



**FATİH SULTAN MEHMET VAKIF ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI  
EĞİTİM YÖNETİMİ PROGRAMI**

**OKUL YÖNETİCİLERİNİN HİZMETKÂR LİDERLİK  
DAVRANIŞLARI İLE ALGILANAN ÖRGÜTSEL ADALET  
DÜZEYİNİN ÖRGÜTSEL ADANMIŞLIK ÜZERİNDEKİ  
ETKİLERİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Muhammet İŞLER**

**İSTANBUL, 2022**



**FATİH SULTAN MEHMET VAKIF ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI  
EĞİTİM YÖNETİMİ PROGRAMI**

**OKUL YÖNETİCİLERİNİN HİZMETKÂR LİDERLİK  
DAVRANIŞLARI İLE ALGILANAN ÖRGÜTSEL ADALET  
DÜZEYİNİN ÖRGÜTSEL ADANMIŞLIK ÜZERİNDEKİ  
ETKİLERİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Muhammet İŞLER  
(190511003)**

**Danışman  
(Doç. Dr. Ahmet AVCI)**

**İSTANBUL, 2022**

20/ 01/2022

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı'nda 190511003 numaralı Muhammet İŞLER'in hazırladığı "Okul Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışları İle Algılanan Örgütsel Adalet Düzeyinin Örgütsel Adanmışlık Üzerindeki Etkileri" konulu yüksek lisans tezi ile ilgili Tez Savunma Sınavı, 20/01/2022 Perşembe günü saat 15:00'da yapılmış, sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin **KABULÜNE** karar verilmiştir.

**Düzeltilmesi halinde:**

Adı geçen öğrencinin Tez Savunma Sınavı .../.../20... tarihinde, saat ...:.. da yapılacaktır.

**Tez Adı Değişikliği Yapılması Halinde:** Tez adının  
.....  
.....şeklinde  
değiştirilmesi uygundur.

Jüri Üyesi	Tarih	İmza
(Danışman) Doç. Dr. Ahmet AVCI	20/01/2022	<b>KABUL</b>
Dr. Öğr. Üyesi Şebnem YAZICI	20/01/2022	<b>KABUL</b>
Doç. Dr. Yusuf ALPAYDIN	20/01/2022	<b>KABUL</b>

## BEYAN

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

Muhammet İŞLER

İmza

## TEŐEKKÜR

Bu çalışmayı gerçekleőtirdiđim sũre içerisinde karőtıma çıkan zorluklar karőtısında beni motive eden, araştırma sũresince bilgi ve tecrũbesiyle birlikte en önemlisi rehberliğinden daima faydalandığım Doç. Dr. Ahmet AVCI' ya teőkũrlerimi sunuyorum.

Tez dönemi öncesi kıymetli bilgilerinden istifade etmiőt olduğum Sayın Prof. Dr. Hasan BACANLI, Sayın Dr. Öğretim ũyesi Nihan SLPÜK TURHAN ve Sayın Dr. Öğretim ũyesi Nur SILAY' a; Őukranlarımı arz ediyorum. Çalıőmamı hazırladığım sũre içerisinde yardımını esirgemeyen bũtũn arkadaőtılarına da teőkũr ediyorum.

Muhammet İŞLER

İmza



**OKUL YÖNETİCİLERİNİN HİZMETKÂR LİDERLİK DAVRANIŞLARI  
İLE ALGILANAN ÖRGÜTSEL ADALET DÜZEYİNİN ÖRGÜTSEL  
ADANMIŞLIK ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ**  
**Muhammet İŞLER**

**ÖZET**

Genel tarama yöntemi kullanılarak gerçekleştirilen bu nicel çalışma, okul müdürlerinin hizmetkar liderlik davranışları ile örgütsel adalet algılarının öğretmenlerin örgütsel bağlılığı üzerindeki etkilerini araştırmaktadır. Araştırmanın örneklemini 2020-2021 eğitim-öğretim yılında İstanbul ilindeki resmi okullarda görev yapan öğretmenleri temsilen 370 kişilik bir öğretmen grubu oluşturmuştur. Çalışmanın kapsamında hizmetkar liderlik ve örgütsel adalet algılarının örgütsel bağlılık ile olan ilişkisi ele alınmakta ve bununla birlikte hizmetkar liderliğin örgütsel bağlılığa etkisinde örgütsel adaletin aracılık rolü de araştırılmaktadır. Araştırmanın verilerini toplamak amacıyla demografik değişkenlere yönelik 8 maddeden oluşan kişisel bilgi formu ile birlikte öğretmenlerin hizmetkar liderlik algılarını ölçmek amacıyla Dennis (2005)'in geliştirdiği ve İçinak (2018)'in Türkçeye uyarladığı 42 madde ile 7 boyuttan oluşan “Hizmetkâr Liderlik Değerlendirme Ölçeği”, örgütsel adalet algısını tespit etmek için Colquitt (2001) tarafından geliştirilmiş olup Özmen vd. (2005) tarafından Türkçeye uyarlaması yapılan 20 madde ve 3 alt boyuttan oluşan “Örgütsel Adalet Ölçeği” ve örgütsel bağlılığa yönelik verileri toplamak amacıyla Balay (2000)'in geliştirmiş olduğu 27 madde ile 3 alt boyuta sahip “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” kullanılmıştır. Veri toplama araçlarından elde edilen verilerin analizi SPSS ve AMOS paket programları aracılığıyla yapılmıştır. Araştırma kapsamında incelenen üç değişkenin demografik unsurlara göre bir farklılık arz edip etmediğini ölçmek için ANOVA ve bağımsız örneklem t testi kullanılmış olup doğrudan ve dolaylı hipotezlerin test edilmesi amacıyla AMOS programı üzerinden yapısal eşitlik modeli kullanılmıştır. Araştırma sonucunda elde

edilen bulgular incelendiğinde doğrudan ve dolaylı hipotezlerin desteklendiği görülmektedir. Buna göre öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları üzerinde hizmetkar liderlik ve örgütsel adalet değişkenlerinin pozitif yönde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır. Aynı zamanda hizmetkar liderliğin öğretmenlerin örgütsel bağlılığına etkisinde örgütsel adalet algısının anlamlı bir aracılık rolü bulunmaktadır.

**Anahtar kelimeler; Hizmetkar liderlik, örgütsel bağlılık, örgütsel adalet, liderlik, okul, örgüt.**



**THE EFFECTS OF SCHOOL PRINCIPALS' SERVANT LEADERSHIP  
BEHAVIORS AND PERCEIVED ORGANIZATIONAL JUSTICE LEVEL ON  
ORGANIZATIONAL COMMITMENT**

**Muhammet İŞLER**

**ABSTRACT**

This quantitative study, which was carried out using the general scanning method, investigates the effects of school principals' servant leadership behaviors and organizational justice perceptions on teachers' organizational commitment. The sample of the study consisted of a group of 370 teachers that represent the teachers working in public schools in Istanbul in the 2020-2021 academic year. Within the scope of the study, the relationship of servant leadership and organizational justice perceptions with organizational commitment is discussed, and the mediating role of organizational justice in the effect of servant leadership on organizational commitment is also investigated. In order to collect the data of the research, a personal information form consisting of 8 items to determine the demographic variables; and "Servant Leadership Evaluation Scale" consisting of 42 items and 7 dimensions, developed by Dennis (2005) and adapted into Turkish by İçinak (2018) to measure teachers' perceptions of servant leadership; and "Organizational Justice Scale" consisting of 20 items and 3 sub-dimensions, developed by Colquitt (2001) and adapted into Turkish by Özmen et al.(2005) to determine the perception of organizational justice; and finally, the "Organizational Commitment Scale" with 27 items and 3 sub-dimensions, developed by Balay (2000) to collect data on organizational commitment were used. The analysis of the data obtained from the data collection tools was done through SPSS and AMOS package programs. ANOVA and independent sample t-test were used to measure whether the three variables examined within the scope of the research differ according to demographic

factors, and the structural equation model was used through the AMOS program to test direct and indirect hypotheses. When the findings obtained as a result of the research are examined, it is seen that the direct and indirect hypotheses are supported. Accordingly, servant leadership and organizational justice variables have a positive and significant effect on teachers' organizational commitment. At the same time, organizational justice perception has a significant mediating role in the effect of servant leadership on teachers' organizational commitment.

**Key words; Servant leadership, organizational justice, organizational commitment, leadership, school, organization.**

## ÖNSÖZ

Şüphesiz eğitim kurumları bütün toplumlar için ziyadesiyle önem arz etmektedir. Genç kuşakları hayata hazırlayan ve bireylerin toplum içerisindeki rolüne uygun bilgi birikimine sahip olmalarını sağlayan bu kurumların diğer sistemlere nazaran girdi ve çıktıları insandır. Girdi ve çıktılarının insan olması sebebiyle bir o kadar karmaşık olan bu kurumlar karmaşıklık miktarınca dikkatli olmak zorundadırlar. İnsana dair bu organizasyonların ayakta kalabilmesi ve iyi ürünler ortaya koyabilmesi için öğretmenler önemli rol oynamaktadır. Öğretmenlerin organizasyonun bir parçası olarak kendilerini kuruma bağlı hissetmesi ve bu bağlılık ile görev yapması elbette özellikle eğitim kurumları açısından hayati öneme sahiptir. Bu yüzden öğretmenlerin örgütsel bağlılığını sağlamak ve artırmak için çalışmaların gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Yapılan bu araştırma bağlılığı sağlamaya yönelik örgütsel adalet ve hizmetkar liderlik olmak üzere iki değişkenin etkisini ölçmek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonuçlarında da görüldüğü üzere öğretmenlerin bağlılığını artırmak için okul yöneticilerinin hizmetkar liderlik özelliklerini kazanmasının sağlanması ile kurumda algılanan örgütsel adalet düzeyinin artırılmasının sağlanması mümkün görünmektedir.

## İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	v
ABSTRACT.....	vii
ÖNSÖZ.....	ix
TABLO LİSTESİ.....	xv
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xvii
KISALTMALAR.....	xviii
GİRİŞ.....	1
Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	1
Araştırmanın Problem Durumu ve Hipotezleri.....	4
Araştırmanın Sınırlılıkları.....	5
BİRİNCİ BÖLÜM.....	6
1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	6
1.1. LİDERLİK VE YÖNETİM.....	6
1.1.1. Yönetim.....	6
1.1.2. Liderlik.....	7
1.1.3. Yönetici ve Lider.....	9
1.1.4. Liderlik Yaklaşımları.....	9
1.1.4.1. Özellikler Yaklaşımı.....	10
1.1.4.2. Davranışsal Yaklaşımlar.....	11
1.1.4.2.1. <i>Ohio Araştırmaları</i> .....	12
1.1.4.2.2. <i>Michigan Araştırmaları</i> .....	14

<i>1.1.4.2.3. Yönetim Gözeneği Yaklaşımı</i> .....	14
<i>1.1.4.2.4. McGregor'un X ve Y Teorileri</i> .....	16
<i>1.1.4.2.5. Rensis Likert'in Sistem 1 – Sistem 4 Modeli</i> .....	17
1.1.4.3. Durumsal Yaklaşımlar .....	18
<i>1.1.4.3.1. Fiedler'in Durumsallık Yaklaşımı</i> .....	19
<i>1.1.4.3.2. Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Kuramı</i> .....	20
<i>1.1.4.3.3. Yol Amaç Kuramı</i> .....	22
<i>1.1.4.3.4. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Davranışı Yaklaşımı</i> .....	23
<i>1.1.4.3.5. Vroom ve Yetton'un Normatif Liderlik Yaklaşımı</i> .....	24
1.1.4.4. Yeni Liderlik Yaklaşımları .....	24
<i>1.1.4.4.1. Transaksiyonel (Etkileşimci) Liderlik</i> .....	24
<i>1.1.4.4.2. Transformasyonel (Dönüşümcü) Liderlik</i> .....	26
<i>1.1.4.4.3. Karizmatik Liderlik</i> .....	27
<i>1.1.4.4.3.1. Etik Liderlik</i> .....	29
<i>1.1.4.4.4. Vizyoner Liderlik</i> .....	30
<b>1.2. HİZMETKÂR LİDERLİK</b> .....	<b>30</b>
<b>1.2.1. Hizmetkâr Liderliğin Tarihçesi</b> .....	<b>30</b>
<b>1.2.2. Hizmetkâr Liderliğin Tanımı</b> .....	<b>32</b>
<b>1.2.3. Hizmetkar Liderliğin Özellikleri</b> .....	<b>33</b>
<b>1.2.4. Hizmetkâr Liderliğin Diğer Liderlik Yaklaşımlarıyla İlişkisi</b> .....	<b>35</b>
1.2.4.1. Hizmetkâr Liderlik ve Dönüşümcü Liderlik.....	35
1.2.4.2. Hizmetkâr Liderlik ve Etik Liderlik .....	37
<b>1.2.5. Hizmetkar Liderlik Modelleri</b> .....	<b>38</b>
1.2.5.1. Spears'ın Hizmetkar Liderlik Modeli .....	38
1.2.5.2. Patterson'un Hizmetkar Liderlik Modeli.....	40

1.2.5.3. Laub'un Hizmetkar Liderlik Modeli.....	41
1.2.5.4. Russel ve Stone'un Hizmetkar Liderlik Modeli .....	42
<b>1.2.6. Hizmetkar Liderliğe Dair Yapılan Araştırmalar .....</b>	<b>43</b>
<b>1.3. ÖRGÜTSEL ADALET .....</b>	<b>44</b>
<b>1.3.1. Adalet .....</b>	<b>44</b>
<b>1.3.2. Örgütsel Adalet .....</b>	<b>46</b>
1.3.2.1. Örgütsel Adaletin Boyutları.....	50
<i>1.3.2.1.1. Dağıtım Adaleti .....</i>	<i>51</i>
<i>1.3.2.1.2. Prosedür Adaleti.....</i>	<i>53</i>
<i>1.3.2.1.3. Etkileşim Adaleti .....</i>	<i>56</i>
1.3.2.2. Örgütsel Adalet Kuramları.....	57
<b>1.3.3. Örgütsel Adalet Dair Yapılan Çalışmalar .....</b>	<b>61</b>
<b>1.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK .....</b>	<b>62</b>
<b>1.4.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı.....</b>	<b>62</b>
<b>1.4.2. Örgütsel Bağlılığın Tanımı.....</b>	<b>63</b>
<b>1.4.3 Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması .....</b>	<b>71</b>
1.4.3.1. Etzioni'nin Sınıflandırması.....	71
1.4.3.2. Kanter'in Sınıflandırması .....	71
1.4.3.3. O'Reilly ve Cahtman'ın Sınıflandırması .....	72
1.4.3.4. Mowday Steers Porter'in Sınıflandırması.....	72
<b>1.4.4. Eğitim Kurumlarında Örgütsel Bağlılık .....</b>	<b>73</b>
<b>1.4.5. Örgütsel Bağlılığa Dair Yapılan Çalışmalar .....</b>	<b>73</b>
<b>İKİNCİ BÖLÜM.....</b>	<b>75</b>
<b>2. YÖNTEM.....</b>	<b>75</b>
<b>2.1. ARAŞTIRMA MODELİ.....</b>	<b>75</b>

2.2. EVREN ve ÖRNEKLEM.....	76
2.2.1. Katılımcılara Dair Demografik Veriler .....	77
2.3. VERİLERİN TOPLANMA SÜRECİ ve ÖLÇÜM ARAÇLARI.....	80
2.3.1. Kişisel Bilgi Formu .....	80
2.3.2. Hizmetkar Liderlik Değerlendirme Ölçeği.....	80
2.3.3. Örgütsel Bağlılık Ölçeği .....	82
2.3.4. Örgütsel Adalet Ölçeği .....	83
2.3.5. Veri Toplama Süreci.....	85
2.4. VERİLERİN ANALİZİ.....	85
2.4.1. Normal Dağılım Varsayımı Analizi.....	86
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM.....	88
3. BULGULAR .....	88
3.1. BETİMLEYİCİ İSTATİSTİKLER .....	88
3.1.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Yönelik Betimleyici İstatistikler.....	88
3.1.2. Fark Testi Analiz Sonuçları.....	92
3.2. HİPOTEZ TESTLERİ İLE İLGİLİ ANALİZLER .....	102
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM.....	105
4. SONUÇ ve TARTIŞMA .....	105
4.1. FARK TESTLERİNE DAİR SONUÇLAR .....	105
4.1.1. Hizmetkar Liderlik .....	105
4.1.2. Örgütsel Adalet .....	107
4.1.3. Örgütsel Adanmışlık.....	109
4.2. H.L., Ö.A., ve Ö.B. HİPOTEZ SONUÇLARI .....	111
4.3. ÖNERİLER .....	113

<b>4.3.1. Araştırmacıya Yönelik Öneriler.....</b>	<b>113</b>
<b>4.3.2. Uygulayıcıya Yönelik Öneriler .....</b>	<b>114</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>115</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>136</b>



## TABLO LİSTESİ

<b>Tablo 1.1.</b> Örgütsel Adaletin Boyutları.....	50
<b>Tablo 1.2.</b> Adalet Kuramlarının Sınıflandırılması.....	58
<b>Tablo 2.1.</b> Katılımcı Demografisi.....	78
<b>Tablo 2.2.</b> Ölçek Güvenilirlik Değerleri.....	81
<b>Tablo 2.3.</b> Ölçek Güvenilirlik Değerleri.....	83
<b>Tablo 2.4.</b> Ölçek Güvenilirlik Değerleri.....	83
<b>Tablo 2.5.</b> Bütün Ölçeklerin Güvenilirlik Değerleri .....	84
<b>Tablo 2.6.</b> Araştırma Değişkenlerine Ait Ortalama, Standart Sapma, Çarpıklık ve Basıklık Değerleri .....	87
<b>Tablo 3.1.</b> Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımı.....	88
<b>Tablo 3.2.</b> Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre Dağılımı .....	89
<b>Tablo 3.3.</b> Öğretmenlerin Branş Değişkenine Göre Dağılımları.....	89
<b>Tablo 3.4.</b> Öğretmenlerin İstihdam Türü Değişkenine Göre Dağılımları .....	90
<b>Tablo 3.6.</b> Öğretmenlerin Okul Kıdemi Değişkenine Göre Dağılımları.....	91
<b>Tablo 3.7.</b> Öğretmenlerin Kurum Türü Değişkenine Göre Dağılımları.....	91
<b>Tablo 3.8.</b> Öğretmenlerin Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Dağılımları.....	92
<b>Tablo 3.9.</b> Cinsiyete Göre Farklılıkların Analizi.....	93
<b>Tablo 3.10.</b> Yaşa Göre Farklılıkların Analizi.....	94
<b>Tablo 3.11.</b> Eğitim Düzeyine Göre Farklılıkların Analizi.....	94
<b>Tablo 3.12.</b> Kıdeme Göre Farklılıkların Analizi .....	95

<b>Tablo 3.13.</b> Okul Kıdemine Göre Farklılıkların Analizi .....	98
<b>Tablo 3.14.</b> Branşa Göre Farklılıkların Analizi.....	99
<b>Tablo 3.15.</b> İstihdam Türüne Göre Farklılıkların Analizi .....	100
<b>Tablo 3.16.</b> Kurum Türüne Göre Farklılıkların Analizi .....	101
<b>Tablo 3.17.</b> Yapısal Eşitlik Modeli Sonuçları .....	102
<b>Tablo 3.18.</b> Dolaylı (Aracı) İlişki Sonuçları.....	104



## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1: Ohio Üniversitesi Liderlik Yaklaşımı.....	13
Şekil 1.2: Yönetim Tarzı Matriksi .....	15
Şekil 1.3. Fiedlerin Liderlik Biçimleri.....	20
Şekil 1.4. Hersey ve K.H. Blanchard'ın Durumsal Liderlik Davranışı ve Astların Olgunluk Düzeyi İlişkisi .....	21
Şekil 1.5. Patterson' un (2003) Hizmetkar Liderlik Modeli .....	40
Şekil 1.6. Prosedür Adaleti ile Dağıtım Adaletinin Kavramsallaştırılması .....	55
Şekil 1.7. Örgütsel Bağlılığın Genel Modeli .....	70
Şekil 2.1. Araştırma Modeli.....	76
Şekil 3.1 Yapısal Eşitlik Modeli .....	103

## KISALTMALAR ve SEMBOLLER

AMOS	: Yapısal eşitlik modellemesi yazılımı
H	: Hipotez
H.L.	: Hizmetkar liderlik
d	: Sapma (hoşgörü) miktarı
n	: Örneklem sayısı
p	: Anlamlılık
S	: Standart sapma
Sd	: Serbestlik değeri
Sıra Topl.	: Sıra toplamları
SPSS	: Sosyal araştırmalar için istatistiksel program paketi
t	: Güven düzeyine karşılık gelen tablo değeri
M.Ö.	: Milattan önce
TDK	: Türk Dil Kurumu
HLDÖ	: Hizmetkar Liderlik Değerlendirme Ölçeği
GLOBE	: Küresel Liderlik ve Örgütsel Davranış Etkinliği
vd.	: Ve diğerleri

## GİRİŞ

Araştırmanın giriş bölümünde araştırmanın problem durumu, amacı, önemi, sınırlılıkları, varsayımları ve tanımları sunulmuştur.

### **Araştırmanın Amacı ve Önemi**

Örgütler insan ve insanların meydana getirdiği toplum yaşamında önemli bir yer teşkil etmektedir. Bununla birlikte örgütlerin esas konumunda yer alan ve ziyadesiyle önem arz eden asıl unsur insan olmaktadır. Bu gerçek son zamanlarda teknik ve daha birçok alanda değişiklikler yaşanmasına rağmen değişmemiştir (Uslu, 2021). Bütün sistemler yaşamlarını devam ettirmek temel amacına sahip olmakla birlikte özellikle açık sistemler bu temel amaca ulaşabilmek ve yaşamını sürdürebilmek adına tabii bir biçimde ürün ortaya koymak mecburiyetindedir. Ortaya çıkacak ürünün kalitesi ziyadesiyle önem arz etmekte ve bu kalite doğrudan doğruya işgörenler ile bağlantılı bir durumdur (Balay, 2000). Diğer bir ifadeyle örgütün başarı gösterebilmesi bizzat örgüt dahilindeki bireylerin başarısıyla ilgilidir. Dolayısıyla örgüt başarısının bireylerden bağımsız olamamasındandır ki 60 yıllık bir süreç boyunca örgüt üyelerinin başarısının en önemli sebeplerinden birisi olan örgütsel bağlılık kavramı üzerinde birçok ülkede ve pek çok alanda araştırmalar gerçekleştirilmektedir (Avcı, 2017).

Örgütsel bağlılık kavramı Mowday, Steers ve Porter (1979) tarafından bireyin örgüte karşı pasif bir şekilde duyduğu sadakatin ötesinde örgüt için gerektiğinde fedakârlık yapabilmesini sağlayan bir ilişki biçiminde tanımlanmaktadır. Bununla birlikte son dönemde ortaya konan araştırma ve çalışmaların gösterdiği üzere örgütsel bağlılık kavramı hangi amaç ve gaye ile kurulmuş olursa olsun bütün organizasyonlar için önemli bir tartışma konusu haline gelmiştir. Bir organizasyonun başarıya ulaşabilmesi adına önemli bir konumda bulunması dolayısıyla kurum yöneticileri ile araştırmacılar örgütsel bağlılığın elde edilebilmesi için gerekli şartları bulmaya yönelik pek çok çalışma gerçekleştirmektedir (Rahman, Shahzad, Mustafa,

Khan ve Quarashi, 2016). Bu ifadeler ek olarak bağıllık olgusunun çalışan memnuniyeti ile örgüt performansı gibi örgütler için fayda arz eden durumlarla ilişkisi bulunmakta devamsızlık, motivasyon ve işten çekilme durumlarıyla da bağlantılı olduğu bilinmektedir (Yahaya ve Ebrahim, 2016; Balyer, 2015; Dağlı ve Gençdal, 2018). Dolayısıyla üretimi ve korunması güç olan örgüt bileşenlerinden işgören bileşenini korumak ve elde tutmak örgütler için hayati derecede önem arz etmektedir. Bu durumda örgüte bağıllığı kuvvetli olan, örgütün istek ve amaçlarını gönüllü olarak gerçekleştiren bireylere ihtiyaç vardır. Adanmışlık, eğitim örgütlerinin istikbaldeki başarıları için en önemli müessirlerden birisidir (Celep, 2014). Eğitim örgütleri açık sistem olması ve onu diğer organizasyonlardan ayıran en önemli özelliği olan girdi ile çıktılarının insan olması sebebiyle diğer örgüt biçimleriyle kıyaslanamayacak derecede örgütsel bağıllık gerçeğiyle alakalıdır (Balay, 2000; Nacar ve Demirtaş, 2017). Örgütsel bağıllık olgusunun birçok değişkenle ilişkisi bulunmakla birlikte örgütsel adalet ve hizmetkar liderlik kavramlarıyla kuvvetli ilişkilerinin bulunduğu tespit edilmiştir (Wang, Liao, Xia ve Chang, 2010; Ebener ve O'Connel, 2010).

İnsanın sosyal bir varlık olması ile topluluk halinde yaşaması göz önüne alındığında sonuç olarak yönetim kavramının insan ilişkilerinin düzenlenebilmesi adına önemli bir süreç olduğu ortaya çıkmaktadır (Fındıkçı, 2009). Yönetim kavramı Güçlü (2003)'ye göre örgütün amaçlarına ulaşmada başarı gösterebilmek için insan ile diğer kaynakların gerektiği şekilde kullanılmasıdır. Werner' e göre (1993) yönetim sürecinin önemli bir parçası olan liderlik kavramı Northouse (2018) tarafından bireyin ortak amaçlara ulaşabilmek için gruba etki etme süreci biçiminde tanımlamıştır. Günümüzde pek çok liderlik yaklaşımı bulunmakta ve hizmetkar liderlik yaklaşımı da üzerinde çokça çalışmalar gerçekleştirilen bir liderlik türü olarak karşımıza çıkmaktadır. Bir organizasyonun amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için gerekli birçok unsur bulunmakta ve bu unsurlar içerisinde diğerlerinden daha fazla önem arz eden insan unsuru olmaktadır. Hizmetkar liderlik yaklaşımı da yönetim sürecinin esas noktası olarak insanı kabul etmektedir (Wong ve Page, 2000). Duyan ve Van Dierendonck (2014) hizmetkar liderliği, liderin samimiyetle takipçilerinin ihtiyaçlarına odaklanıp bu ihtiyaçları temin etmeye çalışmasıyla

onların hayatlarında fark oluşturmak için çaba göstermesi biçiminde tanımlamıştır. Hizmetkar liderlik insanı merkeze alması ve değer vermesi dolayısıyla örgütsel bağlılık için önem arz eden bir değişkendir.

Örgütsel bağlılığı sağlamaya yönelik önemi bulunan ve gerçekleştirilen çalışmanın değişkenlerinden birisi olan örgütsel adalet kavramı, bireyin örgüt içerisinde algılamış olduğu adalet düzeyini tanımlamanın yanında örgütün etkili olması ile verimliliğinin artması bakımından dikkate değer bir konumda bulunmaktadır, zira bireyin kendisine adil bir biçimde davranıldığı algısını kazanması durumunda organizasyonun belirlemiş olduğu hedefler için olumlu davranışlar ortaya koyması beklenmektedir (Özdere, 2018). Bireyler, liderin adil olduğunu düşündükleri takdirde organizasyonu başarıya götürecektir. Dolayısıyla örgütsel adalet olgusunun organizasyon üyesinin işe olan bağlılığı, iş tatmini ile performans gibi önemli sonuçlarda etkili olduğu göz önüne alındığında bir örgüt için ziyadesiyle kıymetli olduğu anlaşılmaktadır (Erkutlu, 2011; Şahin ve Kavas, 2016).

Literatürde hizmetkar liderlik ile örgütsel adalet değişkenlerinin örgütsel bağlılık ile olan ilişkilerine yönelik çeşitli çalışmalar gerçekleştirilmiştir. Gerçekleştirilen bu çalışmalar genel olarak iki değişken arasındaki ilişkilerin incelenmesi biçiminde yapılmış olup örgütsel adaletin aracılık rolüne dair bir çalışmaya özellikle de eğitim bilimleri alanında rastlanmamıştır. Dolayısıyla çalışma konusu olarak üzerinde çok fazla araştırmanın bulunmadığı değişkenler arasındaki ilişkilerin tespit edilmesinin yanında alanında başka bir örnek bulunamaması sebebiyle söz konusu araştırma önem arz etmektedir. Bu araştırmanın amacı öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerini belirlemekle birlikte bağlılık olgusu ile ilişki içerisinde olduğu düşünülen değişkenlerin etkilerini tespit etmektir. Bu amaçla araştırma kapsamında öğretmenlerin örgütsel bağlılığı üzerinde okul yöneticilerinin hizmetkar liderlik davranışlarının etkisinin bulunup bulunmadığı, örgütsel adalet algısının bağlılık düzeyi ile olan ilişkisi ve hizmetkar liderliğin örgütsel bağlılık ile olan ilişkisinde örgütsel adaletin aracılık rolünün ne olduğu tespit edilmeye çalışılmıştır.

## Araştırmanın Hipotezleri

Araştırma Hipotezleri:

- H1. Okul müdürlerinin hizmetkar liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılığı üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.
- H1.1. Okul müdürlerinin hizmetkar liderlik davranışlarının öğretmenlerin uyum bağlılığı üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.
- H1.2. Okul müdürlerinin hizmetkar liderlik davranışlarının öğretmenlerin özdeşleşme bağlılığı üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.
- H1.3. Okul müdürlerinin hizmetkar liderlik davranışlarının öğretmenlerin içselleştirme bağlılığı üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.
- H2. Öğretmenlerin hizmetkar liderlik algısı ile algılanan örgütsel adalet düzeyi arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H3. Algılanan örgütsel adalet düzeyi öğretmenlerin örgütsel bağlılığı üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.
- H3.1. Algılanan örgütsel adalet düzeyi öğretmenlerin uyum bağlılığı üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.
- H3.2. Algılanan örgütsel adalet düzeyi öğretmenlerin özdeşleşme bağlılığı üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.
- H3.3. Algılanan örgütsel adalet düzeyi öğretmenlerin içselleştirme bağlılığı üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.
- H4. Algılanan hizmetkar liderlik davranışları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide örgütsel adaletin aracılık rolü bulunmaktadır.
- H4.1. Algılanan hizmetkar liderlik davranışları ile uyum bağlılığı arasındaki ilişkide örgütsel adaletin aracılık rolü bulunmaktadır.
- H4.2. Algılanan hizmetkar liderlik davranışları ile özdeşleşme bağlılığı düzeyi arasındaki ilişkide örgütsel adaletin aracılık rolü bulunmaktadır.
- H4.3. Algılanan hizmetkar liderlik davranışları ile içselleştirme bağlılığı arasındaki ilişkide örgütsel adaletin aracılık rolü bulunmaktadır.

### **Araştırmanın Sınırlılıkları**

- Bu araştırma 2020-2021 eğitim-öğretim yılında İstanbul ili sınırları içerisindeki 13 ilçede görev yapan 370 öğretmen ile gerçekleştirilmiştir.
- Araştırmada hizmetkar liderlik, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık olmak üzere toplamda üç değişken yer almaktadır.



## BİRİNCİ BÖLÜM

### 1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde araştırmaya ait değişkenler olan hizmetkar liderlik, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık kavramlarına yönelik literatürde yer alan bilgiler sunulmaktadır.

#### 1.1. LİDERLİK VE YÖNETİM

İnsan, yeryüzü sahnesine çıktığı zamandan bu yana sosyal bir zorunluluk ve ihtiyaç olması sebebiyle daima diğer insanlar ile birlikte yaşamak eğiliminde olmuştur (Fındıkçı, 2009). Dolayısıyla birlikte yaşamamanın bir neticesi olarak ortaya çıkan yönetim ve liderlik kavramlarının da insanlık tarihi kadar eski olduğunu söylemek elbette mümkündür (Şimşek ve Çelik, 2013). Ancak birbirinden farklı olan bu kavramlar genellikle aynı şey sanılmakta ve çoğunlukla birbiriyle karıştırılmaktadır (Werner, 1993). Bu bölümdeki asıl gayemiz çoğu zaman birbiriyle karıştırılan bu kavramları farklılıklarıyla ayırt edilecek bir biçimde ortaya koymak olacaktır.

##### 1.1.1. Yönetim

Tarih boyunca insanların yönetme ve yönetilme sürecinin devam ettiğini göz önüne aldığımız takdirde yönetimin en eski bilim olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır (Bursalıoğlu, 2016). İnsanlık tarihinin en eski sanatı olarak nitelendirilmesine karşılık bu kavramın bir bilim dalı halinde ortaya konulması yeni bir durumdur (Şimşek ve Çelik, 2013). İnsanın sosyal bir varlık olma durumu düşünüldüğü vakit yönetim kavramı, birlikte yaşamaya bağlı olarak toplumun her biriminde insan ilişkilerinin düzenlenmesinde önemli bir süreç olarak yerini almaktadır (Fındıkçı, 2009). Yönetim olgusu aile gibi en küçük örgüt biriminden devlet gibi en büyük örgütlere kadar bütün alanlarda geçerli ve gerekli olmakla beraber bu örgütlerin başarıya ulaşabilmelerinde zorunluluk arz etmektedir (Güçlü, 2003). Yönetim faaliyetlerinin uğraş merkezi konumunda olan insanın değişken bir yapıya sahip olması ve bu değişken yapıdaki insanlardan oluşan örgütlü çabaların günden güne

artması elbette yönetim kavramının önemini arttırdığını ortaya koymaktadır (Balyer, 2019).

Dilimizde genellikle sevk ve idare anlamında kullanılan yönetim kavramının literatürde birçok farklı tanımı yapılmaktadır (Yenisu, Şahin ve Öztekkeli 2019). Werner' e göre (1993) her türlü organizasyonun vazgeçilemez bir süreci olan yönetim, örgütsel amaçlara ulaşmak adına var olan madde ve insan kaynağının verimli bir şekilde kullanılmasıdır. Başka bir ifadeyle örgüt amaçlarına ulaşabilmek için ortak bir çabanın bulunması durumunda ortaya çıkan yönetim kavramı, bir grubu belirli amaçlara sevk etme, grup içi iş birliği ile koordinasyonu sağlama gayretlerinin bütünüdür (Şimşek ve Çelik, 2013). Güçlü' ye göre (2003) yönetim, örgüt amaçlarını verimli ve etkin bir şekilde gerçekleştirmek maksadıyla örgütün insan ve diğer kaynaklarının bu yönde en doğru bir şekilde kullanılması sürecidir. Başka tanımlar da olmakla beraber yönetim kavramı genel olarak örgütsel amaçlara ulaşabilmek adına insan ile madde kaynaklarını belirli amaçlar doğrultusunda etkili ve organize bir şekilde kullanmayı ifade etmektedir (Taşkaya, 2014).

### **1.1.2. Liderlik**

İlk olarak 1828 yılında Webster Amerikan Sözlüğünde “liderin durumu, koşulları” olarak tanımlanmış olan liderlik kavramı insanları bir yolculuğa çıkarmak ve bu yolculukta onlara rehberlik, kılavuzluk yapmak anlamını taşıyan “leadare” kelimesinden türetilmiştir (Güçlü, 2019). Küçüközkan (2015)' a göre sosyal yönü itibariyle gruplar halinde yaşayan insanlar ihtiyaç ve arzularını karşılamak için gruplara dolayısıyla grupları amaçlara götürecek liderlere daima ihtiyaç duymuşlardır. Bu kavram insanların birbirleriyle iletişim kurduğu andan itibaren sosyal ve ekonomik olarak hangi yapılara sahip olursa olsun bütün kültürlerde varlığını sürdürmüştür (Güçlü, 2019). İnsanın tabiatı gereği her devirde var olagelen liderlik olgusunun yine insanın doğası gereği varlığını devam ettireceğini ifade etmek yanlış olmayacaktır (Eren, 2006). Liderlik ile ilgili en eski kaynaklar her ne kadar Mısır' da bulunan 5000 yıllık hiyeroglif yazıtlar ile Aristo ve Plato' nun görüşlerine dayansa da bu kavram, insanlığın varoluşundan bu yana insanla düşünülmesi gereken bir olgudur (Arslan, 2013). Günümüzde de yapılan çalışmalar

gözden geçirildiği vakit örgütsel süreçlerin, temel alınan liderlik süreçlerinden önemli bir miktarda etkilendiği görülmekte ve liderlik olgusunun örgütlerin istikbali açısından ne derece önemli olduğu anlaşılmaktadır (Kasımoğlu ve Küçükaslan, 2005).

Günümüze kadar birçok araştırmaya konu olmuş ve çok farklı tanımlamaları yapılmış olan liderlik kavramı, neredeyse insanlık tarihi ile yaşıt olmasına rağmen ancak son yüzyıl içerisinde bilimin uğraşı alanı olabilmıştır (Yılmaz, 2006). Bu kavram 1920 yılları itibarıyla bilime konu olmakla birlikte yalnız 20. yüzyıl içerisinde 5000' den fazla çalışmaya dahil olmuş ve 350' den ziyade liderlik tanımı yapılmıştır (Büyükbeşe ve Bakan, 2010). Bunca çalışma ve tanımlara rağmen ortak bir zeminde durulamaması elbette liderliğin ortam ve duruma göre değişiklik arz etmesinden kaynaklanmaktadır (Cemaloğlu, 2007). Üzerinde çok sayıda çalışma ve tanımlama yapılan liderlik kavramı, insanların çabalarını belirli amaçlar doğrultusunda yönlendirme ve insanları etkileme süreci biçiminde ele alınmaktadır (Can, 2018). Werner' e göre (1993) liderlik, belirli bir durumda, belirli bir zamanda ve belli koşullar içerisinde örgütsel hedeflere ulaşmada insanların gönüllü çabalarını sağlayan, hedeflere ulaşmak adına yardımcı olabilecek deneyimleri aktarmakla birlikte insanların uygulanan liderlik biçiminden hoşnutsuzluk duymalarını temin eden bir etkileme sürecidir. Zel ise (2006) liderliği bir hedefin gerçekleştirilmesi adına diğer bireylerin davranışlarının bu doğrultuda yönlendirilmesi olarak tanımlamaktadır (Can, 2018). Her ne kadar yapılan tanımlamalarda bir uzlaşma sağlanamasa da liderlik olgusunun esas unsurlarında uzlaşma bulunmaktadır. Bu esaslar ise şunlardır:

1. Liderlik süreçtir.
2. Liderlik etki etme işidir.
3. Liderlik grupla var olur.
4. Liderlik ortak hedefleri kapsar.

Bu esaslardan yola çıkarak Northouse (2014) liderlik kavramını bireyin ortak hedeflere ulaşmak için gruba etkide bulunduğu bir süreç olarak tanımlamıştır. (Türker, 2019).

### 1.1.3. Yönetici ve Lider

Yönetici kavramını kısa bir ifadeyle “diğer insanları vasıta yaparak hedeflere ulaşmaya çalışan kişi” olarak tanımlamak mümkündür (Şimşek ve Çelik, 2013). Başka bir ifadeye göre yönetici, belirli amaçlara ulaşabilmek adına elde bulunan bütün kaynakların uyumlu, verimli ve etkin bir şekilde kullanılması için gerekli kararların alınması, uygulanması süreçlerinin tümünü yöneten kişidir (Yılmaz, 2006). Lider ise çeşitli yöntem ve vasıtaları kullanarak grubun davranışlarını etki yoluyla kontrol edebilen kişidir. Kontrol edebilme ve etkileyebilme yeteneği liderlikte üzerinde en çok durulan iki husustur (Şişman, 2014). Werner’e göre (1993) yönetici kavramı, liderlik kavramıyla benzeşmekle beraber liderliği de içerisine alan daha kapsamlı bir kavramdır. Günümüzde her yöneticinin liderlik vasfını taşımadığı fakat her yöneticinin etkin olabilmek adına liderlik rollerini taşıması gerektiği düşüncesi hakimdir (Tahaoğlu ve Gedikoğlu, 2009). Bu durumda liderlik, yönetim faaliyetlerini gerçekleştiren yöneticinin istenen ve başarıyı sağlayabilmek için olması gereken önemli bir özelliğidir (Werner, 1993).

Liderliğin lidere bağlı şahıslar üzerinde etki sahibi olma sorunu olduğunu ifade eden Werner’e göre (1993) lider ve yönetici ayrımı şunlardır:

- Yönetici amaçlara ulaşmaya programlıdır. Lider ise bu amaçlara ulaşmayı engelleyebilir.
- Yönetici istenen davranış hedeflerine ulaşabilmek adına birçok araca sahiptir. Lider ise kişisel kaynaklarından başkasına sahip değildir.
- Yönetici analitik, rasyonel, mali, mantıksal ve nicel olanlarla ilgilenir. Liderin ilgi sahası ise takipçileri ile olan iletişimidir.
- Yöneticinin sorumluluğu üst yönetime karşıdır. Liderin sorumluluğu takipçilerinedir.
- Yönetici üst makamlar tarafından atanmaktadır. Lider ise liderliğini izleyicilerinden alır.

### 1.1.4. Liderlik Yaklaşımları

Yönetim bilimlerinin ortaya çıkması ve gelişmesiyle birlikte liderlik kavramı birbirinden farklı pek çok yaklaşımlarla incelenme imkanına kavuşmuştur (Can, 2018). Zaman içerisinde değişen şart ve imkanlar neticesinde zorunlu olarak farklılıklar gösteren liderlik uygulamaları da çeşitli yaklaşımların doğmasına neden olmuştur (Doğanay ve Erdal, 2016). Özellikle 2. Dünya Savaşı ardından gelen endüstriyel gelişmeler sonucunda bu gelişimlerle doğru orantılı olarak liderlik çalışmalarının da arttığı görülmektedir (Özbulak, 2019). Öyle ki lider olanlar ile lider olmayan kişileri birbirinden ayıran nitelikler miktarınca liderlik yaklaşımı meydana çıkmıştır (Amanchukwu, Stanley ve Ololube, 2015). Liderlikle ilgili yapılan birçok teorik çalışma bulunmakla beraber bu çalışmalar üç gruba ayrılmaktadır (Eren, 2006):

- Lider Özellikleri Yaklaşımı,
- Lider Davranışları Yaklaşımı,
- Durumsallık Yaklaşımı.

