

T.C
ZİRVE ÜNİVERSİTESİ VE
KAHRAMANMARAŞ SÜTÇÜ İMAM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜLERİ

OKUL MÜDÜRLERİNDEKİ HİZMETKÂR LİDERLİK
DAVRANIŞLARININ ÖĞRETMENLERİN İŞE TUTKUNLUĞA ETKİSİNDE
ÖRGÜTSEL ADALETİN ARACILIK ETKİSİNİN İNCELENMESİ
(GAZİANTEP ŞEHİTKÂMİL İLÇESİ ÖRNEĞİ)

BEYTULLAH SÖNMEZ

ORTAK EĞİTİM BİLİMLERİ
EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ, PLANLAMASI VE EKONOMİSİ
ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

TEZ DANIŞMANI
DOÇ. DR. AHMET CEZMİ SAVAŞ

GAZİANTEP
ARALIK 2014

KABUL VE ONAY SAYFASI

T.C.
ZİRVE ÜNİVERSİTESİ VE
KAHRAMANMARAŞ SÜTÇÜ İMAM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜLERİ MÜDÜRLÜKLERİNE
GAZİANTEP

Ortak Eğitim Bilimleri Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Programı yüksek lisans öğrencisi Beytullah SÖNMEZ “Okul Müdürlerindeki Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin İşe Tutkunluğa Etkisinde Örgütsel Adaletin Aracılık Etkisinin İncelenmesi” başlıklı tez, 02/12/2014 tarihinde yapılan savunma sonucunda aşağıda isimleri bulunan jüri üyelerince kabul edilmiştir.

İmza

Prof. Dr. Fatih TÖREMEN

.....

Ana Bilim Dalı Başkanı

Jüri Üyeleri:

Prof. Dr. Fatih TÖREMEN

.....

Doç. Dr. Ahmet Cezmi SAVAŞ

.....

Yard. Doç. Dr. Uğur TAŞDELEN

.....

Doç. Dr. Abdullah DEMİR

Enstitü Müdürü

ETİK BİLDİRİM SAYFASI

**T.C.
ZİRVE ÜNİVERSİTESİ VE
KAHRAMANMARAŞ SÜTÇÜ İMAM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜLERİ MÜDÜRLÜKLERİNE
GAZİANTEP**

Bu tezdeki bütün bilgilerin akademik kurallara ve etik davranış ilkelerine uygun olarak toplanıp sunulduğunu beyan ederim. Bu kural ve ilkelerin gereği olarak, çalışmada bana ait olmayan tüm veri, materyal ve sonuçların tam olarak kaynağını gösterdiğimi ayrıca beyan ederim. (Tarih: 02/12/2014)

Beytullah SÖNMEZ

ÖZET

İLK VE ORTAOKUL MÜDÜRLERİNDEKİ HİZMETKÂR LİDERLİK DAVRANIŞLARININ ÖĞRETMENLERİN İŞE TUTKUNLUĞA ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL ADALETİN ARACILIK ETKİSİNİN İNCELENMESİ (GAZİANTEP ŞEHİTKÂMİL İLÇESİ ÖRNEĞİ)

Beytullah SÖNMEZ

Zirve Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi, 120 sayfa, Aralık 2014

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Ahmet Cezmi SAVAŞ

Bu araştırmanın amacı, ilkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin, müdürlerinde gördükleri hizmetkâr liderlik davranışlarının örgütsel adalet aracılığıyla öğretmenlerin işe tutkunluğunu yordayıp yordamadığının ortaya çıkmasını sağlamaktır. Araştırmanın evrenini 2013–2014 Eğitim-Öğretim yılında Gaziantep ilinin Şehitkâmil ilçe merkezinde yer alan 2136 ilkokul öğretmeni ile 3332 ortaokul öğretmeni oluşturmaktadır. Araştırma örneklemini basit seçkisiz örnekleme yöntemiyle seçilen 570 öğretmen oluşturmaktadır. Veri analizleri IBM SPSS 21.0 programı kullanılarak hiyerarşik çoklu doğrusal regresyon yöntemi kullanılarak çözümlenmiştir. Bu araştırma sonucunda hizmetkâr liderlik davranışlarının hem işe tutkunluğu hem de örgütsel adaleti anlamlı bir şekilde yordadığı görülmüştür. Hizmetkâr liderlik davranışlarının işe tutkunluğu yordamasında örgütsel adaletin aracılık etkisiyle ilgili analizlerin sonuçlarına bakıldığında, örgütsel adaletin kısmi ara yordayıcı olduğu tespit edilmiştir. Araştırmada elde edilen bulgular neticesinde çeşitli önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Hizmetkâr liderlik, işe tutkunluk, örgütsel adalet, aracılık etkisi.

ABSTRACT

**MEDIATION EFFECT OF SERVANT LEADERSHIP BEHAVIORS
OF PRIMARY AND SECONDARY SCHOOL PRINCIPALS ON THE
RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL JUSTICE AND WORK
ENGAGEMENT
(A CASE STUDY OF GAZİANTEP – ŞEHİTKAMİL DISTRICT)**

Beytullah SÖNMEZ

Zirve University, Department of Social Studies

Education Administration Supervision, Planning, Economics Department.

Master's Thesis, 120 pages, December 2014

Supervisor: Assoc. Prof. Dr. Ahmet Cezmi SAVAŞ

The purpose of this this research is to assess school principals servant leadership behaviours on primary and secondary school teachers' work engagement through mediation effect of organizational justice perceptions. The universe of this study has been composed from the findings of 2136 primary and 3332 secondary school teachers who were active in the field of education in the year 2013-2014 in Şehitkâmil, Gaziantep. A total of 570 teachers have been randomly chosen in order to collect data. The data was analyzed with the IBM SPSS 21.0 software by using multiple hierarchical regression method. Findings of the study show that servant leadership behaviour of principals significantly predicts organizational justice and work engagement. The results of the mediation tests show that organizational justice is a partial mediator on the relationship between servant leadership behavior of principals and work engagement of teachers. Based on results of the research, recommendations are given to school principals and teachers.

Key words: Servant leadership, work engagement, organizational justice, mediation effect.

ÖNSÖZ

Eğitim kurumlarında en önemli görev öğretmenlere düşmektedir. Çünkü idareciler okulda işleri organize ederken; öğretmenler ise çocukların yetişmesinde aktif rol almaktadır. Bundan dolayı öğretmenlerin okulda huzurlu bir ortamda çalışması gerekmektedir. Öğretmenler çevrelerinde meydana gelen olumlu olumsuz değişikliklerden etkilenirler. Öğretmenlerin psikolojisini etkileyen faktörlerin başında müdürlerinin tavır ve davranışları gelmektedir.

Öğretmenler herkese adil davranan, insana değer veren, empati kurabilen, sorunlarını dinleyip sorunlarına çözüm bulmaya çalışan, öğretmenler arasında takım ruhu ve birlik oluşturabilen, karar alırken öğretmenlerinin düşüncelerine başvuran, güven veren, tevazu sahibi, ikna yeteneği olan ve makamı güç aracı olarak kullanmayan okul müdürleri ile çalışmaları halinde okulda mutlu ve huzurlu olurlar. Huzurlu olan öğretmenin kurumunu sevmesi, yaptığı işten zevk alması ve işine tutulması tahmin edilmektedir. Bu çalışma ile yukarıda bazı özellikleri sıralanan hizmetkâr liderlik davranışları sergileyen okul müdürlerinin kurumda adaleti doğru bir şekilde dağıtması durumunda öğretmenlerin işe tutulacağı düşünülmüştür.

Bu tez çalışmamda öncelikle bana her türlü desteği veren, tezimin her aşamasında bana yol gösteren çok kıymetli danışman hocam Doç. Dr. Ahmet Cezmi SAVAŞ'a; yardımlarını esirgemeyen okutman Mustafa TOPRAK'a; başta Hasan KOÇ olmak üzere idareci arkadaşlarıma; yüksek lisans öğrencileri Celal ÇOK, Serkan BOZKURT, Hüseyin KARAKAYA ve Halil TAN'a ve son olarak bu zorlu süreçte manevi desteğiyle yanımda olan, tam pes ederken bana cesaret veren biricik eşim Sevcan SÖNMEZ'e; bu süreçte ihmal ettiğim çok kıymetli kızım Nisanur SÖNMEZ ile oğlum M.Burak SÖNMEZ'e en içten teşekkürlerimi sunarım.

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	i
ABSTRACT	ii
ÖNSÖZ.....	iii
İÇİNDEKİLER	iv
KISALTMALAR	viii
TABLolar CETVELİ	ix
ŞEKİLLER CETVELİ	xi
TANIMLAR	xii
1. GİRİŞ.....	1
1.1. Araştırma Problemi	3
1.2. Araştırmanın Alt Problemleri	3
1.3. Araştırmanın Amacı	3
1.4. Araştırmanın Önemi	3
1.5. Araştırmanın Sayıtları	5
1.6. Araştırmanın Kapsam ve Sınırlılıkları	5
2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....	6
2.1. Lider ve Liderlik.....	6
2.1.1. Liderin Özellikleri.....	9
2.1.2. Eğitim Kurumlarında Liderlik	12
2.2. Hizmetkâr Liderlik	14
2.2.1. Hizmetkâr Liderliğin Tanımı	15
2.2.2. Hizmetkâr Liderliğin Boyutları	16
2.2.2.1. Dinleme.....	17
2.2.2.2. Empati.....	17
2.2.2.3. İyileştirme	18

2.2.2.4. Farkındalık	18
2.2.2.5. İkna	19
2.2.2.6. Kavramsallaştırma	19
2.2.2.7. Öngörü	20
2.2.2.8. Sorumlu Yöneticilik.....	20
2.2.2.9. İnsanların Gelişimine Adanma	20
2.2.2.10. Topluluk Oluşturma.....	21
2.2.3. Eğitim Kurumlarında Hizmetkâr Liderlik	21
2.2.4. Hizmetkâr Liderliğin Bazı Liderlik Tipleri ile Kıyaslanması.....	22
2.2.4.1. Hizmetkâr Liderlik ile Geleneksel Liderliğin Karşılaştırılması	22
2.2.4.2. Hizmetkâr Liderlik ile Dönüşümcü Liderliğin Karşılaştırılması.....	24
2.2.5. Hizmetkâr Liderliğin Avantaj ve Dezavantajları.....	25
2.3. Örgütsel Adalet.....	25
2.3.1. Örgüt ve Adalet Kavramları	26
2.3.2. Örgütsel Adaletin Tanımı	27
2.3.3. Örgütsel Adaletin Boyutları.....	30
2.3.3.1. Dağıtımsal Adalet	31
2.3.3.2. İşlemsel Adalet (Süreç Adaleti).....	32
2.3.3.3. Etkileşimsel Adalet.....	33
2.4. İşe Tutkunluk.....	35
2.4.1. İşe Tutkunluğun Tanımı.....	35
2.4.2. İşe Tutkunluğun Alt Boyutları.....	36
2.4.2.1. Dinçlik	36
2.4.2.2. Adanmışlık.....	37
2.4.2.3. Yoğunlaşma	37
2.5. İlgili Araştırmalar	37
2.5.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar	37
2.5.1.1. Hizmetkâr Liderlik Üzerine Yapılan Araştırmalar	38
2.5.1.2. Örgütsel Adalet Üzerine Yapılan Araştırmalar	42
2.5.1.3. İşe Tutkunluk Üzerine Yapılan Araştırmalar.....	44

2.5.1.4. Hizmetkâr Liderlik ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişki Üzerinde Yapılan Araştırmalar	46
2.5.1.5. Hizmetkâr Liderlik, İşe Tutkunluk ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkiler Üzerinde Yapılan Araştırmalar	47
2.5.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar.....	47
2.5.2.1. Hizmetkâr Liderlik Üzerine Yapılan Araştırmalar	48
2.5.2.2. Örgütsel Adalet Üzerine Yapılan Araştırmalar	52
2.5.2.3. İşe Tutkunluk Üzerine Yapılan Araştırmalar.....	53
2.5.2.4. Hizmetkâr Liderlik ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkiler Üzerinde Yapılan Araştırmalar	54
2.5.2.5. İşe Tutkunluk ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkiler Üzerinde Yapılan Araştırmalar	55
3. YÖNTEM	56
3.1. Araştırma Modeli	56
3.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi.....	56
3.3. Veri Toplama Araçları.....	58
3.3.1. Hizmetkâr Liderlik Ölçeği	58
3.3.2. Örgütsel Adalet Ölçeği	62
3.3.3. İşe Tutkunluk Ölçeği	64
3.4. Verilerin Toplanması.....	66
3.5. Verilerin Analizi.....	66
4. BULGULAR.....	71
4.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri	71
4.2. Değişkenlerin Ortalama, Standart Hata ve Standart Sapma Değerleri.....	73
4.3. Hizmetkâr Liderlik, Örgütsel Adalet ve İşe Tutkunluğun Korelasyon Analizi Sonuçları	75
4.4. Hizmetkâr Liderliğin Alt Boyutları ile Örgütsel Adaletin Alt Boyutlarının Korelasyon Analizi Sonuçları	75
4.5. Hizmetkâr Liderliğin Alt Boyutları ile İşe Tutkunluğun Alt Boyutlarının Korelasyon Analizi Sonuçları	77

4.6. Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin İşe Tutkunluğunu Yordamasına İlişkin Hiyerarşik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları.....	79
4.7. Okul Müdürlerindeki Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algılarını Yordamasına İlişkin Hiyerarşik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları.....	81
4.8. Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algısının İşe Tutkunluğu Yordamasına İlişkin Hiyerarşik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları.....	82
4.9. Okul Müdürlerindeki Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının ve Öğretmenlerdeki İşe Tutkunluğu Yordamasında Örgütsel Adaletin Aracılık Etkisine İlişkin Hiyerarşik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları.....	84
5. SONUÇ VE TARTIŞMA	87
6. ÖNERİLER.....	92
6.1. Uygulayıcılar İçin Öneriler	92
6.2. Araştırmacılar İçin Öneriler	93
KAYNAKÇA	95
EKLER.....	111
EK-1 Veri Toplama Araçları	111
EK-2 Ölçek İzinleri	115
EK-3 Milli Eğitim İzinleri	117
ÖZGEÇMİŞ.....	120
VİTAE	120

KISALTMALAR

Bkz.	: Bakınız
p	: İstatistiksel anlamlılık
r	: Korelasyon
ve diğ.	: ve diğerleri
TDK	: Türk Dil Kurumu
Akt.	: Aktaran
YEM	: Yapısal Eşitlik Modeli
AFA	: Açımlayıcı Faktör Analizi
ÖVD	: Örgütsel Vatandaşlık Davranışları
YÖK	: Yüksek Öğretim Kurumu

TABLOLAR CETVELİ

Tablo 2.1. Lider ve yönetici arasındaki farklılıklar.....	11
Tablo 2.2. Geleneksel liderlik ve hizmetkâr liderlik arasındaki farklılıklar (Page ve Wong, 2000).....	23
Tablo 2.3. Hizmetkâr liderliğin avantaj ve dezavantajları (Waterman, 2011).....	25
Tablo 3.1. Araştırma evrenindeki ilkökul ve ortaokullara göre öğretmenlerinin dağılımı	56
Tablo 3.2. Araştırma örneklemindeki ilkökul ve ortaokullara göre öğretmenlerinin dağılımı	58
Tablo 3.3. Müdürlerdeki hizmetkâr liderlik davranışlarının alt boyutlarını ölçen soru maddeleri.....	59
Tablo 3.4. Hizmetkâr liderliğin boyutları	59
Tablo 3.5. Hizmetkâr liderlik ölçeğinin geçerlilik ve güvenirlik analiz sonuçları.....	60
Tablo 3.6. Öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının alt boyutlarını ölçen soru maddeleri.....	62
Tablo 3.7. Örgütsel adalet ölçeğinin geçerlilik ve güvenirlik analiz sonuçları.....	63
Tablo 3.8. İşe tutkunluğun alt boyutlarını ölçen soru maddeleri	64
Tablo 3.9. İşe tutkunluk ölçeğinin geçerlilik ve güvenirlik analiz sonuçları	65
Tablo 4.1. Cinsiyet frekans tablosu.....	71
Tablo 4.2. Medeni hal frekans tablosu	71
Tablo 4.3. Eğitim durumu frekans tablosu.....	72
Tablo 4.4. Yaş grupları frekans tablosu	72
Tablo 4.5. Çalıştığı kurum açısından frekans tablosu	72
Tablo 4.6. Toplam hizmet açısından frekans tablosu.....	73
Tablo 4.7. Değişkenlerin ortalama, standart hata ve standart sapma değerleri.....	74
Tablo 4.8. Hizmetkâr liderlik, örgütsel adalet ve işe tutkunluğa ait korelasyon tablosu	75
Tablo 4.9. Hizmetkâr liderliğin alt boyutları ile örgütsel adaletin alt boyutlarına ait korelasyon tablosu.....	76
Tablo 4.10. Hizmetkâr liderliğin alt boyutları ile işe tutkunluğun alt boyutlarına ait korelasyon tablosu.....	77
Tablo 4.11. Okul müdürlerindeki hizmetkâr liderlik davranışlarının öğretmenlerin işe tutkunluğu yordamasına ilişkin çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları	80
Tablo 4.12. Okul müdürlerindeki hizmetkâr liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel adalet algılarını yordamasına ilişkin çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları	81
Tablo 4.13. Öğretmenlerin örgütsel adalet algısının işe tutkunluğu yordamasına ilişkin çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları	83

Tablo 4.14. Okul Müdürlerindeki Hizmetkâr Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algılarının İşe Tutkunluğunu Yordamasına İlişkin Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları.....	84
Tablo 4.15. Hizmetkâr liderlik Davranışlarının, işe tutkunluğu yordamasında örgütsel adaletin aracılık etkisinin anlamlılığına ilişkin sobel testi analizi sonuçları.....	85



ŞEKİLLER CETVELİ

Şekil 3.1. Baron Kenny modelindeki aracılık etkisi.	69
Şekil 4.1. Okul müdürlerindeki hizmetkâr liderlik davranışlarının öğretmenlerin işe tutkunluğa etkisi.	80
Şekil 4.2. Okul müdürlerindeki hizmetkâr liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel adalet algısı üzerine etkisi.	82
Şekil 4.3. Öğretmenlerdeki örgütsel adalet algısının işe tutkunluk üzerine etkisi.	83
Şekil 4.4. Okul müdürlerindeki hizmetkâr liderlik davranışlarının öğretmenlerin işe tutkunluğu üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin aracılık etkisi.	86

TANIMLAR

Liderlik: “Liderlik, bir grup insanı, belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları başarabilmek için bu grup üyelerini harekete geçirme, etkileyebilme yeteneklerinin bütünüdür.” diye ifade edilmektedir (Zel, 2006).

Hizmetkâr Liderlik: Hizmetkâr lider, kendisini başkalarına hizmet etmeye adanmış kişidir. Hizmetkâr liderlikte öncelikli amaç takipçilerinin ihtiyaçlarının karşılanmasıdır (Spears, 2004).

Örgütsel Adalet: Örgütsel adalet; örgütlerdeki ceza ve ödül dağıtımının, bu dağıtımın gerçekleşeceği prosedürlerin belirlenmesi, prosedürleri işleme sokan şahısların diğer bireylerle davranışlarının nasıl olması gerektiğini ortaya koymaktır (Çakmak, 2005).

İşe Tutkunluk: Kahn işe tutkunluğu “Çalışanların, çalışma rolleri sırasında performanslarına dâhil ettikleri bilişsel, fiziksel ve duygusal özleridir.” şeklinde tanımlamaktadır. Kahn’a göre, bir çalışan, çalışma ortamına fiziksel olarak katılıyorsa, işinde bilişsel olarak zindeyse ve duygusal olarak işine bağlıysa, bu birey tutkun olarak nitelendirilebilir (Kahn, 1990).

1. GİRİŞ

Uzun yıllar ayakta kalıp başarılar elde eden kurumları incelen Sosyolog Max Weber, idarecilerinin sistem içerisindeki liderlik davranışlarını geliştirebilme özelliğine borçlu olduğunu vurgulamıştır. İdarecilerin bu özelliği başarılı ve rekabetçi şirket kurmak için önem arz etmektedir (Richard, Goleman ve Mckee, 2002). Teknoloji çağının çok hızlı ilerlemesi sonucunda eğitim örgütlerinin kendi ayakları üzerinde sağlam durabilmesi, okulun başarılı bir eğitim-öğretim ortamı hazırlayarak kaliteli insan yetiştirmesinde ve elindeki kaynakları hem etkili hem de verimli kullanmalarında, kurumun başında bulunan müdürün hizmetkâr liderlik davranışını sergilemeleri ve geliştirmeleri önemlidir.

Hizmetkâr liderliği, diğer liderliklerden ayıran en önemli özellik hizmet etme düşünce ve tutumudur. Hizmetkâr liderler yasal güçlerine dayanarak değil, hizmet etme anlayışıyla gruba önderlik ederler (Miears, 2004). Bir liderin kendi kurumuna katkı sağlaması ve o kurumu hep ileriye götürmesi hizmet etme anlayışıyla sağlanabilir.

Hizmetkâr liderler, bireylerin gelişmesine ve yetişmesine olanak sağlarlar (Farling, Stone ve Winston, 1999). Hizmetkâr liderlik, izleyicilerine hizmet eden olmayı, aldığından daha fazlasını vermeyi ve kendi ihtiyaçlarından önce onların ihtiyaçlarına öncelik vermesidir (Koshal, 2005). Bundan dolayı hizmetkâr liderliği diğer liderliklerden ayıran en önemli özelliğin hizmet etme tutumunun olduğu söylenebilir. Hizmet etme anlayışına sahip müdürlerin okullarındaki öğretmenlerin işlerine daha sıkı sarılması muhtemeldir.

Bir okul yöneticisinin çalışmalarında hizmet etme (öğretmen-öğrenci-veli) düşüncesi vardır. Okulun şekillenmesi adına fikirlere ve değerlere hizmet etmesidir (Walker, 2003). Bundan dolayı hizmetkâr liderin bulunduğu kurumda öğretmen, öğrenci ve veli okulunu sahiplenip, okulun gelişmesi adına üzerine düşen görevi yerine getirmek için fedakârlık yapma ihtimali daha yüksektir.

Liderdeki yöneticilik davranışları çalışanların gelişimi adına önemli iken diğer taraftan çalışanlar için ahlaka yönelik kaygılar taşır (Bennis ve Thomas, 2002). Böyle bir çalışma ortamında adaletin sağlanması önemlidir. Bu bağlamda çalışanların bulundukları ortamda yöneticilerinin davranışlarına bakarak örgüt içindeki adalet algıları onların motivasyonunu etkilemektedir.

Adams'ın eşitlik teorisine göre örgütsel adalet, çalışanların örgüte kattığının karşılığında kendisine verilen ödül arasında kıyaslama yapmasıdır. Bu kıyaslamada birey kendisine adil davranılmadığını hissederse yaptığı katkıyı azaltma yoluna gider. Tam tersi durumda ise katkıyı arttırmak için daha fazla fedakârlık yapar ve huzurlu bir biçimde çalışır (Eren, 2001). Kurumun başında bulunan müdürlerin ödül ve ceza dağıtımında öğretmenler arasındaki adalet algısının zedelenmemesi adına ciddi bir duruş sergilemesi gerekmektedir. Çünkü bu algı insanları işinde soğutabilir.

Schaufeli ve arkadaşları, Kahn'ın araştırmalarından yola çıkarak tutkunluk ile tükenmişliğin farklı kavramlar olduğunu ve tam zıt olmadıklarını söylemişlerdir. Tutkunluk kavramını “Dinçlik, adanmışlık ve yoğunlaşma boyutlarını kapsayan, çalışmayla alakalı, pozitif ve tatmin edici ruhsal durumdur.” şeklinde tanımlamışlardır (Schaufeli, Salanova, Gonzales-Roma ve Bakker, 2002).

Sonuç olarak eğitim sistemimiz kendisini dünya milletleri ile yarışacak noktada geliştirmeye çalışırken birçok yenilik ve gelişimleri takip edip onlara uygun politikalar ortaya koymak durumundadır. Eğitim sistemimizin bu amaçlara ulaşma adına okullara büyük görevler düşmektedir. Buradan hareketle okullarda görev yapan müdürler ile öğretmenler daha da önem kazanmaktadır. Müdürlerin kurum içinde sergileyeceği hizmetkâr davranışlar sonucunda öğretmenler işlerini daha bir severek yapacaktır. Böyle müdürlerin hizmetkâr liderlik davranışlarını sergilemesi bir noktada yeterli olmayabilir. Öğretmenlerin işe tutulmasında örgüt içindeki adalet algısı da büyük önem arz etmektedir. Bu davranışlar öğretmenlerin işlerine sırt çevirmemesi noktasında hassas bir denge istemektedir. Öğretmenin kurum içindeki adalet algısının sarsılmaması için yöneticilerin çok dikkatli davranması gerekmektedir. Çünkü adalet algısı sarsılan bir öğretmenin vereceği zarar bir nesille eşdeğerdir. Ülkemizdeki okul kurumlarında yaşanan sorunların temelinde örgüt içindeki adalet algısının düşük olması ve bunun sonucunda öğretmenlerin kendilerini

işine adamaması olduğu söylenebilir. Bir kurumda öğretmenin kendisini o kuruma ait hissetmesi adalet algısına bağlıdır.

1.1. Araştırma Problemi

İlk ve ortaokul müdürlerindeki hizmetkâr liderlik davranışlarının işe tutkunluğu yordamasında örgütsel adaletin aracılık etkisi var mıdır?

1.2. Araştırmanın Alt Problemleri

- 1) Okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ve işe tutkunluklarının genel ortalamaları ne düzeydedir?
- 2) Okul müdürlerindeki hizmetkâr liderlik davranışlarının öğretmenlerin işe tutkunluğuna etkisi var mıdır?
- 3) Okul müdürlerindeki hizmetkâr liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütteki adalet algısına etkisi var mıdır?
- 4) Öğretmenlerdeki kurum içindeki adalet algılarının işe tutkunluğa etkisi var mıdır?
- 5) Okul müdürlerindeki hizmetkâr liderlik davranışlarının öğretmenlerin işe tutkunluğunu yordamasında örgütsel adaletin aracılık rolü var mıdır?

1.3. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı; ilkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarının işe tutkunluğu yordamasında örgütsel adaletin aracılık etkisini ortaya koymaktır.

1.4. Araştırmanın Önemi

Çalışanların ihtiyaçları karşılandığı zaman eyleme geçme düşüncesinden yola çıkarak ortaya çıkan hizmetkâr liderlik yaklaşımı Stone ve Patterson'a (2005) göre hizmetkâr liderler çalışanların üzerine yoğunlaşarak onlara hizmet etme düşüncesine

sahiptir. Hizmetkâr liderlik; bencilliği bir tarafa bırakıp çalışanların hizmetine yönelik onlara önderlik etmenin var olduğu liderlik anlayışıdır (Drury, 2004). Günümüz insanı artık emreden lider yerine söylediği şeyleri kendisi de yapan liderler aramaktadır. Bu yüzden kurumlarda çalışan kişiler için bir ucundan tutan liderler aramaktadırlar.

Hizmetkâr liderlikte bireysel büyüme ve okulu geliştirme örgütün diğer ihtiyaçlarından önce gelir. Böylece insanlar okulu geliştirerek bir anlamda bireysel yükselişe neden olurlar. Böyle bir atmosferde bencilliğin olmadığı insanların gönülden gelerek samimi bir çevre oluşturduğu bir durumda öğretim üzerine yoğunlaşma meydana getirir (Hardin, 2003). Hizmetkâr liderler çalışanları etkileyerek onların bencillikten sıyrılmasına ve ihtiyaçlarından önce bireye odaklanırlar. Bu açıdan bakıldığında eğitim kurumlarının en önemli işlevi olan insanların kendilerini geliştirerek bulundukları kuruma en büyük katkıyı sağlamasıdır. Böyle bir kurumda, çalışanların gelişimlerini sağlayacak okul yöneticilerinin okulları yönetirken hizmetkâr liderlik davranışlarını tercih etmeleri gerektiği liderlik yaklaşımı olduğu söylenebilir.

Yukl'a (2002) göre hizmetkâr liderler üyelerine odaklıdır. Onları dinler, över, motive eder ve onların ihtiyaçları ile ilgilenirler. Hizmetkâr liderlik; çalışana odaklandığı için sürekli çalışanlarla ilgilenmeyi gerektirir (Letting, 2004).

Örgütsel adalet, bireylerin örgütteki adalet algısının sonucu olarak örgütün diğer çıktılarına etkisine bakılabileceğine odaklanmıştır (Pillai, Schriesheim ve Williams, 1999). Bu anlamda, toplumun değişmesinde en önemli ögenin insan olması hasebiyle eğitim örgütlerinin işlevi ve onların bu hedeflerini gerçekleştirmede en önemli görevi ifa eden öğretmenlerin işlerine tutulmalarının kurum içindeki adalet algılarını zedeleyecek davranışlardan uzak durulmalıdır.

Örgütsel adalet algısı, bireylerin çalışma ortamında kendilerine adil davranılıp davranılmadığının ifadesidir. Mesela; çalışanların seçilmesi, performanslarının değerlendirilmesi, ödül ve cezaların verilmesi bu algı çerçevesinde gerçekleşir. Buna göre, yapılan bu çalışmalar çalışanların çoğu tarafından adil kabul edilmesi olarak tanımlanmaktadır (Greenberg, 1987).

Çalışanlar adaletsizlik hissettiklerinde, moral ve motivasyonları bozulur, olumsuz tutum geliştirir ve işi terk etme eğilimine girmeleri artar. Aksine çalışanların kendilerine adil davranıldığını hissettiklerinde; örgüte bağlılık artar, olumlu tutum içerisine girer ve işte kalma niyeti artar (Folger ve Cropanzano, 1998).

Bu tezde ilk ve ortaokul müdürlerindeki hizmetkâr liderlik davranışlarının örgütsel adalet aracılığıyla öğretmenlerin işe tutkunluğuna etkisi incelenmektedir. Eğitim alanında yapılan çalışma olmasından dolayı önemlidir. Çünkü girdisi ve çıktısı insan olduğu için eğitim-öğretim faaliyetinin amaçlara uygun ilerleyebilmesi adına okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları sergilemesi kurum adına önem arz etmektedir. Okul müdürleri hizmetkâr liderlik davranışı sergilemesinin yanında öğretmenler arasında oluşturacağı adalet algısı onları işlerine tutulmalarına sebep olacaktır. Böylece işine tutulan bir öğretmenin yetiştirdiği insan topluma fayda sağlayacaktır.

1.5. Araştırmanın Sayıtları

Araştırmanın sayıtları olarak ankete katılan öğretmen arkadaşların kendilerine yöneltilen sorulara içtenlikle cevap verdiği varsayılmıştır. Ayrıca ölçme araçlarının istenilen niteliği yeterince ölçtüğü varsayılmıştır.

1.6. Araştırmanın Kapsam ve Sınırlılıkları

2013–2014 Eğitim-öğretim yılında Gaziantep İli Şehitkâmil İlçesi Merkez İlkokul ve Ortaokullarda görev yapan öğretmenler ile sınırlıdır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde öncelikle liderlik ve liderliğin alt boyutu olan hizmetkâr liderlik kavramları üzerinde detaylı durulacaktır. Daha sonra adalet ve işe tutkunlukla ilgili kavramlar ele alınacaktır.

2.1. Lider ve Liderlik

İnsanlar sosyal bir varlıktır. Bundan dolayı ihtiyaçlarını karşılayabileceği bir grup içinde yer alırlar. Bu grup içinde insanlar kendilerini yönetecek, amaçlara ulaştıracak lider ve yöneticilere ihtiyaç duyarlar (Eren, 2001). İnsanoğlu doğası gereği topluluk halinde yaşamayı tercih etmiştir. İnsanları bırakın hayvanlar bile nesillerinin devamı ve ihtiyaçlar noktasında gruplar halinde yaşarlar. Bu grup olgusundan dolayı insanlar kendilerini en iyi anlayacak liderler ararlar (Eren, 1993). Okullar sosyal ortamın olduğu en büyük gruplardandır. Böyle bir ortamda öğretmen, öğrenci ve veli arasında bağı kuracak olan okul idarecilerine büyük yükümlülükler düşmektedir.

Grup içerisinde etkileşimin olması ve yapılacak işlerin işbölümüne ihtiyaç duyulması doğaldır. Bu etkileşim ve işbölümü belli farklılaşmaları da meydana getirir. Bu farklılaşma sonucu da grubu yönlendirecek liderler ortaya çıkacaktır (Erdoğan, 1991). Okulun içinde ve dışındaki insanlar arasında sıcak ilişkiler oluşturmak adına müdürlerin etkinlikler düzenlemesi uygun olabilir. Kişilerarasındaki işbölümünü yeteneklere göre taksim etmek önem arz etmektedir. Burada lider hizmetkâr liderlik davranışları sergilerken adaletli bir dağıtımla kişileri kurum içinde küstürmemelidir.

Tarih lider örnekleriyle doludur. Peygamberler, krallar, reisler, hocalar, halifeler... Bunların hepsi de kendi gruplarına farklı konu ve konumlarda liderlik etmişlerdir. Grubun olduğu yerde iyi de olsa kötü de olsa muhakkak liderler ortaya çıkmıştır, çıkacaktır. Grup ile etkileşimin sonucu olarak; tarih Hitler gibi bazı liderleri kötü anmış, Mustafa Kemal Atatürk gibi bazılarını ise tarihe altın harflerle yazmıştır. Bundan dolayı liderlik hassa bir öneme sahiptir. Grubu iyi yöne kanalize

edebilirse toplum bir anda çok ilerilere gidebilir. Ancak kendi egolarını tatmin etmeye çalışan lider toplumu felakete sürükleyebilir (Davis, 1972). Lider davranışlarıyla kurumdaki öğretmen ve öğrencilere örnek olup bir duruş sergileyebilir. Kurumunu başarıya götürecek hedefler belirleyip iş taksimini de doğru yapabilirse ileride ses getirecek bir lider olabilir. Aksi takdirde o kurumdan ayrılabilir bile kurumuna bir şeyler kazandırmadı ise her zaman kötü bir idareci veya lider olarak anılabilir.

Liderlere birincisi İşlerin koordine edilmesi gerektiğinde, ikincisi ise işlerin devamlılığı adına ihtiyaç duyulur. Bu iki durumda liderler ortaya çıkarlar. Örneğin; bir kurumun bütün faaliyetlerini düzenleyecek donanımı olmayabilir, çevreyle iletişimi iyi olduğu halde sonradan şartlara bağlı olarak bu ilişkiler bozulabilir. Bunlar lidere ihtiyaç duyulduğunun göstergesidir (Zel, 2006). Bir okulun liderinin olması çok önemlidir. Çünkü o kurumun içinden kaliteli yetişmiş insanlar çıkabileceği gibi yanlış yollara sapan nesiller de yetişebilir.

Sözlük anlamı bakımından lider; bir grubu belirli hedefler altında toplayabilen ve onları etkileyip yönlendiren kişidir (Webster, II,1994). Lider mevki gücü olmadan insanları ikna edebilen, insanlara yön verebilen, onlara hedef gösterip bu hedef doğrultusunda çalışmalar yapmasını sağlayan kişidir (Ceylan, 2011). Cole'a (1993) göre lider grupla belli zaman içerisinde etkileşime geçip, grubun amaçlarını gerçekleştirmeye çalışan kişidir (Öner, 2008). Lider kendini grup üyelerine hissettirebilen ve onlardaki enerjiyi belirli amaçlar doğrultusunda hareket geçiren kişidir (Eren, 2008). Bir okul müdürü öncelikle öğretmenleri ile iyi bir diyalog oluşturup onları bir hedef etrafında toplayabilmelidir. Öğretmenleri hedef doğrultusunda ikna edip bu doğrultuda onların her zaman yanlarında olduğunu hal ve davranışları ile göstermelidir.

Belirli hedeflere ulaşma adına takipçilerinin davranışlarını etkilemez. Liderlik, süreç ve özellik açısından tanımlanmıştır. Süreç açısından lider, örgütün faaliyetlerini belirli amaçlar etrafında organize edendir. Özellik açısından lider ise, faaliyetlerin devam etmesi adına grup üyelerini etkileyebilecek özelliklere sahip olmasıdır (Şimşek, Akgemici ve Çelik, 1998). Bir okul müdürü öğretmenlerini belli hedeflere ikna edip onları belli bir hedef doğrultusunda ilerlemesi yanında bu sürecin devamı adına sürekli gayretini öğretmenlerine aksettirmelidir.

Lider, örgütlerinin enerji alışverişini sağlar. Onları hedeflere yönelten, hedeflere uygun davranışlar sergilemelerini başaran, sorunları çözen ve grup üyelerine bu konularda model olan kişidir (Koparal, 2008). Bir okul müdürü okulun içinde güzel atmosferin bozulmaması adına adımlar atmalıdır. Okul içerisinde oluşabilecek her türlü sıkıntıları bilip giderilmesi için bir kimlere ne görev verilmesi gerekiyorsa uygulamaya koymalıdır.

İnsanlar lider olmaksızın yalnız başına veya iki kişi olarak yaşayabilirler. Ancak üç ve daha fazla olduklarında işlerin bir noktadan yönetilmesi adına lidere ihtiyaç duyarlar. Duruma ve ortama göre bu kişilerin arasından birisi muhakkak lider olur. Yoksa yapılacak işlerde düzen bozulur (Bennis, 1999). Okullarda kalabalık bir ortam olduğu için bu insanları organize edebilecek liderlere ihtiyaç vardır. Pasif olan, odasından hiç çıkmayan bir okul müdürünün kurum içindeki düzenin bozulmasına sebep olabilir.

Lider, kendisinin ve grup üyelerinin özelliklerini çok iyi bilmesi gerekir (Ergezen, 2008). Lider öngörüsü güçlü olan, olaylarla yüz yüze gelebilen ve insani değerleri ön planda tutandır (Fındıkçı, 2009). Okullardaki lider pozisyonunda bulunan müdürlerin öncelikle öğretmen, öğrenci ve velilerine değer verdiğini hissettirmelidir. Öğretmen, öğrenci ve velilerini iyi tanıyıp onlara okulun hedeflerine ulaşması için gereken görevleri dağıtabilmelidir. Her insan aynı özelliklere sahip olamaz. Bazı insanlar aksiyoner, bazıları sessiz sakindir, bazıları ise heyecanı çok fazladır. Bunları kendi özelliklerine göre kanallara etmek kurum adına çok önemlidir.

