



Yönetim Tarzlarının İş Doyumu ve Tükenmişliği Yordama Düzeyi: Örgütsel Adaletin Aracı Rolü *

Müslim Alanoğlu ¹, Zülfü Demirtaş ²

Öz

Bu çalışmanın amacı, algılanan müdür yönetim tarzlarının öğretmenlerin iş doyumu ve tükenmişlik düzeyleri üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin aracı rolünü tespit etmektir. İlişkisel tarama modelindeki araştırmada yordayıcı desen araştırma modeli kullanılmıştır. Araştırmanın evreni, 2017-2018 eğitim-öğretim yılında Mersin il merkezinde görev yapan 3194 öğretmenden oluşmaktadır. Bu evrenden basit seçkisiz örnekleme yöntemi ile 561 öğretmen örnekleme alınmıştır. Verilerin toplanmasında Algılanan-Müdür Yönetim Tarzı, Örgütsel Adalet, Öğretmen İş Doyumu ve Maslach Tükenmişlik ölçekleri kullanılmıştır. Verilerin toplanmasını müteakip yapısal eşitlik modeli kullanılarak bu veriler yardımıyla aracılık analizleri yapılmıştır. Örgütsel adaletin işbirlikli yönetim tarzının iş doyumunu yordamasında tam aracı, duygusal tükenmeyi yordamasında ise kısmi aracı değişken olduğu; kişisel başarı ve duyarsızlaşmayı yordamasında ise herhangi bir aracı rolünün olmadığı görülmüştür. Otoriter yönetim tarzının duygusal tükenmeyi yordamasında örgütsel adaletin kısmi aracı değişken olduğu; iş doyumu, kişisel başarı ve duyarsızlaşmayı yordamasında ise herhangi bir aracı rolünün olmadığı görülmüştür. İlgisiz yönetim tarzının iş doyumu ve duygusal tükenmeyi yordamasında örgütsel adaletin kısmi aracı değişken olduğu; kişisel başarı ve duyarsızlaşmayı yordamasında ise herhangi bir aracı rolünün olmadığı görülmüştür. Karşı koyucu yönetim tarzının iş doyumu, duygusal tükenme, kişisel başarı ve duyarsızlaşmayı yordamasında örgütsel adaletin aracı değişken etkisinin olmadığı görülmüştür. Son olarak alanyazında ilgili sonuçlar tartışılmış ve bu sonuçlara dayanarak bazı öneriler geliştirilmiştir.

Anahtar Kelimeler

Müdür
Yönetim tarzı
Örgütsel adalet
İş doyumu
Tükenmişlik

Makale Hakkında

Gönderim Tarihi: 13.06.2019
Kabul Tarihi: 29.07.2020
Elektronik Yayın Tarihi: 27.08.2020

DOI: 10.15390/EB.2020.8810

* Bu makale Müslim Alanoğlu'nun Zülfü Demirtaş danışmanlığında yürüttüğü "Algılanan okul müdürü yönetim tarzları ile öğretmenlerin karara katılma, örgütsel adalet, iş doyumu ve tükenmişlik algıları arasındaki ilişkinin analizi" başlıklı doktora tezinden üretilmiştir.

¹ Türkiye Cumhuriyeti Podgoritsa Büyükelçiliği, Karadağ, muslimalanoğlu@gmail.com

² Fırat Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Türkiye, zdemirtas@firat.edu.tr

Giriş

Örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi yönetim faaliyetlerinin etkili bir şekilde ortaya konmasına bağlıdır. Yönetim, belirlenmiş örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi için bir araya gelmiş insanları eşgüdümleme olarak tanımlanabilir (Başaran, 2008). Yöneticinin yönetim görevini yerine getirirken sergilediği davranışların yansıması yönetim tarzı olarak düşünülmektedir. Yöneticinin davranışlarında ve çalışanlarla ilişkisindeki farklılıktan dolayı her yöneticinin kendine has bir yönetim tarzı sergilediği ifade edilebilir. Moiden (2002) en uygun yönetim tarzını tanımlamak konusunda görüş birliğine varmanın zor olduğunu ifade etmektedir. Dolayısıyla yönetim faaliyetleri yerine getirilirken farklı yönetim tarzlarının sergilenmesi, karşılaşılan bir durumdur. Yöneticinin kişiliği, eğitim durumu, yetenekleri, davranış ve iletişim şekli ile birlikte sahip olduğu yetki ve sorumlulukların onun yönetim tarzını etkilemesi beklenmektedir (Werner, 1993). Her yöneticinin bahsedilen özellikleri farklı olduğundan yönetim tarzının da farklı olması kaçınılmazdır. Bundan dolayı dünyadaki yönetici sayısı kadar yönetim tarzı olduğu söylenebilir. Ancak yöneticilerin sergiledikleri yönetim tarzlarının çalışanlar tarafından nasıl algılandığı, sahip oldukları yönetim tarzının sınıflandırılmasında önemli bir faktördür.

Yetkiyi kullanma biçimi, yöneticinin davranışını belirleyen ve şekillendiren unsurların başında gelir (Terzi ve Kurt, 2005). Likert, yönetici davranışlarını Sistem 1'den Sistem 4'e doğru istismarcı otokratik, yardımsever otokratik, katılımcı ve demokratik olarak sınıflandırmıştır (Likert, 1961). Blake ve Mouton'un (1964) yönetim gözeneği modelinde yönetim tarzları; işe ağırlık veren otoriter yönetim tarzı, insan unsuruna ağırlık veren yönetim tarzı, orta yol politikası güden yönetim tarzı, serbest bırakıcı yönetim tarzı ile demokratik ve katılımcı yönetim tarzı şeklinde sınıflandırılmıştır. Dörtlü bir sınıflandırma öneren Başaran (2008) ise, otokratikten demokratik tarza doğru yetkeci, koruyucu, destekçi ve birlikçi yönetim tarzı şeklinde sınıflandırma yapmıştır. Ona göre yönetim tarzı, çalışanların örgütsel davranışlarının oluşmasında önemli bir etkidir. Üstüner (2016) ise yaptığı ölçek geliştirme çalışmasında; okul müdürlerinin yönetim tarzlarını işbirlikli, otoriter, ilgisiz ve karşı koyucu olarak sınıflandırmıştır.

İşbirlikli yönetim tarzında belli bir yetkinlik düzeyinde olan çalışanların, öz-yönetim yeterliliğine ulaştığı düşünülür. Çalışanlar, ihtiyaçları olan ilke ve kuralları belirleyebilir. Yönetici ile çalışan arasında yönetsel anlamda herhangi bir ayırım bulunmamaktadır (Başaran, 2008). İşbirlikli yönetim tarzı, öğretmen öz-yeterliliği açısından okul örgütlerinde başarılı bir şekilde uygulanabilir. Ayrıca bu yönetim tarzını benimseyen okul müdürü, ortak akıldan yararlanmayı esas alarak alınan kararların uygulanabilirliğini artırabilir. Üstüner (2016), birlikte sorun çözmek, başarıyı paylaşmak, yardım istemekten çekinmemek, görevleri paylaşmak, öğretmenlerin kişisel gelişimine önem vermek, öğretmenlere gerekli desteği vermek ve başarıyı takdir etmekten çekinmemek benzeri davranışların işbirlikli yöneticinin özellikleri olduğunu ifade etmektedir. Bunun aksine *otoriter yönetim tarzında* güç, yetki ve sorumluluk yöneticide toplanır ve çalışanlara söz hakkı verilmez (Yılmaz, 2016). Bütün ilgisi üretim ve verimlilik üzerine olan yönetici, çalışanlara üretime katkıları oranında değer verir. Ancak *otoriter yönetim tarzı* algılayan çalışan iş ile ilgili çabasını bırakır, emirlere pasif olarak uyar, kendisi inisiyatif alarak iş yapmaz sadece söylenenleri yapar (Özgür, 2011). Bir anlamda işe karşı pasif direniş haline geçtiği söylenebilir. Otoriter okul müdürü de kural ve ilkelerin oluşturulmasında kararları tek başına alır, okulu korku ile yönetmeye çalışır, hiyerarşik ilişkilere aşırı önem verir, mutlak uyum bekler, gücünü resmi yönetmelik ve tüzüklerden alır (Üstüner, 2016). *İlgisiz yönetim tarzında* yönetici, çalışanların ilgisizliklerini, kararsızlıklarını ve ihtiyaç duyulduğunda ortada olmamalarını önemsemez. Bu yönetici örgütte etkisiz eleman olarak değerlendirilebilir (Sağır, 2013). Böyle bir okul müdürü, öğretmen ve okulun sorunlarını görmezden gelir, işini yapan-yapmayan öğretmen ayrımı yapmaz, problemleri görmezden gelir ve çözümü sürekli erteler (Üstüner, 2016). Okulun sürekli bir belirsizlikle birlikte kaos içinde bulunması sonucunda öğretmen davranışlarının olumsuz etkilendiği söylenebilir. Öte yandan bazı yöneticiler kurdukları düzenin bozulmasını istemezler ve yeniliği kötü bir şeymiş gibi

görüp her şeye karşı çıkarlar. Shaw (1981), yöneticilerin çalışanlara yönelik şüphe ve güvensizlikten ötürü işlere karşı çıkma ve zorlaştırma eğiliminde olduklarını belirtmektedir (aktaran Üstüner, 2016). *Karşı koyucu* okul müdürü kurduğu düzenin bozulmasını istemez, yeniliklere karşı çıkar, alışkanlıklarını takip eder ve atacağı her adımda bir sorunla karşılaşacakmış gibi davranır (Üstüner, 2016).

Çalışanların örgütsel davranışlarının oluşmasında yönetim tarzı önemli bir faktördür (Başaran, 2008). Alanyazında yönetim ve yöneticilikle ilgili çalışmalar incelendiğinde yönetim tarzının bazı bireysel ve örgütsel faktörler ile birlikte incelendiği görülmektedir. Bu çalışmalar arasında okul yöneticilerinin yönetim tarzlarının (Yılmaz, 2016) ve yönetim biçimlerinin (Arlı, 2007) demografik değişkenler bağlamında incelendiği çalışmaların yanı sıra okul müdürlerinin çeşitlilik yönetimi kabiliyeti algısı ile öğretmenlerin örgütsel adalet algısı (Akman, 2018) ve lider-üye etkileşimi ile örgütsel adalet algısı (Gürboyoğlu, 2009) arasındaki ilişkileri inceleyen çalışmalara rastlamak mümkündür.

Örgütsel adalet, iş yerinde davranışa yönelik kararları ve bu kararların iş ile ilgili değişkenleri nasıl etkilediğine ilişkin bir kavram olup (Moorman, 1991) eşit ve adil uygulamaların yansımaları olarak belirtilebilir (Çağ, 2001). Folger ve Cropanzano (1998) örgütsel kaynakların dağılımına ilişkin kararlar vermek için kullanılan yöntemler ve bu yöntemlerin uygulanması esnasında insanlar arasındaki ilişkileri düzenleyen sosyal normlar ve kuralları örgütsel adalet olarak tanımlamaktadır. Bu algı çalışanların bazı ölçütler belirleyerek kendilerine adil davranılıp davranılmadığı konusunda bu ölçütleri kullanması sonucu belirlenir (Altinkurt ve Yılmaz, 2010). Adalet algısı kişilik özellikleri ile birlikte örgütsel çıktı ve etkileşimin kalitesi gibi örgütsel uygulamalardan etkilenmektedir (Cohen-Charash ve Spector, 2001). Örgütsel adalet genel olarak; güven, vatandaşlık davranışı, iş doyumunu, motivasyon, lider-üye etkileşimi, karar alma, tükenmişlik, liderlik, stres ve çatışma gibi kavramlarla ilişkilidir (Giderler Atalay, 2015). Cohen-Charash ve Spector (2001) örgütsel adaleti etkileyen faktörleri örgütsel çıktılar ve uygulamalar ile demografik ve kişilik özellikleri, örgütsel adaletten etkilenen faktörleri ise; performans, vatandaşlık davranışları, zarar verici davranışlar ile tutumlar ve duygular olarak belirtmiştir. Karar verme durumunda olan, örgütte işleyiş yön veren, örgütsel planlar yapan ve işleri koordine eden yöneticilerin davranışları örgütsel adalet algısını belirleyen en önemli etkenlerin başında gelmektedir (Altinkurt ve Yılmaz, 2010). Yöneticinin yönetim tarzını belirleyen yönetici davranışlarının örgütsel adaleti belirlemede etkili olması bu iki kavramın birbiri ile ilişkili olabileceğini göstermektedir.