#### 1.1.4.1. Özellikler Yaklaşımı

Liderlik olgusunu incelemeye dair yapılan çalışmaların ilk sistematik girişimleri içerisinde yer alan özellikler yaklaşımı 20. yüzyıl süresince bilim adamlarının ilgisini çeken bir yaklaşım olmuştur (Northouse, 2018). Özellikler yaklaşımının temeli liderlerin diğer kişilerden olağanüstü kişilik özellikleri ile ayrıldıklarını ve özel karakter sahibi olduklarını ifade eden Carlyle' ya kadar dayanmaktadır (Ronald, 2014). Liderliğin doğuştan gelen bir yetenek olduğunu varsayan bu kuramın öncüleri olarak Carlyle, Stogdil, McGregor ve Griselli gibi isimleri zikredebiliriz (Özbulak, 2019). Bu yaklaşıma göre lider kişiyi diğerlerinden ayıran özel hususiyetler bulunmakta ve bu özellikler lideri öne çıkarmaktadır (Özdemir, 2020). Özellikler yaklaşımı bir kişinin grup içerisinde öne çıkması ile lider olabilmesinin sebebini o kişinin kişisel özelliklerine bağlamaktadır (Tengilimoğlu, 2005). Bu yaklaşım çerçevesinde hususen başarılı olmuş bir kısım devlet adamı ile askerler inceleme altına alınarak bu liderlerin ortak hususiyetlerinin tespit edilmesi amaçlanmıştır (Şişman, 2014). Yapılan çalışmalar neticesinde özellikler yaklaşımı lider bireyi diğer bireylerden ayıran bir dizi temel hususiyeti şöyle sıralamıştır (Fındıkçı, 2009):

- Fiziksel özellikler (boy, kilo, vücut özellikleri).
- Kişilik özellikleri (bağımsız biçimde hareket edebilme, kendine güven duyma, kolaylıkla duygularını kontrol edebilme, ahlaki olgunluğa erişme ve iç dengeyi sağlayabilme).
- Kişisel yetenekler (yüksek zekâ seviyesi, zihni yetenekler, öğrenebilme ve bilgi edinme kabiliyeti, analiz ile sentez yeteneği, yargılama gücü yanında mantık sıralanmıştır).
- Sosyal özellikler (etkileme, iletişim kurma, ikna edebilme, müzakere edebilme, girişimcilik becerileri yanında insan ilişkileri bakımından yüksek bir seviyede bulunmalıdır).

Birçok eleştiriye tabi tutulan bu yaklaşım için araştırmacılar arasında lideri lider yapan özelliklerin neler olduğu hususundaki anlaşmazlıklar çoklukla vurgulanmaktadır (Adair, 2005). Özellikler yaklaşımına dair yapılan birçok araştırma sonucunda büyük liderlerin kişisel özellikleri ile lider başarısı arasında zayıf bir ilişki tespit edilmiştir (Daft, 2008). Aynı zamanda liderin etkili olma düzeyinde önemli rolleri bulunan çevresel ve durumsal müessirlerin de göz ardı edilmesi bu yaklaşıma getirilen eleştirilerden birisidir (Horner, 1997). Bununla beraber bu yaklaşımın iyi bir liderin nasıl yetiştirilebileceği sorusuna bir cevap verememesi gibi durumlar liderlik sürecine dair yapılan çalışmalarda sürece etkide bulunan diğer değişkenlerin de inceleme sahasına almasına sebebiyet vermiştir (Büyükbeşe ve Bakan, 2010). Bunlarla birlikte özellikler yaklaşımı, liderlerin liderlik kapasitelerini elde ettikleri süreçleri araştırmaya yönelik pek az sistematik çalışma yapması yönüyle de tenkit edilmektedir (Fleenor, 2006).

#### 1.1.4.2. Davranışsal Yaklaşımlar

Liderlerin ortak liderlik özelliklerini belirlemede yaşanan başarısızlıklar ve özellikler yaklaşımının gerekli etkinliği ile verimliliği sağlayamaması neticesinde 1940'lı yılların ortalarından itibaren dikkatlerin liderin özelliklerinden ziyade davranış biçimlerine çevrildiği görülmektedir (Küçüközkan, 2015). Özellikler yaklaşımı lider olabilmenin şartını kişisel özelliklere bağlarken davranışsal yaklaşım ise uygun olan davranışların gerçekleştirilebilmesi halinde herkesin iyi bir lider

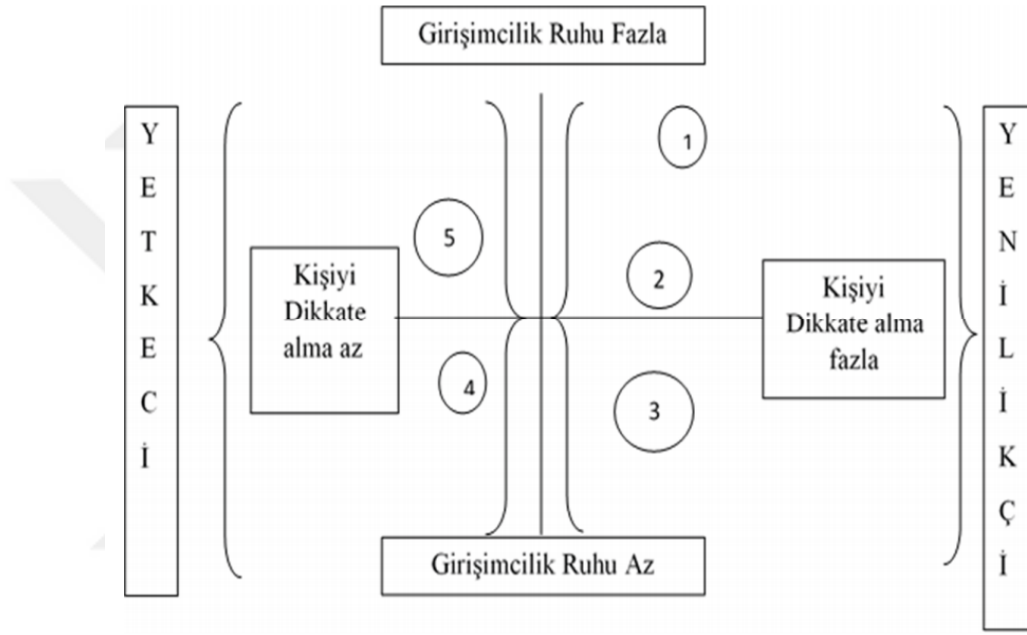
olabilmesinin mümkün olduğunu ifade eder (Daft, 2008). Daha ziyade çevre faktörünü yani grup ve izleyiciyi dikkate almakla birlikte bu yaklaşıma göre liderlik öğrenilebilen, sonradan kazanılabilen ve öğretilen bir olgudur (Özbulak, 2019). Liderin davranışları vurgusunu yapan bu yaklaşım yalnızca liderlerin ne yaptığı ile nasıl davrandığı yönüne odaklanmaktadır (Northouse, 2018). Liderin izleyicilerine göstermiş olduğu davranış biçimlerini incelemeye değer bulan bu yaklaşıma göre lider davranışlarını gözlemek ve tanımlamak liderin kişilik özelliklerinden daha kolay bir şekilde yapılmaktadır (Doğanay ve Erdal, 2016). Kısaca, özellikler kuramının yetersizliğini gidermek üzere ortaya çıkan davranışlar yaklaşımı, etkili lider davranışlarını belirleyerek etkili lider olabilmek için bir liderin hangi davranışları sergilemesi gerektiği sorusuna cevap bulmaya çalışmıştır (Yılmaz, 2006). Bu bağlamda başarılı liderlerin davranışları incelenerek etkili lider profili çizilmeye çalışılmıştır (Şişman, 2014).

Yönetim bilimcilerin yapmış olduğu çeşitli teorik ve pratik araştırmalar davranışsal yaklaşımın gelişiminde önemli katkılarda bulunmuşlardır (Tengilimoğlu, 2005). Yapılan bu araştırmalardan başlıcaları Ohio State, Michigan üniversitesi, Harvard Üniversitesi, Rensis Likert ile Blake ve Mouton'un gerçekleştirmiş olduğu çalışmalardır (Fındıkçı, 2009). Bu araştırmalarda lider davranışlarının görev odaklı ve ilişki odaklı olmak üzere iki gruba ayrıldığı tespit edilmiştir (Northouse, 2018).

#### ***1.1.4.2.1. Ohio Araştırmaları***

Fleishman ve çevresindeki bir araştırma grubu tarafından gerçekleştirilen Iowa deneylerinin ardından davranışsal liderlik yaklaşımının ikinci çalışması olan Ohio araştırmalarının başlangıç tarihi 1945 yılıdır (Ronald, 2014). 1960'lı yıllara kadar yürütülen ve davranışsal yaklaşıma önemli ölçüde katkıda bulunan Ohio araştırmaları sonucunda 1800 liderlik rolü tespit edilmekle beraber bu sayı 150'ye indirilmiştir (Özdemir, 2020). İşbaşı yöneticiliğinin boyutlarının keşfedilmesini amaçlayan bu araştırmaların sonucunda "dikkate almak" ile "yapıyı esinlendirmek" olmak üzere iki boyut ortaya konulmuştur (Werner, 1993). Yapılan çalışmalar neticesinde şu sonuçlara ulaşılmıştır (Can, 2018):

1. Liderin dikkate alma davranışlarının artış göstermesi neticesinde işe devamsızlık miktarı artmaktadır.
2. Liderin davranışları yapıyı kurmaya yönelik bir artış gösterdiği takdirde grubun performansı da artmaktadır.



**Şekil 1.1:** Ohio Üniversitesi Liderlik Yaklaşımı (Eren, 2006).

Şekil 1’de görev odaklı davranışlar ile kişi odaklı davranışlar arasındaki ilişki gösterilmiş bulunmaktadır. Bu şekil itibariyle numaralı liderlik davranışları içerisinde en etkili liderlik 1 numara olmakta ve en etkisiz liderlik ise 4 numarada yer almaktadır. 1 numaralı görev odaklı davranışları ile yapılan işte başarılı olabilmek ihtimalini artırırken kişi odaklı davranışları ile de grubun saygısını ve güvenini kazanmaya çalışmaktadır (Eren, 2006). Başlangıçta birbirinin zıttı gibi görünen boyutlar birbiriyle uyushabilmekle beraber oldukça yetenekli liderler birbirinden bağımsız olan bu iki boyutu birleştirebildikleri takdirde rakiplerine karşı avantaj sağlayabilirler (George, Jones, ve Sharbrough, 2005). Ohio araştırmaları liderlik çalışmalarına katkı sağlamakla birlikte bağlam ve durumsal koşulları yeterli ölçüde dikkate almadığı yönüyle eleştiriye tabi tutulmuştur (Ronald, 2014).

#### **1.1.4.2.2. Michigan Araştırmaları**

Davranışsal yaklaşımlara dair yapılan ikinci araştırma olma özelliğini taşıyan Michigan araştırmaları, Tannenbaum ve Schmidt tarafından liderlik davranışlarını lider ile üyeler arasında bulunan yetki ilişkileri açısından incelenmeyi amaçlamıştır (Eren, 2006). Diğer araştırmalardan farklı olarak Michigan araştırmalarında etkili ve etkisiz yöneticilerin doğrudan karşılaştırılması gibi bir yaklaşım benimsenmiştir (Daft, 2008). Ohio araştırmaları ile benzerlikler taşımakla birlikte Michigan araştırmalarında da lider davranışlarına yönelik iki boyut oluşturulmuştur (Özalp, Koparal ve Berberoğlu, 1996). Yapılan alışmalar neticesinde araştırmacılar çalışan odaklı ve görev odaklı olmak üzere iki ana liderlik davranışını ortaya koymuşlardır. Bu davranış boyutlarından görev odaklı davranış aştılarının prosedürler çerçevesinde verilen hedefleri yapmalarına odaklanırken çalışan odaklı davranış ise daha çok kişilere ve çalışanların ihtiyaçlarını karşılamaları için gereken yardımı göstermeye odaklanmaktadır (Ivancevich, Matteson ve Konopaske, 1990). Daima olmamakla beraber genel olarak görev odaklı liderlik davranışlarının düşük üretkenlikle ve çalışan odaklı lider davranışlarının yüksek üretkenlikle sonuçlandığı ortaya konulmuştur (Werner, 1993).

Michigan araştırmaları sonucunda örgütün başarılı olabilesinin ifade edilen iki boyuttan yalnız birine odaklanmak ile sağlanamayacağı, başarı için her iki boyutun da dikkate alınması gerektiği ve çalışanların duygularının örgütün amaçları çerçevesinde yönlendirilmesinin önemli derecede etkili olduğu anlaşılmıştır (Can, 2018).

#### **1.1.4.2.3. Yönetim Gözeneği Yaklaşımı**

1960'lı yılların başında Blake ve Mouton'un geliştirmiş olduğu bu yaklaşım, örgütsel eğitim ile gelişim alanında yoğunlukla kullanılmakla beraber daha sonra "Liderlik Izgarası" olarak yeniden adlandırılmıştır (Northouse, 2018). Iowa çalışmalarından kısmen etkilenen Yönetim Gözeneği Yaklaşımı, Ohio ve Michigan araştırmalarının izlerini derinden taşımaktadır. Bu model Ohio araştırmalarının liderlik davranışı boyutlarının genişletilmesi ve açıklanması sonucunda oluşturulmuş bir modeldir (Ronald, 2014). Michigan ve Ohio araştırmalarına benzer bir şekilde

geliştirilen “insan için endişe” ile “çıkıktı için endişe” boyutlarına daha sonraları üçüncü bir boyut olarak “esneklik” boyutu da eklenmiştir. Bu çalışmalara göre yöneticilerin davranış biçimleri insan veya görev odaklı olmak üzere iki boyutta toplanmakta ve bu davranışların gösterilme sıklığı göz önüne alınarak liderin hangi boyutta olduğu anlaşılabilir (Horner, 1997). Başaran (1998) daha önce ifade ettiğimiz insan ya da görev odaklı davranış boyutlarını şöyle açıklamıştır (Can, 2018):

- İnsan odaklı: Liderin astlarıyla kurduğu iletişimin dostane ve karşılıklı güven duygusuna bağlı olduğu anlamına gelir. Bu boyutta lider puanının yüksek veya düşük olması liderin astları ile olan ruhsal yakınlığının derecesini göstermektedir.
- Görev odaklı: Daha çok liderin örgütleme, amaç koyma, görevleri tanımlama, yöneltme gibi görev ve iş odaklı davranışlarını ifade etmekte olan bu boyuttur.

9	1,9								9,9
8									
7									
6									
5				5,5					
4									
3									
2									
1	1,1								9,1
	1	2	3	4	5	6	7	8	9

**Üretme İlgisi**

**Şekil 1.2:** Yönetim Tarzı Matriksi (Daft, 2008).

Blake ve Mouton’ un oluşturmuş olduğu iki ana boyutu esas alan modele göre beş liderlik stili şunlardır (Werner, 1993):

- Kasaba yöneticiliği (1,9): Üretim için gerekli çabanın olmadığı ama liderin sevildiği yönetim türüdür. Örgüt hedefleri insanları mutlu edebilmek adına göz ardı edilmektedir.
- Görev yöneticiliği (9,1): Görevin yerine getirilmesi ve örgüt hedeflerine ulaşılması başlıca amaçtır. Bu amaç uğruna astların ihtiyaç ve beklentilerinin dikkate alınmadığı yönetim biçimidir.
- Sarkaç yönetimi (5,5): Bu yönetim türü işleyişin varlığını sürdürmeyi esas almaktadır. Ast ve üstlerinin hoşnutsuzluk durumlarında bu hoşnutsuzluğu gidererek iki grubun da üzerine gelmesine mâni olur. Yani bu stildeki bir lider, daima uzlaşmacı ve yatıştırıcı rolü takınmaktadır.
- İktidarsız yönetim (1,1): Görev ve insanı dikkate almayan, yönetim alanında bulunmayan yönetici türüdür.
- Ekip yönetimi (9,9): Verilen liderlik stilleri içerisinde en etkili liderlik stili olmasına karşın uygulanması en zor olan liderlik biçimidir. Bu liderlik biçiminde lider yüksek üretime odaklanmakla beraber insanların ihtiyaçlarını da bir o kadar önemsemektedir.

#### ***1.1.4.2.4. McGregor'un X ve Y Teorileri***

Bu yaklaşım, yöneticilerin tarz farklılıklarının açıklanması amacıyla yöneticilik ve danışmanlık tecrübeleri yanında psikolog unvanını taşıyan Douglas Mcgregor tarafından ortaya konulmuştur (Daft, 2008). Yönetim bilimleri alanına pek çok katkıda bulunan Mcgregor çalışmalarının büyük bir kısmını örgütsel ve ekonomik değişmelerin yüksek bir seviyede yaşandığı ikinci dünya savaşı sıralarında gerçekleştirmiştir (Özdemir, 2020). McGregor yönetim ve yönetici alanında yapmış olduğu çalışmalarını açıkladığı “Organizasyonların Beşerî Yönü” adlı kitabında yönetici davranışlarının farklı olmasındaki asıl etkenin yönetici bakış açıları olduğunu ileri sürmüştür (Arıkboğa, 2007). Yapmış olduğu çalışmalar neticesinde iki farklı yönetim biçiminin varlığını tespit eden McGregor, elde ettiği sonuçları X ve Y teorileri olarak ortaya koymuştur (Balyer, 2019). İki farklı zıt bakış açısını temsil eden bu yaklaşımlardan X yaklaşımı klasik; Y yaklaşımı ise neoklasik yönetim kuramı özelliklerini barındırmaktadır (Can, 2018). Bu teorilerin varsayımları şunlardır (George, Jones ve Sharbrough, 2005):

- X teorisi varsayımları
  - İnsanlar çalışmayı sevmez ve çalışmaktan kaçınırlar.
  - İnsanlar çalışmayı sevmedikleri için yöneticiler örgüt amaçlarına ulaşabilmek adına çalışanları kontrol edip yönlendirmeli bunun için zorlamalıdır.
  - İnsanlar sorumluluktan kaçınır ve yönetilmek ister.
  - İnsanlar güvende olmayı tercih ederler ve sorumluluğa dair çok az istekleri bulunmaktadır.
- Y teorisi varsayımları
  - İş insan hayatının doğal bir parçası olması sebebiyle insanlar çalışmayı sever.
  - İnsanların ulaşmak istedikleri hedeflere yönelik içsel bir motivasyonu vardır.
  - İnsanların hedeflere bağlılığının artması bireysel ödül almaları ve hedeflere ulaşmaları ile olur.
  - Uygun şartlar sağlandığı takdirde insanlar sorumlulukları kabul edeceklerdir.
  - Çalışanlar örgütsel problemlerin çözümünde yenilikçi olabilme potansiyeline sahiptirler.
  - İnsanların zeki olmasına karşın bu kabiliyetleri organizasyon şartları altında gerekli miktarda değerlendirilememektedir.

X yaklaşımı daha çok otoriter yaklaşımı esas alan yöneticilerin bakış tarzlarını ifade ederken Y yaklaşımı ise insana değer vermesi sebebiyle katılımcı yönetim biçiminin bakış açısını göstermektedir (Can, 2018).

#### ***1.1.4.2.5. Rensis Likert'in Sistem 1 – Sistem 4 Modeli***

Rensis Likert tarafından Michigan Üniversitesi çalışmalarının devamı niteliğinde lider davranışlarını anlamak ve gruplamak maksadıyla geliştirilen “Sistem 1 – Sistem 4” modeli lider davranışlarını dört gruba ayırmaktadır (Koçel, 2015). Bu model daha ziyade lider davranışlarına odaklanması sebebiyle izleyicilerin ihtiyaçları ile içerisinde buldukları durumu gerektiği miktarda dikkate almamaktadır (Özbulak, 2019). Likert ortaya koymuş olduğu bu modelde otokratik ve görev

merkezli liderlikten katılımcı, çalışan odaklı bir liderliğe doğru dört ayrı yönetim tarzı belirlemiştir (Morris ve Pavett, 1992):

- Sistem 1 (otoriter-sömürücü): Otoriter liderlik biçimini ifade eder. Karar ve kontrol genellikle üst makamlarda bulunmaktadır. İletişimin yönü yukarıdan aşağıya doğrudur ve takım çalışması seviyesi çok azdır. Ceza ve ödül yöntemi bu liderlik biçiminde sıklıkla kullanılır.
- Sistem 2 (yardımsever-otoriter): Bu sistem de Sistem 1'e benzemekle birlikte biraz daha özgürlük tanımaktadır. İletişim, karar verme ve yönetim kademelerinde sınırlı bir katılım sağlar.
- Sistem 3 (danışman): Sistem 1 ve 2'ye göre iletişim, etkileşim ve karar almada daha etkin bir yapıya sahiptir. Alınan kararlar ile sorunlar hakkında takipçiler ile danışılrsa da son söz yönetime aittir.
- Sistem 4 (katılımcı-grup): Takipçiler karar verme, amaç belirleme, sonuç değerlendirme ve yöntem geliştirme gibi birçok kademede yüksek ölçüde yer almaktadır. Bu liderlik biçiminde dikey ve yatay iletişim büyük oranda mevcuttur.

#### 1.1.4.3. Durumsal Yaklaşımlar

Etkili liderliği meydana getirecek evrensel liderlik niteliklerinin ve davranışlarının tespit edilememesi sonucunda araştırmacıların yöneldiği bu yaklaşımların esas aldığı nokta lider davranışlarının etkinlik derecesinin durumsal faktörlere bağlı olmasıdır (Daft, 2008). Durumsal yaklaşımların hareket noktası her zaman ve ortamda geçerli evrensel lider özellikleri ile davranış biçimlerinin bulunmayışıdır (Can, 2018). Bu yaklaşıma göre liderin sahip olduğu kişisel özelliklerin etkisi yanında durumsal faktörler de lider faaliyetlerini önemli ölçüde etkilemektedir. Lider faaliyetlerine etkide bulunan hususlar; liderin şahsi özellikleri, grup üyeleri, belirlenen hedefler ve çevre özellikleridir (Eren, 2006). Dolayısıyla etkili liderliğin ortaya çıkabilmesinde lider özellikleri ile davranışları yanında bunlara uygun şartların da olması gerekmektedir (Fındıkçı, 2009). Durumsal yaklaşımların ortak noktası ise var olan durum ve şartlara göre görev ya da ilişki odaklı davranışlardan birisinin etkili olabileceğidir (Büyükbeşe ve Bakan, 2010).

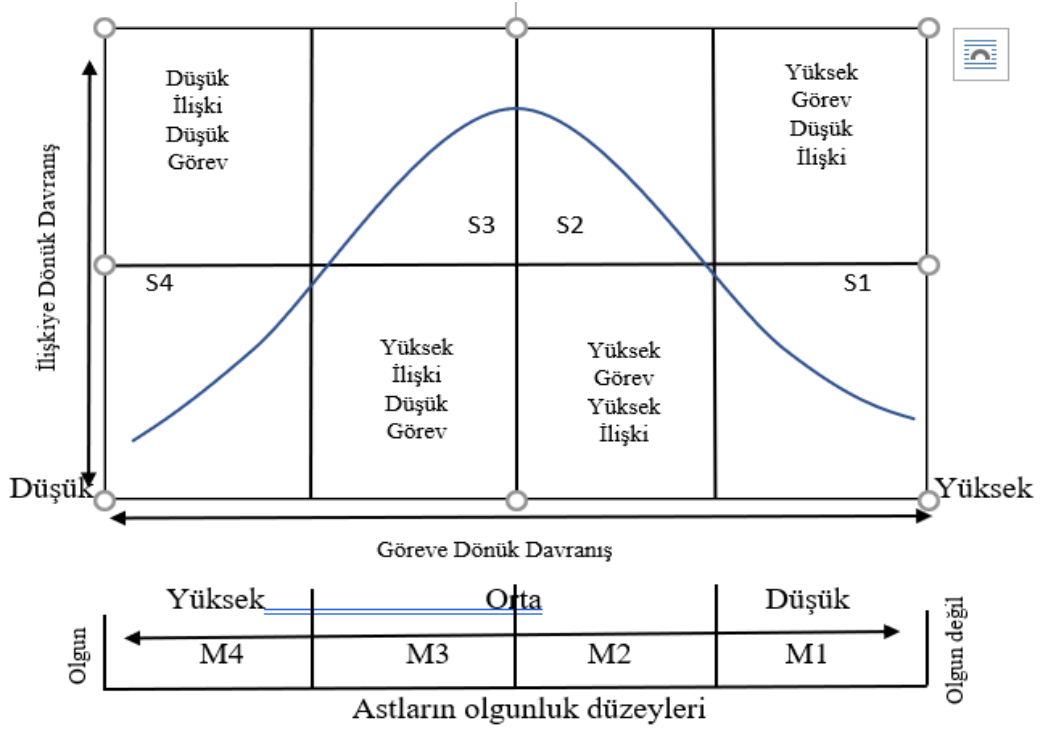
#### **1.1.4.3.1. Fiedler'in Durumsallık Yaklaşımı**

Uzun yıllar liderlik alanında çalışmalar yapan Fiedler' a göre üç değişken etkili liderlik için önem arz etmektedir. Bu değişkenler lider-üye ilişkileri, verilen görevin yapısı ve konum gücü olmakla beraber bunlar içerisindeki en önemli unsur "lider-üye ilişkileri"dir (Werner, 1993). Bu üç değişkenin alacağı çeşitli değerlerin liderlik davranışlarına etkide bulunması sebebiyle bu değişkenlerin meydana getireceği her farklı durumda liderlik davranışı da duruma göre değişecektir (Koçel, 2015). Fiedler'in teorisinde yer alan bu üç değişken şu anlamlara gelmektedir (Ivancevich, Matteson, ve Konopaske, 1990):

- **Lider-üye İlişkileri:** Lider ile takipçileri arasındaki güven ve saygı durumunu ifade etmektedir. Takipçiler lidere saygı duymalı ve güvenebilmelidir. Bu faktör üç değişken arasında en önemli olanıdır.
- **Görev Yapısı:** Önem sırasına göre ikinci sırada olan bu unsur takipçilere verilmiş olan görevin yapılandırılma durumunu belirtmektedir. Daha açık bir ifadeyle yapılacak işin ne olduğu ne zaman ve nasıl yapılacağı, hangi sıranın takip edileceği gibi noktaların yeterince açıklığa kavuşturulup kavuşturulmamasıdır.
- **Konum Gücü:** Bu değişken liderin liderlik konumunun meydana getirdiği tabii bir durumdur. Liderin otorite gücünün ölçüsünü ifade etmektedir.

Fiedler'in yaklaşımının temeli liderin duruma göre ilişki odaklı ya da görev odaklı liderlik tarzlarını ne miktarda gösterdiğidir. İlişki odaklı liderlik tarzında lider, takipçilerine ilgi göstermekte dolayısıyla karşılıklı güven ve saygı ortamı oluşmaktadır. Görev odaklı lider ise görevin gerçekleştirilmesiyle daha çok ilgilenmektedir (Daft, 2008). Fiedler'in ortaya koyduğu sonuçlara göre belirli koşullar bağlamında görev ve ilişki odaklı liderlik tarzlarının her ikisi de etkili olabilmektedir (Can, 2018). Fiedler'in liderlik biçimleri şekil 3'te gösterilmiştir.





**Şekil 1.4.** Hersey ve K.H. Blanchard'ın Durumsal Liderlik Davranışı ve Astların Olgunluk Düzeyi İlişkisi (Eren, 2006).

Bu durumsal liderlik yaklaşımına göre takipçilerin olgunluk düzeyine göre dört çeşit liderlik tarzı oluşturulmuştur (Hersey ve Blanchard, 1997):

- Yüksek görev-düşük ilişki (S1): Kısa bir ifadeyle “anlatmak” biçiminde ifade edilebilen bu liderlik tarzında lider, takipçilerinin rollerini belirlediği gibi verilen görevin nasıl, ne zaman ve nerede yapılacağını ayrıntılı bir şekilde tek yönlü olarak belirlemekte ve aktarmaktadır.
- Yüksek görev-yüksek ilişki (S2): “Satış” olarak da adlandırılan bu liderlik davranışında yönlendirmeyi büyük ölçüde lider sağlamaktadır fakat lider, çift yönlü bir iletişim tarzını benimsemekle gerekli sosyo-duygusal desteği de sağlamaktadır.
- Yüksek ilişki-düşük görev (S3): Bu liderlik tarzına “katılım” denmektedir. Takipçiler görevleri gerçekleştirmek adına yeterli olgunluk düzeyine sahip oldukları için çift yönlü iletişim ve karar vermede katılım miktarı artmaktadır.

- Düşük ilişki-düşük görev (S4): Takipçilerin olgunluk düzeylerinin yüksek olması, hazırlık düzeylerinin yeterli olması ile sorumluluk almaya istekli olmaları sebebiyle bu liderlik davranışına “yetki verme” de denmektedir. Bu stil takipçilerin yeterli miktarda sorumluluk almalarına izin vermektedir.

#### ***1.1.4.3.3. Yol Amaç Kuramı***

Hedefe ulaşmak için takipçilerin lider tarafından nasıl motive edilmesi gerektiği sorusuyla ilgilenen bu kuram motivasyon alanındaki çalışmalar dikkate alınarak ilk olarak Evans(1970) ve House(1971) tarafından ortaya atılmıştır (Northouse, 2018). Bu yaklaşımda takipçilerin hedeflerine ulaşabilmeleri için bilgi, destek ve kaynak sağlamak yanında takipçilere yol göstermek ile yoldaki engelleri ortadan kaldırmak liderin asıl görevi sayılmaktadır (Özalp, Koparal ve Berberoğlu, 1996). İzleyicilerin güdülenmesinin önemli olduğunu varsayan yol-amaç kuramı, lider davranışlarının takipçilerin motivasyonu, iş doyumunu ile performansına olan etkilerini ve durumsal faktörlerin işgören ile çevresine olan etkilerini açıklamak amaçlıdır (Can, 2018).

Amaç-yol kuramına göre bireyin davranışlarını iki unsur etkilemektedir (Koçel, 2015):

- Kişinin belirli davranışlarda belirli sonuçlara ulaşacağına dair beklentileri,
- Kişinin bu sonuçlara vermiş olduğu değerdir.

Bu durumda liderin asıl görevi takipçilerin önem gösterdiği hedefleri tespit etmek ve bu hedeflere ulaşabilmeleri için takipçilerine yol gösterici olmaktır (Koçel, 2015). Yol-amaç yaklaşımı durumsal şartlara göre bir liderin benimseyebileceği dört liderlik stili mevcuttur (Daft, 2008):

- Destekleyici liderlik, insan odaklı yaklaşımı esas almakta ve takipçilerin ihtiyaçları ile refahına önem göstermektedir. Ortama ekip havası katan lider ulaşılabilir ve arkadaş canlısıdır.
- Yönlendirici liderlik, görev odaklı liderlik yaklaşımına yakın bir konumdadır. Takipçilerin ne yapmaları gerektiğini açıkça ifade etmek, plan ve programlar yapmak, hedef ve hedefe yönelik davranışları belirlemek gibi düzenlemeler ve bunlara bağlılığı dikkate almak bu tarz bir liderliğin sonucudur.

- Katılımcı liderlik, karar alma sürecine takipçilerin de dahil olması anlamına gelmektedir. Bu liderlik tarzında lider, astların görüş ve önerilerini dikkate almakla beraber bunu teşvik etmektedir.
- Başarı odaklı liderlik, izleyiciler için zorlu ve açık hedefler belirlemeyi ve belirlenen hedefe ulaşabilmek adına izleyicilere yol göstermeyi ifade etmektedir. Sürekli daha fazla gelişimi vurgulayan bu liderlik biçiminde lider takipçilerine güven duymaktadır.

#### ***1.1.4.3.4. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Davranışı Yaklaşımı***

Liderlik alanında 3-D yaklaşımını geliştiren William J. Reddin, bu yaklaşımda görev ve ilişki boyutlarına ek olarak liderin bulunduğu konum itibarıyla gerçekleştirilmesi beklenen hedeflere ulaşma derecesini ifade eden etkililik boyutunu ortaya koymuştur (Can, 2018). Bu yaklaşımı diğer yaklaşımlardan ayıran en önemli özellik etkililik boyutu olmakla beraber bu yaklaşıma göre de liderlik tarzının etkili olabilmesi durumsal koşullara bağlıdır (Ömürgönülşen ve Sevim, 2005). Reddin bu üç boyutu esas alarak dört etkisiz ve dört etkili olmak üzere sekiz liderlik tarzı ortaya koymuştur (Werner, 1993):

Etkisiz liderlik tarzları:

- Kaçak, ilişki ve görev odaklı bir çaba göstermesi söz konusu değildir.
- Misyoner, verimliliği düşünmeden ilişki odaklı yaklaşıma önem gösterir.
- Otokrat, insani ihtiyaçları verimliliği artırmak için yok sayar.
- Uzlaşmacı, büyük ve ani basınçlara cevap verebilmek adına zıt duyguları kullanır.

Artan ölçüde etkili liderlik tarzları:

- Bürokrat, kurallara sıkı sıkıya bağlı bir yapısı bulunmak ve yapmacık bir ilgiye sahip olmakla beraber üretkenliğe önem göstermez.
- Geliştirici, azami derecede bireysel tatmin ile motivasyonu sağlamaya yönelik bir çalışma çevresini hedefler.
- Hayırsever bürokrat, üretim derecesini etkilemeyecek biçimde takipçilerin itaatini sağlayabilir.

- Yürütücü, yüksek ilişki ve yüksek görev odaklı davranışları birlikte ortaya koymaktadır.

#### **1.1.4.3.5. Vroom ve Yetton'un Normatif Liderlik Yaklaşımı**

Karar alma süreciyle ilgilenen bu model liderin çeşitli problemler ile karşı karşıya kaldığı durumlarda problemin çözümü için gerekli kararların alınmasında katılımın ne ölçüde gerçekleştiğine dayanmaktadır (Daft, 2008). Bu yaklaşıma göre alınan kararın astlar tarafından kabul görmesi ve kalitesi kararın etkinlik derecesini belirlemektedir (Can, 2018). Liderin astların karar alma sürecine ne şekilde katılım göstereceklerine dair bir karar almayı gerektirdiği için “Normatif Karar Modeli” olarak da bilinen yaklaşıma göre duruma göre üç karar alma biçimi mevcuttur (Özdemir, 2020):

- Otokratik: Lider odaklı bir karar alma sürecini ifade etmektedir. Bazen astlardan öneri almakla beraber nihai olarak değerlendirmenin ve karar vermenin liderde toplandığı stildir.
- Danışmacı: Lider bu stilde katılımcıları karar alma sürecine toplantı veya hususi görüşmeler şeklinde dahil etmekte fakat son aşamada verilecek karar yine lidere bağlanmaktadır.
- Grup Stili: Bu stilde lider, astlarını karar alma sürecine çeşitli biçimlerde dahil etmekte ve çoğunluğun uygun gördüğü çözüm uygulanmaktadır.

Bu yaklaşıma göre otokratik liderlik stilinden demokratik liderlik stiline doğru gidildikçe liderin performansı artmakta olduğu için demokratik davranışlara gereken önem gösterilmelidir (Can, 2018).

#### **1.1.4.4. Yeni Liderlik Yaklaşımları**

##### **1.1.4.4.1. Transaksyonel (Etkileşimci) Liderlik**

Diğer bir ismi de yönetsel liderlik olan işlemsel liderlik yaklaşımı organizasyon, denetim ve grup performansı olmak üzere üç unsurun rolüne odaklanmanın yanında takipçilerin organizasyona uyum göstermesi için ödül ve ceza yönteminin kullanılmasını teşvik eden bir liderlik yaklaşımıdır (Odumeru ve

Ogbonna 2013). Diğere bir ifadeyle işlemsel liderlik yaklaşımı, takipçilerin gereken performansı gerçekleştirmeleri neticesinde lider tarafından ödül niteliğinde bir karşılık almasını ifade eden “ticaret” ilişkisinin etkinliğine dayanmaktadır (Nanjundeswaraswamy ve Swamy 2014). Bu yaklaşımın lideri takipçileri istenilen performans düzeyine ulaştırabilmek için onların istek ve ihtiyaçlarını bilmekle beraber bu ihtiyaçların hangi iş rolü ve gerekçeler ile nasıl karşılanacağını açıklığa kavuşturmakla bir nevi anlaşma yaparak motivasyonu sağlamaktadır (Yammarino, Spangler, ve Bass, 1993). Burns’e göre (1978) işlemsel liderlik, daha çok kaynak ve uygulamaların istikrarını sağlamaya yönelik tutumları içerdiğinden liderlik olmaktan ziyade yöneticilik kavramına daha yakın durmaktadır. Dolayısıyla liderler bu yaklaşımda takipçilerin değişim ve gelişimini dikkate almaksızın verilen hedeflere ulaşabilmek adına genel motivasyonu sağlamaya çalışmaktadır (Aronson, 2001). Takipçilerin kişisel istek ve ihtiyaçlarını hedeflere ulaşmak adına bir değişim süreci için tanıyan işlemci liderlik bu yönüyle dönüşümcü liderlikten ayrılmakta ve etkili olmaktadır (Northouse, 2018).

İşlemci liderlik yaklaşımına göre lider ile astları arasında üç farklı davranış boyutu bulunmaktadır:

- Koşullu Ödül: Bu davranış boyutunda lider astların önceden belirlenmiş açık hedeflere ulaşmak için göstermiş oldukları gayret ve çabaya karşın bu çabayla doğru orantılı olarak astlarına kaynak ve destek sağlar (Koçel, 2015).
- İstisnalarla Yönetim: Düzeltici özellik taşıyan ve koşullu liderlik boyutundan daha az etkili olan bu davranış boyutunda lider takipçileri hedeflere ulaşmak için göstermeleri gereken davranışlardan sapmaları halinde düzeltmek için yakın takip yapar (Aronson, 2001). Bu boyut içerisindeki bir diğere davranış biçiminde ise lider problemler ortaya çıkıncaya kadar bir müdahale gerçekleştirmez ve takip yapmaz. Problem ortaya çıktığı zaman gerekli düzeltmeleri yapar (Buluç, 2009).
- Laissez-faire Liderlik: Genel olarak liderlik özelliği bulunmayan, daha çok atanmış yöneticilerde görülen bu davranış biçiminde lider astlara hiçbir müdahalede bulunmamakta ve herhangi bir motivasyon çabasını göstermemektedir. Liderliğin olmadığı bir boyuttur (Karip, 1998).

#### **1.1.4.4.2. Transformasyonel (Dönüşümcü) Liderlik**

Günümüzün hızlı değişim ihtiyacına karşılık olarak öne sürülen dönüşümcü liderlik yaklaşımı ilk olarak Mc Gregor Burns tarafından 1978 yılında ortaya konmuş ve bir yaklaşım olarak Bertnard Bass tarafından geliştirilmiştir (Demirtaş ve Şama, 2016). İsminden de anlaşılacağı gibi insanı değiştirme ve dönüştürme sürecini ifade eden dönüşümcü liderlik, takipçilerin ihtiyaç ve arzularını dikkate almayı dolayısıyla tam olarak bir insani yaklaşımı esas almaktadır (Northouse, 2018). Dönüşümcü liderlik, takipçilerin istek ve arzularının karşılanması yanında onların gelişimine odaklanmakta, takipçilerle birlikte kurumları da dönüştürmeyi amaçlamaktadır (Nanjundeswaraswamy ve Swamy 2014). Bu liderlik yaklaşımı dönüşümü esas alması dolayısıyla örgütün geçirdiği ani değişim süreçlerini etkili bir biçimde gerçekleştirmeye yönelik olmakta ve süregelen sistemin devamını sağlamaktan ziyade yenilikçi bir liderlik anlayışına dayanmaktadır (Buluç, 2009). Dönüşümcü liderlik lider ile astlar arasındaki bir değişim sürecinden ibaret olan etkileşimli liderlik yaklaşımının aksine takipçileri değişim sürecinin bir parçası yapabilmek adına liderin kişisel nitelik, değer ve inançlarına odaklanmaktadır (Daft, 2008). Bu bağlamda dönüşümcü lider, çeşitli mekanizmalar yoluyla takipçilerin grup hedeflerini gerçekleştirebilmeleri adına daha fazla çalışmalarını ve olağanüstü neticelere ulaşabilmelerini sağlamak için takipçilerini teşvik eder ve onlara ilham verir (Odumeru ve Ogbonna 2013). Takipçilerin hedeflere ulaşmak yolunda beklenen performansın üstünde çaba göstermelerini sağlayan bir etki gücüne sahip olan dönüşümcü liderlik, dolayısıyla karizmatik ve vizyoner liderlik davranışlarını da içermektedir (Northouse, 2018).

Dönüştürücü liderlik boyutları Bass ve Avolio tarafından idealleştirilmiş etki, ilham verme, bireysel ilgi ile entelektüel teşvik olmak üzere dört kısma ayrılmıştır (Bakan, Erşahan, Büyükbeşe, Doğan ve İlker, 2015).

