grup misyonunun başarısı açısından kritik olduğuna inanırlar.

Bu nedenle karizmatik liderlerin, diğer liderlik türlerinden ayrılan kendilerine özgü davranış ve kişilik özelliklerine sahip oldukları vurgulanmaktadır.

Karizmatik liderler, takipçilerine etkileyici bir vizyon sunabilen, kolektif amaçlar etrafında bağlılık ve motivasyon geliştirebilen kişilerdir. Bu liderler, belirledikleri hedeflere ulaşıldığında yalnızca kendilerini değil, topluluğun tüm üyelerini de başarılı hissettirecek bir süreç inşa ederler. Karizmatik liderler, izleyicilerinin değer, ihtiyaç ve beklentilerini dönüştürerek onların düşünce sistemlerini şekillendirirler. Özetle, karizmatik liderlik; yüksek öz güven, cesaret, güçlü hitabet ve ikna becerileriyle, ilham veren bir vizyon doğrultusunda başkalarını harekete geçirme becerisidir (Gül ve Çöl, 2003: 165).

Toplumda güvensizlik, belirsizlik, istikrarsızlık ve yönsüzlük gibi duyguların hâkim olduğu dönemlerde bireyler, toplumsal bir merkezden ve sağlam bir kimlik noktasından yoksun hissettiklerinde, dışarıdan gelen bir otoriteye ve güçlü bir rehberliğe ihtiyaç duyarlar. Bireyler, dağınıklık ve kimlik kaybı yaşadıkları bu süreçte, karizmatik bir liderin önderliğine yönelme eğilimi gösterirler. Böyle bir lider, toplumun çözülmüş bağlarını yeniden kuran, birliği sağlayan ve bireylerin yeni bir kimlik kazanmasında sembol niteliği taşıyan bir odak noktası hâline gelir. Karizma, bu bağlamda dağılmış toplumsal yapıyı toparlayan ve bireyleri bir araya getiren çekim gücü olarak işlev görür (Begeç, 1999: 88).

Howell, karizmatik liderliği iki farklı türde sınıflandırmaktadır: kişiselleştirilmiş karizmatik liderlik ve sosyalleştirilmiş karizmatik liderlik. Kişiselleştirilmiş karizmatik liderler, otoriter, baskın ve yönlendirici bir tutum sergilerler. Kendi çıkarlarına, ihtiyaçlarına ve kişisel hedeflerine uygun amaçlar belirleyen bu liderler, takipçilerini manipüle ederek yıkıcı sonuçlara sürükleyebilirler. Bu liderlik tipi, tarihsel örneklerde Adolf Hitler ve Saddam Hüseyin gibi figürlerde somutlaşmıştır ve karizmatik liderliğin olumsuz yönünü temsil eder. Buna karşılık sosyalleştirilmiş karizmatik liderler, kurumsal ve toplumsal açıdan yapıcı davranışlar sergiler; liderlik süreçlerini takipçilerin ihtiyaçlarına göre şekillendirir ve onların gelişimine katkıda bulunan vizyonlar geliştirmeyi amaçlar. Takipçiler arasında kör bir bağımlılık yerine, sürdürülebilir bir liderlik iklimi oluşturarak örgütsel amaçlara yönelik kolektif bağıllık sağlarlar (Choi, 2006:8).

Genel bir tanım yapmak gerekirse, karizmatik liderler; izleyicileri üzerinde derin bir etki yaratan, izledikleri vizyon etrafında yoğun bir bağıllık geliştiren ve takipçilerini olağanüstü performans göstermeye sevk eden kişilerdir. Bu liderler, izleyicilerle güçlü bir duygusal bağ kurarak onların kişisel ilgilerini, örgütün amaç ve misyonuna yönlendirme becerisine sahiptir. Karizmatik liderler, mevcut durumu yeterli bulmayıp değişim ihtiyacını vurgular; izleyicilerine alışılmadık bir motivasyon ve enerji sağlayarak onları kolektif bir hedef etrafında bütünleştirirler. Bu süreçte liderin öz güveni, ikna kabiliyeti, vizyoner yaklaşımı ve değişim odaklı tutumu belirleyici rol oynar (Begeç, 1999: 87–88).

Karizma ve karizmatik liderlik, farklı topluluk ve örgütlerde farklı biçimlerde ortaya çıkabilir. Karizmatik liderler, kimi zaman dini bir otorite, kimi zaman askeri bir deha ya da bir işletme yöneticisi olarak karşımıza çıkarlar. Tarihsel ve güncel örnekler arasında; Hz. Muhammed, Rahibe Teresa gibi dini liderler; Martin Luther King ve Malcolm X gibi sivil hak ve özgürlük savunucuları; Atatürk, Hitler, Churchill, Mao, De Gaulle, Gandhi ve Castro gibi politik önderler yer alır. İş dünyasında ise Lee Iacocca ve Anita Roddick gibi yöneticiler karizmatik liderlik sergilemiş kişilerdir. Her biri farklı örgüt ve bağlamlarda ortaya çıkmış olsa da, bu liderlerin ortak noktası; inananları, takipçileri veya çalışanları üzerinde güçlü bir etki yaratarak düşüncelerini kabul ettirebilme becerisidir (Gül ve Çöl, 2003: 27).

Karizmatik liderler çoğunlukla kriz, belirsizlik ve kaos dönemlerinde ortaya çıkmaktadır. Tarihte önemli etkiye sahip liderler olan Mustafa Kemal Atatürk, Gandhi, Hitler

ve Martin Luther King gibi isimlerin hepsi, ülkelerinin toplumsal ve siyasal sıkıntılar yaşadığı dönemlerde sahneye çıkmışlardır. Ekonomik buhran, siyasi istikrarsızlık veya savaş koşulları, toplumları güçlü ve yön gösterici figürlere yöneltmektedir. Özellikle örgütlü yapısı zayıf olan ya da çözülme sürecine girmiş toplumlar için, bu tür liderler; düzen kurma, umut verme ve sıçrama sağlama gücüyle birer “kahraman” olarak belirmektedir (Baltaş, 2000: 105).

Kriz dönemlerinde bireylerin liderlik ihtiyacı belirgin biçimde artar. Zira belirsizlik, güvensizlik ve toplumsal çöküş ortamlarında takipçilerin dışsal rehberliğe duyduğu bağımlılık yükselir. Böyle dönemlerde geniş toplulukların kendi kendini yönetme becerisi zayıflar; güçlü, bilgili ve karar alma yetkinliğine sahip liderlere duyulan beklenti ise daha görünür hâle gelir. Takipçilerin destek ve yakınlık ihtiyacı, liderin öne çıkma isteğiyle örtüşür. Dolayısıyla kriz ortamları, karizmatik liderlerin ortaya çıkması ve etki kurması için uygun bir zemin oluşturur. Türk tarihinden bir örnek vermek gerekirse; I. Dünya Savaşı’ndan yenik ayrılan, Sevr Antlaşması’yla toprakları parçalanma tehdidi altındaki Anadolu halkının içinden, böylesi bir dönemde Mustafa Kemal Atatürk karizmatik bir lider olarak yükselmiştir.

Max Weber, karizmatik liderlerin ortaya çıkışını toplumsal yapı ve liderlik özellikleri arasındaki karşılıklı etkileşim üzerinden açıklar. Weber’e göre karizmatik liderliğin ortaya çıkışı, toplumun içinde bulunduğu krizler, belirsizlikler ve toplumsal bunalım dönemleriyle yakından ilişkilidir. Bu tür dönemlerde geleneksel otorite biçimleri etkisini kaybeder ve mevcut düzen geçerliliğini yitirir. Bu durumda toplumsal kaosun içinden, olağanüstü niteliklere sahip ve sorunları köklü biçimde çözebileceğine inanılan lider figürleri yükselir. Dolayısıyla karizmatik liderlik, kriz anlarında toplumun beklenti, inanç ve eğilimleriyle güçlü bir uyum içinde şekillenir (Kaya, 1998: 34).

Bu özelliklere haiz liderler, karizmatik liderlik niteliklerini taşıyan kişiler olarak toplumsal sahnede belirginleşirler. Karizmatik liderlik genellikle toplumsal bunalım ve kriz dönemlerinde önem kazanır. Bu liderler, mevcut otorite boşluğunu doldurarak toplumu yeniden organize eder ve kendi fikirlerini merkez alan yeni bir düzen inşa ederler. Bu yeni düzen, çoğu zaman cemaat, dernek, vakıf veya siyasal parti gibi farklı örgütsel biçimlerde kurumsallaşır. Liderin sözleri, davranışları ve idealleri zamanla gelenek hâline gelir ve karizma, bireysel olmaktan çıkarak kurumsal bir yapıya bürünür. Weber bu süreci “karizmanın kurumsallaşması” olarak adlandırır (Kaya, 1998: 35).

Bu çerçevede, demokratik altyapının tam anlamıyla yerleşmediği, siyasal ve toplumsal düzensizliğin, istikrarsızlığın ve kargaşanın hâkim olduğu toplumlarda karizmatik liderlerin ortaya çıkma olasılığının daha yüksek olduğu söylenebilir. Bununla birlikte karizmatik liderlik yalnızca kriz dönemlerinde değil, aynı zamanda köklü ve radikal değişimlerin gerekli olduğu zamanlarda da sahneye çıkmaktadır. Toplumların yenilenme, dönüşüm ve yeniden yapılanma ihtiyacı hissettikleri dönemlerde, karizmatik lider figürü etkili bir rol üstlenmektedir (Gül ve Çöl, 2003: 28).

Özetle, karizmatik liderlerin ortaya çıkışını kolaylaştıran unsurlar veya toplumsal koşullar aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Gül ve Çöl, 2003: 28):

- İzleyicilerin görev ve rollerinin belirli bir ideoloji ile ilişkilendirilmesi,
- Mevcut koşullardan duyulan yoğun tatminsizlik ve adaletsizlik algısının yaygın olması,
- Gerçekte var olmayan sorunların suni şekilde gündeme getirilmesi,
- Geleneksel yöntemlerin değerini yitirmesi ve etkisiz hâle gelmesi,
- İzleyicilerin kimlik ve değerlerinin liderin vizyonu ile uyum göstermesi,
- Örgütsel bağlılığı sağlayan güçlü bir misyona sahip olunması,
- Örgütte çok sayıda bireyin yetersizlik, korku, suçluluk, pişmanlık veya düşmanlık gibi olumsuz duygular yaşamaması,
- Bastırılmış duygu ve tepkileri harekete geçirecek güçlü bir “dava”nın varlığı.

#### **2.1.4. Karizmatik Liderlerin Özellikleri**

Liderlik, tarihsel süreçte uzun yıllar boyunca bireylerin sahip olduğu mistik ve kişisel karizma ile ilişkilendirilmiştir. Örneğin, Charles de Gaulle, George Washington, Martin Luther King ve Atatürk gibi isimler, toplumları tarafından sıra dışı özelliklere sahip kişiler olarak görülmüş ve karizmatik kişilikleriyle öne çıkmışlardır. Bu liderleri toplumdaki diğer bireylerden ayıran temel özelliklerin neler olduğu; hangi düşünce, davranış ve vizyonlarıyla farklılık yarattıkları sorusu, hem toplumun hem de bilim insanlarının ilgisini canlı tutan önemli bir tartışma konusudur.

Bu nedenle son yıllarda karizmayı örgütsel liderlik bağlamında ele alan araştırmalarda önemli bir artış gözlemlenmektedir. Araştırma sayısındaki bu yükselişin temel nedenleri

arasında, liderliğin yalnızca siyasal ya da askerî alanlarda değil; hükümet, akademi, ekonomik yapı ve genel anlamda örgütlerde üstlendiği rolün kritik öneminin anlaşılması yer almaktadır (Gül ve Çöl, 2003: 107). Karizmatik liderlik alanındaki icra edilen çalışmalar, bu tür liderlerin kendilerine özgü davranış biçimlerine ve ayırt edici özelliklere sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Aşağıda, çeşitli araştırmacılar tarafından tanımlanan karizmatik lider özelliklerine ilişkin görüşler sunulmaktadır.

House'un modeline göre karizmatik liderlerin kişisel nitelikleri üç temel başlık altında ifade edilebilir:

- Üst düzey bir özgüvene sahip olma ve takipçilerine de benzer bir özgüven kazandırma,
- Güçlü bir etkileme ve baskınlık arzusu sergileme,
- Kendi inançlarının ahlaki ve doğruluk açısından üstün olduğuna duyduğu yüksek güvenle izleyicileri ikna etme ve ideolojik bir vizyon ortaya koyma.

Karizmatik liderliğin yüksek düzeyde özgüvene sahip olma, etkileyici konuşma becerisi, inanç ve ideallerinde etik bir duruş benimseme, net hedefler ortaya koyma Güçlü ikna yeteneği gibi özellikleri takipçileri üzerinde duygusal ve davranışsal bir yönlendirme gücü oluşturmalarının temelini oluşturur.

Conger ve Kanungo, karizmatik liderlik davranışlarını açıklayan modelinde, karizmayı örgüt üyeleri tarafından lidere atfedilen bir özellik olarak ele almış ve karizmatik liderlerin belirgin kişisel ve davranışsal özelliklerini beş temel başlık altında toplamıştır (Oktay ve Gül, 2003: 405–407):

- Vizyon belirleme,
- Üye ihtiyaçlarına duyarlılık,
- Çevresel duyarlılık,
- Kişisel risk üstlenme,
- Alışılmamış davranış sergileme.

Bunun yanı sıra karizmatik liderler, güçlü bir öz-inanca sahip olup takipçileriyle aralarında mesafe oluşturmazlar. Örgütün temel değerlerine önem verirler ve bireysel çıkarları

geri planda bırakarak, örgüt içinde "biz" duygusunu her kademedede hissettiren bir liderlik anlayışı sergilerler.

Gardner ve Avolio'ya göre karizmatik liderlerin temel özellikleri şöyle sıralanmaktadır (Gardner ve Avolio, 1998: 32–58):

- Örgütün vizyonuna enerji ve canlılık kazandırma,
- Sözlü veya sözsüz mesajlarla etkili iletişim kurma,
- Ahlaki ilkelere bağlı ve tutarlı bir duruş sergileme,
- Örgüt üyelerinin performanslarını yönlendirme,
- Üyelerden yüksek performans bekleme ve bunu teşvik etme.

House modeli, Conger ve Kanungo modeli ile Gardner ve Avolio başta olmak üzere araştırmalarla karizmatik liderlerin özellikleri şu şekilde ifade edilmiştir. Karizmatik lider; güçlü bir iradeye sahip olan, örgüt üyeleri ve takipçileri tarafından ortak ses olarak kabul edilen, örgüt üyeleri arasında dengeli ilişkiler kuran, kişisel güç ve otorite inşa eden, sıra dışı enerji ve motivasyon sergileyen, yüksek düzeyde özgüvene sahip olan, belirgin amaçlar ortaya koyma ve bu amaçlara ulaşmak için takipçileri motive eden, etkili ve hızlı iletişim kurabilen, yüksek performans sergileyen, ahlaki değerleri davranışlarına yansıtma ve güçlü inançlara sahip olan, vizyon geliştiren, vizyona dinamizm katma ve bunu etkili biçimde paylaşabilen, yol gösterici rol üstlenme ve ikna becerisi yüksek olan, kendine özgü bir kültür oluşturarak izleyicileri etkileme gücüne sahip olan, kişisel risk alarak sorumluluk duygusunu örgüt içinde yayabilen, güçlü irade ve planlama yetkinliği gösteren, statükoyu değiştirme konusunda mücadeleci ve yenilikçi olan lidere denilmektedir.

Bu doğrultuda karizmatik liderlik yalnızca dış görünüş veya etkili hitabetle değil; aynı zamanda yukarıda sıralanan psikolojik, davranışsal ve sosyal becerilerin bütününe kapsayan çok yönlü bir liderlik tarzıdır. Bu özellikleri belirledikten sonra, karizmatik liderliğin kuramsal çerçevesine önemli katkıda bulunan Conger ve Kanungo'nun modelini detaylı biçimde incelemek yararlı olacaktır.

#### **2.1.4.1. Vizyon Belirleme**

Karizmatik liderlerin en temel özelliklerinden biri, örgütün geleceğine yönelik açık, ilham verici ve yön gösterici bir vizyon ortaya koyabilmeleridir. Vizyon, örgütün ulaşmak

istediği ideal durumu ifade eden, çalışanlara ortak bir amaç duygusu kazandıran stratejik bir rehber niteliği taşımaktadır (House, 1977). Karizmatik liderler, mevcut durum ile ulaşılması hedeflenen gelecek arasındaki farkı net biçimde ortaya koyarak izleyicilerinde değişim ihtiyaına yönelik farkındalık oluştururlar (Conger ve Kanungo, 1998).

Bu liderler, vizyonlarını yalnızca szlu ifadelerle değil, semboller, değerler ve tutarlı davranışlarla da destekleyerek izleyicilerinin bu vizyonu içselleştirmelerini sağlarlar (Shamir vd, 1993). Vizyon oluşturma süreci, liderin geçmiş deneyimlerden yararlanarak geleceğe yönelik gerçekçi ve uygulanabilir hedefler belirlemesini gerektirir. Bu yönüyle vizyon, rastlantısal değil; bilinçli ve stratejik bir liderlik ürünüdür (Maxwell, 2006).

Karizmatik liderlerin vizyonu, örgüt üyelerini ortak bir amaç etrafında birleştiren güçlü bir çekim alanı yaratır. Vizyonun açık ve anlamlı olması, çalışanların örgütsel bağlılıklarını ve motivasyonlarını artırarak örgütsel bütünleşmeyi güçlendirir (Gl ve çöl, 2003).

#### **2.1.4.2. ye İhtiyaçlarına Duyarlılık**

Örgüt yelerinin ihtiyaç ve duygularına karşı duyarlılık göstermek, karizmatik liderliğin temel özelliklerinden biridir. Bu duyarlılık, izleyicilerin kişilik özelliklerine, zevklerine ve bireysel ihtiyaçlarına saygı duymayı içerir. Liderin, takipçilerinin beklentilerine yönelik hassasiyeti, onları örgüte daha güçlü bir Şekilde bağlayan önemli bir faktördür (Baltaş, 2000: 137).

Karizmatik liderlerin, izleyicilerinin ihtiyaçlarına kayıtsızlık göstermeleri, onların peşinden sürükleyici bir etkiye sahip olmalarının temel nedenlerinden biridir. Örgüt yesi, liderinin kendi istek ve beklentilerine önem verdiğini hissettiğinde örgüte daha güçlü bir bağlılık gösterir. Bu bağ, liderin takipçileriyle kurduğu samimi iletişim sayesinde etkileşimli bir sadakat ilişkisinin doğmasına olanak sağlar (Oktay ve Gl, 2003: 406).

Karizmatik liderler, izleyicilerinin ihtiyaçlarına duyarlılık gösterirken aynı zamanda onların kişisel ve sosyal becerilerini geliştirmelerine de katkı sağlarlar. Bu yönüyle karizmatik liderlerin yalnızca örgüt içi süreçlere değil, aynı zamanda sosyal çevreye de duyarlı oldukları söylenebilir (Gl ve l, 2003: 115).

Liderler için etkili iletişim büyük önem taşır. Bir liderin takipçileri tarafından inandırıcı bulunmasının temel yolu, onlarla kurduğu güçlü iletişim bağından geçer. İnsanlarla etkili biçimde iletişim kurabilen liderler, izleyicilerine yol gösterme ve onların ihtiyaçlarını karşılama noktasında daha başarılı olurlar. Bu durum, takipçilerin zorlukların üstesinden daha kolay gelmelerine de katkı sağlar (Maxwell, 2006: 33).

#### **2.1.4.3. Çevresel Duyarlılık**

Karizmatik liderler, yalnızca örgüt içi dinamiklere değil, aynı zamanda örgütü çevreleyen ekonomik, sosyal, teknolojik ve kültürel gelişmelere karşı da yüksek düzeyde duyarlılık gösterirler. Çevresel değişimleri doğru analiz edebilme yeteneği, liderin belirsizlik ve kriz ortamlarında örgüte yön verebilmesini mümkün kılmaktadır (House, 1977).

Bu liderler, çevrede ortaya çıkan fırsat ve tehditleri erken fark ederek örgütün bu gelişmelere uyum sağlamasına öncülük ederler (Conger ve Kanungo, 1998). Çevresel duyarlılık, karizmatik liderin yalnızca bugünü değil, geleceği de şekillendirebilme kapasitesini ortaya koymaktadır. Bu yönüyle karizmatik liderlik, örgütlerin değişen çevre koşullarına uyum sağlamasında stratejik bir rol üstlenmektedir (Shamir vd., 1993).

#### **2.1.4.4. Sıra Dışı Davranışlar Sergileme**

Karizmatik liderlerin belirgin özelliklerinden biri de sıra dışı davranışlar sergilemeleridir. Bu tür davranışlar, yasalara veya etik ilkelere aykırı olmayı gerektirmez; aksine, yerleşik ve yaygın kabul gören kalıpların dışında hareket etmeyi ifade eder. Karizmatik liderler, örgütün amaçlarına ulaşabilmek için alışılmamış yollar dener, beklenmedik stratejiler geliştirir ve takipçileri şaşırtan özgün davranış biçimleri ortaya koyarlar. Bu yaklaşım, onların liderlik tarzına dinamizm ve dikkat çekicilik kazandırır.

#### **2.1.4.5. Kişisel Risk Üstlenebilme**

Karizmatik liderlerin ayırt edici özelliklerinden biri, yerleşik düşünce kalıplarının dışına çıkabilme cesaretidir. Bu liderler, örgütsel sorunlara geleneksel çözümler yerine yenilikçi ve özgün yaklaşımlar geliştirmeyi tercih ederler (Conger ve Kanungo, 1998).

Sıra dışı davranışlar, kurallara aykırılık anlamına gelmemekte; aksine, alışılmış yöntemlerin sorgulanması ve daha etkili çözümler üretilmesini ifade etmektedir. Karizmatik

liderler, bu yönleriyle izleyicilerinde hayranlık ve güven duygusu oluşturarak örgüt içinde yaratıcılığı teşvik ederler (Bass, 1990).

#### **2.1.4.6. Statükoyu Sürdürmeme**

Karizmatik liderler, değişimin öncüsü olan liderlik tarzını benimserler. Onların en belirgin özelliklerinden biri, mevcut durumu korumaktan ziyade yeniliği ve dönüşümü teşvik etmeleridir. Bu liderler, statükonun sürdürülmesine karşı çıkarak, örgütü ileri taşıyacak yeni yollar ararlar. Amaçlarına ulaşmak için geleneksel yöntemleri tekrar etmek yerine, alışılmışın dışına çıkarak köklü değişiklikler yapmayı tercih ederler. Bu yönleriyle karizmatik liderler, örgüt içinde dinamik ve sürekli yenilenme atmosferi yaratırlar. (Bass ve Avolio, 1994).

Karizmaya Atıf Kuramı'nı diğer karizmatik liderlik kuramlarından ayıran en temel nokta, Conger ve Kanungo'nun karizmayı mistik, doğuştan gelen bir özellik olarak değil, liderlerin öğrenip sergileyebileceği bir yetkinlik olarak tanımlamalarıdır. Bu yaklaşıma göre karizma, yalnızca istisnai kişilerin değil, belirli davranışsal kalıpları benimseyen pek çok liderin de gösterebileceği bir niteliktir. Dolayısıyla karizmatik algı, liderin davranışsal özellikleri sonucu izleyiciler tarafından oluşturulmaktadır. Her ne kadar karizmanın etkisi, liderin vizyonunu izleyicilere aktarma becerisi açısından farklılık gösterebilse de, modelin önerdiği davranışsal yönelimlere odaklanmak, karizmatik lider olarak algılanma olasılığını arttırmaktadır (Conger ve Kanungo, 1994: 24–27).

#### **2.1.5. Karizmatik Liderlik Teorileri**

##### **2.1.5.1. Weber'in Otorite Yaklaşımı**

Karizma kavramı, sosyal bilimler literatürüne ilk kez Max Weber tarafından kazandırılmış olup, Weber bunu *Bürokrasi Modeli* çerçevesinde “karizmatik otorite” (karizmatik yetki) kavramıyla ilişkilendirmiştir (Seçil, 2001: 89). Weber, otoriteyi, belirli bir kaynaktan gelen emirlere grup üyelerinin uyma olasılığı olarak tanımlar ve bu temelde üç tür otorite biçimi belirler: geleneksel otorite, yasal-ussal (rasyonel) otorite ve karizmatik otorite (Sığrı ve Dinçer, 2013: 199).

Weber'e göre geleneksel otorite, köklü adet ve geleneklere dayanırken; yasal-ussal otorite, belirli kurallar ve hukuki normlara olan bağlılığı ifade etmektedir. Buna karşın

karizmatik otorite ise, bireyin sahip olduğu olağanüstü nitelikler, liderlik karizması ve izleyenler üzerinde yarattığı güçlü etki ile ilişkilidir (Alpay, 2009: 498-499).

- Geleneksel otorite, köklü kültürel değerlerin, geleneklerin ve geçmişten aktarılan uygulamaların kutsallaştırılarak mutlak doğru kabul edilmesi esasına dayanır. Bu otorite türü, bireylerin geçmişe duydukları saygı nedeniyle davranışlarını sürdürmelerini sağlar.

- Ussal-yasal otorite, rasyonel kurallara ve yasal düzenlemelere dayanmaktadır. Bu otorite biçiminde meşruiyet, yazılı kurallar ve yasaların belirlediği görevlerle sağlanır.

- Karizmatik otorite ise, liderin sıra dışı kişisel özellikleri, karizması ve takipçileri üzerinde uyandırdığı hayranlık sonucunda ortaya çıkar. Burada meşruiyet, bireyin olağanüstü niteliklerinden ve izleyicilerin bu nitelikleri kabullenmelerinden kaynaklanır.

Geleneksel otorite sistemi, köklerini yazılı olmayan ancak toplumca kabul edilen gelenek ve göreneklerden alan bir yapıya dayanmaktadır. Bu sistemde, lider ya da otorite sahibi kişiler, nesilden nesile aktarılan örf ve adetleri temel alarak toplumu yönetir. Gücün devri de çoğunlukla soya bağlı gerçekleşir; örneğin monarşik sistemlerde, hükümdarın ardından onun en büyük oğlunun tahta geçmesi bu uygulamaya örnek gösterilebilir. Buna karşılık ussal-yasal otorite sisteminde, meşruiyet ve otorite, rasyonel ilkelere, hukuki düzenlemelere ve yazılı kurallara dayanır. Bu yapıda hiç kimse yalnızca doğuştan geldiği aileye mensup olduğu için otorite sahibi olamaz. Weber'in sınıflandırmasına göre her iki otorite türü de belirli normlara dayanırken; karizmatik otorite tamamen farklı bir temele sahiptir. Karizmatik otorite, liderin toplum tarafından olağanüstü, sıra dışı ve hatta kutsal nitelikler taşıdığına inanılması sayesinde meşruiyet kazanır. Weber'e göre karizmatik liderler, otoritelerini ne hukuki statülerden ne pozisyonlardan ne de geleneksel güçlerden elde ederler; karizma, doğuştan gelen ve nadir görülen bir niteliktir (Çelik, 2015: 106).

Weber, karizmanın özellikle toplumsal kriz dönemlerinde belirginleştiğini ve bu süreçte olağanüstü bir liderin ortaya çıkarak çözüm önerilerinde bulunduğunu ifade eder. Bu bağlamda karizma, liderin sunduğu radikal çözümün takipçiler tarafından benimsenmesi ve uygulanabilir olarak algılanmasıyla devreye girer. İzleyiciler, liderin sunduğu çözüm önerilerinin başarıya ulaşmasına tanıklık ettikçe, lidere atfettikleri olağanüstülük duygusu pekişir ve karizmatik otorite inşa edilir (Özkalp ve Kırel, 2004: 263).

Weber'e göre karizmatik liderler; tarihte peygamberler, askerî komutanlar ve siyasî önderler gibi toplumsal dönüşüm süreçlerinde ortaya çıkan figürlerdir. Weber, karizmatik liderlik olgusunu, liderin sahip olduğu sıra dışı nitelikler ve takipçileri üzerindeki etkisi bağlamında ele alır. Bu doğrultuda karizmatik liderleri diğer liderlik türlerinden ayıran özellikler beş başlık altında özetlenmektedir (Aslan, 2009: 258).

Karizmatik liderlik, Max Weber'in yaklaşımları çerçevesinde belirli özellikler etrafında tanımlanmıştır. Bu liderlik türünde liderin, doğuştan gelen, olağanüstü veya ilahi kabul edilen niteliklerle donatıldığı varsayılır. Dahası, karizmatik liderler, sadece mevcut sosyal kriz anlarında ortaya çıkmakla kalmaz; krizi öngörme veya mevcut durumu fırsata çevirmek için kriz ortamı yaratma becerisine de sahiptir. Bu kritik durumlar karşısında lider, geleneksel yöntemlerden ayrılan, radikal çözümler sunar. Liderin bu çözümlerle başarı elde etmesi, takipçilerin onun olağanüstü güçlere sahip olduğu inancını güçlendirir ve lidere olan bağlılığı sağlamlaştırır. Dolayısıyla karizma, liderin bireysel özellikleri, sosyal bağlam ve takipçilerin algısı arasındaki etkileşimle derinleşen bir olgudur (Aslan, 2009:258).

#### **2.1.5.2. House' un Karizmatik Liderlik Teorisi**

Karizmatik liderlik alanındaki önemli yaklaşımlardan biri, House tarafından 1976 yılında geliştirilen ve psikolojik temellere dayanan modeldir. Bu yaklaşım, Weber'in tasavvufi ve ilahi bağlamdaki değerlendirmelerinden uzaklaşarak, karizmanın kaynağını liderin kişilik özelliklerine, davranışsal eğilimlerine ve durumsal etmenlere odaklar (Aslan, 2009:259). House, bu teoriyi güçlendirmek amacıyla mesai çalışanlarıyla birlikte 31 Amerika Birleşik Devleti başkanı özelinde bir araştırma yürütmüştür (Kılınç, 1996:75). Bu doğrultuda karizmatik lider, yüksek düzeyde özgüven sergilemeli, iyi bir sözsüz iletişim becerisine sahip olmalı, vizyonunu takipçilerine açıkça aktarabilmeli ve bulunduğu ortamda etki gücüne ihtiyaç duymalıdır. Ayrıca, karizmatik liderin kendi inançlarının ahlaki doğruluğu konusunda da kendinden emin olması, modelin vurguladığı önemli bir özelliktir (House, 1992:9).

House'a göre karizma, yalnızca spesifik bir liderlik türü değil, aynı zamanda modern liderlik kuramlarının tamamına nüfuz eden temel bir kavramdır. Ona göre çağdaş liderlik yaklaşımlarının ortak noktası, liderin grup üyelerinin bireysel çıkarlarını kolektif hedeflere dönüştürebilmesi, onların değer ve önceliklerinde anlamlı bir değişim yaratabilmesidir. House, önceki davranışsal ve durumsal liderlik teorilerinin daha çok performans ve iş tatmini

gibi sonuç değişkenlerine odaklandığını belirtirken; çağdaş liderlik yaklaşımlarında önemli olanın takipçilerin örgüte bağlılığını artırmak, onları örgütsel misyon ve vizyon doğrultusunda beklenenin ötesinde bir performansa yöneltmek olduğunu vurgulamaktadır (Özalp ve Öcal, 2000: 213-214).

House'un yaklaşımıyla karizmatik liderler, takipçileri üzerinde derin bir duygusal ve psikolojik etki yaratma kapasitesine sahiptir. Bu etki öyle güçlüdür ki, grup üyeleri liderin inanç ve değerlerini tartışmasız biçimde doğru kabul eder, lidere karşı gönülden bir bağlılık geliştirir ve örgütün misyonu doğrultusunda belirlenen yüksek performans hedeflerine ulaşmak için yoğun çaba gösterirler. Karizmatik liderin bu etkileyici yönü, takipçilerin örgüt adına üstün bir motivasyonla hareket etmesini mümkün kılar (Aykanat, 2010: 204).

House' un karizmatik liderlik anlayışı, liderin takipçileri üzerinde güçlü bir etkide bulunmasını sağlayan belirli davranışsal unsurları ön plana çıkarır. Bu çerçevede karizmatik liderlik, liderin vizyonunu nasıl oluşturduğu, bunu nasıl ifade ettiği ve takipçilerini nasıl motive ettiğiyle yakından ilişkilidir. House'un karizmatik lider davranışlarını şu altı başlık altında toplamak mümkündür (House, 1992: 8):

1. İdeolojik ve anlamlı bir vizyonu açık bir dille ifade edebilmek: Liderin sunduğu vizyon, eşitlik, sosyal haklar, statü kazanımı gibi takipçileri motive eden moral değerler içermelidir.

2. Uzun vadeli hedefleri vurgulamak: Karizmatik lider, kısa vadeli kazanımlardan çok, uzun vadeli hedeflere ve bu hedeflerin yaratacağı olumlu sonuçlara odaklanır; aynı zamanda topluluk bilincini güçlendirecek etkili konuşmalar yapar ve bunu yaparken takipçilerin kişisel değerlerine duyarlılık gösterir.

3. Rol model oluşturacak davranışlar sergilemek: Lider, kendi davranışlarıyla takipçilerine örnek olur ve vizyonun gerektirdiği tutumları kişisel olarak ortaya koyar.

4. Yüksek performans beklentilerini net biçimde ifade etmek: Takipçilerden beklenen başarı düzeyi açıkça belirtilir ve bu beklentiler örgütsel misyonla uyumludur.

5. Takipçilerin kapasitesine güven duyduğunu göstermek: Grup üyelerinin belirlenen hedeflere ulaşabileceğine dair güçlü bir güven ifade edilir; bu güven açıkça dile getirildiğinde çalışanların öz-yeterlik algısı güçlenir.

6. Güdüleyici davranışlar sergilemek: Lider, grup üyelerini örgütsel amaçlara yönlendirmek için çeşitli motivasyon teknikleri kullanır ve duygusal coşku oluşturur.

House' un ilerlettiği teori ile bu alanda 1980'lerden önce geliştirilmiş olan en kapsamlı teoridir. Bununla birlikte teoride bazı meçhul durumlar bulunmaktadır. Örneğin, karizmanın davranışsal eğilimlerin bir sonucu olarak mı ortaya çıktığı yoksa karizmatik kişiler tarafından doğal biçimde mi sergilendiği açık biçimde ifade edilmemiştir. Ayrıca kuram işletmelere uygulanabilir nitelikte olsa da temelde siyasi ve dini liderlerin analizlerinden beslenmektedir. Bununla birlikte House'un yaklaşımı, karizmayı mistik bir özellik olmaktan çıkararak gözlemlenebilir davranışsal temellere oturtması açısından literatürde önemli bir yer edinmiştir (Kılınç, 1996: 81).

### 2.1.5.3. Conger ve Kanungo' nun Atıf Teorisi

Karizmatik liderlik alanındaki en önemli kuramlardan biri, 1987/1988 senesinde Jay Conger ve Rabindra Kanungo tarafından ortaya konulan ve karizmanın bir "atıf süreci" olduğunu savunan yaklaşımdır. Bu teoriye göre karizma, liderin kendisinden ziyade, takipçilerin liderde algıladığı özelliklerin bir sonucudur. Bir başka ifadeyle bir lider ne ölçüde karizmatik görülüyorsa, o ölçüde karizmatiktir. Conger, 1989 yılındaki çalışmasında bu yaklaşımı daha da somutlaştırarak karizmanın, grup üyelerinin herhangi bir kişiye yaptıkları psikolojik bir atıf olduğunu vurgulamıştır. Bu nedenle teori, liderlerin hangi davranışlarının takipçiler tarafından karizmatik olarak algılandığını belirlemeye odaklanır. Liderin hangi davranışının karizma algısını doğurduğu saptandığında, bu kavramın doğasını belirtmek de mümkün hale gelmektedir (Oktay ve Gl, 2003: 405).

Conger ve Kanungo modellerinde liderlik süreci, davranışsal bileşenler üzerinden üç aşamada ele alınmaktadır. Bu safhalardan ilki çevresel değerlendirme aşamasıdır. Bu safhada karizmatik lider, farklı yöneticilerden farklı olarak grup temsilcileri tarafından mevcut durumda değişimi arzulayan ve değişim ihtiyaını doğru okuyabilen bir kişi olarak algılanmaktadır. Lider bu aşamada çevresel fırsatlara duyarlılık gösterir, örgütün mevcut koşullarını eleştirel biçimde değerlendirir ve grup üyelerinin ihtiyaçlarını yüksek düzeyde önemser. Dolayısıyla karizmatik liderin değişim talebini hissettirmesi ve mevcut durumu yeniden şekillendirme isteği, takipçilerin algısı açısından kritik bir noktadır (elik, 2015: 108).

İkinci safha, çevresel değerlendirmeler sonucunda örgüt için stratejik bir vizyonun belirlenmesini kapsamaktadır. Bu aşamada karizmatik lider, örgütün değerleri ve uzun vadeli hedefleri doğrultusunda ideal bir gelecek kurgular ve bu vizyonu grup üyelerine açık, anlaşılır ve ilham verici bir biçimde aktarır. Vizyonun bu şekilde etkili sunulması, takipçilerin hem örgüte hem de lidere yönelik yüksek bir aidiyet geliştirmelerini sağlar. Uygulama aşaması olan üçüncü aşamada ise grup üyeleri, liderin örgütsel amaçlara ulaşmak adına kişisel risk almaya istekli olduğunu düşünmeye başlarlar. Bu aşamada lider; örnek teşkil edecek davranışlar sergiler, gerektiğinde alışılmadık yöntemler dener ve takipçiler için bir rol modeli hâline gelir. Liderin bu davranışları örgüt üyeleri tarafından içselleştirilir ve tekrarlanır. Bu süreçlerin tamamı, lider ile grup üyeleri arasında güçlü bir güven ilişkisi kurulmasına önemli katkı sağlar (Conger v.d., 1997: 292).

Conger ve Kanungo, geliştirdikleri karizmatik liderlik kuramını ölçebilmek amacıyla 1994 yılında bir ölçme aracı geliştirmiş ve karizmatik lider davranışlarını altı temel boyutta sınıflandırmıştır. Bu boyutlar; vizyon belirleme, üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme, çevresel duyarlılık gösterme, sıra dışı davranışlar sergileme, kişisel risk üstlenebilme ve statükoyu sürdürmeme şeklindedir. Belirtilen bu altı boyut, teorinin üç aşamalı yapısıyla doğrudan ilişkilidir. Çevresel duyarlılık, üye ihtiyaçlarına duyarlılık ve statükoyu sürdürmeme boyutları birinci aşama olan çevresel değerlendirme sürecinin davranışsal göstergeleridir. Bu boyutlar, liderin çevresindeki imkan ve sakıncaları algılayabilme, grup mensuplarının beceri ve ihtiyaçlarına duyarlılık gösterebilme ve mevcut durumu değiştirme yönündeki istekliliğini yansıtır. İkinci aşama olan stratejik vizyon oluşturma süreci ise vizyon belirleme boyutuyla ilişkilidir ve liderin etkili iletişim becerileriyle ilham verici bir gelecek tasavvurunu takipçilere aktarabilme yeteneğini içerir. Üçüncü aşama olan uygulama aşaması ise kişisel risk üstlenebilme ile sıra dışı davranışlar sergileme boyutlarında somutlaşır. Bu aşamada lider, örgütsel amaçlar doğrultusunda kişisel risk almaktan çekinmeyen, gerektiğinde alışılmışın dışında yöntemlere başvuran bir rol model hâline gelir. Conger ve Kanungo'ya göre bu davranış kalıpları, takipçilerin lidere duyduğu bağlılığın zaman içinde güçlenmesini sağlamaktadır (Çelik, 2015: 109).

Conger ve Kanungo'ya göre karizmatik bir lider, zamanı geldiğinde kendisinin sıradışı yeteneğe sahip olan bir birey olarak algılanmasını sağlayabilen bir liderdir. Böyle

durumlarda grubun üyeleri bu tür liderleri yalnızca resmi otoriteden ziyade, sıradışı bir algı yaratabilmelerinden dolayı takip etmeyi tercih ederler (Conger ve Kanungo, 1994: 442).

#### **2.1.5.4. Shamir ve Diğerlerinin Benlik Teorisi**

Karizmatik liderlik hakkındaki psikolojik temeline dayanan teorilerden biri, Shamir' in Benlik Teorisi'dir. Shamir, bu teoriyi ileri sürerken esasen House' un karizmatik liderlik kavramını referans almıştır. Fakat House' un teorisinden farklı olarak Benlik Teorisi, motivasyon ve ikili ilişkiler ile ilgili konularda daha kapsamlı açıklamalar sunar (Çelik, 2015: 107).

Shamir'in öncülüğünde 1993 yılında gerçekleştirilen araştırmada, karizmatik liderliğin grup üyelerinin performansı ve tutumları üzerindeki etkisini inceleyen önceki teorilerin eksik bıraktığı bir nokta ele alınmış ve bu doğrultuda karizmatik liderliğin etkilerini açıklamaya yönelik bir motivasyon modeli geliştirilmiştir. Araştırma, bireylerin davranışlarını yalnızca rasyonel standartlara göre açıklamanın yetersiz olduğunu, davranışların duygular, kişisel tercihler ve benlik algısı ile yakından ilişkili olduğunu vurgulamaktadır. Bu kapsamda geliştirilen motivasyon modelinin temel varsayımları şu şekilde özetlenebilir:

- İnsan davranışları yalnızca dışsal standartlarla belirlenemez; bireyin davranışları, duyguları, kişiliği, beğenileri ve benlik algısıyla ilişkilidir. Birey davranışları aracılığıyla kimliğini inşa eder ve sürdürür.

- İnsanlar özsaygılarını muhafaza etmeye ve geliştirmeye motive olurlar. Özsaygı; başarı, güç, yetkinlik ve çevresel hâkimiyet gibi unsurlara dayanırken, öz değer bireyin sahip olduğu ahlaki normlar ve davranışlarla ilişkilidir.

- İnsanlar benlik kavramı ile davranışları arasındaki tutarlılığı sürdürmeye ve güçlendirmeye çalışırlar. "Öz tutarlılık" olarak ifade edilen bu durum, bireyin geçmişi, bugünü ve geleceği ile davranışları arasında bir anlam bütünlüğü kurarak motive olmasını sağlar.

- Bireyler, belirsizlik durumlarında dahi inançla motive olabilirler. Hedeflerin tam tanımlanmadığı veya ödüllendirmenin düşük olduğu ortamlar bile geleceğe dair umut veriyorsa, bu durum birey için tatmin edicidir. Beklentinin somut nedenlere dayanmasına karşın, inanç daha soyut bir psikolojik güdülenme biçimidir ve birey, olumsuz koşullarda bile geleceğin daha iyi olacağına inanarak motive olabilir (Shamir vd, 1993: 580).

Benlik Teorisi kapsamında karizmatik liderliğin izleyiciler üzerindeki etkisini açıklamak amacıyla dört temel sosyal etkileşim boyutundan söz edilmektedir: bireysel(kişisel) özdeşleşme, sosyal özdeşleşme, içselleştirme ve öz fayda. Bu boyutlar, lider ile izleyiciler arasındaki psikolojik etkileşimin nasıl şekillendiğini anlamada önemli bir çerçeve sunmaktadır (Kılınç, 1996: 89-91).

Benlik Teorisi, karizmatik liderliğin yalnızca davranışsal yönleriyle değil, aynı zamanda lider–izleyen ilişkisini şekillendiren psikolojik süreçlerle de yakından ilgilenmektedir. Teori, karizmatik liderliğin etkisini açıklarken önceki yaklaşımların çoğunda eksik bırakılan “izleyicinin içsel güdüleri nasıl harekete geçiyor?” sorusuna odaklanmaktadır.

Bu bakış açısına göre karizmatik lider, grup üyelerine beklentinin üzerinde performans gösterebileceklerini telkin eden ve bunu açıkça ifade eden bir figürdür. Liderin bu güven veren yaklaşımı, izleyenlerin hem özsaygılarını güçlendirir hem de başarıya ulaşabileceklerine yönelik öz yeterlik algılarını artırır. Böylece birey, kendisini grubun bir parçası olarak daha değerli görmeye başlar.

Teori ayrıca karizmatik liderin yalnızca bireysel motivasyon yaratmadığını, aynı zamanda grup kimliğini pekiştirerek toplu motivasyonu da güçlendirdiğini savunur. Lider, semboller, sloganlar ve örgütün geçmişine ilişkin anlam yükleyen hikâyeler kullanarak izleyenlerde sosyal özdeşleşmeyi pekiştirir. Bu durum, bireylerin örgüt çıkarlarını kendi kişisel çıkarlarının önüne koymasına zemin hazırlar; yani toplu öz fayda duygusu gelişir.

Benlik Teorisi'nin bir diğer vurgusu, karizmatik liderlerin çoğu zaman “geleneksel kalıpların dışına çıkan”, ideolojik yönü güçlü davranışlar sergilemesidir. Lider, vizyonuna duyduğu sarsılmaz inancı hem söylemleriyle hem de gerektiğinde kişisel fedakârlıklarda bulunarak gösterir. Bu tutum, izleyicilerin lidere duyduğu güveni artırır ve belirlenen vizyonun daha içten bir şekilde sahiplenilmesini sağlar.

Özetle Benlik Teorisi, karizmatik liderliğin etkisini açıklarken izleyicilerin benlik algılarını, özsaygılarını, topluluk aidiyetlerini ve inanç sistemlerini merkeze alarak, karizmanın psikolojik temelli açıklamasını geliştirmektedir (Kılınç, 1996: 88-89).

### 2.1.5.5. Bass'ın Dönüşümcü Liderlik Bağlantısı

Dönüşümsel liderlik yaklaşımının en önemli isimlerinden biri olan Bernard Bass, House'un karizmatik liderlik modelini temel alarak bu çerçeveyi daha da genişletmiş ve teoriye işletmelerdeki liderlik uygulamalarını kapsayacak önemli katkılar sunmuştur. Bass'ın çalışmaları, dönüşümsel liderliği yalnızca siyasal veya toplumsal liderlik bağlamında değil, örgütsel yapılar içinde de açıklanabilir hale getirmiştir (Cinel, 2008: 52).

Bass, karizmanın dönüşümsel liderlik anlayışının merkezinde yer aldığını vurgulamaktadır. Ona göre karizma, bir lideri sıradan yöneticilerden ayıran temel güç kaynağıdır. Geleneksel yöneticiler ile çalışanlar arasındaki ilişki daha dengeli ve öngörülebilir bir yapı gösterirken, karizmatik lider ile izleyicileri arasındaki bağ çok daha yoğun ve uçlarda seyreden bir niteliğe sahiptir. Bu nedenle grup üyeleri, karizmatik liderleri ya derin bir hayranlıkla benimser ya da aynı ölçüde güçlü bir karşıtlık geliştirir (Bass, 1985: 34-35).

Bass'ın yaklaşımı doğrultusunda karizmatik liderlikte belirleyici nokta, liderin kişisel nitelikleri ile sahibi olduğu güç unsurlarının oluşturduğu etki bütünüdür. Bu bütün, grup üyelerinde lidere benzemeye yönelik gönüllü bir eğilim yaratır (Aslan, 2009: 258). Karizmatik lider, takipçileri açısından adeta başarı ve üstünlüğün somut bir göstergesi hâline gelir; bu yönüyle güçlü bir rol modelidir. Liderin sahip olduğu hitabet becerisi, zor durumlarda sergilediği soğukkanlılık, stratejik zekâsı ve çevresini harekete geçirebilme kapasitesi, izleyenlerde derin bir duygusal etki yaratır. Bu etki rasyonel olmaktan çok duygusaldır; karizmatik lider, takipçilerinin duygularına temas ederek onları motive etme ve yönlendirme konusunda son derece etkilidir (Bass, 1985: 34-35).

Bass, House' un karizmatik liderlik yaklaşımını temel almakla birlikte, karizmatik etkinin nasıl ortaya çıktığına ilişkin ek değerlendirmelerde de bulunmuştur. Bass'a göre karizmatik liderler, izleyicilerde güçlü duygusal tepkiler yaratarak onların tutum ve davranışlarında hızlı değişimlere zemin hazırlar. Grup üyeleri çoğu zaman karizmatik lideri sıradan bir yöneticinin ötesinde, idealize ettikleri bir figür olarak algılar; bu nedenle lidere benzemeyi arzularak onun değer ve davranışlarını içselleştirme eğilimine girerler. Bu süreç, izleyicilerin içsel motivasyonunun artmasına, heyecan ve bağlılık duygularının güçlenmesine katkı sağlar. Ayrıca Bass, grup içindeki normların paylaşılmasının ve ortak değerlerin

güçlenmesinin, karizmatik liderliğin ortaya çıkmasını ve etkili bir biçimde sürdürülmesini kolaylaştırdığını vurgulamaktadır (Eraslan, 2004: 16–17).

## **2.1.6. Karizmatik Liderliğin Olumlu ve Olumsuz Yönleri**

### **2.1.6.1. Karizmatik Liderliğin Olumlu Yönleri**

Karizmatik liderliğin en temel özelliklerinden biri vizyon geliştirme ve bu vizyonu örgüt içinde etkili bir biçimde paylaşma becerisidir. Karizmatik liderler, örgütün mevcut durumunun ötesini görebilme yeteneğine sahiptir ve bu sayede çalışanlara geleceğe dair anlamlı bir yön sunarlar (Bass, 1985). Vizyonun aktarılması, sadece sözel bir iletişim süreci değildir; liderin vizyonu sahiplenmesi, buna ilişkin tutku ve özgüven sergilemesi, izleyenler üzerinde duygusal bir etki yaratır (Shamir vd., 1993). Maxwell (2006), karizmatik liderlerin vizyonu gerçekleştirme güçlerini pozisyonlarından değil, tutkularından aldığını ifade eder.

Karizmatik liderler, geleneksel yöntemleri ve statükoyu sorgulama konusunda cesaret sahibidirler. Amaçlarını gerçekleştirmek uğruna kişisel ve örgütsel riskler almaktan çekinmezler (Conger ve Kanungo, 1998). Bu risk alma davranışı, takipçilere de ilham verir ve liderin yalnızca sözle değil, eylemle örnek olduğu yönünde bir algı yaratır. Örgütsel dönüşüm dönemlerinde bu nitelik, izleyicilerin değişim sürecine bağlılıklarını artırır.

Karizmatik liderler, “alışılmamış” davranışlar sergileyerek fark yaratırlar. Bu davranışlar yasal veya ahlaki sınırları zorlamaz, ancak örgüt kültüründe yerleşik kalıpları kırma potansiyeli taşır (Gül, 2003). Örneğin, iş süreçlerine ilişkin radikal değişiklikler önerme veya örgütün temel değerlerini yeniden yorumlama gibi eylemler karizmatik liderliğin yenilikçi yönünü temsil eder.