Liderin en önemli özelliği; insan ilişkilerinin ne kadar önemli olduğunun farkında olmasıdır. Çünkü lider, üyelerini belirli bir amaç etrafında toplayıp bu amaçlara ulaştıracak davranışları sergileyecek insanların ilişkilerini özünde yaşamalıdır. İnsanların ihtiyaçlarını ve tepkilerini önceden kestirebilmelidir. Bu özellikler liderliğin özünde insan merkezli bir uygulamanın varlığını gösteriyor (Akgün, 2001). Okul müdürünün ferasetinin güçlü olması kurumu hedeflere çabuk ulaştırabilir. Çünkü önceden alınacak tedbirler oluşabilecek sıkıntıları giderebilir.

Liderlik, liderin grup üyeleri ile ilişkilerindeki tutumlarıdır (Eren, 2008). Lider, insanları bir araya getiren ve onları ortak amaçlara yönlendiren kişidir. Liderlik ise bu kişileri yönlendirirken onları ikna edebilme becerisidir (Doğan, 2007). Genel olarak etkilemenin olduğu yerde liderlik söz konusudur. Çünkü liderlik etkileme

becerisine bağlıdır. Etkileme gücü olmayan yönetici olabilir ama lider olamaz (Doğan, 2007). Liderlik, insanları bir amaç etrafında toplayıp, o amaçların gerçekleşmesi için insanları harekete geçiren yeteneklerdir (Şahin ve Temizel, 2007). Okul müdürü bir iş yaptırırken zorla yaptırması o işin devamlılığı adına sıkıntı oluşturabilir. Bir insan severek yaptığı işi daha çok tekrar etme eğilimine girebilir. Müdürler öğretmen, öğrenci ve velilerini liderlik davranışlarıyla etkilemesi işlerin yolunda gitmesine sebep olabilir.

“Dolayısıyla genel manada liderlik, bir grup insanı, belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları başarabilmek için bu grup üyelerini harekete geçirme, etkileyebilme yeteneklerinin bütünüdür.” diye ifade edilmektedir (Zel, 2006: 110). Sonuç olarak liderlik tanımlarında belirli bir grup, ortak bir amaç etrafında buluşma ve grubu amaç doğrultusunda harekete geçirecek bir lider olmak üzere üç ortak nokta olduğunu görmekteyiz.

2.1.1. Liderin Özellikleri

Lider, takipçilerini güdüleyip onlarda işe karşı istek oluşturabilmelidir. Takipçilerinin güven ve saygısını kazanmalıdır. Takipçilerini dinlemeli ve onlara sağlam bir karaktere sahip olduğunu göstermelidir. Lider, önsezi yeteneği olan, vizyon sahibi, değerlere önem veren, başkalarını yetkilendiren ve kendi kendini anlayanıdır. Lider, geçmişi anlayan ve bugüne bakıp geleceğe ait planlar yapandır (Doğan, 2007). Okul müdürleri öğretmenleri dinleyen, anlayan ve liderlik davranışları ile onları etkileyip işlerine sınıksız sarılmalarını sağlayabilmelidir.

Başarılı liderdeki en önemli özellik geleceği göz önünde bulunduran vizyon sahibi olmasıdır. Liderin ortaya koyduğu vizyon takipçilerine anlamlı gelmelidir. Ortaya konulan vizyona önce liderin kendisi inanmalıdır ki takipçileri de inansın. Takipçiler vizyonun hayalî olduğunu düşünürse lidere güven duygusu azalır (Leblebici, 2008). Okul müdürü kurumun içinde bulunanlara ulaşabilecek hedefler göstermesi önemlidir. Çünkü ulaşılmayacak hedefler öğretmenlerin müdüre güvenini zedeleyebilir.

Lider kendi gerçekleri yanında diğerlerinin de gerçekleri olduğunu düşünerek hareket etmelidir. Lider hızlı düşünmeli ama planlı hareket etmelidir. Liderin ön görüşü, iletişimi ve ikna kabiliyeti yüksek olmalıdır. Gerçek lider, bilimi, sanatı ve siyaseti kendi menfaatine alet etmeyendir (Fındıkçı, 2009). Okul müdürleri “Her zaman benim dediğim doğrudur.” felsefesini bir kenara bırakıp karşısındaki insanların da okul adına yapmaya çalıştıkları güzellikleri kendi düşüncesine tercih edebilmelidir. Okul müdürü bazen kendi menfaatlerini bir kenara bırakıp öğretmen ve öğrencilerin menfaatlerini ön plana almalıdır.

Lider, ortak kararlar alan, uzman, demokratik, sabırlı, kararlı, umutsuzluğa kapılmayan, çevresindekilere her şartta moral veren, dürüst, güvenilir, gerektiğinde risk alan ve eleştirilmekten korkmayan kişidir (Şahin ve Temizel, 2007). Okul müdürleri kurumun hedeflerini belirlerken öğretmenlerin düşüncelerini alıp ortak noktalarda buluşması önemlidir. Çünkü bir öğretmen sınıfında kurallar oluştururken öğrencilerinin düşüncelerini alır. Çünkü insanlar düşüncelerinin bulunduğu kurallara daha fazla uyarlar.

Liderler farklı güç kaynağına sahiptir. Birincisi yasal güçtür. Liderin makamsal yetkisidir (Daft, 2007). Yöneticilere yasayla verilmiş güçtür (Başaran, 2000). İkincisi ödül gücüdür. Liderin çalışanlara vereceği maddi manevi ödüllerdir (Daft, 2007). Üçüncüsü uzmanlık gücüdür. Liderin şahsen sahip olduğu konuya ait bilgi yetenek ve beceri gücüdür (Daft, 2007). Alanında ve yönetsel anlamda bilgi ve tutum gücüdür (Başaran, 2000). Dördüncüsü zorlayıcı güçtür. Liderin korkuya dayalı yaptırım gücüdür (Daft, 2007). Son olarak karizmatik güçtür. Lidere sevgi ve saygınlık kazandıran kişisel özellikleriyle alakalı gücüdür (Daft, 2007). Bir okul müdürünün bu güçlerini kullanırken herkese aynı şekilde davranması kurum içindeki huzurun ortaya çıkmasını sağlayabilir. Aynı durumlarda farklı davranan müdürün okulunda huzur bozulabilir.

Liderler güç kullanımında iş görenler tarafından üç çeşit tepkiyle karşılaşırlar. Lider bu güçlerini kullanırken; ya iş görenlerde lidere ve kuruma bağlılık artar. Bu durumda kişiler içlerinden gelerek işlerini severek yaparlar. Örneğin; karizmatik güç ve uzmanlık gücü. Ya iş görenler bu güce karşı boyun eğler. Bu durumda kişiler içlerinden gelmese bile işlerini yaparlar. Örneğin; yasal güç ve ödül gücü. Ya da bu

güce karşı direnç gösterirler. Bu durumda da kişiler verilen görevleri yerine getirmek istemezler. Örneğin; zorlayıcı güç (Daft, 2007). Demek ki lider gücünü kullanırken orantısız güç kullanmaması gerekir. Güç gösterisine giren bir müdür okuldaki sevgi ortamının bozulmasına neden olabilir. Çünkü işine küstürülen öğretmenin işinde verimli olması beklenemez. Bu da bir neslin heba edilmesi anlamına gelebilir.

Eskiden liderlik ve yönetim kavramları eş anlamlı gibi kullanılırdı (Rost, 1998). Ancak iki kavram birbirinden farklıdır. Farklı olmalarına rağmen bir elmanın iki parçası gibi birbirini tamamlamaktadır. Yönetim karışıklıkta, liderlik ise değişim olduğunda meydana çıkar (Kotter, 2002).

Örgütlerde yönetimler karışıklığı hissettiği zaman planlar yaparak olayı aşmaya çalışırken, değişim zamanında bir liderin ortaya çıkıp örgüte yön vermesi gerekir. Burada lider uzun vadeli vizyon ortaya koyabilmektedir. Yönetim, planları uygulayabilmek için iş görenleri örgütleyip onlara roller vermektir. Liderlik ise iş görenleri doğru yöne kanallı edip bu çerçevede hareket etmeleri adına birlikteliği sağlamaktır. Yönetim, yapılanları kontrol ederken, liderlik ise motive eder ve uzun amaçlar etrafında iş görenlere ilham verir (Kotter, 2002). Lider ile yönetici arasındaki farklar Tablo 2.1’de gösterilmiştir.

Tablo 2.1. Lider ve yönetici arasındaki farklılıklar

Lider	Yönetici
Var olanı geliştirmeye çalışır.	Var olanı muhafaza etmeye çalışır.
Yönetmekten ziyade yeni şeyler üretir.	Kişileri yönetir.
İnsan yörüngelidir.	Sistem yörüngelidir.
Yenilikler meydana getirir.	Durumu idare eder.
İnsanlara güven aşılar.	Yapılanları kontrol eder.
Planları uzun vadelidir.	Planları kısa vadelidir.
Orijinal fikirler sunar.	Eskileri aynen devam ettirmeye çalışır.
Düzeni yeniliğe zorlar.	Var olan düzeni korur.
Ne ve Niçin sorularına cevap arar.	Nasıl ve Ne zaman sorularına cevap arar.
Doğru işleri yapar.	İşleri doğru yapar.

Tablo 2.1’de görüleceği üzere lider, kurumu adına gelişim için adımlar atan, insanlara değer veren, onların güvenini kazanan, ileriye yönelik hedefler belirleyen bir yapıya sahipken; yönetici kurumun mevcut durumunu bozmamak için elinden geleni yapandır.

Lider ve yönetici insanları yönlendirmede benzer özellikler sergilerler. Tek farkları da bu yönlendirmelerde kullandıkları araçtır. Mesela bir yönetici takipçilerini bir amaca yönlendirirken yetkisini kullanır. Lider ise, amaca yönlendirirken yeteneklerini (ikna, yönetme...) kullanır (Özsalmanlı, 2005). Okul müdürü kurumunda öğretmenlere emirler yağdıran bir yönetici olması yerine onları hedefler doğrultusunda ikna ederek kurumda lider olması başarı için gerekebilir. Çünkü emirlerin çok olduğu okulda sevgi ortamı oluşmayabilir. Öğretmenler evlerinden okullarına gelirken isteksiz gelebilir. Ama liderin okuluna öğretmenler koşarak gelip işlerinde bir heyecan yaşayabilir.

Bir kurumda her zaman yeni fikirlerle çıtayı yükseltmeye çalışan bir lidere gerek duyulduğu gibi, var olan sistemi çalıştıracak yöneticilere de ihtiyaç duyulabilir. Ama en güzeli de hem liderlik hem de yönetici özelliklerinin bir arada bulunmasıdır (Doğan, 2007). Okul müdürü kurumunda durumun önemine göre liderlik ve yöneticilik özellikleri kullanabilir. Bazı durumlarda liderlik özelliklerini sergilemek gerekirken, bazen de yöneticilik özellikleri ön plana çıkabilir.

2.1.2. Eğitim Kurumlarında Liderlik

Eğitim yönetimi, eğitim örgütlerinin işlerliği ile ilgilenir. Eğitim yönetimindeki amaç, astları arasındaki sosyal birlikteliği sağlayarak etkili öğretim ortamları oluşturmaktır (Prawat, 1992). Eğitim yönetimi, sistem çerçevesinde gerekli malzemeleri temin edip bu kaynakları etkili ve verimli bir şekilde kullanarak, amaçlara ulaşma adına yapılan bütün etkinliği içerir (Erdoğan, 2004). Eğitim yönetimi, insanların eğitim ihtiyaçlarını temin etmek üzere örgütlerin amaçlarını gerçekleştirmesi için onları koordineli işletmek ve geliştirmektir (Başaran, 2000). Okullar eğitim yuvası olduğu için başında bulunmak büyük sorumlulukları da beraberinde getirmektedir. Okul müdürü hem binanın fiziki yapısının eğitim-

öğretime uygun hale getirmesi hem de sınıf ortamının temiz ve ders işlemeye uygun olması adına adımlar atmalıdır. Kurumun içindeki insanlar arasında etkileşimi ve iletişimi sağlamak gibi önemli bir görevi de bulunmaktadır.

Okul müdürlerinin yönetim görevi dışında okulu geliştirecek ve yenileyecek davranış modelleri ve mesleki donanımı da kullanması gerekmektedir. Bu bağlamda okul müdürünün liderlik özelliklerine sahip olması, okulu yenileme sürecinde önemli bir adım olabilir. Eğitim örgütlerinin etkili ve yeterli olarak varlığını devam ettirmesi ve amaçlarını gerçekleştirmesi, başlı başına bir yönetim, başka bir ifade ile liderlik gerektirmektedir (Çelik, 2003).

Okullardaki idarecilerin yöneticilik görevini sadece öğretmenlik mesleğinin bir devamı olarak görmemeleri ve yöneticiliğin ayrı bir yeterlilik gerektirdiğini düşünmeleri gerekmektedir. Eğitim yöneticilerinin yöneticiliği uzmanlaşma olarak görüp donanımlarını arttırmaya dönük çalışmalar yapması önemlidir (Bursalıoğlu, 1994). Buradan hareketle etkili bir okul idareciliğine giden yolun, liderlik görevlerini üstlenmekle olacağı söylenebilir.

Eğitim liderliği, içinde bulunduğu çevreden ayrı düşünülemez. Özellikle eğitimde bu çevre çok karmaşık öğelerden meydana gelir. Eğitim lideri, formal olduğu kadar informal örgüt ve liderlerden yararlanmak yoluyla çevresinden faydalanabilmelidir. Okul müdürü, lider imajına öğretmen, öğrenci ve veli gruplarını etkileyerek girebilmelidir. Örgüt ortamında liderliği kolaylaştıran etkenlerden biri makamdır. Ancak bu liderliği zorlaştıran en olumsuz etken hiyerarşidir. Bir idarecinin astlarına lider iken aynı zamanda üstlerine bağımlı kalabilmesi için, her iki grubun yararları bütünleşmiş olmalıdır (Bursalıoğlu, 2002).

Toplumun değişimlerine açık, takım ruhu olan, okul içerisinde olumlu iklim oluşturan, astlarına yetkiler veren, yeni projeler oluşturarak insanlara eğitim fırsatları sunan okul yöneticilerinin var olması şarttır. Böyle yöneticilerin olduğu okulda başarı kaçınılmazdır (Açıkalın, 1998). Öğrencilerin iyi yetişmesi için yenilikler takip eden ve öğretmenlerine bu konuda öncülük eden lider okul müdürlerinin okullarında başarı kendiliğinden gelecektir.

Okul müdürleri, okulla çevre etkileşimini sağlaması, personelinin motivasyonunu arttırarak değişen amaçlara yönlendirebilmelidir. Çünkü okul müdürü yönettiği kurumun en önemli iş görenidir. Bunları sağlayabilmesi için kendini iyi yetiştirmiş olmasının yanında iyi bir lider olması da gerekir (Arın, 2006). Okul müdürü çevreyle iyi iletişime geçip okul ortamının gelişmesi adına her türlü etkinlikleri düzenlemesi gerekebilir.

2.2. Hizmetkâr Liderlik

Liderlik insanlık tarihi kadar eskidir. İnsanın olduğu yerde muhakkak liderler ortaya çıkmıştır. Yapılan çalışmalarda genellikle liderin kişisel özellikleri üzerinde durulmuştur. Zamanla kişisel özelliklerinin yanı sıra liderin davranışları da incelenmeye başlayınca “Hizmetkâr liderlik” ortaya çıkmıştır (Spears, 2004). Son zamanlarda liderlerin etik davranışlar sergilemeleri önem kazanmaya başlamıştır. Bunun sonucu olarak, iş görenlerin ihtiyaçlarını karşılayan hizmet etmeye odaklanan hizmetkâr liderlik ön plana çıkmıştır (Graham, 1991; Greenleaf, 1970,1977).

Greenleaf, Hermen Hesse’nin “Doğuya Yolculuk” adlı romanındaki Leo’dan etkilenmiştir. Leo, hizmet etmeyi seven birisidir. Bir grup geziye çıkarlar. Gezi esnasında perde arkasında bütün hazırlıkları kimseye hissettirmeden kendisi hazırlar. Gezi güzel bir şekilde devam ederken Leo ortadan kaybolur. Gezideki bütün güzellikler bir anda yok olur. Herkes Leo’nun ne kadar önemli olduğunu anlar. Geziye devam edemeyip geri dönerler. Leo burada hizmetkâr bir liderdir (Sendjaya ve Sarros, 2002).

Bu hikâyeden etkilenen Greenleaf 1970’de “Bir hizmetkâr olarak lider” başlıklı yazısında: “Liderin en önemli özelliği, insanlara hizmet etmesidir ve liderin büyüklüğü ancak böyle temel bir unsurla ölçülebilir.” (Spears, 2004: 7-11) demiş ve daha sonra 1977’de “Hizmetkâr olarak lider” kitabına taşımıştır. Buradan hareketle hizmetkâr liderin, insanları dinleyen ve anlamaya çalışan, girişken, empati kurabilen, takım ruhu oluşturabilen, önsezileri güçlü olan, farkındalık oluşturan ve hayal gücü geniş olan için bazı özelliklere sahip olması gerekmektedir.

2.2.1. Hizmetkâr Liderliğin Tanımı

Fındıkçı (2013), hizmetkâr liderliği, “Her insanda farklı bileşim ve baskınlık düzeyi ile var olan fiziksel, zihinsel ve duygusal potansiyelin birleşiminin sonucudur.” şeklinde tanımlamıştır. Bu üç temel potansiyelin kişide üç temel kişisel yatkınlık olan liderlik, bilgelik ve hizmetkârlık eğilimine kaynaklık ettiğini belirtmiştir (Fındıkçı, 2013: 307). Okullardaki müdürlerin potansiyellerinin farkına varması ve bu potansiyellerini liderlik özellikleri, kendini geliştirmesi ve hizmet etme anlayışına yönlendirebilmelidir.

Hizmetkâr liderlere toplumda çok fazla rastlanmaz. Hizmetkâr liderlik: “Liderliğin tam anlamıyla bir sanat haline dönüştüğü, her türlü hassasiyetin çok ön planda olduğu özel bir liderlik biçimidir.” Liderlik her insanda olmadığı gibi, hizmetkâr liderlik de her liderde olmayan bir liderlik biçimidir (Fındıkçı, 2013: 315).

Robert Greenleaf’a (1970) göre hizmetkâr liderlik: “Hizmetkâr lider her şeyden önce bir hizmetkârdır. Her insanın içinde var olan hizmet etme hissiyle başlar. Daha sonra kişiyi yönetme arzusuna götüren bilinçli bir tercihler silsilesi gelir. Burada püf nokta şudur; evvela yönetilmek istenilen insanların yüksek öncelikli arzu ve gereksinimlerinin giderilmiş olmasıdır. Hizmetkâr liderlik iş, yaşam ve sosyal hayata olumlu değişiklikler getiren uzun vadeli bir pozitif yaklaşımdır. Hizmetkâr liderlik örgütteki insanlara bütünleşmiş bir şekilde hizmet etme imkânı sunar.” (Greenleaf, 1970: 27). Okul müdürleri amirlikten çok bulunduğu kuruma hangi noktalarda hizmet edebileceğinin bilincinde olmalıdır.

Hizmetkâr lider, kendisini başkalarına hizmet etmeye adanmış kişidir. Öncelikli amaç takipçilerinin ihtiyaçlarının karşılanmasıdır. İhtiyaçları karşılanmamış kişileri bir amaca yönlendirmek çok zor bir iştir. İhtiyaçları karşılanmış insanlar daha bilinçli hareket ederler. İşte liderlik ve yönetme bu aşamadan sonra doğal olarak gelişir (Spears, 2004). Doğru bir liderliğin temelinde insanlara yardım etme düşüncesi vardır. Bir yerde yardıma muhtaç kişiler varken ilk olarak gönüllü bu işe sarılan hizmetkâr liderdir. Hizmetkâr lider kimsenin yapmadığı bir işe bile örgüt başarısı uğruna yapan kişidir.

Patterson'a (2005) göre hizmetkâr liderlik dönüşümcü liderliğin bir uzantısıdır. Hizmetkâr liderlik önce bireylere daha sonra örgüte odaklanır. Burada liderlik, önce bireylerin güçlerinin ortaya çıkmasına çalışır. Bu ortaya çıkan gücün örgüt enerjisine dönüşmesini sağlamaya çalışır. Böylece insanlar kendi güçlerinin farkına vararak doğru davranışlar ortaya koyarak örgütü güçlendirirler (Sanı ve diğ., 2013). Bir okul müdürü öncelikle öğretmen ve öğrencilerinin insan olarak ne kadar değerli olduklarını hissettirmelidir. Daha sonra kurumun amaçları önemli olmalıdır. Çünkü kurumu amaçlara taşıyacak olan öğretmen ve öğrencilerdir.

Hizmetkâr lider, farklılıklar ortaya koyup üyelerine hizmet etme amacıyla gruba öncülük eden kişidir. Hizmetkâr liderin amacı öncelikle hizmet etme anlayışı olmalı ve üyelerinden aldığı geri dönüşümlere bakarak ortak hedefler oluşturmalıdır (Akiş, 2004). Okul müdürü öncelikle kurumunda hizmet etmeyi esas aldığında öğretmenleri etkileyebilir. Böyle bir kurumda öğretmenlerin de hizmet etmeye istekli olmaları kaçınılmazdır. Bu duygu öğretmenden öğrencisine geçebilir. Çünkü özellikle kırsal kesimlerde öğrencilerin en büyük örnek aldıkları kişiler anne babadan sonra öğretmenleridir.

Yukl'a (2002) göre hizmetkâr liderler üyelerine odaklıdır. Onları dinler, över, motive eder ve onların ihtiyaçları ile ilgilenirler (Cerit, 2007). Hizmetkâr lider, yasal gücüne dayanarak isteklerinin yerine getirilmesi yerine, onları ikna edip ihtiyaçlarını karşılayarak iş yaptırır (Joseph ve Winston, 2005). Kurumun amaçlarına ulaşması için liderin kurumda bulunan insanları amaçlara doğrultusunda ikna etmesi gerekebilir.

2.2.2. Hizmetkâr Liderliğin Boyutları

Greenleaf'tan sonra hizmetkâr liderlik teorisini geliştiren Spears'a (2010) göre hizmetkâr liderliğin on altı başlık altında toplamıştır. Bunlar; "Dinleme, empati, iyileştirme, farkındalık, ikna, kavramsallaştırma, öngörü, sorumlu yöneticilik, insanların gelişimine adanma ve topluluk oluşturmaktır." (Spears, 2010: 27). Aşağıda sırayla açıklanacaktır.

2.2.2.1. Dinleme

Örgütün ihtiyaçlarını temin edebilmek için üyelerle etkileşime geçebilmenin en temel kuralı dinlemedir. Üyelerin söylemlerini dinleyerek ihtiyaç ve istekleri belirlenir. Dinleme Hizmetkâr liderin geleceğe planlama yapmasının ilk adımıdır. Liderlere genellikle iletişim becerisi ve kritik noktalarda karar verme yeteneğine göre değer atfedilir. Hizmetkâr liderde bunlar önemlidir ama öncelikle üyelerini iyi bir şekilde dinlemesi ön plandadır. Çünkü insanlar düşündüklerini ortaya koyabilmeleri için konuşmaları gerekir. Burada hizmetkâr liderin onları konuşturması önemlidir (Spears, 2010). Okullarda hizmetkâr liderlik davranışı sergileyen müdürler öncelikle karşısındaki insanın neler düşündüğünü anlaması adına onları dinlemesi gerekmektedir. Çünkü insanlar konuştukları zaman problemlerini ve düşüncelerini açığa vururlar.

2.2.2.2. Empati

Hizmetkâr lider başkalarını anlamaya ve onlarla empati kurmaya çalışır. İnsanlar kabul görmeye ve tanınmaya ihtiyaç duyarlar. Beraber çalıştığı insanların iyi niyetlerini öngören kişi, diğer insanların performanslarını kabul etmese bile onları insan olarak reddetmez. En başarılı hizmetkâr liderler, yetenekli empatik dinleyicilerdir. Liderin empati yeteneği kurum içinde daha fazla güvenin oluşmasına neden olur. İzleyenlerin kendilerinin anlandığını hissettikleri durumda daha fazla gelişim gösterirler (Spears, 2010).

Gerçek bir hizmetkâr lider kendisini karşısındakinin yerine koyarak onu anlamaya çalışmalıdır. Hizmetkâr lider, karşısındakini anlamaya çalışarak ona göre planlar yapabilmelidir. Düşünceleri, davranışları yanlış olsa da onları reddetmez (Spears, 2010). Hizmetkâr liderin izleyenleri anladığını hissettikleri zaman onu takip etmede daha istekli olurlar (Cerit, 2005). Okullarda öğretmenleri dinleyen ve düşüncelerine saygı duyan hizmetkâr lider olan müdürlerin öğretmenleri okula katkı adına ellerinden gelenin fazlası için çaba harcayabilirler.

Hizmetkâr lider, diğer kişinin açısından olaya yaklaşır. Her insanın farklı bir dünyasının olduğunu farkına varır. Empati dinleme yeteneğiyle yakın ilişkilidir.

Greenleaf'a göre hizmetkâr lider, bir taraftan dinlerken diğer taraftan diğerinin perspektifinden onu anlamaya çalışır (Greenleaf, 1977).

2.2.2.3. İyileştirme

Günümüzde insanlar his, ruh ve kalp olarak dağınık bir durumda hayat sürmektedir. Hizmetkâr lider bu insanlarla iletişime geçip onları hissene, ruhen ve kalben yüce bir amaç etrafında birleştirip iyileştirirler. Hizmetkâr liderler, aşkı şevki kırılan, yolda takılıp kalanlara el uzatan ve onları motive ederek iyileşmelerine yardımcı olurlar (Spears, 2010). Hizmetkâr liderlik davranışları sergileyen okul müdürleri kendilerini öğretmenin yerine koyarak onların ruh halinden anlayıp kurumun amaçları etrafında iyi noktaya kanallize edebilmelidir.

2.2.2.4. Farkındalık

Farkındalık; genel farkındalık ve özellikle kendinden farkındalık hizmetkâr lideri güçlendirir. Farkındalığı artırma noktasında söz verme zor olabilir, biri asla diğerinin ne bulabileceğini bilemez. Farkındalık aynı zamanda etik değerleri içeren konuları anlamaya yardımcı olur. Farkındalık çoğu durumları daha içeriden görülmesini mümkün kılar (Spears, 2010).

Farkındalık; keskin biçimde uyanık, makul biçimde rahatsız. Burada Greenleaf liderlerin ne bulabileceği konusunda korkularının olmadığını öne sürmüştür. Farkındalık teselli vermez, lideri rahatsız ederek harekete geçirir (Greenleaf, 1977). Okul müdürlerinin okullarındaki durumları önceden fark edip tedbirleri alabilmesi önemlidir. Durum ortaya çıktıktan sonra bütün okul müdürleri gerekli tedbiri alabilir. Ancak hizmetkâr liderlik davranışı sergileyen müdürlerin durumları önceden sezebilmesi farkındalığı olabilir.

Hizmetkâr lider öncelikle kendi kendisinin farkındalığına sahip olmalıdır. Farkındalık, geleceğin belirsiz olduğu durumda ortaya çıkar. Farkındalık risklidir. Bu riskler liderin kuvvetini arttırır. Çünkü farkındalık halinde lider daha fazla uyarılmış olur (Spears, 2010). Hizmetkâr liderlik davranışları sergileyen okul müdürleri bazı

durumlarda diğ er müdürlerden farklı olduğunu anlayıp öğretmenlerine bunu fark ettirmelidir. Gerektiğinde  ğretmenleri için riskler alabilmelidir.

2.2.2.5. İkna

İkna; bir organizasyonda karar verme esnasında kişisel otoriteden ziyade ikna yoluna güvenme hizmetkâr liderin en önemli özelliklerinden biridir. Hizmetkâr lider baskıdan ziyade diğ erlerini ikna etmek için çaba sarf ederler. Bu  zellik hizmetkâr liderlik ile geleneksel otoriter model arasındaki en net ayrımı ifade eder. Hizmetkâr lider gruplar arasında ortak karar olu tırmada etkilidir. Hizmetkâr lider, karar alırken diğ erlerini zorlama yerine onları ikna eder. İ  konusunda yasal yetkisini kullanma yerine insanların duygularına hitap ederek onlara i leri yaptırır lar. Buradan hareketle i  görenler ortak tutum ve davranışa yönelirler (Spears, 2010).

Hizmetkâr liderler kararlarda zorlama yerine ikna ettikleri için izleyenler kararları yerine getirmek için gönüllü olarak çaba gösterirler. Hizmetkâr lider ikna kabiliyetini kullanırken 2 yol kullanır: Birinci yol, izleyicilerine umut a ı lar. İkinci yol ise yaptıklarını kendileri için yaptıklarına inandırır (Spears, 2010). Okul müdürleri öğretmenlerini kararlara katarak onların bu kurumun bir parçası olduklarını hissettirmesi önemlidir.  ğretmenleri yapacakları işlerde ikna edebilen hizmetkâr liderlere okullarda çok fazla ihtiyaç duyulmaktadır. İ na olan öğretmenler kurumun içinde huzur içinde ileriye umutla bakabilir. Aynı zamanda yapılan i lerin sadece müdüre ait olmayıp kendilerinin katkılarının olduğu d   n cesi hâkim olabilir. Bu inanış  ğretmeni i ine daha bağlayabilir.

2.2.2.6. Kavramsalla tırma

Kavramsalla tırma; izleyenleri çeken bir pozisyona sahip olmayı sağlaya bir niteliktir. Liderin nereye yöneleceğini izleyenlerine gösterdiği zaman izleyenleri tarafından takip edilmesi mümkündür. Hizmetkâr liderin meselelere günü kurtarmak şeklinde değil de, geleceğe yönelik geniş bir perspektifle bakabilmesidir (Spears, 2010).

2.2.2.7. Öngörü

Hizmetkâr liderler, geçmişten ders alarak, geçmiş ile bugünü bütünleştirerek geleceğe dair kararlar alırlar. Hizmetkâr lider, içinde bulundukları durumun artı ve eksilerini önceden sezebilme yeteneğine sahiptir. Hizmetkâr lider, gelecekte oluşabilecek olumlu veya olumsuz durumlara önceden hazırlık yapar. Hizmetkâr liderin yeni bir şeyler ortaya koyması ve organizasyonun devamı için öngörü yeteneğini kullanması gerekir (Spears, 2010).

Öngörü; liderin merkezi etiğidir. Bir lider gelecekteki olayları diğer insanlardan önce görmelidir. Dün doğru hareketleri yapmak ve bugünü önceden görmek için ciddi etik uzlaşmalar dünün başarısızlıklarına bağlıdır (Greenleaf, 1977). Okul müdürleri kurumun amaçları doğrultusunda feraset sahibi olmalı ki hem başarı adına önceden adımlar atabilmeli hem de okulda oluşabilecek sıkıntılara önceden tedbirler alabilsin.

2.2.2.8. Sorumlu Yöneticilik

Hizmetkâr lider, izleyenlerinin çıkarlarını kendi çıkarlarından önde görüp onlara bu şekilde hizmet etmesidir. Hizmetkâr liderin önceliği diğerlerinin ihtiyaçlarını karşılamaktır (Spears, 2010). Okulda hizmetkâr liderlik davranışı sergileyen okul müdürleri kendi çıkarlarını bir kenara bırakabilmelidir. Öncelikle çalışanların okuldaki menfaatlerini düşünmelidir. Bu menfaatlerin okulun amaçlarına ters olmaması durumunda desteklemelidir.

2.2.2.9. İnsanların Gelişimine Adanma

Hizmetkâr liderler, kendilerini izleyenlerin kişisel, mesleki ve manevi olarak gelişimlerine adanır. İzleyenlerin gelişimi adına gerekli adımları atarlar (Spears, 2010). Okulda hizmetkâr liderlik davranışı sergileyen okul müdürleri okuldaki öğretmenlerin her yönden gelişmesi için okul içinde ve dışında etkinlikler düzenlemelidir. Ayrıca Milli Eğitim Bakanlığı'nın düzenlediği eğitimlere öğretmenleri yönlendirmelidir. Böylece mesleği ile ilgili güncel meselelerden

haberdar olan ve gelişen öğretmenler okullarındaki başarıya daha fazla katkı sağlayabilir.

2.2.2.10. Topluluk Oluşturma

Hizmetkâr lider, izleyenlerinde topluluk hissinin uyanmasını sağlar. Burada izleyicilere takım ruhu aşılar. Hizmetkâr liderin bulunduğu toplulukta insanlar birbirleriyle uyum içinde işbirliğini tercih ederler. İyi bir hizmet, takım ruhunun olduğu topluluklarda meydana gelir (Spears, 2010). Okulda hizmetkâr liderlik davranışı sergileyen okul müdürleri kurumun içinde bir birliktelik oluşturabilmesi için her düşünceye saygı duyulduğunu öğretmenlere göstermelidir. Böylece farklı düşünen öğretmenler okulun başarısı adına bir birliktelik oluşturabilir.

2.2.3. Eğitim Kurumlarında Hizmetkâr Liderlik

Hizmetkâr liderlik bireyi ön planda tutar. Bundan dolayı eğitim kurumlarının amacı da bireylerin geliştirilmesi olduğundan eğitim kurumlarının yöneticilerinin Hizmetkâr liderlik özelliğine sahip olması gelecek nesiller adına önem arz etmektedir.

Hizmetkâr liderler, bireylerin gelişmesine ve yetişmesine olanak sağlarlar (Farling ve diğ., 1999). Hizmetkâr liderlik, izleyicilerine hizmet eden olmayı, aldığından daha fazlasını vermeyi ve kendi ihtiyaçlarından önce onların ihtiyaçlarına öncelik vermesidir (Koshal, 2005). Hizmetkâr liderliği, diğer liderliklerden ayıran en önemli özellik hizmet etme düşünce ve tutumudur. Hizmetkâr liderler yasal güçlerine dayanarak değil, hizmet etme anlayışıyla gruba önderlik ederler (Miears, 2004). Bir okul yöneticisinin çalışmalarında hizmet etme düşüncesi vardır. Okulun şekillenmesi adına fikirlere ve değerlere hizmet etmesidir (Walker, 2003). Okulda hizmetkâr liderlik davranışı sergileyen okul müdürleri okullarına ve öğretmenlerine eğitim-öğretim ortamında yapacağı hizmetlere odaklanmalıdır. “Ben müdürüm, herkes bana hizmet etsin.” düşüncesi hâkim olan müdürlerin okullarında işler yolunda gitse de bir yerde sıkıntılar büyümeye devam edecektir.

Hizmetkâr liderlikte bireysel büyüme ve okulu geliştirme örgütün diğer ihtiyaçlarından önce gelir. Böylece insanlar okulu geliştirerek bir anlamda bireysel yükselişe neden olurlar. Böyle bir atmosferde bencilliğin olmadığı insanların gönülden gelerek samimi bir çevre oluşturduğu bir durumda öğretim üzerine yoğunlaşma meydana getirir (Hardin, 2003). Okulda hizmetkâr liderlik davranışı sergileyen okul müdürleri bireyin gelişmesi okulun diğer amaçlarından önemli olduğunun farkında olması gerekir. Çünkü okulda eğitim ve öğretim faaliyetinin işlemesi öğretmene bağlıdır. Her yönden gelişen çağa ayak uyduran bir öğretmenin yetiştireceği insan ile eğitim ve öğretimde çağın gerisinde kalıp kendini geliştirmeyen öğretmenin yetiştireceği insan arasında fark olacaktır.

2.2.4. Hizmetkâr Liderliğin Bazı Liderlik Tipleri ile Kıyaslanması

Hizmetkâr liderliğin diğer liderlik teorilerinden farklı ve benzer yönleri vardır. Hizmetkâr liderlik; dönüştürücü liderlik ve karizmatik liderlikle kavramsal olarak örtüşse de izleyenlerinin ihtiyaçlarına odaklanması, onların gelişmesine yardımcı olmayı (Grahm, 1991; Greenleaf, 1970,1977) öne çıkarmasıyla farklılaşır (Barbuto ve Wheeler, 2002; Bocarnea ve Dimitrova, 2010; Grahm, 1991 ve Irving, 2005). Hizmetkâr liderlikle en belirgin fark geleneksel liderlik arasındadır.

Tabi ki tek bir liderlik teorisinin geçerli olduğu söylenemez. Mesela ani karar verilmesi gereken durumlarda geleneksel liderlik (command-leadership) ön plana çıkabilir. Çünkü böyle durumlarda zaman kaybedilmemesi gerekir. Hizmetkâr lider bu durumda geleneksel lider davranışları sergileyebilir. Ancak normal durumlarda kendi karakterini sergiler (Page ve Wong, 2000).

2.2.4.1. Hizmetkâr Liderlik ile Geleneksel Liderliğin Karşılaştırılması

Hizmetkâr liderler takipçilerine hizmet etmeyi amaçlarken, geleneksel liderlikte izleyenler liderlerine hizmet etmekte veya lider izleyenlerin kendisine hizmet etmelerini beklemektedir. Hizmetkâr liderlikte izleyenler kendilerini sistemin bir parçası olarak görürken ve kararlara dâhil olurken, geleneksel liderlikte izleyenler sistemin dışında ve karar sürecine dâhil edilmezler. Hizmetkâr lider eleştirileri kabul

ederken, geleneksel lideri takipçileri eleştiremez. Hizmetkâr liderlikte karakter ön plandayken, geleneksel liderlikte kişilik ön plandadır (Page, D. ve Wong, P.T., 2000). Geleneksel liderlik ile hizmetkâr liderlik arasındaki farklar Tablo 2.2’de gösterilmiştir.

