



T.C.

KARAMANOĞLU MEHMET BEY ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**OKUL MÜDÜRLERİNİN HİZMETKAR LİDERLİK
DAVRANIŞLARI İLE ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL ADALET
ALGILARI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ**

Resul YILMAZ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Danışman

Doç. Dr. Abdullah SELVİTOPU

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı

Eğitim Yönetimi Bilim Dalı

Karaman-2024

T.C.
KARAMANOĞLU MEHMET BEY ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

OKUL MÜDÜRLERİNİN HİZMETKAR LİDERLİK
DAVRANIŞLARI İLE ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL ADALET
ALGILARI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ

Resul YILMAZ YÜKSEK LİSANS TEZİ

Danışman
Doç. Dr. Abdullah SELVİTOPU

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı
Eğitim Yönetimi Bilim Dalı

Karaman-2024

ETİK BEYAN METNİ

Enstitünüz tarafından Uygulama Esasları çerçevesinde alınan Benzerlik Raporuna göre yukarıda bilgileri verilen tez çalışmasının benzerlik oranının herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve Etik Kurul Onayı gerektiği takdirde onay belgesini aldığımı beyan ederim.

Etik kurul onay belgesine ihtiyaç

var mıdır? Evet ☐

Hayır ☐

(Etik Kurul izni gerektiren araştırmalar aşağıdaki gibidir:

- Anket, mülakat, odak grup çalışması, gözlem, deney, görüşme teknikleri kullanılarak katılımcılardan veri toplanmasını gerektiren nitel ya da nicel yaklaşımlarla yürütülen her türlü araştırmalar,
- İnsan ve hayvanların (materyal/veriler dahil) deneysel ya da diğer bilimsel amaçlarla kullanılması,
- İnsanlar üzerinde yapılan klinik araştırmalar,
- Hayvanlar üzerinde yapılan araştırmalar,
- Kişisel verilerin korunması kanunu gereğince retrospektif çalışmalar.)

Resul YILMAZ

Temmuz 2024

ÖNSÖZ

Yüksek lisans eğitimine başladığım tarihten itibaren gerek tecrübesi gerek bilgi birikimi ile her zaman bana yardımcı olan, her zaman beni motive etmeye çalışan, benden hiçbir zaman ilgisini esirgemeyen, tez sürecinin her aşamasında bilgisine başvurduğum, hiçbir sorumu cevapsız bırakmayan normal hayatta da örnek aldığım değerli danışmanım Doç. Dr. Abdullah SEVİTOPU' na en kalbi duygularıyla teşekkürlerimi iletmek isterim.

Derslerine katılmaktan onur duyduğum ve bilgi birikimlerinden faydalandığım kıymetli hocalarım Doç. Dr. Ömür ÇOBAN'a, Doç. Dr. Enes GÖK'e ve Dr. Feyza GÜN'e teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca çalışma sürecinde desteklerini esirgemeyen çalışma arkadaşlarıma, beraber yüksek lisans eğitimi aldığımız sınıf arkadaşlarıma ve çalışmaya katılan tüm öğretmen arkadaşlara teşekkür ederim.

Hayatımın her safhasında yanımda olan, olmasalar olmazdım dediğim, tez hazırlama sürecinde desteklerini esirgemeyen eşim ve çocuklarıma da sonsuz teşekkürler.

Çalışmanın alana katkıda bulunması ve başka çalışmalara örnek olabilmesi dileğiyle.

Resul YILMAZ

Temmuz 2024

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	IV
İÇİNDEKİLER.....	V
KISALTMALAR.....	IX
TABLO LİSTESİ.....	X
I.BÖLÜM GİRİŞ	1
1.1. ProblemDurumu.....	1
1.2. Araştırmanın Amacı.....	4
1.3. Araştırmanın Önemi	5
1.4. Sayıtlar	6
1.5. Sınırlılıklar	6
1.6. Tanımlar.....	6
2. BÖLÜM: KURAMSAL ÇERÇEVE	8
2.1. Adalet.....	8
2.1.1. Örgütsel Adalet	8
2.1.2. Örgütsel Adaletin Önemi	9
2.2. Örgütsel Adaletle İlgili TeorikYaklaşımlar	10
2.2.1. Adams'ın Eşitlik Teorisi	10
2.2.2. Göreli Yoksunluk Teorisi.....	11
2.2.3 Adalet Yargı Modeli	12
2.2.4. Bilişsel Atıf Teorisi	12

2.2.5. Kestirme Adalet Teorisi	13
2.2.6. Adalet Teorisi	14
2.3. Örgütsel Adalet Boyutları	15
2.3.1. Dağıtımsal Adalet	16
2.3.2. Etkileşimsel Adalet	18
2.3.2. İşlemsel Adalet	20
2.4. Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Adalet	23
2.4.1. Eşitlik İlkesi	24
2.4.2. Algı İlkesi	24
2.4.3. Ses İlkesi	24
2.4.4. Kişilerarası Adalet İlkesi	25
2.4.5. Tutarlılık İlkesi	25
2.4.6. Eşitlikçi İlke	26
2.4.7. Düzeltme İlkesi	26
2.4.8. Doğruluk İlkesi	27
2.4.9. Temsil İlkesi	27
2.4.10. Etik İlke	28
2.5. Örgütsel Adalet Üzerine Yapılan Çalışmalar	29
2.5.1. Yapılan Yurt İçi Çalışmalar	29
2.5.2. Yapılan Yurt Dışı Çalışmalar	30
2.6. Hizmetkar Liderlik	32
2.6.1. Hizmetkâr Liderlik Kavramı	32
2.6.2. Hizmetkar Liderlik	36
2.6.3. Hizmetkar Liderliğin Tarihçesi	38
2.6.4. Hizmetkar Liderlik Özellikleri	39
2.6.5. Hizmetkar Liderlik Modelleri	42
2.6.6. Hizmetkar Liderliğin Avantaj ve Dezavantajları	47
2.6.7. Hizmetkar Liderlik Üzerine Yapılan Araştırmalar	48
3. BÖLÜM: YÖNTEM	52

3.1. Araştırmanın Modeli.....	52
3.2. Evren ve Örneklem.....	52
3.3. Verilerin Toplanması	54
3.3.1. Kişisel Bilgi Formu	54
3.3.2. Hizmetkar Liderlik ve Örgütsel Adalet Ölçeği.....	54
3.4. Verilerin Analizi	55
4. BÖLÜM: BULGULAR	56
4.1. Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışlarına İlişkin Bulgular.....	56
4.2. Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Demografik Değişkenlere Göre İncelenmesi	56
4.2.1. Okul Müdürlerinin Hizmetkar Liderlik Davranışlarının Eğitim Düzeyine Göre t- Testi Sonuçları.....	57
4.2.2. Okul Müdürlerinin Hizmetkar Liderlik Davranışlarının Branşa Göre t- Testi Sonuçları	58
4.2.3. Okul Müdürlerinin Hizmetkar Liderlik Davranışlarının Okulun Bulunduğu	58
Bölgeye Göre t- Testi Sonuçları.....	58
4.2.4. Okul Müdürlerinin Hizmetkar Liderlik Davranışlarının Yaşa Göre Anova	59
Testi Sonuçları	59
4.2.5. Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Kıdeme Göre ANOVA Testi Sonuçları.....	60
4.3. Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algılarına İlişkin Bulgular	60
4.4. Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algılarının Demografik Değişkenlere Göre İncelenmesi.....	61
4.4.1. Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algılarının Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre T-Testi Sonuçları.....	62

4.4.2. Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algılarının Branş Değişkenine Göre T-Testi Sonuçları.	62
4.4.3. Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algılarının Yaş Değişkenine Göre Anova Testi Sonuçları.	63
4.4.4. Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algılarının Mesleki Kıdeme Göre ANOVA Testi Sonuçları.	63
4.5. Okul Müdürlerinin Hizmetkar Liderlik Davranışları ve Alt Boyutları İle Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algı Düzeylerinin Korelasyon Katsayıları.....	64
4.6. Okul Müdürlerinin Hizmetkar Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algı Düzeylerinin Regrasyon Katsayıları.	66
5. BÖLÜM: SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER	68
5.1. Sonuç ve Tartışma	68
5.1.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Sonuç ve Tartışma.....	68
5.1.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Sonuçlar Ve Tartışma.....	69
5.1.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Sonuçlar ve Tartışma.....	73
5.1.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Sonuçlar ve Tartışma	73
5.1.5. Beşinci Alt Probleme İlişkin Sonuçlar ve Tartışma	76
5.1.6. Altıncı Alt Probleme İlişkin Sonuçlar ve Tartışma	76
5.2. Öneriler	77
5.2.1. Uygulayıcılara Yönelik Öneriler	77
5.2.2. Araştırmacılara Yönelik Öneriler.....	78
KAYNAKÇA.....	80
EKLER	93

KISALTMALAR

TÜİK: Türkiye İstatistik Kurumu

TDK: Türk Dil Kurumu

WHO: Dünya Sağlık Örgütü

MEB: Milli Eğitim Bakanlığı

ÖAÖ: Örgütsel Adalet Ölçeği

YHLÖ: Yönetici Hizmetkâr Liderlik Ölçeği



TABLO LİSTESİ

Tablo 1. Çalışma gurubundaki katılımcıların demografik verileri.....	53
Tablo 2. Öğretmenlerin Ölçeğe Verdikleri Cevapların Betimsel İstatistik Sonuçları....	56
Tablo 3. Okul müdürlerinin hizmetkar Liderlik Davranışlarının Cinsiyete göre T-Testi sonuçları.....	57
Tablo 4. Okul Müdürlerinin Hizmetkar Liderlik Davranışlarının Eğitim Düzeyine Göre t-Testi Sonuçları.....	57
Tablo 5. Okul Müdürlerinin hizmetkar liderlik davranışlarının Branş Değişkenine Göre T-TestiSonuçları.....	58
Tablo 6. Okul Müdürlerinin Hizmetkar Liderlik Davranışlarının Okulun Bulunduğu Bölge Değişkenine Göre T-Testi Sonuçları.....	59
Tablo 7: Okul Müdürlerinin Hizmetkar Liderlik Davranışlarının Yaş Değişkenine Göre Anova testi Sonuçları.....	59
Tablo 8: Okul Müdürlerinin Hizmetkar Liderlik Davranışlarının KıdemYılı Değişkenine Göre Anova Testi Sonuçları.....	60
Tablo 9: Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algılarına İlişkin Bulgular.....	61
Tablo 10: Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algılarının Cinsiyet Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları.....	61
Tablo 11: Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algılarının Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre T-Testi Sonuçları.....	62
Tablo 12. Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algılarının Branş Değişkenine Göre T-Testi Sonuçları.....	62
Tablo 13: Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algılarının Yaş Değişkenine Göre ANOVA Testi Sonuçlar.....	63
Tablo 14: Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algılarının Mesleki Kıdeme Göre ANOVA testi Sonuçları.....	64
Tablo 15: Okul Müdürlerinin Hizmetkar Liderlik Davranışları Ve Alt Boyyutları İle Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algı Düzeylerinin Korelasyon Katsayıları.....	65
Tablo 16: Okul Müdürlerinin Hizmetkar Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algı Düzeylerinin Regressıon Katsayıları.....	66

ÖZET	
Başlık: Okul Müdürlerinin Hizmetkar Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki ilişkinin İncelenmesi	
Yazar: Resul Yılmaz	
Danışman: Doç. Dr. Abdullah SELVİTOPU	
Kabul Tarihi:	Sayfa Sayısı:
Bu çalışmanın amacı okul müdürlerinin hizmetkar liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkiyi incelemektir. Bu araştırma okul yöneticilerinin hizmetkar liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel adalet algılarına olan etkisini daha ayrıntılı bir şekilde inceleyerek mevcut çalışmalara katkı sağlamayı amaçlamaktadır. Okul müdürlerinin hizmetkar liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlayan bu çalışma, iki ve daha fazla değişken arasında oluşan değişim varlığını ve/veya düzeyini ortaya çıkarmayı amaçlayan ve genel tarama modelinin bir türü olan ilişkisel tarama modeli ile yapılmıştır. İlişkisel tarama modelinde gerçekleştirilen bu çalışmada verileri toplamak üzere “Hizmetkar Liderlik Ölçeği ve Örgütsel Adalet Ölçeği”, Karaman ilinde görev yapan öğretmenlerden oluşan katılımcıların demografik özelliklerini belirlemek amacıyla araştırmacı tarafından hazırlanmış “Katılımcı Kişisel Bilgi Formu” kullanılmıştır. Araştırma sonucunda, öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının “yüksek” olduğu görülmüştür. Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin hizmetkar liderlik davranışlarının yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Çalışma sonuçları, okul müdürlerinin hizmetkar liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Yapılan regresyon analizi sonuçlarında ise okul müdürlerinin hizmetkar liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel adalet algılarını olumlu yönde yordadığı anlaşılmaktadır.	
Anahtar Kelimeler: Hizmetkar Liderlik, Örgütsel Adalet, Okul Müdürü, Öğretmen	

ABSTRACT	
Title of Thesis: Examining the Relationship Between School Principals' Servant Leadership Behaviors and Teachers' Perceptions of Organizational Justice.	
Author of Thesis : Resul Yılmaz	
Supervisor: Doç. Dr. Abdullah SELVİTOPU	
AcceptedDate:	Number of Pages:
The purpose of this study is to examine the relationship between the servant leadership behaviors of school principals and teachers' perceptions of organizational justice. This research aims to contribute to existing studies by examining the effect of school administrators' servant leadership behaviors on teachers' perceptions of organizational justice in more detail. This study, which aims to examine the relationship between the servant leadership behaviors of school principals and teachers' perceptions of organizational justice, was conducted with the relational screening model which is a type of general screening model and aims to reveal the existence and/or level of change between two or more variables. . In this research conducted in the relational scanning model, "Servant Leadership Scale and Organizational Justice Scale" were used to collect data, and "Participant Personal Information Form" prepared by the researcher was used to determine the demographic characteristics of the participants, who were teachers working in Karaman province. As a result of the research, it was seen that teachers' perceptions of organizational justice were "high". According to teachers' perceptions, it was determined that the servant leadership behaviors of school principals were at a high level. The results of the study reveal that there is a positive and significant relationship between the servant leadership behaviors of school principals and teachers' perceptions of organizational justice. As a result of the regression analysis, it is understood that the servant leadership behaviors of school principals positively predict teachers' perceptions of organizational justice.	
Keywords: Servant Leadership, Organizational Justice, School Principals, Teacher	

I.BÖLÜM GİRİŞ

1.1. ProblemDurumu

Liderler bir kurum veya topluluğun başında bulunan kişilerdir. Yönetici pozisyonundaki bir lider kurumun günlük işlerini düzenleyerek etkin bir şekilde yönetebilir. Bu kişi iş bölümünü sağlayarak ve rolleri doğru bir şekilde dağıtarak kurumun amaçlarına ulaşmasını sağlar. Ancak liderlik sadece günlük işlerle sınırlı tutulamayabilir. Bir kurumun lideri küresel gelişmeleri dikkate alarak geleceğe yönelik bir vizyon oluşturabilir. Stratejiler ve hedefler belirleyerek kurumu sadece mevcut durumu değil aynı zamanda geleceği de gözeterek yönlendirebilir.

21.yüzyılda liderlik ve yöneticilik anlayışının değiştiği ve geliştiği yönündeki artan eğilim, Mary Uhl- Bien ve ekibinin (2007) ortaya attığı düşüncelerle ortaya çıkmaktadır. Onlar, klasik ve modern liderlik tanımlarının içerik olarak yetersiz kaldığını savunarak post –endüstriyel bir yöneticilik modeline olan ihtiyacı vurgulamışlardır. Bu düşünce “Karmaşıklığın Yönetimi Teorisini” (Complexity Leadership Theory) oluşturarak ortaya koymuştur. Uhl–Bien ve arkadaşları, geçmiş yüzyıllarda yöneticilik modellerinin tepeden yönetilen bürokratik paradigmalara dayandığını ve o dönemin üretim toplumuna uygun olduğunu belirtmişlerdir. Ancak günümüz bilgi çağında geçerli olan bir yöneticilik modelinin açık bir sistem içinde etkileşim halinde olan birçok gücün biraraya gelmesiyle ortaya çıktığını savunmuşlardır. Bu yeni anlayışa göre, yöneticiler artık sahip oldukları yetki ve gücü paylaşmalıdır. Çalışanlarla sürekli iletişim ve etkileşim içinde olmalı, bilgi paylaşımını teşvik etmelidirler. Ayrıca değişime açık, esnek ve kolay uyum sağlayabilen bir iş gücü oluşturmalıdır (Uhl-Bien ve ark., 2007). Liderlik sadece tek bir otorite figürü etrafında değil, birbiriyle etkileşim içinde olan bir topluluk içinde gerçekleşmelidir. Bu perspektif, modern liderliği daha karmaşık, dinamik ve etkileşim odaklı bir süreç olarak ele almaktadır. İş dünyasındaki ve toplumun genelindeki hızlı değişimlere uyum sağlamak için, liderlerin geleneksel modellerin ötesine geçip açık sistemler içinde etkileşim ve iletişimle yönetimi benimsemeleri gerektiği vurgulanmaktadır.

Klasik liderlik yaklaşımlarının toplumun ihtiyaçlarını karşılamada yetersiz kalması ve eski tarz liderlerin örgüt yönetimindeki sorunlara sebep olması, literatürde yeni liderlik yaklaşımlarının ortaya çıkmasına yol açmıştır. Bu eski tarz liderler, iktidarlarını kötüye

kullanma, baskı uygulama, dışlama, kendilerini üstün görme ve emretme gibi davranışlar sergileyerek örgüt içinde çeşitli sıkıntılara neden olmuşlardır. Bu bağlamda literatürde önem kazanan yeni liderlik yaklaşımları, iş görenlerin ihtiyaçlarına odaklanan, yaratıcılığı ve etkili iş yapma potansiyelini geliştiren, çalışanları destekleyen ve evrensel etik değerlere önem veren liderlik tarzlarıdır (Akdöl, 2015). Bu liderlik anlayışları, sadece kısa vadeli çıkarlara odaklanan değil, aynı zamanda daha geniş bir perspektife sahip olarak evrensel etik değerleri benimsemekte ve iş görenlerin refahını ön planda tutmaktadır.

Antik Yunan'dan günümüze insanlığın ilerlemesinde önemli bir etken olan akıl ve mantık maddi değerlerin yanı sıra kalp ve ruh gibi manevi değerleri de içermek zorunda kalmıştır. Bu anlayış, yönetimde temel prensibin devletin vatandaşından bir şeyler almak değil, aksine devletin vatandaşına bir şeyler vermek olduğu düşüncesine evrilmiştir. Bu değişimle birlikte liderlik sadece maddi zenginliklerin biriktirilmesinden öte bu zenginliklerin adil bir şekilde dağıtılmasını sağlamak olmuştur (Fındıkçı, 2013). Bu değişen bakış açısı, yönetimde sadece materyal kaynaklara odaklanan anlayışı değil, insanın manevi ihtiyaçlarına da önem veren bir liderlik modeline geçişi temsil etmektedir. Yönetici ve lider kavramları, genellikle birbirinin yerine kullanılsa da aslında farklı anlamlar taşıyan terimlerdir. Yönetici ve lider arasındaki temel farkları anlamak için şu açıklamalara göz atabiliriz. Yönetici, genellikle bir işletmenin sahibi veya sahibinin atadığı kişidir. İşletme sahibi belirlenen hedeflere ulaşmak için işletmeyi yönetir ve işlerin düzenlenmesinden sorumludur. Genellikle kuralları uygular, iş süreçlerini optimize eder ve işletme performansını arttırmaya odaklanır. Lider, çalışanları örgütün hedeflerine ulaştırmak için bir arada tutabilen ve motivasyon sağlayabilen kişidir (Ünal, 2012). Özetle, yönetici daha çok iş süreçlerini organize eden ve kontrol eden bir role odaklanırken lider insanları motive eden, bir arada tutan ve ortak hedeflere ulaşmak için rehberlik yapan bir rol üstlenir. İdeal bir durumda bir kişi hem yönetici hem de lider özelliklerini birleştirebilir.

Okul yöneticileri, okulun düzgün çalışmasında büyük bir rol oynar. Okul müdürü, okulun hedeflerini başarmak için öğrenciler, öğretmenler ve diğer paydaşların potansiyellerini harekete geçirmelidir. Bu, etkili bir öğrenme ortamı oluşturmak için önemlidir. Araştırmalar, okul müdürlerinin liderlik özelliklerinin, okulun genel atmosferini önemli ölçüde etkilediğini gösteriyor (Şişman, 2012).

Liderlik konusundaki sürekli tartışma şu sorulara odaklanır: Bir liderin etkisinin ne ile, nasıl, hangi durumlarda ve hangi liderlik modelleriyle arttığı veya azaldığı üzerinedir (Terzi ve Derin, 2016). Akademik çalışmalarda, örgüt ve yönetim üzerine yapılan araştırmalarda, liderliğin neredeyse tüm örgütsel ve bireysel faktörleri etkilediğine ilişkin bulgulara ulaşılmıştır (Doğan ve Uğurlu 2014; Güçlü, Kalkan ve Dağlı, 2017; Terzi ve Derin,2016).

Liderlik, bir grup ya da örgüt içinde hareket ve hedefleri yönlendiren, motive eden ve destekleyen bir yetenektir. İyi liderler üyelerini ileriye taşıyacak bir vizyon sunar, onları motive eder, güven ve saygı oluşturur, onları işbirliğine teşvik eder. Kötü liderler baskıcı, otoriter ve zorlayıcı olurlar, çalışanların motivasyonunu düşürürler ve çatışmaları artırırlar. Geçmişteki liderlik örneklerine bakıldığında, kötü liderlik örnekleri genellikle otoriter ve acımasız liderler ile ilişkilendirilirler. Bu liderler genellikle kendi çıkarları için gücünü kötüye kullanır, insan haklarını ihlal eder ve toplumlarına zarar verirler (Dogan ve Ugurlu,2014). Bu liderlerin izledikleri politikalar ve eylemler genellikle büyük acılar ve trajedilerle sonuçlanır.

Öte yandan iyi liderlik örnekleri insan haklarına saygı gösteren, adaleti savunan ve toplumlarını ileriye taşımak için çaba gösteren liderlerdir. Bu liderler vizyon sahibi, cesur ve etkili iletişim becerilerine sahiptirler. Bu liderler insanları motive eder, destekler ve onlara rehberlik ederler. İyi liderler ekip çalışmasını teşvik eder, farklı görüşlerin değerini anlar ve insanların potansiyellerini ortaya çıkarabilmeleri için fırsatlar sunar (Terzi ve Derin,2016).

Hizmetkâr liderlik, liderlerin rollerinde köklü değişikliklere yol açan yeni bir liderlik modelidir. Özellikle yönetici pozisyonundaki kişiler, kendilerini hizmetkâr lider olarak tanımladığında ve bu rolü benimsediklerinde, çalışanların birbirlerine daha insan odaklı yaklaşım sergilediği bir iş ortamı oluşturabilirler. Bu durum, müşterilerin de kurumdan daha fazla memnun kalmasına katkı sağlar. Farkında olan kurumlar, sistemlerini ve yönetim anlayışlarını, çalışanların kişisel, mesleki ve ruhsal gelişimini destekleyecek şekilde değiştirirler (Aslan, 2021; Ünal, 2020).

Örgütsel adalet, bir bireyin kendi örgütündeki uygulamalara dair adalet algısını ifade eder. Çalışanlar, kendilerine nasıl davranıldığı konusundaki inançlarını bu bağlamda ifade ederler (Greenberg, 1996). Örgütsel adalet kavramı literatürde geniş bir şekilde incelenmiş ve birçok önkoşuldan etkilendiği, aynı zamanda birçok değişkeni de etkilediği

görülmüştür.

Türkiye'deki okullarda yaşanan sorunların temelinde, büyük ölçüde örgütsel adalet düzeyinin düşük olması yatmaktadır. Bu duruma ek olarak, öğrenci sayısının artması, her öğretmene düşen öğrenci sayısının artması, toplumsal beklentilerin yükselmesi, teknolojik eksiklikler, öğretmen ücretlerinin yetersiz algılanması gibi etkenler, öğretmenlerin görevlerini layıkıyla yapmalarını zorlaştırmaktadır.

Okul yöneticilerinin etkili ve verimli bir şekilde görevlerini yerine getirebilmeleri için çeşitli yeterliliklere sahip olmaları gerekmektedir (Töremen ve Kolay,2003). Bu konuda yapılan araştırmalara göre, eğitim yöneticilerinde bulunması gereken temel yeterlikler sekiz boyutta toplanmaktadır.

Genel yeterliklerin altında, örgüt kültürü oluşturma, hizmetkar liderlik, personel motivasyonu, öğretmen haklarına saygı gibi daha spesifik ve derinlemesine yeterliklere de vurgu yapılmaktadır (Özdemir,2020). Bu, okul yöneticilerinin sadece eğitim yönetimi değil, aynı zamanda örgüt kültürünü oluşturma ve sürdürme konusunda da sorumlulukları olduğunu göstermektedir.

1.2. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı okul müdürlerinin hizmetkar liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkiyi incelemektir. Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

Araştırma Sorusu 1: Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin hizmetkar liderlik davranışları ne düzeydedir?

Araştırma Sorusu 2: Okul müdürlerinin hizmetkar liderlik davranışları öğretmenlerin demografik özelliklerine (cinsiyet, eğitim düzeyi, kıdem, yaş, okulun bulunduğu bölge ve branş) göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

Araştırma Sorusu 3: Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ne düzeydedir?

Araştırma Sorusu 4: Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları demografik özelliklerine (cinsiyet, eğitim düzeyi, kıdem, yaş, okulun bulunduğu bölge, branş) göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

Araştırma Sorusu 5: Okul müdürlerinin hizmetkar liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

Araştırma Sorusu 6: Okul müdürlerinin hizmetkar liderlik davranışları öğretmenlerin örgütsel adalet algılarını anlamlı bir şekilde yordamakta mıdır?

1.3. Araştırmanın Önemi

Bu araştırma öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile okul müdürlerinin hizmetkar liderlik davranışları arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Hizmetkar liderlik, bir liderin başkalarının ihtiyaçlarını karşılamak için hizmet etme odaklı bir yaklaşımı ifade etmektedir. Okullar, eğitim hizmeti sunan sosyal örgütlerdir. Bu sosyal örgütlerin işleyişini sürdürebilmeleri için çeşitli bileşenlere ihtiyacı vardır. Bu bileşenler öğretmen, öğrenci, veli, yönetici ve çalışanlardan oluşmaktadır. Okul yöneticilerinin öğretmenlerle sağlam bir iletişim kurması onları dinlemesi ve desteklemesi öğretmenlerin motivasyonunu arttırabilir (Kocabaş ve Karaköse, 2005). Öğretmenlerin motivasyonunun yüksek olması ise okulun adaletli bir örgüt olduğu izlenimini yaratabilir. Bu da öğretmenlerin daha fazla enerji ve ilgiyle derslerine odaklanmasını sağlayabilir ve dolayısıyla öğrenci başarısını arttırabilir.

Aynı zamanda pozitif bir okul ortamı öğretmenlerin işbirliği yapmasını teşvik edebilir ve profesyonel gelişimlerini destekleyebilir. Sonuç olarak okul yönetiminin öğretmenlerle sağlıklı bir iletişim kurmaları ve motivasyonlarını yüksek tutmaları okulun genel başarısını ve etkinliğini arttırabilir.

Örgütsel adalet algısının olmadığı düşünülen okullarda, çalışanların motivasyonlarının sağlanamadığından okulun ulaşmak istediği hedefler imkansızlaşabilir. Okulda öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının artmış olması kuruma olan inançlarının ve çalışma isteklerinin artmasını sağlayabileceği gibi okulun hedeflerine ulaşmasında pay sahibi olabilirler. Yöneticilerin liderlik davranışı öğretmenlerin okula ilişkin algılarını pozitif yönde etkileyebilir. Onların yüksek düzeyde etkililiklerinin ve kuruma karşı görevlerinin farkına varmalarını sağlayabilir. Okul yöneticilerinin kendilerini desteklediğini ilgi ve ihtiyaçlarının dikkate alındığını anlayan öğretmenlerin okula olan inançları artabilir ve örgütsel adalet algıları olumlu olabilir.

Hizmetkar liderlik yaklaşımı, çalışanların ihtiyaçlarını karşılayarak onları destekleyen liderlerin, daha etkili bir şekilde eylemde bulunacaklarını savunur (Stone and Petterson, 2005). Bu liderler çalışanlarla yakından ilgilenir ve örgüt yerine insanların iyiliği üzerine odaklanır. Hizmetkar liderlik, liderin bencil olmayan ve insanların iyiliği için liderlik

etme anlayışını ve uygulamasını vurgular. Bu yaklaşım liderin hizmet etme ve destekleme rolünü ön plana çıkarırken çalışanların motivasyonunu artırarak daha verimli bir çalışma ortamı oluşturmayı hedefler (Drury,2004).

Bu çalışmanın temel amacı okul yöneticilerinin hizmetkar liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel adalet algılarını nasıl etkilediğini belirlemektir. Bu çalışma daha önce yapılan çalışmalara paralel olarak yöneticilerin hizmetkar liderlik davranışlarının pozitif bir ilişkiye sahip olduğunu ortaya koyduğunu belirlemektir.

Araştırmada okul yöneticilerinin hizmetkar liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel adalet algılarına olan etkisini daha ayrıntılı bir şekilde inceleyerek mevcut çalışmalara katkı sağlamayı amaçlamaktadır. Okul yöneticilerine liderlik pratiğinde hizmetkar liderlik anlayışını benimsemeleri konusunda bir rehberlik sağlayabilir ve eğitim alanında hizmetkar liderlik ile örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi daha derinlemesine incelememize yardımcı olabilir.

1.4. Sayıtlar

Araştırmaya katılan bireylerin veri toplama aracını samimiyet ve içtenlikle doldurduğu varsayılmıştır.

1.5. Sınırlılıklar

Bu araştırma, 2023-2024 eğitim öğretim yılında Karaman ili ve ilçe merkezlerindeki resmi okullarda görev yapan öğretmenler ile sınırlandırılmıştır.

1.6. Tanımlar.

Lider: Bireyler ve gruplar aracılığıyla belirli bir zaman diliminde, belirli bir ortam ve koşullar altında, organizasyondaki diğer insanlara ve gruplara etki ederek, birey ve grubun amaçlarını gerçekleştirmeye çalışan bir çaba içinde bulunan kişiyi ifade eder. (Cole, 1993).

Hizmetkar Liderlik: Engelleri aşabilmiş, başkalarının ihtiyaçlarına öncelik tanıyabilen, insanlığa fayda sağlamaya adanmış, dürüst, ahlaklı, hoşgörülü ve temel insani değerlere duyarlı bir lider tipidir. Bu lider; sözde ve özde değerlere bağlı, üretken, çoğaltan, tamamlayan ve aşırılıklardan kaçınan bir yaklaşım benimser. Aynı zamanda yerel kültür ve inançlara saygılı, değişimi ve dönüşümü destekleyen bilgi odaklı, iç ve dış dünyasıyla uyumlu bir liderdir. Otoritesinin yanı sıra bilgeliğiyle de insanlar için bir çekim merkezi

oluşturarak bilgi, kavram ve anlam üretir. Bu şekilde, insanların potansiyellerini performansa dönüştürmelerini teşvik eden bir liderlik anlayışını benimser (Fındıkçı, 2009).

Adalet: Adalet; tarafsız ve açık fikirli olmayı, hataları kabul etmeyi, gerektiğinde pozisyon ve inançları değiştirmeyi, yapıya olan bağlılığı göstermeyi, bireylere eşit davranmayı ve başkalarının hatalarından veya eksikliklerinden kişisel çıkar sağlamamayı içerir (Özalp ve Kirel, 2005).

Örgütsel Adalet: Örgütlerde adaletin etkilerini inceleyen bir terimdir. Başka bir deyişle, örgütsel adalet, örgüt içinde çalışanların iş yerinde adil davranılıp davranılmadığına dair algılarını ve bu algının örgüt üzerindeki etkilerini (örgüte bağlılık, iş tatmini vb.) içeren bir kavramdır. Bir iş yerinde çalışanların adalet algısına sahip olması, hem bireylerin kişisel ve iş tatminini hem de örgütün etkin bir şekilde işleyebilmesini etkileyen önemli bir faktördür (Töremen ve Tan, 2010).