Karizmatik liderler, izleyenleriyle güçlü duygusal ilişkiler kurabilir ve onları örgütsel hedeflere yönlendirebilir. Bu liderlik tarzı, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını ve aidiyet duygularını artırır (Gül ve Çöl, 2003). Takipçiler liderlerine yalnızca saygı değil, aynı zamanda duygusal yakınlık da hissederler. Bu bağ, iş tatminini ve örgütsel bağlılığı güçlendirir.

### **2.1.6.2. Karizmatik Liderliğin Olumsuz Yönleri**

Karizmatik liderliğin en önemli risklerinden biri, liderin kendisini örgüt içindeki tek otorite olarak konumlandırma eğilimidir. Karizmatik liderlerin kişiye bağlı güçleri arttıkça, demokratik süreçler zayıflayabilir ve karar alma mekanizmaları tek merkezli hâle gelebilir (Yukl, 1999). Bu durum, örgüt içinde eleştirel düşüncenin zayıflamasına ve uzun vadede kurumsal esnekliğin azalmasına yol açar.

Bazı karizmatik liderler kişisel çıkarları doğrultusunda izleyicilerini manipüle edebilir. Bu tarz liderlik, özellikle kişiselleştirilmiş karizmatik liderlik biçiminde ortaya çıkar ve takipçilerin duygularını istismar ederek örgütsel değil, bireysel amaçların gerçekleştirilmesine odaklanır (Howell ve Shamir, 2005). Tarihte Hitler, Jim Jones veya David Koresh gibi liderlerin izleyicilerini kolektif intihar veya kitlesel saldırılar gibi yıkıcı sonuçlara sürüklediği bilinmektedir (Conger, 1990).

Karizmatik liderler, aşırı idealize edildiklerinde örgütte eleştirel düşünce ve geri bildirim süreçleri zarar görebilir. Takipçilerin lidere duyduğu duygusal bağlılık, onların bağımsız değerlendirme ve eleştiri yapma kapasitelerini bastırabilir (Trice ve Beyer, 1986). Bu durum, özellikle değişim dönemlerinde örgütün rasyonel analiz yeteneğini sınırlar.

Karizmatik liderliğin süreklilik sorunu da literatürde tartışılan bir diğer olumsuz yönüdür. Liderin örgütten ayrılması, kriz yaşaması veya inandırıcılığını kaybetmesi durumunda takipçilerde hayal kırıklığı ve motivasyon kaybı doğabilir (Beyer, 1999). Bu nedenle karizmatik liderliğin etkisi çoğu zaman liderin varlığına sıkı sıkıya bağlıdır.

### **2.1.7. Karizmatik Liderliğin Ortaya Çıkışını Etkileyen Faktörler**

Karizmatik liderlik, tarihsel süreç içerisinde yalnızca bireysel bir özellik ya da kişisel çekim etkisi olarak değil, aynı zamanda toplumsal, kültürel, örgütsel ve psikolojik dinamiklerin bir araya gelmesiyle oluşan karmaşık bir fenomen olarak ele alınmıştır. Bu doğrultuda karizmatik liderlerin ortaya çıkışı, tek yönlü bir açıklamayla sınırlanamayacak kadar çok boyutlu bir yapıya sahiptir. Literatürde Weber'in karizma kavramını konumlandırması, House'un karizmatik lider davranışları, Conger ve Kanungo'nun atıfsal yaklaşımı ile Shamir ve arkadaşlarının Benlik Teorisi incelendiğinde, karizmatik liderliğin

belirli koşullarda ortaya çıktığı görölmektedir (Weber, 1947; House, 1992; Conger ve Kanungo, 1994; Shamir, House, Arthur, 1993).

Karizmatik liderliğin ortaya çıkışını belirleyen faktörler; toplumsal ve çevresel koşullar, örgütsel koşullar, izleyici özellikleri, liderin kişisel özellikleri, kriz ve değişim dönemleri ile kültürel dinamikler çerçevesinde ele alınabilir.

Karizmatik liderliğin ortaya çıkışını etkileyen en belirgin faktörlerden biri, toplumsal düzeyde yaşanan krizler ve belirsizlik dönemleridir. Weber'e göre karizma, "sıradan olmayan durumların çağırıldığı bir otorite biçimi" olarak, özellikle geleneksel ve ussal-yasal sistemlerin yetersiz kaldığı dönemlerde ortaya çıkar. Toplumsal düzeyde ekonomik krizler, savaşlar, siyasi kaos, liderlik boşlukları veya hızlı değişim süreçleri gibi olgular, bireylerin güven ve yön bulma ihtiyaçlarını artırarak karizmatik liderlere olan talebi yükseltir (Çelik, 2015: 106).

Bu dönemlerde insanlar, mevcut yapının çözüme kavuşturamadığı sorunlara radikal çözüm sunabilecek, vizyoner, cesur ve sıra dışı özelliklere sahip liderlere yönelme eğilimindedir. Bu nedenle karizmatik liderler, krizi yalnızca bir tehdit olarak değil, aynı zamanda meşru otoritenin yeniden inşası için bir fırsat olarak görürler. Weber'in ifadesiyle, "en bunalımlı dönemler karizmatik önderlerin doğuşu için elverişli koşulları yaratır" (Aslan, 2009:92)

Karizmatik liderliğin ortaya çıkmasında liderin kişisel özellikleri belirleyici rol oynar. House'un karizmatik liderlik yaklaşımında, karizmanın temel bileşenleri olarak yüksek özgüven, etik ilkeler, ideolojik motivasyon, yüksek etkileme gücü ve olağanüstü iletişim becerileri vurgulanır (House, 1992: 8). Bu özellikler liderin yalnızca izleyiciler üzerinde etkileyici bir görünüm oluşturmasını değil, aynı zamanda duygusal bağ ve güven oluşturmasını sağlar. Conger ve Kanungo'nun Atıf Kuramı'na göre ise karizma, liderin sahip olduğu "özel güç" değil, izleyicilerin lidere atfettiği davranışsal özelliklerdir. Bu yaklaşımda liderin çevresel duyarlılığı, sıra dışı davranışlar sergilemesi, kişisel risk alması ve statükoyu sorgulaması karizmatik özelliklerin temel kaynağıdır (Çelik, 2015: 108–109). Shamir'in Benlik Teorisi ise karizmanın temelinin motivasyonel süreçlerde yattığını ifade eder. Buna göre karizmatik liderler, kişisel özdeşleşme, sosyal özdeşleşme ve içselleştirme süreçleri sayesinde izleyicilerin hedeflerini örgütsel vizyonla uyumlu hale getirebilir (Kılınç, 1996: 89–91).

Karizmatik liderlik yalnızca lider odaklı bir olgu değildir; izleyicilerin psikolojik ihtiyaçları ve beklentileri de karizmanın ortaya çıkışında kritik rol oynar. Literatürde, izleyicilerin karizmatik liderlere yöneliminde özellikle şu faktörlerin etkili olduğu belirtilmektedir:

- Kimlik arayışı,
- Güven ihtiyacı,
- Aidiyet duygusu,
- Belirsizlikten kaçınma eğilimi,
- Kahraman arayışı,
- Duygusal destek ihtiyacı.

Shamir ve arkadaşlarının motivasyon temelli yaklaşımına göre, izleyicilerin özsayılarının güçlendirilmesi, kişisel değerleri ile örgütsel amaçların örtüştürülmesi ve toplu öz faydanın artırılması karizmatik liderliği mümkün kılar (Shamir, House, Arthur, 1993: 580).

Örgütlerin yapısal özellikleri karizmatik liderlerin ortaya çıkışını kolaylaştırabilir veya zorlaştırabilir. Özellikle hiyerarşik olmayan, değişime açık, vizyon odaklı, hızlı dönüşüm yaşayan örgütlerde karizmatik liderlik daha sık görülür. Bunun nedeni, bu tür örgütlerde yenilikçilik, risk alma, çalışan katılımı ve kültürel dönüşüm gibi unsurların daha önemli hale gelmesidir (Gül ve Çöl, 2003: 165).

Ayrıca örgüt kültürünün, ortak semboller, hikâyeler, ritüeller ve değerler üzerine kurulmuş olması, karizmatik liderlerin bu kültürü şekillendirme ve yönlendirme kapasitesini artırır. Conger ve Kanungo'ya göre karizmatik liderler özellikle statükodan memnuniyetsizliğin arttığı, mevcut uygulamaların yeterli görülmediği ortamlarda yükselirler. Grup üyeleri mevcut düzeni “yetersiz, verimsiz veya adaletsiz” bulduğunda yeni bir liderlik arayışına girer. Bu durum karizmatik liderlere, sıra dışı davranışlar sergileyerek yeni bir düzen kurma fırsatı sağlar. Karizmatik liderler, yeniliğe açıklıkları, radikal değişim önerileri ve risk alma davranışlarıyla statükoyu süpürür ve yerine kendi oluşturdukları vizyoner düzeni yerleştirirler (Çelik, 2015: 108).

Toplumun kültürel yapısı da karizmatik liderlik için önemli bir belirleyicidir. Özellikle kolektivist değerlerin baskın olduğu, güçlü lider beklentisinin yüksek olduğu, toplumsal

rollerin belirgin olduğu kùltùrlerde karizmatik liderlik daha kolay ortaya çıkar. Türkiye gibi toplulukçu kùltùrlerde karizmatik liderlerin popùlaritesi bu nedenle oldukça yüksektir (Aykanat, 2010: 204).

Karizmatik liderliğin doğuşunda liderin iletişim tarzının etkisi büyüktür. Liderin kullandığı metaforlar, sembolik söylemler, hikâyeler, sloganlar, kolektif kimliği besleyen ifadeler, hem kişisel özdeşleşmeyi hem sosyal özdeşleşmeyi artırır. Bass ve House'a göre karizmatik lider, yalnızca yöneticilik yapmaz; aynı zamanda güçlü bir anlatı inşa ederek duyguları harekete geçirir ve izleyenleri ilhamla yönlendirir (Bass, 1985: 34–35).

Karizmatik liderliğin ortaya çıkışı tek bir faktörle açıklanamayacak şekilde çok boyutlu bir yapıya sahiptir. Liderin kişisel özellikleri, izleyicilerin psikolojik ihtiyaçları, örgütsel yapılar, toplumsal krizler, kùltürel değerler ve iletişim tarzı karizmatik liderliği birlikte şekillendirir. Literatürde Weber'den House'a, Conger ve Kanungo'dan Shamir'e ve Bass'a uzanan teorik yaklaşımlar, karizmatik liderliğin hem bireysel hem sosyal bir olgu olduğunu göstermiştir.

## **2.2. İŞ DOYUMU**

### **2.2.1. İŞ Doyumu Tanımı ve Önemi**

İş doyumunu kavramı özellikle son yıllarda örgütsel davranış literatüründe önemli bir başlık haline gelmiştir. Bunun temel nedeni, geleneksel yaklaşımların aksine, örgütlerin başarısında belirleyici unsurun teknoloji ya da sermaye değil, insan kaynağı olduğunun giderek daha fazla kabul görmesidir. Çalışanların yaptıkları işi benimsemeleri, görevleriyle özdeşleşmeleri ve iş süreçlerinden haz almaları; performans düzeylerinde artışa, dolayısıyla örgütün genel verimliliğine olumlu katkı sağlamaktadır. Başka bir ifadeyle, çalışanların işe yönelik olumlu tutumları arttıkça hem bireysel hem de kurumsal başarı yükselmektedir (Bozkurt ve Bozkurt, 2008: 2).

İş doyumunu literatürde farklı açılardan ele alınmasına rağmen üzerinde uzlaşılan tek ve kesin bir tanım bulunmamaktadır. Bununla birlikte kavram genel olarak, çalışanın yaptığı işe, işin niteliğine, yöneticilerin tutumuna, çalışma koşullarına ve işin sunduğu sonuçlara yönelik kişisel değerlendirmeleri sonucunda geliştirdiği duygusal tepki şeklinde ifade edilmektedir.

Başka bir ifadeyle iş doyumunu, bireyin işine ve iş ortamına ilişkin algılarının içsel bir yansıması niteliğindedir (Çekmeceliolu, 2005: 28).

İş doyumunu kavramını açıklayan teorik yaklaşımlar farklı bakış açıları sunmaktadır. Vroom, kavramı çalışanın örgütte üstlendiği role yönelik algısal, duygusal ve davranışsal yönelimlerinin toplamı olarak değerlendirmektedir. Bu bakış açısına göre iş doyumunu, bireyin işte üstlendiği sorumluluklara yönelik içsel anlamlandırma süreciyle doğrudan bağlantılıdır (Aziri, 2011: 77).

Erdil ve çalışma arkadaşları ise iş doyumunu daha duygusal bir çerçevede ele almakta ve çalışanların yaptıkları işten ne ölçüde mutluluk duyduklarının bir göstergesi olduğunu vurgulamaktadır. Bu yaklaşımda iş doyumunu, bireyin iş ortamına ilişkin hissettiği genel memnuniyet düzeyiyle açıklanmaktadır (Erdil v.d., 2004: 18).

Sabuncuoğlu ve Vergiliel Tüz'e göre iş doyumunu, çalışanların işten elde ettikleri maddi faydaların yanı sıra çalışma arkadaşlarıyla uyumlu bir şekilde değer üreterek ortaya koydukları çıktılardan duydukları hazla ilgilidir. Dolayısıyla iş doyumunu, sosyal ilişkiler ve işin anlamı gibi unsurlarla da şekillenmektedir (Sabuncuoğlu ve Vergiliel Tüz, 2013: 37).

Bir diğer yaklaşım ise Davis tarafından ortaya konmuştur. Davis, iş doyumunu çalışanın işiyle ilgili memnuniyet veya memnuniyetsizlik durumu olarak tanımlamakta ve tatminin oluşabilmesi için işin özellikleri ile çalışanın beklentilerinin uyumlu olması gerektiğini ifade etmektedir (Davis, 1989: 96).

İş doyumunu, çalışanın işin doğasına ilişkin değerlendirmeleri sonucunda geliştirdiği olumlu duygusal tutumu ifade eder. İşin sahip olduğu özellikler, görev tanımı, geri bildirim mekanizmaları, yetki düzeyi ve çalışma koşulları gibi unsurlar çalışanın işine yönelik algısını şekillendirir ve bu algı olumlu olduğunda iş doyumunu artırır (Robbins ve Judge, 2012: 74).

Locke ise iş doyumunu daha kapsamlı bir şekilde ele alarak bilişsel ve duygusal süreçleri birlikte değerlendirmiştir. Ona göre iş doyumunu, bireyin iş ve çalışma deneyimlerini değerlendirerek ulaştığı sonuçların kişide haz ve memnuniyet duygusu oluşturmasıdır. Bu bağlamda iş doyumunu, çalışanın işten elde ettiği çıktılara ne derece değer atfettiğiyle yakından ilişkilidir (Luthans, 2010: 141).

İş doyumu kavramı literatürde üç temel boyut çerçevesinde ele alınmaktadır. İlk boyut, çalışanın belirli bir iş durumuna yönelik geliştirdiği duygusal tepkileri ifade eder. Bu yaklaşım doğrultusunda iş doyumu doğrudan gözlemlenemeyen, ancak bireyin içsel değerlendirmeleriyle hissedilebilen bir olgu niteliğindedir.

İkinci boyut, çalışanın işten elde ettiği sonuçları beklentileriyle karşılaştırarak değerlendirmesine dayanmaktadır. Örneğin bir çalışan, diğer çalışanlara kıyasla daha fazla çaba gösterdiği hâlde daha az ödüllendirildiğini düşünürse zamanla işine, mesaidaki çalışanlara ve yöneticilerine karşı olumsuz tutumlar geliştirebilir. Bu durum da iş doyumsuzluğuna yol açar. Tersine, çalışan eşit ve adil uygulamaya gördüğünü algıladığında örgütüne yönelik tutumu olumlu yönde şekillenir.

Üçüncü boyut ise iş doyumunu, işe ilişkin birbiriyle bağlantılı tutumların bütünü olarak ele almaktadır. Literatürde bunları etkileyen beş temel faktör belirlenmiştir: işin kendisi, ücret, terfi olanakları, yönetici ve çalışma arkadaşları (Luthans, 2010: 141).

Sanayi Devrimi sonrasında örgütlerde verimliliği artırma amacıyla çeşitli çalışmalar yürütülmüş, fakat bu araştırmalar uzun süre insan unsurunu arka planda bırakmıştır. Dönemin hâkim yaklaşımı, bireylerin tamamen rasyonel davranacağı ve maddi koşullar iyileştirildiğinde beklentilere uygun performans sergileyecekleri yönündeydi. Bu anlayış, çalışanın duygusal, sosyal ve psikolojik yönlerini göz ardı etmiştir. Ancak zamanla örgütlerde artan stres, tükenmişlik ve psikolojik rahatsızlıkların verimliliği olumsuz etkilemesi, insan davranışlarının yalnızca ekonomik motivasyonlarla açıklanamayacağını ortaya koymuştur. Bu durum, örgütlerde insan faktörünü merkeze alan yeni araştırma alanlarının doğmasına neden olmuş ve sonuç olarak endüstriyel psikoloji disiplininin gelişmesine zemin hazırlamıştır.

Endüstriyel psikoloji, çalışanların kendilerini psikolojik olarak güvende hissedebilecekleri, motivasyonlarını artırabilecekleri çalışma ortamlarının oluşturulmasını amaçlar. Bu yaklaşım, çalışanlar için sağlıklı bir iş yaşamı oluşturmayı, işverenler açısından ise verimliliği artırmayı hedefler. Dolayısıyla çalışan, örgüt için yalnızca kullanılabilir bir kaynak değil; diğer kaynakları etkin biçimde harekete geçirerek örgütün hedeflerine ulaşmasını sağlayan temel aktördür (Saklan, 2010: 44–45).

İş doyumunu hem çalışan hem de örgüt açısından kritik sonuçlar doğuran çok boyutlu bir kavramdır. İşinden memnun olan çalışanlar yalnızca iş ortamında değil, aile ve sosyal yaşamlarında da daha olumlu davranışlar sergileme eğilimindedir. Yüksek iş doyumunu; bireyin enerjisini artırır, iyimserliğini güçlendirir ve yaşam kalitesini genel anlamda yükseltir. Buna karşılık, iş ortamında yaşanan stres ve memnuniyetsizlik çoğu zaman bireyin özel yaşamına da yansır ve zamanla kişinin genel yaşam doyumunu olumsuz etkileyebilir.

Düşük iş doyumunu yalnızca çalışan üzerinde değil, örgüt üzerinde de olumsuz sonuçlar yaratır. İşinden memnun olmayan çalışanlar bilinçli veya bilinçsiz şekilde performansı düşürerek, kayıplara yol açarak veya çatışma yaratarak örgüte zarar verebilir. Bunun tersine iş doyumunun üst seviyede olduğu işletmelerde devamsızlık oranlarının, işten ayrılma niyetinin ve personel devir hızının daha az seviyede olduğu görülmektedir. Yapılan araştırmalar, çalışanların işten ayrılma davranışının önemli ölçüde örgütsel bağlılık ve iş doyumunu düzeyleriyle ilişkilendirildiğini ortaya koymuştur (Çekmecelioğlu, 2005: 28).

Çalışanların işlerine yönelik tutumlarının örgütsel verimlilik üzerindeki etkisi, 1930'lu yıllarda gerçekleştirilen Hawthorne Araştırmalarıyla birlikte somut biçimde ortaya konmuş ve bu dönemden itibaren iş doyumunu kavramı akademik literatürde önem kazanmaya başlamıştır (Baysal, 1987). İş, bireylerin hayatında yalnızca ekonomik bir faaliyet değil; aynı zamanda sosyal, psikolojik ve kültürel gereksinimleri karşılayan çok yönlü bir olgudur. Çalışanlar elde ettikleri gelir aracılığıyla kendilerinin ve ailelerinin temel ihtiyaçlarını karşılarlarken, aynı zamanda toplum içinde statü edinme, saygınlık görme, sosyal çevre oluşturma ve topluma katkı sağlama gibi sosyal beklentilerini de karşılarlar.

İşin yalnızca fizyolojik değil psikolojik faydaları da bulunmaktadır. İş sahibi olmak bireye başarı hissi, kendini gerçekleştirme, anlamlı bir faaliyet yürütme, üretken olma ve değer görme gibi olumlu duygular kazandırır. Dolayısıyla çalışanın yaptığı işe yüklediği anlam ile iş ortamında yaşadığı deneyimler, iş doyumunu doğrudan şekillendirmektedir (Çakır, 2001).

Toplumların ekonomik ve sosyal gelişimi, büyük ölçüde iş doyumunu yüksek çalışanların varlığıyla ilişkilidir. Çalışanların yaşamlarında birçok tatmin alanı bulunsa da, bunlardan en temel olanı yapılan işten duyulan memnuniyet düzeyidir (Yeşilyaprak, 2006).

1930'lu yıllardan itibaren yapılan bilimsel çalışmalarda iş doyumuna ilişkin çok sayıda tanım geliştirilmiştir (Balcı, 1983). Bu tanımların ortak paydası, iş doyumunun bireyin yaptığı işe yönelik geliştirdiği duygusal değerlendirmelerden oluşmasıdır. Çetinkanat (2000), iş doyumunu çalışanın işine karşı geliştirdiği duygusal tepki olarak tanımlarken; Locke (1976), iş deneyimlerinin değerlendirilmesi sonucunda ortaya çıkan olumlu duygular bütünü olarak ifade etmektedir. Davis (1982) ise iş doyumunu, çalışanların işlerine ilişkin memnuniyet ya da memnuniyetsizlik düzeyi şeklinde açıklamaktadır. Hackman ve Oldham (1975), kavramı çalışanın işten duyduğu mutlulukla ilişkilendirirken; Vroom (1964) bireylerin iş deneyimleri sonucunda oluşan olumlu tutumlarla ilişkilendirmektedir. Spector (1997), konuya daha davranışsal bir perspektiften yaklaşarak iş doyumunu çalışanların iş ortamlarından duydukları hoşnutluk düzeyi olarak tanımlamaktadır. Shamir ve Salomon'a göre (1985; akt. Pelit, 2014) iş doyumuna, çalışanın yaptığı işin kendisi açısından anlamlı ve tatmin edici olmasıyla ortaya çıkan olumlu duygusal durumdur.

İş doyumuna, çalışanların işlerine yönelik geliştirdikleri tutumların bir sonucu olup iş yaşamına ilişkin duygusal tepkilerini yansıtmaktadır (Avşaroğlu, Deniz ve Kahraman, 2005). Çalışan, yaptığı işten beklediği doyumunu sağlayamadığında zamanla işine karşı isteksizlik geliştirmekte ve bu durum iş doyumuna dönüşmektedir. İş doyumunu etkileyen birçok bireysel ve örgütsel unsur bulunmaktadır. Bu unsurlar, bazı durumlarda çalışanların doyum yaşamalarına katkı sunarken, bazı durumlarda doyumuna yol açabilmektedir. İş doyumuna düşük olan çalışanların görevlerini savsaklama, sorumluluktan kaçınma gibi olumsuz iş davranışları sergiledikleri ve bu durumun çalışma arkadaşlarının performansını da olumsuz yönde etkileyebileceği belirtilmektedir (Özkalp ve Kırel, 2004). Aynı şekilde iş doyumunun düşüklüğü, örgütün genel işleyiş düzeninde aksamalara sebep olmakta ve verimlilik üzerinde olumsuz sonuçlar yaratmaktadır (Erdil ve Keskin, 2003).

Balcı'ya göre iş doyumuna, işin yapısal özellikleri ile çalışanların beklentileri arasındaki uyumun bir sonucudur (Balcı, 1985). Ücret düzeyi, çalışma ortamı, yapılan işin niteliği ve terfi olanakları gibi iş özellikleri ile çalışanın bu özelliklere ilişkin beklentileri uyumlu olduğunda iş doyumuna yükselmekte; beklentilerin karşılanmaması durumunda ise iş doyumuna düşmektedir. Bir başka ifadeyle, çalışanın işine yönelik geliştirdiği duygusal tepkinin niteliği ve yoğunluğu, onun iş doyumuna ya da doyumuna belirlemektedir. İş doyumunun duygusal bir olgu olması, yöneticilerin çalışanların

beklentilerini dikkate alarak onların işten tatmin olmalarına destek vermelerini gerekli kılmaktadır. Nitekim yapılan araştırmalar, iş doyumunun hem verimlilik artışı sağlayan hem de örgütsel davranışın gelişimini etkileyen önemli bir unsur olduğunu göstermektedir (İşcan ve Timuroğlu, 2007).

İş doyumunu, bireyin çalıştığı işe ilişkin genel değerlendirmesi sonucu ortaya çıkan psikolojik bir durumdur ve birçok unsurun ortak etkisiyle şekillenir. Ücret düzeyi, işin niteliği, çalışma koşulları, terfi ve kariyer fırsatları, meslektaşlarla ilişkiler, yöneticiden görülen destek, iş güvenliği ile işin bireyin kişisel beklentileri ve hedefleriyle uyumu bu unsurların başında gelmektedir. Çalışan, bu faktörleri kendi beklenti düzeyiyle karşılaştırır; beklentilerle algılanan durum arasındaki uyum arttıkça iş doyumunu yükselir. Aksi durumda, yani faktörlerin bireyin standartlarının altında kalması halinde iş doyumunu düşer ve bu durum örgütsel davranışlara da olumsuz yansır (Doğar, 2013).

İş doyumunu, çalışanların işlerine yönelik genel tutumlarını yansıtan çok boyutlu bir kavramdır. Çalışanın iş ortamında yaşadığı deneyimler, yöneticilerle ilişkileri, çalışma koşulları ve bireysel beklentilerinin karşılanma düzeyi, iş doyumunu doğrudan etkilemektedir. Yüksek iş doyumunu, çalışanların örgüte bağlılığını artırırken düşük iş doyumunu memnuniyetsizlik, isteksizlik ve işten ayrılma niyetini artırabilmektedir. Bu nedenle iş doyumunu hem bireysel refah hem de örgütsel verimlilik açısından kritik bir değişkendir (Özpolat, 2024).

### **2.2.2. İş Doyumu Teorileri**

İnsan ihtiyaçlarının karşılanması ve bu ihtiyaçların örgütün hedefleri doğrultusunda yönlendirilmesi, doğal olarak motivasyon kavramını ortaya çıkarmaktadır. Motivasyon, bireylerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere isteyerek davranışları ve bu yönde çaba göstermeleri olarak tanımlanmaktadır. Türkçede “güdüleme” şeklinde dile getirilen bu kavram, özellikle liderlik açısından ciddi derecede önem taşımaktadır. Örgütün hangi kademesinde yer alırsa alsın her lider, çalışanlarının örgütsel hedeflere gönüllü biçimde yönelmelerini sağlayacak motivasyon süreçlerini yönetmek durumundadır. Çünkü liderliğin özü, çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerini isteyerek ortaya koymalarını sağlamaktır. İşini severek yapan bireyin motivasyonu yüksek olur ve bu durumda iş doyumsuzluğu yaşamama

olasılığı oldukça düşer. Bu nedenle liderlik, temelde motivasyon olgusunun etkin şekilde yürütülmesine dayanır (Koçel, 2014: 729-730).

Motivasyon ve iş doyumunu, literatürde birbirlerinden bağımsız değerlendirilemeyen iki temel kavramdır. Çünkü işinden doyum sağlayan birey, davranışlarını değiştirmeye ve yeni hedeflere yönelmeye daha isteklidir; diğer yandan yeterince motive edilmiş bir çalışanın da ortaya koyduğu çabanın sonucunda memnuniyet duyması beklenen bir durumdur. Başka bir ifadeyle, motivasyon bireyi tatmine götüren süreci ifade ederken, tatmin bu sürecin sonuç aşamasıdır. Bu nedenle iki kavram arasında döngüsel ve karşılıklı bir etkileşim bulunmaktadır. İş doyumunu üzerine yapılan ilk sistematik çalışmalar da büyük ölçüde motivasyon kuramları çerçevesinde ele alınmıştır. Bu nedenle, bu bölümde motivasyon kuramları arasından iş doyumunu da kapsayan ve onunla doğrudan ilişkili olan yaklaşımlar incelenecektir (Başaran, 1982: 180).

#### **2.2.2.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi**

Motivasyon alanında en yaygın bilinen ve temel referans noktalarından biri, Abraham Maslow'un geliştirdiği İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisidir. Maslow, bireylerin davranışlarını yönlendiren ihtiyaçların rastgele değil, belirli bir düzen içinde ortaya çıktığını savunmaktadır. Bu yaklaşıma göre ihtiyaçlar, en temel fizyolojik gereksinimlerden başlayarak daha üst düzey psikolojik ihtiyaçlara doğru ilerleyen bir yapıdadır. Maslow, bu sıralamayı beş basamaklı bir hiyerarşi şeklinde tanımlamış ve bunu bir piramidin kademeleri şeklinde ifade etmiştir. Çalışmada yer alan Şekil 2.1. bu hiyerarşiyi göstermekte olup, her bir ihtiyaç düzeyi aşağıda ayrıntılı biçimde açıklanmaktadır (Luthans, 2010: 163).



Şekil 2.1. Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi (Koçel, 2014: 736)

### *Fizyolojik İhtiyaçlar*

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinin temel basamağını oluşturmaktadır. Yeme, içme, barınma, dinlenme ve uyku gibi yaşamın devamı için zorunlu olan bu ihtiyaçlar karşılanmadığında bireyin diğer hiçbir hedefe yönelmesi beklenemez. Bu düzeydeki eksiklikler, bireyin dikkatini tamamen temel hayatta kalma gereksinimlerine odakladığı için motivasyon kaynaklarının da etkisiz hale gelmesine yol açar. Dolayısıyla kişinin ancak bu temel ihtiyaçları yeterli düzeyde karşılandıktan sonra daha üst düzey ihtiyaçlara ve iş doyumunu etkileyen unsurlara yönelmesi mümkün olabilmektedir (Kreitner, 2009: 336).

### *Güvenlik ihtiyacı*

Fizyolojik ihtiyaçların karşılanmasından sonra ortaya çıkan ve bireyin yaşamını sürdürebilmesi için güvenli bir çevre arayışını ifade eden ikinci basamaktır. Bu aşamada kişi; düzenli, istikrarlı ve tehditlerden uzak bir ortamda yaşama isteği duyar. Dolayısıyla güvenlik ihtiyacı, fizyolojik gereksinimlere kıyasla daha çok psikolojik bir niteliğe sahiptir. Birey, hem mevcut durumunu korumak hem de geleceğe ilişkin belirsizlikleri azaltmak amacıyla güvenli bir ortam arar (Poston, 2009: 350). Bir örgütte çalışanlar, yalnızca içinde buldukları çalışma ortamının fiziksel açıdan güvenli olmasını değil, aynı zamanda geleceğe yönelik olarak güvencede olduklarını hissetmeyi de önemserler. Çalışanların iş yerinde kendilerini güvende hissetmeleri; sağlıklı bir çalışma ortamının sunulması, düzenli sağlık taramalarının

yapılması, sosyal sigorta güvencelerinin sağlanması ve emeklilik haklarının güvence altına alınması gibi uygulamalarla mümkün olmaktadır. Bu tür güvenlik unsurları, bireyin hem mevcut durumunu korumasına hem de geleceğe yönelik belirsizliklerini azaltmasına katkı sağlayarak iş doyumunu olumlu yönde etkiler (Şahal, 2005: 55).

### *Sosyal ihtiyaçlar*

Maslow'un hiyerarşisinde üçüncü seviyeyi oluşturur ve bireyin diğer insanlar tarafından kabul görme, sevgi hissetme, bir topluluğun parçası olma ve sağlıklı sosyal ilişkiler kurma isteğini kapsar. İş yaşamında çalışanların farklı gruplara dâhil olabilmesi, ekip içinde yer bulması ve olumlu sosyal ilişkiler geliştirmesi onların örgüte bağlılığını güçlendirirken motivasyonunu da yükseltmektedir. Bu nedenle sosyal ihtiyaçların karşılanması, çalışanların iş doyumunda belirleyici bir rol oynamaktadır (Benson ve Dundis, 2003: 318).

### *Takdir Edilme İhtiyacı*

Çalışanın sosyal ve güvenlik ihtiyaçları karşılandıktan sonra, daha üst düzey bir gereksinim olan saygınlık ve takdir edilme ihtiyacı ortaya çıkmaktadır. Bu aşamada birey; başarı elde etme, toplum içinde statü kazanma, kendine güven duyma ve bağımsız hareket edebilme gibi hedeflere yönelir. Bu ihtiyaç kümesi iki temel boyutta değerlendirilmektedir: kişinin kendi özsaygısı ve çevresindeki kişiler tarafından saygın biri olarak görülme beklentisi. Örgüt ortamında çalışanların çabalarının fark edilmesi, başarılarının takdir edilmesi ve statü kazandırılması, bu ihtiyacın karşılanmasında kritik bir rol oynamaktadır (Luthans, 2010: 163). Bireyin çevresi tarafından saygın biri olarak kabul edilme arzusu, özünde egosal bir ihtiyaçtır. Bu gereksinim; statü sahibi olma, toplum tarafından tanınma ve itibarlı bir konuma ulaşma gibi unsurlarla karşılanır. İnsan, yaşamı boyunca elde ettiği bu saygınlığı koruma eğilimindedir. Buna karşılık özsaygının sürdürülmesi daha kolaydır; çünkü kişi başarı kazandıkça, sahip olduğu benlik saygısı kişiliğinin doğal bir parçası hâline gelir. Bir alanda ustalaşma, yeteneğine güven duyması veya belirli becerilerde yüksek yeterlilik göstermesi de bireyin kendine duyduğu saygının güçlenmesini sağlamaktadır (Poston, 2009: 351).

## *Saygınlık*

Bireyin çevresi tarafından saygın biri olarak kabul edilme arzusu, özünde egosal bir ihtiyaçtır. Bu gereksinim; statü sahibi olma, toplum tarafından tanınma ve itibarlı bir konuma ulaşma gibi unsurlarla karşılanır. İnsan, yaşamı boyunca elde ettiği bu saygınlığı koruma eğilimindedir. Buna karşılık özsaygının sürdürülmesi daha kolaydır; çünkü kişi başarı kazandıkça, sahip olduğu benlik saygısı kişiliğinin doğal bir parçası hâline gelir. Bir alanda ustalaşma, yeteneğine güven duyması veya belirli becerilerde yüksek yeterlilik göstermesi de bireyin kendine duyduğu saygının güçlenmesini sağlamaktadır (Poston, 2009: 351).

Maslow'a göre, bireyin davranışlarını yönlendiren motivasyonel süreç, ihtiyaçların hiyerarşik bir sırayla karşılanmasına dayanır. Alt düzeydeki bir gereksinim tatmin edilmeden üst düzey bir ihtiyacın kişiyi harekete geçirmesi beklenemez. Ayrıca bir ihtiyaç karşılandığı anda artık motivasyon kaynağı olmaktan çıkar; bireyin yeniden motive olabilmesi için hiyerarşide bir üst safhadaki ihtiyacın devreye girmesi gerekir (Luthans, 2010: 163).

Birey ancak en temel ihtiyaçlarını karşıladıktan sonra, kendini gerçekleştirme yani potansiyelini en üst seviyeye taşıma ihtiyacını hisseder. Temel ihtiyaçlar karşılanmadan bu üst düzey motivasyonun ortaya çıkması mümkün değildir. Çünkü kişi açlık, güvensizlik ya da sosyal kabul eksikliği gibi durumlarla karşı karşıyaysa, öncelikle bu eksiklikleri gidermeye yönelir. Bu tür yoksunluklar sürdüğü sürece bireyin dikkati ve enerjisi, kendini geliştirme ve tamamlama yönelimine kayamaz; tüm çaba temel ihtiyaçları karşılamaya odaklanır (Poston, 2009: 352).

Maslow' un yaklaşımı, sade ve anlaşılır yapısı sayesinde yönetim alanında en çok bilinen motivasyon teorilerinden biri hâline gelmiştir. Ancak sonraki araştırmalar, teorinin öne sürdüğü ihtiyaç sıralamasının her durumda katı bir biçimde işlemediğini göstermiştir. İhtiyaçların bireyden bireye ve örgütsel koşullara göre daha esnek bir hiyerarşi izleyebildiği anlaşılmıştır. Örneğin kimi bireylerde ya da örgütlerde, saygınlık ve takdir edilme ihtiyacı; güvenlik veya sosyal gereksinimlerden daha önce ortaya çıkabilmekte ve motive edici bir unsur hâline gelebilmektedir. Ayrıca kültürel farklılıkların da ihtiyaçların önceliklendirilmesinde önemli etkileri bulunmaktadır. Toplumcu kültürlerde sosyal ihtiyaçların daha baskın olduğu, bireyci kültürlerde ise farklı ihtiyaç türlerinin ön plana çıkabildiği görülmektedir (Schermerhorn, Hunt ve Osborn, 2002: 155).

### 2.2.2.2. Herzberg'in Motivasyon-Hijyen Teorisi

Frederick Herzberg tarafından ortaya konulan mevcut yaklaşımı, Maslow'un modelinden sonra literatürde en fazla kabul gören motivasyon teorilerinden biri haline gelmiştir. Herzberg, gerçekleştirdiği çalışmada yaklaşık 200 mühendis ve muhasebeciden, iş yaşamlarında kendilerini son kez iyi ve kötü hissettikleri durumları ayrıntılı biçimde anlatmalarını istemiştir. Elde edilen veriler doğrultusunda sonuçlar Tablo 2.1.'de görüldüğü üzere iki temel grup altında sınıflandırılmıştır.

**Tablo 2.1.** Herzberg Motivasyon-Hijyen Teorisi (Riggio, 2013: 200)

| Motive Edici Faktörler | Hijyen Faktörleri              |
|------------------------|--------------------------------|
| İşin kendisi           | İşletme politikası ve yönetimi |
| Başarı                 | Uygulanan nezaret tarzı        |
| Tanınma                | Kişilerarası ilişkiler         |
| Sorumluluk             | Çalışma Koşulları              |
| İlerleme imkanı        | Maaş                           |

Birinci grup olan motivasyonu sağlayan faktörler, işin niteliği, sorumluluk alma, başarı hissi, takdir edilme ve statü gibi unsurları kapsamaktadır. Bu unsurlar bireyin kendisini geliştirmesine, değerli hissetmesine ve başarı duygusunu yaşamasına katkıda bulunduğu için, doğrudan motivasyon yaratan faktörler olarak kabul edilmektedir. Bu faktörlerin ortadan kalkması durumunda bireyin motivasyon düzeyinin de düştüğü belirtilmiştir.

İkinci grup olan hijyen faktörleri ise; ücret, maaş, fiziksel çalışma koşulları, iş güvencesi gibi daha çok işin çevresel yönleriyle ilgili unsurlardan oluşmaktadır. Bu faktörler tek başlarına çalışanı motive edici nitelikte değildir; ancak bu unsurların eksik olması, motivasyonun ortaya çıkmasını tamamen engellemektedir. Herzberg'e göre gerçek anlamda motivasyon, ancak hijyen faktörlerinin yeterli düzeyde sağlandığı bir ortamda motive edici unsurların da devreye girmesiyle gerçekleşebilir (Koçel, 2014: 737).

Herzberg'in yaklaşımına göre yöneticiler, çalışanlarda gerçek anlamda bir iş doyumunu oluşturmak istiyorsa iki aşamalı bir süreç izlemelidirler. İlk aşamada, iş doyumsuzluğuna yol açan unsurların ortadan kaldırılması gerekir. Bunun için örgütün çalışanlara asgari düzeyde kabul edilebilir bir çalışma ortamı sunması; ücret, iş güvencesi, kurum politikaları ve fiziksel koşullar gibi temel hijyen faktörlerini karşılaması zorunludur. Ancak Herzberg'e göre bu

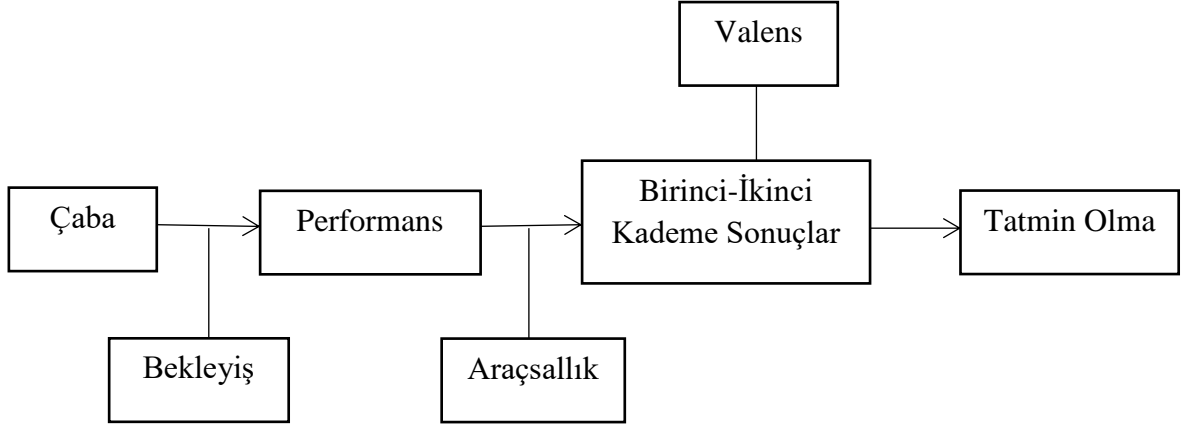
unsurlar yerine getirilse bile çalışanların motive olması garanti değildir; hijyen faktörleri yalnızca doyumsuzluğu engeller.

Çalışanların görevlerini istekle ve yüksek performansla yerine getirmesi, ancak motive edici faktörlerin (işin kendisi, başarı duygusu, sorumluluk alma imkânı, takdir edilme, ilerleme fırsatları vb.) örgüt ortamına dâhil edilmesiyle mümkün olur. Yöneticiler bu unsurları güçlendirdiklerinde çalışanlarda içsel bir tatmin ve kalıcı bir motivasyon oluşmaktadır (Riggio, 2013: 200).

### **2.2.2.3. Vroom'un Bekleyiş Teorisi**

Bu teoriye göre bireylerin çalışma motivasyonu, belirli bir hedefe ulaşmak için ortaya koydukları çabanın sonunda ödüle erişeceklerine dair taşıdıkları inanç ile bu ödülün kendileri açısından ne kadar değerli olduğu algısına bağlıdır. Vroom'un yaklaşımı, motivasyonu üç temel unsur üzerinden açıklar: bireyin çabasının performansa dönüşeceğine ilişkin beklentisi (bekleyiş), performansın belirli sonuçlara yol açacağına dair inancı (araçsallık) ve bu sonuçların çalışan için taşıdığı değer (değerlik). Bu üç unsur bir araya gelerek bireyin bir davranışı gerçekleştirme düzeyini belirlemektedir (Schermerhorn, Hunt ve Osborn, 2002: 160).

Vroom'un Bekleyiş Teorisi üç temel unsur üzerine kuruludur. İlk unsur olan bekleyiş, bireyin ortaya koyduğu çabanın belirli bir performans düzeyi ile sonuçlanacağına duyduğu inançtır. İkinci unsur olan valens, bireyin ulaşmayı hedeflediği ödüle verdiği önem derecesini ifade eder; diğer bir ifadeyle çalışan açısından ödülün ne kadar arzu edilir olduğunu göstermektedir. Üçüncü unsur ise araçsallıktır. Araçsallık, bireyin elde ettiği birinci kademe sonuçların (örneğin performansa bağlı ücret veya prim) kendisini ikinci kademe sonuçlara, yani statü, saygınlık veya kariyer ilerlemesi gibi daha üst düzey kazanımlara taşıyacağına dair inancını temsil eder. Bu üç unsurun birlikte değerlendirilmesi, bireyin motivasyon düzeyini ortaya koymaktadır (Koçel, 2014: 745).



**Şekil 2.2.** Vroom Bekleyiş Teorisi (Lunenburg, 2011: 2).

Bekleyiş teorisine göre şekil 2.2' den anlaşıldığı üzere bir çalışan, ancak ortaya koyacağı çabanın beklenen performansa ulaşmasını sağlayacağına, bu performansın örgüt tarafından ödüllendirileceğine ve söz konusu ödüllerin kişi için değerli olan ikinci kademe sonuçlara da kapı aralayacağına inanıyorsa motive olur. Çalışan açısından bu sürecin işleyebilmesi, örgütsel hedeflerle bireysel hedefler arasında anlamlı bir uyumun bulunmasına bağlıdır. Kısacası, birey hem göstereceği çabanın sonuç vereceğine hem de bu sonuçların kendisine yarar sağlayacağına dair güçlü bir beklenti taşıyorsa yüksek düzeyde güdülenme ortaya çıkar (Küçüközkan, 2015: 107).

Bekleyiş teorisi, yöneticilere motivasyon süreçlerini tasarlarken önemli bir rehber sunmaktadır. Bu teoriye göre yöneticilerin öncelikli olarak yapması gereken, çalışanların kendileri için belirlenen performans hedeflerini ne ölçüde gerçekçi bulduklarını değerlendirmektir. Çalışan, bir hedefe ulaşabileceğine inanmıyorsa ya da bu hedefin kendi kapasitesinin üzerinde olduğunu düşünüyorsa, motivasyon ve buna bağlı performans kaçınılmaz biçimde düşecektir. Böyle bir durumda yönetim, aşırı zorlayıcı hedefler yerine daha ulaşılabilir, adil ve rekabeti destekleyen hedefler belirlemelidir.

İkinci aşamada yöneticilerin, çalışanların hangi ikinci kademe sonuçlara daha fazla değer verdiğini analiz etmeleri gerekir. Örneğin, aynı performans sonucunda bazı çalışanlar için bir günlük izin daha anlamlıyken, bazıları için takdir edilmek veya yüksek performans puanı almak daha motive edici olabilir. Bu nedenle motivasyon ve ödüllendirme sistemleri, çalışanların bireysel farklılıklarını dikkate alacak biçimde tasarlanmalıdır.

Son aşamada ise ödüllerin mutlaka örgütün amaçlarıyla uyumlu ve onları destekleyici olması gerekmektedir. Çalışanların tercih ettikleri ödüller ile örgüt hedefleri arasında uygun bir bağlantı kurulduğunda, motivasyonun daha sürdürülebilir ve etkili olduğu görülmektedir (Gibson v.d., 2011: 144–145).

Her ne kadar günümüzde doğrudan ve tam anlamıyla uygulanabilir bir model olmasa da, Bekleyiş Teorisi bireylerin çeşitli davranış alternatifleri arasından nasıl seçim yaptığını anlamaya önemli ölçüde katkı sağlamaktadır. Bu yönüyle teori, çalışanların hangi durumlarda daha fazla çaba göstermeye motive olacağını kavramak isteyen yöneticiler için değerli bir açıklayıcı çerçeve sunmaktadır (Koçel, 2014: 746).

#### 2.2.2.4. Adams'ın Eşitlik Teorisi

Adams'ın geliştirdiği Eşitlik Teorisi, çalışan motivasyonunu hakkaniyet algısı üzerinden açıklamaktadır. Bu yaklaşıma göre birey, yaptığı işe yönelik harcadığı çaba ile elde ettiği çıktılarını, benzer koşullarda çalışan diğer kişilerin çaba–sonuç dengesiyle karşılaştırır. Eğer çalışan bu karşılaştırma sonucunda bir dengesizlik veya adaletsizlik hissetmeye başlarsa, bu durum onun gözünde bir hakkaniyetsizlik algısına dönüşür ve motivasyon üzerinde olumsuz etki yaratır (Küçüközkan, 2015: 107).

$$\frac{\text{Kişinin Elde Ettiği Sonuç}}{\text{Kişinin Sarf Ettiği Çaba}} < \frac{\text{Çalışma Arkadaşlarının Elde Ettiği Sonuç}}{\text{Çalışma Arkadaşlarının Sarf Ettiği Çaba}}$$
$$\frac{\text{Kişinin Elde Ettiği Sonuç}}{\text{Kişinin Sarf Ettiği Çaba}} > \frac{\text{Çalışma Arkadaşlarının Elde Ettiği Sonuç}}{\text{Çalışma Arkadaşlarının Sarf Ettiği Çaba}}$$

Şekil 2.3. Adams Eşitlik Teorisi (Luthans, 2010: 170)

Şekil 2.3 ile Eşitlik Teorisi'nde ifade edilen eşitsizlik algısı, çalışanın “çaba–sonuç” dengesini nasıl değerlendirdiğiyle doğrudan ilişkilidir. Şematik olarak gösterilebilen bu denklemde, “sonuç” terimi; ücret, terfi, sorumluluk artışı gibi çalışan açısından değer ifade eden kazanımları kapsar. “Çaba” ise bireyin işini yerine getirirken ortaya koyduğu zaman, emek, bilgi birikimi, deneyim ya da hatta yaşı gibi unsurları içermektedir. Bu değerlendirme tamamen öznel bir süreçtir; çünkü birey için anlam taşıyan çaba ve sonuç unsurları, kişinin algısına bağlı olarak değişkenlik gösterir. Aynı karşılaştırmayı yapan iki çalışan, birbirinden tamamen farklı sonuçlara ulaşabilir veya karşılaştırma nesnel gerçekliği yansıtmayabilir. Bu

noktada önemli olan, bireyin kendi algısında bu dengeyi nasıl yorumladığıdır (Luthans, 2010: 171).

Eşitlik Teorisi'ne göre çalışan, kendi çaba-sonuç oranını başkalarınınkine kıyasladığında bir dengesizlik algırsa, bu durumu yeniden dengelemek için motive olur. Algılanan eşitsizlik iki yönlü olabilir: Çalışan, aynı çabayı gösterdiği hâlde diğerlerine kıyasla daha az karşılık aldığını düşünürse negatif eşitsizlik, buna karşın daha çok karşılık elde ettiğini hissederse pozitif yönde eşitsizlik algısı ortaya çıkar. Her iki algı türü de bireyi eşitliği yeniden tesis etmeye yönelik davranışlara yöneltebilir. Bu davranışlar arasında çabayı azaltma, sonucu artırmaya çalışma, referans aldığı kişiyi değiştirme, durumu bilişsel olarak yeniden değerlendirme ya da örgütten ayrılma gibi tepkiler sayılabilir (Schermerhorn, Hunt, Osborn, 2002: 159–160).

Adams'ın Eşitlik Teorisine göre çalışan, algıladığı eşitsizliği ortadan kaldırmak amacıyla çeşitli davranışsal ya da bilişsel tepkiler geliştirebilir. Bu tepkilerden ilki, harcadığı çabayı azaltmak, yani performansını bilinçli olarak düşürmektir. Bir diğer yol, elde edilen sonuçların artırılmasını talep etmek, örneğin ücret artışı istemek ya da daha yüksek statü beklentisi içerisinde olmaktır. Bazı çalışanlar eşitsizliğin sürdüğünü düşündüğünde işi terk etmeyi yani istifa etmeyi dahi tercih edebilirler. Eşitsizliği gidermenin bir başka yolu, karşılaştırma yapılan referans kişiyi değiştirmek, yani kendisini başka bir çalışanla kıyaslayarak algısal denge kurmaktır. Son olarak, çalışan bilişsel yeniden değerlendirme yaparak eşitsizliği geçici bir durum olarak görebilir ve mevcut uyumsuzluğu psikolojik olarak görmezden gelmeyi seçebilir. Bu davranışların tamamı, bireyin eşitliği yeniden tesis etme yönündeki güdüsünün bir sonucudur.