- İdealleştirilmiş etki: “İdealleştirilmiş etki” olarak da adlandırılan bu kavram takipçilerin lider ile özdeşleşmesi adına lider tarafından takipçilerin takdirine uygun davranışların sergilenmesini ifade etmektedir (Anderson ve Sun, 2017). Karizma kavramı ile de özdeşleştirilmekte olan idealleştirilmiş etki, astların lidere saygı ve hayranlık duyması sonucunda lideri rol model olarak

alması davranışına dayanmaktadır (Demirtaş ve Şama, 2016). Bu etki ile liderler örgüt amaçlarına ulaşmak maksadıyla çalışanların daha fazla gayret göstermesini sağlayabilir (Avcı, 2015).

- İlham verme: Liderin takipçiler için çekici ve ilham verici bir vizyonu ortaya koyabilme derecesi ile takipçilerin görevlerini anlamlı kılarak istikbale dair ortaya konan hedeflere yönelik iyimser bir düşüncenin sağlanmasıdır (Anderson ve Sun, 2017). Burada lider takipçilerinin kendisine duyduğu saygı ve güven unsurlarını kullanarak takipçilerine sunmuş olduğu yüksek beklentilerin gerçekleşmesi için gerekli motivasyonu sağlamaya çalışır (Bakan, Erşahan, Büyükbeşe, Doğan ve İlker, 2015). Kısaca lider takipçilerine gerekli motivasyonu sağlayarak hedeflere ulaşmaya çalışır (Avcı, 2016)
- Entelektüel teşvik: Takipçilerin problemlere yenilikçi bakış açılarıyla yaklaşabilmesini sağlayarak problem çözümünde mantık ve sezgilerini kullanmalarını sağlamak dolayısıyla takipçileri problem çözüme geliştirmek anlamına gelmektedir (Buluç, 2009).
- Bireysel ilgi: Bu kavram liderin takipçilerine koçluk yaparak onların güçlü yönlerini geliştirmek için gerekli gayreti göstermesi ve grubun fertlerine birey olarak ilgi gösterip onlar için endişe duymasını ifade etmektedir (Dionne, Yammarino, Atwater ve Spangler, 2004).

#### **1.1.4.4.3. Karizmatik Liderlik**

“Karizma” kelimesi, kilise tarafından ilahi olarak verilen ve olağanüstü beceri isteyen işleri yapabilmek adına bahşedilen yetenekleri ifade etmek gayesi ile kullanılmıştır (Doğan, 2014). Üzerinde uzun zamandır çalışmalar yapılan karizmatik liderlik kavramını ilk defa tartışma alanına koyan Max Weber karizma kavramını “bir kişiyi normal insanlardan ayıracak, az bulunur bir kişilik kalitesi” biçiminde tanımlamıştır (Arıkboğa, 2007). Yine Weber tarafından yapılan tanımlamaya göre karizmatik liderlerin sıradan insanın sahip olamayacağı nitelikler ile yetkilere sahip olmaları yanında takipçilerde de bu yetki ve niteliklerin ilahi bir kaynağa dayandığı düşüncesi hakimdir (Conger, 2015).

Ortaya koymuş oldukları vizyon ve kendilerine olan güvenleri ile toplumlar üzerinde değişimler gerçekleştiren liderler karizmatik lider olarak adlandırılmaktadır (George, Jones, ve Sharbrough, 2005). Karizmatik liderler, takipçileri nazarında sıradan olmayan, olağanüstü güçlere ve heyecan verici bir vizyona sahip olmakla beraber takipçilerini motive edecek yeterli coşku, enerji ve heyecanı taşımakta olan liderlerdir (Can, 2018). İnsanlara daha fazlasını yapabileceklerine dair gerekli motivasyon ve ilhamı verebilme yeteneğine sahip olan karizmatik liderler insanların kalp ve zihinlerine birlikte hitap ettikleri için takipçileri üzerinde duygusal bir etkiye sahiplerdir (Daft, 2008).

Demokratik yaşam felsefeleri karizmatik liderlik anlayışına zıt bir yapıdadır fakat zaman zaman bu liderler bu yapılarda da ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle karizmatik liderleri ortaya çıkaran şartlar daha ziyade önem arz etmektedir (Werner, 1993). Yapılan araştırmalara rağmen karizmatik liderliğin kişisel özelliklerden mi kaynaklandığı ya da var olan etkileşim sürecinden mi ortaya çıktığı tespit edilememiştir (Demircioğlu, 2015). Werner'e göre (1993) karizmatik liderliği ortaya çıkaran koşullar şunlardır:

- Bir toplulukta radikal değişim isteği ortaya çıktığı ve politik, ekonomik, siyasi veya dini gerilim anlarında ortaya çıkmaktadırlar.
- İnsanları büyüleyici derecede bir cazibe ve aynı zamanda kendine karşı haddinden fazla bir güven karizmatik lider için olmazsa olmazdır.
- Karizmatik liderler çıkışı mümkün olmayan durumdan kurtulmayı vadeden ilahi bir reçeteye sahiptirler. Takipçiler lideri olumsuz durumlara rağmen yegâne kurtarıcı olarak görürler.
- Karizmatik liderler vaat etme uzmanlarıdır. Daima mükemmel olan durumun geleceğini vadederler.
- Karizmatik liderin düzelterceği durumun sebebi olarak belirli bir kişi veya kitleyi göstermesi liderliği açısından faydalıdır.

#### **1.1.4.4.3.1. Etik Liderlik**

Türkçede “ahlak” manasında, Latince ise “morality” anlamında kullanılan etik kelimesi köken olarak Yunan dilinde karakter manasını taşıyan “ethos” kelimesine dayanmakta ve insan davranışlarının bütününe konu olarak ele almaktadır (Kaya, 2020). Werner’e göre (1993) etik, normatif ve felsefi bir bilim olarak insanların iradeleri dahilinde ortaya koymuş oldukları davranışların doğruluk veya yanlışlığını değerlendirmek görevini yerine getirmektedir. Etik, ortaya konan davranışın doğru veya yanlış olma durumuna göre birey ve gruba rehberlik etmekte olan bir ilkeler bütünü iken etik davranış, herhangi bir durumda kötü olan yerine iyi olan davranışı tercih etmek anlamına gelmektedir (Mihelic, Lipicnik ve Tekavcic, 2010). Günümüz dünyasında liderlik alanında önem kazanmakta olan etik değerlere insanlık tarihi süresince gereken önem atfedilmiş ve lider hususiyetleri içerisinde etik değerler de ifade edilmiştir (Madenoğlu, Uysal, Sarier ve Banoğlu, 2014).

Organizasyonlarda etik bir iklimin oluşması ve takipçilerde etik davranışların yer edinmesi için kullanılan önemli araçlardan birisi de etik bir liderin rol model olarak etkide bulunmasıdır (Özdemir, 2003). Etik liderlik yaklaşımı, liderlik sürecinde belirli bir kısım etik değer ve ilkelerin göz önünde bulundurulması ile ortaya konan bir liderlik türünü ifade etmektedir (Can, 2018). Farklı bir söyleyişle etik liderlik, liderin belirli etik değerleri benimsemesi yanında ortaya koyduğu davranışları bu değerler ile ilişkilendirmesi anlamına gelmektedir (Yılmaz, 2006). Brown ve meslektaşları tarafından ortaya konan bir başka tanıma göre etik liderlik, lider tarafından kişisel davranışlar veya bireyler arası ilişkiler aracılığıyla normatif olarak uygun olan davranışların sergilenmesi ile birlikte bu etik davranış biçimlerinin pekiştirme ve karar verme yoluyla takipçilere sunulması demektir (Anderson ve Sun, 2017).

Etik liderlerin bir kısım kişisel özelliklere sahip olduğu düşünülmektedir. Bu özellikler; dürüst ve güvenilir olmak, ikeli olmanın yanında adil kararlar vermek, mesleki ve kişisel hayatta etik davranmak ile daha çok geniş olan toplumu dikkate almak olarak ifade edilebilir (Brown ve Treviño, 2006). Bir liderin etik lider olabilmesi ortaya koymuş olduğu davranışlar ile sadece lideri olduğu grubun değil davranışlardan etkilenen bütün tarafların hakkına saygı duyması

ve zarar vermemesine bağlıdır (Den Hartog, 2015). Etik liderler etik standartlarını açık bir şekilde belirlemekle birlikte bu standartlara göre hareket eder ve bu standartların takipçiler tarafından uygulanması adına ödül ve ceza yöntemini kullanırlar (Brown ve Treviño, 2006).

#### **1.1.4.4. Vizyoner Liderlik**

Vizyoner liderlik biçimi değişimlerin son derece hızlı yaşandığı ve içerisinde bulunduğumuz asırda örgütlerin geleceğe dair belirsizliklerini ortadan kaldırmaya yardımcı olması dolayısıyla hususen 1990'lı yıllardan bu yana daha da önem kazanmıştır (Gümüşeli, 2001). Vizyon, bir örgütün geleceğe dair resmini çizmek anlamını taşımakta iken vizyoner liderlik, insanlara etkide bulunabilecek ve onları harekete geçirebilecek değerlerde vizyonları oluşturabilmenin yanında bu vizyonları iletebilmeyi ifade etmektedir (Tahaoglu ve Gedikoğlu, 2009). Bir başka tanıma göre de vizyoner liderlik, liderin bir organizasyonun ortaya koymuş olduğu çalışma sürecine anlam kazandıracak ve amaç sağlayacak vizyonlar oluşturabilme ve ifade edebilme yeteneğidir (Taylor, Cornelius ve Colvin, 2014). Vizyoner lider, lideri olduğu örgütün geleceğine dair düşlere ve tasarımlara sahiptir. Lider geleceği görür, geleceğe dair inandırıcı vizyon ve amaçlar belirler ve takipçilerini bu vizyon ile hedeflere ulaşmak için seferber eder (Aksu, 2009).

## **1.2. HİZMETKÂR LİDERLİK**

### **1.2.1. Hizmetkâr Liderliğin Tarihçesi**

Geçmişten günümüze insanların yaşam koşulları daima değişmiş ve gelişim göstermiş buna bağlı olarak toplumun birer parçası olan organizasyonlar ile buralarda görev alan bireylerin de bu değişime binaen ihtiyaç ve arzuları farklılaşmıştır. Dolayısıyla organizasyonlar adına olağan liderlik biçimlerinden farklı özelliklere sahip, ihtiyacı karşılayabilecek liderlik yaklaşımlarına gerek duyulmuştur (Bakan ve Doğan, 2012). Bu ihtiyaca karşılık olarak odak noktasında insan ve insana hizmet etmek gibi bir anlayışı bulunduran hizmetkar liderlik yaklaşımı ortaya çıkmıştır (Patterson, 2003).

Temelinde evrensel ahlaki unsurları barındıran ve düşünce boyutunda kökeni M.Ö. 4. Yüzyıla kadar dayanan hizmetkar liderlik yaklaşımı seküler ve dini olmak üzere günümüz organizasyonlarının birçoğunda ahlaki bir unsur olarak meydana çıkmıştır (Bowman, 2005; Brewer, 2010). Hizmetkar liderlik fikri birçok sebepten dolayı gitgide daha geniş ve derin bir takipçi kitlesine ulaşmaktadır. Bununla birlikte hizmetkar liderlik, birçok kültür tarafından kabul edilmekte ve bu sayede kültürleri aşan bir hal almaktadır (Laub, 2005). Binlerce yıllık bir geçmişe sahip olan hizmetkar liderlik kavramı bazı çevrelerce Hristiyanlığın bir paradigması olarak görülse de bu kavram dünyadaki pek çok kültürden etkilenmiş aynı zamanda bu kültürleri de etkilemiştir (Gandolfi ve Stone, 2018).

Hizmetkar liderlik düşüncesinin oluşumunda Hesse'nin "Doğuya Yolculuk" adlı romanından ilham aldığı belirtilen Greenleaf, ilk olarak 1970 yılında "The servant as leader" adlı makalesinde hizmetkar liderlik kavramını tanıtmıştır (Anderson, 2005). Birbirine zıt anlamlar teşkil ediyormuş gibi görünen bu iki kavramın bir araya gelmesinin ardından bu liderlik yaklaşımı üzerine birçok yazılar yazılmakta ve çalışmalar yapılmaktadır (Blanchard ve Broadwell, 2019). Greenleaf'ın ismini zikretmiş olduğu "Doğuya Yolculuk" adlı romanın kısa bir özeti şöyledir (Greenleaf, 2007):

Bir grup adam efsanevi bir yolculuğa çıkmıştır. Bu hikâyede ana kahraman bu gruba yolculukta hizmet etmek üzere eşlik eden hizmetçi "Leo" dur. Aslında her şey özel bir kişiliğe sahip olan Leo ortadan kaybolana kadar yolundadır. Daha sonra grup düzenini kaybederek dağılır ve yolculuğa devam edilmez. Leo olmadan yolculuk devam edemez. Grup içerisinde birisi Leo'yu bulup getirir. Grubun hizmetçisi olan Leo'nun aslında büyük bir lider olduğu ve grubu ayakta tutan asıl kişi olduğu anlaşılır. Greenleaf'e (2007) göre bu hikâyede anlatılmak istenen büyük liderlerin ilk olarak hizmetçi biçiminde görüldüğü ve aslında hizmetçi olarak görülmenin gerçek büyüklüğü ortaya çıkarması durumudur.

Yukarıda kısa bir özeti verilen romanı okuyan Greenleaf bir liderin önce hizmetkar olması gerektiğine ve hizmetkar olmayan birisinin lider olmaması gerektiğine kanaat getirir (Okçu ve Çoğaltay, 2019). Liderlik olgusunun davranışsal ve özellikler olmak üzere her iki boyutuna da dayanan hizmetkar liderlik yaklaşımı,

ortaya çıktığı günden bu yana gelişim göstermiş ve saygınlık kazanmıştır. Bunun yanında bu liderlik yaklaşımı iyi tanımlanmış ve halen organizasyonlar üzerindeki pozitif etkisine dair çalışmalar yapılmaktadır (Coetzer, Bussin ve Geldenhuys, 2017; Tanrıöğren ve Çoban, 2019). Buna ek olarak temelinde hizmet etmek anlayışını bulundurmakta olan bu yaklaşımın günümüz organizasyonlarının gelişiminde önemli görevler üstleneceği düşünülmektedir (Usta ve Ünsal, 2018).

### **1.2.2. Hizmetkâr Liderliğin Tanımı**

Bir organizasyonun amaçlarına ulaşabilmesinde diğer unsurlardan daha ziyade önem teşkil eden süreç ve insan unsurlarıdır ki bir organizasyondaki değişimin başarılı ve sürdürülebilir olması da bu iki unsura dayanmaktadır. Zira sistemlerin etkili ya da başarılı olması sistemdeki insanların etkili olmasına bağlıdır. Hizmetkar liderlik de ifade edildiği gibi yönetim sürecinde insanı esas nokta olarak kabul etmektedir (Wong ve Page, 2000). Bu liderlik yaklaşımına dair literatürde birçok tanımlama yapılmıştır. Bu tanımlamalar küçük farklar taşımakla beraber genellikle yakın anlamlar taşımaktadır. Hizmetkar liderlik kavramını ortaya koymuş olan Greenleaf öncelikli olarak başkalarının ihtiyaçlarını karşılamanın liderlik olduğunu ifade etmiştir (Russel, 2001). Patterson ise (2003) hizmetkar liderlik kavramını birincil kaygısı takipçiler olan ve bu odak noktası üzere astlarına hizmet etmek çabası biçiminde tanımlamıştır. Başka bir tanımlamaya göre de hizmetkar liderlik bir yaşam biçimi olmakla birlikte başkalarının gelişimini kendi çıkarlarından ziyade önemseyen ve takipçilerine güven vermenin yanında hizmet etmeyi esas alan bir liderlik tarzıdır (Ateş, 2015). Bu liderlik yaklaşımına göre lider şahsi menfaatlerinin dışında bencillik duygusundan uzak bir şekilde takipçileriyle bütünleşmiş olarak hareket ederek onların faydasına ve ihtiyaçlarını karşılamaya çalışmalıdır. Bu yönüyle hizmetkar liderlik diğer liderlik yaklaşımlarından ayrılmaktadır (Akyüz ve Eren, 2013; Özkan, 2019). Fındıkçı (2009) hizmetkarlık kavramını kişinin kendisini başkalarına adanması, hayata onların nazarıyla bakabilmesi ve benlikten uzaklaşıp biz bakış açısını kazanması olarak ifade etmektedir. Hizmetkar liderlik diğer bir ifadeyle de liderin her zaman samimi bir şekilde takipçilerinin ihtiyaçlarına odaklanıp onları gidermeye çalışması ve onların hayatlarında fark oluşturmaya çalışması sürecidir (Duyan ve Van Dierendonck,

2014). Hizmetkar lider öncelikle hizmetkar görevini taşımanın ve şahsi kazançları yerine iyilik anlayışını yerleştirmenin yanında astlarının tutku ve yeteneklerini meydana çıkarmaya çalışmalıdır (Spears, 2010; Küçük ve Yavuz, 2018; Jennings ve Stahl-Wert, 2017). İfade edilen tanımların bütünü yanında genel bir tanım olarak hizmetkar lider benlik engelini aşabilmiş, takipçilerinin istek ve ihtiyaçlarını karşılamayı en önemli görevi olarak gören, güçlü bir sevgi duygusunun yanında yüksek ahlak düzeyine ulaşabilmiş kişidir (Okçu ve Coğaltay, 2019). Aynı zamanda hizmetkar liderliğin takipçilerini önemsemesi ve onlara değer verip ilk sıraya koyması günümüz toplumlarının dünyaya dair düşünme biçimleriyle çelişmektedir (Brewer, 2010).

Bu liderlik alanında çalışma yapan yazarlara göre hizmetkar liderlik ilk olarak kişinin tabii bir hizmet etme duygusu ile başlamakta ve daha sonra liderlik konumuna geçmekle beraber bu liderlik yaklaşımında hizmet etmek liderlik etmekten önce gelmektedir (Bowman, 2005; Anderson, 2005). Greenleaf' da bu tanımlamaya benzer bir şekilde hizmetkar liderin ilk olarak lider olma motivasyonuna sahip değilken daha sonra grup ihtiyaç ve başarısına binaen bu göreve itildiğini beyan etmektedir (Smith, Montagno ve Kuzmenko, 2004).

### **1.2.3. Hizmetkar Liderliğin Özellikleri**

Hizmetkar liderlik alanında birçok çalışma ve araştırma yapılmış olmasına rağmen bu konuda henüz bir fikir birliği mevcut değildir (Coetzer, Bussin ve Geldenhuys, 2017). Liderin şahsi menfaatini aşması Greenleaf'a göre hizmetkar liderlik yaklaşımının temel unsuru olmakla birlikte bu unsur diğer liderlik yaklaşımlarında da ele alınmasına rağmen hiçbir zaman temel teşkil etmemiştir (Van Dierendonck ve Nuijten, 2011). Bu liderlik anlayışında liderlik bir makam ve statüyü ifade etmemekte, bu insanlara hizmet ederek onları geliştirmek adına fırsat olarak görülmektedir. Bunun yanında hizmetkar lider grubun gelişim ve ihtiyaçlarını grup ve grubun hedeflerinden daha fazla önemsemektedir (Smith, Montagno ve Kuzmenko, 2004). Liderin bu tutumu sonuç olarak takipçi ile lider arasında kuvvetli bir ilişkilerin kurulmasını sağlamaktadır (Liden, Wayne, Liao, ve Meuser, 2014).

Hizmetkar lider de elbette diğer liderler gibi kabiliyet ve güçlerinin varlığını bilir fakat bunu takipçilerinin çıkarları adına kullanır (Laub, 2004). Hizmetkar liderin takipçilerine karşı sevgi dolu olduğunu ifade eden Patterson (2010) sevgi duygusunun lideri takipçileriyle ilgilenmeye sevk edeceğini söylemiştir. Aynı zamanda hizmetkar lider, zor olsa da buna değeceğini inandığı için aslarının içerisinde en iyiyi meydana çıkarmaya çalışmaktadır (Patterson, 2010). Lider tüm bunları yaparken kurumun kendisine vermiş olduğu gücü değil etki gücünü kullanır. Greenleaf (1977) önem arz eden birçok şeyin zorlayıcı güç ile gerçekleştirilemediğini beyan etmiştir (Ebener ve O' Connel, 2010). Diğer liderlik yaklaşımlarında da takipçilerin desteklenmesine yönelik ifadeler bulunmaktaysa da bu durum hizmetkar liderlikte diğerlerine nazaran daha güçlü bir biçimde yer almaktadır (Liden, Wayne, Liao, ve Meuser, 2014). Spears' da (2010) etik ve özenli davranışlarla takipçileriyle güçlü bir bağ oluşturan hizmetkar liderlik yaklaşımının örgütsel yaşamın kalitesini artırırken çalışanların gelişimini sağladığını ve başkalarının karar verme sürecinde yer almasını sağlamaya çalıştığını ifade etmiştir. Wong, Davey ve Church (2007)'a göre bir hizmetkar liderin özellikleri şu şekilde sıralanabilmektedir:

- Lider davranışlarında alçakgönüllü ve özverili bir yaklaşım sahip olmalıdır.
- Liderin odağında takipçilerini geliştirmek ve onları kaybetmemek vardır.
- Lider takipçileri için yenilik odaklı, güven verici ve motivasyon artırıcı olumlu bir çalışma oluşturmalıdır.
- Lider takipçilerine saygı ve değer göstererek insani bir çalışma ortamını meydana getirir.
- Lider takipçilerinin ihtiyaçlarını şahsi menfaatlerinden yukarıda tutarak güven kazanır.
- Lider toplum ve astlarına fayda sağlamayı esas alması sebebiyle saygı kazanır.
- Lider takipçilerini açık fikirlilikle dinlemeyi bilir.
- Lider empati, nezaket ve daha başka unsurları kullanarak takipçileriyle iyi ilişkiler kurar.

- Lider başkalarını da karar verme sürecine dahil etmekle iş birliği ve destek elde eder.
- Lider organizasyonun hedeflerine ulaşmaya çalışırken astlarının potansiyellerini açığa çıkartma ve geliştirme yöntemini uygular.

İfade edilen özelliklere ek olarak bir hizmetkar liderin hangi özelliklere sahip olması gerektiğine dair fikir vermesi bakımından Greenleaf'ın ifade etmiş olduğu şu değerlendirme sorularına bakılmalıdır:

- Hizmetkâr liderin liderliği altında bulunan takipçiler bireysel olarak gelişim gösteriyor mu?
- Hizmetkâr liderin liderliği ile takipçiler daha sağlıklı, daha özerk, daha özgür ve daha akıllı mı?
- Liderin bu liderliği neticesinde takipçilerin de hizmetkâr olma durumu yüksek midir?
- Toplum içerisinde ayrıcalıkları en düşük olan bireyler üzerindeki etkisi ne durumdadır?

Bütün bunların yanında yapılan çalışmalar neticesinde takipçilerin daha yüksek bir seviyede iş performansı göstermesi ve daha yüksek bir bağlılığa sahip olması ile hizmetkar liderlik yetkinlikleri arasında yüksek bir ilişki bulunduğu ifade edilmektedir (Ebener ve O'Connel, 2010). Başka bir ifadeye göre de takipçileri örgütsel vatandaşlık davranışları, iş tutumları ve performansları ile hizmetkar liderlik arasında bir ilişkinin varlığı durumu söz konusudur (Liden, Wayne, Liao, ve Meuser, 2014).

#### **1.2.4. Hizmetkâr Liderliğin Diğer Liderlik Yaklaşımlarıyla İlişkisi**

##### **1.2.4.1. Hizmetkâr Liderlik ve Dönüşümcü Liderlik**

İlk olarak Burns' un 1978 yılında ortaya koymuş olduğu ve Bernard Bass' ın yaygınlaştırdığı dönüşümcü liderlik yaklaşımı ile hizmetkar liderlik bazı noktalarda benzer özellikler taşımaktadır (Cömert, 2004; Smith, Kuzmenko ve Montagno, 2004). Her iki liderlik yaklaşımının da odağında bireye ilgi gösterme ve etik standartlar açıkça yer almakla beraber hizmetkar liderlikte bu durumun motivasyon kaynağı insana verilen değer olmaktadır dönüşümcü liderlikte ise bu

organizasyonun güçlü ve başarılı olması durumudur (Smith, Kuzmenko ve Montagno, 2004; Dierendonck, 2011). Bu konuda Stone, Russell ve Patterson hizmetkar liderliğin odakla ilgili bir durum olduğunu ifade etmektedir. Hizmetkar liderin davranış kalıpları da bu odağa göre şekillenmektedir. Hizmetkar liderlik odak itibariyle dönüşümcü liderlik ile tamamen zıt bir yapıdadır (Patterson, 2003). Bu iki liderlik tarzının benzerlik ve farklılıkları şöyle sıralanabilmektedir (Stone, Russel ve Patterson, 2004):

- Karşılaştırma yapıldığında dönüşümcü ve hizmetkar liderlik yaklaşımlarının nispeten benzer hususiyetlere sahip olmalarının nedeni her iki yaklaşımın da merkeze insanı almasıdır.
- Her iki liderlik yaklaşımının ortaya koyduğu liderlik çerçevesi şunları barındırmaktadır: Etkileme, vizyon ve güven, güvenirlilik, yetkilendirme, bütünlük ve modelleme.
- İki liderlik tarzının da insanları takdir etmeyi ve dinlemeyi, onlara değer vermeyi, rehberlik etmeyi ve takipçileri güçlendirmeyi önemli görmeleri dolayısıyla bu liderlik tarzlarının da takipçileri bir birey olarak ele almaları en benzer özellikleri olabilmektedir.
- Hizmetkar liderlik ile dönüşümcü liderliğin farklılıkları da mevcuttur. Hizmetkar liderlikte lider takipçileri için hizmet etme vurgusu daha fazla bulunmakta ve bireyler üzerinde dönüşümcü liderlikten daha çok etki oluşturmaktadır.
- Hizmetkar liderlik dönüşümcü liderliğe nazaran takipçilerine daha yüksek derecede özgürlük sağlamakla onların yeteneklerini kullanmalarına izin vermekle beraber diğer liderlik tarzlarına nispeten hizmetkar liderlerin güven verme düzeyleri yüksektir.
- Dönüşümcü liderlik ile hizmetkar liderliğin her ikisi de takipçilere ilgi göstermeyi esas alırken hizmetkar liderin asıl odağının takipçiler için hizmet etmek olması farkı ortaya koymaktadır.
- Dönüşümsel liderlikte ilk olarak organizasyonel hedefler bulunmakta ve bu hedeflere ulaşabilmek için ikinci planda takipçilerin geliştirilmesi ve onlara yetki verilmesi yer almaktadır,

- Kendisi için hizmeti bizzat odak noktası olarak gören hizmetler lider organizasyonun hedeflerinden ve sonuçlardan daha çok takipçiler ve hizmetin kendisi ile ilgilenir.
- Hizmetkar liderliğin örgütsel hedeflere ulaşmaktaki inancı bireylerin büyümesi ve gelişmesi yanında genel bir refahın oluşması durumunun grubu uzun vadede örgütsel hedeflere ulaştıracağı düşüncesidir.
- İlişki ve üretim boyutları açısından düşünüldüğü vakit dönüşümcü liderlik üretim boyutuna daha fazla vurgu yaparken hizmetkar liderlik de ilişki boyutuna daha fazla vurgu yapmaktadır.

#### 1.2.4.2. Hizmetkâr Liderlik ve Etik Liderlik

Liderlik sürecinde liderin bir kısım etik değerleri göz önünde bulundurarak hareket etmesi anlamına gelen etik liderlik daha ziyade takipçilerinin normatif yönüyle ilgilenmekte ve yönlendirici davranışa odaklanmaktayken hizmetkar liderlik takipçi gelişimine vurgu yapmaktadır (Yılmaz ve Ceylan 2016; Dierendonck, 2011). Hizmetkar liderlik bakış açısında da ahlakilik durumu hâkim iken bu iki liderlik yaklaşımının asıl olarak uyuştugu ortak özellikler güçlendirme, geliştirme, yöneticilik ve alçak gönüllülük özellikleri olmaktadır (Gandolfi ve Stone 2018; Dierendonck, 2011). İki liderlik yaklaşımı arasındaki benzerlikler ve farklılıklar şu şekilde sıralanabilir (Akdöl, 2015):

- Brown, Trevino ve Harrison' un geliştirmiş olduğu etik liderlik yaklaşımı takipçilerin ahlaki düşünce tarzına sahip olmasına katkı sağlayan ve davranışlarda normatif uygunluğu teşvik eden bir liderlik yaklaşımıdır.
- Hizmetkar liderler de etik davranışlar sergilemek suretiyle takipçilerine örnek teşkil etmektedir.
- Her iki yaklaşımın da takipçileri güçlendirmek gibi ortak bir hedefleri bulunmaktadır.
- Her iki liderlik yaklaşımı da takipçilerin altüstistik davranışlar sergilemesini teşvik etmektedir.
- Etik liderlik yaklaşımı daha ziyade takipçinin uyması gereken davranışları vurgulamaktadır.

- Hizmetkar liderlikte ise takipçilerin kişisel gelişimlerine yapılan vurgu daha güçlüdür.

### 1.2.5. Hizmetkar Liderlik Modelleri

Greenleaf'ın hizmetkar liderlik kavramına dair yeterli bir tanımlama miras bırakmaması bu alanda birçok model geliştirilmesi durumuna sebebiyet vermiştir. Bunlardan en etkili olan hizmetkar liderlik modelleri Spears (2003), Laub (1999), Russell ve Stone (2002) ve Patterson (2002) tarafından geliştirilmiş olan modellerdir. Spears bu konuda ilk modeli geliştiren kişidir (Van Dierendonck, 2011). Söz konusu modeller şunlardır:

#### 1.2.5.1. Spears'ın Hizmetkar Liderlik Modeli

Hizmetkar Liderlik Merkezi yöneticiliği görevini yapmakta bulunan Spears Greenleaf'ın yazılarını inceledikten sonra hizmetkar liderliğin kritik özellikleri olarak ifade ettiği şu on özelliği tespit etmiştir (Duyan ve Van Dierendonck, 2014; Spears, 2010; Blanchard ve Broadwell, 2019; Anderson, 2005; Barbuto ve Wheeler, 2006):

- Dinleme: Aktif dinlemenin bireyler üzerinde olumlu yönde etkisinin bulunduğunu ifade eden Greenleaf hizmetkar liderin bir özelliğinin de bir başkasını anlamak gayesi ile dinlemek olduğunu belirtmiş ve bu dinleme sonucunda var olan güven derecesinin artacağını söylemiştir. Hizmetkar lider etkili bir liderlik için önem arz eden iletişim ve karar verme becerilerini taşımanın yanında anlayışlı olmak durumundadır. Hizmetkar liderin gelişmesi ve büyümesi adına düşünme faaliyetleri yanında dinleme davranışı esas bir durum teşkil etmektedir.
- Empati: Greenleaf tarafından önemle ifade edilen diğer bir özellik de liderin her zaman empati kurması gerektiğidir. Liderin empati kurması ve takipçilerinin olduğu gibi kabul etmesinin güven duygusunu artırma olasılığının yüksek olduğu Greenleaf tarafından ifade edilmiştir. Hizmetkar lider başarılı olabilmek için dinleme davranışı yanında empati kurmayı başarabilmelidir. Aynı zamanda astlarını onların performans ve davranışları ötesinde birer insan olarak görmelidir.

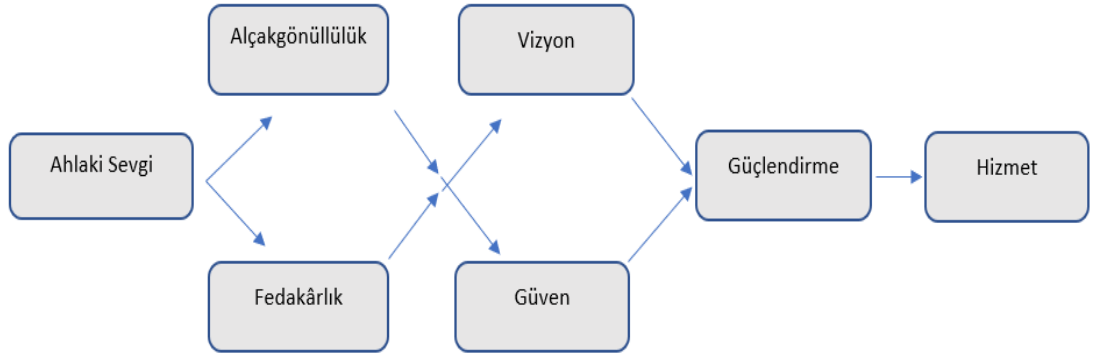
- İyileştirme: Başkalarıyla olan ilişkileri iyileştirme potansiyeli hizmetkar liderin en kuvvetli yönlerinden biri olmakla birlikte bu iyi ilişkiler, organizasyonun değişim dönüşüm ve entegrasyonunu sağlamada önemli bir güçtür.
- Farkındalık: Greenleaf'a göre farkındalık durumu lider için teselli verici olmaktan ziyade lidere rahatsızlık vermekle onun uyanık olmasını sağlar. Hizmetkar lideri güçlendirme hususiyetine sahip öz farkındalık ile genel farkındalık durumu insanların ahlaki normları daha iyi anlamalarını ve olaylar karşısında bütüncül bakış açısına sahip olmalarını sağlar.
- İkna: Hizmetkar lider otoriter liderlik modellerinden farklı olarak konumun vermiş olduğu etki gücünden ziyade kişisel ikna etme kabiliyetini kullanmaktadır.
- Kavramsallaştırma: Hizmetkar lider kısa süreli operasyonel amaçlara ulaşmak çabasından ziyade uzun vadeli hedef ve gayeleri benimsediğinden kavramsal düşünceyi de barındıracak tarzda geniş tabanlı bir düşünme yöntemini kullanmalıdır. Operasyonel düşünmenin yanında kavramsal düşünmeyi de gerçekleştirerek bu ikisi arasında hassas bir dengeyi sağlamalıdır.
- Öngörü: Hizmetkar liderin geçmişe dair tecrübeleriyle günün gerçeklerini anlaması ile geleceğe dair verdiği kararların sonuçlarına dair fikir sahibi olmasını sağlayan özelliktir.
- Yönetim: Hizmetkar liderin yönetim anlayışı diğer yönetim anlayışlarından farklı olarak insanların ihtiyaçlarına hizmet etmeyi öncelikli maksat kabul etmek anlayışına dayalıdır.
- İnsanların Büyümesine Bağlılık: Hizmetkar liderlerin astlarını birer maddi kazanç unsuru olmaktan öte değere sahip olduklarını kabul etmeleri sebebiyle hizmetkar lider her bir astın büyümesine gerekli önemi vermektedir.
- Topluluk Oluşturma: liderin organizasyon dahilinde bir birlik oluşturma çabalarının bütünü ve grup üyelerinin topluluk ruhunu benimsemesi durumunu ifade etmektedir.

Yapılan çalışmalar neticesinde hizmetkar liderin önemli bir özelliği olan topluluk oluşturmaın takipçiler üzerinde bağlılığın ve örgütsel kimliğin

oluşmasında etkide bulunması yanında bireylerin lideri bağlılık gösterebilmesinin güçlü bir topluluk ile mümkün olabileceği tespit edilmiştir.

#### 1.2.5.2. Patterson'un Hizmetkar Liderlik Modeli

Hizmetkar liderliği başlangıçta ahlaki sevginin bulunduğu ve sonuç olarak hizmet etmeye varan bir süreç biçiminde tanımlayan Patterson bu liderlik dahilinde yedi boyut bulunduğunu ifade etmektedir (Akdöl, 2015; Topraktaş, 2020). Bu liderlik yaklaşımını dönüşümcü liderlik yaklaşımının bir uzantısı anlayışında olan Patterson'un ortaya koymuş olduğu bu boyutlar tevazu, içten sevgi, vizyon, hizmet, fedakârlık ve güven boyutlarıdır (Sani, Çalışkan, Atan ve Yozgat, 2013; Ekinci, 2015).



**Şekil 1.5.** Patterson' un (2003) Hizmetkar Liderlik Modeli

Patterson hizmetkar liderliğe dair yedi boyut sıralamıştır (Patterson, 2003; Bakan ve Doğan, 2012; Anderson, 2005; Dennis ve Bocarnea, 2005; Dennis, Kinzler-Norheim ve Bocarnea, 2010):

- Ahlaki Sevgi: Bu kavram liderin takipçilerin arzu ve ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik içten sevgisi ve hizmet etme duygusunu ifade eder. Petterson modelinde yer alan “agapao aşkı” (Ahlaki sevgi) liderin takipçilerini başka amaç ve bakış açıları olmaksızın sadece insan olarak görmesini ifade etmekle beraber bu unsur hizmetkar liderlik de esas bir etkidir.
- Alçakgönüllülük: Hizmetkar liderin alçakgönüllülüğü onun başkalarını dinlemesine ve gücünü doğru bir biçimde kullanabilmesine yardımcı olur.

Bununla birlikte liderin bu özelliği şahsi menfaatlerin zararlarını engellemektedir.

- Fedakârlık: Herhangi bir karşılık beklemezsiniz başkalarına yardım sağlamak anlamını taşımaktadır. Hizmetkar liderlik, temel olarak başkalarına hizmet etmeyi esas aldığından hizmetler bir lider için fedakâr bir tutum kesinlikle gereklidir.
- Vizyon: Hizmetkar liderin gelecekle ilgilenmesi dolayısıyla vizyon sahibi olması bir zorunluluk iken Patterson'a (2003) göre bu vizyon daha çok organizasyonun bireyleri üzerine odaklanmalıdır.
- Güven: Greenleaf hizmetkar liderin özelliklerinin başında "güven" unsurunu zikretmektedir. Birçok araştırmacıya göre hizmetkar lider için güven unsuru çok önemlidir ve hizmetkar liderliğin ana unsurlarından birisidir. Hizmetkar liderlerin elde etmeye çalıştığı ve temel bir konum teşkil eden güven duygusu organizasyon üyeleri adına ekip çalışması, öz saygı ve kendini gerçekleştirme de takviye etmektedir. Birçok yazara göre ise güvenilir liderlerin takip edilme olasılığı daha yüksek bulunmaktadır.
- Güçlendirme: Liderin gücünü takipçilerine emanet etmesini ifade eder. Bu liderlik yaklaşımında lider, takipçilerinin gelişimlerini ve ilerlemelerini sağlayarak gerektiği durumlarda sorumluluk altına girmelerine izin verir. Bu tutum sonucunda takipçiler daha da güçlenir ve güven duygularında bir artış gerçekleşir.
- Hizmet: Hizmet boyutu liderin şahsi menfaatlerini daima takipçilerinin ihtiyaçlarının gerisinde tutması durumunu ifade eder. Greenleaf da hizmetkar liderin hizmet etme eylemi için sorumluluk duygusunu taşıması gerektiğini ifade etmiştir.

#### 1.2.5.3. Laub'un Hizmetkar Liderlik Modeli

Hizmetkar liderlik yaklaşımını diğer liderlik yaklaşımlarının üstünde ve ötesinde gören Laub'a (1999) göre bu liderlik biçimi takipçiler ile daha derin ilişkiler oluşturması ve liderin sahip olduğu kişilik ile içsel unsurlar dolayısıyla diğer liderlik yaklaşımlarından daha karmaşık bir yapı teşkil etmektedir (Ekinci, 2015). Laub (1999) Spears'ın Greenleaf'in yazılarını incelemesi neticesinde ortaya koymuş

olduğu hizmetkar liderin 10 özelliğini 6 esas unsur olarak beyan etmiştir (Duyan ve Van Dierendonck, 2014; Topaktaş, 2020):

- İnsanlara değer göstermek, başkalarını herhangi bir ön yargıya sahip olmadan değerli olarak görmek ve bu bakış ačíısıyla hizmet etmek anlamına gelmektedir.
- İnsanları geliştirmek, liderin takipçilerinin gelişim gösterebilecekleri uygun ortamlar hazırlayıp lazım olan motivasyonu sağlamasıdır.
- Topluluk oluşturmak, liderin takipçilerle kuvvetli ilişkiler kurabilmesi ve bu sayede güçlü bir iş birliği meydana getirmesidir.
- Güvenirlik ve doğruluk sergilemek, liderin takipçilerinden öğrenmeye açık olması, onlara hesap verebilir, açık olmanın yanında özgünlüğu yakalayabilmesidir.
- Liderlik yapmak, liderin takipçilerine hedef gösterip bu hedefe yönelik inisiyatifler almanın yanında öngörülü olabilmesidir.
- Liderliği paylaşmak, güç paylaşımı olarak da ifade edilmekle beraber liderin takipçilerini karar verme sürecine dahil etmesini ifade eder.

#### 1.2.5.4. Russel ve Stone'un Hizmetkar Liderlik Modeli

Russell ve Stone yapmış oldukları kapsamlı bir literatür çalışması neticesinde hizmetkar liderliğe ait dokuz işlevsel özellik ile buna eşlik eden on bir özelliği ortaya koymuşlardır (Akdöl, 2015; Bakan ve Doğan, 2012). Literatürde hizmetkar liderlerin sahip oldukları özellikler şu şekilde sıralanmıştır (Russell, 2001): Vizyon, güvenilirlik, güven, hizmet, modelleme, öncü olma, başkalarının takdiri, güçlendirme. Russel (2001) hizmetkar liderin özelliklerine dair şu ifadelerde bulunmuştur:

- Hizmetkar lider başkalarını takdir ederek onlara değer verdiğini göstermekle beraber bu davranışıyla onları onurlandırarak saygı duyduğunu ifade etmiş olur.
- Hizmetkar liderin ortaya koymuş olduğu başkalarının çıkarlarını öncelik olarak görme davranışı empatiyi yansıtmakla beraber yine bu davranış takipçilerde bir güven duygusunun gelişmesini sağlamaktadır.