Yönetim tarzının ilişkili olduğu bir diğer örgütsel değişkenin iş doyumunu olduğu yapılan çalışmalarda (Başaran ve Güçlü, 2018; Dolan, 2003; Erdil, Keskin, İmamoğlu ve Erat, 2004; Öztapak, 2002) görülmektedir. Ayrıca yönetim tarzının iş doyumunu üzerinde önemli etkisinin olduğu Batmaz (2012) tarafından yapılan çalışmanın sonucunda karşımıza çıkmaktadır. Dick ve Metcalfe de (2001) yönetim tarzının çalışanların iş doyumunu olumlu veya olumsuz yönde etkileyebileceğini belirtmektedir. Taş ve Önder (2010) ise yöneticilerin lider davranışlarının iş doyumunu anlamlı şekilde etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Çalışanların iş deneyimlerinden ortaya çıkan olumlu bir duygusal durumu ifade eden iş doyumunu, çalışanlar açısından, önemli olan şeylerin ne kadarının iş kaynaklı olduğuna yönelik algılarının sonucudur (Akehurst, Comeche ve Galindo, 2009). Ostroff'a (1992) göre, iş doyumunu örgütsel etkililiği artırmaktadır. Iaffaldano ve Muchinsky (1985) ise, iş doyumunu ile performans arasında düşük ilişki olduğunu belirtmiştir. Çalışmalarda iş doyumunu ile üretim arasında düşük düzeyde pozitif ilişki; devamsızlık oranı ile negatif ilişki bulunmuştur (Özkalp ve Kirel, 2013). Aynı zamanda iş doyumunu ile işe geç gelme arasında ters yönde bir ilişki bulunmaktadır (Güneş Dağ, 2006). İş doyumsuzluğu ile çalışanlarda ortaya çıkan sinirsel ve duygusal çöküntüler arasında anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır (Akıncı, 2002). Beklendiği gibi, iş doyumunu, işe devam etme niyetini artırırken; doyumsuzluk, yıpranma, devamsızlık, işi bırakma veya alan değişimi ile sonuçlanmaktadır. İş doyumsuzluğu öğretmenlerin iş bırakma kararlarını etkileyen en önemli faktör olarak görülmektedir

(Makela, 2014). Yüksek iş doyumunun öğretmenlerin okula yönelik geliştirdikleri olumlu duyguların sonucunda geliştiği söylenebilir.

Yöneticilerin liderlik tarzları (Alga, 2017) ve liderlik davranışlarının tükenmişlik algıları üzerindeki etkisini (Yıldız ve Çolak, 2018) gösteren çalışmalar mevcuttur. Tükenmişlik algısı, insanlarla yoğun bir etkileşim halinde olan meslek dallarında yoğun araştırmalara konu olmuştur (Gündüz, 2004). Maslach ve Jackson (1981) tükenmişliği enerji, güç ve potansiyelin aşırı zorlanması sonucu meydana gelen başarısızlık, yıpranma ve tükenme şeklinde ifade etmektedir. Tükenmişliği bir stres türü olarak ifade eden Kaya Göktepe (2016) bu sendromun, duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve başarısızlık hisleri ile karakterize olduğunu belirtmektedir. İnsanların ne oldukları ve ne olmak istedikleri arasındaki çıkmaz, tükenmişliği göstermekte olup bu durum insanın değerlerinde, itibarında, gayretinde ve isteğinde meydana gelen bozulmayı temsil etmektedir (Maslach ve Leiter, 1997). Beceri ve yeteneklerini doğru şekilde tanımlayamayan ve kapasitesinin üstünde işler yapmaya çalışan bireylerin tükenmişlik yaşamaları daha yüksek olasılık olarak görülmektedir. Maslach ve Leiter (1997) işyerinde adaletsizliğin tükenmeye neden olduğunu ifade etmektedir. Kaya Göktepe (2016) ise çalışanların eşitsizlik, haksız rekabet, yetersiz yönetim ve denetim ile yönetimden geribildirim alamaması gibi faktörlerin tükenmişliğe sebep olan örgütsel faktörler olduğunu belirtmektedir.

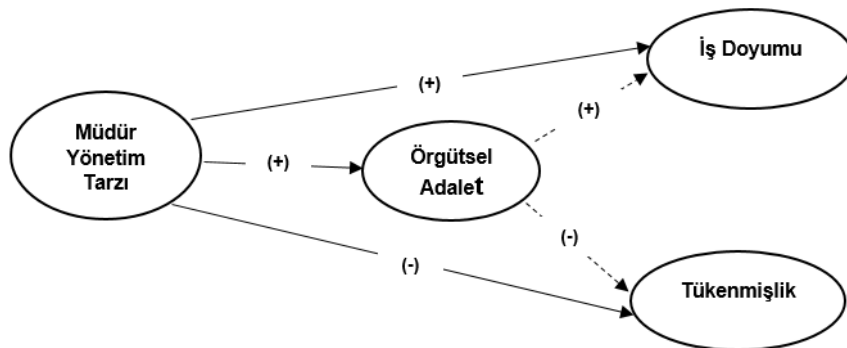
Beklenti ve rollerinin gün geçtikçe değişmesinin (Işıklar, 2002) öğretmenlerin diğer mesleklerle göre tükenmişlikle daha çok karşılaşmasına neden olduğu söylenebilir. Amerikan Stres Enstitüsünün günlük hayat problemleri ile başa çıkmayı zorlaştıran meslekler arasında değerlendirdiği öğretmenlik, duygusal olarak yıpratıcı bir meslek olmasından kaynaklı olarak tükenmişlik sendromunun ortaya çıkma ihtimali fazla olan mesleklerden biri olarak görülmektedir (Baltaş ve Baltaş, 1987, 2018). Kendine has stres kaynaklarından dolayı öğretmenlerin psikolojik durumlarının olumsuz etkilenmesi, öğretmenliği tükenmişlik açısından riskli bir meslek yapmaktadır. Bu risk öğretmen etkililiğinin düşmesine neden olabilir (Kayabaşı, 2008). Dolgun (2015) tükenmişliğin sebep olduğu bireysel sonuçların yanı sıra işten geri çekilme, odaklanamama ve dikkat dağınıklığı, örgüte ve işe duyarsızlaşma, ilgi göstermeme, devamsızlık, işe geç gelme ve erken ayrılma gibi olumsuz örgütsel sonuçlarının olduğunu ifade etmektedir. Alanyazında yer alan çalışmalar incelendiğinde örgütsel adalet değişkeninin iş doyumunu (Addai, Kyeremeh, Abdulai ve Sarfo, 2018; Afridi ve Baloch, 2018; Altınkurt ve Yılmaz, 2012; Demirtaş ve Kılıç, 2016) ve tükenmişlik (Baranik ve Eby, 2016; Capone ve Petrillo, 2016; Dishon-Berkovits, 2018; Köse, 2014; Meydan, Basım ve Çetin, 2011) ile ilişkili olduğunu gösteren pek çok çalışmaya rastlanmaktadır. Ayrıca Gürboyoğlu (2009) tarafından yapılan çalışmada lider-üye etkileşiminin örgütsel adalet ve tükenmişlikle yüksek düzeyde ilişkili olduğu ve lider-üye etkileşimi ile tükenmişlik arasındaki ilişkide örgütsel adaletin tam aracılık etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Lider-üye etkileşiminin bu değişkenlerle ilişkisi yöneticilerin sergiledikleri yönetim tarzlarının bu değişkenlerle ilişkisinin irdelenmesinin önemli olduğunu göstermektedir. Eğitim örgütleri açısından bakıldığında öğretmenler arasındaki ilişkilerde adaletin önemli bir yer tuttuğu (Köybaşı, Uğurlu ve Öncel, 2017), örgütsel adaletin öğretmenlerin adanmışlık düzeyini artırdığı (Babaoğlu ve Ertürk, 2013), karar vericilerin davranışlarının adil algılanması sonucunda okullarda iletişimin olumlu yönde geliştiği (Titrek, 2009) şeklinde çalışma sonuçlarına rastlanmaktadır. Ayrıca öğretmenlerin iş doyumlarının mesleki adanmışlıklarını artırdığı; bunun sonucunda da öğrenci başarısının yükseldiği (Tek, 2014), öğretmenlerde yüksek iş doyumunun daha kaliteli eğitim-öğretim faaliyetlerine olanak sağladığı ve bu öğretmenlerin öğrencilerinin akademik açıdan daha başarılı oldukları (H. Demirtaş, 2010), yüksek iş doyumunun, öğretmenlerin işe devam etme düzeylerini artırdığı; düşük iş doyumunun ise, yıpranma, ayrılma ve devamsızlık düzeyini yükselttiği (Makela, 2014; Miles, 2010) şeklinde araştırma sonuçları bulunmaktadır. Gu (2016), öğretmen iş doyumunun öğrenci başarısını etkilediğini, etkisiz öğretmenlerin, öğrenci başarısının düşmesine neden olduğunu ifade etmektedir. Bunun yanı sıra yaşadığı tükenmişlik öğretmen etkililiğini düşürebilir (Kayabaşı, 2008). Tükenmişlik yaşayan bir öğretmenin öğrenci ihtiyaçlarını karşılamada yetersiz kalacağı söylenebilir. Öğrencilerin ihtiyaçlarını karşılamakta yetersiz kalan öğretmen, işini yapmakta sıkıntı

yaşayabilir (Seferoğlu, Yıldız ve Avcı Yücel, 2014). Dorman (2003) da, tükenmişliğin öğretmenlerin işlerini yapmalarına ciddi zararlar verdiğini belirtmektedir. Bütün bu çalışmalar öğretmenlerin örgütsel adalet, iş doyumu ve tükenmişliğe ilişkin algılarının okullar açısından önemli sonuçlar ortaya çıkardığını göstermektedir. Ortaya çıkması muhtemel bu sonuçların önemi düşünüldüğünde söz konusu değişkenlerin bu algıları etkilemesi beklenen okul müdürü yönetim tarzları ile birlikte incelenmesinin okulun işleyişi hakkında önemli sonuçlar ortaya koyacağı düşünülmektedir. Değişkenler arasında önceki çalışmalarda ulaşılan sonuçlar göz önüne alındığında yönetim tarzının örgütsel adalet (Gül ve İnce, 2014; Kugun, Aktaş ve Güripek, 2013; Yıldırım, 2010), iş doyumu (Başaran ve Güçlü, 2018; Dolan, 2003; Holloway, 2012; Uludağ ve Tepe, 2018; Wong, 2007) ve tükenmişlik (Dursun, 2009; Bakan, Erşahan, Büyükebeşe, Doğan ve Kefe, 2015) ile ilişkili olduğu görülmektedir. Ayrıca örgütsel adaletin de iş doyumu (Altahayneh, Khasawneh ve Abedalhafiz, 2014; Çelik ve Gürsel, 2017; Dünder, 2011) ve tükenmişlik (Andela ve Truchot, 2017; Balaban ve Konyalı, 2016) ile ilişkili olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar birlikte değerlendirildiğinde müdür yönetim tarzlarının iş doyumu ve tükenmişlik ile ilişkisinin açıklanmasında örgütsel adaletin etkisinin olabileceği değerlendirilmiştir. Alanyazında söz konusu değişkenlerin birlikte ele alındığı ve örgütsel adaletin aracı rolünün araştırıldığı herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Ayrıca müdür yönetim tarzlarının örgütsel değişkenlerle ilişkisinin özellikle okullar özelinde çalışıldığı çok az çalışmaya rastlanmakta olup bu ilişkilerin daha fazla irdelenmesinin yerinde olacağı değerlendirilmiştir. Bundan dolayı okullar özelinde tasarlanan bu çalışmanın özgün sonuçlar ortaya koyması beklenmektedir. Bu kapsamda araştırmanın amacı, algılanan okul müdürü yönetim tarzları ile öğretmenlerin iş doyumu ve tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkinin düzeyi ve bu ilişkide örgütsel adaletin aracılık rolünü belirlemektir.

Yöntem

Araştırma Modeli

Nicel araştırmalar kapsamında ilişkisel-tarama modelinde tasarlanan bu çalışmada yordayıcı desen araştırma modelinden yararlanılmıştır. İlişkisel tarama modeli, iki veya daha fazla değişken arasında birlikte değişimin varlığını ve derecesini belirlemeyi amaçlayan modeldir (Karasar, 2010). Yordayıcı desen araştırmalarında ise, ilişkinin ötesinde değişkenlerden hangisinin diğerini yordadığı araştırılır (Creswell, 2017). Yordayıcı desen araştırmalarında, dışsal gizil ve içsel gizil olmak üzere en az iki değişken olmalıdır. Bu çalışmada algılanan müdür yönetim tarzları dışsal gizil, örgütsel adalet, iş doyumu ve tükenmişlik ise içsel gizil değişken olarak ele alınmış ve aralarındaki ilişkiler yordayıcı desen araştırma modeli kullanılarak test edilmiştir. Bu amacı gerçekleştirmek için oluşturulan model Şekil 1’de gösterilmektedir.



Şekil 1. Araştırmanın Modeli

Şekil 1’de gösterilen model yardımıyla algılanan müdür yönetim tarzları (işbirlikli, otoriter, ilgisiz ve karşı koyucu) ile iş doyumu ve tükenmişlik (duygusal tükenme, kişisel başarı ve duyarsızlaşma) arasındaki ilişkide örgütsel adaletin aracı rolü belirlenmiştir. Yani müdür yönetim

tarzının iş doyumunu ve tükenmişliği hem doğrudan hem de örgütsel adalet üzerinden dolaylı olarak yordama gücü test edilmiştir.

Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini 2017-2018 eğitim-öğretim yılında Mersin il merkezinde bulunan resmi liselerde görev yapan 3194 öğretmen oluşturmaktadır. Bu evrenden basit seçkisiz örnekleme yoluyla 561 öğretmen örnekleme alınmıştır. Basit seçkisiz örnekleme yönteminin önemli avantajlarından biri, evrendeki her bireyin, örneklem için eşit seçilme şansına sahip olmasıdır (Kuş, 2009). Bu, yansızlık kuralıdır ve örneklemin evreni temsil edeceği varsayımı yansızlık ile ilişkilidir (Bakioğlu ve Kurnaz, 2011). Örnekleme dâhil olan öğretmenlerin demografik özellikleri şöyledir: Katılımcıların %50.1'i (n = 281) kadın, %49.9'u (n = 280) erkek; %84.1'i (n = 472) lisans, %15.9'u (n = 89) lisansüstü mezunu; %67.4'ü (n = 378) eğitim fakültesi, %32.6'sı (n = 183) başka bir fakülte mezunudur. Ayrıca %14.1'i (n = 79) 1-5 yıl, %21.7'si (n = 122) 6-10 yıl, %29.8'i (n = 167) 11-15 yıl, %17.1'i (n = 96) 16-20 yıl ve %17.3'ü (n = 97) 21 yıl ve üstü mesleki kıdeme sahiptir. Son olarak görev yaptıkları okullarda öğretmenlerin %41.5'i (n = 233) 1-3 yıl, %33.4'ü (n = 187) 4-6 yıl, %14.8'i (n = 83) 7-10 yıl ve %10.3'ü (n = 58) 11 yıl ve üstü hizmet sürelerine sahiptir.

Veri Toplama Araçları

Araştırma verileri nicel veri toplama teknikleri ile toplanmıştır. Verilerin toplanmasında Algılanan-Müdür Yönetim Tarzı Ölçeği, Örgütsel Adalet Ölçeği, Öğretmenlik İş Doyumu Ölçeği ve Maslach Tükenmişlik Ölçeği kullanılmıştır.

1. Algılanan-Müdür Yönetim Tarzı Ölçeği (A-MYTÖ): Üstüner (2016) tarafından geliştirilen beşli likert tipi ölçek, işbirlikli yönetim tarzı 7 madde (1, 2, 3, 4, 5, 6 ve 7. maddeler), otoriter yönetim tarzı 7 madde (8, 9, 10, 11, 12, 13 ve 14. maddeler), ilgisiz yönetim tarzı 7 madde (15, 16, 17, 18, 19, 20 ve 21. maddeler) ve karşı koyucu yönetim tarzı 4 madde (22, 23, 24 ve 25. maddeler) olmak üzere dört boyuttan oluşmakta ve toplam varyansın %67'sini açıklamaktadır. Ölçek maddeleri "1 = Hiçbir Zaman" ve "5 = Her Zaman" aralığında yanıtlanmaktadır. Söz konusu ölçek alanyazında okul müdürlerinin yönetim tarzlarını belirlemek amacıyla geliştirilmiş güncel bir ölçek olması ve ülkemizde geliştirilmiş olması nedeniyle bu çalışmada kullanılmıştır. Mevcut araştırmada iç tutarlılık katsayısı işbirlikli yönetim tarzı boyutu için .93, otoriter yönetim tarzı boyutu için .90, ilgisiz yönetim tarzı boyutu için .86 ve karşı koyucu yönetim tarzı boyutu için .85 olarak hesaplanmıştır. Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) uyum iyiliği değerleri; $\chi^2/df = 2.28$, RMSEA = .08, SRMR = .09, NFI = .94, NNFI = .95, CFI = .96 ve IFI = .96 olarak bulunmuş olup modelin iyi uyuma sahip olduğu görülmüştür.

2. Örgütsel Adalet Ölçeği: Hoy ve Tarter (2004) tarafından geliştirilip Türkçeye uyarlaması Taşdan ve Yılmaz (2008) tarafından yapılan beşli likert tipinde 10 madde ve tek boyuttan oluşan ölçek, toplam varyansın %61.74'ünü açıklamaktadır. Ölçek maddeleri "1 = Kesinlikle Katılmıyorum" ve "5 = Kesinlikle Katılıyorum" aralığında yanıtlanmaktadır. Söz konusu ölçek eğitim kurumları için geliştirildiği ve örgütsel adalet konusunu bütüncül bir bakış açısı ile yansıttığı için bu araştırmada kullanılması uygun görülmüştür. Mevcut araştırmada ölçeğin iç tutarlılık katsayısı .93 olarak bulunmuştur. DFA uyum iyiliği değerleri; $\chi^2/df = 2.31$, RMSEA = .06, SRMR = .04, NFI = .97, NNFI = .98, CFI = .98 ve IFI = .98 olarak bulunmuş olup modelin iyi uyuma sahip olduğu görülmüştür.

3. Öğretmenlik İş Doyumu Ölçeği: Ho ve Au (2006) tarafından geliştirilen beşli likert tipinde beş maddeli ve tek faktörlü ölçek, Z. Demirtaş (2010) tarafından Türkçeye uyarlanmış olup toplam varyansın %63.71'ini açıklamaktadır. Ölçek maddeleri "1 = Kesinlikle Katılmıyorum" ve "5 = Kesinlikle Katılıyorum" aralığında yanıtlanmaktadır. Öğretmenlerin iş doyum düzeylerini belirlemek amacıyla geliştirilen ölçek, geçerliği ve güvenilirliği yüksek ve güncel bir ölçek olduğu için bu çalışmada kullanılması uygun görülmüştür. Mevcut araştırmada ölçeğin iç tutarlılık katsayısı .86 olarak bulunmuştur. DFA uyum iyiliği değerleri; $\chi^2/df = 1.16$, RMSEA = .03, SRMR = .02, NFI = .99, NNFI = 1.00, CFI = 1.00 ve IFI = 1.00 olarak bulunmuş olup modelin iyi uyuma sahip olduğu görülmüştür.

4. Maslach Tükenmişlik Ölçeği: Maslach ve Jackson (1986) tarafından geliştirilen ölçek Ergin (1992) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Duygusal tükenme boyutu 9 madde (1, 2, 3, 6, 8, 13, 14, 16 ve 20. maddeler), kişisel başarı boyutu 8 madde (4, 7, 9, 12, 17, 18, 19 ve 21. maddeler) ve duyarsızlaşma boyutu 5 maddeden (5, 10, 11, 15 ve 22. maddeler) oluşmaktadır. Ölçek maddeleri "1 = Hiçbir Zaman" ve "5 = Her Zaman" aralığında yanıtlanmaktadır. Duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutlarında yüksek puanlar kişisel başarı boyutunda ise düşük puanlar tükenmişliği ifade etmektedir. Ölçek toplam puanlarının hesaplanması için kişisel başarı boyutuna ait maddelerin ters kodlanması gerekmektedir. Ancak bu çalışmada toplam ölçek puanı hesaplanmamıştır. Söz konusu ölçek tükenmişlik alanyazınında yapılan çalışmaların büyük bir kısmında kullanılan geçerlik ve güvenilirliği yüksek bir çalışma olduğundan bu çalışmada kullanılmıştır. Mevcut çalışmada duygusal tükenme boyutu için iç tutarlılık katsayısı .90; kişisel başarı boyutu için .88 ve duyarsızlaşma boyutu için ise .85 olarak hesaplanmıştır. DFA uyum iyiliği değerleri; $\chi^2/df = 4.12$, RMSEA = .08, SRMR = .05, NFI = .94, NNFI = .95, CFI = .95 ve IFI = .95 olarak bulunmuş olup modelin yeterli uyuma sahip olduğu görülmüştür.

Verilerin Toplanması

Ölçekler yardımıyla Mersin ili merkez ilçelerinde bulunan resmi liselerde verilerin toplanması için öncelikle Fırat Üniversitesi Girişimsel Olmayan Araştırmalar Etik Kurulu Başkanlığından çalışmanın etik kurallara uygun olduğu kararı alınmış, akabinde Fırat Üniversitesi Rektörlüğü aracılığıyla Mersin Valiliği ile resmi yazışma yapılmış ve ölçek uygulama izni talep edilmiştir. Ölçek uygulama izni alındıktan sonra ölçek formları çoğaltılmış ve seçkisiz olarak araştırmacılar tarafından Mersin ili merkez ilçelerinde bulunan resmi liselerde uygulanmıştır. Gönüllülük esasına göre araştırma evrenindeki 56 lisede görev yapan öğretmenlere 600 ölçek uygulanmış, kullanılabilir durumdaki 561 ölçek analizlere dâhil edilmiştir.

Araştırmanın Sayıltıları

Mevcut araştırma sonuçları bazı sayıltılar dâhilinde evrene genellenebilir. Öncelikle bu çalışmada kullanılan ölçeklerin, liselerde görevli öğretmenlerin algılarını belirlemek için yeterli olduğu varsayılmıştır. Ayrıca okul müdürlerinin yönetim tarzlarının ve öğretmenlerin örgütsel adalet, iş doyumu ve tükenmişlik düzeylerinin öğretmen algularına göre belirlenebileceği düşünülmüştür.

Verilerin Analizi

Toplanan verilerin analizine geçilmeden önce ilk olarak veriler SPSS 22.00 paket programı yardımıyla kayıp veri ve uç değerler yönünden incelenmiş, betimsel analizlerin yanı sıra değişkenlerin çarpıklık ve basıklık değerleri kontrol edilmiştir. Çarpıklık ve basıklık değerlerinin +1 ile -1 arasında değişmesi verilerin normalden aşırı bir şekilde sapma göstermediği anlamına gelmektedir (Büyüköztürk, 2012; Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2016) ve bu araştırma verilerinin bu şartı sağladığı görülmüştür. Ayrıca çoklu normallik varsayımının sağlanıp sağlanmadığı mahalanoobis uzaklık, cook's ve leverage değerleri birlikte değerlendirilmiştir. Seçer (2015) mahalanoobis uzaklık değerlerinin yanı sıra cook's değerlerinin sıfıra yaklaşmasının, leverage değerinin ise .05 ve altında olmasının verilerin normal dağılım gösterdiği anlamına geldiğini ifade etmektedir. Mevcut çalışmada elde edilen değerler söz konusu verilerin çoklu normallik şartını sağladığını göstermiştir.

Araştırma kapsamında test edilen doğrulayıcı faktör analizleri ve yapısal eşitlik modelleri Lisrel 8.80 programı yardımıyla test edilmiştir. Yapısal Eşitlik Modelinde (YEM) dışsal gizil değişken ile içsel gizil değişken arasındaki yola ait standartlaştırılmış regresyon (yol) katsayılarına ilişkin t değerlerinin 1.96-2.56 arasında olduğu durumlarda bu yolun .05 düzeyinde; 2.56'nın üzerinde olduğu durumlarda ise .01 düzeyinde anlamlı olduğu kabul edilmektedir. t değerleri 1.96'dan küçük ise değişkenler arasındaki ilişki anlamlı değildir (Çokluk vd., 2016). Araştırmaya ilişkin kurulacak yapısal modellerde regresyon (yol) katsayılarının anlamlılığını belirlemek için bu kriter göz önüne alınmıştır. Test edilen her yapısal model için önce ölçüm modeli sınanmış akabinde yapısal model test edilmiştir. Her yapısal model için test edilen ölçüm modelinin uyum değerleri yapısal model ile birlikte ilgili tabloda gösterilmiştir. Yapısal eşitlik modelinde elde edilen modelin uyumunu değerlendirmek için χ^2/sd

oranının yanı sıra, RMSEA, SRMR, NFI, NNFI, CFI ve IFI uyum ölçütleri kullanılmıştır. Bu ölçütler alanyazında en çok kullanılan uyum ölçütleri (Kline, 2011; Tabachnick ve Fidell, 2015) olarak belirtilmektedir. Model uyumunun yeterli olduğu bazı durumlarda değerlendirilen uyum ölçütlerinin hepsi istatistiksel olarak anlamlı olmayabilir (Çelik, 2009; Çelik ve Yılmaz, 2013). Bundan dolayı model uyumu değerlendirilirken kullanılan ölçütler tek tek değil model bir bütün olarak ele alınmıştır. Araştırma modellerinin uyumlarının belirlenmesinde kullanılan uyum ölçütleri ve kesme noktaları (Çelik ve Yılmaz, 2013; Çokluk vd., 2016; Marsh ve Hocevar, 1988; Sümer, 2000) Tablo 1’de gösterilmektedir.

Tablo 1. Uyum İyiliği İndekslerinin Kabulüne İlişkin Değerler

Uyum İyiliği İndeksi	İyi Uyum	Yeterli Uyum
χ^2/sd	≤ 3	≤ 5
RMSEA	$\leq .08$	$\leq .10$
SRMR	$\leq .05$	$\leq .10$
NFI	$\geq .95$	$\geq .90$
NNFI	$\geq .95$	$\geq .90$
CFI	$\geq .95$	$\geq .90$
IFI	$\geq .95$	$\geq .90$

Bir değişkenin aracı etkisinden söz edebilmek için dışsal gizil değişkenin içsel gizil değişken üzerindeki dolaylı etkisinin aracı değişken aracılığıyla anlamlı olup olmadığının belirlenmesi gerekmektedir. Ayrıca dışsal gizil değişkenin aracı değişken üzerinde, aracı değişkenin içsel gizil değişken üzerinde ve dışsal gizil değişkenin de içsel gizil değişken üzerinde bir etkisi olmalıdır (Baron ve Kenny, 1986). Bunlarla birlikte, aracı değişken modele dâhil edildiğinde, dışsal gizil değişkenin içsel gizil değişken üzerindeki etkisi azalmalı veya anlamsız olmalıdır. Bu etki anlamsız hale gelirse tam aracılık, etkide düşüş meydana gelir ancak anlamlılık devam ederse kısmi aracılık etkisinden söz edilir (MacKinnon, Fairchild ve Fritz, 2010). Aracı değişken eklendikten sonra dışsal gizil değişkenin içsel gizil değişken üzerindeki etkisi düştüğünde aracı etkinin anlamlılığını tespit etmek için sobel testi kullanılır. Sobel testi değerinin anlamlı olması testin yapıldığı değişkenler arasındaki aracılık ilişkilerinin anlamlı olduğunu göstermektedir (Sobel, 1982). Mevcut araştırmada aracılık testlerinin anlamlılığı sobel testi kullanılarak belirlenmiştir.

Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde yapılan analizler sonucunda gizil değişkenlere ilişkin elde edilen bulgular sırası ile sunulmuştur. Araştırmada kullanılan gizil değişkenlere ait betimsel analiz sonuçları Tablo 2’de gösterilmektedir.

Tablo 2. Ölçek ve Boyutlara Ait Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Katsayıları

Ölçek ve Boyutlar	N	\bar{X}	SS	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.IBYT	561	3.45	.83	1								
2.OYT	561	3.11	.88	-.20**	1							
3.IYT	561	2.40	.90	-.19**	.37**	1						
4.KKYT	561	2.76	1.05	-.12**	.36**	.55**	1					
5.DT	561	2.57	.91	-.21**	.18**	.44**	.24**	1				
6.KB	561	3.65	.89	.07	.02	-.17**	-.12**	.12**	1			
7.D	561	2.27	1.00	-.06	.13**	.52**	.32**	.63**	-.04	1		
8.OA	561	3.58	.89	.60**	-.21**	-.18**	-.06	-.21**	.00	-.03	1	
9.ID	561	3.87	.85	.33**	-.03	-.17**	-.09*	-.25**	.20**	-.18**	.48**	1

p**<.01; p*<.05

IBYT: İşbirlikli yönetim tarzı; OYT: Otoriter yönetim tarzı; IYT: İlgisiz yönetim tarzı; KKYT: Karşı koyucu yönetim tarzı; OA: Örgütsel adalet; ID: İş doyumu; DT: Duygusal tükenme; KB: Kişisel başarı; D: Duyarsızlaşma

Tablo 2 incelendiğinde işbirlikli yönetim tarzı ile duygusal tükenme arasında ($r = -.21$) düşük düzeyde negatif yönlü, örgütsel adalet ($r = .60$) ve iş doyumu ($r = .33$) ile arasında orta düzeyde ve pozitif yönlü anlamlı ilişki belirlenmiştir. Otoriter yönetim tarzı ile duygusal tükenme ($r = .18$) ve duyarsızlaşma ($r = .13$) arasında düşük düzeyde ve pozitif yönlü, örgütsel adalet ($r = -.21$) ile düşük düzeyde negatif yönlü anlamlı ilişki tespit edilmiştir. İlgisiz yönetim tarzı ile duygusal tükenme ($r = .44$) ve duyarsızlaşma ($r = .52$) arasında orta düzeye pozitif yönlü, kişisel başarı ($r = -.17$), örgütsel adalet ($r = -.18$) ve iş doyumu ($r = -.17$) arasında düşük düzeyde ve negatif yönlü anlamlı ilişki belirlenmiştir. Karşı koyucu yönetim tarzı ile kişisel başarı ($r = -.12$) ve iş doyumu ($r = -.09$) arasında düşük düzeyde ve negatif yönlü, duygusal tükenme ($r = .24$) ile arasında düşük düzeyde ve duyarsızlaşma ($r = .32$) ile arasında orta düzeyde ve pozitif yönlü ilişki tespit edilmiştir.

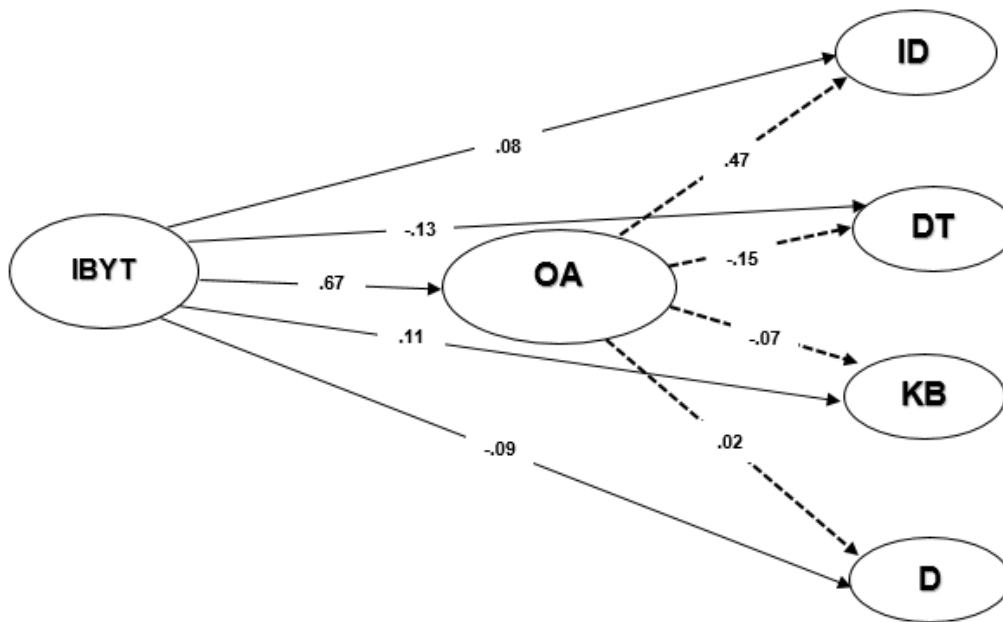
Aracılık modellerine geçmeden önce dışsal gizil ve aracı değişkenlerin içsel gizil değişkenler üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla iki model sınanmıştır. Birinci modelde algılanan müdür yönetim tarzları ile örgütsel adalet, iş doyumu, duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı arasındaki ilişkiler, ikinci modelde ise örgütsel adalet ile iş doyumu, duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı arasındaki ilişkiler test edilmiştir. Bu modellere ait standardize edilmiş yol katsayıları, uyum ve t-değerleri Tablo 3'te gösterilmektedir.

Tablo 3. Standardize Edilmiş Yol Katsayıları ve Uyum Değerleri

Modeller	Yol	Yol Katsayısı (β)	Standart Hata	t-değeri			
Model 1	IBYT \rightarrow OA	.69	.53	14.74			
	IBYT \rightarrow ID	.43	.82	8.85			
	IBYT \rightarrow DT	-.25	.96	-5.34			
	IBYT \rightarrow KB	.06	1.00	1.34			
	IBYT \rightarrow D	-.10	.98	-2.05			
	OYT \rightarrow OA	-.25	.93	-5.34			
	OYT \rightarrow ID	-.08	1.01	-1.57			
	OYT \rightarrow DT	.22	.98	4.49			
	OYT \rightarrow KB	.01	1.00	.30			
	OYT \rightarrow D	.17	.97	3.41			
	IYT \rightarrow OA	-.23	.94	-4.87			
	IYT \rightarrow ID	-.25	.96	-5.16			
	IYT \rightarrow DT	.55	.70	11.15			
	IYT \rightarrow KB	-.16	.98	-3.22			
	IYT \rightarrow D	.64	.59	12.95			
	KKYT \rightarrow OA	-.10	.98	-2.03			
	KKYT \rightarrow ID	-.17	.99	-3.38			
	KKYT \rightarrow DT	.36	.89	7.19			
	KKYT \rightarrow KB	-.14	.98	-2.75			
	KKYT \rightarrow D	.45	.79	8.81			
Model 2	OA \rightarrow ID	.72	.72	10.92			
	OA \rightarrow DT	-.24	.95	-5.19			
	OA \rightarrow KB	.01	1.00	.14			
	OA \rightarrow D	-.05	.99	-1.15			
Uyum ölçütü	χ^2/sd	RMSEA	SRMR	NFI	NNFI	CFI	IFI
Ölçüm 1	2.47	.05	.05	.93	.95	.96	.96
Model 1	2.59	.05	.07	.92	.95	.95	.95
Ölçüm 2	3.16	.06	.05	.94	.95	.96	.96
Model 2	3.56	.07	.12	.92	.94	.94	.94

Tablo 3'te her bir dışsal gizil değişkenin içsel gizil değişkenler üzerindeki yol katsayıları ve bu katsayıların anlamlılık değerini gösteren t-değerleri gösterilmiştir. Söz konusu değerler incelendiğinde; işbirlikli yönetim tarzının örgütsel adalet, iş doyumunu, duygusal tükenme ve duyarsızlaşmayı anlamlı şekilde yordadığı, kişisel başarıyı ise yordamadığı görülmüştür. Otoriter yönetim tarzının örgütsel adalet, duygusal tükenme ve duyarsızlaşmayı anlamlı şekilde yordadığı, iş doyumunu ve kişisel başarıyı ise yordamadığı görülmüştür. İlgisiz ve karşı koyucu yönetim tarzlarının örgütsel adalet, iş doyumunu, duygusal tükenme, kişisel başarı ve duyarsızlaşmayı anlamlı şekilde yordadığı görülmüştür. Örgütsel adaletin ise iş doyumunu ve duygusal tükenmeyi anlamlı şekilde yordadığı ancak, kişisel başarı ve duyarsızlaşmayı yordamadığı görülmüştür. Ayrıca sınanan modellerin uyum indekslerinin bu indekslerin kabulüne ilişkin verilen değer aralıklarında olduğu görülmüştür. Dışsal gizil değişkenlerin içsel gizil değişkenler üzerindeki yol katsayıları belirlendikten sonra aracılık testlerine geçilmiştir.

İşbirlikli yönetim tarzının iş doyumunu, duygusal tükenme, kişisel başarı ve duyarsızlaşmayı yordamasında örgütsel adaletin aracı rolünü gösteren model (Model 3) Şekil 2'de gösterilmektedir.



Şekil 2. IBYT'na Ait Aracı Model (Model 3)

Model 1'de işbirlikli yönetim tarzının iş doyumunu ($\beta = .43$, $p < .01$; $t = 8.85$), duygusal tükenmeyi ($\beta = -.25$, $p < .01$; $t = -5.34$) ve duyarsızlaşmayı ($\beta = -.10$, $p < .01$; $t = -2.05$) anlamlı düzeyde yordadığı görülmüştür. Şekil 2'de gösterilen Model 3 incelendiğinde, işbirlikli yönetim tarzının iş doyumunu ($\beta = .08$, $p > .05$, $t = 1.21$; Sobel testi: 10.05, $p = .00$) ve duyarsızlaşmayı ($\beta = -.09$, $p < .05$, $t = -1.34$; Sobel testi: $-.77$, $p = .44$) yordama gücünün anlamsız hale geldiği, duygusal tükenmeyi ($\beta = -.13$, $p < .05$, $t = -1.99$; Sobel testi: -4.97 , $p = .00$) yordama gücünün ise düştüğü görülmektedir. Bu bulgulara göre örgütsel adalet, işbirlikli yönetim tarzının iş doyumunu yordamada tam aracılık, duygusal tükenmeyi yordamada ise kısmi aracılık etkisine sahiptir. Ayrıca işbirlikli yönetim tarzının duyarsızlaşmayı yordama düzeyinin anlamlı olmadığı ve kişisel başarıyı yordama düzeyinde ise herhangi bir düşüş meydana gelmediği görülmüştür.

İşbirlikli yönetim tarzının içsel gizil ve aracı değişkenleri yordama düzeyinin etki katsayıları ve model uyum değerleri Tablo 4'te gösterilmektedir.

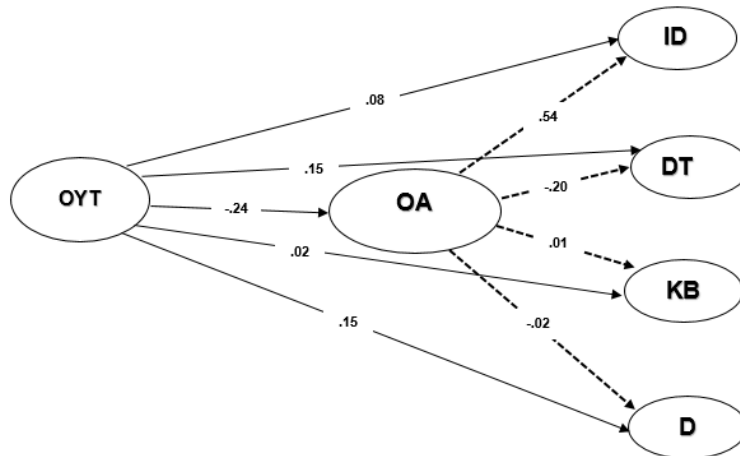
Tablo 4. Model 3' Ait Etki Katsayıları ve Uyum Değerleri

İçsel Gizil Değişkenler	IBYT Doğrudan Etki	OA Doğrudan Etki	IBYT Dolaylı Etki	IBYT Toplam Etki
OA	.67			.67
ID	.08	.47	.31	.39
DT	-.13	-.15	-.10	-.24
KB	.11	-.07	-.04	.06
D	-.09	.02	.01	-.08

Uyum ölçütü	χ^2/sd	RMSEA	SRMR	NFI	NNFI	CFI	IFI
Ölçüm 3	2.85	.06	.05	.94	.96	.96	.96
Model 3	3.12	.06	.10	.93	.95	.95	.95

Tablo 4'te işbirlikli yönetim tarzının örgütsel adalet, iş doyumunu, duygusal tükenme, kişisel başarı ve duyarsızlaşmayı doğrudan, dolaylı ve toplam yordama etkileri kontrol edildiğinde; iş doyumunu ve duygusal tükenmeyi yordamada toplam etkisinin önemli bir kısmının örgütsel adaletten kaynaklı olduğu görülmektedir.