Eşitsizlik algısının yalnızca çalışanın kendini daha az ödüllendirilmiş hissetmesi durumunda ortaya çıkmadığı özellikle vurgulanmalıdır. Bazı durumlarda, aşırı ödüllendirilme algısı da çalışanlarda motivasyon kaybına ve performans düşüşüne neden olabilmektedir. Örnekle, California'da bir elektronik işletmesi sahibi çalışanlarına kendi maaşlarını belirleme hakkı tanımış; fakat dikkat çekici biçimde hiçbir çalışan ücret artışı talep etmemiştir. Hatta bir servis teknisyeni, çalışma arkadaşları kadar yoğun çalışmak istemediği için hak ettiğinden daha düşük bir ücret belirlemeyi tercih etmiştir. Bu durum, Adams'ın eşitlik kuramında belirtildiği gibi, kişinin aşırı ödüllendirilmiş olduğunu düşündüğünde de dengeyi sağlamak

amacıyla işlevsel olmayan davranışlara yönelebileceğini göstermektedir. Çalışan bu örnekte algıladığı eşitsizliği, performansı ile uyumlu bir gelir seviyesi belirleyerek azaltmaya çalışmıştır (Luthans, 2010: 171).

#### **2.2.2.5. Edwin Locke'un Amaç Teorisi**

Edwin Locke'un 1968 yılı sonunda geliştirdiği Amaç Belirleme Teorisi, bireyin kendisi için koyduğu hedeflerin motivasyon düzeyini belirleyen temel unsur olduğunu savunur. Bu yaklaşıma göre amaçlar, çalışana neyi başarması gerektiğini ve bunun için ne kadar çaba göstermesi gerektiğini açık biçimde gösterir. Hedeflerin net olması, kişide "mümkün olanın en iyisini yapma" yönünde güçlü bir algı oluşturur ve bu durum içsel bir motivasyon kaynağına dönüşür. Örneğin, kamyon süren bir şoför belirli bir güzergâhta haftalık on iki sefer yapmayı hedeflediğinde, bu amaca ulaşmak adına daha yoğun bir çaba harcayacak ve performansını artırmaya yönelecektir (Robbins ve Judge, 2012: 212).

Bir hedef belirlendiğinde çalışan, önce kendi yetenek ve kapasitesinin bu hedefe ulaşmak için yeterli olup olmadığını zihinsel olarak değerlendirir. Eğer mevcut kapasitesiyle hedefi gerçekleştiremeyeceğini fakat göstereceği ek çaba ile bunun mümkün olabileceğini düşünürse, performansını doğal olarak yükseltme eğilimi gösterecektir. Bireyin amaca ulaşması, onda yeterlik ve başarı hissi oluşturarak iş doyumunu artıran psikolojik bir tatmin yaratır. Ayrıca teoriye göre, kişi hedefe ulaşma konusunda makul bir başarı ihtimali görüyorsa, bu hedefi benimseme ve ona bağlılık gösterme düzeyi de artmaktadır (Esen, 2017: 197).

Amaçların birey tarafından açık ve net biçimde tanımlanması, motivasyon düzeyini doğrudan etkileyen ve buna bağlı olarak iş doyumunu artıran önemli bir süreçtir. Bireyler ulaşmak istedikleri hedefleri belirlediklerinde, bu hedefler onların çabalarını yönlendiren bir rehber niteliği taşır. Dolayısıyla amaç belirleme, hem bireysel performansın yükselmesine hem de örgütsel başarıya katkı sağlayan güçlü bir motivasyon kaynağıdır (Şimşek ve Çelik, 2015: 82).

- Çalışanın kendi hedefini net biçimde tanımlaması, belirli bir göreve daha güçlü şekilde odaklanmasını sağlar.

- Belirlenen amaç doğrultusunda gösterilen çaba düzenli hale gelir ve bu durum çalışanın performansını anlamlı ölçüde yükseltir.
- Açık ve somut hedefler, rekabet ortamında görevlerin başarıyla tamamlanması sürecinde kararlılığı ve sürekliliği artırır.
- Birey örgütün amaçlarını içselleştirmişse, bu hedeflere ulaşmak için gerekli yöntemleri araştırır ve uygulamaya istekli olur.

Locke'a göre etkili bir amaç belirleme süreci üç temel unsur üzerine kuruludur: amaçların açıklığı, amaçların zorluk derecesi ve amaçlara yönelik yoğunluk. Açıklık, hedefin özellikle sayısal ifadelerle ne derece net tanımlandığıyla ilgilidir. Zorluk düzeyi, belirlenen amaca ulaşabilmek için gereken uzmanlık, çaba ve performans seviyesini ifade eder. Yoğunluk ise, bireyin hedefe hangi yöntemlerle ulaşabileceğine ilişkin planlama ve strateji belirleme sürecini kapsamaktadır (Esen, 2017: 197).

#### **2.2.2.6. McClelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi**

McClelland'ın geliştirdiği başarı güdüsü kuramına göre bireylerin çalışma hayatındaki motivasyonları üç temel ihtiyaç üzerinden şekillenir: başarıma ihtiyacı, güç ihtiyacı ve ilişki kurma ihtiyacı. Başarı ihtiyacı yüksek olan bireyler, kendileri açısından anlam ifade eden, ulaşılması kolay olmayan ancak gerçekçi hedefler belirleme eğilimindedir. Bu kişiler, performanslarıyla fark yaratma arzusuyla hareket eder; sorunlarla karşılaştıklarında sorumluluk almaktan kaçınmaz ve çözüm bulununcaya kadar çabalarını kararlılıkla sürdürürler. Ayrıca sık geri bildirim almaya ve başarıları takdir edildiğinde bunu açıkça görmeye ihtiyaç duyarlar. Bu nedenle, yeteneklerini ortaya koyabilecekleri zorlayıcı görevlerde çalıştıklarında iş doyumları da belirgin şekilde yükselir (Royle ve Hall, 2012: 25–26). Güç kazanma ihtiyacı baskın olan bireyler, çevrelerindeki insanları yönlendirme ve etki altına alma isteği taşır; bu nedenle çoğunlukla karar verme ve denetim sorumluluğu gerektiren yönetim basamaklarında yer almayı tercih ederler. Bu kişilerin örgütsel rollerde ön planda olma, otorite kullanma ve süreçleri kontrol etme yönündeki eğilimleri oldukça belirgindir (Sabuncuoğlu ve Vergiliel Tüz, 2013: 115–116).

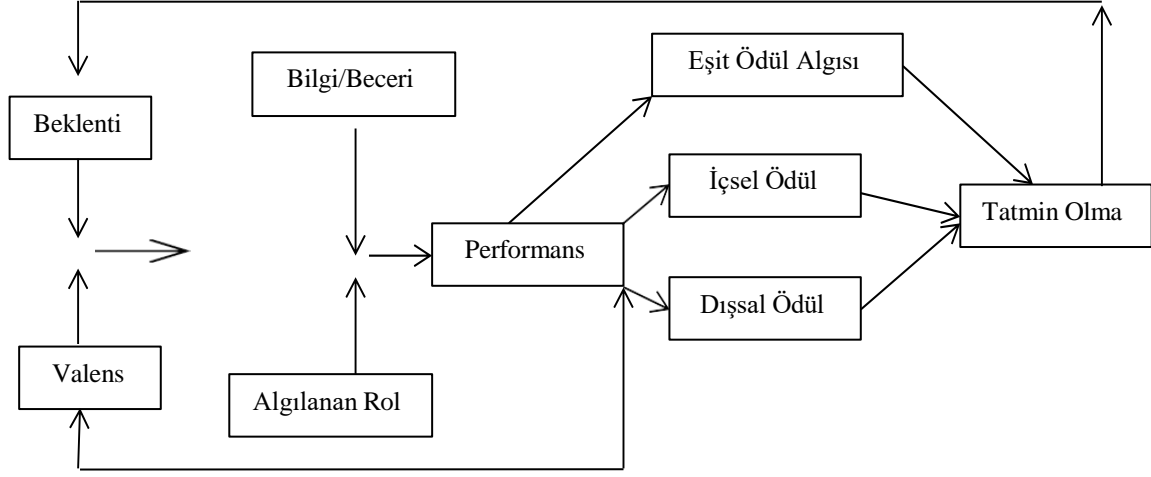
Güç kazanma ihtiyacı, bireylerin çevrelerini etkileme, karar süreçlerinde etkin rol üstlenme ve otorite sahibi olma arzuları ile ilişkilidir. Bu ihtiyaç yüksek olduğunda kişi, örgüt içinde kontrolü elinde bulundurmayı, başkalarının davranışlarını yönlendirmeyi ve stratejik

süreçlerde söz sahibi olmayı hedefler. Bu nedenle yüksek güç ihtiyacındaki bireyler, yönetim kademelerine yönelme eğilimindedir ve başkalarını örgütsel hedeflere doğru harekete geçirme konusunda güçlü bir motivasyona sahiptir (Manser, 2018). İlişki kurma ihtiyacı, bireyin diğer insanlarla sıcak, destekleyici ve yakın bağlar oluşturma arzusunu ifade eder. Bu ihtiyacı yüksek olan kişiler, sosyal etkileşimi doğal bir motivasyon kaynağı olarak görür; birlikte çalışma, yardımlaşma ve uyum gerektiren görevlerde daha başarılı olma eğilimindedir. Bu nedenle, ekip çalışmasının önemli olduğu iş ortamlarında, ilişki yönelimi güçlü bireyler grup içinde dengeyi sağlayarak işbirliğini artırabilirler (Royle ve Hall, 2012: 27).

Yönetici, çalışanların hangi ihtiyacının daha baskın olduğunu doğru biçimde analiz ederse, işe alım ve görevlendirme süreçlerini bu ihtiyaçlara uygun şekilde planlayabilir. Örneğin başarı ihtiyacı üst düzey olan bir çalışan adayı, bu gereksinimini karşılayabileceği bir kadroya yerleştirildiğinde, performansını ortaya koyabileceği uygun ortamı bulmuş olur. Aynı şekilde terfi ve ödüllendirme sistemlerinin de bu ihtiyaç farklılıkları dikkate alınarak tasarlanması, çalışanların motivasyonunu artıracaktır. Böyle bir durumda işgörenin, kendi bilgi ve becerilerini daha yoğun bir şekilde işine yansıtması ve işine daha yüksek düzeyde bağlılık göstermesi beklenir (Koçel, 2014: 739).

#### **2.2.2.7. Lawler ve Porter’ın Geliştirilmiş Beklenti Teorisi**

Lawler ve Porter tarafından ortaya konan motivasyon modeli, temelde Vroom’un beklenti teorisini esas almakla beraber, performansı yalnızca bekleyiş ve valens üzerinden açıklamanın yeterli olmadığını vurgulamaktadır. Bu yaklaşıma göre, bir çalışanın gösterdiği çabanın yüksek performansla dönüşebilmesi, iki ek değişkene bağlıdır: bireyin sahip olduğu bilgi ve beceri düzeyi ile görevini nasıl algıladığı. Çalışan, yoğun çaba harcarsa bile, gerekli yeterliliklere sahip değilse ya da rolünü doğru algılamıyorsa, performansının beklenen düzeye ulaşması mümkün olmayacaktır (Küçüközkan, 2015: 107). Örneğin, muhasebe alanına ilişkin temel bilgiye sahip olmayan bir çalışanın, ne kadar yoğun çaba gösterirse göstereceği, doğru bir bilanço hazırlaması mümkün olmayacaktır. Modelde yer alan “algılanan rol” kavramı ise, bireyden beklenen davranış biçimlerini ifade eder. Bir çalışanın örgütsel amaçlar doğrultusunda gerekli performansı sergileyebilmesi için, kendi rolünü doğru anlaması ve bu role uygun şekilde davranması gerekir. Aksi durumda rol karmaşası ya da rol çatışması ortaya çıkar ki, bu durum kaçınılmaz olarak performans düşüşüne yol açmaktadır (Koçel, 2014: 746–747).



Şekil 2.4. Lawler ve Porter'in Geliştirilmiş Beklenti Teorisi (Luthans, 2010: 168)

Şekil 2.4.'te de görüldüğü gibi modelin başlangıç kısmı Vroom'un beklenti yaklaşımıyla paralellik göstermektedir. Çalışanın ortaya koyduğu çaba, tıpkı Vroom'un modelinde olduğu gibi beklenti ve valens değişkenlerinin etkisi altındadır. Ancak Lawler ve Porter'in yaklaşımının temel farkı, çabanın tek başına performansını artırmak için yeterli olmayacağı düşüncesidir. Modele göre bilgi/beceri düzeyi ile algılanan rol performansı belirleyen iki kritik unsur olarak sürece dâhil edilmektedir. Bu nedenle, çalışan gerekli bilgi ve beceriye sahip değilse ya da kendisinden beklenen rolü doğru biçimde algılamıyorsa, yüksek çaba göstermesi performansa doğrudan yansımacaktır.

Teoride dikkat çeken bir diğer nokta ise performans sonrası süreçtir. Çaba, bilgi/beceri ve algılanan rolün etkileşimiyle ortaya çıkan performans, örgüt tarafından çeşitli ödüllerle karşılık bulmaktadır. Bu ödüllerin çalışan tarafından nasıl algılandığı ise iş doyumunun düzeyini belirlemektedir. Çalışan, kendi performansı ile çalışma arkadaşlarının performansını karşılaştırarak bir "ödül algısı" oluşturur. Eğer örgütten aldığı ödül, zihninde beklediği ödül düzeyinin altında kalırsa iş doyumunu sağlamayacaktır (Luthans, 2010: 167).

Yöneticilerin Lawler ve Porter modelini dikkate alarak motivasyon süreçlerini tasarlarken özellikle üzerinde durması gereken bazı kritik noktalar bulunmaktadır. Öncelikle, çalışanların yalnızca çaba göstererek yüksek performansa ulaşamayacağı; bunun aynı zamanda gerekli bilgi ve beceri düzeyine sahip olmalarına da bağlı olduğu unutulmamalıdır. Bu nedenle, çalışanların kendilerinden beklenen performans standartlarını karşılayabilmeleri

için ihtiyaç duydukları durumlarda eğitim ve gelişim olanakları sunulmalıdır. Diğer yandan, ödüllendirme sisteminin adil işlemesi de son derece önemlidir. Çalışanlar, gösterdikleri çabanın karşılığında aldıkları ödüllerini kendi iç referanslarıyla ve çalışma arkadaşlarının durumuyla karşılaştırmakta, bu karşılaştırma sonucunda adaletsizlik algısı ortaya çıktığında motivasyonları düşmekte ve iş doyumları azalmaktadır. Bu süreç zamanla örgütsel bağlılığın zayıflamasına da yol açabilmektedir. Bu nedenle, örgütlerde ödül ve performans sistemleri tasarlanırken örgütsel adalet ilkesine özen gösterilmesi gerekmektedir (Paşamehmetoğlu, 2013: 154).

### **2.2.3. İş Doyumunu Etkileyen Faktörler**

İş doyumunun tek bir değişkene bağlı olarak ortaya çıkan bir olgu olmadığı, tersine çok sayıda unsurun etkileşimiyle şekillenen karmaşık bir yapı olduğu çeşitli araştırmalarda ortaya konmuştur. Literatürde yer alan çalışmalar, çalışanların işlerine yönelik memnuniyet düzeylerinin; bireysel özelliklerden çalışma koşullarına, yönetsel uygulamalardan örgüt kültürüne kadar geniş bir değişken grubundan etkilendiğini göstermektedir (Soysal ve Tan, 2013).

İş doyumunun oluşmasında, örgütlerin çalışanlarına sunduğu imkân ve koşullar önemli bir rol oynar. Bu imkânlar çoğunlukla iş çevresiyle ilgili unsurları kapsar. Ancak en ideal çalışma ortamı sağlansa dahi her çalışanın işinden aynı düzeyde doyum yaşamaması beklenemez. Bunun nedeni, çalışanların kişisel özelliklerinin ve beklentilerinin birbirinden oldukça farklı olmasıdır. Dolayısıyla, bireyin örgütsel koşulları nasıl algıladığı ve bu duruma nasıl bir tutum geliştirdiği, büyük ölçüde sahip olduğu kişisel faktörlerle şekillenir.

Literatürde iş doyumunu belirleyen unsurlar iki ana grupta incelenmektedir: bireysel ve örgütsel faktörler. Bireysel faktörler arasında; yaş, cinsiyet, eğitim durumu, medeni hâl ve kıdem gibi değişkenler yer almaktadır.

Örgütsel faktörler ise; ücret ve terfi olanakları, işin özellikleri, çalışma ortamı, iletişim düzeyi, yönetim tarzı ve yöneticilerin tutumları ile çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler gibi unsurları kapsamaktadır (Akşit, 2010:38).

### 2.2.3.1. Bireysel Faktörler

İş doyumunun oluşumunda etkili olan bireysel faktörler, bireyin hem doğuştan getirdiği kişilik özelliklerini hem de yaşamı boyunca edindiği deneyimleri kapsamaktadır. Bu bağlamda yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi gibi değişkenler, çalışanın bulunduğu iş ortamını nasıl algıladığını ve değerlendirdiğini doğrudan şekillendirmektedir. Dolayısıyla bireyin kişisel özellikleri, aynı örgütsel koşullar altında farklı düzeylerde iş doyumunu hissetmesine neden olabilmektedir (Akşit, 2010: 38).

*Cinsiyet*; Cinsiyet değişkeninin iş doyumunu üzerindeki etkisi uzun süredir tartışılan ve araştırmalarda farklı sonuçlar elde edilen bir konudur. Özellikle iş gücüne dahil olan kadın sayısının artışıyla birlikte, bu alandaki çalışmalar da önemli ölçüde atmıştır. Ancak literatürde, cinsiyetin iş doyumunu üzerinde belirleyici bir farklılık yaratıp yaratmadığına ilişkin kesin ve ortak bir görüş bulunmamaktadır. Erkek ya da kadın çalışanların hangisinin daha yüksek iş doyumunu yaşadığı, büyük ölçüde araştırmanın yapıldığı sektör, örneklem grubu ve dönemin koşullarına göre değişiklik göstermektedir (Aydınlı, 2005: 69).

Literatürde yer alan bazı araştırmalar, iş doyumunu düzeylerinin cinsiyet açısından farklılık gösterebildiğini; özellikle kadın çalışanların erkeklere mukayese ile daha yüksek iş doyumunu yaşadığını ortaya koymaktadır. Ancak bu bulgular her çalışma için geçerli değildir. Örneğin, İzmir’de otel çalışanları üzerinde gerçekleştirilen bir araştırmada iş doyumunu seviyelerinin cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna varılmıştır (Toker, 2007: 101). Bozkurt ve Bozkurt tarafından Sakarya ilinde ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenler ile müdür yardımcıları üzerinde gerçekleştirilen araştırmada, çalışanların iş doyumunu düzeylerinin cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Araştırma bulgularına göre kadın ve erkek çalışanların iş doyumunu algıları benzer düzeylerde seyretmekte olup, cinsiyet değişkeninin iş doyumunu üzerinde belirleyici bir etkisi bulunmamaktadır (Bozkurt ve Bozkurt, 2008: 13).

Grusky’nin büyük ölçekli bir kamu kuruluşunda görev yapan yöneticiler üzerinde gerçekleştirdiği araştırmada, kadın çalışanların erkek çalışanlara kıyasla iş doyumunu düzeylerinin daha yüksek olduğu ve örgütsel bağlılıklarının daha güçlü olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmacı bu durumu, kadınların çalışma hayatında mevcut konumlarına ulaşabilmek için erkeklere oranla daha fazla engelle karşılaşmalarıyla açıklamaktadır. Bu

süreçte harcanan çabanın, sahip olunan işe atfedilen değeri artırdığı ve bunun da iş doyumunu olumlu yönde etkilediği ifade edilmektedir (Grusky, 1966: 499).

Kadın çalışanların iş doyumunu düzeylerinin yüksek olmasının nedenlerinden biri, erkek çalışanlara kıyasla iş yaşamına ilişkin beklentilerinin görece daha sınırlı olmasıyla açıklanmaktadır. Yapılan bazı çalışmalarda, kadınların terfi olanakları ve ücret artışlarına ilişkin beklentilerinin erkeklere göre daha düşük olduğu tespit edilmiştir. Bunun yanı sıra, kadınların iş doyumunu belirleyen unsurların erkek çalışanlardan farklılaştığı da ifade edilmektedir. Erkek çalışanlar için ücret ve kariyer olanakları daha belirleyici olurken, kadın çalışanlar işin niteliği, çalışma koşulları ve iş ortamı gibi faktörlere fazlaca önem verebilmektedir. Bu sebeple kadınlar, daha düşük ücretler ve sınırlı kariyer imkânlarına sahip olsalar dahi işlerinden daha yüksek düzeyde doyum sağlayabilmektedirler. Ancak bu durumun kalıcı olmadığı; kadınların iş yaşamındaki rollerinin güçlenmesi ve beklentilerinin artmasıyla birlikte, kadın ve erkek çalışanların iş doyumunu düzeylerinin zamanla birbirine yaklaşacağı öngörülmektedir (Bönte ve Krabel, 2014: 2477).

*Yaş*; Herzberg ve çalışma arkadaşlarının bulguları, yaş ile iş doyumunu arasında anlamlı bir ilişki bulunduğunu ortaya koymaktadır. Araştırma sonuçlarına göre, iş yaşamına yeni adım atan genç bireyler başlangıçta yüksek bir istek ve motivasyonla çalışsalar da, zaman içerisinde iş doyumunu düzeylerinde belirgin bir düşüş yaşanmaktadır. Bunun temel nedenlerinden biri, çalışma hayatına yönelik beklentilerin yüksek olması ve örgütsel koşulların bu beklentileri yeterince karşılayamamasıdır. Ancak bireyler iş deneyimi kazandıkça ve çalışma yaşamına uyum sağladıkça, iş doyumunu düzeylerinin yeniden artış gösterdiği görülmektedir. Yaş ilerledikçe iş doyumunun genellikle dalgalı bir seyir izlediği, ancak uzun vadede daha dengeli bir yapıya kavuştuğu ifade edilmektedir (Aydınlı, 2005: 69).

Başka bir çalışmada iş doyumunu ile yaş arasındaki ilişki, farklı yaş grupları dikkate alınarak ayrıntılı biçimde ele alınmıştır. Araştırma bulgularına göre, 20–25 yaş aralığındaki çalışanlar iş yaşamına yüksek ve çoğu zaman gerçekçi olmayan beklentilerle adım atmakta; bu beklentilerin karşılanmaması durumunda ise yoğun bir doyumsuzluk yaşayabilmektedir. Bu süreç literatürde “gerçeklerle yüzleşme dönemi” olarak adlandırılmaktadır. Otuzlu yaşların başlarından itibaren bireyler iş yaşamının koşullarını daha gerçekçi bir biçimde değerlendirmeye başlamakta ve bu duruma uyum sağlamaktadır. Zamanla artan deneyim,

ücret ve ödüller çalışanların iş doyumunu düzeyini olumlu yönde etkilemekte; bu dönem “sosyalleşme süreci” olarak ifade edilmektedir. Kırklı yaşların başlarında iş doyumunun en yüksek seviyeye ulaştığı görülmekte, ancak ilerleyen yıllarda “kariyer ortası krizi” olarak adlandırılan süreçle birlikte bu düzeyde kısmi bir düşüş yaşanabilmektedir. Emekliliğe yaklaşıldıkça bireyin işten beklentileri azalmakta, bu durum geçici bir doyum artışı yaratabilmekte; emeklilik öncesi son dönemde ise iş doyumunu yeniden düşüş eğilimi göstermektedir (Çimen ve Şahin, 2000: 55).

*Medeni Durum;* Yapılan çalışmalar incelendiğinde, medeni durum ile iş doyumunu arasında genel olarak güçlü ve tutarlı bir ilişkinin ortaya konulmadığı görülmektedir. Bununla birlikte bazı araştırmalarda, evli çalışanların bekâr çalışanlara kıyasla daha yüksek iş doyumuna sahip oldukları bulgusuna ulaşılmıştır. Bu durumun temel nedenlerinden biri olarak, evlilikle birlikte bireyin yaşamının daha düzenli bir yapıya kavuşması ve buna bağlı olarak iş yaşamına yönelik beklentilerinin daha gerçekçi bir düzeye gelmesi gösterilmektedir (Kösem, 2015: 108). Bazı araştırmalarda, evli olanların iş doyumunu düzeylerinin bekâr olanlara kıyasla daha yüksek olduğu ortaya konulmuştur. Bu durumun nedenlerinden biri, evli bireylerin yaşamlarında duygusal ve sosyal destek algısının daha güçlü olmasıdır. Hayatlarını paylaştıkları ve kendilerini her anlamda destekleyen bir kişinin varlığı, bireylerin özgüvenlerini artırmakta ve iş yaşamına daha iyi odaklanmalarına katkı sağlamaktadır. Bunun yanı sıra evlilikle birlikte sorumluluk bilincinin artması, bireylerin işlerine yönelik tutumlarını da etkilemekte; iş yaşamını daha istikrarlı ve anlamlı algılamalarına yol açarak iş doyumunu düzeylerinin yükselmesine neden olabilmektedir (Barak, Nissly ve Levin, 2001: 629).

Evlilerin, bekâr çalışanlara kıyasla genellikle devamsızlık yapmadıkları ve daha yüksek performans sergiledikleri görülmektedir. Ancak eşler arasında yaşanan aile içi çatışmaların artması durumunda bu olumlu tablo tersine dönebilmektedir. İş ortamında yaşanan stresin eve taşınması, zamanla evlilik ilişkilerinde anlaşmazlıklara ve gerilimlere yol açmakta; bu durum bireyin psikolojik yükünü artırmaktadır. Ev ortamında da yoğun baskı hissetmeye başlayan birey, bu olumsuz duyguları kaçınılmaz olarak iş yaşamına yansıtmakta ve bu süreçte iş doyumunu düzeyi düşmektedir. Dolayısıyla iş–aile çatışmasının yoğunlaştığı durumlarda iş doyumsuzluğunun ortaya çıkması kaçınılmaz hâle gelmektedir (Bruck, Allen ve Spector, 2002: 340).

*Eğitim Seviyesi;* Eğitim düzeyinin iş doyumunu üzerindeki etkisini inceleyen çok sayıda araştırma bulunmaktadır. Bu çalışmaların büyük bölümünde ulaşılan ortak sonuç, bireylerin eğitim seviyesi yükseldikçe iş doyumunu düzeylerinin azalma eğilimi gösterdiğidir. Bunun temel nedeni; eğitim düzeyi yüksek bireylerin iş yaşamından beklentilerinin daha fazla olmasıdır. Kişi, uzun yıllar boyunca eğitimine yatırım yapmakta ve iş hayatına adım attığında bu yatırımın karşılığını hem maddi hem de manevi açıdan almak istemektedir. Ancak çalışma yaşamının yapısı her zaman bu beklentileri karşılayacak nitelikte olmayabilmektedir.

Turizm sektöründe gerçekleştirilen bir araştırmanın bulguları da bu durumu destekler niteliktedir. Söz konusu çalışmada, çalışanların iş doyumunu düzeylerinin eğitim durumuna göre anlamlı biçimde farklılaştığı tespit edilmiş; özellikle lise mezunu çalışanlar ile üniversite mezunu çalışanlar arasında belirgin bir fark olduğu görülmüştür. Araştırma sonuçlarına göre, lise mezunu çalışanların iş doyumunu düzeyi üniversite mezunu çalışanlara kıyasla daha yüksektir. Bu durum, üniversite mezunu bireylerin iş yaşamına ilişkin beklentilerinin daha yüksek olmasıyla açıklanmaktadır (Toker, 2007: 103).

Eğitim düzeyi ile iş doyumunu arasındaki ilişkiye yönelik literatürde genel bir eğilim bulunmakla birlikte, bu konuda farklı sonuçlara ulaşan çalışmalar da mevcuttur. Bazı araştırmalar eğitim seviyesinin iş doyumunu üzerinde belirleyici bir etkisi olduğunu ortaya koyarken, bazı çalışmalarda ise bu iki değişken arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Nitekim Abu Saad ve Isralowitz tarafından öğretmenler üzerinde gerçekleştirilen bir araştırmada, çalışanların iş doyumunu düzeylerinin eğitim durumuna göre farklılık gösterdiği belirlenmiştir (Saad ve Isralowitz, 1992: 779). Buna karşılık finans sektöründe yürütülen başka bir çalışmada, çalışanların iş doyumunu düzeylerinin eğitim seviyesine bağlı olarak değişmediği sonucuna ulaşılmıştır (Yelboğa, 2007: 16).

Eğitim, normal koşullarda bireyin iş yaşamında avantaj elde etmesini sağlayan önemli bir unsurdur. Ancak bireyin, yüksek beklentiler ve büyük ideallerle iş hayatına adım atmasına rağmen bu beklentilerin kısa sürede karşılanmaması, zamanla hayal kırıklığına yol açabilmektedir. Bu noktada dikkat edilmesi gereken temel hususlardan biri, bireyin sahip olduğu bilgi, yetkinlik ve becerilerle uyumlu bir pozisyonda istihdam edilip edilmediğidir. Eğitim düzeyinin çok altında bir görevde çalışan birey, aldığı eğitimin karşılığını bulamadığını düşünebilir ve bu algı zamanla iş doyumunu olumsuz yönde etkileyebilir. Diğer

taftan, pozisyonun gerektirdiđi niteliklerin bireyin mevcut eđitim ve beceri dűzeyinin űzerinde olması durumunda ise çalıřan kendisini yetersiz ve baskı altında hissedebilecek, bu durum da performans dűřűklűđűne neden olabilecektir. Sűrekli olarak bařarisızlık duygusu yařayan bireyde, zaman içerisinde iř doyumuzluđunun ortaya çıkması kaçınılmaz hale gelecektir.

*Kıdem (Hizmet Sűresi)*; İř doyumunu etkileyen bireysel faktűrlerden biri de kıdemdir. Kıdem ile iř doyumunu arasındaki iliřkiyi inceleyen çok sayıda arařtırma bulunmaktadır. Bu çalıřmaların bűyűk bűlűműnde, çalıřanların űrgűtte geçirdikleri sűre arttıa iř doyumunu dűzeylerinin de yűkseldiđi tespit edilmiřtir. Kıdem sűresinin artmasının iř doyumunu olumlu yűnde etkilemesinin temel nedenleri ařađıdaki řekilde űzetlenebilir (Gűven, Bakan ve Yeřil, 2005: 134):

- Çalıřanın kıdemi arttıa, yaptıđı iři daha iyi kavraması ve gűrevlerine hâkimiyetinin artması sűz konusu olmakta; bu durum, bireyin bařarma duygusunu gűçlendirerek iř doyumunu artırmaktadır.

- Kıdem sűresi uzadıa işletme, çalışanın beklenti ve ihtiyaçlarını daha iyi tanımakta ve buna uygun uygulamalar geliştirebilmektedir.

- Çalıřanın iřletmede geçirdiđi her yıl, űrgűte ve yaptıđı iře yűnelik duygusal bađının gűçlenmesine katkı sađlamaktadır.

- Kıdem artmasıyla birlikte çalıřanın űrgűt içindeki statűsű yűkselmekte; bu statű artışı da iřletmenin çalıřanına sunduđu imkân ve olanakların geniřlemesine yol açmaktadır.

Keleř'in 2007 yılında ilaç sektűrűnde gerçekleřtirdiđi arařtırma, kıdem ile iř doyumunu arasındaki iliřkinin dođrusal olmadıđını ortaya koymaktadır. Çalıřmanın bulgularına gűre, meslekte 0–5 yıl aralıđında deneyime sahip çalıřanların iř doyumunu dűzeyleri gűrece yűksek seyretmektedir. Ancak kıdem sűresi beř yılı ařtıktan sonra çalıřanların iř doyumunu dűzeylerinde belirgin bir dűřűř yařandıđı tespit edilmiřtir. Bu durum, űzellikle zaman içerisinde artan beklentilerin karřılanmaması, kariyer ilerlemesinin yavařlaması ve iřin rutine dűnűřmesi gibi etkenlerle açıklanabilmektedir.

Yelbođa'nın (2007) finans sektűrűnde gerçekleřtirdiđi çalıřmada, iř doyumunu dűzeylerinin çalıřanların kıdem sűrelerine gűre deđiřkenlik gűsterdiđi ortaya konmuřtur.

Araştırma bulgularına göre, genel müdürlük mensupları arasında iş doyumunu en üst düzeyde olan gruplar 5 yıl ve altında olanlar ile 16 yıl ve üzeri kıdemli çalışanlardır. Buna karşılık, 6–10 yıl kıdeme sahip çalışanların iş doyumunu düzeylerinin görece düşük olduğu, 11–15 yıl aralığında ise yeniden bir artış eğilimi gösterdiği belirlenmiştir. Yelboğa bu durumu, işe yeni başlayan bireylerin yaşadığı başlangıç heyecanının zamanla azalması ve işin monotonlaşmasıyla ilişkilendirmekte; ilerleyen yıllarda ise beklentilerin gerçekçi hale gelmesiyle birlikte iş doyumunun yeniden yükseldiğini ifade etmektedir (Yelboğa, 2007: 16).

### **2.2.3.2. Örgütsel Faktörler**

İş, belirli bir örgütsel yapı içerisinde ve belirli bir zaman sürecinde yerine getirilen faaliyetler bütünü olarak değerlendirilmekte; aynı zamanda işgörenin çalıştığı kuruma sunduğu katkı ve yarattığı değerle de ilişkilendirilmektedir. Bu çerçevede iş doyumunu, çalışanın yaptığı işe ve çalışma ortamına ilişkin algı ve değerlendirmelerinin, çok sayıda bireysel ve örgütsel değişkenin etkisiyle şekillenmesi sonucu ortaya çıkan bir tutum olarak ele alınmaktadır (Akşit, 2010: 41). Çalışanların iş doyumuna ulaşmasında, örgüt tarafından sunulan olanakların önemli bir belirleyici olduğu görülmektedir. İş ortamına ilişkin doyum, yalnızca fiziksel koşullarla sınırlı olmayıp, örgütün çalışana sağladığı tüm imkânlarla yönelik algıların bütününden oluşmaktadır. Bu çerçevede iş doyumunu, tek tek faktörlerin etkisiyle değil; bireysel ve örgütsel değişkenlerin karşılıklı etkileşimi sonucunda ortaya çıkan toplam bir değerlendirme olarak şekillenmektedir (Akıncı, 2002: 5).

*Ücret ve Terfi Olanakları;* Ücret, çalışanların ekonomik yaşamlarını sürdürebilmeleri ve yaşam kalitelerini belirleyebilmeleri açısından temel bir araçtır. Bununla birlikte örgütler açısından bakıldığında ücret, üretim ve hizmet süreçlerinde önemli bir maliyet kalemi olarak öne çıkmakta; toplumsal düzeyde ise gelir dağılımı ve sosyal adalet algısının şekillenmesinde belirleyici bir rol üstlenmektedir. Bu yönleriyle ücret, yalnızca bireysel refahı değil, örgütsel dengeyi ve toplumsal yapıyı da etkileyen çok boyutlu bir unsur olarak değerlendirilmektedir (Güven, Bakan, Yeşil, 2005: 131).

Ücret, kişinin emeği karşılığında sağladığı maddi karşılık olarak değerlendirilmektedir. Çalışması icra edilen birçok araştırma, iş doyumunu etkileyen temel değişkenlerden birinin ücret olduğunu ortaya koymaktadır. Ancak bu noktada belirleyici olan unsur, ücretin miktarından çok, çalışanlar arasında adil ve dengeli bir biçimde dağıtılıp

dağıtılmadığıdır. Örgütlerde uygulanacak ücret politikalarının açık, tutarlı ve eşitlik ilkesine dayalı olması büyük önem taşımaktadır. Eşit işi yapan çalışanlar arasında ücret farklılıklarının bulunması, özellikle kendisini daha nitelikli veya daha fazla çaba sarf eden bir çalışan olarak gören bireylerde ciddi doyumsuzluklara yol açabilmektedir. Bu nedenle ücret adaletinin sağlanması, örgütlerin iş doyumunu artırmaya yönelik en temel sorumluluklarından biri olarak değerlendirilmektedir (Kösem, 2015: 119).

Terfi, çalışanın örgüt içerisindeki konumunun yükselmesini; buna bağlı olarak yetki, sorumluluk, statü ve itibar kazanmasını ifade etmektedir. Bir çalışanın mevcut görevinden daha üst düzey bir pozisyona atanması, genellikle daha fazla sorumluluk üstlenmesini, daha geniş karar alma yetkisine sahip olmasını ve çoğu zaman ücret artışıyla birlikte çeşitli ayrıcalıklara erişmesini beraberinde getirmektedir. Bu tür bir ilerleme, çalışanın kendini örgüt içinde değerli hissetmesine katkı sağlamakta ve iş doyumunu düzeyini olumlu yönde etkilemektedir. Ancak terfinin iş doyumunu artırabilmesi, tıpkı ücret politikalarında olduğu gibi, sürecin adil, açık ve şeffaf biçimde yürütülmesine bağlıdır. Terfi uygulamalarının hakkaniyetten uzak olduğu algısı, çalışanlarda doyumsuzluk yaratabilmekte ve örgüte yönelik olumsuz tutumların gelişmesine neden olabilmektedir. Özellikle uzun süredir aynı örgütte görev yapan çalışanlar açısından terfi, yalnızca bir ödül değil aynı zamanda bir beklenti ve ihtiyaç haline gelmektedir. İlerleme imkânlarının varlığı, bireylerin potansiyellerini ortaya koymalarını teşvik eden güçlü bir güdüleyici unsur olarak işlev görmek ve çalışanların iş doyumunu düzeyini artırmaktadır (İşcan ve Timuroğlu, 2007: 127).

Terfi, sadece işgörenler açısından değil, örgütler açısından da önemli kazanımlar sağlamaktadır. Daha üst bir pozisyona yükselen ve bu süreçte hem maddi olanakları artan hem de psikolojik olarak belirli bir doyum düzeyine ulaşan birey, örgütsel amaçlar doğrultusunda görevlerini daha yüksek bir motivasyonla ve isteklilikle yerine getirme eğilimi göstermektedir. Terfi uygulamalarında dikkat edilmesi gereken en temel unsurlar şeffaflık ve eşitliktir. Terfiye ilişkin ölçütlerin tüm örgüt çalışanları tarafından açık ve net bir biçimde bilinmesi, terfi sürecine olan güveni artırmakta ve çalışanların örgüte yönelik tutumlarını olumlu yönde etkilemektedir. Bu nedenle, terfi sürecinin adil bir yapıya kavuşturulması ve ilerleme yollarının çalışanlara açık tutulması büyük önem taşımaktadır (Akıncı, 2002: 24).

*İşin Nitelikleri;* İşin niteliği ve içeriği, iş doyumunu belirleyen en temel örgütsel faktörler arasında yer almaktadır. Ancak bu noktada belirleyici olan, işin sahip olduğu

özelliklerden ziyade bu özelliklerin çalışan tarafından nasıl algılandığıdır. Yapılan işin ilgi çekici olması, tekdüze bir yapıya sahip olmaması ve çalışanın bilgi, yetenek ve becerileriyle örtüşmesi, iş doyumunun artmasında önemli rol oynamaktadır.

Günümüzde çalışanlara sürekli olarak aynı görevlerin yaptırılmasının ve iş süreçlerinin yalnızca küçük bir parçasıyla ilgilenmelerinin, uzun vadede olumsuz sonuçlar doğurduğu genel kabul görmektedir. Çalışan, yaptığı işin bütününe göremediği ve ortaya somut bir çıktı koyduğunu hissedemediği durumlarda, yaptığı işe yabancılaşmakta ve bu durum zamanla iş doyumununa yol açmaktadır.

Bu bağlamda, çalışanın yaratıcılığını kullanmasına olanak tanıyan görevlerin verilmesi, iş rotasyonu ve iş zenginleştirme uygulamaları iş doyumunu artıran önemli araçlar olarak değerlendirilmektedir. Bununla birlikte, bu uygulamaların dengeli bir biçimde yürütülmesi gerekmektedir. Çalışana kapasitesinin üzerinde sorumluluk ve rol yüklenmesi, stres düzeyini artırarak tükenmişlik hissinin ortaya çıkmasına neden olabilmektedir (İşcan ve Timuroğlu, 2007: 125).

*Çalışma Koşulları;* Çalışma koşulları kavramı; iş ortamında sağlık, güvenlik ve ergonomiye ilişkin unsurların tamamını kapsayan bir çerçeveyi ifade etmektedir. Çalışanların bedensel ve ruhsal bütünlüğünü koruyacak şekilde düzenlenmiş çalışma koşulları, hem işverenin sorumluluğu hem de örgütsel verimlilik açısından önemli bir gerekliliktir. Güvenli ve sağlıklı bir çalışma ortamı, çalışanların işlerine daha rahat odaklanabilmelerini sağlayarak performans düzeylerini olumlu yönde etkilemektedir.

Bu kapsamda öncelikli hedef, çalışanların güvenliğini sağlamak olmalıdır. Güvenliğin tesis edilmesinin ardından ise, işgörenlerin daha verimli ve istekli çalışabilmelerine olanak tanıyacak konforlu bir çalışma ortamının oluşturulması gerekmektedir. Çalışma alanlarının çevresel kirlilikten, aşırı gürültüden, korumasız makine ve ekipmanlardan, radyasyon gibi fiziksel risklerden arındırılması; işgören sağlığını korumaya yönelik temel uygulamalar arasında yer almaktadır (İşcan ve Sayın, 2010: 199-200).

Günümüzde hızla değişen ve sürekli yenilenen bir dünyada örgütlerin de bu dönüşüme uyum sağlaması kaçınılmaz hâle gelmiştir. Özellikle teknolojik gelişmelerin yakından takip edilmesi ve bu gelişmelerin çalışma ortamına entegre edilmesi, çalışanların daha güvenli ve

nitelikli koşullarda görev yapabilmeleri açısından önem taşımaktadır. Gürültüyü azaltan yapı sistemleri, etkili havalandırma düzenekleri, iş kazalarını önlemeye yönelik modern ekipmanlar gibi uygulamalar ilk etapta örgütler için maliyet unsuru olarak algılansa da, uzun vadede hem olası kayıpların önüne geçmekte hem de çalışanların kendilerini daha rahat ve güvende hissetmelerini sağlamaktadır. Güvenli ve konforlu bir ortamda çalışan bireyin işine yönelik tutumu da doğal olarak olumlu yönde gelişmektedir.

Bunun yanı sıra esnek çalışma saatleri ile iş yerinin çalışanların ikamet ettikleri yerlere yakınlığı da çalışma koşulları kapsamında değerlendirilen önemli unsurlardandır. Ayrıca kantin, dinlenme alanları ve sosyal tesisler gibi çalışanların iş dışı zamanlarında faydalanabilecekleri imkânlar, işgörenlerin iş ortamına yönelik algılarını olumlu yönde etkilemekte ve iş doyumunu artırmaktadır (Işcan ve Timuroğlu, 2007: 126).

*Çalışma Arkadaşları;* alışanın dâhil olduğu grup yapısı da iş doyumunu etkileyen önemli unsurlardan biridir. Işgrenin kendisini başarılı olarak algıladığı bir grup içerisinde yer alması ve benzer değerler ile bakış açılarına sahip çalışma arkadaşlarıyla birlikte çalışması, işine yönelik olumlu tutumlar geliştirmesine katkı sağlamaktadır. Gününün önemli bir bölümünü iş yerinde geçiren birey, uyum sağlayabildiği ve kabul grdğu bir çalışma ortamında yalnızca görevlerini yerine getirmekle kalmamakta, aynı zamanda sosyal ilişkiler kurma imkânı da bulmaktadır. Bu sosyal etkileşim, çalışanın kendini iş ortamına ait hissetmesini kolaylaştırmakta ve iş doyumunu düzeyinin artmasına zemin hazırlamaktadır (Erdil v.d., 2004: 20).

Çalışanın yer aldığı çalışma grubunun niteliği, iş doyumunu üzerinde belirleyici bir rol oynamaktadır. Işgrene destek olan, yardım sağlayan ve rehberlik eden bir grup yapısı, bireyin kendini daha güvende hissetmesine ve işe yönelik olumlu tutumlar geliştirmesine katkı sağlamaktadır. Özellikle iş birliğine açık, teknik açıdan yeterli ve iletişimi güçlü çalışma arkadaşlarından oluşan gruplar, iş doyumunu artırıcı bir etki yaratmaktadır. Buna karşılık, uyum sağlanamayan, çatışmanın yoğun olduğu ve geçinmesi zor iş arkadaşlarının bulunduğu çalışma ortamları, çalışanların iş doyumunu düzeyini önemli ölçüde düşürmektedir (Bozkurt ve Turgut, 1999: 60).

Akademik personel üzerinde İngiltere’de yürütülen bir araştırmada, çalışanların iş arkadaşlarıyla kurdukları ilişkilerin iş doyumunu üzerindeki etkisi incelenmiştir. Yapılan

korelasyon analizleri sonucunda, çalışma arkadaşlarının sergiledikleri davranışlar ile çalışanların iş doyumunu düzeyleri arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu ortaya konmuştur. Buna göre, iş ortamında destekleyici ve uyumlu çalışma arkadaşlarına sahip olmanın, çalışanların yaptıkları işten duydukları memnuniyeti artırdığı sonucuna ulaşılmıştır (Erdil vd., 2004: 20).

İnsan, doğası gereği sosyal bir varlık olup bulunduğu her ortamda çevresiyle etkileşim kurma ihtiyacı duymaktadır. İş ortamında çalışma arkadaşlarıyla sürekli çatışma yaşayan birey, zamanla kendisini dışlanmış ve yalnız hissedebilmektedir. Bu durum, çalışan üzerinde stres yaratarak işine odaklanmasını zorlaştırmakta ve görevlerini etkili bir biçimde yerine getirme gücünü azaltabilmektedir. Öte yandan iletişim yalnızca bireyin sosyal gereksinimlerini karşılayan bir unsur değildir; aynı zamanda örgütsel işleyişin sağlıklı biçimde sürdürülebilmesi için de zorunlu bir araçtır. Örgüt içerisinde her çalışan, birbirine bağlı bir sistemin parçası konumundadır ve işlerin tamamlanabilmesi için bu parçaların uyum içinde hareket etmesi, yazılı ya da sözlü iletişim yoluyla etkileşimde bulunması gerekmektedir. Çalışma grubu içindeki ilişkilerin iş doyumunu üzerindeki etkisi, yapılan işin niteliğine ve işin gerektirdiği iş birliği düzeyine bağlı olarak farklılık göstermektedir. Özellikle ekip çalışmasına dayalı işlerde, çalışma arkadaşları arasındaki ilişkilerin niteliği iş doyumunu açısından daha belirleyici bir unsur haline gelmektedir (Bozkurt ve Bozkurt, 2008: 4-5).

*Yönetim, Yönetici Davranışları ve Kararlara Katılma;* Yönetim anlayışı ve yöneticilerin sergilediği davranışlar, çalışanların yaptıkları işten doyum sağlamalarında belirleyici bir rol oynamaktadır. Yapılan araştırmalar, ücret gibi maddi unsurların görece düşük olduğu bazı örgütlerde dahi, etkili bir yönetim tarzı ve olumlu yönetici tutumlarının çalışanların iş doyumunu artırabildiğini ortaya koymaktadır. Günümüz yönetim anlayışında, çalışanların karar süreçlerine dâhil edilmesi, görüş ve önerilerinin dikkate alınması ve kendilerini değerli hissetmelerinin sağlanması, verimliliği artıran temel unsurlar arasında yer almaktadır. Buna karşılık, çalışanlarla iletişim kurmayan, onların sorunlarına duyarsız kalan ve mesleki yeterliliği zayıf olan yöneticilerin varlığı, işgörenlerde memnuniyetsizlik ve doyumsuzluk duygularının ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Bozkurt ve Bozkurt, 2008: 4).

Yönetim tarzının çalışanların iş doyumunu üzerindeki etkisi temelde iki boyutta ortaya çıkmaktadır. İlk boyut, çalışanların karar alma süreçlerine dâhil edilmesidir. Kararlara katılım imkânı bulan çalışanlar, kendilerini daha değerli hissetmekte; bu durum onların özgüven ve özsaygı düzeylerinin artmasına katkı sağlamaktadır. Aynı zamanda tanınma ihtiyacının karşılanması, çalışanların örgüte ve yaptıkları işe yönelik olumlu tutumlar geliştirmelerine zemin hazırlamaktadır. Karar süreçlerine katılan işgörenler, yalnızca iş doyumunu açısından değil, alınan kararların niteliğinin yükselmesi bakımından da örgüte katkı sunmaktadır. Çünkü çalışan, kararlara ortak olduğunu hissettiğinde işe, yönetime ve çalışma arkadaşlarına karşı daha olumlu bir yaklaşım sergilemektedir.

Yönetim tarzının iş doyumunu etkileyen ikinci boyutu ise çalışan odaklı bir anlayışın benimsenmesidir. Çalışanlara yönelik, destekleyici ve iletişime açık bir yönetim yaklaşımı; işgörenlerin kendilerini güvende hissetmelerini ve örgütle daha güçlü bağlar kurmalarını sağlamaktadır. Yönetimin çalışanlarla kurduğu sağlıklı ve sürekli iletişim, iş doyumunu artıran önemli bir unsur olarak değerlendirilmektedir (Erdil v.d., 2004: 19).

Yöneticiye duyulan güven, çalışanların iş doyumunu düzeyini belirleyen temel unsurlardan biridir. Bu güvenin oluşabilmesi için yöneticinin söylemleri ile sergilediği davranışlar arasında tutarlılık bulunması gerekmektedir. Çalışanlar, yöneticilerinin verdikleri sözleri yerine getirdiğini gördüklerinde hayal kırıklığı yaşamamakta ve yönetime karşı daha olumlu tutumlar geliştirmektedir. Yöneticinin vaatlerinin anlam kazanabilmesi, bu vaatlerin somut uygulamalarla desteklenmesine bağlıdır. Söylem ve eylem arasındaki uyumsuzluk, çalışanlarda güvensizlik algısına yol açmakta; bu durum zamanla yöneticiye olan inancın zedelenmesine ve iş doyumunun azalmasına neden olmaktadır (Koç ve Yazıcıoğlu, 2011: 48).