Tablo 2.2. Geleneksel liderlik ve hizmetkâr liderlik arasındaki farklılıklar (Page ve Wong, 2000)

Geleneksel Liderlik	Hizmetkâr Liderlik
Amaç, insanların kendisine hizmet etmesini bekler.	Amaç, insanlara hizmet etmektir.
Kendi imajı ve gelişimi her şeyden öndedir. Bütün kararları bu eksende alır.	İzleyenlerin imajı ve gelişimi kendisinininkinden öndedir. Onların gelişimi için olanaklar sağlar
Diğerlerini kendinden aşağı görür ve kararlara katmaz.	Grup üyelerine insan olarak saygı duyar ve kararları birlikte alır.
Hatanın temel nedeni diğerleridir. Eleştiri kabul etmez. Başarı kendisine aittir.	Her insan hata yapabilir. Eleştirilere açıktır. Başarı birlikte elde edilmiştir.
Herkesi kendisini dinlemesini ister. Çalışanlarının gelişimiyle ilgilenmez ve potansiyellerinin ortaya çıkmasına çaba harcamaz.	Herkesi dinler. Çalışanlarının gelişimiyle yakından ilgilidir ve potansiyellerinin ortaya çıkması adına çaba harcar.
Anlamadan önce anlaşılacak ister. Kurallar lider tarafından belirlenir ve kurallar oluşturulurken diğerlerinin fikri alınmaz.	Anlaşılmaktan önce anlamak ister. Kurallar birlikte belirlenir ve kurallar oluşturulurken çalışanlarını ikna etme gayreti içindedir.
Kişilik önemlidir. Sadece üstüne hesap verir. Sorgulamadan itaat edeni terfi ettirir. Güce ve makama güvenir.	Karakter önemlidir. Herkese hesap vermeye hazırdır. Başarılı olanları terfi ettirir. Kendinden daha iyisi var olduğunda kenara çekilmeye her zaman hazırdır.
Kendisine yalnızca kurmayları ulaşır.	Diğer insanlarla hep etkileşim halindedir.

Tablo 2.2’de görüldüğü üzere hizmetkâr liderin bulunduğu kurumda öğretmenler kendilerini daha rahat bir atmosferde hissettiklerinden dolayı işlerine sarılırlar. Böyle bir okul ortamında işinin dışında gerektiğinde fedakârlık yapan öğretmenler olması muhtemeldir.

Bununla birlikte hizmetkâr liderin ortaya koyduğu farklı tutum ve davranışlar bulunmaktadır. Hizmetkâr lider; örgütün ihtiyaçlarına ve insana odaklanır, insanların potansiyel gelişimi adına gerekli adımları atar ve insanlar öncülük edip onları cesaretlendirir (Addis, 2005).

2.2.4.2. Hizmetkâr Liderlik ile Dönüşümcü Liderliğin Karşılaştırılması

Hizmetkâr liderlik ve dönüşümcü liderliğin benzer özelliklere sahiptir. Bunun sebebi her iki liderlik tipinin de insan odaklı olmasıdır. Her iki liderlik teorisi de, etki, vizyon, güven, saygı ve itibar, risk paylaşımı ve yetkilendirme, doğruluk, modelleme özelliklerini içerir (Stone, Russel ve Patterson, 2004).

Hizmetkâr liderlik ile dönüşümcü liderliğin her ikisi de insanları gerektiğinde takdir etme, insanlara gereken değeri verme, onları dinleme, onlara danışmanlık etme ve onları güçlendirmenin önemi üzerinde dururlar. En fazla da insanları gerektiğinde takdir etme ve bireysel ilgiye değer vermeleri bakımından birbirine benzerdir. Buna rağmen yine de hizmetkâr liderlik ve dönüşümcü liderliğin farklı yanları da vardır. Hizmetkâr liderlikte en fazla değer verdiği durum çalışanlarına hizmet etmektir (Russel ve Stone, 2002).

Hizmetkâr liderlik ile dönüşümcü liderliğin her ikisi de etkili liderliklerdir. Hizmetkâr liderlik etkisi hizmetkâr olmasındadır. Her iki liderlikte de izleyenlerine güven üst düzeydedir. Bu iki liderlik çoğu yönden benzer olduğu gibi aynı zamanda birbirlerinin de tamamlayıcısıdır.

Hizmetkâr liderlik ile dönüşümcü liderlik, her ikisi de izleyenlerine ilgi gösterirken hizmetkâr liderliğin öne çıkan özelliği izleyenlerine hizmet etmektir. Dönüşümcü liderlik örgüte odaklanmışken, hizmetkâr lider ise örgüte değil, örgütü oluşturan insanlara değer verir. Hizmetkâr lider sonuçlara göre hizmet etmez, hizmetin kendisine odaklanır. (Stone ve diğ., 2004).

2.2.5. Hizmetkâr Liderliğin Avantaj ve Dezavantajları

Artık geleneksel yönetim ihtiyaçları karşılamamaya başlayınca yeni yöntemler geliştirildi. Literatürde ilk defa 1970’de Greenleaf hizmetkâr liderliği ortaya attı. Bundan yola çıkan Waterman’ın (2011) hizmetkâr liderlikle ilgili avantaj ve dezavantajları Tablo 2.3’de gösterilmiştir.

Tablo 2.3. Hizmetkâr liderliğin avantaj ve dezavantajları (Waterman, 2011)

Avantajları	Dezavantajları
İnsana değer verir. Onları araç olarak değil de amaç olarak görür.	Gerektiğinden fazla değer bazen ters tepebilir.
İnsanların gelişimine ve potansiyellerinin ortaya çıkmasına çalışır.	Amaç güden durumlarda başarısızlığa neden olur.
Vaat ve taahhüt edici davranışlar ortaya koyar.	Hiyerarşiye zarar verir.
İletişim yoğundur. Daima insanlara güler yüzlü davranır.	Dini gibi algılanırsa modern hassasiyetlere yabancılaşır.
Güç yerine cesaretlendirme tercih edilir.	Tevazuyu insanlar zayıflık olarak algılayabilir.
Çalışanlara öncülük edip onları geliştirerek performanslarını artırır.	Bu her çalışan için uygun olmayabilir.

Tablo 2.3’de görüldüğü üzere hizmetkâr liderliğin bazı avantajları olduğu gibi dezavantajları da bulunmaktadır. İnsana değer verip onun gelişimi adına adımlar atan bir liderin yanında çalışmak insana aidiyet duygusu kazandırabilir. Dezavantajının olması hizmetkâr liderlikten vazgeçilmesi anlamına gelmemelidir.

2.3. Örgütsel Adalet

Bu bölümde öncelikle örgüt ve adalet kavramları üzerinde detaylı durulacaktır. Daha sonra örgütsel adaletin tanımı ve alt boyutları ele alınacaktır.

2.3.1. Örgüt ve Adalet Kavramları

Örgüt, en az iki kişiden oluşan, ortak amaca ulaşma adına işbirliği yapan gruptur (Gibson, Donnely, İvancevich ve Konopaske, 2003). Örgüt, belirli amaçlar etrafında insanların çabalarını sistematik olarak düzenleyen birimdir (Genç, 2007). Örgüt, insanların ortak amaçlara ulaşabilmeleri için işbölümünün bulunduğu yapıdır (Öztekin, 2003).

TDK'nın (2014) tanımlarında adalet; "Yasalarla sahip olunan hakların herkes tarafından kullanılmasının sağlanmasıdır." şeklindedir. Bu tanım adaletin devlet tarafından uygulanışıyla ilişkilidir. İkinci olarak "Herkes kendine uygun düşeni, kendi hakkı olanı vermedir." şeklindedir. Son olarak da "Hak ve hukuka uygunluk, hakkı gözetmedir." şeklindedir. Ayrıca bu sözlükte adaletin önemini ortaya koyan Nazım Hikmet'in bir sözü vardır: "Hiçbir kuvvet beni adaletin tecellisi için çalışmaktan menedemeyecektir." (TDK, 2014).

Adalet sözcüğü, hak ve doğruluk ifadeleriyle kullanılmakta ve İngilizcedeki "justice" nin anlamını karşılamaktadır. "Just"; bir düzenin iyi işlemesi adına gerekenlerin yapılmasıdır. Yabancı dillerdeki gibi bizde de hak ile hukuk iç içe bir kavramdır. Aristoteles adalet kavramından söz ederken adaletsizlik kavramıyla birlikte tanımlanması gerektiğini söyler. Aristoteles'e göre adalet: "Yasalara uymamak, onu kendi çıkarlarına göre kullanmak ve dolayısıyla bir eşitsizlik yaratmak adaletsizlik, yasalara uygun davranmak ve eşitliği bozmamak ise adalettir." (Toprakkaya, 2009: 629).

Adalet, hak ve hukuku gözetip bu davranışları yerine getirmektir (Püsküllüoğlu, 1999). Adalet, aynı pozisyonda olanlara eşit pay vermektir (Yılmaz, 2010). Adalet, çalışanların her birinin yeteneğine, işe katkısına ve toplumsal konumuna göre farklı pay vermektir (Polat, 2007).

İnsanlar adil bir dünyada yaşadıklarına inanırlar. Bu düşünceden dolayı ilişkilerini düzenleyen kanunlar yaparlar. Ancak insanlar kendileriyle alakalı durumlarda bu adaletin tam işlemediği kanaatinde olabilirler. Tanaka, yaptığı bir araştırmada insanların kendilerini adil kabul ederken, diğerlerinin ise daha az adil olduğu kanaatinde olduğu sonucunu çıkarmıştır. İnsanları iki gruba ayırsak herkes

kendini iyi, kötü varsa onun diğerleri olduğunu düşünen insanın örgüt içindeki adalet dağıtımında bireyci yaklaşım sergilemesi doğaldır. Ancak bireyin tutum ve davranışları örgütteki adalet dağılımını etkileyecektir. Bir örgütte adalet kavramının zedelenmesi örgütün yok olmasına sebep olabilir (Yılmaz, 2002). Okullarda görev yapan müdürlerin adaletten taviz vermesi kurumun amaçlarının gerçekleşmesinin önüne geçebilir.

2.3.2. Örgütsel Adaletin Tanımı

Örgütsel adalet üzerinde 1960-1970'lerden sonra iş ortamında araştırmalar başlanmıştır (Greenberg, 1990a). Bu çalışmaların temelini Stouffer'in "Görelî Yoksunluk", Homans'ın "Dağıtım Adaleti" ve Adams'ın "Eşitlik Teorisi" oluşturmaktadır (Özmen, Arbak ve Özer, 2007: 20).

Günümüzde bilim adamları adalet hakkında düşüncelerini açıklarken, olması gereken adaletten değil de, bireylerin algıladıkları adalet üzerine yoğunlaşmışlardır. Bu düşüncelerden hareketle adalet kavramının anlaşılması için bireylerin neleri adil algılayıp algılamadıklarını ortaya çıkarmak gerekir (Greenberg ve Colguitt, 2005). Okul ortamında müdürlerin öğretmenlerini iyi tanınması önemlidir. Çünkü sizin adil diye algıladığınız öğretmenler tarafından farklı algılanabilir.

Gillespie ve Greenberg'e (2005) göre çalışma ortamındaki adalet algısı, ya kişinin kabul edilip edilmediğinin, ya emeğin karşılığının verilip verilmediğinin ya da insana saygı duyulup duyulmadığının göstergesidir (Minibaş ve Erkmen, 2008). Öğretmenlerin adalet algıları okulda insan olarak ayırım yapıp yapılmadığına bakabilir. Okulun amaçları doğrultusunda emek harcayan ile harcamayanı idarecinin ayırmasını bekleyebilir.

Moorman'a (1991) göre örgütsel adalet, çalışma alanları ile doğrudan ilgili olan adalet olarak nitelemiştir. Ployhart ve Ryan'a (1997) göre örgütsel adalet, işle ilgili durumlarda adaletin çalışanlar tarafından nasıl algılandığı ve çalışanların nasıl tepkiler gösterdiği ile ilgili kavram olarak tanımlamışlardır. Greenberg ve Colguitt (2009) örgütsel adaleti, çalışanların örgüt içindeki algısı olarak tanımlamışlardır (Kutaniş ve Çetinel, 2009). Okullarda görev yapan müdürlerin davranışlarının

öğretmenler tarafından nasıl algılandığı önem arz etmektedir. Sizin yapmak istediğiniz ile karşının algılaması arasında farklar bulunabilir. Bu yüzden müdürler yapmak istediklerini öğretmenlerine anlatabilmelidir ki yanlış anlamaların önüne geçebilsin.

Örgütsel adalet; örgüt içerisindeki ödül ve cezaların nasıl taksim edileceğini belirleyen kurallardır (Yıldırım, 2008). Örgütsel adalet; örgütlerdeki ceza ve ödül dağıtımının, bu dağıtımın gerçekleşeceği prosedürlerin belirlenmesi, prosedürleri işleme sokan şahısların diğer bireylerle davranışlarının nasıl olması gerektiğini ortaya koymaktır (Çakmak, 2005). Müdürler okuldaki ödül ve cezaları herkese aynı şekilde uygulamalıdır. Çünkü bu okul ortamındaki adalet algısına zarar verebilir.

Toplumda düzenin sağlanmasında adaletin önemli bir yeri vardır (Çakır, 2006). Büyük ve küçük sosyal sistemler kendi içindeki ödül, ceza ve kaynakların nasıl dağıtıldığıyla ilgilirlir. Bu dağıtımda adaletsizlik hissedilirse sistem içinde düzen bozulabilir. Bundan dolayı sosyal sistemler adil bir dağıtım yaparak çalışanları memnun etmeye çalışırlar (Yıldırım, 2002). Okullarda eğitim-öğretim ortamının bozulmaması için müdürler adaleti doğru bir şekilde dağıtmalıdır.

Örgütsel adalet, bireylerin örgütteki adalet algısının sonucu olarak örgütün diğer çıktılarına etkisine bakılabileceğine odaklanmıştır (Pillai ve diğ., 1999). Mueller ve Wyne'a (2000) göre örgütsel adalet; bireyin algıladığı adaletsizliğe verdiği tepkidir. İnsanlar bulunduğu sosyal sistem içinde adalete önem vermişlerdir. Tarih adaletsizlikle karşı karşıya kalan toplulukların şartlarının tekrar adalet noktasına uygun hale gelmesi adına büyük mücadelelerle doludur (Kutaniş ve Çetinel, 2009). Okullarda öğretmenler adaletsizlik algıladığında buna karşı bazı tepkiler ortaya koyabilir. Bu da öğrenciler adına olumsuz sonuçlar doğurabilir.

Örgütsel adalet algısı, bireylerin çalışma ortamında kendilerine adil davranılıp davranılmadığının ifadesidir. Mesela; çalışanların seçilmesi, performanslarının değerlendirilmesi, ödül ve cezaların verilmesi bu algı çerçevesinde gerçekleşir. Buna göre, yapılan bu çalışmalar çalışanların çoğu tarafından adil kabul edilmesi olarak tanımlanmaktadır (Greenberg, 1987).

Çalışanların adaletsizlik algıları ise, hak edenin hakkını alamaması, cezayı hak edenlerin gerekli cezayı almaması, verilen cezaların kişilere göre farklılık arz etmesi o örgütün cezai yönden adil olmamasından kaynaklandığı algısı oluşturabilir (Trevino, 1992). Bu adaletsizlik algısı, iş yerinin işleyişi ve ödül sisteminin farklı işlemesi sonucunda da değişebilir (Greenberg, 1990a).

Çalışanlar adaletsizlik hissettiklerinde, moral ve motivasyonları bozulur, olumsuz tutum geliştirir ve işi terk etme eğilimine girmeleri artar. Aksine çalışanların kendilerine adil davranıldığını hissettiklerinde; örgüte bağlılık artar, olumlu tutum içerisine girer ve işte kalma niyeti artar (Folger ve Cropanzano, 1998).

Adams'ın eşitlik teorisine göre örgütsel adalet, çalışanların örgüte kattığının karşılığında kendisine verilen ödül arasında kıyaslama yapmasıdır. Bu kıyaslamada birey kendisine adil davranılmadığını hissederse yaptığı katkıyı azaltma yoluna gider. Tam tersi durumda ise katkıyı arttırmak için daha fazla fedakârlık yapar ve huzurlu bir biçimde çalışır (Eren, 2001). Öğretmenler kurum içinde yapılanlara karşılık kimlere neler verildiğinin karşılaştırmasını yapabilir. Adaletsizlik algıladığında işine karşı isteksizlik oluşabilir.

Taylor (2008) örgütsel adaleti; örgütteki adaletin paylaşılması ve çıktılarının çalışanlara paylaştırılırken izlenen yolun doğru olması olarak tanımlar. Cropanzano ve Greenberg ise örgütsel adaleti; çalışanların sonuçlara bakarak algıladıklarıdır (Gülbüz, 2008). Çalışanların bu adalet algıları yaptıkları işte motivasyonlarını, performanslarını, tutumlarını... kısacası örgüt ile ilgili bütün sonuçları etkilemektedir (Morland ve Bos, 2011). Okul kurumlarında yapılan adaletsizlik içerideki huzuru yok edebilir. Huzurun olmadığı yerde kaliteli insanların yetişmesi çok zordur. Huzursuz bir ailede yetişen çocukların psikolojileri çok da düzgün değildir.

Örgütsel adaleti literatüre kazandıran Greenberg, örgütsel adaletin önemli olduğuna ve çeşitli yönlerden araştırılması gerektiğini belirtmiştir (Greenberg, 1990). Önemli olmasının sebebi de örgüt içindeki adalet algısının artı yönde olması çalışanları pozitif davranışlara yönlendirirken, eksi yönde olması ise çalışanların olumsuz davranışlar sergilemesine yol açmaktadır (Beugre, 2002).

Örgütsel adaletin faydaları; çalışanlar arasında işbirliği artar. Problemler çözüme kavuşur. Yapılan işe gönülden katılım sağlanır. Verim artar. Çalışanlarda iş tatmini meydana gelir. İşe bağlılık artar. Performans yükselir. İşten ayrılma önlenir (Kaneshiro, 2008; akt. Demirel, 2009). Adaletin hâkim olduğu okulda öğretmenler işlerine sevecek gelir. O okulda çalışmaktan mutluluk duyar. Öğrencileri adına her türlü fedakârlığı yapabilir.

2.3.3. Örgütsel Adaletin Boyutları

Literatür taramasında örgütsel adaletin kaç boyutta olduğu tartışma konusu olmuştur. Bazı araştırmacılar örgütsel adaleti; dağıtım adaleti ve işlemsel adalet olmak üzere iki boyutta ele alınmıştır (Niehoff ve Moorman 1993; Cohen-Charash; Spector, 2001) ve (Pillai ve diğ., 1999). Bazı araştırmacılar ise 3. boyut olarak etkileşimsel adaleti de ele almışlardır (Bies ve Shapiro, 1988). Örgütsel adaletin 2 boyutunu inceleyen araştırmacılar etkileşimsel adaleti, işlemsel adaletin bir alt bileşeni olarak ele almışlardır.

Birçok araştırmacı işlemsel adalet ile etkileşimsel adaletin farklı olduğunu savunmuştur. Bunun farklı olduğunu Moorman ve Colquitt'in araştırmaları da doğrulamıştır. Sonuç olarak her üç adalet boyutu birbirleriyle ilgilidir ancak birbirinden farklı olduğu sonucuna ulaşmışlardır (Cohen-Charash ve Spector, 2001).

Örgütsel adaletin tarihi gelişimine baktığımızda Adams'ın (1965) Eşitlik Teorisi'ni temel alan "Dağıtımsal Adalet" e odaklanmıştır. Dağıtımsal adalet kazanımlarda algılanan adaleti incelemiştir. Ancak bu dağıtımda oluşan tepkileri açıklamada yetersiz kalınca araştırmacılar işlemsel adaleti incelemeye başlamışlardır. İşlemsel adalet, kazanımlardaki kullanılan prosedürlerdeki algılanan adalettir. Bu prosedürler uygulanırken kişisel davranışların önemi fark edilmiş ve örgütsel adalet etkileşimsel adalet olarak yeni boyut ilave edilmiştir. Etkileşimsel adalet, prosedürlerin uygulanması sırasında kişilerarası davranışlarda algılanan adalet olarak tanımlanmıştır (Cohen-Charash ve Spector, 2001).

Greenberg örgütsel adaleti, dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet olmak üzere 3 boyutta incelemiştir (Greenberg, 1987; Greenberg, 1990). Örgütsel adalet,

dağıtım adaleti, işlem (prosedür) adaleti ve kişilerarası etkileşim adaleti olmak üzere üç boyutta incelenmektedir (Özdevecioğlu, 2003). Literatürde örgütsel adalet genellikle dağıtım adaleti, işlem (prosedür) adaleti ve kişilerarası etkileşim adaleti olarak üç boyutta incelendiği için araştırmamızda bu üç boyut açıklanacaktır.

2.3.3.1. Dağıtımsal Adalet

Dağıtım adaleti literatürde ortaya çıkan ilk adalet boyutudur. Dağıtım adaleti, kişinin örgütteki kazanımlarının adil olmasını ve çıktılarının ödül boyutunda adil dağılımıyla alakalı algısıdır (Polat, 2007).

Adams'ın "Eşitlik Teorisi" dağıtımsal adalet kavramını ortaya çıkarmıştır. Bu çerçevede, çalışanlar aldıkları ödüllerin adil olup olmadığına eşitliğe göre karar verirler. Çalışanlar performanslarının sonucunda aldıkları ödülü diğer kişilere verilen ödüllerle karşılaştırırlar. Burada bir eşitsizlik hissedersen, ödüllerin adil dağıtılmadığını düşünürler (Tan, 2006). Dağıtım adaleti ile eşitlik teorisinin ortak noktası; her ikisinin de kazanımların dağıtımı ile ilgilenmesidir. Eşitlik teorisine göre, çalışanlar kendi katkı ve kazanımlarıyla başkalarını kıyaslarlar. Bu noktada denge gördüklerinde eşitliğin sağlandığına inanırlar (Beugre, 2002).

Adil dağıtım, bireyin sonuca bakarak kendine ayrılan payı hak olarak algılamasıdır (Yıldırım, 2008). Dağıtımsal adalet, bireyin ortaya koyduğu gerçek değer ile hak ettiği değeri kıyaslaması sonucu oluşan algısıdır (Cohen, 1987). Dağıtım adaleti, çalışanların kazanımlarının (terfi, ücret, ödül, prim...) dağıtımıyla ilgili yönetimin verdiği kararların adilliğiyle ilgilidir (Dailey ve Kirk, 1992).

Örgüt içindeki adaleti temin etmenin en kolay yolu, kaynakların çalışanlara adil dağıtılmasıdır. Dağıtımsal adalet, çalışana verilen maaş ve terfi gibi sonuçların adil olup olmadığıyla ilgilenir (Moorman, 1991).

Çalışanlar sonuçlara bakarak örgüt içindeki adalet algısını oluştururlar. Kendileri ile diğerlerini kıyaslarlar. Bu kıyaslama sonucunda kendilerine adil davranılıp davranılmadığını düşünürler. Dağıtımsal adalette önemli olan, dağıtılan kaynaklardan çalışanların en adil bir şekilde pay aldığını düşünmesidir (Özdevecioğlu, 2003).

Ücret, örgüt içindeki adaletin sağlanmasında çok önem arz eder. Adil olmayan ücret artışı veya ücret düşüşü örgütteki adalete dair gerginlikler ortaya çıkarır. Bundan dolayı ilk çalışmalar ücret üzerindeki eşitsizlik üzerine yoğunlaşmıştır (Taylor, 1989).

Ücret, terfi ve ödül gibi adalet algısında miktardan çok, benzer durumlardaki insanların ne elde ettiği önemlidir. Yani bu durumda dağıtımın miktarından çok, dağıtımın nasıl yapıldığı üzerinde durulmalıdır (Folger ve Cropanzano, 1998).

Greenberg'e göre kazanım sonuçlarının nasıl dağıtılacağı ile ilgili üç kural vardır. Bunlar: Hakkaniyet, eşitlik ve ihtiyaçtır. Hakkaniyet kuralına göre, çalışanın gayreti ile ödül paralellik göstermelidir. Eşitlik kuralına göre, çalışan herkesin ödül konusunda eşit şansa sahip olması gerekir. İhtiyaç kuralına göre, ödüller çalışanların ihtiyaçlarıyla orantılı olmalıdır (Greenberg, 1990).

Dağıtım adaleti sadece çalışanların aldıkları ödüllerin adillliğini ifade etmektedir. Bu ödülün adillik algısında karar verme sürecine bakılmadığı için araştırmacılar, kararların nasıl verildiği üzerinde araştırmalar yapmışlardır (Cohen-Charash ve Spector, 2001). Şimdi de adaletin diğer boyutu olan işlemsel adalet kavramını açıklayacağız.

2.3.3.2. İşlemsel Adalet (Süreç Adaleti)

İşlemsel adalet, karar verme süreçleri ile ilgili çalışanların algıladığı adaletle ilgilidir (Folger ve Greenberg, 1985). Çünkü verilen ödül kadar ödülün verilme aşamasında uygulanan yöntem çalışanların adalet algısı için önemlidir (Folger ve Cropanzano, 1998).

İşlemsel adalet, karar aşamasındaki işlemler, uygulamalar ve yöntemlerin adil olmasıdır. Burada kaynakların dağıtımındaki yöneticilerin dağıtımına ait uygulamalarında adil davranıp davranmadıklarına ilişkin çalışanın algısının yanı sıra; elde ettiği ödüllerin süreçteki adalet algısını yansıtır (Altıntaş, 2007).

İşlemsel adalet, sonuçların dağıtılmasında yöntemlerin adil algılanmasıdır (Irak, 2004). İşlem adaleti, kazanımların dağıtımında kullanılan süreçlerin adillliğiyle

ilgilendir (Beugre ve Baron, 2001). Buradan hareketle çalışanlar kararların adaletini belirlerken sadece sonuç değil, aynı zamanda kararları belirleyen prosedürlerle ilgilendiklerini savunmaktadır (Çakmak, 2005).

İşlemsel adalet boyutunda Thibaut ve Walker'in yaptığı çalışmalar etkili olmuştur. Buna göre çalışanlar süreçlerin üzerinde kendi kontrollerinin olduğunu algılayarsa, yapılan işleri sonuç uygun olmasa bile adil olarak algılayabilmektedir (Bies ve Shapiro, 1988).

Leventhal (1976), süreçlerin adil algılanması için tutarlılık, önyargılı olmamak, doğruluk, düzeltibilme, temsilcilik ve etik olmak üzere 6 kuraldan bahseder. Tutarlılık; süreçlerin zamana ve kişilere göre farklılık arz etmemesidir. Önyargılı olmamak; süreç önyargıdan uzak olmalıdır. Doğruluk; süreçler doğrular üzerinde yürütülmelidir. Düzeltibilme; alınan kararın yerine göre tekrar düzeltilebilir olmasıdır. Temsilcilik; kararlarda kararlardan etkilenecek kişilerden temsilciler bulunmalıdır. Etik ise; alınacak kararlar bireylerin etik değerlerine uygun olmalıdır (Leventhal, 1976).

2.3.3.3. Etkileşimsel Adalet

Son yıllarda örgütteki adalet algısının oluşmasında kişiler arası etkileşimden kaynaklanan bazı sorunlar olduğu dikkatleri çekmiştir. Etkileşimsel adalet, örgüt içindeki adaletin kaynağı ile alıcısı arasındaki ilişkilerdir (Özmen ve diğ., 2007).

Bies ve Moag, 1986'da ilk kez örgütlerdeki adaletin sağlanmasında işlemlerin oluşturulması ve düzenli işlemesi için bireyler arasındaki ilişkilerin niteliğinin önemini vurgulamak adına etkileşimsel adalet kavramını kullanmışlardır (Coetsee ve Vermeulen, 2003).

Etkileşimsel adalet, örgütteki insani ilişkilerin adilliğini incelemektedir. İşlemler uygulanırken kişilerin davranışlarında algılanan adalet olarak tanımlanmaktadır. Adaletin kaynağı ve alıcı arasındaki iletişimde nezaket, dürüstlük ve fikirlere saygı ön plana çıkmaktadır (Cohen-Charash ve Spector, 2001).

Çalışanların adalet algısını etkileyen faktörler, dağıtımdaki sonuç ve bu sonuçtaki süreçlerin işleyişi ile sınırlı değildir. Bu örgütteki insanların ilişkileri de algılarına yön vermektedir. Etkileşimsel adaletin sınırlarını karar verenlerle çalışanlar arasındaki ilişkiler oluşturur (Karaeminoğulları, 2006).

Dağıtımsal adalet ile işlemsel adalet, örgüt içindeki resmi olan kurallar çerçevesinde gerçekleşir. Ancak, etkileşimsel adalet bu kuralların dışında resmi olmayan insani ilişkileri kapsamaktadır (Greenberg, 1990).

Etkileşimsel adalet, adalet üzerindeki çalışmaların sosyal yönünü oluşturur ve çalışanlar arasındaki ilişkinin kalitesini gösterir (Maureen ve Schminke, 2002). Adaletin kaynağının kurkum içindeki uygulamaları veya aldığı kararlarla ilgili olarak çalışanlarına dürüstlük ve saygı çerçevesinde açıklamalar yapması yöneticilere güven duyulmasını sağlar ve çalışanlarda olumlu tutumlar oluşur (Shaw Wild ve Colquitt, 2003).

Bies ve Moag'a göre etkileşimsel adaletin adil olarak nitelendirilebilmesi için 4 özelliğe sahip olması gerekir. Birincisi doğruluktur. Doğruluk, iletişimde açıklığı ve içtenliği gösterir. İkincisi saygıdır. Saygı, çalışanların birbirlerine nezaket kuralları çerçevesinde davranmasıdır. Üçüncüsü uygunluktur. Uygunluk, cinsiyete, yaşa ve dine uygun olan iletişimi gösterir. Sonuncusu da gerekçelendirmedir. Gerekçelendirme, yapılan işlemlerin sebeplerinin çalışanlara uygun bir şekilde açıklanmasıdır (Bies ve Moag, 1986).

Greenberg, etkileşimsel adaleti kişiler arası adalet ve bilgisel adalet olmak üzere iki başlık altında incelemiştir: Kişiler arası adalet; çalışanlar ile yönetenler arasındaki ilişkilerdeki adalet algısıdır. Bu ilişki çalışanların adalet algısını etkiler. Yönetenlerin çalışanlara ne kadar nazik ve saygılı davranıldığını, onlara değer verildiğinin göstergesidir (Greenberg, 1993). Tyler yaptığı bir araştırmada polisin vatandaşlara kibar bir şekilde yaklaştığında vatandaşların polisleri adil olarak algılandığını gözlemlemiştir (Tyler, 2004).

Bilgisel adalet ise, örgüt içindeki bütün yapılan işlemler hakkında çalışanlara düzenli bilgilerin verilmesidir (Colquitt, 2001). Yapılan araştırmalarda yönetimin çalışanlara bilgileri düzenli verdiklerinde adalet duyguları gelişmektedir. Alınan

kararlar yeterli ve nazik bir şekilde nedenleriyle açıklandığında hoşlarına gitmese de kabul ettikleri gözlemlenmiştir (Saunders ve Thornhill, 2004).

2.4. İşe Tutkunluk

İşe tutkunluk günümüz atmosferinde örgütler için önemli bir durum arz etmektedir. Bu ihtiyacın sonucu olarak örgütler “Pozitif psikoloji” akımını fark etmişlerdir. Çağımızda örgütler sadece ortamdaki olumsuzlukları ortadan kaldırarak çalışanlarını tatmin edemez. Olumsuzlukları ortadan kaldırmanın yanında çalışanlara olumlu kazanımlar sağlamalıdır. Pozitif psikoloji, insanların olumsuzluklardan kurtulmalarının yanında, kendilerine artı değer katma ihtiyacı hissidir. Çalışanlar iş ortamında olumsuzluklardan kaçınmaz; bunun yanında yaptıkları işte mutlu olmak isterler. Son yıllarda araştırmalar işe tutkunluk üzerinde yoğunlaşmıştır (İslamoğlu, 2010).

2.4.1. İşe Tutkunluğun Tanımı

Kahn (1990) çalışmaya tutkunluğu; çalışanların, çalışma rolleri sırasında performanslarına dâhil ettikleri bilişsel, fiziksel ve duygusal özleri şeklinde tanımlamaktadır. Bu nedenle, insan, çalışırken hem bilişsel, hem fiziksel hem de duygusal olarak performansını ortaya koyar. Kahn’a göre, bir çalışan, çalışma ortamına fiziksel olarak katılıyorsa, işinde bilişsel olarak zindeyse ve duygusal olarak işine bağlıysa, bu birey tutkun olarak nitelendirilebilir (Kahn, 1990).

Kahn, insanların işe bağlanması ve işten ayrılması durumları üzerinde araştırmalar yapmıştır. Bu araştırmalarında üç psikolojik durum (güven, anlamlılık ve erişilebilirlik) bireyin tutkunluğunu belirlediğini ortaya koymuştur. Güven, bireyin kendisini işinde çıkacak bütün sonuçlardan emin olmasıdır (Kahn, 1990). Anlamlılık, bireyin kendi standartları ile işteki amaçlarına vermiş olduğu değerdir (Hackman ve Oldham, 1980). Erişilebilirlik ise, bireyin fiziksel, bilişsel ve duygusal olarak iş ortamındaki rollerini sürdürmekteki inancıdır (Kahn, 1990).

İşe tutkunluk ile işe bağlılık birbirinden farklı kavramlardır. Aralarındaki fark “esenlik” kavramıyla açıklanmıştır. İşe tutkunluk bir esenlik durumudur ve sağlıklı

bireylerde gözlemlenir, ancak işe bağlılık böyle değildir. İşe bağlı olan bireyler sağlık sorunu yaşayabilmektedir (Hallberg ve Schaufeli, 2006).

Maslach ve Lieter (1997) tutkunluğu, tükenmişlik kavramı üzerinden tanımlamışlardır. Tutkunluk kavramını tükenmişlik kavramının karşıtı olarak görmüşlerdir. Bu iki kavram uç noktada kabul edilmiştir. Çalışan iş ortamında ya işine tutkundur ya da tükenmişlik içindedir. Tükenmişlik; bitkinlik, işten kopma ve mesleki yetersizlik olarak tanımlanan psikolojik bir durumdur. Buna karşın tutkunluk; yüksek enerji ve işe ilgi duyma kavramlarıyla kullanılmaktadır (Lieter ve Maslach, 2004).

Schaufeli ve arkadaşları, Kahn'ın araştırmalarından yola çıkarak tutkunluk ile tükenmişliğin farklı kavramlar olduğunu ve tam zıt olmadıklarını söylemişlerdir. Tutkunluk kavramını; dinçlik, adanmışlık ve yoğunlaşma boyutlarını kapsayan, çalışmayla alakalı, pozitif ve tatmin edici ruhsal durum olarak tanımlamışlardır (Schaufeli ve diğ., 2002).

2.4.2. İşe Tutkunluğun Alt Boyutları

Schaufeli'nin araştırmasında üç boyutta incelenmiştir. Bunlar: Dinçlik, adanmışlık ve yoğunlaşma boyutlarıdır.

2.4.2.1. Dinçlik

Dinçlik, çalışanın çalışma ortamında yüksek enerji ve çabasını ifade eder. Birey işe güdülenmiştir. Dinçliğin göstergesi; problemlerle karşılaşıldığında sabır gösterip işinde sebat etmesidir (Schaufeli ve Bakker, 2003). Okullardaki öğretmenlerin öğrencilerini yetiştirebilmeleri için dinç olmaları gerekmektedir. Öğretmenler okulda bütün enerjilerini öğrencileri için harcamalıdır. Öğretmenlik mesleği beden yorgunluğundan çok zihin yorgunluğu oluşturur. Kendisini hep zinde tutup öğrencilerine sabır ve şefkatle yaklaşabilmelidir.

2.4.2.2. Adanmışlık

Adanmışlık, bireyin işinde heyecan duyması ve bu işte çalışmaktan da gururlanmasıdır. Birey kendisini önemser ve işine değer verir. Bu duygular içerisindeki birey için bu işte çalışmak anlamlıdır (Schaufeli ve Bakker, 2003). Öğretmenler dünyanın en önemli işinde çalıştıklarının farkında olmalıdır. Çünkü elinin altında onu örnek alan 30-40 tane insan bulunmaktadır. Bundan dolayı işindeki heyecanını hep canlı tutmalı ve yaptığı işe saygı duymalıdır. Burada idarecilere de görevler düşmektedir. Öğretmenlerin işlerine sarılması adına gerekli adımları atmaları gerekmektedir.

2.4.2.3. Yoğunlaşma

Yoğunlaşma, bireyin kendini çalışırken işte alamayacağı şekilde işe odaklamasıdır. Birey yaptığı işten dolayı mutludur ve zamanın nasıl geçtiğini fark etmez (Schaufeli ve Bakker, 2003). Her insan yaptığı işe odaklanıp işinin gereklerini en güzel şekilde yapmalıdır. Öğretmenlik mesleği insan yetiştirmek olduğu için daha da önem kazanmaktadır. Öğretmenler öğrencilerinin her yönden gelişmesi için yaptığı işe odaklanmalıdır. İşine odaklanan öğretmen de ister istemez mutlu olacaktır.

2.5. İlgili Araştırmalar

İlgili araştırmalar, yurt içi ve yurt dışı olmak üzere iki başlık altında ele alınmıştır. Öncelikle yurt içindeki araştırmalar incelenecektir. Ardından da yurt dışı yapılan çalışmalara yer verilmiştir.

2.5.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Araştırma kapsamında yurt içindeki çalışmalarla ilgili öncelikle hizmetkâr liderlik, örgütsel adalet ve işe tutkunluk üzerinde yapılan araştırmalara yer verilmiştir. Daha sonra bu hizmetkâr liderlik, işe tutkunluk ve örgütsel adalet arasındaki ilişkiler üzerinde yapılan araştırmalara ve en son olarak hizmetkâr liderlik

ile işe tutkunluk arasındaki ilişkide örgütsel adaletin aracılık etkisini inceleyen araştırmalar sunulmuştur.