2. BÖLÜM: KURAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Adalet

Adalet herkesin eşit ve dürüst bir şekilde muamele görmesini gerektirir. Bu, güçlünün zayıfı ezmemesi, hukukun üstünlüğüne inanç ve toplumsal adaletin sağlanması demektir. Adalet duygusu, bir toplumun temel taşıdır ve insanlığın en temel değerlerinden biridir. Adalet; toplumda eşitlik, tarafsızlık ve adil davranma prensiplerine dayanır. Adalet, insanların haklarına saygı gösterilmesini ve hukuki süreçlerin adil bir şekilde işlenmesini sağlar. Hukuk sistemleri ve yargı organları, adaletin sağlanması ve toplumun düzeninin korunması için önemli bir rol oynar. Örgütsel adalet, farklı disiplinlerden insanların ilgisini çeken bir konudur ve temeli Adams'ın Hakkaniyet Teorisi'ne dayanmaktadır (Adams, 1965). Adams'ın teorisi, çalışanların kendi kazanımlarını diğer çalışanlarınkilerle karşılaştıracağı varsayımına dayanır (Demirel ve Seçkin, 2001). Bu karşılaştırma sonucunda, çalışanlar işletme, yöneticiler ve işleriyle ilgili tutumlar geliştirirler. Bu tutumların temelinde, çalışanın örgütün genel uygulamaları ve sistemiyle ilgili olarak algıladığı adalet yer almaktadır (Özdevecioğlu, 2003). Bu bağlamda, örgütsel adaleti, çalışanların örgüt tarafından gösterilen muamelelerin doğruluğuna dair algıları olarak tanımlamak mümkündür (Campbell & Finch, 2004).

2.1.1. Örgütsel Adalet

Greenberg (1987), örgütsel adaleti, çalışanların örgütsel olayları, uygulamaları ve kuralları adalet prensiplerine göre nasıl değerlendirdikleri şeklinde tanımlamıştır. Örgütsel adalet algısı, çalışanların kendilerine adil davranıldığına dair inanç düzeyini ifade eder ve çalışan seçimi, performans değerlendirmesi, ödüllendirme, maaş gibi çıkarlarla ilişkili olarak şekillenir (Greenberg, 1987). Örgütsel adalet, çalışanların iş ortamında kendilerine adil davranılıp davranılmadığına dair verdikleri kararları ve bu kararların diğer işle ilgili değişkenlere nasıl etki ettiğini inceleyen bir kavramdır (Moorman, 1991). Bu önemli konsept, çalışanların bir örgüt içindeki yönetim ve sistem tarafından adil ve etik bir şekilde muamele gördüğü algısını yansıtan bir bütündür.

Örgütsel adalet, işlemsel adalet boyutu aracılığıyla çalışanları adil dengesini sağlamaya motive eden bir mekanizma gibi işler ve çalışanları, şirket içinde yıkıcı davranışları önleyerek yapıcı davranışlar sergilemeye yönlendirir (Folger and Cropanzano, 1998). Örgütsel adalet, örgütlerde adaletin etkisini anlamak amacıyla kullanılan bir terimdir. Daha açık bir ifadeyle, örgütsel adalet, çalışanların iş yerinde adil davranılıp

davranılmadığına dair algılarını ve bu algının örgüt üzerindeki diğer sonuçlarını (örgüte bağlılık, iş tatmini vb.) içeren bir kavramdır. Bir iş yerinde çalışanların adalet algısına sahip olması, çalışanların kişisel memnuniyeti, iş tatmini ve örgütün etkin bir şekilde işlemesi açısından önemlidir (Töremen ve Tan, 2010). Bireyler, kurumların aldığı kararlara günlük olarak tepki gösterirler. Bireylerin bu kararları adil veya haksız olarak algılaması, daha sonraki durum ve davranışlarını etkiler. Örgütsel adalet; etik, din, tarafsızlık, eşitlik veya kanuna uygunluk gibi ahlaki doğruluk kavramına dayanır. İnsanlar günlük yaşamlarında adalete ilişkin durum ve olaylara doğal olarak hassasiyet gösterirler (Gopanzano,2009).

Örgütsel adalet algısı, çalışanların örgüt içinde kendilerine yönelik olarak adil davranılıp davranılmadığına dair oluşturdukları yargıdır. Bu algının, çalışanların örgüte duydukları bağlılık, iş ve ücret memnuniyeti, geri çekilme davranışları, örgütsel kimlik ve örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde etkili olduğu gösterilmiştir. Ayrıca, örgütsel adalet algısı, örgütsel vatandaşlık davranışının bir öncüsü olarak kabul edilir ve lider-üye ilişkileri ile örgütsel güven arasındaki ilişkide ara bir değişken olarak rol oynar (Moorman, 1993).

Örgütsel adalet, bireylerin kendi örgütlerindeki uygulamalara dair adalet algılarını ifade eder. Bu kavram, çalışanların kendilerine ne kadar adil davranıldığına dair inançlarını yansıtır (Greenberg, 1996). Literatürde yapılan incelemeler, örgütsel adaletin birçok faktörün öncülleri olarak etkilendiğini ve aynı zamanda birçok faktörü de etkilediğini ortaya koymaktadır.

2.1.2. Örgütsel Adaletin Önemi

Günümüzde örgütsel adaletin önemini belirleyen üç ana neden bulunmaktadır. İlk olarak, adaletin sosyal bir olgu olmasıdır; çünkü adalet, her türlü sosyal, örgütsel ve insan ilişkilerinde ortaya çıkan bir kavramdır. Bireyler iş yaşamlarında çeşitli adalet türleriyle karşılaştıkları için adalete olan ihtiyaç artmaktadır. İkinci olarak, örgütlerin yönetim süreçlerinin temel belirleyici etkeninin adalet algısı olmasıdır. Örgütte çalışanlara nasıl davranıldığı ve çalışanların tutum ve davranışları, genel olarak adalet algısıyla ilişkilidir. Üçüncü olarak ise çalışanların daha eğitilmiş hale gelmeleridir. Çalışanlar artık sadece vasıflarına uygun iyi işler talep etmekle kalmayıp aynı zamanda iş yerinde kendilerine daha saygılı ve adil bir muamele beklemektedirler (Şahin, 2016). Örgütsel adalet, örgüt çalışanlarının kişisel memnuniyetlerini elde edebilmeleri ve örgütün etkin ve verimli bir

şekilde görevlerini yerine getirebilmesi için kritik bir öneme sahiptir (Ayık, Yücel ve Savaş, 2014).

Örgütsel adalet, çalışanların verimliliğini artırarak işlerini fedakarlıkla yapmalarına, örgüte ve yöneticilere bağlılıklarını sürdürmelerine ve örgütü sahiplenmelerine katkı sağlar. Aynı zamanda, yöneticilerin çalışanlara daha adil bir yaklaşım sergilemelerine sebep olur. Örgütsel adalet, çalışanlar ve yönetim arasındaki ilişkiyi güçlendirerek örgütün gelişimine katkı sağlar (Özmen, 2017).

2.2. Örgütsel Adaletle İlgili Teorik Yaklaşımlar

Örgütsel adalet kavramı üzerine yapılan araştırmalarda, çeşitli teoriler ve yaklaşımlar geliştirilmiştir. Şahin ve Kavas (2016) Greenberg'in (1987) öncülüğünde örgütsel adalet teorilerini reaktif-proaktif boyut ve süreç-içerik boyutlarına göre dört ana gruba ayırmıştır. Bu teoriler arasında öne çıkanlar şunlardır: Reaktif teorisi, Çalışanların adaletsiz uygulamalara karşı nasıl tepki verdiklerini ve bu tepkilerin organizasyon içinde nasıl yansıdığını inceler. Proaktif teoriler, Çalışanların adaleti sağlamak ve sürdürmek için aktif olarak neler yaptıklarını araştırır. Süreç teorileri, yapılan işe göre maddi karşılıkların (örneğin ücret, terfi) nasıl belirlendiği süreçlerde adaletin nasıl algılandığını ve bu algının çalışanların motivasyon ve performansına etkilerini ele alır. İçerik teorileri ise çalışma sonucundaki kazanımların (örneğin terfi ve ödül) adaletli bir şekilde nasıl dağıtılması gerektiği konusunu inceler. Çalışanların bu kazanımları adaletli bulup bulmadıklarını ve bu algının organizasyonel süreçlere etkilerini araştırır. (İçerli, 2010). Bu bağlamda, İçerli (2010) gibi diğer araştırmacılar da bu konuda önemli çalışmalar yapmış ve literatüre katkı sağlamışlardır.

2.2.1. Adams'ın Eşitlik Teorisi

Denklik teorisi, John Stacey Adams tarafından 1965 yılında geliştirilmiş ve örgütsel adalet konusunda önemli bir teorik çerçeve sunmuştur. Denklik teorisi, John Stacey Adams tarafından geliştirilmiş olup, Sosyal Mübadele Teorisi (Homans) ve Bilişsel Uyumsuzluk Teorisi (Leon Festinger) gibi önceki teorik yaklaşımlardan etkilenmiştir (Uysal, 2014). Teori, bireylerin iş yaşamlarında aldıkları ödüllerin adil bir şekilde dağıtılması gerektiği algısına dayanır. Çalışanların, kendi çabaları ve katkıları ile aldıkları ödüller arasındaki dengeyi değerlendirdikleri ve bu dengeyi diğer çalışanlarla da karşılaştırdıkları vurgulanır. Adalet algısının oluşması durumunda, çalışanların iş tatmini ve performanslarının artabileceği belirtilir (Kalejaiye, 2019).

İnsanların kurumlarındaki adalet algısı, çeşitli faktörlere dayanmaktadır ve organizasyonel yaşamın pek çok yönünü etkiler. Örneğin, kaynakların paylaşımı, ödül ve ceza dağıtımı, kurallara riayet, etkileşim biçimleri, ücretlendirme gibi unsurlar, çalışanların adalet algısını şekillendiren önemli faktörlerdir (Özdevecioğlu, 2003). Adams'ın (1965) Eşitlik Teorisi, insanların iş yaşamlarında aldıkları ödüllerin veya çıktılarının miktarından çok, bu ödüllerin adaletli bir şekilde dağıtılıp dağıtılmadığına odaklanır (Bakhshi vd., 2009). Özen (2002), Adams'ın Eşitlik Teorisi'ni "Eşitliğin iki tarafındaki kişinin (person ve other) kazanıma katkı oranlarının eşitliğine dayanan ilişkisi" şeklinde izah eder. Adams (1965), adaletli bir durumu tanımlamak için şu formülü kullanır: $\text{Kişinin kazanımı} / \text{Kişinin katkısı} = \text{Diğer kişinin kazanımı} / \text{Diğer kişinin katkısı}$. Bu formül, bireylerin iş yaşamlarında aldıkları ödüllerin, kendi çabaları ve katkıları ile diğerlerinin çabaları ve katkılarına göre adil bir şekilde dağıtılması gerektiğini ifade eder. Eğer bu oranlar eşit değilse, çalışanlar adaletsizlik algısı yaşayabilirler; birinin diğerine göre avantajlı veya dezavantajlı olduğunu düşünebilirler (Akt. Özen, 2002). Çakmak'a (2005) göre, çalışanın yaş, eğitim, deneyim, beceri, uzmanlık gibi donanımları işine getirdiği ve örgüte sağladığı faydalı değerler "katkı" olarak tanımlanmaktadır. Öte yandan, çalışanın işin sonucunda elde ettiği kazanç, değer vb. her şey ise "kazanım" olarak adlandırılmaktadır.

2.2.2. Göreli Yoksunluk Teorisi

Görelî Yoksunluk Teorisi (Relative Deprivation Theory), çalışanların kendilerini diğer çalışanlarla sosyo-ekonomik ve diğer açılardan karşılaştırdıklarında ortaya çıkan adaletsizlik algısını açıklar (Atalay, 2005). Öz değerlendirmeler, bireylerin kendilerini dış gruplardaki diğer kişilerle karşılaştırdıklarında, kurum içindeki pozisyonlarını avantajlı veya dezavantajlı olarak değerlendirebilecekleri bir perspektif sunar. Tatmin edici olmayan bir pozisyonda bulunan bir çalışanın bu durumu aşmak için çeşitli stratejiler uygulayabileceği düşünülmektedir (Mummendey vd., 1999). Bu stratejiler, çalışanların diğer gruplarla ilişkilerini ve gruplar arası davranışlarını da etkileyebilir. Görelî Yoksunluk Teorisi (Relative Deprivation Theory), bu tür durumları ve gruplar arası ilişkilerdeki dinamikleri anlamak için önemli bir çerçeve sunar.

Çalışanların başka kişi veya gruplara göre adil davranılmadığını hissettiklerinde protesto veya isyan gibi tepkilerde bulundukları tespit edilmiştir (Guimond ve Dubé-Simard, 1983). Folger ve arkadaşlarının (1983) çalışması, Görelî Yoksunluk Teorisi kapsamında

görelî yoksunluğun belirleyicilerini ve bu durumun çatışma davranışları ve adalet algıları üzerindeki etkilerini araştırır. Araştırma, bireylerin kendi durumlarını diğerleriyle karşılaştırdıklarında ortaya çıkan hoşnutsuzluğun ve bu hoşnutsuzluğun nasıl değişkenlik gösterebileceğini göstermektedir.

2.2.3 Adalet Yargı Modeli

Leventhal, Adalet Yargı Modeli'nde, çalışanların adalet algısını anlamak için farklı faktörleri dikkate alır ve sadece kazanımların dağıtımının adil olup olmadığını belirlemenin yeterli olmadığını vurgular. Leventhal'a göre, adalet yargısı sadece sonuçlara değil, aynı zamanda süreçlere ve kurallara da dayanır. Hakkaniyet kuralı, adaletin farklı koşullarda farklı kurallar gerektirebileceğini ifade eder. Dağıtımın üç kuralı vardır: Hakkaniyet (equity), eşitlik (equality) ve ihtiyaç (need) (Chan, 2000). Hakkaniyet kuralı, diğer adıyla katılım kuralı olarak da bilinir; bu kurala göre, çalışanların kazanımları, örgüte yaptıkları katkılara göre belirlenir ve bu kazanımların adilliği, çalışanın katılımıyla doğrultuludur. Eşitlik kuralı, çalışanların katkıları göz önünde bulundurulmaksızın herkesin aynı kazanımı elde etmesini sağlar. İhtiyaç kuralı ise, diğer kurallar göz önünde bulundurulmadan en fazla ihtiyacı olanın daha fazla kazanıma sahip olmasını sağlar (Çakmak, 2005). Greenberg (1990) ise örgütsel adaletin tarihsel sürecini incelediği araştırmasında eşitlik teorisini de ele almıştır. Çalışmasında, hakkaniyet, eşitlik ve ihtiyaç kurallarının örgüt içinde adalet algısına farklı katkılarda bulunduğunu belirtmiştir.

Lee ve diğerleri (2000) Malezya'da ki bir üniversitede yürüttükleri çalışmada, güç mesafesi, cinsiyet ve örgütsel adalet arasındaki ilişkileri inceleyerek, bireylerin adalet algılarını nasıl şekillendirdiğini ve bu algıların farklı gruplar arasında nasıl değişebileceğini ortaya koymaktadır. Araştırma, örgütsel adalet konusundaki cinsiyet temelli farklılıkları anlamak için önemli bir kaynaktır.

2.2.4. Bilişsel Atıf Teorisi

Özçınar ve arkadaşlarının (2015) çalışması, örgütsel adalet algısının, örgütsel vatandaşlık davranışları gibi önemli davranışlar üzerindeki etkisini incelemekte ve bu etkinin olumlu ve olumsuz yönlerini vurgulamaktadır. Araştırma, adalet algısının kurum içi dinamikler üzerindeki önemini anlamak için değerli bir kaynaktır. Titrek (2009), örgütlerdeki adaletin aslında bireylerin örgüt içindeki davranışlarını adil olup olmadığı konusundaki

algıları olarak ifade edilmesi gerektiğini savunmuştur.

Bilişsel Atıf Teorisi, kişilerin kazanımlarının neden olduğu sonuçlardan nasıl etkilendikleri, bu etkilerin algılanan adalet ve tatmin üzerindeki rolü üzerine odaklanır. Bu teoriye göre, göreceli yoksunluk olgusu, bireylerin kendi kazanımlarıyla diğerlerinin kazanımlarını karşılaştırarak ve farklı tercihleri düşünerek ortaya çıkar (Uysal, 2014). Folger ve Cropanzano (1998), haksızlık yaşayan çalışanların haksızlıktan sorumlu tutulanlara nasıl tepki verdiklerini incelemiş ve adil olan ve olmayan durumlara farklı tepkiler gösterdiklerini belirtmişlerdir. Bu tepkiler, çalışanların bireysel farklılıklarına dayalı karşılaştırmaların yarattığı tatmin veya tatminsizlik duygularına ve çalışanın sahip olmak istediği ihtiyaçlara dayanan hırs veya kızgınlık duygularına yol açabilir. Ayrıca, olayların hesap verebilirliği ve kurumdaki refah ortamı da çalışanların bireysel tepkilerini etkileyebilir. Örgüt kurallarının uygunsuzluğu bazen çalışanlarda baskın bir endişe haline gelebilir (Folger ve Martin, 1986). Bir olayın olumsuz etkisiyle ilgili olarak bir kişinin sorumlu tutulup tutulmadığına dair yapılan ayrımlar da önemlidir. Ayrıca, çalışanlar, olayın zihinsel sonuçlarını diğer çalışanlarla kıyaslamadan önce içselleştirirler (Syröit vd., 1993).

2.2.5. Kestirme Adalet Teorisi

Lind (2001) “Advances Organizational Justice” eserinde insanların örgüt içindeki adalet algılarını değerlendirirken, kendi ait oldukları gruplar ve örgütlerle ilişkilerini göz önünde bulundurmalarının önemine vurgu yapmaktadır. Bu yaklaşım, bireylerin adalet algılarını oluştururken, örgütsel bağlamda sahip oldukları ilişkilerin etkisini anlamalarına ve bu bağlamda değerlendirmeler yapmalarına olanak tanır. Sosyal bir varlık olarak insanlar, örgüt içindeki gruplara dahil olurken kendi bireysel menfaatleri ile grupların veya örgütün genel menfaatleri arasında bazen çatışmalar yaşayabilirler. Bu durum, insanların adalet algılarını önemli ölçüde etkileyebilir. Bos ve diğerleri (1998), kestirme adalet yaklaşımını çalışanların perspektifinden değerlendirir. Bu yaklaşıma göre, çalışanlar otoritenin kararlarını uygulama noktasında güvenilirlik güvenilemeyeceği konusunda yeterince güçlü bir bilgiye sahip olmadıklarında, genellikle kestirme yollarla kendi zanlarına yönelik çözümler üretme eğilimindedirler. Yani, belirsizlik durumlarında veya otoritenin güvenilirliği konusunda şüphe duyduklarında, çalışanlar kendi kanaatlerine göre hareket edebilir ve kendileri için en uygun çözümü bulmaya çalışabilirler. Bos ve diğerleri (1998), otoritenin kararlarının ve prosedürlerinin adaletli bir şekilde

kullanılmasıyla ilgili olarak insanların davranışlarını ve tepkilerini incelemişlerdir. Çalışmalarına göre, otoritenin prosedürleri adil bir şekilde kullanıldığında, hatta otoritenin güvenilirliği hakkında yeterli bilgiye sahip olmayan kişiler bile bu kararların sonuçlarına daha olumlu tepki verebilirler. Bu durum, insanların otoriteye duydukları güvenin ve kabul ettikleri prosedürlerin adaletini algılamalarıyla ilgilidir. Ancak, Bos ve arkadaşlarına göre, prosedürlerin adil kullanılmadığı veya otoritenin güvenilirliği konusunda şüphe duyulan durumlarda, insanlar otoriteye karşı güvensizlik duygusu geliştirebilirler. DeConinck (2010) tarafından yapılan araştırmalarda, örgütsel adalet ile güven arasında pozitif yönde bir ilişkinin varlığı ortaya konmuştur.

Örgütteki adaletle ilgili bu değerlendirmeler önemlidir. Çünkü çalışanlar, adaletli davranıldığına inanıyorlarsa örgütün veya grubun menfaatlerini kendi bireysel menfaatlerinin önünde tutabileceklerini düşünürler. Bu durum, değerlendirmeyi yapan kişinin niyeti hakkında sağlam işaretler verir ve çalışanların örgüt içindeki tutumlarını etkiler. Adaletin sağlanması, bireysel ihtiyaçların ve grup ihtiyaçlarının dengeli bir şekilde karşılanmasıyla ilişkilidir ve bu durum adaletli bir örgüt kültürü oluşturulmasına katkı sağlar (Uysal, 2014).

2.2.6. Adalet Teorisi

Adalet teorisi, birçok farklı adalet teorisinin (eşitlik teorisi, görelî yoksunluk teorisi, bilişsel atıf teorisi gibi) birleşimi sonucunda ortaya çıkan genel bir çerçevedir. Bu genel teori, özellikle alınan kararlarda sorumluluğun ve hesap verebilirliğin önemine vurgu yapar (Chan, 2000). Örgütteki bireylerin davranışlarının adalet açısından değerlendirilmesinde, çalışanların o davranışa karşı sorumluluğu oldukça önemlidir. Bu süreçte, adaletsizliğin belirtileri genellikle mağdur olan bireyde rahatsızlık yaratan olumsuz durumlar veya beklentilerin karşılanamaması şeklinde ortaya çıkar (Folger ve Cropanzano, 1998; akt. Uysal, 2014). Greenberg'e (1987; akt. Meydan, 2010) göre, beklentilerin karşılanmaması durumunda bireylerin sergileyebileceği olumsuz tutum ve davranışlar arasında en belirgin olanları şunlardır: yoksunluk hissi, küskünlük, depresyon ve isyan etme.

Cropanzano ve Folger (1989) tarafından ortaya konan bu perspektifte, örgütlerdeki karar alma süreçlerinin sonuçları üzerindeki etkisi incelenmektedir. Özellikle, bir bireyin aklına gelen alternatif eylemlerin başka bir kişinin eylemlerini içerdiği durumlarda ortaya çıkan kişilerarası adaletsizlik ve buna bağlı olarak haksız sonuçlar vurgulanmaktadır.

Cropanzano ve arkadaşları (2001) ise çalışmalarında işçilerin örgütteki davranışlara yönelik adalet değerlendirmelerini nasıl yaptığını, bireylerin neden bu şekilde davrandığını ve tam olarak neyi değerlendirdiklerini araştırmışlardır. Bu çalışmalar, örgütteki adalet teorisini derinlemesine incelemek ve anlamak için önemli katkılar sağlamıştır.

2.3. Örgütsel Adalet Boyutları

Örgütsel adalet kavramı ilk olarak dağıtım adaleti boyutuyla ele alınmıştır, yani insanların aldıkları ödüllerin veya kaynakların adil bir şekilde dağıtılıp dağıtılmadığıyla ilgilenmiştir (Colquitt vd., 2001). Ancak daha sonra yapılan çalışmalar, adaletin sadece bu dağıtım sürecinde değil, aynı zamanda dağıtımın yapıldığı prosedürlerin adil olmasının da önemli olduğunu ortaya koymuştur. Bu yeni boyut süreç adaleti olarak adlandırılmıştır ve prosedürel adalet veya işlemsel adalet terimleriyle de ifade edilmektedir (Greenberg, 1990). Örgütsel adalet çalışmalarının gelişimiyle birlikte, adalet kavramı sadece dağıtım adaleti ve prosedürel adalet boyutlarıyla sınırlı kalmamış, aynı zamanda etkileşim adaleti olarak bilinen üçüncü bir boyut da literatüre girmiştir (Irak, 2004). Her ne kadar tarihsel süreç içerisinde örgütsel adaletin üç farklı boyutundan bahsedilse de örgütsel adaleti; dağıtım adaleti ve işlemsel adalet olmak üzere iki boyutlu olarak ele alan çalışmalarda mevcuttur (Lemons ve Jones, 2001; Jiang vd. 2017; Schilpzand vd. 2013; Hasan ve Waqas, 2017).

Örgütsel adalet literatürü incelendiğinde, örgütsel adalet alt boyutlarının, dağıtım adaleti ve etkileşim adaleti ile prosedürel adalet, işlemsel adalet ya da süreç adaleti boyutlarından biri ile oluşturulduğu görülmektedir. Araştırmacıların dağıtım adaleti ve etkileşim adaletinin yanına 3. boyut olarak bazen prosedürel adalet, bazen işlemsel adalet veya süreç adaleti kavramlarından birini koyarak bu kavramları birbirinin yerine kullanıldığı görülmektedir. Aslında bu üç kavramda birbirleriyle aynıdır.

Homans (1961), Adams (1965), Deutsch (1975), Leventhal (1976) gibi bilim adamları, verilen kararların sonuçlarını inceleyerek dağıtımsal adalet üzerine araştırmalar yapmışlardır. Thibaut ve Walker (1975), Leventhal ve diğerleri (1980), Leventhal (1980) gibi araştırmacılar ise karar alınırken kullanılan yolları ve bu süreçte uygulanan işlemleri odak noktasına alarak işlemsel adalet üzerine çalışmışlardır. Bies ve Moag (1986), verilen kararların açıklanmasında kişiler arasındaki etkileşime duyarlılık, saygı vb. durumları göz önünde bulundurarak etkileşimsel adalet üzerine araştırmalar yapmışlardır. Tyler ve Bies (1990), Moorman (1991), Niehoff ve Moorman (1993) gibi araştırmacılar ise etkileşim

adaletini ele alırken işlemsel adaletin bir alt boyutu olarak görmüş ve bu şekilde ele almışlardır (Tsai, 2012).

Literatürde örgütsel adaleti oluşturan boyutlar konusunda ortak bir konsensüs bulunmamaktadır. Ancak birçok çalışma, örgütsel adaleti üç ana boyutta ele almaktadır. Bu boyutlar şunlardır:

1. **Dağıtım Adaleti:** Örgüt kazanımlarının çalışanlar arasında eşit olarak paylaştırılmasını ifade eder (Colquitt ve Chertkoff, 2002).
2. **Prosedürel Adalet:** Örgüt kazanımlarının nasıl paylaştırıldığını temsil eder ve bu süreçlerin adil olup olmadığına odaklanır (Cropanzano vd., 2007).
3. **Etkileşimsel Adalet:** Örgüt yöneticileri ve örgüt çalışanları arasındaki ilişkilerle ilgili algıları açıklar ve bu ilişkilerin adil olup olmadığını değerlendirir (Özdevecioğlu, 2003).

Bu üç boyut, örgütsel adaletin geniş bir perspektifini kapsar ve çalışanların örgüt içindeki deneyimlerini değerlendirmelerine yardımcı olur.

2.3.1. Dağıtımsal Adalet

Adaletle ilgili ilk araştırmalar, özellikle bir çalışanın aldığı kaynak tahsisinin adil olup olmadığına odaklanan dağıtım adaleti kavramına yöneliktir (Adams, 1965;). Folger ve Cropanzano (1998) dağıtım adaletini "çalışanın elde ettiği sonuçlar ve tahsislerin algılanan adaleti" olarak tanımlar. Bu bağlamda, çalışanlar, aldıkları sonuçların uygun ve ahlaki olup olmadığını değerlendirirken özellikle kaynakların sınırlı olduğu durumlarda bu değerlendirmenin önemi ortaya çıkar (Folger & Cropanzano, 1998). Bu değerlendirme süreci, özellikle çalışanlar arasında kaynakların adil bir şekilde paylaşılıp paylaşılmadığı konusundaki endişeleri yansıtabilir (Beugré, 2007). Cropanzano ve diğerleri (2007), tüm çalışanlara eşit davranılmadığını ve tüm sonuçların eşit olarak dağıtılmadığını savunarak dağıtım adaletinin önemli bir endişe kaynağı olduğunu vurgularlar. Örneğin, politik ilişkilerin etkisiyle yapılan terfiler gibi durumlar, çalışanların "adil paylarını" almak konusunda adalet endişelerini öne çıkarabilir (Cropanzano vd. 2007). 1960'lar ve 1970'ler boyunca, örgütsel adalet literatürü özellikle dağıtım adaleti endişeleri etrafında şekillenmiştir. Bu dönemde, adalet algılamalarının örgüt içindeki davranışlar üzerindeki etkileri ve çalışanların örgüte bağlılık düzeyleri üzerindeki etkileri daha geniş bir dikkat

çekmiştir. Dağıtım adaleti, bu süreçlerin merkezinde bir rol oynayarak, çalışanların örgütsel süreçlere yönelik tutumlarını ve davranışlarını etkileyen kritik bir faktör olmuştur. Bu bağlamda, örgütsel adalet literatüründeki erken çalışmalar, özellikle dağıtım adaleti üzerinde odaklanarak çalışanların kaynak tahsislerine dair algılarını ve bu algıların örgüt içindeki davranışları nasıl etkilediğini anlamaya yönelik temel bir temel oluşturmıştır.

Dağıtım adaleti, eşitlik teorisine dayanmaktadır. Eşitlik teorisi, her bireyin katkısına bağlı olarak alması gereken değeri vurgular. Bu teoriye göre, her bir birem, katkılarına uygun olarak ödüllendirilmelidir. Örneğin, çalışanlar emek, bilgi, beceri ve zeka gibi yeteneklerini kullanarak işyerine fayda sağlarlar. Bu faydanın karşılığında ise ücret, maaş, ödül gibi ödemeler alırlar. Adams (1965), çalışanların işletmeye sağladıkları fayda karşılığında aldıkları bu tür değişimleri adil veya adaletsiz olarak algıladıklarını ve bu algılamalara göre nasıl tepki verdiklerini araştırmıştır (Poole, 2007). Arslan (2005), bir organizasyona katkı sağlayan çalışanların elde ettikleri sonuçları, aynı katkıda bulunan meslektaşlarıyla karşılaştırdıklarını belirtmiştir. Aynı çaba harcayan benzer bir iş için çalışanlar, benzer bir ödeme beklerler. Başkibir deyişle, iki çalışan arasında performans farkı varsa, bu farka göre ödeme yapılması beklenilebilir.

Cohen (1987)'in belirttiği gibi, dağıtımsal adalet örgütsel ve sosyal bağlamda kazanımların adil dağıtımını ele alan bir kavramdır. Bu kavram, örgüt çalışanları arasında görevler, terfiler, ücretler, fırsatlar, sorumluluklar, roller, statüler, maaşlar, hizmetler, cezalar, ödüller gibi çeşitli kazanımların adil bir şekilde nasıl dağıtıldığını inceler. Bu bağlamda, paylaşılan şeyler sadece somut değil; aynı zamanda sorumluluklar, fırsatlar veya statü gibi soyut unsurları da içerebilir. Ancak, dağıtımsal adaletin temelinde para ve maddi değerlerin yer aldığı da belirtilmektedir (Akt. Polat, 2007).

Dağıtımsal adaletle ilgili yapılan araştırmalarda genellikle kazançların ekonomik yönleri ön plana çıkmaktadır. Ancak, dağıtımsal adalet sadece ekonomik kazançlara tepki olarak değerlendirilmemelidir. Çünkü örgütte çalışanlara verilen ödüller, sadece ekonomik değil aynı zamanda sembolik değerleri de içerebilir. Greenberg (1988) yaptığı çalışmada, çalışanlara güzel bir çalışma ortamının sağlanmamasının bu durumun adaletsizliğe neden olabileceğini belirtmiştir. Çalışanlar için aldıkları ödüller, hem psikolojik hem de ekonomik açıdan önem taşır. Adams'ın ortaya koyduğu eşitlik teorisi, adalet çalışanların gözünden bakılması gerektiğini ve yalnızca çalışanlara adil ve eşit davranmanın yeterli

olmadığını vurgulamıştır. Adams'a göre adalet, adaleti algılayan kişinin algıladığı adalet değeridir (Aktuna, 2020). Çalışanların örgüt içindeki adaleti algılamaları duruma göre değişebilir ve bu adalet sübjektif niteliktedir (Aktaran: Şeremet, 2022).

Yapılan araştırmalar, örgüt çalışanlarının dağıtımsal adalet algılarının örgütsel vatandaşlık, örgütsel bağlılık davranışı, iş tatmini, düşük devir hızı ve yüksek iş performansı gibi arzu edilen birçok sonuçla ilişkilendirildiğini göstermiştir (Luthans, 2011). Bir işletmedeki dağıtımsal adaletin algılanan düşüklüğü, çalışanların iş performansının düşmesidir (Greenberg, 1988). İş aksatma davranışı sergilemesidir (Pfeffer ve Davis-Blake, 1992). İşbirliği yaparken daha az işbirliği içinde olmasına (Pfeffer ve Langton, 1993), iş kalitesinin düşmesine (Cowherd ve Levine, 1992) ve çalışanların yoğun bir stres yaşamasına (Zohar, 1995) neden olabilir (Aktaran: Çay, 2021).