## **2.2.4. İş Doyumunun Sonuçları**

### **2.2.4.1. İş Doyumunun Olumlu Sonuçları**

İş doyumunu, çalışanların performans düzeyleri üzerinde doğrudan etkili olan temel değişkenlerden biridir. İş doyumunu yüksek olan çalışanların, görevlerini isteyerek yerine getirdikleri, sorumluluk almaya daha yatkın oldukları ve iş süreçlerinde daha yüksek performans sergiledikleri belirtilmektedir. Çalışanın yaptığı işten doyum sağlaması, işine yönelik olumlu tutum geliştirmesine ve bu tutumun davranışlarına yansımaya neden olmaktadır. Bu durum, bireysel performansın artmasının yanı sıra örgütsel verimliliğin

yükselmesine de katkı sağlamaktadır. Yapılan araştırmalar, iş doyumunu ile performans arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunduğunu ortaya koymaktadır (Koçel, 2014: 732).

İş doyumunu ile motivasyon arasında da güçlü bir ilişki bulunmaktadır. İş doyumunu yüksek olan çalışanların içsel motivasyon düzeylerinin daha yüksek olduğu, işlerini yalnızca zorunluluk olarak değil, anlamlı bir faaliyet olarak algıladıkları ifade edilmektedir. Çalışan, emeğinin karşılığını aldığını ve adil bir ortamda çalıştığını hissettiğinde, örgütsel amaçlar doğrultusunda daha fazla çaba göstermeye istekli olmaktadır. Buna karşılık iş doyumunun düşük olduğu durumlarda motivasyon kaybı yaşanmakta, çalışanlar görevlerini yalnızca minimum düzeyde yerine getirme eğilimi göstermektedir. Bu nedenle iş doyumunu, motivasyonun sürekliliği açısından kritik bir unsur olarak değerlendirilmektedir (Başaran, 1982: 181).

İş doyumunun önemli sonuçlarından biri de örgütsel bağlılık üzerindeki etkisidir. İş doyumunu yüksek olan çalışanların örgütlerine duygusal olarak daha bağlı oldukları, örgütsel değerleri benimsedikleri ve örgütte uzun süreli çalışma eğiliminde oldukları görülmektedir. Çalışanın rgte yönelik olumlu tutum geliştirmesi, işten ayrılma niyetinin azalmasına ve devamsızlık oranlarının düşmesine katkı sağlamaktadır. Buna karşılık iş doyumunu düşük olan çalışanlarda örgütsel bağlılık zayıflamakta, işten ayrılma niyeti ve örgütsel yabancılaşma eğilimi artmaktadır. Bu durum, örgüt açısından hem maddi hem de manevi kayıplara yol açabilmektedir (Çekmecelioğlu, 2005: 29).

İş doyumunu; performans, motivasyon ve örgütsel bağlılık gibi örgütsel davranış değerkenleriyle yakından ilişkili bir kavramdır. İş doyumunun yüksek olması, çalışanların yalnızca iş yaşamlarını değil, genel yaşam doyumlarını da olumlu yönde etkilemektedir. Bu nedenle örgütlerin, çalışanların iş doyumunu artırmaya yönelik politikalar geliştirmeleri; adil cretlendirme, etkili iletişim, destekleyici yönetim anlayışı ve gelişim olanakları sunmaları büyük önem taşımaktadır. İş doyumunun sağlanamadığı örgütlerde ise verimlilik kaybı, motivasyon düşüklüğü ve bağlılık zayıflaması gibi olumsuz sonuçların ortaya çıkması kaçınılmazdır (Akşit, 2010: 45).

#### 2.2.4.2. İş Doyumsuzluğunun Sonuçları

İş doyumsuzluğu, çalışanın yaptığı işten beklediği tatmini sağlayamaması sonucunda ortaya çıkan olumsuz bir durumdur ve bireysel olduğu kadar örgütsel açıdan da önemli sonuçlar doğurmaktadır. İş doyumsuzluğu yaşayan çalışanların işlerine karşı olumsuz tutum geliştirdikleri, görevlerini isteksiz bir biçimde yerine getirdikleri ve performans düzeylerinde belirgin düşüşler yaşandığı görülmektedir. Bu durum, çalışanın yalnızca kendi verimliliğini değil, aynı zamanda birlikte çalıştığı ekip üyelerinin performansını da olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Erdil vd., 2004: 21).

İş doyumsuzluğunun en belirgin sonuçlarından biri motivasyon kaybıdır. İşinden tatmin olmayan çalışan, yaptığı işin anlamını sorgulamaya başlamakta ve örgütsel amaçlarla kendi amaçları arasında bağ kurmakta zorlanmaktadır. Bu durum, çalışanın işine yönelik çaba düzeyinin azalmasına, sorumluluktan kaçınmasına ve yenilikçi davranışlardan uzaklaşmasına yol açmaktadır. Uzun vadede motivasyon kaybı, çalışanın işine yabancılaşmasına ve yalnızca zorunlu görevlerini yerine getiren pasif bir çalışan profiline dönüşmesine neden olmaktadır (Luthans, 2010: 145).

İş doyumsuzluğu, örgütsel bağlılık üzerinde de olumsuz etkilere sahiptir. İşinden tatmin olmayan çalışanların örgütlerine olan duygusal bağları zayıflamakta, örgütsel değerlere olan inançları azalmakta ve işten ayrılma niyetleri artmaktadır. Yapılan araştırmalar, iş doyumsuzluğu ile işten ayrılma niyeti ve devamsızlık davranışları arasında güçlü bir ilişki bulunduğunu ortaya koymaktadır. Bu durum, örgütler açısından personel devir hızının artmasına ve deneyimli çalışanların kaybedilmesine neden olmaktadır (İşcan ve Timuroğlu, 2007: 131).

İş doyumsuzluğunun bir diğer önemli sonucu ise çalışanların psikolojik ve sosyal durumları üzerindeki etkisidir. İş yerinde sürekli mutsuzluk, stres ve baskı hisseden birey, bu olumsuz duyguları zamanla özel yaşamına da taşımaktadır. İş doyumsuzluğu; stres, tükenmişlik, işe karşı ilgisizlik ve duygusal yorgunluk gibi sorunların ortaya çıkmasına zemin hazırlamaktadır. Bu durum yalnızca bireyin yaşam kalitesini düşürmekle kalmamakta, aynı zamanda örgüt içinde çatışmaların artmasına ve çalışma barışının bozulmasına da neden olmaktadır (Akşit, 2010: 46).

İş doyumsuzluğu, bireysel performans kaybı, motivasyon düşüklüğü, örgütsel bağlılığın zayıflaması ve işten ayrılma eğiliminin artması gibi çok boyutlu olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Bu nedenle örgütlerin, iş doyumsuzluğuna yol açabilecek faktörleri önceden tespit etmeleri ve çalışanların beklentilerini dikkate alan insan kaynakları politikaları geliştirmeleri büyük önem taşımaktadır. Aksi takdirde iş doyumsuzluğu, örgütsel etkinliği ve sürdürülebilir başarıyı tehdit eden ciddi bir sorun haline gelmektedir (Çekmecelioglu, 2005:30).

## **2.3. ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI**

### **2.3.1. Örgütsel Adaletin Tanımı ve Önemi**

Örgütsel adalet, çalışanların örgüt içerisinde alınan kararları, yürütülen uygulamaları ve elde edilen kazanımların ne derece adil olduğuna ilişkin değerlendirmelerini ifade eden temel bir kavramdır. Bu değerlendirmeler, çalışanların iş ortamına ilişkin algılarını şekillendirmekte ve örgütle kurdukları ilişkiyi doğrudan etkilemektedir. Örgütsel davranış literatüründe önemli bir konuma sahip olan örgütsel adalet algısının; çalışanların iş doyumunu, motivasyon düzeyi, performansı ve örgüte olan bağlılığı üzerinde belirleyici rol oynadığı, uzun süredir gerçekleştirilen akademik çalışmalarla ortaya konulmuştur (Bayram, 2005).

Örgütsel adaletin dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel boyutları, çalışanların örgüt içindeki deneyimlerini şekillendiren temel belirleyiciler arasında yer almaktadır. Çalışanlar, yalnızca elde ettikleri sonuçlara değil, bu sonuçlara hangi süreçlerle ulaşıldığına ve kendilerine bu süreçler sırasında nasıl davranıldığına da büyük önem atfetmektedir. Adalet algısının yüksek olduğu örgütlerde, çalışanların işe yönelik motivasyon düzeyleri artmakta, işlerinden duydukları tatmin güçlenmekte ve örgütten ayrılma eğilimleri belirgin biçimde azalmaktadır. Buna karşılık, adalet duygusunun zedelendiği örgüt yapılarında, çalışanlar kendilerini değersiz ve haksızlığa uğramış hissedebilmekte; bu durum performans düşüşü, örgütsel bağlılıkta azalma ve olumsuz tutumların gelişmesiyle sonuçlanabilmektedir. Dolayısıyla örgütsel adaletin sağlanması, yalnızca bireysel çalışan memnuniyeti açısından değil, örgütün uzun vadeli etkinliği ve sürdürülebilir başarısı açısından da stratejik bir gereklilik olarak değerlendirilmektedir (Güçlü, 2006).

Bankacılık sektörü, yoğun rekabet baskısı, yüksek performans beklentileri ve sürekli değişen ekonomik koşullar nedeniyle çalışanlar üzerinde ciddi bir iş yükü oluşturmaktadır. Bu

tür dinamik ve stresli bir çalışma ortamında, örgütsel adalet algısının güçlendirilmesi çalışan davranışları açısından hayati bir önem taşımaktadır. Bankaların, çalışanlarının kuruma olan bağlılıklarını ve işlerine yönelik motivasyonlarını sürdürebilmeleri için adil uygulamalara dayalı yönetim politikaları geliştirmeleri gerekmektedir. Örgüt içinde alınan kararların adil olarak algılanması, ödül ve terfi süreçlerinin şeffaf bir şekilde yürütülmesi, çalışanların yalnızca iş performanslarını değil aynı zamanda müşterilerle kurdukları ilişkileri de olumlu yönde etkilemektedir. Bu bağlamda, bankacılık sektöründe örgütsel adaletin etkin biçimde uygulanması, hem çalışan refahının artırılması hem de kurumsal başarının sürdürülebilirliği açısından vazgeçilmez bir unsur olarak değerlendirilmektedir.

Örgütsel adalet kavramı, bir örgütte çalışanların; alınan kararların, kaynakların dağıtımının ve kişiler arası etkileşimlerin ne ölçüde adil yürütüldüğüne ilişkin algılarını ve bu algıların örgütsel çıktılar üzerindeki yansımalarını ifade etmektedir. Çalışanların örgüt içindeki deneyimlerini anlamlandırmalarında belirleyici bir role sahip olan bu algı, örgüte duyulan güvenin ve bağlılığın oluşmasında temel bir unsur olarak değerlendirilmektedir. Örgütsel adaletin tesis edildiği bir çalışma ortamında, çalışanların işlerine yönelik motivasyonlarının arttığı, iş tatmini düzeylerinin yükseldiği ve performanslarının olumlu yönde geliştiği görülmektedir. Buna karşılık, adalet algısının zayıfladığı durumlarda çalışanların örgüte olan aidiyet duygularının azaldığı, motivasyon kaybı yaşadıkları ve bunun da iş verimliliğini olumsuz etkilediği ifade edilmektedir (Yolaç, 2008).

Örgütsel adalet kavramı, temelde çalışanların iş ortamında karşılaştıkları uygulamaları ne ölçüde adil olarak algıladıklarına dayanmaktadır. Bu algı; örgüt tarafından sağlanan imkânlar, alınan yönetsel kararlar ve bu kararların uygulanış biçimine ilişkin çalışan değerlendirmeleri doğrultusunda şekillenmektedir. Örgütsel adalet, çalışanların tutum ve davranışlarını yönlendiren önemli bir psikolojik unsur olup, bireylerin örgüte yönelik motivasyon düzeyleri üzerinde belirleyici bir rol oynamaktadır. Çalışanlar, adil bir çalışma ortamında bulduklarına inandıklarında, örgüte olan bağlılıkları güçlenmekte, iş tatminleri artmakta ve görevlerini daha yüksek bir sorumluluk bilinciyle yerine getirmektedirler. Bu olumlu tutumlar ise örgütsel performansa doğrudan katkı sağlamaktadır. Literatürde örgütsel adalet; dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimsel adalet olmak üzere üç temel boyut altında ele alınmaktadır. Dağıtımsal adalet, örgüt içindeki ödül ve kaynakların hakkaniyetli bir biçimde paylaşılmasını ifade ederken; prosedürel adalet, bu dağıtım sürecinde izlenen yöntemlerin

adil olup olmadığını konu edinmektedir. Etkileşimsel adalet ise yöneticiler ile çalışanlar arasındaki iletişimde saygı, dürüstlük ve nezaket gibi unsurların ne ölçüde gözetildiğine ilişkin algıları kapsamaktadır (Bayram, 2005).

Örgütsel adalet literatüründe, adalet algısı çoğunlukla üç temel boyut çerçevesinde ele alınmaktadır: dağıtımsal adalet, prosedürel adalet ve etkileşimsel adalet. Dağıtımsal adalet, çalışanların ücret, terfi, prim ve benzeri örgütsel kazanımların ne derece hakkaniyetli bir biçimde paylaştırıldığına ilişkin değerlendirmelerini kapsamaktadır. Çalışanlar, örgüte sundukları emek ve katkıların karşılığını adil bir şekilde aldıklarını düşündüklerinde, iş tatminleri yükselmekte ve örgüte olan bağlılıkları güçlenmektedir. Buna karşılık, ödül ve kaynak dağılımında adaletsizlik algısının ortaya çıkması durumunda, çalışanların motivasyon düzeyleri düşebilmekte, örgüte yönelik olumsuz tutumlar gelişebilmekte ve bu durum uzun vadede örgütsel etkinliği olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Bozer ve Yanık, 2020).

Prosedürel adalet, örgütlerde alınan kararların hangi yöntemlerle belirlendiği, bu yöntemlerin ne ölçüde tarafsız, tutarlı ve şeffaf olduğu ile yakından ilişkilidir. Çalışanların karar alma süreçlerine dâhil edilmesi ve bu süreçlerde görüşlerinin dikkate alındığını hissetmeleri, prosedürel adalet algısının güçlenmesine katkı sağlamaktadır. Bu algı, çalışanların örgüte ve yönetime duydukları güveni artırarak örgütsel bağlılık düzeylerini olumlu yönde etkilemektedir. Buna karşılık, karar süreçlerinin kapalı, adaletsiz veya çalışanlardan bağımsız şekilde yürütülmesi, bireylerin kendilerini örgüt dışına itilmiş hissetmelerine neden olabilmekte; bu durum zamanla örgütsel bağlılığın zayıflamasına yol açabilmektedir (Kara, 2016).

Etkileşimsel adalet, çalışanların örgüt içindeki kişilerarası ilişkilerde, özellikle yöneticiler ve çalışma arkadaşlarıyla kurdukları etkileşimlerde ne ölçüde saygılı, nazik ve adil bir tutumla karşılaştıklarına ilişkin algılarını ifade etmektedir. Bu adalet türü; yöneticilerin çalışanlara hitap etme biçimi, empati kurabilme düzeyi, bilgilendirme ve geri bildirim süreçlerinde sergiledikleri yaklaşım gibi insan ilişkilerine dayalı unsurları kapsamaktadır. Çalışanlar, örgüt içinde kendilerine değer verildiğini ve adil bir iletişim ortamının bulunduğunu hissettiklerinde, işlerine yönelik tutumları olumlu yönde gelişmekte ve iş tatminleri artmaktadır. Buna karşılık, etkileşimsel adaletin zayıf olduğu örgütlerde iletişim

sorunları ve kişilerarası çatışmalar daha sık görülmekte, bu durum çalışanların iş tatminini azaltarak örgüt iklimini olumsuz yönde etkilemektedir (Heather ve Spence, 2004: 355).

Örgütsel adalet kavramının en ayırt edici yönü, nesnel bir durumdan ziyade çalışanların öznel değerlendirmelerine dayanmasıdır. Aynı örgütsel uygulama, farklı bireyler tarafından kişisel değerler, beklentiler, geçmiş deneyimler ve örgütteki konumları doğrultusunda farklı biçimlerde algılanabilmektedir. Bu nedenle örgütsel adalet, yalnızca “adil olma” durumu ile sınırlı kalmamakta; çalışanların bu adilliği nasıl yorumladıkları üzerinden anlam kazanmaktadır. Çalışanların adalet algıları, örgüt içindeki tutum ve davranışlarını doğrudan şekillendiren önemli bir psikolojik süreçtir.

Günümüzün yoğun rekabet ortamında örgütsel adaletin önemi giderek artmaktadır. Çalışanların adil bir çalışma ortamında bulduklarına inanması, işlerine karşı olumlu tutum geliştirmelerini sağlamakta; iş tatmini, motivasyon ve performans düzeylerini yükseltmektedir. Buna karşılık, adalet algısının zayıf olduğu örgütlerde çalışanlar kendilerini değersiz veya dışlanmış hissedebilmekte, bu durum iş tatminsizliğine ve işten ayrılma niyetinin artmasına yol açabilmektedir. Dolayısıyla örgütsel adaletin sağlanması, yalnızca çalışan memnuniyetini artıran bir unsur değil; aynı zamanda örgütün uzun vadeli performansı ve sürdürülebilirliği açısından da kritik bir gereklilik olarak değerlendirilmektedir (Ersan, 2018).

Örgütsel adalet kavramı, çalışanların iş ortamında adil bir muamele görüp görmediklerine ilişkin algılarının nasıl şekillendiğini ve bu algıların çalışan davranışları üzerindeki yansımalarını açıklamada temel bir çerçeve sunmaktadır. Çalışanların karar süreçleri, uygulamalar ve kişiler arası ilişkiler hakkında geliştirdikleri adalet algısı; örgüte yönelik tutumlarını, çalışma istekliliklerini ve örgüt içindeki davranış biçimlerini doğrudan etkilemektedir. Bu nedenle örgütsel adalet, yalnızca bireysel bir algı konusu değil, aynı zamanda örgütsel işleyişin etkinliğini ve sürekliliğini belirleyen stratejik bir unsur olarak değerlendirilmektedir. Adalet ilkesinin doğru anlaşılması ve örgütsel uygulamalara tutarlı bir şekilde yansıtılması, hem çalışanların örgüte duyduğu güveni güçlendirmekte hem de örgütlerin uzun vadeli başarılarını desteklemektedir.

### 2.3.2. Örgütsel Adaletin Kuramsal Temelleri ve Tarihsel Gelişimi

Örgütsel adalet kavramı günümüzde örgüt teorileri ve insan kaynakları yönetimi literatürünün temel yapı taşlarından biri olarak kabul edilmekle birlikte, kökeni insanlık tarihinin çok daha erken dönemlerine uzanmaktadır. Adalet olgusu, toplumsal yaşamın sürdürülebilirliği açısından her dönemde merkezi bir değer olmuş; bireyler arası ilişkilerin düzenlenmesinde ve toplumsal düzenin sağlanmasında belirleyici bir rol üstlenmiştir. Bununla birlikte adaletin örgütsel bağlamda ele alınarak bilimsel yöntemlerle incelenmesi, görece yeni bir gelişme olup, özellikle 20. yüzyılın ortalarından itibaren akademik bir araştırma alanı olarak sistematik biçimde ele alınmaya başlanmıştır (Bayram, 2005).

Örgütsel adalet kavramının kuramsal temelleri, John Stacey Adams'ın 1963 yılında ortaya koyduğu Eşitlik Teorisi'ne dayanmaktadır. Adams, bu yaklaşımında bireylerin örgüt içerisindeki adalet algılarını, kendi katkıları (emek, bilgi, yetenek, zaman gibi girdiler) ile elde ettikleri karşılıklar (ücret, terfi, takdir, statü gibi çıktılar) arasındaki dengeyi, diğer çalışanlarla karşılaştırarak değerlendirdiklerini ileri sürmüştür. Teoriye göre çalışanlar, girdileri ile çıktılar arasında bir denge olduğunu düşündüklerinde çalışma ortamını adil olarak algılamakta; buna karşılık bu dengenin bozulması durumunda ise adaletsizlik algısı ortaya çıkmaktadır. Algılanan bu adaletsizlik, bireylerin iş doyumunu, motivasyonu ve örgüte olan bağlılıkları üzerinde olumsuz etkilere neden olabilmektedir. Eşitlik Teorisi, örgütsel adalet alanındaki sonraki kuramsal ve ampirik çalışmalara zemin hazırlamış ve bu kavramın gelişiminde temel bir referans noktası haline gelmiştir (Kanbur vd., 2017).

1970'li ve 1980'li yıllarla birlikte örgütsel adalet kavramı yalnızca sonuçların adilliği üzerinden ele alınmaktan çıkmış, daha kapsamlı bir bakış açısıyla farklı boyutlarıyla incelenmeye başlanmıştır. Bu dönemde örgütsel adalet; dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimsel adalet olmak üzere üç temel bileşen çerçevesinde açıklanmıştır. Dağıtımsal adalet, çalışanların elde ettikleri ödül ve kazanımların adil olup olmadığına odaklanırken, bu yaklaşım Adams'ın Eşitlik Teorisi ile büyük ölçüde örtüşmektedir. Ancak zamanla araştırmacılar, yalnızca elde edilen sonuçların değil, bu sonuçlara nasıl ulaşıldığının da çalışanlar açısından en az sonuçlar kadar önemli olduğunu ortaya koymuştur.

Bu bakış açısının gelişmesinde, Thibaut ve Walker'ın 1975 yılında gerçekleştirdikleri çalışmalar belirleyici olmuştur. Araştırmacılar, bireylerin karar alma süreçlerine ilişkin

algılarının, sonuçların adilliği kadar etkili olduğunu vurgulamış ve adil olarak değerlendirilen süreçlerin, çalışanlar tarafından daha kolay kabul edildiğini ifade etmişlerdir. Prosedürel adalet olarak adlandırılan bu yaklaşım, örgüt içindeki karar mekanizmalarının şeffaf, tutarlı ve tarafsız olmasının çalışanların örgüte yönelik tutumlarını olumlu yönde etkilediğini ortaya koymuştur.

1980’li yıllarda ise örgütsel adalet literatürü, insan ilişkilerine odaklanan yeni bir boyutla genişlemiştir. Bies ve Moag tarafından geliştirilen etkileşimsel adalet kavramı, çalışanların yöneticileri ve iş arkadaşlarıyla kurdukları iletişimde saygı, dürüstlük ve nezaket gibi insani unsurların önemini vurgulamaktadır. Çalışanların bu tür bir muamele gördüklerine inanmaları, örgütü daha adil algılamalarına yol açmakta; bu algı da iş doyumunu ve örgütsel bağlılık üzerinde belirleyici bir rol oynamaktadır. Böylece örgütsel adalet, yalnızca kurallar ve süreçlerle değil, aynı zamanda örgüt içindeki insani etkileşimlerle de şekillenen çok boyutlu bir kavram haline gelmiştir (Camgöz ve Bağcı, 2019).

Örgütsel adalet alanında geliştirilen teori ve modellerin zamanla artması, bu alandaki kavramsal çeşitliliğin sistematik bir biçimde ele alınmasını gerekli kılmıştır. Bu ihtiyaca cevap olarak Greenberg, “A Taxonomy of Organizational Justice Theories” adlı çalışmasında örgütsel davranış literatüründe yer alan adalet yaklaşımlarını bütüncül bir çerçeve içinde sınıflandırmayı amaçlamıştır. Greenberg bu kapsamda, örgütsel adalet teorilerini iki temel eksen üzerinden ele almıştır: reaktif–proaktif boyut ile içerik–süreç boyutu. Söz konusu sınıflandırma, adaletle ilgili kuramların hangi sorulara yanıt aradığını ve adaletsizlik algılarına nasıl yaklaştığını daha açık biçimde ortaya koymayı hedeflemektedir. Greenberg’in geliştirdiği bu taksonomiye göre, teorilerin odaklandığı temel sorular aşağıdaki tabloda özetlenmektedir (Greenberg, 1987: 9).

**Tablo 2.2.** Greenberg’in Sınıflandırmasıyla İlgili Temsili Araştırma Soruları (Greenberg, 1987: 16)

| Teori türü      | Teoriyi temsil eden sorular  |
|-----------------|--|
| Reaktif içerik  | Çalışanlar adaletsiz ödemelerle karşılaştıklarında nasıl tepki veriyor?          |
| Proaktif içerik | Çalışanlar ödemelerin adil olabilmesi için neler yaparlar?                       |
| Reaktif süreç   | Çalışanlar haksız politikalara veya yasal prosedürlere nasıl tepki veriyor?      |
| Proaktif süreç  | Çalışanlar politikaların veya prosedürlerin adil olabilmesi için neler yaparlar? |

Proaktif adalet yaklaşımı, bireylerin örgüt içinde adaletin oluşmasına yönelik olarak önleyici nitelikteki algı ve beklentilerine odaklanırken; reaktif adalet yaklaşımı, adaletsizliğin ortaya çıkmasından sonra bireylerin bu duruma nasıl tepki verdiklerini incelemektedir. Bu bağlamda reaktif adalet teorileri, yaşanan bir haksızlık sonrasında bireylerin gösterdiği tutum ve davranışları açıklamaya çalışırken; proaktif adalet teorileri, henüz adaletsiz bir durum ortaya çıkmadan önce bu tür olumsuzlukların önlenmesine yönelik uygulama ve mekanizmaları ele almaktadır. Greenberg'in sınıflandırmasında yer alan bir diğer boyut ise süreç-içerik ayrımıdır. Süreç yaklaşımı, örgütlerde ücret, statü ve benzeri çıktılara hangi yöntem ve prosedürler aracılığıyla karar verildiğine odaklanmaktadır. Bu yaklaşımda esas olan, karar alma ve uygulama süreçlerinin ne derece adil algılandığıdır. İçerik yaklaşımı ise bireylerin örgüte sundukları emek, bilgi, deneyim ve yetenekler karşılığında elde ettikleri ücret, terfi ve diğer kazanımların adil biçimde dağıtılıp dağıtılmadığı ile ilgilenmektedir. Bu yönüyle içerik yaklaşımları, sonuçların adillliğini merkeze almaktadır (Greenberg, 1987; İçerli, 2010).

**Tablo 2.3.** Örgütsel Adalet Teorilerinin Sınıflandırılması (Greenberg, 1987: 10)

|                 | İçerik  | Süreç  |
|-----------------|---|--|
| <b>Reaktif</b>  | Reaktif İçerik Eşitlik teorisi<br>(Adams, 1965)                     | Reaktif Süreç Prosedür Adaleti Teorisi<br>(Thibaut ve Walker, 1975)    |
| <b>Proaktif</b> | Proaktif İçerik Adalet yargılama teorisi<br>(Leventhal 1976a, 1980) | Proaktif Süreç Tahsis tercih teorisi<br>(Leventhal, Karuza, Fly, 1980) |

Tablodan 2.3'te belirtildiği üzere, örgütsel adalet teorileri iki temel eksen üzerinden sınıflandırılmaktadır. Bu eksenlerden ilki, adalet algısının haksız bir durum sonrasında mı yoksa bu durum ortaya çıkmadan önce mi ele alındığını ifade eden reaktif-proaktif boyutudur. İkinci eksen ise adaletin, dağıtılan sonuçlara mı yoksa bu sonuçlara ulaşılan karar süreçlerine mi odaklandığını ayırt eden içerik-süreç boyutudur. Bu iki boyutun kesişimi sonucunda örgütsel adalet teorileri; reaktif-içerik, proaktif-içerik, reaktif-süreç ve proaktif-süreç olmak üzere dört temel başlık altında incelenmektedir (Greenberg, 1987).

### 2.3.2.1. Reaktif İçerik Teorileri

Reaktif içerik teorileri, bireylerin örgüt içinde adil olmayan bir durumla karşılaştıklarında verdikleri tepkileri açıklamaya odaklanan yaklaşımlar olarak ele alınmaktadır. Bu teoriler, adaletsizliğin ortaya çıkmasından sonra bireylerin bu durumu nasıl algıladıkları ve buna karşı hangi davranışsal ya da duygusal tepkileri geliştirdikleri üzerinde durmaktadır. Örgütsel davranış literatüründe yaygın biçimde kullanılan birçok teori bu kapsamda değerlendirilmektedir. Homans'ın Dağıtım Adaleti Teorisi, Adams'ın Eşitlik Teorisi ve Crosby'nin Göreceli Yoksunluk Teorisi, reaktif içerik yaklaşımına örnek teşkil eden temel modeller arasında yer almaktadır. Bu teoriler bazı yönlerden farklılıklar içerse de, ortak noktaları bireylerin adaletsizlik algısı geliştirdiklerinde öfke, hayal kırıklığı ve tatminsizlik gibi olumsuz duygular yaşadıklarını ve bu durumu ortadan kaldırmak ya da ortamdan uzaklaşmak amacıyla davranışsal tepkiler göstermeye yöneldiklerini savunmalarıdır (Greenberg, 1987: 11; Chan, 2000: 72; İçerli, 2010: 71–72; İyigün, 2012: 55).

Göreceli Yoksunluk Kuramı, bireylerin kendi durumlarını başkalarının koşullarıyla ya da geçmişteki kendi konumlarıyla karşılaştırmaları sonucunda adalet algısı geliştirdiklerini ileri sürmektedir. İnsanlar, bu karşılaştırmalar yoluyla kendilerinin veya ait oldukları grubun dezavantajlı bir konumda olduğunu düşündüklerinde, öznel bir yoksunluk algısı oluşabilmektedir (Crosby, 1976: 86). Kurama göre, bireyin elde ettiği sonuçlar ile ulaşmayı arzuladığı sonuçlar arasında bir tutarsızlık algılaması, yoksunluk ve küskünlük gibi olumsuz duyguların ortaya çıkmasına neden olmaktadır (İyigün, 2012: 56). Bu algı, yalnızca nesnel koşullardan değil, bireyin beklentileri ve referans aldığı karşılaştırma gruplarından da etkilenmektedir (Özdemir vd., 2019: 38).

Göreceli yoksunluk kavramının kuramsal temelleri II. Dünya Savaşı sonrasında uzanmaktadır. Samuel Stouffer ve çalışma arkadaşları, ABD ordusu personeli üzerinde yaptıkları araştırmalarda, bireylerin mutlak koşullardan ziyade başkalarıyla yaptıkları karşılaştırmalar doğrultusunda tatminsizlik yaşadıklarını ortaya koymuş ve bu durumu ilk kez “göreceli yoksunluk” kavramı ile ifade etmişlerdir (Adams, 1965: 268; Crosby, 1976: 86; Greenberg, 1987: 12; Bernstein ve Crosby, 1980: 442). Bu yaklaşım, örgütsel adalet literatüründe özellikle dağıtımsal adalet algısının açıklanmasında önemli bir kuramsal zemin oluşturmuştur.

Amerikan ordusunda yapılan erken dönem çalışmalar, bireylerin memnuniyet düzeylerinin yalnızca sahip oldukları objektif imkânlarla bağlı olmadığını, aynı zamanda bu imkânlarla ilişkin beklentilerle yakından ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Nitekim objektif olarak daha fazla terfi ve kariyer fırsatına sahip olan Amerikan hava kuvvetlerindeki askerlerin, fırsatları daha sınırlı olan askeri polis birimlerine kıyasla görece daha düşük bir memnuniyet düzeyi sergiledikleri belirlenmiştir (Crosby, 1976: 86; Greenberg, 2011: 272). Bunun temel nedeni, hava kuvvetlerinde yüksek terfi oranlarının askerlerde yükselme beklentisini artırmasıdır. Özellikle alt rütbelerde görev yapan askerler, bu beklentilerin gerçekleşmemesi durumunda kendilerini üst rütbelerdeki askerlere kıyasla dezavantajlı konumda algılamış ve bu durumu bir mahrumiyet duygusu olarak deneyimlemişlerdir.

Buna karşılık, askeri polisler arasında terfi olanaklarının sınırlı olması, beklentilerin de daha düşük düzeyde kalmasına yol açmıştır. Bu gruptaki bireylerin büyük bir kısmının benzer kariyer koşullarına sahip olması, beklenti ile gerçekleşen sonuçlar arasındaki farkın görece düşük olmasını sağlamıştır. Hava kuvvetlerinde ise beklentiler ile fiili kazanımlar arasındaki uyumsuzluk daha belirgin hale gelmiş ve bu durum askerler arasında memnuniyetsizlik duygusunu artırmıştır (Adams, 1965: 269). Söz konusu farklılık, Stouffer ve çalışma arkadaşları tarafından “göreceli yoksunluk” kavramı ile açıklanmıştır. Bireylerin mutlak koşullarından ziyade, kendilerini başkalarıyla karşılaştırmaları sonucunda geliştirdikleri bu algı, Karl Marx’ın şu ifadesinde de çarpıcı biçimde özetlenmektedir: “Bir ev büyük ya da küçük olabilir; çevresindeki evler de aynı ölçüde küçük olduğu sürece, toplumsal beklentileri karşılar. Ancak küçük bir evin yanına bir saray dikildiğinde, o ev artık bir kulübe haline gelir” (Crosby, 1976: 85).

Stouffer ve çalışma arkadaşlarının göreceli yoksunluk kavramını ortaya koymalarının ardından, Davis (1959) bu kuramı daha sistematik ve kuramsal bir çerçeveye oturtmaya çalışmıştır (Walker ve Pettigrew, 1984: 302). Davis’e göre herhangi bir sosyal grup, belirli bir değere ya da kaynağa sahip olanlar ile bu kaynağa sahip olmayanlar şeklinde ikiye ayrılabilir. Bu bağlamda, bireyin kendisini söz konusu kaynağa sahip olan bir başkasıyla karşılaştırması sonucunda ortaya çıkan algı, göreceli yoksunluk olarak tanımlanmaktadır. Ancak Davis, bu karşılaştırmanın anlamlı olabilmesi için bireyin referans aldığı kişinin kendi sosyal grubu içinde yer alması ve görece daha avantajlı bir konumda bulunması gerektiğini vurgulamaktadır (Bernstein ve Crosby, 1980: 443).

Göreceli yoksunluk yaklaşımını örgütsel bağlama uyarlayan önemli çalışmalardan biri de Crosby'ye (1976) aittir. Crosby, bu kuramsal çerçeveyi özellikle ücret düzeyine ilişkin memnuniyet algıları üzerinden ele almış ve göreceli yoksunluğu ücret tatmini bağlamında açıklamıştır. Daha önce benzer modeller geliştirilmiş olmakla birlikte, Crosby'nin yaklaşımı kapsamı ve ayrıntı düzeyi açısından literatürde öne çıkmaktadır. Bu yaklaşıma göre, bireyin ücretine yönelik memnuniyetsizliği yalnızca aldığı ücretin mutlak düzeyiyle açıklanamaz. Aksine, bu memnuniyetsizlik algısı, bireyin örgüte yaptığı katkıları değerlendirme biçimi ve bu katkıların karşılığında elde ettiğini düşündüğü sonuçlara ilişkin bilişsel yargılarla yakından ilişkilidir. Crosby, ücretler de dâhil olmak üzere elde edilen sonuçlara yönelik memnuniyetsizlik duygusunun ortaya çıkabilmesi için bireyin altı temel değerlendirmeden geçtiğini ileri sürmektedir. Söz konusu değerlendirmeler, ücret tatminsizliği gibi duyguların oluşabilmesi için gerekli ön koşullar olarak kabul edilmektedir (Sweeney vd., 1990: 424).

- İstedikleri sonuçlar ile fiilen elde ettikleri sonuçlar arasında bir tutarsızlık algıladıklarında,
- Başkalarının kendilerine kıyasla daha fazla ödül, statü ya da imkâna sahip olduğunu düşündüklerinde,
- Geçmiş deneyimlerinin, mevcut durumdan daha iyi sonuçlar elde edilmesi gerektiği yönünde beklenti oluşturduğu durumlarda,
- Gelecekte daha iyi sonuçlara ulaşma olasılığının azaldığını algıladıklarında,
- Örgüte sundukları katkılar karşılığında daha fazlasını hak ettiklerine inandıklarında,
- Daha iyi sonuçlar elde edemedikleri durumlarda bu durumu kendi sorumluluklarıyla ilişkilendirmekten kaçındıklarında.

Göreceli yoksunluk yaklaşımı, bazı ödül ve kaynak dağıtım biçimlerinin bireyleri kaçınılmaz olarak sosyal karşılaştırmalar yapmaya yönlendirdiğini savunmaktadır. Bu karşılaştırmalar sonucunda bireyler, kendilerini dezavantajlı konumda algılayabilmekte; bu algı ise yoksunluk, kırgınlık ve hoşnutsuzluk gibi duyguların ortaya çıkmasına neden olabilmektedir. Söz konusu duygusal tepkiler, bireysel düzeyde içe kapanma ve depresyondan, toplumsal düzeyde ise protesto ve şiddet içeren kolektif davranışlara kadar uzanan geniş bir yelpazede sonuçlar doğurabilmektedir. Algılanan adaletsiz ödül dağılımlarına verilen bu tepkileri merkeze alması nedeniyle, göreceli yoksunluk teorisi

örgütsel adalet literatüründe tepkisel nitelikte bir içerik teorisi olarak değerlendirilmektedir (Greenberg, 1987: 12).

Sosyal değişim teorisine önemli katkılar sunan Blau, değişim davranışını, bireylerin ileride elde etmeyi umdukları karşılıklar doğrultusunda sergiledikleri gönüllü eylemler bütünü olarak tanımlamaktadır (Emerson, 1976: 340). Bu yaklaşıma göre, bir değişim ilişkisi içinde yer alan bireyler verdikleri katkılar ile elde ettikleri kazanımlar arasında bir denge kurma eğilimindedir. Başkalarına yüksek düzeyde katkı sağlayan bireyler, karşılığında benzer düzeyde kazanım elde etmeyi beklerken; yoğun biçimde fayda sağlayan bireyler de karşı tarafa katkıda bulunma yönünde bir baskı hissederler. Bu değişim sürecinde verilen unsurlar maliyet, elde edilenler ise ödül olarak değerlendirilebilmektedir. Dolayısıyla bireyler, ilişkilerinde adil bir dengeyi sürdürme çabası içerisindedir (Homans, 1958: 606). Söz konusu değişim ilişkisi yalnızca bireyler arasında değil, örgüt ile çalışan arasında da gerçekleşmektedir. Bu bağlamda, örgüt ile çalışan arasındaki karşılıklı değişimin niteliğinin, çalışanın örgütsel adalet algısının oluşumunda belirleyici bir rol oynadığı ifade edilmektedir (Pan vd., 2018: 2).

Homans, sosyal değişim teorisini geliştirirken dağıtım adaleti boyutunu da bu çerçeveye dâhil etmiş ve böylece kuramın kapsamını genişletmiştir (Blau, 1964; Rupp vd., 2017). Dağıtım adaleti düşüncesinin felsefi temelleri Aristoteles'e kadar uzansa da, modern anlamda kavramsallaştırılması Homans ve onu izleyen araştırmacılar tarafından gerçekleştirilmiştir. Homans'a göre, bireyler arasında kurulan karşılıklı ilişkilerde adalet, tarafların elde ettikleri kazanımların yaptıkları katkı ve fedakârlıklarla dengeli olması durumunda sağlanmaktadır (Adams, 1965; Cook ve Hegtvedt, 1983; Cropanzano ve Greenberg, 1997). Başka bir ifadeyle, bireyler sundukları emek, zaman ve çaba gibi maliyetlerin, elde ettikleri ödüllerle orantılı olmasını beklemektedir. Bu bakış açısına göre, katlanılan maliyet arttıkça, buna karşılık beklenen ödülün de artması adalet algısının temelini oluşturmaktadır (Blau, 1964).

Eşitlik Teorisi, örgütsel adalet alanındaki çalışmaların temel dayanak noktalarından biri olarak kabul edilmektedir ve literatürde bu alanın başlangıcı olarak görülmektedir (Greenberg, 2011; Bağcı ve Demir, 2017; Özgen ve Turunç, 2017; Üstün, 2017; Duran vd., 2018; Turan vd., 2019). Adams, General Electric şirketinde gerçekleştirdiği araştırmalar

sonucunda, çalışanların örgüte sundukları katkılar karşılığında elde ettikleri kazanımları; ücret, yan haklar ve statü gibi çıktılar üzerinden, diğer çalışanların elde ettikleri çıktılarla karşılaştırma eğiliminde olduklarını ortaya koymuştur (Eroğlu, 2015). Bu yaklaşım çerçevesinde teori, çalışan ile örgüt arasında karşılıklı bir denge bulunması gerektiğini savunmaktadır. Diğer bir ifadeyle, çalışanların “adil bir günlük çalışma” sunmaları beklenirken, işverenlerin de buna karşılık “adil bir günlük ücret” sağlamaları gerekmektedir (Rupp vd., 2017).

Örgütsel adalet alanındaki ilk çalışmalar ağırlıklı olarak adaletin dağıtımsal boyutuna odaklanmış ve bu çalışmaların büyük bir kısmı, adalet değerlendirmelerini sosyal değişim teorisi perspektifinden ele alan Adams’ın (1965) yaklaşımından beslenmiştir (Colquitt, 2001). Eşitlik Teorisi, Stouffer ve arkadaşlarının geliştirdiği göreceli yoksunluk kuramı ile Homans’ın dağıtım adaleti yaklaşımının bütünleştirilmesiyle kuramsal bir yapı kazanmıştır (Adams, 1965). Teoriye göre bireyler, örgüt içinde ödül ve cezaların, çalışanların sundukları katkılarla orantılı biçimde dağıtılması gerektiğine inanmakta ve adalet algılarını bu orantı üzerinden şekillendirmektedir (Leventhal, 1980).

Adams’a göre bireylerin temel kaygısı, elde edilen çıktının mutlak düzeyi değil, bu çıktının ne ölçüde adil olduğu algısıdır. Eşitlik teorisi, bireylerin bu adalet algısını oluştururken kendilerini başkalarıyla iki temel boyutta karşılaştırdıklarını ileri sürmektedir. Bu boyutlardan ilki sonuçlardır ve ücret, yan haklar, statü ile işten elde edilen diğer kazanımları kapsamaktadır. İkinci boyut ise girdilerden oluşmakta olup bireyin işe sunduğu eğitim düzeyi, bilgi, deneyim, emek, yetenek ve beceriler gibi unsurları içermektedir. Çalışanlar, kendi girdileriyle elde ettikleri sonuçları başkalarının girdileri ve sonuçlarıyla kıyaslayarak adalet ya da adaletsizlik algısına ulaşmaktadır (Cropanzano ve Greenberg, 1997; Colquitt, 2001a; Greenberg, 2011). Girdiler ve çıktılar, örgütsel adalet bağlamında çalışanların değerlendirme süreçlerinde esas aldıkları unsurlar olup, bu unsurlar tablo 2.4’ te ayrıntılı biçimde sunulmaktadır:

**Tablo 2.4.** Eşitlik Teorisinin Girdi ve Çıktıları (Al-Zawahreh ve Al-Madi, 2012: 159)

| Girdiler   | Çıktılar   |
|--|--|
| - Eğitim, zekâ, deneyim, alıştırma                                   | - Ödeme, içsel ödüller, tatmin edici denetim   |
| - Beceriler, kıdem, yaş, cinsiyet, etnik köken                       | - Kıdem tazminatı, yan haklar, mevki   |
| - Sosyal durum, iş çabası, kişisel görünüm, sağlık, eşin özellikleri | - Statü sembolleri, iş şartları, kötü çalışma koşulları, monotonluk, kader, belirsizlik. |

Statü Değer Teorisi, Berger ve arkadaşları tarafından geliştirilmiş olup, dağıtımsal adaleti klasik değişim ve tüketim değeri yaklaşımlarından farklı olarak statü ve toplumsal değer boyutuyla ele almaktadır. Bu teoriye göre bireylerin adalet algıları, tek tek kişilerle yapılan yerel karşılaştırmalardan ziyade, meslek grubu gibi daha geniş bir referans grubu ile yapılan karşılaştırmalara dayanmaktadır. Çalışanlar kendilerini bu genelleştirilmiş referans yapısının bir parçası olarak görmekte ve bu yapıya uygun statü, saygınlık ve ödüllere sahip olmayı beklemektedir.

Statü Değer Teorisi'nde adalet algısı, yalnızca maddi ödüller üzerinden değil; ödüllerin bireye sağladığı saygınlık, onur ve toplumsal konum üzerinden şekillenmektedir. Bu nedenle teoride “ödül” kavramı yerine, hem maddi hem de sembolik anlamlar içeren hedef nesne kavramı kullanılmaktadır. Küçük ücret farkları, sembolik ayrıcalıklar ya da statü göstergesi sayılabilecek unsurlar, bireyler için büyük anlamlar taşıyabilmektedir.

Berger ve arkadaşlarına göre bu teori, diğer dağıtımsal adalet yaklaşımlarından üç noktada ayrılmaktadır. İlk olarak, değişim temelli formüllerin adaleti kesin biçimde açıklayamadığı savunulmaktadır. İkinci olarak, bu formüllerin ödül dağılımlarındaki bazı kritik özellikleri göz ardı ettiği ileri sürülmektedir. Üçüncü olarak ise statü, ödül ve karşılaştırma unsurlarının birlikte ele alınmaması, adalet algısının eksik yorumlanmasına yol açmaktadır. Bu bağlamda Statü Değer Teorisi, bireylerin adaletsizlik algılarına verdikleri tepkilere odaklandığı için reaktif içerik teorileri kapsamında değerlendirilmektedir (Greenberg, 1987).

Jasso'nun Dağıtım Adaleti Teorisi, eşitlik, dağıtımsal adalet ve göreceli yoksunluk yaklaşımlarını tek bir analitik çerçevede birleştiren bütüncül bir model sunmaktadır. Bu teori, bireylerin yalnızca adaletsizlik yaşayıp yaşamadıklarından ziyade, adaletsizliğin derecesini

nasıl algıladıklarını açıklamaya odaklanmaktadır. Jasso'ya göre özellikle “eksik ödüllendirilmenin mi yoksa fazla ödüllendirilmenin mi daha haksız algılandığı” sorusu, adalet değerlendirmelerinin merkezinde yer almaktadır (Jasso, 1978).

Teoriye göre adalet algısı, bireyin fiilen elde ettiği kazanç ile gözlemci tarafından “adil olması gereken” kazanç arasındaki karşılaştırmaya dayanmaktadır. Bu yaklaşımda adalet, bireyin gerçek kazancının algılanan adil kazançla örtüşmesi durumunda ortaya çıkarken; bu iki değer arasındaki sapma adaletsizlik olarak değerlendirilmektedir. Adaletsizlik ise eksik ödüllendirme ve aşırı ödüllendirme olmak üzere iki biçimde ele alınmaktadır.

Jasso'nun modelinde önemli bir vurgu, bireylerin eksik ödüllendirilme durumunu, aşırı ödüllendirmeye kıyasla daha güçlü bir adaletsizlik duygusu olarak algıladıkları yönündedir. Bu yönüyle teori, adalet algısını yalnızca nitel değil, nicel olarak da ölçülebilir hale getirmesi bakımından örgütsel adalet literatüründe önemli bir katkı sunmaktadır (Jasso, 1980; Markovsky, 1985).

### **2.3.2.2. Proaktif İçerik Teorileri**

Reaktif içerik teorileri, çalışanların adil olmayan sonuç dağılımlarına verdikleri tepkileri açıklamaya odaklanırken; proaktif içerik teorileri, çalışanların adil sonuçlara ulaşabilmek için nasıl bir yol izlediklerini ele almaktadır (Greenberg, 1987: 12). Bu çerçevede Leventhal'ın *Adalet Yargı Teorisi* (1976) ile Lerner'in *Adalet Güdüsü Teorisi* (1987), adaletin nasıl tesis edilmesi gerektiğine ilişkin açıklamalar sundukları için proaktif içerik teorileri kapsamında değerlendirilmektedir (İyigün, 2012: 56).

Adalet Yargı Teorisi, Leventhal tarafından geliştirilmiş olup bireylerin bazı durumlarda adil sonuç dağılımlarını pasif biçimde kabullenmek yerine, proaktif olarak adalet sağlamaya çalıştıklarını ileri sürmektedir (Leventhal, 1976; Greenberg, 1987: 12). Her ne kadar ücret, ödül ve terfi gibi kazanımların çoğu zaman hak edenler arasında dağıtıldığı görülse de, bazı durumlarda kazanımların eşitlik ya da ihtiyaç esasına göre paylaştırıldığı da gözlemlenmektedir (İçerli, 2010: 74). Leventhal, bu tür farklı uygulamaların uygun koşullar altında adil olarak değerlendirilebileceğini savunarak adalet yargılama modelini geliştirmiştir (Leventhal, 1976, 1980).

Leventhal'a göre eşitlik teorisi, adaleti tek boyutlu ele alması, yalnızca sonuçlara odaklanarak dağıtım sürecini ihmal etmesi ve adaletin sosyal ilişkilerdeki rolünü sınırlı biçimde açıklaması nedeniyle yetersiz kalmaktadır. Bu nedenle adaletin daha kapsamlı ve çok boyutlu bir çerçevede ele alınması gerekmektedir (Leventhal, 1980: 27–28).

Adalet yargı teorisi, bireylerin adalet algılarının tek bir kurala değil, birden fazla adalet kuralına dayandığını varsaymaktadır. Bu bağlamda adalet kuralları, dağıtım kuralları ve usul kuralları olmak üzere iki temel kategoriye ayrılmaktadır (Leventhal, 1980: 30). Dağıtım kuralları, sonuçların hangi ölçütlere göre paylaşılması gerektiğine ilişkin inançları ifade eder ve katkı, eşitlik ve ihtiyaç olmak üzere üç temel ilkeye dayanmaktadır (Lee, 2000: 23).

Modele göre bireyler, yalnızca katkıları dikkate alan eşitlik ilkesine değil; herkesin benzer sonuçlar almasını öngören eşitlik ilkesine veya daha fazla ihtiyacı olanlara öncelik tanıyan ihtiyaç ilkesine göre de adalet değerlendirmesi yapabilmektedir. Bu durum, bireylerin içinde buldukları koşullara bağlı olarak farklı adalet normlarını proaktif biçimde uyguladıklarını göstermektedir. Örneğin, katkıya dayalı adil ödül dağılımı performansı artırırken, eşitlik ilkesine dayalı dağıtım grup uyumu ve dayanışmayı güçlendirebilmektedir (Lee, 2000: 24).

Usul kuralları ise, dağıtım sürecinin hangi kriterlere göre yürütüldüğüne ilişkin adalet algısını ifade etmektedir. Leventhal'a göre bireyler, belirli standartları karşılayan karar alma ve dağıtım süreçlerini adil ve meşru olarak değerlendirmektedir (Leventhal, 1980: 30). Bu bağlamda, olumlu ve adil sonuçlara ulaşmayı desteklediği düşünülen usul kurallarının adalet algısında önemli bir ağırlığa sahip olduğu belirtilmektedir (Lind ve Tyler, 1988: 133).