Otoriter yönetim tarzının iş doyumunu, duygusal tükenme, kişisel başarı ve duyarsızlaşmayı yordamasında örgütsel adaletin aracı rolünü gösteren model (Model 4) Şekil 3'te gösterilmektedir.

**Şekil 3.** OYT'na Ait Aracı Model (Model 4)

Model 1'de otoriter yönetim tarzının duygusal tükenmeyi ($\beta = .22$, $p < .01$; $t = 4.49$) ve duyarsızlaşmayı ($\beta = .17$, $p < .01$; $t = 3.41$) anlamlı düzeyde yordadığı görülmüştür. Şekil 3'te gösterilen Model 4 incelendiğinde, otoriter yönetim tarzının duygusal tükenmeyi ($\beta = .15$, $p < .01$, $t = 3.16$; Sobel testi: 3.62, $p = .00$) ve duyarsızlaşmayı ($\beta = .15$, $p < .01$, $t = 3.01$; Sobel testi: .76, $p = .44$) yordama gücünün düştüğü görülmektedir. Söz konusu bulgular, örgütsel adaletin otoriter yönetim tarzının duygusal tükenmeyi yordamada kısmi aracı rolünün olduğunu, duyarsızlaşmayı yordamada ise aracı rolünün olmadığını göstermektedir. Ayrıca otoriter yönetim tarzının iş doyumunu ve kişisel başarıyı yordama gücünde herhangi bir düşüş meydana gelmediği görülmektedir.

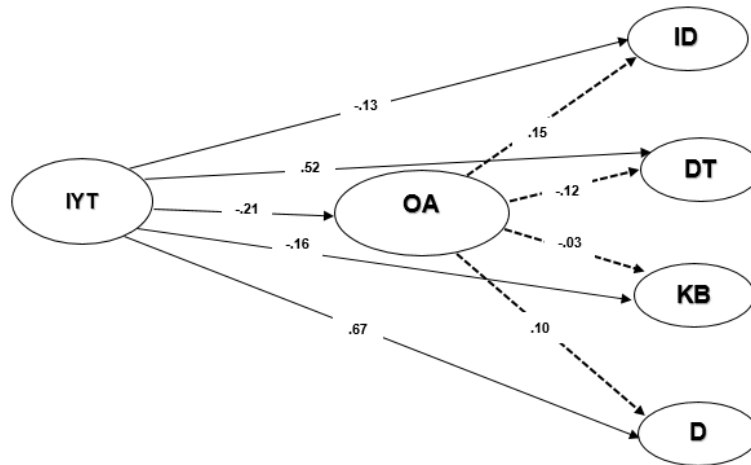
Otoriter yönetim tarzının içsel gizil ve aracı değişkenler üzerindeki etki katsayıları ve model uyum değerleri Tablo 5'te gösterilmektedir.

Tablo 5. Model 4'e Ait Etki Katsayıları ve Uyum Değerleri

İçsel Gizil Değişkinler	OYT Doğrudan Etki	OA Doğrudan Etki	OYT Dolaylı Etki	OYT Toplam Etki			
OA	-.24			-.24			
ID	.08	.54	-.13	-.05			
DT	.15	-.20	.05	.20			
KB	.02	.01	.00	.02			
D	.15	-.02	.00	.16			
Uyum ölçütü	χ^2/sd	RMSEA	SRMR	NFI	NNFI	CFI	IFI
Ölçüm 4	3.12	.06	.05	.93	.95	.95	.95
Model 4	3.12	.06	.10	.92	.94	.94	.94

Tablo 5'te otoriter yönetim tarzının örgütsel adaleti, iş doyumunu, duygusal tükenmeyi, kişisel başarıyı ve duyarsızlaşmayı doğrudan, dolaylı ve toplam yordama düzeyleri kontrol edildiğinde; duygusal tükenmeyi yordama düzeyinin bir kısmının örgütsel adaletten kaynaklı olduğu görülmektedir.

İlgisiz yönetim tarzının iş doyumunu, duygusal tükenmeyi, kişisel başarıyı ve duyarsızlaşmayı yordamasında örgütsel adaletin aracı rolünü gösteren model (Model 5) Şekil 4'te gösterilmektedir.

**Şekil 4.** IYT'na Ait Aracı Model (Model 5)

Model 1'de ilgisiz yönetim tarzının iş doyumunu ($\beta = -.25$, $p < .01$; $t = -5.16$), duygusal tükenmeyi ($\beta = .55$, $p < .01$; $t = 11.15$), kişisel başarıyı ($\beta = -.16$, $p < .01$; $t = -3.22$) ve duyarsızlaşmayı ($\beta = .64$, $p < .01$; $t = 12.95$) yordama düzeyinin anlamlı olduğu görülmüştür. Şekil 4'te gösterilen Model 5 incelendiğinde, ilgisiz yönetim tarzının iş doyumunu ($\beta = -.13$, $p < .01$, $t = -2.94$; Sobel testi: -4.13 , $p = .00$) ve duygusal tükenmeyi ($\beta = .52$, $p < .01$, $t = 10.58$; Sobel testi: 3.35 , $p = .00$) yordama gücünün düştüğü görülmektedir. Söz konusu sonuçlar örgütsel adaletin, ilgisiz yönetim tarzının iş doyumunu ve duygusal tükenmeyi yordama düzeyinde kısmi aracı olduğunu göstermektedir. Ayrıca ilgisiz yönetim tarzının kişisel başarıyı ve duyarsızlaşmayı yordama düzeyinde herhangi bir düşüş meydana gelmediği görülmektedir.

İlgisiz yönetim tarzının içsel gizil ve aracı değişkenler üzerindeki etki katsayıları ve model uyum değerleri Tablo 6'da gösterilmektedir.

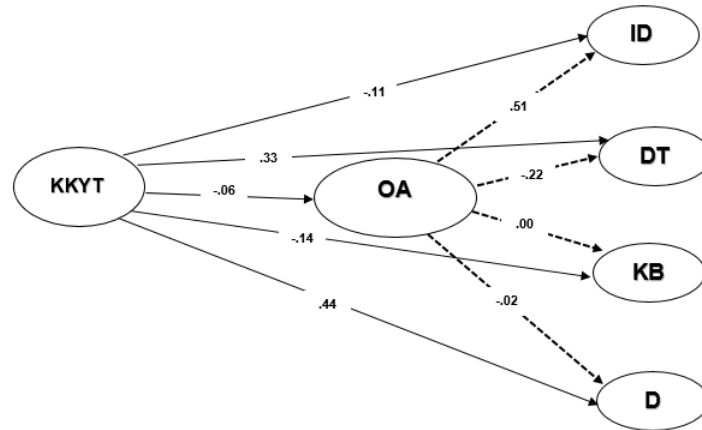
Tablo 6. Model 5'e Ait Etki Katsayıları ve Uyum Değerleri

İçsel Gizil Değişkenler	IYT Doğrudan Etki	OA Doğrudan Etki	IYT Dolaylı Etki	IYT Toplam Etki
OA	-.21			-.21
ID	-.13	.15	-.10	-.23
DT	.52	-.12	.03	.55
KB	-.16	-.03	.01	-.16
D	.67	.10	-.02	.65

Uyum ölçütü	χ^2/sd	RMSEA	SRMR	NFI	NNFI	CFI	IFI
Ölçüm 5	2.74	.06	.05	.94	.96	.96	.96
Model 5	2.94	.06	.07	.93	.95	.95	.95

Tablo 6'da ilgisiz yönetim tarzının örgütsel adaleti, iş doyumunu, duygusal tükenmeyi, kişisel başarıyı ve duyarsızlaşmayı doğrudan, dolaylı ve toplam yordama düzeyleri kontrol edildiğinde; iş doyumunu ve duygusal tükenmeyi yordamada toplam etkisinin bir kısmının örgütsel adaletten kaynaklı olduğu görülmektedir.

Karşı koyucu yönetim tarzının iş doyumunu, duygusal tükenmeyi, kişisel başarıyı ve duyarsızlaşmayı yordamasında örgütsel adaletin aracı rolünü gösteren model (Model 6) Şekil 5'te gösterilmektedir.

**Şekil 5.** KKYT'na Ait Aracı Model (Model 6)

Model 1'de karşı koyucu yönetim tarzının iş doyumunu ($\beta = -.17, p < .01; t = -3.38$), duygusal tükenmeyi ($\beta = .36, p < .01; t = 7.19$), kişisel başarıyı ($\beta = -.14, p < .01; t = -2.75$) ve duyarsızlaşmayı ($\beta = .36, p < .01; t = 7.19$) yordama düzeyinin anlamlı olduğu görülmüştür. Şekil 5'te gösterilen Model 6 incelendiğinde, karşı koyucu yönetim tarzının iş doyumunu ($\beta = -.11, p < .01, t = -2.59$; Sobel testi: $-1.40, p = .15$), duygusal tükenmeyi ($\beta = .33, p < .01, t = 6.88$; Sobel testi: $1.36, p = .17$) ve duyarsızlaşmayı ($\beta = .45, p < .01, t = 8.73$; Sobel testi: $.67, p = .49$) yordama düzeyinin düştüğü görülmektedir. Ancak sobel testi ile birlikte değerlendirildiğinde söz konusu sonuçlar örgütsel adaletin; karşı koyucu yönetim tarzının iş doyumunu, duygusal tükenmeyi ve duyarsızlaşmayı yordama düzeyinde aracı rolünün olmadığını göstermektedir. Ayrıca karşı koyucu yönetim tarzının kişisel başarıyı yordama düzeyinde herhangi bir düşüş meydana gelmediği görülmektedir.

Karşı koyucu yönetim tarzının içsel gizil ve aracı değişkenler üzerindeki etki katsayıları ve model uyum değerleri Tablo 7'de gösterilmektedir.

Tablo 7. Model 6'ya Ait Etki Katsayıları ve Uyum Değerleri

İçsel Gizil Değişkinler	KKYT Doğrudan Etki		OA Doğrudan Etki	KKYT Dolaylı Etki		KKYT Toplam Etki	
OA	-.06					-.06	
ID	-.11		.51	-.03		-.15	
DT	.33		-.22	.01		.35	
KB	-.14		.00	.00		-.14	
D	.44		-.02	.00		.44	
Uyum ölçütü	χ^2/sd	RMSEA	SRMR	NFI	NNFI	CFI	IFI
Ölçüm 6	2.92	.06	.05	.93	.95	.96	.96
Model 6	3.21	.06	.09	.92	.94	.95	.95

Tablo 7'de karşı koyucu yönetim tarzının örgütsel adaleti, iş doyumunu, duygusal tükenmeyi, kişisel başarıyı ve duyarsızlaşmayı doğrudan, dolaylı ve toplam yordama düzeyleri kontrol edildiğinde; bu değişkenleri yordama düzeyinin örgütsel adaletten kaynaklanmadığı görülmektedir.

Tartışma ve Sonuç

Araştırmanın amacı kapsamında elde edilen ilk sonuca göre okul yöneticilerinin *işbirlikli yönetim tarzı* öğretmenlerin örgütsel adalet algıları üzerinde yüksek düzeyde olumlu bir yordama gücüne sahiptir. Yöneticilerin *otoriter ve ilgisiz yönetim tarzları* öğretmenlerin örgütsel adalet algılarını orta düzeyde olumsuz şekilde yordama gücüne sahipken; yöneticilerin *karşı koyucu yönetim tarzı* ise öğretmenlerin örgütsel adalet algılarını düşük düzeyde olumsuz bir şekilde yordamaktadır. Greenberg (1990), yöneticinin nesnel davranışlar sergilediklerine ilişkin inançlar, çalışanların örgütsel uygulamalar hakkında bilgilendirilmesi ve örgütsel imkânlardan faydalandırılmalarının örgütsel adalet algısını artırdığını ifade etmektedir. Titrek (2009) çalışanların yöneticileri ile ilişkilerinin örgütsel adalet ile ilgili algılarını belirleyen önemli bir etken olduğunu belirtirken, Eren (2015) yöneticinin özellikle yanlıştan dönmeye yönelik davranışının örgütsel adaleti etkileyen önemli bir etken olduğunu vurgulamaktadır. Mevcut araştırma sonuçları değerlendirildiğinde özellikle işbirlikli yönetim tarzının örgütsel adaleti yordama gücüne ilişkin sonucun alanyazın tarafından desteklendiği söylenebilir. Alanyazında okul müdürü yönetim tarzlarının öğretmenlerin örgütsel adalet algıları üzerindeki etkilerini belirlemeye yönelik herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bununla birlikte, Akman (2018) okul müdürlerinin farklılıkları yönetme becerileri ile örgütsel adalet algıları arasında, Oğuz (2011) yöneticilerin sahip oldukları dönüştürücü ve sürdürücü liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasında olumlu ilişki bulunduğu sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca alanyazında lider-üye etkileşimi ile örgütsel adalet algıları arasında orta (Tekin, 2018; Turgut, Tokmak ve Ateş, 2015) ve yüksek (Gürboyoğlu, 2009) düzeyde olumlu ilişkiler bulunduğu yönelik çalışmalar mevcuttur. Söz konusu araştırma sonuçları bu araştırmanın sonuçları ile birlikte değerlendirildiğinde yönetici davranışlarının ve yönetim tarzlarının örgütsel adalet algılarının oluşmasında bir yordama gücüne sahip olduğu söylenebilir. Öğretmenlerin görev yaptıkları okul müdürlerinin yönetim tarzlarını olumlu algılamaları ile örgütsel adalet algıları arasında bir ilişki vardır. Bu iki değişimin birlikte yükselmesi ya da birlikte düşmesi söz konusudur. Bu sonuç öğretmenlerin yönetsel uygulamalardan haberdar olduklarında veya bu uygulamalara katkı sunduklarında adalet algılarının olumlu etkileneceği şeklinde yorumlanabilir.