- Hizmetkar lider takipçilerine inanmanın yanında onları cesaretlendirmekle beraber aynı zamanda takipçilerini dinleyerek onlara saygı gösterir ve onları takdir eder.
- Takipçilerinin yeteneklerine kabiliyetlerine saygı duyan hizmetkar lider onların yeteneklerini kullanmalarını sağlamanın yanında güç paylaşımı yapabilmeleri adına gerekli adımları atar. Bunun yanında hizmetkar liderler gerektiği zaman yetki ve sorumluluklarını takipçileri ile paylaşırlar.

### **1.2.6. Hizmetkar Liderliğe Dair Yapılan Araştırmalar**

Hizmetkar liderlik kavramına yönelik yapılan pek çok araştırma mevcuttur. Bu başlık altında hizmetkar liderliğe dair yurt içi ve yurt dışında yapılan çalışmalardan örnekler sunulacaktır.

Mittal ve Dorfman (2012) GLOBE (Küresel Liderlik ve Örgütsel Davranış Etkinliği) araştırma programının 180 sosyal bilimci ile yaklaşık 17.000 orta düzey yöneticiden elde ettiği verileri kullanarak toplumların sahip olduğu kültürel değerler ile hizmetkar liderlik boyutları arasındaki ilişkiyi ortaya koyacak bir çalışmayı gerçekleştirmişlerdir. Sendjaya ve Pekerti (2010) tarafından Endonezya'da bulunan eğitim kurumlarında görev yapan yönetici ve öğretim görevlileri kademesi üzerinde hizmetkar liderlik davranışlarının örgütsel güveni ne ölçüde etkilediğini tespit etmek amacıyla bir çalışma gerçekleştirilmiştir. Çin'de yapılan diğer bir araştırma ise örneklem bakımından farklı olmakla birlikte konu itibarıyla araştırma ile örtüşmektedir. Bu çalışmada Miao, Nowman, Schwarz ve Xu (2014) 2011 yılında kamu kuruluşlarında görev yapan 239 kişilik bir örneklem grubu üzerinde çalışma gerçekleştirmişlerdir. Ortaya konan bu çalışmada hizmetkar liderliğin örgütsel bağlılığa olan etkisinde güvene dayalı mekanizmalar incelemeye tabi tutulmuştur. Bu çalışmalara ek olarak Laub (1999) doktora tezinde liderlik özelliklerine dair bir çalışma gerçekleştirmiş ve faktör analizi sonucunda altı alt boyutu ortaya koymuştur.

Yurt içinde de hizmetkar liderlik kavramına yönelik çalışmalar bulunmaktadır. Özkan (2021) bu kavrama yönelik İstanbul il merkezinde yer alan 22 özel eğitim

kurumunda 2019-220 eğitim-öğretim yılında görev yapan 277 öğretmen üzerinde yaptığı çalışmada öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ile özerkliklerinin yöneticilerin hizmetkar liderlik davranışlarına yönelik algıları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Temiz (2016) da bu alana yönelik öğretmen görüşleri çerçevesinde ilkökul yöneticilerinin sahip olması gereken hizmetkar liderlik özelliklerini belirlemek amacıyla 2015-2016 eğitim-öğretim yılında Şanlıurfa merkez ilçelerindeki ilkökullarda görev yapmakta olan 10 öğretmenle nitel bir araştırma gerçekleştirmiştir. Türkmen (2016) ise okul yöneticilerinin hizmetkar liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılığı üzerindeki etkisini ortaya koymak amacıyla 431 kişilik bir örneklem grubuna yönelik araştırma yapmıştır. Literatürde başka araştırmalar da mevcuttur. Literatür taraması yapıldığında bu alanda Çok (2014), Balay, Ahmet ve Yılmaz (2014), Ünal (2020) ve Ünsal (2018)'in çalışmaları görülmektedir.

### 1.3. ÖRGÜTSEL ADALET

Çalışmanın bu bölümünde insanlık için ziyadesiyle önem arz eden adalet olgusu ve adalet kavramının örgütsel yaşamdaki karşılığı olan örgütsel adalet kavramı alt boyutları ile birlikte ele alınacaktır. Bunun yanında örgütsel adaletin etkileşim içerisinde bulunduğu diğer unsurlar, bu alanda ortaya atılmış teoriler ve bu alanda yapılmış çeşitli çalışmalara dair bilgiler yer alacaktır.

#### 1.3.1. Adalet

TDK tarafından “hak ve hukuka uygunluk, hakkı gözetme, herkese hakkı olanı verme ve doğruluk” anlamları taşıdığı ifade edilen adalet kavramı insanlık açısından ziyadesiyle önem arz eden bir mesele olduğu itibarıyla eski çağlardan günümüze kadar tartışılmalı bir olgudur (TDK, 2021; Ercan, 2019; Taşkiran, 2011). Adalet kelimesi Arapça kökenli bir kelime olup “eş, benzer, orta yol, istikamet ve bir şeyin karşılığı” manalarını taşıyan “adl” kelimesinden türetilmiş bir kelimedir (Çağrı, 1988). Adalet kavramının İngilizce karşılığı olan “justice” kelimesi ise bir sistemin doğru ve düzgün bir biçimde işleyebilmesi adına gerekli olan uygulamaların yapılması manasına gelen “just” kökünden türetilmiştir (İçerli, 2010).

Tartışılma süreci çok eskilere dayanmasına rağmen karmaşıklığı dolayısıyla günümüzde dahi adalet kavramının tanımı üzerinde ortak bir neticeye varılamamıştır (Çeçen, 2020). Ortaya çıkışı itibariyle felsefe tarihi ile eşdeğer bir geçmişe sahip olduğu bilinmekle beraber genel olarak hukuk ve eşitlik kavramlarıyla aynı manada kullanılagelen adalet üzerine birçok tanımlama yapılmıştır (Altinkurt, 2017). Adalet insanlık için önem arz etmesi ve toplum hayatının temel taşı olması sebebiyle birçok bilim dalı tarafından ziyadesiyle rağbet görmüştür (Çolak ve Erdost, 2004). Bu kavrama dair sosyal bilimcilerin yapmış olduğu çalışmaların yanında birçok ünlü filozof da çeşitli tanımlamalarda bulunmuşlardır. Kavram antik çağlardan günümüze kadar birçok şekilde tanımlanmış ve üzerinde birçok fikir yürütülmüştür. (Sağbaş, 2020; Şenol, 2019; Budak, Tolay, Sezgin, Arpacı ve Aksu, 2018). Birçok filozofun ilgilenmiş olduğu bu kavram üzerinde ilk sistematik değerlendirmeyi ortaya koyan Platon, adaleti devletlerin ve insanın esas hareket noktası olarak kabul etmenin yanında insanın en yüksek erdemleri içerisinde zikretmektedir. Bununla beraber adaletin kişinin yeteneklerine bağlı olarak gerçekleştirilmesi gereken görevleri gerçekleştirilmesi tanımını yapmış ve adaleti devlette bulunan adalet ve bireysel adalet olarak iki kısma ayırmıştır (Greenberg ve Bies, 1992; Budak, Tolay, Sezgin, Arpacı ve Aksu, 2018; Altinkurt, 2017). Aristoteles de adalet kavramının kendisinin zıttı olan adaletsizlik ile yeterince açıklanabileceğini ifade etmekle beraber toplum adaletinin temel olarak ekonomik düzende yer aldığını ifade etmiş ve dağıtıcı adalet içerisinde orantılı eşitlik ilkesi üzerinde durmuştur. Toplum içerisinde var olan statüler dolayısıyla adalet anlayışının da farklı olacağını varsaymıştır (Ercan, 2019; Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010; Altinkurt, 2017). Bununla beraber toplum üzerinde çalışmalar yürüten John Rawls' da adalet kavramına gerekli önemi yükleyerek sosyal müesseselerin sahip olması gereken ilk erdem olarak beyan etmiştir (İçerli, 2010; Arman, 2015). Bütün bu tanımlamaların yanında unutulmamalıdır ki adalet olgusu bir yönüyle insan davranışlarını çeşitli unsurlara göre tanımlaması itibariyle din ve ahlak kuralları ile de ilişki içerisinde (Titrek, 2009). Bu ilişkiye örnek olarak İslam dinine bakılacak olursa İslam dininin kutsal kitabında sıklıkla zikredilen adalet olgusunun dinin vecibeleri ve ibadet kadar önemli olduğu hatta bütün ilahi dinlerin adaletin hâkim

olmasını sağlamaya yönelik gönderildiği anlayışının bulunduğu görülecektir (Budak, Tolay, Sezgin, Arpacı ve Aksu, 2018).

Hak kavramıyla kullanılagelen adalet, hak sahiplerine haklarının teslim edilmesi manasını ifade etmenin yanında eşitlik, karşılıklılık rasyonellik olmak üzere üç unsuru barındırmaktadır (Uslu, 2021; Şenol, 2019; Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010; Budak, Tolay, Sezgin, Arpacı ve Aksu, 2018):

- Eşitlik: Bu kavram adalet kavramı ile kullanılmakla birlikte aynı anlamı taşımamaktadır. Yapılan eşitlik uygulamaları adil olma özelliğini taşımayabilmektedir. Adaletten ayrı bir mana taşıyan eşitlik kavramı kişiler arası farklılıkları esas alan bir dağıtım unsuru olan “nisbi eşitlik” ve kişiler arası farklılıkların dikkate alınmadan dağıtımın gerçekleştirildiği “mutlak eşitlik” olmak üzere iki kısma ayrılmaktadır.
- Karşılıklılık: Sosyal hayatta değişim ilişkisi bağlamında yer alan toplumsal, ekonomik ve şahsi ilişkiler içerisinde bireyin değişim yaptığı unsurlarda bir eşitliği olması gerekmektedir. Kişinin algısına dayanması itibariyle göreceli bir adalet anlayışına sebep olmaktadır. Farklı bir biçimde ifade edersek kişi yaptığı değişim sonucunda ortaya koymuş olduğu emeğin tam olarak karşılığını almadığına dair bir algı geliştirebilir.
- Rasyonellik: Adaletle dair uygulamalarda önceden oluşturulmuş bir prosedürün bulunması ve uygulamaların keyfi olmaktan ziyade bu prosedürler dahilinde yerine getirilmesi anlamını taşımaktadır. Bu unsurun asıl amacı kişisel değerlendirme ve uygulamaların önüne geçerek her şeyin kural ve kaidelerce yapılmasını temin etmektir.

### 1.3.2. Örgütsel Adalet

Toplum ve insan yaşamında önemli bir konumda yer alan örgütler için son zamanlarda teknik ve daha birçok alanda değişim yaşanmasına rağmen örgütlerin esas konumunda bulunmakla beraber ziyadesiyle önem arz eden unsur insan kaynakları olmaktadır (Uslu, 2021). Örgütler belirli bir amaca hizmet etmek gayesiyle ortaya çıkmaları sebebiyle bu gayeye hizmet edebilmeleri için diğer bütün

unsurların yanında örgütün sosyal yönünü oluşturan insan faktörünün de bunlarla uyumlu olması sağlıklı bir işleyiş için gerekmektedir (Çarıkçı ve Küçükeşmen, 2018). Günümüzde uluslararası çapta yaşanan değişimler neticesinde zaten önem arz eden bu kavram ziyadesiyle dikkat edilmesi gereken bir konuma gelmiştir. Dolayısıyla örgütler insan kaynaklarına gerekli önemi göstermeli ve insan kaynaklarını etkileyen çeşitli unsurları dikkate almalıdır (Uslu, 2021; Çarıkçı ve Küçükeşmen, 2018). Bu önemli unsurlardan birisi de insanların bir arada buldukları ortamlarda uyumlu bir biçimde yaşayabilmesi için gerekli olan ve bireylerin sosyal hayattaki bütün ilişkilerinde arayış içerisinde oldukları adalet kavramıdır (İyigün, 2012). Yapılan çalışmalar neticesinde araştırmacılar adalet olgusunun toplumun her alanında (politik, ekonomik, eğitim ve sosyal) temel teşkil ettiği konusunda ortak bir düşünceye sahip olmuşlardır (Greenberg ve Bies, 1992; Uğurlu ve Üstüner, 2011). Bireylerin toplum içerisinde buldukları her alanda adalete dair bir bekleyişe sahip olmaları sebebiyle bu kavram üzerinde çoklukla çalışmalar yapılmakta ve sonuç olarak örgütsel davranış yönüyle ilgili incelemeler de gerçekleştirilmektedir (Taşkıran, 2011).

Tarihin her döneminde toplu yaşamın bulunduğu her zamanda araştırmacılar tabii olarak sosyal adalet kavramıyla ilgilenmiş günümüzde ise bu kavram organizasyon ile örgütlere uyarlanarak örgütsel adalet kavramı geliştirilmiştir (Bal, 2014; Özdere, 2018). Esasında Adams'ın eşitlik teorisine ve Homans'ın Dağıtım Adaleti kuramına dayanan bu kavramı literatürde ilk olarak Greenberg(1987), kullanmış ve üzerinde birçok tanımlama yapılmaya çalışılmıştır (Önder ve Ateş, 2017; Özdere, 2018; Altınkurt, 2017). Greenberg (1990), bu kavramı örgüt bünyesindeki üyelerin organizasyondaki adalete dair algısı ve bu duruma gösterdikleri tepki olarak tanımlamaya kavuşturmuştur. Moorman' a göre örgütsel adalet organizasyon ve çalışma alanlarıyla doğrudan ilişkili olan adaleti açıklayan bir kavramdır (Arman, 2015). Beugre' nin tanımına göre de örgütsel adalet organizasyon dahilinde gerçekleştirilen bütün sosyal ve maddi değişimlerin yanında bireyin örgüt içerisindeki yönetim ve çalışma arkadaşlarıyla olan ilişkisini kapsamaktadır (Doğan, 2018). Diğer bir ifadeyle de bu kavram bireylerin örgüt içerisindeki adalete dair

algılarını ifade etmekle beraber bu algının örgüt için ne gibi neticelere nasıl sebebiyet vereceğini ifade eden bir kavramdır (Şahin ve Kavas, 2016).

Adalet kavramının örgüt bağlamındaki anlamını ifade eden “örgütsel adalet” örgüt davranışlarını anlamada anahtar rolü taşımanın yanında bu kavram günümüzde ciddi oranda bir gelişim göstererek örgüt hayatının bütün yönleriyle ilgili bir hale gelmiştir (Al-Zu’bi, 2010; Elma, 2013). Bu kavram daha ziyade örgüt içerisindeki bireyin algıladığı adaleti tanımlamakla beraber organizasyonun etkililiği ile verimliliğinin artış göstermesi bakımından önemli bir konumda bulunmaktadır çünkü kendisine karşı adil davranışlar sergilendiği algısına sahip bir bireyin organizasyonel hedeflere ulaşmaya yönelik olumlu davranışlar sergilemesi beklenmektedir. (Özdere, 2018). Diğer bir ifadeyle astlar liderin adil olduğunu hissettikleri ve buna dair olumlu bir adalet algısına sahip olduklarında örgüt için faydalı alışverişler gerçekleştireceklerdir (Erkutlu, 2011). Örgütsel adalet algısının bireyin işe olan bağlılığı, işten elde ettiği doyum ile gösterdiği performans gibi alanlarda etkili olduğu düşünüldüğü zaman organizasyon hedeflerin ulaşmada ne denli kıymet ifade ettiği ortaya çıkmaktadır. Bir örgütte örgütsel adaletin az olması durumunda genel olarak bireyin sahip olduğu değerler ile örgüte ait değerler birbiriyle uyumlanmamakta ve sonuç olarak örgütten ayrıma eğilimi artmaktadır. Bulunduğu organizasyonun adaletsiz olduğu sonucuna varan bir örgüt üyesinin örgütsel bağlılığı, iş tatmini ve motivasyonu zarar görmektedir (Şahin ve Kavas, 2016). Bütün örgütler adalet olgusuna sahip olsa da bu kavramın gündeme gelmesi genellikle bir adaletsizlik durumunun yaşanması ile olmaktadır. Zikredilen adaletsizlik durumunu şu vakıalar etkileyebilmektedir (Titrek, 2009; Budak, Tolay, Sezgin, Arpacı ve Aksu, 2018):

- Bireyin sonuç olarak beklenmeyen bir kazanımı elde etmesi durumudur. Burada organizasyonun çoğunluğu beklenen kazanımları elde etmişse işlemlerin adaletli olup olmamasının bir önemi bulunmamaktadır.
- Değişim yaşandığı zaman örgüt bireylerinde bu değişimlerin kendilerini ne yönde etkileyeceğine dair olan kaygıları dolayısıyla adalet kaygıları da artmaktadır.

- Kaynakların yeterli olmaması durumunda bireylerde adalet kaygısı artış göstermektedir. Kaynakların yeterli bir miktarda bulunması durumunda ise kaynaklardan yararlanma noktasında bir endişe olmadığı için herhangi bir kaygı gündeme gelmez.
- Kişilerin örgüt dahilindeki yetkilerinin farklı olması ve bu yetkilerin getirdiği güç dağılımının ödüllere olan etkisi.

Bireyler her ne kadar elde edilen kazanımların eşit bir surette dağıtılmasını bekliyor olsalar da örgütsel adalet algısı sadece çıktılarını kapsamamaktadır. Çıktıların yanında prosedürler, bu prosedürlerin uygulanma biçimi ve bireyler arasında var olan etkileşimi de kapsamaktadır (Uğurlu ve Üstüner, 2011). Bireylerin örgüt adına edinmiş oldukları adalet algısını ifade eden örgütsel adalet kavramı ile ilgili çalışmalar yapan araştırmacılar, örgütsel adaletin boyutlara ayrılması meselesinde ortak bir anlayış ortaya koyarak bu alt boyutları dağıtım adaleti, etkileşim adaleti ve son olarak da prosedür adaleti biçiminde üç kısma ayırmışlardır (Wang, Liao, Xia ve Chang, 2010; Buluç ve Güneş, 2014; Greenberg ve Bies, 1992). İfade edilen boyutlardan dağıtım adaleti bireylerin sonuç olarak elde edeceği terfi, ücreti, görev, ceza ve alınan kararlar gibi kazanımları kapsamaktayken prosedürel adalet ise kararların verilmesinde gerçekleşen süreçleri diğer bir ifadeyle kararlardan daha fazla kararlara nasıl varıldığıyla ilgilenmektedir. Örgütün sosyal ve insanî yönüne odaklanan etkileşim adaleti ise kişiler arası ilişkileri tanımlamakta ve kararların uygulanması sürecinde bireye yapılan muameleyi dikkate almaktadır (Önder ve Ateş, 2017).

Araştırmacıların örgütsel adalet üzerinde yaptığı çalışmalarda iş performansının örgütsel adalet ile olan ilişkisi esas teşkil etmiştir. Adams tarafından ortaya konan eşitlik teorisince de birey katkılarına karşılık yeterli bir sonuç alamadığı zaman performansında değişiklik yapabilecektir. Cohen-Charash ve Spector'un (2001) yapmış olduğu performans ile örgütsel adalet arasındaki ilişkiye yönelik çalışmada bireyin göstermiş olduğu iş performansının prosedür adaleti ile daha fazla ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Aynı zamanda Allen ve Meyer (1996) örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında kuvvetli ilişkilerin bulunduğunu ifade etmiştir (Wang, Liao, Xia ve Chang, 2010). Örgüt ile ilgili bir başka unsur olan örgütsel vatandaşlık ile

örgütsel adalet ilişkisine dair 90'lı yıllar ve 2000'li yıllarda yapılan çalışmalar neticesinde yukarıda zikredilen iki unsur arasında kuvvetli bağlar bulunduğu tespit edilmiştir (Erkutlu, 2011).

#### 1.3.2.1. Örgütsel Adaletin Boyutları

Örgütsel adalet ile ilgili çalışmalar genel olarak dağıtım adaleti, etkileşim adaleti ve prosedür adaleti olmak üzere üç kısım üzerinde yoğunlaşmıştır (Greenberg ve Bies, 1992). Dağıtım adaleti daha ziyade örgüt çalışmasının neticesinde ortaya çıkan sonuçların dağıtımına odaklanırken prosedür adaleti ise bu sonuçlara uzanan süreç içerisinde yer almakta olan prosedürler ile daha fazla ilgilenmekte ve son olarak etkileşim adaleti bunların yanında örgütte gerçekleşen bütün uygulama süreçlerinin kişiler arası boyutuyla alakadardır (Wang, Liao, Xia ve Chang, 2010).

**Tablo 1.1.** Cropanzano, R. Bowen D. E. Ve Gilliland S. W. (2007). Management of Organizational Justice. Academy Of Management Perspectives, 21(4), 34-38.

<b>Dağıtım Adaleti:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Çalışanlar örgüte yaptıkları katkılar dikkate alınarak ödüllendirilir.</li><li>• Her bir örgüt üyesine genel manada birbirine yakın ödüller verilir.</li><li>• Bireylerin şahsi ihtiyaçlarına göre bir dağıtım gerçekleştirilmesidir.</li></ul>
<b>Prosedür Adaleti:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Bütün örgüt üyelerine süreç içerisinde aynı şekilde muamele gösterilir.</li><li>• Grup veya bireylere hiçbir şekilde diğerlerinden farklı olarak önyargılı bir biçimde muamele edilmez.</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"><li>• Süreç dahilinde verilen kararların dayandığı bilgiler doğru olmalıdır.</li><li>• Organizasyon üyelerinin karar alma sürecine dahil olmaları önem arz etmektedir.</li><li>• Örgüt içerisindeki bireylerin verilen kararlara itiraz etme hakkı bulunmalıdır.</li><li>• Kararlar alınırken ve prosedürler belirlenirken etik değerlere riayet edilmesi gerekmektedir.</li></ul>
<b>Etkileşimsel Adalet:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kişiler arası adalet olarak ifade edilmekle beraber prosedürlerin uygulanması sürecinde bireylere saygılı, nezakete uygun ve itibar göstererek davranılmasıdır.</li><li>• Bilgi adaleti biçiminde bir karşılığı bulunan bu kavram dahilinde süreç içerisinde bireyleri ilgilendiren durumlarda gerekli ölçüde bilgi paylaşımı yapılması gerekmektedir.</li></ul>

### ***1.3.2.1.1. Dağıtım Adaleti***

Dağıtım adaleti Adams'ın (1965) Eşitlik Teorisi ve Rawls'ın (1999) Adalet Teorisi' ne dayanmaktadır. Adams (1965)' in geliştirmiş olduğu ve dağıtım adaleti konusundaki en etkili kavramsallaştırma unvanını taşıyan "eşitlik teorisi" bireylerin dağıtım adaletine yönelik bir yargı elde edebilmek için daha önceden öğrenmiş olduğu bilgileri referans olarak kullandığını ifade eder (Greenberg, 2011; Yavuz, 2010). Eşitlik teorisince birey örgüte yaptığı katkı miktarı ile örgütten elde etmiş olduğu kazanımları birbiriyle kıyaslama yoluna gider. Yapılan kıyaslama sonucunda girdilerin çıktılardan yani yapılan katkının elde edilen kazanımdan daha

fazla olduğu sonucuna varılması durumunda bir eşitsizlik ortaya çıkar dolayısıyla birey girdi ve çıktıları çeşitli yöntemler kullanarak eşitlemeye çalışır (Greenberg, 1990; Cohen 1987).

Dağıtım adaletinin odaklandığı asıl nokta örgüt içerisinde elde edilen her türlü kazanımın bireyler arasında paylaşılma durumudur (Yavuz, 2010). Dağıtım adaleti bireyin örgüt dahilinde elde etmiş olduğu kazanımlara dair grup içerisinde bulunan diğer üyeler ile kıyaslama yapması neticesinde oluşan adalet algısını tarif etmektedir. Dağıtım adaletinin gerçekleşmemesi ve bireylerde bir adaletsizlik algısı oluşması durumunda bireyler üzerinde bir gerilim meydana gelmekte dolayısıyla grup üyeleri bu gerilimi kendi yöntemlerince ortadan kaldırmaya çalışmaktadırlar (Al-Zu'bi, 2010). Araştırmacılar dağıtım adaletini tanımlarken genellikle soyut ya da somut olmak üzere bir mükafatın adil bir biçimde dağıtımını anlamını taşıyan cümleler sarf ederler (Greenberg, 2011). Kısa bir ifadeyle dağıtım adaleti bireyin elde ettiği kazanımın hakkaniyetine dair sahip olduğu adalet algısını tanımlamakta bunun yanında tanımda zikredilen kazanımlar ise terfiler, ödüller, cezalar, mallar, hizmetler ve görevler gibi grup dahilinde ortaya çıkan bütün çıktıları kapsamaktadır (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010).

Dağıtım adaletine göre kendi lehlerinde gerçekleşen bir eşitsizlik durumunda bireyler örgüte yapmış oldukları girdi miktarını artırarak bu eşitsizliğe bir haklılık kazandırmaya çalışmakta bununla birlikte aleyhte bir eşitsizlik olması durumunda ise şu davranışları sergilemektedir (Ünler ve Gürel, 2015):

- Kendisinden fazla kazanım elde eden grup üyelerinin bu kazancını haklı çıkarmaya yönelik bir malumat bulmaya çalışmak.
- Elde ettiği kazanıma nazaran yapmış olduğu girdi miktarında düzenleme gerçekleştirmek.
- Kendi kazanımına ve girdisine denk kıyas yapabileceği bir grup üyesini bulmaya çalışmak.
- Sonuç olarak çalıştığı organizasyonu değiştirmek.

Leventhal (1976) ile Deutsch (1975-1985)' un Adams'ın teorisinden yola çıkarak ortaya koydukları üç dağıtım kuralı bulunmaktadır (Folger ve

Cropanzano, 1998; Çolak ve Erdost Çolak, 2004; Budak, Tolay, Sezgin, Arpacı ve Aksu, 2018; Arpacı ve Arman, 2016).

- Eşitlik: Bu kurala göre bireyler örgüte yaptıkları katkılardan bağımsız olarak eşit miktarda kazanımlar elde ederler. Grup üyelerine eşit miktarda değer verildiğini göstermesi dolayısıyla sosyal bütünleşmeye olumlu katkıda bulunur. Hedeflenen durum organizasyonda yer alan bireylerin birbiriyle uyumlu olmasını tesis etmekse eşitlik kaidelerinin uygulanması isabetli olacaktır.
- Adalet: İhtiyaç ve eşitlik kurallarından farklı olarak bu dağıtım kaidelerince kazanımlar örgüt üyelerine bireylerin gerçekleştirdiği katkı miktarınca eşit temelli bir biçimde yapılır. Üretkenliğin hedeflendiği organizasyonlar için bu kaidelerin uygulanması uygun görünmektedir.
- İhtiyaç: Çalışanların gereksinimlerinin dağıtımda belirleyici rol oynadığı bu kurala göre dağıtım bireyin katkılarına göre değil ihtiyaçlarına göre yapılmaktadır. Amaç şanssız olan organizasyon üyelerinin gereksinimlerini temin etmekse bu dağıtım kuralının tercih edilmesi gerekmektedir.

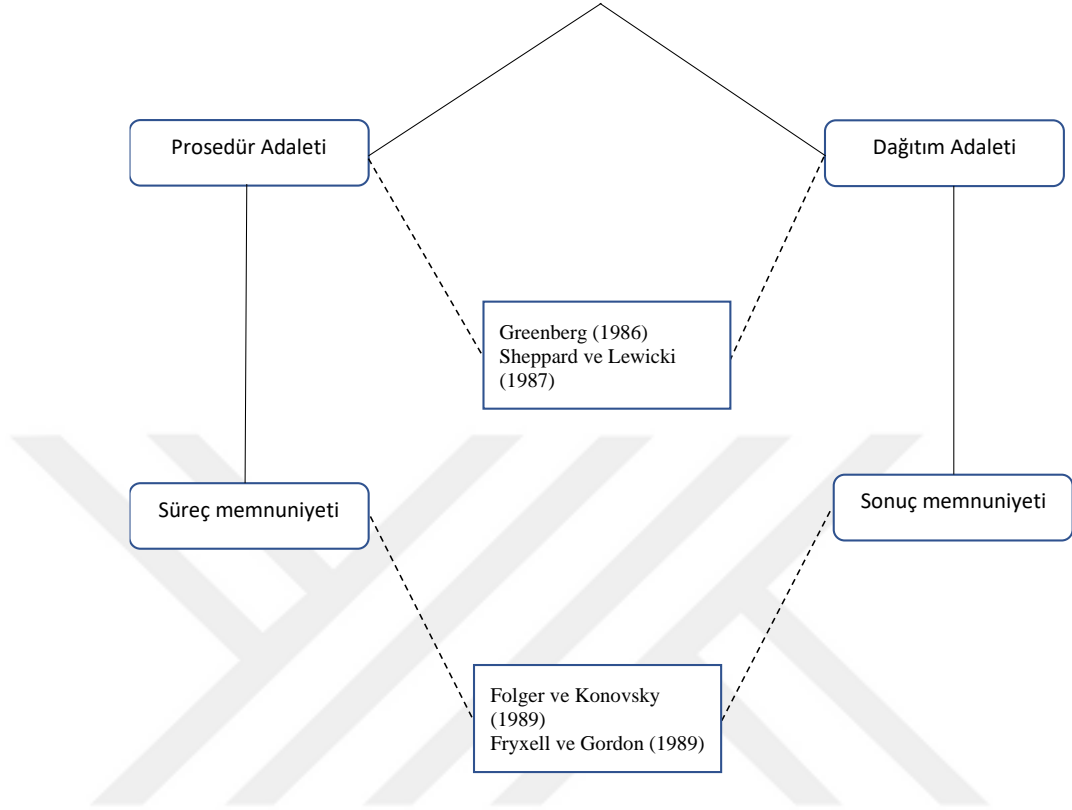
Örgütsel adalet konusunda ortaya atılan çalışmalardan Adams ve Leventhal tarafından ileri sürülen yaklaşımların her ikisi de daha ziyade elde edilen çıktıların bireyler arasında dağıtımının biçimine odaklanması sebebiyle dağıtım adaleti kapsamında değerlendirilmektedir (Greenberg, 1990). Bu adalet türünün örgütsel adalet yazınına çokça katkıda bulunmasına rağmen bu adalet türü sonuç ve kazanımların dağıtımını odaklı olması dolayısıyla dar bir çerçeveye sahip olduğu yönüyle eleştiriye tabi tutulmuştur (Greenberg, 2011). Dağıtım adaleti yaklaşımının sonuç odaklı olması ve süreçleri yeterince iyi açıklayamaması dolayısıyla yeni bir adalet türü olan prosedür adaletine dair ilgi gitgide artmaya başlamıştır (Erdost ve Çolak, 2004; Greenberg, 2011).

#### ***1.3.2.1.2. Prosedür Adaleti***

Thibaut ve Waker'in 1970' li yılların başında yapmış olduğu çalışmalar sonuç olarak prosedür adaleti yaklaşımının gelişmesine sebebiyet vermiştir. Bu araştırmacılar insanların verilen kararların yanında kararların verildiği

prosedürlerin adaletli olup olmadığından etkilendiğini ileri sürmüştür (Greenberg, 1990; Tyler, 1989). Thibaut ve Walker' in hukuk alanında prosedür adaletine dair yapmış olduğu çalışmalardan sonra prosedür adaleti kavramını örgüt ve organizasyonlara dair ilk uyarlamasını yapan araştırmacılar Folger ve Greenberg (1985) olmuştur (Özen, 2002). Thibaut ve Walker' in prosedür adaleti kavramını ortaya koymasından sonra bu alanda önemli derecede araştırmalar gerçekleştirilmiş ve bu araştırmacıların prosedür adaletine dair ileri sürdüğü iddialar büyük çapta doğruluk kazanmıştır (Tyler, 1994). Yapılan çalışmalar neticesinde örgüt üyelerinin yalnızca sonuçlarının adilliklerinden değil aynı zamanda süreçlerin adilliklerinden etkilendiği sonucu ortaya çıkmıştır (Erdost ve Çolak, 2004). Dağıtım adaletinden farklı olarak sürecin adalet üzerinde etkili olduğunu ifade eden bu adalet yaklaşımına göre kararların verilme aşamasında kural ve kaidelerin adaletli olması neticesinde örgüt üyeleri daha da memnun olacak dolayısıyla örgüt ile ilgili tutumları da olumlu olacaktır (Al-Zu'bi, 2010).

Bu adalet yaklaşımı, organizasyonla birlikte yapılan çalışmaların neticesinde elde edilen kazanımlardan ziyade bu kazanımların hangi kural ve kaideler yani ne tür prosedürler dahilinde elde edildiği ile ilgilenmektedir (Palaiologos, Papazekos ve Panayotopoulou, 2011). Bu adalet türünün en genel bir ifadeyle açıklamak gerekirse prosedürel adalet dağıtım kararlarının nasıl verildiğini ifade etmektedir (Konovsky, 2000). Bu yaklaşım bireylerde oluşan adalet algısı üzerinde prosedürel sürecin etkisinin bulunduğunu ve prosedürlerin bu konuda öncelik arz ettiğini ifade etmenin yanında bireylerin kararlara dair verdiği tepkilerin bu süreç ile önemli ölçüde ilgili olduğunu savunur (Kim ve Mauborgne, 1991). Özetle ifade etmek gerekirse prosedür adaletinin bireylerin kararlara uyma isteğini olumlu yönde etkileyebildiği ölçüde bu alanda yaşanacak bir adaletsizlik durumunun da bu uyumun devamlılığı üzerinde etkisinin olacağı düşünülmektedir (Murphy ve Tyler, 2008).



**Şekil 1.6.** Prosedür Adaleti ile Dağıtım Adaletinin Kavramsallaştırılması (Greenberg, 1990).

Leventhal (1980), prosedür adaletinin sağlanmasına yönelik şu altı şartın önem arz ettiğini ifade etmiştir. Aynı zamanda araştırmacılar Leventhal' in ortaya koymuş olduğu bu altı kuralı desteklemiştir (Greenberg,2011; Erdost ve Çolak, 2004; Elma, 2013):

- Tutarlılık: Uygulanan prosedürlerin zaman ve kişiler ayrımı olmadan tutarlılığa sahip olmasıdır.
- Önyargı: Prosedürlerin şahsi menfaat ve kişisel yorumlardan uzak kalması gerektiğini ifade eder.
- Doğruluk: Prosedürlerin dayandığı bilgilerin geçerliliğe sahip olması durumunu tanımlar.
- Düzeltilebilirlik: Verilen kararların değiştirilebilir olması ve geri alınabilir olması gerekmektedir.

- Temsiliyet: Oluşturulan prosedürün uygulanacağı bireyleri yansıtmaya kapasitesinin bulunması gerekmektedir.
- Etik: Prosedüre maruz kalacak bireylerin ahlaki ve etik ilkelerine uygunluğunun bulunmasıdır.

Bireyler örgüt dahilindeki karar alma sürecinin bir parçası olmak isterler ve bu şekilde adalet algılarında olumlu bir değişim gerçekleştirebilmektedir (Yavuz, 2010). Yapılan çalışmalar prosedür adaletinin bireyler tarafından istenen ve onaylanan bir durum olduğunu bununla birlikte prosedür adaleti ile bireyin gösterdiği performans arasında anlamlı ilişkilerin bulunduğu sunucunu ortaya koymuştur (Greenberg, 2011; Elma, 2013). Bununla birlikte örgütsel adaletin dağıtım adaleti ile sınırlı olamayacağı tartışıldıktan ve ardından ortaya prosedür adaleti konulduktan sonra araştırmacıların odağında yeni bir olgu olarak kişiler arası etkileşim önemli bir yer tutmuştur (Greenberg, 2011). Bireyler için zikredilen bu iki adalet türünün yanında süreç içerisinde kişilere gösterilen muamelelerin de adalet algısı üzerinde önemli ölçüde etkisi bulunmaktadır (Palaiologos, Papazekos ve Panayotopoulou, 2011).

#### ***1.3.2.1.3. Etkileşim Adaleti***

İlk olarak Bies ve Moag (1996) bireylerin adalet algısının sadece prosedür ve dağıtım adaletinden ibaret olmadığını, kararların uygulanması sürecinde bunların ifade ediliş biçiminden de etkilendiği fikrini ortaya atmıştır (Greenberg, 2011). Etkileşim adaleti süreç ve kazanımların dağıtımından ziyade uygulayıcıların bu uygulamalar esnasında ortaya koymuş oldukları davranış ve tutumlar ile ilgilidir (Elma, 2013). Diğer bir ifadeyle bu kavram süreç içerisinde gerçekleştirilen iletişimin kalitesini tanımlamaktadır (Çolak ve Erdost, 2004). Etkileşim adaletinin esasında uygulamaların gerçekleştirildiği sırada bireye gösterilen saygı, nezaket ve adalet dolayısıyla bütün muameleler yer almaktadır (Yavuz, 2010; Buluç ve Güneş, 2014). Dolayısıyla etkileşim adaleti neyin söylendiği değil o şeyin nasıl söylendiği hususuyla ilgili bir boyut olma özelliğini taşımaktadır (Altinkurt, 2017). Bu yaklaşımı ilk olarak ileri süren Bies ve Moag (1986) etkileşimsel adaletle dair “gerekçeleştirme, doğruluk, saygı ve nezaket (sorulan soruların uygunluğu) olmak üzere dört kriter belirlemişlerdir (Collquitt, 2001; Ünler ve Gürel, 2015):

- Doğruluk: Bireylerin hangi koşullar olursa olsun örgütün gerçekleşen olay veya durumları doğru ve açık bir şekilde kendilerine sunmasına dair beklentileri mevcuttur “açık yüreklilik”. Örgüt dahilindeki bireylerin kandırılmaması organizasyondaki adalet algısı adına bir gerekliliktir “aldatmaca”.
- Saygı: Bireyler iletişim içerisinde kendilerine kibar ve saygılı bir biçimde davranılmasını beklemektedirler.
- Gerekçelendirme: Çalışanlarca adil olarak görülmeyen bir duruma dair o durum ile ilgili yeterli derecede bir açıklamanın bulunması gerekmektedir.
- Nezaket: Bireylere sorulan soruların bireyleri rahatsız edecek bir tarzda olmaması olumlu adalet algısının oluşmasını sağlayacaktır.

Organizasyon içerisindeki bireylerin birbiriyle olan iletişiminin niteliğini tanımlayan etkileşimsel adalet, yapılan bir kısım çalışmalarda üçüncü bir boyut olarak görülmesine karşılık Greenberg (1990) bu adalet türünü prosedür adaletinin bir alt boyutu olarak tanımlamıştır (Altinkurt, 2017, Greenberg, 1990). Greenberg, (1993) örgütsel adaletle eklenen bu yeni boyutu ilki kişiler arası adalet ve ikincisi bilgisel adalet biçiminde iki kısma ayırmıştır (Budak, Tolay, Sezgin, Arpacı ve Aksu, 2018). Etkileşim adaleti ilki karar ve prosedürlerin uygulanması aşamasında bireylere saygılı, onurlu ve nezaketli bir şekilde yaklaşılması durumunu ifade etmekte “kişiler arası adalet”, ikinci kısım olarak da karar ve uygulamalar hakkında bu uygulamaların niçin bu şekilde yapıldığına dair yeterli bilginin bireylere ulaştırılması “bilgisel adalet” olmak üzere iki kısımdan oluşmaktadır (Greenberg, 2011; Çolak ve Erdost, 2004; Ercan, 2019). Kişiler ile gerçekleştirilen iletişimin durumu itibariyle bireylerin adalet algısı, adaletsizlik yaşanmasına rağmen olumlu bir yöne çevrilebilmekte ve adaletsizliğin olumsuz etkilerinin azaltılması sağlanabilmektedir. Bununla birlikte örgütsel adaletin her bir boyutunun birbirine etkisi söz konusudur (Şenol, 2019).

#### 1.3.2.2. Örgütsel Adalet Kuramları

Literatür incelendiği vakit örgütsel adaletle dair ortaya atılan yaklaşımların genellikle kazanımların adil olması durumunu ele aldığı ve bu temele dayanarak geliştirildiği görülmektedir. Özellikle Homans’ a (1961) ait olan dağıtım

adaleti yaklaşımı ile Adams (1965) tarafından ortaya konan Eşitlik yaklaşımı kazanımların adilliğine yönelik kuramların başında gelmektedir (Özen, 2002). Günümüze değin örgütsel adalete yönelik birçok adalet yaklaşımı ortaya atılmış ve geliştirilmiş olup bu yaklaşımların temel aldığı esasların aynı olmasının yanında sayıca ziyadesiyle fazla olmaları bu alana dair yapılacak bir sınıflandırmayı güç hale getirmiştir. Greenberg (1987) bu kuramlara yönelik farklı iki boyut içeren toplamda dört ayrı kategoriden oluşan bir sınıflandırma çalışması gerçekleştirmiştir (Budak, Tolay, Sezgin, Arpacı ve Aksu, 2018; Ercan, 2019).