Lerner'in Adalet Güdüsü Teorisi, Leventhal'in adalet yargılama yaklaşımına benzer biçimde, bireylerin farklı durumlarda ödül tahsisine ilişkin nasıl karar verdiklerini açıklamayı amaçlamaktadır (Chan, 2000: 73). Bununla birlikte Lerner, adalet arayışını araçsal değil, temelde ahlaki ve varoluşsal bir güdü olarak ele alır. Lerner'e göre, insanların adil bir dünyada yaşadıklarına inanma ihtiyacı, davranışlarını yönlendiren temel bir motivasyon kaynağıdır (Greenberg, 1987: 13; Lerner, 1980). Yapılan çalışmalar, bireylerin yalnızca kendi sonuçlarıyla değil, başkalarının hak ettiklerini elde edip etmedikleriyle de yakından ilgilendiklerini göstermektedir (Hafer ve Sutton, 2016: 145).

Adalet güdüsü teorisi, adalet ihtiyacının bilişsel gelişimin bir parçası olarak ortaya çıkan ve bireyin yaşamında merkezi bir düzenleyici rol üstlenen otonom bir güdü olduğunu ileri sürmektedir. Bu yaklaşıma göre, insanların dünyayı adil bir yer olarak algılamamaları durumunda amaç arayışları ve çabaları anlamsız hâle gelmektedir. Bu nedenle adalet ihtiyacı yalnızca bireysel değil, aynı zamanda varoluşsal bir gereklilik olarak değerlendirilmektedir (Ellard vd., 2016: 127–128).

Lerner, ödül tahsisinde kullanılan ilkelerin duruma ve ilişki türüne göre değişebileceğini savunarak dört temel ilke tanımlamıştır: performansa dayalı tahsisi öngören rekabet ilkesi, her koşulda eşit dağıtımı savunan eşitlik ilkesi, katkılarla orantılı dağıtımı esas alan eşit temelli paylaşım ilkesi ve ihtiyaçlara dayalı dağıtımı öngören Marksist adalet ilkesi (Chan, 2000: 73; Özen, 2002: 110; İyigün, 2012: 57).

Teoriye göre, bireyler kendilerini başkalarıyla özdeş hissettiklerinde ihtiyaç ilkesine, daha mesafeli ilişkilerde ise eşitlik ya da katkı temelli dağıtıma yönelme eğilimindedir. Bu durum, ödül tahsisine ilişkin adalet tercihlerinin sosyal ilişkilerin niteliğine bağlı olarak değiştiğini göstermektedir. Bu bulgular, adalet güdüsü teorisinin ampirik olarak da desteklendiğini ortaya koymaktadır (Ellard vd., 2016: 129–130).

Sonuç olarak, hem adalet yargılama teorisi hem de adalet güdüsü teorisi, bireylerin adil ödül dağılımlarını nasıl oluşturduklarına odaklandığı için proaktif içerik adalet teorileri kapsamında değerlendirilmektedir (Greenberg, 1987: 13).

### **2.3.2.3. Reaktif Süreç Teorileri**

Sonuçların adillğine odaklanan içerik teorileri ile kararların nasıl alındığına odaklanan süreç teorileri kavramsal olarak birbirine yakın görünse de, süreç teorileri özellikle hukuk kökenli bir düşünsel gelenekten beslendiği için içerik teorilerinden ayrılmaktadır (Greenberg, 1987: 13). Süreç teorileri, yalnızca ortaya çıkan sonucun değil, bu sonuca ulaşılırken izlenen yolların da adalet algısı üzerindeki etkisini incelemektedir.

Bu kapsamda Thibaut ve Walker'ın Prosedür Adaleti Teorisi, reaktif süreç teorileri arasında yer almaktadır. Teoriye göre çatışma durumlarında iki taraf ve sürece müdahil olan üçüncü bir otorite bulunmaktadır. Çatışma çözüm süreci, delillerin sunulduğu süreç aşaması ile bu bulguların değerlendirilerek karar verildiği karar aşaması olmak üzere iki temel evreden

oluşur. Tarafların delillerin sunumu ve geliştirilmesi üzerindeki etkisi süreç kontrolü, nihai karar üzerindeki etkisi ise karar kontrolü olarak tanımlanmaktadır (İçerli, 2010: 76).

Teori, tarafların ve gözlemcilerin süreç kontrolü sağlayan prosedürleri, bu kontrolü sunmayanlara kıyasla daha adil ve tatmin edici bulduğunu ileri sürmektedir. Bu yönüyle prosedür adaleti, bireylerin karar alma süreçlerine verdikleri tepkileri açıklamaya odaklanan reaktif bir süreç teorisi olarak değerlendirilmektedir (Greenberg, 1987: 14).

1970’li yıllarla birlikte adalet çalışmalarında odak, sonuçların adilliklerinden bu sonuçları doğuran süreçlerin adillikine kaymıştır. Thibaut ve Walker’ın geliştirdiği prosedür adaleti yaklaşımı, örgütsel adalet literatürünün temel taşlarından biri olmuş ve sonraki çalışmalara yön vermiştir (Lind ve Tyler, 1988: 7). Araştırmalar, bireylerin karar süreçlerinde söz sahibi olduklarını hissettiklerinde (“ses etkisi”), sonuç olumsuz olsa dahi süreci daha adil algıladıklarını ortaya koymaktadır (Colquitt, 2001a: 426).

Örgütsel bağlamda yapılan çalışmalar da prosedürel adalet algısının, dağıtım adaletinden bağımsız olarak iş tatmini, örgütsel bağlılık ve güven gibi tutumları anlamlı biçimde etkilediğini göstermektedir. Bu çerçevede dağıtıcı adalet terfi ve ödül memnuniyetini açıklarken, prosedürel adalet çalışanların örgüte duyduğu güven ve bağlılığın temel belirleyicilerinden biri olarak öne çıkmaktadır (Greenberg, 2011: 281).

#### **2.3.2.4. Proaktif Süreç Teorileri**

Proaktif süreç teorileri, adil sonuçlara ulaşmak için hangi prosedürlerin uygulanması gerektiği sorusuna odaklanmaktadır (İyigün, 2012: 57). Reaktif süreç teorilerinden farklı olarak bu yaklaşım, ortaya çıkan uyuşmazlıkların nasıl çözüldüğünden ziyade, adaleti en baştan sağlayacak tahsis prosedürlerinin nasıl seçildiğini incelemektedir (Greenberg, 1987: 14). Bu kapsamda en bilinen yaklaşımlardan biri, Leventhal, Karuza ve Fry tarafından geliştirilen Dağıtım Tercihi Teorisidir (Chan, 2000: 74). Teori, dağıtım sonuçlarından çok bu sonuçlara götüren prosedürel kararları merkeze aldığı için proaktif süreç teorileri içinde değerlendirilmektedir.

Leventhal, Karuza ve Fry’ın Dağıtım Tercihi Teorisi, yöneticilerin dağıtım sürecinde tercih ettikleri prosedürlerin, örgütsel hedeflere ulaşmaya ve adalet algısını güçlendirmeye ne ölçüde katkı sağladığına odaklanır (Greenberg, 1987: 15). Bu yaklaşıma göre çalışanlar, farklı

prosedürlerin hedeflere ulaşmada farklı düzeylerde etkili olacağı beklentisiyle hareket ederler. Dolayısıyla, adil uygulamalar için en çok tercih edilen prosedürler, amaçların gerçekleştirilmesini kolaylaştıranlardır (İçerli, 2010: 77). Teoride, adil ve etkili dağıtım destekleyen sekiz temel prosedür tanımlanmıştır (Özen, 2002: 111).

- Çalışanlara, kendileri hakkında karar verecek kişi veya mekanizmalar üzerinde söz hakkı tanınması,
- Karar alma süreçlerinin kişiye veya duruma göre değişmeyen, tutarlı kurallara dayanması,
- Alınan kararların eksik ya da hatalı değil, doğru ve güvenilir bilgilere dayandırılması,
- Karar verme yetkisinin kimde olduğu ve bu yetkinin sınırlarının açık biçimde tanımlanması,
- Süreçlerde kişisel önyargıların etkisini azaltmaya yönelik önlemlerin bulunması,
- Haksızlığa uğradığını düşünen bireylere itiraz ve görüş bildirme imkânı tanınması,
- Gerekli durumlarda prosedürlerin gözden geçirilmesine ve değiştirilmesine olanak sağlanması,
- Tüm süreçlerin genel kabul görmüş ahlaki ve etik ilkelere uygun şekilde yürütülmesi.

Prosedürlerin adil olarak değerlendirilmesi, daha önce belirtilen ilke ve ölçütlere ne ölçüde uygun oldukları temel alınarak yapılmalıdır. Dağıtım tercihi teorisini temel alan ampirik çalışmalarda, katılımcıların adil ya da adil olmayan prosedürlere ilişkin görüşlerini açık uçlu yanıtlarla ifade ettikleri ve yazılı senaryolar aracılığıyla farklı tahsis süreçlerine maruz bırakıldıktan sonra bu prosedürlerin önemini değerlendirdikleri görülmektedir. Elde edilen bulgular, bireylerin adalet algılarının kullanılan prosedürlerin niteliğine göre şekillendiğini ortaya koyarak teorik çerçeveyi desteklemektedir.

### **2.3.3. Örgütsel Adaletin Boyutları**

Örgütsel adaletin boyutlarına ilişkin çalışmalar, başlangıçta daha çok örgütsel sonuçların adilliğine odaklanan dağıtım adaleti çerçevesinde ele alınmıştır. Bu erken dönem

araştırmalar, büyük ölçüde Adams'ın (1965) geliştirdiği Eşitlik Teorisi temelinde şekillenmiş ve çalışanların elde ettikleri kazanımları başkalarıyla karşılaştırarak adalet algısı oluşturduklarını ortaya koymuştur (Cropanzano vd., 2007; Colquitt, 2001b).

Zamanla, örgütlerde yalnızca hangi kararların alındığı değil, bu kararların hangi süreçlerle alındığı da araştırmacıların ilgisini çekmiştir. Bu doğrultuda Thibaut ve Walker (1975), adalet literatürüne prosedür adaleti kavramını kazandırarak, karar alma süreçlerinin adilliliğinin çalışan tutumları üzerindeki etkisine dikkat çekmiştir. 1980'li yıllardan itibaren yapılan çalışmalar, dağıtım ve prosedür adaletinin örgütsel tutum ve davranışlar üzerindeki etkilerini birlikte ele almaya başlamıştır (İçerli, 2010; Greenberg, 1990).

Daha sonraki çalışmalarda, adaletin yalnızca sonuçlar ve prosedürlerle sınırlı olmadığı, aynı zamanda bireyler arası etkileşimleri de kapsadığı vurgulanmıştır. Bu kapsamda Bies ve Moag (1986), etkileşim adaleti kavramını literatüre dâhil ederek, yöneticilerin çalışanlara karşı sergiledikleri saygı, nezaket ve açıklayıcı iletişimin adalet algısında belirleyici olduğunu ileri sürmüştür. Etkileşim adaleti, özellikle kararların gerekçelerinin açık biçimde paylaşılması ve çalışanlara onur kırıcı olmayan bir tutumla yaklaşılması üzerine odaklanmaktadır.

Greenberg (1993), örgütsel adaletin yapısını daha ayrıntılı biçimde ele alarak etkileşim adaletini kişilerarası adalet ve bilgi adaleti olmak üzere iki alt boyuta ayırmıştır. Kişilerarası adalet, yöneticilerin çalışanlara karşı saygılı ve duyarlı davranışlarını ifade ederken; bilgi adaleti, karar süreçleri ve uygulamalar hakkında çalışanlara doğru, zamanında ve yeterli bilginin sunulmasını kapsamaktadır. Bu yaklaşım, örgütsel adaletin çok boyutlu yapısını daha açıklayıcı hâle getirmiştir.

Literatürde örgütsel adaletin yapısına ilişkin farklı modellerin kullanıldığı görölmektedir. Bazı araştırmalar iki boyutlu (dağıtım ve prosedür adaleti), bazıları üç boyutlu (dağıtım, prosedür ve etkileşim adaleti) ve bazıları ise dört boyutlu (dağıtım, prosedür, kişilerarası ve bilgi adaleti) modelleri benimsemektedir. Araştırmacılar arasında tam bir uzlaşı bulunmamakla birlikte, Colquitt (2001a) tarafından geliştirilen dört boyutlu modelin ampirik olarak daha güçlü sonuçlar verdiği ve adalet boyutlarının farklı örgütsel ıktıları ayrı ayrı yordadığı ortaya konmuştur.

Bu doğrultuda, sonraki çalışmalarda dört boyutlu adalet modelinin yaygın biçimde benimsendiği görülmektedir. Mevcut araştırmada da örgütsel adalet; dağıtım adaleti, prosedür adaleti, kişilerarası adalet ve bilgi adaleti boyutları çerçevesinde ele alınacaktır.

### **2.3.3.1. Dağıtımsal Adalet**

Sosyal sistemler, hem grup amaçlarının gerçekleştirilmesi hem de bireysel ihtiyaçların karşılanması için çeşitli ödül ve kaynaklara dayanır. Bu sistemler içinde yer alan bireyler, söz konusu kaynak ve ödüllerle ilişkili olarak farklı roller üstlenmektedir. Bazı üyeler bu kaynakların alıcısı konumundayken, bazıları ise ödül ve kaynakların dağıtımından sorumlu olan paylaştırıcı rolündedir (Leventhal, 1976).

Bu bağlamda dağıtım adaleti, maaş, terfi, statü ve ayrıcalıklar gibi sosyal açıdan değerli görülen kazanımların, örgüt veya sosyal sistem üyelerine nasıl tahsis edildiğine ilişkin algıları ifade etmektedir (Anderson vd., 1969). Dağıtım adaletinin sağlanması büyük ölçüde, örgüt içinde kabul görmüş dağıtım normlarına bağlıdır. Ödül ve kaynakların, grubun yerleşik kuralları ve beklentileri doğrultusunda paylaşılması durumunda, bireyler dağıtımın adil olduğu kanaatine varmaktadır (Yadav ve Yadav, 2016).

Genel olarak dağıtım adaletine ilişkin temel özellikler aşağıda özetlenmektedir (Berger vd., 1968):

- Ödüller ve kaynaklar, örgütte kabul gören sosyal normlar ve yerleşik kurallar çerçevesinde çalışanlara tahsis edilir.
- Bir ödülün adil olup olmadığı, bireylerin sahip oldukları özelliklerin ve katkıların diğer çalışanlarla karşılaştırılması yoluyla değerlendirilir.
- Benzer niteliklere ve katkılara sahip çalışanlar, benzer düzeyde ödüller elde etmeyi doğal bir beklenti olarak görürler.
- Benzer özelliklere sahip çalışanlara farklı ödüller verilmesi ya da farklı özelliklere sahip çalışanlara benzer ödüller sunulması, adalet algısını zedeleyen norm ihlallerine yol açar.
- Bu tür norm ihlalleri, çalışanlar arasında gerginlik yaratır ve mevcut durumun değiştirilmesine yönelik tepkilerin ortaya çıkmasına neden olur.

Dağıtım adaleti kavramının tarihsel gelişimi incelendiğinde, bu yaklaşımın birden fazla kuramsal temelden beslendiği görülmektedir. Özellikle bireylerin kendi durumlarını başkalarıyla karşılaştırmaları sonucu ortaya çıkan adalet algılarını açıklayan göreceli yoksunluk kuramı, dağıtım adaletinin oluşumunda önemli bir başlangıç noktası olarak kabul edilmektedir (Rupp vd., 2017). Bunun yanında, örgüt içindeki ilişkileri karşılıklı beklenti ve değişim esasına dayandıran sosyal değişim kuramı, ödül ve kaynak dağılımının nasıl anlamlandırıldığını açıklayan temel yaklaşımlardan biri olmuştur (Cook ve Hegtvedt, 1983; Niehoff ve Moorman, 1993).

Dağıtım adaletinin sistematik bir kavram hâline gelmesinde ise Homans tarafından geliştirilen dağıtım adaleti yaklaşımı ile Adams'ın eşitlik teorisi belirleyici rol oynamıştır. Bu kuramsal çerçeveler, bireylerin örgüte sundukları kazanımlar ile elde ettikleri kazanımlar arasındaki dengeyi esas alarak, adalet algısının nasıl şekillendiğini açıklamaya yönelik güçlü bir temel sunmuştur (Cook ve Hegtvedt, 1983; Cropanzano ve Greenberg, 1997).

Homans'ın dağıtım adaleti yaklaşımına göre bireyler, örgüte sundukları emek, sorumluluk ve risk gibi maliyetler ile sahip oldukları bilgi ve deneyim gibi yatırımların, elde ettikleri ödüllerle dengeli olmasını beklemektedir (Homans, 1958: 606). Bu yaklaşım, Adams tarafından örgütsel bağlama uyarlanmış ve eşitlik teorisi kapsamında geliştirilmiştir. Eşitlik teorisine göre çalışanlar, kendi girdileri ile elde ettikleri çıktılarını, benzer konumdaki diğer bireylerin girdileri ve çıktılarını karşılaştırarak adalet algısı oluştururlar (Cropanzano ve Greenberg, 1997: 320). Bu karşılaştırmalar sonucunda oranlar arasında bir uyumsuzluk algılanması, bireylerde eşitsizlik ve adaletsizlik duygusuna yol açmaktadır (Paterson vd., 2002: 394; Wolfe ve Lawson, 2020: 3). Bu yönüyle dağıtım adaleti boyutu ile eşitlik teorisi, sonuçların nasıl paylaştırıldığına odaklanmaları bakımından birbirine yakın kavramsal çerçeveler sunmaktadır (İçerli, 2010: 79).

Eşitlik teorisinin tek boyutlu yapısına alternatif olarak Leventhal (1976), örgütlerde ödül dağıtımının her durumda tek bir ilkeye dayanmadığını ileri sürmüş ve farklı koşullarda geçerli olabilecek birden fazla tahsis kuralı tanımlamıştır. Bu kapsamda geliştirilen adalet yargı modelinde, bireylerin adalet algılarının yalnızca eşitlik ilkesine değil; hakkaniyet, ihtiyaç ve eşitlik olmak üzere birden fazla kurala dayanabileceği savunulmaktadır (Leventhal, 1980: 30). Hakkaniyet kuralı, bireylerin katkıları oranında ödüllendirilmesini öngörerek

performansı teşvik etmeyi amaçlarken; ihtiyaç kuralı, daha fazla gereksinimi olan bireylerin önceliklendirilmesini esas almaktadır. Eşitlik kuralı ise, tüm çalışanlara aynı düzeyde ödül verilmesini savunarak grup içi uyum ve dayanışmayı güçlendirmeyi hedeflemektedir (Colquitt, 2001a: 426; Cropanzano vd., 2007: 37–38; Yadav ve Yadav, 2016: 20).

Tahsis sürecinin adil bir biçimde yürütülmesi ve alıcıların katkılarıyla orantılı olarak ödüllendirilmesi durumunda, belirli sonuçların ortaya çıkacağı varsayılmaktadır (Leventhal, 1976: 96). Buna göre;

- Adil tahsis uygulamaları, örgüt açısından en yararlı davranışları sergileyen bireylerin, kaynaklardan ve ödüllerden daha fazla yararlanmalarını sağlar. Bu durum, söz konusu bireylerin yüksek düzeyde katkı sunmaya devam etmelerini ve davranışlarını etkin bir biçimde sürdürmelerini teşvik eder.

- Adil tahsisler, yararlı davranışlar sergileyen alıcıları güçlendirerek, onların etkin performans gösterme ve grup üyeliğini sürdürme yönündeki eğilimlerini artırır.

- Buna karşılık, adil tahsis uygulamaları örgüt açısından daha az yararlı davranışlar sergileyen bireylere daha düşük düzeyde pekiştirme sağlar. Bu durumun, düşük performans gösteren bireyleri daha yüksek ödüller elde edebilmek amacıyla davranışlarını değiştirmeye yöneltmesi beklenir.

### **2.3.3.2. Prosedürel (İşlemsel) Adalet**

Dağıtım adaleti, araştırmacıların dikkatini çeken ilk adalet boyutu olmakla birlikte, örgütsel adaletin yalnızca bir bölümünü oluşturmaktadır. Örgütsel sonuçlar çoğu zaman doğrudan ortaya çıkmamakta; belirli süreçler ve prosedürler aracılığıyla şekillenmektedir. Bu bağlamda çalışanlar, performans değerlendirmelerinin, terfi kararlarının ya da ücret artışlarının hangi ölçütlere göre belirlendiği ve hangi prosedürlere dayandırıldığına ilişkin sorgulamalarda bulunabilmektedir. Bu nedenle, örgütlerde kullanılan prosedürlerin adilliğine ilişkin algılar büyük önem taşımaktadır (Cropanzano ve Greenberg, 1997: 319).

Süreç, kimi durumlarda sonucun kendisinden daha önemli hâle gelebilmektedir. Zira işgörenler yalnızca kendilerini doğrudan etkileyen örgütsel karar alma süreçlerinin adilliğini değerlendirmekle kalmamakta, aynı zamanda diğer işgörenleri etkileyen süreçlere ilişkin de adalet değerlendirmeleri yapmaktadır. Bu çerçevede prosedürel adalet, örgütün belirli

sonuçlara ulaşmak amacıyla kullandığı süreç ve prosedürlerin, işgörenler tarafından adil ve hakkaniyetli olarak algılanma derecesini ifade etmektedir (Lambert vd., 2020: 2–3). Başka bir ifadeyle prosedür adaleti, sonuçların kendisinden ziyade, bu sonuçların nasıl ve hangi araçlar kullanılarak tahsis edildiğine odaklanmaktadır (Cropanzano vd., 2007: 38).

Prosedür adaleti kavramının temelleri, Thibaut ve Walker'ın (1975) yasal prosedürlere verilen tepkileri inceleyen çalışmalarıyla atılmıştır (Barrett-Howard ve Tyler, 1986: 296). Thibaut ve Walker, yasal uyuşmazlıkların çözümünde kullanılan prosedürleri karşılaştırarak, bireylerin süreç üzerindeki kontrol düzeylerine göre adalet algılarının farklılaşp farklılaşmadığını incelemiştir. Bu kapsamda, ABD ve İngiltere hukuk sistemlerinde bireylerin avukat seçme ve delil sunma konusunda söz sahibi olduğu, buna karşılık Kıta Avrupası hukuk sistemlerinde hâkim merkezli bir sorgulama yapısının benimsendiği belirtilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, süreç kontrolünün daha yüksek olduğu sistemlerde bireyler, dava sürecini daha adil olarak algılamaktadır (Greenberg, 2011: 280).

Bu bulgular örgütsel bağlamda değerlendirildiğinde, süreçlerin adil olduğuna inanan çalışanların örgüte yönelik daha olumlu tutum ve davranışlar geliştireceği ve örgüt lehine sosyal davranışlar sergileyeceği varsayımına dayanak oluşturmaktadır (Anderson ve Shiner, 2003: 230). Thibaut ve Walker'ın prosedür adaleti yaklaşımı, sonraki araştırmalara yön vermesi ve literatürü şekillendirmesi bakımından önemli bir yere sahiptir (Lind ve Tyler, 1988: 39).

Leventhal ve arkadaşları (1980) ise prosedür adaleti kavramını daha geniş bir perspektiften ele alarak, örgütsel bağlamda geliştirmiştir (Colquitt, 2001a: 426; Rupp vd., 2017: 16). Leventhal (1980), bir prosedürün adil olarak algılanabilmesi için altı temel kriterin sağlanması gerektiğini ileri sürmüştür (Leventhal, 1980: 39–40). Bu kriterler; tutarlılık, önyargıların bastırılması, doğruluk, düzeltilebilirlik, temsilcilik ve etik kurallar olarak sıralanmaktadır.

Söz konusu kriterler adalet yargı teorisi kapsamında ayrıntılı biçimde ele alınmıştır. Yapılan ampirik çalışmalarda bireylerin özellikle etik standartların korunması, önyargıların bastırılması, doğru bilginin kullanılması ve tutarlılık kriterleri üzerinde yoğunlaştıkları belirlenmiştir. Bu kriterler arasında tutarlılık ilkesinin öne çıktığı ve adil bir prosedürün en

temel unsurlarından biri olarak değerlendirildiği görülmektedir (Barrett-Howard ve Tyler, 1986: 297–303).

Örgütler açısından prosedür adaletinin en önemli katkılarından biri “adil süreç etkisi”dir. Bu etkiye göre, adil prosedürlerin varlığı, olumsuz sonuçların bireyler üzerindeki olumsuz etkilerini dahi azaltabilmektedir (Cropanzano vd., 2007: 38; Radburn ve Stott, 2019: 2). Ayrıca prosedürel açıdan adil bir muameleye maruz kalan çalışanların, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel bağlılık gibi olumlu iş çıktıları sergileme olasılıklarının arttığı ifade edilmektedir (Konovsky, 2000: 492).

### **2.3.3.3. Etkileşimsel Adalet**

Etkileşim adaleti, örgütsel süreçler sırasında bireyler arasında kurulan iletişimin ve sergilenen davranışların niteliğini ifade etmektedir. Bu adalet boyutu, kararların alınması ve uygulanması sürecinde çalışanların maruz kaldıkları kişilerarası muamelenin nasıl algılandığına odaklanır. Yöneticilerin çalışanlara karşı saygılı, dürüst, nazik ve insan onurunu gözetten bir tutum sergilemesi, etkileşim adaletinin temelini oluşturur. Prosedür adaleti daha çok sürecin biçimsel yönüne vurgu yaparken, etkileşim adaleti sürecin sosyal ve ilişkisel boyutunu ön plana çıkarır. Bu nedenle etkileşim adaleti, bireylerin kendilerine nasıl davranıldığına ilişkin değerlendirmeleri kapsayan, adalet algısının en doğrudan ve görünür bileşeni olarak ele alınmaktadır. Uygun bilgi paylaşımı yapılması ve incitici ifadelerden kaçınılması, etkileşim adaletinin varlığına işaret eden temel unsurlar arasında yer almaktadır. (Çolak ve Erdost, 2004: 60).

- Karar süreçlerinde kişilere karşı saygılı ve nazik bir tutum sergilenmesi,
- Önyargı içeren ifadelerden ve uygunsuz sorulardan kaçınılması ve yerinde davranışların benimsenmesi,
- İletişimde dürüstlük ilkesine bağlı kalınması ve doğru bilginin paylaşılması,
- Alınan kararların, ilgili taraflara açık, anlaşılır ve yeterli gerekçelerle açıklanması.

Etkileşim adaleti, örgütsel karar ve prosedürlerin uygulanması sürecinde bireylere yönelik kişilerarası muamelenin niteliğini ifade etmektedir. Bu yaklaşıma göre adalet algısı yalnızca sonuçlara veya prosedürlere değil, aynı zamanda bu sonuçların ve prosedürlerin nasıl

açıklandığına ve hangi üslupla sunulduğuna da dayanmaktadır. Bireyler, kendilerine saygılı, onurlu ve dürüst bir biçimde davranılmasını beklemekte; bu beklentilerin ihlal edilmesi durumunda ise haksızlığa uğradıklarını düşünerek öfke, tepki veya misilleme davranışları sergileyebilmektedir. Bu çerçevede etkileşim adaletinin zayıf olduğu durumlarda, algılanan adaletsizlik daha çok kişilerarası muameleden kaynaklanmaktadır.

Bu bağlamda Bies, etkileşim adaletinin bulunmadığına işaret eden ve haksız muamele algısını güçlendiren bazı faktörler tanımlamıştır (Çolak ve Erdost, 2004: 61):

- Bireylere yönelik haksız suçlamalarda bulunulması ve aşağılayıcı ya da damgalayıcı ifadelerin kullanılması.
- Gerçeğe aykırı beyanlarda bulunulması ve verilen sözlerin yerine getirilmemesi.
- Özel hayatın gizliliğini ihlal edecek şekilde sırların paylaşılması veya uygunsuz sorular yöneltilmesi.
- Kaba, küçük düşürücü, aleni eleştiri, hakaret ya da küfür içeren söz ve davranışların sergilenmesi.
- Bireyler üzerinde baskı kurmaya veya zorlamaya yönelik tutum ve davranışların uygulanması.

Yarı deneysel bir çalışmada, liderlere adil davranma, kararlarını açıklama ve astlarına karşı saygılı ve nazik bir iletişim dili kullanma konusunda eğitim verilmiştir. Üç ay sonra yapılan değerlendirmede, eğitim alan liderlerin yönettiği gruplarda çalışanların, eğitim almayan liderlerin bulunduğu gruplara kıyasla daha yüksek düzeyde örgütsel vatandaşlık davranışı sergilediği belirlenmiştir (Cropanzano vd., 2007: 39). Çalışanların etkileşim adaletine dayalı bir muamele algılamaları durumunda, yöneticilerine yönelik daha olumlu tutumlar geliştirmeleri ve daha yüksek iş performansı göstermeleri beklenmektedir. Nitekim yapılan araştırmalar, kişilerarası adil muamelenin çalışan memnuniyetini, algılanan hizmet kalitesini ve şikâyetlerin çözümüne ilişkin değerlendirmeleri olumlu yönde etkilediğini ortaya koymaktadır (Blodgett vd., 1997: 189-190).

Etkileşim adaletinin öneminin iki temel nedene dayandığı ifade edilebilir. İlk olarak, yüksek düzeyde etkileşim adaletinin, çalışanların dağıtım ve prosedür adaletsizliklerine karşı geliştirdikleri olumsuz tepkileri azalttığı görülmektedir. İkinci olarak ise yöneticilerin,

etkileşim adaletini artırma konusunda diğer adalet türlerine kıyasla daha geniş bir hareket alanına sahip oldukları belirtilmektedir. Yöneticiler, kaynak dağılımı ve prosedürler üzerinde sınırlı yetkiye sahip olsalar da çalışanlara saygılı davranma ve doğru bilgi sunma konusunda doğrudan etki gösterebilmektedirler (Greenberg, 2011: 284).

Dağıtım ve prosedür adaletinde olduğu gibi etkileşim adaleti için de güçlü ampirik destek bulunmasına rağmen, bu boyutun bağımsız bir adalet türü olarak ele alınıp alınmayacağı literatürde tartışmalıdır (Çolak ve Erdost, 2004: 61). Bies ve Moag (1986) etkileşim adaletini örgütsel adaletin ayrı bir boyutu olarak önermiştir. Ancak daha sonraki çalışmalarda bazı araştırmacılar etkileşim adaletini üçüncü bir boyut olarak kabul ederken, bazıları onu prosedür adaletinin bir alt boyutu olarak değerlendirmiştir (Colquitt, 2001b: 386).

Bu ayrımın temelinde kavramsal bir farklılık bulunmaktadır. Prosedür adaleti, kararların alınmasına ilişkin sürecin biçimsel ve yapısal yönlerini kapsarken; etkileşim adaleti, bu kararların uygulanması sırasında bireylere yöneltilen kişilerarası muamelelerin niteliğine odaklanmaktadır. Zamanla araştırmacılar, her iki adalet türünün de tahsis sürecinin farklı yönlerini temsil ettiğini ileri sürmüştür ve prosedür adaletini sürecin resmi boyutu, etkileşim adaletini ise sosyal boyutu olarak ele almıştır. Bununla birlikte, iki yapının farklı değerlendirme ölçütlerine dayanması ve farklı sonuçları öngörmesi, ampirik olarak ilişkili olsalar dahi ayrı kavramlar olarak ele alınmalarını gerekli kılmaktadır (Cropanzano vd., 2002: 326–327).

Bu tartışmaya yeni bir bakış açısı kazandıran Greenberg (1993), örgütsel adaleti dört boyutlu bir yapı olarak ele almış ve etkileşim adaletinin kişilerarası adalet ve bilgi adaleti olmak üzere iki alt boyuttan oluştuğunu ileri sürmüştür (Colquitt, 2001b: 386; Yadav ve Yadav, 2016: 19). Bu ayrım daha sonra yapılan ampirik çalışmalarla desteklenmiş ve kişilerarası adalet ile bilgi adaletinin örgütsel tutum ve davranışları farklı biçimlerde etkilediği ortaya konmuştur (Greenberg, 2011: 284).

Etkileşim adaleti kavramını açıklayan Bies ve Moag (1986), yöneticiler tarafından sergilenen adil muameleyi değerlendirmek için dört temel ilke önermiştir: saygı, uygunluk, gerekçelendirme ve doğruluk. Daha sonra Greenberg (1993), bu ilkeleri iki ana başlık altında toplamış; saygı ve uygunluk ilkelerini kişilerarası adalet, gerekçelendirme ve doğruluk ilkelerini ise bilgi adaleti kapsamında ele almıştır (Scott vd., 2007: 1597). Bu iki boyut,

kararların uygulanması sırasında sorumluların etkilenen bireylere haysiyet ve saygıyla davranıp davranmadıkları ile alınan kararların açık, doğru ve yeterli biçimde açıklanıp açıklanmadığına odaklanmaktadır (Anderson ve Shnew, 2003: 230).

Kişilerarası adalet, yöneticilerin çalışanlarla kurduğu etkileşimlerde saygılı, kibar ve haysiyetli davranmasını ifade etmektedir (Wenzel, 2006: 348; Cropanzano vd., 2007: 39). Örgütlerde yöneticilerle çalışanlar arasındaki iletişimin sürekliliği dikkate alındığında, kişilerarası adaletin işgörenler açısından diğer adalet boyutlarına kıyasla daha doğrudan ve psikolojik olarak daha anlamlı olduğu söylenebilir (Holtz ve Harold, 2013: 341). Çalışanlar, yöneticilerin kendileriyle kurduğu iletişimin tutarlı, tarafsız ve diğer çalışanlarla benzer düzeyde olmasını beklemektedir. Bu beklentinin karşılanmaması, çalışanlarda hayal kırıklığına yol açarak örgüte yönelik olumsuz tutumların gelişmesine neden olabilmektedir (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010: 208).

Etkileşim adaletinin ikinci boyutu olan bilgi adaleti ise, örgütsel kararların çalışanlara yeterli, açık ve makul gerekçelerle açıklanmasını kapsamaktadır (Patient ve Skarlicki, 2010: 556). Açıklamaların adil olarak algılanabilmesi için, kararların iyi niyetli, tutarlı ve mantıklı gerekçelere dayanması gerekmektedir (Greenberg, 1993: 1). Örgütlerde kazanımların tahsisi ve prosedürlerin uygulanması sırasında yapılan açıklamaların yeterli ve anlaşılır olması, yöneticilerin bilinçli ve tarafsız davrandığı algısını güçlendirmekte ve çalışanların karar sonuçlarını daha kolay kabullenmesini sağlamaktadır (Wenzel, 2006: 348).

Greenberg'in (1990) üç üretim tesisinde gerçekleştirdiği yarı deneysel çalışmada, ücret kesintisi kararının çalışanlara saygılı ve kapsamlı biçimde açıklanmasının, olumsuz sonuçlara rağmen hırsızlık gibi sapkın davranışları önemli ölçüde azalttığı tespit edilmiştir (Greenberg, 2011: 284-285). Bu bulgular, etkileşim adaletinin özellikle olumsuz kararların etkilerini yumuşatmada kritik bir rol oynadığını göstermektedir. Dolayısıyla yöneticilerin, kararların içeriğinden bağımsız olarak iletişim biçimlerine özen göstermesi, örgütsel adalet algısının güçlendirilmesinde etkili bir araç olarak değerlendirilebilir.

#### **2.3.4. Örgütsel Adaletin Sonuçları**

Örgütsel adalet kavramı, literatürde uzun süredir ele alınan ve çalışan tutumları ile örgütsel çıktılar arasındaki ilişkileri açıklamada merkezi bir rol üstlenen bir kavramdır. Bu

ilginin temelinde, çalışanların adalet algılarının birçok önemli iş sonucu ile yakından ilişkili olması yatmaktadır (Johnson vd., 2006: 175). Örgütlerde kaynakların adil biçimde dağıtılması, karar alma süreçlerinin tarafsız, tutarlı ve hakkaniyetli şekilde yürütülmesi, yöneticilerin çalışanlara karşı saygılı, dürüst ve nezaketli davranması ile karar süreçlerine ilişkin açık ve doğru bilgilerin paylaşılması, çalışanların adalet algısını güçlendirmektedir. Olumlu adalet algısının iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı, güven ve yüksek performans gibi olumlu çıktıları desteklediği; buna karşılık olumsuz adalet algısının stres, moral bozukluğu, düşük performans, yüzeysel davranışlar, işe devamsızlık ve işten ayrılma niyeti gibi olumsuz sonuçlara yol açtığı görülmektedir. Bu yönüyle örgütsel adalet, hem çalışan refahı hem de örgütsel etkililik açısından kritik bir öneme sahiptir.

Araştırmalar, örgütsel adalet algısı ile iş tatmini arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler bulunduğunu ortaya koymaktadır (İşcan ve Sayın, 2010: 213; Bağcı ve Demir, 2017: 354; Ajala, 2017: 36; Chegini vd., 2019: 250; Yücekaya ve Polat, 2020: 1279). Çalışanların örgütsel uygulamaları adil olarak değerlendirmeleri ve yöneticilerinin saygılı bir iletişim tarzı benimsediğini düşünmeleri, örgüte duyulan güveni artırmakta ve bu durum iş tatminine olumlu şekilde yansımaktadır (Keklik ve Us, 2013: 148; Altaş ve Çekmecelioğlu, 2015: 428–429).

Örgütsel adalet ile sıklıkla birlikte ele alınan kavramlardan biri de işten ayrılma niyetidir. Yapılan araştırmalar, örgütsel adalet algısı ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü anlamlı ilişkiler bulunduğunu göstermektedir (Güzel ve Ayazlar, 2014: 138; Karavardar, 2015: 147; Sokhanvar vd., 2016: 360; Addai vd., 2018: 240). Çalışanlar, örgütsel süreçleri ve uygulamaları adil olarak algıladıklarında örgütten ayrılma eğilimleri azalmaktadır (Yadav ve Yadav, 2016: 24). Bu bağlamda Cohen-Charash ve Spector (2001: 301), dağıtım ve prosedür adaletinin işten ayrılma niyetiyle eşit düzeyde negatif ilişkili olduğunu belirtirken; bazı araştırmalarda yalnızca prosedür adaletinin (Güzel ve Ayazlar, 2014: 138), bazılarında ise prosedür ve etkileşim adaletinin birlikte etkili olduğu ortaya konmuştur (Sokhanvar vd., 2016: 360).

Örgütsel adalet algısının etkilediği bir diğer önemli değişken örgütsel bağlılıktır. Çalışanların örgütte adil bir ortamın varlığına inanması, örgüte olan duygusal bağlarını güçlendirmektedir (Tunalı ve Peker, 2020: 46). Literatürde yer alan bulgular, örgütsel adalet

ile örgütsel bağlılık arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler bulunduğunu desteklemektedir (Arslantürk ve Şahan, 2012: 147; Crow vd., 2012: 414; Karavardar, 2015: 147; Yıldız ve Atilla, 2019: 59). Günümüzde insan kaynağının stratejik bir unsur olarak görülmesi, örgütlerin çalışanlarına adil çalışma koşulları sunmasını zorunlu hâle getirmektedir (Yıldız ve Atilla, 2019: 44).

Örgütsel adalet ile örgütsel güven arasındaki ilişkiyi ele alan çalışmalar da iki kavram arasında güçlü ve pozitif bir bağ bulunduğunu göstermektedir (Aryee vd., 2002: 276; Baş, 2010: 29; İşcan ve Sayın, 2010: 203; Jiang vd., 2017: 977; Öztürk ve Kurtkan, 2020: 958). Örgütün, çalışanlara verdiği sözleri tutarlı bir şekilde yerine getirmesi ve ödül ile karar süreçlerini adil biçimde yürütmesi, çalışanların örgüte duyduğu güveni artırmaktadır (Jiang vd., 2017: 977–978). Bu güven ortamı ise bağlılık ve performans gibi olumlu örgütsel sonuçları beraberinde getirmektedir (İşcan ve Sayın, 2010: 203).

Örgütsel adalet ile iş performansı arasındaki ilişki incelendiğinde, genel olarak pozitif yönde anlamlı sonuçlar elde edildiği görülmektedir. Doğan (2018), örgütsel adalet algısının iş performansını artırdığını belirtirken; bazı çalışmalar dağıtım ve prosedür adaletinin (Altaş ve Çekmecelioğlu, 2015: 434), bazıları yalnızca dağıtım adaletinin (Krishnan vd., 2018: 491), bazıları ise prosedür ve etkileşim adaletinin performans üzerinde etkili olduğunu ortaya koymuştur (Kim ve Jeong, 2021: 12). Her ne kadar hangi adalet boyutunun performansı daha fazla etkilediği konusunda bulgular farklılık gösterse de, örgütsel adaletin genel olarak iş performansı açısından belirleyici bir unsur olduğu kabul edilmektedir (Kalay, 2016: 154).

Örgütsel adalet ile ilişkilendirilen bir diğer önemli kavram örgütsel vatandaşlık davranışıdır. Araştırmalar, çalışanların adalet algılarının olumlu olması durumunda örgüt yararına gönüllü davranışlar sergilemeye daha yatkın olduklarını göstermektedir (Moorman, 1991: 851; Aryee vd., 2002: 276; Poyraz ve Kara, 2009: 86; Jafari ve Bidarian, 2012: 1818; Alanoğlu ve Demirtaş, 2019: 10).

Örgütsel adalet, çalışanların örgüt içindeki uygulama ve kararlara ilişkin değerlendirmelerini şekillendiren temel kavramlardan biri olup, uzun süredir örgütsel davranış yazınında yoğun biçimde ele alınmaktadır. Bu ilginin temelinde, çalışanların adalet algılarının birçok bireysel ve örgütsel sonuçla yakından ilişkili olması yer almaktadır (Johnson vd., 2006: 175). Kaynakların adil biçimde paylaşılması, karar alma süreçlerinin tutarlı ve önyargıdan

uzak yürütülmesi, yöneticilerin çalışanlara karşı saygılı ve dürüst bir tutum sergilemesi ile kararların açık ve anlaşılır biçimde gerekçelendirilmesi, çalışanların örgütü adil olarak algılamalarına katkı sağlamaktadır. Bu tür bir adalet algısının, iş tatmini, örgütsel bağlılık, güven, örgütsel vatandaşlık davranışı ve performans gibi olumlu çıktıları desteklediği; buna karşılık adaletsizlik algısının stres, motivasyon kaybı, işten ayrılma niyeti ve performans düşüşü gibi olumsuz sonuçlara yol açtığı belirtilmektedir. Dolayısıyla örgütsel adalet, hem çalışan refahı hem de örgütsel etkinlik açısından kritik bir öneme sahiptir.

Alan yazındaki ampirik çalışmalar, örgütsel adalet algısının özellikle iş tatmini üzerinde belirleyici bir rol oynadığını ortaya koymaktadır. Farklı sektör ve örneklemeler üzerinde yürütülen araştırmalarda, örgütsel adalet ile iş tatmini arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir (İşcan ve Sayın, 2010:213; Bağcı ve Demir, 2017: 354; Ajala, 2017: 36; Chegini vd., 2019: 250; Yücekaya ve Polat, 2020:1279). Çalışanların uygulama ve süreçleri adil olarak değerlendirmeleri ve yöneticilerle olan ilişkilerini saygıya dayalı görmeleri, örgüte duyulan güveni artırmakta ve bu durum iş tatminini güçlendirmektedir (Keklik ve Us, 2013:148; Altaş ve Çekmecelioğlu, 2015:428–429).

Örgütsel adaletle ilişkili olarak sıklıkla ele alınan bir diğer değişken işten ayrılma niyetidir. Araştırma bulguları, çalışanların adalet algıları olumsuzlaştıkça işten ayrılma niyetlerinin arttığını, adil uygulamaların ise bu niyeti azalttığını göstermektedir (Güzel ve Ayazlar, 2014: 138; Karavardar, 2015: 147; Sokhanvar vd., 2016: 360; Addai vd., 2018: 240). Cohen-Charash ve Spector (2001), dağıtım ve prosedür adaletinin işten ayrılma niyetiyle benzer düzeyde negatif ilişkilere sahip olduğunu belirtirken, bazı çalışmalarda bu ilişkinin özellikle prosedür ve etkileşim adaleti boyutlarında yoğunlaştığı görülmektedir. Bu durum, çalışanların yalnızca sonuçlara değil, sonuçlara ulaşma biçimine ve yöneticilerle kurdukları etkileşime de önem verdiklerini göstermektedir.

Örgütsel adalet algısının etkilediği bir diğer önemli çıktı örgütsel bağlılıktır. Çalışanların örgütte adil bir çalışma ortamı bulunduğuna inanmaları, örgüte yönelik duygusal bağlarını güçlendirmekte ve örgütte kalma isteğini artırmaktadır (Tunalı ve Peker, 2020: 46). Nitekim yapılan araştırmalar, örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve pozitif ilişkiler bulunduğunu ortaya koymaktadır (Arslantürk ve Şahan, 2012: 147; Crow vd., 2012: 414; Karavardar, 2015: 147; Yıldız ve Atilla, 2019: 59). Günümüz örgütlerinde insan

kaynağının stratejik önemi dikkate alındığında, adil uygulamaların çalışan bağlılığını desteklemede önemli bir araç olduğu söylenebilir.

Örgütsel adalet ile güven arasındaki ilişkiyi ele alan çalışmalar da iki değişken arasında güçlü bir bağ bulunduğunu göstermektedir. Örgütün verdiği sözleri tutarlı biçimde yerine getirmesi, ödül ve ceza mekanizmalarını adil şekilde işletmesi, çalışanların örgüte duyduğu güveni artırmaktadır (Aryee vd., 2002: 276; Jiang vd., 2017: 977–978). Örgüte duyulan güven ise örgütsel bağlılık, iş tatmini ve performans gibi birçok olumlu sonucun ortaya çıkmasına zemin hazırlamaktadır (İşcan ve Sayın, 2010: 203).

Örgütsel adaletin iş performansı üzerindeki etkisi incelendiğinde, genel olarak pozitif yönlü ilişkilerin öne çıktığı görülmektedir. Bazı araştırmalarda dağıtım adaleti, bazılarında ise prosedür ve etkileşim adaleti boyutlarının performansı daha güçlü biçimde etkilediği tespit edilmiştir (Altaş ve Çekmecelioğlu, 2015: 434; Boyutlar arasındaki farklılıklar tartışmalı olmakla birlikte, adil bir örgütsel ortamın çalışanların performans sergileme isteğini ve çabasını artırdığı genel kabul görmektedir (Kalay, 2016: 154).

Son olarak, örgütsel adalet algısı ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında da güçlü bir ilişki bulunmaktadır. Çalışanların örgütü adil olarak algılamaları durumunda, rol tanımlarının ötesine geçerek gönüllü ve örgüt yararına davranışlar sergilemeye daha istekli oldukları belirtilmektedir (Moorman, 1991: 851).

#### **2.4. KARİZMATİK LİDERLİK, İŞ DOYUMU VE ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI ÜZERİNE YAPILAN ÇALIŞMALAR KAPSAMINDA HİPOTEZİLERİN OLUŞTURULMASI**

Karizmatik liderlik kavramı, özellikle 1980’li yıllardan itibaren dönüşümcü liderlik yaklaşımlarıyla birlikte örgütsel davranış literatüründe yoğun biçimde ele alınmaya başlanmıştır. İlk dönem çalışmalarda karizma, Weberyen otorite yaklaşımı çerçevesinde daha çok sosyolojik bir olgu olarak değerlendirilirken; sonraki dönem araştırmalar, lider davranışlarının çalışan tutumları, motivasyon ve performans üzerindeki etkilerine odaklanmıştır (House, 1992).

Uluslararası literatürde yapılan araştırmalar, karizmatik liderliğin örgütsel bağlılık, iş doyumunu, performans, yaratıcılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı ve olumlu

etkiler yarattığını ortaya koymaktadır. Shamir vd, (1993), karizmatik liderliğin çalışanların özsaygı, öz-fayda ve sosyal kimlik algılarını güçlendirerek örgütsel hedeflere yönelmelerini sağladığını belirtmiştir. Bass (1990) ise karizmanın dönüşümcü liderliğin temel bileşeni olduğunu ve çalışan performansının da beklentilerin ötesinde sonuçlar doğurduğunu vurgulamıştır.

Türkiye’de yapılan çalışmalar da benzer bulgular ortaya koymaktadır. Çankaya (2014), karizmatik liderlik özelliklerinin çalışanların iş tatmini üzerinde anlamlı etkileri olduğunu belirlerken; Aykanat (2010) karizmatik liderliğin örgütsel bağlılık ve güveni artırdığını saptamıştır. Oktay ve Gül (2003) ise özellikle hiyerarşik yapılarda karizmatik liderliğin duygusal bağlılık üzerindeki etkisinin daha belirgin olduğunu ortaya koymuştur. Eğitim ve spor alanında yapılan araştırmalar da karizmatik liderliğin motivasyon, grup bütünlüğü ve performansı artırıcı rolünü desteklemektedir (Arabacı vd., 2014; Çelik, 2015). Bununla birlikte, Diş (2021) tarafından imalat sektöründe gerçekleştirilen çalışmada da karizmatik liderlik ile çalışan tutumları arasındaki ilişkiler ampirik olarak incelenmiş ve karizmatik liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisi desteklenmiştir. Söz konusu çalışmada kullanılan ölçüm araçlarının Türkiye örnekleminde geçerli ve güvenilir sonuçlar verdiği ortaya konulmuş olup, bu durum karizmatik liderlik ölçeğinin farklı sektörlerde uygulanabilirliğini ve kuramsal temelliliğini desteklemektedir. Son dönem araştırmalar, karizmatik liderlik ile örgütsel adalet algısı arasındaki ilişkilere de odaklanmıştır. Aslan (2009), karizmatik liderliğin adil uygulamalarla birlikte örgütsel vatandaşlık davranışlarını güçlendirdiğini ifade etmiştir. Bu bulgular, karizmatik liderliğin yalnızca duygusal değil; aynı zamanda normatif ve davranışsal düzeyde de etkili olduğunu göstermektedir.

Özgül (2022) tarafından yapılan çalışmasında, yöneticilerin karizmatik liderlik tarzının çalışanların iş memnuniyeti ve duygusal örgütsel bağlılık düzeyleri üzerindeki etkisi incelenmiştir. Araştırma kapsamında İstanbul ilinde imalat sektöründe faaliyet gösteren 139 küçük ve orta ölçekli işletmede çalışan toplam 417 beyaz yakalı personelden anket yöntemiyle veri toplanmıştır. Elde edilen veriler hiyerarşik regresyon analizi ile değerlendirilmiştir. Araştırma bulgularına göre, yöneticilerin sergilediği karizmatik liderlik davranışlarının çalışanların iş memnuniyetini olumlu yönde etkilediği ve iş memnuniyetinin, karizmatik liderlik ile duygusal örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide kısmi aracı rol üstlendiği

tespit edilmiştir. Bu sonuçlar, karizmatik liderlik ile iş doyumu arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkinin varlığını ortaya koymuştur.