2.3.2. Etkileşimsel Adalet

Küresel rekabetin artması ve teknolojinin hızlı gelişimi gibi faktörler, çalışanlar ile yöneticiler arasındaki iletişim dinamiklerini değiştirmiştir. Bu değişim, çalışanların işlerinde daha fazla karar alma yetkisi, kariyer yönetimi ve profesyonel gelişim gibi sorumlulukları üstlenmelerine yol açmıştır. Dolayısıyla, yönetici ile çalışan arasında güçlü bir iletişim bağı kurulması gerekmektedir; bu, çalışanların endişelerini, önerilerini ve diğer işle ilgili konuları rahatlıkla dile getirebilmelerini sağlar. Büyükyılmaz ve Tunçbiz (2016) tarafından yapılan araştırmalar, çalışanların yöneticileriyle iyi ilişkiler kurmalarının önemini vurgulamaktadır. Yöneticilerin çalışanların kararlarına saygı göstermesi ve değer vermesi, çalışanların örgüte karşı duygusal bağlılıklarını arttırdığı belirtilmektedir. Bu tür bir ilişki, çalışanların motivasyonunu ve iş performansını olumlu yönde etkileyebilir. Dolayısıyla, günümüz iş ortamlarında çalışanlarla sağlam bir iletişim ve güven ortamı oluşturmak, örgüt içinde verimliliği artırmak için kritik önem taşımaktadır.

Roy ve diğerleri (2012) tarafından yapılan araştırmada, etkileşim adaleti algısı yüksek olan çalışanların daha üretken olma eğiliminde oldukları bulunmuştur. Ayrıca, örgütte etkileşim adaletinin varlığının, çalışanların algıladıkları öfke ve korkunun düşük düzeyde olmasına katkı sağladığı da belirtilmiştir. Bu durum, çalışanların örgüt içinde daha olumlu bir çalışma ortamı hissetmelerini ve dolayısıyla iş performanslarını artırmalarını teşvik edebilir.

Özşahin ve Yürür (2019) ise çalışanların yöneticileriyle olan ilişkilerinde duydukları güvensizlik durumunda, olası misillemeleri ve sonuçlarını değerlendirirken resmi prosedürler ve somut verilere odaklanabileceklerini ifade etmişlerdir. Bu nedenle, çalışanların yöneticileriyle ilişkilerinde güvensizlik hissetmeleri, düşüncelerini açıkça ifade etmelerini engelleyebilir ve resmi prosedürlere daha fazla güvenmelerine yol açabilir.

Collins ve Mossholder (2014) çalışmasına göre, etkileşim adaleti kavramı, işine bağlı olan çalışanlar üzerinde daha güçlü bir etkiye sahipken, çalışma arkadaşlarına daha az bağlı olan kişiler üzerinde olumsuz etkilere yol açabilir. Shaw ve diğerleri (2003) tarafından öne sürülen etkileşim adaleti boyutları, çalışan-yönetici ilişkisindeki açıklama süreçlerini açıklamak amacıyla geliştirilmiştir. İki boyut, "mazeretler" ve "haklı göstermeler" olarak adlandırılmıştır:

1.Mazeretler: Karar alıcının mazeretler boyutunu kullanması durumunda, aldığı kararları hem olumlu hem de olumsuz sonuçları ile kabul eder, ancak bu kararların sorumluluğunu üstlenmez. Yani, hatalı sonuçlar için dış etkenleri veya koşulları suçlar ve kendi kararlarının arkasında durmaktan kaçınabilir.

2.Haklı Göstermeler: Karar alıcının haklı göstermeler boyutunu kullanması durumunda ise, aldığı kararların sonuçlarından sorumlu olduğunu kabul eder, ancak bu kararların yanlış olduğunu veya hatalı sonuçlar verdiğini kabul etmez. Bu durumda, kararları ve eylemleri savunur ve haklı çıkarır.

Polat (2005) tarafından vurgulanan, etkileşim adaleti algısının çalışanlar ve prosedür uygulayıcıları olan yöneticiler arasındaki iletişimden önemli ölçüde etkilendiği noktası önemlidir. Etkileşim adaleti, çalışanların karar alma süreçlerindeki katılım düzeyi, iletişim tarzı, saygı, hoşgörü, nezaket gibi unsurlarla şekillenir. Yöneticilerin bu unsurları nasıl gösterdikleri ve iletişim tarzları, çalışanların adalet algılarını olumlu veya olumsuz yönde etkileyebilir.

Etkileşimsel adalet terimi ilk kez 1986 yılında Bies ve Moag tarafından kullanılmıştır. Etkileşimsel adalet, örgütsel işlemler sırasında insanların etkilendiği tutum ve davranışların özelliklerini ifade eder (Bies, 2001). Bies ve Moag, etkileşimsel adalet için dört temel kural belirlemişlerdir (Şahan, 2021):

Doğruluk: Kararlar alınırken açık bir iletişim kurulmalı, dürüst davranılmalı ve kararın arkasındaki gerekçeler samimi bir şekilde ortaya konmalıdır.

Saygı: Örgüt çalışanlarına nazik davranılmalı, onurlarına zarar verecek şekilde davranılmamalıdır. Örgüt çalışanlarını rencide edebilecek olumsuz eleştirilerden kaçınılmalıdır.

Uygunluk: Önyargıdan kaçınılmalı ve ayrımcılığa sebep olabilecek sorulardan uzak durulmalıdır.

Gerekçelendirme: Alınan kararların gerekçeleri yeterli ve tatmin edici bir şekilde açıklanmalıdır.

Etkileşimsel adalet, örgüt içindeki etkileşimlerin adil ve saygılı bir şekilde gerçekleşmesini vurgular. Bu kavram; özellikle örgüt içinde iletişim, karar alma süreçleri ve liderlik gibi etkileşimli alanlarda adil davranışları teşvik eder.

2.3.2. İşlemsel Adalet

1970'lerde bazı araştırmacılar, kazanımların elde edilmesindeki sürecin kazanımların kendisi kadar önemli olduğunu vurgulamışlardır (Chan, 2009; akt. Cüce vd., 2013). İşlemsel adalet veya süreç adaleti, kazanımların belirlenmesi, dağıtımı ve uygulanması süreçlerinde kullanılan prosedürlerin çalışanlar tarafından adaletli olarak algılanmasını ifade eder. Beugre (2002), Greenberg (1987) ve Moon ve diğerleri (2008) gibi araştırmacılar, işlemsel adaletin önemini vurgulamış ve bu adalet türünün örgüt içindeki çalışanların güvenini, motivasyonunu ve performansını olumlu yönde etkileyebileceğini göstermişlerdir. Özellikle karar alma süreçlerinde adaletin sağlanması, çalışanların örgüte duydukları bağlılığı artırabilir ve olumsuz tepkilerin önlenmesine katkıda bulunabilir. "Prosedür" terimi, bireylerin kazanımlarını elde etme süreçlerinde, sistemin işleyişinde meydana gelebilecek herhangi bir adaletsizlik durumunda daha makul ve mantıklı tepkiler vermelerini ifade eder (Dilek, 2005; Poyraz vd., 2009). Çalışanlar sadece örgütte alınan kararların neler olduğuna odaklanmıyor, aynı zamanda bu kararların nasıl alındığı, yani süreçlerin adil olup olmadığıyla da ilgileniyorlar (Çakmak, 2005). Bu süreçlerin adil olduğunu düşündüklerinde, örgüte karşı duygusal olarak daha bağlı hissedebiliyorlar (Büyükyılmaz ve Tunçbiz, 2016).

Greenberg (1987) tarafından örgütlerde adalet algısının oluşması ve prosedürlerin seçimi için aşağıdaki maddeler sıralanmıştır (Akt. Meydan,2010):

1. Karar Alma Sürecinde Etkinlik:

Etkili karar alma süreci için yetkin ve etkili bireylerin seçilmesine olanak sağlanmalıdır.

2. Tutarlı Kurallara Uymak:

Kuralların tutarlı olması ve bu kurallara düzenli olarak uymak, örgüt içinde adil ve güvenilir bir ortamın oluşturulmasına katkı sağlar.

3. Doğru ve Kabul Görmüş Bilgiye Dayanmak:

Kararlar, doğru ve genel olarak kabul görmüş bilgiler temelinde alınmalıdır. Bilgiye dayalı kararlar, iş süreçlerinin doğruluğunu ve güvenilirliğini artırır.

4. Karar Vericilerin Yapısının İyi Belirlenmesi:

Karar vericilerin rolleri ve yetkileri net bir şekilde belirlenmeli ve bu yapı, şeffaf bir yönetim anlayışının oluşturulmasına yardımcı olmalıdır.

5. Ön Yargıların Önlenmesi:

Örgüt içinde oluşabilecek ön yargıların önüne geçilmesi, adil bir ortamın sürdürülebilirliği için önemlidir. Eşit ve tarafsız bir yaklaşım benimsemek gereklidir.

6. İtiraz Hakkı Verilmesi:

Örgüt çalışanlarına, prosedürlerde gördükleri aksaklıklara ve hatalara ilişkin itiraz hakları verilmelidir. Bu, çalışanların görüşlerini ifade etmelerini ve düzeltici önlemler alınmasını sağlayabilir.

7. Etik ve Ahlaki Standartları Göz Önünde Bulundurmak:

Karar alma sürecinde, etik ve ahlaki standartlar ön planda tutulmalıdır. Bu, örgüt kültürünün sürdürülebilirliğini ve toplumsal sorumluluğunu artırabilir.

Bu ilkelerin benimsenmesi ve uygulanması, örgüt içinde güven, şeffaflık ve adalete dayalı bir kültürün oluşturulmasına katkı sağlar. Aynı zamanda, çalışanların motivasyonunu ve

bağlılığını artırarak, etkili bir iş ortamının sağlanmasına yardımcı olabilir.

Greenberg (1987) örgütlerde adalet algısında prosedür seçimini vurgularken Leventhal (2000) ise bu seçimi 6 kuralla ifade etmiştir. Bu kurallar ise şu şekilde açıklanmıştır (Akt. Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010):

Tutarlılık Kuralı: Örgüt içinde dağıtım kararları birbirleriyle tutarlı olmalıdır. Benzer durumlarda benzer kararlar alınarak adil bir uygulama sağlanmalıdır.

Ön Yargılı Olmamak Kuralı: Dağıtım veya uygulama süreçlerinde örgüt çalışanlarına karşı önyargılı olunmamalıdır. Kararlar objektif kriterlere dayanmalı ve herkes eşit şekilde değerlendirilmelidir.

Doğruluk Kuralı: Kararların alınmasında ve uygulanmasında kullanılan bilgilerin doğru ve güvenilir olması önemlidir. Yanıltıcı veya hatalı bilgilerden kaçınılmalıdır.

Düzeltebilme Kuralı: Çalışanlar, alınan kararlara itiraz etme ve bu kararları düzeltme hakkına sahip olmalıdır. Hataların düzeltilmesi için bir mekanizma bulunmalıdır.

Temsilcilik Kuralı: Çalışanları etkileyecek kararlar alınırken bu kararların içinde doğrudan etkilenecek temsilcilerin görüşleri alınmalıdır. Çalışanları temsil eden kişiler karar süreçlerine dahile dilmelidir.

Etik Kural: Alınacak kararlar, özellikle dağıtım ve işlemle ilgili olanlar, çalışanların etik değerleriyle uyumlu olmalıdır. Etik standartlara uygunluk, örgüt kültürünü güçlendirir ve çalışanların güvenini sağlar.

İşlemsel adalet, özellikle kazanımların elde edilmesi sürecindeki strateji, politika ve uygulamaların adil olup olmadığını değerlendiren bir kavramdır. Maddi kazanımların yanı sıra bu süreçte kullanılan yöntemler, karar alma süreçlerinin şeffaflığı, katılım düzeyi gibi unsurlar da işlemsel adaletin içinde yer alır. Yöneticilerin bu süreçlerde nasıl bir davranış sergilediği, adaletin algılanması açısından önemlidir (Tetik, 2012). Bies ve Shapiro (1988) tarafından yapılan çalışma, astların özellikle olumsuz bütçe kararları gibi durumlara nasıl tepki verdiklerini ve bu tepkilerin adalet algılarına nasıl yansıdığını incelemiştir. Çalışmada ortaya konan temel bulgu, astların karar alma süreçlerinde söz hakkı sahibi olduklarını hissettiklerinde, kararların sonuçları olumsuz olsa bile bu süreci daha adil algıladıklarıdır.

Örgütsel adaletle ilgili yapılan ilk çalışmalar genellikle sadece dağıtımsal adalet boyutunu ele almıştı. Bu boyut, kaynakların adil bir şekilde paylaşılmasına odaklanır. Ancak daha sonraki araştırmalarda, örgüt çalışanlarının sadece dağıtımsal adalet algılamalarının

yeterli olmadığı ve prosedürel adaletin de önemli bir etmen olduğu belirlenmiştir (Aktuna,2020).

Prosedürel adaletle ilgili çalışmaların temelini, Thibaut ve Walker'ın (1975) geliştirdiği Süreç Adaleti Teorisi ve Leventhal ve diğerlerinin (1980) geliştirdiği Dağıtım Adaleti Teorisi oluşturur (Greenberg, 2005). Bu teoriler, örgüt içindeki adalet algısını anlamak için önemli bir temel oluşturur. Thibaut ve Walker'ın Prosedür Adaleti Teorisi, örgüt çalışanlarına katılım hakkı tanındığında, çalışanların sonuçları daha adil olarak algıladıklarını öne sürer. Bu, örgüt içinde karar alma süreçlerine katılımın, çalışanların adalet algısını olumlu yönde etkilediğini gösterir (Eryeşil, 2018). Prosedürel adalet, örgütün belirli sonuçlara ulaşmak için kullandığı prosedürlerin adil olup olmadığına odaklanır (Greenberg, 1982; Qureshi vd., 2017). Bu, karar alma süreçlerinin şeffaf, açık ve tarafsız olup olmadığına dair çalışanların algılarına dayanır. Greenberg ve diğerlerinin çalışmaları, bu teorinin örgüt içindeki adalet algısını etkileyen önemli bir faktör olduğunu vurgular. Bu bağlamda, prosedürel adaletin, örgüt içinde çalışanların adil davranıldığına dair algılarını güçlendirmekte ve bu da çalışan memnuniyeti ve bağlılığına olumlu bir etki yapmaktadır.

Çalışanlar için, örgüt içinde sonuçlarla ilgili karar verirken kullanılan prosedürlerin yeterli derecede adil, açık ve tutarlı olmasını istemek oldukça önemlidir. Greenberg'in belirttiği gibi uygulanan prosedürler, sonuçlar kadar hatta bazen daha fazla önem taşıyabilir (Greenberg, 1990). Değerlendirme süreçleri ve prosedürlerinin adaletli olup olmaması, örgüt çalışanları için oldukça etkili bir faktördür. Bu süreçlerin ve prosedürlerin adil olması, çalışanların örgüt içindeki adalet algısını güçlendirebilir ve bu da çalışan memnuniyetini, bağlılığını ve performansını olumlu yönde etkileyebilir. Önemli bir nokta da örgüt çalışanlarının sadece kendilerini değil, aynı zamanda diğer çalışma arkadaşlarını etkileyen sonuçlarla ilgili değerlendirme yapmalarıdır. Bu, örgüt içinde genel bir adalet duygusunun oluşturulmasına katkıda bulunabilir ve işyerinde daha pozitif bir çalışma ortamının oluşturulmasına yardımcı olabilir. Lamberti'nin ifadesiyle çalışanlar sadece kendi durumlarını değil, aynı zamanda çevrelerindeki diğer çalışanların deneyimlerini de dikkate alarak adaleti değerlendirirler (Lambert, 2003).

2.4. Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Adalet

Eğitim örgütlerinde örgütsel adaletin önemi kesinlikle göz ardı edilemez. Dağıtım, süreç ve etkileşim adaleti olarak üç boyutta ele alınan örgütsel adaletin okullarda belirgin

olması, adil bir iklimin oluşturulması ve bu sayede okulun amaçlarını başarıyla gerçekleştirmesi anlamına gelir. Hoy ve Tarter'ın (2004) belirlediği on ilke, eğitim örgütlerinde örgütsel adaletin sağlanması için rehberlik sağlar. Bu ilkeler şöyle özetlenebilir:

2.4.1. Eşitlik İlkesi

Eşitlik ilkesi, bireylerin örgüt içindeki katkıları ile aldıkları ödüller arasında adil bir orantı olması gerektiğini ifade eder. Öğretmenlerin okula sağladıkları katkılar, onların aldıkları ödüllerde adil bir denge yaratmalıdır. Öğretmenler, emeklerinin ve başarılarının değer gördüğünü hissetmelidir; bu, özgün yetenekleri ve sorumlulukları ile doğru orantılı olmalıdır. Ancak bu ilkeyi uygulamak zorlayıcı olabilir. Öğretmenler arasındaki başarıların sürekli vurgulanması, bazı durumlarda gerginlik yaratabilir. Eşitlik ilkesi, adil bir tarafsızlık sağlamak adına dengeli bir yaklaşım gerektirir. Bu, her öğretmenin özgün yeteneklerine ve katkılarına saygı gösterilmesini ve ödüllerin adil bir şekilde dağıtılmasını içerir. Eşitlik ilkesi, öğretmenlerin motivasyonunu ve iş tatminini etkileyen önemli bir faktördür. Her bireyin örgüte farklı bir değer kattığını anlamak ve bu çeşitliliği dengelemek, adil bir çalışma ortamının oluşturulmasına katkı sağlar (Adams, 1965; Walster, Walster & Berscheid, 1978).

2.4.2. Algı İlkesi

Bireylerin adaleti nasıl algıladıklarının genel adalet duygusuna önemli katkıda bulunduğunu vurgular. Özellikle öğretmenler için, adalet algısı iş tatmini için kilit bir faktördür. Bu ilkeye göre, öğretmenlerin adalet algısı, okul yöneticilerinin kurallara uygun davrandığına dair objektif bir algıya dayanır. Öğretmenlerin, müdürlerinin adil bir şekilde prosedürlere uyduğunu düşünmeleri, algıları üzerinde büyük etki yaratır. Okul yöneticilerinin açık ve adil bir iletişim süreci izlediğini gören öğretmenler, görevleriyle ilgili eleştiriyi daha az hisseder ve daha olumlu bir iş deneyimi yaşar. Bu ilkeye dayalı olarak, öğretmenlerin adalet algısı, yöneticilerin tutarlılığı, şeffaflığı ve adilliği ile şekillenir. Sözlü ve yazılı iletişimde adil bir süreç izlenmesi, öğretmenlerin güvenini artırır ve adalet duygusunu pekiştirir. Bu da genel olarak iş tatmini ve öğretmenlerin motivasyonu üzerinde olumlu bir etki bırakır (Colquitt, 2001; Greenberg, 1990).

2.4.3. Ses İlkesi

Karar verme sürecine katılımın adaleti artırdığını vurgular, özellikle de kararların

bireyleri kişisel olarak etkilediği durumlarda. Öğretmenlerin bu kararlara katılımı, özellikle onları doğrudan etkileyen konularda önemlidir. Müdürler, kişisel çıkarları olduğunda ve kararlar konusunda uzmanlık sahibi olduklarında, öğretmenleri karar verme sürecine dahil etmelidirler. Ancak, karar verme sürecinde söz hakkının kişisel çıkarlarla bağlantılı olduğu durumlar, bilgi eksikliği veya güven eksikliği gibi faktörlerle sorunlu hale gelebilir. Bu durumda, müdürler öğretmenlerin sesini duyurmak için resmi olmayan ve resmi mekanizmalar geliştirmelidirler. Örneğin, öğretmenlerle samimi bir ortamda bir araya gelmek, bir fincan kahve içmek veya sadece okul içinde dolaşmak, resmi olmayan ses için fırsatlar sunabilir. Müdürlerin, öğretmenlerin katılımını teşvik etmek ve güven oluşturmak için çeşitli iletişim stratejileri geliştirmesi önemlidir. Bu sayede, karar verme sürecinde herkesin sesi olmuş olur (Greenberg & Folger, 1983; Leventhal, 1980).

2.4.4. Kişilerarası Adalet İlkesi

Bireyler arasında duyarlı, onurlu ve saygılı bir muamele ile adalet algısının arttığını vurgular. Özellikle zorlu konularda, saygılı ve bilgiyle desteklenmiş iletişim, kötü haberlerin bile adalet duygusunu oluşturabilir. Okul yöneticileri için, öğretmenlere olumsuz bilgiler iletmek zorlu bir görev olabilir. Bu durumda, zamanlama, arka plan ve iletişim tarzı önemlidir. Müdürler, bu tür durumlarda öğretmenlere karşı açık, duyarlı ve özgün bir yaklaşım benimsemelidirler. Öğretmenleri utançtan uzak tutmak, onlara profesyonel muamelede bulunmak, saygı ve onurlu davranmak temel öneme sahiptir. Sağlıklı kişilerarası beceriler ve meslektaşlar arası etkileşimler, Öğretmenler arasında müdüre güven ve adalet duygusu oluşturabilir. İletişimde şeffaflık ve empati, kötü haberlerin dahi daha olumlu bir şekilde karşılanmasına katkıda bulunabilir. Bu ilke, okul yöneticilerinin öğretmenlerle olan ilişkilerinde adaleti ve saygıyı güçlendirmeye odaklanır, bu da genel olarak okul kültürünü olumlu yönde etkiler (Bies ve Moag 1986; Tylar ve Bies, 1990).

2.4.5. Tutarlılık İlkesi

Liderlik davranışının astların adalet algısı üzerinde kritik bir etkisi olduğunu vurgular. Etkili liderlik, duruma uygun lider davranışını belirleme yeteneğini içerir. Bu ilkeye göre, özgünlük ve süreç adaleti tutarlılık ilkesini yönlendirmelidir. Kuralların, düzenlemelerin ve politikaların adil, görünür ve tutarlı bir şekilde uygulanması önemlidir. Ancak, bu tutarlılık esneklikle birleşmelidir, yani bireysel ihtiyaçları ve özel durumları dikkate

almalıdır. Öğretmenler, müdürlerinin farklı durumlarda nasıl tepki vereceğini önceden tahmin edebilmeli ve liderlerinin kararlarının ve davranışlarının öngörülebilir ve adil olacağına güvenmelidir. Liderlerin zor durumlar karşısında soğukkanlılığını koruması ve şeffaf bir iletişimle tutarlı davranması önemlidir. Manipülasyondan kaçınan, sorumluluğu üstlenen ve güveni sarsmayan liderlik davranışları, tutarlılık ilkesini güçlendirir. Ayrıca, liderin tutarlılık ilkesine aykırı davranışları, güven kaybına ve olumsuz duygusal tepkilere yol açabilir. Thomas Jefferson'ın deyişiyle, liderlerin her koşulda soğukkanlı, sakin ve adil kalmaları, tutarlılık ilkesini benimsemeleri açısından büyük avantaj sağlar (Cropanzano et al., 2007; Adams, 1965).

2.4.6. Eşitlikçi İlke

Karar verme sürecinin kişisel çıkarıdan bağımsız olması ve örgütün ortak amacı tarafından şekillendirilmesi gerektiğini vurgular. Bu ilkeye göre, hiç kimsenin çıkarları, ortak amaçtan önce gelmemelidir. Ancak, herkese aynı şekilde davranmak eşitlik anlamına gelmez; çünkü bireyler farklı ihtiyaçlara ve yeteneklere sahiptir. Eşitlik, bireylere farklı ihtiyaç ve yeteneklere göre dengeli bir muamele sağlamayı içerir. Özellikle eğitimde, yeni başlayan öğretmenlerin daha zor sınıflara atanması gibi uygulamalar eşitlik ilkesini zedeliyor gibi görünebilir. Bu tür uygulamaların, güçlü birkaç kişinin çıkarlarına hizmet ettiği ve örgütün genel başarısından ziyade kişisel çıkarlara odaklandığı belirtilmiştir. Eğitimde eşitlikçi ilkenin benimsenmesi, kişisel çıkarlardan uzak, kapsayıcı ve verimli bir eğitim ortamının oluşturulmasına katkı sağlar. Her öğrencinin ihtiyaçlarına uygun destek alabilmesi ve her öğretmenin adil bir değerlendirme sürecinden geçebilmesi, eşitlikçi bir eğitim sistemini güçlendirir. Bu ilke, bireysel çıkarların örgütün genel amacının önüne geçmemesi gerektiğini vurgular, böylece daha adil ve sürdürülebilir bir işleyiş sağlanabilir (Rawls, 1971; Fraser, 1997).

2.4.7. Düzeltme İlkesi

Hatalı veya kötü kararların düzeltilmesi gerektiğini vurgular. Bu düzeltme, geri bildirim ve istekliliğe dayanır. Okul yöneticileri için hataların düzeltilmesi, otoritenin sarsılması olarak algılanabilir ancak aslında bu durum çalışanlar için bir güven duygusu oluşturabilir. Düzeltme ilkesi, geri bildirim ve doğru bilgiye olan ihtiyacı ön plana çıkarır. İki yönlü iletişim bu bağlamda çok önemlidir. Okulun yapısındaki esneklik, önemli kararların geri bildirimini ve yeniden değerlendirilmesini açıkça teşvik etmelidir. Ayrıca,

müdürler kötü bir karardan geri çekilmek ve hata olasılığını kabul etmek için kişisel güvenceye ve güvene sahip olmalıdır. Tüm yöneticilerin, neredeyse tüm karmaşık kararların eksik verilerle alındığını anlaması önemlidir. Bu anlayış, düzeltme ilkesinin uygulanmasını destekler ve yöneticilere daha esnek ve öğrenmeye açık bir yaklaşım benimsemelerinde yardımcı olur. Hataların düzeltilmesi, öğrenme sürecinin bir parçası olarak kabul edildiğinde, okuldaki çalışanlar daha güvenli ve motivasyonlu hissedebilirler (Argyris & Schön, 1978; Senge, 1990).

2.4.8. Doğruluk İlkesi

Kararların doğru bilgilere dayanması gerektiğini vurgular ve bu ilke, adalet duygusunun oluşturulmasında kritik bir rol oynar. Doğruluk ilkesi, kararların sağlam kanıtlara dayandığını göstererek adil bir karar alma sürecini destekler. Araştırmalar, performans değerlendirmelerinin adilliğinin, performans yargısının doğruluğunu güvence altına alan süreçlerle geliştirildiğini ortaya koymuştur. Bu süreçler arasında günlükler gibi kaynaklar yer alabilir. Bu, kararların objektif ve doğru olmasını sağlamak adına bilgi toplama ve değerlendirme süreçlerinin önemini vurgular. Söylenti ve ima, doğru bilgiye ulaşma çabalarını zayıflatabilecek unsurlardır. Bu nedenle, yöneticilerin yargılarını, öyküler veya kulaktan dolma bilgiler değil; sistemli ve güvenilir kanıtlara dayandırmaları önemlidir. Doğruluk ilkesine bağlı kalan yöneticiler, gerçeği arama ve yeni bilgilere açık olma konusunda bir güven oluşturabilirler. Doğruluk ilkesi, adaleti teşvik ederek doğru ve güvenilir bilgilerin karar alma süreçlerine entegre edilmesini sağlar. Bu ilke aynı zamanda düzeltme ilkesiyle de iç içe geçmiştir çünkü hatalı kararların düzeltilmesi de doğru bilgilerle mümkündür (Bazerman & Moore, 2009; Colquitt, 2001).

2.4.9. Temsil İlkesi

Kararların ilgili tarafların çıkarlarını doğru bir şekilde temsil etmesi gerektiğini vurgular. Bu temsil, öğretmenlerin fikirlerinin değer gördüğüne ve kararlarda etkili olduklarına inandıkları durumları içerir. Örgütsel kararlar geniş bir etki alanına sahiptir ve bu kararlardan etkilenecek olanların görüşlerinin alınması, temsil ilkesinin uygulanmasını gerektirir. Örneğin, öğretim programının değiştirilmesi sadece öğrencileri değil, aynı zamanda öğretmenleri de etkiler. Bu nedenle, öğretmenlerin karar verme sürecinde temsil edilmeleri önemlidir, çünkü sadece kendi çıkarları değil, aynı zamanda karara katkıda bulunacak bilgiye sahiptirler. Okulun çıkarları ve amaçları doğrultusunda öğretmenlere

karar alma süreçlerinde söz hakkı tanınması, eşitlik ilkesini destekler ve öğretmenleri güçlendirir (Hoy ve Miskel, 2008; Sergiovanni, 1994). Bu, kararlar alınırken farklı perspektiflerin dikkate alınması ve herkesin temsil edildiği bir sürecin oluşturulması anlamına gelir. Temsil ilkesi, örgüt içinde çeşitli grupların ve bireylerin görüşlerinin eşit bir şekilde değerlendirilmesini teşvik eder. Bu da daha adil ve sürdürülebilir kararlar alınmasına katkı sağlar (Kahveci, 2012; Türkmen, 2016).

2.4.10. Etik İlke

Geçerli ahlaki ve etik standartların izlenmesi gerektiğini vurgular. Bu ilkeye göre, adaletin temelde etik bir standart olduğu ve okul örgütlerinde karar vermede davranışa rehberlik etmesi gereken değerler arasında doğruluk, dürüstlük, bütünlük, özgünlük, samimiyet, eşitlik, tarafsızlık, güvenilirlik ve onurun bulunduğu ifade edilir. Bu standartlar, çağdaş etik ve ahlaki normlara dayanır. Adil bir okul iklimi oluşturmanın temeli, bu etik ilkelere uygun davranmaktan geçer. Her ne kadar farklı insanlar farklı standartlar eklemek istese de eğitimle ilgilenenlerin büyük çoğunluğu, bu temel etik standartların önemini kabul etmektedir. Bu standartlar; öğrenciler, öğretmenler, yöneticiler ve diğer paydaşlar arasında adil ve saygılı bir ortamın oluşturulmasına katkıda bulunur. Etik ilke, karar alma süreçlerinde dürüstlüğü, şeffaflığı ve doğruluğu teşvik eder. Ayrıca, topluluk içinde güvenin oluşturulmasına yardımcı olarak okulun genel başarısını ve öğrenci memnuniyetini artırabilir. Etik değerlere dayalı bir okul kültürü, sürdürülebilir ve etik bir eğitim sistemi oluşturmanın temelini oluşturur (Kidder, 1995; Strike ve Soltis, 2009).

Tam olarak adalet duygusu, öğretmenleri güçlendirmeye ve adil bir okul iklimi oluşturmaya yönelik lider davranışlarına dayanır. Hakkaniyetli, duyarlı, saygılı, tutarlı, kişisel çıkarlardan uzak, dürüst ve etik bir liderlik, öğretmenlerin adil ve dengeli bir muamele algısı oluşturmaya yardımcı olabilir. Ses, eşitlikçi ve temsil ilkeleri, öğretmenlerin kararlara katılımını teşvik etmeye, okulun çıkarlarını korumaya ve görüşlerinin etkili bir şekilde temsil edilmesine odaklanır. Bu ilkeler, öğretmenlerin kendilerini sürece dahil hissetmelerine ve adalet duygusunu güçlendirmelerine yardımcı olur. Son olarak, liderlerin geri bildirim almayı ve daha doğru bilgilerle kötü kararları düzeltmeyi sağlayacak bir sağduyu ve güvene sahip olmaları önemlidir (Hoy ve Tarter, 2004). Hoy ve Tarter'ın belirttiği gibi, bu on ilkenin işe koşulması, okullarda adil, etik ve güçlendirici bir ortamın oluşturulmasına katkı sağlar.

2.5. Örgütsel Adalet ile İlgili Yapılan Çalışmalar

2.5.1. Yapılan Yurt İçi Çalışmalar

Nergiz'in (2015) yaptığı çalışma, öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Çalışma Kahramanmaraş ili Türkoğlu ilçesindeki 246 öğretmen üzerinde gerçekleştirilmiş olup, örneklemi ise 210 öğretmen oluşturmuştur. Araştırmanın bulgularına göre: Örgütsel adaletin yüksek olduğu kurumlarda öğretmenlerin örgütsel özdeşleşme düzeyi de yüksek olmaktadır. Öğretmenlerin örgütsel özdeşleşme düzeyinin artması, işten ayrılma niyetlerini azaltmaktadır. Ancak, örgütsel adalet ve alt boyutları (dağıtımsal, işlemsel, etkileşim adaleti gibi) işten ayrılma niyetini anlamlı bir şekilde öngörmemektedir.

Dirican'ın (2015) yaptığı yüksek lisans tez çalışması, bir işletmenin beyaz yakalı 310 çalışanı üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre: Çalışanların örgütsel adalet algısının işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilediği tespit edilmiştir.

Erdoğan'ın (2016) çalışması, Bülent Ecevit Üniversitesi'nde çalışan 872 idari personeli kapsamıştır. Çalışmanın örneklemi ise 148 kişi oluşturmuştur. Araştırmanın bulguları şu şekildedir: Çalışanların iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet algıları arasında pozitif yönlü ilişkiler bulunmaktadır. Yani, çalışanların iş tatmininin ve örgütsel bağlılığın artması, örgütsel adalet algılarının da olumlu yönde etkilendiğini göstermektedir. İşten ayrılma niyeti ise iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet algıları ile negatif yönde ilişkilidir. Yani, çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılıklarının artması, işten ayrılma niyetinin azalmasına katkıda bulunmaktadır.