**Tablo 1.2.** Adalet Kuramlarının Sınıflandırılması Özen, (2002).

Adalet Yaklaşımlarının Sınıflandırılması	Adalet Yaklaşımı	Yaklaşımın Temelindeki Görüş	Yaklaşımın Örgütsel Adalet Boyutu
Reaktif-İçerik Kuramları	Eşitlik Kuramı (Adams, 1965)  Görelilik Kuramı (Crosby, 1976)	Organizasyon üyelerinin kazanım ve katkı miktarları belirli bir dengede olur.  Kişilerin ödülleri dağıtım biçimlerine dair yaptığı kıyaslamada onlarda yoksunluk hissi uyandırabilir.	Dağıtım Adaleti  Dağıtım Adaleti
Proaktif-içerik Kuramları	Adalet Yargı Kuramı (Leventhal, 1976)  Adalet Güdüsü Kuramı (Lerner,	Kazanımların dağıtımına dair verilen kararların adilliğine dair algı duruma göre farklılık arz edebilir.  Dağıtım kararları verilirken takip edilen esas tarafların ilişki durumuna göre farklılık	Dağıtım Adaleti  Etkileşim Adaleti

	1980)	gösterebilir.	
Reaktif-Süreç Kuramları	Prosedür Adaleti Kuramı (Thibaut, Walker, 1975)	Olumlu ve olumsuz herhangi bir sonuca bakılmaksızın verilen kararların süreç kontrolünü kapsamaması durumunda bu kararlar adil olarak algılanır.	Prosedür Adaleti
Proaktif-Süreç Kuramları	Dağıtım Tercihi Kuramı (Leventhal, Karuza, Fry, 1980)	Daha fazla tercih edilen prosedürler karar vericinin adil bir muamele yapmasını sağlayan prosedürlerdir.  Adil muameleyi sağlayacak bir prosedür karar vericiyi seçme hakkı tanıyan, doğru ve tam bilgileri temel alan, tutarlılığa sahip kurallara dayanan, önyargılara karşı koruma sağlayan, gerekli bilgileri almayı sağlayan, karar verici mekanizmayı tanımlayan, prosedüre dair değişikliklere müsaade eden ve etik kaideleri esas alan bir yapıda olmalıdır.	Prosedür Adaleti

- Reaktif- İçerik Yaklaşımları

Örgütsel adalet literatüründe ziyadesiyle revaçta olan bu yaklaşım, bireylerin haksız bir muamele karşısında ne gibi tepkiler verdiğine daha ayrıntılı bir ifadeyle kazanımların dağıtımında yaşanan bir haksızlık durumunda verilen tepkilere odaklanmaktadır. Bu yaklaşıma dair Homans' ın (1961) Dağıtım Adaleti Yaklaşımı, Adams'ın (1965) Eşitlik Yaklaşımı ile Walster ile arkadaşlarının (1973) Eşitlik Yaklaşımı çalışmaları örnek gösterilebilmektedir (Greenberg, 1987). Bu

yaklaşımların üzerinde durdukları ortak nokta kazanımların dağıtımında (ödül, ikramiye, terfi, maaş vb.) bireylerin haksızlığa uğradığını düşünmesi durumunda çeşitli olumsuz duygularla bu adaletsizliği gidermeye yönelik davranışlar göstereceğidir (Ercan, 2019)

- Proaktif-İçerik Yaklaşımları

Bu yaklaşım biçimi bireyin adaletsizlik durumuyla karşılaşması sonucunda ne tepkiler verdiğine odaklanmanın aksine örgüt üyelerinin kazanımların dağıtımında adaletin sağlanmasına dair ortaya koydukları çabalar üzerinde durmaktadır (Ercan, 2019). Bu yaklaşıma dair ortaya konan başlıca çalışmalardan Leventhal' in (1980) Adalet Yargı yaklaşımı örnek olarak gösterilebilmekte bunun yanında Lerner' in Adalet Güdüsü Kuramı da yer almaktadır. Leventhal bireylerin bazı zamanlarda kazanımların dağıtılmasında katkılarla orantılı olacak biçimde adil ödül dağıtımı için çaba gösterdiklerini çünkü bu durumun uzun süreç içerisinde herkesi için fayda sağlayacağını düşündüklerini ileri sürmüştür (Greenberg, 1987; Budak, Tolay, Sezgin, Arpacı ve Aksu, 2018).

- Reaktif-Süreç Yaklaşımları

Hukuk alanında çalışmalar yapan araştırmacılar insanların hukuki olarak verilen kararları kabul etmesinde bu kararların alınmasına dair ortaya konan prosedürlerin önem arz ettiği hususunda fikir birliğine varmışlardır (Eker, 2006). Bu yaklaşımın odak noktası çalışanları kararları alınması sürecinde alınan kararlara ne gibi tepkiler gösterdikleridir (İyigün, 2012). İçerik teorileriyle bir nevi benzerlik gösteren bu yaklaşım biçimi temel aldığı esaslar itibarıyla farklılık göstermektedir. Bu alana yönelik önemli bir çalışma Thibaut ve Walker' ın (1975) Prosedür Adaleti Yaklaşımı olarak zikredilmektedir. Bu yaklaşıma göre bireyler sürece dair kontrole sahip oldukları durumlarda adalet algıları olumlu yönde değişmektedir (Greenberg, 1987).

- Proaktif-Süreç Yaklaşımları

Reaktif süreç yaklaşımlarının sürece dair kontrole odaklanmasına karşılık bu yaklaşım süreç içerisinde kararların verileceği tahsis prosedürlerine ve hangi prosedürlerin tercih edileceğine odaklanmaktadır (Greenberg, 1987). Bu

alandaki yapılan çalışmalar içerisinde baskın bir konumda bulunan çalışma Leventhal' in Adalet Yargı Kuramının bir nevi uzantısı özelliğini taşıyan Leventhal, Karuza ve Fry' ın (1980) ortaya koymuş olduğu için Tahsis Tercihi Yaklaşımıdır. Bu yaklaşım biçimleri adil muamelelerin gerçekleştirilebilmesinin hangi prosedürler ile mümkün olacağı sorusuna cevap aramaktadır (Greenberg, 1987; Özen, 2002).

### **1.3.3. Örgütsel Adalet Dair Yapılan Çalışmalar**

Bu bölümde örgütsel adalet kavramına yönelik yurt içi ve yurt dışında yapılan çalışmalardan örnekler sunulmuştur. Bakhshi, Kumar ve Rani (2009) örgütsel adalet, iş tatmini örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi ortaya koymak üzere 128 kişilik bir örneklem grubu üzerinde araştırma yapmıştır. Araştırma sonucunda prosedür ve dağıtım adaleti alt boyutlarıyla örgütsel bağlılık arasında önemli düzeyde bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Başka bir çalışmada ise okullarda aktif olarak görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet algısına dair 75 okul ve 2600 kişilik bir örneklem grubu üzerinde çalışma yapan Hoy ve Tarter (2004), örgütsel adaletin güven ile olan ilişkisini konu alan bu araştırma sonucunda güven ile örgütsel adaletin yüksek düzeyde bir ilişkiye sahip olduğu sonucuna ulaşmıştır. Zainalipour ve Mirkamali (2010) ise örgütsel adalet ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelemek üzere bir araştırma gerçekleştirmiştir. Bu araştırma 120 kişilik bir grup üzerinde yapılmış olup sonuç olarak örgütsel adalet ile iş tatmini arasında önemli derecede pozitif ilişkiler bulunmuştur. Son olarak yurt dışı çalışmalarından birisi de ise Lyu (2016) tarafından yapılmıştır. Bu çalışmada araştırmacı doğu Çin'deki okullarda çalışan 254 öğretmenden oluşan bir örnekten grubu üzerinde örgütsel adaletin örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini ve psikolojik güvenin aracılık rolünü araştırmıştır.

Konuyla ilgili yurt içinde yapılan birçok çalışma mevcuttur. Polat ve Celep (2008) ortaokul öğretmenlerinin örgütsel adalet, örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışlarına yönelik algılarını tespit etmiş ve bunlar arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırma 2006-2007 yılında ortaöğretimde görev yapan 1281 öğretmenin yer aldığı örneklem üzerinde yapılmıştır. İşcan ve Sayın (2010) örgütsel güvenin örgütsel adalet ve iş tatmini arasındaki ilişkiye ne tür bir etkisinin bulunduğunu tespit etmeye çalışmışlardır araştırma 190 kişilik bir örneklem grubu üzerinde gerçekleştirilmiştir. Yurt içindeki bir başka araştırma ise Titrek (2019)

tarafınca okullarda var olan örgütsel adalet düzeyinin il ve okul türü değişkenleri bakımından incelenmesi amacıyla yedi ilden seçilmiş olan 1016 okul görevlisi üzerinde çalışma gerçekleştirilmiştir.

#### 1.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

##### 1.4.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı

İngilizce karşılığı “organizational commitment” olan örgütsel bağlılık kavramının tanımlanmasından önce bağlılık kelimesinin anlamına da değinmek gerekmektedir. Türk Dil Kurumu’nun “bağlılık” kelimesine dair yaptığı tanımlama “bağlı olma durumu, merbutiyet” ile “birine karşı, sevgi, saygı ile yakınlık duyma ve gösterme, sadakat.” olarak ifade edilmiştir (TDK, 2021; Balay, 2014). Bunun yanında Klein ve Park (2015)’da üzerinde yıllar boyu birçok çalışma, tanımlama ve kavramsallaştırma yapılan bağlılık kavramını kişinin hedefe aldığı bir unsur ile psikolojik olarak bir bağ kurması durumu biçiminde tanımlama yoluna gitmiştir. Bağlılık kavramı organizasyonlar adına önem arz eden motivasyon, performans, işten ayrılma, devamsızlık ve benzeri sonuçların üzerinde etkiye sahip olması dolayısıyla çoklukla olmakla beraber birçok farklı bakış açısıyla incelenmiş, araştırmaya tabi tutulmuştur. Bu alanda yapılan ilk çalışmalar grup bağlılıkları üzerinde çalışmalar yapan sosyologlar tarafından gerçekleştirilmiştir (Klein ve Park, 2015; Angle ve Perry, 1981).

Kişinin içerisinde faaliyet gösterdiği organizasyona karşı sahip olduğu psikolojik aidiyet olarak tanımlanan Organizational Commitment (örgütsel bağlılık) kavramının Türkiye’de yapılan araştırma ve çalışmalarda iki biçimde karşılık bulunduğu ve kullanıldığı görülmektedir. Bunlardan birincisi Tuncer (1995) ile Varoğlu (1993) tarafından kullanılan “Örgütsel Bağlılık” diğeri ise Balcı (2000) ile Celep (1996)’ in kullanmış olduğu “Örgütsel Adanmışlık” olmaktadır (Balay, 2014; Çarıkçı ve Küçükeşmen, 2018). Bu çalışmada ifade edilen bu iki kavramdan “örgütsel” adlandırması tercih edilmiştir.

#### 1.4.2. Örgütsel Bağlılığın Tanımı

Literatürde ilk olarak 1956 yılında Whyte tarafından kullanıldığı görülen “örgütsel adanmışlık” kavramı kişinin bir örgüt ile özdeşleşmesi ile birlikte örgüte katılım gücü biçiminde tanımlanabilmektedir (Porter, Steers, Mowday ve Boulian, 1974; Yeşil, Mavi ve Hatunoğlu, 2020). Daha genel bir tanımla bireyin mensubu olduğu örgüte duygusal ve işlevsel bir biçimde bağlanmasını ifade etmektedir (Elizur ve Koslowsky). Örgütsel bağlılık ile bağlılık kavramları incelendiği vakit literatürde bu kavramlara yönelik pek çok çalışmanın ve farklılıklar gösteren tanımlamaların bulunduğu görülmektedir. Hususen 1970’li yıllardan sonra üzerinde yoğun bir biçimde çalışma yapılmasına rağmen ortak bir tanımın gerçekleştirilememiştir. Bunun asıl sebebi örgütsel bağlılık kavramının sosyoloji ve psikoloji gibi farklı uzmanlık alanları tarafından incelenip tanımlanmasıdır. Yapılan bu tanımların pek çoğu daha ziyade bağlılığın sonucu ve tezahürü olan davranışlara odaklanmıştır. Bu tanımlara göre örgütsel bağlılık ve bağlılık kavramları (Balay, 2014; Yahaya ve Ebrahim, 2016; Mowday, Steers ve Porter, 1979; Balyer, 2015; Çöl ve Gül, 2005):

Bağlılık tanımları:

- Bağlılık bireyin davranışlarına bağlılık gösterdiği bir durumdur (Salancik, 1977).
- Bağlılık bireyin organizasyon ile ilişkisine karakterize etmek ile beraber örgütte devam etme isteği üzerinde etkili bir olgudur (Meyer ve Allen 1991).
- Bağlılık bireyin var olan hedeflere gerçekleştirmeye yönelik davranışlar göstermesini sağlayan güçtür (Meyer ve Herscovitch, 2001).

Örgütsel Bağlılık:

- Örgütsel bağlılık bireyin örgütün hedeflerine göster diye bağlılığın yanında organizasyon ile özdeşleşme durumunu ifade eder (Pool ve Pool, 2007).

- Örgütsel bağlılık bireyin organizasyonda devam etmeye dair istekli olması örgütün amaçlarına bağlılık göstermesi ve örgütün başarılı olabilmesi adına gerekli çabayı sarf etmesi ile özdeşleşme durumudur (Aydın ve diğerleri, 2011).
- Örgüte bağlılık gösteren birey organizasyonun kendisine sağladığı kazanımların miktarını dikkate almaksızın örgütte kalmayı ahlaki bir görev olarak kabul eder (Marsh ve Mannori, 1977).
- Kişinin örgüt çıkarlarının bütününe gözeterek hareket etmesini sağlayan normatif baskıların hepsidir (Wiener 1982, 418).
- Kişinin çevresindeki kişilerle belirli bir hareket biçimine karşı bağlılık duymasının yanında belirli davranışları ortaya koymada kendisi ile sözleşmesidir (Kiesler 1971, 26,30).
- Sosyal örgütle birlikte örgütün kendisine biçtiği rollere bağlılık göstermek (Fukami ve Larson 1984,367; Biggart ve Hamilton 1984,540).
- Bireyin örgüt ile ilişkisi neticesinde yapmış olduğu yatırımlara nazaran daha fazla kazanım elde ettiği bir değişim ilişkisidir (Hrebiniak ve Alutto 1972, 556).
- Bireyin örgütte kalmak istemesi ve bunun adına gayret göstermesinin yanında organizasyonun hedef ve değerleri benimsemiş olmasıdır (Morrow 1983, 491; Randall ve Cote 1991, 198).
- Kimlik olarak kişinin örgüte bağlanmasını sağlayan tutumlar ile eğilimler (Sheldon 1971, 143).

- Bireyin psikolojik bir biçimde örgüte bağlılık göstermesi (Becker ve diğerleri 1996, 464).
- Bireyin bir organizasyona sadakatle bağlılık göstermesi durumudur (Armstrong, 1988).
- Bireyin herhangi bir ödül-ceza mantığı olmadan yapmış olduğu işi sevmesi ve ona bağlılık göstermesidir (Schwenk 1986, 299)
- Bireyin maddi kaygılardan bağımsız olarak örgütün hedef ve değerleriyle özdeşleşmesinin yanında örgütte kalmaya yönelik istektir (Gaertner ve Nollen 1989, 975).
- Duygusal olarak organizasyonu hedef ve değerlerine duyulan duygusal bir bağlılık ile rolün organizasyonun iyiliği adına yapılmasıdır (DeCotiis ve Summers 1987, 446).
- Bireyin bir organizasyonun bütün öğelerinin hedefleriyle özdeşleşmesidir (Reichers, 1985, 465).

Tüm bu tanımlamalara sonuç olarak örgütsel bağlılık kavramı genellikle şu üç unsur ile açıklanmaktadır (Porter, Steers, Mowday ve Boulian):

- Örgütün ortaya koymuş olduğu hedef ve değerlere dair kuvvetli bir inanca sahip olma ile bunları kabul etme.
- Örgütün amaçlarına yönelik devamlı bir biçimde çaba gösterme halini üzerinde bulundurma.
- Örgütte kalmak adına bunun için gerekli gerçek bir çaba ortaya koyma davranışlarıdır.

Örgütsel bağlılık kişinin bir örgüte pasif bir şekilde sadakat duymasının ötesindeki bir durumu tanımlar. Bu durum kişinin dahil olduğu organizasyon adına fedakârlık yapabilmelerini sağlayan bir ilişkidir (Mowday,

Steers ve Porter, 1979). Bireyi belirli amaçları gerçekleştirmek için harekete geçiren bağlayıcı güç anlamını taşıyan örgütsel bağlılık, organizasyon üyelerinin işyerinde gösterdiği davranışların nedenlerini açıklamak adına giderek daha da fazla dikkat çeken bir kavram olmuştur. Son zamanlarda ortaya konan çalışmalar ve araştırmalar örgütsel bağlılık olgusunun hangi amaçla kurulmuş olursa olsun bütün kuruluşlarla yöneticilerin yanında psikologlar için önemli bir tartışma konusu haline gelmiştir. Adanmış insanların örgütsel açıdan başarıya giden yolda önem arz etmesi dolayısıyla yöneticiler ve araştırmacılar bu bağlılığı temin etmenin yollarını bulmak için birçok çalışma yapmaktadırlar (Rahman, Shahzad, Mustafa, Khan ve Quarashi, 2016). Araştırmacılara göre bağlılık organizasyon üyelerini örgüte bağlayan dolayısıyla da başarının gelmesine yardımcı olan bir unsurdur. Örgütsel bağlılığın örgüt üyelerinin iş davranışlarının üzerinde etkili olması durumu onun araştırmacılar arasında ilgi görmesine sebep olmuş ve literatürde öne çıkmasını sağlamıştır (Yahaya ve Ebrahim, 2016).

Araştırmacıların üzerinde ziyadesiyle tanımlama yapmış olduğu bu kavramın pek çok farklı değişkenlerle olan ilişkileri de çalışmalarla ortaya konulmuştur. Örgütsel bağlılığa sahip olması durumunda birey örgütte kalmaya istekli olacak, örgütün başarı elde edebilmesi için fazlasıyla gayret sarf edecek ve elinden gelenin en iyisini yapmaya çalışacaktır (Rahman, Shahzad, Mustafa, Khan ve Quarashi, 2016). Adanmışlığı bulunan bireyler diğer çalışanlara nazaran hevesli, problem çözmeye odaklı, güdülenmiş ve işlerine odaklı bir hal sergileyeceklerdir (Yavan, 2016). Buna ek olarak bağlılık olgusunun örgüt performansını iyi olması ile çalışan memnuniyeti gibi faydalı sonuçlarla ilişkisinin bulunduğu tespit edilmiştir (Yahaya ve Ebrahim, 2016; Balyer, 2015). Başka bir ifadeye göre de örgütsel bağlılık olgusu organizasyon için dikkate alınması gereken unsurlar olan devamsızlık, işten çekilme, motivasyon ve performans gibi sonuçlarla ilişkili bir değişkendir (Dağlı ve Gençdal, 2018).

Yukarıda ifade edilen bilgilerle birlikte örgütsel bağlılığı etkileyen birçok faktörün de bulunduğu tespit edilmiştir. Ortaya konulan çalışmalarda diğer faktörlerin yanında liderlik tarzları ve kişisel özelliklerin bağlılık üzerinde etkili

olduğu ifade edilmiştir. Örgütsel bağlılığa etki eden unsurlar genel olarak üç başlık altında toplanmıştır (Balyer, 2015; Gürdoğan, 2018):

- Bireysel Faktörler: Kişiliğe bağlı değişkenler ile demografik unsurları kapsamakta olan bireysel faktörler, kişilerin diğer bireylerden ayrılmasını sağlayan farklılık unsurlarını tanımlamaktadır. Bu değişkenler bireyin organizasyonun hedef ve değerlerini içselleştirmesi ile birlikte örgütle özdeşleşip uzun yıllar süresince örgüte katılım sağlaması açısından önemlidir.
- Örgütsel Faktörler: Örgütsel bağlılık üzerinde etkili olan organizasyonel unsurlar; örgüt yapısı, verilen iş ve rollerin niteliği, psiko-sosyal değişkenler ile insan kaynaklarının yönetimidir. Yönetime dair ilişkilerin düzenlenmesi ve iş yapma biçimleri üzerinde önemli bir konuma sahip olan kavram örgüt yapısıdır. Örgüt yapısına dair unsurlardan yönetim biçimi ise örgütsel bağlılık üzerinde en fazla etki gösteren unsurlardan birisidir.
- Çevresel Faktörler: Bağlılığa etkisi bulunan faktörler kapsamında çevresel faktörler iş olanakları ile iş gücü piyasası olmak üzere iki kısma ayrılmaktadır. Bireyin çevresinde gerçekleştirebileceği ve kazanç elde edebileceği iş fırsatları azaldığı miktarda örgüte olan bağlılığının artacağı düşünülmektedir. Aynı zamanda çalışanlara sunulan ödül ve iş olanaklarının iyileşmesi neticesinde bağlılığın olumlu yönde etkileneceği ifade edilmektedir.

Yapılan bu sınıflandırmaya ek olarak örgütsel bağlılığa etkide bulunan Bayram (2005)'ün Balay (2000) ve (Çetin 2004)'ten aktarmış olduğu unsurlar şunlardır:

- Yaş, deneyim ve cinsiyet,
- Örgütsel adalet, örgütsel güven ile iş tatmini,
- Rol belirliliği ve çatışması,
- Yapılan işin önem durumu ve işe alınan destek,
- Karar alınma sürecine katılma ve işe dahil olma,
- İş güvenliği, tanınma ve yabancılaşma,
- Medeni durum ve ücret haricinde sağlanan haklar,

- İş saatleri, çaresizlik, rutinlik ve elde edilen ödüller,
- Terfi imkanları, iş arkadaşları ve ücret,
- Gösterilen ilgi, liderlik tarzları ve iş olanakları.

Oliver (1990) yapmış olduğu çalışmalar neticesinde demografik unsurların diğer faktörlere kıyasen örgütsel bağlılık olgusu üzerinde daha az etkili olduğu hususen iş değerlerinin yanında bireyin örgüt dahilinde elde etmiş olduğu ödüllerin bağlılığa daha fazla etkide bulunduğunu ifade etmiştir (Balay, 2014).

1960'lı yıllarda bağlılık kavramı psikoloji ve yönetim alanlarınca da incelenmeye tabi tutulmuştur. Kavramla ilgili pek çok tanım yapılmış, bunun sonucunda bu kavrama yönelik davranışçı ve tutumsal olmak üzere iki görüş ortaya atılmıştır (Klein ve Park, 2015; Reichers, 1985; Bayram, 2005; Boylu, Pelit ve Güçer, 2007; Celep, 2014; Çöl ve Gül, 2005):

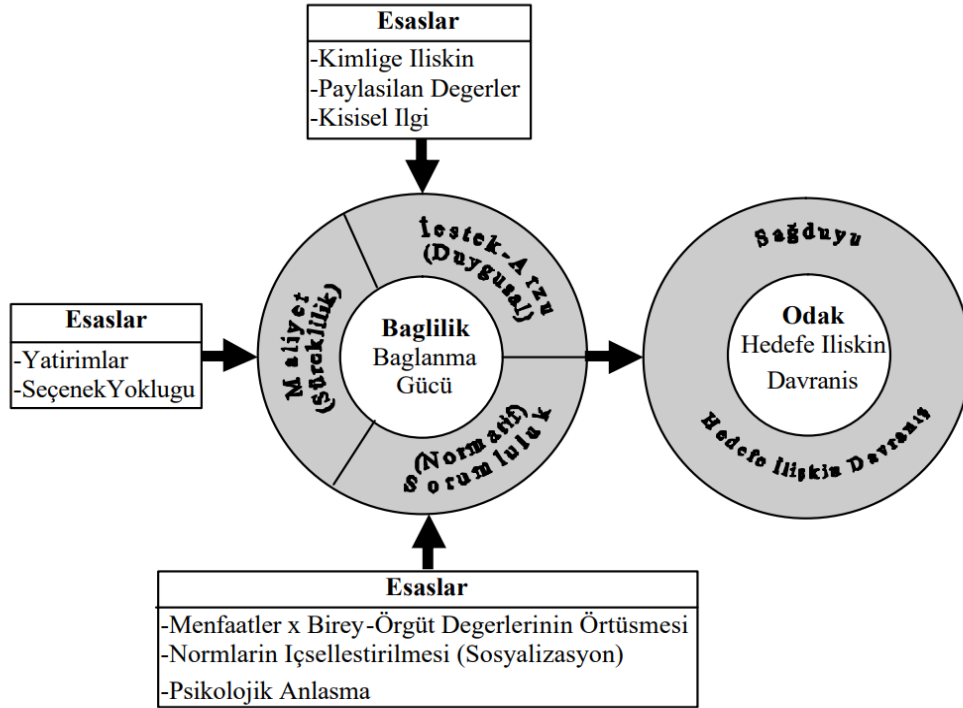
- Davranışsal Bağlılık: Bu görüşe göre bireyin örgüte yapmış olduğu yatırımlar ve örgüt ile gerçekleştirdiği alışverişe dayalı örgütte kalma arzusu anlamını taşımaktadır. Bu bağlılık türü daha ziyade bireyin davranışa dair bağlılığı olarak ifade edilmektedir. Bireylerin sahip olduğu geçmiş tecrübeler ve bu tecrübelerin etkisiyle örgüte uyum sağlama neticesinde örgüte bağlı bir hale gelme sürecidir. Bu bağlılık türü araştırmacıların ifadesiyle daha çok yapılan iş ve faaliyetlere bağlanmakla ilgilidir. Ancak örgütte uzun süre kalma ile açıklanan bu bağlılık tarzını tespit etmek zordur. Zira kişinin örgütte kalmasında rol oynayan ödül gibi birçok mekanizma bulunmaktadır.
- Tutumsal Bağlılık: Bu görüşe göre de aslında birer sonuç olan davranışları ortaya çıkaran asıl itici güç bağlılıktır. Bu görüşün odağında bireylerin örgütü tanımlama biçimi ve organizasyonla ne tür bir bağ kurduğu durumu yer almaktadır. Diğer bir tanımlamayla da örgüt üyelerinin örgütün amaçları ile özdeşleşmesi dolayısıyla bu amaçlara yönelik çaba sarf etmesi durumudur. Bağlılığı tutumsal açıdan açıklayan bu tanıma göre bireyin amaçları ile örgütün amaçları arasındaki bütünleşme ve uyum arttığı zaman tutumsal bağlılık gerçekleşir. Bu bağlılık türü örgüt ile birey ilişkilerinin neticesinde bireyin örgüt ile tutum ve inanç olarak bütünleşmesi ve değerleriyle uyum göstermesidir.

Allen ve Meyer yaptıkları bir çalışmada Porter ve arkadaşları (1974)'nin ortaya koymuş oldukları modele ekleme yapmak suretiyle örgütsel bağlılığı üç bileşene ayırarak bir model ortaya koymuşlardır (Bulut ve Culha, 2010; Aube, Rousseau ve Morin, 2007; Ashman, 2006; Bal, 2014; Bayram, 2005; Buluç, 2009):

- **Duygusal Bağlılık:** Bireyin organizasyon ile özdeşleşmesinin ve katılımının yanında örgüte karşı duyulan duygusal bağlılığı ifade eder. Bu bağlılık tarzı ile örgüte bağlılık gösteren birey kendi arzu ve isteği ile örgütte kalmaya devam etmektedir. Buchanan'ın tanımına göre bu bağlılık türü fayda gibi unsurlardan öte bireyin organizasyonun hedef, gaye ve değerlerine yönelik göstermiş olduğu partizanca bir duygusal bağlılıktır. Bir ifadeye göre bu bağlılık biçimi bireyin örgüte bağlanma şekilleri içerisindeki en iyi bağlanma biçimidir. İşverenlerin örgüt adına hayalini kurdukları sadakat ve bağlanma şeklidir denebilmektedir.
- **Devam Bağlılığı:** Bireyin ayrılma davranışı neticesinde bu davranışın maliyeti ve getirdiği kaybın örgütte devamlılığı sağlamasıdır. Bu bağlılık diğer iki tür bağlılığa nispeten daha az tercih edilen bir bağlılık türüdür. Bu bakış açısına göre bireyin bağlılığı örgütten elde ettiği faydanın yanında örgüte yapmış olduğu yatırımlara dayanmaktadır. Birey örgütten ayrılmanın getireceği maliyeti düşündükten sonra muhtaç olması sebebiyle ya da tercihen örgütte devam eder. Bu bağlılığın oluşmasına etkide bulunan sebepler; kişinin uzun müddet boyunca yapmış olduğu yatırım, elde etmiş olduğu ilişkiler ve alternatif olarak başka işlerin bulunmadığına dair sahip olduğu anlayıştır.
- **Tutumsal Bağlılık:** Bireyin toplumsal anlayışa karşılık olarak kurumda kalmaya dair hissettiği duygudur. Burada birey üzerinde bağlılığa etki eden unsurlar ahlaki ve ictimai kural ve kaidelerdir. Bu bağlılık türünde kişi örgüte bağlı olması gerektiği anlayışını içselleştirdiği ve ahlaki olarak bunun doğru olduğunu düşündüğü için bağlılık göstermektedir. Burada birey çalıştığı kurum ve yöneticilerinin kendisine iyi davranması gibi sebeplerden dolayı kendisini organizasyona karşı borçlu hissetmektedir. Burada bağlılığı

sağlamaya yönelik normların kişi tarafından içselleştirilmesi ziyadesiyle önem arz etmektedir.

Zikredilen her üç bağlılık türünde de birey organizasyona bağlıdır fakat burada bağlanma sebeplerinde bir ayırım durumu söz konusudur (Finegan, 2000). Ancak devam bağlılığı duygusal ve normatif bağlılık türlerine nispeten daha az tercih edilen bir bağlılıktır (Aube, Rousseau ve Morin, 2007). Sonuç olarak birey bütün bu bağlılık biçimleriyle örgüte bağlanmaktadır fakat duygusal bağlılıkta organizasyonda kalmak istediği için, tutumsal bağlılıkta örgütte kalma zorunluluğu hissettiği için son olarak devam bağlılığında ise ihtiyaç duyması dolayısıyla örgüte bağlılık göstermektedir (Bayram, 2005).



Şekil 1.7. Örgütsel Bağlılığın Genel Modeli (Durna ve Veysel, 2011).

Örgütsel bağlılığın boyutlarına yönelik yapılan birçok araştırmanın sonucunda duygusal bağlılığın tutumsal ve devam bağlılığına nispeten iş performansı ile daha fazla ilişki içerisinde olduğu tespit edilmiştir.

### 1.4.3. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması

#### 1.4.3.1. Etzioni'nin Sınıflandırması

Etzioni (1975) üyelerin bağlılık biçimlerini örgütün bireylere uygulamakta olduğu yetkinin kullanım şekline dayanarak üç kısma ayırmıştır (Balay, 2014; Norşenli, 2021). Organizasyonun güç kullanımındaki yöntem ve biçimlerin kişilerin bağlılığı üzerinde etkili olduğunu iddia eden Etzioni bu güç kullanımına bağlı olarak bağlılık şekillerinin hesapçı bağlılık, yabancılaştırıcı bağlılık ve ahlaki bağlılık olmak üzere üç farklı türde olacağını ifade etmiştir (Hakan, 2009). Bu üç tür bağlılık şöyle açıklanmaktadır (Bayram, 2005; Mamaç, 2009; Balay, 2014):

- Ahlaki bağlılık: Otorite ile olan özdeşleşmeyi ifade etmekle birlikte bireyin amaç, değer ve normları içselleştirmesi durumudur. Burada birey yaptığı işi en başta değer verdiği için yapmaktadır.
- Hesapçı bağlılık: Birey ile örgüt arasındaki alışveriş ilişkisine dayanan bir adanmışlık türüdür. Yapılan katkı ve yatırım miktarınca kazanç hesabı vardır. Birey aldığı ödül mukabilince iş yapmaya bağlı hareket etmektedir.
- Yabancılaştırıcı bağlılık: Bu bağlılık türü örgüte karşı olumsuz tavırların beslenmesine rağmen grup üyeliğinin sürdürülmesini ifade etmektedir. Bu durumda birey bağlılık duymamakla birlikte grupta kalmaya zorlanmaktadır.

#### 1.4.3.2. Kanter'in Sınıflandırması

Örgütsel bağlılık kavramını organizasyon dahilindeki bireylerin örgütsel hedeflere yönelik çaba sarf etmesi biçiminde tanımlayan Kanter bağlılık olgusunu devam bağlılığı, kontrol bağlılığı ve uyum bağlılığı şeklinde üç kısma ayırarak sınıflandırmıştır (Hakan, 2009). Devam bağlılığı en genel ifadeyle bireyin organizasyonda edinmiş olduğu role bağlılık göstermesidir. Bu bağlılık biçiminde birey herhangi bir değer ve duygusal değerlendirme yapmaksızın ödüller bakımından örgütte bulunma veya bulunmama durumunun maliyet karşılaştırmasını yapar. Burada kar ve zarar hesabı sonucunda örgütte kalma durumu mevcuttur. Uyum bağlılığı daha ziyade bireyin organizasyona duygusal olarak bağlanmasını tanımlamaktadır. Kısa bir ifadeyle kişinin grup ve grup üyelerine duymuş olduğu bağlılık biçimidir. Bu iki bağlılık türünün yanında kontrol bağlılığı ise örgüt üyesi

olan bireyin örgüt normlarını ahlaki bulması ve kendi değerlerine uygun görmesi neticesinde örgüte karşı bağlılık oluşturması durumudur. Burada birey örgütün beklentilerini yerine getirmenin gerekli olduğu fikrine sahiptir (Uygur, 2015).

#### 1.4.3.3. O'Reilly ve Cahtman'ın Sınıflandırması

O'Reilly (1989) örgütsel bağlılık olgusunun bireyin örgüt ile uyum halinde olması, üyesi olduğu örgütle özdeşleşmesi ve organizasyon değerlerini içselleştirmesi biçiminde üç kademe halinde gerçekleştiğini ifade etmiştir (Karataş ve Güleş, 2010). Bu üç boyut şu şekilde ifade edilmektedir (Balay, 2014; Uygur, 2015):

- Uyum: Bu aşamada bireyin asıl amacı organizasyon içerisinde elde edebileceği ödüllerini toplamak ve cezalardan kaçınmaktır. Bu durumda bireyin bu aşamada örgüte bakış açısı örgütün maddi kazanımlar sağlayan bir araç olması anlayışı olmaktadır.
- Özdeşleşme: Bireyin diğer organizasyon üyeleriyle yakın ilişki kurma arzu ve isteğiyle ilgilidir. Bu aşamada birey grup içerisinde diğer organizasyon üyeleriyle tatmin edici ilişkiler kurmakta ve bu ilişkilerin devamlı olmasını istemektedir. Dolayısıyla örgütün bir parçası olmaktan gurur duymakla birlikte örgütün değer ve hedeflerine inanç göstermektedir.
- İçselleştirme: Bu kısım daha ziyade birey ile örgütün değer ve amaçlarının uyum göstermesi durumudur. Bireylerin edinmiş olduğu tutum ve davranışlar organizasyondaki diğer bireyler ile örtüştüğü takdirde içselleştirme gerçekleşmektedir.

#### 1.4.3.4. Mowday Steers Porter'in Sınıflandırması

Yapılan birçok çalışmanın bağlılığın bir sonucu olan davranışlara odaklandığını ifade eden Mowday, Steers ve Porter (1979) örgütsel bağlılığın bireyin organizasyona karşı duymuş olduğu pasif bir sadakat olmadığını ifade etmektedir. Örgütsel bağlılık üç unsuru kapsamaktadır; bireyin organizasyon hedef ve değerlerini kabulü ile bunlara karşı duyduğu inanç, örgüt amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik sürekli çaba ve örgütte kalmak için gerçek bir çaba gösterme (Porter, Steers, Mowday ve Baulian, 1974). Mowday ve ark, (1982) örgütsel bağlılığı tutumsal

bağlılık ve davranışsal bağlılık olmak üzere iki bağlılık türüne ayırarak bunlar arasında bir ayırım yapmışlardır (Reichers, 1985).

#### **1.4.4. Eğitim Kurumlarında Örgütsel Bağlılık**

Sistemler yaşamlarını sürdürmek temel amacına sahip oldukları için ürün üretmek zorundadırlar bununla birlikte açık sistemler ürün ortaya koyma zorunluluğunu daha çok hissetmeleri sebebiyle ortaya çıkacak ürünün kalitesi ziyadesiyle önem arz etmektedir. Bu kalite ise işgörenler ile doğrudan alakadardır (Balay, 2000). Eğitim sisteminin ziyadesiyle önem arz eden aktörlerinden birisi olan öğretmenlerin nitelikli olması gerekmektedir (Gözler, Bozgeyikli ve Avcı, 2017). Eğitim sisteminde var olan bu nitelik problemi eğitim kurumlarında ve özel sektörlerde olduğu gibi insan kaynaklarına yönelik yapılacak çalışmalara önem gösterilmesi gerektiğini ortaya koymuştur (Selvitopu ve Şahin, 2013). Dolayısıyla üretimi ve korunması güç olan örgüt bileşenlerinden işgören bileşenini korumak ve elde tutmak örgütler için hayati derecede önem arz etmektedir. Bu durumda örgüte bağlılığı kuvvetli olan, örgütün istek ve amaçlarını gönüllü olarak gerçekleştiren bireylere ihtiyaç vardır. Adanmışlık eğitim örgütlerinin istikbaldeki başarıları için en önemli müessirlerden birisidir (Celep, 2014). Eğitim örgütleri açık sistem olması ve onu diğer organizasyonlardan ayıran en önemli özelliği olan girdi ile çıktılarının insan olması sebebiyle diğer örgüt biçimleriyle kıyaslanamayacak derecede örgütsel bağlılık gerçeğiyle alakalıdır (Balay, 2000; Nacar ve Demirtaş, 2017). İfade edilen hususlar göz önüne alındığında örgütlerin devamlılığı ve başarısı için gerekli en önemli etkenlerden birisi olan örgütsel adanmışlık elbette ürünleri insan olması, toplumsal değişmeyi sağlaması ve bir o kadar da zor olması sebebiyle eğitim örgütlerinde olması gereken yadsınamaz bir unsurdur.

#### **1.4.5. Örgütsel Bağlılığa Dair Yapılan Çalışmalar**

Örgütsel bağlılık kavramı önem arz eden bir mesele olması dolayısıyla üzerinde pek çok çalışma gerçekleştirilmiştir. Bu kısımda yurt içinden ve yurt dışından örnek çalışmalar sunulacaktır. Hulpia, Devos ve Van Keer (2011) tarafından gerçekleştirilen bir çalışmada öğretmenlerin örgütsel bağlılığı ile okul liderliği arasında bulunan ilişki dağıtımcı liderlik bakış açısıyla incelemeye tabi tutulmuştur.

Araştırma Flanders'ta (Belçika) yer alan 46 büyük ortaokulda görev yapan 1522 öğretmen ile gerçekleştirilmiştir. İran ve Hindistan'da görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ve demografik unsurlar ile olan ilişkisini tespit etmek amacıyla Joolideh ve Yeshodhara (2009) tarafından 721 lise öğretmeni üzerinde bir çalışma yapılmıştır. Bu çalışma farklı kültürlerin örgütsel bağlılığa etki edip etmediği hususunda fikirler sunmuştur. Örgütsel bağlılık bağlamında birçok yurt dışı çalışması mevcuttur. Örgütsel bağlılığa yol açan faktörlerin karşılaştırılması bakımından Angle ve Perry (1983), bireylerin örgütsel bağlılığını ölçmek için araç geliştirilmesi bakımından Mowday, Steers ve Porter (1979) çalışmaları yapılmıştır.

Yurt içinde yapılan çalışmalardan Avcı (2017) örgütsel bağlılık olgusunun kavramsal çerçevesini sunmak, alt boyutlar ile ilgili bilgiler vermenin yanında bu kavramın kişi ve örgüt bakımından hangi etkilere sahip olduğunu ortaya koymak amacıyla bir çalışma yapmıştır. Günce (2013), Demir (2021) ve Selbi (2019) da örgütsel bağlılığın çeşitli değişkenler ile olan ilişkisini ortaya koymak amacıyla eğitim kurumlarından örneklemeler oluşturarak çalışmalarını yapmışlardır.

## İKİNCİ BÖLÜM

### 2. YÖNTEM

Araştırma hipotezlerinin test edilmesi amacıyla öncelikle kesitsel bir alan araştırması yapılarak veri toplanmıştır. Ölçüm araçlarının güvenilirlik analizlerinin ardından doğrudan ve dolaylı hipotezlerin testleri, araştırma değişkenlerinin demografik değişkenlere fark testleri gerçekleştirilmiştir. Analizlerde SPSS ve AMOS istatistik paket programları kullanılmıştır.

#### 2.1. ARAŞTIRMA MODELİ

Bu çalışmada genel tarama modelleri arasından ilişkisel tarama modeli tercih edilmiştir genel tarama modellerinde amaç örnekleme yöntemini kullanarak evren hakkında genellemelerde bulunmak ve kestirimler yapmaktır. Diğer bir ifadeyle daha önce veya şu anda var olan bir durumun kendi koşullarında olduğu gibi betimlenmesidir. Tarama modelleri tekil tarama modeli ve ilişkisel tarama modeli olmak üzere iki kısma ayrılmaktadır. Tekil tarama modellerinde araştırma tek bir değişkene odaklanmakta ve odaklanılan değişkenin belirli bir an içerisindeki durumu ya da belirli bir dönemde geçirdiği değişimi incelemektedir. İlişkisel tarama modelinde ise genel olarak birden fazla değişken arasında var olan birlikte değişimin varlığı ve varlığı ile birlikte derecesi ya da sadece derecesinin belirlenmesi amaçlanmaktadır. İlişkisel tarama modelleri değişkenlerin beraber değişip değişmediği ve var olan değişimin nasıl olduğunu belirlemeye yönelik olan *korelasyon tarama* modeli ile sınanacak olan bağımsız değişkene nispeten aralarında farklılaşma bulunup bulunmadığını belirlemek amacıyla grupların oluşturulduğu *karşılaştırma türü tarama modelleri* olmak üzere ikiye ayrılmaktadır (Karasar, 2005).