Öğretmenlerde okul müdürünün işbirlikli yönetim tarzı sergilediğine ilişkin algı uyandıran öncüller; müdürün okul yönetiminde öğretmenlerle birlikte hareket etmesi, sorunlara öğretmenlerle birlikte çözüm araması, ilişkilerinde güvenilirlik hissi uyandırması, yeri geldiğinde öğretmenleri takdir etmesi, başarının ekip çalışması ile yakalanabileceğine inanması, karar alma sürecine öğretmenleri de dâhil etmesidir (Üstüner, 2016). Müdürlerin bu yöndeki tutum ve davranışları öğretmenlerin örgütsel adalet ve iş doyumunu algılarını yükseltirken tükenmişlik duygularını ise azaltıcı bir rol oynama potansiyeline sahiptir. Görev yaptığı okul müdürünün işbirlikli yönetim tarzı sergilediğine ilişkin algılara sahip olan öğretmenler, okulu müdür ile birlikte yönettiğini düşünüyor olabilir. Bu şekilde bir

düşünce öğretmenlerin okula yönelik adalet algılarını yükseltebilir. Böylece öğretmenlerin işten aldıkları haz ve mutluluk düzeylerinde yükselme, hissettikleri yorgunluk ve bitkinlik duygularında ise düşüş meydana gelebilir.

Araştırmada *işbirlikli yönetim tarzının* öğretmenlerin iş doyumunu üzerinde yüksek düzeyde olumlu bir yordama gücünün bulunduğu görülmüştür. *Otoriter yönetim tarzının* öğretmenlerin iş doyumunu etkilemediği bulgusuna ulaşılmıştır. *İlgisiz ve karşı koyucu yönetim tarzları* öğretmenlerin iş doyumunu orta düzeyde olumsuz şekilde yordama gücüne sahiptir. Yöneticinin yönetim biçimi ile katılımcı bir ortam oluşturmasının, çalışanların kararlara doğrudan katılımına olanak sağladığı, bunun sonucunda da daha fazla iş doyumunu sağlandığına ilişkin çalışma sonuçlarına rastlanmaktadır (Özkalp ve Kirel, 2013). Eren (2015) otoriter yönetim tarzında çalışanların inanç ve duygularının yeterince dikkate alınmadığını bundan dolayı psikolojik olarak tatminsizlik yaşayabildiklerini belirtmektedir. Demokratik ve katılımcı bir yönetim anlayışında ise bunun tam tersi olarak çalışanların sahip olduğu çalışma gücü ve moral ile birlikte tatmin düzeyinin yüksek olduğunu belirtmektedir. Yönetim tarzı, iş doyumunu sağlamaya ilişkin önemli bir etkidir ve aşırı otoriter davranışlar iş doyumunu düşürmektedir. En yüksek iş doyumuna ise işbirlikli yönetim tarzında ulaşılabileceği düşünülmektedir (Başaran, 2008). *İşbirlikli yönetim tarzının* iş doyumunu yordama gücüne ilişkin sonuçlar göz önüne alındığında alanyazın ile benzerlik gösterdiği söylenebilir. Ayrıca *otoriter yönetim tarzının* iş doyumunu yordamadığına ilişkin sonucun alanyazın ile farklılık gösterdiği şeklinde yorumlanabilir. Batmaz (2012) yöneticilerin tutum ve davranışlarının çalışanların iş doyumlarını sağlamada önemli bir etken olduğunu ifade etmektedir. Alanyazında yaygın görüş ve mevcut araştırma sonuçlarına bakıldığında okul müdürünün sergilediği yönetim tarzının öğretmenlerin iş doyum düzeyleri ile ilişkili olduğunu göstermektedir.

Araştırma sonuçlarına bakıldığında *işbirlikli yönetim tarzının* duygusal tükenme ve duyarsızlaşmayı olumsuz şekilde yordadığı kişisel başarıyı ise yordamadığı görülmüştür. *Otoriter yönetim tarzının* duygusal tükenme ve duyarsızlaşmayı artırdığı kişisel başarıyı ise etkilemediği bulunmuştur. *İlgisiz ve karşı koyucu yönetim tarzlarının* duygusal tükenme ve duyarsızlaşmayı artırdığı kişisel başarıyı ise azalttığı sonucuna ulaşılmıştır. Telli, Ünsar ve Oğuzhan'da (2012) yaptıkları çalışmada otokratik liderlik tarzının, tükenmişliği arttırdığı sonucuna ulaşmıştır. Alga (2017) tarafından yapılan çalışmada ilişkisel ve katılımcı liderlik ile tükenmişlik arasında negatif, bürokratik liderlik ile tükenmişlik arasında ise istatistiksel olarak anlamlı pozitif bir ilişki olduğu ortaya konulmuştur. Mevcut çalışma sonuçlarına bakıldığında yönetim tarzının tükenmişlik ile ilişkisinin bu çalışma sonuçları ile benzerlik gösterdiği söylenebilir.

Araştırmada elde edilen bir diğer sonuç, öğretmenlerin iş doyumlarının oluşmasında onların örgütsel adalet algılarının anlamlı bir belirleyici olduğu yönündedir. Örgütsel adalet ile iş doyumunu arasında orta (Demirtaş ve Kılıç, 2016) ve yüksek (Afridi ve Baloch, 2018) düzeyde olumlu ilişkiler bulunan çalışmaların yanı sıra öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının iş doyumlarını anlamlı şekilde yordadığına (Çelik ve Gürsel, 2017) yönelik çalışma sonuçları da bulunmaktadır. Alanyazında araştırma sonuçları arasında örgütsel adalet algısının iş doyumunu olumlu yordadığına dair bir bütünlük söz konusudur. Görev yaptığı okuldaki yönetsel uygulamaları yüksek düzeyde adil algılayan öğretmenlerin okuldan ve görevden kaynaklı iş doyum düzeylerinin yüksek olacağı söylenebilir.

Öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının oluşmasında; okul müdürünün davranışlarında tutarlı olması, kimseye ayrıcalık tanımadan herkese adil davranması, kendisini ön plana çıkarmaktan kaçınması, herkese değer vermesi ve saygılı davranması, etik ilkelere bağlı olması etkili bir rol oynamaktadır. Bununla birlikte öğretmenlerin; öğrencilere adil davranması, kimseye ayrıcalık tanımaması, kişisel menfaatlerini düşünmemesi, kendilerini etkileyecek kararlarda söz sahibi olması gibi etkenler de öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının oluşmasında etkilidir (Taşdan ve Yılmaz, 2008). Öğretmenlerin meslekleri ile gurur duymaları, bu mesleği yapmaktan dolayı doyum yaşamaları ve bir meslek seçimi yapma şansı verilmesi halinde tekrar öğretmenlik mesleğini seçeceği yönündeki algılarının olumlu yönde olmasını belirleyen etmelerden biri onların örgütsel adaletle yönelik algılarıdır. Örgütsel adaletin duygusal tükenmeyi orta düzeyde olumsuz yordadığı kişisel başarı ve

duyarsızlaşmayı ise yordamadığı görülmüştür. Öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının yüksek olması onların; işlerinden soğuma, ruhen tükenme, işine katlanamayacağını hissetme, öğrencilerle uğraşmayı yıpratıcı bulma, işinden yılma, kendisini kısıtlanmış olarak algılama, gereğinden fazla çalıştığını düşünme, strese kapılma gibi duygusal tükenme belirtilerini azaltıcı bir rol oynayabilir. Örgütsel adalet ile tükenmişlik arasında orta (Capone ve Petrillo, 2016; Dishon-Berkovits, 2018; Gürboyoğlu, 2009), örgütsel adaletin boyutları ile tükenmişlik boyutları arasında düşük (Köse, 2014) düzeyde olumsuz ilişki bulunduğu çalışmalar bulunmaktadır. Bu çalışmada, örgütsel adaletin duygusal tükenmeyi olumsuz etkilemesine ilişkin sonucun alanyazında yapılan çalışmalarla benzerlik gösterdiği (Meydan vd., 2011; Yeniçeri, Demirel ve Seçkin, 2009) ancak kişisel başarı ve duyarsızlaşma üzerinde anlamlı etkisinin olmamasına ilişkin sonucun benzerlik göstermediği görülmektedir.

Örgütsel adaletin; *işbirlikli yönetim tarzının* iş doyumunu yordamasında tam aracı, duygusal tükenmeyi yordama gücünde ise kısmi aracı değişken olduğu; kişisel başarı ve duyarsızlaşmayı yordama gücünde ise herhangi bir aracı rolünün olmadığı görülmüştür. Bir başka ifade ile işbirlikli yönetim tarzının iş doyumunu ve duygusal tükenmeyi doğrudan yordamasının yanı sıra örgütsel adalet üzerinden dolaylı olarak da yordadığı belirlenmiştir. Görev yaptığı okul müdürünün işbirlikli yönetim tarzı sergilediğine ilişkin algıya sahip olan öğretmenler, okul yönetiminde müdür ile birlikte söz hakkına sahip olduklarını düşünebilir. Çünkü işbirlikli yönetim tarzı benimseyen okul müdürü öğretmenlerle birlikte çalışarak sorunlara çözüm yolları arar (Üstüner, 2016). Ogunola, Kalejaiye ve Abrifor (2013) da bu tarz yöneticilerin işlerini ilgilendiren bütün konularda çalışanları bilgilendirdiklerini belirtmektedir. Yani işbirlikli yönetim tarzı sergilenmesi neticesinde öğretmenlerin okulun işleyişinden daha fazla haberdar ve söz sahibi olacakları düşünülebilir. Bundan dolayı öğretmenlerin bu yönetim tarzında okula yönelik adalet algılarının daha yüksek olacağı söylenebilir. Bunun sonucunda öğretmenlerin yaptıkları işten aldıkları haz ve mutluluk düzeyleri yükseliş, hissettikleri yorgunluk ve bitkinlik duyguları ise düşüş gösterebilir. Yani işbirlikli yönetim tarzı algılaması sonucunda öğretmenin geliştirdiği olumlu tutum ve algıların bir kısmının algıladıkları örgütsel adaletten kaynaklı olduğu söylenebilir.

Örgütsel adaletin *otoriter yönetim tarzının* duygusal tükenmeyi yordama gücünde kısmi aracı değişken olduğu; iş doyumunu, kişisel başarı ve duyarsızlaşmayı yordama gücünde ise herhangi bir aracı rolünün olmadığı görülmüştür. Otoriter yönetim tarzı duygusal tükenmeyi hem doğrudan hem de örgütsel adalet aracılığıyla dolaylı olarak yordamaktadır. Otoriter bir yönetim anlayışı altında çalışanların işe katkı sunma eğiliminde olmadıkları düşünülmektedir. Bundan dolayı kendilerine inisiyatif bırakılmamakta ve yüksek düzeyde kontrol sağlanmaktadır (Ogunola vd., 2013). Yönetici ve çalışanlar arasında iletişim ve etkileşim düşük seviyede olup çalışanların özerkliği bulunmamaktadır (Sezgin Nartgün ve Ertürk, 2018). Böyle bir yönetim tarzında öğretmenlerin olumsuz tutum ve algıya sahip olacakları söylenebilir. Batmaz (2012) tarafından yapılan çalışmada otoriter yönetim tarzı ile iş doyumunu arasında negatif ilişki bulunmuştur ancak bu çalışmanın bulguları mevcut çalışma bulguları tarafından desteklenmemektedir. Söz konusu araştırmaların farklı evren ve örnekleme yapılmış olması sonuçlar arasında farklılığa neden olmuş olabilir. Görev yaptığı okul müdürünü otoriter algılayan öğretmenler yöneticinin kendi düşüncelerini sormadan, katkılarına müsaade etmeden ve tek taraflı olarak okuldaki sorunları çözdüğünü ve işleri yürüttüğünü hissedebilirler. Böylece iş doyum düzeylerinin olumsuz etkilenmediği söylenebilir. Ayrıca otoriter yönetim tarzı iş doyumunu doğrudan yordamadığı gibi örgütsel adalet aracılığıyla dolaylı olarak da yordamamaktadır. Öğretmenlerin yöneticinin otoriter davranışlarını adil algılamaları durumunda duygusal anlamda enerjilerinin daha az düştüğü ve yorgunluk hissini daha az algıladıkları söylenebilir. Örgütsel adalet algısının duygusal tükenme üzerindeki olumlu yordama gücü otoriter yönetim tarzının duygusal tükenmeyi yordama düzeyini olumlu anlamda etkilemektedir. Ancak otoriter yöneticinin davranış ve uygulamalarında adaletsizlik algılandığında öğretmenlerin daha yüksek düzeyde duygusal tükenme yaşamalarına neden olacağı söylenebilir.