Sunar'ın (2016) yüksek lisans çalışması, İstanbul'da faaliyet gösteren 294 banka çalışanının örgütsel adalet algısı, iş tatmini düzeyleri ve işten ayrılma niyetleri üzerine odaklanmıştır. Çalışmanın amacı, bu faktörler arasındaki ilişkileri ortaya koymaktır. İşte çalışmanın bulguları: Çalışanların işlemsel adalet algısının olumlu olması, iş tatmin düzeylerini artırmıştır. İşlemsel adaletin artması aynı zamanda işten ayrılma niyetini azaltmıştır. Yani, çalışanlar adaletli süreçlerin uygulandığını hissettiklerinde işlerinden daha memnun olmuş ve işten ayrılma niyetlerinin düştüğü gözlemlenmiştir. Dağıtımsal adalet algısının pozitif yönde artması, çalışanların iş tatmin düzeylerini artırmış ve işten ayrılma niyetlerini düşük düzeyde tutmuştur. Dağıtımsal adaletin sağlanması, çalışanların kazanımların adil bir şekilde dağıtıldığını hissetmelerini sağlayarak iş tatminini artırmıştır. Çalışanların etkileşimsel adalet algısının iş tatmini ve işten ayrılma niyetleri

üzerinde belirgin bir etkisi olmadığı belirtilmiştir. Yani, çalışanların yöneticileriyle etkileşimlerinde hissettikleri adaletin iş tatminini veya işten ayrılma niyetlerini doğrudan etkilemediği gözlemlenmiştir.

Kaya (2016) doktora tez çalışmasında mobbing konusunu ele alarak çalışanların örgütte adalet algısı ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırmanın evrenini İstanbul ilindeki Anadolu Yakası'ndaki özel ve kamu eğitim kurumlarındaki çalışanlar oluşturmuş ve örneklem olarak rastgele seçilen 20 okulda görev yapan memurlar, öğretmenler ve yöneticiler kullanılmıştır. Çalışmanın bulguları şu şekilde özetlenmiştir: Çalışanların örgütsel adalet algısının artması, iş performanslarının da artmasına katkı sağlamıştır. Yani, çalışanlar adaletli bir ortamda işlerini daha verimli şekilde yapma eğiliminde olmuşlardır. Araştırma, örgütsel adalet algısının artmasının işten ayrılma niyetini azaltıcı bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur. Yani, çalışanların örgütsel adaleti daha yüksek gördükleri kurumlarda işten ayrılma niyetlerinin düşük olduğu belirtilmiştir.

Ayar (2017) yüksek lisans tez araştırmasında örgütsel adalet konusunu ele almış ve çalışanların işten ayrılma niyeti üzerine bazı tespitlerde bulunmuştur. Araştırma, Ankara ilinde görev yapan 191 sosyal güvenlik denetmeni ve denetmen yardımcısı üzerinde yürütülmüştür. Çalışmanın bulguları şu şekildedir: Örgütsel adalet algısının tüm alt boyutları (dağıtım adaleti, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet) ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişki olduğu bulunmuştur. Yani, çalışanlar adaletli bir ortamda işlerinden daha fazla tatmin olmaktadır. Araştırma, örgütsel adaletin tüm alt boyutları ile işten ayrılma niyeti arasında negatif bir ilişki bulmuştur. Yani, çalışanların örgütsel adalet algısı arttıkça işten ayrılma niyetlerinin azaldığı gözlemlenmiştir. Özellikle ödül dağıtımında veya yöntem uygulamalarında adaletsizlik algılandığında, bu durumun iş tatmininde azalmaya ve dolayısıyla işten ayrılma niyetinin artmasına yol açabileceği belirtilmiştir.

2.5.2. Yapılan Yurt Dışı Çalışmalar

Hassan (2002) tarafından yapılan çalışma, örgütsel adalet algısının çalışanların kuruma bağlılığı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini incelemiştir. Araştırmanın örneklemini bankacılık, finans, üretim, imalat ve hizmet sektörlerinden 181 orta ve alt düzey yönetici oluşturmaktadır. Çalışmanın sonuçları şu noktaları ortaya koymuştur: Örgütsel adalet algısı, çalışanların örgütsel bağlılığı ile pozitif yönde ilişkilidir. Yani, çalışanlar adaletli bir ortamda olduklarını düşündüklerinde, kuruma daha bağlı olma eğilimindedirler.

Örgütsel adalet algısı, işten ayrılma niyeti ile negatif yönde ilişkilidir. Yani, adalet algısı yüksek olan çalışanlar, işten ayrılma niyeti daha düşüktür. Hem dağıtımsal adalet (örneğin maaş artışı, haklar, teşvikler) hem de prosedürel adalet (karar alma süreçlerinin adil olduğu algısı) faktörleri, çalışanların örgütsel bağlılığına ve işten ayrılma niyetine etkili olmuştur. Çalışanların örgütsel adalet algısının, tutum ve davranışsal bağlılıkla (örneğin takdir edilme ve terfi alma gibi faktörlerle) ve işten ayrılma niyeti ile önemli bir ilişkisi bulunmaktadır.

Kim ve diğerleri (2012) tarafından yapılan çalışma, örgütsel adaletin Kore sosyal hizmet kurumlarında çalışan sosyal hizmet uzmanlarının kurumlarından ayrılma niyetleri üzerindeki etkisini incelemiştir. Araştırmacılar, Kore'deki 51 sosyal yardım hizmet merkezinden 218 sosyal hizmet uzmanı üzerinde çalışmayı gerçekleştirmiştir. Çalışmanın sonuçları şu şekildedir: Sosyal yardım hizmet merkezlerinde yüksek örgütsel adalet algısının, sosyal hizmet uzmanlarının kurumlarından ayrılma niyetini azalttığı bulunmuştur. Özellikle prosedürel adalet (karar alma süreçlerinin adil olduğu algısı) ve etkileşim adaleti (üstlerle etkileşimlerin adil olduğu algısı) boyutlarının yüksek olması, sosyal hizmet uzmanlarının bağlılık düzeylerini artırarak ayrılma niyetlerini azaltmıştır. Ali ve Kakakhel (2012) tarafından yürütülen çalışma, Pakistan'daki ilaç şirketlerinde görev yapan 223 tıbbi temsilci üzerinde gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın amacı, örgütsel adalet algısı ile örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi incelemektir. Çalışma verileri SPSS programı kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırmanın bulguları şu şekildedir: Dağıtımsal adalet algısı ile prosedürel adalet algısının, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti ile anlamlı bir ilişki içinde olduğu görülmüştür. Dağıtımsal adalet algısının, prosedürel adalet algısı ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Yani, çalışanların adaletli bir şekilde ödüllendirilme ve kaynakların dağıtılmasıyla ilgili algıları, örgütsel bağlılıklarını artırmaktadır. Dağıtımsal adalet algısının, işten ayrılma niyeti ile negatif yönde ilişkili olduğu ve bu algının artmasıyla işten ayrılma niyetinin azaldığı bulunmuştur. Prosedürel adalet algısının, işten ayrılma niyeti ile negatif yönde ilişkili olduğu ve bu algının artmasıyla işten ayrılma niyetinin azaldığı belirlenmiştir.

Chin ve diğerleri (2019) tarafından yapılan çalışma, Tayvan'daki ikincil sağlık hizmeti merkezlerinde görev yapan hemşireler üzerinde gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın amacı, işyeri adaleti algısının hemşirelerin işyerinden ayrılma niyetleri üzerindeki etkisini

araştırmaktır. Çalışma, tabakalı rastgele örnekleme yöntemi kullanılarak yaklaşık %10'luk bir oranda seçilen 1417 kişiye anket uygulanmasıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda şu sonuçlara ulaşılmıştır: İşyeri örgütsel adaleti düşük olan hemşirelerin, işyerinden ayrılma niyetinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Yani, hemşirelerin işyerindeki adalet algılarının düşük olması, işten ayrılma niyetlerini artırmaktadır

2.6. HizmetkarLiderlik

2.6.1. Hizmetkâr LiderlikKavramı

Liderlik, davranış bilimlerinde en kapsamlı şekilde araştırılan sosyal etki süreçlerinden biridir. Bunun sebebi tüm ekonomik, siyasi ve örgütsel sistemlerin başarısının bu sistemlerin liderlerinin etkin ve etkili idaresine dayanmasıdır. Liderleri çalışmak bir örgütün başarısını anlamak için kritik bir faktördür. Liderlik bir örgütte çalışanları ortak menfaatin sağlanması için belirlenmiş amaçlar yönünde hevesle çalışmaya sevk edecek etkiyi yaratmayı sağlayan bir yetenektir. Büyük liderler örgüt için vizyon yaratmakta, liderlik ettiği kişilere bunu açıkça ifade etmekte, paylaşılan bir vizyon oluşturmakta, bu vizyona ulaşmak için bir yol çizmekte ve yönlendirmelerle örgüte rehberlik etmektedirler (Parris ve Peachey, 2013). Bir yöneticinin benimseyip uyguladığı liderlik tarzı hem o kişinin örgüt içindeki etkinliğini belirlemekte hem de bireysel ve örgütsel hedeflere ulaşma konusunda büyük önem arz etmektedir. Bu bağlamda tüm örgütler için olumlu etki yaratacak tek bir liderlik tarzı ortaya koymak mümkün değildir. Diğer yandan hem yöneticiye hem de örgüte fayda sağlamayan liderlik tarzını uygulamaya devam etmek de hatalıdır. Liderlik yazınında klasik ve çağdaş liderlik yaklaşımı olmak üzere iki ana anlayış hakimdir (Kılıç Özkaynar, 2017).

Bir kişinin lider olabilmesi için bulunduğu grupta fiziki ve zeka özelliklerinin öne çıkması gerektiğini savunan özellikler yaklaşımı; liderlikte özelliklerden çok liderlik yaparken sergilenen davranışların önemli olduğunu savunan davranışsal yaklaşım ve değişik koşulların farklı liderlik türleri gerektirdiği düşüncesiyle farklı durum ve koşulların farklı liderlik tarzlarını ortaya çıkardığını savunan durumsal yaklaşım klasik liderlik yaklaşımlarını oluşturmaktadır (Kılıç Özkaynar, 2017). Çağdaş liderlik yaklaşımlarından dönüşümcü liderlik Burns (1978) tarafından daha çok siyasi bağlamda ele alınan daha sonra Bass (1985) tarafından örgütsel içerik kazandırılan, örgütün amaçları yönünde çalışan beklentilerinin karşılanması ve çalışanların motive edilme süreci olarak ele alınan

bir liderlik tarzıdır (Dierendonck, 2011; Özücü ve Teker, 2014). Otantik lider kendinin ve diğerklerinin değerklerine/bakış açlarına, faaliyet içinde oldukları kapsama yönelik derin bir farkındalığa ve pozitif bir hayat görüşüne sahip olan lider olarak ele alınırken (Sendjaya, Sarros ve Santora, 2008) etik liderlik örgütlerde uygun davranış konusuna yoğunlaşan normatif bir bakışı yansıtmaktadır (Dierendonck,2011).

Karizmatik lider ise çalışanlarını daha iyi bir performans için teşvik eden, onlarda güven, sadakat ve inanç oluşturan, kendine güveni yüksek, etki oluşturabilen ve kendi inançlarına olan bağlılığı yüksek kendinden emin lider olarak görölmektedir. (Coşkunlar, 2011).Günümüz örgütleri zorba liderlik, gücü kötüye kullanma, etik olmayan uygulamalar, dışlanma ve yabancılaştırma, çalışanların iyilik hali ve iş-yaşam dengesinin bozulması gibi sistematik sorunlarla zorlanmaktadır (Sendjaya, Sarros ve Santora, 2008). Bu tarz sorunlar araştırmacıları değerklere önem veren liderlik tarzlarına yönlendirmektedir. Dönüşümcü liderlik, otantik liderlik, etik ve karizmatik liderlik gibi hizmetkâr liderlik de çağdaş liderlik yaklaşımlarından biridir. (Duyan ve Dierencock, 2014)

Page ve Wong'a (2000) göre hizmetkâr lider; öncelikli amacı, ortak iyiliğin sağlanması için tamamlanması gereken görevlerin ve ulaşılması gereken amaçların yararına yönelik diğerklerinin gelişimine ve iyi olmalarına yatırım yapma yani emek harcama yoluyla onlara hizmet etmek olan liderdir (Page ve Wong, 2000). Laub'a (1999) göre hizmetkâr liderlik, liderin liderlik ettiğı kişilerin iyiliğini kendi çıkarlarının üstünde tuttuğı bir liderlik anlayışı ve uygulama şeklidir. Hizmetkâr liderlik; insanlara değerk vermeyi, onları geliştirmeyi, topluluk oluşturmayı, güvenilir olmayı, diğerklerinin iyiliğı için öncülük etmeyi, her bir bireyin ortak iyiliğı için güç ve statü paylaşımını teşvik etmektedir (Laub, 2004). Fındıkçı'nın (2009) hizmetkâr lideri tanımı, liderliğin sadece bir otorite figürü olmaktan öte, derin insanî değerklere, etik prensiplere veevrensel anlayışa dayalı bir rol olduğunu vurgulayan kapsamlı bir yaklaşımdır. Bu benzersiz tanım şu unsurları içermektedir: Liderin zorluklarla başa çıkma yeteneğı, direnç ve dayanıklılık anlamına gelir.

Hizmetkâr lider, kendi ihtiyaçlarından önce başkalarının ihtiyaçlarına öncelik tanıyan bir anlayışa sahiptir. Lider, bireyler ve genel olarak insanlık için fayda sağlama amacını benimser. Lider, dürüst, ahlaklı ve hoşgörölü bir tutum sergiler. Temel insani değerklere olan bağlılığı vurgulanır. Hizmetkâr lider, üreten, çoğaltan ve tamamlayan bir rol üstlenir;

çevresine katma değer katar. Lider, aşırılıklardan kaçınarak dengeli ve sürdürülebilir bir liderlik anlayışını benimser. Hizmetkâr lider, değişimi ve dönüşümü teşvik eden bir liderlik anlayışına sahiptir. Bilgiye önem verir, liderlik otoritesi yanında bilgelikle de insanları etkiler. Hem iç dünyasıyla hem de dış dünyasıyla uyum içinde bir yaşam sürer. Lider, çevresindekiler için bir çekim merkezi olup bilgi, kavram ve anlam üreterek insanların potansiyellerini performansa dönüştürmelerini tetikler (Fındıkçı,2009).

Hizmetkâr liderlik konusunda yapılmış tanımlar incelendiğinde, liderin davranış modelinin temelinde “başkaları için adanmışlık duygusu” nun olduğu görülmektedir. Bu duyguyu taşıyan lider için “ben” değil “diğerleri” söz konusudur. Hizmetkâr liderin geniş kitleleri peşinden sürükleyebilmesinin altında onlar için kendisinden vazgeçtiğini davranışlarıyla göstermesinin yattığını söylemek mümkündür (Dal, 2014). Greenleaf’in hizmetkâr liderlik anlayışı örgüt içinde işbirliğini, güveni, empatiyi, güç ve yetkinin etik kullanımını öne çıkarmaktadır (Aslan ve Özata, 2011). 20. yüzyılın son yıllarında liderlik paradigmalarında ciddi bir değişim yaşanmaya başlamış olup otantik liderlik, etik liderlik, manevi liderlik, dönüşümcü liderlik ve hizmetkâr liderlik gibi çalışanın gelişimini destekleyen ve etik değerleri kapsayan liderlik tarzlarının öne çıkmaya başlaması bu değişimin sonucudur (Sakal, 2018). Hizmetkâr liderlik de içinde yaşadığımız çağın liderlik anlayışındaki değişim ve dönüşümün sonucu olarak ortaya çıkmıştır. Bu değişim ve dönüşüm, kendisine hizmet edilmesini bekleyen ve kendi çıkarlarını takip eden liderlik anlayışının yerine, onu takip edenler için hizmet eden ve bunu yaşam biçimi haline getiren, onlara yol gösterip rol model olan liderliği öngörmektedir (Balay, Kaya ve Geçdoğan, 2014).

İlk olarak 1970 yılında Greenleaf tarafından ortaya atılan hizmetkâr liderliğin temelinde “öncelikle insanlığa hizmet etme anlayışı” bulunmaktadır (Ürü Sanı, Çalışkan, Atan ve Yozgat, 2013). Hizmetkâr liderlik kavramının etki, vizyon, insanlara değer verme, güçlendirme gibi yönleri diğer modern liderlik yaklaşımlarıyla benzerlik gösterirken (Akyüz, 2012) diğer yaklaşımlarla farklılık gösteren alçakgönüllülük, sevgi, şefkat, yüksek etik değerler, hizmet etme gibi yönlerinin bulunmaktadır (Dal, 2014). Eren ve Yalçıntaş’a göre (2017), hizmetkâr liderlik yaklaşımı, yönetim ve organizasyon alanındaki gelişme ve değişimlerin yarattığı gereklilik üzerine ortaya çıkmış olan yeni liderlik teorilerinden biridir. 20. yüzyılın başında elektriğin keşfi ve seri üretime geçiş ile başlayan ikinci sanayi devriminde yönetim ve organizasyon alanındaki ana yaklaşım

çalışandan maksimum verim almak olarak orta çıkmıştır.

Taylor, Fayol ve Weber gibi klasik yaklaşım teorisyenleri çalışanları makinelerin bir uzantısı gibi kabul edip etkinlik ve verimlilik kavramlarını tamamen mekanik bir kapsamda ele almışlardır. Daha sonra 1930'lu yıllarda Hawthorne deneyleriyle şekil alan neo-klasik yaklaşım ise klasik teorisyenlerin kapalı sistem yaklaşımını benimsemekle beraber insan unsurunu da önemli bir faktör olarak ele almıştır. Buna dayanarak yönetim alanına motivasyon, iş tatmini, resmi olmayan ilişkiler gibi kavramlar girmiş ve bu kavramlar özellikle liderlik alanında çalışan araştırmacıları etkilemiştir. 20.yy'ın ikinci yarısından itibaren insan unsuruna verilen önemin artması, sivil toplum kuruluşlarının etkinlik kazanması, etik değerlerin iş hayatına yerleşmesi gibi gelişmeler ile birlikte toplumda otokrat liderlerden ziyade bu kavramlara önem veren katılımcı yeni lider türlerine ihtiyaç duyulmuştur. İnsanların kişisel gelişimine önem veren, yönetme felsefesini etik değerler üzerine oturtmuş, çalışanları değerli gören bu liderlik yaklaşımının kavramsallaşmış en önemli örneklerinden birini Greenleaf (1904-1990) "Hizmetkâr Lider" açılımı ile ortaya çıkarmıştır (Eren ve Yalçıntaş, 2017).

Robert K. Greenleaf, 1977 yılında yayımlanan "Hizmetkâr Olarak Lider" adlı eserinde hizmetkâr liderlik kavramını tanıtarak bu liderlik yaklaşımını geliştiren isimlerden biridir. Greenleaf'in bu kavramı, Herman Hesse'nin "Doğu'ya Yolculuk" adlı hikayesinden esinlenerek ortaya çıkmıştır (Akyüz, 2012). Hikayenin temelinde ana karakter Leo'nun yer alması, hizmetkâr liderliğin temel öğelerini yansıtmaktadır. Leo, bir grup gezginle birlikte yaptığı yolculuk sırasında, onlara gösterdiği ilgi ve davranışlarla dikkat çeker. Bu ilgi dolu tavır, diğer gezginleri etkiler ve Leo, adeta gizli bir lider gibi grup içinde belirleyici bir rol oynar. Ancak hikayenin kırılma noktası Leo'nun aniden ortadan kaybolmasıdır. Leo'nun yokluğunda grup, liderlik eksikliğiyle karşı karşıya kalır. Ancak zamanla, Leo'nun bıraktığı etki ve öğretiler sayesinde, diğer gezginler arasında bir liderlik anlayışı ortaya çıkar. Böylece, gizli liderlik öğretileri ve hizmetkâr liderlik prensipleri, Leo'nun fiziksel yokluğunda bile devam eder. Greenleaf'in hizmetkâr liderlik kavramı, bu hikayeden esinlenerek liderin asıl amacının hizmet etmek, insanlara yardımcı olmak ve onların potansiyellerini ortaya çıkarmak olduğunu vurgular. Liderlik, topluluğa hizmet etme ve onları güçlendirme amacını taşımalıdır. Bu şekilde, liderlik sadece bir pozisyon veya görev değil; aynı zamanda bir hizmet biçimi olarak anlaşılır. (Temiz, 2016).

Greenleaf (1977), hizmetkâr lideri sadece bir yönetim tekniği olarak değil hizmet etmeye duyulan doğal bir his ile başlayan bir yaşam şekli olarak tanımlamaktadır. Esinlendiği olayda Greenleaf, Leo karakterini gerçek bir hizmetkârı tanımlamak için kullanmıştır. "Liderlik doğası itibarı ile hizmetkâr olan bir adama bağışlanmıştı...Onun hizmetkâr doğası gerçek adamdı, bağışlanmış değil, varsayılan değil ve elinden alınabilir değil" (Parris ve Peachey, 2013).

2.6.2. HizmetkarLiderlik

Greenleaf (1977) hizmet etmenin yanında, başka bazı önemli hizmetkâr liderlik özelliklerini belirlemiştir. Bunlar inisiyatif alma, dinleme ve anlama, hayal gücü, geri çekilme becerisi, kabul etme ve empati, sezgi, öngörü, farkındalık ve algılama, ikna etme becerisi, kavramsallaştırma becerisi, iyileştirme ve birlik oluşturma becerisini içermektedir (Joseph ve Winston, 2005). Greenleaf'in hizmetkâr liderlik özellikleri sıralamasından hareketle Spears (2010) hizmetkâr liderin 10 temel özelliğini şu şekilde sıralamaktadır:

Dinleme: Liderler geleneksel olarak iletişim ve karar alma yetenekleri ile değerlendirilirler. Bunlar hizmetkâr liderlik için önemli özellikler olsa da başkalarını dikkatle dinlemek gibi derin bir sorumluluk ile donanmaları gerekir. Hizmetkâr lider bir grubun isteğini anlamaya çalışır ve bu isteğin açıklık kazanmasına yardımcı olur. Neyin söylenip neyin söylenmediğini anlayacak şekilde dinler. Dinlemek birinin iç sesini duymayı da kapsamaktadır (Spears, 2010).

Empati: Hizmetkâr lider diğerlerini anlamaya ve onlarla empati kurmaya çalışır. İnsanlar özel ve onlara has tabiatlarının fark edilmesini ve kabul edilmesini isterler (Spears, 2010).

İyileştirme: İlişkileri iyileştirme, dönüşüm ve bütünleştirmenin etkili bir gücüdür. Hizmetkâr liderliğin büyük zorluklarından biri, birini ya da birinin diğerleriyle ilişkisini iyileştirme potansiyelidir. Çoğu insanın ruhu incinmiş haldedir ya da çeşitli duygusal acı içindedir (Spears,2010).

Farkındalık: Genel olarak farkındalık ve özellikle öz-farkındalık hizmetkâr lideri güçlendirir. Farkındalık etik, güç ve değerleri içeren konuların anlaşılmasına yardımcı olur. Bunu sağlayan çoğu durumlara daha bütünsel bir perspektiften bakabilme becerisidir (Spears, 2010).

İkna: Hizmetkâr liderliğin diğer bir özelliği örgütte karar alma süreçlerinde pozisyonuna bağlı otoritesine değil de ikna etmeye dayanmaktır. Hizmetkâr lider uyum göstermeye

zorlamak yerine ikna etmeye çalışır. Bu özellik geleneksel otoriter lider ile hizmetkâr lider arasındaki en açık farklardan biridir (Spears, 2010).

Kavramsallaştırma: Hizmetkâr liderler daha büyük hayaller kurabilmek için yeteneklerini geliştirmek isterler. Bir probleme ya da genel olarak bir örgüte kavramsallaştırıcı bir perspektiften bakmak günlük gerçeklerin ötesini düşündürmektir. Çoğu lider için bu disiplin ve pratik gerektirir. Geleneksel liderler kısa vadeli işlemsel amaçları gerçekleştirmekle uğraşırlar. Hizmetkâr lider de olmak isteyen bir lider daha geniş kavramsal düşünmeyi de kapsayacak şekilde düşüncelerini zorlamalıdır (Spears, 2010).

Öngörü: Bir durumun olası sonucunu görebilme yeteneği tanımlaması zor fakat anlatması daha kolay bir yetenektir. Biri öngördüğünü onu tecrübe ettiğinde bilir. Öngörü hizmetkâr liderin geçmişten ders çıkarmasını, şimdinin gerçekliğini ve gelecek için bir karar verirken olası sonucu anlamasını sağlayan bir özelliktir. Sezgisel akıldan kaynaklanmaktadır (Spears, 2010).

Sorumluluk/Yöneticilik/Kahyalık/idarecilik/Koruyuculuk: Peter Block (1993) Kahyalık ve Yetkilendirilmiş Yönetici adlı kitabında kahyalığı "bir şeyleri diğerleri için güvende tutma" olarak tanımlamıştır. Greenleaf'in tüm kurumlara bakışı, CEO'ların, çalışanların ve yönetim kurulu üyelerinin topluluğun daha iyi olması için kurumlarını güvende tutmada önemli rol oynadıkları yerler olduğudur. Hizmetkâr liderlik kahyalık gibi diğerlerinin ihtiyaçları için hizmet etmeyi ilk önce ve en önde üzerine almayı gerektirir. Ayrıca kontrolden ziyade açıklığı ve iknayı vurgular (Spears, 2010).

İnsanların gelişimine adanma: Hizmetkâr lider çalışanlarının ve iş arkadaşlarının kişisel ve profesyonel gelişimi için gücü dahilinde yapabileceği her şeyi yapma gibi büyük bir sorumluluğu üstlenmektedir. Uygulamada maddi kaynakları ulaşmalarını sağlama, ilgilenip öneride bulunma, karar alma süreçlerine katılımı teşvik etme ve işten çıkarılmış çalışanlara başka pozisyon bulmaları için destek olma gibi faaliyetleri içermektedir (Spears, 2010).

Birlik oluşturma: Hizmetkâr lider insanlık tarihinde yerel topluluklardan büyük kuruluşlara geçmenin sonucu olarak çoğu kişinin silinip gittiğini hissetmektedir. Bu farkındalık hizmetkâr lideri belirli bir örgütte çalışanlar arasında bir birlik oluşturmaya sevk etmiştir. Hizmetkâr lidere göre işletmelerde ve diğer kurumlarda çalışanlar arasında doğru birlik yaratılabilir (Spears, 2010). Greenleaf (1977), çok sayıda insan için yaşanabilir bir yaşam formu olarak bir birliğin yeniden kurulması için ihtiyaç duyulan tek

şeyin nasıl yapılacağını gösterecek olan yeterli sayıda hizmetkâr lider olduğunu belirtmiştir. Ona göre bunun için çok büyük hareketler değil, her bir hizmetkâr liderin oldukça spesifik birlikle ilişkili grup için sınırsız sorumluluğunu yerine getirmesi yeterlidir.

2.6.3. Hizmetkar Liderliğin Tarihçesi

Alanda yapılan çalışmalara göre hizmetkar liderlikle ilgili en eski olay Hz. İsa zamanında gerçekleşmiştir. Bu öykü, hizmetkar liderliğini vurgulayan güçlü bir anlatıdır. Hz. İsa'nın, liderlik rolünü benimseyen biri olarak hizmet etmenin ve başkalarına yardım etmenin önemini öğrettiği anlatıldığı şekliyle, liderlikte örnek olmanın gücünü vurgular. "Bir zamanlar, Hz. İsa ve takipçileri yorucu bir yolculuktan sonra bir hanı ziyaret etmişlerdi. Ancak hanın görevlisi, kabileyi karşılamak üzere yerinde değildi. Yorgun ve çamurlu olan kabile, içeri girmek istiyordu, ancak geleneksel olarak ayakkabılarındaki çamuru temizleyen görevli yoktu. Bunun üzerine, Hz. İsa sessizce kalktı ve elindeki bir kova ile kafiledekilerin ayaklarına su dökerek çamurları temizlemeye başladı. Bu sırada hiç kimseye bir şey söylemedi ve herkes şaşkın bir şekilde bu olayı izliyordu. Sonunda, Hz. İsa, onlara dönüp şöyle dedi: "Siz bana 'Önder' ve 'Lord' diye hitap ediyorsunuz ve evet, ben sizin önderinizim. İşte ben, sizin için buradayım. Sizlerin ayaklarındaki çamuru temizleyerek size hizmet etmek benim görevim. Şimdi siz de birbirinizin yükünü hafifletmek için buradasınız. Ben size gösterdim, şimdi sıra sizde. Birbirinizin ayaklarındaki çamurları temizleyin."(Vinod ve Sudhakar, 2011). Bu olay, liderliğin hizmet etmek olduğunu ve bir liderin, takipçilerine örnek olması gerektiğini anlatan güçlü bir öyküdür.

Bu örnekte, "Hizmetkar Liderlik" kavramının temelleri, Herman Hesse'nin (1956)"Doğu'ya Yolculuk" romanındaki karakter Leo'nun hikayesi üzerinden açıklanmıştır. Leo, bir gizli lider olarak grup üyelerine hizmet etmiş, onları desteklemiş ve yolculukları boyunca onların ihtiyaçlarını karşılamıştır. Ancak, Leo'nun aniden ortadan kaybolmasıyla grup, Leo'nun liderliğinin ne kadar değerli olduğunu anlamış ve onun olmadan devam edemeyeceklerini fark etmiştir (Öner, 2008). Bu hikaye, hizmetkar liderliğin etkili bir liderlik modeli olarak nasıl işlediğini gösterir. Leo, sadece liderlik pozisyonunda olmayan, ancak gruba hizmet eden ve onların ihtiyaçlarını öncelikli kılan bir lider olarak ortaya çıkar. Bu, grup üyelerinin Leo'nun liderlik niteliklerini fark etmeleri için bir süreç gerektirmiştir. Leo'nun amacı, insanlara yardım etmek ve onlara hizmet

etmek olduğu için, liderlik anlayışı tamamen hizmet odaklıdır. İki örnek arasındaki benzerlik, hem Hz. İsa'nın hizmetkar liderlik örneğinde hem de Leo'nun hikayesinde, liderin hizmet etme ve başkalarının ihtiyaçlarına odaklanma eğiliminde olmasıdır. İkinci örnekte, liderliğin etkileri ancak liderin yokluğunda anlaşılabilir hale gelmiştir, bu da gizil liderliği ve hizmetkar liderliğin derinliğini vurgular.

Herman Hesse'nin "Doğu'ya Yolculuk" romanının etkisiyle, Robert K. Greenleaf liderliğin özünde hizmet etmek olduğunu vurgulamış ve bu düşüncesiyle hizmetkar liderlik kavramını geliştirmiştir. Greenleaf, büyük liderliğin temelinde başkalarına hizmet etmenin yattığını belirterek liderlerin gerçek büyüklüğünün hizmet etmekten kaynaklandığını ifade etmiştir (Spears, 2004). Ancak, Greenleaf, hizmetkar liderlik kavramını net bir tanımla ortaya koymamıştır. Onun ardından gelen araştırmacılar, hizmetkar liderlik kavramını farklı bakış açılarına göre tanımlamış ve çeşitli kavramsal çerçeveler geliştirmişlerdir. Bu araştırmacılar, hizmetkar liderliği çok boyutlu ve çeşitli disiplinlerden oluşan bir dizi kavram içeren bir liderlik modeli olarak ele almışlardır (Duyan ve Dierendonck, 2014). Bu durum, hizmetkar liderliğin karmaşıklığını ve çok yönlülüğünü vurgular. Farklı araştırmacılar, kendi perspektiflerine göre hizmetkar liderliği şekillendirmiş ve bu kavramın liderlikteki çeşitli yönlerini vurgulamışlardır. Hizmetkar liderliği, liderin hizmet etme odaklı yaklaşımını vurgulayan bir çerçeve olarak anlaşılabilir da her araştırmacının vurguladığı özellikler ve boyutlar farklılık göstermiştir.

2.6.4. Hizmetkar Liderlik Özellikleri

Greenleaf'in belirttiği üzere hizmetkar liderlerin hizmet konusunda önder olmalarının yanı sıra başka özellikleri de vardır (Spears, 1998). Greenleaf'in çalışmalarında hizmetkar lidere ait on özelliği analiz etmiştir. Bu özellikler;

1. Dinleme,
2. Tahmin edebilme,
3. İyi hale getirme,
4. Duygudaşlık,
5. Farkındalık,
6. İnandırma,
7. Konseptleştirme,

8. Yönetme,
9. Görevalma,
10. Ekip yaratma.

Bahsedilen bu özellikler, çalışmanın devamında daha detaylı olarak açıklanmaktadır. Dinleme özelliği sayesinde, organizasyon içindeki bireylerin eksiklikleri tespit edilerek, bu eksiklikleri gidermek için iletişim kurulur ve çalışanlar saygılı bir şekilde dinlenir. Hizmetkâr liderin dinleme kabiliyeti oldukça yüksek olmalıdır. Bu liderler, kişileri dinleyerek onları önemsendiğini gösterir. Dinlemek, insanların arzularını ve taleplerini anlamaktır (Akyüz, 2016).