İş doyumu, örgütsel davranış literatüründe uzun yıllardır çalışan tutumlarını açıklamada temel değişkenlerden biri olarak ele alınmaktadır. Yapılan araştırmalar, iş doyumunun yalnızca bireysel özelliklerle değil, aynı zamanda örgütsel uygulamalar ve yönetsel davranışlarla da yakından ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır (Luthans, 2010). Türkiye’de yapılan çalışmalar, yaş, kıdem, eğitim durumu ve medeni durum gibi demografik değişkenlerin iş doyumu üzerinde etkili olduğunu göstermektedir (Aydınlı, 2005).

Yılmaz ve Ceylan (2011)’ in çalışmasında, yöneticilerin liderlik davranışları ile öğretmenlerin iş doyumu düzeyleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma Samsun ili ve ilçelerinde görev yapan ilköğretim okullarında gerçekleştirilmiş olup, tesadüfi örnekleme yöntemiyle belirlenen 804 öğretmen ve 153 yönetici araştırma kapsamına dahil edilmiştir. Veri toplama sürecinde “İş Doyumu Ölçeği” ve “Liderlik Davranışları Düzeyleri Ölçeği” kullanılmış ve elde edilen veriler istatistiksel analizler aracılığıyla değerlendirilmiştir. Araştırma bulgularına göre, yöneticilerin sergilediği liderlik davranışlarının öğretmenlerin iş doyumu düzeyleri ile anlamlı bir ilişki içerisinde olduğu tespit edilmiştir. Özellikle öğretmenlerin yöneticilerinde algıladıkları liderlik davranışları ile iş doyumları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Bu sonuçlar, liderlik davranışlarının çalışanların iş doyumu üzerinde etkili olduğunu ortaya koymaktadır.

Finans sektöründe yapılan araştırmalar, iş doyumunun özellikle terfi olanakları, ücret adaleti ve örgütsel adalet algısı ile güçlü ilişkiler içinde olduğunu ortaya koymuştur (Yelboğa, 2007). Eğitim ve sağlık sektörlerinde yapılan çalışmalar ise liderlik tarzının iş doyumu üzerinde belirleyici rol oynadığını göstermektedir (Bozkurt ve Bozkurt, 2008; Çimen ve Şahin, 2000). Keleş (2007) ise iş doyumunun örgütsel bağlılığın önemli bir belirleyicisi olduğunu vurgulamıştır.

Nal ve Tarım (2017)’ nin çalışmasında, sağlık yöneticilerinin sergilediği paternalist liderlik davranışlarının çalışanların iş doyumu üzerindeki etkisi incelenmiştir. Araştırma Kastamonu, Çankırı ve Karabük illerinde bulunan kamu ve özel hastanelerde gerçekleştirilmiş olup, Temmuz 2016 – Mart 2017 tarihleri arasında toplam 683 sağlık çalışanından veri toplanmıştır. Araştırmada ilişkiisel tarama modeli kullanılmış ve veriler SPSS programı

aracılığıyla analiz edilmiştir. Analiz sürecinde bağımsız örneklem t-testi, tek yönlü varyans analizi (ANOVA), Pearson korelasyon ve regresyon analizlerinden yararlanılmıştır. Araştırma bulgularına göre, yöneticilerin sergilediği paternalist liderlik davranışlarının çalışanların iş doyumunu üzerinde anlamlı ve yüksek düzeyde pozitif yönlü bir etkisi olduğu belirlenmiştir ( $\beta=0,530$ ;  $t=16,322$ ;  $p<0,01$ ). Bu sonuçlar, liderlik davranışlarının çalışanların iş doyumunu artırmada önemli bir rol oynadığını ortaya koymaktadır. Her ne kadar çalışma paternalist liderlik bağlamında gerçekleştirilmiş olsa da, elde edilen bulgular liderlik tarzlarının genel olarak iş doyumunu üzerindeki olumlu etkisini desteklemektedir.

### ***H1: Karizmatik liderlik iş doyumunu pozitif yönde etkiler.***

Örgütsel adalet algısı özellikle bankacılık sektöründe kritik bir değişken olarak öne çıkmaktadır. Bankacılık sektörü; performans baskısı, hedef sistemleri ve rekabetçi yapısı nedeniyle çalışanların adalet algılarına son derece duyarlı olduğu bir sektördür. İşcan ve Sayın (2010), örgütsel adalet algısının örgütsel güveni ve çalışan bağlılığını artırdığını ortaya koymuştur. Altaş ve Çekmecelioğlu (2015) ise adil uygulamaların iş tatmini ve performans üzerinde olumlu etkiler yarattığını belirtmiştir.

Türkiye’de bankacılık çalışanları üzerinde yapılan araştırmalar, örgütsel adalet algısının işten ayrılma niyeti ile negatif yönlü ilişkili olduğunu göstermektedir (Güzel ve Ayazlar, 2014; Karavardar, 2015). Ayrıca örgütsel adalet algısının hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyeti üzerinde dolaylı etkiler yarattığı da literatürde vurgulanmaktadır (Aryee vd., 2002; Jiang vd., 2017). Bununla birlikte, Akyürek (2024) tarafından gerçekleştirilen “Paternalist Liderliğin Örgütsel Adalet Algısı Üzerindeki Etkisi: Kültür Boyutlarının Düzenleyici Rolü” başlıklı çalışmada örgütsel adalet algısı Türkiye örneğinde ampirik olarak incelenmiş ve kullanılan örgütsel adalet ölçeğinin geçerli ve güvenilir sonuçlar verdiği ortaya konulmuştur. Söz konusu çalışma, örgütsel adalet algısının liderlik davranışlarıyla ilişkili olarak farklı örgütsel bağlamlarda test edildiğini göstermekte ve bu araştırmada kullanılan ölçeğin literatür temelli bir ölçüm aracı olduğunu desteklemektedir.

Taşkıran (2010) tarafından gerçekleştirilen doktora tezinde, liderlik tarzının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde örgütsel adalet algısının rolü incelenmiştir. Araştırma kapsamında İstanbul ilinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan toplam 602 kişiden anket yöntemiyle veri toplanmış ve elde edilen veriler çeşitli istatistiksel analizler

aracılığıyla değerlendirilmiştir. Araştırma bulgularına göre, liderlik tarzının çalışan davranışları üzerinde doğrudan etkili olduğu, bununla birlikte örgütsel adalet algısının bu ilişkide önemli bir rol üstlendiği tespit edilmiştir. Özellikle çalışanların örgütsel adalet algı düzeylerine bağlı olarak liderlik tarzının etkisinin farklılaştığı belirlenmiştir.

Keskin (2016) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, etik liderlik ile örgütsel adalet arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma kapsamında lojistik sektöründe faaliyet gösteren bir işletmede çalışan toplam 196 kişi üzerinde anket yöntemiyle veri toplanmış ve elde edilen veriler istatistiksel analizler aracılığıyla değerlendirilmiştir. Araştırma bulgularına göre, etik liderlik davranışlarının çalışanların örgütsel adalet algıları üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Başka bir ifadeyle, yöneticilerin etik ilkelere uygun davranış sergilemeleri, çalışanların örgütteki uygulamaları daha adil algılamalarına katkı sağlamaktadır. Bu doğrultuda söz konusu çalışma, liderlik davranışlarının çalışanların adalet algısı üzerinde belirleyici bir rol oynadığını ortaya koymakta olup, liderlik ile örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi destekler niteliktedir. Bu bağlamda, karizmatik liderliğin çalışanların örgütsel adalet algısı üzerindeki etkisini açıklayan hipotezler açısından önemli bir dayanak oluşturmaktadır.

Kinter ve Seymen (2020) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, dönüşümcü liderlik tarzı ile örgütsel adalet algısı arasındaki ilişki kavramsal çerçevede ele alınmıştır. Çalışmada, liderlik davranışlarının çalışanların örgütsel adalet algısının oluşumunda belirleyici bir rol oynadığı ve bu iki değişken arasında önemli bir ilişkinin bulunduğu vurgulanmaktadır. Araştırma kapsamında dönüşümcü liderlik tarzının, özellikle işlemsel ve etkileşimsel adalet boyutları ile yakından ilişkili olduğu ifade edilmiştir. Dönüşümcü liderlerin çalışanları karar alma süreçlerine dahil etmesi, onların görüşlerine değer vermesi ve adil bir iletişim ortamı oluşturması, çalışanların örgütsel adalet algılarını olumlu yönde etkilemektedir. Ayrıca literatürde yer alan görgül çalışmalar incelendiğinde, dönüşümcü liderlik ile örgütsel adaletin tüm boyutları (dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet) arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişkiler bulunduğu belirtilmektedir. Bu doğrultuda dönüşümcü liderlik tarzının çalışanların örgütsel adalet algısını artırdığı ve bu iki değişken arasında güçlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Senger ve Karcıoğlu (2022) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışları ile örgütsel sessizlik ve örgütsel adalet arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Araştırma kapsamında Doğu Anadolu Bölgesi'nde bir büyükşehir belediyesinde görev yapan toplam 478 çalışandan anket yöntemiyle veri toplanmış ve elde edilen veriler istatistiksel analizler aracılığıyla değerlendirilmiştir. Araştırma bulgularına göre, yöneticilerin sergilediği dönüşümcü liderlik davranışlarının çalışanların örgütsel adalet algısı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte dönüşümcü liderlik ile örgütsel sessizlik arasında negatif yönlü bir ilişki bulunduğu belirlenmiştir. Bu doğrultuda söz konusu çalışma, dönüşümcü liderlik davranışlarının çalışanların örgütsel adalet algısını artırdığını ortaya koymakta olup, liderlik ile örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi destekler niteliktedir. Bu bağlamda, karizmatik liderliğin örgütsel adalet üzerindeki etkisini açıklayan hipotezler açısından önemli bir dayanak oluşturmaktadır.

### ***H2: Karizmatik liderlik örgütsel adalet algısını pozitif yönde etkiler.***

Örgütsel adalet algısı, çalışanların örgüt içindeki uygulamaların adil olup olmadığına yönelik değerlendirmelerini ifade etmekte olup, çalışan tutum ve davranışları üzerinde önemli etkiler yaratmaktadır. Çalışanların örgütte adil bir ortam algılamaları, onların işlerine yönelik tutumlarını olumlu yönde etkilemekte ve iş doyum düzeylerini artırmaktadır. Nitekim örgütsel adalet algısının yüksek olduğu durumlarda çalışanların motivasyon, bağlılık ve iş tatmini düzeylerinin arttığı; buna karşılık adaletsizlik algısının ise iş doyumunu olumsuz yönde etkilediği ifade edilmektedir. Bu bağlamda örgütsel adalet algısı ile iş doyumunu arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkinin bulunduğu değerlendirilmektedir.

Özer ve Urtekin (2007) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, örgütsel adalet algısının boyutları ile iş doyumunu arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma kapsamında 670 beyaz yakalı çalışan üzerinde anket yöntemiyle veri toplanmış ve elde edilen veriler istatistiksel analizler aracılığıyla değerlendirilmiştir. Araştırma bulgularına göre, örgütsel adalet algısının dağıtım, işlemsel, kişilerarası ve bilgisel olmak üzere dört boyuttan oluştuğu ve bu boyutların tamamının iş doyumunu ile ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Özellikle dağıtım adaleti ve kişilerarası adalet boyutlarının iş doyumunu üzerinde daha belirgin etkilerinin bulunduğu belirlenmiştir. Bu doğrultuda söz konusu çalışma, örgütsel adalet algısının çalışanların iş

doyumunu üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisinin bulunduğunu ortaya koymakta olup, örgütsel adalet ile iş doyumunu arasındaki ilişkiyi destekler niteliktedir.

Yelboğa (2012) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, örgütsel adalet algısı ile iş doyumunu arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma kapsamında Türkiye’de otomotiv sektöründe faaliyet gösteren bir işletmede çalışan 310 işgören üzerinde anket yöntemiyle veri toplanmış ve elde edilen veriler istatistiksel analizler aracılığıyla değerlendirilmiştir. Araştırma bulgularına göre, örgütsel adalet algısının çalışanların iş doyumunu belirleyen önemli faktörlerden biri olduğu tespit edilmiştir. Boyutlar açısından değerlendirildiğinde ise dağıtım adaleti ve kişilerarası adaletin iş doyumunu üzerinde anlamlı etkilerinin bulunduğu, buna karşın işlemsel ve bilgisel adalet boyutlarının iş doyumunu üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı belirlenmiştir. Çalışma, örgütsel adalet algısının çalışanların iş doyumunu üzerinde etkili olduğunu ortaya koymakta olup, örgütsel adalet ile iş doyumunu arasındaki ilişkiyi destekler niteliktedir.

Ay (2020) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, din görevlilerinin mesleki doyumları ile örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma kapsamında Antalya ilinde görev yapan 380 din görevlisinden veri toplanmış ve elde edilen veriler korelasyon analizi ile yapısal eşitlik modeli kullanılarak değerlendirilmiştir. Araştırma bulgularına göre, din görevlilerinin örgütsel adalet algısı ile mesleki doyumları arasında orta düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunduğu tespit edilmiştir. Ayrıca örgütsel adalet algısının mesleki doyuma ilişkin toplam varyansın %17’sini açıkladığı belirlenmiştir. Bu doğrultuda söz konusu çalışma, örgütsel adalet algısının çalışanların iş (mesleki) doyumunu üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymakta olup, örgütsel adalet ile iş doyumunu arasındaki ilişkiyi destekler niteliktedir.

Son yıllarda iş doyumunu, örgütsel adalet ve liderlik yaklaşımları birlikte ele alınmaktadır. Kösem (2015), algılanan örgütsel adaletin iş doyumunu üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi olduğunu ortaya koymuştur. Bu bulgular, çalışanların adil bir yönetim anlayışı algılamalarının iş doyumunu ve buna bağlı olarak örgütsel bağlılığı güçlendirdiğini göstermektedir (Koçel, 2014). Ayrıca Özcan (2024) tarafından gerçekleştirilen “Yöneticilerin Liderlik Özelliklerinin Çalışanların İş Doyumunu Üzerine Etkisi” başlıklı çalışmada Minnesota İş Doyumu Ölçeği kullanılarak liderlik özellikleri ile iş doyumunu arasındaki ilişki ampirik

olarak incelenmiş ve liderlik davranışlarının iş doyumu üzerinde anlamlı etkiler yarattığı belirlenmiştir. Söz konusu çalışmada Minnesota İş Doyumu Ölçeği'nin Türkiye örnekleminde geçerli ve güvenilir sonuçlar verdiği ortaya konulmuş olup, bu durum iş doyumunun ölçümünde kullanılan ölçeğin yerel literatürde kabul gördüğünü ve farklı sektörlerde uygulanabilirliğinin desteklendiğini göstermektedir.

Korkut ve Meral (2018) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, örgütsel adaletin örgütsel bağlılık ve iş doyumu üzerindeki etkileri incelenmiştir. Araştırma kapsamında 489 hekimden anket yöntemiyle veri toplanmış ve elde edilen veriler istatistiksel analizler aracılığıyla değerlendirilmiştir. Araştırma bulgularına göre, örgütsel adalet ile iş doyumu arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişkilerin bulunduğu tespit edilmiştir. Ayrıca değişkenler arasındaki ilişkilerin gücü incelendiğinde, en güçlü ilişkinin örgütsel adalet ile iş doyumu arasında olduğu belirlenmiştir. Bununla birlikte örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılık ile iş doyumu arasında da anlamlı ve pozitif ilişkiler olduğu ortaya konulmuştur. Söz konusu çalışma, örgütsel adalet algısının çalışanların iş doyumu üzerinde güçlü bir etkisinin bulunduğunu ortaya koymakta olup, örgütsel adalet ile iş doyumu arasındaki pozitif ilişkiyi destekler niteliktedir.

Yıldırım (2007) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, örgütsel adalet ile iş doyumu arasındaki ilişki çeşitli demografik ve örgütsel değişkenler çerçevesinde incelenmiştir. Araştırma kapsamında Adana'da faaliyet gösteren bir tekstil işletmesinde çalışanlardan veri toplanmış ve elde edilen veriler regresyon ve korelasyon analizleri ile değerlendirilmiştir. Araştırma bulgularına göre, örgütsel adalet algısının iş doyumu üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunduğu ve ilgili değişkenlerin iş doyumundaki toplam varyansın önemli bir kısmını açıkladığı tespit edilmiştir. Ayrıca adil dağıtım, adil işlem ve adil etkileşim gibi örgütsel adalet boyutları ile iş doyumu arasında pozitif yönlü; örgütte haksızlık algısı ile iş doyumu arasında ise negatif yönlü anlamlı ilişkiler olduğu belirlenmiştir. Bu doğrultuda söz konusu çalışma, örgütsel adalet algısının çalışanların iş doyumu üzerinde belirleyici bir rol oynadığını ortaya koymakta olup, örgütsel adalet ile iş doyumu arasındaki ilişkiyi güçlü bir şekilde desteklemektedir.

***H3: Örgütsel adalet algısı iş doyumunu pozitif yönde etkiler.***

Tatar vd, (2024) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, liderlik tarzları ile iş doyumu arasındaki ilişkide örgütsel güven ve örgütsel adaletin aracı rolü incelenmiştir. Araştırma kapsamında Mersin ilinde görev yapan 568 öğretmenden anket yöntemiyle veri toplanmış ve elde edilen veriler istatistiksel analizler aracılığıyla değerlendirilmiştir. Araştırma bulgularına göre, demokratik liderlik ile iş doyumu arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunurken, otokratik liderlik ile iş doyumu arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Bununla birlikte örgütsel adaletin, liderlik tarzları ile iş doyumu arasındaki ilişkide tam aracı rol üstlendiği belirlenmiştir. Bu doğrultuda söz konusu çalışma, liderlik davranışlarının iş doyumu üzerindeki etkisinin örgütsel adalet algısı aracılığıyla gerçekleşebileceğini ortaya koymakta olup, örgütsel adaletin aracı rolünü destekler niteliktedir.

Ayar (2022) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, etik liderlik davranışının çalışanların iş tatmini üzerindeki etkisinde örgütsel adalet algısının aracı rolü incelenmiştir. Araştırma kapsamında 416 akademisyenden anket yöntemiyle veri toplanmış ve elde edilen veriler yapısal eşitlik modeli kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırma bulgularına göre, etik liderlik, örgütsel adalet algısı ve iş tatmini arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişkiler bulunduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte örgütsel adalet algısının, etik liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisinde kısmi aracılık rolü üstlendiği belirlenmiştir. Bu doğrultuda söz konusu çalışma, liderlik davranışlarının çalışanların iş doyumu üzerindeki etkisinin örgütsel adalet algısı aracılığıyla gerçekleşebileceğini ortaya koymakta olup, örgütsel adaletin aracı rolünü destekler niteliktedir.

Tarsuslu ve Coşkun (2024) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, çalışanların paternalist liderlik davranışları ile iş performansları arasındaki ilişkide örgütsel adalet algısının aracı rolü incelenmiştir. Araştırma kapsamında bir kamu hastanesinde görev yapan 352 sağlık çalışanından anket yöntemiyle veri toplanmış ve elde edilen veriler korelasyon ve aracılık analizleri ile değerlendirilmiştir. Araştırma bulgularına göre, paternalist liderlik, örgütsel adalet algısı ve iş performansı arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişkiler bulunduğu tespit edilmiştir. Ayrıca paternalist liderliğin iş performansı üzerindeki etkisinde örgütsel adalet algısının kısmi aracılık rolü üstlendiği belirlenmiştir. Bu doğrultuda söz konusu çalışma, liderlik davranışlarının çalışan çıktıları üzerindeki etkisinin örgütsel adalet algısı aracılığıyla gerçekleşebileceğini ortaya koymakta olup, örgütsel adaletin aracı rolünü destekler niteliktedir.

Farhoud vd, (2025) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, iş tatmininin örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin aracı rolü incelenmiştir. Araştırma kapsamında 401 çalışandan veri toplanmış ve elde edilen veriler regresyon analizleri ile değerlendirilmiştir. Araştırma bulgularına göre, iş tatmini ile örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkilerde örgütsel adaletin aracı rol üstlendiği tespit edilmiştir. Bu sonuçlar, örgütsel adaletin çalışan tutum ve davranışları arasındaki ilişkilerde bir köprü görevi gördüğünü ortaya koymaktadır. Bu doğrultuda söz konusu çalışma, örgütsel adalet algısının farklı değişkenler arasındaki ilişkilerde aracı bir mekanizma olarak işlev gördüğünü göstermekte olup, örgütsel adaletin aracılık rolünü destekler niteliktedir.

Yanık ve Naktiyok (2017) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, etik (ahlaki) liderliğin çalışanların iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde örgütsel güven ve örgütsel adalet algısının aracı rolü incelenmiştir. Araştırma kapsamında Ankara OSTİM organize sanayi bölgesinde faaliyet gösteren işletmelerde çalışan 414 işgörenden anket yöntemiyle veri toplanmış ve elde edilen veriler yapısal eşitlik modeli ile analiz edilmiştir. Araştırma bulgularına göre, etik liderliğin iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet ile örgütsel güven üzerinde pozitif yönlü; işten ayrılma niyeti üzerinde ise negatif yönlü etkisinin bulunduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte örgütsel adalet ve örgütsel güvenin, etik liderlik ile çalışanların iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerde tam aracı rol üstlendiği belirlenmiştir. Ayrıca örgütsel adaletin, etik liderlik ile örgütsel güven arasındaki ilişkide kısmi aracılık rolüne sahip olduğu da saptanmıştır. Bu doğrultuda söz konusu çalışma, liderlik davranışlarının çalışan tutumları üzerindeki etkisinin örgütsel adalet algısı aracılığıyla gerçekleşebileceğini ortaya koymakta olup, örgütsel adaletin aracı rolünü güçlü bir şekilde desteklemektedir.

***H4: Örgütsel adalet, karizmatik liderlik ile iş doyumu arasında aracılık etkisi gösterir.***

Literatürde yer alan çalışmalar genel olarak değerlendirildiğinde, karizmatik liderliğin çalışanların iş doyumu ve örgütsel adalet algısı üzerinde önemli ve anlamlı etkiler yarattığı görülmektedir. Bununla birlikte örgütsel adalet algısının da iş doyumunun güçlü bir belirleyicisi olduğu birçok araştırmada ortaya konulmuştur. Ancak söz konusu değişkenlerin

çoğunlukla ikili ilişkiler çerçevesinde ele alındığı, karizmatik liderlik, örgütsel adalet algısı ve iş doyumunun birlikte bütüncül bir model içerisinde incelendiği çalışmaların sınırlı olduğu görülmektedir.

Bu doğrultuda, mevcut araştırmada karizmatik liderliğin iş doyumunu ve örgütsel adalet algısı üzerindeki etkileri ile örgütsel adalet algısının karizmatik liderlik ile iş doyumunu arasındaki ilişkide aracı rolü bütüncül bir çerçevede ele alınmıştır. Literatürde elde edilen bulgular temel alınarak karizmatik liderliğin iş doyumunu ve örgütsel adalet algısını pozitif yönde etkileyeceği, ayrıca örgütsel adalet algısının iş doyumunu üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunacağı varsayılmıştır. Bunun yanı sıra örgütsel adalet algısının, karizmatik liderlik ile iş doyumunu arasındaki ilişkide aracı bir değişken olarak rol üstleneceği öngörülmüştür. Bu kapsamda araştırmanın hipotezleri aşağıdaki şekilde oluşturulmuş ve değişkenler arasındaki ilişkiler ampirik olarak test edilmiştir.

### 3. YÖNTEM

Bu araştırmanın amacı, karizmatik liderliğin banka çalışanlarının iş doyumuna etkisinde örgütsel adalet algısının aracılık rolünü belirlemek ve değişkenler arası etkilerini incelemektir. Günümüz bankacılık sektöründe yoğun rekabet, yüksek performans beklentileri ve müşteri odaklı hizmet anlayışı, çalışanların örgütsel tutum ve davranışlarını önemli ölçüde etkilemektedir. Bu bağlamda liderlik tarzlarının çalışanların iş doyumunu ve örgütsel adalet algısı üzerindeki rolünün incelenmesi hem akademik literatür hem de uygulama açısından önem taşımaktadır.

Araştırma kapsamında karizmatik liderlik davranışlarının çalışanların iş doyumuna üzerindeki etkisi doğrudan ve dolaylı ilişkiler çerçevesinde ele alınmıştır. Bu doğrultuda örgütsel adalet algısının söz konusu ilişkide aracılık rolü üstlenip üstlenmediği incelenmiştir. Böylece karizmatik liderlik ile iş doyumunu arasındaki ilişkinin mekanizması daha kapsamlı bir şekilde ortaya konulması amaçlanmıştır.

#### 3.1. Araştırmanın Hipotezleri

| Kod | Hipotez   |
|-----|---|
| H1  | Karizmatik liderlik iş doyumunu pozitif yönde etkiler.  |
| H2  | Karizmatik liderlik örgütsel adalet algısını pozitif yönde etkiler.                           |
| H3  | Örgütsel adalet algısı iş doyumunu pozitif yönde etkiler.                                     |
| H4  | Örgütsel adalet, karizmatik liderlik ile iş doyumunu arasında kısmi aracılık etkisi gösterir. |

*H1: Karizmatik liderlik, çalışanların iş doyumunu üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.*

Bu hipotez, literatürde karizmatik liderliğin motivasyon, aidiyet ve vizyon yoluyla çalışanların iş deneyimini iyileştirdiği bulgularına dayanmaktadır.

*H2: Karizmatik liderlik, çalışanların örgütsel adalet algısı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.*

Karizmatik liderler güven, değer verme, adil davranış ve temsil gücü ile çalışanların örgütteki adalet algısını yükseltmektedir.

*H3: Örgütsel adalet algısı, çalışanların iş doyumunu üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.*

Algılanan adalet, çalışanların işine yönelik tutumlarını ve duygusal bağlılıklarını güçlendiren temel bir değişkendir.

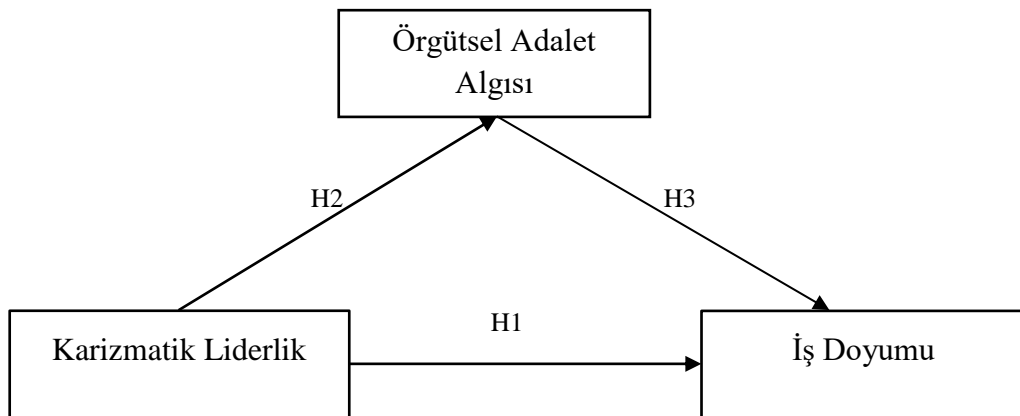
*H4: Örgütsel adalet, karizmatik liderlik ile iş doyumunu arasındaki ilişkide kısmi aracılık rolü üstlenmektedir.*

Bu hipotez, karizmatik lider davranışlarının örgütsel adaleti artırarak dolaylı biçimde iş doyumuna etki ettiği görüşüne dayanmaktadır. Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkinin tam mı yoksa kısmi mi aracılık oluşturduğu analiz aşamasında değerlendirilecektir.

### 3.1.1. Araştırma Modeli

Araştırmada karizmatik liderlik, örgütsel adalet algısı ve iş doyumunu arasındaki ilişkiler bütüncül bir model çerçevesinde ele alınmıştır. Bu kapsamda oluşturulan modelde karizmatik liderliğin iş doyumunu üzerindeki doğrudan etkisinin yanı sıra, örgütsel adalet algısı aracılığıyla dolaylı etkisinin de incelenmesi amaçlanmıştır.

Modelde karizmatik liderliğin iş doyumunu üzerindeki doğrudan etkisi H1 hipotezi ile ifade edilirken, karizmatik liderliğin örgütsel adalet algısı üzerindeki etkisi H2 hipotezi ile açıklanmaktadır. Örgütsel adalet algısının iş doyumunu üzerindeki etkisi ise H3 hipotezi kapsamında ele alınmıştır.



H4: Aracılık Yolu (H2+H3)

Şekil 3.1. Hipotezler Arası İlişki Görseli (Koçel, 2014: 736)

Bununla birlikte, örgütsel adalet algısının karizmatik liderlik ile iş doyumu arasındaki ilişkide aracı rol üstlendiği varsayımı H4 hipotezi ile test edilmektedir. Bu bağlamda model, karizmatik liderliğin iş doyumu üzerindeki etkisinin yalnızca doğrudan değil, aynı zamanda örgütsel adalet algısı üzerinden dolaylı olarak da gerçekleştiğini ortaya koymayı hedeflemektedir.

### **3.2. Evren ve Örneklem**

Araştırmanın evrenini Türkiye’de bankacılık sektöründe faaliyet gösteren banka çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise kamu ve özel bankalarda görev yapan toplam 281 banka çalışanı oluşturmaktadır. Örneklem büyüklüğünün yeterliliği, kullanılan istatistiksel analiz yöntemleri doğrultusunda değerlendirilmiştir. Tabachnick ve Fidell (2013), regresyon analizlerinde örneklem büyüklüğünün bağımsız değişken sayısına göre yeterli olması gerektiğini belirtmektedir. Büyüköztürk (2011) ise sosyal bilimlerde gerçekleştirilen çok değişkenli istatistiksel analizlerde yeterli örneklem büyüklüğünün sonuçların güvenilirliği açısından önemli olduğunu ifade etmektedir. Bu doğrultuda, çalışmada kullanılan korelasyon, regresyon, doğrulayıcı faktör analizi ve aracılık analizleri dikkate alındığında 281 katılımcıdan oluşan örneklem büyüklüğü yeterli kabul edilmiştir.

Örneklem seçiminde zaman ve maliyet kısıtları dikkate alınarak olasılıksız örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Bu doğrultuda araştırma verileri açık rıza esasına dayalı olarak gönüllü olan banka çalışanlarından elde edilmiştir.

### **3.3. Veri Toplama Yöntemi ve Araçları**

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Anket formu dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorulara yer verilmiştir. İkinci bölümde karizmatik liderlik algısını ölçmek amacıyla Karizmatik Liderlik Ölçeği, üçüncü bölümde çalışanların iş doyum düzeylerini belirlemek amacıyla İş Doyumu Ölçeği ve dördüncü bölümde ise örgütsel adalet algısını ölçmek amacıyla Örgütsel Adalet Ölçeği kullanılmıştır.

Araştırmada kullanılan Karizmatik Liderlik Ölçeği, Conger ve Kanungo (1987) tarafından geliştirilen karizmatik liderlik yaklaşımına dayanmaktadır. Ölçek, çalışanların yöneticilerini karizmatik liderlik özellikleri açısından algılama düzeylerini ölçmeye yönelik

olarak oluşturulmuş olup toplam 20 maddeden oluşmaktadır. Ölçek, uluslararası literatürde olduğu gibi Türkiye’de de birçok çalışmada kullanılmış ve geçerlilik ile güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Türkiye’de gerçekleştirilen çalışmalarda (Çankaya, 2014; Aykanat, 2010; Arabacı vd., 2014) ölçeğin Cronbach Alpha katsayılarının kabul edilebilir sınırların ( $\alpha \geq 0,70$ ) üzerinde yüksek iç tutarlılık katsayılarına sahip olduğu ve farklı örneklemeler üzerinde güvenilir sonuçlar verdiği rapor edilmiştir. Ayrıca araştırmada kullanılan ölçek ifadelerinin oluşturulmasında Diş’in (2021) “Örgütlerde Karizmatik Liderlik, İş Tatmini ve Örgütsel Abominasyon Etkileşimi” adlı yüksek lisans tezinden yararlanılmıştır.

İş doyumunu ölçmek amacıyla kullanılan Minnesota İş Doyumu Ölçeği, literatürde yaygın olarak kullanılan ve çalışanların işlerine yönelik genel memnuniyet düzeylerini belirlemeyi amaçlayan ölçeklerden yararlanılarak oluşturulmuştur. Ölçeğin geçerlilik ve güvenilirliği hem uluslararası hem de ulusal düzeyde birçok araştırmada test edilmiştir. Türkiye’de yapılan çalışmalarda iş doyumunu ölçeğinin farklı sektörlerde uygulanarak yüksek güvenilirlik katsayılarına ulaşıldığı görülmektedir (Yelboğa, 2007; Keleş, 2007; Bozkurt ve Bozkurt, 2008). Bu bulgular, ölçeğin Türk kültürel bağlamında da kabul edilebilir sınırların ( $\alpha \geq 0,70$ ) üzerinde geçerli ve güvenilir ölçümler sunduğunu ortaya koymaktadır. Araştırmada kullanılan iş doyumunu ölçeği ifadelerinin oluşturulmasında Özcan’ın (2024) “Yöneticilerin Liderlik Özelliklerinin Çalışanların İş Doyumu Üzerine Etkisi” adlı yüksek lisans tezinden yararlanılmıştır.

Örgütsel adalet algısını ölçmek amacıyla ise Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen Örgütsel Adalet Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek; dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet boyutlarını kapsamakta olup toplam 20 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin Türkçe uyarlaması ve geçerlilik–güvenirlik çalışmaları farklı araştırmacılar tarafından gerçekleştirilmiştir. Türkiye’de bankacılık, eğitim ve sağlık sektörlerinde yapılan çalışmalarda ölçeğin kabul edilebilir sınırların ( $\alpha \geq 0,70$ ) üzerinde güvenilirlik katsayılarına sahip olduğu ve örgütsel adalet algısını ölçmede uygun bir araç olduğu belirlenmiştir (İşcan ve Sayın, 2010; Altaş ve Çekmecelioğlu, 2015; Karavardar, 2015). Ayrıca araştırmada kullanılan örgütsel adalet ölçeği ifadelerinin oluşturulmasında Akyürek’in (2024) “Paternalist Liderliğin Örgütsel Adalet Algısı Üzerindeki Etkisi” adlı yüksek lisans tezinden yararlanılmıştır.

Araştırmada kullanılan tüm ölçekler beşli Likert tipi derecelendirme ölçeği (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum) şeklinde düzenlenmiştir. Bu araştırma kapsamında ölçeklerin güvenilirlik düzeyleri Cronbach Alpha katsayısı ile test edilmiş ve elde edilen bulgular doğrultusunda ölçeklerin güvenilir ölçüm araçları olduğu belirlenmiştir.

### **3.4. Veri Toplama Süreci**

Araştırmada veri toplama süreci 23 Eylül 2025- 11 Ocak 2026 tarihleri arasında yaklaşık dört ay sürmüş olup, bu süreçte farklı illerde görev yapan bankacılara ulaşılmaya çalışılmıştır.

Anket formu dijital platformlar aracılığıyla katılımcılara iletilmiş, katılımın artırılması amacıyla araştırmacı tarafından bireysel iletişim yolları da kullanılmıştır. Ayrıca araştırmacı tarafından saha desteği sağlanarak, farklı illerde görev yapan banka çalışanları ile doğrudan iletişime geçilmiş ve veri toplama sürecine katkı sağlanmıştır.

Bu kapsamda, özellikle Bilecik ve Bursa ilinde faaliyet gösteren banka yöneticileri ile yüz yüze görüşmeler gerçekleştirilmiş, diğer illerde çalışan banka çalışanlarına online anket formunun ulaştırılması sağlanmıştır.

### **3.5. Veri Analiz Yöntemi**

Araştırma kapsamında elde edilen veriler, Statistical Package for the Social Sciences (SPSS 26.0) ve Analysis of Moment Structures (AMOS 26.0) paket programları kullanılarak analiz edilmiştir. Verilerin analizine başlamadan önce eksik veri ve aykırı değer kontrolleri gerçekleştirilmiştir. Değişkenlerin normal dağılıma uygunluğu çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerleri üzerinden değerlendirilmiştir. Elde edilen değerlerin -2 ile +2 aralığında olduğu görülmüş ve verilerin normal dağılım varsayımını sağladığı kabul edilmiştir (George ve Mallery, 2010).

Bununla birlikte, örneklem büyüklüğünün yeterli düzeyde olması (n=281) ve analizlerde bootstrap yönteminin kullanılması nedeniyle parametrik analiz tekniklerinden de yararlanılmıştır. Büyüköztürk'e (2018) göre büyük örneklemelerde normal dağılım varsayımındaki sapmalar parametrik test sonuçlarını önemli ölçüde etkilememektedir. Ayrıca

bootstrap yöntemi, yeniden örnekleme tekniğine dayanan güçlü bir yöntem olarak değerlendirilmektedir (Efron ve Tibshirani, 1993).

Araştırmada kullanılan ölçeklerin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) uygulanmış ve model uyum iyiliği indeksleri değerlendirilmiştir. Değişkenler arasındaki ilişkilerin belirlenmesinde Pearson korelasyon analizi kullanılmıştır. Değişkenler arasındaki nedensel ilişkilerin ve etki düzeylerinin incelenmesinde regresyon analizi uygulanmıştır.

Ayrıca, örgütsel adalet algısının aracılık etkisini test etmek amacıyla Hayes (2022) tarafından geliştirilen Aracılık Analizi Yöntemi (PROCESS 4.2 Model 4) makrosu kullanılmış ve bootstrap yöntemi ile dolaylı etkiler analiz edilmiştir.

## 4. BULGULAR

### 4.1. Demografik Bulgular

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının demografik özellikleri incelendiğinde, katılımcıların cinsiyet dağılımının dengeli bir yapı gösterdiği, %52,3' ünün erkek, kadın %47,7' sinin ise kadın çalışanlar olduğu görülmektedir. Medeni durum açısından değerlendirildiğinde, katılımcıların %66,2'sinin evli, %33,8'inin bekâr olduğu tespit edilmiştir. Yaş değişkeni bakımından incelendiğinde ise örneklemin büyük bir bölümünü 30–39 yaş aralığındaki çalışanların (%46,6) oluşturduğu, bunu 20–29 yaş grubu (%27,4) ve 40–49 yaş grubu (%21,7) çalışanların izlediği belirlenmiştir. Eğitim düzeyi açısından bakıldığında, katılımcıların çoğunluğunun lisans mezunu olduğu (%52,7), bunu ön lisans (%24,9) ve yüksek lisans (%17,4) mezunlarının takip ettiği görülmektedir.

Katılımcıların mevcut bankalarında çalışma süreleri incelendiğinde, en yüksek oranın 2–5 yıl arası çalışanlara (%27,0) ait olduğu, bunu 11–19 yıl arası çalışma süresine sahip çalışanların (%26,0) izlediği belirlenmiştir. Bankacılık sektöründeki toplam çalışma süresi açısından değerlendirildiğinde ise en yüksek oranın 11–19 yıl arası çalışma süresine sahip çalışanlardan (%29,9) oluştuğu görülmektedir. Günlük ortalama müşteri yoğunluğu bakımından katılımcıların büyük bir kısmının günde 26–50 kişi aralığında müşteriyle hizmet verdiği (%42,3) tespit edilmiştir. Aylık net gelir düzeyleri incelendiğinde ise çalışanların önemli bir bölümünün 60.001–85.000 TL gelir grubunda (%37,4) yer aldığı görülmektedir. Demografik değişkenlere ilişkin ayrıntılı bilgiler Tablo 4.1'de sunulmuştur.

**Tablo 4.1.** Katılımcıların Demografik Özellikleri

| Özellikler                |      |      | Özellikler            |      |      |
|---------------------------|------|------|-----------------------|------|------|
| Cinsiyet                  | Sayı | %    | Medeni Durum          | Sayı | %    |
| Kadın                     | 134  | 47,7 | Bekar                 | 95   | 33,8 |
| Erkek                     | 147  | 52,3 | Evli                  | 186  | 66,2 |
| Yaş                       |      |      | Eğitim Durumu         |      |      |
| 20-29                     | 77   | 27,4 | Ön Lisans             | 70   | 24,9 |
| 30-39                     | 131  | 46,6 | Lisans                | 148  | 52,7 |
| 40-49                     | 61   | 21,7 | Yüksek Lisans         | 49   | 17,4 |
| 50 ve Üzeri               | 12   | 4,3  | Doktora               | 14   | 5,0  |
| Banka Türü                |      |      | Görevi                |      |      |
| Kamu                      | 139  | 49,5 | Müşteri Temsilcisi    | 100  | 35,6 |
| Özel                      | 142  | 50,5 | Operasyon Görevlisi   | 74   | 26,3 |
|                           |      |      | Şube Müdürü           | 39   | 13,9 |
|                           |      |      | Diğer                 | 68   | 24,2 |
| İş Yerinde Çalışma Süresi |      |      | Toplam Çalışma Süresi |      |      |
| 6 Ay- 2 Yıl               | 60   | 21,4 | 6 Ay- 2 Yıl           | 40   | 14,2 |

**Tablo 4.1.** Devamı

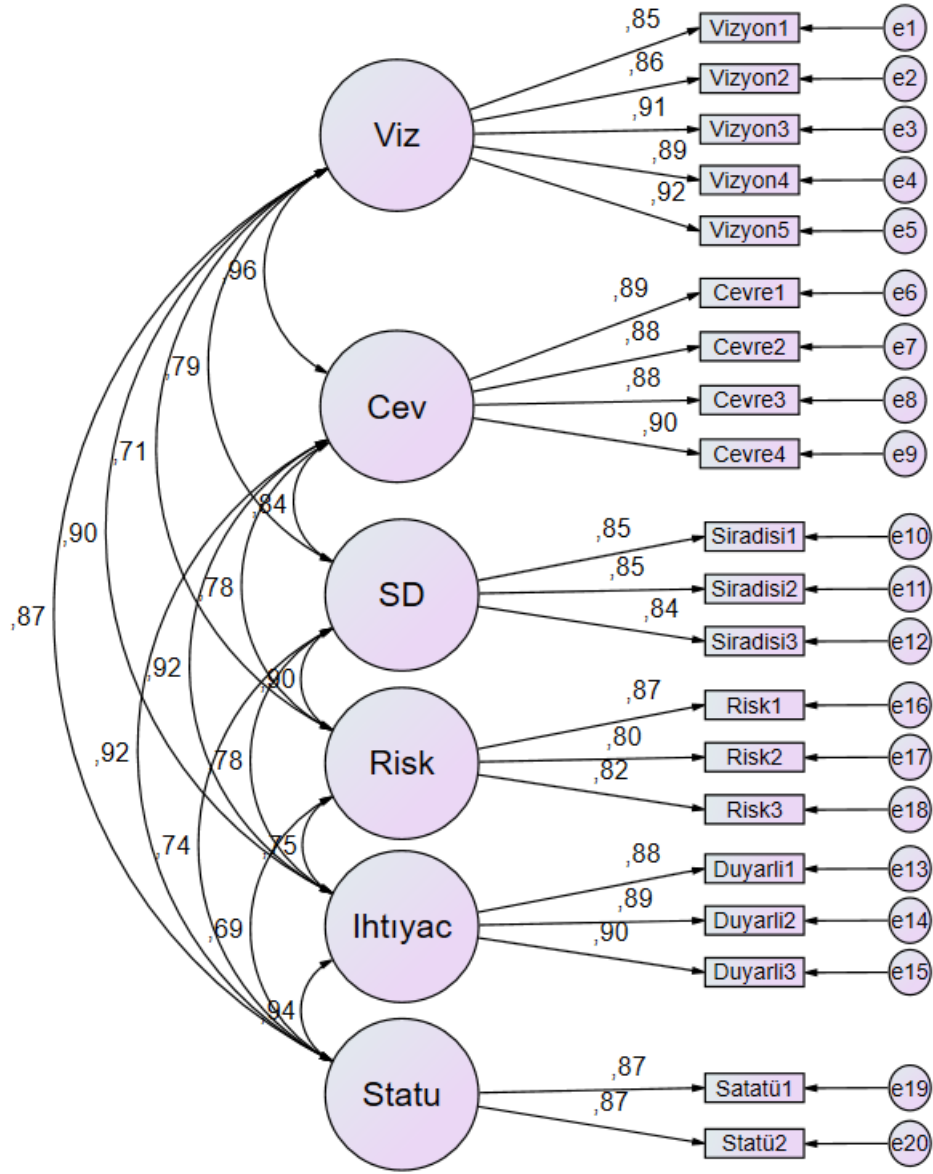
|                          |     |      |                    |     |      |
|--------------------------|-----|------|--------------------|-----|------|
| 2- 5 Yıl                 | 76  | 27,0 | 2- 5 Yıl           | 61  | 21,7 |
| 6- 10 Yıl                | 54  | 19,2 | 6- 10 Yıl          | 63  | 22,4 |
| 11- 19 Yıl               | 73  | 26,0 | 11- 19 Yıl         | 84  | 29,9 |
| 20 Yıl ve Üzeri          | 18  | 6,4  | 20 Yıl ve Üzeri    | 33  | 11,7 |
| <b>Müşteri Yoğunluğu</b> |     |      | <b>Gelir</b>       |     |      |
| 0-25 Kişi                | 64  | 22,8 | 25.000-30.000 TL   | 13  | 4,6  |
| 26-50 Kişi               | 119 | 42,3 | 30.001-45.000 TL   | 25  | 8,9  |
| 51-100 Kişi              | 58  | 20,6 | 45.001-60.000 TL   | 87  | 31,0 |
| 101 Kişi ve Üzeri        | 40  | 14,2 | 60.001-85.000 TL   | 105 | 37,4 |
|                          |     |      | 85.000 TL ve Üzeri | 51  | 18,1 |

## 4.2. Geçerlilik ve Güvenilirlik

Bu araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik düzeylerini belirlemek amacıyla çeşitli analizler gerçekleştirilmiştir. Öncelikle ölçme araçlarının yapı geçerliliğini test etmek amacıyla AMOS programı kullanılarak Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) uygulanmıştır. DFA kapsamında model uyum indeksleri ve faktör yükleri incelenmiştir. Ardından, ölçeklerin iç tutarlılık düzeylerini belirlemek amacıyla Cronbach Alpha ( $\alpha$ ) güvenilirlik katsayıları hesaplanmıştır. Elde edilen bulgular doğrultusunda, araştırmada kullanılan ölçeklerin hem geçerli hem de güvenilir ölçüm araçları olduğu değerlendirilmiştir.

### 4.2.1. Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA)

Analiz kapsamında model uyum indeksleri ve faktör yükleri incelenmiş, elde edilen değerler literatürde kabul edilen uyum kriterleri çerçevesinde değerlendirilmiştir (Meydan ve Şeşen, 2015). Bu doğrultuda, ölçüm modelinin geçerliliği test edilmiştir.



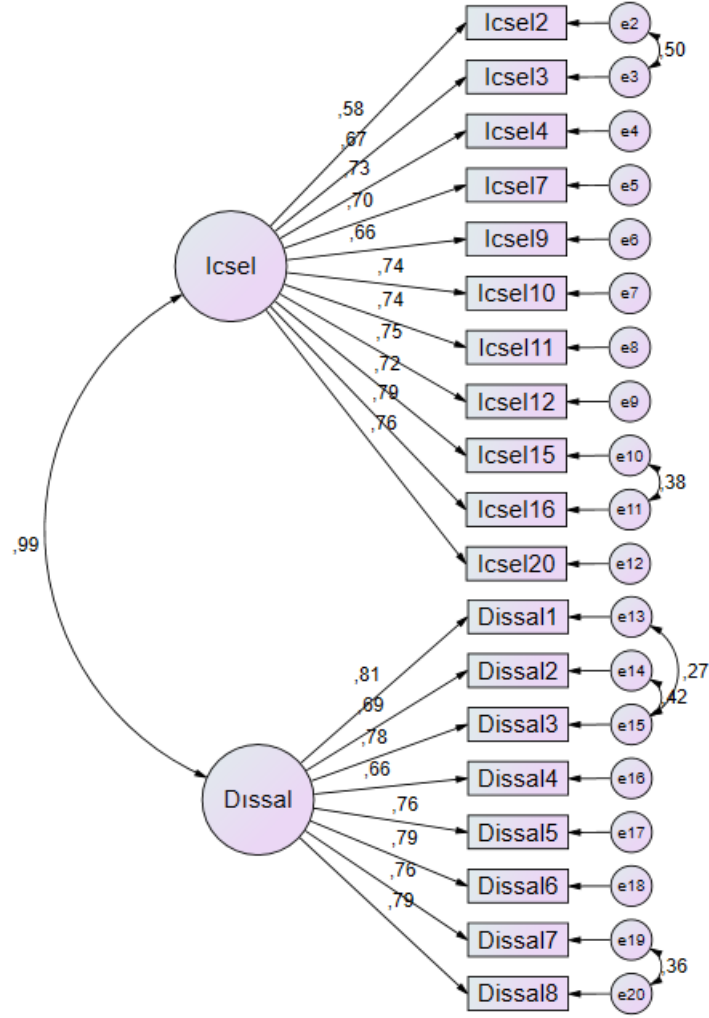
**Şekil 4.1.** Karizmatik Liderlik Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) Modeli

Karizmatik liderlik ölçeğine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi Şekil 4.1’de sunulmuştur. Araştırma kapsamında karizmatik liderlik ölçeğinin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla AMOS programı kullanılarak doğrulayıcı faktör analizi (DFA) uygulanmıştır. Analiz sonucunda elde edilen model uyum indeksleri incelendiğinde;  $\chi^2/df$  değerinin 2.715, RMSEA değerinin 0.078, CFI değerinin 0.956 ve SRMR değerinin 0.0456 olduğu görülmüştür. Literatürde  $\chi^2/df$  değerinin 3’ün altında, RMSEA ve SRMR değerlerinin 0.08’in altında, CFI değerinin ise 0.90’ın üzerinde olmasının kabul edilebilir uyuma işaret ettiği

belirtilmektedir (Hu ve Bentler, 1999; Kline, 2015). Bu doğrultuda elde edilen bulgular, karizmatik liderlik ölçeğinin iyi düzeyde uyum gösterdiğini ve yapı geçerliliğinin sağlandığını ortaya koymaktadır (Meydan ve Şeşen, 2015).

Modele ait standardize edilmiş faktör yükleri incelendiğinde tüm maddelerin ilgili faktörler üzerinde anlamlı ve kabul edilebilir sınırların üzerinde yükler aldığı belirlenmiştir. Literatürde standardize faktör yüklerinin 0.50 ve üzerinde olmasının kabul edilebilir, 0.70 ve üzerindeki değerlerin ise güçlü faktör yüklerine işaret ettiği belirtilmektedir (Hair vd., 2014). Bu araştırmada karizmatik liderlik ölçeğini oluşturan boyutlara ilişkin faktör yüklerinin 0.80 ile 0.92 arasında değiştiği görülmektedir. Elde edilen bu bulgular, ölçeğin alt boyutlarının ilgili yapıyı güçlü biçimde temsil ettiğini ve ölçüm modelinin yapı geçerliliğini desteklediğini göstermektedir.