Örgütsel adaletin *ilgisiz yönetim tarzının* iş doyumu ve duygusal tükenmeyi yordama gücünde kısmi aracı değişken olduğu; kişisel başarı ve duyarsızlaşmayı yordama gücünde ise herhangi bir aracı rolünün olmadığı görülmüştür. İlgisiz yönetim tarzında çalışanlar karar ve işin yapılması aşamasında yalnız kaldıklarını düşünürler (Üstüner, 2016). Çünkü yönetici problemlerin çözülmesi aşamasında herhangi bir konuda kendilerine destek vermediği gibi geri bildirimde de bulunmaz (Ogunola vd., 2013). Okul müdürü tarafından yalnız bırakıldığı hissine kapılan öğretmenlerin okuldaki sorunların çözülmediği, işlerin denetlenmediği veya iyi ve kötü davranışlarının bir anlam ifade etmediğini düşündükleri, bundan dolayı iş doyum düzeylerinin düştüğü ve duygusal tükenme düzeylerinin yükseldiği söylenebilir. Ancak belirsizliğin hâkim olduğu böyle bir ortamda öğretmenlerin örgütsel anlamda algıladıkları adalet, ilgisiz yönetim tarzının iş doyumu ve duygusal tükenme düzeyleri üzerindeki etkisini kısmi olarak etkilemektedir. Yani ilgisiz yönetim tarzının iş doyumu ve duygusal tükenmeyi doğrudan yordamasının yanı sıra bu değişkenleri örgütsel adalet aracılığıyla dolaylı olarak da yordadığı görülmüştür.

Örgütsel adaletin *karşı koyucu yönetim tarzının* iş doyumu, duygusal tükenme, kişisel başarı ve duyarsızlaşmayı yordama gücünde aracı değişken rolünün olmadığı görülmüştür. Yönetici çalışanlara destek olarak örgütün amaçlarına ulaşmasına yardımcı olabileceği gibi yapılanlara karşı çıkarak işleri güçleştirebilir (Sezgin Nartgün ve Ertürk, 2018). Okul müdürünün karşı koyucu yönetim tarzı sergilediğini algılayan öğretmenler okulda hiçbir iş ve uygulamanın kendi istediği şekilde gitmediğini ve fikirlerinin sürekli engellendiğini düşünebilir. Okul müdürünün şüpheli ve güvensiz davranışlarıyla sürekli engellendiğini düşünen öğretmenlerin algı ve tutumlarının örgütsel adalet tarafından yordanmadığı dolayısıyla karşı koyucu yönetim tarzının iş doyumu, duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıyı doğrudan yordadığı ancak örgütsel adalet aracılığıyla bu değişkenleri dolaylı olarak yordamadığı görülmüştür. Karşı koyucu yönetim anlayışıyla duyguları bastırılan öğretmenlerin tutum ve algılarının olumsuz etkilendiği, adalet algısının ise etkilenen bu tutum ve algıları değiştirme yönünde bir etkisinin olmadığı söylenebilir.

Gürboyoğlu (2009), örgütsel adalet algısının, lider-üye etkileşiminin tükenmişlik üzerindeki etkisinde aracılık etkisi olduğunu ortaya çıkarmıştır. Ancak alanyazında okul müdürlerinin yönetim tarzlarının öğretmenlerin iş doyumu ve tükenmişlik algıları üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin aracılık rolünü araştıran herhangi bir araştırmaya rastlanmamıştır. Bundan dolayı mevcut araştırma sonuçlarını alanyazın ile karşılaştırmak mümkün olmamış ancak, yönetim tarzları ile ilgili alanyazından yararlanılarak araştırma sonuçları tartışılmıştır. Öğretmenlerin algıladıkları yönetsel davranışların onların örgütsel adalete yönelik algılarını etkilediği bilinmektedir. Okul müdürlerinin algılanan yönetim tarzlarının müdürlerin sergilediği yönetsel davranışlar sonucu ortaya çıktığı düşünüldüğünde örgütsel adaletin müdür yönetim tarzlarının öğretmen tutum ve algılarını yordama düzeyinde aracılık rolünün olması beklenen bir durumdur. Mevcut araştırmada örgütsel adaletin kişisel başarı ve duyarsızlaşmayı yordamadığı, bundan dolayı müdür yönetim tarzlarının kişisel başarı ve duyarsızlaşma üzerindeki etkisinin örgütsel adaletten kaynaklanmadığı görülmüştür.

Araştırmanın Sınırlılıkları

Mevcut araştırma sonuçları bazı sınırlılıklar dâhilinde evrene genellenebilir. Araştırmanın en önemli sınırlılığı kesitsel bir çalışma olmasıdır. Kesitsel çalışmalar, elde edilen ilişkilerin zaman içerisinde gelişimini değil belirli bir zaman dilimindeki durumunu araştıran çalışmalardır. Bundan dolayı söz konusu araştırmada elde edilen ilişkilerin genellenebilirliği sınırlı olabilmektedir. Bunun yanı sıra araştırma 2017-2018 eğitim-öğretim yılında Mersin il merkezinde bulunan resmi liselerde görevli öğretmenler ve bu öğretmenlerin algıları ile sınırlıdır. Ayrıca araştırmanın sonuçları öğretmen algılarını ölçmek için kullanılan veri toplama araçlarıyla sınırlıdır.

Öneriler

Okul yöneticilerinin sergiledikleri yönetim tarzlarının öğretmenlerin örgütsel adalet, iş doyum ve tükenmişlik algıları üzerindeki etkileri düşünüldüğünde okul müdürlerinden oluşan beş ila on kişilik çalışma gruplarında müdürlerin sergileyeceği yönetim tarzlarından hangilerinin öğretmen algı ve tutumlarını olumlu; hangilerinin ise olumsuz etkileyebileceğine yönelik tartışma oturumları düzenlenebilir. Bu çalışma gruplarına rehberlik etmesi için akademisyenlerin katkısı istenebilir.

Örgütsel adalet algısının işbirlikli yönetim tarzının iş doyum ve duygusal tükenmeyi yordama düzeyinde aracı etkisinin olduğu görülmüştür. Örgütsel adalet algısının iş doyumunu artırdığı ve duygusal tükenmeyi düşürdüğü düşünüldüğünde okul müdürlerinin okullarda işbirlikli yönetim anlayışını hâkim kılmak suretiyle öğretmenlerin sahip olduğu örgütsel adalet algısını artırmaları önerilebilir. Böylece öğretmenlerin iş doyum düzeylerini yükseltmek ve duygusal tükenme düzeylerini düşürmek mümkün olabilecektir.

Karşı koyucu yönetim tarzının iş doyum, duygusal tükenme, kişisel başarı ve duyarsızlaşmayı yordama düzeylerinde örgütsel adalet algısının aracı etkisinin olmadığı görülmüştür. Örgütsel adaletin özellikle iş doyum ve duygusal tükenmeyi olumlu yönde yordama gücü düşünüldüğünde okul müdürlerine öğretmenlerin iş doyumlarının artırılması ve duygusal olarak tükenmelerini önlemek için onlara güvenmeleri ve onları engelleyici davranışlardan kaçınmaları önerilebilir.

Alanyazında okul müdürlerinin sergiledikleri yönetim tarzlarının öğretmen algı ve tutumları üzerindeki etkilerini belirlemeye yönelik sınırlı sayıda çalışma bulunduğu görülmektedir. Bu konuda daha fazla çalışma yapılabilir.

Okul müdürlerinin sergiledikleri yönetim tarzlarının öğretmen algı ve tutumları üzerindeki etkilerinin yanı sıra öğretmen davranışları üzerindeki etkileri yapılacak çalışmalar ile araştırılabilir.

Okul müdürlerinin sergiledikleri müdür yönetim tarzlarının etkilediği bireysel ve örgütsel değişkenlerin yanı sıra yönetim tarzlarının etkilendiği bazı örgütsel değişkenlerin bulunduğu düşünülmektedir. Okulların sahip oldukları örgütsel yapıların müdür yönetim tarzı üzerindeki etkisi incelenebilir.

Kaynakça

- Addai, P., Kyeremeh, E., Abdulai, W. ve 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.
- Afridi, A. A. ve Baloch, Q. B. (2018). The effect of organizational justice on job satisfaction: A comparative study of public and private universities of khyber pakhtunkhwa. *Abasyn Journal of Social Sciences*, 11(1), 237-253.
- Akehurst, G., Comeche, J. ve Galindo, M. (2009). Job satisfaction and commitment in the entrepreneurial SME. *Small Business Economics*, 32(3), 277-289.
- Akıncı, Z. (2002). Turizm sektöründe işgören iş tatminini etkileyen faktörler: Beş yıldızlı konaklama işletmelerinde bir uygulama. *Akdeniz İ.İ.B.F Dergisi*, 4, 1-25.
- Akman, Y. (2018). The examination of the relationship with diversity management capabilities of school principals and organizational justice according to teachers' opinions. *Hitit University Journal of Social Sciences Institute*, 11(1), 611-626.
- Alga, E. (2017). Örgütlerde algılanan liderlik tarzlarının çalışanların tükenmişliğine etkisi. *Pamukkale University Journal of Social Sciences Institute*, 28, 98-124.
- Altahayneh, Z. L., Khasawneh, A. ve Abedalhafiz, A. (2014). Relationship between organizational justice and job satisfaction as perceived by jordanian physical education teachers. *Asian Social Science*, 10(4), 131-138.
- Altınkurt, Y. ve Yılmaz, K. (2010). Değerlere göre yönetim ve örgütsel adalet ilişkisinin ortaöğretim okulu öğretmenlerinin algılarına göre incelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 16(4), 463-484.
- Altınkurt, Y. ve Yılmaz, K. (2012). Ortaöğretim okullarında değerlerle yönetim, örgütsel adalet ve iş doyumunu arasındaki ilişki. *Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(4), 50-68.
- Andela, M. ve Truchot, D. (2017). The impact of distributive and procedural justice on burnout: Does it affect French and German teachers differently?. *International Journal of Culture and Mental Health*, 10(3), 276-284.
- Arlı, D. (2007). *İlköğretim okulu yöneticilerinin yönetim biçimlerinin bazı değişkenler açısından incelenmesi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Babaoğlu, E. ve Ertürk, E. (2013). Öğretmenlerin örgütsel adalet algısı ile örgütsel adanmışlıkları arasındaki ilişki. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 28(2), 87-101.
- Bakan, İ., Erşahan, B., Büyükbeşe, T., Doğan, İ. F. ve Kefe, İ. (2015). Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ile öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 14, 201-222.
- Bakioğlu, A. ve Kurnaz, Ö. (2011). *Araştırmada kalite* (1. bs.). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Balaban, Ö. ve Konyalı, H. (2016). Kamu çalışanlarının tükenmişlik düzeyleri ile örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi: Sakarya SGK örneği. *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 4(1), 189-207.
- Baltaş, A. ve Baltas, Z. (1987). *Stres ve başa çıkma yolları* (4. bs.). İstanbul: Remzi Yayınevi.
- Baltaş, A. ve Baltas, Z. (2018). *Stres ve başa çıkma yolları* (36. bs.). İstanbul: Remzi Yayınevi.
- Baranik, L. E. ve Eby, L. (2016). Organizational citizenship behaviors and employee depressed mood, burnout, and satisfaction with health and life: The mediating role of positive affect. *Personnel Review*, 45(4), 626-642.
- Baron, R. M. ve Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Başaran, İ. E. (2008). *Örgütsel davranış insanın üretim gücü* (1. bs.). Ankara: Ekinoks Eğitim Danışmanlık.