Organizasyonda çalışanların, başkalarının onları dinlediğini fark etmeleri, organizasyona daha fazla bağlanmalarını ve performanslarının güçlenmesini sağlar. Tahmin etme veya öngörme, liderin geçmiş deneyimlerinden ders çıkararak gelecekte karşılaşılabilecek olası durumları tahmin edebilme yeteneğidir. Hizmetkâr lider, önceki yaşadıklarını bugünün koşullarına uygun hale getirerek akılcı fikirlerle harmanlayıp kararlara varır. Bu öngörü yeteneğine sahip hizmetkâr lidere personel her zaman güvenme eğilimindedir. Bu durum, personelin organizasyona olan tutumunda olumlu bir gelişme sağlar (Bakan ve Doğan, 2012).

Hizmetkâr liderliğin üstün yönlerinden biri, çevresindeki kişileri geliştirme ve iyileştirme becerisidir. Hizmetkâr lider, çevresindeki kişilerin ilerlemesini sağlamak ve onları daha iyi hale getirmek için çaba gösterir. Bu liderler, etkileşim kurarak kendilerini sevdirmeye çalışır ve insanların iyi hale gelmeleri için çeşitli yollar denerler. Bu anlayışa göre, organizasyon içindeki bireylerin gelişimi ve iyileşmesi, doğrudan olmasa da dolaylı olarak organizasyonun genel ilerlemesine katkı sağlar (Akyüz, 2016).

Hizmetkâr liderlerin en önemli karakteristiklerinden biri de duygudaşıktır. Duygudaşlık, liderlerin birlikte çalıştığı insanların eksiklikleri ve sorunlarında kendilerini onların yerine koyarak haklarını savunabilme kabiliyetidir. Hizmetkâr liderler, kişilerle duygudaşlık kurarlar ve onların yeteneklerini görüp desteklerler. Bu yüzden, duygudaşlığın organizasyon içerisindeki iletişimin etkisini ve iş birliğini artıracakı öne sürülmektedir (Bakan ve Doğan, 2012; Akyüz, 2016).

Farkındalık özelliği, bir liderin çevresindeki insanların durumlarını ve ihtiyaçlarını anlama kabiliyetini ifade eder.. Hizmetkâr liderlikte önemli bir özellik, uygulamadaki hem negatif hem de pozitif durumların farkına varma ve objektif bir bakış açısıyla

sorunları çözebilme yeteneğidir. Hizmetkâr liderlikte, durumları geniş bir perspektiften tarafsız bir şekilde ele almak önemlidir (Spears, 2004). Organizasyonla ilgili durumların farkına varmak ve sorunları mümkün olan en kısa sürede çözmek, liderin etkinliğini artırır. İnandırma özelliği, hizmetkâr liderin insanlar üzerinde iz bırakmak için kullandığı en önemli iletişim aracıdır (Fındıkçı, 2009).

İnandırma yeteneği, bir liderin bağlı personeli ortak bir düşünce altında toplaması ve kurallara uygun davranmalarını teşvik etmesi olarak tanımlanabilir. Hizmetkâr liderler, kararlarını takipçilerine dayatmak yerine, onları kararlarına inandırmayı tercih ederler. Bu liderler, yönetim güçlerini kullanmak yerine, takipçilerinin gönüllerine hitap ederek, onların desteğini kazanmaya çalışırlar (Akyüz, 2016). Hizmetkâr liderlikte, ekip hedeflerini başarmada önemli bir karakteristik inandırmadır. Lider, takım üyelerini ortak hedeflere inanmaları konusunda teşvik eder ve onları motive eder. Ayrıca konsept haline getirme özelliğiyle, ekip hakkındaki bilgi ve deneyimini geniş bir bakış açısıyla ele alarak detaylı bir şekilde analiz edebilme yeteneğine sahiptir. Bu, liderin kararlarını ve stratejilerini daha sağlam bir temele dayandırmasını sağlar. Hizmetkâr liderler ayrıca, günlük sorunları çözmenin ötesine geçerek gelecekte karşılaşılabilecekleri problemleri öngörerek plan yaparlar. Bu yaklaşım, liderin proaktif bir tutum sergilemesini ve organizasyonun uzun vadeli başarısını güvence altına almasını sağlar (Akyüz, 2016).

Sorunların çözülmesiyle birlikte çalışanlar genellikle mutlu olurlar çünkü bu, işleri üzerinde olumlu bir etki yaratır. Bu durum, onların organizasyona olan bağlılıklarını ve iş tatminlerini artırabilir. Hizmetkâr liderlikte önemli bir özellik olan yönetme, liderin kişisel çıkarlarını organizasyon ve çalışanların çıkarlarından daha az önemli tutması ve ekibin çıkarlarını önceliklendirme anlamına gelir. Bu yaklaşım, liderlerin çalışanlarına karşı güvenilirliklerini artırır ve çalışanların liderlerine olan bağlılıklarını güçlendirir. Hizmetkâr liderlerin bu tutumu, çalışanların organizasyona olan bağlılıklarını artırır ve bu da onların organizasyonun başarısı için daha fazla çaba harcamalarını teşvik eder (Akyüz, 2016). Görev alma özelliği, hizmetkâr liderlerin birlikte çalıştıkları kişilerin bireysel, psikolojik ve mesleki açıdan ilerlemelerine önemli katkılarda bulunmalarını sağlar. Bu liderler, takım üyelerini karar alma süreçlerine dahil ederek onları cesaretlendirir ve güçlendirirler. Bu yaklaşım, benmerkezci olmak yerine takım ruhunu ve işbirliğini vurgular. Hizmetkâr liderler, ilerleme sağlamak için ellerindeki tüm imkanları kullanırlar (Bakan ve Doğan, 2012)

Ekip yaratma özelliği, hizmetkâr liderlerin sorumlulukları altındaki kişilerin bilgili ve sağlıklı bir topluluk oluşturmalarına yardımcı olmalarını sağlar. Bu liderler, çalışanların iş dışı zamanlarını da işyerinde verimli bir şekilde değerlendirmelerini teşvik ederler. Mesai saatleri dışında sosyal aktiviteler ve eğitimler düzenleyerek, takımın birlikte daha iyi çalışmasını ve kişisel gelişimlerini desteklerler (Bakan ve Doğan, 2012). Hizmetkâr liderlerin önceliği, birlik ve beraberlik oluşturmak ve uygun bir örgüt kültürü yaratmaktır. Bu liderler, organizasyon içinde ve dışında uygun adımlar atarak, takımın bir arada olma ve işbirliği içinde olma kültürünü güçlendirirler (Yılmaz, 2013).

2.6.5. Hizmetkar Liderlik Modelleri

Hizmetkar liderlik literatüründe, Greenleaf'in (1970) çalışmaları önemli bir dönüm noktası olarak kabul edilir. Greenleaf, hizmetkar liderliği kesin bir tanım veya sınırlama ile açıklamamıştır; bunun yerine, liderliği hizmet etme ve başkalarının gelişimini teşvik etme felsefesi olarak ortaya koymuştur. Akdöl (2015) tarafından belirtildiği gibi, Greenleaf'in çalışmaları, hizmetkar liderlik kavramını tanımlayan ve ilham alan birçok liderlik modelinin temelini oluşturmuştur. Hizmetkar liderlik literatüründe, Greenleaf'in modelinin yanı sıra birçok araştırmacı tarafından geliştirilen ve öne çıkan farklı modeller bulunmaktadır. Bu modeller, hizmetkar liderlerin karakteristiklerini ve liderlik anlayışlarını derinlemesine incelemekte ve çeşitli perspektifler sunmaktadır. İşte bu modellerden bazılarını ve dikkat çeken noktalarına bir göz atalım.

2.6.5.1. Greenleaf'in Hizmetkar Liderlik Modeli

Greenleaf'in hizmetkar liderlik konusundaki çalışmaları, liderliğin belirli boyutlarını sınırlı bir şekilde tanımlamak yerine, liderlerin sahip olması gereken özellikler ve tutum modelleri üzerinde yoğunlaşmıştır. Greenleaf'in eserleri, hizmetkar liderliği genellikle bir liderlik felsefesi olarak sunar ve bu felsefe çerçevesinde liderlerin nasıl davranması gerektiği konusunda ilham verici öneriler sunar.

Northouse'un (2015) çalışması, Spears (1998) tarafından tanımlanan on esas özellik üzerine odaklanarak hizmetkar liderlik kavramını detaylandırmış ve bu özelliklerin liderlikte nasıl önemli bir rol oynadığını vurgulamıştır. Bu özellikler, Greenleaf'in hizmetkar liderlik felsefesiyle uyumlu olarak liderlerin karakteristiklerini ve davranışlarını şekillendiren temel unsurları içermektedir. Greenleaf (1970), "The Servant as Leader" adlı çalışmasında hizmetkar liderlerde bulunması gereken nitelikleri şu şekilde sıralamıştır:

1. Liderlik, öncelikle hizmet etme ve başkalarına katkıda bulunma niyetiyle ortaya çıkar. Bir liderin hizmetkar olması, içsel bir istekle ve başkalarına hizmet etme arzusuyla şekillenir.
2. Liderin öncelikle takipçilerinin önemli ihtiyaçlarını karşılamaya odaklanmasını gerektirir.
3. Bu süreçte, hizmet edilenler, liderin özendirici ve destekleyici yaklaşımıyla zamanla daha sağlıklı, daha bilge ve daha özgür bir kimliğe ulaşabilirler.
4. Bir lider, hizmetkar olmayı başarıyla sürdürdüğü sürece gerçek anlamda lider olabilir.

Greenleaf'in bu görüşleri dikkate alındığında, hizmetkar liderlik boyutları ile ilgili şunlar ileri sürülebilir (Greenleaf,1970):

1. İlkinde hizmet ve kahyalık,
2. İkincisinde kendini düşünmeme, değer verme ve alçakgönüllülük,
3. Üçüncüsünde insanlardan bir toplum meydana getirme ve geliştirme,
4. Dördüncü ve sonuncusunda ise liderlik etme ve modelleme boyutları.

2.6.5.2. Spears'ın Hizmetkar Liderlik Modeli

Larry Spears (1998), hizmetkar liderin on temel karakteristiğini şu şekilde sıralamıştır:

Bunlar aşağıdaki gibidir:

Empati: Liderin takım üyelerinin duygusal durumlarını anlama ve onlarla empati kurma yeteneği.

Dürüstlük: Liderin doğru ve şeffaf olması, güvenilirliğini sağlaması.

Vizyon Sahibi Olma: Liderin geleceğe dair bir vizyon geliştirme ve bu vizyonu takım ile paylaşma yeteneği.

Hizmet Etme Amacıyla Güç Kullanma: Liderin gücünü, takım üyelerinin ve toplumun iyiliği için kullanma kapasitesi.

Toplumsal Adalet Sağlama: Liderin adil ve eşitlikçi davranışlar sergileme.

Kesinlik ve Kararlılık: Liderin kararlı olması ve hedeflere ulaşmak için azim göstermesi.

Kültürel Farklılıkları Kabul Etme: Liderin farklı kültürel perspektifleri anlama ve değer verme becerisi.

Gelişime Açıklık: Liderin sürekli olarak kendini ve takım üyelerini geliştirme isteği.

Hizmetkar Liderlik Rol Modeli Olma: Liderin hizmetkar liderlik ilkelerini göstererek takım üyelerine ilham verme yeteneği.

Bağlılık Teşviki: Liderin takım üyelerinin bağlılığını artırma çabası göstermesi.

Larry Spears, hizmetkar liderliğin belirli özelliklerle sınırlı olmadığını, ancak bu özelliklerin hizmetkar liderliğin gücünü ve etkisini ortaya koyduğunu ifade etmiştir. Hizmetkar liderlik ideolojisinin, bireylerin psikolojik, duygusal, bilişsel ve profesyonel açılardan gelişmelerine katkı sağladığı için birçok insan tarafından bir kılavuz olarak görüldüğünü ve birçok organizasyonun görev tanımının temeli ve kurumsal ideolojisinin bir parçası haline geldiğini belirtmiştir (Spears, 2004).

2.6.5.3. Patterson'ın Hizmetkar Liderlik Modeli

Kathleen Patterson'a göre, hizmetkar liderlik dönüştürücü liderliğin zihinsel açıdan devamı olarak kabul edilmekte ve bu iki liderlik yaklaşımının benzer temellere dayandığı belirtilmektedir (Patterson, 2003; Dinçer ve Öksüz, 2011). Her iki liderlik tarzında da sağgörü sahibi olma, güven, etki, etkileşim, takipçilerle yakın ilişkiler kurma ve onlara değer verme gibi ortak konseptler bulunmaktadır (Duyan, 2012). Bu benzerlikler, her iki liderlik yaklaşımının da insan odaklı ve etkili liderlik pratiklerini içerdiğini göstermektedir. Hem hizmetkar liderlik hem de dönüştürücü liderlik, liderlerin sadece kendi çıkarlarını değil, aynı zamanda takım üyelerinin ve organizasyonun genel çıkarlarını da göz önünde bulundurarak liderlik yapmalarını teşvik eder. Bu nedenle, bu liderlik tarzları birbirini tamamlayıcı olarak görülebilir ve organizasyonlarda farklı liderlik durumlarına uygun stratejiler geliştirmek için kullanılabilir.

Kathleen Patterson'a göre, hizmetkar liderlik erdemlilik esasına dayanan bir kuramdır. Patterson, hizmetkar liderlerin karakteristiklerini ve davranışlarını kontrol eden erdemleri şu şekilde sıralamıştır (Patterson, 2003): ahlaki sevgi, mütevazılık, sağgörü sahibi olma, itimat etme, fedakarlık, cesaretlendirme ve hizmet sağlama. Özellikle Patterson, hizmetkar liderliğin temelinde "Agapao Love" kavramını öne çıkarmıştır. Bu terim, ahlaki sevgiyi ve derin, fedakarlıkla dolu bir hizmet anlayışını ifade eder. Hizmetkar liderliği, sevgi ve hizmet aracılığıyla ortaya çıkan ve bu değerler etrafında şekillenen bir süreç olarak ele almıştır (Waddell, 2006; Akdöl, 2015).

Patterson'a göre, hizmetkar liderlik prototipinde lider, altında çalışan kişilere karşı sonsuz bir sevgi ve ilgi besler. Bu liderlik yaklaşımında öncelik, organizasyonun çıkarları ve hedefleri yerine, altındaki kişilerin gelişimine odaklanır. Liderin amacı, altındaki bireylerin iyileştirilmesi, ihtiyaçlarının karşılanması, yetkilendirilmelerinin sağlanması ve sahip oldukları yeteneklerin organizasyon için değerli bir şekilde kullanılmasını

sağlamaktır. Bu tür bir liderlik anlayışı, sadece mütevazı, kendini feda edebilen, sağgörü sahibi ve altındaki kişilere güven veren liderlerle mümkündür. Lider, altında çalışanlara değer verir ve onların gelişimine destek olurken, organizasyonun genel başarısını da gözetir (Patterson,2003).

Winston (2003), Patterson'un hizmetkâr lider modelinde lider sadakatini, müşterilerinin kendi yetkinliğini ve içsel gelen motivasyonunu seçebileceğini belirtmiştir. Patterson'un önerdiği liderin etik sevgiyle yönlendirdiği hizmet anlayışı, Winston'ın çalışmasında etik, sevgi ve ahlaki değerlerin çalışanlar tarafından liderlere yönlendirildiği devam eden bir kavramdır. Coşkunlar (2011) ise bu bağlamda, saldırgan bir tavrın, duygusal tacizin ve kendi yetkinliklerinin, içten gelen motivasyonunun, üst düzeyde bir harekete geçme etkinliğini artırmada önemli rol oynamasını vurgulamaktadır.

2.6.5.4. Van Dierendonck'un Hizmetkar Liderlik Modeli

Dirk Van Dierendonck, hizmet sektörünün önde gelen isimlerinden biri ve zayıf yönlerinin varlığına işaret ederek, bir önceki nesilde bir sonraki nesilde hizmet sektörünün liderliğini ve hizmet sektörünün liderliğini altı ana başlık altında özetledi. Bu altı ana başlık, bir diğer adı da hizmet olan farklı bir yaklaşımdır. Van Dierendonck'a göre, hizmetkar liderler, insanların gelişimine ve verimliliğine yardımcı olurlar, destek sağlarlar, özgün ve bireysel olurlar, insanları kabul ederler, yol gösterirler ve organizasyonun bütünü için katkıda bulunan sorumluluk sahibi yöneticilerdir (Van Dierendonck, 2011).

Dirk Van Dierendonck'un modelinde, hizmetkâr liderliğinin özellikleri, lider-takipçi ilişkisi üzerindeki etkisi ve psikolojik iklimin önemi üzerine odaklanmıştır. Bu model, liderin hizmet etme ve motive etme amacını temel alır. Hizmetkâr liderliğin özellikleri, lider ile takipçi arasındaki etkileşime dayalı olarak saygı, yardımseverlik gibi ödüllere layık görülür. Van Dierendonck'un modelinde, bu psikolojik iklimin önemi vurgulanarak, güven ve adaletin kendini gerçekleştirme, olumlu çalışma eğilimleri, üretkenlik artışı, kurumsal ve toplumsal sorumluluklar için önemli bir süreç olduğu belirtilir (Van Dierendonck,2011)

Van Dierendock (2011), hizmetkar liderlerin özelliklerini şöyle tanımlar; “İnsanların Güçlendirilmesi ve Geliştirilmesi, Alçakgönüllülük, Otantiklik, Kişilerarası Kabul, Yöneltilme, Sorumlu Yöneticilik”.

İnsanların Güçlendirilmesi ve Geliştirilmesi: Kullanıcıların kendi ihtiyaçlarını

karşılamları stratejik ve fiziksel gereksinimlerine göre çeşitli zamanlarda gerçekleşir. Güçlendirme, insanların geleceğe dönük olarak güven duymalarını teşvik etmek ve kendi güçlü yanlarını keşfetmelerine yardımcı olmak için önemlidir Greenleaf (1998). Bu bağlamda, organizasyondaki her müşterinin değerli olduğunu kabul ederek ve her müşterinin takdir edilmesinin gerektiğini savunur. Dierendock'un ifade ettiği gibi, bu yaklaşım, liderlik ettiği bir çalışanın motivasyonunu ve etkinliğini maksimize eder (Dierendock, 2011).

Alçakgönüllülük: Alçakgönüllülük, bir kişinin kendi başarılarını ve mütevazılığını bir şekilde değerlendirmesini ifade eder. Greenleaf'e göre, alçakgönüllülük, bir görevi boyunca liderin kendini arka plana çekmesini içerir. Bu, bireyin hayal gücünün öncelikleri, onların karakterlerinin ve onların haklarının bir göstergesi olan gelir anlamına gelir. Dierendock'un yayımladığı gibi, alçakgönüllülük aynı zamanda tevazu içinde olmaktır (Dierendock, 2011).

Otantiklik: Otantiklik kavramı, bir kişinin içten gelen hislerini yeterince sağladığında ve yeterince dürüst bir şekilde ifade edebilmesiyle birlikte sağlanır. Bu durum genellikle kendi gerçek benliğini yansıtacak şekilde tanımlanabilir. Dierendock'un vurguladığı gibi, otantiklik bütünlükle ve genellikle sezilen etik kurallarla çevrilir. Bu, insanların dil aracılığıyla kendilerini bir şekilde ifade ederek, içtenlikle iletişim kurmalarını sağlar. (Dierendock,2011).

Kişiler Arası Kabul: Diğerlerinin amaç ve kökenlerini anlama becerisidir. Dierendock'un davası, yanlış ve olumsuz bile, sevecenlik ve affedicilik göstermeyi içerir. Bir kişinin davranışını tanımlamak için kullanılan ifadeler, kişinin tanıdığı, hata yaptığı, özgürlüğüne sahip olduğu ve güvende olduğunu bildiğimiz bazı ortamlar yaratır (Dierendock, 2011)

Yöneltme: Hizmetkar liderliğinin üstlendiği sorumluluk, rol yapma yeteneğini, oyunculuk yeteneklerini ve üretkenliğe dayalı daha dinamik bir çalışma ortamının kalitesini sağlar. Bu, liderlerin personelinin finansmanı ve onların potansiyellerini en üst düzeye çıkarmalarına yardımcı olmasıyla mümkün olur (Dierendock, 2011)

Sorumlu Yöneticilik: Sorumlu yöneticilik, bireysel çıkarlar ve denetimden ziyade toplumun yararına yönlendirmeyi ve organizasyonu için gerekli adımları atmaya istekli olmayı ifade eder. Bir lider, sadece denetleyici bir rol üstlenmekle kalmamalı, aynı zamanda diğerleri için bir öncü görev görmelidir. Ancak, Dierendock'un vurguladığı gibi,

toplumun diğer çalışanları için, rekabetçi bir işbirliği ve birlikte çalışma konusunda ikna edici bir eğitim gerekmektedir. İdari toplumsal sorumluluk, bağlılık ve işbirliğinin bir parçası oldu ve etkili liderlikle güçlendi (Dierendock, 2011)

2.6.6. Hizmetkar Liderliğin Avantaj ve Dezavantajları

Günümüz liderlik yaklaşımlarında ortaya atılan gereksinimlere ve iyileşmelere paralel olarak yeni teoriler gün yüzüne çıkmıştır. Bu teoriler düzenleme sahasında yönetim alanında uygulanmış ve her teorinin avantaj ve dezavantajlarına sahip olduğunu göstermiştir. Yazında 1970 yılında ilk olarak Greenleaf tarafından betimlenen hizmetkar liderlik yaklaşımı üzerine çok sayıda araştırma yapılmıştır. Bu çalışmalar doğrultusunda hizmetkar liderliğin avantajları ve dezavantajları aşağıdaki gibi özetlenebilir (Waterman,2011).

Avantajları;

1. Böyle liderler için insanların her birinin bir şeyi yapmak için araç değil hedef olduğunu söylerler.
2. Aynı yerde onunla birlikte iş yapan arkadaşlarının çağa ayak uyduran bir insan olmasına ve iyileşmelerine yardımcı olur.
3. Çoğunlukla ümit verici itaatli bir tutum ve tavır takınırlar.
4. Haberleşmenin anlamının çok daha önemli bulunduğu durumlarda gayet sakin ve neşelidirler.
5. Çekinme ve kollama konseptini benimserler.
6. Kuvvetini kanıtlama ve otoritenin bulunduğu ortamdaki meslektaşlarının atılganlık işlerine yardımcı olur.
7. Personellerin iş gücünün yükselmesi için elinden geleni yapar.

Dezavantajları;

1. Samimiyetin de üstünde olan bu gösterişsiz olma düşüncesi personeller tarafından güçsüzlük olarak adlandırılabilir.
2. Aşama aşama sıralamalar sisteme iyi gelmeyebilir.
3. Dinsel olarak nitelenebilir ve günümüz duyarlıklarına tanınmamış bir şeymiş

gibi gelebilir.

4. Hizmetkar sözcüğü hemşire sözcüğünde olduğu gibi takipçilerine fayda sağlamayabilir.
5. Personel bu tutuma cevap vermeyebilir.

2.6.7. Hizmetkar Liderlik Üzerine Yapılan Araştırmalar

2.6.7.1. Yurt İçi Yapılan Çalışmalar

Önceden belirtildiği gibi, hizmetkar liderlik konsepti 1970'lerde sarf edilmeye başlandı ancak sayısal veriler ve kapsamlı analizler içeren çok fazla sayıda çalışma yoktur. Yani, teorileri test eden az sayıda deneysel çalışma bulunmaktadır. Bu başlık altında kurumlarda hizmetkar liderlikle alakalı yerli ve yabancı çalışmaların bazıları ele alınmıştır.

Çolak (2020), çalışmasında hizmetkar liderlik davranışının örgütsel bağlılık algısı üzerinde pozitif, örgütsel adalet algısı üzerinde ise hem pozitif hem de negatif yönde etkisinin olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Özden (2019) tarafından çalışılan “Hizmetkar Liderlik Davranışının Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi ve Aracı Faktörlerin Rolü” adlı çalışmada hizmetkar liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu, psikolojik sermaye ve destekleyici örgüt ikliminin ise aracılık rolünün olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Kartal (2018) yaptığı “Örgütsel Miyopinin Hizmetkar Liderlik Ekseninde Tahlili” adlı çalışmada hizmetkar liderlik tarzının örgütsel miyopi üzerinde azaltıcı etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca hizmetkar liderliğin çalışanların kendilerini daha önemli hissetmesine ve örgüte daha fazla katkı sağladığı sonucuna da ulaşılmıştır.

Eren (2017) tarafından çalışılan “Hizmetkar Liderlik ile İş Tatmini Arasındaki İlişki” adlı çalışmada hizmetkar liderlik algısının çalışanların iş tatmini üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

Büyüktatlı (2015) tarafından yapılan "Okul Yöneticilerinin Duygusal Zeka Düzeyleriyle Hizmetkar Liderlik Davranışları Arasındaki İlişki" adlı çalışmada, okul müdürlerinin hizmetkar liderlik tutumlarını orta seviyede sergiledikleri bulunmuştur. Ayrıca, yapılan incelemede okul müdürlerinin duygusal zeka seviyeleri ile hizmetkar liderlik tutumları arasında pozitif ve orta derecede anlamlı bir ilişkinin varlığı belirlenmiştir. Bu sonuçlar, okul müdürlerinin duygusal zeka seviyelerinin hizmetkar liderlik tutumlarını önemli ölçüde etkilediğini göstermektedir. Bu araştırma, okul yöneticilerinin liderlik

davranışlarını etkileyen faktörlerden biri olarak duygusal zeka seviyelerinin önemini vurgulamaktadır. Duygusal zeka, liderlik yetkinliklerini geliştirmek ve etkin bir hizmetkar liderlik rolü üstlenmek için kritik bir faktör olarak değerlendirilmektedir.

Çiçek (2015) tarafından yapılan "Eğitim Örgütlerinde Hizmetkar Liderliğe Yönelik Bir Araştırma" adlı çalışmada, öğretmenlerin yöneticilerini hizmetkar liderlik açısından oldukça olumlu, ancak özveri bakımından olumsuz olarak değerlendirdikleri ortaya konmuştur. Araştırmada, yöneticilerin hizmetkar liderlik özelliklerine yönelik algıları cinsiyet, medeni durum ve eğitim seviyesi açısından anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Ancak, yaş aralığı bakımından 26-35 ve 36-45 yaş grupları arasında belirgin bir farklılık bulunduğu belirlenmiştir. Bu bulgular, eğitim örgütlerinde hizmetkar liderlik algısının çalışanlar arasında nasıl değişebileceğini ve yaşam döngüsü farklılıklarının bu algılamaya üzerinde nasıl etkili olabileceğini göstermektedir.

Ekinci (2015)'nin yaptığı "Okul Müdürlerinin Hizmetkar Liderlik Davranışları Ölçeğinin Geliştirilmesi ve Hizmetkar Liderlik Davranışlarının Öğretmen Görüşlerine Göre Değerlendirilmesi" adlı çalışmada, okul yöneticilerinin hizmetkar liderlik tutumlarının cinsiyetine, mevcut yöneticiyle çalışmanın sürecine, okul yöneticisinin herhangi bir sendikaya üye olma haline ve okul yöneticisi ile benzer sendikaya üye olup olmadıklarına göre statüsüne mantıklı bir ayrımlılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır.

Balay, Kaya ve Yılmaz'ın (2014) yaptığı çalışma olan "Eğitim Yöneticilerinin Hizmetkar Liderlik Yeterlikleri ile Farklılıkları Yönetme Becerileri Arasındaki İlişki" çalışmasında, müdürlerin hizmetkar liderlik yetkinliklerinin ve değişkenlikleri yönetme becerilerinin orta düzeyde olduğu bulunmuştur. Bu çalışmada eğitim müdürlerinin hizmetkar liderlik yetkinliklerinin görev türlerine ve yaş değişkenlerine göre değişkenlik gösterdiği ve bu yetkinlikler ile farklılıkları yönetme becerileri arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu sonucuna varılmıştır. Özetle, Balay, Kaya ve Yılmaz'ın çalışması, eğitim yöneticilerinin hizmetkar liderlik yetkinliklerinin yönetme becerileri açısından önemli olduğunu ve bu yetkinliklerin yönetici profiline bağlı olarak değişebildiğini göstermektedir.

2.6.7.2. Yurt Dışı Yapılan Çalışmalar

Bovee (2012) tarafından yapılan çalışmada, okul müdürlerinin hizmetkar liderlik tutumları ile öğretmenlerin çalışma tatminleri arasındaki ilişki detaylı bir şekilde incelenmiştir. Kantatif araştırma yöntemleri kullanılarak yapılan bu incelemede,

öğretmenlerin hizmetkar liderlik tutumları ile çalışma tatminleri arasında olumlu, anlamlı ve etkili düzeyde bir bağlantının varlığı ortaya konmuştur.

Kool ve Van Dierendonck (2012), 135 işgören üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmada, hizmetkar liderliğinin işgörenlerin etkileşimli adalet, iyimser tutuma ve değişim taahhüdüne katkı sağladığını ortaya koymuştur. Yapılan yapısal denklik prototipi yönetimi, hizmetkar liderliğinin bu olumlu etkilerini ölçmek için kullanılmıştır.

Sendjaya ve Cooper (2011) tarafından yapılan çalışmada, hizmetkar liderlik tutum ölçüm aracının strüktürel geçerliliği test edilirken, hizmetkar liderlik ile kişiye özgü tutumlar arasında yüksek bir ilişki bulunmuştur. Bu bulgu, hizmetkar liderliğin liderin güçlü karakter özelliklerini ön plana çıkardığını düşündürmektedir.

Mahembe (2010), Güney Afrika'da yaptığı çalışmada hizmetkar liderlik ile ekip etkinliği arasında zayıf bir negatif ilişki olduğunu bulmuştur. Bu bulgu, hizmetkar liderliğin takım etkinliği üzerinde doğrudan bir etkisinin olmadığını göstermektedir. Öte yandan, Mahembe'nin çalışması takım taahhüdü ile hizmetkar liderlik arasında güçlü bir pozitif bağlantı bulmuştur. Bu sonuç, hizmetkar liderliğin takım üyelerinin birlikte çalışma ve ortak hedeflere yönelik bağlılık düzeyini artırıcı bir rol oynayabileceğini göstermektedir. Beck'in (2010) doktora tezi, hizmetkar liderliğin kökenlerini araştırmak için nitel ve nicel yöntemlerin bir kombinasyonunu kullanmıştır. Çalışmanın bulgularına göre: Liderlik pozisyonunda uzun süre kalan liderlerin hizmetkar liderlik tutumları bu süre ile doğru orantılı olarak görülür. Haftada en az bir saat gönüllü tabanlı iş yapan liderler, hizmetkar liderlik tutumları sergiler. Hizmetkar liderler, diğer insanlarla sağlam bağlantılar kurma konusunda etkilidirler. Hizmetkar liderler, özgecil bir kafa yapısına sahiptirler. Hizmetkar liderler, kişilerarası olgunlukları ile nitelendirilirler. Hizmetkar liderler, diğer insanları her zaman önden veya yukarıdan idare etmek yerine, onlarla işbirliği yaparak veya rehberlik ederek etkileşime girerler.

Thompson (2010) doktora çalışmasında, hizmetkar liderliğin tutumunun ortaya çıkma düzeyi ile başarılı proje müdürlerinin başarı oranı arasında pozitif bir ilişki bulmuştur. Yani, hizmetkar liderlik yaklaşımı sergileyen proje müdürlerinin, projelerin başarılı olma olasılığının daha yüksek olduğunu göstermiştir.

Taylor ve Pearse (2009) yaptıkları incelemede, okullardaki hizmetkar liderliğin örgütlerde sürdürülebilir olduğunu tetkik etmişlerdir. Yaptıkları inceleme sonucunda hizmetkar liderliğin, örgütlerin iyileşmesine en fazla katkı sağlayacak etkili liderlik

paradigması olabileceği sonucuna varmışlardır.

Huckabee (2008), liderlerin hizmetkar liderlik tutumları ile kendi öznel iyi oluşları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Yapılan çalışma sonucunda, yüksek düzeyde hizmetkar liderlik tutumuna sahip olan yöneticilerin kendi öznel iyi oluş düzeylerinin de yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Svoboda (2008), ilköğretim okulu yöneticilerinin hizmetkar liderlik tutumları ile çalışma doyumu arasındaki bağlantıyı Ohio eyaletindeki devlet okullarında incelemiştir. Yapılan inceleme sonucunda, okul yöneticilerinin hizmetkar liderlik tutumları ile çalışma doyumu arasında olumlu, anlamlı ve etkili bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Herndon (2007), ilköğretim okullarında hizmetkar liderliği, okul kültürü ve öğrenci başarı faktörleri arasındaki bağlantıları incelemiştir. Yapılan çalışmada, hizmetkar liderliği ile okul kültürü arasında ve öğrenci başarıları ile bu unsurlar arasında olumlu, yüksek ve anlamlı bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Bu bulgular, hizmetkar liderliğin okul yönetiminde ve kültüründe önemli bir rol oynayabileceğini göstermektedir. Hizmetkar liderlik, liderlerin empati, işbirliği ve takım odaklı yaklaşımları ile okul kültürünü güçlendirerek, öğrenci başarılarını artırabilir. Ayrıca, okul kültürünün öğrenci başarıları üzerinde olumlu bir etkisi olduğu da çalışma sonuçlarıyla desteklenmiştir.