2.5.1.1. Hizmetkâr Liderlik Üzerine Yapılan Araştırmalar

Cerit (2005), ilköğretim okulu müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarını yerine getirme düzeylerini araştırmıştır. Araştırma için 48 okul müdürü ve 517 öğretmenin görüşlerine başvurmuştur. Bu araştırmada aritmetik ortalama, standart sapma, t-Testi, tek yönlü varyans analizi ve LSD testleri kullanılmıştır. Araştırma sonucunda; okul müdürleri kendilerinin, hizmetkâr liderlik davranışlarından en çok dinleme, farkında olma ve takım oluşturma boyutlarında yer alan davranışları yerine getirdikleri, öğretmenlerin bakış açısından müdürlerin en çok takım oluşturma ve ikna etme faktörlerinde yer alan davranışları yerine getirdikleri, okul müdürleri ve öğretmenlerin görüşleri arasında farklılık bulunmuştur. Okul müdürü ve öğretmenlerin cinsiyetlerine göre görüşleri arasında farklılık bulunmamıştır. Okul müdürlerinin eğitim durumu ve mesleki kıdemlerine göre konuyla ilgili görüşleri arasında farklılık bulunmamıştır. Öğretmenlerin eğitim durumlarına göre görüşleri arasında farklılık bulunmazken, mesleki kıdemlerine göre görüşleri arasında farklılık bulunmuştur.

Ker Dinçer ve Bitirim (2007), kurum kültürünün oluşmasında hizmetkâr liderlerin kuruma değer katmasını araştırmıştır. Araştırmada hizmetkâr liderlik ve kurum kültürü anlayışını pozitivist kuramdan irdelemekte güçlü ve rekabet üstünlüğüne sahip kurum ve kültürlerin oluşturulması ve korunmasında hizmetkâr liderlerin önemini, literatür araştırması dahilinde tartışmaktadır. Araştırma sonucunda; hizmetkâr liderler, bireysel ve toplumsal gelişmeyi sağlayabilmek için herkesin kendi kapasitesine odaklanmasını sağlayarak takım çalışması ile alternatif gelişim anahtarları bulmayı felsefe haline getiren ve bunu da kurum kültürüne başarıyla bütünleştiren yeni bir lider olarak değerlendirmektedirler.

Cerit (2010), ilköğretim okullarında görev yapan müdürlerin hizmetkâr liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına etkisini araştırmıştır. Araştırma Düzce’de ilköğretim okullarında çalışan 563 öğretmen üzerinde hizmetkâr

liderlik ve örgütsel bağlılık anketleri uygulanmıştır. Araştırma sonucunda; ilköğretim okullarında görev yapan müdürlerin hizmetkâr liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılığı arasında önemli pozitif bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmıştır.

Bakan ve Doğan (2012), insanların hayata bakışlarını değiştiren, her alanda olumlu katkılar sunan, yapıcı değişimleri sağlayan hizmetkâr liderlik anlayışının, örgütler tarafından iyice anlaşılmasını ve benimsenmesini sağlamak amacıyla hizmetkâr liderlik ile ilgili makale yazmışlardır. Araştırma sonucunda; hizmetkâr liderlerin, çevrelerinde olan biten her şeyden önceden haberdar olan, olayların farkına varan ve buna göre insanları yönlendiren, onları tehlikelerden kurtaran kimseler olduğundan, temel insani değerlerin giderek daha büyük önem kazandığı günümüzde bu liderlik anlayışının, insanlar için temel bir güç odağı olduğu; başkalarına hizmet etmek anlayışıyla bir ömür boyu çalışan ve insanların refah ve mutluluğunu isteyen kişiler olduğu, dolayısıyla başarıyı yakalama arzusu içinde olan örgütler için kendi çıkarına değil, örgüt çıkarı doğrultusunda hareket ederek çalışanları yönlendiren liderlere olan ihtiyaç olduğu ortaya çıkmıştır.

Duyan (2012), farklı meslek gruplarındaki hizmetkâr liderlerin çalışanların iyilik hali ve çalışma yaşamının kalitesi arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Araştırmada iki amacı bulunmaktadır. İlk amacı; Türkiye’de hizmetkâr liderlik anketinin kültürlerarası yapısal geçerliliğini ve içsel tutarlılığını araştırmak, ikinci amacı ise hizmetkâr liderliğin çalışma yaşamının kalitesi ve çalışanın iyilik hali üzerine etkilerini incelemektir. Araştırma iki kısımdan oluşmaktadır. Birinci kısım 338 otomotiv ve tekstil sektörü çalışanlarından; ikinci kısım farklı meslek gruplarından 426 çalışanlarından verileri toplamıştır. Araştırmanın sonucunda cesaret ile işyerinde stres ve hesap verebilirlik ile rahatlama faktörleri arasında ilişki tespit edilemezken, hizmetkâr liderlik ile işe ilişkin duygusal iyilik hali ve işe ilişkin yaşam kalitesinin diğer tüm faktörleri arasında ilişkiyi ortaya çıkarmıştır. Yapısal eşitlik modellemesi ve Sobel testi ile hizmetkâr liderlik ile işe ilişkin duygusal iyilik hali arasındaki ilişkiye, işe ilişkin yaşam kalitesinin kısmi dolaylı etki yaptığı tespit etmiştir.

Kahveci (2012), öğretmen görüşleri doğrultusunda ilköğretim okullarında görev yapan yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışlarını ve okul kültürü düzeyini araştırmıştır. Araştırmanın amacı; öğretmenlerin cinsiyet, branş, kıdem ve eğitim

durumu değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını ve yöneticilerin hizmetkâr liderlik davranışları ile okul kültürü arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmaktır. Araştırma Eskişehir ili Tepebaşı ve Odunpazarı merkez ilçelerinde 400 öğretmenin görüşlerine başvurulmuştur. Araştırmada bağımsız örneklem t- testi, tek yönlü varyans analizi, Pearson korelasyon analizi ve basit doğrusal regresyon analizi gibi analizler kullanılmıştır. Araştırma sonucunda; okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışları “3,79” ve öğretmenlerin okul kültürü algısı “3,74” çıkmıştır. Öğretmenlerin hizmetkâr liderlik davranışlarına ilişkin algılarında cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunurken; branş, kıdem ve eğitim düzeyi değişkenlerinde bir farklılık olmadığı ortaya çıkmıştır. Okul kültürüne ilişkin öğretmen algılarında cinsiyet ve eğitim durumu değişkenlerinde anlamlı bir farklılık bulunurken; kıdem ve branş değişkenlerinde anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Hizmetkâr liderlik ile okul kültürü arasında “iyi düzey”de pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunurken, bu ilişkide hizmetkâr liderliğin okul kültürünün bir yordayıcısı olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.

Ürü Sanı, Çalışkan, Atan ve Yozgat (2013), öğretim üyelerinin hizmetkâr liderlik davranışlarının, öğretim üyesi-öğrenci ilişkisinin kalitesi (LMX) ve güven değişkenleri aracılığı ile öğrencilerin örgütsel vatandaşlık davranışları ve akademik başarı ve performansları üzerindeki etkilerini araştırmışlardır. Araştırmanın örneklemi İstanbul'da bulunan devlet ve vakıf üniversitelerinden 818 öğrenci oluşturmuştur. Araştırma sonucunda; öğretim üyelerinin hizmetkâr liderlik davranışlarının, örgütsel güvenin alt boyutları olan “öğretim üyesine güven”, “üst yönetime güven” ve “üniversite arkadaşlarına güven” boyutlarına anlamlı bir şekilde katkı sağladığı ortaya çıkmıştır. Yapılan analizlerin aynı zamanda hizmetkâr liderliğin kaliteli bir öğretim-üyesi öğrenci ilişkisinin gelişmesinde önemli katkılar sağladığı ortaya çıkmıştır. Hizmetkâr liderlik davranışların, öğretim üyesi-öğrenci ilişkisinin kalitesinin % 64,6'sı gibi önemli bir kısmını anlamlı bir şekilde açıklayabildiğini, ÖVD davranışlarının üzerindeki doğrudan etkinin yanı sıra, hizmetkâr liderlik davranışlarının güven ve öğretim-üyesi öğrenci ilişkisinin kalitesi aracılığı ile de, öğrencilerin vatandaşlık davranışlarının geliştirmelerinde ve akademik başarılarının artmasında da etkili olduğu ortaya çıkmıştır.

Yılmaz (2013), yöneticilerin hizmetkâr liderlik davranışları ile örgütsel bağlılığa etkisini araştırmıştır. Bu amaçla kamu kesiminde yönetici olarak çalışan 284 kişi üzerinde uygulanmıştır. Araştırmada frekans tabloları, faktör analizi, güvenirlik testleri, korelasyon analizi, regresyon analizlerinin kullanılmıştır. Araştırma sonucunda; yöneticilerin hizmetkâr liderlik davranışları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin son derece önemli olduğu ortaya çıkmıştır. Araştırma sonuçlarına göre yöneticilerin çalışanlarının ihtiyaç ve önceliklerine önem vermeleri gerektiği; özellikle güçlendirme konusunda onlara daha fazla fırsat tanınmaları gerektiği önerilerinde bulunulmuştur.

Balay, Kaya ve Gençdoğan-Yılmaz (2014), öğretmen ve yönetici görüşlerine göre eğitim kurumlarında görev yapan yöneticilerin hizmetkâr liderlik yeterlikleri ve farklılıkları yönetme becerileri arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Araştırmada 90 yönetici ve 172 öğretmen olmak üzere 262 kişiden “*Hizmetkâr Liderlik Ölçeği* ve *Farklılıkların Yönetimi Ölçeği*” ile veri toplanmıştır. Araştırmanın deseni tarama modelidir. Araştırma sonucunda; yöneticilerin hizmetkâr liderlik yeterlikleri ile farklılıkları yönetme becerilerinin orta düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Katılımcı algılarına göre eğitim yöneticilerinin hizmetkâr liderlik yeterliklerinin görev türü ve yaş değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği; farklılıkları yönetme becerilerinin ise cinsiyet, görev türü, yaş, kıdem ve kurumdaki çalışan sayısına göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği ortaya çıkmıştır.

Dal (2014), üniversite bölüm başkanlarının hizmetkâr liderlik özelliklerini ortaya koyabilmek ve bunun lider-üye etkileşimiyle ilişkisini araştırmıştır. Türkiye’de bir devlet üniversitesinde yapılan bu araştırma, çalışmaya esas veriyi, bölüm başkanları ve öğretim elemanlarından oluşan iki ayrı grupta toplamaktadır. Araştırmaya 20 bölüm başkanı ve 210 öğretim elemanı katılmıştır. Veri toplama aracı olarak Robert Stevvev Dennis (2004) tarafından geliştirilmiş hizmetkâr liderlik ölçeği ile Liden ve Maslyn (1998) tarafından geliştirilen lider-üye etkileşimi ölçekleri kullanılmıştır. Araştırmada, hizmetkâr liderlik ve lider-üye etkileşimi anketlerine verilen cevapların ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmış; veri seti normal dağılım göstermediği için hipotezlerin testi amacıyla parametrik olmayan testlerden Spearman Korelasyon analizi uygulanmıştır. Araştırma sonucunda; bölüm

başkanlarının hizmetkâr liderlik ortalaması 5 üzerinden 3,63, lider-üye etkileşimi ortalamasının üyelerin bakış açısıyla 3,79 ve bölüm başkanlarının bakış açısıyla ise 3,97 olduğu tespit edilmiştir. Yapılan Spearman Korelasyon analizi sonucunda; hizmetkâr liderlik ile lider-üye etkileşimi arasında ve hizmetkâr liderlik boyutları ile lider-üye etkileşimi arasında anlamlı ve pozitif doğrusal ilişkinin bulunduğu ortaya çıkmıştır.

Duyan ve Van Dierendonck (2014), yapmış oldukları araştırmada Türkiye’de henüz yeterli seviyede güncellik kazanamamış olan hizmetkâr liderlik olgusunu kavramsal çerçevede detaylı olarak ele almak ve ampirik araştırmalar için alt yapı oluşturmak üzere Van Dierendonck ve Nuijten (2011) tarafından geliştirilen “*Hizmetkâr Liderlik Anketi*” ni Türkçe’ye kazandırmaktır. Araştırmanın verilerini 339 kişiye uygulanan anket cevaplarından oluşturmaktadır. Araştırmanın sonunda, orijinali 30 madde ve 8 faktörden oluşan ölçek, otantiklik faktörünün analiz sonuçları neticesinde faktör yapısını bozduğu tespit edildiğinden 26 madde ve 7 faktörden oluşan yeni bir yapıya kavuşmuştur.

2.5.1.2. Örgütsel Adalet Üzerine Yapılan Araştırmalar

Yazıcıoğlu ve Topaloğlu (2009), çalışanların içinde bulundukları organizasyona karşı adalet duyguları ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Bu amaçla araştırma Muğla ilinde 864 konaklama tesisinde çalışan 157648 çalışan arasından tesadüfi örneklem yolu ile seçilen 426 çalışandan toplanan verilerle yapılmıştır. Araştırma sonucunda; genel örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki % 62,4 olarak ortaya çıkmıştır. Ayrıca dağıtımsal adalet ile bağlılık arasında % 51, prosedürel adalet ile bağlılık arasında % 45 ve etkileşimsel adalet ile bağlılık arasında % 62 olarak ortaya çıkmıştır.

Ocak (2010), farklı kurumlarda çalışanların örgüt ve birey temelli kültürel uyumun adalet algıları üzerindeki etkisini araştırmıştır. Araştırma İstanbul’da faaliyet gösteren farklı kurumlarda çalışan 248 kişiye 64 sorudan oluşan anket uygulaması yapılmıştır. Ankete katılanların 197’si telekomünikasyonda çalışırken diğer 51 kişi eğitim, inşaat, sağlık ve banka sektöründe çalışmaktadır. Araştırmada kültürel uyum,

bireyin kişisel kültürü ile örgütünün kültürü arasındaki benzerlik derecesi olarak ele alınmıştır. Bu sebeple, Kültürel uyum kavramı kendi içinde “bireyci kültürel uyum” ve “toplulukçu kültürel uyum” olarak ikiye ayrılmıştır. Örgütsel adalet algısı da dağıtım adaleti ve işlemsel adalet olarak iki boyutta incelenmiştir. Analizleri için SPSS 15.0 istatistik programı kullanılmıştır. Araştırmada uygulanan regresyon analizleri sonucunda; toplulukçu kültürel uyumun hem dağıtım adaleti hem de işlemsel adalet üzerinde anlamlı bir katkısının olduğu ortaya çıkmıştır. Bireyci kültürel uyumun ise her iki adalet kavramı üzerinde de bir katkısının olmadığı ortaya çıkmıştır.

Yıldırım (2010), yöneticilerin etik davranışlarının öğretmenlerin adalet algılarına etkisini araştırmıştır. Araştırma Karaman ilinde bulunan ikisi ilköğretim üçü de lise olmak üzere beş devlet okulunda çalışan 153 öğretmene anket uygulaması yapılmıştır. Araştırma sonucunda; örgütsel adaletin alt boyutu olan prosedür adalet ile etik liderlik davranışı boyutlarından davranışsal etik arasında anlamlı bir ilişki ortaya çıkmıştır. Ancak, prosedür adalet ile etik liderlik davranışının diğer boyutları olan iklimsel, iletişimsel ve karar vermede etik arasında herhangi bir ilişki bulunamamıştır. Örgütsel adaletin diğer bir alt boyutu olan etkileşim adaleti ile etik liderlik davranışı boyutları arasında yapılan regresyon analizine göre, etik liderlerin iklimsel, iletişimsel ve davranışsal etik boyutları ile etkileşim adaleti arasında pozitif, güçlü ve anlamlı bir ilişki ortaya çıkmıştır. Ancak, bağımsız değişkenlerden etik liderliğin karar vermede etik boyutu ile etkileşimsel adalet arasında herhangi bir ilişki bulunamamıştır. Sonuçlara bakıldığında etik liderlik boyutlarının etkileşim adaleti boyutunu karşılama oranı prosedür adalet boyutunu karşılama oranından yüksektir. Dolayısıyla etik liderlik boyutları etkileşim adaletini prosedür adaletle göre daha fazla karşılamaktadır. Analiz sonuçlarına göre örgütsel adaletin dağıtım adaleti boyutu ile etik liderliğin iklimsel etik boyutları arasında oldukça anlamlı bir ilişki ortaya çıkmıştır. Dağıtım adaleti ile etik liderliğin karar verme boyutu arasında herhangi bir ilişki bulunamazken, yine dağıtım adaleti ile iletişimsel ve davranışsal etik arasında ihmal edilemeyecek kadar ilişki bulunmaktadır. Sonuç olarak etik liderlik boyutları ile örgütsel adalet boyutları arasında en güçlü ilişki etkileşimci adalet arasında çıkmıştır. Korelasyon analizleri sonucunda en zayıf ilişki etik

liderliğin iklimsel etik boyutu ile örgütsel adaletin prosedürel boyutu arasında ortaya çıkmıştır.

Işık, Uğurluoğlu ve Akbolat (2012), sağlık kurumlarında çalışanların örgütsel adalet algılarının örgütteki bağlılığa etkisini araştırmışlardır. Araştırma Sakarya ilinde bulunan beş hastanede 423 sağlık çalışanına anket uygulaması yapılmıştır. Araştırma sonucunda örgütsel adaletin boyutlarının örgütsel bağlılığın duygusal ve normatif boyutlarını etkilediği ortaya çıkmıştır.

Bağcı (2013), Tekstil sektöründe çalışanların adalet algılarının örgütteki bağlılığa etkisini araştırmıştır. Araştırmada Colquit (2001) tarafından geliştirilen 4 boyutlu Örgütsel Adalet Ölçeği ile örgütsel bağlılığın ölçülmesinde Meyer, Allen ve Smith (1993) tarafından geliştirilen Örgütsel Bağlılık Ölçeği kullanılmıştır. Araştırma tekstilde çalışan 425 kişiye anket uygulaması yapılmıştır. Açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri sonucunda; örgütsel adaletin dağıtımsal adalet, işlemsel adalet, kişiler arası adalet ve bilgisel adalet olarak dört boyuta sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Yapısal Eşitlik Modeli (SEM) ile yapılan analiz sonucunda; belirli adalet tiplerinin belirli bağlılık boyutları üzerinde etkili olduğu ortaya çıkmıştır.

Kuzucu (2013), bir kurumda çalışanların örgütsel adalet algılarının örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri arasındaki ilişkiyi ve bu ilişki üzerinde lider-üye etkileşiminin aracılık etkisini araştırmıştır. Araştırmayı özel hastanede çalışan hemşireler üzerinde yapmıştır. Araştırma İstanbul'da faaliyet gösteren özel bir hastanede çalışan 145 hemşireye anket soruları yöneltilmiştir. Araştırma sonucunda; örgütsel adalet algısının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde güçlü bir etkiye sahip olduğu, bu etki ilişkisi üzerinde de lider-üye etkileşiminin aracılık rolüne sahip olduğu ortaya çıkmıştır.

2.5.1.3. İşe Tutkunluk Üzerine Yapılan Araştırmalar

Batuk (2011), yapısal güçlendirme, çalışmaya tutkunluk, bireysel performans arasındaki ilişkiler ve tercih edilen güçlendirme derecesinin şartlı değişken etkisini araştırmıştır. Araştırma özel ve kamu kurumlarında çalışan 219 kişiye anket uygulaması yapılmıştır. Araştırma sonucunda; yapısal güçlendirme ile bireysel

performans arasında anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Çalışmaya tutkunluğun ise bu ilişkide kısmi ara değişken rolde sahip olduğu görülmüştür. Tercih edilen güçlendirme derecesinin ise, yapısal güçlendirme ile çalışmaya tutkunluk arasındaki ilişkiyi etkilemediği sonucuna ulaşılmıştır; güçlendirilen çalışanın güçlendirilmek isteyip istememesinin, çalışmaya tutkunluk derecesinde bir değişikliğe yol açmadığı gözlenmiştir. Hipotezler test edildikten sonra, değişkenlerin alt boyutları ve bu alt boyutların birbirlerine katkıları ele alınmıştır. Son olarak, araştırma değişkenlerinin demografik özelliklere göre ne gibi farklılıklar gösterdiği incelenmiştir. Demografik değişkenlerden eğitim düzeyi ve kurumdaki görevin güçlendirme açısından gruplar arasında anlamlı farklılıklara yol açtığı bulgusuna ulaşılmıştır.

Turgut (2011), çalışmaya tutkunluk ile iş yükü, esnek çalışma saatleri, yöneticinin desteği ve iş-aile çatışması arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Araştırmanın amacı; bir taraftan çalışmaya tutkunluk kavramı için geliştirilen ölçeği (UWES) Türkçe'ye uyarlamak ve faktör geçerliliğini test etmek; diğer taraftan iş gereklilikleri/kaynaklarının çalışmaya tutkunluk ile ilişkilerini incelemektir. Kolay ulaşılabilir örneklem yöntemiyle, hizmet sektöründe faaliyet gösteren kurumlarda çalışan toplam 279 kişiden elde edilen veriler, çalışmaya tutkunluk ölçeğinin Türkçe versiyonunun faktör geçerliliğini desteklemiş ve yüksek bir iç tutarlılığa sahip olduğunu göstermiştir. Değişkenler arası ilişkilere ait bulgular, iş yükü ile esnek çalışma saatlerinin çalışmaya tutkunlukla ilişkilerinde iş-aile çatışmasının ara değişken olduğuna dair kurulan hipotezleri kısmen desteklemiştir.

Güvenç (2012), işe yönelik verilen desteğin çalışmaya tutkunluğa etkisini araştırmıştır. Araştırmanın amacı; bireyin işe yönelik dinçlik, yoğunlaşma ve adanmışlık boyutlarını içeren olumlu bir ruh hali olan çalışmaya tutkunluk ve işe yönelik destek başlığı altında örgütsel destek, yönetici desteği ve iş arkadaşı desteği kavramları arasındaki ilişkiyi araştırmaktır. Çalışma İstanbul'da farklı sektörlerde çalışan 205 katılımcı üzerinde yapılmıştır. Analizler sonucunda işe yönelik destek ve çalışmaya tutkunluk arasındaki ilişki kısmen desteklenmiştir. Sadece örgütsel destek ve yönetici desteğinin çalışmaya tutkunluk üzerinde pozitif ve anlamlı katılarının

olduğu bulunmuştur. Öte yandan iş arkadaşı desteğinin çalışmaya tutkunluk üzerinde anlamlı bir katkısının olmadığı ortaya çıkmıştır.

Özsoy, Semiz ve Filiz (2013), işkoliklik ve çalışmaya tutkunluk değişkenleri arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Veriler araştırma devlet üniversitesi hastanesi çalışanları vasıtasıyla elde edilmiştir. Bu çalışanlara 81 adet geçerli anket formu elle dağıtılarak tekrar toplanmıştır. İşkoliklik ile çalışmaya tutkunluk değişkenleri arasında yapılan Pearson korelasyon analizinde, değişkenlerin istatistiksel açıdan anlamlı, pozitif yönde ve orta düzeyde güçlü ilişki olduğu ortaya çıkarmışlardır.

Turgut (2013), başarı hedef yönelimleri ve iş özelliklerinin çalışmaya tutkunluk arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Araştırmanın amacı; başarı hedef yönelimleri (ustalaşma, ispatlama ve kaçınma) ile iş özelliklerinin (beceri çeşitliliği ve özerklik) çalışmaya tutkunluk üzerindeki katkılarını ortaya çıkarmaktır. Veriler hizmet sektöründe faaliyet gösteren kurumlarda çalışan toplam 296 kişiden toplanmıştır. Araştırma sonucunda; ustalaşma hedefinin çalışmaya tutkunluğu, ispatlama hedefine kıyasla daha güçlü bir şekilde açıkladığını, kaçınma hedefinin ise çalışmaya tutkunluk ile bir ilişkisinin olmadığı ortaya çıkmıştır. Başarı hedefleri ile iş özellikleri arasındaki etkileşimin çalışmaya tutkunluk üzerindeki katkısını test etmek için regresyon analizleri kullanılmıştır. Analiz sonucunda; özerkliğin hem ustalaşma hem de ispatlama hedefi ile etkileşime girerek çalışmaya çalışmaya tutkunluk puanlarında değişime katkıda bulunduğu işaret etmiştir. Beceri çeşitliliğinin ise hiçbir başarı hedef yönelimi ile etkileşim halinde olmadığı, ancak çalışmaya tutkunluk üzerinde doğrudan pozitif katkıya sahip olduğu ortaya çıkmıştır.

2.5.1.4.Hizmetkâr Liderlik ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişki Üzerinde Yapılan Araştırmalar

Akyüz (2012), özel liselerde görev yapan öğretmenlerin müdürlerinde gördükleri hizmetkâr liderlik davranışlarının örgütsel vatandaşlık davranışları ve performansları üzerindeki etkisini örgütsel adalet algısı aracılığıyla saptayarak, bu değişkenler arasındaki ilişkileri araştırmıştır. Araştırma tesadüfi örneklem yöntemiyle seçilen 10 okuldan 400 öğretmene anket uygulaması yapılmıştır. Araştırma sonucunda; örgütsel adaletin hizmetkâr liderlik davranışına hem örgütsel

vatandaşlık davranışı hem de çalışan performansı ilişkisinde kısmi ara değişken değil tam ara değişken etkisinin olduğu ortaya çıkmıştır.

2.5.1.5.Hizmetkâr Liderlik, İşe Tutkunluk ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkiler Üzerinde Yapılan Araştırmalar

Öner (2008), hizmetkâr liderlik özellikleri gösteren yöneticilerin, örgütsel adalet algısına yaptığı etki üzerinden çalışanların işe tutkunluklarına etkisini araştırmıştır. Araştırma İstanbul'da 26 farklı otomotiv, finans, turizm, ve gıda, eğitim, reklam, medya, pazar araştırma, basın ve hizmet gibi sektörlerde çalışan 305 kişi üzerinde anket uygulaması yapılmıştır. Anketlerin geri dönüş oranı % 85 olarak gerçekleşmiştir. Veri analizleri IBM SPSS 11.5 programı kullanılarak hiyerarşik çoklu doğrusal regresyon yöntemi kullanılarak çözümlenmiştir. Araştırmada ölçek olarak, paternalistik yöneticilik, hizmetkâr liderlik, örgütsel adalet, işe tutkunluk, tutarlılık anlayışı ve işin karmaşıklığı ölçekleri kullanılmıştır. Araştırma sonucunda; çalışanların hizmetkâr liderlik özelliklerine sahip yöneticileri ilişkisel, diğerkâmlık, katılımcı ve güçlendirici özellikleri ile algıladıkları; hizmetkâr liderlik ile işe tutkunluk arasında anlamlı ilişki olduğu; hizmetkâr liderlik ile örgütsel adalet arasında anlamlı ilişki olduğu; algılanan örgütsel adalet algısı ve işe tutkunluk arasında anlamlı pozitif doğrusal ilişki bulunduğu; algılanan örgütsel adaletin hizmetkâr liderlik ve işe tutkunluk değişkenleri arasında tam ara değişken olarak ortaya çıkmıştır.

2.5.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Yurt dışında yapılan önce hizmetkâr liderlik, örgütsel adalet ve işe tutkunluk üzerinde yapılan araştırmalara yer verilmiştir. Daha sonra bu hizmetkâr liderlik, işe tutkunluk ve örgütsel adalet arasındaki ilişkiler üzerinde yapılan araştırmalara ve en son olarak hizmetkâr liderlik ile işe tutkunluk arasındaki ilişkide örgütsel adaletin aracılık etkisini inceleyen araştırmalar sunulmuştur.

2.5.2.1. Hizmetkâr Liderlik Üzerine Yapılan Araştırmalar

Laub (1999), Florida Atlantik Üniversitesi'nde yapmış olduğu tez çalışmasının özetinde literatürden ve uzman panellerinden üzerinde uzlaşma olan hizmetkâr liderlik özellikleri hakkında bilgiler toplamıştır. Bu bilgiler aracılığıyla Laub, liderlerin ve çalışanların, örgütlerinde hizmetkâr liderlik özelliklerinin hangi seviyede olduğunu değerlendiren ölçeği geliştirmiştir. Bu araştırmayı Hollanda'da bir örgütten ve Amerika'da değişik eyaletlerde bulunan toplam 41 örgütten olmak üzere 828 kişi üzerinde yürütmüştür. Araştırmada ANOVA, korelasyon testleri ve faktör analizleri kullanılmıştır. Araştırma sonucunda; OLA ile iş doyumu arasında 0,653 gibi önemli oranda pozitif ilişki ortaya çıkmıştır. Faktör analizi, liderlik değerlendirme ögesi ile örgüt değerlendirme ögesinden oluşan iki faktör çözümü ortaya çıkarmıştır. OLA örgütlerde hizmetkâr liderliği ölçmek için güvenli bir araç olduğu ortaya çıkmıştır.

Russel ve Stone (2002), liderlik kavramı ile ilgili literatürü araştırmışlardır. Böylece araştırılabilir bir teori modeli geliştirmeyi amaçlamışlardır. Russel ve Stone çalışmalarında, birçok araştırmacının ve teorisyenin hizmetkâr liderliği modern örgütsel liderlik açısından geçerli bir model olarak benimsediğini belirtmişlerdir. Bununla hizmetkâr liderlik teorisinin tam olarak belirlenmemiş ve yeterli deneysel araştırmalarla desteklenmediğini belirtmişlerdir. Hâlihazırdaki literatürün hizmetkâr liderliğin 9 tane fonksiyonel ve 11 tane de eşlik eden özelliğinin bulunduğunu belirlediğinden bahsetmektedirler. Hizmetkâr liderliğin potansiyel olarak örgütleri ve toplumları değiştiren bir kavram olduğunu belirten Russel ve Stone, hizmetkâr liderliğin bunu, kişisel ve örgütsel değişimleri uyarak yaptığını öne sürmüşlerdir.

Irving (2005), Kenya'da devlet kurumlarında hizmetkâr liderliğin örgütsel bağlılıkta rolü konulu anket araştırmasında konu ile ilgili literatür araştırması yapmıştır. Literatür araştırmasından hizmetkâr liderlik ile örgütsel bağlılık ilişkisi ile ilgili daha çok araştırma ihtiyacının olduğu görülmüştür. Kenya'nın da dâhil olduğu bir çok gelişen ülkede kamu sektörünün yüz yüze geldiği sıkıntılar geleneksel rasyonelliği aşma ihtiyacını ileri sürmekte ve özellikle örgütsel performansı ve bağlılığı beslemede ahlaki değerler üzerine kurulu liderliğin oynadığı odak rolü

tanımaya doğru taşımaktadır. Araştırmada Pearson r-korelasyon analizi ile hizmetkâr liderlik ile takım etkililiği arasındaki ilişkiyi saptamaya çalışmıştır. Takım etkililiği referansında analiz edildiğinde çalışma sonunda hizmetkâr liderlik değişkenlerinin her biri ile iş doyumu arasında istatistiksel pozitif korelasyon olduğu ortaya çıkmıştır.

Barbuto ve Wheeler (2007), yapmış oldukları teorik çalışmada 11 boyutlu hizmetkâr liderliği ve tipik olarak hizmetkâr lider olarak karakterize edilen kalıtsal özellikler ve öğrenilmiş beceriler dahil olmak üzere liderlik için zorunlu olan bu becerileri geliştirmek için birkaç pratik yolu tanıtmak istemişlerdir. Amaçları hizmetkâr lider olarak belirlenen müdürlerin liderlik uygulamalarını incelemek olan Taylor, Martin, Hutchinson ve Jinks (2007), çalışmalarında ANOVA ve çok değişkenli test analizlerini kullanmışlardır. Araştırma bulguları, hiçbir demografik değişkenin hizmetkâr liderlik değerlendirmesiyle önemli oranda ilgili olmadığını ortaya çıkarmıştır. Ayrıca bulgular, hizmetkâr lider olarak belirlenmiş devlet okulu müdürlerinin Liderlik Uygulamaları Envanterinde vurgulanan beş liderlik alanında öğretmenleri tarafından önemli ölçüde yüksek değerlendirilmiştir.

Sendjaya, Sarros ve Santora (2008), hizmetkâr liderlik davranışları ile ilgili çok boyutlu bir ölçek geliştirmeyi amaçlamışlardır. Hem nitel hem de nicel araştırmadır. Çalışmada hizmetkâr liderlik ile geçerli güvenilir bir ölçüm aracı geliştirilmesi gerekliliğinden bahsedilmektedir. Ayrıca söz konusu çalışmada hizmetkâr liderlik ile dönüşümcü, otantik ve ruhsal liderlik gibi modern liderlik yaklaşımları arasındaki benzerlikleri ve farklılıkları incelemişlerdir. Çalışma sonucunda 35 madde ve 6 boyuttan bir ölçek geliştirmişlerdir.

Bocarnea ve Dimitrova (2010), yaptıkları araştırmada Patterson'un (2003) hizmetkâr liderlik teorisini Bulgaristan bağlamında hizmetkâr liderliğin yedi faktörü arasındaki nedensel ilişkileri araştırarak test etmişlerdir. Araştırma bir grup Üniversiteli üzerinde Dennis ve Bocarnea (2005) hizmetkâr liderlik ölçeği kullanılarak yapılmıştır. Araştırma sonucunda hizmetkâr liderliğin boyutları arasındaki nedensel ilişkiyi desteklemiştir. Lider-takipçi cinsiyet benzerliğinin bu boyutlar üzerine etkisinin olmadığı sonucu ortaya çıkmıştır. Bu çalışma, alan

itibarıyla komünizmin çökmesinden sonra pazar ekonomisine ve demokrasiye geçiş sürecinde zor bir tecrübe yaşayan Bulgaristan’da öncü bir çalışma olmuştur.

Chung, Jung, Kyle ve Petrick (2010), yaptıkları çalışmada hizmetkâr liderlik ve işlemsel adaletin iş doyumuna araştırmışlardır. Yapısal eşitlik modellemesi tam zamanlı ABD Ulusal Park Servisi çalışanlarına bir hipotez modeli test etmek için kullanılmıştır. Analizler sonucunda hizmetkâr liderin iki boyutu olan lidere güven ve liderin desteğinin, iş doyumunu önemli ölçüde etkilediği, işlemsel adaletin ise iş doyumunu kısmen etkilediği ortaya çıkmıştır. Ayrıca denetçi olanlar ile denetçi olmayanlar arasında algılanan liderlik algısı ve iş doyumunda önemli farklar olduğu sonucuna varılmıştır.

Han, Kakabadse ve Kakabadse (2010), batıdaki hizmetkâr liderlik kavramının Çin’de kültürler arası bağlamda kamu sektöründe aynı anlamda kullanılıp kullanılmadığını keşfetmek amacıyla araştırma yapmışlardır. Araştırmada verileri elde etmek için katılımcılara açık uçlu anket soruları sorularak olay tekniği kullanılmıştır. Araştırma sonucunda; kavramın Çin’de de aynı anlamıyla kullanıldığını tespit etmişlerdir.

Spears (2010), etkili liderlerin on özelliğini karakter ve hizmetkâr liderlik kavramları ışığında araştırmıştır. Bu on özellik Spears’a göre hizmetkâr liderlik açısından kritik öneme sahiptir. Bu özellikleri Spears çalışmasında, dinleme, empati, iyileştirme, farkında olma, ikna etme, kavramsallaştırma, ileriye görme, kahyalık, insanların gelişimine adanma ve son olarak topluluk ya da takım oluşturma olarak sıralamıştır.

Parcher (2011), sadece hizmetkâr liderlik çalışmalarını toplamakla kalmamış aynı zamanda kültürler arası uygulanabilirliğe duyarlılığı olan hizmetkâr liderlik teorisi geliştirmek amacıyla araştırma yapmıştır. Araştırmayı Kuzey Amerika dışında yapmıştır. Araştırma sonucunda; hizmetkâr liderliğin kültürlerle duyarlı olmadığı ortaya çıkarmıştır. Böylece hizmetkâr liderliğin her kültüre göre farklı ayarlamalarla uygulanamayacağını ortaya koymuştur.

Van Dierendonck ve Nuijten (2011), literatür taraması ve uzmanlarla görüşerek hizmetkâr liderlik ile ilgili ölçek oluşturma için çalışması yapmışlardır.

Hizmetkâr liderlikle ilgili 99 madde tespit etmişlerdir. Araştırmanın amacı; hizmetkâr liderliği ölçebilmek için çok boyutlu bir ölçek gelişimini ve geçerliliğini açıklamaktır. Araştırma için Hollanda ve İngiltere’de yaşayan ve farklı iş birikimlerine sahip olan 1571 kişiden veri toplanmıştır. Araştırmanın sonucunda; 30 maddelik 8 boyutlu hizmetkâr liderlik ölçeği ortaya çıkarılmıştır. Bu 8 boyut; geride durma, affetme, cesaret, güçlendirme, hesap verebilirlik, otantiklik, tevazu ve kâhyalık. Araştırma ortaya çıkarılan ölçeğin diğer liderlik ölçekleri ile yakın geçerliliğe sahip olduğunu göstermiştir. Ayrıca araştırma, liderlik alanına benzersiz elementler eklemiştir. Bu çalışmayla hizmetkâr liderliğin temel elementlerini ölçmek için geçerli ve güvenilir bir ölçek tanıtılmıştır. Diğer hizmetkâr liderlik anketleriyle test edilen ölçek, anlamlı bir ilişki sergilemiş ve ilave olarak hizmetkâr liderliğe özgün elemanlar katmıştır. Hizmetkâr liderlikle ilgili bu şekilde yürütülen ilk ölçek geliştirme çalışmasıdır.

Ding, Lu, Song ve Lu (2012), hizmetkâr liderlik ve çalışan sadakatini çalışan tatmini aracı değişkeni rolü ile incelemişlerdir. Bu çalışmada amaçlardan biri Çin Halk Cumhuriyeti’nde hizmetkâr liderlik ile çalışan bağlılığı arasındaki ilişkiyi doğrulamaktır. Diğer amaç ise personel doyumunun bu etki mekanizmasında aracı rolünü nasıl oynadığını bulmaktır. Bu çalışma insanların hizmetkâr liderlik teorisi ile ilgili anlayışlarını ve farkındalık düzeylerini derinleştirmekle kalmamış aynı zamanda Çin halk Cumhuriyeti’nde yönetim uygulamalarına da rehberlik etmiştir. Söz konusu çalışma Çin Bilim ve Teknoloji Üniversitesi’nde işletme alanında yüksek lisans yapan öğrenciler ve iFLYTEK’teki personelin bir kısmından alınan verilerle sonuçlanmıştır. Dağıtılan 250 anketten 212 tanesi geri dönmüştür. Geçerli yanıtlama oranı % 74,4 olarak tespit edilmiştir. Çalışmanın sonucunda çalışan bağlılığını arttırmak için yöneticiler hizmetkâr liderlik tarzlarını geliştirmekle kalmayıp psikolojik tatmini geliştirmek için bireysel ihtiyaçları da dikkate alınması gerektiği anlaşılmıştır.