Ayrıca faktörler arasındaki ilişkilerin pozitif yönde olduğu belirlenmiş olup, alt boyutların karizmatik liderlik yapısını bütüncül biçimde açıkladığı değerlendirilmiştir. Bu doğrultuda modelin araştırma kapsamında kullanılmasının uygun olduğu sonucuna ulaşılmıştır.



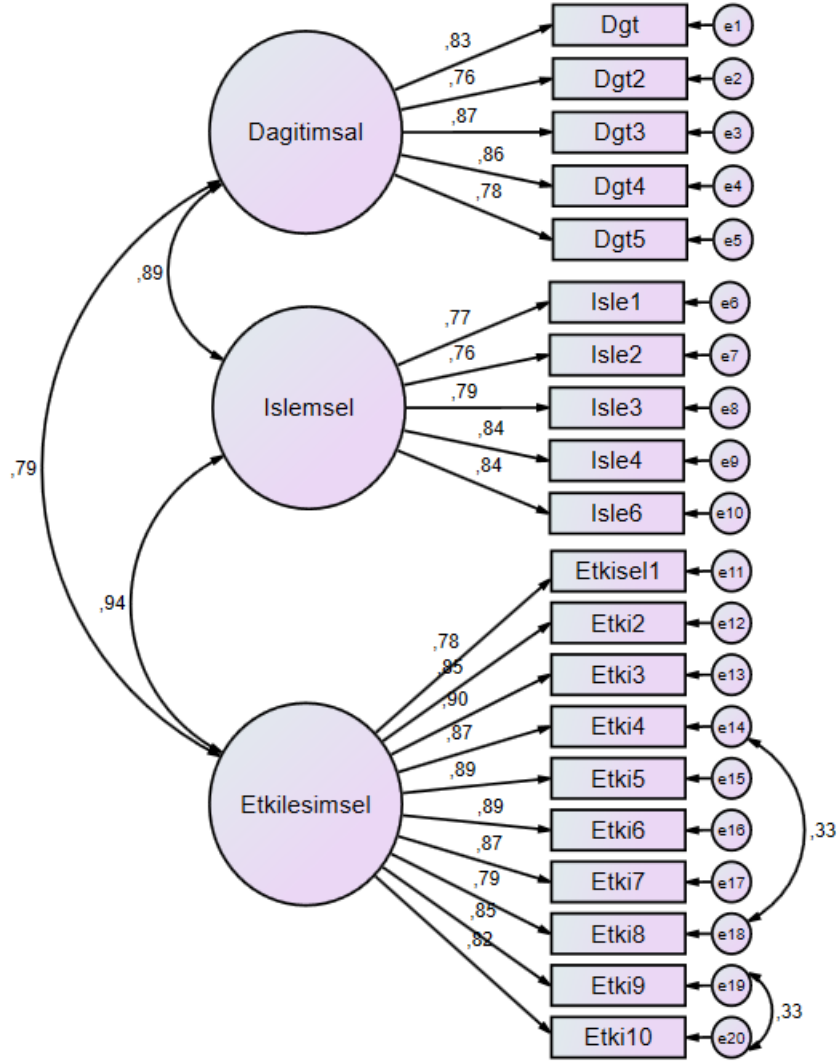
Şekil 4.2. İş Doymu Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) Modeli

İş doymu ölçeğine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi sonuçları Şekil 4.2’de sunulmuştur. Araştırma kapsamında iş doymu ölçeğinin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla AMOS programı kullanılarak (DFA) uygulanmıştır. Analiz sürecinde, ölçekte yer alan İçsel 1 maddesinin faktör yükünün 0,41 olarak 0,50’nin altında kalması ve AVE değerlerini olumsuz etkilemesi nedeniyle analizden çıkarılmasına karar verilmiştir. Literatürde faktör yükünün 0,50 ve üzerinde olmasının kabul edilebilir olduğu belirtilmektedir (Hair vd., 2014). Bu doğrultuda analizler 19 madde üzerinden gerçekleştirilmiştir.

Elde edilen model uyum indeksleri incelendiğinde;  $\chi^2/df$  değerinin 3,628, RMSEA değerinin 0,097, CFI değerinin 0,902 ve SRMR değerinin 0,0511 olduğu görülmüştür. Literatürde  $\chi^2/df$  değerinin 5’in altında, CFI değerinin 0,90 ve üzerinde, SRMR değerinin 0,08’in altında olmasının kabul edilebilir model uyumuna işaret ettiği; RMSEA değerinin ise

0,10'un altında olmasının kabul edilebilir sınırlar içerisinde değerlendirildiği belirtilmektedir (Hu ve Bentler, 1999; Kline, 2015; Hair vd., 2014). Bu doğrultuda iş doyumunu olęeğine ilişkin doğrulatoryıcı faktör analizinin kabul edilebilir düzeyde model uyumu sağladığı değerlendirilmiştir.

Modele ait standardize edilmiş faktör yükleri incelendiğinde, içsel doyum boyutuna ait maddelerin faktör yüklerinin 0,58 ile 0,76 arasında, dışsal doyum boyutuna ait maddelerin faktör yüklerinin ise 0,66 ile 0,81 arasında değiştiği belirlenmiştir. Literatürde faktör yüklerinin 0,50 ve üzerinde olmasının kabul edilebilir düzeyde olduğu ifade edilmektedir (Hair vd., 2014). Bu doğrultuda tüm maddelerin ilgili faktörleri yeterli düzeyde temsil ettiği görölmektedir. Ayrıca içsel doyum ve dışsal doyum boyutları arasındaki ilişkinin pozitif yönde ve yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir.



**Şekil 4.3.** Örgütsel Adalet Algısı Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) Modeli

Örgütsel adalet ölçeğine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi sonuçları Şekil 4.3'te sunulmuştur. Araştırma kapsamında örgütsel adalet ölçeğinin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla AMOS programı kullanılarak (DFA) uygulanmıştır. Analiz kapsamında model uyum indeksleri ve standardize edilmiş faktör yükleri incelenmiş, elde edilen değerler literatürde kabul edilen sınırlar çerçevesinde değerlendirilmiştir.

Analiz sonucunda elde edilen model uyum indeksleri incelendiğinde;  $\chi^2/df$  değerinin 3,254 olduğu, RMSEA değerinin 0,090, CFI değerinin 0,934 ve SRMR değerinin 0,0424 olduğu görülmüştür. Literatürde  $\chi^2/df$  değerinin 5'in altında olmasının kabul edilebilir uyuma, CFI değerinin 0,90 ve üzerinde olmasının iyi uyuma, SRMR değerinin 0,08'in altında olmasının kabul edilebilir uyuma ve RMSEA değerinin 0,10'un altında olmasının kabul

edilebilir model uyumuna işaret ettiği belirtilmektedir (Hu ve Bentler, 1999; Kline, 2015; Hair vd., 2014). Bu doğrultuda örgütsel adalet ölçeğine ilişkin doğrulayıcı faktör analizinin kabul edilebilir düzeyde model uyumu sağladığı değerlendirilmiştir.

Modele ait standardize edilmiş faktör yükleri incelendiğinde, dağıtımsal adalet boyutuna ait maddelerin faktör yüklerinin 0,76 ile 0,87 arasında, işlemsel adalet boyutuna ait maddelerin faktör yüklerinin 0,76 ile 0,84 arasında ve etkileşimsel adalet boyutuna ait maddelerin faktör yüklerinin ise 0,78 ile 0,90 arasında değiştiği belirlenmiştir. Literatürde faktör yüklerinin 0,50 ve üzerinde olmasının kabul edilebilir, 0,70 ve üzerindeki değerlerin ise yüksek düzeyde olduğu belirtilmektedir (Hair vd., 2014). Bu doğrultuda tüm maddelerin ilgili faktörleri güçlü biçimde temsil ettiği görülmektedir.

Ayrıca örgütsel adalet ölçeğini oluşturan boyutlar arasındaki ilişkilerin pozitif yönde ve yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen bulgular doğrultusunda örgütsel adalet ölçeğinin üç boyutlu yapısının (dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet) doğrulandığı ve ölçüm modelinin geçerli olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

**Tablo 4.2.** Ölçeklere İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) Uyum İndeksleri

| Ölçek                  | $\chi^2/df$ | RMSEA | CFI   | SRMR  |
|------------------------|-------------|-------|-------|-------|
| Karizmatik Liderlik    | 2,715       | 0,078 | 0,956 | 0,045 |
| İş Doyumu              | 3,628       | 0,097 | 0,902 | 0,051 |
| Örgütsel Adalet Algısı | 3,254       | 0,090 | 0,934 | 0,042 |

Tablo 4.2 incelendiğinde, araştırma kapsamında kullanılan ölçeklere ilişkin (DFA) sonuçlarının literatürde kabul edilen uyum sınırları içerisinde olduğu görülmektedir. Literatürde  $\chi^2/df$  değerinin 5'in altında olmasının kabul edilebilir uyuma, CFI değerinin 0,90 ve üzerinde olmasının iyi uyuma, SRMR değerinin 0,08'in altında olmasının kabul edilebilir uyuma ve RMSEA değerinin 0,10'un altında olmasının kabul edilebilir model uyumuna işaret ettiği belirtilmektedir (Hu ve Bentler, 1999; Kline, 2015; Hair vd., 2014). Bu doğrultuda karizmatik liderlik ölçeğine ait uyum indekslerinin iyi düzeyde; iş doyumunu ve örgütsel adalet algısı ölçeklerine ait uyum indekslerinin ise kabul edilebilir düzeyde olduğu belirlenmiştir. Elde edilen bulgular doğrultusunda araştırmada kullanılan ölçüm modellerinin yapı geçerliliğini sağladığı ifade edilebilir.

#### 4.2.2. Yakınsak Geçerlilik (AVE ve CR)

Araştırma kapsamında kullanılan ölçeklerin yakınsak geçerliliğini değerlendirmek amacıyla Ortalama Açıklanan Varyans (Average Variance Extracted- AVE) ve Bileşik Güvenilirlik (Composite Reliability- CR) değerleri hesaplanmıştır. Literatürde AVE değerinin 0,50 ve üzerinde olmasının yakınsak geçerliliğin sağlandığını, CR değerinin ise 0,70 ve üzerinde olmasının ölçeklerin yeterli düzeyde güvenilir olduğunu gösterdiği belirtilmektedir (Fornell ve Larcker, 1981; Hair vd., 2014).

**Tablo 4.3.** Ölçklere İlişkin Yakınsak Geçerlilik (AVE) ve Bileşik Güvenilirlik (CR) Değerleri

| Boyut                          | AVE  | CR   |
|--------------------------------|------|------|
| Vizyon                         | 0,77 | 0,94 |
| Çevresel Duyarlılık            | 0,79 | 0,94 |
| Sıradışı Davranışlar Sergileme | 0,71 | 0,88 |
| İhtiyaçlara Duyarlılık         | 0,79 | 0,92 |
| Risk Alma                      | 0,68 | 0,86 |
| Statükoyu Sürdürmeme           | 0,76 | 0,89 |
| İçsel Doyum                    | 0,51 | 0,91 |
| Dışsal Doyum                   | 0,56 | 0,91 |
| Dağıtımsal Adalet              | 0,69 | 0,92 |
| İşlemsel Adalet                | 0,64 | 0,90 |
| Etkileşimsel Adalet            | 0,73 | 0,96 |

Tablo 4.3 incelendiğinde, araştırmada kullanılan ölçeklerin yakınsak geçerliliğini değerlendirmek amacıyla hesaplanan Ortalama Açıklanan Varyans (AVE) ve Bileşik Güvenilirlik (CR) değerlerinin literatürde kabul edilen sınırlar içerisinde olduğu görülmektedir. Literatürde AVE değerinin 0,50 ve üzerinde, CR değerinin ise 0,70 ve üzerinde olmasının yakınsak geçerlilik ve bileşik güvenilirlik açısından yeterli kabul edildiği belirtilmektedir (Fornell ve Larcker, 1981; vd., 2014). Buna göre tüm boyutlara ait AVE değerlerinin 0,50'nin üzerinde, CR değerlerinin ise 0,70'in üzerinde olduğu belirlenmiştir. Ayrıca CR değerlerinin AVE değerlerinden yüksek olması, ölçüm modelinin içsel tutarlılığının sağlandığını göstermektedir (Fornell ve Larcker, 1981).

Bununla birlikte, iş doyumunu ölçeğinin içsel doyum boyutunda doğrulayıcı faktör analizi sürecinde düşük faktör yüküne sahip bir maddenin (İçsel 1) modelden çıkarılması nedeniyle bu boyuta ait AVE değerinin 0,51 ile eşik değere yakın gerçekleştiği görülmektedir. Ancak söz konusu boyuta ait CR değerinin 0,91 gibi yüksek bir düzeyde olması, içsel doyum boyutu açısından da yakınsak geçerliliğin sağlandığını göstermektedir (Hair vd., 2014).

Elde edilen bu bulgular doğrultusunda, araştırmada kullanılan ölçeklerin yakınsak geçerliliğe sahip olduğu ve ölçüm modelinin genel olarak geçerli ve güvenilir olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

#### 4.2.3. Güvenilirlik Analizi

Araştırmada kullanılan karizmatik liderlik, iş doyumunu ve örgütsel adalet algısı ölçeklerinin güvenilirliğini belirlemek amacıyla Cronbach Alpha katsayısı ve madde-toplam korelasyonları incelenmiştir. Analiz öncesinde ölçekler toplam 60 maddeden oluşmakta olup, iş doyumunu ölçeğine ait bir maddenin madde-toplam korelasyon değerinin kabul edilebilir sınır olan 0,30'un altında kalması ve ölçeğin genel güvenilirliğini olumsuz etkilemesi nedeniyle analizden çıkarılmasına karar verilmiştir (Büyüköztürk, 2011). Bu doğrultuda analizler 59 madde üzerinden gerçekleştirilmiştir.

**Tablo 4.4.** Güvenilirlik İstatistiği

| Ölçek                  | Cronbach Alpha ( $\alpha$ ) | Madde Sayısı |
|------------------------|-----------------------------|--------------|
| Karizmatik Liderlik    | 0,974                       | 20           |
| İş Doyumu              | 0,955                       | 19           |
| Örgütsel Adalet Algısı | 0,971                       | 20           |

Tablo 4.4' te yapılan güvenilirlik analizi sonucunda karizmatik liderlik ölçeğinin Cronbach Alpha değeri 0,974, iş doyumunu ölçeğinin 0,955 ve örgütsel adalet algısı ölçeğinin 0,971 olarak bulunmuştur. Literatürde Cronbach Alpha katsayısının 0,70 ve üzerinde olmasının kabul edilebilir, 0,80 ve üzerinde olmasının iyi, 0,90 ve üzerinde olmasının ise çok yüksek düzeyde iç tutarlılık gösterdiği belirtilmektedir (Nunnally ve Bernstein, 1994; George ve Mallery, 2010). Bu bağlamda elde edilen bulgular, araştırmada kullanılan tüm ölçeklerin çok yüksek düzeyde iç tutarlılığa sahip olduğunu göstermektedir.

Ölçeklere ait madde-toplam korelasyonları incelendiğinde, karizmatik liderlik ölçeğinde bu değerlerin 0,63 ile 0,86 arasında, iş doyumunu ölçeğinde 0,59 ile 0,78 arasında ve örgütsel adalet algısı ölçeğinde ise genel olarak 0,70'in üzerinde değiştiği görülmüştür. Literatürde madde-toplam korelasyonlarının 0,30'un üzerinde olmasının kabul edilebilir olduğu belirtilmektedir (Büyüköztürk, 2011). Bu sonuçlar, tüm maddelerin ölçtüklere yapılarla güçlü ve pozitif yönde ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır.

Ayrıca madde çıkarıldığında Cronbach Alpha değeri incelendiğinde, herhangi bir maddenin çıkarılması durumunda ölçeklerin genel güvenilirliğinde anlamlı bir artış olmadığı belirlenmiştir. Bu durum, maddelerin ölçeğin iç tutarlılığına olumlu katkı sağladığını göstermektedir (Field, 2013).

Elde edilen bulgular doğrultusunda, araştırmada kullanılan ölçeklerin yüksek düzeyde güvenilir olduğu ve analizlerde kullanılmaya uygun olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

### 4.3. Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırma kapsamında elde edilen verilere ilişkin tanımlayıcı istatistikler incelendiğinde, değişkenlere ait ortalama değerlerin birbirine oldukça yakın olduğu görülmektedir. Karizmatik liderlik değişkeninin ortalaması 3,66, iş doyumu değişkeninin ortalaması 3,64 ve örgütsel adalet algısı değişkeninin ortalaması 3,53 olarak tespit edilmiştir. Bu bulgular, katılımcıların genel olarak orta düzeyin üzerinde bir algıya sahip olduklarını göstermektedir.

**Tablo 4.5.** Tanımlayıcı İstatistikler

| Değişken               | N   | Minimum | Maksimum | Ortalama | Standart Sapma |
|------------------------|-----|---------|----------|----------|----------------|
| Karizmatik Liderlik    | 281 | 1       | 5        | 3,661    | 0,848          |
| İş Doyumu              | 281 | 1       | 5        | 3,638    | 0,783          |
| Örgütsel Adalet Algısı | 281 | 1       | 5        | 3,533    | 0,851          |

Tablo 4.5 incelendiğinde, araştırmada yer alan değişkenlere ait standart sapma değerlerinin 0,78 ile 0,85 aralığında olduğu ve tüm değişkenler için 1'in altında kaldığı görülmektedir. Bu durum, katılımcı yanıtlarının ortalama etrafında yoğunlaştığını ve verilerin homojen bir dağılım sergilediğini göstermektedir.

Ayrıca tüm değişkenler için minimum değer 1 ve maksimum değer 5 olması, ölçüm aracının beklenen aralıkta kullanıldığını ve veri setinde uç değer (outlier) probleminin bulunmadığını ortaya koymaktadır.

Elde edilen bu bulgular doğrultusunda, veri setinin genel eğilimi temsil etme açısından uygun olduğu ve parametrik analizlerin uygulanması için gerekli varsayımları sağladığı değerlendirilmektedir.

#### 4.4. Normallik Testi

Araştırmada kullanılan değişkenlerin normal dağılım gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla normallik varsayımı incelenmiştir. Bu kapsamda karizmatik liderlik, iş doyumunu ve örgütsel adalet algısı değişkenlerine ait çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerleri değerlendirilmiştir.

**Tablo 4.6.** Normallik Değerleri

| Değişken               | N   | Minimum | Maksimum | Ortalama | Standart Sapma | Skewness | Kurtosis |
|------------------------|-----|---------|----------|----------|----------------|----------|----------|
| Karizmatik Liderlik    | 281 | 1       | 5        | 3,661    | 0,848          | -1,047   | 1,513    |
| İş Doyumu              | 281 | 1       | 5        | 3,638    | 0,783          | -,826    | ,938     |
| Örgütsel Adalet Algısı | 281 | 1       | 5        | 3,533    | 0,851          | -,838    | ,526     |

Tablo 4.6. incelendiğinde analiz sonuçlarına göre karizmatik liderlik değişkenine ait çarpıklık değeri -1.047 ve basıklık değeri 1.513; iş doyumunu değişkenine ait çarpıklık değeri -0.826 ve basıklık değeri 0.938; örgütsel adalet algısı değişkenine ait çarpıklık değeri ise -0.838 ve basıklık değeri 0.526 olarak hesaplanmıştır. Elde edilen bu değerlerin tamamının -2 ile +2 aralığında yer aldığı görülmektedir.

Literatürde çarpıklık ve basıklık değerlerinin -2 ile +2 aralığında bulunmasının, verilerin normal dağılım varsayımını sağladığına işaret ettiği kabul edilmektedir (George ve Mallery, 2010). Bu doğrultuda araştırmada kullanılan değişkenlerin normal dağılım gösterdiği, verilerin parametrik istatistiksel analizler (korelasyon, regresyon ve aracılık analizi) için uygun olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

#### 4.5. Korelasyon Analizi

Araştırma kapsamında değişkenler arasındaki ilişkilerin belirlenmesi amacıyla Pearson korelasyon analizi yapılmıştır. Bu doğrultuda karizmatik liderlik, iş doyumunu ve örgütsel adalet algısı değişkenleri arasındaki ilişkiler incelenmiş ve elde edilen bulgular Tablo 4.7’de sunulmuştur.

**Tablo 4.7.** Korelasyon Analizi

| Değişken            | Ort. | SS   | 1       | 2       | 3     |
|---------------------|------|------|---------|---------|-------|
| Karizmatik Liderlik | 3,66 | 0,84 | 0,974   |         |       |
| İş Doyumu           | 3,63 | 0,78 | 0,841** | 0,955   |       |
| Örgütsel Adalet     | 3,53 | 0,85 | 0,803** | 0,900** | 0,971 |

N=281,  $p<0,01$  düzeyinde anlamlıdır.

Karizmatik liderlik ile iş doyumunu arasında pozitif yönlü ve çok yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki bulunduğu görülmektedir ( $r=0,841$ ;  $p<0,01$ ). Benzer şekilde karizmatik liderlik ile örgütsel adalet algısı arasında da pozitif yönlü ve çok yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ( $r=0,803$ ;  $p<0,01$ ). Ayrıca iş doyumunu ile örgütsel adalet algısı arasında pozitif yönlü ve çok yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir ( $r=0,900$ ;  $p<0,01$ ). Korelasyon katsayısının mutlak değer olarak 0,00–0,29 aralığında düşük, 0,30–0,69 aralığında orta ve 0,70–1,00 aralığında yüksek düzeyde ilişkiyi ifade ettiği kabul edilmektedir (Büyüköztürk, 2011).

Elde edilen bu bulgular, araştırmada ele alınan değişkenlerin birbiriyle pozitif yönlü ve güçlü ilişkiler içerisinde olduğunu göstermektedir. Bu durum, karizmatik liderlik arttıkça iş doyumunu ve örgütsel adalet algısının da artma eğiliminde olduğunu göstermekte olup, sonraki aşamada gerçekleştirilecek regresyon ve aracılık analizleri için uygun bir zemin oluşturmaktadır.

#### **4.6. Regresyon Analizi**

Araştırmada belirlenen hipotezleri test etmek amacıyla doğrusal regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir. Regresyon analizlerinde karizmatik liderlik, iş doyumunu ve örgütsel adalet algısı arasındaki nedensel ilişkiler incelenmiştir. Analizlere geçilmeden önce normallik varsayımının sağlandığı belirlenmiş ve parametrik testlerin uygulanmasının uygun olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Karizmatik liderliğin iş doyumunu üzerindeki etkisini incelemek amacıyla basit doğrusal regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Kurulan regresyon modelinin genel anlamlılığı F testi ile değerlendirilmiş ve modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir ( $F(1,279)=676,842$ ;  $p<0,001$ ). Modelin açıklayıcılık düzeyi incelendiğinde, iş doyumundaki

toplam varyansın %70,8'inin karizmatik liderlik tarafından açıklandığı görülmüştür ( $R^2=0,708$ ).

**Tablo 4.8.** Karizmatik Liderliğin İş Doyumu Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi

| Değişken            | B     | sh    | $\beta$ | t      | p     | Tolerans | VIF   |
|---------------------|-------|-------|---------|--------|-------|----------|-------|
| (Sabit)             | 0,795 | 0,112 | -       | 7,082  | 0,000 | -        | -     |
| Karizmatik Liderlik | 0,777 | 0,030 | 0,841   | 26,016 | 0,000 | 1,000    | 1,000 |

Bağımlı değişken: İş Doyumu  $F(1,279)=676,842$ ;  $p=0,000$ ;  $R^2=0,708$ ; Düzeltilmiş  $R^2=0,707$ ; Durbin-Watson=1,843

Tablo 4.8'de yer alan regresyon katsayıları incelendiğinde, karizmatik liderliğin iş doyumunu üzerinde pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir ( $\beta=0,841$ ;  $t=26,016$ ;  $p<0,001$ ). Bu bulgular doğrultusunda karizmatik liderlik düzeyi arttıkça çalışanların iş doyumlarının da arttığı ifade edilebilir. Ayrıca Durbin-Watson değerinin 1,843 olması, literatürde kabul edilen 1,5–2,5 aralığında yer aldığından modelde otokorelasyon sorununun bulunmadığını göstermektedir (Kalaycı, 2010). Elde edilen bulgular doğrultusunda H1 hipotezi kabul edilmiştir.

Karizmatik liderliğin örgütsel adalet algısı üzerindeki etkisini incelemek amacıyla basit doğrusal regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Kurulan regresyon modelinin genel anlamlılığı F testi ile değerlendirilmiş ve modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir ( $F(1,279)=508,043$ ;  $p<0,001$ ). Modelin açıklayıcılık düzeyi incelendiğinde, örgütsel adalet algısındaki toplam varyansın %64,6'sının karizmatik liderlik tarafından açıklandığı görülmüştür ( $R^2=0,646$ ).

**Tablo 4.9.** Karizmatik Liderliğin Örgütsel Adalet Algısı Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi

| Değişken            | B     | sh    | $\beta$ | t      | p     | Tolerans | VIF   |
|---------------------|-------|-------|---------|--------|-------|----------|-------|
| (Sabit)             | 0,582 | 0,134 | -       | 4,330  | 0,000 | -        | -     |
| Karizmatik Liderlik | 0,806 | 0,036 | 0,803   | 22,540 | 0,000 | 1,000    | 1,000 |

Bağımlı değişken: Örgütsel Adalet,  $F(1,279)=508,043$ ;  $p=0,000$ ;  $R^2=0,646$ ; Düzeltilmiş  $R^2=0,644$ ; Durbin-Watson=1,681

Tablo 4.9'da yer alan regresyon katsayıları incelendiğinde, karizmatik liderliğin örgütsel adalet algısı üzerinde pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir ( $\beta=0,803$ ;  $t=22,540$ ;  $p<0,001$ ). Bu bulgular doğrultusunda karizmatik liderlik düzeyi arttıkça örgütsel adalet algısının da arttığı ifade edilebilir. Ayrıca Durbin-Watson

değerinin 1,681 olması, modelde otokorelasyon sorununun bulunmadığını göstermektedir (Kalaycı, 2010). Elde edilen bulgular doğrultusunda H2 hipotezi kabul edilmiştir.

Örgütsel adalet algısının iş doyumunu üzerindeki etkisini incelemek amacıyla basit doğrusal regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Kurulan regresyon modelinin genel anlamlılığı F testi ile değerlendirilmiş ve modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir ( $F(1,279)=1182,523$ ;  $p<0,001$ ). Modelin açıklayıcılık düzeyi incelendiğinde, iş doyumundaki toplam varyansın %80,9'unun örgütsel adalet algısı tarafından açıklandığı görülmüştür ( $R^2=0,809$ ).

**Tablo 4.102.** Örgütsel Adalet Algısının İş Doyumu Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi

| Değişken        | B     | sh    | $\beta$ | t      | p     | Tolerans | VIF   |
|-----------------|-------|-------|---------|--------|-------|----------|-------|
| (Sabit)         | 0,715 | 0,087 | -       | 8,170  | 0,000 | -        | -     |
| Örgütsel Adalet | 0,828 | 0,024 | 0,900   | 34,388 | 0,000 | 1,000    | 1,000 |

Bağımlı değişken:İş Doyumu  $F(1,279)=1182,523$ ;  $p=0,000$ ;  $R^2=0,809$ ; Düzeltilmiş  $R^2=0,808$ ; Durbin-Watson=1,904

Tablo 4.10'da yer alan regresyon katsayıları incelendiğinde, örgütsel adalet algısının iş doyumunu üzerinde pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir ( $\beta=0,900$ ;  $t=34,388$ ;  $p<0,001$ ). Bu bulgular doğrultusunda örgütsel adalet algısı arttıkça çalışanların iş doyumlarının da arttığı ifade edilebilir. Ayrıca Durbin-Watson değerinin 1,904 olması, modelde otokorelasyon sorununun bulunmadığını göstermektedir (Kalaycı, 2010). Elde edilen bulgular doğrultusunda H3 hipotezi kabul edilmiştir.

#### 4.7. Aracılık (PROCESS) Analizi

Karizmatik liderliğin iş doyumunu üzerindeki etkisinde örgütsel adalet algısının aracılık rolünü incelemek amacıyla Hayes (2022) tarafından geliştirilen PROCESS 4.2 (Model 4) kullanılarak aracılık analizi gerçekleştirilmiştir. Analiz kapsamında karizmatik liderliğin iş doyumunu üzerindeki toplam etkisi, doğrudan etkisi ve örgütsel adalet algısı aracılığıyla oluşan dolaylı etkisi ayrı ayrı değerlendirilmiştir.

**Tablo 4.31.** Aracılık (PROCESS Model 4) Sonuçları

| Etki Türü          | Etki(B) | sh     | t      | p     | Alt GA<br>(LLCI) | Üst GA<br>(ULCI) |
|--------------------|---------|--------|--------|-------|------------------|------------------|
| Toplam Etki (c)    | 0,7768  | 0,0299 | 26,016 | 0,000 | 0,7180           | 0,8356           |
| Doğrudan Etki (c') | 0,3094  | 0,0361 | 8,559  | 0,000 | 0,2382           | 0,3805           |
| Dolaylı Etki (a×b) | 0,4674  | 0,0439 | -      | -     | 0,386            | 0,5571           |

Bağımlı değişken: İş Doyumu; N=281; Bootstrap örneklem sayısı= 5000, %95 güven aralığı.

Tablo 4.11 incelendiğinde, ilk adımda örgütsel adalet algısı modele dahil edilmeden, karizmatik liderliğin iş doyumunu tek başına ne ölçüde etkilediği incelenmiştir. Bu etki toplam etki (c yolu) olarak adlandırılmaktadır. Karizmatik liderlik puanı 1 birim arttığında iş doyumunun 0,7768 birim arttığı görülmektedir. Ayrıca karizmatik liderlik, iş doyumundaki toplam varyansın yaklaşık %70,8'ini açıklamaktadır ( $R^2=0,708$ ;  $B = 0,7768$ ;  $p<0,001$ ). Bu aşamada aracı değişken henüz modele dahil edilmemiştir.

Aracılık modelinin kurulabilmesi için bağımsız değişkenin (karizmatik liderlik), aracı değişkeni (örgütsel adalet algısı) anlamlı biçimde yordaması gerekmektedir. Karizmatik liderlik puanındaki 1 birimlik artışın örgütsel adalet algısında 0,8061 birimlik artışa yol açtığı görülmektedir ( $B = 0,7768$ ;  $p<0,001$ ). Ayrıca karizmatik liderlik, örgütsel adalet algısındaki varyansın yaklaşık %64,6'sını açıklamaktadır. Bu bulgu, aracılık modelinin ilk koşulunun sağlandığını göstermektedir.

Karizmatik liderliğin iş doyumunu üzerindeki etkisi, örgütsel adalet algısı modele dahil edildiğinde 0,7768'den 0,3094'e düşmüştür. Bu durum etkinin önemli bir kısmının örgütsel adalet algısı üzerinden gerçekleştiğini doğrudan etkisinin azaldığı ancak anlamlılığını koruduğu belirlenmiştir ( $B = 0,3094$ ;  $p < 0,001$ ).

Dolaylı etkinin istatistiksel anlamlılığını değerlendirmek amacıyla 5000 bootstrap örnekleme üzerinden güven aralığı hesaplanmıştır ve örgütsel adalet algısı üzerinden gerçekleşen dolaylı etkinin anlamlı olduğu görülmektedir. Dolaylı etkiye ilişkin güven aralığının sıfır değerini içermemesi ( $B = 0,4674$ ; %95 GA [0,3860 – 0,5571]), aracılık etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir (Hayes, 2022).

Sonuç olarak örgütsel adalet algısı modele dahil edildiğinde, karizmatik liderliğin iş doyumunu üzerindeki doğrudan etkisi azalmış ancak istatistiksel anlamlılığını korumuştur ( $c' =$

0,3094;  $p < 0,001$ ). Aynı zamanda dolaylı etkinin de anlamlı olduğu görülmüştür (0,4674; %95 GA [0,3860–0,5571]). Bu bulgular doğrultusunda, örgütsel adalet algısının karizmatik liderlik ile iş doyumunu arasındaki ilişkide kısmi aracılık rolü üstlendiği sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre karizmatik liderliğin iş doyumunu üzerindeki etkisinin önemli bir kısmı örgütsel adalet algısı üzerinden gerçekleşmektedir. Bu doğrultuda H4 hipotezi kabul edilmiştir.

#### 4.8. Hipotez Testi Sonuçları

Araştırma kapsamında geliştirilen hipotezler, gerçekleştirilen korelasyon, regresyon ve aracılık (PROCESS Model 4) analizleri doğrultusunda test edilmiş ve elde edilen bulgular aşağıda sunulmuştur:

**Tablo 4.124.** Hipotez Testi Sonuçları

| <b>HİPOTEZ KODU</b> | <b>HİPOTEZ</b>   | <b>SONUCU</b> |
|---------------------|--|---------------|
| <b>H1</b>           | Karizmatik liderliğin iş doyumunu üzerinde pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.            | <b>KABUL</b>  |
| <b>H2</b>           | Karizmatik liderliğin örgütsel adalet algısı üzerinde pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır. | <b>KABUL</b>  |
| <b>H3</b>           | Örgütsel adalet algısının iş doyumunu üzerinde pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.        | <b>KABUL</b>  |
| <b>H4</b>           | Örgütsel adalet algısının, karizmatik liderlik ile iş doyumunu arasındaki ilişkide kısmi aracılık rolü vardır.   | <b>KABUL</b>  |

Tablo 4.12 incelendiğinde elde edilen bulgular doğrultusunda araştırma kapsamında oluşturulan tüm hipotezlerin desteklendiği görülmektedir. Karizmatik liderliğin iş doyumunu üzerindeki etkisini ifade eden H1 hipotezinin kabul edilmesi, çalışanların yöneticilerini karizmatik lider olarak algılamalarının iş doyum düzeylerini artırdığını göstermektedir. Benzer şekilde, H2 hipotezinin kabul edilmesi, karizmatik liderlik davranışlarının çalışanların örgütsel adalet algılarını güçlendirdiğini ortaya koymaktadır.

Örgütsel adalet algısının iş doyumunu üzerindeki etkisini ifade eden H3 hipotezine ilişkin bulgular, örgütsel adalet algısının çalışanların iş doyumunun güçlü bir belirleyicisi olduğunu göstermektedir. Bu durum, çalışanların örgüt içerisinde adil uygulamalara yönelik

algılarının, işlerine yönelik tutum ve memnuniyet düzeyleri üzerinde belirleyici bir rol oynadığını ortaya koymaktadır.

Araştırmanın en önemli bulgularından biri olan aracılık analizine ilişkin sonuçlar incelendiğinde, örgütsel adalet algısının karizmatik liderlik ile iş doyumu arasındaki ilişkide kısmi aracılık rolü üstlendiği belirlenmiştir. Karizmatik liderliğin iş doyumu üzerindeki toplam etkisinin anlamlı olduğu, örgütsel adalet algısı modele dâhil edildiğinde doğrudan etkinin azaldığı ancak istatistiksel anlamlılığını koruduğu görülmüştür. Bununla birlikte, dolaylı etkiye ilişkin güven aralığının sıfır değerini içermemesi, aracılık etkisinin anlamlı olduğunu göstermektedir. Bu bulgu, karizmatik liderliğin iş doyumu üzerindeki etkisinin yalnızca doğrudan değil, aynı zamanda örgütsel adalet algısı üzerinden dolaylı olarak da gerçekleştiğini ortaya koymaktadır.

Genel olarak değerlendirildiğinde, araştırma bulguları karizmatik liderliğin çalışanların iş doyumu üzerinde hem doğrudan hem de dolaylı etkiler yarattığını ve bu süreçte örgütsel adalet algısının kritik bir mekanizma olarak işlev gördüğünü göstermektedir. Elde edilen sonuçlar, literatürde yer alan çalışmalarla paralellik göstermekte olup, karizmatik liderlik, örgütsel adalet ve iş doyumu arasındaki ilişkilerin bütüncül bir çerçevede ele alınması gerektiğini ortaya koymaktadır.

## 5. TARTIŞMA

Bu araştırmada karizmatik liderlik, örgütsel adalet algısı ve iş doyumu arasındaki ilişkiler bütüncül bir model çerçevesinde incelenmiş ve elde edilen bulgular ilgili literatür doğrultusunda değerlendirilmiştir. Araştırma bulguları, karizmatik liderliğin çalışanların iş doyumu üzerinde hem doğrudan hem de örgütsel adalet algısı aracılığıyla dolaylı etkiler yarattığını ortaya koymaktadır. Bu durum, liderlik davranışlarının çalışanların yalnızca bireysel tutumlarını değil, aynı zamanda örgütsel süreçlere ilişkin algılarını da şekillendiren çok boyutlu bir yapıya sahip olduğunu göstermektedir. Özellikle hizmet sektörünün yoğun rekabet, performans baskısı ve müşteri odaklı çalışma yapısına sahip alt alanlarından biri olan bankacılık sektöründe, çalışanların yöneticilerine ilişkin algılarının iş tutumları üzerindeki etkisinin daha belirgin hale geldiği değerlendirilmektedir. Bu bağlamda araştırmadan elde edilen bulgular, yalnızca teorik açıdan değil, uygulamaya dönük sonuçları bakımından da önem taşımaktadır.

Araştırma kapsamında elde edilen ilk bulgu, karizmatik liderliğin iş doyumu üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Bu sonuç, karizmatik liderliğin çalışanların motivasyonunu, özsaygısını, örgütsel aidiyet duygusunu ve ortak hedeflere yönelimini artırdığına ilişkin literatürde yer alan çalışmalarla örtüşmektedir (Shamir vd., 1993). Türkiye’de gerçekleştirilen araştırmalar da benzer şekilde karizmatik liderlik davranışlarının iş doyumu üzerinde anlamlı etkiler yarattığını göstermektedir (Çankaya, 2014; Aykanat, 2010; Özgül, Karaca ve Zehir, 2022). Ayrıca farklı liderlik türleri üzerine yapılan çalışmalar (Yılmaz ve Ceylan, 2011; Nal ve Tarım, 2017) liderlik davranışlarının genel olarak çalışanların iş doyumunu artırıcı bir rol üstlendiğini ortaya koymaktadır. Bu doğrultuda elde edilen bulgular, karizmatik liderliğin çalışanların işe yönelik tutumlarını olumlu yönde şekillendiren güçlü bir liderlik yaklaşımı olduğunu desteklemektedir.

Bu sonucun ortaya çıkmasında karizmatik liderliğin çalışanlar üzerindeki psikolojik etkilerinin belirleyici olduğu düşünülmektedir. Karizmatik liderler, yalnızca görev dağılımı yapan veya performans takibi gerçekleştiren yöneticiler olmaktan ziyade, çalışanlarda güven duygusu oluşturan, anlam duygusunu güçlendiren ve örgütsel hedefleri bireysel hedeflerle bütünleştirebilen liderler olarak algılanmaktadır. Özellikle bankacılık sektörü gibi yoğun performans hedeflerinin bulunduğu, zaman baskısının yüksek olduğu ve müşteri memnuniyetinin sürekli ön planda tutulduğu çalışma ortamlarında çalışanların

yöneticilerinden yalnızca teknik rehberlik değil, aynı zamanda psikolojik destek ve motive edici liderlik davranışları beklediği söylenebilir. Bu çerçevede karizmatik liderlik davranışlarının çalışanların işlerini daha anlamlı görmelerine, örgütlerine karşı daha olumlu tutum geliştirmelerine ve sonuç olarak iş doyumlarının artmasına katkı sunduğu değerlendirilmektedir. Dolayısıyla araştırmanın bu bulgusu, bankacılık sektöründe liderlik davranışlarının çalışan refahı ve iş tatmini üzerindeki önemini açık biçimde ortaya koymaktadır.

Araştırmanın ikinci önemli bulgusu, karizmatik liderliğin örgütsel adalet algısı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Bu bulgu, liderlik davranışlarının çalışanların örgütteki uygulamaları değerlendirme biçimleri üzerinde belirleyici olduğunu ortaya koyan çalışmalarla paralellik göstermektedir (İşcan ve Sayın, 2010; Keskin, 2016; Kinter ve Seymen, 2020; Senger ve Karcıoğlu, 2022). Liderlerin adil, tutarlı, ulaşılabilir ve şeffaf davranışlar sergilemesi, çalışanların örgütsel süreçleri daha olumlu değerlendirmelerine katkı sağlamaktadır. Bu doğrultuda elde edilen sonuçlar, karizmatik liderliğin yalnızca çalışanlarla duygusal bağ kuran bir liderlik tarzı olmadığını, aynı zamanda çalışanların örgütsel adalet algısının oluşumunda önemli bir belirleyici rol üstlendiğini göstermektedir.

Bu bulgu teorik açıdan değerlendirildiğinde, çalışanların örgüte ilişkin değerlendirmelerinin çoğu zaman doğrudan örgütün soyut yapısından değil, yöneticilerle kurdukları etkileşimlerden beslendiği söylenebilir. Çalışanlar, yöneticilerinin karar alma süreçlerindeki tutarlılığını, iletişim biçimini, ödül ve görev dağılımındaki yaklaşımını çoğu zaman örgütün genel adalet anlayışının bir yansıması olarak değerlendirmektedir. Özellikle bankacılık sektöründe performans hedefleri, terfi süreçleri, ödüllendirme sistemleri ve iş yükü dağılımı gibi konular çalışanlar açısından oldukça hassas alanlar oluşturmaktadır. Bu nedenle yöneticilerin sergiledikleri karizmatik liderlik davranışlarının, yalnızca kişisel etkileşim kalitesini artırmakla kalmayıp çalışanların örgütün adil işlediğine yönelik algılarını da güçlendirdiği düşünülmektedir. Bu yönüyle bulgu, liderlik davranışlarının örgütsel algıların oluşumundaki merkezi rolünü desteklemektedir.

Araştırmanın bir diğer önemli bulgusu, örgütsel adalet algısının iş doyumunu üzerinde güçlü ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Bu bulgu, örgütsel adalet

algısının çalışan tutumları üzerindeki belirleyici rolünü vurgulayan literatür ile uyumludur (Özer ve Urtekin, 2007; Yelboğa, 2012; Ay, 2020; Korkut ve Meral, 2018; Yıldırım, 2007). Ayrıca Kösem (2015) ve Koçel (2014) tarafından ortaya konulan bulgular da adil bir yönetim anlayışının çalışanların iş doyumunu artırdığını desteklemektedir. Bu sonuç, çalışanların örgüt içerisindeki uygulamaları adil olarak algılamalarının, işlerine yönelik tutumlarını doğrudan etkilediğini göstermektedir.

Bu sonucun altında yatan temel mekanizmalardan biri, adalet algısının çalışanların örgüte duydukları güven ile doğrudan ilişkili olmasıdır. Çalışanlar, emeklerinin karşılığını adil biçimde aldıklarını, karar alma süreçlerinin tarafsız işlediğini ve yöneticileri tarafından saygılı biçimde muamele gördüklerini düşündüklerinde örgüte yönelik daha olumlu duygular geliştirmektedir. Buna karşılık adaletsizlik algısı, çalışanlarda hayal kırıklığı, motivasyon kaybı, örgütsel yabancılaşma ve işten ayrılma eğilimi gibi olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Özellikle bankacılık gibi performans baskısının yoğun olduğu sektörlerde çalışanların iş doyumunun yalnızca ücret veya fiziksel çalışma koşullarıyla değil, aynı zamanda örgütsel süreçlerin adil işleyip işlemediğine ilişkin değerlendirmeleriyle de şekillendiği söylenebilir. Bu nedenle araştırmanın bu bulgusu, örgütsel adaletin çalışan memnuniyetinin temel belirleyicilerinden biri olduğunu desteklemektedir.

Araştırmanın en dikkat çekici bulgusu ise örgütsel adalet algısının karizmatik liderlik ile iş doyumunu arasındaki ilişkide kısmi aracılık rolü üstlenmesidir. Elde edilen bulgular, karizmatik liderliğin iş doyumunu üzerindeki doğrudan etkisinin anlamlılığını koruduğunu, ancak örgütsel adalet algısı modele dahil edildiğinde bu etkinin azaldığını göstermektedir. Bununla birlikte dolaylı etkiye ilişkin güven aralığının sıfır değerini içermemesi, aracılık etkisinin anlamlı olduğunu ortaya koymaktadır. Bu sonuç, literatürde liderlik davranışlarının çalışan tutumları üzerindeki etkisinin örgütsel değişkenler aracılığıyla gerçekleşebileceğini ortaya koyan çalışmalarla örtüşmektedir (Tatar vd., 2024; Ayar, 2022; Tarsuslu ve Coşkun, 2024; Yanık ve Naktiyok, 2017; Farhoud vd., 2025). Bu çalışmalar genel olarak örgütsel adaletin liderlik ile çalışan çıktıları arasındaki ilişkilerde bir köprü mekanizması işlevi gördüğünü ortaya koymaktadır.

Araştırmada örgütsel adalet algısının tam değil kısmi aracılık rolü üstlenmesi, karizmatik liderliğin iş doyumunu üzerindeki etkisinin yalnızca örgütsel adalet algısı ile

açıklanamayacağını göstermektedir. Başka bir ifadeyle, çalışanların iş doyumunu etkileyen süreçte örgütsel adalet önemli bir açıklayıcı mekanizma olmakla birlikte, tek belirleyici unsur değildir. Karizmatik liderlik davranışlarının çalışanların motivasyonu, örgütsel bağlılığı, aidiyet duygusu, psikolojik güçlenme algısı ve örgütsel güven düzeyi gibi farklı değişkenler üzerinden de iş doyumunu etkileyebileceği değerlendirilmektedir. Bu durum, liderlik ile çalışan tutumları arasındaki ilişkinin doğrusal ve tek boyutlu bir yapıdan ziyade çok katmanlı ve etkileşimsel bir yapıya sahip olduğunu göstermektedir.

Bu bağlamda elde edilen bulgular, karizmatik liderliğin iş doyumunu üzerindeki etkisinin yalnızca doğrudan bir süreçle açıklanamayacağını; aynı zamanda çalışanların örgütsel adalet algıları üzerinden dolaylı bir mekanizma ile gerçekleştiğini göstermektedir. Diğer bir ifadeyle, karizmatik liderlik davranışları çalışanların örgütte adalet algısını güçlendirmekte, bu güçlenen algı ise çalışanların iş doyumlarını artırmaktadır. Özellikle bankacılık sektöründe yöneticilerin performans baskısını yalnızca sonuç odaklı bir yönetim anlayışıyla değil, adalet, iletişim ve güven temelli liderlik davranışlarıyla dengelemelerinin çalışan memnuniyeti açısından önemli olduğu değerlendirilmektedir.

Araştırmanın teorik katkısı açısından değerlendirildiğinde, karizmatik liderlik, örgütsel adalet algısı ve iş doyumunu değişkenlerinin aynı model içerisinde birlikte ele alınmış olması önemli bir katkı sunmaktadır. Literatürde bu değişkenleri ayrı ayrı ele alan çalışmalar bulunmakla birlikte, özellikle örgütsel adalet algısının karizmatik liderlik ile iş doyumunu arasındaki ilişkide aracılık rolünü inceleyen çalışmaların sınırlı olduğu görülmektedir. Bu yönüyle çalışma, ilgili literatürdeki boşluğun doldurulmasına katkı sağlamaktadır. Ayrıca araştırmanın Türkiye genelinde bankacılık sektöründe çalışan bireyler üzerinde gerçekleştirilmiş olması, bulguların sektör bazlı değerlendirilmesine olanak tanınması açısından önemlidir.

Uygulama açısından değerlendirildiğinde ise araştırma bulguları yöneticilere önemli mesajlar sunmaktadır. Bankacılık sektöründe çalışanların iş doyumunu artırmak amacıyla yalnızca performans sistemlerinin güçlendirilmesi yeterli olmayabilir. Aynı zamanda çalışanların yöneticilerini adil, güvenilir, tutarlı ve ilham verici bireyler olarak algılamaları da kritik öneme sahiptir. Bu doğrultuda kurumların yönetici geliştirme programlarında yalnızca

teknik yöneticilik becerilerine değil, liderlik davranışlarına, iletişim becerilerine, adalet odaklı yönetim anlayışına ve çalışan ilişkilerine daha fazla yer verilmesi gerektiği düşünülmektedir.

Genel olarak değerlendirildiğinde, araştırma bulguları karizmatik liderliğin örgütlerde yalnızca bir liderlik tarzı değil, aynı zamanda çalışanların algılarını, tutumlarını ve iş doyumlarını şekillendiren stratejik bir unsur olduğunu göstermektedir. Özellikle bankacılık sektörü gibi rekabetin yoğun olduğu çalışma ortamlarında, yöneticilerin sergileyeceği karizmatik liderlik davranışlarının çalışanların örgütsel adalet algılarını güçlendirerek iş doyumlarını artırabileceği değerlendirilmektedir. Bu doğrultuda yöneticilerin liderlik anlayışlarını yalnızca performans odaklı değil, aynı zamanda adalet, şeffaflık ve çalışan memnuniyetini gözetilen bir perspektifle şekillendirmeleri gerektiği söylenebilir.

Sonuç olarak bu çalışma, karizmatik liderlik, örgütsel adalet algısı ve iş doyumunu değişkenlerini bütüncül bir model çerçevesinde ele alarak literatürde sınırlı sayıda bulunan çalışmalara katkı sunmakta ve söz konusu değişkenler arasındaki ilişkilerin daha derinlemesine anlaşılmasına olanak sağlamaktadır.

## 6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırmada karizmatik liderlik, örgütsel adalet algısı ve iş doyumunu arasındaki ilişkiler ampirik olarak incelenmiş ve elde edilen bulgular doğrultusunda önemli sonuçlara ulaşılmıştır. Araştırma kapsamında gerçekleştirilen korelasyon, regresyon ve aracılık analizleri sonucunda tüm hipotezlerin istatistiksel olarak desteklendiği belirlenmiştir.

Araştırma bulguları, karizmatik liderliğin çalışanların iş doyumunu üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur. Bu sonuç, çalışanların yöneticilerini karizmatik lider olarak algılamalarının, onların işlerine yönelik tutumlarını ve memnuniyet düzeylerini artırdığını göstermektedir. Aynı zamanda karizmatik liderliğin örgütsel adalet algısı üzerinde de anlamlı bir etkisinin bulunduğu tespit edilmiştir. Bu durum, liderlik davranışlarının çalışanların örgütteki uygulamaları değerlendirme biçimlerini doğrudan etkilediğini ortaya koymaktadır.

Araştırmada elde edilen bir diğer önemli bulgu, örgütsel adalet algısının iş doyumunu üzerinde güçlü ve anlamlı bir etkiye sahip olmasıdır. Çalışanların örgütte adil uygulamaların varlığına yönelik algıları arttıkça, iş doyumlarının da anlamlı biçimde arttığı belirlenmiştir. Bu sonuç, örgütsel adalet algısının çalışan tutumları üzerindeki belirleyici rolünü açık bir şekilde ortaya koymaktadır.