- Başaran, M. ve Güçlü, N. (2018). Okul yöneticilerinin yönetim biçimleri ile öğretmenlerin iş doyumları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 38(3), 949-963.
- Batmaz, M. (2012). *Yöneticilerin yönetim tarzlarının çalışanların iş doyumlarına etkileri* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Ufuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Blake, R. R. ve Mouton, J. S. (1964). *The managerial grid*. Houston: Gulf Publishing.
- Büyüköztürk, Ş. (2012). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı* (16. bs.). Ankara: Pegem Akademi.
- Capone, V. ve Petrillo, G. (2016). Teachers' perceptions of fairness, well-being and burnout: A contribution to the validation of the organizational justice index by Hoy and Tarter. *International Journal of Educational Management*, 30(6), 864-880.
- Cohen-Charash, Y. ve Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278-321.
- Creswell, J. W. (2017). *Eğitim araştırmaları: Nicel ve nitel araştırmanın planlanması, yürütülmesi ve değerlendirilmesi* (H. Ekşi, Ed. ve Çev.). İstanbul: EDAM Yayınları.
- Çağ, A. (2001). *Algılanan örgütsel adaletin, örgütsel sinizme ve işten ayrılma niyetine etkisinin belirlenmesine yönelik bir araştırma* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Çelik, H. E. (2009). *Yapısal eşitlik modellemesi ve bir uygulama: Genişletilmiş online alışveriş kabul modeli* (Yayımlanmamış doktora tezi). Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Çelik, H. E. ve Yılmaz, V. (2013). *Yapısal eşitlik modellemesi* (2. bs.). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Çelik, O. ve Gürsel, M. (2017). İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları ve iş doyumları arasındaki ilişki. *İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 4(7), 47-56.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. ve Büyüköztürk, Ş. (2016). *Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik SPSS ve lisrel uygulamaları* (4. bs.). Ankara: Pegem Akademi.
- Demirtaş, H. (2010). Dershane öğretmenlerinde örgütsel bağlılık ve iş doyumları. *İnönü Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(2), 185-200.
- Demirtaş, Z. (2010). Teachers' job satisfaction levels. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 9, 1069-1073.
- Demirtaş, Z. ve Kılıç, Y. (2016). Lise öğretmenlerinin örgütsel adalet ve iş doyumları algıları arasındaki ilişki düzeyleri. *DÜ Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 28, 259-267.
- Dick, G. ve Metcalfe, B. (2001). Managerial factors organizational commitment. *The International Journal of Public Sector Management*, 14(2), 111-128.
- Dishon-Berkovits, M. (2018). The role of organizational justice and stress in predicting job burnout. *Journal of Career Development*, 45(5), 411-424.
- Dolan, L. A. (2003). Management style and staff nurse satisfaction. *Dimensions of Critical Care Nursing*, 22(2), 97.
- Dolgun, U. (2015). Tükenmişlik sendromu. N. D. Ergun Özler (Ed.), *Örgütsel davranışta güncel konular içinde* (s. 287-308). Bursa: Ekin Basın Yayın Dağıtım.
- Dorman, J. (2003). Testing a model for teacher burnout. *Austrian Journal of Educational & Developmental Psychology*, 3, 35-47.
- Dursun, Y. (2009). *Öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri ile yöneticileri için algıladıkları dönüşümcü ve etkileşimci liderlik stilleri arasındaki ilişki (Karabük ilköğretim okulları örneği)* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Dündar, T. (2011). *Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile iş doyumları düzeyleri arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Erdil, O., Keskin, H., İmamoğlu, S. Z. ve Erat, S. (2004). Yönetim tarzı ve çalışma koşulları, arkadaşlık ortamı ve takdir edilme duygusu ile tatmin arasındaki ilişkiler: Tekstil sektöründe bir uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 5(1), 17-26.
- Eren, E. (2015). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi* (15. bs.). İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Ergin, C. (1992). *Doktor ve hemşirelerde tükenmişlik ve Maslach tükenmişlik ölçeğinin uyarlanması*. VII. Ulusal Psikoloji Kongresi'nde sunulmuş bildiri, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Folger, R. ve Cropanzano, R. (1998). *Organizational justice and human resource management*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Giderler Atalay, C. (2015). Örgütsel adalet. N. Derya Ergun Özler (Ed.), *Örgütsel davranışta güncel konular* içinde (s. 41-64). Bursa: Ekin Basın Yayın Dağıtım.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399-432.
- Gu, X. (2016). *Teacher job satisfaction in public schools: The relation to the years of teaching experience* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). State University of New York College at Buffalo Department of Elementary Education and Reading.
- Gül, H. ve İnce, M. (2014). Etik liderlik ve örgütsel adalet arasındaki ilişkiler üzerine bir araştırma. *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(2), 127-150.
- Gündüz, B. (2004). *Öğretmenlerde tükenmişliğin akılcı olmayan inançlar ve mesleki bazı değişkenlere göre yordanması* (Yayımlanmamış doktora tezi). Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Adana.
- Güneş Dağ, D. (2006). *Elazığ ili Fırat Tıp Merkezi, devlet hastanesi, SSK hastanesi ve merkez sağlık ocaklarında görev yapan hemşirelerin iş doyumlarının değerlendirilmesi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Fırat Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Elazığ.
- Gürboyoğlu, J. (2009). *Lider-üye etkileşiminin örgütsel adalet algısı ve tükenmişlik üzerine etkileri* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Ho, C. L. ve Au, W. T. (2006). Teaching satisfaction scale: Measuring job satisfaction of teachers. *Educational and Psychological Measurement*, 66(1), 172-185.
- Holloway, J. B. (2012). Leadership behavior and organizational climate: An empirical study in a non-profit organization. *Emerging Leadership Journeys*, 5(1), 9-35.
- Hoy, W. K. ve Tarter, C. J. (2004) Organizational justice in schools: No justice without trust. *International Journal of Educational Management*, 18, 250-259.
- Iaffaldano, M. T. ve Muchinsky, P. M. (1985). Job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 97(2), 251-273.
- Işıklar, A. (2002). *Lise ve dengi okullardaki öğretmenlerin iş doyumunu, tükenmişlik ve empatik eğilimleri arasındaki ilişkilerin bazı değişkenler açısından incelenmesi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Karasar, N. (2010). *Bilimsel araştırma yöntemi* (21. bs.). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Kaya Göktepe, A. (2016). *Tükenmişlik sendromu* (1. bs.). İstanbul: Nesil Yayınları.
- Kayabaşı, Y. (2008). Bazı değişkenler açısından öğretmenlerin mesleki tükenmişlik düzeyleri. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 20, 191-212.
- Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling* (3. bs.). New York: The Guilford Press.
- Köse, G. (2014). *Örgütsel adalet algısının tükenmişlik üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Köybaşı, F., Uğurlu, C. T. ve Öncel, A. (2017). Examining the relationship between teachers' organizational justice perceptions and organizational cynicism levels. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 18(1), 1-14.

- Kugun, O. A., Aktaş, E. ve Güripek, E. (2013). Çalışanların örgütsel adalet algılarında yöneticilerin etik davranışlarının rolü. *Balikesir University Journal of Social Sciences Institute*, 16(30), 151-166.
- Kuş, E. (2009). *Nicel-nitel araştırma teknikleri* (3. bs.). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Likert, R. (1961). *New patterns of management*. New York: McGraw-Hill.
- MacKinnon, D. P., Fairchild, A. J. ve Fritz, M. S. (2010). Mediation analysis. *Annual Review of Psychology*, 58, 593-614.
- Makela, K. (2014). *PE teachers' job satisfaction, turnover, and intention to stay or leave the profession* (Yayımlanmamış doktora tezi). University of Jyväskylä, Jyväskylä, Finland.
- Marsh, H. W. ve Hocevar, D. (1988). A new more powerful approach to multitrait-multimethod analysis: Application of second-order confirmatory analysis. *Journal of Applied Psychology*, 73(1), 107-117.
- Maslach, C. ve Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behaviour*, 2(2), 99-133.
- Maslach, C. ve Jackson, S. E. (1986). *Maslach burnout inventory manual* (2. bs.). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press
- Maslach, C. ve Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout*. San Francisco: Jossey Bass A Willey Company.
- Meydan, C. H., Basım, H. N. ve Çetin, F. (2011). Örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılığın tükenmişlik üzerine etkisi: Türk kamu sektöründe bir araştırma. *Bilig*, 57, 175-200.
- Miles, W. L. (2010). *Correlational study of leadership style and teacher job satisfaction in two head start programs* (Yayımlanmamış doktora tezi). Capella University, Minnesota, USA.
- Moiden, N. (2002). Evolution of leadership in nursing. *Nursing Management*, 9(7), 20-26.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship?. *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845-855.
- Ogunola, A. A., Kalejaiye, P. O. ve Abrifor, C. A. (2013). Management style as a correlate of job performance of employees of selected Nigerian brewing industries. *African Journal of Business Management*, 7(36), 1-8.
- Oğuz, E. (2011). Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile yöneticilerin liderlik stilleri arasındaki ilişki. *İnönü University Journal of the Faculty of Education*, 12(1), 45-65.
- Ostroff, C. (1992). The relationship between satisfaction, attitudes, and performance: An organizational level analysis. *Journal of Applied Psychology*, 77(6), 963-974.
- Özgür, B. (2011). Yönetim tarzları ve etkileri. *Maliye Dergisi*, 161, 215-230.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2013). *Örgütsel davranış* (6. bs.). Bursa: Ekin Yayın Dağıtım.
- Öztabak, M. Ü. (2002). *Resmi ve özel liselerdeki öğretmenlerin iş tatminleri ile yönetim tarzı arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Sağır, M. (2013). Okul liderliği. N. Can (Ed.), *Kuram ve uygulamada eğitim yönetimi içinde* (1. bs., s. 181-216). Ankara: Pegem Akademi.
- Seçer, İ. (2015). *SPSS ve lisrel ile pratik veri analizi* (2. bs.). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Seferoğlu, S. S., Yıldız, H. ve Avcı Yücel, Ü. (2014). Öğretmenlerde tükenmişlik: Tükenmişliğin göstergeleri ve bu göstergelerin çeşitli değişkenler açısından incelenmesi. *Eğitim ve Bilim*, 39(174), 348-364.
- Sezgin Nartgün, Ş. ve Ertürk, R. (2018). Okul müdürlerinin okul yönetim tarzları ile örgüt iklimi arasındaki ilişki. A. İşcan (Ed.), *Eğitim bilimlerinde örnek araştırmalar içinde* (1. bs., s. 221-243). Ankara: Nobel Yayıncılık.

- Sobel, M. E. (1982). Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models. *Sociological Methodology*, 13, 290-312.
- Sümer, N. (2000). Yapısal eşitlik modelleri. *Türk Psikoloji Yazıları*, 3(6), 49-74.
- Tabachnick, B. G. ve Fidell, L. S. (2015). *Using multivariate statistics*. Boston: Pearson Publishing.
- Taş, A. ve Önder, E. (2010). Yöneticilerin liderlik davranışlarının personel iş doyumuna etkisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(32), 17-30.
- Taşdan, M. ve Yılmaz, K. (2008). Organizational citizenship and organizational justice scales' adaptation to Turkish. *Eğitim ve Bilim*, 33(150), 87-96.
- Tek, B. (2014). *An investigation of the relationship between school leadership, teacher job satisfaction, and student achievement* (Yayımlanmamış doktora tezi). University of Rhode Island, Rhode Island.
- Tekin, E. (2018). Lider-üye etkileşiminin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde örgütsel adalet algısının aracılık rolü. *Business and Management Studies an International Journal*, 6(1), 291-314.
- Telli, E., Ünsar, A. S. ve Oğuzhan, A. (2012). Liderlik davranış tarzlarının çalışanların örgütsel tükenmişlik ve işten ayrılma eğilimleri üzerine etkisi: Konuyla ilgili bir uygulama. *Electronic Journal of Vocational Colleges*, 2(2), 135-150.
- Terzi, A. R. ve Kurt, T. (2005). İlköğretim okulu müdürlerinin yöneticilik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılığına etkisi. *Milli Eğitim Dergisi*, 33(166), 98-111.
- Titrek, O. (2009). Okul türüne göre okullardaki örgütsel adalet düzeyi. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 6(2), 551-573.
- Turgut, H., Tokmak, İ. ve Ateş, M. F. (2015). Lider-üye etkileşiminin işgören performansına etkisinde çalışanların örgütsel adalet algılarının rolü. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İİBF Dergisi*, 5(2), 417-442.
- Uludağ, Z. ve Tepe, N. (2018). Bazı değişkenler açısından milli eğitim müdürlüğü ile temel eğitim ve orta öğretim okul yöneticilerinin liderlik stilleri ve iş doyumları düzeyleri: Amasya ili örneği. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 37(1), 145-170.
- Üstüner, M. (2016). Algılanan müdür yönetim tarzı ölçeğinin geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 22(3), 429-457.
- Werner, İ. (1993). *Liderlik ve yönetim* (V. Üner, Ed. ve Çev.). İstanbul: Rota Yayınları.
- Wong, M. Y. (2007). *Transformational leadership and job satisfaction of advanced practice nurses in public health setting* (Yayımlanmamış doktora tezi). University of Phoenix, USA.
- Yeniçeri, Ö., Demirel, Y. ve Seçkin, Z. (2009). Örgütsel adalet ile duygusal tükenmişlik arasındaki ilişki: İmalat sanayi çalışanları üzerine bir araştırma. *KMU İİBF Dergisi*, 11(16), 83-99.
- Yıldırım, A. (2010). *Etik liderlik ve örgütsel adalet ilişkisi üzerine bir uygulama* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- Yıldız, S. B. ve Çolak, Ç. (2018). Liderlik davranış tarzlarının örgütsel tükenmişlik ve işten ayrılma eğilimlerine etkileri: Seyahat acentaları üzerine bir araştırma. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(4), 607-632.
- Yılmaz, M. (2016). Okul yöneticilerinin yönetim tarzlarının sosyo-demografik faktörleri bağlamında incelenmesi: Kadın yöneticiler üzerinde bir araştırma. *21. Yüzyılda Eğitim ve Toplum*, 5(15), 293-313.