Mazarei, Hoshyar ve Nournakhsh (2013), yöneticilerin hizmetkâr liderlik tarzlarının beden eğitimi öğretmenlerinin örgütsel bağlılığı arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Araştırmayı İran’ın Buşehr şehrinde 429 beden eğitimi öğretmeninden oluşan 205 katılımcıdan toplamışlardır. Araştırma sonucunda;

hizmetkâr liderliğin bütün bileşenleri ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişkinin olduğunu ortaya çıkarmışlardır.

Olesia, Namusonge ve Irova (2013), Kenya’da devlet kurumlarında hizmetkâr liderlik ve örgütsel bağlılık ilişkisini güven değişkenini araştırmışlardır. Ampirik bir incelemedir. Araştırma sonucunda; hizmetkâr liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi açıklayan kavramsal bir çerçeve geliştirmişlerdir.

2.5.2.2. Örgütsel Adalet Üzerine Yapılan Araştırmalar

Tremblay, Sire ve Balkin (1998), iş tutumları üzerindeki ücret ve çalışan memnuniyetinin fayda ve etkilerinde örgütsel adaletin rolü konulu çalışmada amaçlarının tazminat alanında örgütsel adalet ile ilgili bütüncül bir yaklaşım ortaya koymak olduğunu belirtmişlerdir. Araştırma Kanada’daki farklı kurumlardan seçilen 600 çalışan üzerinde yürütülmüştür. Araştırma çalışanların ücret ve fayda doyumunu açık bir şekilde ayırt ettiğini; dağıtımçı adalet algısının ücret doyumunu işlemsel adalet algısından daha iyi yordadığını ortaya koymuştur. Fayda doyumunda ise tam tersi bir durum ortaya çıkmıştır: İşlemsel adalet algılarının dağıtımçı adalet algısından daha iyi yordadığı ortaya konulmuştur. Son olarak sonuçlar örgüt memnuniyeti ve iş memnuniyetinde ücret ile ilgili olarak dağıtımçı adalet algılarının işlemsel adalet algısından daha önemli rol oynadığını göstermiştir.

Colquitt (2001), örgütsel adaletin boyutsallığı üzerinde ölçüm aracının doğrulanması konulu makalede örgütsel adaletin boyutlarını ve yeni bir adalet ölçüm aracı için geçerli olduğunu ortaya çıkarmak için araştırma yapmıştır. Araştırmada geliştirilen ölçüm aracının biri üniversitede diğerinin ise otomobil parçaları üreten bir şirkette olmak üzere iki ayrı çalışmada geçerliliğini ortaya koyduğu belirtilmiştir. Araştırmada doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Araştırma sonucunda; Dağıtımsal adalet, işlemsel adalet, kişilerarası adalet ve bilgisel adalet olmak üzere 4 faktörlü bir ölçüm aracının geliştirileceği ortaya çıkmıştır.

Elovainio, Kivimäki ve Vahtera (2002), Örgütsel adalet: Sağlığın yeni bir psikososyal öngörüsünde kanıtlanması konulu çalışmada değişkenler arasındaki ilişkinin seviyesini belirlemek için araştırma yapmışlardır. Araştırmada regresyon

analizleri kullanılmıştır. Araştırmada gerekli veriler yaşları 19 ile 63 arasında değişen 3570 bayan 506 bay hastane çalışanından alınmıştır. Sonuç olarak düşük örgütsel adaletin çalışanların sağlığı için tehlike oluşturduğu ortaya konulmuştur.

Judge ve Colquitt (2004), Örgütsel adalet ve stres: İş-aile çatışmasındaki arabuluculuk rolü konulu araştırmada örgütsel adalet ile stres arasındaki ilişkiyi aracı değişken olan iş-aile çatışması ile incelemiştir. Araştırma Amerika'daki 23 üniversitede 174 fakülte çalışanı üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda işlemsel adalet ve kişilerarası adaletin iş-aile çatışması aracı değişkeni üzerinden stresle daha güçlü ilişkiye sahip olduğunu göstermiştir. Adaletin varlığı katılımcıların iş ve aile hayatlarını daha iyi yönetmesine müsaade etmektedir.

2.5.2.3. İşe Tutkunluk Üzerine Yapılan Araştırmalar

Greco, Laschinger ve Wong (2006), güçlendirmenin çalışmaya tutkunluk ile tükenmişlik arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Hastanede çalışan hemşirelerden rastgele 322 kişi seçilerek örneklem oluşturulmuştur. Kesitsel korelasyon analizleri kullanılmıştır. Araştırma sonucunda güçlendirmenin çalışmaya tutkunluğun % 30'unu açıkladığını ortaya çıkarmışlardır.

Koyuncu, Burke ve Fiksenbaum (2006), çalışmaya tutkunluğun potansiyel öncülleri ve sonuçlarını incelemişlerdir. Araştırmanın örneklemini, kadın yönetici ve büyük bir Türk bankası tarafından istihdam edilen profesyonellerden oluşmaktadır. 286 kadın üzerinde anket uygulaması yapılmıştır. Anketlerin geri dönüş oranı % 72 olarak gerçekleşmiştir. Yaptıkları çalışma sonucunda; kontrol sahibi olma, tanınma ve ödüllendirilme gibi tecrübelerin çalışmaya tutkunluğu yükselttiğini ortaya çıkarmışlardır. Bunun sonucu olarak da iş tatminini ve psikolojik esenliği artırdığını ve işten ayrılma niyetini azalttığını göstermişlerdir.

Schaufeli ve Salanova (2008), yapmış oldukları çalışmada iş kaynakları ve işte proaktif davranışlar arasındaki ilişkide işe tutkunluğun aracılık rolünü araştırmışlardır. İşe tutkunluk aracı rolü yapısal eşitlik modeliyle araştırılmıştır. Araştırmanın iki tane bağımsız örneklemini İspanya'dan 386 teknoloji çalışanı ve Hollanda'dan 338 telekom yöneticisinden oluşmaktadır. Her iki örneklemden

sonuçlar işe tutkunluğun iş kaynaklarının proaktif davranışı etkilemesinde tam bir şekilde aracılık ettiğini göstermiştir.

Xanthopoulou, Bakker, Demerouti ve Schaufeli (2009), iş kaynakları, kişisel kaynak ve işe tutkunluk arasındaki ilişkiler konulu araştırmada iş kaynakları, personel kaynakları ve işe tutkunluk arasındaki boylamsal ilişkiyi incelemiştir. Çalışma 163 çalışanla gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın analizleri AMOS programı ile yapılmıştır. Araştırmada iş kaynaklarının, personel kaynaklarının ve işe tutkunluğun karşılıklı bir ilişki içinde olduğuna dair hipotez ileri sürülmüştür. Bulgular değişik tipte kaynaklar ve işe tutkunluk arasındaki ilişkilerin bütün potansiyel etkiler eş zamanlı olarak dikkate alındığında en iyi şekilde açıklandığını belirlemiştir.

Bakker ve Bal (2010), haftalık işe tutkunluk ve performans konulu çalışmada, yeni göreve başlayan 54 Hollandalı öğretmen üzerinde haftalık işe tutkunluk modelini test edilmiştir. Öğretmenlerden 5 ardışık hafta boyunca her Cuma günü anketi doldurmaları istenmiştir. Çoklu seviye analizleri kullanılmıştır. Araştırma sonucunda; öğretmenlerin haftalık iş kaynaklarının pozitif olarak haftalık işe tutkunlukları ile ilişkili olduğu ve haftalık işe tutkunluk seviyesinin haftalık performans seviyesini yordadığı tahmini yapılmıştır. Ayrıca anlık işe tutkunluğun sonraki haftanın iş kaynakları üzerinde pozitif bir etkisinin olduğu ile ilgili hipotez savunulmuştur.

2.5.2.4. Hizmetkâr Liderlik ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkiler Üzerinde Yapılan Araştırmalar

Mark Gregory Ehrhardt (2004) çalışmasında hizmetkâr liderliği ve adalet iklimini örgütsel vatandaşlık davranışının öncelleri olarak incelemiştir. Hizmetkar liderliği; çalışanlarla ilişki oluşturma, güçlendirme, gelişim ve başarı sağlama, destek olma, etik davranışlar gösterme, vizyon geliştirme ve sosyal sorumluluk boyutlarıyla ölçümlenmiştir. Araştırma sonucunda, hizmetkâr liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkide işlemsel adaletin ara değişken olduğunu ortaya çıkarmıştır. Ancak hizmetkâr liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki

etkisinin daha güçlü olduğunu kanıtlamıştır. Adalet ikliminin alt boyutu olan dağıtım adaletinin ise herhangi bir etkisi görülmemiştir.

Mayer, Bardes ve Piccolo (2008), çalışmasında örgütsel adalet mekanizması aracılığıyla hizmetkâr liderliği takip eden ihtiyaç ve iş memnuniyetini araştırmaktadırlar. Çalışmada 187 kişiye anket uygulanmıştır. Araştırma sonucunda; adaletin çoklu ihtiyaçlar modeli, özerklik teorisi, iş memnuniyeti ihtiyaçlar teorisi ve hizmetkâr liderlik literatürü kullanılarak hizmetkâr liderliğin iş ve ihtiyaç memnuniyetini etkilemesinde örgütsel adaletin aracılık etkisini desteklemiştir.

Dirk Van Dierendonck (2011), çalışma hizmetkâr liderliğin tarihsel geçmişiyle ilgilidir. Hizmetkâr liderliğin baştan sona kavramsal modeli savunulmuştur. Liderlerin, motivasyonlarını hizmetkâr liderliği açığa çıkarma ihtiyacına dayandırması tartışılmaktadır. Kişisel özellikler ve kültür motivasyonel boyutta yan yana konumlandırılmıştır. Hizmetkar liderliğin yetki verdiği ve insanı geliştirdiği, mütevaziliği ifade ettiği, gerçekliği ve idareciliğe yön verdiği ispat edilmiştir. Yüksek kalitedeki ikili ilişki, güven ve adalet; performansı, pozitif iş tutumlarının en önemli ara süreçler olduğu ortaya çıkmıştır.

2.5.2.5. İşe Tutkunluk ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkiler Üzerinde Yapılan Araştırmalar

Saks (2006) çalışmasında çalışanların yüksek işlem adalet algılarının işe tutkunluk düzeylerini incelemiştir. Çeşitli kuruluşlarda çalışan 102 kişiye anket uygulaması yapılmıştır. Ankete katılanların yaş ortalaması 34, iş deneyimi ortalama 12 yıl ve mevcut işinde çalışma süresi ortalama 5 yıldır. Ankete katılanların % 60'ı kadındır. Araştırma sonucunda; çalışanların yüksek işlem adaleti algılarının işe tutkunluk düzeylerini arttırdığını ortaya çıkarmıştır.

3. YÖNTEM

Bu bölümde araştırma modeli, araştırmada kullanılan değişkenler ve araştırmanın hipotezleri yer almaktadır. Bunlar ayrıntılı bir biçimde aşağıda açıklanacaktır.

3.1. Araştırma Modeli

Araştırma deseni ilişkisel tarama modelidir. İlişkisel tarama modeli iki ya da daha çok değişken arasında birlikte değişimlerini belirlemeyi amaçlar. İlişkisel taramalarda değişkenlerin birlikte değişip değişmediğine; eğer değişim varsa değişimin nasıl olduğunu ortaya koymaya çalışır (Karasar, 2005). Bu model doğrultusunda; hizmetkâr liderlik davranışlarıyla işe tutkunluk ilişkisi, örgütsel adalet ile işe tutkunluk ilişkisi, hizmetkâr liderlik davranışlarının işe tutkunluğu yordamasında örgütsel adaletin aracılık ilişkisi ele alınacaktır.

3.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini Gaziantep İli Şehitkâmil ilçe merkezinde yer alan 5468 ilkokul ve ortaokul öğretmeni oluşturmaktadır. 2013–2014 Eğitim-Öğretim yılında Gaziantep İli Şehitkâmil İlçe merkezinde görev yapan branş ve sınıf öğretmeni dağılımı Tablo 3.1’de gösterilmiştir (Meb, 2013).

Tablo 3.1. Araştırma evrenindeki ilkokul ve ortaokullara göre öğretmenlerin dağılımı

İlçe	İlkokul	Ortaokul	Toplam
Şehitkâmil	2136	3332	5468

Tablo 3.1’de görüldüğü gibi Gaziantep Şehitkâmil merkezinde yer alan okullarda görev yapan öğretmenlerden 3332’si branş öğretmeni, 2136’i ise sınıf öğretmenidir. Toplamda sınıf ve branş öğretmeni 5468’dir.

Bu çalışmada basit seçkisiz örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Araştırma örneklemine 570 kişi alınmıştır. Basit seçkisiz örnekleme yöntemi, örneklem uzayında her bir örnekleme eşit seçilme olasılığı vermektedir. Bu yöntemde her birim eşit seçilme şansına sahiptir. Bir birimin seçilmesi diğerlerini etkilememektedir. Bu tür örneklemede eşitlik ve bağımsızlık olasılığı yüksektir. Dolayısıyla, yansızlık kuralının uygulanabildiği bir örnekleme yöntemidir (Balcı, 2001: 107). Araştırmada uygun örneklem büyüklüğüne ilişkin olarak ana kütle büyüklüğü bilindiğinde n örneklem büyüklüğünü hesaplamada kullanılan formül şu şekildedir (Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz, ve Demirel, 2008):

$$n = \frac{N \times t^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + t^2 \times p \times q}$$

Bu formülde N: ana kütle büyüklüğünü, p belli bir değere sahip olma, q olmama oranını yansıtmaktadır. En büyük örneklem büyüklüğüne ulaşmak için $p=q=0,5$ alınarak varyansın en büyük $p \times q=0,25$ değeri elde edilmiştir. Burada t güven düzeyine karşılık gelen tablo değerini, d (sapma değeri) tolere edilmek istenen aralık genişliğini ya da doğruluk derecesini tanımlar. Bu çalışmada 0,95 güven düzeyi için α anlamlılık düzeyi 0,05 seçilerek t'nin iki yönlü değeri z tablosundan 1.96 olarak bulunmuştur. Evrende yer alan öğretmenler arasından seçilecek minimum örneklem sayısını belirlemek için gerekli hesaplamaları yaparken sapma miktarı $d=0,05$ alınmıştır. Bu durumda öğretmen evrenindeki birey sayısı $N=5468$ formüle konulursa:

$$n = \frac{5468 \times 1,96^2 \times 0,5 \times 0,5}{0,05^2 \times (5468 - 1) + 1,96^2 \times 0,5 \times 0,5} = 384$$

Formül hesaplandığında öğretmenlerden seçilecek 384 kişilik örneklemin evreni temsil edebileceği görülmüştür. Bu çalışmamızda ise 570 kişiye ulaşılarak anket uygulanmıştır. Araştırma evrenindeki örnekleme oluşturan branş ve sınıf öğretmeni dağılımı Tablo 3.2'de gösterilmiştir.

Tablo 3.2. Araştırma örneklemindeki ilkokul ve ortaokullara göre öğretmenlerinin dağılımı

İlçe	İlkokul	Ortaokul	Toplam
Şehitkâmil	306	264	570

Tablo 3.2'de görüldüğü gibi araştırmanın örneklemini Gaziantep Şehitkamil merkezinde yer alan okullarda görev yapan öğretmenlerden 306'sı sınıf öğretmeni iken 264'ü ise branş öğretmenidir. Toplamda örneklem 570 kişiden oluşmaktadır.

3.3. Veri Toplama Araçları

Bu bölümde hizmetkâr liderlik ölçeği, örgütsel adalet ölçeği ve işe tutkunluk ölçeğinin içeriğinden bahsedilecektir. Her ölçek ile ilgili geçerlik ve güvenirlik çalışması yapılmıştır.

Araştırmadaki çok boyutlu olan hizmetkâr liderlik davranışları, örgütsel adalet ve işe tutkunluk davranışları kavramlarına açımlayıcı faktör analizleri (AFA) uygulanarak problemlili olan sorular, çok boyutlu kavramlar için bir boyuta ait olan sorular beklenin aksine diğer kavrama yüklenen sorular ve kendi faktörüne olan yüklenme katsayısı (faktör yükünün) oldukça düşük olan (.50'in altında olan değişkenler yüklenme katsayısı düşük olarak kabul edilmiştir) sorular AFA sürecinde elimine edilmiştir (Hair, Anderson, Tatham ve Black, 1998).

3.3.1. Hizmetkâr Liderlik Ölçeği

Okul müdürlerindeki hizmetkâr liderlik davranışlarının ortaya çıkması amacıyla Van Dierendonck ve Neijten tarafından geliştirilmiş olan “Hizmetkâr Liderlik Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçek Türkçe'ye Duyan (2013) tarafından uyarlanmıştır. Bu bölümdeki sorular 5'li Likert tipi ölçek ile ölçülmüştür. 5'li Likert tipi (1: Kesinlikle Katılmıyorum ile 5: Kesinlikle Katılıyorum) arasında 5 aralıklı olarak derecelendirilmiştir.

Tablo 3.3. Müdürlerdeki hizmetkâr liderlik davranışlarının alt boyutlarını ölçen soru maddeleri

Alt Boyutlar	Soru Maddeleri
Güçlendirme	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7
Geride Durma	8, 9, 10
Hesap Verebilirlik	11, 12, 13
Affetme	14, 15, 16
Cesaret	17, 18
Tevazu	19, 20, 21, 22, 23
Otantiklik	24, 25, 26, 27
Sorumlu Yöneticilik	28, 29, 30

Tablo 3.3’de görüleceği üzere hizmetkâr liderlik davranışlarının ortaya çıkması adına toplam 30 soru maddesi bulunmaktadır. Bu 30 soruda 8 alt boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar; güçlendirme, geride durma, hesap verebilirlik, affetme, cesaret, tevazu, otantiklik ve sorumlu yöneticiliktir. Hizmetkâr liderlikle ilgili olarak 124 öğretmene ön uygulama çalışması yapılmıştır. Ölçeğe geçerlik çalışması ve açılımlayıcı faktör analizi uygulanmış ve ölçek 5 boyutlu bir faktör yapısına ulaştığı Tablo 3.4’de gösterilmiştir.

Tablo 3.4. Hizmetkâr liderliğin boyutları

Faktör Analizinden Önce	Faktör Analizinden Sonra
1) Güçlendirme	1) Güçlendirme
2) Geride Durma	2) Hesap Verilebilirlik
3) Hesap Verilebilirlik	3) Affetme
4) Affetme	4) Cesaret
5) Cesaret	5) Tevazu
6) Tevazu	
7) Otantiklik	
8) Sorumlu Yöneticilik	

Elde edilen beş faktör Van Dierendonck ve Nuijten’in tanımladığı ve ölçeğin dayandırıldığı hizmetkâr lider özellikleri boyutlarıyla tutarlılık göstermektedir.

Tablo 3.5. Hizmetkâr liderlik ölçeğinin geçerlilik ve güvenirlik analiz sonuçları

Faktör	Sorular	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans	Güvenirlik Katsayısı
Güçlendirme	3- Amirim, kendimi gerçekleştirmeme yardım eder.	.858	% 71.65	.934
	2- Amirim, beni yeteneklerimi kullanmam için cesaretlendirir.	.851		
	4- Amirim, ekibini yeni fikirler geliştirmeleri için cesaretlendirir.	.807		
	5- Amirim, bana işimi kolaylaştırmak için gereken karar alma yetkisini tanır.	.756		
	7- Amirim, yeni beceriler kazanmam için pek çok fırsat sunar.	.740		
	1- Amirim, bana işimi iyi yapmam için gereken bilgiyi verir.	.735		
	6- Amirim, bir sorun karşısında bana ne yapmam gerektiğini söylemek yerine, çözüme kendi kendime ulaşmam için yardım eder.	.725		
Hesap Verilebilirlik	12- Amirim beni, kendi performansından sorumlu tutar.	.897	% 80.15	.876
	13- Amirim, beni ve iş arkadaşlarımı, bir işi yürütme şeklimizden sorumlu tutar.	.884		
	11- Amirim, yürüttüğüm işten beni sorumlu tutar.	.864		
Affetme	16- Amirim, geçmişte yaşanmış kötü olayları unutmakta zorluk çeker.	.869	% 81.03	.882
	14- Amirim, insanları işlerinde yaptıkları hatalar yüzünden sürekli eleştirir.	.867		
	15- Amirim, işyerinde kendisini kızdıranlara karşı sert bir tavır sergiler.	.856		
Cesaret	17- Amirim, kendi amirinden gelecek destekten emin değilse bile risk alır.	.858	% 85.02	.823
	18- Amirim, risk alır ve yapılması gerektiğini düşündüğü şeyi yapar.	.844		
Tevazu	20- Amirim, kendi amirinin eleştirilerinden ders almaya çalışır.	.798	% 72.32	.903
	22- Amirim, kendisinininkinden farklı görüş ve düşüncelerden ders almaya çalışır.	.781		
	19- Amirim, eleştirilerden ders alır.	.776		
	23-Eğer insanlar eleştiri yaparlarsa, amirim bu eleştirilerden ders almaya çalışır.	.776		
	21- Amirim, hatalarını kendi amirine itiraf eder.	.715		
TOPLAM			% 76.46	.921

Hizmetkâr liderliğin 8 boyuttan 5 boyuta düşmesinin sebebi ise binişik olan sorular (9, 10, 24, 25 ve 30), çok boyutlu kavramlar için bir boyuta ait olan soruların beklenenin aksine diğer kavrama yüklenen sorular (8, 28 ve 29) ve kendi faktörüne olan yüklenme katsayısı (faktör yükü) oldukça düşük (.50'in altında) olan sorular (26 ve 27) güvenilirliği bozduğu için elimine edilmiştir. Bunun sonucunda “Geride durma” boyutunu kapsayan 8,9 ve 10. sorular, “Sorumlu yöneticilik” boyutunu kapsayan 28, 29 ve 30. sorular ve “Otantiklik” boyutunu kapsayan 24, 25, 26 ve 27. sorular faktör ve güvenirlik analizini bozduğu için çıkarılmıştır. Ölçeğin uygulamasına kalan 5 boyutla devam edilmiştir.

Ayrıca bu ölçekte ters kodlamalar bulunmaktadır. Affetme alt boyutunu kapsayan 3 soru (14, 15, ve 16. soru maddeleri) ters kodlanmıştır.

Faktör analizine başlamadan önce yapılan KMO ve Barlett Küresellik testinde KMO= 0,915 (KMO>0,5) ve anlamlılık değeri $p= 0,000$ ($p<0,05$) bulunmuştur. Dolayısıyla ölçeğimiz faktör analizine uygun demektir. Tablo 3.5’de gösterilmiştir.

Faktör yükleri Tablo 3.5’de olduğu şekilde değişmektedir. Hizmetkâr liderlikle ilgili değişkenlerin faktör analizinde güçlü bir faktör yapısı elde edilmiştir. Dolayısıyla faktör yüklerinin yüksek olması, soruları diğer sorularla ortak bir varyansı paylaştığını göstermektedir. Diğer bir deyişle elde edilen faktör yükleri bütün değişkenlerdeki toplam varyansın % 76,46’sını açıklamaktadır.

Hizmetkâr liderlik davranışının ortaya çıkması adına toplam 20 sorunun alt boyutlar dâhilinde güvenirlik analizleri yapılmış ve değişkenlere ait göstergeler Tablo 3.5’de gösterilmiştir. Tablo 3.5’de görüleceği üzere hizmetkâr liderlik ölçeğinin boyutlarının Cronbach Alpha güvenirlik katsayıları SSPS’de ayrı ayrı hesaplanmıştır. Hizmetkâr liderliğin toplam Cronbach Alpha güvenirlik katsayısı 0,921 olarak hesaplanmıştır. Dolayısıyla hizmetkâr liderliğin değişkenlerinin güvenilirlikleri kabul edilebilir değer olan 0,70’lik Cronbach Alpha değerinin üzerinde bir değere sahiptir.

3.3.2. Örgütsel Adalet Ölçeği

Öğretmenleri çalıştığı kurumlardaki müdürlerinde gördükleri adaletten kaynaklanan algıları Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilmiş olan “Örgütsel Adalet Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçek Polat (2007) tarafından okullara uyarlanmıştır. Bu bölümdeki sorular 5’li Likert tipi ölçek ile ölçülmüştür. 5’li Likert tipi (1: Kesinlikle Katılmıyorum ile 5: Kesinlikle Katılıyorum) arasında 5 aralıklı olarak derecelendirilmiştir.

Tablo 3.6. Öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının alt boyutlarını ölçen soru maddeleri

Alt Boyutlar	Soru Maddeleri
Dağıtımsal Adalet	1, 2, 3, 4, 5
İşlemsel Adalet	6, 7, 8, 9, 10, 11
Etkileşimsel Adalet	12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19

Tablo 3.6’da görüldüğü üzere öğretmenlerin adalet algılarının ortaya çıkması adına toplam 19 soru maddesi bulunmaktadır. Bu 19 soru da 3 alt boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar; dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalettir. Tablo 3.6’da görüldüğü üzere adaletin dağıtımsal alt boyutu 5 soru ile, işlemsel alt boyutu 6 soru ile ve etkileşimsel alt boyutu 8 soru ile ölçülmüştür.

Örgütsel adalet ile ilgili toplam 19 tane soru yöneltilmiştir. Faktör analizi sonucunda anketteki gibi 3 boyut olarak çıkmıştır. Ancak binişik olan sorular (6, 17 ve 18), çok boyutlu kavramlar için bir boyuta ait olan soruların beklenin aksine diğer kavrama yüklenen sorular (16 ve 19) güvenilirliği bozduğu için elimine edilmiştir.

Faktör analizine başlamadan önce yapılan KMO ve Barlett Küresellik testinde KMO= 0,929 (KMO>0,5) ve anlamlılık değeri $p= 0,000$ ($p<0,05$) bulunmuştur. Dolayısıyla ölçeğimiz faktör analizine uygun demektir. Tablo 3.7’de gösterilmiştir.

Tablo 3.7. Örgütsel adalet ölçeğinin geçerlilik ve güvenirlik analiz sonuçları

Faktör	Sorular	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans	Güvenirlik Katsayısı
Dağıtımsal Adalet	3- Okuldaki ders dışı işlerin öğretmenlere eşit dağıtıldığını düşünüyorum.	.799		
	2- Okul yöneticilerimiz, öğretim yılı başında dersleri branş arkadaşlarıma (zümre öğretmenlerine) adil olarak dağıtmaktadır.	.736		
	1- Okul yöneticilerimizin ders programlarımızı adil bir şekilde yaptıklarını düşünüyorum.	.703	% 64.74	.862
	5- Okul yöneticilerimizin öğretmenlere eşit sorumluluk yüklediğini düşünüyorum.	.690		
	4- Okulda öğretmenlere verilen ödüllerin adil dağıtıldığını düşünüyorum.	.668		
İşlemsel Adalet	8- Okul yöneticilerimiz okulla ilgili kararlar vermeden önce tüm öğretmenlerden tam ve doğru bilgi toplar.	.819		
	9- Okul yöneticilerimiz aldıkları kararları tüm öğretmenlere açıklar; eğer öğretmenler isterse, bu kararın gerekçelerini açıklar.	.761		
	11- Okul yöneticilerimiz aldıkları kararların ayırım yapılmaksızın tüm öğretmenler tarafından sorgulanmasına izin verir.	.740	% 71.77	.901
	7- Okul yöneticilerimiz, bizi ilgilendiren konularda ayırım yapmadan tüm öğretmenlerin görüşlerini almaya çalışır.	.721		
	10- Okul yöneticilerimiz yasa, tüzük, yönetmelik, genelge vb gibi mevzuat hükümlerini tüm öğretmenlere yansız ve tutarlı bir şekilde uygular.	.699		
Etkileşimsel Adalet	13- Okul yöneticilerimiz okuldaki öğretmenlerin her birine onurlu ve saygılı davranır.	.825		
	12- Okul yöneticilerimiz, tüm öğretmenlere nazik davranır.	.820		
	14- Okul yöneticilerimiz okuldaki bütün öğretmenlerin kişisel ihtiyaçlarına karşı duyarlı davranır.	.748	% 76.29	.896
	15- Okul yöneticilerimiz bizimle ilgili kararlar verirken yasal haklarımızı göz önünde bulundurur.	.745		
	TOPLAM		% 70.9	.935

Örgütsel adaletle ilgili ölçeğe geçerlik çalışması ve açıklayıcı faktör analizi uygulanmış ve ölçek 3 boyutlu bir faktör yapısına ulaşılmıştır. Faktör yükleri Tablo 3.7’de olduğu şekilde değişmektedir. Örgütsel adaletle ilgili değişkenlerin faktör

analizinde güçlü bir faktör yapısı elde edilmiştir. Dolayısıyla faktör yüklerinin yüksek olması, soruları diğer sorularla ortak bir varyansı paylaştığını göstermektedir. Diğer bir deyişle elde edilen faktör yükleri bütün değişkenlerdeki toplam varyansın % 70,9'unu açıklamaktadır.

Örgütsel adalet algısının ortaya çıkması adına toplam 14 sorunun alt boyutlar dâhilinde güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda değişkenlere ait göstergeler Tablo 3.7'de gösterilmiştir. Tablo 3.7'de görüldüğü üzere örgütsel adalet ölçeğinin boyutlarının Cronbach Alpha güvenilirlik katsayıları SSPS'de ayrı ayrı hesaplanmıştır. Örgütsel adaletin toplam Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı 0,935 olarak hesaplanmıştır. Dolayısıyla örgütsel adalet değişkenlerinin güvenilirlikleri kabul edilebilir değer olan 0,70'lik Cronbach alpha değerinin üzerinde bir değere sahiptir.

3.3.3. İşe Tutkunluk Ölçeği

Öğretmenleri işe tutkunluklarını ölçmek amacıyla “Utrecht Work Engagement Scale” ölçeği kullanılmıştır (Schaufeli ve Bakker, 2003). Ölçek Türkçe'ye Turgut (2011) tarafından uyarlanmıştır. Bu bölümdeki sorular 5'li Likert tipi ölçek ile ölçülmüştür. 5'li Likert tipi (1: Hiçbir zaman ile 5: Her zaman) arasında 5 aralıklı olarak derecelendirilmiştir.

Tablo 3.8. İşe tutkunluğun alt boyutlarını ölçen soru maddeleri

Alt Boyutlar	Soru Maddeleri
Dinçlik	1, 2, 3, 4, 5, 6
Adanmışlık	7, 8, 9, 10, 11
Yoğunlaşma	12, 13, 14, 15, 16, 17

Tablo 3.8'de görüldüğü üzere öğretmenlerin işe tutkunluğunu ortaya çıkması adına toplam 17 soru maddesi bulunmaktadır. Bu 17 soru da 3 alt boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar; dinçlik, adanmışlık ve yoğunlaşmadır. Tablo 3.8'de görüldüğü üzere işe tutkunluğun dinçlik alt boyutu 6 soru ile, adanmışlık alt boyutu 5 soru ile ve yoğunlaşma alt boyutu 6 soru ile ölçülmüştür.

İşe tutkunluk ile ilgili toplam 17 tane soru yöneltilmiştir. Faktör analizi sonucunda 3 boyut olarak çıkmıştır. Faktör ve güvenirlik analizi ankettekiyle aynı olduğu için soru elimine edilmemiştir.

Faktör analizine başlamadan önce yapılan KMO ve Barlett Küresellik testinde KMO= 0,925 (KMO>0,5) ve anlamlılık değeri $p= 0,000$ ($p<0,05$) bulunmuştur. Dolayısıyla ölçeğimiz faktör analizine uygun demektir. Tablo 3.9’da gösterilmiştir.

Tablo 3.9. İşe tutkunluk ölçeğinin geçerlilik ve güvenirlik analiz sonuçları

Faktör	Sorular	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans	Güvenirlik Katsayısı
Dinçlik	4- Çok uzun saatler çalışabilirim.	.759	% 56.65	.842
	5- İşimde zihinsel olarak oldukça dayanıklıyım.	.721		
	6- İşimde kendimi güçlü ve dinç hissederim.	.678		
	1- Sabah uyandığımda işe gitmek için istekli olurum.	.644		
	2- İşimi yaparken enerji dolu olurum.	.641		
	3- Her şey yolunda gitmese bile işimde daima sebat ederim.	.565		
Adanmışlık	10- Yaptığım işle gurur duyarım.	.774	% 63.92	.857
	11- Yaptığım işin anlamlı olduğunu ve bir amaca hizmet ettiğini düşünüyorum.	.772		
	7- İşimin ilgi çekici ve gayret gerektiren bir iş olduğunu düşünüyorum.	.729		
	9- İşimi hevesle yaparım.	.645		
	8- İşim bana ilham verir.	.580		
Yoğunlaşma	16- Çalışırken işime dalıp giderim.	.794	% 57.73	.846
	13- Çalışırken zamanın nasıl geçtiğini anlamam.	.733		
	15- Çalışırken mola vermekte zorlanırım.	.695		
	12- Çalışırken çevremdeki her şeyi unutuveririm.	.690		
	14- Çalışırken yaptığım işe kendimi kaptırıyorum.	.673		
	17- Yoğun çalıştığım zamanlarda kendimi mutlu hissederim.	.584		
TOPLAM			% 61.0	.914

Tablo 3.9’da görüleceği üzere öğretmenlerin ne derece işe tutkun olduklarının ortaya çıkması adına toplam 17 soru maddesi bulunmaktadır. İşe tutkunlukla ilgili ölçeğe geçerlik çalışması ve açıklayıcı faktör analizi uygulanmış ve ölçek 3 boyutlu bir faktör yapısına ulaşılmıştır. Faktör yükleri Tablo 3.9’da olduğu şekilde

değişmektedir. İşe tutkunlukla ilgili değişkenlerin faktör analizinde güçlü bir faktör yapısı elde edilmiştir. Dolayısıyla faktör yüklerinin yüksek olması, soruları diğer sorularla ortak bir varyansı paylaştığını göstermektedir. Diğer bir deyişle elde edilen faktör yükleri bütün değişkenlerdeki toplam varyansın % 61'ini açıklamaktadır.

Öğretmenlerin işe tutkunluğunun ortaya çıkması adına toplam 17 sorunun alt boyutlar dâhilinde güvenilirlik analizleri yapılmış ve değişkenlere ait göstergeler Tablo 3.9'da gösterilmiştir. Tablo 3.9'da görüldüğü üzere işe tutkunluk ölçeğinin boyutlarının Cronbach Alpha güvenilirlik katsayıları SSPS'de ayrı ayrı hesaplanmıştır. İşe tutkunluğun toplam Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı 0,914 olarak hesaplanmıştır. Dolayısıyla işe tutkunluk değişkenlerinin güvenilirlikleri kabul edilebilir değer olan 0,70'lik Cronbach alpha değerinin üzerinde bir değere sahiptir.

3.4. Verilerin Toplanması

Bu araştırmada veri toplama araçları olarak yüz yüze görüşülerek anket yöntemi uygulanmıştır. Anket sosyal bilimlerde kullanılan en yaygın veri toplama yöntemlerinden biridir. Anket uygulanmasının sebebi; maliyeti az, geri dönüşümü yüksek ve yanlış anlamalara karşı yerinde müdahale etme imkânı sağlamasıdır (İnce ve Gül, 2005).

Okullar gezilerek öğretmenlere araştırmanın amacı anlatılmış ve verilecek cevapların bilim adına öneminden bahsedilmiş ardından anketler öğretmenlere dağıtılarak hemen geri toplanmıştır. Araştırma kapsamında oluşturulan anketlerden 687 tane dağıtılmış olup 578 tanesi geri dönmüştür. Bu geri dönenlerden 8 tanesi değerlendirme dışı bırakılmıştır. Değerlendirme dışı bırakılmasının nedeni, çok fazla boşlukların olmasıdır. Dağıtılan anketlerin geri dönüş oranı % 83 şeklinde gerçekleşmiştir.

3.5. Verilerin Analizi

Araştırmada veriler hiyerarşik çoklu doğrusal regresyon yöntemi kullanılarak analiz edilmiştir. Verilerin analizine başlamadan önce veriler eksik değer, uç değer

temizliği, normallik ve çoklu değişme açısından incelenmiş, diğer bir ifadeyle analizlerin sayıltıları test edilmiştir.

Araştırma modelimizde bağımlı değişken öğretmenlerin işe tutkunluğunu yordayan hizmetkâr liderlik ve örgütsel adalet gibi bağımsız değişkenlerinin etkisini incelerken cinsiyet, yaş ve kıdem değişkenlerinin kontrol edildiği hiyerarşik çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Test edilmek istenen model: “Okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarının öğretmenlerin işe tutkunluğunu hem doğrudan hem de örgütsel adalet aracılığı ile etkilemesidir”. Bu çalışmada okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarının öğretmenlerin işe tutulmasını yordamasında öğretmenlerin adalet algılarının aracılık (mediation) etkisi araştırılmıştır.

Korelasyon analizi için hizmetkâr liderliği, örgütsel adaleti ve işe tutkunluğa ait değişkenlerin Pearson korelasyon katsayıları, ortalamalar ve standart sapmalar hesaplanmıştır. Değişkenler arasındaki ilişki düzeyi;

Eğer $r > 0,70$ ise “Güçlü ilişki” olduğunu,

Eğer $r = 0,40 - 0,70$ aralığında ise “Orta derecede ilişki” olduğunu,

Eğer $r = 0,20 - 0,40$ aralığında ise “Zayıf ilişki” olduğunu,

Eğer $r < 0,20$ ise “İhmal edilecek ilişki” olduğunu göstermektedir (Sökmen, 2000: 85).

Güvenirlik bir ölçümün hatadan bağımsız kalma derecesidir. Ölçeğin tutarlı, dengeli ve tekrarlanabilir olması güvenilirliğin en önemli göstergelerinden sayılır. Ölçeğin tutarlı olması demek; onun ölçme kurallarına, verilerin kaydedilmesine ve verilerin kodlamasına uygun olmasıdır. Ölçeğin dengeli olması demek; diğer değişkenlerin sabit olması şartına bağlı olarak zaman içinde değişmemesidir. Ölçeğin tekrarlanabilir olması demek ise, ölçeğin tek bir zamana veya tek bir teste bağlı kalmadan gerektiğinde tekrar uygulanabilmesidir (İnce ve Gül, 2005: 142).