3. BÖLÜM: YÖNTEM

Bu bölümde çalışmanın modeli, örneklem, verilerin toplanması, verilerin toplanması ve analizine ait bilgileri verilmektedir.

3.1. Araştırmanın Modeli

Okul müdürlerinin hizmetkar liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlayan bu çalışma, iki ve daha fazla değişken arasında oluşan değişim varlığını ve/veya düzeyini ortaya çıkarmayı amaçlayan ve genel tarama modelinin bir türü olan ilişkisel tarama modeli (Karasar, 2009) ile yapılmıştır.

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın katılımcı grubunu Karaman ili Merkez/İlçe ve köylerinde öğretmenlik yapan 404 kişi oluşturmuştur. Kolay erişilebilir örneklem yöntemi ile seçilmiştir.

Tablo 1. Çalışma grubundaki katılımcıların demografik verileri

Cinsiyet	n	%
Erkek	282	69.8
Kadın	122	30.2
Yaş	n	%
21-30 yaş	21	5.2
31-40 yaş	95	23.5
41-50 yaş	226	55.9
51 yaş ve üzeri	62	15.4
Branş	n	%
Sözel	295	73.0
Sayısal	109	27.0
Öğretmenlikte Kıdem süresi	n	%
1- 5 yıl	22	5.4
6-10 yıl	21	5.2
11-15 yıl	53	13.2
16-20 yıl	102	25.2
21 yıl ve üzeri	206	51.0
Öğrenim Durumu	n	%
Lisans	268	66.3
Yüksek Lisans	136	33.7
Okulun Bulunduğu Bölge	n	%
İl/İlçe Merkez	377	93.3
Kırsal Bölge	27	6.7
Toplam	404	100

3.3. Verilerin Toplanması

İlişkisel tarama modelinde gerçekleştirilen bu araştırmada verileri toplamak üzere “Hizmetkar Liderlik Ölçeği ve Örgütsel Adalet Ölçeği”, Karaman ilinde görev yapan öğretmenlerden oluşan katılımcıların demografik özelliklerini belirlemek amacıyla araştırmacı tarafından hazırlanmış “Katılımcı Kişisel Bilgi Formu” kullanılmıştır. Verilerin toplanmasına aşamasında Karaman İl Milli Eğitim müdürlüğünden izin alınmıştır. Alınan izin ekte sunulmuştur. Ölçekler için Hizmetkar liderlik ölçeği için ve örgütsel adalet ölçeği için ölçek izinleri alınıp ekte sunulmuştur. Veriler toplanırken ulaşmak daha kolay olacağı için gogel form kullanılmıştır.

3.3.1. Kişisel Bilgi Formu

Bu form, 6 adet soru başlığı altında toplam 17 alt başlık içermektedir. Formda bulunan sorular ve alt başlıklar; cinsiyet 2, yaş 4, branş 2, öğretmenlikte toplam çalışma süresi 5, öğrenim durumu 2 ve okulun bulunduğu bölge 2’den oluşmuştur.

3.3.2. Hizmetkar Liderlik ve Örgütsel Adalet Ölçeği

Katılımcıların “Okul müdürlerinin hizmetkar liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkiyi” incelenmeyi amaçlayan bu çalışma da “Hizmetkar Liderlik Ölçeği ve Örgütsel Adalet Ölçeği” kullanılmıştır. Hizmetkar Liderlik Ölçeği; Konan, Demir ve Karakuş (2015) tarafından eğitim alanında kullanılmak üzere ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılarak Türkçeye uyarlaması yapılmıştır. Ölçek 5 alt boyut ve 20 maddeden oluşmaktadır. Birinci alt boyut olarak kişilerarası destek boyutunda (1,2,3,4,5,6)numeral ılk 6 madde,topluluk oluşturma alt boyutunda (7,8,9,10,11) numaralı 5 madde, Fedakarlık alt boyutunda (12,13,14) numaralı 3 madde, Eşit olma boyutunda (15,16,17) numarayla 3 madde ve Ahlaksal bütünlük alt boyutunda ise (18,19,20) numaralı 3 madde olarak ölçekte sıralanmıştır. Ölçekten alınan her madde için 1 “Hiçbir zaman”, 2 “Nadiren”, 3 “Ara Sıra”, 4 “Çoğu Zaman” ve 5 “Her Zaman” şeklinde puanlama yapılmıştır. Ölçeğin çalışma kapsamında güvenilirlik katsayısı .97’dir. Örgütsel Adalet Ölçeği; Niehoff ve Moorman (1993) tarafından 19 maddeli ve 3 boyutlu (dağıtımsal adalet, işlemsel adalet, etkileşimsel adalet) olarak geliştirilmiş, Polat (2007) tarafından okullara uyarlanıp kullanılmıştır. Ölçek 5li Likert tipli bir ölçek olup puanlaması; (5) Tamamen Katılıyorum, (4) Katılıyorum, (3) Kısmen Katılıyorum, (2) Katılmıyorum ve (1) Kesinlikle Katılmıyorum şeklindedir. Ölçeğin çalışmamızda

güvenirlilik katsayısı. 975 dir.

3.4. Verilerin Analizi

Ölçeklerden toplanan verilerin analizi istatistik paket programı aracılığı ile yapılmıştır. Okul müdürlerinin hizmetkar liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının belirlenmesinde betimsel istatistik teknikler kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan verilerin normal dağılıp dağılmadığına bakmak için normallik testi yapılmıştır. Test sonuçlarından çarpıklık ve basıklık değerleri incelenmiş ve hangi testin uygulanacağına karar verilmiştir. İnceleme sonucunda çarpıklık değeri -1.116 ile -.822 arasında basıklık değeri ise 1.030 ile .480 arasında olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Verilerin normal dağıldığını kabul etmek için basıklık ve çarpıklık değerlerinin -1.5 ile +1.5 arasında olması yeterlidir. Buna göre parametrik testler kullanılarak veriler analiz edilmiştir. Okul müdürlerinin hizmetkar liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının farklı değişkenlere göre değişkenlik gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla İlişkisiz Örneklemeler için t-Testi ve Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) uygulanmıştır. Okul müdürlerinin hizmetkar liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının arasındaki ilişki ve yönünü tespit etmek için Pearson Korelasyon katsayısına bakılmıştır. Okul müdürlerinin hizmetkar liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının arasındaki ilişki ve yönünü tespit etmek için Pearson Korelasyon katsayısına bakılmıştır. Okul müdürlerinin hizmetkar liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının arasındaki ikili ilişki ve yönünü tespit etmek için Regression katsayısına bakılmıştır. Araştırmada ortaya çıkan bulguların yorumlanmasında anlamlılık düzeyi $p = .05$ olarak alınmıştır.

4. BÖLÜM: BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde bir önceki bölümde açıklanan veri toplama araçları ile elde edilen verilerin her bir alt problemle ilgili olarak istatistiksel teknikler aracılığı ile yapılan çözümlemeleri ve bu çözümlemeler sonucu ortaya çıkan bulgular ve bu bulgularla ilgili yorumlar yer almaktadır.

4.1. Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışlarına İlişkin Bulgular

Araştırmanın birinci alt problemi “Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin hizmetkar liderlik davranışları ne düzeydedir? şeklinde ifade edilmiştir. Bu alt problemin çerçevesinde katılımcıların “Hizmetkar Liderlik Ölçeğine” verdikleri cevaplardan ortaya çıkan puanların belirlenmesi amaçlanmıştır. Ölçekte yer alan maddelerin genel toplam puanlarının ortalaması (aritmetik ortalama), standart sapması ile en küçük ve en yüksek puanları tespit edilmiştir. Bu probleme ilişkin analiz sonuçları Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2. Katılımcıların Ölçeğe Verdikleri Cevapların Betimsel İstatistik Sonuçları

	n	Min	Max	$\bar{X}$	Ss
Hizmetkar Liderlik	404	20	100	76.81	17.250

Tablo 2’ te görüldüğü gibi katılımcıların, okul müdürlerinin hizmetkar liderlik davranış düzeyi algı puanlarının genel ortalaması ($\bar{X}$ =76,81) olarak hesaplanmıştır. Aritmetik ortalama puanı incelendiğinde, öğretmenlerin okul müdürlerinin hizmetkar liderlik düzeyi algılarını ortalamanın üzerinde olumlu gördükleri söylenebilir.

4.2. Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Demografik Değişkenlere Göre İncelenmesi

Araştırmanın ikinci alt problemi “Okul müdürlerinin hizmetkar liderlik davranışları öğretmenlerin cinsiyet, eğitim düzeyi, kıdem, yaş, okulun bulunduğu bölge ve branşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir? Şeklinde ifade edilmiştir.

Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığını belirlemek için t-testi uygulanmış ve elde edilen sonuçlar Tablo 3’te gösterilmiştir.

Tablo 3. Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Cinsiyete Göre t-testi Sonuçları

	Cinsiyet	<u>n</u>	$\bar{X}$	Ss	sd	t	p
Hizmetkar Liderlik	Erkek	282	77.12	17.30	402	.538	.591
	Kadın	122	76.11	17.17			

Hizmetkâr liderlik ölçeği kullanılarak ulaşılan t-testi sonuçlarına göre, okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarının istatistiksel olarak cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır ($t = .538$, $p > .05$).

4.2.1. Okul Müdürlerinin Hizmetkar Liderlik Davranışlarının Eğitim Düzeyine Göre t- Testi Sonuçları.

Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları ile eğitim düzeyi değişkeni arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığını belirlemek için t- testi uygulanmış ve elde edilen sonuçlar Tablo 4'te gösterilmiştir.

Tablo 4. Okul Müdürlerinin Hizmetkar Liderlik Davranışlarının Eğitim Düzeyine Göre t- Testi Sonuçları

	Eğitim Düzeyi	<u>n</u>	$\bar{X}$	Ss	sd	t	p
Hizmetkar Liderlik	Lisans	268	76.39	17.93	402	-.683	.495
	Yüksek Lisans	136	77.64	15.83			

Tablo 4'deki t-testi sonuçları incelendiğinde katılımcıların eğitim düzeyi değişkeni yönünden okul müdürlerinin hizmetkar liderlik davranışları algı düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ($t = -.683$, $p > .05$).

4.2.2. Okul Müdürlerinin Hizmetkar Liderlik Davranışlarının Branşa Göre t- Testi Sonuçları

Öğretmen algılarına göre okul müdürülerinin hizmetkâr liderlik davranışları ile branş değişkeni arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığını belirlemek için t- testi uygulanmış ve elde edilen sonuçlar Tablo 5’te gösterilmiştir.

Tablo 5. Okul Müdürlerinin Hizmetkar Liderlik Davranışlarının Branşa Göre t- Testi Sonuçları

	Branş	<u>n</u>	<u>X̄</u>	Ss	sd	t	p
Hizmetkar Liderlik	Sözel	295	76.56	17.84	402	-.487	.627
	Sayısal	109	77.50	15.57			

(*p>.05)

Hizmetkâr liderlik ölçeği kullanılarak ulaşılan t-testi sonuçlarına göre, okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarının istatistiksel olarak branş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır (t=-.487, p>.05).

4.2.3. Okul Müdürlerinin Hizmetkar Liderlik Davranışlarının Okulun Bulunduğu

Bölgeye Göre t- Testi Sonuçları.

Öğretmen algılarına göre okul müdürülerinin hizmetkâr liderlik davranışları ile okulun bulunduğu bölge değişkeni arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığını belirlemek için t- testi uygulanmış ve elde edilen sonuçlar Tablo 6’da gösterilmiştir.

Tablo 6. Okul Müdürlerinin Hizmetkar Liderlik Davranışlarının Okulun**Bulunduğu Bölgeye Göre t- Testi Sonuçları (*p>.05)**

	Bulunduğu Yer	<u>n</u>	$\bar{X}$	Ss	sd	t	p
Hizmetkar Liderlik	İl/İlçe Merkez	377	76.54	17.26	402	-1.178	.240
	Kırsal Bölge	27	80.59	16.84			

Hizmetkâr liderlik ölçeği kullanılarak ulaşılan t-testi sonuçlarına göre, okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarının istatistiksel olarak okulun bulunduğu bölge değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. (t=-1.178, p>.05).

4.2.4. Okul Müdürlerinin Hizmetkar Liderlik Davranışlarının Yaşa Göre Anova

Testi Sonuçları

Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığını belirlemek için ANOVA testi uygulanmış ve elde edilen sonuçlar Tablo 7’de gösterilmiştir.

Tablo 7. Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Yaşa Göre**ANOVA Testi Sonuçları (*p>.05)**

	Varyansın Kaynağı	KD	Sd	KO	F	p
Hizmetkar Liderlik	Gruplar arası	1575.257	3	525.086	1.775	.151
	Grup içi	118349.188	400	295.873		
	Toplam	119924.446	403			

Hizmetkâr liderlik ölçeği kullanılarak ulaşılan Anova Testi sonuçlarına göre; okul müdürlerinin hizmetkar liderlik davranışlarının istatistiksel olarak öğretmenlerin yaş değişkenine (20- 30 yaş, 31-40 yaş, 41-50 yaş, 51 yaş ve üzeri) göre anlamlı bir fark göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. ($F_{3-400}= 1.775, p>.05$).

4.2.5. Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Kıdeme Göre ANOVA Testi Sonuçları

Öğretmen algılarına göre okul müdürülerinin hizmetkâr liderlik davranışları ile kıdem değişkeni arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığını belirlemek için ANOVA testi uygulanmış ve elde edilen sonuçlar Tablo 8’de gösterilmiştir.

Tablo 8. Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Kıdeme Göre ANOVA Testi Sonuçları

	Varyansın Kaynağı	KD	Sd	KO	F	p
	Gruplar arası	1757.601	4	439.400	1.484	.206
Hizmetkar Liderlik	Grup içi	118166.845	399	296.158		
	Toplam	119924.446	403			

Hizmetkar Liderlik Ölçeği kullanarak ulaşılan Anova Testi sonuçlarına göre okul müdürlerinin hizmetkar liderlik davranışlarının istatistiksel olarak; öğretmenlerin kıdem değişkenine (1-5 yıl, 6-10 yıl, 11-15 yıl, 16-20 yıl, 21 yıl ve üzeri) göre anlamlı bir fark göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. ($F_{4-399} = 1.484$, $p > .05$).

4.3. Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algılarına İlişkin Bulgular

Araştırmanın üçüncü alt problemi “Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ne düzeydedir? şeklinde ifade edilmiştir. Bu alt problemin çerçevesinde öğretmenlerin “Örgütsel Adalet Ölçeğine” verdikleri cevaplardan ortaya çıkan puanların belirlenmesi amaçlanmıştır. Ölçekte yer alan maddelerin genel toplam puanlarının ortalaması (aritmetik ortalama), standart sapması ile en küçük ve en yüksek puanları tespit edilmiştir. Bu probleme ilişkin analiz sonuçları Tablo 9’ da verilmiştir.

Tablo 9. Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algılarına İlişkin Bulgular.

	n	Min	Max	$\bar{X}$	Ss
Örgütsel Adalet	404	19	95	72.73	16.252

Tablo 9’ da görüldüğü gibi Öğretmenlerin örgütsel adalet algı düzeyi puanlarının genel ortalaması $\bar{X} = 72.73$ olarak hesaplanmıştır. Ortaya çıkan aritmetik ortalama puanı incelendiğinde, öğretmenlerin örgütsel adalet algı düzeyinin ortalamanın üzerinde olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

4.4. Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algılarının Demografik Değişkenlere Göre İncelenmesi.

Araştırmanın dördüncü alt problemi “Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, mesleki kıdem, okulun bulunduğu bölge ve branşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir? şeklinde sorulmuştur.

Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek için t- testi uygulanmış ve elde edilen sonuçlar Tablo 10’da gösterilmiştir.

Tablo 10.Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algılarının Cinsiyet Değişkenine Göre t-Testi k Sonuçları.

	Cinsiyet	n	$\bar{X}$	Ss	sd	t	p
Örgütsel Adalet	Erkek	282	72.87	16.37	402	.788	.270
	Kadın	122	72.39	16.03			

Tablo 10 ’daki t-testi sonuçları incelendiğinde öğretmenlerin cinsiyet değişkeni yönünden örgütsel adalet algı düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ($t=.788$, $p>.05$).

4.4.1. Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algılarının Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları.

Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile eğitim düzeyi değişkeni arasında anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek için t-testi uygulanmış ve elde edilen sonuçlar Tablo 11’de gösterilmiştir.

Tablo 11. Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algılarının Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları .

	Eğitim Düzeyi	<u>n</u>	$\bar{X}$	Ss	sd	t	p
Örgütsel Adalet	Lisans	268	72.18	16.42	402	-.948	.344
	Yüksek Lisans	136	73.80	15.90			

Tablo 11’deki t-testi sonuçları incelendiğinde öğretmenlerin eğitim düzeyi değişkeni yönünden örgütsel adalet algı düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ($t=-.948$, $p>.05$).

4.4.2. Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algılarının Branş Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları.

Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile branş değişkeni arasında anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek için t-testi uygulanmış ve elde edilen sonuçlar Tablo 12’de gösterilmiştir.

Tablo 12. Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algılarının Branş Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları.

	Branş	<u>n</u>	$\bar{X}$	Ss	sd	t	p
Örgütsel Adalet	Sözel	295	72.27	16.40	402	-.924	.356
	Sayısal	109	73.95	15.85			

Tablo 12’deki t-testi sonuçları incelendiğinde öğretmenlerin branş değişkeni yönünden örgütsel adalet algı düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ($t=-.924$, $p>.05$).

4.4.3. Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algılarının Yaş Değişkenine Göre Anova Testi Sonuçları.

Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek için ANOVA testi uygulanmış ve elde edilen sonuçlar Tablo 13'te gösterilmiştir.

Tablo 13. Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algılarının Yaş Değişkenine Göre ANOVA Testi Sonuçları.

	Varyansın Kaynağı	KD	Sd	KO	F	p
	Gruplar arası	835.360	3	278.453	1.055	.368
Örgütsel Adalet	Grup içi	105605.143	400	264.013		
	Toplam	106440.502	403			

Tablo 13'teki ANOVA Testi sonuçları incelendiğinde; öğretmenlerin yaş değişkeni (20-30 yaş, 31-40 yaş, 41-50 yaş, 51 yaş ve üzeri) yönünden örgütsel adalet algı düzeylerine ilişkin görüşlerinde anlamlı fark bulunmamıştır ($F_{3-400} = 1.055$, $p > .05$).

4.4.4. Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algılarının Mesleki Kıdeme Göre ANOVA Testi Sonuçları.

Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile mesleki kıdem değişkeni arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek için ANOVA testi uygulanmış ve elde edilen sonuçlar ve elde edilen sonuçlar Tablo 14'te gösterilmiştir.

Tablo 14. Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algılarının Mesleki Kıdeme Göre ANOVA testi Sonuçları.

	Varyansın Kaynağı	KD	Sd	KO	F	p
Örgütsel Adalet	Gruplar arası	339.412	4	84.853	.319	.865
	Grup içi	106101.091	399	265.918		
	Toplam	106440.502	403			

Tablo 14'deki ANOVA Testi sonuçları incelendiğinde; öğretmenlerin kıdem yılı değişkeni (1-5 yıl, 6-10 yıl, 11-15 yıl, 16-20 yıl, 21 yıl ve üzeri) yönünden örgütsel adalet algı düzeylerine ilişkin görüşlerinde anlamlı fark bulunmamıştır ($F_{4-399}=.319$, $p>.05$).

4.5. Okul Müdürlerinin Hizmetkar Liderlik Davranışları ve Alt Boyutları İle Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algı Düzeylerinin Korelasyon Katsayıları.

Araştırmanın beşinci alt problemi “Okul müdürlerinin hizmetkar liderlik davranışları ve hizmetkar liderlik davranış alt boyutları ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?” şeklinde ifade edilmiştir. Bu alt problem kapsamında öğretmenlerin hizmetkar liderlik ölçeği ve ölçeğin alt boyutları ile örgütsel adalet ölçeğinden aldıkları puanlar karşılaştırılmış ve aralarındaki ilişkinin anlamlılık gösterip göstermediğine bakılmıştır. Bu problem ile ilgili analiz sonuçları Tablo 15’ de verilmiştir.

Tablo 15. Okul Müdürlerinin Hizmetkar Liderlik Davranışları Ve Alt Boyutları İle Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algı Düzeylerinin Korelasyon Katsayıları(*p<.05)

Örgütsel Adalet	N	r	p
Hizmetkar Liderlik	404	0.817**	0.000
Kişiler arası destek	404	0.766**	0.000
Topluluk oluşturma	404	0.767**	0.000
Fedakarlık	404	0.740**	0.000
Eşit Olma	404	0.762**	0.000
Ahlaksal Bütünlük	404	0.787**	0.000

Tablo 15’deki Pearson Korelasyon sonuçları incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenlerin hizmetkar liderlik davranışları ile örgütsel adalet algı düzeyleri arasında pozitif yönde, üst düzeye yakın (güçlü) anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r=.817$; $p<.05$). Hizmetkar liderlik davranışları kişiler arası destek alt boyutu ile örgütsel adalet algı düzeyleri arasında pozitif yönde, üst düzeye yakın (güçlü) anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r=.766$; $p<.05$). Hizmetkar liderlik davranışları topluluk oluşturma alt boyutu ile örgütsel adalet algı düzeyleri arasında pozitif yönde, üst düzeye yakın (güçlü) anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r=.767$ $p<.05$). Hizmetkar liderlik davranışları fedakarlık alt boyutu ile örgütsel adalet algı düzeyleri arasında pozitif yönde, üst düzeye yakın (güçlü) anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r=.740$; $p<.05$). Hizmetkar liderlik davranışları eşit olma alt boyutu ile örgütsel adalet algı düzeyleri arasında pozitif yönde, üst düzeye yakın (güçlü) anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r=.762$; $p<.05$). Hizmetkar liderlik davranışları ahlaksal bütünlük alt boyutu ile örgütsel adalet algı düzeyleri arasında pozitif yönde, üst düzeye yakın (güçlü) anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r=.787$; $p<.05$).

4.6. Okul Müdürlerinin Hizmetkar Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algı Düzeylerinin Regrasyon Katsayıları.

Araştırmanın altıncı alt problemi “Okul müdürlerinin hizmetkar liderlik davranışları öğretmenlerin örgütsel adalet algılarını anlamlı bir şekilde yordamakta mıdır?” şeklinde ifade edilmiştir. Bu alt problem kapsamında öğretmenlerin hizmetkar liderlik ölçeği ile örgütsel adalet ölçeğinden aldıkları puanlar karşılaştırılmış ve aralarındaki ilişkinin anlamlılık gösterip göstermediğine bakılmıştır. Bu problem ile ilgili analiz sonuçları Tablo 16’ da verilmiştir.

Tablo 16. Okul Müdürlerinin Hizmetkar Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algı Düzeylerinin Regression Katsayıları
(*p<.05)

Yordanan Değişken (Örgütsel Adalet)						
	Değişken	β	Ss	t	p	VIF
	Sabit		2.244	6.062	.000**	
Yordayıcı Değişkenler (Hizmetkar Liderlik)	Kişiler arası destek	.530	.217	2.446	.015**	2.42
	Topluluk oluşturma	.547	.249	2.195	.029**	2.43
	Fedakarlık	.684	.306	2.240	.026**	2.21
	Eşit Olma	.706	.371	1.901	.029**	2.38
	Ahlaksal Bütünlük	1.734	.386	4.489	.000**	2.62

$$F=164.209, R=.821, R^2=.674, p< .05$$

Tablo 16’deki yapılan çoklu doğrusal regresyon analiz sonuçları incelendiğinde, yordayıcı (hizmetkâr liderlik ve alt boyutlar) değişkenler ile yordanan değişken (örgütsel adalet) arasındaki ilişkinin anlamlı ($F=164.209$; $p< .05$) olduğu ve VIF değerlerinin 10’un altında olması nedeniyle çoklu bağlantı probleminin olmadığı tespit edilmiştir. Kişiler arası destek ($t=2.446$; $p<.05$), topluluk oluşturma ($t=2.195$; $p<.05$), fedakarlık ($t=2.240$; $p<.05$) ve ahlaksal bütünlük ($t=4.489$; $p<.05$) örgütsel adalet üzerinde anlamlı düzeyde bir etkisinin olduğu ortaya çıkmıştır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin hizmetkar liderlik davranışları, örgütsel adalet algı düzeylerine ait varyansı %67,4 düzeyinde (r

square değeri) açıkladığı, diğer bir ifade ile öğretmenlerin örgütsel algı düzeyi görüşlerinin, hizmetkar liderlik davranış algı düzeylerini %67,4 oranında yordadığı ve bunun istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir ($r=.674$; $p<.05$). Örgütsel adaletin %32.6'sı ise modele eklenmeyen farklı değişkenler aracılığıyla açıklanabilir.



5. BÖLÜM: SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bu araştırma 2023-2024 eğitim öğretim yılında Karaman ili merkez ve merkeze bağlı köy ve ilçeler ve ilçeye bağlı köylerde bulunan tüm resmi okullarda görev yapan öğretmenlerin algılarına göre Okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır. Bu çalışmada öğretmenlerin okul müdürlerinin hizmetkar liderlik davranışları algıları ortalamanın üzerindedir, öğretmenlerin demografik özelliklerine göre okul müdürlerinin hizmetkar liderlik davranışları algıları arasında anlamlı bir farklılık yoktur, öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ortalamanın üzerindedir, öğretmenlerin örgütsel adalet algıları demografik özelliklerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir, okul müdürlerinin hizmetkar liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır, okul müdürlerinin hizmetkar liderlik davranışları öğretmenlerin örgütsel adalet algılarını %67.4 oranında yordamaktadır. Sonuçlarına ulaşılmıştır.

5.1. Sonuç ve Tartışma

5.1.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Sonuç ve Tartışma

Araştırmada ilk olarak öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarının ne düzeyde olduğu belirlenmeye çalışılmıştır. Yapılan analize bağlı olarak öğretmenlerin okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarını “çoğu zaman” yüksek düzeyde algıladıkları sonucuna ulaşılmıştır. Araştırma sonucuna benzer olarak Arslan (2021), Ünal (2020), Usta ve Ünsal (2018), Türkmen (2016), Kahveci (2012) ve Livovich (1999) tarafından yapılan çalışmalarda, okul yöneticilerinin göstermiş oldukları hizmetkâr liderlik davranışlarına yönelik öğretmen algılarının “yüksek düzeyde” olduğu bir sonucuna varılmıştır.

Bu sonuçlar, okul yöneticilerinin sergilediği hizmetkâr liderlik yaklaşımının eğitim ortamında olumlu bir etki yarattığını göstermektedir. Öğretmenlerin memnuniyetini artırabilir, işbirliğini teşvik edebilir ve okul iklimini olumlu yönde etkileyebilir. Alanyazında araştırma sonuçlarından farklı çalışmalar da bulunmaktadır. Öğretmenlerin algısına göre okul yöneticilerinin göstermiş oldukları hizmetkâr liderlik davranışlarını Bilgivar ve Topal (2022) ile Suçiçeği (2021) çok yüksek; Okçu ve Çoğaltay (2018) ile Cerit (2007) orta düzeyde; Çelik ve Okçu (2019) ise düşük düzeyde bularak yapılan

araştırmayı değişik bir bakış açısı ile sunmuşlardır.

Araştırmaların yapıldığı zamana ve uygulandığı coğrafik bölgelere bağlı olarak sonuçların farklılık göstermesi oldukça doğaldır. Çünkü sosyo-ekonomik koşullar, kültürel farklılıklar, eğitim seviyesi, yaşam tarzı gibi faktörler sonuçları etkileyebilir. Bu nedenle, aynı araştırmanın farklı zaman dilimlerinde ve farklı şehirlerde tekrarlanması sonuçların değişiklik gösterebileceğini gösterebilir. Bu durum araştırmacıların ve analistlerin dikkat etmesi gereken bir konudur ve sonuçların genelleştirilmeden önce dikkatlice incelenmesini gerektirir. Bu şekilde, daha kapsamlı sonuçlara ulaşabilir ve çalışmalarımızı buna göre şekillendirebiliriz.

5.1.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Sonuçlar Ve Tartışma

Bu çalışmada öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarının farklı değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiştir. Cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, mesleki kıdem ve öğretmenin branşı gibi faktörler göz önünde bulundurularak bu liderlik davranışları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığına araştırılmıştır. Araştırmada, okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarının cinsiyet değişkenine göre erkek ve kadın öğretmenlerde "yüksek" düzeyde olduğu ve cinsiyete göre farklılaşmanın olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç, okul müdürlerinin liderlik tarzlarının cinsiyetle ilişkili olmadığını göstermektedir. Yani, hem erkek hem de kadın öğretmenler, müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarını aynı şekilde deneyimlemektedirler. Bu durum, cinsiyetin liderlik performansını etkilemediğini ve liderlik yeteneklerinin cinsiyetten bağımsız olduğunu göstermektedir. Ancak, tüm öğretmenlerin yöneticileriyle olan ilişkileri ve algıları farklı olabilir. Her öğretmenin ihtiyaçları ve beklentileri değişebilir ve bu nedenle yöneticilerin hizmetkâr liderlik davranışlarını algılamaları da değişebilir. Cinsiyet farkı gözetmeksizin, her öğretmenin farklı bir algısı olabileceği unutulmamalıdır.

Alanyazında yapılan araştırmayla aynı sonuçlara ulaşılmış çalışmalarda bulunmaktadır. Şimşek Ak(2022),Karahan (2022), Beştaş Marakçı (2020) ve Salameh (2011) yaptıkları araştırmalarda, okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışları ile cinsiyet arasında anlamlı bir farklılık bulamamışlardır. Bu sonuca göre, erkek ve kadın okul yöneticilerinin aynı şekilde hizmet etme anlayışına sahip oldukları söylenebilir. Bu durum, cinsiyetin okul yöneticilerinin liderlik tarzı üzerinde belirleyici bir etkiye sahip olmadığını göstermektedir. Bu da, hizmetkâr liderliğin cinsiyet ayrımı yapmaksızın herkese uygun

bir liderlik tarzı olduğunu göstermektedir. Yapılan çalışmanın sonucundan farklı olarak Kahveci (2012) araştırmasında, öğretmenlerin okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışlarını algılama düzeylerinin cinsiyete göre farklılık gösterdiğini ortaya koymuştur. Araştırma sonuçlarına göre, erkek öğretmenlerin hizmetkâr liderlik davranışlarını daha olumlu algıladığı tespit edilmiştir.. Bu durum, erkek öğretmenlerin hizmetkâr liderlik davranışlarına daha fazla değer verdiğini ve bu liderlik tarzını daha etkili bulduğunu göstermektedir. Bu farklılığın nedenleri arasında kültürel faktörler, toplumsal cinsiyet stereotipleri ve öğretmenlerin liderlik algılarına etki eden diğer faktörler bulunabilir. Ekinci de (2015) doktora çalışmasında, erkek öğretmenlerin liderlik rollerine daha fazla odaklandıkları ve bu nedenle daha hizmetkâr liderlik davranışları sergiledikleri düşünülmektedir.

Bu sonucun çıkmasının sebepleri arasında cinsiyet ayrımının toplumsal normlar ve kültürel etkilerden kaynaklanabileceği düşünülebilir. Erkek öğretmenler genellikle liderlik konusunda daha görünür ve belirgin bir rol üstlenmek isteyebilirken, kadın öğretmenler ise genellikle daha hizmet odaklı ve işbirlikçi bir liderlik anlayışına sahip olabilirler (Ekinci 2015). Ancak, her iki cinsiyetten yöneticilerin de eğitim ortamında hizmet odaklı liderlik anlayışını benimsemeleri ve öğretmenlerine destek olmaları önemlidir. Araştırmada elde edilen diğer bir sonuca göre okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışları ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Bu araştırmaya benzer olarak Göçen ve Kaya (2019) ile Kandemir ve Akgün (2019) yaptıkları çalışmalarda, yöneticilerin hizmetkâr liderlik davranışları ile öğretmenlerin yaşları arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı sonucuna ulaşmışlardır. Akgün (2021), yöneticilerin hizmetkâr liderlik davranışları ile öğretmenlerin yaşları arasında anlamlı bir farklılık olduğunu belirten benzer bulgular elde etmiştir. Araştırma, genç öğretmenlerin daha çok hizmetkâr liderlik tarzını tercih ederken, yaşları ilerledikçe bu tercihin azaldığını göstermektedir. Bu bulgular, liderlik tarzının çalışanların yaş ve deneyimleriyle ilişkili olabileceğini düşündürmektedir.