Gerçekleştirilen araştırmada biri her üç değişken türünde bulunmak üzere iki bağımlı değişken, iki bağımsız değişken ve bir aracı değişken yer almaktadır. Araştırmada bağımsız değişkenler olarak hizmetkar liderlik ve örgütsel adalet, bağımlı değişken olarak da örgütsel bağlılık incelenmiştir. Örgütsel adalet değişkeni hizmetkar liderlik bağımsız değişkeni ile birlikte bağımlı değişken olarak incelemeye



Çatalca, Çekmeköy, Esenler, Esenyurt, Eyüpsultan, Fatih, Gaziosmanpaşa, Güngören, Kadıköy, Kağıthane, Kartal, Küçükçekmece, Maltepe, Pendik, Sancaktepe, Sarıyer, Silivri, Sultanbeyli, Sultangazi, Şile, Şişli, Tuzla, Ümraniye, Üsküdar ve Zeytinburnu) özel ve resmi okullarda görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Millî Eğitim Bakanlığında 2020-2021 eğitim öğretim dönemi için elde edilen verilere göre İstanbul ilindeki 39 ilçede 7060 okul bulunmakta ve bu okullarda toplamda 198.165 öğretmen görev yapmaktadır.

Yapılan araştırmada çalışma için belirlenen evrenin büyüklüğü ve bütün evrene ulaşmanın zorluğu dolayısıyla örneklem üzerinde inceleme yapma yoluna gidilmiştir. Çalışmada örneklem yöntemlerinden “kolayda örnekleme” yöntemi kullanılmıştır. Bu örnekleme yönteminde araştırmacı evreni temsil edecek grubu kolaylıkla ulaşabileceği kişileri kendi inisiyatifine dayanarak tercih etmektedir (Küçük, 2016). Kolayda örneklemede araştırmacı var olan grup içerisinde yeterli sayıda kişiyi örneklem olarak seçtiği için bu örnekleme yöntemi için kazara ve tesadüfi örnekleme biçiminde de adlandırmalar yapılmaktadır. Burada asıl gaye kolay ve hızlıca ulaşılabilir bireylerin örneklem için seçilmesidir (Baltacı, 2018). Söz konusu çalışmanın pandemi koşulları içerisinde okulların online eğitime devam ettiği ve okullar ile birlikte öğretmenlere ulaşmanın zor olduğu bir süreçte gerçekleştirilmesi aynı zamanda maliyet ve zaman kaybının da az olması dolayısıyla bu örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Anket sorularının öğretmenlere internet aracılığıyla ulaştırılması sebebiyle ilçelere göre kişi dağılımı tespit edilememekle birlikte örneklem; Üsküdar, Maltepe, Ümraniye, Çekmeköy, Sancaktepe, Sultanbeyli, Sarıyer, Başakşehir, Esenyurt, Avcılar Beykoz, Pendik ve Esenler olmak üzere 13 ilçede görev yapan 370 öğretmenden oluşmaktadır. Örnekleme alınan bireylerden yalnızca öğretmen olması, İstanbul’da görev yapması ve aktif bir biçimde vazifesine devam ediyor olması şartları dışında herhangi bir şart aranmamıştır.

### **2.2.1. Katılımcılara Dair Demografik Veriler**

Alan araştırması sonucu elde edilen 370 öğretmene dair demografik veriler aşağıda yer almaktadır.

**Tablo 2.1.** Katılımcı Demografisi

Kategori	Alt Kategori	N	Geçerli Yüzde
Cinsiyet	Erkek	170	45,9%
	Kadın	200	54,1%
Yaş	22-27	45	12,2%
	28-33	57	15,4%
	34-39	72	19,5%
	40-45	99	26,8%
	46 ve üzeri	97	26,2%
Branş	Branş Öğretmenliği	233	63,0%
	Okul Öncesi Öğretmenliği	12	3,2%
	Rehber Öğretmenliği	21	5,7%
	Sınıf Öğretmenliği	104	28,1%
İstihdam Türü	Kadrolu	313	84,6%
	Sözleşmeli	15	4,1%
	Ücretli	42	11,4%
Kıdem	1-5 yıl	55	14,9%
	5-10 yıl	76	20,5%
	10-15 yıl	57	15,4%
	15-20 yıl	68	18,4%

	20 yıl ve üzeri	114	30,8%
Okul Kıdem	1-5 yıl	218	58,9%
	5-10 yıl	103	27,8%
	10-15 yıl	24	6,5%
	15-20 yıl	11	3,0%
	20 yıl ve üzeri	14	3,8%
Kurum Türü	İlkokul	115	31,1%
	Ortaokul	131	35,4%
	Lise	124	33,5%
Eğitim Düzeyi	Önlisans	11	3,0%
	Lisans	271	73,2%
	Yüksek Lisans	85	23,0%
	Doktora	3	0,8%
Toplam		370	100,0%

Tablo 1’de görüldüğü üzere araştırmaya katılan 370 öğretmenin cinsiyet değişkenine göre %54,1’inin “kadın”, %45,9’unun “erkek” olduğu; yaş değişkenine göre %26,8’inin “40-45 yıl” yaşa, %26,2’sinin “46 ve üzeri yıl” yaşa, %19,5’inin “34-39 yıl” yaşa, %15,4’ünün “28-33 yıl” yaşa ve %12,2’sinin “22-27 yıl” yaşa sahip olduğu; branş değişkenine göre %63,0’ının “branş öğretmeni”, %28,1’inin “sınıf öğretmeni”, %5,7’sinin “rehber öğretmeni” ve %3,2’sinin “okul öncesi öğretmeni” olduğu; istihdam türü değişkenine göre %84,6’sının “kadrolu”, %11,4’ünün “sözleşmeli” ve %4,1’inin “ücretli” olarak istihdam edildiği; kıdem yılına göre %30,8’inin “20 yıl ve üzeri” kıdem yılına, %20,5’i “5-10 yıl” kıdem yılına, %18,4’ünün “15-20 yıl” kıdem yılına, %15,4’ünün “10-15 yıl” kıdem yılına

ve %14,9'unun "1-5 yıl" kıdem yılına sahip olduğu; okul kıdemi değişkenine göre %58,9'unun "1-5 yıl" okul kıdemine, %27,8'inin "5-10 yıl" okul kıdemine, %6,5'inin "10-15 yıl" okul kıdemine, %3,0'mının "15-20 yıl" okul kıdemine ve %3,8'inin "20 yıl ve üzeri" okul kıdemine sahip olduğu; kurum türü değişkenine göre %35,4'ünün "ortaokul", %33,5'inin lise ve %31,1'inin ilkokul kurum türlerinde görev yaptığı ve son olarak eğitim düzeyi değişkenine göre de %73,2'sinin "lisans" düzeyinde, %23,0'mının "yüksek lisans" düzeyinde, %3,0'mının "ön lisans" düzeyinde ve %0,8'inin "doktora düzeyinde eğitim gördüğü tespit edilmiştir.

### 2.3. VERİLERİN TOPLANMA SÜRECİ ve ÖLÇÜM ARAÇLARI

Gerçekleştirilen araştırmada verileri elde etmek amacıyla katılımcıların kişisel bilgilerine dair soruları içeren ve 8 maddeden oluşan "Kişisel Bilgi Formu", öğretmenlerin hizmetkar liderlik ve örgütsel adalet algılarıyla örgütsel bağlılık düzeylerini tespit etmek amacıyla Dennis(2005) tarafından geliştirilip İçinak (2018)'in Türkçeye uyarlamasını yaptığı 42 sorudan oluşan "Hizmetkâr Liderlik Değerlendirme Ölçeği", Balay (2000) tarafından geliştirilen 27 maddelik "Örgütsel Bağlılık Ölçeği" ve Colquitt (2001) tarafından geliştirilip Özmen vd. (2005) tarafından Türkçeye uyarlanan, 20 maddeden oluşan "Örgütsel Adalet Ölçeği" kullanılmıştır.

#### 2.3.1. Kişisel Bilgi Formu

Çalışmada öğretmenlere ait demografik bilgilerin elde edilmesi amacıyla araştırmacının hazırlamış olduğu 8 maddeden oluşan "kişisel bilgi formu" kullanılmıştır. Araştırmacı tarafından hazırlanmış olan bu formda katılımcılara yönelik sırasıyla cinsiyet, yaş, branş, kurum türü, istihdam durumu, kıdem yılı, okul kıdemi yılı ve eğitim düzeyi bilgilerini içeren sorular yer almaktadır (Ek-2).

#### 2.3.2. Hizmetkar Liderlik Değerlendirme Ölçeği

Yapılan araştırmada öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin hizmetkar liderlik davranışlarını tespit etmek amacıyla Dennis (2005) tarafından geliştirilip İçinak (2018)'in Türkçeye uyarlamasını yaptığı 42 sorudan oluşan "Hizmetkâr Liderlik Değerlendirme Ölçeği (HLDÖ)" kullanılmıştır (Ek-3). İçinak (2018)'in uyarlamasını yapmış olduğu ölçeğin yine araştırmacı tarafından güvenilirlik ve

geçerlik değerlerinin tespit edilmesi amacıyla uygun kestirim yöntemleri belirlenmiş olup ilgili hesaplamalar ile madde analizleri gerçekleştirilmiştir.

Bu ölçek 7 boyut ve 5’li Likert tipinde “hiçbir zaman, nadiren, orta düzey, çoğunlukla, her zaman” biçiminde derecelenmiş 42 maddeyi içine almaktadır. Faktör analizleri yapılan, 7 boyut ve 42 maddeden oluşan hizmetkar liderlik değerlendirme ölçeğinin “hizmet” boyutu 1, 4, 15, 29, 35, 38 numaralı maddeleri, “sevgi” boyutu 2, 7, 17, 19, 21, 27 numaralı maddeleri, “güven” boyutu 3, 10, 13, 30,31, 41 numaralı maddeleri, “fedakârlık” boyutu 5, 9, 16, 18, 23, 26 numaralı maddeleri, “alçakgönüllülük” boyutu 8, 12, 20, 22, 37, 39 numaralı maddeleri, “vizyon” boyutu 14, 32, 34, 36, 40, 42 numaralı maddeleri ve “yetkilendirme” boyutu da 6, 11, 24, 25, 28, 33 numaralı maddeleri kapsamaktadır. Çalışmada kullanılan bu ölçeğin kullanım izni için gerekli yazışmalar yapılmış ve yazışmalar ekte sunulmuştur (Ek-4). Ölçeğin bütün boyutlarına dair Cronbach-Alfa değerleri Tablo 2’de sunulmuştur.

**Tablo 2.2.** Ölçek Güvenilirlik Değerleri

Boyut	Madde Adedi	Cronbach-Alfa Değeri
HL Hizmet	6	0,950
HL Sevgi	6	0,959
HL Güven	6	0,918
HL Fedakârlık	6	0,958
HL Alçakgönüllülük	6	0,941
HL Vizyon	6	0,920
HL Yetkilendirme	6	0,947

Tabloya göre alt boyutların sırayla hizmet boyutu .95, sevgi boyutu .95, güven boyutu .91, fedakârlık boyutu .95, alçakgönüllülük boyutu .94, vizyon boyutu 92 ve son olarak yetkilendirme boyutu .94 Cronbach’s Alfa değerine sahip olduğu görülmektedir. Ortaya çıkan bu sonuç boyutların her birinin güvenilirlik değerlerinin yüksek olduğunu göstermektedir.

### 2.3.3. Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Araştırmada öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını tespit etmek amacıyla kullanılan bir başka ölçek ise Balay (2000)'ın geliştirmiş olduğu 27 maddelik “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” dir (Ek-4). Geliştirilen ölçeğin alt boyutlara ve maddelere yönelik faktör analizleri Balay (2000) tarafından yapılmış olup sonuç olarak ölçeğin uyum, özdeşleşme ve içselleştirme biçiminde üç alt boyuta sahip olduğu ortaya çıkmakla beraber 27 maddeden oluştuğu görülmüştür. Bunun yanında ifade edilen birbirinden bağımsız üç boyutun faktörlere ait yük değerlerinin .49 ila .85 arasında değiştiği saptanmıştır. Ölçek, 5’li Likert tipinde hazırlanmış olup “(1) hiç katılmıyorum, (2) az katılıyorum, (3) orta düzeyde katılıyorum, (4) çok katılıyorum, (5) tam katılıyorum” şeklinde bir derecelendirmeye sahiptir.

Balay’ın geçerli ve güvenilir olarak kabul ettiği ölçeğin her bir alt boyutuna yönelik güvenilirliğin göstergesi olarak yine araştırmacı tarafından alfa iç tutarlılık katsayıları ile bu bağlamda madde toplam korelasyonları hesaplanmıştır. Yapılan bu analiz neticesinde her bir faktöre yönelik madde toplam korelasyonları birinci faktör için “.38 ile .68”, ikinci faktör için “.33 ile .75” ve üçüncü faktör için “.53 ile .83” değerleri arasında değiştiği görülmüştür. Her bir faktörün açıklamış oldukları varyans oranları, sırasıyla %26,2, %16,7 ve %13,8 olmak üzere toplamda %56,7’dir (Balay, 2000). Ölçeğin güvenilirliği adına ortaya konan Cronbach’a-Alfa değerleri her bir faktör için sırasıyla birinci faktör .77, ikinci faktör .92 ve üçüncü faktör ise .94 olarak tespit edilmiştir.

Balay tarafından geliştirilmiş olan “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” kendisi tarafından eğitim kurumlarında uygulandığı için faktör analizi yapılmasına gerek duyulmamakla birlikte ölçeğin sadece güvenilirlik değerleri hesaplanmış ve ölçek, üzerinde herhangi bir değişiklik gerçekleştirilmeden araştırmada kullanılmıştır. Ölçeğin araştırmada kullanılması için gerekli yazışmalar yapılmış ve izinler temin edilmiştir (Ek-4). Ölçeğin boyutlarına yönelik gerçekleştirilmiş güvenilirlik testinin Cronbach’a-Alfa değerleri Tablo 3’de sunulmuştur.

**Tablo 2.3.** Ölçek Güvenilirlik Değerleri

Boyut	Madde Adedi	Cronbach-Alfa Değeri
Uyum Bağlılığı	8	0,778
Özdeşleşme Bağlılığı	8	0,924
İçselleştirme Bağlılığı	11	0,945

#### 2.3.4. Örgütsel Adalet Ölçeği

Çalışmada öğretmen algılarına göre eğitim kurumlarında var olan örgütsel adalet düzeyini ölçmek üzere Colquitt (2001) “Organizational Justice Scale” tarafından geliştirilip Özmen vd. (2005) tarafından Türkçeye uyarlanan, 20 madde ile 3 alt boyuttan oluşan “Örgütsel Adalet Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçek maddeleri 5’li Likert tipinde olmak üzere “(1) hiçbir zaman, (2) nadiren, (3) ara sıra, (4) çoğunlukla ve (5) her zaman” biçiminde derecelendirilmiştir. Araştırmacıların ölçeğe yönelik yapmış olduğu faktör analizi neticesinde işlemsel, dağıtımsal ve etkileşimsel olmak üzere üç boyut doğrulanmış ve ifade edilen üç boyut için de yüksek güvenilirlik değerleri elde edilmiştir (Özmen vd., 2007). Ölçeğe yönelik faktör analizi araştırmacılar tarafından yapıldığı ve araştırma kapsamında uygulandığı için bu çalışmada tekrardan faktör analizi yapılmamakla birlikte elde edilen güvenilirlik sonuçları Tablo 4’te sunulmuştur. Araştırma bağlamında ölçek üzerinde hiçbir değişiklik yapılmamış ve aynı şekilde kullanılmıştır.

**Tablo 2.4.** Ölçek Güvenilirlik Değerleri

Boyut	Madde Adedi	Cronbach-Alfa Değeri
İşlemsel Adalet	7	0,927
Dağıtımsal Adalet	4	0,915

Etkileşimsel Adalet	9	0,942
---------------------	---	-------

Tabloya görüldüğü üzere faktör analizi sonucunda ortaya çıkan her bir faktör yüksek Cronbach's Alfa değerine dolayısıyla yüksek güvenilirliğe sahiptir. Güvenirlik testi sonucunda alt boyutlardan “işlemsel adalet için .92, dağıtımsal adalet için .91 ve etkileşimsel adalet için .94” değerlerine ulaşılmıştır.

**Tablo 2.5.** Bütün Ölçeklerin Güvenilirlik Değerleri

Boyut	Madde Adedi	Cronbach-Alfa Değeri
HL Hizmet	6	0,950
HL Sevgi	6	0,959
HL Güven	6	0,918
HL Fedakârlık	6	0,958
HL Alçakgönüllülük	6	0,941
HL Vizyon	6	0,920
HL Yetkilendirme	6	0,947
İşlemsel Adalet	7	0,927
Dağıtımsal Adalet	4	0,915
Etkileşimsel Adalet	9	0,942
Uyum Bağlılığı	8	0,778
Özdeşleşme Bağlılığı	8	0,924
İçselleştirme Bağlılığı	11	0,945

Analiz için kullanılan ölçeğin güvenilirliğini ölçmek için Cronbach's-Alfa güvenilirlik katsayısı kullanılmıştır. Cronbach's-Alfa değerinin en yüksek değeri 1'dir ve genel kabul 0,7'den yüksek olduğu durumlarda ölçek güvenilirliğinin sağlandığı,

0,8'den yüksek olduğu durumlarda iyi ve 0,9'dan yüksek olduğu durumlarda ise çok iyi bir güvenilirlik düzeyinin söz konusu olduğu yönündedir (Hair ve diğ. 2010). Ölçek boyutlarının güvenilirlik düzeyleri aşağıdaki tabloda yer almaktadır. Buna göre tüm boyutların güvenilirlik düzeyleri 0,8 değerinden yüksek olduğu için ölçek boyutlarında iyi seviyede bir güvenilirlik düzeyinin yakalandığı ortaya çıkmıştır.

### **2.3.5. Veri Toplama Süreci**

Öncelikle anketlerin kullanımı için anketleri geliştiren ve Türkçeye uyarlamasını gerçekleştiren araştırmacılardan gerekli yazışmalar sonucunda izinler temin edilmiş olup (ek-3) hemen akabinde Fatih Sultan Mehmet Üniversitesi ilgili etik kurulu başkanlığından etik kurulu izni alınmıştır (ek-5). Alınan etik kuru izninden sonra araştırma evreninin 2020-2021 eğitim-öğretim yılı içerisinde İstanbul ilinde görev yapan öğretmenlerden oluşması ve araştırmanın İstanbul'daki Millî Eğitim Bakanlığı'na bağlı kuruluşlarda gerçekleştirilmesinin düşünülmesi dolayısıyla İstanbul Milli Eğitim Müdürlüğü'nden gerekli izinler talep edilip temin edilmiştir. Alınan izinler ile birlikte pandemi şartlarında bizzat görüşme ve elden anket dağıtımını mümkün olmaması sebebiyle Google üzerinden hazırlanmış olan bir anket formu gerekli şartlar içerisinde ulaşılabilen bütün öğretmenlere çeşitli dijital uygulamalar (whatsapp, telegram, gmail vb.) ile gönderilmiştir. Bu süreçte belirli ilçelerde (Üsküdar, Maltepe, Ümraniye, Çekmeköy, Sancaktepe, Sultanbeyli, Sarıyer, Başakşehir, Esenyurt, Avcılar Beykoz, Pendik ve Esenler) bulunan bazı okullarda (lise, ortaokul ve ilkokul sayısı homojen olması kaydıyla) okullarda görev yapan öğretmenlere müdürler aracılığıyla ulaşılmaya çalışılmıştır.

### **2.4. VERİLERİN ANALİZİ**

Gerçekleştirilen araştırmada elde edilen verilerin analizi için SPSS 23.0 ve AMOS 23.0 istatistik programlarından faydalanılmıştır. Can (2019)'a göre bir araştırmada test edilecek olan değişkenler ile bu değişkenlerin aldığı değerler üzerinde parametrik testlerin yapılabilmesi için belirli koşulların sağlanması gerekmektedir. Bu koşullar içerisinde verilerin normal dağılım özelliklerine uygun olması en önemli sayıltı olmaktadır. Bu bilgiye dayanarak gerçekleştirilen araştırma kapsamında elde edilen veri setinin normal dağılıma sahip olup olmadığını test etmek amacıyla,

aritmetik ortalama, standart sapma, çarpıklık ve basıklık değerleri hesaplanmıştır. Normallik değerleri Tablo 5’te sunulmuştur.

Değişkenlerin demografik unsurlara göre herhangi bir farklılık arz edip etmediğini görmek için gerekli fark testleri uygulanmıştır. Değişkenlerin cinsiyet, eğitim düzeyi, branş türü ve istihdam durumu gibi değişkenler açısından farklılığının bulunup bulunmadığının anlaşılması için bağımsız örneklem t testi yapılmıştır. Bu test yönteminin kullanılmasının sebebi değişkenlerin farklılığına dair incelenecek verilerin birbirinden bağımsız farklı gruplara ait olmasıdır. Farklı gruplardan toplanan veri değerleri arasında istatistiksel anlamda ortalama bakımından anlamlı bir fark bulunup bulunmadığını belirlemek için bağımsız örneklem t testi kullanılmaktadır (Can, 2019). Bunun yanında yaş, kıdem, okul kıdemi ve kurum türü gibi demografik unsurlar açısından değişkenlerin farklılık gösterip göstermediğinin incelenmesine yönelik tek yönlü ANOVA testleri gerçekleştirilmiştir. Değişkenlerin farklılık gösterip göstermediğinin incelendiği demografik unsurların ikiden fazla grup barındırması dolayısıyla bu verilere t testinden farklı olarak tek yönlü ANOVA testi uygulanmıştır. Can (2019)’un ifadesiyle birbirinden bağımsız ikiden fazla gruba ait verilerin ortalamaları arasındaki anlamlı farklılığı ölçmek için tek yönlü ANOVA testi kullanılmaktadır. Hizmetkar liderlik, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler ile birlikte özellikle örgütsel adalet değişkeninin aracılık rolünün test edilmesi amacıyla ifade edilen değişkenlere AMOS programı üzerinden yapısal eşitlik modeli uygulanmıştır.

#### **2.4.1. Normal Dağılım Varsayımı Analizi**

Araştırma değişkenlerinin normal dağılıma uygunluğunun test edilmesi için değişkenlerin basıklık ve çarpıklık değerlerine bakılmıştır. Basıklık ve çarpıklık değerleri -2 ile +2 arasında olan değişkenler için normal dağılımın var olduğu söylenebilmektedir (Garson, 2012). Aşağıdaki tabloda gösterilen çarpıklık ve basıklık değerlerine tüm değişkenler normal dağılıma uymaktadır.

**Tablo 2.6.** Araştırma Değişkenlerine Ait Ortalama, Standart Sapma, arpıklık ve Basıklık Değerleri

<b>Değişken</b>	<b>Ortalama</b>	<b>Standart</b>	<b>arpıklık</b>	<b>Basıklık</b>	<b>Normal</b>	<b>Dağılıma</b>
	<b>a</b>	<b>Sapma</b>	<b>Değeri</b>	<b>Değeri</b>	<b>Uygunluk</b>	
Hizmetkar Liderlik	3,881	0,899	-0,823	0,271	Uygun	
Örgütsel Adalet	3,906	0,721	-0,82	0,556	Uygun	
Uyum Bağlılığı	4,237	0,664	-0,975	0,307	Uygun	
İçselleştirme Bağlılığı	3,839	0,801	-0,673	0,364	Uygun	
Özdeşleşme Bağlılığı	3,500	0,956	-0,366	-0,543	Uygun	
Örgütsel Bağlılık	3,859	0,677	-0,477	-0,381	Uygun	

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### 3. BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde problemlere ilişkin bulgular ve bu bulgulara dair açıklamalar yer almaktadır. Bulgular bölümü iki kısımdan oluşmaktadır. İlk kısımda katılımcılara ait demografik bilgiler ve araştırmaya konu olan değişkenlerin bu demografik unsurlar ile olan ilişkisine yönelik sonuçlar bulunmaktadır. İkinci kısım ise çalışmanın asıl amacı olan ve daha önceki bölümlerde ifade edilen araştırma sorularına dair analizleri barındırmaktadır.

#### 3.1. BETİMLEYİCİ İSTATİSTİKLER

Bu bölümde araştırmaya katılan öğretmenlerin demografik özelliklerine dair betimleyici istatistikler ile demografik unsurların ifade edilen üç değişkenle ilişkilerine yönelik fark testi sonuçları bulunmaktadır.

##### 3.1.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Yönelik Betimleyici İstatistikler

Araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre dağılımlarının betimlenmesi amacıyla yüzde hesaplaması yapılmıştır. Yüzdelik dağılıma yönelik bulgular Tablo 6'da sunulmuştur.

**Tablo 3.1.** Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımı

Kategori	Alt Kategori	N	Geçerli Yüzde
Cinsiyet	Erkek	170	45,9%
	Kadın	200	54,1%
Toplam		370	100,0%

Sunulan tabloda yer alan bilgilere göre araştırmaya katılan öğretmenlerin %54,1'i (200) kadınlardan ve %45,9'u (170) erkeklerden oluşmaktadır.

Öğretmenlerin yaş değişkenine yönelik yüzdelerik dağılımlarının yüzdelerik analizleri Tablo 7’de sunulmuştur.

**Tablo 3.2.** Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre Dağılımı

Kategori	Alt Kategori	N	Geçerli Yüzde
Yaş	22-27	45	12,2%
	28-33	57	15,4%
	34-39	72	19,5%
	40-45	99	26,8%
	46 ve üzeri	97	26,2%
Toplam		370	100,0%

Tablo incelendiğinde örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin %26,8’inin (99) “40-45 yıl” yaşa, %26,2’sinin (97) “46 ve üzeri yıl” yaşa, %19,5’inin (72) ”34-39 yıl” yaşa, %15,4’ünün (57) “28-33 yıl” yaşa ve %12,2’sinin (45) “22-27 yıl” yaşa sahip olduğu görülmektedir.

Örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin branş değişkenine göre yüzdelerik dağılımları Tablo 8’de sunulmuştur.

**Tablo 3.3.** Öğretmenlerin Branş Değişkenine Göre Dağılımları

Kategori	Alt Kategori	N	Geçerli Yüzde
Branş	Branş Öğretmenliği	233	63,0%
	Okul Öncesi Öğretmenliği	12	3,2%
	Rehber Öğretmenliği	21	5,7%
	Sınıf Öğretmenliği	104	28,1%

Toplam	370	100,0%
--------	-----	--------

Tabloda yer alan veriler bilgiler incelendiği vakit öğretmenlerin %63,0'ının (233) “brans öğretmeni”, %28,1'inin (104) “sınıf öğretmeni”, %5,7'sinin (21) “rehber öğretmeni” ve %3,2'sinin (12) “okul öncesi öğretmeni” olduğu tespit edilmiştir.

Çalışmaya katılan öğretmenlerin istihdam türü değişkenine yönelik yüzdeler dağılımları Tablo 9' da sunulmuştur.

**Tablo 3.4.** Öğretmenlerin İstihdam Türü Değişkenine Göre Dağılımları

Kategori	Alt Kategori	N	Geçerli Yüzde
İstihdam Türü	Kadrolu	313	84,6%
	Sözleşmeli	15	4,1%
	Ücretli	42	11,4%
Toplam		370	100,0%

Tabloda verilen hesaplamalara göre istihdam türü değişkenine göre öğretmenlerin %84,6'sının (313) “kadrolu”, %11,4'ünün (42) “sözleşmeli” ve %4,1'inin (15) “ücretli” olarak istihdam edildiği görülmektedir.

Araştırmanın örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin kıdem yılı değişkenine dair yüzdeler dağılımları Tablo 10'da sunulmuştur.

**Tablo 3.5.** Öğretmenlerin Kıdem Yılı Değişkenine Göre Dağılımları

Kategori	Alt Kategori	N	Geçerli Yüzde
Kıdem	1-5 yıl	55	14,9%
	5-10 yıl	76	20,5%
	10-15 yıl	57	15,4%
	15-20 yıl	68	18,4%

	20 yıl ve üzeri	114	30,8%
Toplam		370	100,0%

Tabloda sunulan bilgiler gözden geçirildiğinde kıdem yılına göre öğretmenlerin %30,8'inin (114) "20 yıl ve üzeri" kıdem yılına, %20,5'inin (76) "5-10 yıl" kıdem yılına, %18,4'ünün (68) "15-20 yıl" kıdem yılına, %15,4'ünün (57) "10-15 yıl" kıdem yılına ve %14,9'unun (55) "1-5 yıl" kıdem yılına sahip olduğu ortaya çıkmaktadır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin okul kıdemi değişkeni açısından yüzdelerle dağılımları Tablo 11'de sunulmuştur.

**Tablo 3.6.** Öğretmenlerin Okul Kıdemi Değişkenine Göre Dağılımları

Okul Kıdem	1-5 yıl	218	58,9%
	5-10 yıl	103	27,8%
	10-15 yıl	24	6,5%
	15-20 yıl	11	3,0%
	20 yıl ve üzeri	14	3,8%
Toplam		370	100,0%

Tabloda yer alan bilgiler incelendiğinde okul kıdemi değişkenine göre öğretmenlerin %58,9'unun (218) "1-5 yıl" okul kıdemine, %27,8'inin (103) "5-10 yıl" okul kıdemine, %6,5'inin (24) "10-15 yıl" okul kıdemine, %3,0'ının (11) "15-20 yıl" okul kıdemine ve %3,8'inin (14) "20 yıl ve üzeri" okul kıdemine sahip olduğu görülmektedir.

Örnekleme dahil olan öğretmenlerin kurum türü değişkeni bakımından yüzdelerle dağılımları Tablo 12'de sunulmuştur.

**Tablo 3.7.** Öğretmenlerin Kurum Türü Değişkenine Göre Dağılımları

Kategori	Alt Kategori	N	Geçerli Yüzde
----------	--------------	---	---------------

Kurum Türü	İlkokul	115	31,1%
	Ortaokul	131	35,4%
	Lise	124	33,5%
Toplam		370	100,0%

Tabloda yer alan bilgilere göre kurum türü değişkenine göre öğretmenlerin %35,4'ü (131) “ortaokul”, %33,5'i (124) lise ve %31, 1'i (115) ilkokul kurum türlerinde görev yapmaktadır.

Örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin eğitim düzeyi değişkeni açısından yüzdeler dağılımları Tablo 13'te sunulmuştur.

**Tablo 3.8. Öğretmenlerin Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Dağılımları**

Kategori	Alt Kategori	N	Geçerli Yüzde
Eğitim Düzeyi	Önlisans	11	3,0%
	Lisans	271	73,2%
	Yüksek Lisans	85	23,0%
	Doktora	3	0,8%
Toplam		370	100,0%

Tabloda verilen bilgilere göre eğitim düzeyi değişkenine göre öğretmenlerin %73,2'sinin (271) “lisans” düzeyinde, %23,0'ının (85) “yüksek lisans” düzeyinde, %3,0'ının “ön lisans” (11) düzeyinde ve %0,8'inin (3) “doktora düzeyinde eğitim gördüğü tespit edilmiştir.

### 3.1.2. Fark Testi Analiz Sonuçları

Araştırma değişkenlerinin katılımcı demografik verilerine göre farklılık gösterip göstermediğini incelemek amacıyla cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, kıdem, okul kıdemi, brans, istihdam türü ve kurum türü üzerinden fark testleri gerçekleştirilmiştir.

Araştırma değişkenlerinin cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediğini incelemek için gerçekleştirilen bağımsız örneklem t testi sonuçları aşağıda yer almaktadır. Test sonuçlarına göre cinsiyet açısından bir farklılık bulunmamaktadır.

**Tablo 3.9.** Cinsiyete Göre Farklılıkların Analizi

Değişken	Cinsiyet	N	Ort.	SS.	St. Ht.	
Hizmetkar Liderlik	Erkek	170	3,909	0,888	0,068	
	Kadın	200	3,857	0,910	0,064	
Örgütsel Adalet	Erkek	170	3,930	0,747	0,057	
	Kadın	200	3,885	0,699	0,049	
Örgütsel Bağlılık	Erkek	170	3,876	0,705	0,054	
	Kadın	200	3,844	0,653	0,046	
		<b>Levene Testi</b>		<b>t testi</b>		
		<b>F</b>	<b>p</b>	<b>t</b>	<b>df</b>	<b>p</b>
Hizmetkar Liderlik		0,159	0,69	0,559	368	0,577
				0,56	361,016	0,576
Örgütsel Adalet		0,177	0,674	0,597	368	0,551
				0,594	349,65	0,553
Örgütsel Bağlılık		2,938	0,087	0,452	368	0,652
				0,449	348,146	0,654

Araştırma değişkenlerinin yaşa göre farklılık gösterip göstermediğini incelemek için gerçekleştirilen tek yönlü ANOVA testi sonuçları aşağıda yer almaktadır. Test sonuçlarına göre yaş açısından bir farklılık bulunmamaktadır.

**Tablo 3.10.** Yaşa Göre Farklılıkların Analizi

Değişken		Kareler toplamı	sd	Ortalama Kare	F	p
Hizmetkar Liderlik	Gruplar arası	5,819	4	1,455	1,816	0,125
	Gruplar içi	292,326	365	0,801		
	Toplam	298,145	369			
Örgütsel Adalet	Gruplar arası	2,322	4	0,581	1,12	0,347
	Gruplar içi	189,255	365	0,519		
	Toplam	191,577	369			
Örgütsel Bağlılık	Gruplar arası	0,718	4	0,179	0,389	0,817
	Gruplar içi	168,436	365	0,461		
	Toplam	169,153	369			

Kategorik Değişken; Yaş

Araştırma değişkenlerinin eğitim düzeyine göre farklılık gösterip göstermediğini incelemek için gerçekleştirilen bağımsız örneklem t testi sonuçları aşağıda yer almaktadır. Test sonuçlarına göre eğitim düzeyi açısından bir farklılık bulunmamaktadır.

**Tablo 3.11.** Eğitim Düzeyine Göre Farklılıkların Analizi

Değişken	Eğitim Düzeyi	N	Ort.	SS.	St. Ht.
Hizmetkar Liderlik	Lisans ve Önlisans	282	3,837	0,918	0,055
	Lisansüstü	88	4,020	0,823	0,088
Örgütsel Adalet	Lisans ve Önlisans	282	3,878	0,723	0,043
	Lisansüstü	88	3,995	0,708	0,076
Örgütsel Bağlılık	Lisans ve Önlisans	282	3,842	0,675	0,040

	Lisansüstü	88	3,911	0,684	0,073
	<b>Levene Testi</b>		<b>t testi</b>		
	<b>F</b>	<b>p</b>	<b>t</b>	<b>df</b>	<b>p</b>
Hizmetkar Liderlik	2,705	0,101	-1,669	368	0,096
			-1,768	160,274	0,079
Örgütsel Adalet	0,667	0,415	-1,324	368	0,186
			-1,339	147,972	0,183
Örgütsel Bağlılık	0,023	0,878	-0,832	368	0,406
			-0,827	143,962	0,41

Araştırma değişkenlerinin kıdeme göre farklılık gösterip göstermediğini incelemek için gerçekleştirilen tek yönlü ANOVA testi sonuçları aşağıda yer almaktadır. Test sonuçlarına göre hizmetkar liderlik ve örgütsel adalet ortalamaları kıdeme göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Bu farklılık iki değişkende de 1-5 yıl ile 20 yıl ve üzeri gruplarda gözlenmiş olup söz konusu farklılık 1-5 yıl grubu lehinedir.

**Tablo 3.12.** Kıdeme Göre Farklılıkların Analizi

Değişken		Kareler toplamı	sd	Ortlama Kare	F	p
Hizmetkar Liderlik	Gruplar arası	12,974	4	3,244	4,151	0,003
	Gruplar içi	285,171	365	0,781		
	Toplam	298,145	369			
Örgütsel Adalet	Gruplar arası	5,799	4	1,45	2,848	0,024
	Gruplar içi	185,778	365	0,509		

	Toplam	191,577	369		
Örgütsel Bağlılık	Gruplar arası	1,894	4	0,474	1,033 0,39
	Gruplar içi	167,259	365	0,458	
	Toplam	169,153	369		

Kategorik Değişken; Kıdem

**Çoklu karşılaştırmalar- Scheffe Testi**

Değişken	(I) Kıdem	(J) Kıdem	Ort. Farkı (I-J)	St. Ht.	p
Hizmetkar Liderlik	1-5 yıl	5-10 yıl	0,22338	0,15648	0,729
		10-15 yıl	0,31267	0,16707	0,479
		15-20 yıl	0,33121	0,1603	0,372
		20 yıl ve üzeri	,56141*	0,14512	0,005
	5-10 yıl	1-5 yıl	-0,22338	0,15648	0,729
		10-15 yıl	0,08929	0,15488	0,988
		15-20 yıl	0,10782	0,14755	0,97
		20 yıl ve üzeri	0,33803	0,1309	0,157
	10-15 yıl	1-5 yıl	-0,31267	0,16707	0,479
		5-10 yıl	-0,08929	0,15488	0,988
		15-20 yıl	0,01854	0,15873	1
		20 yıl ve üzeri	0,24875	0,14339	0,557
15-20 yıl	1-5 yıl	-0,33121	0,1603	0,372	
	5-10 yıl	-0,10782	0,14755	0,97	
	10-15 yıl	-0,01854	0,15873	1	

		20 yıl ve üzeri	0,23021	0,13544	0,577
	20 yıl ve üzeri	1-5 yıl	-,56141*	0,14512	0,005
		5-10 yıl	-0,33803	0,1309	0,157
		10-15 yıl	-0,24875	0,14339	0,557
		15-20 yıl	-0,23021	0,13544	0,577
Örgütsel Adalet	1-5 yıl	5-10 yıl	0,12998	0,1263	0,9
		10-15 yıl	0,29109	0,13485	0,326
		15-20 yıl	0,23033	0,12938	0,531
		20 yıl ve üzeri	0,36*	0,11713	0,05
	5-10 yıl	1-5 yıl	-0,12998	0,1263	0,9
		10-15 yıl	0,16111	0,12501	0,798
		15-20 yıl	0,10035	0,11909	0,95
		20 yıl ve üzeri	0,23002	0,10565	0,317
	10-15 yıl	1-5 yıl	-0,29109	0,13485	0,326
		5-10 yıl	-0,16111	0,12501	0,798
		15-20 yıl	-0,06075	0,12812	0,994
		20 yıl ve üzeri	0,06891	0,11573	0,986
	15-20 yıl	1-5 yıl	-0,23033	0,12938	0,531
		5-10 yıl	-0,10035	0,11909	0,95
		10-15 yıl	0,06075	0,12812	0,994
		20 yıl ve üzeri	0,12967	0,10932	0,843
	20 yıl ve üzeri	1-5 yıl	-0,36*	0,11713	0,05

5-10 yıl	-0,23002	0,10565	0,317
10-15 yıl	-0,06891	0,11573	0,986
15-20 yıl	-0,12967	0,10932	0,843

\* Ortalama Farkı 0,05 güven düzeyinde anlamlıdır.

Araştırma değişkenlerinin okul kıdemine göre farklılık gösterip göstermediğini incelemek için gerçekleştirilen tek yönlü ANOVA testi sonuçları aşağıda yer almaktadır. Test sonuçlarına göre okul kıdemi açısından bir farklılık bulunmamaktadır.

**Tablo 3.13.** Okul Kıdemine Göre Farklılıkların Analizi

Değişken		Kareler toplamı	sd	Ortlama Kare	F	p
Hizmetkar Liderlik	Gruplar arası	2,258	2	1,129	1,4	0,248
	Gruplar içi	295,887	367	0,806		
	Toplam	298,145	369			
Örgütsel Adalet	Gruplar arası	2,347	2	1,173	2,275	0,104
	Gruplar içi	189,231	367	0,516		
	Toplam	191,577	369			
Örgütsel Bağlılık	Gruplar arası	0,226	2	0,113	0,245	0,783
	Gruplar içi	168,928	367	0,46		
	Toplam	169,153	369			

Kategorik Değişken; Okul Kıdemi

Araştırma değişkenlerinin branşa göre farklılık gösterip göstermediğini incelemek için gerçekleştirilen bağımsız örneklem t testi sonuçları aşağıda yer almaktadır. Test sonuçlarına göre branş açısından bir farklılık bulunmamaktadır.

**Tablo 3.14.** Branşa Göre Farklılıkların Analizi

Değişken	Branş	N	Ort.	SS.	St. Ht.	
Hizmetkar Liderlik	Branş Öğretmeni	254	3,921	0,875	0,055	
	Sınıf Öğretmeni	116	3,793	0,948	0,088	
Örgütsel Adalet	Branş Öğretmeni	254	3,953	0,706	0,044	
	Sınıf Öğretmeni	116	3,803	0,744	0,069	
Örgütsel Bağlılık	Branş Öğretmeni	254	3,866	0,686	0,043	
	Sınıf Öğretmeni	116	3,844	0,661	0,061	
		Levene Testi		t testi		
		F	p	t	df	p
Hizmetkar Liderlik		1,234	0,267	1,278	368	0,202
				1,24	207,52	0,216
Örgütsel Adalet		0,549	0,459	1,862	368	0,063
				1,825	212,641	0,069
Örgütsel Bağlılık		0,216	0,643	0,292	368	0,771
				0,296	230,57	0,768

Araştırma değişkenlerinin istihdam türüne göre farklılık gösterip göstermediğini incelemek için gerçekleştirilen bağımsız örneklem t testi sonuçları aşağıda yer almaktadır. Test sonuçlarına göre tüm değişken ortalamaları istihdam türüne göre “Sözleşmeli ve Ücretli” grup lehine anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**Tablo 3.15. İstihdam Türüne Göre Farklılıkların Analizi**

Değişken	İstihdam Türü	N	Ort.	SS.	St. Ht.	
Hizmetkar Liderlik	Kadrolu	313	3,807	0,923	0,052	
	Sözleşmeli ve Ücretli	57	4,285	0,616	0,082	
Örgütsel Adalet	Kadrolu	313	3,858	0,744	0,042	
	Sözleşmeli ve Ücretli	57	4,168	0,504	0,067	
Örgütsel Bağlılık	Kadrolu	313	3,829	0,662	0,037	
	Sözleşmeli ve Ücretli	57	4,021	0,740	0,098	
		Levene Testi		t testi		
		F	p	t	df	p
Hizmetkar Liderlik		7,688	0,006	-3,751	368	0,000
				-4,928	107,958	0,000
Örgütsel Adalet		7,114	0,008	-3,018	368	0,003
				-3,929	106,359	0,000
Örgütsel Bağlılık		1,12	0,291	-1,972	368	0,049
				-1,825	73,213	0,072

Araştırma değişkenlerinin kurum türüne göre farklılık gösterip göstermediğini incelemek için gerçekleştirilen tek yönlü ANOVA testi sonuçları aşağıda yer almaktadır. Test sonuçlarına göre hizmetkar liderlik ve örgütsel adalet ortalamaları kurum türüne göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Bu farklılık iki değişkende de ilkokul lehinedir.