Bu çalışmada, ölçeklerin güvenilirliğinin saptanmasında literatürdeki benzer çalışmalarda dikkate alınarak en popüler güvenilirlik ölçümü olarak kabul edilen Cronbach α değeri kullanılmıştır. Güvenirlik analizinde, faktör analizi sonucunda ölçeklerde yapılan değişiklikler de dikkate alınarak, her bir değişkenin alfa

katsayılarına bakılmıştır. Cronbach α değeri 0 ile 1 arasında değerler almaktadır. Kabul edilebilir α değeri 0,70' tir. Tutarlılık düzeyi güvenilirlik katsayısı 1'e yakın değerler aldıkça güvenilirliği artmaktadır (Büyüköztürk, 2012).

Ölçeğin güvenilirliği şu şekildedir:

Eğer $\alpha \leq 0,40$ aralığında ise “Güvenilir değil” olduğunu,

Eğer $\alpha = 0,40 - 0,60$ aralığında ise “Güvenirliği düşük” olduğunu,

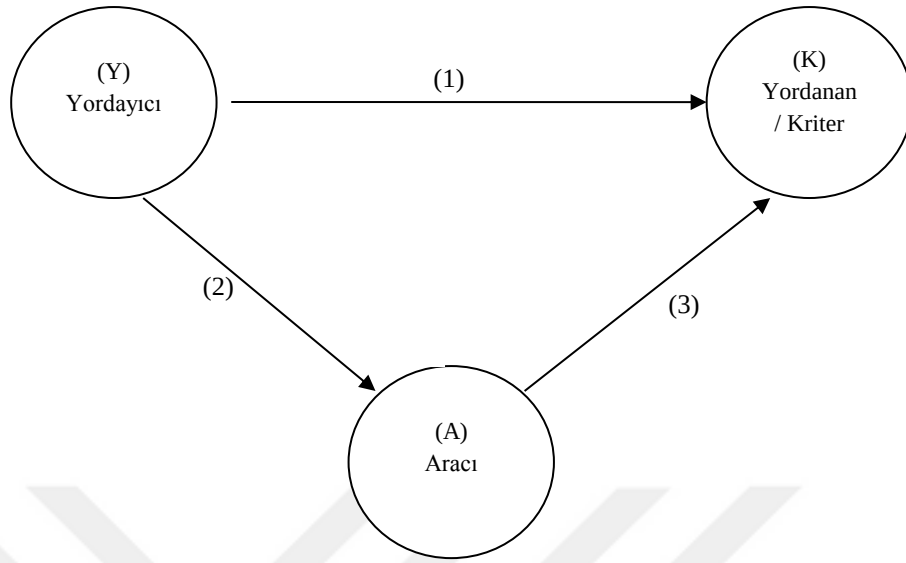
Eğer $\alpha = 0,60 - 0,80$ aralığında ise “Oldukça güvenilir” olduğunu,

Eğer $\alpha = 0,80 - 1,00$ aralığında ise “Yüksek derecede güvenilir” olduğunu göstermektedir (Kalaycı, 2010: 405).

Aracılık etkilerinin anlamlılığını test etmek için literatürde 14 ayrı aracılık test etme yöntemi bulunmaktadır. Literatürde oldukça sık kullanılan ve en güvenilir sonuçlar ürettiği belirlenen Sobel testi bu araştırmada kullanılmıştır (Şimşek, 2007). Sobel testinin kullanımı için Jose (2003) tarafından geliştirilen ve web sayfasında kullanıma açık MedGraph-I programı kullanılmıştır.

Bilimsel yöntemin üç amacı vardır. En önemli amacı açıklamadır. Yordama bilimsel yöntemin önemli amacı olmasının yanında yalnızca bir olgunun açıklanmasında ilk adımdır. Açıklama bir olgunun neden/nedenleri tanımlandığında gerçekleşir. Açıklamanın “Olayların iki ya da daha fazla değişkene bağlı olarak değişimi”, “İlişkinin ortaya çıkma zamanı” ve “Olası alternatif nedenlerin elenmesi” olmak üzere üç önemli koşulu bulunmaktadır. Eğer bir olay diğerinin nedeni ise iki olay birlikte değişmektedir. Yani biri değişirken diğerinde de değişme olmaktadır. Bu olayların iki ya da daha fazla değişkene bağlı olarak değişmesi koşuludur. Bir değişkenin diğerine bağlı olarak değişmesi kuralı yordamaya temel oluşturmaktadır (Shaugnessy ve Zechmeister, 1997).

Baron ve Kenny (1986) tarafından ortaya atılan aracılık etkisi, iki değişkenin birbirleri arasındaki ilişkide üçüncü bir değişkenin aracı olması durumu şeklinde tanımlanabilir. İki değişken arasındaki ilişkide üçüncü değişkenin aracılık ettiğini ya da dolaylı bir etkinin olduğunu söylemek bazı şartlara bağlıdır.



Şekil 3.1. Baron Kenny modelindeki aracılık etkisi.

Şekil 3.1’de görüleceği üzere elimizde (Y) Yordayıcı, (K) Yordanan/Kriter ve (A) Aracı şeklinde üç değişkenimiz olsun. Baron ve Kenny (1986) regresyon analizi ile aracılık etkisinin ispatı için aşağıdaki dört şartın yerine getirilmesi gerektiğini söylemişlerdir. (1) Y, K’yı anlamlı bir biçimde yordar. (2) Y, A’yı anlamlı bir biçimde yordar. (3) Y’nin etkisinin kontrol edilmesi ile A, K’yı yordar. (4) A’nın etkisinin kontrol edilmesi ile Y’nin K’yı yordamasında anlamlı bir düşüş olur ya da bu ilişki istatistiksel olarak anlamsız olur.

Dördüncü adımda Y’nin K’yı yordamasının anlamsız çıkması durumunda A’ya “tam aracı” değişken, eğer Y’nin K’yı yordamasında anlamlı bir azalma varsa A’ya “kısmi aracı” değişken denir (Frazier, Tix ve Baron, 2004). Kısmi aracılık etkisinde Y’nin K’ya hem doğrudan etkisi hem de A üzerinden dolaylı etkisi olduğunu söyleyebiliriz. Böyle bir modelde eğer A kontrol altına alınmadan hesaplanan Y’nin K’ya etkisi, aslında doğrudan ve dolaylı etkilerin toplamıdır.

Araştırma modeli regresyon analizleri ile test edilip araştırmanın alt problemlerinin cevapları bulunarak hipotezlerin kabul edilip edilmeyeceği ortaya konacaktır. Öncelikle ara değişkenin ortaya çıkması için 4 aşamalı regresyon analizi uygulanacaktır.

Buna göre; birinci aşamada bağımsız değişken olan okul müdürünün hizmetkâr liderlik davranışlarının bağımlı değişken olan öğretmenlerin işe tutkunluğunu yordamasına bakılacaktır. Tablo 4.11’de gösterilmiştir. Bu birinci aşama anlamlı olursa ikinci aşamaya geçilecektir. İkinci aşamada bağımsız değişken olan okul müdürünün hizmetkâr liderlik davranışlarının ara değişken olan öğretmenlerdeki örgütsel adalet algısını yordadığına bakılacaktır. Tablo 4.12’de gösterilmiştir. Eğer ikinci aşama da anlamlı olursa üçüncü aşamaya geçilecektir. Üçüncü aşama bağımsız değişken olan okul müdürünün hizmetkâr liderlik davranışlarının kontrol altında tutulmasıyla ara değişken olan öğretmenlerin örgütsel adalet algısının bağımlı değişken olan işe tutkunluğu yordamasına bakılacaktır. Tablo 4.13’de gösterilmiştir. Üçüncü aşama da anlamlı olursa ara değişkenin etkisi incelenecektir. Son olarak da ara değişken olan öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının kontrol altında tutulmasıyla bağımsız değişken olan okul müdürünün hizmetkâr liderlik davranışlarının öğretmenlerin işe tutkunluğu yordamasına bakılacaktır. Tablo 4.14’de gösterilmiştir.

Böylece okul müdürlerinin hizmetkâr davranışları sergilerken öğretmenlerin işlerine tutulmalarında örgütsel adaletin ara değişken etkisi test edilecektir. Örgütsel adaletin kısmi ara değişken etkisine sahip olabilmesi için regresyon analizinin son aşamasında okul müdürlerindeki hizmetkâr liderlik davranışlarının öğretmenlerin işe tutkunluğu üzerindeki anlamlı etkisinin 2. aşamadaki etkisine göre azalması gerekmektedir.

4. BULGULAR

Araştırma örneklem birimleri olan cinsiyet, medeni hal, eğitim durumu, yaş, çalıştığı kurum ve toplam hizmet süresi gibi özellikleri belirlenmiştir. Bu özellikler tablolar yardımıyla açıklanmıştır.

4.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Ankete katılanların demografik özellikleri belirlenmiştir. Bu özelliklerin frekans ve yüzdelerini gösteren tablolar aşağıdaki şekildedir:

Tablo 4.1. Cinsiyet frekans tablosu

Değişken	N	Yüzdelik (%)
Cinsiyet		
Bay	309	54,2
Bayan	261	45,8
Toplam	570	100

Tablo 4.1’de görüldüğü üzere ankete katılanların % 54,2’si bay ve % 45,8’i bayandır. Ankete katılan bay ve bayanların sayıları birbirine yakındır.

Tablo 4.2. Medeni hal frekans tablosu

Değişken	N	Yüzdelik (%)
Medeni Hal		
Bekâr	174	30,5
Evli	396	69,5
Toplam	570	100

Tablo 4.2’de görüldüğü üzere ankete katılanların % 30,5’i bekâr ve % 69,5’i evlidir. Ankete katılanların çoğunluğu evlidir.

Tablo 4.3. Eğitim durumu frekans tablosu

Değişken	N	Yüzdelik (%)
Eğitim Durumu		
Ön lisans	13	2,3
Lisans	519	91,1
Yüksek lisans	36	6,3
Doktora	2	0,4
Toplam	570	100

Tablo 4.3’de görüldüğü üzere ankete katılanların % 2,3’ü ön lisans, % 91,1’i lisans, % 6,3’ü yüksek lisans ve % 0,5’i ise doktora seviyesinde eğitim düzeyine sahiptirler. Ankete katılanların geneli lisans mezunundan oluşmaktadır.

Tablo 4.4. Yaş grupları frekans tablosu

Değişken	N	Yüzdelik (%)
Yaş Grupları		
20-30 yaş arası	249	43,7
31-40 yaş arası	257	45,1
41 yaş ve üzeri	64	11,2
Toplam	570	100

Tablo 4.4’de görüldüğü üzere ankete katılanların % 43,7’si 20-30 yaş arası, % 45,1’i 31-40 yaş arası ve % 11,2’si ise 41-65 yaş arasındadır. Ankete katılanların genelde genç kuşak ile orta kuşaktan oluşmaktadır.

Tablo 4.5. Çalıştığı kurum açısından frekans tablosu

Değişken	N	Yüzdelik (%)
Çalıştığı Kurum		
İlkokul	306	53,7
Ortaokul	264	46,3
Toplam	570	100

Tablo 4.5’de görüldüğü üzere ankete katılanların % 53,7’si ilkokulda, % 46,3’ü ise ortaokullarda çalışmaktadır. Ankete katılanların öğretmenlerin çalıştıkları kurum sayıları birbirine yakındır.

Tablo 4.6. Toplam hizmet açısından frekans tablosu

Değişken	N	Yüzdelik (%)
Toplam Hizmet Süresi		
1-10 yıl arası	354	62,1
11-20 yıl arası	195	34,2
21 yıl ve üzeri	21	3,7
Toplam	570	100

Tablo 4.6’da görüldüğü üzere ankete katılanların % 62,1’i 1-10 yıl arası, % 34,2’si 11-20 yıl arası ve % 3,7’si ise 21 yıl üzeri hizmet etmektedir. Ankete katılanların çoğunluğu 1-10 yıl arası çalışanlardan oluşmaktadır.

4.2. Değişkenlerin Ortalama, Standart Hata ve Standart Sapma Değerleri

Bu bölümde araştırmada müdürlerin hizmetkâr liderlik davranışlarının öğretmenlerde meydana getirdiği örgütsel adalet algıları ve işe tutkunluk davranışlarının genel alt boyutlarına ilişkin algılarına ait aritmetik ortalamalar, standart hata ve standart sapma değerleri Tablo 4.7’de gösterilmiştir. Öğretmenlerin müdürleriyle ilgili algılarında beşli likert tipindeki yanıtlardan hangilerini daha fazla kullandıkları ortaya koyulmuştur.

Yanıtların ortalama değerleri;

1 - 1,8 arası ortalama değeri “Hiç Katılmıyorum”

1,9 - 2,6 arası ortalama değeri “Katılmıyorum”

2,7 - 3,4 arası ortalama değeri “Kısmen Katılıyorum”

3,5 - 4,2 arası ortalama değeri “Katılıyorum”

4,3 - 5 arası ortalama değeri “Kesinlikle Katılıyorum” şeklindedir.

Tablo 4.7. Değişkenlerin ortalama, standart hata ve standart sapma değerleri

Değişkenler	Alt Boyutlar	X	Std. Hata	Std. Sapma
Hizmetkâr Liderlik	Güçlendirme	3,62	0,03	0,821
	Hesap Verebilirlik	3,84	0,03	0,732
	Affetme	3,67	0,04	0,956
	Cesaret	3,17	0,04	0,923
	Tevazu	3,44	0,03	0,745
	Genel	3,57	0,03	0,596
Örgütsel Adalet	Dağıtımsal	3,8	0,03	0,755
	İşlemsel	3,66	0,03	0,776
	Etkileşimsel	3,99	0,03	0,743
	Genel	3,81	0,03	0,667
İşe Tutkunluk	Dinçlik	3,78	0,03	0,614
	Adanmışlık	4,12	0,03	0,659
	Yoğunlaşma	3,72	0,03	0,65
	Genel	3,86	0,02	0,543

Tablo 4.7’de görüleceği üzere; ankete katılanlar hizmetkâr liderliğin “Güçlendirme”, “Hesap Verebilirlik” ve “Affetme” alt boyutlarının ortalaması “Katılıyorum” aralığında; “Tevazu” ve “Cesaret” alt boyutlarının ortalaması ise “Kısmen Katılıyorum” aralığındadır. Öğretmenlerin müdürleriyle ilgili hizmetkâr liderlik davranışları genel algıları ortalaması 3,57’dir. Buna göre ankete katılan öğretmenler müdürlerini hizmetkâr lider olarak görmektedir.

Örgütsel adaletin bütün boyutlarının ortalaması ve genel ortalama “Katılıyorum” aralığındadır. Öğretmenlerin örgütün içerisinde gördükleri adalet algısının genel ortalaması 3,80 'dir. Buna göre ankete katılan öğretmenler örgüt içinde adaletin var olduğu kanaatini taşımaktadırlar.

İşe tutkunluğun bütün boyutlarının ortalamasında ve genel ortalama “Katılıyorum” aralığındadır. Öğretmenlerin işe tutkunluk davranışlarının genel ortalaması 3,86’dir. Buna göre ankete katılan öğretmenler kendilerini işe tutkun olarak görmektedir.

Yapılan analiz sonucunda; araştırmanın 1. alt problemi olan" Okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları

ve işe tutkunluklarının genel ortalamaları ne düzeydedir?" sorusunun cevabı Tablo 4.7'de gösterilmektedir.

4.3. Hizmetkâr Liderlik, Örgütsel Adalet ve İşe Tutkunluğun Korelasyon Analizi Sonuçları

Bu bölümde hizmetkâr liderlik, örgütsel adalet ve işe tutkunluk anketleri genel olarak ele alınmıştır. Yapılan analiz sonuçları Tablo 4.8'de gösterilmiştir.

Tablo 4.8. Hizmetkâr liderlik, örgütsel adalet ve işe tutkunluğa ait korelasyon tablosu

Değişkenler	İşe Tutkunluk	Örgütsel Adalet	Hizmetkâr Liderlik
İşe Tutkunluk	1		
Örgütsel Adalet	.389**	1	
Hizmetkâr Liderlik	.400**	.738**	1
*p<0,05 **p<0,01 ***p<0,001			

Tablo 4.8'de görüldüğü üzere; hizmetkâr liderlik özellikleri ile örgütsel adalet arasında yüksek düzeyde ilişki bulunmuştur ($r= 0,738$). $r^2= 0,544$ olduğundan öğretmenlerdeki adalet algısının % 54,4'ü müdürün hizmetkâr liderlik davranışları ile açıklanabilir. Hizmetkâr liderlik özellikleri ile işe tutkunluk arasında orta derecede ilişki bulunmuştur ($r= 0,400$). $r^2= 0,16$ olduğundan işe tutkunluğun % 16'sı hizmetkâr liderlik davranışları ile açıklanabilir. Örgütsel adalet ile işe tutkunluk arasında zayıf ilişki bulunmuştur ($r= 0,389$). $r^2= 0,151$ olduğundan işe tutkunluğun % 15,1'ü örgütsel adalet ile açıklanmaktadır.

4.4. Hizmetkâr Liderliğin Alt Boyutları ile Örgütsel Adaletin Alt Boyutlarının Korelasyon Analizi Sonuçları

Bu bölümde hizmetkâr liderliğin alt boyutları ile örgütsel adaletin alt boyutlarının korelasyon analizi yapılmıştır. Yapılan analiz sonuçları Tablo 4.9'da gösterilmiştir.

Tablo 4.9. Hizmetkâr liderliğin alt boyutları ile örgütsel adaletin alt boyutlarına ait korelasyon tablosu

Değişkenler	Güçlendirme	Hesap Verilebilirlik	Affetme	Cesaret	Tevazu	Dağıtımsal	İşlemsel	Etkileşimsel
Güçlendirme	1							
Hesap Verilebilirlik	.273**	1						
Affetme	.402**	.036	1					
Cesaret	.422**	.160**	.199**	1				
Tevazu	.636**	.179**	.404**	.524**	1			
Dağıtımsal	.538**	.217**	.346**	.271**	.446**	1		
İşlemsel	.664**	.220**	.421**	.411**	.622**	.679**	1	
Etkileşimsel	.593**	.250**	.460**	.371**	.530**	.619**	.662**	1

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

Tablo 4.9’da görüleceği üzere hizmetkâr liderlik özelliklerinin alt boyutlarından olan güçlendirme ile dağıtımsal adalet arasında orta düzeyde ilişki bulunmuştur ($r = 0,538$). $r^2 = 0,289$ olduğundan dağıtımsal adaletin % 28,9’u güçlendirme davranışı ile açıklanmaktadır. Hizmetkâr liderlik özelliklerinin alt boyutlarından olan güçlendirme ile işlemsel adalet arasında orta düzeyde ilişki bulunmuştur ($r = 0,664$). $r^2 = 0,440$ olduğundan işlemsel adaletin % 44’ü güçlendirme davranışı ile açıklanmaktadır. Hizmetkâr liderlik özelliklerinin alt boyutlarından olan güçlendirme ile etkileşimsel adalet arasında orta düzeyde ilişki bulunmuştur ($r = 0,593$). $r^2 = 0,351$ olduğundan etkileşimsel adaletin % 35,1’ü güçlendirme davranışından kaynaklanmaktadır.

Hizmetkâr liderlik özelliklerinin alt boyutlarından olan tevazu ile dağıtımsal adalet arasında orta düzeyde ilişki bulunmuştur ($r = 0,446$). $r^2 = 0,198$ olduğundan dağıtımsal adaletin % 19,8’si müdürün tevazu davranışı ile açıklanmaktadır. Hizmetkâr liderlik özelliklerinin alt boyutlarından olan tevazu ile işlemsel adalet arasında orta düzeyde ilişki bulunmuştur ($r = 0,622$). $r^2 = 0,386$ olduğundan işlemsel adaletin % 38,6’sı müdürün tevazu davranışı tarafından karşılanmaktadır. Hizmetkâr liderlik özelliklerinin alt boyutlarından olan tevazu ile etkileşimsel adalet arasında

orta düzeyde ilişki bulunmuştur ($r= 0,530$). $r^2= 0,280$ olduğundan etkileşimsel adaletin % 28'i müdürün tevazu davranışı tarafından açıklanır.

Hizmetkâr liderlik özelliklerinin alt boyutlarından olan affetme ile işlemsel adalet arasında orta düzeyde ilişki bulunmuştur ($r= 0,421$). $r^2= 0,177$ olduğundan işlemsel adaletin % 17,7'si müdürün affetme davranışı tarafından karşılanmaktadır. Hizmetkâr liderlik özelliklerinin alt boyutlarından olan affetme ile etkileşimsel adalet arasında orta düzeyde ilişki bulunmuştur ($r= 0,460$). $r^2= 0,211$ olduğundan etkileşimsel adaletin % 21,1'i müdürün affetme davranışı ile açıklanmaktadır. Hizmetkâr liderlik özelliklerinin alt boyutlarından olan cesaret ile işlemsel adalet arasında orta düzeyde ilişki bulunmuştur ($r= 0,411$). $r^2= 0,169$ olduğundan işlemsel adaletin % 16,9'u müdürün affetme davranışı tarafından karşılanır.

4.5. Hizmetkâr Liderliğin Alt Boyutları ile İşe Tutkunluğun Alt Boyutlarının Korelasyon Analizi Sonuçları

Hizmetkâr liderliğin alt boyutları ile işe tutkunluğun alt boyutlarının korelasyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 4.10'da gösterilmiştir.

Tablo 4.10. Hizmetkâr liderliğin alt boyutları ile işe tutkunluğun alt boyutlarına ait korelasyon tablosu

Değişkenler	Güçlendirme	Hesap Verilebilirlik	Affetme	Cesaret	Tevazu	Dinçlik	Adanmışlık	Yoğunlaşma
Güçlendirme	1							
Hesap Verilebilirlik	.273**	1						
Affetme	.402**	.036**	1					
Cesaret	.422**	.160**	.199**	1				
Tevazu	.636**	.179**	.404**	.524**	1			
Dinçlik	.380**	.150**	.228**	.227**	.316**	1		
Adanmışlık	.294**	.127**	.181**	.088*	.200**	.633**	1	
Yoğunlaşma	.305**	0,067	.173**	.207**	.309**	.583**	.525**	1

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

Tablo 4.10’da görüldüğü üzere; hizmetkâr liderlik davranışının alt boyutu olan güçlendirme ile işe tutkunluğun alt boyutu olan dinçlik arasında zayıf bir ilişki bulunmuştur ($r= 0,380$). $r^2= 0,144$ olduğundan dinçliğin % 14,4’ü müdürün güçlendirme davranışı ile açıklanmaktadır. Hizmetkâr liderlik davranışının alt boyutu olan güçlendirme ile işe tutkunluğun alt boyutu olan adanmışlık arasında zayıf bir ilişki bulunmuştur ($r= 0,294$). $r^2= 0,086$ olduğundan adanmışlığın % 8,6’sı müdürün güçlendirme davranışı tarafından karşılanmaktadır. Hizmetkâr liderlik davranışının alt boyutu olan güçlendirme ile işe tutkunluğun alt boyutu olan yoğunlaşma arasında zayıf bir ilişki bulunmuştur ($r= 0,305$). $r^2= 0,093$ olduğundan yoğunlaşmanın % 9,3’ü müdürün güçlendirme davranışı tarafından açıklanır.

Hizmetkâr liderlik davranışının alt boyutu olan hesap verilebilirlik ile işe tutkunluğun alt boyutu olan dinçlik arasında ihmal edilecek ilişki bulunmuştur ($r= 0,150$). $r^2= 0,022$ olduğundan dinçliğin % 2,2’si müdürün hesap verilebilirlik davranışı ile açıklanır. Hizmetkâr liderlik davranışının alt boyutu olan hesap verilebilirlik ile işe tutkunluğun alt boyutu olan adanmışlık arasında ihmal edilecek ilişki bulunmuştur ($r= 0,127$). $r^2= 0,016$ olduğundan adanmışlığın % 1,6’sı müdürün hesap verilebilirlik davranışı tarafından karşılanır. Hizmetkâr liderlik davranışının alt boyutu olan hesap verilebilirlik ile işe tutkunluğun alt boyutu olan yoğunlaşma arasında ihmal edilecek ilişki bulunmuştur ($r= 0,067$). $r^2= 0,004$ olduğundan yoğunlaşmanın % 0,4’ü müdürün hesap verilebilirlik davranışı ile açıklanmaktadır.

Hizmetkâr liderlik davranışının alt boyutu olan affetme ile işe tutkunluğun alt boyutu olan dinçlik arasında zayıf bir ilişki bulunmuştur ($r= 0,228$). $r^2= 0,051$ olduğundan dinçliğin % 5,1’i müdürün affetme davranışı ile açıklanmaktadır. Hizmetkâr liderlik davranışının alt boyutu olan affetme ile işe tutkunluğun alt boyutu olan adanmışlık arasında ihmal edilecek ilişki bulunmuştur ($r= 0,181$). $r^2= 0,032$ olduğundan adanmışlığın % 3,2’si müdürün affetme davranışı tarafından karşılanmaktadır. Hizmetkâr liderlik davranışının alt boyutu olan affetme ile işe tutkunluğun alt boyutu olan yoğunlaşma arasında ihmal edilecek ilişki bulunmuştur ($r= 0,173$). $r^2= 0,029$ olduğundan yoğunlaşmanın % 2,9’u müdürün affetme davranışı tarafından karşılanmaktadır.

Hizmetkâr liderlik davranışının alt boyutu olan cesaret ile işe tutkunluğun alt boyutu olan dinçlik arasında zayıf bir ilişki bulunmuştur ($r= 0,227$). $r^2= 0,051$ olduğundan dinçliğin % 5,1'i müdürün cesaret davranışı ile açıklanmaktadır. Hizmetkâr liderlik davranışının alt boyutu olan cesaret ile işe tutkunluğun alt boyutu olan yoğunlaşma arasında zayıf bir ilişki bulunmuştur ($r= 0,207$). $r^2= 0,042$ olduğundan yoğunlaşmanın % 4,2'si müdürün cesaret davranışı ile açıklanır. Hizmetkâr liderlik davranışının alt boyutu olan cesaret ile işe tutkunluğun alt boyutu olan adanmışlık arasında ihmal edilecek ilişki bulunmuştur ($r= 0,088$). $r^2= 0,007$ olduğundan adanmışlığın % 0,7'si müdürün cesaret davranışı tarafından karşılanmaktadır.

Hizmetkâr liderlik davranışının alt boyutu olan tevazu ile işe tutkunluğun alt boyutu olan dinçlik arasında zayıf bir ilişki bulunmuştur ($r= 0,316$). $r^2= 0,099$ olduğundan dinçliğin % 9,9'u müdürün tevazu davranışı tarafından karşılanmaktadır. Hizmetkâr liderlik davranışının alt boyutu olan tevazu ile işe tutkunluğun alt boyutu olan adanmışlık arasında zayıf bir ilişki bulunmuştur ($r= 0,200$). $r^2= 0,040$ olduğundan adanmışlığın % 4'ü müdürün tevazu davranışı ile açıklanır. Hizmetkâr liderlik davranışının alt boyutu olan tevazu ile işe tutkunluğun alt boyutu olan yoğunlaşma arasında zayıf bir ilişki bulunmuştur ($r= 0,309$). $r^2= 0,095$ olduğundan yoğunlaşmanın % 9,5'i müdürün tevazu davranışı ile açıklanmaktadır.

4.6. Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin İşe Tutkunluğunu Yordamasına İlişkin Hiyerarşik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Bu bölümde okul müdürlerindeki hizmetkâr liderlik davranışlarının işe tutkunluğu yordamasına ilişkin hiyerarşik çoklu regresyon analizi sonuçları yer almaktadır. Hizmetkâr liderlik davranışlarının işe tutkunluğu ne oranda yordadığı Tablo 4.11'de gösterilmiştir.

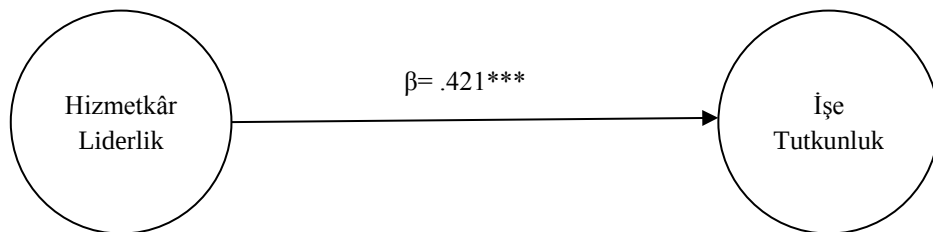
Tablo 4.11. Okul müdürlerindeki hizmetkâr liderlik davranışlarının öğretmenlerin işe tutkunluğu yordamasına ilişkin çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları

	Model	B	Std. Hata	β	t	p
1. Adım	Sabit	3,53	0,256		13,814	0
	Yaş	0,012	0,01	0,152	1,209	0,227
	Toplam Hizmet	-0,01	0,011	-0,11	-0,885	0,377
	Cinsiyet (dummy)	0,02	0,05	0,019	0,402	0,688
2. Adım	Sabit	2,13	0,266		7,995	0
	Yaş	0,008	0,009	0,095	0,831	0,406
	Toplam Hizmet	0,001	0,01	0,013	0,116	0,908
	Cinsiyet (dummy)	0,089	0,046	0,082	1,93	0,054
	Hizmetkâr Liderlik	0,396	0,037	0,421	10,809	0,000***

Bağımlı Değişken: İşe Tutkunluk

$\Delta R^2 = .171$ (*p<0,05, **p<0,01, ***p<0,001)

Yapılan bu analizler sonucunda; Tablo 4.11’de görüleceği üzere 1. adımda cinsiyet, toplam hizmet ve yaş kontrol altına alındıktan sonra 2. adımda müdürlerin hizmetkâr liderlik davranışları öğretmenlerin işe tutkunluğunu anlamlı bir şekilde yordamaktadır ($\beta = .421$; $p < .001$). Bir birimlik müdürün hizmetkâr liderlik davranışının artışı 0,421 birim öğretmenlerin işe tutkunluk artışına neden olmaktadır. Açıklanan varyansa baktığımızda öğretmenlerin işe tutkunluğunun % 17,1’ini müdürün hizmetkâr liderlik davranışı tarafından açıklanmaktadır. ($\Delta R^2 = .171$; $p < .001$). Okullarda hizmetkâr liderin olması çalışan öğretmenlerin işlerine tutulacağı söylenebilir.



Şekil 4.1. Okul müdürlerindeki hizmetkâr liderlik davranışlarının öğretmenlerin işe tutkunluğa etkisi.

Araştırmanın 2. alt problemi olan “Okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarının öğretmenlerdeki işe tutkunluğa etkisi var mıdır?” sorusunun cevabı olan müdürlerdeki hizmetkâr liderlik davranışlarının öğretmenlerin işe tutulmasını anlamlı bir şekilde yordamış olup model şekil 4.1’de gösterilmiştir ($\beta = .421$, $p < .001$). Bundan dolayı okul müdürleri kurum içindeki öğretmenlerin işlerine tutulması için hizmetkâr liderlik davranışlarına yönelmesi gerekmektedir. Birinci aşamanın sonucu anlamlı olduğuna göre ikinci aşamaya geçilebilir.

4.7. Okul Müdürlerindeki Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algılarını Yordamasına İlişkin Hiyerarşik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Bu bölümde Okul müdürlerindeki hizmetkâr liderlik davranışları genelin öğretmenlerdeki örgütsel adaleti yordamasına ilişkin hiyerarşik çoklu regresyon analizi yapılmış olup müdürlerdeki hizmetkâr liderlik davranışlarının öğretmenlerdeki örgütsel adalet algısını ne oranda yordadığı Tablo 4.12’de gösterilmiştir.

Tablo 4.12. Okul müdürlerindeki hizmetkâr liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel adalet algılarını yordamasına ilişkin çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları

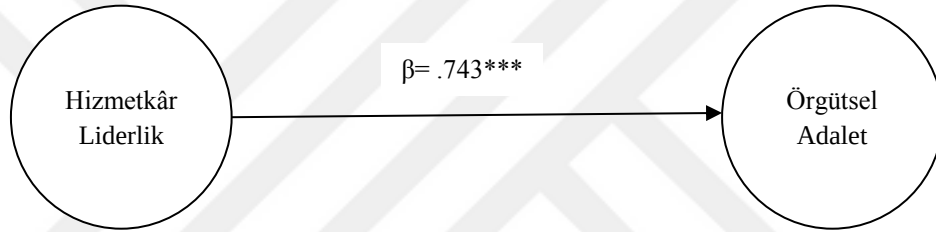
Model	B	Std. Hata	β	t	p
Sabit	3,747	0,311		12,05	0
Yaş	0,011	0,013	0,105	0,845	0,398
Toplam Hizmet	-0,024	0,013	-0,221	-1,795	0,073
Cinsiyet (dummy)	-0,166	0,061	-0,124	-2,708	0,007
Sabit	0,712	0,241		2,959	0,003
Yaş	0,001	0,009	0,005	0,063	0,95
Toplam Hizmet	0	0,009	-0,004	-0,045	0,964
Cinsiyet (dummy)	-0,016	0,042	-0,012	-0,384	0,701
Hizmetkâr Liderlik	0,858	0,033	0,743	25,954	0,000***

Bağımlı Değişken: Örgütsel Adalet

$\Delta R^2 = .533$ (* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, *** $p < 0,001$)

Yapılan bu analizler sonucunda; Tablo 4.12’de görüleceği üzere 1. adımda cinsiyet, toplam hizmet ve yaş kontrol altına alındıktan sonra 2. adımda müdürlerin

hizmetkâr liderlik davranışları öğretmenlerin örgütteki adalet algılarını anlamlı bir şekilde yordamaktadır ($\beta = .743$; $p < .001$). Bir birimlik müdürün hizmetkâr liderlik davranışının artışı 0,743 birim öğretmenlerin örgütteki adalet algısının artışına neden olmaktadır. Açıklanan varyansa baktığımızda öğretmenlerdeki adalet algısının % 53,3'ünü müdürün hizmetkâr liderlik davranışları tarafından açıklanmaktadır ($\Delta R^2 = .533$; $p < .001$). Okullarda hizmetkâr liderin olması çalışan öğretmenlerde eğitim-öğretime daha fazla sarılarak hizmet etme duygusunun gelişmesine katkı sağlayacaktır. Bu duygular neticesinde adalet algıları gelişeceği söylenebilir.



Şekil 4.2. Okul müdürlerindeki hizmetkâr liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel adalet algısı üzerine etkisi.

Araştırmanın 3. alt problemi olan “Okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütteki adalet algısına etkisi var mıdır?” sorusunun cevabı olan hizmetkâr liderlik davranışları genelin öğretmenlerin örgütteki adalet algısını anlamlı bir şekilde yordamış olup model şekil 4.2’de gösterilmiştir ($\beta = .743$; $p < .001$). Bundan dolayı okul müdürleri öğretmenlerin kurum içindeki adalet algılarının zedelenmemesi adına hizmetkâr liderlik davranışlarına yönelmesi gerekmektedir. İkinci aşama da anlamlı olduğuna göre üçüncü aşamaya geçilebilir.

4.8. Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algısının İşe Tutkunluğu Yordamasına İlişkin Hiyerarşik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Bu bölümde öğretmenlerdeki örgütsel adalet algılarının işe tutkunluğu yordamasına ilişkin hiyerarşik çoklu regresyon analizi sonuçları yer almaktadır. Örgütsel adaletin işe tutkunluğu ne oranda yordadığı Tablo 4.13’de gösterilmiştir.

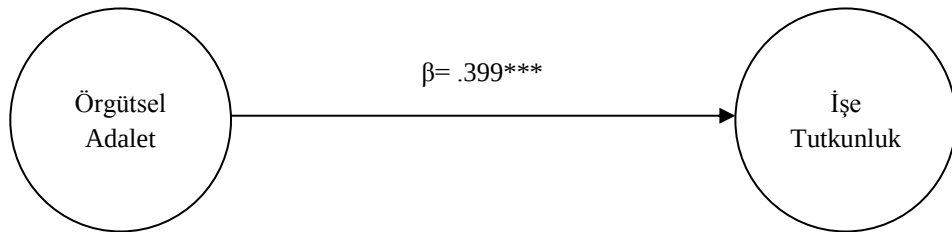
Tablo 4.13. Öğretmenlerin örgütsel adalet algısının işe tutkunluğu yordamasına ilişkin çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları

	Model	B	Std. Hata	β	t	p
1. Adım	Sabit	3,53	0,256		13,814	0
	Yaş	0,012	0,01	0,152	1,209	0,227
	Kıdem	-0,01	0,011	-0,11	-0,885	0,377
	Cinsiyet (dummy)	0,02	0,05	0,019	0,402	0,688
2. Adım	Sabit	2,313	0,263		8,782	0
	Yaş	0,009	0,009	0,11	0,951	0,342
	Kıdem	-0,002	0,01	-0,022	-0,19	0,85
	Cinsiyet (dummy)	0,074	0,047	0,068	1,592	0,112
	Örgütsel Adalet	0,325	0,032	0,399	10,229	,000***

Bağımlı Değişken: İşe Tutkunluk

$\Delta R^2 = .156$ (* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, *** $p < 0,001$)

Yapılan bu analizler sonucunda; Tablo 4.13’de görüleceği üzere 1. adımda cinsiyet, toplam hizmet ve yaş kontrol altına alındıktan sonra 2. adımda öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının işe tutkunluğu anlamlı bir şekilde yordamaktadır ($\beta = .399$; $p < .001$). Bir birimlik örgütsel adalet algısının artışı 0,399 birim işe tutkunluk artışına neden olmaktadır. Açıklanan varyansa baktığımızda işe tutkunluğun % 15,6’sını örgütsel adalet algısı tarafından açıklanmaktadır ($\Delta R^2 = .156$; $p < .001$). Okullarda öğretmenlerin adalet algılarının işlerini kendilerini vermelerini kolaylaştırdığı söylenebilir.



Şekil 4.3. Öğretmenlerdeki örgütsel adalet algısının işe tutkunluk üzerine etkisi.