Araştırma sonuçları, yöneticilerin farklı yaş grubundaki öğretmenlere karşı liderlik tarzlarını uyumlu bir şekilde ayarlamalarının önemini vurgulamaktadır. Araştırmaya katılanların lisans düzeyindeki öğretmenlerin sayısı yüksek lisans eğitimi gören öğretmenlerin yaklaşık iki katını bulmaktadır. Öğretmenlerin eğitim düzeyi değişkenine göre yöneticilerinin göstermiş oldukları hizmetkâr liderlik davranışları incelendiğinde,

her iki eğitim düzeyinde de "çoğu zaman" yüksek düzeyde çıkmış ve aralarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Bu da göstermektedir ki, yöneticiler eğitim düzeyine bakılmaksızın hizmetkâr liderlik davranışlarını benzer şekilde sergilemektedirler. Bu durum, yöneticilerin tüm öğretmenlere eşit davrandığını ve liderlikte eşitlik ilkesine bağlı kaldığını göstermektedir. Bu sonuçlar önemli bir bulgu olup, yöneticilerin eğitim düzeyi göz önünde bulundurularak daha etkin liderlik stratejileri geliştirilmesine katkı sağlayabilir.

Bu sonuca bağlı olarak okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarının öğretmenlerin eğitim düzeyine göre farklılık göstermediği söylenebilir. Öğretmenlerin, yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışlarını olumlu ve pozitif bulduklarını belirtmeleri, yöneticilerinin eğitim düzeylerine bakarak farklılıklara saygı duyan ve adaletli yöneticiler olduğunu göstermektedir. Bu tür yöneticilerle çalışmayı tercih ettiklerini ve bu sayede daha verimli bir çalışma ortamı oluşturduklarını aktarabilirler. Bu tarz yöneticilerin, personeli dinleyen, destekleyen, motive eden ve ihtiyaçlarına göre rehberlik eden liderlik anlayışına sahip olduklarını vurgulayabilirler. Sonuç olarak, öğretmenlerin yöneticilerini hizmetkâr liderlik anlayışıyla yönetmeleri, daha sağlıklı ve başarılı bir çalışma ortamı oluşturabilir. Karahan (2022), Ünsal (2018) ve Yılmaz (2013) gibi önceki çalışmalar, hizmetkâr liderlik ile eğitim düzeyi arasında anlamlı bir fark bulamamıştır. Bu bulgu, hizmetkâr liderlik davranışlarının eğitim seviyesinden bağımsız olarak benzer şekilde algılandığını göstermektedir. Korkmaz ve Bayraktar'ın (2022) çalışması, eğitim düzeyi ile hizmetkâr liderlik arasında anlamlı bir farklılık bulmuş ve bu farklılığın lisansüstü düzeyindekilerin lehine olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu bulgu, eğitim seviyesinin hizmetkâr liderlik algısını etkileyebileceğini ve bu etkinin lisansüstü düzeyde daha belirgin olduğunu göstermektedir.

Bu sonuç, daha önceki çalışmalarla karşılaştırıldığında benzersizdir ve araştırmaya yeni bir bakış açısı getirir. Korkmaz ve Bayraktar'ın çalışması, hizmetkâr liderlik ve eğitim düzeyi arasındaki ilişkinin derinlemesine incelenmesi gerektiğini vurgular. Bu sonuçlar, liderlik eğitimivegeliştirme programları için tasarlanmış politikaların, farklı eğitim seviyelerindeki öğretmenlerin ihtiyaçlarını ve beklentilerini dikkate alması gerektiğini gösterir. Bu çalışma, literatüre yeni bir bakış açısı getirerek, eğitim düzeyi ile liderlik algısı arasındaki ilişkiyi daha derinlemesine anlamamıza yardımcı olur. Ayrıca, araştırmacılara ve eğitimcilerin, liderlik geliştirme stratejileri geliştirirken eğitim

düzeyinin rolünü daha iyi anlamalarına ve bu bilgiyi uygulamalarına yönelik değerli bir kaynak sağlar. Yapılan araştırmada, öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin göstermiş oldukları hizmetkâr liderlik davranışları ile mesleki kıdem değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Marakçı'nın (2020) araştırması, hizmet yılı 16+ olan öğretmenlerin deneyimlerinden dolayı hizmetkâr liderlik algılarının, hizmet yılı 1- 5 yıl olan genç öğretmenlere göre daha yüksek olduğu sonucunu bulmuştur. Bu bulgu, deneyim ile hizmetkâr liderlik algısı arasında bir ilişki olduğunu gösterir ve olgunlaşmanın bu ilişkide önemli bir rol oynadığını ifade eder. Marakçı'nın çalışması, hizmet yılı ve liderlik algısı arasındaki ilişkiyi daha geniş bir bağlamda ele alır. Bu bulgu, öğretmenlerin kariyerlerinin ilerleyen aşamalarında liderlik algılarının nasıl değişebileceğini ve gelişebileceğini gösterir.

Alanyazında yapılan çalışmaya benzer olarak Arslan (2021), Usta ve Ünsal (2018) ile Kahveci (2012) tarafından yapılan araştırmalarda, öğretmenlerin mesleki kıdemleri ile yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışları arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Bu bulgu, mesleki kıdemin hizmetkâr liderlik algısı üzerinde belirleyici bir faktör olmadığını göstermektedir. Arslan, Usta ve Ünsal ile Kahveci'nin çalışmaları, hizmetkâr liderlik algısının mesleki kıdeme göre değişmediğini göstererek, liderlik eğitimi ve geliştirme programlarının mesleki kıdeme değil, daha geniş bir perspektife odaklanması gerektiğini vurgular. Araştırmada öğretmenlerin branşı ile yöneticilerinin göstermiş oldukları hizmetkâr liderlik davranışları arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Alanyazında araştırma sonucuna benzer çalışmalarda yer almaktadır.

Yılmaz (2010), Bilir (2007) ve Çiçek (2010) gibi önceki çalışmalar da okul yöneticilerinin liderlik rollerine ilişkin öğretmen görüşlerinin branşa göre farklılaşmadığı sonucuna ulaşmıştır. Bu bulgu, araştırmanın sonucuyla paralellik göstermektedir. Yöneticilerin öğretmenlerle ilişkilerinde, branş farkı gözetmeksizin adaletli bir yönetim anlayışı sergiledikleri söylenebilir. Bu sonuçlar, okul yöneticilerinin liderlik rollerini objektif bir şekilde yerine getirdiğini ve öğretmenler arasında herhangi bir ayrımcılık yapmadığını gösterir. Yöneticilerin, öğretmenlerin farklı branşlardan gelmelerine rağmen, her bir öğretmene adil davrandıkları ve onların görüşlerini eşit bir şekilde değerlendirdikleri görülmektedir.

Sonuç olarak, Yılmaz, Bilir ve Çiçek'in çalışmalarıyla paralellik gösteren bu bulgular,

okul yöneticilerinin öğretmenlerle ilişkilerinde branş farkı gözetmeksizin adaletli ve eşitlikçi bir yaklaşım sergilediğini vurgular. Bu da okul yönetiminin sağlam bir temel üzerine oturduğunu ve öğretmenlerin memnuniyetini ve işbirliğini artırabileceğini gösterir.

5.1.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Sonuçlar ve Tartışma

Bu araştırmanın üçüncü alt probleminde öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının düzeyi incelenmiştir. Araştırmanın analiz sonuçlarına bağlı olarak yapılan değerlendirmede okullarda çalışan öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının genel olarak ortalamanın üzerinde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Türkiye'deki eğitim örgütlerindeki örgütsel adalet düzeyini belirlemeye yönelik yapılan araştırmalar genellikle ilköğretim kademesinde yoğunlaşmıştır. Örneğin, Atalay (2005), Tan (2006), Taşdan, Oğuz ve Ertan-Kantos (2006), Aydın ve Karaman-Kepenekçi (2008), Taşdan ve Yılmaz (2008), Yılmaz ve Taşdan (2009) gibi araştırmalar ilköğretim düzeyinde yapılmıştır.

Atalay (2005) ve Ünal'ın (2003) ilköğretim okullarında yaptıkları araştırmalarda bu algının "yüksek düzeyde" olduğu görülmüştür. Ayrıca, ortaöğretim okullarında yapılan bir araştırmada da bu algının "yüksek düzeyde" olduğu belirlenmiştir. Ortaöğretim kademesinde de bu konuda yapılan araştırmalar mevcuttur.

Polat (2007) ve Polat ve Celep (2008) gibi araştırmalar, ortaöğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet algılarını belirlemeye çalışmıştır. Bu araştırmalar, Türkiye'deki eğitim örgütlerindeki örgütsel adalet düzeyini anlamak ve geliştirmek amacıyla yapılan çeşitli çalışmaların önemini vurgulamaktadır. Özellikle, öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının incelenmesi, eğitim kurumlarının yönetimi ve öğretmen memnuniyetinin artırılması açısından büyük önem taşımaktadır. Genel olarak, hem ilköğretim hem de ortaöğretim kademesinde yapılan araştırmalar, eğitim örgütlerindeki örgütsel adaletin önemli bir konu olduğunu ve bu alanda daha fazla çalışmanın gerekliliğini göstermektedir.

5.1.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Sonuçlar ve Tartışma

Araştırmanın dördüncü alt problemi olarak, okullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının cinsiyet, yaş, eğitim durumu, mesleki kıdem ve branş gibi değişkenlere göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği incelenmektedir. Bu alt problemin sonuçlarının değerlendirilmesi, öncelikle her bir değişkenin örgütsel adalet

algıları üzerindeki etkisinin ayrı ayrı incelenmesini gerektirir. Örneğin, cinsiyetin öğretmenlerin adalet algılarına etkisi araştırılırken, kadın ve erkek öğretmenlerin algıları arasında belirgin bir farklılık olup olmadığına bakılabilir. Benzer şekilde, yaş, eğitim durumu, mesleki kıdem ve branş gibi diğer değişkenlerin de örgütsel adalet algılarına olan etkileri değerlendirilebilir.

Araştırmada okullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının genel ve tüm alt boyutlarda cinsiyet açısından anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Literatürde Demir (2021), Uysal (2014) ve Selbi (2019) gibi araştırmalar, öğretmenlerin örgütsel adalet algıları açısından cinsiyet değişkeni bakımından belirgin bir farklılık olmadığını tespit etmiştir. Ancak, Günce (2013) tarafından yapılan araştırmada, cinsiyet değişkeninin etkileşimsel adalet boyutunda erkekler lehine anlamlı bir farklılık olduğu bulunmuştur.

Bu sonuçlar, öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının cinsiyet açısından farklılık gösterip göstermediğine dair çelişkili bulguları yansıtmaktadır. Demir, Uysal ve Selbi'nin çalışmalarıyla paralel olarak, genel olarak cinsiyetin öğretmenlerin adalet algıları üzerinde belirgin bir etkisi olmadığı görülmektedir. Ancak, Günce'nin çalışması, özellikle etkileşimsel adalet boyutunda erkeklerin lehine bir farklılık olduğunu ortaya koymaktadır. Araştırmada okullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının genel ve tüm alt boyutlarda yaş değişkeni açısından anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Alanyazına bakıldığında Günce (2013), Uysal (2014) ve Demir (2021) tarafından gerçekleştirilen çalışmalar, yaş değişkeni açısından öğretmenlerin örgütsel adalet algılarında anlamlı bir farklılık bulamamıştır. Bu sonuçlar, öğretmenlerin yaşlarının örgütsel adalet algıları üzerinde belirgin bir etkiye sahip olmadığını göstermektedir. Günce, Uysal ve Demir'in çalışmaları, öğretmenlerin yaşları ne olursa olsun, örgütsel adalet konusundaki algılarının benzer olduğunu ortaya koymaktadır. Sonuç olarak, Günce, Uysal ve Demir'in çalışmaları, yaş değişkeninin öğretmenlerin örgütsel adalet algıları üzerinde belirgin bir etkisinin olmadığını göstermektedir. Bu bulgu, öğretmenlerin örgütsel adalet algısını anlamak ve iyileştirmek için yaşın dikkate alınması gerekmeyebileceğini gösterir.

Araştırmadan elde edilen bulgulara göre, öğretmenlerin örgütsel adalet algısı eğitim düzeyi bakımından anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Araştırmadan elde edilen bulgulara benzer şekilde, Demir (2021) ve Günce (2013) çalışmalarında da öğretmenlerin

eğitim düzeylerine göre örgütsel adalet algılarında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Bu bulgu, öğretmenlerin eğitim düzeylerinin örgütsel adalet algısı üzerinde belirleyici bir faktör olmadığını göstermektedir. Yani, farklı eğitim düzeylerine sahip öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının benzer olduğu sonucuna varılmıştır.

Sonuç olarak, Demir ve Günce'nin bulguları, öğretmenlerin eğitim düzeylerine göre örgütsel adalet algılarında anlamlı bir farklılık olmadığını desteklemektedir. Bu da öğretmenlerin örgütsel adalet algısını anlamak ve iyileştirmek için eğitim düzeyinin önemsiz olabileceğini düşündürülebilir.

Araştırmada okullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet algıları genel ve tüm alt boyutlarda mesleki kıdem değişkeni açısından anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Demir (2021) ve Günce (2013) çalışmalarında, örgütsel adalet algısının kıdem yılı değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşmıştır. Ancak, Selbi (2019) çalışmasında kıdem yılı değişkeni açısından öğretmenlerin örgütsel adalet algılarında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Özellikle çalışmaları kıdem yılı değişkeninin örgütsel adalet algısını etkilemediği sonucuna ulaşırken, Selbi'nin çalışması bu değişkenin belirli bir kıdem aralığında öğretmenlerin algısını etkileyebileceğini göstermektedir. Bu çelişkili bulgular, öğretmenlerin örgütsel adalet algısını anlamak için birden fazla faktörün göz önünde bulundurulması gerektiğini göstermektedir.

Sonuç olarak ,Demir(2021) ve Günce (2013) çalışmalarındaki ve Selbi'nin çalışmasında 1-5 yıl arasında kıdeme sahip öğretmenlerin, çalışma sürelerinin az olması nedeniyle daha az adaletsizlik durumlarıyla karşılaşmış olabilecekleri ya da tecrübe eksikliği nedeniyle verilen kararların prosedürlerine ve işleyen süreçlere dair bilgi eksikliği yaşamış olabilecekleri düşünülebilir

Araştırmada elde edilen bulgular incelendiğinde, örgütsel adalet boyutunda branş değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Bu yöndeki bulgular, Günce (2013) tarafından yapılan çalışmanın sonuçlarını desteklemektedir; yani branş değişkeni açısından anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Bu sonuçlar, öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının branşlarına göre farklılık göstermediğini düşündürmektedir. Yani, farklı branşlarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet algılarında genel olarak benzerlikler olduğu sonucuna varılmıştır. Sonuç olarak, araştırmadan elde edilen bulgular, öğretmenlerin örgütsel adalet algısının branş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediğini ortaya koymaktadır. Bu da öğretmenlerin örgütsel adalet algısını anlamak

ve iyileştirmek için branşlarının dikkate alınmasının gerekmebileceğini düşündürebilir.

5.1.5. Beşinci Alt Probleme İlişkin Sonuçlar ve Tartışma

Araştırmanın beşinci alt problemi olarak “Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişki” düzeyinin anlamlı olup olmadığı araştırılmıştır. Hizmetkar liderlik davranışları ve tüm alt boyutları ile örgütsel adalet algı düzeyleri arasında pozitif yönde, üst düzeye yakın (güçlü) anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Alanyazın incelendiğinde Akyüz (2012), 10 farklı okuldan toplamda 300 öğretmenden oluşan bir örneklem grubundan elde ettiği bulguları incelediğinde, hizmetkâr liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel adalet algısı ile pozitif yönde ilişkili olduğunu tespit etmiştir. Bu bulgu, okul müdürlerinin göstermiş olduğu hizmetkâr liderlik davranışlarının, öğretmenlerin müdürlerini önemsedikleri ve değer verdikleri algısını güçlendirdiğini göstermektedir. Öğretmenler, müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları sergilemesi sebebiyle, kendilerini değerli hissederler ve müdürlerinin haklarına saygı duyduğunu düşünürler. Bu algı, özellikle etkileşimsel adalet boyutu olmak üzere bütün adalet boyutlarında müdürün adil olarak algılanmasını sağlar. Sonuç olarak, Akyüz’ün bulguları, okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel adalet algısını olumlu yönde etkilediğini göstermektedir. Bu da yöneticilerin liderlik tarzlarının, örgütsel adalet algısı üzerinde önemli bir rol oynadığını vurgular.

5.1.6. Altıncı Alt Probleme İlişkin Sonuçlar ve Tartışma

Araştırmanın altıncı alt problemi olarak okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının anlamlı bir şekilde yordayıcısı olup olmadığı belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırmada okul müdürlerinin sergilemiş oldukları hizmetkâr liderlik davranışları öğretmenlerin örgütsel adalet algılarını anlamlı bir şekilde yordadığı sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenlerin örgütsel adalet algılarını okul yöneticilerinin sergilediği hizmetkâr liderlik davranışları %67.5 yordamaktadır. Bu durum okul yöneticilerinin sergiledikleri hizmetkâr liderlik davranışları öğretmenlerin örgütsel adalet algılarını yaklaşık %67 oranında çok yüksek düzeyde etkilediğini göstermektedir. Bu bulgu, okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik yaklaşımını benimsemelerinin, öğretmenlerin adalet algılarını güçlendirdiğini ve okul içinde daha adil

bir ortamın oluşmasına katkı sağladığını göstermektedir. Hizmetkâr liderlik, müdürlerin öğretmenlerle işbirliği yapmalarını, onların ihtiyaçlarını anlamalarını ve desteklemelerini içerir. Bu da öğretmenlerin örgütsel adalet algılarını olumlu yönde etkileyerek motivasyonlarını artırabilir ve iş memnuniyetlerini artırabilir.

Sonuç olarak, hizmetkâr liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel adalet algılarına olumlu katkı sağladığına dair bu bulgu, eğitim kurumlarında liderlik uygulamalarının önemini vurgulamaktadır. Müdürlerin hizmetkâr liderlik yaklaşımını benimsemeleri, okul kültüründe adalet duygusunu pekiştirebilir ve çalışanların memnuniyetini artırabilir. Hizmetkâr liderlik, çalışanlarla güvene dayalı ilişkiler kuran, onları eşit derecede değerli hissettiren, gelişimlerini destekleyen ve liderlik yeteneklerini adil bir şekilde kullanan bir liderlik tarzıdır (Yukl, 2002; Dincer ve Öksüz, 2010; Brewer, 2010; Bakan ve Doğan, 2012; Öter ve Dağlı, 2020; Beştaş-Marakçı ve Boz, 2022).

Hizmetkâr liderler, hiyerarşik yapıya mesafeli durarak işbirliğini vurgularlar ve çalışanlarının gelişimine odaklanırlar. Onları dinlerler, empati geliştirirler ve farkındalık sağlarlar. Ayrıca, gücü etik bir şekilde kullanarak çalışanların ihtiyaçlarını karşılamaya çalışırlar. Bu liderlik tarzı, örgütte birlik ve işbirliğini teşvik ederken çalışanların motivasyonunu artırabilir ve örgütsel performansı iyileştirebilir. Ayrıca, çalışanların kişisel ve mesleki gelişimlerine katkıda bulunarak uzun vadeli başarı için bir temel oluşturabilir. Bu özelliklere ek olarak, hizmetkâr liderler örgütteki görevleri adil bir şekilde dağıtarak, üstlerinden ziyade çalışanlarının takdirini kazanmaya odaklanır ve çalışanlarının zor zamanlarında yanlarında olmaya özen gösterirler (Öter ve Dağlı, 2020). Bu davranışlar, çalışanların liderlerine güven duymalarını sağlar.

Sonuç olarak, hizmetkâr liderlik davranışları öğretmenlerin örgütteki adalet algılarını güçlendirir ve liderler ile öğretmenler arasında daha sağlam bir güven ve işbirliği ilişkisi kurulmasına yardımcı olur. Bu da okul ortamında başarıyı artırabilir ve öğretmen memnuniyetini yükseltebilir.

5.2. Öneriler

5.2.1. Uygulayıcılara Yönelik Öneriler

1.Araştırmada genel olarak öğretmenlerin okul yöneticilerini hizmetkâr liderler olarak algıladıkları tespit edilmiştir. Bu durumda, okul yöneticilerinden yapıcı eleştiriyi teşvik etmeleri ve fikirlerin kırıncı olmadan tartışılmasını sağlamaları, öğretmenlerin gelişimine

destek olmaları ve öğrenme arzularını artırmaları istenebilir. Bu yaklaşım, eşitlik boyutunun güçlendirilmesine ve öğretmenler arasındaki algılanan adaletin artmasına yardımcı olabilir.

2.Araştırmada, okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasında pozitif yönlü ve yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Bu bulgu, okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışlarının artmasıyla birlikte öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının da arttığını göstermektedir. Bu ilişkinin daha da güçlendirilmesi için okul müdürlerine hizmetkâr liderlik davranışlarıyla ilgili mesleki alanda eğitim alma ve kendilerini bu konuda geliştirme fırsatları sunulabilir. Bu eğitimler, hizmet içi eğitimler, kurslar, seminerler, konferanslar gibi çeşitli formatlarda düzenlenebilir. Bu şekilde, okul müdürleri hizmetkâr liderlik becerilerini daha da pekiştirerek öğretmenlerin örgütsel adalet algılarını daha etkili bir şekilde artırabilirler.

3.Devlete bağlı resmi okullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet algılarını artırmak için okul içinde ve dışında çeşitli sosyal ve eğitsel etkinlikler düzenlenebilir. Bu etkinlikler, öğretmenlerin iş memnuniyetini ve örgüt içindeki adalet algısını güçlendirmeye yönelik olabilir. Sonuç olarak, okul yöneticileri ve yetkililer, öğretmenlerin örgütsel adalet algılarını güçlendirmek ve iş memnuniyetlerini artırmak için çeşitli iç ve dış etkinlikler düzenleyerek destekleyici bir çalışma ortamı oluşturabilirler. Bu tür etkinlikler, öğretmenlerin birbirleriyle daha yakın ilişki kurmalarını, işbirliği içinde çalışmalarını ve örgüt içindeki adalet duygusunu arttırabilir.

5.2.2. Araştırmacılara Yönelik Öneriler

1. Bu araştırma, sadece Karaman il genelinde bulunan resmi okullarda yürütülmüştür. Bu bağlamda, özel ve resmi tüm eğitim kurumlarını içine alan kapsamlı bir çalışma yapılabilir. Bu çalışma, öğretmenlerin örgütsel adalet algılarını değerlendirmek ve iyileştirmek için geniş bir örnekleme gerçekleştirilebilir. Çalışmanın kapsamı, farklı eğitim kurumlarındaki öğretmenlerin deneyimlerini, algılarını ve memnuniyet düzeylerini karşılaştırmayı amaçlayabilir.

2. Bu araştırmada, sadece öğretmen görüşlerine başvurarak verilere ulaşılmıştır. Benzer

bir araştırma; okul paydaşlarının (memurlar, hizmetliler, işçiler, veliler, servisler, öğrenciler) da katılabileceği şekilde genişletilerek literatürde bu alanda zenginlik sağlanabilir.

3. Alanyazında bu araştırmaya benzer nitel bir çalışmaya rastlanmamıştır. Nitel bir çalışma, öğretmenlerin veya okul çalışanlarının görüşlerini içerecek şekilde tasarlanarak örgütsel adaleti etkileyen hizmetkâr liderlik davranışlarının ne olduğunu belirleyebilir ve alana önemli katkılarda bulunabilir. Bu tür bir çalışma, araştırmanın kapsamını genişleterek öğretmenlerin örgütsel adalet algısını etkileyen faktörleri daha derinlemesine anlamak için önemli bir fırsat sunabilir.



KAYNAKÇA

- Adams, S. J. (1965). 'Inequity in Social Exchange'. In Berkowitz, L. (ed.) *Advances in Social Experimental Psychology*. New York: Academic Press, 267–299.
- Akdöl, B. (2015). *Hizmetkar Liderlik*. İstanbul: Derin Yayınları.
- Akgün, N. (2001). *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretimsel Liderliği*. Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Aktuna, H. C. (2020). *Örgütsel Adaletin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisi: Paraya Yönelik Tutumun Düzenleyici Rolü. Doktora Tezi*. Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Akyüz, B. (2012). *Hizmetkar Liderlik Davranışlarının Örgütsel Adalet, Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ve Performans Üzerine Etkisi: Eğitim Sektörü Üzerine Bir Araştırma. Doktora Tezi*. Gebze: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Akyüz, B. (2016). *Yönetimde Hizmetkar Liderlik*. Ankara: Gece Kitaplığı Yayınevi.
- Ali, N., & Kakakhel, S. (Journal Of Managerial Sciences). Relationship Between Organizational Justice And Organizational Commitment And Turnover Intentions Amongst Medical Representatives Of Pharmaceuticals Companies Of Pakistan. 2012, 201-212.
- Arslan, N. (2021). *Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışlarına İlişkin Algıları İle Örgütsel Mutlulukları Arasındaki İlişki. (Yüksek Lisans Tezi)*. Siirt: Siirt Üniversitesi.
- Aslan, Ş., & Özata, M. (2011). Sağlık çalışanlarında hizmetkâr liderlik: Dennis-Winston ve Dennis-Bocernea Hizmetkâr Liderlik Ölçeklerinin Geçerlik ve Güvenilirlik Araştırması. *Yönetim ve Ekonomi*, 18(1), 139-154.
- Atalay, İ. (2005). *Örgütsel vatandaşlık ve örgütsel adalet. (Yüksek Lisans Tezi)*. Afyon: Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ayar, T. (2017). *Örgütsel adalet algısının iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi: Ankara ilindeki sosyal güvenlik denetmenleri üzerine bir araştırma. (Yüksek Lisans Tezi)*. Ankara: Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Bakan, İ., & Doğan, İ. (2012). Hizmetkar Liderlik. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(2), 1-12.
- Bakhshi, A., Kumar, K., & Rani, E. (2009). Organizational justice perceptions as predictor of job satisfaction. *International Journal of Business and Management*, 145-154.
- Balay, R., Kaya, A., & Geçdoğan Yılmaz, R. (2014). Eğitim yöneticilerinin hizmetkâr liderlik yetenekleri ile farklılıkları yönetme becerileri arasındaki ilişki. *Eğitim bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 4(1), 229-249.
- Bass, B. (1985). *Leadership And Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press.
- Beugre, C. D. (2002). Understanding Organizational Justice And Its Impact On Managing Employees: An African Perspective. *International Journal Of Human Resource Management*, 13(7), , 1091-1104.
- Bies, R. (2015). *Interactional Justice*. Looking Backward: Looking Forward.
- Bies, R., & Moag, J. F. (1986). *Interactional Justice: Communication Criteria Of Fairness*. Greenwich, CT: JAI Press.
- Bilgivar, O., & Topal, M. (2022). Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışları İle Çatışma Yönetme Stilleri Arasındaki İlişki. *SDU International Journal Of Educational Studies*, 9(2), 105-136.
- Bilir, M. E. (2007). *Öğretmen Algılarına Göre İlköğretim Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleriyle Öğretmenlerin İş Doyumu İlişkisinin İncelenmesi. (Yüksek Lisans Tezi)*. Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Blodgett, J., Hill, D., & Tax, S. (1997). The effects of distributive, procedural, and interactional justice on postcomplaint behavior. *Journal of Retailing*, 185-210.
- Bowie, N. (2000). A Kantian Theory Of Leadership. *The Leadership And Organizational Development Journal*, 21. 4, 185-193.
- Burns, J. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Büyüktatlı, M. (2015). *Okul yöneticilerinin duygusal zekâ düzeyleriyle hizmetkâr liderlik davranışları arasındaki ilişki. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi*. Konya: Mevlâna Üniversitesi.
- Büyükyılmaz, O., & Tunçbiz, B. (2016). Örgütsel adaletin örgütsel bağlılığa etkisi: Akademik personel üzerinde bir araştırma. *Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 89-113.

- Campbell, L., & Finch, E. (2004). Customer Satisfaction And Organizational Justice. *Facilities* 22, 178-189.
- Celep, C. (2014). *Eğitim Yöneticisinin Liderlik Davranışı*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Cerit, Y. (2007). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Hizmet Yönelimli Liderlik Rollerini Gerçekleştirme Düzeyleri. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 88-98.
- Chen, Y. R. (2009). Reward Allocation Preferences In Groups And Organizations. *International Journal Of Conflict Management*, 25-59.
- Chin, W., Guo, Y., Hung, Y., Hsieh, Y., Wang, L., & Shiao, J. (2019). Workplace Justice And Intention To Leave The Nursing Profession. *Original Manuscript*, 307-319.
- Cihangiroğlu, N., & Yılmaz, A. (2010). Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının Örgütler İçin Önemi. *SÜ İİBF Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 194-213.
- Cohen-Charash, Y. (1987). The Role Of Justice In Organizations: A Meta Analysis. *Organizational Behavior And Human Decision Process*, 278-321.
- Cole, A., & Gary Knowles, J. (1993). Öğretmen geliştirme ortaklığı araştırması: Yöntemlere ve sorunlara odaklanma. *Amerikan eğitim araştırma dergisi* 30.3, 473-495.
- Colquitt, J., Conlon, D., Wesson, M., & Porter, C. (2001). Justice At The Millennium: A Meta-Analytic Review Of 25 Years Of Organizational Justice Research. *J. Appl. Psychol*, 425-445.
- Coşkunlar, E. (2011). *Belediyelerde Yöneticilerin Hizmetkar Liderlik Rollerine İlişkin Personel Görüşleri: Eskişehir İli Örneği, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Eskişehir: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Cropanzano, R., Bowen, D., & Gilliland, S. (2007). The Management Of Organizational Justice. *Academy Of Management Perspectives*, 34-38.
- Cüce, H., Güney, S., & Tayfur, Ö. (2013). Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Özdeşleşme Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *H.Ü. İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1-30.
- Çakmak, K. Ö. (2005). *Performans Değerlendirme Sistemlerinde Örgütsel Adalet Algısı Ve Bir Örnek Olay Çalışması. (Yüksek Lisans Tezi)*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çelik, E., & Okçu, V. (2019). Investigation Of Teachers' Perceptions Of Servants' Leadership Behaviors Of School Principals. *Atlas Journal*, 5(17), 70-86.