Araştırmanın en dikkat çekici sonuçlarından biri, örgütsel adalet algısının karizmatik liderlik ile iş doyumunu arasındaki ilişkide kısmi aracılık rolü üstlenmesidir. Elde edilen bulgular, karizmatik liderliğin iş doyumunu üzerindeki etkisinin yalnızca doğrudan gerçekleşmediğini, aynı zamanda örgütsel adalet algısı aracılığıyla dolaylı olarak da ortaya çıktığını göstermektedir. Bu bağlamda örgütsel adalet algısı, liderlik davranışları ile çalışan tutumları arasındaki ilişkide önemli bir mekanizma olarak değerlendirilmektedir.

Genel olarak değerlendirildiğinde, araştırma sonuçları karizmatik liderliğin çalışanların iş doyumunu artırmada kritik bir rol oynadığını ve bu etkinin örgütsel adalet algısı ile güçlendiğini ortaya koymaktadır. Bu durum, örgütlerde liderlik anlayışının yalnızca performans odaklı değil, aynı zamanda çalışanların adalet algılarını ve memnuniyet düzeylerini artırmaya yönelik bir perspektifle ele alınması gerektiğini göstermektedir.

Sonuç olarak bu çalışma, karizmatik liderlik, örgütsel adalet algısı ve iş doyumu değişkenleri arasındaki ilişkileri bütüncül bir model çerçevesinde ele alarak literatüre katkı sunmakta ve örgütsel davranış alanında yapılan çalışmalara ampirik bir dayanak sağlamaktadır.

Araştırma bulguları doğrultusunda, karizmatik liderliğin çalışanların iş doyumu üzerinde hem doğrudan hem de örgütsel adalet algısı aracılığıyla dolaylı etkiler yarattığı tespit edilmiştir. Bu kapsamda elde edilen sonuçlara dayalı olarak uygulayıcılara ve araştırmacılara yönelik aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir:

- Bankacılık sektöründe yönetici seçim ve atama süreçlerinde yalnızca teknik bilgi ve deneyimin değil, aynı zamanda karizmatik liderlik özelliklerinin de değerlendirilmesi önerilmektedir. Karizmatik liderlik davranışlarına sahip yöneticilerin, çalışanların iş doyumunu ve örgütsel algılarını olumlu yönde etkileyerek daha sağlıklı bir örgütsel iklim oluşturacağı değerlendirilmektedir.

- Mevcut yöneticilerin liderlik kapasitelerini geliştirmek amacıyla, özellikle karizmatik liderlik davranışlarını güçlendirmeye yönelik eğitim ve gelişim programlarının planlanması önerilmektedir. Bu tür programlar, yöneticilerin çalışanlarla daha etkili iletişim kurmalarına, ilham verici ve motive edici bir liderlik anlayışı geliştirmelerine katkı sağlayacaktır.

- Araştırma bulguları, örgütsel adalet algısının iş doyumu üzerinde güçlü bir etkisi olduğunu ve aynı zamanda liderlik ile iş doyumu arasındaki ilişkide aracı bir mekanizma olarak işlev gördüğünü ortaya koymaktadır. Bu doğrultuda bankalarda terfi, ücretlendirme, performans değerlendirme ve ödüllendirme süreçlerinin şeffaf, tutarlı ve objektif kriterlere dayandırılması büyük önem taşımaktadır.

- Yöneticilerin çalışanlarla açık, dürüst ve çift yönlü iletişim kurmaları; çalışanların görüş, öneri ve beklentilerini dikkate almaları ve karar süreçlerine katılımlarını teşvik etmeleri önerilmektedir. Bu yaklaşım, çalışanların örgütsel adalet algısını güçlendirerek iş doyumunun artmasına katkı sağlayacaktır.

- Bankacılık sektöründe yoğun performans baskısı ve rekabet ortamı dikkate alındığında, yöneticilerin yalnızca sonuç odaklı değil, aynı zamanda çalışan odaklı ve destekleyici liderlik davranışları sergilemeleri gerekmektedir. Bu tür liderlik yaklaşımlarının

Çalışanların iş doyumunu, örgütsel bağlılık ve hizmet kalitesi üzerinde olumlu etkiler yaratacağı değerlendirilmektedir.

- İnsan kaynakları birimlerinin, çalışanların örgütsel adalet algısını düzenli olarak ölçen ve değerlendiren sistemler geliştirmesi önerilmektedir. Bu sayede örgüt içerisinde algılanan adalet düzeyi izlenebilir ve gerekli iyileştirmeler zamanında gerçekleştirilebilir.

- Gelecek çalışmalarda karizmatik liderlik, örgütsel adalet algısı ve iş doyumunu değişkenlerine ek olarak örgütsel bağlılık, tükenmişlik, işten ayrılma niyeti, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel güven gibi değişkenlerin de modele dahil edilmesi önerilmektedir. Bu sayede değişkenler arasındaki ilişkiler daha kapsamlı bir çerçevede incelenebilir.

- Bu araştırmanın yalnızca bankacılık sektörü çalışanlarıyla sınırlı olması, elde edilen bulguların genellenebilirliğini kısıtlamaktadır. Bu nedenle farklı sektörlerde (eğitim, sağlık, kamu ve özel sektör) gerçekleştirilecek benzer çalışmaların sonuçların karşılaştırılmasına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

- Gelecek araştırmalarda yalnızca nicel yöntemlerin değil, aynı zamanda nitel araştırma yöntemlerinin (derinlemesine görüşmeler, odak grup çalışmaları vb.) kullanılması önerilmektedir. Bu sayede çalışanların liderlik, örgütsel adalet ve iş doyumuna ilişkin algıları daha derinlemesine analiz edilebilir.

- Boylamsal (longitudinal) alışmalar yapılarak, karizmatik liderlik davranışlarının ve örgütsel adalet algısının iş doyumunu üzerindeki etkilerinin zaman içerisindeki değişimi incelenebilir. Bu yaklaşım, değişkenler arasındaki nedensel ilişkilerin daha gcl biçimde ortaya konulmasına katkı sağlayacaktır.

## KAYNAKÇA

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267–299.
- Adair, J. (2002). *Inspiring leadership: Learning from great leaders*. Thorogood Publishing, United Kingdom.
- Addai, P., Kyeremeh, E., Abdulai, W., & Sarfo, J. O. (2018). Organizational justice and job satisfaction as predictors of turnover intentions among teachers in the Offinso South District of Ghana. *European Journal of Contemporary Education*, 7(2), 235–243.
- Ajala, E. M. (2017). A relationship study between organisational justice and job satisfaction among industrial employees in Ogun State, Nigeria. *African Journal for the Psychological Study of Social Issues*, 20(2), 26–42.
- Akıncı, Z. (2002). Turizm sektöründe iş doyumunu etkileyen faktörler: Beş yıldızlı konaklama işletmelerinde bir uygulama. *Akdeniz İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4, 1–25.
- Akşit Aşık, N. (2010). Çalışanların iş doyumunu etkileyen bireysel ve örgütsel faktörler ile sonuçlarına ilişkin kavramsal bir değerlendirme. *Türk İdare Dergisi*, 467, 31–51.
- Akşit, H. (2008). *Yönetim ve yöneticilik*. Kum Saati Yayınları, Türkiye.
- Akyürek, A. F. (2024). *Paternalist Liderliğin Örgütsel Adalet Algısı Üzerindeki Etkisi: Kültür Boyutlarının Düzenleyici Rolü* (Yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Altaş, S. S., & Çekmecelioglu, H. G. (2015). Örgütsel adalet algısının iş tatmini, örgütsel bağlılık ve iş performansı üzerindeki etkileri: Okul öncesi öğretmenleri üzerinde bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 29(3), 421–439.
- Alkım, E. (2006). *Liderlik Tarzlarının Çalışan Performansına Etkisi* (Yüksek lisans tezi). Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Alpay, G. (2009). *Örgütsel davranış*. Beta Yayınları, Türkiye.
- Anderson, D. M., & Shinew, K. J. (2003). Gender equity in the context of organizational justice: A closer look at a reoccurring issue in the field. *Journal of Leisure Research*, 35(2), 228–247.
- Arslantürk, G., & Şahan, S. (2012). Örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin Manisa İl Emniyet Müdürlüğü örneğinde incelenmesi. *Polis Bilimleri Dergisi*, 14(1), 135–159.
- Aydınlı, H. İ. (2005). İş doyumunu etkileyen değişkenler ve bir uygulama. *Türk Kooperatifçilik Kurumu Üçüncü Sektör Kooperatifçilik Dergisi*, 149, 62–85.
- Aykanat, Z. (2010). *Karizmatik Liderlik ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Bir Uygulama* (Yüksek lisans tezi). Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- Arabacı, B., Alanoğlu, M. & Doğan, B. (2014). Okul Müdürlerinin Karizmatik Liderlik Özellikleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki. *Turkish Journal of Educational Studies*, 1 (1), 192-221.
- Aras, M. (2016). *İşveren Markasının Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Katılım Bankacılığı Örneği* (Doktora tezi). Sakarya Üniversitesi, Sakarya
- Aryee, S., Budhwar, P. S., & Chen, Z. X. (2002). Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: Test of a social exchange model. *Journal of Organizational Behavior*, 23(3), 267–285.

- Aslan, Ş. (2009). Karizmatik liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi: “Kurumda çalışma yılı” ve “ücret” değişkenlerinin rolü. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 6(1), 256–275.
- Ay, M. F. (2020). Din görevlilerinde mesleki doyum ile örgütsel adalet algısı ilişkisi. *Tasavvur / Tekirdağ İlahiyat Dergisi*, 6(1), 231–254.
- Ayar, M. (2022). Etik liderlik davranışının çalışanların iş tatmini üzerindeki etkisinde örgütsel adalet algısının aracılık rolü. *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 3(1), 1–22.
- Aziri, B. (2011). Job satisfaction: A literature review. *Management Research and Practice*, 3(4), 77–86.
- Bağcı, Z., & Demir, G. (2017). Örgütlerde adalet algısının iş tatmini üzerine etkisi: Akdeniz Üniversitesi idari personeli üzerinde bir araştırma. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6(4), 343–357.
- Bakan, İ., Erşahan, B., & Büyükbeşe, T. (2015). *Yönetsel davranış*. Beta Yayıncılık, Türkiye.
- Balcı, A. (1985). *Eğitim örgütlerinde iş doyumunu*. Ankara Üniversitesi Yayınlar, Türkiye.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19–31.
- Bakan, İ., & Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik türleri ve güç kaynaklarına ilişkin mevcut-gelecek durum karşılaştırılması. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12(19), 73–84.
- Baltaş, A. (2000). *Değişimin içinden geleceğe doğru ekip çalışması ve liderlik*. Remzi Kitabevi, Türkiye.
- Barak, M. E. M., Nissly, J. A., & Levin, A. (2001). Antecedents to retention and turnover among human service employees. *Social Service Review*, 75(4), 625–661.
- Barrett-Howard, E., & Tyler, T. R. (1986). Procedural justice as a criterion in allocation decisions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50(2), 296–303.
- Başaran, İ. (1982). *Örgütsel davranış*, Ankara Üniversitesi Yayınları, Türkiye.
- Bayram, L. (2005). Yönetimde yeni bir paradigma: Örgütsel bağlılık. *Sayıştay Dergisi*, 59, 125–139.
- Baysal, A. C. (1987). İşletmelerde iş tatminini ölçmede kullanılan psikoteknik yöntemler. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 16(2), 29–44.
- Benson, S. G., & Dundis, S. P. (2003). Understanding and motivating health care employees. *Journal of Nursing Management*, 11(5), 315–320.
- Begeç, S. (1999). *Modern Liderlik Yaklaşımları ve Uygulaması* (Yüksek Lisans Tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Kocaeli.
- Begenirbaş, M., & Turgut, E. (2014). İş performansında duygusal emek ve güven algısı. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 16(3), 131–149.
- Bernstein, M., & Crosby, F. (1980). An empirical examination of relative deprivation theory. *Journal of Experimental Social Psychology*, 16(5), 442–456.
- Beyer, J. M. (1999). Two roles for charismatic leaders. *The Leadership Quarterly*, 10(3), 307–340.
- Blau, P. M. (1964). Justice in social exchange. *Sociological Inquiry*, 34, 193–206.
- Blodgett, J. G., Hill, D. J., & Tax, S. S. (1997). The effects of justice on postcomplaint behavior. *Journal of Retailing*, 73(2), 185–210.
- Bozer, A., & Yanık, A. (2020). Üniversite çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışı, iş tatmini ve performans ilişkisi. *Kırklareli Üniversitesi İİBF Dergisi*, 9(1), 125–143.

- Bozkurt, Ö., & Bozkurt, İ. (2008). İş tatminini etkileyen işletme içi faktörlerin eğitim sektörü açısından değerlendirilmesine yönelik bir alan araştırma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 4(1), 1–18.
- Bozkurt, T., & Turgut, T. (1999). Çalışanların toplam kalite yönetim uygulamaları ile ilgili iş doyumları ve kültürel saygınlıkları arasındaki ilişkiler. *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, 2, 57–66.
- Bönte, W., & Krabel, S. (2014). You can't always get what you want: gender differences in job satisfaction of university graduates. *Applied Economics*, 46(21), 2477–2487.
- Bruck, C. S., Allen, T. D., & Spector, P. E. (2002). The Relation Between Work–Family Conflict and Job Satisfaction. *Journal of Vocational Behavior*, 60(3), 336–353.
- Büyüköztürk, Ş. (2018). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı: İstatistik, araştırma deseni SPSS uygulamaları ve yorum* (24), Pegem Akademi, Türkiye.
- Camgöz, Ö., & Bağcı, Z. (2019). Personeli güçlendirme ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki: Bankacılık sektöründe bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler MYO Dergisi*, 22(1), 1–18.
- Can, A., Azizoğlu, N., & Aydın, Y. (2015). Liderlik özelliklerinin beş büyük kişilik faktörü kapsamında değerlendirilmesi. *International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 10(3), 267–284.
- Chegini, Z., Janati, A., Asghari-Jafarabadi, M., & Khosravizadeh, O. (2019). Organizational commitment, job satisfaction, organizational justice and self-efficacy among nurses. *Nursing Practice Today*, 6(2), 86–93.
- Choi, J. (2006). *A study on the dark side of charismatic leadership*. (Master's thesis). Yonsei University, Seoul.
- Cihangiroğlu, N., & Yılmaz, A. (2010). Çalışanların örgütsel adalet algısının örgütler için önemi. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 10(19), 194–213.
- Cinel, N. (2008). *Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Çalışanların Örgütsel Bağlılıkları Üzerine Etkisi*. (Yüksek lisans tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Can, H., Azizoğlu, A., & Aydın, M. (2015). *Örgütsel davranış*. Siyasal Kitabevi, Türkiye.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386–400.
- Colquitt, J. A., Scott, B. A., Rodell, J. B., Long, D. M., Zapata, C. P., Conlon, D. E., & Wesson, M. J. (2013). Justice at the millennium, a decade later. *Journal of Applied Psychology*, 98(2), 199–236.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1994). Charismatic leadership in organizations: Perceived behavioral attributes and their measurement. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 439–452.
- Conger, J. A. (1997). Measuring charisma: Dimensionality and validity of the Conger-Kanungo scale. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 14, 290–302.
- Cook, K. S., & Hegtvedt, K. A. (1983). Distributive justice, equity, and equality. *Annual Review of Sociology*, 9(1), 217–241.
- Cropanzano, R., Anthony, E. L., Daniels, S. R., & Hall, A. V. (2017). Social exchange theory: A critical review. *Academy of Management Annals*, 11(1), 479–516.
- Crow, M. S., Lee, C. B., & Joo, J. J. (2012). Organizational justice and organizational commitment among South Korean police officers. *Policing: An International Journal of Police Strategies and Management*, 35(2), 402–423.
- Çakır, Ö. (2001). *İşe bağlılık olgusu ve etkileyen faktörler*. Seçkin Yayıncılık, Türkiye.

- Çankaya, B. Ö. (2019). *Yöneticilerin Karizmatik Liderlik Özellikleriyle Çalışanların İş Tatmini Arasındaki İlişkiyi İncelemeye Yönelik Bir Araştırma*. (Yüksek lisans tezi). İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çağlar, İ. (2004). Küreselleşme sürecinde liderlik yaklaşımları. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11, 89–100.
- Çetinkanat, C. (2000). *Örgütlerde güdülenme ve iş doyumu*. Anı Yayıncılık, Türkiye.
- Çekmecelioglu, H. G. (2005). Örgüt ikliminin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi. *Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(2), 23–39.
- Çelik, V. O. (2015). Spor alanında karizmatik liderlerin grup bütünlüğü üzerindeki etkileri. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 14, 104–122.
- Çetin, C., & Beceren, Y. (2007). *Yönetim ve organizasyon*. Dora Yayıncılık, Türkiye.
- Çetin, F., Korkmaz, M., & Çakmakçı, C. (2012). Dönüşümcü liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi. *Kamu Yönetimi Araştırmaları Dergisi*, 4(2), 1–20.
- Çimen, M., & Şahin, İ. (2000). Sağlık personelinin iş doyum düzeyinin belirlenmesi. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 5(4), 53–67.
- Çimentepe, A. (2012). *İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık*. (Yüksek lisans tezi). Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çolak, M., & Erdost, H. E. (2004). Organizational justice: A review of the literature. *Hacettepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 22(2), 51–84.
- Davis, K. (1989). *Human relations at work*. McGraw-Hill, ABD.
- Diş, G. (2021). *Örgütlerde karizmatik liderlik, iş tatmini ve örgütsel abominasyon etkileşimi: Bir imalat işletmesinde uygulama*. (Yüksek lisans tezi). İstanbul Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Doğar, N. (2013). *Kişilik, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: İstanbul'da Faaliyet Gösteren İki Ticari Bankada Bir Araştırma*. (Doktora tezi). Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Efron, B. ve Tibshirani, R. J. (1993). *An introduction to the bootstrap*. Chapman & Hall, ABD.
- Ellard, J. H., Harvey, A., & Callan, M. J. (2016). The justice motive: History, theory, and research. In C. Sabbagh & M. Schmitt (Eds.), *Handbook of social justice theory and research*. New York: Springer, s. 127–143.
- Emerson, R. M. (1976). Social exchange theory. *Annual Review of Sociology*, 2, 335–362.
- Eraslan, L. (2004). *Dönüşümcü liderlik*. Asil Yayın Dağıtım, Türkiye.
- Eren, E. (2006). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. Beta Yayınları, Türkiye.
- Eren, E., & Titizoğlu, H. (2014). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. Beta Yayıncılık, Türkiye.
- Erdil, O., Keskin, H., İmamoğlu, S. Z., & Erat, S. (2004). Yönetim tarzları ile örgüt kültürü arasındaki ilişki: Bir alan çalışması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 5(2), 17–26.
- Erdoğan, İ. (1997). *İşletmelerde davranış*. İstanbul Üniversitesi Yayınları, Türkiye.
- Ergin, C., & Kozan, M. (2004). *Örgütsel davranış*. Beta Yayıncılık, Türkiye.
- Erkmen, T., & Bozkurt, S. (2011). Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık ilişkisinin incelenmesine yönelik bir araştırma. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 31(2), 197–227.
- Eroğlu, F. (2015). *Davranış bilimleri* (14. bs.). Beta Yayınları, Türkiye.
- Ersan, H. (2018). *Sağlık Kurumlarında Örgütsel Güven Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi ve Bir Araştırma*. (Yüksek lisans tezi). Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.

- Esen, Ş. (2017). Yönetimde motivasyon teorileri ve iş hayatında kadınlara yönelik motivasyon: Lisansüstü tez çalışmalarında bir içerik analizi, E. G. Kaygısız & R. A. Wolff (Ed.), *Yönetim ve organizasyon makaleleri: Kadın akademisyenlere armağan* içinde, s. 181–201.
- Esmer, Y., & Yüksel, M. (2017). İş yaşamında örgütsel bağlılık: Teorik bir çerçeve. *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi*, 62, 258–272.
- Farhoud, H. J., Güney, S., & Uğurlu, E. (2025). İş tatmininin örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlığa etkisinde örgütsel adaletin aracı rolü. *İktisadi İdari ve Siyasal Araştırmalar Dergisi*, 10(26), 311–332.
- Field, A. (2013). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics* (4th ed.). Sage.
- French, J., & Raven, B. (1959). The bases of social power. In D. Cartwright (Ed.), *Studies in social power*, s. 150–167.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50.
- Gardner, W. L., & Avolio, B. J. (1998). Charismatic relationship: A dramaturgical perspective. *Academy of Management Review*, 23, 32–58.
- George, D., & Mallery, P. (2010). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference* (10th ed.). Pearson.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H., & Konopaske, R. (2011). *Organizations: Behavior, structure, processes* (14th ed.). New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12(1), 9–22.
- Griffin, R. W. (2008). *Management* (9th ed.). Boston: Houghton Mifflin Company, ABD.
- Grusky, O. (1966). Career mobility and organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 10(4), 488–503.
- Güçlü, H. (2006). *Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi*. (Yüksek lisans tezi). Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Gül, H., & Çöl, G. (2003). Atıf teorisinde belirtilen karizmatik lider özelliklerinin üçlü örgütsel bağlılık modeliyle ilişkileri üzerine bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 17(3-4), 1–17.
- Gülova, A. A., & Demirsoy, Ö. (2012). Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Hizmet sektörü çalışanları üzerinde ampirik bir araştırma. *Business and Economics Research Journal*, 3(3), 49–63.
- Güven, M., Bakan, İ., & Yeşil, S. (2005). Çalışanların iş ve ücret tatmini boyutlarıyla demografik özellikler arasındaki ilişkiler: Bir alan çalışması. *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(1), 127–151.
- Güzel, B., & Ayazlar, G. (2014). Örgütsel adaletin örgütsel sinizm ve işten ayrılma niyetine etkisi: Otel işletmeleri araştırması. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, (1), 133–142.
- Haas, H., & Tamarkin, B. (2003). *İnsan lider doğmaz*. (S. Köseoğlu, Çev.). Beyaz Yayınları, Türkiye.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159–170.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2014). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Pearson.
- Hayes, A. F. (2022). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach* (3rd ed.). Guilford Press.

- Hellriegel, D., & Slocum, J. W. (2010). *Organizational behavior* (13th ed.). USA: South-Western Cengage Learning.
- Hinkin, T. R., & Tracey, J. B. (1999). The relevance of charisma for transformational leadership in stable organizations. *Journal of Organizational Change Management*, 12(2), 105–119.
- Holtz, B. C., & Harold, C. M. (2013). Interpersonal justice and deviance: The moderating effects of interpersonal justice values and justice orientation. *Journal of Management*, 39(2), 339–365.
- Homans, G. C. (1958). Social behavior as exchange. *American Journal of Sociology*, 63(6), 597–606.
- House, R. J. (1992a). The distribution of leadership behavior in organizations: How and why. In R. L. Phillips & J. G. Hunt (Eds.), *Emerging leadership vistas*. Lexington, MA: D.C. Heath, s. 1–28.
- House, R. J. (1992b). Charismatic leadership in service-producing organizations. *International Journal of Service Industry Management*, 3(2), 5–16.
- House, R. J. (1977). A 1976 theory of charismatic leadership. In J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), *Leadership: The cutting edge*. Carbondale: Southern Illinois University Press, s. 189–207.
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6(1), 1–55.
- İçerli, L. (2010). Örgütsel adalet: Kuramsal bir yaklaşım. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5(1).
- İşcan, Ö. F., & Sayın, U. (2010). Örgütsel adalet, iş tatmini ve örgütsel güven arasındaki ilişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(4), 195–216.
- İyigün, N. Ö. (2011). Örgütsel adalet: Kuramsal bir yaklaşım. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(21), 49–64.
- Jafari, P., & Bidarian, S. (2012). The relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 47, 1815–1820.
- Jasso, G. (1978). On the justice of earnings: A new specification of the justice evaluation function. *American Journal of Sociology*, 83(6), 1398–1419.
- Jiang, Z., Gollan, P. J., & Brooks, G. (2017). Relationships between organizational justice, organizational trust and organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(7), 973–1004.
- Johnson, R. E., Selenta, C., & Lord, R. G. (2006). When organizational justice and the self-concept meet. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 99(2), 175–201.
- Kalay, F. (2016). İşletmelerde örgütsel adaletin işgören performansı üzerindeki etkisi: Teorik bir inceleme. *Kastamonu Üniversitesi İİBF Dergisi*, 11(1), 147–158.
- Kalaycı, Ş. (2010). *SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri*. Asil Yayın, Türkiye.
- Kanbur, E., Kanbur, A., & Özdemir, B. (2017). Psikolojik dayanıklılık ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide iş doyumunun aracılık rolü. *İş ve İnsan Dergisi*, 4(2), 127–141.
- Kara, T. (2016). *Stadyumlarda Çalışan Özel Güvenlik Personelinin Örgütsel Bağlılık ve İş Anlamı Düzeylerinin İncelenmesi*. (Yüksek lisans tezi). İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

- Karabay, M. E. (2014). İş stresi ile örgütsel bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6(1), 282–302.
- Karavardar, G. (2015). Örgütsel adaletin iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 11(26), 139–150.
- Kaya, A. V. (1998). *Toplumsal değişme açısından karizmanın şiddeti*. Sis Yayınları, Türkiye.
- Keçecioglu, T. (1998). *Örgütlerde etkili yöneticilik*. Anadolu Üniversitesi Yayınları, Türkiye.
- Keklik, B., & Us, N. C. (2013). Örgütsel adalet algılamalarının iş tatminine etkisi. *SDÜ İİBF Dergisi*, 18(2), 143–161.
- Keleş, H. N. (2007). İş tatmininin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 243–263.
- Keskin, H. (2016). *Etik Liderlik İle Örgütsel Adalet Arasındaki İlişki*. (Yüksek lisans tezi). Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kılınç, T. (1996). Liderlikte durumsallığın ötesi: Karizmatik liderlik yaklaşımı. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 25(2), 67–108.
- Kinter, O., & Seymen, O. (2020). Dönüşümcü liderlik tarzı ve örgütsel adalet ilişkisi. *Balıkesir Üniversitesi İİBF Dergisi*, 1(2), 31–53.
- Kline, R. B. (2015). *Principles and practice of structural equation modeling* (4th ed.). Guilford Press.
- Kreitner, R. (2009). *Management* (11th ed.). Houghton Mifflin, ABD.
- Koç, H., & Yazıcıoğlu, İ. (2011). Yöneticiye duyulan güven ile iş doyumunu arasındaki ilişki. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 12(1), 46–57.
- Koçel, T. (2005). *İşletme yöneticiliği*. Arıkan Yayınları, Türkiye.
- Koçel, T. (2014). *İşletme yöneticiliği* (15. bs.). Beta Yayınları, Türkiye.
- Köse, O. (2014). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi*. (Yüksek lisans tezi). Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Konovsky, M. A. (2000). Understanding procedural justice and its impact on organizations. *Journal of Management*, 26(3), 489–511.
- Korkut, Y., & Meral, Y. (2018). Örgütsel adaletin iş doyumunu ve bağlılık üzerindeki etkileri. *PressAcademia Procedia*, 7(1), 393–402.
- Kösem, E. B. (2015). *Kurum Kültürünün İş Doyumuna Etkileri*. (Yüksek lisans tezi). İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Küçüközkan, Y. (2015). Liderlik ve motivasyon teorileri: Kuramsal çerçeve. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(2), 86–115.
- Lambert, E. G., Keena, L. D., Leone, M., May, D., & Haynes, S. H. (2020). Effects of distributive and procedural justice. *The Social Science Journal*, 57(4), 405–416.
- Lee, H. R. (2000). *Leader-Member Exchange And Job Satisfaction Relationships*. (Doctoral dissertation). Virginia Polytechnic Institute, Virginia.
- Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? In K. J. Gergen, M. S. Greenberg & R. H. Willis (Eds.), *Social exchange*. Boston: Springer, s. 27–55.
- Lind, E. A., & Tyler, T. R. (1988). The social psychology of procedural justice, New York: Springer. *Contemporary Sociology A Journal of Reviews* 18(5).
- Luthans, F. (2010). *Organizational behavior* (12th ed.). McGraw-Hill, ABD.
- Lunenburg, F. C., & Ornstein, A. C. (2011). *Educational administration* (6th ed.). Belmont: Wadsworth.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago: Rand McNally, s. 1297–1349.
- Maxwell, J. C. (2006). *Liderlik nitelikleri*. (İ. Şener, Çev.). Beyaz Yayınları, Türkiye.

- Manser, M. (2018). *The ultimate management book*. Hodder & Stoughton, England.
- Markovsky, B. (1985). Toward a multilevel distributive justice theory. *American Sociological Review*, 50(6), 822–839.
- Meydan, C. H. ve Şeşen, H. (2015). Yapısal eşitlik modellemesi AMOS uygulamaları. Detay Yayıncılık, Türkiye.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845–855.
- Nal, M., & Tarım, M. (2017). Sağlık yöneticilerinin paternalist liderlik davranışlarının çalışanların iş doyumuna üzerine etkisi. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 3(2), 117–141.
- Nebeker, D. M. (1975). Situational favorability and leadership effectiveness: A review of Fiedler's contingency model. *Administrative Science Quarterly*, 20(2), 280–292.
- Niehoff, B. P., & Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 36(3), 527–556.
- Northouse, P. G. (2013). *Leadership: Theory and practice* (6th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory* (3rd ed.). McGraw-Hill.
- Oktay, E., & Gül, H. (2003). Çalışanların duygusal bağlılıklarının sağlanmasında karizmatik lider özelliklerinin etkileri üzerine bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10, 403–428.
- Ömürganülşen, U., & Sevim, H. (2005). Liderlik kuramları ve kamu örgütlerinde liderlik. *Amme İdaresi Dergisi*, 38(1), 83–114.
- Örücü, E., & Uçku, İ. (2019). Örgütlerde işe tutkunluk, örgütsel destek algısı ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi üzerine bir araştırma. *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 16(2), 71–81.
- Özalp, İ., & Öcal, H. (2000). Örgütlerde dönüştürücü (transformational) liderlik yaklaşımı. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(4), 207–227.
- Özcan, B. (2011). *Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık ilişkisi: Bankacılık sektöründe bir araştırma*. (Yüksek lisans tezi). Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Özcan, S. (2024). *Yöneticilerin liderlik özelliklerinin çalışanların iş doyumuna üzerine etkisi* (Yüksek lisans tezi). Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Ankara.
- Özdemir, F., Tekeş, B., & Öner-Özkan, B. (2019). Birey düzeyinde göreceli yoksunluk ve öznel esenlik arasındaki dolaylı ilişki. *Türk Psikoloji Dergisi*, 34(84), 37–53.
- Özen, J. (2002). Adalet kuramlarının gelişimi ve örgütsel adalet türleri. *Hukuk Felsefesi ve Sosyolojisi Arşivi*, 5, 107–117.
- Özgen, F. Ö., & Turunç, Ö. (2017). Örgütsel adalet–sinizm ilişkisinde kişi–örgüt uyumunun rolü: Eğitim sektöründe bir araştırma. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 3(2), 80–96.
- Özgül, B., Karaca, D., & Zehir, C. (2022). Yöneticilerin karizmatik liderliği ile çalışanların duygusal örgütsel bağlılığı arasındaki arabulucu rolde iş memnuniyetinin test edilmesi. *Eurasian Academy of Sciences Social Sciences Journal*, 22(1), 1–15.
- Özkalp, E., & Kirel, Ç. (2004). *Örgütsel davranış*. Anadolu Üniversitesi Yayınları, Türkiye.
- Özpolat, E. (2024). *Bankacılık Sektöründe Örgütsel Adalet, İşgören Güçlendirme Ve İş Doyumu*. (Yüksek lisans tezi). Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Bolu.

- Özer, Y., & Urtekin, A. (2007). Örgütsel adalet algısı boyutları ve iş doyumunu ilişkisi üzerine bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 28.
- Pan, X., Chen, M., Hao, Z., & Bi, W. (2018). The effects of organizational justice on positive organizational behavior. *Frontiers in Psychology*, 8, 1–16.
- Patient, D. L., & Skarlicki, D. P. (2010). Increasing interpersonal and informational justice when communicating negative news: The role of the manager's empathic concern and moral development. *Journal of Management*, 36(2), 555–578.
- Paşamehmetoğlu, A. (2013). *Örgütsel davranış*. Beta Yayınları, Türkiye.
- Paterson, J. M., Green, A., & Cary, J. (2002). The measurement of organizational justice in organizational change programmes: A reliability, validity and context-sensitivity assessment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75(4), 393–408.
- Poston, B. (2009). An exercise in personal exploration: Maslow's hierarchy of needs. *The Surgical Technologist*, 1, 347–353.
- Poyraz, K., & Kara, H. (2009). Örgütsel adalet algılamalarının örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9, 71–91.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2012). *Organizational behavior* (15th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Riggio, R. E. (2013). *Introduction to industrial/organizational psychology* (6th ed.). Pearson Education.
- Royle, M. T., & Hall, A. T. (2012). The relationship between McClelland's theory of needs, feeling individually accountable, and informal accountability for others. *International Journal of Management and Marketing Research*, 5(1), 21–42.
- Rupp, D. E., Shapiro, D. L., Folger, R., Skarlicki, D. P., & Shao, R. (2017). A critical analysis of the conceptualization and measurement of organizational justice: Is it time for reassessment? *Academy of Management Annals*, 11(2), 1–83.
- Sabuncuoğlu, Z., & Vergiliel Tüz, M. (2013). *Örgütsel davranış*. Aktüel Yayınları, Türkiye.
- Saklan, A. (2010). *Örgütlerde iş tatmini ve örgütsel bağlılık ilişkisi*. (Yüksek lisans tezi). Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., & Osborn, R. N. (2002). *Organizational behavior* (7th ed.). New York: John Wiley & Sons.
- Seçil, O. (2001). *Örgütlerde liderlik ve etkililiği*. Nobel Yayın Dağıtım, Türkiye.
- Senger, N., & Karcioğlu, F. (2022). Yöneticilerin dönüştürücü liderlik davranışlarının örgütsel sessizlik ve örgütsel adalet ile ilişkisi. *EKV Akademi Dergisi*, 91, 206–221.
- Serinikli, N. (2019). İş stresinin işten ayrılma niyetine etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık rolü. *Business and Economics Research Journal*, 10(4), 915–928.
- Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership. *Organization Science*, 4(4), 577–594.
- Sığrı, Ü., & Dinçer, A. (2013). Liderlik kavramının yeniden ele alınması. *Yönetim ve Organizasyon Dergisi*, 14(2), 195–210.
- Sokhanvar, M., Hasanpoor, E., Hajhashemi, S., & Kakemam, E. (2016). The relationship between organizational justice and turnover intention: A survey on hospital nurses. *Journal of Patient Safety and Quality Improvement*, 4(2), 358–362.
- Soysal, T., & Tan, M. (2013). İş tatminini etkileyen faktörlerle ilgili hizmet sektöründe yapılan bir araştırma: Kilis ili kamu ve özel banka personeli örneği. *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(2), 45–63.

- Sökmen, A., Benk, O., & Gayaker, S. (2017). Örgüt kültürü, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel bağlılık ilişkisi: Bir kamu kurumunda araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(2), 415–429.
- Sweeney, P. D., McFarlin, D. B., & Inderrieden, E. J. (1990). Using relative deprivation theory to explain satisfaction with income and pay level: A multistudy examination. *Academy of Management Journal*, 33(2), 423–436.
- Şahal, E. (2005). *Akademik Örgütlerde Örgüt Kültürü Ve İş Tatmini Arasındaki İlişki*. (Doktora tezi). Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Şimşek, Ş. (1999). *Yönetim ve organizasyon*. Nobel Yayıncılık, Türkiye.
- Şimşek, Ş., & Çelik, A. (2015). *Meslek yüksekokulları için yönetim ve organizasyon* (6. bs.). Konya: Eğitim Yayınevi.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics* (6th ed.). Pearson.
- Tanrıverdi, H., & Paşaoğlu, D. (2014). Dönüşümcü liderlik davranışlarının örgütsel özdeşleşme üzerine etkisi. *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(3), 273–286.
- Tarsuslu, S., & Coşkun, G. (2024). Çalışanların paternalist liderlik davranışları ile iş performansları arasındaki ilişkide örgütsel adalet algısının aracılık rolü: Bir kamu hastanesi örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 49, 174–205.
- Taşkıran, E. (2010). *Liderlik Tarzının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adalet Algısının Rolü*. (Doktora tezi). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tatar, O. F., Uzun, N. B., & İnandı, Y. (2024). Otokratik ve demokratik liderlik ile iş doyumunu arasındaki ilişkide örgütsel güven ve örgütsel adaletin aracı rolü. *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22(4), 107–140.
- Toker, B. (2007). Demografik değişkenlerin iş tatminine etkileri: İzmir'deki beş ve dört yıldızlı otellere yönelik bir uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8(1), 92–107.
- Trice, H. M., & Beyer, J. M. (1986). Charisma and its routinization in two social movement organizations. *Research in Organizational Behavior*, 8, 113–164.
- Turunç, Ö., Coşkun, M. B., & İçdem, U. (2018). İş stresi–örgütsel bağlılık ilişkisinde sendika üyeliğinin rolü. *OPUS International Journal of Society Researches*, 9(16), 2411–2437.
- Yadav, L. K., & Yadav, N. (2016). Organizational justice: An analysis of approaches, dimensions and outcomes. *NMIMS Management Review*, 31, 1–20.
- Yanık, O., & Naktiyok, A. (2017). Etik liderliğin çalışanların iş tatminine, örgütsel bağlılığına ve işten ayrılma niyetine etkisinde örgütsel güven ve örgütsel adalet algısının aracı rolü. *Bartın Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(15), 297–324.
- Yelboğa, A. (2007). Bireysel demografik değişkenlerin iş doyumunu ile ilişkisinin finans sektöründe incelenmesi. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(2), 1–18.
- Yelboğa, A. (2012). The relationship between organizational justice and job satisfaction. *Ege Academic Review*, 12(2), 171–182.
- Yeşilyaprak, B. (2006). *Eğitimde rehberlik hizmetleri*. Nobel Yayıncılık, Türkiye.
- Yıldırım, F. (2007). İş doyumunu ile örgütsel adalet ilişkisi. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 62(1), 253–278.
- Yılmaz, A., & Ceylan, Ç. B. (2011). İlköğretim okul yöneticilerinin liderlik davranış düzeyleri ile öğretmenlerin iş doyumunu ilişkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 2(2), 277–394.

- Yolaç, G. (2008). Satış elemanlarının müşteri yönelimi ile iş tatmini, örgütsel bağlılığı ve demografik özellikleri arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Öneri Dergisi*, 8(29), 119-125.
- Yukl, G. (1999). *Leadership in organizations* (4th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Yücekaya, P., & Polat, D. D. (2020). Örgüt kültürü, örgütsel adalet ve iş tatmini ilişkisi üzerine bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(2), 1267–1284.
- Zel, N. (2001). *Farklı Liderlik Tarzlarının Çalışanlar Üzerine Etkileri: Karşılaştırmalı Bir Araştırma*. (Yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Walker, I., & Pettigrew, T. F. (1984). Relative deprivation theory: An overview and conceptual critique. *British Journal of Social Psychology*, 23(4), 301–310.
- Wenzel, M. (2006). A letter from the tax office: Compliance effects of informational and interpersonal justice. *Social Justice Research*, 19(3), 345–364.
- Wolfe, S. E., & Lawson, S. G. (2020). The organizational justice effect among criminal justice employees: A meta-analysis. *Criminology*, 58(4), 619–644.

## EKLER

### DEMOGRAFİK SORULAR

1. Cinsiyetiniz:  Kadın  Erkek
2. Yaş Aralığınız:  20-29  30-39  40-49  50 ve Üzeri
3. Medeni Durumunuz:  Bekâr  Evli
4. Eğitim Durumunuz:  Ön Lisans  Lisans  Yüksek Lisans  Doktora
5. Çalıştığınız Banka Türü:  Kamu  Özel
6. Göreviniz:  Müşteri Temsilcisi  Operasyon Görevlisi  Şube Müdürü  
 Diğer
7. Mevcut Bankanızda Çalışma Süreniz:  6 ay- 2 yıl  2-5 yıl  6-10 yıl  
 11-19 yıl  20 yıl ve üzeri
8. Bankacılık Sektöründe Toplam Çalışma Süreniz:  6 ay- 2 yıl  2-5 yıl  
 6-10 yıl  11-19 yıl  20 yıl ve üzeri
9. Günlük Müşteri Yoğunluğunuz:  0-25 kişi  26-50 kişi  51-100 kişi   
101 kişi ve üzeri
10. Aylık Net Geliriniz:  25.000-30.000 TL  30.001-45.000 TL  45.001-  
60.000 TL  60.001-85.000 TL  85.001 TL ve üzeri

| <p style="text-align: center;"><b>KARİZMATİK LİDERLİĞE YÖNELİK ANKET<br/>SORULARI</b></p> <p><b>Açıklama:</b> Aşağıda karizmatik liderlik ile ilgili ifadeler yer almaktadır. Lütfen size en uygun gelen seçeneği çarpı işareti (X) ile belirtiniz ve tüm maddeleri yanıtlayınız.</p> |  | Kesinlikle<br>Katılmıyorum | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | Kesinlikle<br>Katılıyorum |
|---|--|----------------------------|--------------|------------|-------------|---------------------------|
| 1   | Yöneticim topluluğa karşı heyecan verici bir konuşmacıdır.   |                            |              |            |             |                           |
| 2   | Yöneticim bir gruba karşı sunum yaparken çok kabiliyetli görünmektedir.  |                            |              |            |             |                           |
| 3   | Yöneticim ilham vericidir ve banka çalışanlarını yaptıklarının açıkça belirterek onları motive edebilmektedir.                         |                            |              |            |             |                           |
| 4   | Yöneticim vizyon sahibidir ve gelecekteki ihtimaller hakkında fikirler ortaya koyar.   |                            |              |            |             |                           |
| 5   | Yöneticim ilham verici stratejik ve örgütsel amaçlar ortaya koyabilir.   |                            |              |            |             |                           |
| 6   | Yöneticim bankanın geleceği hakkında sürekli olarak yeni fikirler üretir.  |                            |              |            |             |                           |
| 7   | Yöneticim bankanın amaçlarını gerçekleştirmesinde karşısına çıkabilecek olan sosyal ve kültürel çevredeki engelleri önceden görebilir. |                            |              |            |             |                           |
| 8   | Yöneticim bankanın diğer üyelerinin limitlerini (kapasitelerini) görebilir.  |                            |              |            |             |                           |
| 9   | Yöneticim bankanın amaçlarını gerçekleştirmesine destek olacak yeni çevresel fırsatları önceden görebilir.                             |                            |              |            |             |                           |
| 10  | Yöneticim bankanın amaçlarına ulaşmasında, alışılmadık davranışlar gösterir.   |                            |              |            |             |                           |
| 11  | Yöneticim bankanın amaçlarına ulaşmasında, geleneksel olmayan yöntemler kullanır.  |                            |              |            |             |                           |
| 12  | Yöneticim sık sık, bankanın diğer üyelerini de şaşırtan kendine özgü davranışlarda bulunur.  |                            |              |            |             |                           |
| 13  | Yöneticim bankanın amaçlarına ulaşması için, önemli derecede kişisel riske girecek şekilde faaliyetlerde bulunur.                      |                            |              |            |             |                           |
| 14  | Yöneticim bankanın amaçlarına ulaşabilmesi için önemli derecede kişisel fedakârlık gösterecek şekilde faaliyetlerde bulunur.           |                            |              |            |             |                           |
| 15  | Yöneticim bankanın geleceği uğruna yüksek derecede kişisel risk alır.  |                            |              |            |             |                           |
| 16  | Yöneticim bankanın diğer üyelerin ihtiyaçlarına ve duygularına karşı oldukça hassasiyet gösterir.                                      |                            |              |            |             |                           |
| 17  | Yöneticim karşılıklı hoşlanma ve saygı duygularını geliştirerek diğerlerini etkiler.   |                            |              |            |             |                           |
| 18  | Yöneticim sık sık, bankadaki diğer üyelerin ihtiyaçları ve duyguları için kişisel ilgisini ifade eder.                                 |                            |              |            |             |                           |
| 19  | Yöneticim mevcut durumu veya işlerin normal yapılma şekillerini korumaya çalışır.  |                            |              |            |             |                           |
| 20  | Yöneticim bankanın amaçlarına ulaşması için, riskli olmayan ve iyi tanınmış, doğruluğu ortaya konmuş hareket tarzlarını savunur.       |                            |              |            |             |                           |

|    | <b>İŞ DOYUMUNA YÖNELİK ANKET SORULARI</b><br><b>Açıklama:</b> Aşağıda iş doyumunu ile ilgili ifadeler yer almaktadır. Lütfen size en uygun gelen seçeneği çarpı işareti (X) ile belirtiniz ve tüm maddeleri yanıtlayınız. | <b>Kesinlikle Katılmıyorum</b> | <b>Katılmıyorum</b> | <b>Kararsızım</b> | <b>Katılıyorum</b> | <b>Kesinlikle Katılıyorum</b> |
|----|---|--------------------------------|---------------------|-------------------|--------------------|-------------------------------|
| 1  | İş yerimde sürekli bir şeylerle meşgul olabilme imkanım var   |                                |                     |                   |                    |                               |
| 2  | İş yerimde yalnız başına çalışma fırsatım var.  |                                |                     |                   |                    |                               |
| 3  | İş yerimde farklı şeyler yapabilme imkanım var  |                                |                     |                   |                    |                               |
| 4  | İşimle birlikte toplumda saygın bir kişi olma durumum var.  |                                |                     |                   |                    |                               |
| 5  | İş yerimde yöneticilerim mesai arkadaşlarına karşı davranış tarzı olumludur.  |                                |                     |                   |                    |                               |
| 6  | Yöneticim karar verme konusunda yeterlidir.   |                                |                     |                   |                    |                               |
| 7  | İş yerimde vicdanıma ters düşmeyen şeyleri yapabilme imkanım vardır.  |                                |                     |                   |                    |                               |
| 8  | Sürekliliği olan bir işe sahip olma imkanım var.  |                                |                     |                   |                    |                               |
| 9  | İş yerimde başkaları için bir şeyler yapabilme fırsatım var.  |                                |                     |                   |                    |                               |
| 10 | İş yerimde kişilere ne yapacaklarını söyleme imkanım var.   |                                |                     |                   |                    |                               |
| 11 | İş yerimde yeteneklerimi kullanabilme imkanım var.  |                                |                     |                   |                    |                               |
| 12 | İş yerimde alınan kararları uygulama imkanım var.   |                                |                     |                   |                    |                               |
| 13 | Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret yeterlidir.   |                                |                     |                   |                    |                               |
| 14 | Yaptığım işte kariyer yapma fırsatım var.   |                                |                     |                   |                    |                               |
| 15 | Yaptığım işte kendi kararlarımı uygulama özgürlüğüm var.  |                                |                     |                   |                    |                               |
| 16 | İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansım var.  |                                |                     |                   |                    |                               |
| 17 | İş yerimde genel olarak uygun çalışma koşullarına sahibim.  |                                |                     |                   |                    |                               |
| 18 | Çalışma arkadaşlarım birbirleriyle anlaşmada problem yaşamaz.   |                                |                     |                   |                    |                               |
| 19 | Yöneticilerimden yaptığım iyi bir iş karşılığında övgü alırım.  |                                |                     |                   |                    |                               |
| 20 | İşimden başarı elde ettiğim kanısındayım.   |                                |                     |                   |                    |                               |

|    | <b>ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI ANKET SORULARI</b><br>Açıklama: Aşağıda örgütsel adalet ile ilgili ifadeler yer almaktadır. Lütfen size en uygun gelen seçeneği çarpı işareti (X) ile belirtiniz ve tüm maddeleri yanıtlayınız. | Kesinlikle Katılmıyorum | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | Kesinlikle Katılıyorum |
|----|---|-------------------------|--------------|------------|-------------|------------------------|
| 1  | İşyerimde işle ilgili kararlar alınmadan önce tam ve doğru bilgi toplanır.  |                         |              |            |             |                        |
| 2  | İşyerimde çalışanlar tarafından talep edildiğinde kararlara ilişkin açıklama yapılır ve ek bilgi sunulur.   |                         |              |            |             |                        |
| 3  | Genel olarak değerlendirildiğinde, bu işyerinde bana sunulan maddi ve manevi ödüllerin adil olduğunu düşünüyorum.   |                         |              |            |             |                        |
| 4  | İşyerimde alınan her karar, ilgili tüm personele tutarlı bir şekilde uygulanır.   |                         |              |            |             |                        |
| 5  | Ücret düzeyimin adil olduğunu düşünüyorum.  |                         |              |            |             |                        |
| 6  | İşyerimde işle ilgili alınan kararlara karşı çıkma veya bunların değiştirilmesini talep etme hakim vardır.  |                         |              |            |             |                        |
| 7  | Görevimle ilgili sorumluluklarımın adil olduğunu düşünüyorum.   |                         |              |            |             |                        |
| 8  | İş yükümün adil olduğunu düşünüyorum.   |                         |              |            |             |                        |
| 9  | Çalışma saatlerimle ilgili düzenlemenin adil olduğunu düşünüyorum.  |                         |              |            |             |                        |
| 10 | İşimle ilgili bir karar alınırken yöneticim bana saygı ve itibar gösterir.  |                         |              |            |             |                        |
| 11 | İşimle ilgili bir karar alınırken yöneticim benim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır.   |                         |              |            |             |                        |
| 12 | İşimle ilgili bir karar alınırken yöneticim bana karşı açık sözlüdür.   |                         |              |            |             |                        |
| 13 | İşimle ilgili bir karar alınırken yöneticim, çalışan olmamdan doğan haklarıma saygı gösterir.   |                         |              |            |             |                        |
| 14 | İşimle ilgili bir karar alınırken yöneticim bunun sonuçları ve etkileri hakkında benimle görüş alışverişinde bulunur.   |                         |              |            |             |                        |
| 15 | İşimle ilgili bir karar alınırken yöneticim bana karşı nazik ve düşünceli davranır.   |                         |              |            |             |                        |
| 16 | Yöneticim işimle ilgili her kararı çok açık ve net bir şekilde açıklar.   |                         |              |            |             |                        |
| 17 | İşyerimde işle ilgili karar verilmeden önce tüm çalışanların fikri alınır.  |                         |              |            |             |                        |
| 18 | İşyerimde işle ilgili kararlar tarafsız olarak alınır.  |                         |              |            |             |                        |
| 19 | Yöneticim işimle ilgili olarak alınan kararlara ilişkin haklı gerekçeler sunar.   |                         |              |            |             |                        |
| 20 | Yöneticim işimle ilgili bir karar alırken bana makul ve mantıklı bulduğum açıklamalar yapar.  |                         |              |            |             |                        |