Araştırmanın 4. alt problemin olan “Öğretmenlerdeki kurum içindeki adalet algısının işe tutkunluğa etkisi var mıdır?” sorusunun cevabı olan örgütteki adalet

algısının öğretmenlerin işe tutulmasını anlamlı bir şekilde yordadığı şekil 4.3’de gösterilmiştir ($\beta = .399$, $p < .001$). Öğretmenlerin okul içindeki her türlü hal ve hareketlerde algısının oluşması onların işlerine tutulması anlamına gelir. Üçüncü aşamada anlamlı olduğuna göre son aşamada aracılık etkisi incelenebilir.

4.9. Okul Müdürlerindeki Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının ve Öğretmenlerdeki İşe Tutkunluğu Yordamasında Örgütsel Adaletin Aracılık Etkisine İlişkin Hiyerarşik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Bu bölümde hizmetkâr liderlik davranışları genelin işe tutkunluğu yordamasında örgütsel adaletin aracılık etkisine ilişkin hiyerarşik analizi sonuçları yer almaktadır. Hizmetkâr liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgüt içindeki adalet algısının aracılık etkisiyle işe tutkunluğu ne derece yordadığı Tablo 4.14’de gösterilmiştir.

Tablo 4.14. Okul müdürlerindeki hizmetkâr liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının işe tutkunluğunu yordamasına ilişkin çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları

	Model	B	Std. Hata	β	t	p
1. Adım	Sabit	3,53	0,256		13,814	0
	Yaş	0,012	0,01	0,152	1,209	0,227
	Kıdem	-0,01	0,011	-0,11	-0,885	0,377
	Cinsiyet (dummy)	0,02	0,05	0,019	0,402	0,688
2. Adım	Sabit	2,13	0,266		7,995	0
	Yaş	0,008	0,009	0,095	0,831	0,406
	Toplam Hizmet	0,001	0,01	0,013	0,116	0,908
	Cinsiyet (dummy)	0,089	0,046	0,082	1,93	0,054
	Hizmetkâr Liderlik	0,396	0,037	0,421	10,809	0,000***
3. Adım	Sabit	2,014	0,266		7,578	0
	Yaş	0,008	0,009	0,094	0,83	0,407
	Kıdem	0,001	0,01	0,014	0,124	0,902
	Cinsiyet (dummy)	0,092	0,046	0,084	2,006	0,045
	Hizmetkâr Liderlik	0,257	0,054	0,273	4,781	0,000***
	Örgütsel Adalet	0,162	0,046	0,199	3,515	0,000***

Bağımlı Değişken: İşe Tutkunluk

$\Delta R^2 = .188$ (* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, *** $p < 0,001$)

Yapılan bu analizler sonucunda; Tablo 4.14’de görüleceği üzere 1. adımda cinsiyet, toplam hizmet ve yaş kontrol altına alındıktan sonra 2. adımda müdürlerin hizmetkâr liderlik davranışlarının işe tutkunluğu anlamlı bir şekilde yordamaktadır ($\beta = .421$; $p < .001$). 3. adımda ara değişken olan örgütsel adalet modele eklenince müdürlerin hizmetkâr liderlik davranışlarının öğretmenlerin işe tutulmalarını yordaması $\beta = .421$ ’den $\beta = .273$ ’e düşmektedir. Buna göre örgütsel adalet modele eklendikten sonra hizmetkâr liderlik davranışlarının etkisinin azalması gerekirken anlamlılığın devam etmesi gerekmektedir. Bu çalışmada örgütsel adalet modele eklenince müdürlerin hizmetkâr liderlik davranışları öğretmenlerin işe tutkunluğa etkisi azalırken anlamlılığın devam etmesi bu ilişkide örgütsel adaletin kısmi aracı değişken olduğunu göstermektedir. Açıklanan varyansa baktığımızda işe tutkunluğun % 18,8’ini ara değişkenin etkisiyle birlikte müdürlerdeki hizmetkâr liderlik davranışı tarafından açıklanmaktadır ($\Delta R^2 = .188$; $p < .001$). Tablo 4.13’de görüleceği üzere örgütsel adalet ile işe tutkunluğun birbirleri arasındaki yordama değeri $\beta = .399$ ’tür. Anacak aracılık etkisi incelenirken yordama değeri $\beta = .199$ ’a düşmektedir. Tablo 4.14’de gösterilmiştir.

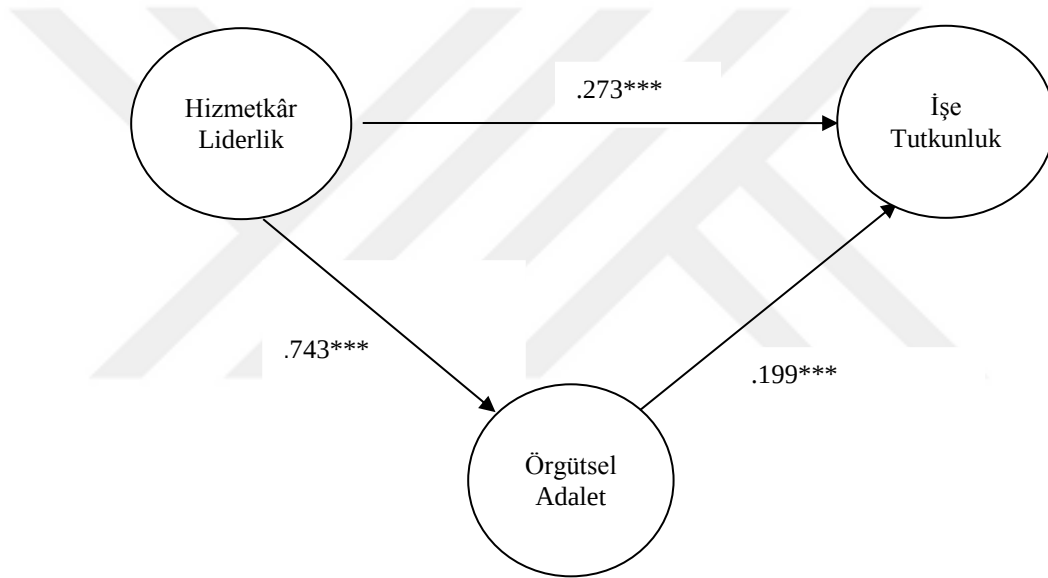
Bulunan aracılık etkisinin anlamlılığına ilişkin sobel testini uygulamak için Tablo 4.14’deki bazı veriler, Jose (2003)’ün MedGraph-I programına girilmiş ve aşağıdaki Tablo 4.15 elde edilmiştir.

Tablo 4.15. Hizmetkâr liderlik Davranışlarının, işe tutkunluğu yordamasında örgütsel adaletin aracılık etkisinin anlamlılığına ilişkin sobel testi analizi sonuçları

Aracılık Tipi	Kısmi
Sobel Z değeri	3,49
Anlamlılık	0,000
Direk etki	0,273
Dolaylı etki	0,148
Toplam etki	0,421

Tablo 4.15’ de görüleceği üzere aracılık etkisinin anlamlılığı için Med Graph-I programına Tablo 4.14’ deki bazı verilerin girilmesi ile yapılan Sobel testinde, örgütsel adaletin aracılık etkisinin $p < .000$ düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir.

Aracılık etkilerini tespit etmek için yapılan analizlerin sonuçlarına genel olarak bakıldığında; hizmetkâr liderlik davranışlarının işe tutkunluğa toplam etkisinde $\beta=.421$ olmaktadır, örgütsel adalet kontrol edildiğinde hizmetkâr liderlik davranışlarının işe tutkunluk üzerine direk etkisinde $\beta=.273$ olmaktadır. Aradaki fark $\beta=.148$ dolaylı etki olarak örgütsel adaletin aracılık etkisinden kaynaklanmaktadır. Bu aracılık etkileri ve genel model şekil 4.4'de görülmektedir. Şekilde değişkenlerin birbirini yordaması tek yönlü okla gösterilmiştir. Regresyon tablosundaki standardize edilmiş beta katsayıları okların üzerinde belirtilmiştir.



Şekil 4.4. Okul müdürlerindeki hizmetkâr liderlik davranışlarının öğretmenlerin işe tutkunluğu üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin aracılık etkisi.

Araştırmanın 5. alt problemin olan “Okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarının işe tutkunluğu yordamasında örgütsel adaletin aracılık rolü var mıdır?” sorusunun cevabı olan müdürlerdeki hizmetkâr liderlik davranışlarının öğretmenlerin işe tutulmasını anlamlı bir şekilde yordamasında örgütsel adaletin kısmi aracılık etkisinin var olduğu şekil 4.4’de gösterilmiştir ($\beta= .199$, $p<.001$). Okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları sergilerken kurum içindeki adaleti de sağladığı zaman öğretmenler daha fazla işlerine tutulmaktadır.

5. SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu bölümde araştırma sonucunda yapılan regresyon analizleri ve örgütsel adaletin aracılık ilişkisi ayrıntılı olarak ele alınmıştır. Daha sonra araştırma konusunda önemli olan noktalar tartışma bölümünde benzer çalışmalarla karşılaştırmalar yapılmıştır.

Çalışmamızda hizmetkâr liderlik davranışları ile işe tutkunluk, hizmetkâr liderlik davranışları ile örgütsel adalet, örgütsel adalet ile işe tutkunluk ve örgütsel adaletin aracılık ilişkisini incelemek için yapılan analizlerin sonuçları sunulmaktadır. Yapılan regresyon analizlerinde, demografik değişkenler (cinsiyet, kıdem ve yaş) kontrol değişkenleri olarak bütün modellere eklenmiştir. Öncelikle, bağımsız değişken hizmetkâr liderlik davranışlarının bağımlı değişken işe tutkunluk üzerinde doğrudan etkileri ölçülmüştür. Daha sonra bağımsız değişken hizmetkâr liderlik davranışlarının bağımlı değişken örgütsel adalet üzerinde doğrudan etkileri ölçülmüştür. Bu ilişkilerin sonunda örgütsel adaletin aracılık etkilerini belirlemeye yönelik analiz gerçekleştirilmiştir.

1. Araştırma sonucunda; okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarının genel ortalaması 3,57 “Katılıyorum” aralığındadır. Öğretmenler müdürlerini hizmetkâr lider olarak görmektedir. Öğretmenlerin kurum içindeki adalet algılarının genel ortalaması 3,80 “Katılıyorum” aralığındadır. Öğretmenler örgüt içinde adaletin olduğu görüşündedirler. Öğretmenlerin işe tutkunluklarının genel ortalaması 3,86 “Katılıyorum” aralığındadır. Öğretmenler kendilerini işlerine tutkun olarak görmektedirler.

Çalışmamızla benzer olarak Kahveci (2012), ilköğretimde görev yapan okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışları ortalaması 3.79 “Katılıyorum” aralığında bulunmuştur. Öğretmenler müdürlerini hizmetkâr lider olarak görmektedir. Dal (2014), üniversitede bölü başkanlarının hizmetkâr liderlik davranışları ortalaması 3.63 “Katılıyorum” aralığında bulunmuştur. Öğretim görevlileri bölüm başkanlarını hizmetkâr lider olarak görmektedir. Batuk (2011) ise, özel ve kamu kurumlarında çalışanların çalışmaya tutkunluk ortalaması 4,13

“Katılıyorum” aralığında bulunmuştur. Özel ve kamuda çalışanlar kendilerini işlerine tutkun olarak görmektedir.

Çalışmamızla farklı sonuçlar elde eden Yazıcıoğlu ve Topaloğlu (2009), konaklama tesisinde çalışanların organizasyondaki adalet algıları 2,95 “Kısmen katılıyorum” aralığında bulunmuştur. Konaklama tesisinde çalışanlar çalıştıkları ortamı kısmen adil olarak görmektedir. Eğitim kurumlarında çalışanların adalet algısı konaklama tesisinde çalışanlara göre daha fazla önem arz etmektedir. Öğretmenlerin çalıştığı ortamda adaleti tesis etmek gerekir. Ama konaklama tesisinde kısmen yerine getirilmesi yetebilir. Ocak (2010), çok uluslu örgütlerde çalışanların kişisel kültür ile örgütün kültürü arasında dağıtım adalet algısı 3,16 “Kısmen katılıyorum” ve işlemsel adalet algısı ise 3,89 “Katılıyorum” aralığında bulunmuştur. Burada çalışanlar örgütlerinde sadece dağıtımsal ve işlemsel olarak adaletli görmektedirler. Ancak eğitim kurumlarında çalışanlar okul içerisinde dağıtımsal ve işlemsel adaletin yanında etkileşimsel adalete de çok önem vermektedirler.

2. Okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarının öğretmenlerin işe tutkunluğunu pozitif ve anlamlı olarak yordadığı görülmektedir ($\beta = .421$, $p < .001$). Buna göre okullardaki müdürlerin hizmetkâr liderlik davranışları sergilemeleri öğretmenlerin işe tutkunluğunu artırmaktadır. Morali bozuk olan bir öğretmenin okul müdürü tevazu davranışı göstererek onun derdiyle yakından ilgilenip onu güçlendirerek işine karşı tekrar istekli hale getirmelidir.

Araştırmamızla benzer sonuçlar ortaya koyan Öner (2008), hizmetkâr liderlik özellikleri gösteren yöneticilerin, çalışanların işe tutkunluk (work engagement) üzerine olan etkisini incelediği çalışmada; algılanan hizmetkar yöneticilik özellikleri ile işe tutkunluk arasında pozitif bir korelasyon olduğunu bulmuştur.

3. Okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarının öğretmenlerdeki örgütsel adalet algısını pozitif ve anlamlı olarak yordadığı görülmektedir ($\beta = .743$, $p < .001$). Buna göre okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları sergilemeleri öğretmenlerin örgüt içindeki adalet algılarını olumlu etkilemektedir. Okul müdürlerinin okul işlerini hizmet etme anlayışıyla yürüttüğü zaman o okulda görev yapan öğretmenlerde kurum içindeki adaletin doğru bir şekilde dağıtıldığı algısı

oluşmaktadır. Bundan dolayı okulda hizmetkâr lider davranışları sergileyen bir müdürün kendi sendikasına üye olan öğretmenlere tevazuyla yaklaşırken diğerlerine amir havasıyla yaklaşması öğretmenlerin kurum içindeki adalet algılarını bozar. Okul müdürünün hiçbir sendika ayrımı yapmadan herkese aynı tevazu davranışları sergilemesi önemlidir. Böyle bir kurumda görev yapan öğretmenlerin adalet algıları olumlu bir atmosfere bürünür.

Çalışmamızla paralel sonuçlar bulan Akyüz (2012), özel liselerde görev yapan öğretmenlerin müdürlerinde gördükleri hizmetkâr liderlik davranışlarının örgütsel vatandaşlık davranışları ve performansları üzerindeki örgütsel adalet algısı aracılık etkisini incelediği çalışmasında; hizmetkâr liderlik davranışları ile örgütsel adalet arasında pozitif bir korelasyon olduğu bulunmuştur.

Öner (2008), hizmetkâr liderlik özellikleri gösteren yöneticilerin, 26 farklı sektörde çalışanların örgütsel adalet algıları üzerine olan etkisini incelediği çalışmasında; hizmetkar yöneticilik özellikleri ile örgütsel adalet arasında pozitif bir korelasyon olduğu bulmuştur. Demek ki eğitim sektörü başta olmak üzere her sektörde hizmetkâr liderlik davranışı sergileyen idareciler bulundukları kurumda çalışanlar tarafından adil algılanmaktadır.

Farklı sonuçlar ortaya koyan Mark Gregory Ehrhardt (2004), hizmetkâr liderliği ve adalet iklimini örgütsel vatandaşlık davranışının öncellerini araştırdığı çalışmasında; hizmetkâr liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkide işlemsel adaletin ara değişken olduğunu ortaya çıkarmıştır.

Mayer, Bardes ve Piccolo (2008), örgütsel adalet mekanizması aracılığıyla hizmetkâr liderliği takip eden ihtiyaç ve iş memnuniyetini araştırdığı çalışmasında; adaletin çoklu ihtiyaçlar modeli, özerklik teorisi, iş memnuniyeti ihtiyaçlar teorisi ve hizmetkâr liderlik literatürü kullanılarak hizmetkâr liderliğin iş ve ihtiyaç memnuniyetini etkilemesinde örgütsel adaletin aracılık etkisini desteklemiştir.

Dirk Van Dierendonck (2011), hizmetkâr liderliğin tarihsel geçmişiyle ilgili çalışmasında; yüksek kalitedeki ikili ilişki, güven ve adalet; performansı, pozitif iş tutumlarının en önemli ara süreçler olduğu ortaya çıkmıştır. Çalışmamızda örgütsel

adalet hizmetkâr liderliği doğrudan etkilerken bu çalışmalarda ara değişken olarak etkilemektedir.

4. Öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının işlerine tutkunluğunu pozitif ve anlamlı olarak yordadığı görülmektedir ($\beta = .399$, $p < .001$). Buna göre öğretmenlerin örgüt içindeki adalet algıları işlerine tutulmalarını sağlamaktadır. Bu yüzden kurum içindeki adaletin doğru algılanması durumunda öğretmenler işlerine daha fazla tutulmaktadır. Bir öğretmenin öğrencileri için çektiği fotokopiyi zümre arkadaşları arasında ayırım yapmadan hepsiyle paylaşması öğretmenlerin adalet algısının gelişmesine ve işlerine daha fazla tutulmalarına neden olur.

Çok farklı kurumlarda çalışanlar üzerinde örgütsel adaletin işe tutkunluğu etkilemesini inceleyen ve çalışmamıza uygun sonuçlar ortaya koyan Saks (2006), çalışanların yüksek işlem adaleti algılarının işe tutkunluk düzeylerini arttırdığını ortaya çıkarmıştır. Öner (2008), 26 farklı sektörde çalışanların örgütsel adalet algılarının işe tutkunluğu üzerine olan etkisini incelediği çalışmada; örgütsel adalet ile işe tutkunluk arasında pozitif bir korelasyon olduğu bulmuştur. Demek ki hangi kurumda çalışırsa çalışsın insanlar kendilerine adil davranılmasını istiyor. Adaletin olduğu kurumda işlerine daha çok tutulmaktadır. Bizim çalışmamızda da öğretmenler adil ortam olduğunda işe tutulmaktadır.

5. Hizmetkâr liderlik davranışları ile örgütsel adalet bağımsız değişkenler olarak, işe tutkunluğu üzerindeki açıklayıcılık düşmesine rağmen anlamlı bir katkısı vardır ($\beta = .273$, $p < .001$). Anlamlılık devam etmesine rağmen açıklayıcılık değeri düştüğü için hizmetkâr liderlik davranışlarının işe tutkunluk arasındaki ilişkide örgütsel adaletin kısmi ara değişken rolüne sahip olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Hizmetkâr liderlik davranışları sergileyen okul müdürlerinin kurumunda görev yapan öğretmenler işlerine tutulmaktadır. Öğretmenlerin işlerine tutulmasında kurum içindeki adalet algısı önem arz etmektedir. Okul müdürlerinin hal ve hareketleri adalet algısını bozmadığı zaman öğretmenler daha fazla işlerine tutulmaktadır.

Hizmetkâr liderlik davranışlarının işe tutkunluğa etkisinde örgütsel adaletin aracılık etkisini inceleyen ve araştırmamızla farklı sonuçlar ortaya koyan Öner (2008), hizmetkâr liderlik özellikleri gösteren yöneticilerin, çalışanların işe tutkunluk

(work engagement) üzerine olan etkisinde örgütsel adaletin aracılık etkisini incelediği çalışmasında; örgütsel adalet algısının, hizmetkâr yöneticilik ile işe tutkunluk arasında tam ara değişken (full mediation) rolü gördüğünü kanıtlamıştır. Eğitim alanında yapmış olduğumuz çalışmada, örgütsel adalet ara değişken olarak ortaya çıkmıştır. Çalışmamızda açıklayıcılık devam ederken anlamlılık düşmüştür. Öner'in (2008) farklı sektörlerde yapmış olduğu çalışmasında ise; örgütsel adalet tam ara değişken olarak kanıtlanmıştır. Bu çalışmada ise açıklayıcılık devam ederken anlamlılık ortadan kalkmıştır. Demek ki eğitim alanındaki yöneticilerin hizmetkâr liderlik davranışı sergilerken öğretmenlerdeki algısına dikkat etmesi gerekmektedir. Diğer sektörlerde çalışanların işe tutulmasında adalet yöneticilerin hizmetkar liderlik davranışı sergilemeleri önemli değildir. Sadece adil olmaları işe tutulmaları için yeterlidir.

Sonuç olarak hizmetkâr liderlik özelliklerini geliştirip, uygulayan müdürlerin nerede nasıl davranışların sergileneceğini bilecekleri ve bunun sonucu olarak birlikte çalıştıkları öğretmenlerin iş yerlerinde daha memnun ve mutlu olacakları söylenebilir. Çalıştığı kurumda mutlu ve huzurlu olan öğretmenler işlerine daha fazla tutulacaktır. Bu süreçte hizmetkâr liderlik davranışlarının hem işe tutkunluğu hem de öğretmenlerdeki adalet algısını yordadığı görülmüştür. Bunun yanı sıra öğretmenlerdeki adalet algısının olumlu olması sonucu öğretmenler işlerine tutulmalarını sağlamaktadır.

6. ÖNERİLER

Bu kısımda, araştırmanın neticeleri doğrultusunda öneriler sunulmuştur. Uygulayıcılar ve araştırmacılar olmak üzere iki başlığa ayrılmıştır.

6.1. Uygulayıcılar İçin Öneriler

Çalışmamızda ankete katılan öğretmenler müdürlerini hizmetkâr lider olarak görmektedir. Çalıştıkları kurumda adalet doğru dağıtılmaktadır. Aynı zamanda işlerine tutkundurlar. Üniversitelerde hizmetkar liderlik üzerine yeni çalışmalar yapılabilir. Bunun yanı sıra milli eğitim müdürlükleri hizmetkâr liderlik davranışı sergileyen müdürleri desteklemesi, adaletin karşılanması adına adımlar atılması ve işlerini iyi yapan öğretmenlerin takdir edilmesi önerilmektedir.

Araştırma sonucunda; okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarının öğretmenlerin işe tutkunluğunu pozitif ve anlamlı bir şekilde yordadığı sonucuna ulaşılmıştır. Buradan hareketle İl milli eğitim müdürlükleri okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarını geliştirici çalışmalara öncelik vererek farkındalık oluşturmalıdır. Bu çalışmalarda özellikle hizmetkâr liderlik yapan müdürler ile hizmetkâr olmayan müdürlerin okulları arasındaki farkları ortaya koyan toplantılar yaparak kurum için hizmetkâr liderliğin ne kadar olduğunu ortaya koymalıdır. Milli Eğitim Bakanlığı okul müdürlerini hizmetkâr liderlik davranışlarına yönlendirecek uygun çalışma ortamlarını düzenleyen resmi adımlar atması önerilir.

Araştırmamızda okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarının öğretmenlerin adalet algılarını pozitif ve anlamlı bir şekilde yordadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu doğrultuda okul müdürleri öğretmenlerin kurum içinde adalet duygusunun gelişmesi adına, ayırım yapmadan herkesi kuşatıcı, beraberce daha fazla vakit ayırabilecekleri aktiviteler düzenleyebilirler. Bu etkinlikler yemekli toplantılar, piknikler olabilir. Bu durum öğretmende aidiyet duygusunun gelişip işlerine daha tutkun olmalarını sağlayabilir. Böylece daha sıkı iletişim, birbirini daha iyi tanıma imkânı sunacağından önerilir.

Bu araştırmada öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının işlerine tutkunluğunu pozitif ve anlamlı bir şekilde yordadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bundan dolayı örgüt içinde adalet algısının zedelenmemesi gerekmektedir. Çünkü adaletin sağlanmadığına inanan bir öğretmen işine tutulamaz. Okul müdürlerinin öğretmenlere verilen ödöl, ek ders ücreti alınacak derslerin dağılımı, kuralları herkese eşit uygulaması, alınacak kararlara herkesin katılımının sağlanması, ders dışı görevler ve ceza dağıtımı gibi uygulamalarda hak esasına dayalı olarak adil davranmaları önerilir.

Çalışma sonucunda; hizmetkâr liderlik davranışlarının işe tutkunluğu yordamasında örgütsel adalet ara değışken olarak ortaya çıkmıştır. Okullarda görev yapan müdürlerin hizmetkâr liderlik davranışlarını araştırıp buna göre kendisini yenilemesi gerekir. Çünkü bu davranışlar öğretmenlerin işlerine tutulmasına neden olmaktadır. Hizmetkâr liderlik davranışlarının yanında kurum içerisinde adaletin sağlanması gerekmektedir. Bu yüzden öğretmenlerin işe tutulmalarında hizmetkâr liderlik davranışları sergilemenin yanında örgüt içinde adaletin de sağlanması önerilir.

6.2. Araştırmacılar İçin Öneriler

Araştırmamızda okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarının işe tutkunluğu yordamasında örgütsel adaletin aracılık etkisi incelenmiştir. Bu konu araştırmalara çok nadir olarak konu olmuştur. Dolayısıyla bu konunun eğitim sektörü başta olmak üzere değışik sektörlerde araştırılması önem arz etmektedir. Farklı sektörlerde ne tür farklılıklar ortaya çıkacağını görme adına araştırmalar yapılması önerilir.

Bu araştırma Milli Eğitim Bakanlığı'na bağı devlet ilk ve ortaokullarında gerçekleştirilmiştir. Eğitim her kademesinin önemi açısından konunun ne gibi farklılıklar barındırdığını öğrenmek açısından ortaöğretim ve üniversite kademelerinde araştırmalar yapılabilir. Bu araştırma devlet okullarında yapıldığı için eğitime katkı sunma amaçlı farklı bir pencereden bakabilmek adına özel okullarda da araştırmalar yapılması önerilir.

Yapılan bu çalışmada okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarının işe tutkunluğu yordamasında örgütsel adaletin aracılık etkisi incelenmiştir. Araştırmacılar, işe tutkunluğu etkileyecek örgütsel güven, kaliteli iş ortamı gibi değişkenlerin aracılık etkilerinin olabileceğini inceleyebilirler.

Çalışmamızda okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarının işe tutkunluğu yordamasında örgütsel adaletin aracılık etkisi incelenmiştir. Araştırmacılar, hizmetkâr liderlik yerine işe tutkunluğu etkileyebilecek geleneksel liderlik, etik liderlik ve ruhsal liderlik etkilerinin olabileceğini inceleyebilirler.

Bu araştırma Gaziantep ilinin Şehitkâmil ilçesinde yapılmıştır. Gaziantep ilinin diğer ilçelerinde de bu araştırma yapılabilir. Ya da Gaziantep dışında bir ilde yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Açıkalın, A. (1998). *Toplumsal, kuramsal ve teknik yönleriyle okul yöneticiliği*. Ankara:Pegem Yayıncılık.
- Addis, F.S. (2005). *The servant leader*. Rough Notes, pp.70-71.
- Akgün, N. (2001). *İlköğretim okulu müdürlerinin öğretimsel liderliği* (Doktora Tezi). (<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>) Tez No: 103668. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Akiş, Y. (2004). *Türkiye'nin gerçek liderlik haritası*. 1.Baskı. İstanbul:Alfa Yayıncılık.
- Akyüz, B. (2012). *Hizmetkâr liderlik davranışlarının örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık davranışları ve performans üzerine etkisi eğitim sektörü üzerine bir araştırma* (Doktora Tezi). (<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>) Tez No: 311736. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze.
- Altıntaş, F.C. (2007). Örgüt Yapısının Örgütsel Politika Ve İşlem Adaleti Üzerine Etkisinin Yapısal Denklem Modellemesi Yardımıyla Analizi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 151-168.
- Arın, A. (2006). *Lise yöneticilerinin öğretim liderliği davranışları ile kullandıkları karar verme stratejileri ve problem çözme becerileri arasındaki ilişki düzeyi* (Yüksek Lisans Tezi). (<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>) Tez No: 188858. Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Bağcı, Z. (2013). Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir İnceleme. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 9(19), 163-184.
- Bakan, İ. ve Doğan, İ. F. (2012). Hizmetkar Liderlik. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2, 1-12.
- Bakker, A. B. ve Bal, P. M. (2010). Weekly Work Engagement And Performance: A Study Among Starting Teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 189-206.

- Balay, R., Kaya, A. ve Geçdoğan-Yılmaz, R. (2014). Eğitim yöneticilerinin hizmetkâr liderlik yeterlikleri ile farklılıkları yönetme becerisi arasındaki ilişki. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi-Juornal of Educational Sciences Research*, 4(1), 229-249.
- Balcı, A. (2001). *Sosyal bilimlerde araştırma, yöntem, teknik ve ilkeler*. Ankara:PegemA Yayınları.
- Barbuto, J. E., & Wheeler, D. W. (2002). *Becoming a servant leader: Do you have what it takes?*. Cooperative Extension, Institute of Agriculture and Natural Resources, University of Nebraska-Lincoln.
- Baron, R. M. ve Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction insocial psychological research: Conceptual, strategic and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Başaran, İ.E. (2000). *Eğitim yönetimi ve nitelikli okul*. Ankara:Umut Yayınları.
- Batuk, B. (2011). *Yapısal güçlendirme, çalışmaya tutkunluk, bireysel performans arasındaki ilişkiler ve tercih edilen güçlendirme derecesinin şartlı değişken etkisi* (Yüksek Lisans Tezi). (<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>) Tez No: 290768. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bennis, W. (1999). *Why Leaders can not lead: The Unconscious Conspiracy Continues*, San Francisco, Jossey-Bass, pp.15.
- Bennis, W.G. ve Thomas, R.J. (2002). *Geeks and Geezers: How Era, Values and Defining Moments Shape Leaders?* Harvard Business School Pres. Boston. M.A.
- Beugre, D. ve Baron, R.A. (2001). Perceptions of Systemic Justice: The Effects of Distributive, Procedural and Interactional Justice. *Journal of Applied Social Psychology*, 32(2), 326.
- Beugre, C.D. (2002). Understanding Organizational Justice And Its Impact On Managing Employees: An African Perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 13(7), 1091-1104.

- Bies, R.J. ve Moag, J.F. (1986). Interactional Justice: Communication Criteria of Fairness. In R.J. Lewicki, B.H. Sheppard & M.H. Bazerman (Eds.). *Research on Negotiations in Organizations*, 1, 43-55. Greenwich, CT: JAI Pres.
- Bies, R. ve Shapiro, D. (1988). Voice and Justification: Their Influence on Procedural Fairness Judgments. *Academy of Management Journal*, 31(3), 676.
- Bocarnea, M. C. ve Dimitrova, M. (2010). Testing servant leadership theory with Bulgarian students. *International Journal of Leadership Studies*, 5(3).
- Bursalıoğlu Z. (1994). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. 9. Baskı. Ankara:Pegem Yayıncılık.
- Bursalıoğlu Z. (2002). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. 12. Baskı. Ankara:Pegem Yayıncılık.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2008). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. 2.Baskı. Ankara:Pegem Yayınları.
- Büyüköztürk, Ş. (2012). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*. Ankara:PegemA Yayıncılık.
- Cerit, Y. (2005). İlköğretim Müdürlerinin Hizmet Yönelimli Liderlik Rollerini Gerçekleştirme Düzeyleri. *Ege Eğitim Dergisi*, 6(2), 1-19.
- Cerit, Y. (2007). İlköğretim Müdürlerinin Hizmet Yönelimli Liderlik Rollerini Gerçekleştirme Düzeyleri. *H.Ü. Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33, 88-98.
- Cerit, Y. (2010). The Effects Of Servant Leadership On Teachers Organizational Commitment In Primary Schools In Turkey. *International Journal of Leadership in Education*, 13(3), 301-317.
- Ceylan, A. (2011). *Yönetimde insan ve davranış*. İstanbul:Kaan Matbaacılık.
- Chung, J. Y., Jung, C. S., Kyle, G. T. ve Petrick, J. F. (2010). Servant Leadership And Procedural Justice In The U.S. National Park Service: The antecedents Of Job Satisfaction. *Journal of Park and Recreation Administration*, 28(3), 1-15.

- Coetzee, M. ve Vermeulen, L. (2003). When Will Employees Perceive Affirmative Action As Fair?, *Southern African Business Review*, 7(1), 17-24.
- Cohen-Charash, Y. ve Spector, P.E. (2001). The Role of Justice in Organizations: A Metaanalysis. *Org Behav Human Decis Process*, 86(2), 278-321.
- Cohen, R.L. (1987). Distributive Justice: Theory and Research, *Social Justice Research*, 1, 19-40.
- Colquitt, J.A. (2001). On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure. *Journal of Applied Psycholgy*, 86(3), 400.
- Çakır, Ö. (2006). *Ücret adaletinin iş davranışları üzerindeki etkileri*. Kamu İşletmeleri İşverenler Sendikası. Ankara:Başbakanlık Basımevi.
- Çakmak, K.Ö. (2005). *Performans Değerlendirme Sistemlerinde Örgütsel Adalet Algısı ve Bir Örnek Olay Çalışması*, (Yüksek Lisans Tezi). (<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>) Tez No: 214613. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çelik, V. (2003). *Eğitimsel liderlik*. Ankara:Pegem Yayıncılık.
- Daft, R.L. (2007). *Management*, California, South-Western College Pub.
- Dailey, R.C. ve Kirk, D.J. (1992). Distributive and Procedural Justice as Antecedents of Job Dissatisfaction and Intent to Turnover: *Human Relations*, 45, 305-317.
- Dal, L. (2014). *Hizmetkar liderlik ile lider-üye etkileşimi arasındaki ilişki: Bir devlet üniversitesinde araştırma*, (Yüksek Lisans Tezi). (<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>) Tez No: 364752. Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Davis, K. (1972). *Human Behavior at Work*, McGraw Hill. 4.Baskı, New York.
- Demirel, Y. (2009). Örgütsel adaletin yönetici-çalışan ilişkileri üzerine etkisi: Farklı sektör çalışanlarına yönelik bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 11(17), 137-154.

- Ding, D., Lu, H., Song, Y. ve Lu, Q. (2012). Relationship of servant leadership and employee loyalty: The mediating role of employee satisfaction. *iBusiness*, 208-215.
- Doğan, S. (2007). *Vizyona dayalı liderlik*. 2.Baskı. İstanbul:Kare Yayınları.
- Drury, S. (2004). Employee Perceptions of Servant Leadership: Comparisons by Level and with Job Satisfaction and Organizational Commitment, *Dissertation Abstracts International*, 65(9), 314-324.
- Duyan, E. C. (2012). *Hizmetkâr liderlik çalışan iyilik hali ve çalışma yaşamının kalitesi ile ilişkileri üzerine bir araştırma* (Doktora Tezi). (<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>) Tez No: 328674. Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Duyan, E. C. ve Van Dierendonck, D. (2014). Hizmetkar liderliği anlamak: Teoriden ampirik araştırmaya doğru. *Sosyoloji Konferansları*, 1-32.
- Ehrhardt, M. G. (2004). Leadership and procedural justice climate as antecedents of unit-level organizational citizenship behavior, *Personnel Psychology*, 57, pp. 61-94.
- Elovainio, M., Kivimäki, M. ve Vahtera, J. (2002). Organizational justice: Evidence of a New Psychosocial Predictor of Health. *American Journal of Public Health*, 92(1).
- Erdoğan, İ. (1991). *İşletmelerde davranış*. İstanbul:İ.Ü.İ.F Yayınları.
- Erdoğan, İ. (2004). *SPSS uygulamalı bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara:Detay Yayınları.
- Eren, E. (1993). *Yönetim psikolojisi*. 4.Baskı. İstanbul:Beta Yayıncılık.
- Eren, E. (2001). *Yönetim ve organizasyon: Çağdaş ve küresel yaklaşımlar*. İstanbul:Beta Yayınları.
- Eren, E. (2008). *Yönetim ve organizasyon*. 8.Baskı. İstanbul:Beta Yayıncılık.
- Ergezen, S.S. (2008). Kısa süre bilişsel öğrenme stratejileri uygulanan öğretmen adaylarında gelişme. *VIII. Ulusal Fen Bilimleri ve Matematik Eğitimi*

Kongresi'nde Sunulan Bildiri, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Bolu.

Farling, M.L., Stone, A.G. ve Winston, B.E. (1999). Servant Leadership: Setting The Stage For Emprical Research. *The Journal Of Leadership Studis*, 6, 49-72.

Fındıkçı, İ. (2009). *Bir gönül yolculuğu: Hizmetkâr liderlik*. İstanbul:Alfa Yayınları.

Fındıkçı, İ. (2013). *Hizmetkâr liderlik: Bir gönül yolculuğu*. Özel Baskı. İstanbul:Alfa Yayınları.

Folger, R. ve Greenberg, J. (1985). Procedural Justice: An İnterpretive Analysis of Personel Systems, K. Rowland ve Ferris (Eds.), *Research in Personnal and Human Resources Mnagement* içerisinde 3, 141-183, Greebwich, CT: Jai Pres.

Folger, R. ve Cropanzano, R. (1998). Organizational Justice and Human Resources Management. London: Sage Publications.

Frazier, P.A, Tix, A.P. ve Barron, K.E. (2004). Testing Moderator And Mediator Effect In Counseling Psychology Research. *Journal of Counseling Psychology*, 51(1), 115-134.

Genç, N. (2007). *Meslek yüksekokulları için yönetim ve organizasyon*. Ankara:Seçkin Yayınları.

Gibson, L.J., Donnely, J.H., İvancevich, J.H. ve Konosapke, R. (2003). Organization, McGraw-Hill Irwin Companies.

Güvenç, S. (2012). *İşe yönelik destek ve çalışmaya tutkunluk arasındaki ilişki* (Yüksek Lisans Tezi). (<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>) Tez No: 327913. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Graham, J.W. (1991). Servant Leadership in Organizations: Inspirational and Moral, *Leadership Quarterly*, 2(2), 105-119.

Greco, P., Laschinger, H.K.S. ve Wong, C. (2006). Leader Empowering Behaviors, Staff Nurse Empowerment and Work Engagement/Burnout. *Nursing Leadership*, 19(4), 41-56.