- Çiçek, G. E. (2010). “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Müdürlerinin Liderlik Rollerine İlişkin Algılarının Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi”, *Yüksek Lisans Tezi*. İzmir: Ege Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Dal, L. (2014). *Hizmetkâr Liderlik İle Lider-Üye Etkileşimi Arasındaki İlişki: Bir Devlet Üniversitesinde Araştırma. Yüksek Lisans Tezi*. Eskişehir: Eskişehir Osman Gazi Üniversitesi.
- Deconinck, J. B. (2010). The Effect Of Organizational Justice, Perceived Organizational Support, And Perceived Supervisor Support On Marketing Employees' Level Of Trust. *Journal Of Business Research*, 1349-1355.
- Demir, N. (2021). *Okul Yöneticilerinin Örgütsel Adalet Davranışları İle Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Güven Duyguları Arasındaki İlişki [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]*. Mersin: Mersin Üniversitesi.
- Demirel, Y., & Seçkin, Z. (2001). Örgütsel Adaletin Bilgi Paylaşımı Üzerine Etkisi: İlaç Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. *Bilig*, 99-119.
- Dilek, H. (2005). *Liderlik Tarzlarının Ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma. (Doktora Tezi)*. Gebze: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Diñçer, M., & Öksüz, B. (2011). Hizmetkar Liderlik Anlayışı İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Geliştirmek. *Erciyes Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, 2(2), 2-18.
- Dirican, M. (2015). *Örgütsel Adalet Algısının İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Sessizliğin Aracılık Rolü. (Doktora Tezi)*. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Doğan, S., & Uğurlu, C. (2014). Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Algıları Arasındaki İlişki. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 489-516.
- Drury, S. (2004). Employee Perceptions of Servant Leadership: Comparisons by Level and with Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Dissertation Abstracts International*, 314-324.
- Duy, B. (2012). *Güdülenme Ve Bireysel Farklılıklar. (Editör: Alim Kaya), Eğitim Psikolojisi*. Ankara: Pegem Akademi.
- Duyan, E. C. (2012). *Hizmetkar Liderlik: Çalışan İyilik Hali Ve Çalışma Yaşamının Kalitesi İle İlişkileri Üzerine Bir Araştırma. Yayımlanmamış Doktora Tezi*. Bursa: Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Ekinci, A. (2015). *Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışları Ölçeğinin Geliştirilmesi Ve Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Öğretmen Görüşlerine Göre Değerlendirilmesi*. Eğitim ve Bilim.
- Erdoğan, Ç. (2016). *Organizasyonlarda iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel adalet ve işten ayrılma niyetinin belirleyicileri üzerine bir çalışma: bülent ecevit üniversitesi idari personeli alan çalışması. (Yüksek Lisans Tezi)*. Zonguldak: Bülent Ecevit Üniversitesi.
- Eren, F., & Yalçıntaş, M. (2017). Hizmetkâr Liderlik ile İş Tatmini Arasındaki İlişki: Bir Havayolu Şirketi Örneği. *Uluslararası İktisadi Ve İdari İncelemeler Dergisi*, 851-864.
- Eryeşil, K. (2018). *Algılanan Örgütsel Adaletin Örgütsel Muhalefet Üzerindeki Etkisinde Çalışan Sessizliğinin Rolü: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. Doktora Tezi*. Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Fındıkçı, İ. (2009). *Bir Gönül Yolculuğu: Hizmetkâr Liderlik*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Folger, R., & Cropanzano, R. (1998). *Organizational justice and human resources management*. CA, Sage: Thousand Oaks.
- Folger, R., & Martin, C. (1986). Relative deprivation and referent cognitions: distributive and procedural justice effects. *Journal of Experimental Social Psychology*, 531-546.
- Folger, R., Rosenfield, D., Rheaume, K., & Martin, C. (1983). Relative deprivation and referent cognitions. *Jornul of Experimental Social Psychology*, 172-184.
- Gagné, M., & Deci, E. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational behavior*, 331-362.
- Gino, Francesca, Don , A., Moore, & Max , H. (2009). "See no evil: When we overlook other people's unethical behavior." Social Decision Making. *Psychology Press*, 240-263.
- Göçen, A., & Kaya, A. (2019). Okul Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışlarına İlişkin Öğretmen Görüşleri. 6. Uluslararası Bilimsel Araştırmalar Kongresi İçinde, Sözlü Bildiri. Şanlıurfa.
- Greenberg, J. (1987). Taxonomy Of Organizational Justice Theories. *Academy Of Management Review*, 9-22.
- Greenberg, J. (1996). Organizational Justice: Yesterday, Today And Tomorrow. *Journal Of Management*, 399-432.

- Greenleaf, R. K. (1970). The Servant As Leader. *Business Leadership*, Jossy Bass, 117-136.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant Leadership A Journey Into The Nature Of Legitimate Power And Greatness*. Wwww.Greenleaf.Org, adresinden alındı
- Guimond, S., & Dubé-Simard, L. (1983). Relative Deprivation Theory And The Quebec Nationalist Movement: The Cognition-Emotion Distinction And The Personal-Group Deprivation Issue. *Journal Of Personality And Social Psychology*, 526-535.
- Güçlü, N., Recepoğlu, E., & Kılınç, A. (2017). İlköğretim Okullarının Örgütsel Sağlığı İle Öğretmenlerin İş Motivasyonları Arasındaki İlişki. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 140-156.
- Günce, S. (2013). *İlköğretim Okullarında Örgütsel Adalet İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi*. Şanlıurfa: Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Ve Denetimi Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.
- Hassan, A. (2002). Organizational justice as a determinant of organizational commitment and intention to leave. *Asian Academy of Management Journal*, 55-66.
- Herndon, B. (2007.). “*An Analysis Of The Relationship Between Servant Leadership, School Culture And Student Achievement*”, *Dissertation*. Missouri: The Faculty Of The Graduate School University Of Missouri.
- Hoy, W., & Miskel, C. (2012). *Eğitim Yönetimi, Çev: S. Turan*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Hoy, W., & Tarter, C. (2004). Organizational justice in schools: No justice without trust. *Journal of Educational Management*, 250-259.
- İçerli, L. (2010). Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 67-92.
- Irak, D. U. (2004). Örgütsel Adalet: Ortaya Çıkışı, Kuramsal Yaklaşımlar Ve Bugünkü Durumu. *Türk Psikoloji Yazıları*, 7(13), 25-43.
- Joseph, E., & Winston, B. (2005). A Correlation Of Servant Leadership, Leader Trust And Organizational Trust. *Leadership And Organization Development Journal*, 6- 22.
- Kahveci, H. (2012). *İlköğretim Okullarında Hizmetkâr Örgüt Liderliğinin İncelenmesi (Yüksek Lisans Tezi)*. Bilecik: Osmangazi Üniversitesi.
- Kalejaiye, P. O. (2019). Influence of nature of employment on job satisfaction and commitment in deposit money banks in lagos state. *Islamic University Multidisciplinary Journal*, 120 142.

- Karahan, H. (2022). *Örgütsel sinizm ile hizmetkar liderlik arasındaki ilişki (Master's thesis)*. Denizli: Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Karasar, N. (2009). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Kartal, N. (2018). *Örgütsel Miyopinin Hizmetkâr Yönetici Kadrosunda Tahlili: Eğitim Kurumlarının Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma (Yüksek Lisans Tezi)*. Işık Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kaya, N. (2016). *Mobbingin örgütte adalet algısı ve örgütsel bağlılık ilişkisi ile çalışanların iş performansına ve işten ayrılma niyetine etkisi. (Yüksek Lisans Tezi)*. İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kılıç Özkaynar, G. (2017). Çağdaş Liderlik Yaklaşımlarında Kamu Çalışanlarının Tercihi. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(2), 157-179.
- Kim, T., Solomon, P., & Jang, C. (2012). Organizational justice and social workers' intentions to agency positions. *Social Work Research*, 31-39.
- Kocabaş, İ., & Karaköse, T. (2005). Okul Müdürlerinin Tutum Ve Davranışlarının Öğretmenlerin Motivasyonuna Etkisi (Özel Ve Devlet Okulu Örneği). *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 3(1), 79-93.
- Konan, N., Demir, H., & Karakuş, M. (2015). Yönetici hizmetkar liderlik ölçeğinin Türkçe'ye uyarlanması üzerine bir çalışma. *Elektronik Uluslararası Eğitim. Sanat ve Bilim Dergisi*, 135-155.
- Lambert, E. (2003). The impact of organizational justice on correctional staff. *Journal of Criminal Justice*, 155-168.
- Lamm, H., & Schwinger, T. (The Journal Social Psychology). Need consideration in allocation decisions: is it just. 1983, 205-209.
- Laub, J. (2004). Defining Servant Leadership: A Recommended Typology For Servant Leadership Studies. In *Proceedings Of The Servant Leadership Research Roundtable*, 607-621.
- Lee, C., Pillutla, M., & Law, K. (2000). Power-distance, gender and organizational justice. *Journal of Management*, 685-704.
- Lind, E. A. (2001). *Fairness heuristic theory: Justice judgments as pivotal cognitions in organizational relations*. Greenberg, J., ve Cropanzano, R. (Eds.), *Advances in Organizational Justice in*. Standford: Stanford University Press.
- Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior: An Evidence Based Approach, 12th edition*. Singapore: McGraw Hill.

- Mannix, E., Neale, M., & Northcraft, G. (1995). Equity, Equality Or Need? The Effects Of Organizational Culture On The Allocation Of Benefits And Burdens. *Organizational Behavior And Human Decision Process*, 63(3), 276-286.
- Marakçı, D. B. (2020). *İlkokulda Görev Yapan Yöneticilerin Hizmetkâr Liderlik Özellikleri İle Öğretmenlerin Motivasyonları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (Yüksek Lisans Tezi)*. Siirt: Siirt Üniversitesi.
- Marakçı, D., & Boz, A. (2020). Öğretmen Motivasyonunda Hizmetkâr Liderliğin Yordayıcı Rolü. *Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 9(1), 21-35.
- Meydan, C. H. (2010). *Örgüt kültürü, örgütsel güç ve örgütsel adalet algılarının bireyin iş tatmini ve örgüte bağlılığı üzerine etkisi: Kamuda bir araştırma. (Doktora Tezi)*. Ankara: Milli Savunma Üniversitesi Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü.
- Moorman, R. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior: do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 845-855.
- Mummendey, A., Kessler, T., Klink, A., & Mielke, R. (1999). Strategies to cope with negative social identity: Predictions by social identity theory and relative deprivation theory. *Journal of Personality and Social Psychology*, 229-245.
- Nergiz, F. (2015). *Öğretmenlerde örgütsel adalet, örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişki. (Yüksek Lisans Tezi)*. Gaziantep: Zirve Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Northouse, P. G. (2015). *Leadership: Theory And Practice (7th Edition)*. CA:Sage: Thousand Oaks.
- Okçu, V., & Çoğaltay, N. (2019). Okul Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişki. *Uluslararası Toplumsal Zihniyet Ve Araştırmacı Düşünürler Dergisi*, 5(26), 1759-1773.
- Öner, Z. (2008). *Hizmetkâr Yöneticilik İle İşe Kapılma Değişkenleri Arasındaki İlişkide, Örgütsel Adaletin Ara Değişken Olarak Etkisi; Tutarlılık Anlayışı Ve İşin Karmaşıklık Düzeyinin Şartlı Değişken Olarak Roller (Doktora Tezi)*. İstanbul: Marmara Üniversitesi.
- Öter, Ö., & Dağlı, A. (2020). Hizmetkâr okul liderliği: Bir ölçek geliştirme çalışması. *OPUS International Journal of Society Researches*, 397-423.

- Özçınar, M., Demirel, Y., & Özbezek, B. (2015). Çalışanların örgütsel adalet algıları ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 150-171.
- Özdemir, A. (2020). Türk Eğitim Sisteminde eğitim yöneticilerinin yeterliklerinin ve bu yeterlik derecelerinin çok kriterli karar verme ile belirlenmesi. *Eğitim ve Bilim*, 45(204).
- Özdemir, F., Tekeş, B., & Öner-Özkan, B. (2019). Birey düzeyinde göreceli yoksunluk ve öznel esenlik arasındaki dolaylı ilişki. *Türk Psikoloji Dergisi*, 37-49.
- Özden, A. (2019). *Hizmetkar Liderlik Davranışının Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi Ve Aracı Faktörlerin Rolü: Bankacılık Sektörü Üzerinde Bir Araştırma. Doctorate thesis*. İstanbul: İstanbul Ticaret Üniversitesi.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan örgütsel adaletin bireylerarası saldırgan davranışlar üzerindeki etkilerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 77-96.
- Özen, J. (2002). Adalet kuramlarının gelişimi ve örgütsel adalet türleri. *Hukuk Felsefesi ve Sosyolojisi Arşivi*, 107-117.
- Özkalp, E., & Kirel, Ç. (2005). *Örgütsel Davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını.
- Özmen, M. (2017). Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Sessizlik Nedenleri Arasındaki İlişkiler: Üniversite Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi*, 8-14.
- Özşahin, M., & Yürür, S. (2019). Does organizational justice increase or decrease organizational dissenet? *Research Journal of Business and Management*, 1-8.
- Page, D., & Wong, P. (2000). *A Conceptual Framework For Measuring Servantleadership*. S. Adjibolosoo (Ed.), *The Human Factor In Shaping The Course Of History And Development*. Boston: University Press Of America.
- Parris, D., & Peachey, J. (2013). A Systematic Literature Review Of Servant Leadership Theory In Organizational Contexts. *J Bus Ethics*, 113, 377-393.
- Patterson, K. A. (2003). *Servant Leadership: A Theoretical Model, Doctoral Dissertation*. Virginia Beach: VA: Regent University.
- Polat, S. (2007). *Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları, örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki. Doktora Tezi*. Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Polat, Ş. (2005). *Mesleğe-örgüte bağlılık ve iş tatmini ile işten ayrılma ilişkisi ve hemşireler üzerine bir araştırma. (Doktora Tezi)*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Poole, W. (2007). "Organizational Justice As A Framework for Understanding Union-Management Relations in Education". *Canadian Journal Of Education*, 725-748.
- Poyraz, K., Kara, H., & Çetin, S. (2009). Örgütsel adalet algılamalarının örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisine yönelik bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 71-91.
- Rawls, J. (1971). *A Theory Of Justice*. Revised Edition.
- Roy, J., Bastounis, M., & Minibas-Poussard, J. (2012). Interactional justice and counterproductive work behaviors: The mediating role of negative emotions. *Social Behavior and Personality An International Journal*, 1341-1356.
- Sakal, Ö. (2018). Kamuda İyi Idare Perspektifinde Hizmetkâr Liderlik, Psikolojik Güvenlik Ve Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. *Ombudsman Akademik, Özel Sayı 1*, 259-293.
- Salameh, K. M. (2011). Servant Leadership Practices Among School Principals İn Educational Directorates İn Jordan. *International Journal Of Business And Social Science*, 2(22), 138-145.
- Selbi, A. (2019). *Okul Müdürlerinin Kullandıkları Liderlik Stilleri Ve Örgütsel Adalet Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Yabancılaşmalarını Yordama Derecesi (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)*. Mersin: Mersin Üniversitesi.
- Spears, L. C. (1998). *Tracing The Growing Impact Of Servant-Leadership Hisights On Leadership: Service, Stewardship, Spirit, And Servant-Leadership*. New York: John Wiley and Sons, Inc.
- Spears, L. C. (2004). Practicing Servant-Leadership, Leader To Leader. *Proquest Central*, Vol.: 34, 7-11.
- Spears, L. C. (2010). Character And Servant Leadership: Ten Characteristics Of Effective, Caring Leaders. *The Journal Of Virtues & Leadership*, 1(1), 25-30.
- Stone, G., Russell, R., & Patterson, K. (2004). Transformational Versus Servant Leadership: A Difference İn Leader Focus. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(4), 349-361.

- Suçiçeği, A. (2021). *Okul Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderliğine İlişkin Öğretmen Algıları (Yüksek Lisans Tezi)*. Aydın: Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Sunar, S. (2016). *Örgütsel adaletin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisine yönelik bankacılık sektöründe bir uygulama. (Yüksek Lisans Tezi)*. İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Svoboda, S. (2008). *A Correlational Study Of Servant Leadership And Elementary Principal Job Satisfaction In Ohio Public School Districts*. Ohio: Doctor Of Education.
- Syroit, J., Lodewijkx, H., Franssen, E., & Gerstel, I. (1993). Organizational Commitment And Satisfaction With Work Among Transferred Employees: An Application Of Referent Cognitions Theory. *Social Justice Research*, 219-234.
- Şahan, T. (2021). *Okul Müdürlerinin Çalışan Boyutu ile Öğretimsel Liderlik Uygulamalarının Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algısına Etkisinde Psikolojik Güçlendirmenin Aracılık Rolü. Doktora Tezi*. İstanbul: Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şahin, F. (2011). Lider-üye etkileşimi ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki üzerinde cinsiyetin etkisi. *Ege Akademik Bakış*, 277-288.
- Şahin, R., & Kavas, E. (2016). Örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin belirlenmesinde öğretmenlere yönelik bir araştırma: Bayat örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 119-140.
- Şeremet, G. (2022). *Hastanelerde Sağlık Çalışanlarının Güç Mesafesi ve Örgütsel Yabancılaşma İlişkisinde Örgütsel Adaletin Aracılık Rolü: Ankara İli Örneği. Doktora tezi*. Ankara: Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
- Şişman, M. (2012). *Eğitimde Mükemmellik Arayışı Etkili Okullar*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Tan, Ç. (2006). *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Konusundaki Algıları (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi)*. Elazığ: Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Taş Çolak, Ö. (2020). *Hizmetkar liderlik tarzının örgütsel bağlılık ve adalet algısına etkileri*. Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
- Taşdan, M., & Yılmaz, K. (2008). Organizational Citizenship and Organizational Justice Scales' Adaptation To Turkish. *TED Eğitim Ve Bilim Dergisi*, 33(150), 87-96.

- Taşdan, M., Oğuz, E., & Ertan-Kantos, Z. (2006). Sınıf öğretmenlerinin örgütsel adalet algısı. *Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 100-111.
- Taylor, S., & Pearce, N. (2009). Creating Sustainable Organizations Through Servant Leadership. *The International Journal Of Interdisciplinary Social Sciences: Annual Review*, 4(4), 223–234.
- Temiz, E. (2016). “İlkokul Yöneticilerinin Sahip Olması Gereken Hizmetkar Liderlik Özelliklerine İlişkin Öğretmen Görüşleri”, *Yüksek Lisans Tezi*. Gaziantep: Gaziantep Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Terzi, A., & Derin, R. (2016). Relation Between Democratic Leadership and Organizational Cynicism. *Journal Of Education and Learning*, 193 204.
- Tetik, S. (2012). Kamu işletmelerinde çalışanların örgütsel adalet algılarının bazı demografik özellikler açısından incelenmesi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 239-249.
- Thibault, J., & Walker, L. (1975). *Procedural Justice: A Psychological Analysis*. Hillsdale. NJ: Erlbaum.
- Titrek, O. (2009). Okul türüne göre okullardaki örgütsel adalet düzeyi. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 551-573.
- Töremen, F., & Kolay, Y. (2003). İlköğretim okulu yöneticilerinin sahip olması gereken yeterlikler. *Milli Eğitim Dergisi*, 160-162.
- Töremen, F., & Tan, Ç. (2010). Eğitim Örgütlerinde Adalet kavramsal Bir Çözümleme. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 58-70.
- Tsai, M. (2012). *An Empirical Study of the Conceptualization of Overall Organizational Justice and Its Relationship with Psychological Empowerment, Organizational Commitment and Turnover Intention in Higher Education*. Doktora Tezi. Washington: University of Washington.
- Türkmen, F. (2016). *Ortaokul Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi (Sinop İli Örneği) (Yüksek Lisans Tezi)*. Samsun: Ondokuz Mayıs Üniversitesi.
- Uhl-Bien, M., Tierney, P., Graen, G., & Wakabayashi, M. (2007). Company Paternalism and the hidden investment process. *Group and Organization Studies*, 15, 4, 414.
- Usta, M., & Ünsal, Y. (2018). Okullarda Algılanan Hizmetkâr Liderlik Düzeyinin İncelenmesi. *Sakarya Üniversitesi Eğitim Dergisi*, 8(4), 168-184.

- Uysal, M. (2014). *Genel liselerde görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet konusundaki algıları. (Yüksek Lisans Tezi)*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Ünal, M. (2012). *21.YY'da Değişim, Yönetim ve Liderlik, Birinci Baskı*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Ünal, Z. (2003). *Öğretmenlerde iş doyumu ve örgütsel vatandaşlık (Yüksek lisans tezi)*. Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ürü Sanı, F., Çalışkan, S., Atan, Ö., & Yozgat, U. (2013). Öğretim Üyelerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışları Ve Ardılları Üzerine Bir Araştırma. *Ege Academic Review*, 13(1), 34-57.
- Van Dierendonck, D. (2011). Servant Leadership: A Review and Synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228-1261.
- Vatansever Bayraktar, H., & Korkmaz, O. (2022). Sınıf öğretmenlerinin okul yöneticileri ile ilgili hizmet sağlayıcılarının algılarının incelenmesi. *EKEV Akademi Dergisi*, 23-29.
- Vatansever Bayraktar, H., & Korkmaz, O. (2022). Sınıf öğretmenlerinin okul yöneticileri ile ilgili hizmet sağlayıcılarının algılarının incelenmesi. *EKEV Akademi Dergisi*, 23-29.
- Waddell, J. T. (2006). *Servant Leadership*. In *Proceedings of the Servant Leadership Research Roundtable, School of Leadership Studies*. Regent University.
- Waterman, H. (2011). Principles of Servant Leadership and How They Can Enhance Practice. *Nursing Management*, Vol. 17, No: 9, 24-26.
- Yılmaz, C. (2013). *Hizmetkar Liderlik ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Gebze: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.
- Yücel, E., & Savaş, M. (2014). Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algılarının Yordayıcısı Olarak Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışları. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 233-252.
- Zohar, D. (1995). The Justice Perspective Of Job Stress. *Journal Of Organizational Behavior*, 16 (4), 487-495.

EKLER





T.C.
KARAMAN VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

13.11.2023

Sayı :E-99371540-605.01-89604940

Konu : Resul YILMAZ (Araştırma İzni)

KARAMANOĞLU MEHMETBEY ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE
(Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı)

- İlgi : a) Millî Eğitim Bakanlığının (Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü) 21.01.2020 tarihli ve 2020/2 sayılı Genelgesi.
b) 19.10.2023 tarihli ve 155682 sayılı yazınız.
c) Valilik Makamının 13.11.2023 tarihli ve 89527904 sayılı Oluru.

Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı tezli Yüksek Lisans Programı öğrencisi Resul YILMAZ "**Okul Müdürlüklerinin Hizmetkar Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi**" konulu anket çalışması kapsamında Müdürlüğümüze bağlı tüm resmi okullarda görev yapan öğretmenlere ve yöneticilere yönelik ilgi (b) yazı doğrultusunda çalışma yapmak istemektedir. Bu bağlamda,

Müdürlüğümüze bağlı tüm resmi okullarda görev yapan öğretmenlere ve yöneticilere yönelik ilgi (b) yazıda adı geçen öğrencinin anket yapma çalışma talebi Valilik Makamının ilgi (c) onayı ile uygun görülmüştür.

Bukapsamda, anket çalışmasının ilgi (a) Genelge esasları ve Valilik Makamının ilgi (c) onayında belirtilen şartlar doğrultusunda yapılması, araştırma sonuçlarının izin alınmadan paylaşılmaması ve sonuç raporlarının Müdürlüğümüz Strateji Geliştirme Şube Müdürlüğüne gönderilmesi hususunda;

Bilgilerinizi ve gereğini arz ederim.

Mehmet ÇALIŞKAN
İl Milli Eğitim Müdürü

Ek: İlgi (c) Valilik Oluru (1 Sayfa)

Adres : Hamidiye Mahallesi Fevzi Paşa Caddesi No:18 Karaman/Merkez

bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Adresi:

Bilgi için: Abdurrahman GÖRGÜ

Telefon No :

Unvan : Veri Hazırlama ve Kontrol İşletmeni

E-Posta: _____

İnternet Adresi:

Faks: _____

Kep Adresi : _____



Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır,

İdresinden bB8e -8e2d - 35c4- 80Cb -4425 kodu ile teyit edilebilir.



T.C.
KARAMAN VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

13.11.2023

Sayı : E-99371540-605.01-89527904
Konu : Resul YILMAZ (Anket İzni)

VALİLİK MAKAMINA

İlgi : a) Millî Eğitim Bakanlığının (Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü)

21.01.2020 tarihli ve 2020/2 sayılı Genelgesi

b) Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesinin 19.10.2023 tarihli ve 155682 sayılı yazısı.

Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı tezli Yüksek Lisans Programı öğrencisi Resul YILMAZ "**Okul Müdürlüklerinin Hizmetkar Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi**" konulu anket çalışması kapsamında Müdürlüğümüze bağlı tüm resmi okullarda görev yapan öğretmenlere ve yöneticilere yönelik ilgi (b) yazı doğrultusunda çalışma yapmak istemektedir.

Bu kapsamda; talep edilen anket çalışması, komisyonumuzca incelenmiş olup Türkiye Cumhuriyeti Anayasası, Millî Eğitim Temel Kanunu ile Türk Millî Eğitiminin genel amaçlarına uygun olarak, ilgi (a) Genelge hükümlerine ve yürürlükteki diğer tüm düzenlemelerde belirtilen hüküm, esas ve amaçlara aykırılık teşkil etmeyecek şekilde Müdürlüğümüze bağlı resmi okullarda görev yapan öğretmenlere ve yöneticilere yönelik kurum faaliyetlerini aksatmadan, gönüllülük esasına göre çalışma yapılmasında herhangi bir sakınca görülmemiştir. Çalışmanın ilgi (a) Genelge esasları doğrultusunda okul müdürlerinin gözetim ve denetiminde yapılması Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görülmesi halinde olurlarınıza arz ederim.

Mehmet Ali İYİBAŞ

Şube Müdürü

OLUR

Mehmet ÇALIŞKAN

Valia.

İl Millî Eğitim Müdürü

Ek:

- İlgi Yazı ve Ekleri (21 Sayfa)
- Değerlendirme Formu (1 Sayfa)

Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Adres : Hamidiye Mahallesi Fevzi Paşa Caddesi No:18 Karaman/Merkez

Belge Doğrulama Adresi: [İ](#)

Bilgi için: Abdurrahman GÖRGÜ

Telefon No

Unvan : Veri Hazırlama ve Kontrol İşletmeni



E-Posta:

İnternetAdresi:

Faks:

Kep Adresi

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır,

adresinden d028 - e87e - 3^20-9181-0773 kodu ile teyit edilebilir.



Re: ölçek izni

Hüsameddin Demir

9.10.2023 Pzt 20:41

Kime:resul yılmaz Tabiiki Resul Bey, atıf vererek kullanabilirsiniz. Selamlar....

Ölçeğin orjinal hali şu an bende yok maalesef

From: resul yılmaz

Sent: Monday, October 9, 2023 19:45

To: Hüsameddin Demir

Subject: ölçek izni

Sayın Hocam Merhabalar.

Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi Bölümünde Tezli Yüksek Lisans Yapıyorum. Sizin geliştirmiş olduğunuz "Okul Müdürü Hizmetkar Liderlik Ölçeğini"

Yüksek lisans tezim için yapacağım çalışmada kullanmak istiyorum. Ölçeğin orjinal halini gönderebilerseniz çok memnun olurum hocam. Katkılarınız için teşekkürler hocam.

KMU Tezli Yüksek Lisans Öğrencisi.

Re: örgütsel adalet ölçeği

10.10.2023 Sal 13:16

Kime:resul yılmaz

Merhaba Akademik nezaket gereği ilgili eserlere atıf yapmanız koşulu ile elbette ölçeği kullanabilirsiniz.Çalışmanızdabaşarılarımdilerim.Not:Ölçekdoktoratezimdeölçekvar.Prof.Dr.Soner POLAT
Kocaeli Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim BilimleriBölümü

9 Ekim 2023 19:39, "resul yılmaz" yazdı:

Sayın Hocam Merhabalar. Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi Bölümünde Yüksek Lisans yapıyorum. Sizin geliştirmiş olduğunuz "Örgütsel Adalet Ölçeğini" Yüksek lisans tezim için yapacağım çalışmada kullanmak istiyorum ilgili ölçeği gönderebilerseniz çok sevinirim hocam. Katkılarınız için şimdiden teşekkür ediyorum. KMU Tezli Yüksek Lisans Öğrencisi.

Soru		Hiçbir Zaman	Nadiren	Ara Sıra	Çoğu Zaman	Her Zaman
	EK-B: HİZMETKÂR LİDERLİK ÖLÇEĞİ, OKUL MÜDÜRÜM;					
1	Okulda bulunanların morali düşükse bunu sormadan fark eder	1	2	3	4	5
2	Okulda bulunanların başarılı olması için değişik yollar dener	1	2	3	4	5
3	Okulda bulunanların liderlik potansiyelini destekler.	1	2	3	4	5
4	Okuldaki tüm çalışanlara onore edici ve saygılı davranır.	1	2	3	4	5
5	Karardan en çok etkilenen okulda bulunanların karar verme sürecine katılmasını sağlar.	1	2	3	4	5
6	Okulda bulunanları dikkatlice dinler.	1	2	3	4	5
7	Okula ilişkin kararların topluma etkisini göz önünde bulundurur.	1	2	3	4	5
8	Okulda bulunanlar arasında takım ruhunu destekler.	1	2	3	4	5
9	Okulda adanmışlığı teşvik eder.	1	2	3	4	5
10	Okulumuzun bulunduğu toplumu geliştirmek gibi bir görevinin olduğuna inanır.	1	2	3	4	5

Örgütsel Adalet Ölçeği

Aşağıda adalet algınıza ilişkin ifadeler yer almaktadır. Lütfen her ifadeyi dikkatle okuyunuz ve ifadelerin karşısında yer alan seçeneklerden sizin için uygun olanı "X" işareti koyarak belirtiniz. Lütfen hiçbir soruyu cevapsız bırakmayınız.

1) Kesinlikle katılmıyorum 2) Katılmıyorum 3) Kararsızım 4) katılıyorum 5) Kesinlikle katılıyorum

		1	2	3	4	5
1	Okul yöneticilerimizin ders programlarımızı adil bir şekilde yaptıklarını düşünüyorum.					
2	Okul yöneticilerimiz, öğretimi başında dersleri branş arkadaşlarıma (zümre öğretmenlerine) adil olarak dağıtmaktadır.					
3	Okuldaki ders dışı işlerin öğretmenlere eşit dağıtıldığını düşünüyorum.					
4	Okulda öğretmenlere verilen ödüllerin adil dağıtıldığını düşünüyorum.					
5	Okul yöneticilerimizin öğretmenlere eşit sorumluluk yüklediğini düşünüyorum.					
6	Okul yöneticilerimiz, bizimle ilgili kararları tarafsız bir şekilde verir.					
7	Okul yöneticilerimiz, bizi ilgilendiren konularda ayırım yapmadan tüm öğretmenlerin görüşlerini almaya çalışır.					
8	Okul yöneticilerimiz okulla ilgili kararlar vermeden önce tüm öğretmenlerden tam ve doğru bilgi toplar.					
9	Okul yöneticilerimiz aldıkları kararları tüm öğretmenlere açıklar; eğer öğretmenler isterse, bu kararın gerekçelerini açıklar.					



T.C.

KARAMANOĞLU MEHMETBEY ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL ve BEŞERİ BİLİMLER BİLİMSEL ARAŞTIRMA VE YAYIN ETİK

KURULU KARARLARI

Toplantı Tarihi	Toplantı Sayısı
22.09.2023	14

Karar Sayısı 29.09.2023
240-244

Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırma Yayın Etik Kurulu Prof. Dr. İbrahim COŞKUN başkanlığında Üniversitemiz Sosyal 22.09.2023 günü saat 10.00'da toplanarak aşağıdaki kararları almıştır.

KARAR14-2023/241. Üniversitemiz Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Tezli Yüksek Lisans Programı öğrencisi Resul YILMAZ'ın, Doç. Dr. Abdullah SELVİTOPU danışmanlığında çalışacağı "**Okul Müdürlerinin Hizmetkar Liderlik Davranışları ile öğretmenlerin örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi**" başlıklı çalışmaya ait uygulayacakları yöntemle ilişkin gerekli izinlerin alınması kaydıyla fikri, hukuki ve telif hakları bakımından sorumluluğu başvuran kişiye ait olmak üzere etik olarak uygun olduğuna oybirliği ile karar verildi.

(e-imza)

Prof. Dr. İbrahim
COŞKUN Başkan

(e-imza)

Prof. Dr. Ercan OKTAY
Üye

(e-imza)

Prof. Dr. Mehmet MERCAN
Üye

(e-imza)

Prof. Dr. Özlem SADİ
Raportör

(e-imza)

Prof. Dr. Murat TEKİN
Üye

(e-imza)

Prof. Dr. Mehmet KURT
Üye

(e-imza)

Prof. Dr. Ali AYATA
Üye

ANKET FORMU

Değerli öğretmenim

Bu ölçek, okul müdürlerinin hizmetkar liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel adalaet algıları arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamaktadır. Okulunuzda en az bir yıldır çalışıyorsanız lütfen bu ölçeği cevaplayınız. Bu kapsamda vereceğiniz cevaplar tamamen bilimsel amaçlı kullanılacaktır. Anketimiz 3 bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde size ait genel bilgiler istenmektedir.İkinci bölümde ise 20 sorudan oluşan Hizmetkar Liderlik Ölçeği bulunmaktadır. Üçüncü bölümde ise 19 sorudan oluşan Örgütsel Adalet Ölçeği vardır.

Tüm ankete verdiğiniz cevaplar gizli tutulacaktır. Sadece bilimsel araştırmalar için kullanılacaktır. Elde edilecek bulgular açısından soruları samimi ve objektif olarak cevaplamanız önem arz etmektedir. Hiçbir soruyu cevapsız bırakmayınız. Ad ve soyadı bilginiz alınmayacaktır. Katkınız için teşekkür ederiz.

Resul YILMAZ

Karamanoğlu MehmetBey Üniversitesi

Eğitim Yönetimi Bilim Dalı Tezli Yüksek Lisans Öğrencisi

BÖLÜM 1: DEMOGRAFİK BİLGİ FORMU

1. Cinsiyetiniz:

() Kadın () Erkek

2. Yaş

() 20-30 ()31-40 () 41-50 () 51 yaş ve üzeri

3. Öğretmenlikteki Toplam Çalışma Süreniz (Mesleki kıdeminiz):

() 1-5 yıl () 6-10 yıl () 11-15 () 16 yıl ve üzeri

4. Öğrenim Durumunuz:

() Lisans ()Lisansüstü

5. Okulunuzun Bulunduğu Bölge:

() İl, İlçe Merkezi () Köy- Kasaba

6. Branşınız:

() Salsal () Sözel