**Tablo 3.16.** Kurum Türüne Göre Farklılıkların Analizi

Değişken		Kareler toplamı	sd	Ortlama Kare	F	p
Hizmetkar Liderlik	Gruplar arası	7,845	2	3,923	4,959	0,007
	Gruplar içi	290,299	367	0,791		
	Toplam	298,145	369			
Örgütsel Adalet	Gruplar arası	5,525	2	2,763	5,45	0,005
	Gruplar içi	186,052	367	0,507		
	Toplam	191,577	369			
Örgütsel Bağlılık	Gruplar arası	1,431	2	0,715	1,565	0,21
	Gruplar içi	167,723	367	0,457		
	Toplam	169,153	369			

Kategorik Değişken; Kurum Türü

**Çoklu karşılaştırmalar- Scheffe Testi**

Değişken	(I) Kurum Türü	(J) Kurum Türü	Ort. Farkı (I-J)	St. Ht.	p
Hizmetkar Liderlik	İlkokul	Ortaokul	-,33133*	0,11365	0,015
		Lise	-,29312*	0,11514	0,04
	Ortaokul	İlkokul	,33133*	0,11365	0,015
		Lise	0,03821	0,11143	0,943
	Lise	İlkokul	,29312*	0,11514	0,04
		Ortaokul	-0,03821	0,11143	0,943
Örgütsel Adalet	İlkokul	Ortaokul	-,28061*	0,09098	0,009
		Lise	-,24179*	0,09218	0,033
	Ortaokul	İlkokul	,28061*	0,09098	0,009

	Lise	0,03883	0,08921	0,91
Lise	İlkokul	,24179*	0,09218	0,033
	Ortaokul	-0,03883	0,08921	0,91

\* Ortalama Farkı 0,05 güven düzeyinde anlamlıdır.

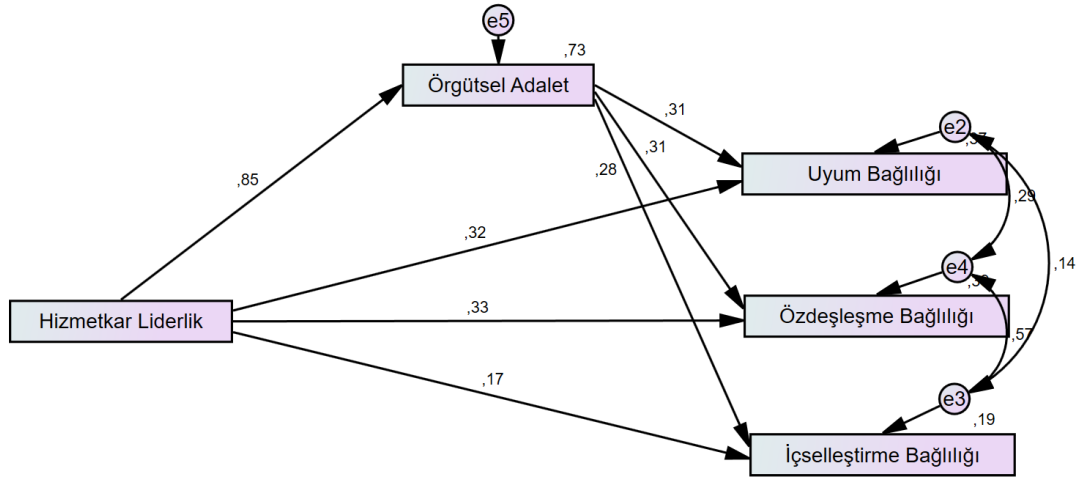
### 3.2. HİPOTEZ TESTLERİ İLE İLGİLİ ANALİZLER

Araştırma doğrudan ve dolaylı (aracı) hipotezlerinin test edilmesi için yapısal eşitlik modeli üzerinden yol analizleri gerçekleştirilmiştir. Analizler AMOS istatistik paket programı ile yapılmıştır. İlgili yol analizi sonuçları aşağıda yer almaktadır.

**Tablo 3.17.** Yapısal Eşitlik Modeli Sonuçları

Hipotez	Bağımsız Değişken		Bağımlı Değişken	Std Beta
H1.1.	Hizmetkar Liderlik	→	Uyum Bağlılığı	0,322 ***
H1.2.	Hizmetkar Liderlik	→	Özdeşleşme Bağlılığı	0,333 ***
H1.3.	Hizmetkar Liderlik	→	İçselleştirme Bağlılığı	0,174 *
H2	Hizmetkar Liderlik	→	Örgütsel Adalet	0,854 ***
H3.1.	Örgütsel Adalet	→	Uyum Bağlılığı	0,309 ***
H3.2.	Örgütsel Adalet	→	Özdeşleşme Bağlılığı	0,314 ***
H3.3.	Örgütsel Adalet	→	İçselleştirme Bağlılığı	0,282 **

\*\*\* p <0,001, \*\* p <0,01, \* p <0,05



**Şekil 3.1** Yapısal Eşitlik Modeli

Analiz sonuçlarına göre hizmetkar liderlik uyum bağlılığını ( $B=0,322$ ;  $p < 0,001$ ), özdeşleşme bağlılığını ( $0,333$ ;  $p < 0,001$ ) ve içselleştirme bağlılığını ( $0,174$  \*\*;  $p < 0,05$ ) pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir. Buna göre H1 ve bağlı alt hipotezler desteklenmiştir. Benzer şekilde hizmetkar liderlik örgütsel adaleti de pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir ( $B=0,854$ ;  $p < 0,001$ ). Böylece H2 de desteklenmiştir.

Adalet ve bağlılık arasındaki ilişkiye bakıldığında, örgütsel adaletin uyum bağlılığını ( $B=0,309$ ;  $p < 0,001$ ), özdeşleşme bağlılığını ( $0,314$ ;  $p < 0,001$ ) ve içselleştirme bağlılığını ( $0,282$  \*\*  $p < 0,01$ ) pozitif yönde anlamlı olarak etkilediği görülmektedir. Buna göre H3 ve bağlı alt hipotezler desteklenmiştir.

Hizmetkar liderlik ile örgütsel bağlılık arasında örgütsel adaletin aracı rolünü incelemek için Preacher ve Hayes (2008) tarafından önerilen yöntem üzerinden dolaylı etkilere bakılmıştır. Preacher ve Hayes' e göre ise aracılık etkisinden söz edebilmek için aracı değişkenin modele dahil edilmesinin ardından bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde dolaylı bir etkisinin (indirect effect) var olması gerekmektedir. Bu maksatla çalışmada aracılık etkilerinin geçerliliği ölçmek için "Bootstrap" yöntemi kullanılarak 5000 örneklem düzeyinde %95 güven aralığında bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki dolaylı etkisi araştırılmış, böyle bir

etki söz konusu ise aracılık etkisi geçerli sayılmıştır (Preacher ve Hayes, 2008). İlgili analiz sonuçları aşağıda yer almaktadır.

**Tablo 3.18.** Dolaylı (Aracı) İlişki Sonuçları

Hipotezler	Dolaylı İlişkiler	Beta	St. Beta	p	CI Düşük	CI Yüksek
H4.1.	HL → OA → UB	0,195	0,264**	0,001	0,097	0,303
H4.2.	HL → OA → ÖB	0,285	0,268***	0,001	0,154	0,429
H4.3.	HL → OA → İB	0,214	0,241**	0,005	0,089	0,357

Dolaylı etki analizi sonuçlarına göre üç ilişkide de örgütsel adaletin dolaylı etkisi söz konusudur. Bu durumda H4 desteklenmiştir.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### 4. SONUÇ ve TARTIŞMA

Bu bölümde evrenini 2020-2021 eğitim öğretim yılında, İstanbul ilinin bütün ilçelerinde özel ve resmi okullarda görev yapan öğretmenleri temsilen kolayda örnekleme yöntemiyle oluşturulan 370 kişilik bir örneklem grubundan elde edilen verilere dair sonuçlar ve yorumlar yer almaktadır.

#### 4.1. FARK TESTLERİNE DAİR SONUÇLAR

##### 4.1.1. Hizmetkar Liderlik

**Cinsiyet:** Elde edilen bulgular incelendiğinde öğretmenlerin hizmetkar liderlik algılarında cinsiyet değişkeni yönünden anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Çok (2014), ve Balay, Ahmet ve Yılmaz (2014) yaptıkları çalışmalarda cinsiyet değişkeni bakımından öğretmenlerin hizmetkar liderlik algısında bir farklılık tespit etmemiş ve araştırmaya paralel olarak aynı sonuçlara ulaşmışlardır. Doğan ve Aslan (2016) ise bu araştırmadan farklı olarak cinsiyet değişkenini bakımından erkek öğretmenlerin hizmetkar liderlik algısının anlamlı bir biçimde daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

**Yaş:** Bulgular gözden geçirildiği vakit öğretmenlerin hizmetkar liderlik algılarında yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Araştırmaya paralel bir biçimde Çok (2014) de öğretmenlerin hizmetkar liderlik algısında yaş değişkeni açısından bir farklılık bulamamıştır. Diğer bir çalışmada ise Doğan ve Aslan (2016) cinsiyet değişkenine göre öğretmenlerin hizmetkar liderlik algılarında anlamlı bir farklılık tespit etmişlerdir.

**Eğitim Düzeyi:** Örneklem grubunu oluşturan çoğunluğu lisans mezunu olan öğretmenlerden elde edilen verilerin incelenmesi neticesinde hizmetkar liderlik boyutunun eğitim düzeyi değişkeni açısından anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Ünal (2020) ve Ünsal (2018) de yapmış oldukları araştırmalarda hizmetkar liderlik boyutunda eğitim düzeyi bakımından anlamlı bir farklılık tespit etmemiş ve araştırmayı destekleyecek sonuçlara ulaşmışlardır.

**Kıdem Yılı:** Araştırma sonucuna göre hizmetkar liderlik boyutu kıdem yılı değişkeni bakımından anlamlı bir farklılık göstermektedir. Buna göre farklılığın gözlemlendiği “1-5 yıl” grubu ile “20 yıl ve üzeri” grubu olmakla beraber 1-5 yıl arasında kıdem yılına sahip öğretmenlerin yöneticilerinin hizmetkar liderlik davranışlarına dair algıları daha yüksektir. Türkmen (2016) yapmış olduğu araştırma sonucunda elde edilen sonuçlara paralel bir biçimde “1-5” yıl kıdeme sahip öğretmenlerin lehine anlamlı bir farklılık tespit etmiştir. Bununla birlikte Ünal (2020) ve Ünsal (2018) gerçekleştirdikleri çalışmada kıdem yılı değişkeni açısından öğretmenlerin hizmetkar liderlik algılarında anlamlı bir farklılık bulamamışlardır. Kıdem yılı az olan öğretmenlerin hizmetkar liderlik algısının yüksek olmasının sebebi işe yeni başlayan öğretmenlerin meslekten dolayı yıpranmışlıklarının az olması ve iş ortamında tecrübeli olmadıkları için problem yaşamamak adına müdürlerle iyi anlaşma kaygıları olabilir.

**Okul Kıdem Yılı:** Araştırma neticesinde ulaşılan bulgular gözden geçirildiğinde hizmetkar liderlik boyutunun okul kıdemi değişkeni açısından anlamlı bir farklılığa sahip olmadığı görülmektedir.

**Branş:** Öğretmenlerin hizmetkar liderlik algısında branş değişkeni bakımından anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

**İstihdam Türü:** Çalışma sonucunda elde edilen bulgular incelendiğinde istihdam türü bakımından öğretmenlerin hizmetkar liderlik algılarında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçlara bakıldığında “sözleşmeli ve ücretli” grubun hizmetkar liderlik algısı “kadrolu” gruba nazaran daha yüksektir. Doğan ve Aslan (2016) 336 öğretmen üzerinde yaptığı çalışmada elde edilen sonuçların aksine istihdam türü bakımından öğretmenlerin hizmetkar liderlik algılarında anlamlı bir farklılık bulamamıştır. İstihdam türü bakımından sözleşmeli ve ücretli öğretmenlerin okul müdürlerinin hizmetkar liderlik davranışlarına yönelik algılarının yüksek olması bizleri bu iki grupta görev yapan öğretmenlerin işlerinde devamlı olabilmek için yöneticileriyle iyi geçinme kaygısını taşıdıkları sonucuna götürebilir.

**Kurum Türü:** Araştırmadan elde edilen bulgular göz önüne alındığında hizmetkar liderlik algısının kurum türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık

gösterdiği tespit edilmiştir. Buna göre ilkokulda görev yapan öğretmenlerin hizmetkar liderlik algıları daha yüksek düzeydedir. Doğan ve Aslan (2016) ise araştırmanın sonucuna zıt bir biçimde öğretmenlerin hizmetkar liderlik algılarının istihdam türü açısından farklılık göstermediği sonucuna ulaşmışlardır.

#### **4.1.2. Örgütsel Adalet**

**Cinsiyet:** Bulgular incelendiğinde örgütsel adalet boyutunda cinsiyet değişkeni açısından anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Demir (2021), Uysal (2014) ve Selbi (2019) yapmış oldukları araştırma sonucunda elde edilen bulguları destekler bir şekilde öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının cinsiyet değişkeni bakımından bir farklılık göstermediğini tespit etmişlerdir. Bu araştırma sonuçlarına karşın Günce (2013) cinsiyet değişkeni bakımından etkileşimsel adalet boyutunda erkekler lehine anlamlı bir farklılaşma tespit etmiştir.

**Yaş:** Araştırma sonucuna göre öğretmenlerin örgütsel adalet algısında yaş değişkeni bakımından anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Günce (2013), Uysal, (2014) ve Demir (2021) tarafından gerçekleştirilen çalışmalarda araştırmayı destekler biçimde yaş değişkeni açısından öğretmenlerin örgütsel adalet algılarında anlamlı bir farklılık bulamamışlardır.

**Eğitim Düzeyi:** Araştırmadan elde edilen bulgulara göre öğretmenlerin örgütsel adalet algısı eğitim düzeyi bakımından anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Araştırmada elde edilen bulgulara benzer bir biçimde Demir (2021) ve Günce (2013) öğretmenlerin eğitim düzeylerine göre örgütsel adalet algılarında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir.

**Kıdem yılı:** Örneklem grubundan elde edilen bulgular göz önüne alındığında öğretmenlerin örgütsel adalet algısında kıdem yılı değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Bu farklılık “1-5 yıl” ile “20 yıl ve üzeri” gruplarında gözlenmiş olup “1-5 yıl” grubunun örgütsel adalet algısı daha yüksek düzeydedir. Demir (2021) ve Günce (2013) örgütsel adalet algısının kıdem yılı değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşmışlardır. Buna ek olarak Selbi (2019) kıdem yılı değişkeni açısından öğretmenlerin örgütsel adalet algılarında anlamlı bir farklılık tespit etmiştir. Özellikle 1-5 yıl arasında kıdeme sahip

öğretmenlerin çalışma sürelerinin azlığı sebebiyle daha az adaletsizlik durumlarıyla karşılaşmış olabilecekleri ya da tecrübe azlığı dolayısıyla verilen kararların prosedürlerine ve işleyen süreçlere dair bilgi yetersizliği durumları düşünülebilmektedir.

**Okul Kıdem Yılı:** Öğretmenlerin örgütsel adalet algılarında okul kıdem yılı değişkeni açısından anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Günce (2013)'ün yapmış olduğu araştırmada elde edilen bulguları destekler bir şekilde okul kıdem yılı değişkeni bakımından öğretmenlerin örgütsel adalet algılarında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır fakat Selbi (2019)'un ulaştığı sonuçlara göre öğretmenlerin örgütsel adalet algılarında okul kıdem yılına göre anlamlı bir farklılık bulunduğu görülmüştür.

**Branş:** Araştırmada ortaya çıkan bulgular incelendiğinde örgütsel adalet boyutunda branş değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Araştırmanın bu yöndeki bulgularını Günce (2013)'ün yapmış olduğu çalışma anlamlı bir farklılık bulunmaması yönünden desteklemektedir.

**İstihdam Türü:** İstihdam türü değişkeni açısından öğretmenlerin örgütsel adalet algılarında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Buna göre “sözleşmeli ve ücretli” grubunda yer alan öğretmenlerin örgütsel adalet algısı daha yüksek düzeyde bulunmuştur.

**Kurum Türü:** Araştırma neticesinde elde edilen bulgular gözden geçirildiğinde öğretmenlerin örgütsel adalet algısında kurum türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Buna göre “ilkokul” grubunda yer alan öğretmenlerin örgütsel algısının “lise” ve “ortaokul” gruplarında yer alan öğretmenlere nazaran daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Selbi (2019) kurum türü açısından okul öncesi öğretmenlerinin daha yüksek örgütsel adalet algısına sahip oldukları sonucuna ulaşmıştır. Şamdan (2019) da araştırma sonuçlarına paralel bir biçimde yaptığı çalışma neticesinde kurum türü değişkenine göre ilkokulda görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olduğunu tespit etmiştir. Demir (2021) elde edilen sonucun aksine kurum türü açısından öğretmenlerin örgütsel adalet algılarında anlamlı bir farklılık tespit etmemiştir. İlkokul öğretmenlerinin örgütsel adalet algısının daha yüksek olması bu gruptaki

öğretmenlerin branş öğretmenlerine nazaran daha kabullenici bir tavır gösterdiğini ortaya koymaktadır. Bu tavrın sebebi ise kuruma yönelik bir bağlılık ile açıklanabilir.

#### 4.1.3. Örgütsel Adanmışlık

**Cinsiyet:** Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre örgütsel bağlılık boyutunda cinsiyet değişkeni bakımından anlamlı bir farklılık yer almamaktadır. Günce (2013) ve Demir (2021) tarafından yapılmış olan çalışmalarda elde edilen bulgulara benzer bir biçimde öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının cinsiyet değişkeni açısından anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Bunun yanında Selbi (2019) yaptığı araştırmanın sonucunda erkek öğretmenlerin devam ve normatif bağlılığının daha yüksek olduğunu; kadın öğretmenlerin ise duygusal bağlılık yönünden daha yüksek değer aldığı sonucunu elde etmiştir.

**Yaş:** Örneklem grubundan elde edilen bilgiler gözden geçirildiğinde öğretmenlerin örgütsel bağlılığında yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Günce (2013) elde ettiği bulgulara göre örgütsel bağlılığın yaş değişkeni bakımından anlamlı bir farklılık ifade etmediği sonucuna ulaşmıştır. Bu yönüyle araştırmayı desteklemiştir. Bun yanında Demir (2021) devam ve normatif bağlılık alt boyutlarında araştırmayı destekler nitelikte sonuçlar elde ederken duygusal bağlılık alt boyutunda yaş değişkenine göre anlamlı farklılıklar bulmuştur. Doğan ve Aslan (2016) ile Çok (2014) de yaş değişkeni bakımından anlamlı bir farklılık bulunduğunu tespit etmişlerdir.

**Eğitim Düzeyi:** Eğitim düzeyi değişkeni baz alındığında öğretmenlerin örgütsel bağlılığında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Elde edilen bulgulara paralel olarak Demir (2021), Günce (2013) ve Çillik (2019)'un yapmış olduğu çalışmalar neticesinde öğretmenlerin örgütsel bağlılığında eğitim düzeyine göre anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Çok (2014) ise bu sonuçların aksine ön lisans mezunu olan öğretmenlerin daha fazla normatif bağlılığa sahip olduğu sonucuna ulaşmıştır.

**Kıdem yılı:** Elde edilen bulgular incelendiğinde öğretmenlerin örgütsel bağlılığının kıdem yılı değişkenine göre anlamlı bir farklılık arz etmediği görülmektedir. Günce (2013) yapmış olduğu araştırma neticesinde elde edilen

bulgulara benzer biçimde örgütsel bağlılığın kıdem yılı bakımından anlamlı bir farklılık göstermediğini tespit etmiştir. Bunun yanında Demir (2021) ve Selbi (2019) devam ile normatif bağlılık bakımından bir fark bulamazken duygusal bağlılık alt boyutunda anlamlı bir farklılık bulunduğu sonucunu elde etmişlerdir.

**Okul Kıdem Yılı:** Araştırmadan elde edilen bilgilere göz önüne alındığında öğretmenlerin örgütsel bağlılığı okul kıdem yılı değişkeni açısından anlamlı bir farklılık arz etmemektedir. Günce (2013) tarafından yapılan araştırma anlamlı bir farklılığın bulunmadığı tespit etmekle araştırmayı desteklerken Selbi (2019) ise yapmış olduğu çalışmanın sonucunda normatif bağlılık alt boyutunda anlamlı bir farklılığa ulaşmıştır.

**Branş:** Yapılan testler sonucunda örgütsel bağlılık boyutunda branş değişkeni bakımından anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Günce (2013) ise içselleştirme bağlılığı alt boyutunda branş değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulmuştur.

**İstihdam Türü:** Çalışma sonucunda elde edilen bulgular öğretmenlerin örgütsel bağlılık algısında istihdam türü değişkeni bakımında anlamlı bir farklılık bulunduğunu göstermiştir. Bu farklılık “sözleşmeli ve ücretli” grubunun “kadrolu” öğretmen grubuna göre daha yüksek bir örgütsel bağlılığa sahip olduğunu göstermektedir. Taşçı (2011) ile Doğan ve Aslan (2016) tarafından gerçekleştirilen araştırmalar sonucunda “sözleşmeli” öğretmenlerin örgütsel adanmışlıklarının “kadrolu” grubundaki öğretmenlerden daha yüksek olduğu sonucuna ulaşarak araştırmayı desteklemişlerdir. Sözleşmeli ve ücretli olarak görev yapan öğretmenlerin kuruma yönelik bağlılıklarında kuruma olan ihtiyacın etkili olduğu düşünülebilir. Bu grupta yer alan öğretmenler kadrolu öğretmenlere nazaran kurumda devamlı olmayı daha fazla istemekte dolayısıyla bağlılığa olumsuz etkide bulunan unsurları göz ardı etmektedirler.

**Kurum Türü:** Araştırma neticesinde diğer iki boyutun kurum türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermesine rağmen örgütsel bağlılık boyutunda bu değişken açısından anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Selbi (2019)’un gerçekleştirmiş olduğu araştırma da elde edilen bulgular gibi öğretmenlerin örgütsel bağlılığının kurum türüne göre anlamlı bir farklılık

göstermediği sonucuna ulaşmıştır. Bununla birlikte Demir (2021) ve Çillik (2019) kurum türü açısından örgütsel bağlılığın anlamlı bir farklılık gösterdiği sonucunu bulmuşlardır.

#### 4.2. H.L., Ö.A., ve Ö.B. HIPOTEZ SONUÇLARI

##### **4.2.1. H1. Okul müdürlerinin hizmetkar liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılığı üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.**

Araştırma sonucunda elde edilen bulgular göz önüne alındığı vakit hizmetkar liderlik değişkeninin örgütsel bağlılığın alt boyutları olan uyum bağlılığı, içselleştirme bağlılığı ve özdeşleşme bağlılıklarını pozitif olarak anlamlı bir biçimde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla H1 ve buna bağlı alt hipotezler desteklenmektedir. Doğan ve Aslan (2016) 2014-2015 eğitim-öğretim yılında özel eğitim kurumları ile bilim ve sanat merkezlerinde görev yapmakta olan öğretmenleri temsilen seçkisiz örnekleme yöntemi ile seçilen 336 kişilik örneklem grubu üzerinde yaptıkları araştırma sonucunda yapılan araştırmayı destekler bulgulara ulaşmışlardır. Araştırmacıların ulaştığı sonuca göre hizmetkar liderlik ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde ve yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Çok (2014)'un 2013-2014 eğitim öğretim yılında 323 kişilik bir örneklem grubu üzerinde yaptığı araştırmanın sonucunda hizmetkar liderliğin örgütsel bağlılık üzerinde etkisinin bulunduğu sonucu tespit edilmiştir. Elde edilen bu bulgular da yine araştırmayı desteklemektedir. Hizmetkar liderlik davranışlarının insan öncelikli olması ve liderden ziyade takipçilerin gelişimine önem vermesi dolayısıyla okul müdürlerinin bu yönde göstermiş olduğu davranışlar öğretmenlerin öncelikle müdürlerine sonra da dolaylı olarak müdürün temsil etmiş olduğu kuruma bağlılık göstermesini sağlamış olabileceği sonucu çıkarılabilir.

##### **4.2.2. H2. Öğretmenlerin hizmetkar liderlik algısı ile algılanan örgütsel adalet düzeyi arasında anlamlı bir ilişki vardır**

Örneklem grubu üzerinde yapılan çalışmalar neticesinde hizmetkar liderlik değişkeninin örgütsel adalet düzeyi üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkiye sahip

olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Akyüz (2012) 10 farklı okuldan toplamda 300 öğretmenden oluşan bir örneklem grubundan elde ettiği bulgular sonucunda hizmetkar liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel adalet algısı ile pozitif yönde ilişkili olduğunu tespit etmiştir. Okul müdürlerinin göstermiş olduğu hizmetkar liderlik davranışları sebebiyle öğretmenler, müdürlerinin kendilerini önemseydiği ve kendilerine değer verdiği algısına sahip olacaktır. Ortaya çıkan bu algı dolaylı olarak müdürün öğretmenlerin haklarını önemseydiği ve değerli gördüğü anlayışının oluşmasını da sağlayacaktır. Bunun sonucunda ise özellikle etkileşimsel adalet boyutu olmak üzere bütün adalet boyutlarında müdür adil olarak görülecektir.

#### **4.2.3. H3. Algılanan örgütsel adalet düzeyi öğretmenlerin örgütsel bağlılığı üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.**

Örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık değişkenleri arasındaki ilişki incelendiğinde örgütsel adaletin öğretmenlerin örgütsel adanmışlıklarını uyum bağlılığı, özdeşleşme bağlılığı ve içselleştirme bağlılığı olmak üzere her üç alt boyutta da pozitif yönde anlamlı bir şekilde etkilediği sonucuna ulaşılmaktadır. Bu durumda ortaya çıkan sonuç H3 hipotezini ve alt hipotezleri doğrulamaktadır. Selbi (2019)'nin 2018-2019 eğitim öğretim yılı ve Mersin ilindeki kamu okul öncesi, ilkokul ve ortaokulları temsilen 661 kişilik örneklem grubu üzerinde yapmış olduğu çalışmanın sonuçlarına göre örgütsel adalet değişkeni örgütsel bağlılığın bütün alt boyutlarını anlamlı bir şekilde etkilemektedir. Günce (2013) elde ettiği bulgularla bu iki değişken arasında orta düzeyde ve pozitif yönde anlamlı bir ilişki tespit etmekle yapılan çalışmayı desteklemiştir. Demir (2021) ise araştırma sonuçlarının aksine olarak yapmış olduğu çalışmada bütün adalet boyutları ile duygusal bağlılık ve normatif bağlılık alt boyutları arasında pozitif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki tespit etmesine rağmen devam bağlılığı ile örgütsel adalet bütün alt boyutları arasında pozitif yönde zayıf bir ilişki tespit etmiştir. Adalet, bütün insanlar tarafından bütün sosyal oluşumlarda istenen ve beklenen bir davranıştır. Elbette toplumun en önemli kurumlarından birisi olan eğitim kurumlarında görev yapmakta olan öğretmenlerin de yöneticilerinden bekledikleri ve arzuladıkları davranışların başında liderin adil olması davranışı gelmektedir. Buna bağlı olarak adil davranışlar sergileyen müdürlerin öğretmenlere ve onların haklarına değer verdiği algısı

oluşmaktadır. Bu algı sonucunda öğretmenler dolayısıyla kendilerine değer verilen bir kurumda devamlı olarak bulunmak isteyeceklerdir.

#### **4.2.4. H4. Algılanan hizmetkar liderlik davranışları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide örgütsel adaletin aracılık rolü bulunmaktadır.**

Araştırmada hizmetkar liderlik davranışlarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin aracılık rolünün bulunup bulunmadığı test edilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre hizmetkar liderlik değişkeni örgütsel adalet aracı değişkeni yoluyla örgütsel bağlılığın bütün boyutları üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir. Ortaya çıkan bu sonuç H4 hipotezi ve bu hipotezin alt hipotezlerini desteklemektedir. Konuyla ilgili herhangi bir araştırmaya ulaşamadığı için başka sonuçlar ile kıyaslama yapılamamaktadır. Elde edilen sonuçlar ışığında okul müdürlerinin hizmetkar liderlik davranışlarının doğası gereği insanı ön plana çıkarması ile birlikte insana değer vermesi hususiyetleri sebebiyle öğretmenlerde hak ve hukuka değer verildiği algısını oluşturduğu, bunun sonucunda ortaya çıkan örgütsel adalet algısının kendisine değer verildiği anlayışına sahip olan öğretmenlerdeki örgütsel bağlılığı artırdığı ifade edilebilir.

### **4.3. ÖNERİLER**

#### **4.3.1. Araştırmacıya Yönelik Öneriler**

- Bu araştırma İstanbul'da 2020-2021 eğitim-öğretim yılında görev yapmakta olan öğretmenleri temsilen gerçekleştirilmiş olup farklı evren ve örneklemeler baz alınarak benzer çalışmalar yapılabilir.
- Araştırmanın kapsamında özelleşmeye gidilerek özel ve kamu okulları arasında bir karşılaştırma gerçekleştirilebilir.
- Araştırmanın benzer biçimleri kurum türü kapsamı daraltılarak ortaokul, lise, okul öncesi ve ilkokul özelinde yapılabilir.
- Hizmetkar liderlik değişkeni yerine farklı liderlik stillerinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri araştırılabilir.

#### 4.3.2. Uygulayıcıya Yönelik Öneriler

- Elde edilen bulgular esas alındığında örgütsel adaletin öğretmenlerin örgütsel bağlılığı üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisinin bulunduğu gözlenmiştir. Kurumdaki örgütsel adalet düzeyinin artırılması üzerine çalışmalar (öğretmenlerin kararlara katılımı, prosedürel süreçlerin şeffaflaştırılması ve ikili ilişkilerde saygılı davranılması gibi süreçlerin geliştirilmesi) yapılarak öğretmenlerin örgütsel bağlılığı artırılabilir.
- Hizmetkar liderlik davranışlarının örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık düzeylerine olumlu etkisi bulunması dolayısıyla okul yöneticilerinin hizmetkar liderlik davranışları göstermelerine yönelik liderlik eğitimi uygulamaları düzenlenebilir.

## KAYNAKÇA

- Adair, J.** (2005). *Etkili Liderlik* (2. Baskı). (F. Beşenek, Çev.). İstanbul: Babıali Kültür Yayıncılık.
- Akdöl, B.** (2015). *Hizmetkâr Liderlik*. İstanbul: Derin Yayınları.
- Aksu, A.** (2009). İlköğretim Okullarında Vizyoner Liderlik. *E-Journal of New World Sciences Academy*, 4(2), 476-485.
- Akyüz, B.** (2012). *Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Örgütsel Adalet, Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ve Performans Üzerine Etkisi: Eğitim Sektörü Üzerine Bir Araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gebze Üniversitesi, Gebze.
- Akyüz, B. ve Eren, M. Ş.** (2013). Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Eğitim Sektörü Üzerindeki Etkisine Yönelik Teorik Bir Çalışma. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 8(2), 191-205.
- Altinkurt, Y.** (2017). *Örgütsel Adalet*. H. B. Memduhoğlu ve K. Yılmaz (Ed.), *Yönetimde Yeni Yaklaşımlar* (2. Baskı) İçinde (368-382). Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Al-Zu'bi, H. A.** (2010). A Study of Relationship Between Organizational Justice and Job Satisfaction. *International Journal of Business and Management*, 5(12), 102.
- Amanchukwu, R. N., Stanley, G. J. ve Ololube, N. P.** (2015). A Review of Leadership Theories, Principles and Styles and Their Relevance to Educational Management. *Management*, 5(1), 6-14.
- Anderson, K. P.** (2005). *A Correlational Analysis of Servant Leadership and Job Satisfaction in A Religious Educational Organization* (Doctoral Dissertation). University of Phoenix, Phoenix.
- Anderson, M. H. ve Sun, P. Y.** (2017). Reviewing Leadership Styles: Overlaps and The Need For A New 'Full-Range'theory. *International Journal of Management Reviews*, 19(1), 76-96.

- Angle, H. L. ve Perry, J. L.** (1981). An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 26(1), 1-14.
- Arikboğa, D. F. Ş.** (2007). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi.
- Aronson, E.** (2001). Integrating Leadership Styles and Ethical Perspectives. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne Des Sciences De L'administration*, 18(4), 244-256.
- Arpacı, Ö. Y. ve Arman, M.** (2016). Yönetici ve İşgörenlerin Örgütsel Adalet Algıları Üzerine Bir Araştırma. *Yeni Fikir Dergisi*, 7(15), 101-122.
- Ashman, I.** (2007). An Investigation of The British Organizational Commitment Scale: A Qualitative Approach to Evaluating Construct Validity. *Management Research News*, 30(1), 5-24.
- Ateş, M. F.** (2015). Hizmetkar Liderlik ve Örgütsel Adaletin Örgütsel Özdeşleşmeye Etkisinde Örgütsel Güvenin Aracılık Rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7(3), 75-95.
- Aube, C., Rousseau, V. ve Morin, E. M.** (2007). Perceived Organizational Support and Organizational Commitment: The Moderating Effect of Locus of Control and Work Autonomy. *Journal Of Managerial Psychology*, 22(5), 479-495.
- Avcı, A.** (2015). Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri. *Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12-2(24), 161-189.
- Avcı, A.** (2015). Investigation of transformational and transactional leadership styles of school principals, and evaluation of them in terms of educational administration. *Educational Research and Reviews*, 10(20), 2758-2767.
- Avcı, A.** (2016). Effect of leadership styles of school principals on organizational citizenship behaviors. *Educational Research and Reviews*, 11(11), 1008-1024.

- Avcı, A.** (2016). Okul müdürlerinin dönüşümcü ve işlemci liderlik stillerinin örgüt kültürüne etkisi. *Journal of Human Sciences*, 13(3), 4780-4807.
- Avcı, A.** (2017). Örgütsel Bağlılık: Kavramsal Çerçevesi ve Eğitim Örgütleri Açısından Etkileri. *Electronic Turkish Studies*, 12(6), 55-76.
- Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T.** (2010). Liderlik “Türleri” ve “Güç Kaynakları” na İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2010(2), 73-84.
- Bakan, İ. ve Doğan, İ. F.** (2012). Hizmetkâr Liderlik. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(2), 1-12.
- Bakan, İ., Erşahan, B., Büyükbeşe, T., Doğan, İ. F. ve Kefe, İ.** (2015). Dönüşümcü Ve Etkileşimci Liderlik İle Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki. *International Journal of Economic & Administrative Studies*, 7(14), 201-222.
- Bakhshi, A., Kumar, K. ve Rani, E.** (2009). Organizational Justice Perceptions as Predictor of Job Satisfaction and Organization Commitment. *International Journal of Business and Management*, 4(9), 145-154.
- Bal, V.** (2014). Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Manisa'daki Eğitim Kurumlarında Bir Araştırma. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(1), 1-9.
- Balay, R.** (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Balay, R.** (2014). *Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayınevi.
- Balay, R., Ahmet, K. Ve Yılmaz, R. G.** (2014). Eğitim Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Yeterlikleri İle Farklılıkları Yönetme Becerileri Arasındaki İlişki. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 4(1), 229-249.
- Baltacı, A.** (2018). Nitel Araştırmalarda Örneklem Yöntemleri ve Örnek Hacmi Sorunsalı Üzerine Kavramsal Bir İnceleme. *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), 231-274.

- Balyer, A.** (2015). Organizational Commitment: Teachers' Perceptions in Turkey.
- Barbuto Jr, J. E. ve Wheeler, D. W.** (2006). Scale Development and Construct Clarification of Servant Leadership. *Group & Organization Management*, 31(3), 300-326.
- Bayram, L.** (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. *Sayıştay Dergisi*, (59), 125-139.
- Blanchard, K. Broadwell, R.** (2019). *Hizmetkar Liderlik'i Anlamak* (1. Baskı). (N. Siber, Çev.). İstanbul: Beyaz Yayınları.
- Bowman, R. F.** (2005). Teacher As Servant Leader. *The Clearing House: A Journal of Educational Strategies, Issues and Ideas*, 78(6), 257-260.
- Brewer, C.** (2010). Servant Leadership: A Review of Literature. *Online Journal for Workforce Education and Development*, 4(2), 3.
- Brown, M. E. ve Treviño, L. K.** (2006). Ethical Leadership: A Review and Future Directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595-616.
- Budak, G., Tolay, E., Sezgin, O.B., Arpacı, Ç. ve Aksu, G.** (2018). *Örgütsel Adalet*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Buluc, B. ve Günes, M.** (2014). Relationship Between Organizational Justice and Organizational Commitment in Primary Schools. *The Anthropologist*, 18(1), 145-152.
- Buluç, B.** (2009). Sınıf Öğretmenlerinin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 57(57), 5-34.
- Bulut, C. ve Culha, O.** (2010). The Effects of Organizational Training on Organizational Commitment. *International Journal of Training and Development*, 14(4), 309-322.
- Bursalıoğlu, Z.** (2016). *Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama*. Ankara: Pegem Akademi

- Can, A.** (2019). *Spss ile Bilimsel Araştırma Sürecinde Nicel Veri Analizi*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Can, N.** (2018). *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi
- Celep, C.** (2014). *Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Adanma*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Cemaloğlu, N.** (2007). Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Yıldırma Arasındaki İlişki. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33(33), 77-87.
- Cihangiroğlu, N. ve Yılmaz, A.** (2010). Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının Örgütler İçin Önemi. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 10(19), 194-213.
- Coetzer, M. F., Bussin, M. ve Geldenhuys, M.** (2017). The Functions of A Servant Leader. *Administrative Sciences*, 7(1), 5.
- Cohen, R. L.** (1987). Distributive Justice: Theory and Research. *Social Justice Research*, 1(1), 19-40.
- 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.
- Colquitt, J. A.** (2001). On The Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of A Measure. *Journal Of Applied Psychology*, 86(3), 386.
- Cömert, M.** (2004). Dönüşümcü Liderlik. *XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı*, 6-9.
- Cropanzano, R., Bowen, D. E. ve Gilliland, S. W.** (2007). The Management of Organizational Justice. *Academy Of Management Perspectives*, 21(4), 34-48.
- Çağrı, M.** (1988), Adalet, Diyanet Vakfı İslam Ansiklopedisi İçinde, (C.1, Ss.341-343), Ankara.

- Çarıkçı, İ. H. ve Küçükeşmen, E.** (2018). Örgütsel Adalet Algisi ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Kamu Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 4(1), 24-44.
- Çeçen, A.** (2020). *Adalet Kavramı*. Ankara: Astana Yayınları.
- Çillik, A.** (2019). *Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri ile Örgütsel Sinizm Algıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi. Denizli.
- Çok, C.** (2014). *Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Zirve Üniversitesi ve Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi. Gaziantep.
- Çolak, M. ve Erdost Çolak, H. E.** (2004). Organizational Justice: A Reiew of The Literature and Some Suggestions For Future Research. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(2), 51-84.
- Çöl, G. ve Gül, H.** (2005). Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri ve Kamu Üniversitelerinde Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 19(1), 291-306.
- Daft, R. L.** (2008). *The Leadership Experience* (4. Baskı). Mason, Oh: South Western.
- Dağlı, A. ve Gençdal, G.** (2018). Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığa İlişkin Algılarının Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi. *Electronic Journal of Education Sciences*, 7(14), 164-175.
- Demir, N.** (2021). *Okul Yöneticilerinin Örgütsel Adalet Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Güven Duyguları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Mersin Üniversitesi. Mersin.

- Demircioğlu, E. C.** (2015). Karizmatik Liderliğin Yönetmel Açıdan Değerlendirilmesi. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1 (1), 53-69.
- Demirtaş, E. ve Şama, E.** (2016). Okullarda Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi. *Iğdır University Journal of Social Sciences*, (10), 275-298.
- Den Hartog, D. N.** (2015). Ethical Leadership. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 2(1), 409-434.
- Dennis, R. S. ve Bocarnea, M.** (2005). Development Of The Servant Leadership Assessment Instrument. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Dennis, R. S., Kinzler-Norheim, L. ve Bocarnea, M.** (2010). Servant Leadership Theory. In *Servant Leadership* (Pp. 169-179). Palgrave Macmillan, London.
- Dionne, S. D., Yammarino, F. J., Atwater, L. E. ve Spangler, W. D.** (2004). Transformational Leadership and Team Performance. *Journal Of Organizational Change Management*, 17(2), 177-193.
- Doğan, H.** (2018). Örgütsel Adalet Algisi ile İş Performansı Arasındaki İlişki. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(2), 26-46.
- Doğan, M.** (2014). *Karizmatik Liderlik Bağlamında Türk Siyasetçilerinin Değerlendirilmesi*. (Yüksek Lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi. Konya.
- Doğan, Ü. ve Aslan, H.** (2016). Özel Eğitim Kurumlarında Çalışan Müdürlerin Hizmetkâr Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Adanmışlık Düzeyleri Arasındaki İlişki. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 35(2), 51-68.
- Doğanay, A. ve Şen, E.** (2016). Liderlik Tarzlarının Çalışanların Bağlılık Seviyesi ve Performansına Etkisi: Başakşehir Belediyesinde Bir Uygulama. *Yalova Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(12), 324-348.
- Durna, U. ve Veysel, E.** (2011). Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(2), 210-219.