- Greenberg, J. (1987). A Taxonomy of Organizational Justice Theories. *Academy of Management Review*, 12, 9-22.
- Greenberg, J. (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow. *Journal of Management*, 16(2).
- Greenberg, J. (1990a). Looking Fair Versus Being Fair: Managing Impressions of Organizational Justice, *Research in Organizational Behaviour*, 12(1), 11-157.
- Greenberg, J. (1993). Stealing in the name of justice: Informational and interpersonal moderators of theft reactions to underpayment inequity, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 54, 81-103.
- Greenberg, J. ve Colquitt, J.A. (2005). *Handbook of Organizational Justice*. New Jersey, Lawrence Erlbaum.
- Greenleaf, R.K. (1970). *The Servant as Leader*, Paulist Press. New York, NY.
- Greenleaf, R.K. (1977). *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. New York, Paulist Press.
- Gürbüz, S. (2008). İş Tatmini Ve Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi. *Amme İdaresi Dergisi*, 41(4), 49-77.
- Hackman, J.R. ve Oldham, G.R. (1980). *Work Redesign*, Reading, MA: Addison-Wesley.
- Hair J.F., Anderson R.E., Tatham R.L. ve Black C.W. (1998). *Multivariate Data Analysis*. Prentice Hall, New Jersey.
- Hallberg, U.E. ve Schaufeli, W.B. (2006). Same Same But Different? Can Work Engagement be Discriminated From Job Involvement and Organizational Commitment?, *European Psychologist*, 11, 119-127.
- Han, Y., Kakabadse, N. K. ve Kakabadse, A. (2010). Servant leadership in the people's republic of china: A case study of the public sector. *Journal of Management Development*, 29(3), 265-281.

- Hardin, F. (2003). Impacting Texas Public Schools Through a Student Servant Leader Model: A Case Study, *Dissertation Abstracts International*, 64(3), 3033365.
- Irak, D. (2004). Örgütsel adalet: Ortaya çıkışı, kurumsal yaklaşımlar ve bugünkü durumu. *Türk Psikoloji Yazıları*, 7(13), 29.
- Irving, J. A. (2005). *Servant leadership and the effectiveness of teams* (Ph. D). Regent University, Virginia.
- Işık, O., Uğurluoğlu, Ö. ve Akbolat, M. (2012). Sağlık Kuruluşlarında Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 13(2), 254-265.
- İnce, M. ve Gül, H. (2005). *Yönetimde yeni bir paradigma: Örgütsel bağlılık*. Konya:Çizgi Kitapevi Yayınları.
- İslamoğlu, G. (2010). *Kurumlarda iyilik de var*. Ankara:Nobel Yayınları.
- Jose, P.E. (2003). MedGraph-I: A programme to graphically depict mediation among three variables: The internet version version 2.0. Victoria Univesity of Wellington, Wellington, New Zealand. Retrieved [13.09.2010] from <http://www.victoria.ac.nz/staff/paul-jose-files/medgraph/medgraph.php>.
- Joseph E. ve Winston B.E. (2005). A Correlation of Servant Leadership, Leader Trust and Organizational Trust. *Ladership and Organizational Development Journal*, 26(1), 6-22.
- Judge, T. A. ve Colquitt, J. A. (2004). Organizational Justice And Stress: The Mediating Role Of Work-Family Conflict. University of Florida. *Journal of Applied Psychology*, 89(3), 395-404.
- Kahn, W.A. (1990). Psychological Conditions Of Personal Engagement And Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Kahveci, H. (2012). *İlköğretim okullarında hizmetkâr örgüt liderliğinin incelenmesi* (Yüksek Lisans Tezi). (<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>) Tez No: 304226. Osman Gazi Üniversitesi, Eskişehir.

- Kalaycı, Ş. (2010). *SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri*. Ankara:Asil Yayıncılık.
- Karaeminoğulları, A. (2006). *Öğretim Elemanlarının Örgütsel Adalet Algıları ile Sergiledikleri Üretkenliğe Aykırı Davranışlar Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma* (Yüksek Lisans Tezi). (<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>) Tez No: 215574. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Karasar, N. (2005). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara:Nobel Yayınları.
- Ker Dinçer, M. ve Bitirim, S. (2007). Kurum Kültürü Çalışmalarında Hizmetkar Liderlik Anlayışı İle Değer Yaratmak. *Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, 28, 61-72.
- Koparal, C. (2008). *Yönetim organizasyon*. Eskişehir:Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Koshal, J. (2005). Servant Leadership Theory: Application of the Construct of Service in the Context of Kenyan Leaders and Managers. *Dissertation Abstracts International*, 66(8).
- Kotter, J.P. (2002). “What Leaders Really Do”, VECHIO, Robert P.(Ed.) içinde, Leadership: Understanding the Dynamics of power and influence in organizations, (s.25-26), İndiana, Üniversity of Notre Dame.
- Koyuncu, M., Burke, R.J. ve Fiksenbaum, L. (2006). Work engagement among women managers and professionals in a Turkish bank. *Equal Oppotunities International*. 25(4), 299-310.
- Kutanış, R.Ö ve Çetinel, E. (2009). Adaletsizlik Algısı Sinizmi Tetikler mi?, Bir Örnek Olay, 17. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Osmangazi Üniversitesi, s. 691-697, Eskişehir.
- Kuzucu, E. (2013). *Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisinde Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Rolü Özel Hastanede Çalışan Hemşireler Üzerinde Araştırma* (Yüksek Lisans Tezi). (<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>) Tez No: 336275. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Laub, J. A. (1999). *Assessing the servant organization: Development of the organizational leadership assessment (OLA) instrument* (Ph.D). Florida Atlantic University: Florida.
- Leblebici, D.N. (2008). 21. Yüzyılın Liderlik Anlayışına Bakış. *C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi*, 32(1), 61-72.
- Letting, A. (2004). The Basis and Praxis of Servant Leadership in Christian Institutions of Higher Education, *Dissertation Abstracts International*, 65(2), 7.
- Leventhal, S.G. (1976). What Should Be Done With Equity Theory?, *New Approaches to the Study of Fairness in Social Relationship, Social Exchange Theory*, Detroit, 255.
- Lieter, M.P. ve Maslach, C. (2004). Areas of Worklife: A Structured Approach to organizational Predictors of job Burnout. In P.L. Perrewe & D.C.Ganster (Eds.), *Research in Occupational Stres and Well-Being*, 3, 91-134, Oxford: Elsevier.
- Maureen, A. ve Schminke, M. (2002). “Sabotage in the Workplace: The Role of Organizational in Justice”, *Organizational Behaviour and Human Decision Process*, 89(1), 965.
- Mayer, D.M., Bardes, M. ve Piccolo, R.F. (2008). Do Servant Leaders Help Satisfy Follower Needs? An Organizational Justice Perspective. *European Journal of Work and organizational psychology*, 17(2), 180-197.
- Mazarei, E., Hoshyar, M. ve Nourbakhsh, P. (2013). The relationships between servant leadership style and organizational commitment. *Archives of Applied Science Research*, 5(1), 312-317.
- Miears, L. (2004). Servant Leadership and job Satisfaction: A Correlation Study in Texas Education Agency Region Rublic Schools. *Dissertation Abstracts International*, 65(9).
- Minibaş Poussard, J. (2008). *İletişim ve kültür adalet duygusunu nasıl etkiler?. Yönetim, İletişim, Kültür* (Ed: J. Minibaş Poussard, T. Erkmen). İstanbul:Arıkan Yayınları.

- Morland, M.P. ve Bos, R.T. (2011). Business Ethics and Continental Philosophy.
- Moorman, R.H. (1991). Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?. *Journal of Applied Psychology*.
- Niehoff, B.P. ve Moorman, R.H. (1993). Justice As A Mediation Of The Relationship Between Methods Of Monitoring And Organizational Citizenship Behavior. *Academy of Management Journal*, 36(3), 527-557.
- Ocak, Ö. (2010). *Örgüt ve birey temelli kültürel uyumun örgütsel adalet algısı üzerindeki katkısı* (Yüksek Lisans Tezi). (<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>) Tez No: 273989. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Olesia, W. S., Namusonge, G. S. ve Iravo, M. E. (2013). Role Of Servant Leadership On Organizational Commitment: An Exploratory Survey Of State Corporations In Kenya. *International Journal of Humanities and Social Science*, 3(13), 85-91.
- Öner, Z.H. (2008). *Hizmetkâr yöneticilik ile işe kapılma değişkenleri arasındaki ilişkide, örgütsel adaletin ara değişken olarak etkisi; tutarlılık anlayışı ve işin karmaşıklık düzeyinin şartlı değişken olarak rolleri* (Doktora Tezi). (<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>) Tez No:221819. Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21, 78.
- Özmen, Ö., Arbak, Y. ve Özer, P.S. (2007). Adalet Verilen Değerin Adalet Algılamaları Üzerindeki Etkisinin Sorgulanmasına İlişkin Bir Araştırma. *Ege Akademik Bakış*, 7(1), 17-33.
- Özsalmanlı, A.Y. (2005). Türkiye’de kamu yönetiminde liderlik ve lider yöneticilik. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13, 137-146.

- Özsoy, A, Semiz, T. ve Filiz, B. (2013). İşkoliklik Ve Çalışmaya Tutkunluk Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Sağlık Sektöründe Bir Araştırma. *Sakarya Üniversitesi Sosyal ve Beceri Bilimler Dergisi*, 5(2).
- Öztekin, A. (2003). *Yönetim bilimi*. Türkçe Sözlük. Ankara:Türk Dil Kurumu Yayınları.
- Page, D. ve Wong, P.T. (2000). “A Conceptual Framework for Measuring Servant Leadership”, Adjibolosoo, S.(Ed.) içinde, *The Human Factor in Shaping The Course of History and Development*, Boston, University Pres of America.
- Parcher, K. S. (2011). *Servant leadership: A culturally sensitive theory*. Fort Wayne: Indiana Institute of Technology.
- Pillai, R., Schriesheim, C.E. ve Williams, E.S. (1999). Fairness Perceptions and Trust as Mediators For Transformational and Transactional Leadership: A two-sample Study, *Journal of Management*, 25, 897-933.
- Prawat, R.S. (1992). Teachers Beliefs About Teaching and Learning: A Constructivist perspective. *American Journal of Education*, 100(3).
- Polat, S. (2007). *Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları, örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki* (Doktora Tezi). (<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>) Tez No:220383. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Püsküllüoğlu, A. (1999). *Türkçe Sözlük*. İstanbul:Doğan Yayınları.
- Richard, B., Goleman, D. ve McKee, A. (2002). *Yeni liderler*. İstanbul:Varlık Yayınları.
- Rost, J.C. (1998). “Leadership and Management”, HICKMAN, G.R. (Ed.) içinde *Leading Organizations: Perspectives for a new Era* (s.97), California, SAGE.
- Russel, R. F. ve Stone, A. G. (2002). A Review Of Servant Leadership Attributes: Developing A Practical Model. *Leadership and Organization Development Journal.*, 23(3), 145-157.

- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-19.
- Sanı, F.O.Ü. et al. (2013). Öğretim Üyelerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışları Ve Ardılları Üzerine Bir Araştırma. *Ege Akademik Bakış*, 13(1), 63-82.
- Saunders, M.N. ve Thornhill, A. (2004). Trust and Mistrust in Organizations: An Exploration Using An Organizational Justice Framework. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13(4), 497.
- Schaufeli, W.B. ve Bakker, A.B. (2003). Utrecht Work Engagement Scale Preliminary Manuel, Version 1. www.schaufeli.com.
- Schaufeli, W.B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V. ve Bakker, A.B. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 1.
- Schaufeli, W.B. ve Salanova, M. (2008). Enhancing work engagement through the management of human resources. In K. Naswall, J. Hellgren and M. Sverke (Eds.). *The Individual in the Changing Working Life*. pp. 380-402. Cambridge: Cambridge University Press.
- Sendjaya, S. ve Sarros, J. C. (2002). Servant Leadership: It's Origin, Development, And Application In Organizations. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 9(2), 57-64.
- Sendjaya, S., Sarros, J. C. ve Santora, J. C. (2008). Defining And Measuring Servant Leadership Behaviour In Organizations. *Journal of Management Studies*, 45(2), 402-424.
- Shaw, J.C., Wild, E. ve Colquitt, J.A. (2003). To Justify Or EXCUSE?: A Meta-Analytic Review Of The Effects Of Explanations. *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 445.
- Shaugnessy, Jhon, j. ve Zechmeister, E.B. (1997). Research Methods in Psychology. McGraw-Hill Companies in United States.
- Sökmen, A. (2000). *Ankara'daki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ile İşgören Performansı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Araştırma* (Yüksek Lisans Tezi).

- (<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>) Tez No:92881. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Spears, L.C. (2004). Leader to Leader; Practicing Servant Leadership, 34: ABI/INFORM Complete, pp. 7-11.
- Spears, L. C. (2010). Character And Servant Leadership: Ten Characteristics Of Effective, Caring Leaders. *The Journal of Virtues and Leadership*, 1(1), 25-30.
- Stone, A.G., Russel, R.F. ve Patterson, K. (2004). Transformational Versus Servant Leadership: A Difference In Leader Focus. *The Leadership and Organization Development Journal*, pp. 349-361.
- Şahin, A. ve Temizel, H. (2007). Bilgi toplumunun örgütsel ve yönetsel yapılar üzerine etkileri bağlamında Türk kamu yönetiminde liderlik anlayışı: Bir anket çalışması. *S.Ü. Maliye Dergisi*, 153, 179-194.
- Şimşek, M.Ş., Akgemici, T. ve Çelik, A. (1998). *Davranış bilimlerine giriş ve örgütlerde davranış*. Ankara:Nobel Yayınları.
- Şimşek, Ö. F. (2007). *Yapısal eşitlik modellemesine giriş: Temel ilkeler ve LISREL uygulamaları*. Ankara:Ekinoks Yayıncılık.
- Tan, Ç. (2006). *İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet konusundaki algıları* (Yüksek Lisans Tezi). (<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>) Tez No:186206. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Taylor, R.G. (1989). The Role of Trust In Labor Management Relations. *Organization Development Journal*.
- Toprakkaya, A. (2009). Aristoteles'te Adalet Kavramı. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2(6), 628-633.
- Tremblay, M., Sire, B. ve Balkin, D. (1998). The Role of Organizational Justice in Pay and Employee Benefit Satisfaction, and Its Effects on Work Attitudes. Montreal.

- Trevino, L.K. (1992). The Social Effects Of Punishment İn Organizations, A Justice Perspective. *Academy of Management Journal*, 8, 365-378.
- Turgut, T. (2011). Çalışmaya Tutkunluk: İş Yüğü, Esnek Çalışma Saatleri, Yönetici Desteğı Ve İş-Aile Çatışması İle İlişkileri. *Ankara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25, 3-4.
- Turgut, T. (2013). Başarı hedef yönelimleri ve iş özelliklerinin çalışmaya tutkunluk üzerindeki katkıları. *Journal of the School of Business Administration, Istanbul University*, 42(1), 1-25.
- Türk Dil Kurumu (TDK), (2014). “Adalet” kavramının tanımı. <http://www.tdk.gov.tr>. (Erişim tarihi: 25 Mayıs 2014)
- Tyler, R. (2004). The Impact of Individual Differences on the Relationship Between Employee Perceptions of Organizational Justice and Organizational Outcome Variables. p.11 Aktaran: Eker, 2.
- Ürü Sanı, F. O., Çalışkan, S. C., Atan, Ö. ve Yozgat, U. (2013). Öğretim Üyelerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışları Ve Ardılları Üzerine Bir Araştırma. *Ege Akademik Bakış*, 13(1), 63-82.
- 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. *J. Bus Psychol*, pp. 249-267.
- Yazıcıoğlu, İ. ve Topaloğlu, I. G. (2009). Örgütsel Adalet Ve Bağlılık İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 3-16.
- Yıldırım, F. (2002). *Çalışma yaşamında örgüte bağlılık ve örgütsel adalet ilişkisi* (Doktora Tezi). (<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>) Tez No: 117660. Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Yıldırım, F. (2008). Çalışma Yaşamında Örgüte Bağlılık İle Örgütsel Adalet, Örgüt Temelli Özsaygı Ve Bazı Kişisel Ve Örgütsel Değişkenlerin İlişkisi. *Mülkiye Dergisi*, 17(239), 371-402.

- Yıldırım, A. (2010). *Etik liderlik ve örgütsel adalet ilişkisi üzerinde araştırma* (Yüksek Lisans Tezi). (<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>) Tez No: 320147. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- Yılmaz, C. (2013). *Hizmetkâr liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki* (Yüksek Lisans Tezi). (<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>) Tez No: 336347. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze.
- Yılmaz, K. (2010). Devlet Ortaöğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 10(1), 579-616.
- Yılmaz, H.Ş. (2002). *Adil dünya inancı, bireyin kendisi ile ilgili adalet algısı ve bireyci-toplulukçu kişilik eğiliminin ceza-ödül tutumları ve örgütsel adalet ile ilişkisi* (Yüksek Lisans Tezi). (<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>) Tez No: 110429. Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Zel, U. (2006). *Kişilik ve liderlik*. Ankara:Nobel Yayınları.
- Walker, T. (2003). An Inquiry Into Balanced Scorecard Within Best Value Implementation in UK Local Government. Public Administration.
- Waterman, H. (2011). Principles of “Servant Leadership” and How They Can Enhance Practice, *Nursing Management*, Feb. 2011, 17(9), 24-26.
- Webster, F.E. (1994). *Market Driven Management*. Wiley, London.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E. ve Schaufeli, W. B. (2009). Reciprocal relationships Between Job Resources, Personal Resources, and Work Engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 74, 235-244.

EKLER

EK-1 Veri Toplama Araçları

Değerli meslektaşım,

Bu çalışma Zirve Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Fakültesi’nde yapılmakta olan “**Hizmetkâr Liderlik Davranışının Örgütsel Adalet aracılığıyla İşe Tutkunluk Arasındaki İlişki**” konulu bilimsel araştırma ile ilgilidir. Verdiğiniz cevaplar sadece bilimsel amaçlar için kullanılacaktır. **Çalışmaya vakit ayırdığınız için şimdiden teşekkür eder saygılarımı sunarım.**

Beytullah SÖNMEZ
Yüksek Lisans Öğrencisi

KİŞİSEL BİLGİLER

Cinsiyetiniz: () Bay () Bayan

Medeni Haliniz: () Bekâr () Evli

Yaşınız:.....

Eğitim durumunuz: () Ön lisans () Lisans () Lisansüstü () Doktora

Çalıştığınız Kurum: () İlkokul () Ortaokul

Toplam Hizmet Süreniz:.....
süreniz:.....

Son çalıştığınız yerdeki hizmet

Kaç yıldır şu anki müdürünüzle çalışıyorsunuz:.....

Bu bölümdeki soruları cevaplarken hâlihazırda çalışmakta olduğunuz kurumun mevcut durumunu dikkate alınız. Cevaplarınızı kutu içerisindeki boşluklara “X” şeklinde işaretleyerek belirtebilirsiniz. Katılımınız için teşekkürler.

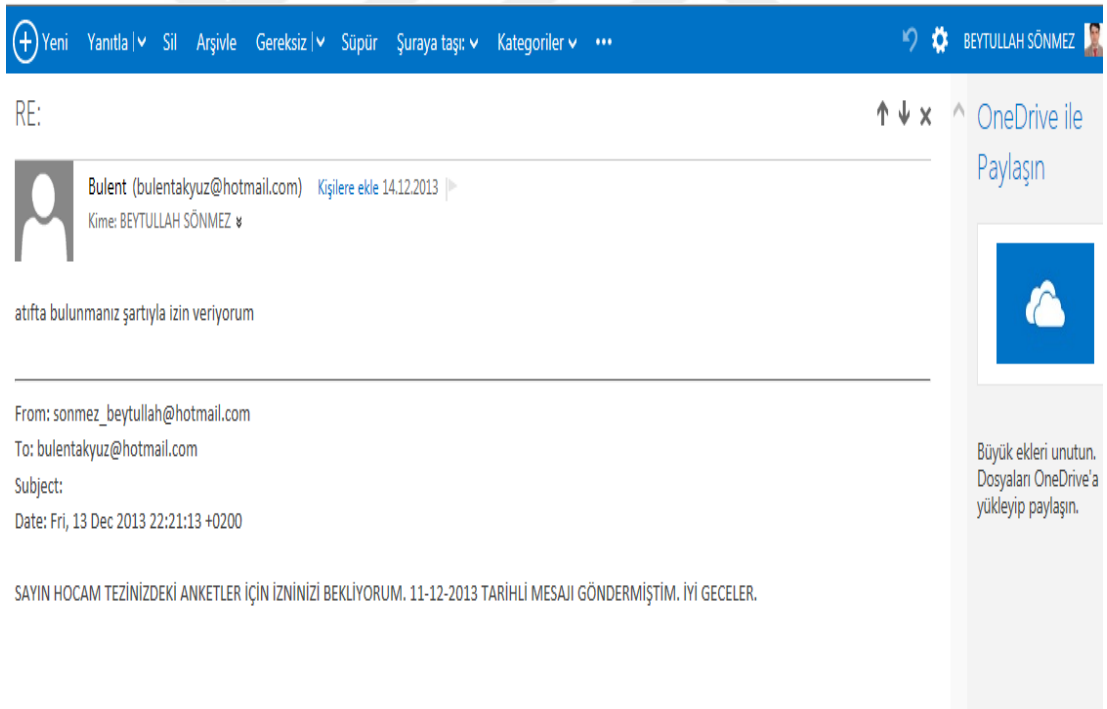
Hizmetkâr Liderlik Ölçeği			Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	Güçlendirme	Amirim, bana işimi iyi yapmam için gereken bilgiyi verir.	1	2	3	4	5
2		Amirim, beni yeteneklerimi kullanmam için cesaretlendirir.	1	2	3	4	5
3		Amirim, kendimi gerçekleştirmeme yardım eder.	1	2	3	4	5
4		Amirim, ekibini yeni fikirler geliştirmeleri için cesaretlendirir.	1	2	3	4	5
5		Amirim, bana işimi kolaylaştırmak için gereken karar alma yetkisini tanır.	1	2	3	4	5

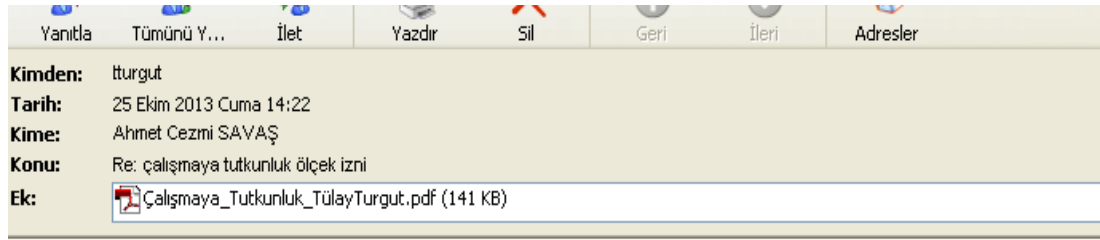
6		Amirim, bir sorun karşısında bana ne yapmam gerektiğini söylemek yerine, çözüme ulaşmam için bana yardım eder.	1	2	3	4	5
7		Amirim, yeni beceriler kazanmam için pek çok fırsat sunar.	1	2	3	4	5
8	Geride Durma	Amirim, kendini arka planda tutar ve övgüyü diğerlerinin almasına izin verir.	1	2	3	4	5
9		Amirim, başkaları için yaptıklarından dolayı hiçbir ödül veya itibar beklemez.	1	2	3	4	5
10		Amirim, bir iş arkadaşının başarısına, kendisinininkinden daha çok sevinir.	1	2	3	4	5
11	Hesap Verilebilirlik	Amirim, yürüttüğüm işten beni sorumlu tutar.	1	2	3	4	5
12		Amirim beni, kendi performansımdan sorumlu tutar.	1	2	3	4	5
13		Amirim, beni ve iş arkadaşlarımı, bir işi yürütme şeklimizden sorumlu tutar.	1	2	3	4	5
14	Affetme	Amirim, insanları işlerinde yaptıkları hatalar yüzünden sürekli eleştirir.	1	2	3	4	5
15		Amirim, işyerinde kendisini kızdıranlara karşı sert bir tavır sergiler.	1	2	3	4	5
16		Amirim, geçmişte yaşanmış kötü olayları unutmakta zorluk çeker.	1	2	3	4	5
17	Cesaret	Amirim, kendi amirinden gelecek destekten emin değilse bile risk alır.	1	2	3	4	5
18		Amirim, risk alır ve yapılması gerektiğini düşündüğü şeyi yapar.	1	2	3	4	5
19	Tevazu	Amirim, eleştirilerden ders alır.	1	2	3	4	5
20		Amirim, kendi amirinin eleştirilerinden ders almaya çalışır.	1	2	3	4	5
21		Amirim, hatalarını kendi amirine itiraf eder.	1	2	3	4	5
22		Amirim, kendisinininkinden farklı görüş ve düşüncelerden ders almaya çalışır.	1	2	3	4	5
23		Eğer insanlar eleştiri yaparlarsa, amirim bu eleştirilerden ders almaya çalışır.	1	2	3	4	5
24	Otantıklık	Amirim, limitleri ve zayıflıkları konusunda açıktır.	1	2	3	4	5
25		Amirim, genellikle etrafında olan şeylerden etkilenir.	1	2	3	4	5
26		Amirim, istenmeyen sonuçlar doğursa da kendi hislerini ifade etmeye hazırdır.	1	2	3	4	5
27		Amirim, ekibine gerçek hislerini gösterir.	1	2	3	4	5
28	Sorumlu Yöneticilik	Amirim, bütünün daha iyi olmasına dikkat etmenin önemine vurgu yapar.	1	2	3	4	5
29		Amirim, uzun vadeli bir vizyona sahiptir.	1	2	3	4	5
30		Amirim, işimizin toplumsal sorumluluk yönüne vurgu yapar.	1	2	3	4	5

Örgütsel Adalet Ölçeği			Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	Dağıtım Adalet	Okul yöneticilerimizin ders programlarımızı adil bir şekilde yaptıklarını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
2		Okul yöneticilerimiz, öğretim yılı başında dersleri branş arkadaşlarıma (zümre öğretmenlerine) adil olarak dağıtmaktadır.	1	2	3	4	5
3		Okuldaki ders dışı işlerin öğretmenlere eşit dağıtıldığını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
4		Okulda öğretmenlere verilen ödüllerin adil dağıtıldığını düşünüyorum	1	2	3	4	5
5		Okul yöneticilerimizin öğretmenlere eşit sorumluluk yüklediğini düşünüyorum.	1	2	3	4	5
6	İşlemsel Adalet	Okul yöneticilerimiz, işimizle ilgili kararları tarafsız bir şekilde verir.	1	2	3	4	5
7		Okul yöneticilerimiz, bizi ilgilendiren konularda ayırım yapmadan tüm öğretmenlerin görüşlerini almaya çalışır.	1	2	3	4	5
8		Okul yöneticilerimiz okulla ilgili kararlar vermeden önce tüm öğretmenlerden tam ve doğru bilgi toplar.	1	2	3	4	5
9		Okul yöneticilerimiz aldıkları kararları tüm öğretmenlere açıklar; eğer öğretmenler isterse, bu kararın gerekçelerini açıklar.	1	2	3	4	5
10		Okul yöneticilerimiz yasa, tüzük, yönetmelik, genelge vb gibi mevzuat hükümlerini tüm öğretmenlere yansız ve tutarlı bir şekilde uygular.	1	2	3	4	5
11	Etkileşimsel Adalet	Okul yöneticilerimiz aldıkları kararların ayırım yapılmaksızın tüm öğretmenler tarafından sorgulanmasına izin verir.	1	2	3	4	5
12		Okul yöneticilerimiz, tüm öğretmenlere nazik davranır.	1	2	3	4	5
13		Okul yöneticilerimiz okuldaki öğretmenlerin her birine onurlu ve saygılı davranır.	1	2	3	4	5
14		Okul yöneticilerimiz okuldaki bütün öğretmenlerin kişisel ihtiyaçlarına karşı duyarlı davranır.	1	2	3	4	5
15		Okul yöneticilerimiz bizimle ilgili kararlar verirken yasal haklarımızı göz önünde bulundurur.	1	2	3	4	5
16		Okul yöneticilerimiz işimizle ilgili verdikleri kararları uygulamadan önce, nasıl sonuçlanacağını her birimizle ayrı ayrı tartışır.	1	2	3	4	5
17		Okul yöneticilerimiz verdiği kararlarla ilgili bilgileri, isteyen tüm öğretmenlere ayırım yapmaksızın, eksiksiz sunar.	1	2	3	4	5
18		Okul yöneticilerimiz işimizle ilgili verdiği kararları tek tek tüm öğretmenlere mantıklı biçimde açıklar.	1	2	3	4	5
19		Okul yöneticilerimiz okulla ilgili verdikleri tüm kararları gizlemeden herkese çok açık bir şekilde açıklar.	1	2	3	4	5

İşe Tutkunluk Ölçeği			Hiçbir zaman	Nadiren	Bazen	Çok sık	Her zaman
1	Dinçlik	Sabah uyandığımda işe gitmek için istekli olurum.	1	2	3	4	5
2		İşimi yaparken enerji dolu olurum.	1	2	3	4	5
3		Her şey yolunda gitmese bile işimde daima sebat ederim.	1	2	3	4	5
4		Çok uzun saatler çalışabilirim.	1	2	3	4	5
5		İşimde zihinsel olarak oldukça dayanıklıyım.	1	2	3	4	5
6		İşimde kendimi güçlü ve dinç hissedirim.	1	2	3	4	5
7	Adanmışlık	İşimin ilgi çekici ve gayret gerektiren bir iş olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
8		İşim bana ilham verir.	1	2	3	4	5
9		İşimi hevesle yaparım.	1	2	3	4	5
10		Yaptığım işle gurur duyarım.	1	2	3	4	5
11		Yaptığım işin anlamlı olduğunu ve bir amaca hizmet ettiğini düşünüyorum.	1	2	3	4	5
12	Yoğunlaşma	Çalışırken çevremdeki her şeyi unutuveririm.	1	2	3	4	5
13		Çalışırken zamanın nasıl geçtiğini anlamam.	1	2	3	4	5
14		Çalışırken yaptığım işe kendimi kaptırırım.	1	2	3	4	5
15		Çalışırken mola vermekte zorlanırım.	1	2	3	4	5
16		Çalışırken işime dalıp giderim.	1	2	3	4	5
17		Yoğun çalıştığım zamanlarda kendimi mutlu hissedirim.	1	2	3	4	5

EK-2 Ölçek İzinleri





2013-10-21 10:58, Ahmet Cezmi SAVAŞ yazmış:

- > Sayın Tülay TURGUT hanım,
- > Geliştirmiş olduğunuz "çalışmaya tutkunluk" ölçeğini Gaziantep ilk ve
- > orta okullarda öğretmenler üzerine uygulamak istiyorum. Bu noktada
- > sizden izin talep ediyorum.
- > Eğer ölçeğide maille yollarsanız sevinirim.

Merhaba Ahmet Bey,

Ölçeği ekte gönderiyorum. Ölçeğin Türkçe versiyonu için, ölçeğin altında belirtilen referansı vermeniz suretiyle kullanabilirsiniz.

İyi çalışmalar dilerim,

--

Assoc.Prof.Dr. Tulay TURGUT

Marmara University
 Faculty of Business Administration
 Business Administration Department
 Address : Ressam Namık İsmail Sok. No:1 34180 Bahçelievler/İstanbul
 Phone : 00 90 212 677 74 01

EK-3 Milli Eğitim İzinleri

T.C.
ŞEHİTKAMİL KAYMAKAMLIĞI
İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 21463642. 605 / 5497

18/03/2014

Konu : Araştırma İzin Talebi.

MEHMET AKİF İLKOKULU MÜDÜRLÜĞÜNE
ŞEHİTKAMİL/GAZİANTEP

Zirve Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomi Anabilim Dalı Tezli Yüksek lisans Programı Öğrencisi Beytullah SÖNMEZ' in " Hizmetkar Liderlik Davranışının Örgütsel Adelet ve İşe Tutkunluk Üzerindeki Etkisi " konulu tez çalışmasına veri oluşturmak amacıyla, Okulumuzda görev yapan ilkokul ve ortaokul öğretmenlerine anket uygulanmak isteginin uygun görüldüğüne dair, Valilik Makamının 14/03/2014 tarih ve 605.1/1097152 sayılı Onayı ekte gönderilmiştir.

Bilgi ve gereğini rica ederim.


Cüneyt ÇULCU
Müdür a.
Şube Müdürü

EKİ:

1-Valilik Oluru (1 Sayfa)

2-Değerlendirme Formu (3 Sayfa)

DAĞITIM:

Tüm ilkokul ve ortaokul
Müdürlüklerine.

	ADRES: Yaprak Mah. Sırtlar Sk. No:33/A 27400 Şehitkamil/GAZİANTEP Ayrıntılı bilgi için İrtibat: Şube Müdürü/Cüneyt ÇULCU İletişim Şefi: Hüseyin ŞİROĞLU - Dahil :124 TEL : (0342) 3232440-FAKS : (0342) 3261193				
---	--	--	---	---	---



**T.C.
GAZİANTEP VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü**

Sayı : 34659092/605.01/1099976
Konu: Araştırma İzin Talebi

14/03/2014

VALİLİK MAKAMINA

İlgi : Zirve Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünün 06/03/2014 tarih ve 38196035-065.01/356 sayılı yazısı.

Zirve Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomi Anabilim Dalı Tezli yüksek lisans programı öğrencisi Beytullah SÖNMEZ'in "Hizmetkar Liderlik Davranışının Örgütsel Adalet ve İşe Tutkunluk Üzerindeki Etkisi" konulu tez çalışmasına veri oluşturmak amacıyla, İlimiz Şehitkamil İlçesindeki ilkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlere anket uygulamak isteği ilgi yazıda belirtilmektedir.

Bu nedenle; Bakanlığımız Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünün 07.03.2012 tarih ve 3616 (2012/13) sayılı genelgesi kapsamında değerlendirilmiş olup, Araştırmacı araştırmasının bitiminden itibaren 15 gün içerisinde araştırma sonuçlarını 2 kopya halinde CD içerisinde Müdürlüğümüze bildirmek üzere, İlimiz Şehitkamil İlçesindeki ilkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlere anket uygulanması Müdürlüğümüz Ar-Ge bürosu bünyesinde oluşturulan komisyonun uygunluk raporu doğrultusunda uygun mütalaa edilmektedir.

Makamınızca da uygun görüldüğü takdirde, olurlarınıza arz ederim.

Cemalettin EKİNCİ
İl Millî Eğitim Müdürü

OLUR
.../03/2014

Cemalettin ÖZDEMİR
Vali a.
Vali Yardımcısı

Bu belge, 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5 inci maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile transaktlanmıştır

Yeni Valilik Binası 3. Kat Büyükbeyin/GAZİANTEP Şişli M.D.N.Şakir ULUDAĞ-Strajeji Geliştirme V.H.K.İ M.ÖĞÜZHAN
Elektronik Ağ: www.gaziantep.meb.gov.tr Tel: (0342) 231 10 58-4339
e-posta: gaziantepmern@meb.gov.tr Faks: (0342) 232 24 10

T.C.
GAZİANTEP VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

ARAŞTIRMA DEĞERLENDİRME FORMU

ARAŞTIRMA SAHİBİNİN	
Adı Soyadı	Beytullah SÖNMEZ
Kurumu / Üniversitesi	Zirve Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Araştırma yapılacak iller	Gaziantep
Araştırma yapılacak eğitim kurumu ve kademesi	Gaziantep Şehitkamil ilçesinde bulunan ilkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenler
Araştırmanın konusu	Hizmetkar liderlik davranışının örgütsel adalet ve işe tutkunluk üzerindeki etkisi
Üniversite / Kurum onayı	Var
Araştırma/proje/ödev/tez önerisi	Var
Veri toplama araçları	Anket 2 sayfa
Görüş istenilecek Birim/Birimler	---
KOMİSYON GÖRÜŞÜ	
Bu araştırma, 2012/13 sayılı "Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Okul ve Kurumlarda Yapılacak Araştırma ve Araştırma Desteğine Yönelik İzni ve Uygulama Genelgesi" kapsamında değerlendirilmiştir. Çalışmanın bu genelgede belirtilen şartları taşıdığı tespit edilmiş ve çalışmanın, Gaziantep Şehitkamil ilçesinde bulunan ilkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlere yapılması uygun görülmüştür. Araştırmacı, yapılan araştırmanın tamamlanmasından itibaren en geç iki hafta içinde, Müdürlüğümüze araştırmanın iki örneğini CD'ye kayıtlı olarak vermeyi taahhüt eder.	
Komisyon kararı	Oybirliği ile alınmıştır.

KOMİSYON

13/03/2014
Komisyon Başkanı
Şaban KÖRÜK
Şube Müdürü

Üye
Ercan KARATEKE
Öğretmen

Üye
Ozan Emre EMRAĞ
Öğretmen

ÖZGEÇMİŞ

Beytullah Sönmez, 1980 yılında Gaziantep’te doğdu. 1997 yılında Gaziantep Ömer Özmimar İmam Hatip Lisesi’ni bitirdi. 2003 yılında Erzurum Atatürk Üniversitesi Eğitim Fakültesi Sınıf Öğretmenliği Bölümü’nden mezun oldu. 2003 yılında Şanlıurfa Ceylanpınar ilçesinde öğretmenlik görevine başladı. 2009 yılında Gaziantep Şehitkâmil ilçesine bağlı Tekirsin İlköğretim Okulu’na atandı. 2010 yılında Gaziantep Şehitkâmil Mehmet Akif İlköğretim Okulu’na müdür yardımcısı olarak atandı. Halen bu görevi sürdürmektedir. Evli ve 2 çocuk babasıdır.

VITAE

Beytullah Sönmez, was born in 1980 in Gaziantep. He graduated from Gaziantep Ömer Özmimar Religious Vocational High School in 1997. He graduated from Erzurum Atatürk University, Education Faculty, Primary Teacher Department in 2003. He started his job as a teacher in Ceylanpınar, Şanlıurfa in 2003. He was appointed to Tekirsin Primary School in Şehitkamil, Gaziantep in 2009. He was appointed to Mehmet Akif Primary School as an assistant manager in 2010. He has worked this job. He has two children and he is married.