- Duyan, E. ve Van Dierendonck, D.** (2014). Hizmetkar Liderliği Anlamak: Teoriden Ampirik Araştırmaya Doğru. *Istanbul Journal of Sociological Studies*, (49), 1-32.
- Ebener, D. R. Ve O'connell, D. J.** (2010). How Might Servant Leadership Work? *Nonprofit Management and Leadership*, 20(3), 315-335.
- Ekinci, A.** (2015). Okul M¼d¼rlerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışları ¼lçeđinin Geliştirilmesi ve Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının ¼đretmen G¼r¼řlerine G¼re Değerlendirilmesi. *Eğitim ve Bilim*, 40(179), 341-360.
- Elizur, D. ve Koslowsky, M.** (2001). Values And Organizational Commitment. *International Journal of Manpower*, 22(7), 593-599.
- Elma, C.** (2013). The Predictive Value of Teachers' Perception of Organizational Justice On Job Satisfaction. *Eurasian Journal of Educational Research*, (51), 157-175.
- Ercan, S.** (2019). *¼rg¼tsel Adaletin İşletmeler ¼zerindeki Etkisi*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Eren, E.** (2006). *¼rg¼tsel Davranış ve Y¼netim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Erkutlu, H.** (2011). The Moderating Role of Organizational Culture in The Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors. *Leadership & Organization Development Journal*, 32(6), 532–554.
- Fındıkçı, İ.** (2009). *Bir G¼n¼l Yolculuğu Hizmetkâr Liderlik*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Finegan, J. E.** (2000). The Impact of Person and Organizational Values on Organizational Commitment. *Journal Of Occupational and Organizational Psychology*, 73(2), 149-169.
- Fleenor, J. W.** (2006). Trait Approach to Leadership. *Psychology*, 37(1), 651-665.
- Folger, R. G. ve Cropanzano, R.** (1998). *Organizational Justice and Human Resource Management* (Vol. 7). Sage.

- Gandolfi, F. ve Stone, S.** (2018). Leadership, Leadership Styles, And Servant Leadership. *Journal Of Management Research*, 18(4), 261-269.
- George, J. M., Jones, G. R. ve Sharbrough, W. C.** (2005). *Understanding And Managing Organizational Behavior*. Upper Saddle River, Nj: Pearson Prentice Hall.
- Gözler, A., Bozgeyikli, H. ve Avcı, A.** (2017). Sınıf öğretmeni adaylarının başarı yönelimleri ile mesleki kaygı düzeylerinin incelenmesi. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 17(1).
- Greenberg, J.** (1987). A Taxonomy of Organizational Justice Theories. *Academy Of Management Review*, 12(1), 9-22.
- Greenberg, J.** (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today, And Tomorrow. *Journal Of Management*, 16(2), 399-432.
- Greenberg, J.** (2011). Organizational Justice: The Dynamics of Fairness in The Workplace.
- Greenberg, J. ve Bies, R. J.** (1992). Establishing The Role of Empirical Studies of Organizational Justice in Philosophical Inquiries into Business Ethics. *Journal Of Business Ethics*, 11(5), 433-444.
- Greenleaf, R.** (2007). The Servant as Leader. In *Corporate Ethics and Corporate Governance* (Pp. 79-85). Springer, Berlin, Heidelberg.
- Güçlü, N.** (2003). Stratejik Yönetim. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(2), 61-85.
- Güçlü, N. ve Koşar, S.** (2016). Eğitim Yönetiminde Liderlik. *Ankara: Pegem Akademi*.
- Gümüşeli, A. İ.** (2001). Çağdaş Okul Müdürünün Liderlik Alanları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 28(28), 531-548.
- Günce, S.** (2013). *İlköğretim Okullarında Örgütsel Adalet ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Hıran Üniversitesi. Şanlıurfa.

- Hair, J. F. J., Black, W. C., Babin, B. J. ve Anderson, R. E.** (2010). *Multivariate Data Analysis Seventh Edition* Prentice Hall.
- Hakan, K. O.** (2009). Örgütsel Bağlılık ve Sadakat İlişkisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(28), 200-211.
- Hersey, P. ve Blanchard, K. H.** (1997). Situational Leadership. In *Dean's Forum* 12(2), 5.
- Horner, M.** (1997). Leadership Theory: Past, Present and Future. *Team Performance Management: An International Journal*, 3(4), 270-287.
- Hoy, W. K. ve Tarter, C. J.** (2004). Organizational Justice in Schools: No Justice Without Trust. *International Journal of Educational Management*, 18(4), 250-259.
- Hulpia, H., Devos, G. ve Van Keer, H.** (2011). The Relation Between School Leadership From A Distributed Perspective And Teachers' Organizational Commitment: Examining The Source Of The Leadership Function. *Educational Administration Quarterly*, 47(5), 728-771.
- Isabel, Werner.** (1993). *Liderlik ve Yönetim*. Rota Yayın Yapım Tanıtım Tic. Lim. Şti., Çev. Üner Vedat, İstanbul.
- Ivancevich, J. M., Matteson, M. T. ve Konopaske, R.** (1990). *Organizational Behavior and Management*. New York: McGraw-Hill.
- İçerli, L.** (2010). Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5(1).
- İşcan, Ö. F. ve Sayın, U.** (2010). Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(4), 195-216.
- İyigün, N. Ö.** (2012). Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, (21), 49-64.
- Jennings K. R., Stahl-Werth, J.** (2018). *Hizmetkar Lider* (1. Baskı). (F. Şirin, Çev.). İstanbul: Arıtan Yayınevi

- Joolideh, F. ve Yeshodhara, K.** (2009). Organizational Commitment Among High School Teachers of India and Iran. *Journal Of Educational Administration*, 47(1), 127-136.
- Karasar, N.** (2005). Bilimsel Araştırma Yöntemleri. Ankara: Nobel Yayınları
- Karataş, S. ve Güleş, H.** (2010). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Tatmini ile Örgütsel Bağlılığı Arasındaki İlişki. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(2), 74-89.
- Karip, E.** (1998). Dönüşümcü Liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 16(16), 443-465.
- Kasimoğlu, M. Ve Küçükbaşlan, A.** (2005). Ölümsüz Liderler ve Liderlik Anlayışında Asırlarca Değişmeyen Ortak Parametreler. *Öneri Dergisi*, 6(24), 35-44.
- Kaya, O.** (2020). *Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Sosyal Sermaye Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Gaziantep Üniversitesi. Gaziantep.
- Kim, W. C. ve Mauborgne, R. A.** (1991). Implementing Global Strategies: The Role of Procedural Justice. *Strategic Management Journal*, 12(S1), 125-143.
- Klein, H. J. ve Park, H.** (2015). Organizational Commitment. In *International Encyclopedia of The Social & Behavioral Sciences: Second Edition* (Pp. 334-340). Elsevier Inc.
- Koçel, T.** (2015). İşletme Yöneticiliği (16. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları
- Konovsky, M. A.** (2000). Understanding Procedural Justice and Its Impact on Business Organizations. *Journal Of Management*, 26(3), 489-511.
- Küçük, K. ve Yavuz, E.** (2018). Hizmetkâr Liderlik: Gandhi Örneği. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 1(2), 81-93.
- Küçük, O.** (2016). Bilimsel Araştırma Yöntemleri. Bursa: Ekin Basın Yayın Dağıtım.

- Küçüközkan, Y.** (2015). Liderlik ve Motivasyon Teorileri: Kuramsal Bir Çerçeve. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(2), 85-116.
- Laub, J.** (2004). Defining Servant Leadership: A Recommended Typology for Servant Leadership Studies. In *Proceedings of The Servant Leadership Research Roundtable*, 607-621.
- Laub, J.** (2005). From Paternalism to The Servant Organization: Expanding the Organizational Leadership Assessment (Ola) Model. *The International Journal of Servant-Leadership*, 1(1), 155-186.
- Laub, J. A.** (1999). *Assessing The Servant Organization: Development of The Servant Organizational Leadership Assessment (SOLA) Instrument*. Florida Atlantic University.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Meuser, J. D., Hu, J., Wu, J. ve Liao, C.** (2015). Servant Leadership: Validation of A Short Form of the SL-28. *The Leadership Quarterly*, 26(2), 254-269.
- Lyu, X.** (2016). Effect Of Organizational Justice on Work Engagement with Psychological Safety as A Mediator: Evidence from China. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 44(8), 1359-1370.
- Madenöglü, C., Uysal, Ş., Sarier, Y. ve Banoğlu, K.** (2014). Okul Müdürlerinin Etik Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin İş Doyumlarının Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 1(1), 47-69.
- Mamaçü M.** (2019). Sınıf Öğretmenlerinin Mobbinge Maruz Kalma Düzeyleri İle Örgütsel Adanmışlıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi. İstanbul.
- Miao, Q., Newman, A., Schwarz, G. ve Xu, L.** (2014). Servant Leadership, Trust, And the Organizational Commitment of Public Sector Employees in China. *Public Administration*, 92(3), 727-743.
- Mihelic, K. K., Lipicnik, B. ve Tekavcic, M.** (2010). Ethical Leadership. *International Journal of Management & Information Systems (Ijmis)*, 14(5).

- Mittal, R. ve Dorfman, P. W.** (2012). Servant Leadership Across Cultures. *Journal Of World Business*, 47(4), 555-570.
- Morris, T. ve Pavett, C. M.** (1992). Management Style and Productivity in Two Cultures. *Journal Of International Business Studies*, 23(1), 169-179.
- Mowday, R. T., Steers, R. M. ve Porter, L. W.** (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal Of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247.
- Mowday, R. T., Steers, R. M. ve Porter, L. W.** (1979). Measurement Of Organizational Commitment. *Journal Of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247.
- Murphy, K. ve Tyler, T.** (2008). Procedural Justice and Compliance Behaviour: The Mediating Role of Emotions. *European Journal of Social Psychology*, 38(4), 652-668.
- Nacar, D. ve Demirtaş, Z.** (2017). Lise Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri. *Uluslararası Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 2017(9), 547-558.
- Nikoloski, K.** (2015). Charismatic Leadership and Power: Using The Power Of Charisma For Better Leadership In The Enterprises. *Journal Of Process Management. New Technologies*, 3(2), 18-26.
- Norşenli, F.** (2021). Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin İncelenmesi (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi. İzmir.
- Northouse, P. G.** (2019). Leadership: Theory and Practice. Sage Publications.
- Odumeru, J. A. ve Ogbonna, I. G.** (2013). Transformational vs. Transactional Leadership Theories: Evidence İn Literature. *International Review of Management and Business Research*, 2(2), 355.
- Okçu, V. Ve Çoğaltay, N.** (2019). Okul Yöneticilerinin Hizmetkar Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişki. *Social Mentality and Researcher Thinkers Journal*. 5(26), 1759-1773.

- Ömürğönülşen, M. ve Sevim, L.** (2005). Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Teorisi'nin Liderlik Literatüründeki Yerinin İrdelenmesi ve Ampirik Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(2), 91-103.
- Önder, E. ve Ateş, Ö. T.** (2017). Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiler: Türkiye'de Yapılmış Çalışmaların Meta Analizi. *Electronic Turkish Studies*, 12(25).
- Özalp, İ., Koparal, C. ve Berberoğlu, G.** (1996). *Yönetim ve Organizasyon*. Tc Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi.
- Özbulak, B. E.** (2019). *Sınıf Öğretmenlerinin Bağlanma Stillerinin Müdürlerinin Kullandıkları Liderlik Stillerine Etkisi: Kontrol Odağının Aracılık Etkisi* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi. Çanakkale.
- Özdemir, A. N.** (2020). *Okul Yöneticilerinin Çevik Liderlik Özelliklerinin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: İngiltere ve Türkiye Okullarında Karşılaştırmalı Bir Analiz* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi. İstanbul.
- Özdemir, E.** (2003). Liderlik ve Etik. *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(2), 151-168.
- Özdere, M.** (2018). Örgütsel Kültür Algısı ile Örgütsel Adalet Algısı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Journal Of Social and Humanities Sciences Research*, 5 (19), 681-689.
- Özen, J.** (2002). Adalet Kuramlarının Gelişimi ve Örgütsel Adalet Türleri. *Hukuk Felsefesi ve Sosyolojisi Arşivi*, 5, 107-117.
- Özkan, A.** (2021). *Özel Eğitim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Yöneticilerinin Hizmetkar Liderlik Düzeyleri ve Özerklik Davranışları ile İlişkisi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Kültür Üniversitesi. İstanbul.

- Özkan, O. S.** (2019). Hizmetkâr Liderliğin Örgütsel Özdeşleşmeye Etkisinde Örgütsel Adaletin Aracı Rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(4), 3157-3171.
- Page, D. ve Wong, T. P.** (2000). A Conceptual Framework For Measuring Servant Leadership. *The Human Factor in Shaping The Course Of History And Development*, 69, 110.
- Palaiologos, A., Papazekos, P. ve Panayotopoulou, L.** (2011). Organizational Justice and Employee Satisfaction in Performance Appraisal. *Journal Of European Industrial Training*.
- Patterson, K.** (2010). Servant Leadership and Love. In *Servant Leadership* (Pp. 67-76). Palgrave Macmillan, London.
- Patterson, K. A.** (2003). *Servant Leadership: A Theoretical Model*. Regent University.
- Pelit, E., Boylu, Y. ve Güçer, E.** (2007). Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Akademisyenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (1), 86-114.
- Polat, S. ve Celep, C.** (2008). Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 54(54), 307-331.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T. ve Boulian, P. V.** (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction, And Turnover Among Psychiatric Technicians. *Journal Of Applied Psychology*, 59(5), 603.
- Preacher, K. J. ve Hayes, A. F.** (2008). Asymptotic And Resampling Strategies For Assessing And Comparing İndirect Effects in Multiple Mediator Models. *Behavior Research Methods*, 40(3), 879-891.
- Rahman, A., Shahzad, N., Mustafa, K., Khan, M. F. ve Qurashi, F.** (2016). Effects Of Organizational Justice on Organizational

Commitment. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 6(3).

**Reichers, A. E.** (1985). A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment. *Academy Of Management Review*, 10(3), 465-476.

**Ronald, B.** (2014). Comprehensive Leadership Review-Literature, Theories and Research. *Advances In Management*, 7(5), 52.

**Russell, R. F.** (2001). The Role of Values in Servant Leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(2), 76-84.

**Sağbaşı, N. Ö.** (2020). *Okullarda Ayrılma, Kayıtsız Kalma, Muhalefet ve Sadakat ile Örgütsel Adalet İlişkisinde İş Doyumunun Aracı Etkisi* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Hacettepe Üniversitesi. Ankara.

**Selbi, A.** (2019). Okul Müdürlerinin Kullandıkları Liderlik Stilleri ve Örgütsel Adalet Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Yabancılaşmalarını Yordama Derecesi (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Mersin Üniversitesi. Mersin.

**Selvitopu, A. ve Şahin, H.** (2013). Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14(2), 171-189.

**Sendjaya, S. ve Pekerti, A.** (2010). Servant Leadership as Antecedent of Trust in Organizations. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(7), 643-663.

**Smith, B. N., Montagno, R. V. ve Kuzmenko, T. N.** (2004). Transformational And Servant Leadership: Content and Contextual Comparisons. *Journal Of Leadership & Organizational Studies*, 10(4), 80-91.

**Spears, L. C.** (2010). Character And Servant Leadership: Ten Characteristics of Effective, Caring Leaders. *The Journal of Virtues & Leadership*, 1(1), 25-30.

- Stone, A. G., Russell, R. F. ve Patterson, K.** (2004). Transformational Versus Servant Leadership: A Difference in Leader Focus. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(4), 349-361.
- Swamy, D. R., Nanjundeswaraswamy, T. S. ve Rashmi, S.** (2015). Quality Of Work Life: Scale Development and Validation. *International Journal of Caring Sciences*, 8(2), 281.
- Şahin, R. ve Kavas, E.** (2016). Örgütsel Adalet ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin belirlenmesinde Öğretmenlere Yönelik Bir Araştırma Bayat örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 7(14), 119–140.
- Şenol, Ş.** (2019). Pazarlama İş Doyumu ve Örgütsel Adalet. Ankara: A Kitap Yayıncılık.
- Şimşek, M. Ş. ve Çelik, A.** (2018). Yönetim ve Organizasyon. 20. Baskı. Konya: Eğitim Yayınevi.
- Şişman, M.** (2014). Öğretim Liderliği. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Tahaoğlu, F. ve Gedikoğlu, T.** (2009). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Rollerini. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 58(58), 274-298.
- Tanrıoğen, Z. M. ve Çoban, O.** (2019). Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişkiler. *Electronic Turkish Studies*, 14(4).
- Taşçı, Ö.** (2011). İlköğretim Öğretmenlerinin Okul Yöneticilerinin Karar Verme Sürecindeki Etkilerine İlişkin Algıları ile Örgütsel Adanmışlıkları Arasındaki İlişki. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Taşkaya, S. M.** (2014). *Sınıf Yönetiminin Temelleri*. B. Dilmaç ve H. Ekşi (Ed.), Sınıf Yönetimi (1. Baskı) İçinde (2-33). Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Taşkıran, E.** (2011). *Liderlik ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki Etkileşim* (Örgütsel Adaletin Rolü). İstanbul: Beta.

- Taylor, C. M., Cornelius, C. J. ve Colvin, K.** (2014). Visionary Leadership and Its Relationship to Organizational Effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*. 35(6), 566-583.
- TDK** Güncel Türkçe Sözlük. Erişim 16 Eylül 2021. <http://sozluk.gov.tr>
- Temiz, E.** (2016). *İlkokul Yöneticilerinin Sahip Olması Gereken Hizmetkâr Liderlik Özelliklerine İlişkin Öğretmen Görüşleri* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gaziantep Üniversitesi. Gaziantep.
- Tengilimoğlu, D.** (2005). Hizmet İşletmelerinde Liderlik Davranışları ile İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (1), 23-45.
- Titrek, O.** (2009). Okul Türüne Göre Okullardaki Örgütsel Adalet Düzeyi. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 6(2), 551-573.
- Topraktaş, G.** (2020). Sağlık Kurumları Yöneticilerinin Algılanan Hizmetkâr Liderlik Özelliklerinin, Lider Etkililiği ve Kurum Performans Göstergeleri Üzerindeki Etkisi (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Hacettepe Üniversitesi. Ankara.
- Türker, Y.** (2019). *Okul Müdürlerinin Liderlik Tarzlarının Öğretmenlerin Sosyal ve Duyusal Zekalarına Etkisi* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Pamukkale Üniversitesi. Denizli
- Türkmen, F.** (2016). *Ortaokul Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ondokuz Mayıs Üniversitesi. Samsun.
- Tyler, J. ve Bies, R. J.** (1992). Establishing The Role of Empirical Studies of Organizational Justice in Philosophical Inquiries into Business Ethics. *Journal Of Business Ethics*, 11(5), 433-444.
- Tyler, T. R.** (1989). The Psychology of Procedural Justice: A Test of The Group-Value Model. *Journal Of Personality and Social Psychology*, 57(5), 830.

- Tyler, T. R.** (1994). Psychological Models of The Justice Motive: Antecedents of Distributive and Procedural Justice. *Journal Of Personality and Social Psychology*, 67(5), 850.
- Uğurlu, C. T. ve Üstüner, M.** (2011). Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Yöneticilerinin Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet Davranışlarının Etkisi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 41(41).
- Uslu, A.** (2021). *Algılanan Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Sinizm ve İş Tatmini Üzerine Etkisi: Trb 1 Bölgesi Örneği* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Bingöl Üniversitesi, Bingöl.
- Usta, M. E. ve Ünsal, Y.** (2018). Okullarda Algılanan Hizmetkâr Liderlik Düzeyinin İncelenmesi. *Sakarya University Journal of Education*, 8(4), 168-184.
- Uygur, A.** (2015). *Örgütsel Bağlılık ve İşe Bağlılık*. Ankara: Barış Platin Kitabevi.
- Uysal, M.** (2014). Genel Liselerde Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Konusundaki Algıları (Altındağ İlçesi Örneği) (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi. Ankara.
- Ünal, S. R.** (2020). *Okul Yöneticilerinin Hizmetkar Liderlik Davranışları ile Örgütsel Sinizm Algıları Arasındaki İlişki* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi. Kahramanmaraş.
- Ünler, E. ve Gürel, H.** (2015). *Örgütsel Adaletin Peşinde* (2. Baskı). İstanbul: Beta Basın Yayın. İstanbul.
- Ünsal, Y.** (2018). *Eğitim Örgütlerinde Segilenen Hizmetkar Liderlik Rollerinin Öğretmenlerin Örgütsel Yabancılaşmasına Etkisi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Harran Üniversitesi. Şanlıurfa.
- Ürü Samı, F., Çalışkan, S. C., Atan, Ö. ve Yozgat, U.** (2013). Öğretim Üyelerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışları ve Ardılları Üzerine Bir Araştırma. *Ege Academic Review*, 13(1).

- Van Dierendonck, D.** (2011). Servant Leadership: A Review and Synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228-1261.
- Van Dierendonck, D. ve Nuijten, I.** (2011). The Servant Leadership Survey: Development and Validation of A Multidimensional Measure. *Journal Of Business and Psychology*, 26(3), 249-267.
- Wang, X., Liao, J., Xia, D. ve Chang, T.** (2010). The Impact of Organizational Justice on Work Performance: Mediating Effects of Organizational Commitment and Leader-Member Exchange. *International Journal of Manpower*. 31(6), 660–677.
- Wong, P. T., Davey, D. ve Church, F. B.** (2007). Best Practices in Servant Leadership. *Servant Leadership Research Roundtable, School of Global Leadership and Entrepreneurship, Regent University*, 7(1), 1.
- Yahaya, R. ve Ebrahim, F.** (2016). Leadership Styles and Organizational Commitment: Literature Review. *Journal Of Management Development*.
- Yammarino, F. J., Spangler, W. D. ve Bass, B. M.** (1993). Transformational Leadership and Performance: A Longitudinal Investigation. *The Leadership Quarterly*, 4(1), 81-102.
- Yavan, Ö.** (2016). Örgütsel Davranış Düzleminde Adanmışlık. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (25), 278-296.
- Yavuz, M.** (2010). The Effects of Teachers Perception of Organizational Justice and Culture on Organizational Commitment. *African Journal of Business Management*, 4(5), 695-701.
- Yenisu, E., Şahin, F. ve Öztekkeli, H.** (2019). Yönetim Düşüncesinin Evriminde Sistem Kuramının Etkileri: Kavramsal Bir Çözümleme. *Akademi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(18), 514-527.
- Yılmaz, C. ve Ceylan, A.** (2016). Hizmetkâr Liderlik ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Üzerine Bir Çalışma. *Yıldız Social Science Review*, 2(2), 75-90.

- Yılmaz, E.** (2006). *Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Selçuk Üniversitesi. Konya
- Mavi, Y., Yeşil, S. ve Hatunoğlu, M.** (2020). Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Bir Alan Araştırması. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 29(3), 568-598.
- Zainalipour, H., Fini, A. A. S. ve Mirkamali, S. M.** (2010). A Study of Relationship Between Organizational Justice and Job Satisfaction Among Teachers in Bandar Abbas Middle School. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, (5), 1986-1990.

## EKLER

### Ek1: Kişisel Bilgi Formu

1. Cinsiyetiniz?

Erkek [ ] Kadın [ ]

2. Yaşınız?

22-27 [ ] 28-33 [ ] 34-39 [ ] 40-45 [ ] 46 ve üzeri [ ]

3. Branşınız?

Sınıf Öğretmenliği [ ] Branş Öğretmenliği [ ] Okul Öncesi  
Öğretmenliği [ ] Rehber Öğretmenliği [ ]

4. Çalıştığınız kurum türü?

İlkokul [ ] Ortaokul [ ] Lise [ ]

5. İstihdam durumunuz?

Kadrolu [ ] Sözleşmeli [ ] Ücretli [ ]

6. Kıdem yılınız?

1-5 yıl [ ] 5-10 yıl [ ] 10-15 yıl [ ] 15-20 yıl [ ] 20 yıl ve üzeri [ ]

7. Bu okuldaki öğretmenlik kıdeminiz?

1-5 yıl [ ] 5-10 yıl [ ] 10-15 yıl [ ] 15-20 yıl [ ] 20 yıl ve üzeri [ ]

8. Eğitim Düzeyiniz?

Ön lisans [ ] Lisans [ ] Yüksek Lisans [ ] Doktora [ ]

## EK 2: Hizmetkar Liderlik Değerlendirme Ölçeği

### HİZMETKÂR LİDERLİK DEĞERLENDİRME ÖLÇEĞİ

Lütfen aşağıdaki ifadelere katılma durumunuzu ilgili kutucuğu işaretleyerek belirtiniz.

Okul müdürünüzün hizmetkâr liderlik davranışları	Hiç bir zaman	Nadiren	Orta düzey	Çoğunlukla	Her zaman
1. Müdürüm, hizmeti insanlara karşı bir sorumluluk olarak görür.	1	2	3	4	5
2. Müdürüm, benimle bir birey olarak gerçekten ilgilenir.	1	2	3	4	5
3. Müdürüm, sır saklama hususunda bana güvenir	1	2	3	4	5
4. Müdürüm, hizmeti, başkalarına ilham olması için örneklendirir.	1	2	3	4	5
5. Müdürüm, benim iyiliğim için bencillikten uzak tavır gösterir.	1	2	3	4	5
6. Müdürüm, benim liderlik potansiyelimi geliştirmeyi arzu eder.	1	2	3	4	5
7. Müdürüm, yüksek etik standartlar içeren bir kültür oluşturur	1	2	3	4	5
8. Müdürüm, kendi başarısından çok öğretmenlerinin başarısından bahseder.	1	2	3	4	5
9. Müdürüm, beni savunmak için çeşitli zorlukları göğüsler.	1	2	3	4	5
10. Müdürüm, benden fikir alarak bana güvendiğini gösterir.	1	2	3	4	5
11. Müdürüm, çeşitli konularda karar vermeme izin verir.	1	2	3	4	5
12. Müdürüm, sahip olduğu erdemleri abartmaz	1	2	3	4	5
13. Müdürümün bana yönelik güveni, kurumuma adanmışlığımı artırır	1	2	3	4	5
14. Müdürüm, kurumun vizyonuna yönelik olarak benim görüşümü merak eder.	1	2	3	4	5
15. Müdürüm, başkalarına hizmeti en önemli şey olarak algılar	1	2	3	4	5
16. Müdürüm, karşılık beklemeden elinden geleni yapar.	1	2	3	4	5
17. Müdürüm, beni cesaretlendirerek bana olan ilgisini gösterir	1	2	3	4	5
18. Müdürüm, çıkar gözetmeden elinden geleni yapar	1	2	3	4	5
19. Müdürüm, bana karşı davranışlarında yakınlık gösterir	1	2	3	4	5
20. Müdürüm, kendisini yüceltme peşinde değildir	1	2	3	4	5
21. Müdürüm, bana kendimi önemli hissettirir.	1	2	3	4	5
22. Müdürüm, bütün sorunları çözemediğinde, kurumda başkalarına danışacak kadar alçakgönüllüdür	1	2	3	4	5
23. Müdürüm, benim için fedakârlıkta bulunur	1	2	3	4	5
24. Müdürüm, işimi yapmam için gereken yetkiyi bana verir	1	2	3	4	5
25. Müdürüm, daha fazla sorumluluk alabilmem için bazı yetkileri bana Devreder	1	2	3	4	5
26. Müdürüm, başkalarına yardım etmek için fedakârlıkta bulunur	1	2	3	4	5
27. Müdürüm, bana ilgi gösterir	1	2	3	4	5
28. Müdürüm, yeteneklerimi geliştirmem için bana fırsatlar sunar	1	2	3	4	5

29	Müdürüm, hizmeti, liderliğin temeli olarak görür	1	2	3	4	5
30	Müdürüm, bana güven aktarır	1	2	3	4	5
31	Müdürüm, korku veya güvensizlikten çok, bana güven vermeyi amaçlar	1	2	3	4	5
32	Müdürüm, ortak bir vizyonun belirlenip geliştirilmesine katılımımda beni teşvik eder.	1	2	3	4	5
33.	Müdürüm, karar verme konusunda bana güven verir.	1	2	3	4	5
34	Müdürümle kurumumuzun vizyonunu beraber yazdık.	1	2	3	4	5
35.	Müdürüm, hizmet edilmeyi değil başkalarına hizmet etmeyi arzular	1	2	3	4	5
36	Müdürüm, bana kurumumuzun gelecekteki yönüne dair düşüncelerimi sorar	1	2	3	4	5
37	Müdürüm, kendi başarılarını merkeze koymaz	1	2	3	4	5
38	Müdürüm, tavır, davranış ve değerlerinde hizmeti örnekler.	1	2	3	4	5
39	Müdürüm mütevazı davranır.	1	2	3	4	5



**Ek 3: Örgütsel Bağlılık Ölçeği**

Soru no:	ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ					
		Hiç katılmıyorum	Az katılıyorum	Orta düzeyde	Çok katılıyorum	Tam katılıyorum
1.	Bu okuldaki görevimi büyük ölçüde parasal kaygılarla yapıyorum.	1	2	3	4	5
2.	Bu okulda çalışmaya karar vermekle hata ettiğimi düşünüyorum.	1	2	3	4	5
3.	Emek ve birikimlerim bu okuldan ayrılmamı engelliyor.	1	2	3	4	5
4.	Öğrencilerin başarısına ilişkin çabamın ders saatleriyle sınırlı olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
5.	Bu okula uyum sağlamada güçlük çekiyorum.	1	2	3	4	5
6.	Bu okulun kurallarına mecbur olduğum için uyuyorum.	1	2	3	4	5
7.	Bu okulda çalışma şevkimin her geçen gün azaldığını hissediyorum.	1	2	3	4	5
8.	Bu okulda yönetimin beni okula bağlama çabalarından rahatsızlık duyuyorum.	1	2	3	4	5
9.	Bu okulun çalışmak için mükemmel bir yer olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
10.	Bu okulun bir üyesi olmaktan gurur duyuyorum.	1	2	3	4	5
11.	Bu okulun mesleğimle ilgili değişiklik ve yenilikleri takip etme olanağı sağladığı kanısındayım.	1	2	3	4	5
12.	Bu okul işimde beni en yüksek performansı göstermeye özendiriyor.	1	2	3	4	5
13.	Bu okulun eğitim ve öğretim etkinlikleri açısından uygun bir ortam sağladığını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
14.	Çalışma arkadaşlarımla okul dışında da sık sık birlikte oluyorum.	1	2	3	4	5

15.	Başka bir yerde çalışma olanağım olduğu halde bu okulda çalışmayı yeğliyorum.	1	2	3	4	5
16.	Bu okulda yeteneklerimi en üst düzeyde gerçekleştirdiğime inanıyorum.	1	2	3	4	5
17.	Okulumun başarısı içi beklenenin ötesinde çaba gösteriyorum.	1	2	3	4	5
18.	Bu okulun geleceğini gerçekten düşünüyorum.	1	2	3	4	5
19.	Bu okulun problemlerini kendi problemim olarak algılıyorum.	1	2	3	4	5
20.	Okulum karşı yapılan eleştirileri kendime yapılmış sayıyorum.	1	2	3	4	5
21.	Zamanımın çoğunu okulumla ilişkin etkinlikler dolduruyor.	1	2	3	4	5
22.	Okulumun değerleriyle bireysel değerlerim oldukça benzerdir.	1	2	3	4	5
23.	Okulumun önceliklerini kendi önceliklerim olarak algılıyorum.	1	2	3	4	5
24.	Okulumun çıkar ve beklentilerine uygun hareket etmeyi görev sayarım.	1	2	3	4	5
25.	Okulum övüldüğünde kendimi övülmüş hissediyorum.	1	2	3	4	5
26.	Okulumu başkalarına anlatmaktan zevk alıyorum.	1	2	3	4	5
27.	Okulumun yararı için her türlü fedakârlığı yaparım.	1	2	3	4	5

**Örgütsel Adalet Ölçeği**

I-Aşağıdaki ifadeler sizi kazanımlarınıza ulaştıran süreçler (kazanımlarınızla ilgili karar vermede yöneticilerin kullandığı işlemler) ile ilgilidir.	Hiçbir Zaman	Nadiren	Ara sıra	Çoğunlukla	Her Zaman
	1	2	3	4	5
1.Fikirlerinizi ve duygularınızı bu süreçler esnasında ifade edebiliyor musunuz?					
2.Bu süreçler esnasında elde edilen kazanımlar üzerinde etkiniz var mıdır?					
3.Bu süreçler tutarlı bir şekilde uygulanıyor mu?					
4.Bu süreçler önyargılardan uzak uygulanıyor mu?					
5.Bu süreçler doğru ve tutarlı bilgilere mi dayandırılmıştır?					
6.Süreçler sonucu ulaşılan kazanımların düzeltilmesini talep edebilir misiniz?					
7.Bu süreçler etik ve ahlaki standartlara uygun mudur?					
II-Aşağıdaki ifadeler elde ettiğiniz kazanımlarla (aldığınız ücret, ilerleme, takdir vb. sonuçlarınızla) ilgilidir.	Hiçbir Zaman	Nadiren	Ara sıra	Çoğunlukla	Her Zaman
	1	2	3	4	5
8. Elde ettiğiniz kazanımlar işteki çabanızı yansıtır mı?					
9. Elde ettiğiniz kazanımlar tamamladığınız işe uygun mudur?					
10. Elde ettiğiniz kazanımlar kuruma yaptığınız katkıyı yansıtır mı?					
11. Elde ettiğiniz kazanımlar göstermiş olduğunuz performansa uygun mudur?					
III- Aşağıdaki ifadeler süreçleri (kazanımlarınızla ilgili karar vermede yöneticilerin kullandığı işlemler) yönlendiren yetkili ile ilgilidir.	Hiçbir Zaman	Nadiren	Ara sıra	Çoğunlukla	Her Zaman
	1	2	3	4	5
12. Size nazik davranır mı?					

## Ek 5:



**Muhammet İşler**

Sayın Prof. Dr. Refik BALAY hocam. "Okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışları ile algılanan örgütsel adalet düzeyinin örgütsel adanmışlık üzerindeki

26 Kas 2020 Per 16:31 ☆



**refik balay**

Alıcı: ben ▾

30 Kas 2020 Pzt 11:12 ☆ ↶ ⋮

Sayın Muhammet İŞLER,

Tarafından geliştirilen "Örgütsel Bağlılık Ölçeği"ni referans göstermek suretiyle araştırmanızda kullanabilirsiniz.

İyi çalışmalar dilerim.

Prof. Dr. Refik BALAY



**Muhammet İşler**

Sayın Abdullah İÇİNAK hocam. Dennis (2005) tarafından geliştirilen ve tarafınızca Türkçeye uyarlaması yapılan "Hizmetkâr Liderlik Değerlendirme Ölçeği" ni "Okul

26 Kas 2020 Per 23:15 ☆



**Abdullah İçinak**

Alıcı: ben ▾

Değerli hocam,

İlgili ölçeği çalışmanızda kullanabilirsiniz. Uygulama süreci ve ortaya çıkan bulgular konusunda benimle de paylaşımda bulunmanızı umarım.

Kolaylıklar dilerim, iyi çalışmalar.

26 Kas 2020 Per 23:21 ☆ ↶ ⋮

Ek 6:

**Gelen Evrak Tarih ve Sayısı: 26.01.2021-1152**



T.C.  
İSTANBUL VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : E-59090411-44-19371044  
Konu : Anket Araştırma İzni

19.01.2021

FATİH SULTAN MEHMET VAKIF ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE

İlgi : a) 30.12.2020 tarihli ve4821 sayılı yazınız.  
b) Valilik Makamının 14.01.2021 tarihli ve 19168660 sayılı oluru.

Üniversiteniz Yüksek Lisans Öğrencisi Muhammet İŞLER'in "**Okul Yöneticilerinin Hizmetkar Liderlik Davranışları İle Algılanan Örgütsel Adalet Düzeyinin Örgütsel Adanmışlık Üzerindeki Etkileri**" konulu tez araştırma çalışması hakkındaki ilgi (a) yazınız ilgi (b) valilik onayı ile uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi ve araştırmacının söz konusu talebi; bilimsel amaç dışında kullanmaması, **uygulama sırasında bir örneği müdürlüğümüzde muhafaza edilen mühürlü ve imzalı veri toplama araçlarının kurumlarımıza araştırmacı tarafından ulaştırılarak uygulanması**, katılımcıların gönüllülük esasına göre seçilmesi, araştırma sonuç raporunun kamuoyuyla paylaşılmaması koşuluyla, gerekli duyurunun araştırmacı tarafından yapılması, okul idarecilerinin denetim, gözetim ve sorumluluğunda, eğitim-öğretimi aksatmayacak şekilde ilgi (b) Valilik Onayı doğrultusunda uygulanması ve işlem bittikten sonra 2 (iki) hafta içinde sonuçtan Müdürlüğümüz Strateji Geliştirme Bölümüne rapor halinde bilgi verilmesini arz ederim.

Levent ÖZİL  
İl Millî Eğitim Müdürü a.  
Müdür Yardımcısı

Ek:  
1- Valilik Onayı  
2- Ölçekler


Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.  
Adres : İstanbul Millî Eğitim Müdürlüğü - Strateji Geliştirme Şb.Md.  
Binbirdirek Mh. İmran Öktem Cd. No:1 Sultanahmet-Fatih/İstanbul  
Telefon No : 0 (212) 384 36 32  
E-Posta: ist.sgb34@gmail.com  
Kep Adresi : meb@hs01.kep.tr

Belge Doğrulama Adresi : <https://www.turkiye.gov.tr/meb-ebys>  
Bilgi için: Aykut ÇELİK  
Unvan : Büro Hizmetleri  
İnternet Adresi: istanbul.meb.gov.tr Faks: \_\_\_\_\_

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 5943-a57f-3175-97dc-5791 kodu ile teyit edilebilir.



Ek 7:



T.C.  
İSTANBUL VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : E-59090411-20-19168660  
Konu : Anket ve Araştırma İzin Talebi

14/01/2021

**VALİLİK MAKAMINA**

İlgi : a) Fatih Sultan Mehmet Vakıf Üniversitesinin 30.12.2020 tarihli ve 4821 sayılı yazısı.  
b) Bakanlığımızın 21.01.2020 tarih ve 1563890/ 2020/2 No'lu genelgesi.  
c) Müdürlüğümüz Araştırma ve Anket Komisyonunun 11.01.2021 tarihli tutanağı.  
d) Bakanlığımız Ortaöğretim Genel Müdürlüğünün 18.12.2020 tarihli ve 18219678 sayılı yazısı.

Fatih Sultan Mehmet Vakıf Üniversitesi Eğitim Enstitüsü Yüksek Lisans Öğrencisi Muhammet İŞLER'in "Okul Yöneticilerinin Hizmetkar Liderlik Davranışları İle Algılanan Örgütsel Adalet Düzeyinin Örgütsel Adanmışlık Üzerindeki Etkileri" konulu tezine dair araştırma çalışmasını ilimiz genelinde bulunan resmi ve özel okul ve kurumlarda görevli öğretmenlere yönelik hizmetkar liderlik değerlendirme ölçeği,örgütsel bağlılık ölçeği uygulama isteği hakkındaki ilgi (a) yazı ve ekleri müdürlüğümüzce incelenmiştir.

Bakanlığımızın ilgi (d) yazısında 22.01.2021 tarihine kadar uzaktan eğitime devam edileceği belirtilmiştir.

Araştırmacının söz konusu talebi yüz yüze eğitime geçilmesine müteakiben, bilimsel amaç dışında kullanılmaması, uygulama sırasında bir örneği müdürlüğümüzde muhafaza edilen mühürlü ve imzalı veri toplama araçlarının kurumlarınıza araştırmacı tarafından ulaştırılarak uygulanması, katılımcıların gönüllülük esasına göre seçilmesi, araştırma sonuç raporunun kamuoyuyla paylaşılmaması koşuluyla, okul idarelerinin denetim, gözetim ve sorumluluğunda, eğitim-öğretimi aksatmayacak şekilde ilgi (b) Bakanlık emri esasları dâhilinde uygulanması, araştırma bittikten sonra 2 (iki) hafta içerisinde araştırma sonuç raporu hakkında Müdürlüğümüz istememanket@meb.gov.tr adresine mail yoluyla bilgi verilmesi kaydıyla Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarımızca da uygun görülmesi halinde olurlarınıza arz ederim.

**Levent YAZICI**  
İl Millî Eğitim Müdürü

**OLUR**  
14/01/2021  
Dr. Hasan Hüseyin CAN  
Vali a.  
Vali Yardımcısı

Ek:  
1- Genelge.  
2- Komisyon Tutanağı.

Bu belge görevli elektronik imza ile imzalanmıştır.  
Adres : İstanbul Millî Eğitim Müdürlüğü - Strateji Geliştirme Şb.Md.  
Büyükdere Mah. İnan Ökçen Cd. No:1 Sultanahmet-Fatih/İstanbul  
Telefon No : 0 (212) 384 3632  
E-Posta: istagb34@gmail.com  
Kep Adresi : mebgis01.kep.tr

Belge Doğrulama Adresi : <https://www.turkiye.gov.tr/meb-ebys>  
Bilgi için: Aykut ÇELİK  
Ünvan : Büro Hizmetleri  
İnternet Adresi: [istanbul.meb.gov.tr](http://istanbul.meb.gov.tr) Faks: \_\_\_\_\_

Bu evrak görevli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evrakorga.meb.gov.tr> adresinden 0fee-a4ca-37a8-82cf-d48b koda ile teyit edilebilir.

